

О. В. Харчишина,
кандидат економічних наук,
докторант Національного університету харчових технологій,
м. Київ

СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції розвитку соціально-економічних взаємин, посилення інтеграційних зв'язків, перехід до економіки знань, упровадження інноваційних технологій ставить нові стратегічні завдання перед суб'єктами господарювання. Вирішення цих важливих стратегічних завдань неможливе без використання сучасних підходів у менеджменті, зокрема без цілеспрямованого формування організаційної культури. Зі свого боку, створення культури, яка буде орієнтована на інновації, відповідальне ставлення до споживачів, постійне самовдосконалення кожного найманого працівника неможливе без організації тих чи інших форм навчання персоналу. У зв'язку із цим вагоме значення має створення корпоративних навчальних центрів, які покликані забезпечувати не тільки передачу необхідних працівникові знань і навичок, а й ознайомлювати персонал із цінностями і принципами діяльності підприємства, підвищувати лояльність працівників до компанії та прискорювати адаптацію персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Над питаннями організації корпоративного навчання і створення корпоративних навчальних центрів працюють такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: С. Мелоун, Л. Щербак, О. Голишенкова [3; 7; 11]. Питання корпоративної культури досліджують та вчені, як: Е. Шейн, Г. Захарчин, Т. Соломанідіна, Г. Хаєт та інші [1; 4]. Проте поза увагою залишаються окремі важливі аспекти використання корпоративних навчальних центрів як важливого інструменту формування організаційної культури в умовах України та в галузі харчової промисловості.

Формулювання цілей статті. Метою нашої статті є узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду створення корпоративних навчальних центрів, розробка пропозиції щодо використання їх потенціалу з метою формування організаційної культури на підприємствах харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічний характер зовнішнього середовища і можливість вільного доступу до ресурсів та інформації ставить перед підприємствами харчової промисловості нові виклики щодо забезпечення стратегічного роз-

витку. Досягнення економічної ефективності і здійснення успішної стратегії в сучасних умовах повинно базуватись на оптимальному використанні внутрішнього потенціалу підприємств, на управлінні організаційною культурою та організаційними знаннями. Важливим інструментом в цьому напрямі є корпоративна освіта, яка за своїм змістом „включає як провідні компоненти корпоративного навчання, так і формування корпоративної культури” [8].

У сучасному світі поширюється тенденція щодо того, що навчання і підвищення кваліфікації персоналу все в більшій мірою стає турботою власне підприємства. Ця практика поширюється з таких причин: 1) на відміну від самостійного підвищення кваліфікації працівником, система корпоративного навчання дає саме ті знання і навички, які є важливими для розвитку конкретного працівника з погляду роботодавця; 2) в умовах внутрішньо корпоративного навчання контроль за якістю засвоєння знань є надзвичайно високим; 3) ефективність використання часу на навчання є значною, а витрати часу меншими, так як навчальний процес здійснюється в умовах підприємства і, в окремих випадках, просто на робочому місці; 4) внутрішньокорпоративне навчання тісно пов'язане з умовами і особливостями конкретного підприємства, а тому здобуті знання мають більшу практичну цінність; 5) вагомою складовою внутрішньокорпоративного навчання, незалежно від тематики, є передача знань про цінності, традиції, філософію діяльності підприємства; пізнання глибинних основ корпоративної культури прискорює адаптацію нового персоналу, мотивує підвищувати лояльність найманих працівників.

Розв'язання проблем професійної освіти є важливим напрямом роботи таких міжнародних організацій як ЮНЕСКО та Європейський Союз. Зокрема в матеріалах цих організацій наголошується, що професійне навчання є необхідним для забезпечення знаннями і вміннями для активної творчої діяльності, роботодавці повинні брати активну участь у розробці професійних стандартів, система корпоративної освіти повинна бути гнучкою та мати переважно недержавний характер [11].

