

УДК 005.8:004.9:658

Лукьянов Дмитрий Владимирович

Кандидат технических наук, профессор кафедры строительства и эксплуатации зданий и сооружений строительного факультета, orcid.org/0000-0001-8305-2217

Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки кадров, Белорусский национальный технический университет, Минск

**КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УЧЕБНЫХ ЦЕНТРОВ
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ**

Аннотация. Описан один из возможных подходов к созданию корпоративного учебного центра в сотрудничестве с классическим учреждением образования. Рассмотрен концептуальный процессный подход к формированию учебных программ и оценке эффективности работы такого образовательного центра на основе моделей технологической зрелости, предлагаемых ведущими организациями в сфере профессионального управления проектами – Международной ассоциацией управления проектами и Институтом управления проектами, а также модели, предложенной Дональдом Киркпатриком и в дальнейшем получившем развитие в работах Джима и Венди Киркпатрик. Предложен набор инструментов и методов для преобразования улучшенной модели оценки Киркпатрика в целевую деятельностную модель, следование которой повысит вероятность повышения эффективности образовательных программ и отдельных мероприятий.

Ключевые слова: управление проектами; процессный подход; модель компетенций; корпоративный университет; модель технологической зрелости; IPMA Delta; PMI OPM3; модель Киркпатрика; возврат на знания; возврат на ожидания; сертификация организаций; IPMA OCB; IPMA ICB; Lifelong Learning

Вступление

В настоящее время многие организации приходят к идее создания внутренней системы обучения персонала, которую зачастую называют гордым словосочетанием «Корпоративный университет». Исторически первопроходцем в создании таких систем подготовки персонала является компания Дженерал Моторс (США). Она создала General Motors Institute (GMI) еще в 1919 году, который известен сейчас как Kettering University [1]. Широко известна также компания McDonald's, создавшая в 1961 году свой знаменитый Hamburger University. Деятельность этого учебного заведения была направлена исключительно на подготовку персонала для развития собственной сети предприятий в целом, а само учебное заведение, выбравшись из полуподвального помещения в одном из ресторанов сети McDonald's, расположенного в небольшом городке Элк Грув, и начавшего свою работу с первой учебной «группой», состоявшей всего из 15 «студентов», превратилось за полвека в полноценное образовательное заведение, ведущее программу обучения более чем на 20 языках и имеющее филиалы в Великобритании, Германии, Японии и даже Австралии, подготовившее за это время более 80 тысяч сотрудников [2].

**Анализ последних исследований
и публикаций**

Несомненным преимуществом такого рода систем подготовки кадров является их изначальная проактивность – нацеленность на повышение компетенций персонала в контексте именно тех бизнес-процессов, участниками и владельцами которых являются «студенты» корпоративных центров обучения. С учетом того, что как технологические, так и бизнес-процессы в XXI веке имеют тенденцию не просто к изменениям, а и к высокой скорости и частоте таких изменений. Гибкость корпоративного центра компетенций, которым по сути и должен являться «Корпоративный университет», явно выше, чем способности «классического» учебного центра, предлагающего некие стандартизированные и унифицированные программы, рассчитанные на «усредненного клиента» рынка образовательных услуг. В связи с этим некоторые исследователи даже делали прогнозы в начале века о том, что число таких «Корпоративных университетов» со временем превысит количество «классических» учебных центров [3].

На сегодняшний день в мире говорят уже о «втором поколении» реализации подхода к созданию «Корпоративного университета» и его целях:

«Второе поколение корпоративных университетов имеет более широкое понятие: для нас это не является более акцентом на обучении, но в большей степени речь идет о создании «занятости» (способности быть трудоустроенным / выполнять конкретную работу в конкретной организации), что является подтверждением востребованности в такого рода центрах, основанной на способности удовлетворять потребность в «гибком» подходе к программам подготовки персонала [4]. Разумеется, при такой ситуации классические университеты стараются предлагать инновационные подходы, направленные на способность оказывать высококлассные образовательные услуги, которые были бы востребованы как индивидуальными лицами-потребителями образовательных услуг, так и корпоративными заказчиками, в частности, объединяясь с другими образовательными учреждениями. В качестве наиболее яркого примера можно привести практику создания «консорциумов» университетов, имеющихся в Германии. В Германии в 2006 г. был образован союз технических университетов TU9 – объединение, созданное для улучшения сотрудничества с реальным сектором экономики, производством и бизнесом. В 2009 г. началась интеграция Технологического института Карлсруэ (KIT) и находящегося там же исследовательского центра. В результате в новой структуре KIT работает 8500 сотрудников, а годовой бюджет превышает 500 млн евро. В 2012 г. 15 университетов объединились в союз под лаконичным названием U15. Важно отметить, что объединились самые «сильные»: университеты Бонна, Вюрцбурга, Геттингена, Гамбурга, Гейдельберга, Кельна, Лейпцига, Майнца, Мюнхена, Мюнстера, Тюбингена, Франкфурта-на-Майне, Фрайбурга и два берлинских университета, имеющие хорошую репутацию на рынке образовательных услуг [5].

Также все большее применение находит практика создания «объединенных учебных центров» – путем сотрудничества классических учебных заведений с конкретными организациями, имеющими потребность в подготовке персонала, и заключающаяся в создании специализированных учебных программ, направленных на подготовку персонала для конкретного работодателя, но, одновременно, и с выполнением требований к учебным программам, позволяющим выдавать таким «студентам» соответствующий документ об образовании. Наблюдается и обратная тенденция – некоторые «корпоративные образовательные центры» начинают выходить на открытый рынок образовательных услуг, преобразовываясь в «университеты». Во многом этому способствует и виртуализация образовательных услуг, которая идет в ногу с глобальной парадигмой современного

предприятия как фактически ИТ-предприятия, ведущего ту или иную деятельность в конкретной отрасли.

Дальнейшее развитие получили и идеи Дональда Киркпатрика, впервые предложившего (после защиты в 1954 году кандидатской диссертации в Университете штата Висконсин (США) на тему «Оценка эффективности управления программами») соответствующую модель оценки учебного процесса в серии своих статей (опубликованных в 1959 в *The Journal of American Society of Training Directors*) и включающую такие шаги, как:

– шаг №1. Обратная связь или реакция (далее в тексте будем называть первый уровень – обратная связь – Reaction) – насколько учащимся понравился / не понравился учебный процесс?;

– шаг №2. Обучение (Learning) – что они изучали? (степень усвоения знаний и навыков учащимися);

– шаг №3. Поведение (Behavior) – что изменяется в рабочей деятельности обучаемого в результате процесса обучения? (способность применять приобретенные в учебе знания и навыки в работе);

– шаг №4. Результаты (Results) – каковы осязаемые (материальные) результаты процесса обучения в терминах снижения затрат, улучшения качества работы, увеличения выпуска продукции, повышения эффективности и т.п.?

Позднее эта модель получила развитие в работах целого «клана Киркпатриков» – с участием сына Джима и его жены Венди [7]. В дальнейшем эта модель была модифицирована другими исследователями (Gilbert, 1998 и Chung, 2008), и именно эта, «улучшенная» модель, будет взята для дальнейшего исследования в предлагаемой работе.

Значительное влияние на системы оценки, применяемые в различных сферах деятельности, оказала в последние десятилетия концепция использования такого показателя, как «оценка эффективности инвестиций» или «возврат на инвестиции» (ROI). Это отразилось и на той же модели Киркпатрика, в дополнение к которой впоследствии был предложен следующий, пятый уровень – ROI (методика разработана Джеком Филипсом в 1991 году) [6]. Позднее, по аналогии с ROI был введен показатель «Возврат на знания» (ROK – return on knowledge) [7; 8], который также присутствует в предлагаемой работе.