Створення внутрішніх навчальних центрів потребує значних витрат, проте розглядається компаніями як вигідні інвестиції у розвиток персоналу. Наукові дослі-

дження свідчать про значно більшу ефективність таких інвестицій у порівнянні із вкладенням капіталу в основні фонди. Так, „збільшення видатків на навчання персоналу на 10% дає приріст продуктивності праці на 8,5%, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень підвищує продуктивність праці лише на 3,8%” [9]. Отже, на сучасному етапі розвитку суспільства „знання і творчий підхід стають найбільш ефективними у порівнянні із матеріальними факторами виробництва” [6].

Підрозділи підприємств з організації і обслуговування навчального процесу можуть мати різний статус: відділ, центр, департамент, університет, школа та ін. Враховуючи, що підприємства харчової промисловості у своїй більшості є малими та середніми за розмірами, то доцільним є створення невеликих підрозділів — відділів або центрів. Навчальний процес у таких відділах найбільш оптимально організувати із залученням викладачів вищих навчальних закладів. У цьому разі викладачі можуть не лише забезпечити розробку навчальних програм та проведення занять, а й надати допомогу у підприємству у підготовці власних бізнес-тренерів, а також здійснювати консультативну діяльність.

Корпоративний навчальний підрозділ — це освітній центр всередині певної організації, „інституціоціонований процес безперервної професійної підготовки кадрів. Такий університет не має жорсткої структури підрозділів, його викладацький склад характеризується високим ступенем ротації” [9]. Корпоративний навчальний центр покликаний виконувати такі функції (у т. ч. частину функцій підрозділу з управління персоналом): 1) навчальна, 2) консалтингова, 3) адаптаційна, 4) контролююча, 5) комерційна.

Перші корпоративні університети з’явилися в США на початку минулого століття, вони створювалися як підрозділи крупних компаній. Найбільш відомими з перших навчальних центрів були підрозділи, створені в 30-х рр. минулого століття компанією Motorola та в 60-х — компанією McDonald’s [3]. На сьогодні, майже кожна велика корпорація Європи та США має свій навчальний центр. Ця тенденція поширюється і на невеликі за обсягом найманого персоналу підприємства.

Стратегічною метою створення корпоративного навчального центру є підвищення ефективності бізнесу за рахунок системного розвитку знань і компетенцій найманих працівників. Ця мета досягається за рахунок реалізації наступних цілей: 1) передача працівникам необхідних знань, умінь, ділових якостей; 2) формування і підтримка організаційної культури; 3) мотивація і підвищення лояльності персоналу; 4) створення позитивного іміджу компанії. Створення корпоративних навчальних центрів все частіше розглядається фахівцями з ме-

неджменту як необхідна умова розвитку бажаних якісно-кількісних характеристик корпоративної культури, як запорука економічної і соціальної ефективності організації. „Корпоративний університет . . . тісно пов’язаний з формуванням політичної, культурної та освітньої стратегії компанії. Він також зберігає її цінності, є центром змін та інновацій” [5, с. 145]

З погляду впливу на формування організаційної культури на підприємствах харчової промисловості найбільш доцільно використовувати такі напрями організації корпоративного навчання як семінари та тренінги, що проводяться в межах програм адаптації персоналу; підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників; семінари та конференції для обміну досвідом (табл. 1). Незалежно від тематичного спрямування навчальних заходів, вони матимуть позитивний вплив на формування організаційної культури, адже сам факт того, що керівництво підприємства витрачає кошти на розвиток персоналу, позитивно впливають на почуття причетності до загальної справи, лояльність працівників. Крім того, залучення до програми навчального заходу питань, що стосуються стратегічних цілей компанії, інформації про її досягнення й плани, змісту місії, принципів діяльності підприємства додатково сприяє підвищенню згуртованості колективу, вирішенню проблем внутрішніх комунікацій.