Последней авторской версией «группы Киркпатриков» стала представленная в 2007 г. Дональдом и Джимом работа «Применение четырех уровней» (Implementing the Four Levels), в которой Киркпатрики предложили практикам принципиально новый подход – формирование «цепочки

доказательств» (chain of evidence) для руководителей. Этот алгоритм позволяет специалистам по обучению собрать убедительные свидетельства, помогающие показать топ-менеджерам, какая ценность создается для бизнеса:

- концентрирует внимание руководителей на шагах 3 и 4, где речь идет о влиянии обучения на достижение запланированных результатов и создание ценностей для бизнеса;

- помогает использовать модель четырех шагов (уровней) для измерения полученного результата, причем – на всех этапах, начиная с момента возникновения инициативы по обучению.

В этом его принципиальное отличие от традиционного подхода, в большей степени оценивающего эффективность процесса обучения (поскольку он сфокусирован на шагах 1 и 2, внимание менеджеров в основном сосредоточено на затратах на обучение).

В последних работах авторов появился и уже упомянутый пятый шаг – уровень оценки «Рентабельность инвестиций», в дальнейшем трансформировавшийся через показатель «Возврат на знания» (ROK – return on knowledge) к показателю «Возврат на ожидания» – return on expectations, ROE.

Все это привело к появлению новых фундаментальных принципов оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика:

- «Конец – это начало»;
- «ROE – основной показатель ценности для бизнеса»;
- «Бизнес-партнерство необходимо для реализации позитивных ROE»;
- «Прежде чем продемонстрировать ценности, их следует создать»;
- «Ценность для бизнеса демонстрирует убедительная «цепочка доказательств» (Chain of EvidenceSM)».

Цель статьи

Целью исследования является развитие концепции относительно создания комплексной программы повышения квалификации и переподготовки кадров на уровне предприятия с использованием возможностей как предприятий, заинтересованных в качественной подготовке собственного персонала, так и существующих учреждений образования. Сегодня в серьезной опасности оказались уже не отдельные тренеры / тренинговые компании, а департаменты обучения частных и государственных организаций и даже классические университеты. Во многих случаях под сомнение ставится необходимость не только «получения диплома», как одного из результатов полученного образования, но и самой функции обучения. Результаты статьи предлагается

использовать в разработке «стратегии спасения» рекомендации Киркпатриков срочно изменять свое представление о мире бизнеса и осваивать в организации новые роли, для чего следовать следующему: 1) выявлять потребности бизнеса; 2) достигать практических, не просто выдающихся, но превосходящих ожидания результатов; 3) оценивать (в цифрах) свой вклад в достижение успеха и развитие компании и убедительно демонстрировать его всем ключевым заинтересованным сторонам.

Самое главное для современных провайдеров образовательных услуг – научиться действовать в «проектной рамке», как это принято в других функциях: предоставлять экономическое обоснование для получения средств (инвестиций) на (в данном случае) образовательные проекты, заблаговременно планировать и обеспечивать бюджетом их реализацию.

Изложение основного материала

Важной проблемой в организации образовательных программ является задача оценки эффективности проводимых программ, которую гораздо проще решать в системе именно корпоративного университета, имеющего возможность доступа к внутренней информации, касающейся оценки эффективности бизнес-процессов конкретной организации. Такая информация может быть получена путем проведения аудита зрелости собственных бизнес-процессов и возможности сравнения исторических данных за разные периоды с результатами проведенного статистического анализа, показывающего связь бизнес-результатов конкретной организации, реального вклада в них ее структурных подразделений и даже отдельных сотрудников с образовательной активностью, чего сделать в рамках образовательных программ классических учебных центров практически невозможно [9]. В частности, именно в формате «корпоративного университета» можно в полной мере использовать подход к оценке эффективности образовательных программ, предложенный Дональдом Киркпатриком [6] и получивший развитие в работах Джима и Венди Киркпатрик.

Если планировать и выстраивать работу такого «корпоративного центра компетенций» с «чистого листа», либо принимать решение о реформировании подобного существующего центра, то стоит сразу же формировать стратегию оценки эффективности. При этом следует учесть, что его работу нужно будет в последующем оценивать, и принимать управленческие решения относительно деятельности такого учебного центра в целом, так и относительно создания, проведения и развития отдельных учебных программ, нацеленных на те или иные

профессиональные группы в организации. Это отражено в «исправленной» модели Киркпатрика, которую он сам не называл «моделью», а, скорее, «шагами» [7], которые представлены в табл. 1. Соответственно нужно изначально закладывать в фундамент такого центра компетенций механизмы, которые бы могли в дальнейшем обеспечивать возможность такой оценки эффективности, в частности, с разработкой соответствующих ключевых показателей эффективности, которые бы связывали между собой деятельность учебного

центра и результаты деятельности организации [10]. Примером могут быть разработанные в привязке к предлагаемым Американским центром продуктивности и качества (типовым для образовательной сферы процессам, приведенным в разработанном им Process classification framework for education [11]) соответствующие показатели [12], но адаптированные к бизнес-потребностям конкретной бизнес-организации (в отличие от предлагаемой привязки в указанных документах APQC к стратегическим целям округа).

Таблица 1 – Модель оценки эффективности образовательных мероприятий по Джиму Киркпатрику

Цели (планирование)	Порядок оценки	Уровень оценки
Сколько стоит обучение? Какую пользу приносит?	5	Ценности Созданы ли реальные ценности для бизнеса и действительно ли получилась убедительной демонстрация важности этих ценностей?
Каковы цели нашей компании для развития бизнеса?	4	Результаты Почувствован ли ожидаемый эффект?
Что наши обучаемые должны уметь выполнять, чтобы достичь этих целей?	3	Деятельность Были ли перенесены обучаемыми полученные навыки в работу?
Какие новые навыки, знания и ресурсы требуются обучаемым, чтобы они смогли выполнять деятельность?	2	Обучение Осваивали ли обучаемые необходимые навыки и/или ресурсы?
Что обучаемым требуется для того, чтобы осознанно учиться и выполнять деятельность?	1	Мотивация. Они мотивированы учиться и выполнять работу?

Рассмотрим «Цели» как «Входы», а «Уровень оценки», как «Выходы» образовательного процесса, и дополним методику «методами и инструментами», в частности, используя лучшую практику, представленную в моделях технологической зрелости IPMA Delta [11] и PMI OPM3 [12], а также используя лучшую практику оценки бизнес-процессов организации (в частности, для образовательных заведений), предлагаемую Американским центром продуктивности и качества [13]. Кроме того, учтем логику «улучшенной модели», заключающуюся в формировании следующей причинно-следственной связи, которую можно и нужно рассматривать как совокупность бизнес-процессов с обратной связью от элементов, представленных в колонке «Цели» к элементам колонки «Результаты» (Табл.1) в логике «Снизу-вверх» – от «Мотивации» к «Результатам» («Порядок оценки»).

Результат (Result) – какое влияние (последствие или результат) улучшит ваш бизнес? – Деятельность (Performance) – что должны сделать работники, чтобы достичь желаемого эффекта?

Обучение (Learning) – какие знания, навыки, ресурсы им нужны, чтобы выполнять свою деятельность? (курсы и занятия в аудитории должны

быть последними в списке).

Мотивация (Motivation) – что им нужно для того, чтобы осознанно учиться и выполнять деятельность?

Также в создаваемую модель интегрируем пятый уровень – Ценности (Values), совместив на этом уровне вопросы, касающиеся как ROI, так и ROK. Условно можно отнести на этот уровень и упомянутый ранее уровень, предложенный в последних работах Киркпатриков – уровень «Возврата на ожидания». Возможно, стоит соотносить даже не с 5 уровнем, а вынести его на следующий, еще более высокий уровень, если предположить, что, в соответствии с новыми фундаментальными принципами, «Ценность для бизнеса» демонстрируется путем наличия убедительной «цепочки доказательств» (Chain of Evidence), что должно быть связано не только с материальными атрибутами, но и воспринимаемым уровнем ценности, в т.ч. в сфере нематериальных активов – социальной ответственности и т.д., что также является весьма важным трендом последнего времени [14].