Програми адаптації персоналу покликані полегшити процес пристосування працівника до нового місця роботи, ознайомити його із історією і традиціями підприємства та включають в себе дві частини: базову, яка не залежить від посади і трудового досвіду працівника, та професійну, зміст якої визначається індивідуально. Важливою складовою професійної частини програми адаптації є програма стажування, яка на практиці демонструє принципи і цілі діяльності компанії, дає можливість новому працівнику одержати практичні знання щодо вимог і очікувань роботодавця.

Підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників повинно здійснюватись системно, із врахуванням індивідуальних досягнень, можливостей та побажань. Підвищення кваліфікації направлене як на розвиток певних професійних знань, навичок, так і на розвиток можливостей взаємодії, командної роботи, вдосконалення особистісних якостей конкретного працівника.

Якщо компанія з виробництва харчових продуктів і напоїв має у своєму складі кілька переробних підприємств, розгалужену маркетингову мережу, то надзвичайно важливим є проведення заходів із внутрішньо корпоративного обміну досвідом. Такі заходи повинні проводитись для фахівців одного напрямку (маркетологи, бухгалтери, продавці та ін.), а тривалість заходів може варіювати від кількох годин до кількох днів. Такі семінари і конференції з обміну досвідом

Таблиця 1

Зміст основних напрямів корпоративної освіти на підприємствах харчової промисловості та їх вплив на організаційну культуру

№ з/п	Напрямок корпоративної освіти	Зміст напрямку	Вплив на організаційну культуру
1.	Програми адаптації персоналу	Базова частина: семінар-презентація про історію підприємства, організаційну культуру підприємства, очікування підприємства щодо працівників. Професійна частина (залежить від посади): семінар-тренінг для формування важливих професійних навичок, стажування під керівництвом досвідченого наставника.	Базова частина програми адаптації формує у нового співробітника базові уявлення про підприємство, його традиції, правила, цінності, прийнятні способи розв'язання проблем. Професійна частина дає можливість набутти і вдосконалити важливі навички, показати можливість їх застосування в рамках існуючої організаційної культури.
2	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації розробляється індивідуально із врахуванням побажань працівника, включає семінари та тренінги для одержання спеціальних знань, закріплення навичок, розвитку особистісних якостей, підготовки до зарахування в кадровий резерв	Програми підвищення кваліфікації поглиблюють знання працівника щодо організаційної культури, закріплюють важливі навички, формують уявлення, що відповідність трудової поведінки основним засадам організаційної культури є необхідною умовою для одержання матеріальних і нематеріальних стимулів, кар'єрного зростання
3	Заходи для обміну досвідом	Семінари та конференції дають можливість обмінятися досвідом працівникам із різних структурних підрозділів, в т. ч. тим, які працюють в різних регіонах	Семінари і конференції з обміну досвідом дають можливість виховувати почуття лояльності, згуртованості

Джерело: власні дослідження

„допомагають співробітникам навчатись на досвіді колег і не повторювати помилок інших. З погляду розвитку корпоративної культури, саме на таких зустрічах формується корпоративний дух, люди об'єднуються в єдину команду” [10].

Організація внутрішньо корпоративного навчання повинна здійснюватись із додержанням андрагогічних принципів, сформульованих С. Змеєвим. Згідно [2] навчання дорослих має ґрунтуватись на: принципі спільної діяльності; принципі опори на досвід особи, яка навчається; принципі елективності навчання; принципі індивідуалізації навчання; принципі пріоритету самостійного навчання; принципі контекстності навчання; принципі актуалізації результатів навчання.