И теперь, как указано в [9], исправленную модель можно использовать для планирования (левая колонка) и оценки (правая колонка).

Дополнив колонкой «Инструменты и методы» табл. 1, получим следующую концепцию формирования целевой деятельностной модели корпоративного образовательного центра (табл. 2), которую можно, при необходимости расширить за счет предлагаемых Киркпатриками следующих обязательных шагов как неотъемлемую часть цикла проведения обучения, который включает 10 этапов:

1. Определение потребностей.
2. Постановка целей.
3. Определение предметного содержания.
4. Выбор участников обучения.
5. Формирование оптимального расписания.
6. Подбор соответствующего помещения.
7. Подбор соответствующих преподавателей.
8. Подготовка аудиовизуальных средств.
9. Координация программы.
10. Оценка программы.

Предлагаемые 10 шагов могут быть встроены в блок «Инструменты и методы» и как своеобразный

чек-лист для каждого из элементов этого блока для обеспечения постоянного фокуса на требуемых результатах образовательной деятельности.

Для работы с «Выходами» – блоком «Результаты» можно использовать опросные формы, предложенные Киркпатриками и их последователями [6; 7].

Для работы с «инструментами и методами» предлагается использовать инструментарий, описанный в модели технологической зрелости, разработанной Международной ассоциацией управления проектами [10] и рекомендациях по проведению непосредственно самой оценки [11], в частности, использования “самооценки” при проведении оценки (ассессмента) организации.

Данный подход, по своей сути, также будет соответствовать и логике профессионального развития организации, предложенной в модели технологической зрелости организации ОРМЗ [12] (рис. 1).

Таблица 2 – Целевая деятельностная модель оценки Джима Киркпатрика

«Входы» Цели (планирование)	«Инструменты и методы»	«Выходы» Уровень оценки
Сколько стоит обучение? Какую пользу приносит?	Расчет ROI, ROK, ROE. «Цепочка доказательств» (Chain of Evidence) [8]	Ценности Созданы реальные ценности для бизнеса и убедительно продемонстрирована важность этих ценностей для организации
Каковы цели нашей компании для развития бизнеса?	Аудит организации [13, 15, 16]	Результаты Получен ожидаемый эффект.
Что наши обучаемые должны уметь выполнять, чтобы достичь этих целей?	Оценка (Ассессмент) [15]	Деятельность Перенесены полученные навыки обучаемыми в работу
Какие новые навыки, знания и ресурсы требуются обучаемым, чтобы они смогли выполнять деятельность?	Оценка (Ассессмент) [15]	Обучение Обучаемые осваивали необходимые навыки и/или ресурсы
Что обучаемым требуется для того, чтобы осознанно учиться и выполнять деятельность?	Разработка модели компетенций, ориентированной на конкретную организацию / специальность [17 – 21] Разработка учебных программ для корпоративного учебного центра [22] Разработка/привязка программ мотивации персонала к участию в образовательных программах повышения квалификации и переподготовки [23]	Мотивация Обучаемые мотивированы учиться и выполнять работу



Рисунок 1 – Взаимосвязь между организационным знанием, системой его оценки и мероприятиями по улучшениям в модели технологической зрелости РМІ ОРМЗ

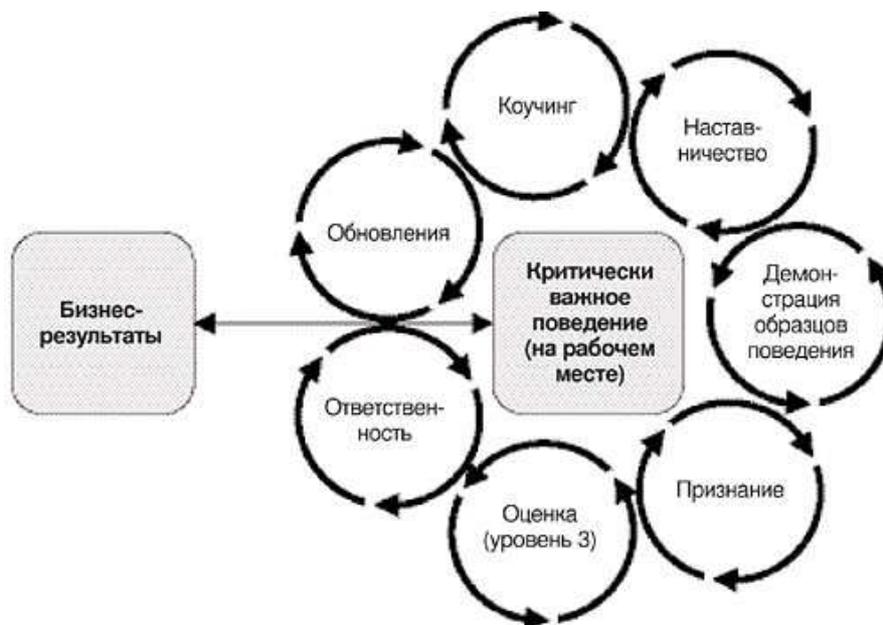


Рисунок 2 – Драйверы («усилители») закрепления новых поведенческих моделей

Использование процессного подхода (рис. 2) также будет целесообразно, принимая во внимание тот факт, что развитие корпоративных университетов в современной конкурентной среде невозможно без участия организаций, которые занимаются сертификацией подобных образовательных центров, в т.ч. такими, как AACSB International – The Association to Advance Collrgiate Schools of Business (USA) [23], AMBA – Association of MBAs (UK) [24], EPAS – EFMD Programme Accreditation System (EU) [25], IQA – International Quality Accreditation (Аккредитация Международного Качества) от международной ассоциации развития управленческого образования CEEMAN (Central and East European Management Development Association) [26]. Развитие идей, приведенных в данной статье на основе современных трендов, будет способствовать тому, что образовательные организации, применяющие указанные подходы, будут изначально ближе конкурентов к соответствию даже будущим требованиям к успешным организациям в сфере предоставления образовательных услуг. При этом также создаются предпосылки для действительно эффективной реализации такой концепции, как «Обучение через всю жизнь» – Lifelong Learning [27 – 29].

Выводы

Обеспечение устойчивого развития учреждения образования в будущем видится, прежде всего, во взаимодействии с реальным сектором, как непосредственным потребителем образовательных услуг, приобретаемых от внешнего поставщика, такого как учебные центры, отдельные тренеры, учреждения высшего образования. Приобретает приоритетное значение инвестирование в создание собственных внутренних учебных центров с наиболее «гибкими» провайдерами образовательных услуг, способными создавать альянсы, создавая при этом, развивая и используя драйверы закрепления новых поведенческих моделей, формируя те самые «самоорганизующиеся» команды, обладающие способностью демонстрировать критически важное поведение в своей работе участниками таких команд, формируя и развивая корпоративную культуру, направленную на сотрудничество и создание ценности для своих потребителей, как это показано на рис. 2 [7].

Список літератури

1. *Kettering University / Режим доступа: <https://kettering.edu/about> Дата доступа: 28.12.2016*
2. *Hamburger University McDonald's Center of Training Excellence /Режим доступа: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university.html Дата доступа: 28.12.2016.*
3. *Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике, 2012 /Режим доступа: www.amr.ru Дата доступа: 28.12.2016.*