Ефективність роботи корпоративного навчального центру вимірюється, перш за все, якісними показниками: підвищення задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу, укріплення морального духу працівників, покращення обслуговування по-

купців, підвищення якості роботи, ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям, ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів компанії, підвищення лояльності персоналу до компанії-роботодавця [7]. Поряд з цим, також можна використовувати фінансові і маркетингові показники для підтвердження позитивного впливу навчання на ефективність організації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Функціонування підприємств в динамічному середовищі характеризується високими вимогами до усіх виробничих і організаційних процесів, підвищенням соціальної відповідальності бізнесу. Розв'язання значених проблем є можливим за допомогою цілеспрямованої діяльності з формування організаційної культури підприємств, створення та використання знань в економічних відносинах. Тому все більшого поширення набуває практика створення у складі підприємств спеціалізованих навчальних підрозділів. З погляду позитивного впливу на формування організаційної куль-

тури на підприємствах харчової промисловості найбільш доцільно використовувати такі напрями організації корпоративного навчання, як: програми адаптації персоналу; підвищення кваліфікації; семінари та конференції для обміну досвідом. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення досвіду створення внутрішніх навчальних центрів підприємствами харчової промисловості та ролі таких навчальних підрозділів у формуванні організаційної культури.

Література

1. **Захарчин Г. М.** Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. — Л. : Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2009. — 276 с. 2. **Змеев С. И.** Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. — М. : ПЕРСЭ, 2003. — 207 с. 3. **Гольштенкова О.** Перспективы развития корпоративного образования / О. Гольштенкова // Менеджер по персоналу. — 2008. — №4. — С. 26 — 33. 4. **Корпоративна культура** : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. ; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. — К. : Центр навч. літератури, 2003. — 403 с. 5. **Корпоративне управління в Україні** : інтелектуальний капітал, персонал, якість : монографія / за ред. В. І. Щелкунова, І. В. Жаворонкової. — К. : Наукова думка, 2010. — 616 с. 6. **Кривенко Л. В.** Стратегия развития национальной системы образования и науки в контексте европейского выбора / Л. В. Кривенко, Л. И. Дмитриченко // Вісн. економічної науки України. — 2009. — №1. — С. 103 — 107. 7. **Мэлоун С. А.** Корпоративный учебный центр. Создание и управление / С. А. Мэлоун. — Минск : Гревцов Паблицер, 2008. — 208 с. 8. **Пасечнікова Л. П.** Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів / Л. П. Пасечнікова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. — 2010. — №1(6). — С. 66 — 69. 9. **Поручник А. М.** Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства / А. М. Поручник, Т. Є. Суслівська // Вісн. Чернігів. держ. технологіч. ун-ту. Серія „Економічні науки” : зб. [Електронний ресурс]. — Чернігів : ЧДТУ, 2010. — №43. — 280 с. — Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/12.htm. 10. **Теплова Е.** Разработка комплексной системы внутреннего

обучения в компании // HRЛига. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144. 11. **Щербак Л.** Реформирование системы профессионального образования и обучения / Л. Щербак // Менеджер по персоналу. — 2007. — №3. — С. 8 — 13.

Харчишина О. В. Створення корпоративного навчального центру як інструмент формування організаційної культури підприємств харчової промисловості

У статті узагальнено передумови і досвід створення корпоративних навчальних центрів для навчання персоналу. Описано переваги корпоративного навчального центру як інструменту формування організаційної культури. Розглянуто особливості та напрями діяльності корпоративних навчальних центрів в умовах підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: корпорація, культура, організація, освіта, персонал.

Харчишина Е. В. Создание корпоративного учебного центра как инструмент формирования организационной культуры предприятий пищевой промышленности

В статье обобщено предпосылки и опыт создания корпоративных учебных центров для обучения персонала. Описано преимущества корпоративного учебного центра как инструмента формирования организационной культуры. Рассмотрено особенности и направления деятельности корпоративных учебных центров в условиях предприятий пищевой промышленности.

Ключевые слова: корпорация, культура, организация, образование, персонал.

Kharchyshyna O. V. Corporate training centre creating as the instrument of forming of organizational culture at food industry enterprises

The paper generalizes reasons and experience of corporate training centre creating. It also dwells upon advantages of corporate training centre as the instrument of organizational culture forming. The paper describes peculiarities and directions of activities of corporate training centers at food industry enterprises.

Key words: corporation, culture, organization, education, personnel.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2011

Прийнято до друку 27.05.2011