4. Millar, Roddy. *The Evolution of Corporate Universities* / Режим доступа: <http://www.iedp.com/articles/the-evolution-of-corporate-universities/> Дата доступа: 28.12.2016.
5. Галичин, Виктор. *Международный рынок образовательных услуг: основные характеристики и тенденции развития* / Режим доступа: <http://www.intelros.ru/readroom/vek-globalizacii/vek2-2013/21217-mezhdunarodnyy-rynok-obrazovatelnyh-uslug-osnovnyye-harakteristiki-i-tendencii-razvitiya.html>. Дата доступа: 28.12.2016
6. Заранко, Инна. *Ключевые составляющие модели оценки эффективности обучения по Куркпатрику (по материалам семинара Джима Куркпатрика)* / Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/model_ocenki_jeffektivnosti_obucheniya_donalda_kirkpatricka Дата доступа: 28.12.2016
7. *Модель оценки эффективности обучения Д. Куркпатрика* / Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=1434&module=profession&op=view> Дата доступа: 28.12.2016
8. *Оценка качества и эффективности обучения персонала* / Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/ocenka-kachestva-i-jeffektivnosti-obucheniya-personala?utm_source=relap&utm_medium=block&utm_campaign=relap2 Дата доступа: 28.12.2016
9. Clark, Donald. *Kirkpatrick's Four Level Evaluation Model*; перевод Эдуарда Бабушкина / Режим доступа: <http://hrm.ru/chetyrekhurovnevaja-model-ocenki-kirkpatricka> Дата доступа: 28.12.2016
10. *Reference Model for IPMA Delta®* / Режим доступа: <http://www.ipma.world/certification/certify-organisations/delta-reference-model/> Дата доступа: 28.12.2016
11. *IPMA Delta® Assessment Process* / Режим доступа: <http://www.ipma.world/certification/certify-organisations/delta-assessment-process/> Дата доступа: 28.12.2016
12. *Organizational Project Management* / Режим доступа: <http://www.pmi.org/business-solutions/assessment-benchmarking/organizational> Дата доступа: 28.12.2016
13. *APQC Process classification framework for education* / Режим доступа: http://www.apqceducation.org/PDF/APQC_PCF_Education.pdf Дата доступа: 28.12.2016
14. Лук'янов, Д. В. *Пріоритети соціальної спрямованості проектів у конкурентному середовищі* / Д.В. Лук'янов, К.В. Колеснікова, К.М. Дмитренко // *Управління розвитком складних систем*. – 2015. – № 23. – С. 62 – 68.
15. *IPMA Competence Baseline (ICB)* / Режим доступа: <http://www.ipma.world/certification/competence/ipma-competence-baseline/> Дата доступа: 28.12.2016
16. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)* / Режим доступа: <http://www.ipma.world/resources/ipma-publications/ipma-ocb/> Дата доступа: 28.12.2016
17. Колесников, А. Е. *Разработка модели представления компетенций в проектах обучения* // А.Е. Колесников, Д.В. Лукьянов, В.Ю. Васильева / *Вестник НТУ "ХПИ"*. – 2016. – № 1 (1173). – С. 61 -65.
18. Оборский, Г.А. *Инструменты реализации ценностного подхода в проектах дистанционного обучения* / Г.А. Оборский, А.Е. Колесников, А.Н. Миколок // *Электротехнические и компьютерные системы*. – 2015. – № 19. – С 330 – 333.
19. Колеснікова, К. В. *Розробка посадових інструкцій проектних менеджерів за компетенціями національного стандарту* / К.В. Колеснікова, Д. В., Лук'янов, С.О. Величко // *Шляхи реалізації кредитно-модульної системи: наук.-метод. семінар ОНПУ*. – 2012. – №. 6. – С. 61-65.
20. Гогунський, В. Д. *Визначення ядер знань на графі компетенцій проектних менеджерів* / В.Д. Гогунський, Д.В. Лук'янов, О.В. Власенко // *Вост.-Европ. журнал передових технологій*. – 2012. – № 1/10 (55). – С. 26-28.
21. Колеснікова, К. В. *Аналіз структурної моделі компетенцій з управління проектами національного стандарту України* / К.В. Колеснікова, Д. В. Лук'янов // *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – № 13. – С. 19 – 27.
22. Лукьянов, Д.В. *Некоторые аспекты подготовки к первому в Республике Беларусь выпуску специалистов по социальной работе и управлению проектами. Материалы конференции Теоретические проблемы гуманитарного знания: междисциплинарные и пограничные поля исследований Белорусский государственный университет Факультет социокультурных коммуникаций 2015/5*
23. *AACSB International – The Association to Advance Collrgiate Schools of Business (USA)* / Режим доступа: <http://www.aacsb.edu/> Дата доступа: 28.12.2016
24. *AMBA – Association of MBAs (UK)* / Режим доступа: <http://www.mbaworld.com/> Дата доступа: 28.12.2016
25. *EPAS – EFMD Programme Accreditation System (EU)* / Режим доступа: <https://www.efmd.org/accreditation-main/epas> Дата доступа: 28.12.2016
26. *IQA – International Quality Accreditation (Акредитация Международного Качества) от международной ассоциации развития управленческого образования CEEMAN (Central and East European Management Development Association)* / Режим доступа: <http://www.ceeman.org/accreditation> Дата доступа: 28.12.2016
27. Kolesnikova, E.V. *Matrix diagram and the "strong connection" indicator value in the projects* / E.V. Kolesnikova, T.M. Olekh // *Electrical and Computer Systems*. – 2012. – № 7 (83). – С. 148 – 153.
28. "Lifelong learning" is a new paradigm of personnel training in enterprises [Text] / V. Gogunskii, A. Kolesnikov, K. Kolesnikova, D. Lukianov // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2016. – № 4/2 (82). – P. 4–10. doi: [10.15587/1729-4061.2016.74905](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.74905)
29. Otradskaya, T. *Development process models for evaluation of performance of the educational establishments*[Text] / T. Otradskaya, V. Gogunskii // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2016. – № 3/3 (81). – P. 12 – 22.

Статья поступила в редколлегию 31.01.17

Рецензент: д-р техн. наук, проф. В.Д. Гогунский, Одесский национальный политехнический университет, Одесса.

Лук'янов Дмитро Володимирович

Кандидат технічних наук, професор кафедри будівництва і експлуатації будівель і споруд будівельного факультету, orcid.org/0000-0001-8305-2217

Міжгалузевий інститут підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, Білоруський національний технічний університет, Мінськ

КОНЦЕПЦІЯ СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ

Анотація. Описано можливий підхід до створення корпоративного навчального центру у співпраці з класичною установою освіти. Розглянуто концептуальний процесний підхід до формування навчальних програм та оцінки ефективності роботи такого освітнього центру на основі моделей технологічної зрілості, пропонує провідними організаціями у сфері професійного управління проектами – Міжнародної асоціації управління проектами та Інституту управління проектами, а також моделі, запропонованої Дональдом Кіркпатріком і надалі отримав розвиток в роботах Джима і Венді Кіркпатрік. Пропонується розглянути набір інструментів і методів для перетворення поліпшеної моделі оцінки Кіркпатріка в цільову діяльну модель, проходження якої підвищить ймовірність підвищення ефективності освітніх програм і окремих заходів.

Ключові слова: управління проектами; процесний підхід; модель компетенцій; корпоративний університет; модель технологічної зрілості; IPMA Delta; PMI OPM3; модель Кіркпатріка; повернення на знання; повернення на очікування; сертифікація організацій; IPMA OCB; IPMA ICB; Lifelong Learning

Lukianov Dmytro

Professor of the Department of construction and operation of buildings and structures Civil Engineering Faculty, orcid.org/0000-0001-8305-2217

Interbranch institute for advanced training and retraining, Belarusian National Technical University, Minsk

THE CONCEPT OF THE CORPORATE TRAINING CENTRES FOR TRAINING AND RETRAINING

Abstract: The article describes a possible approach to creating a corporate training center, in collaboration with a classical education institution. Conceptual process approach to the development of training programs and evaluating the performance of such an educational center on the basis of models of technological maturity, offered by leading organizations in the field of professional project management – International Project Management Association and the Project Management Institute, and the model proposed by Donald Kirkpatrick and later earned developed by Jim and Wendy Kirkpatrick. It is proposed to consider a set of tools and methods for converting an improved Kirkpatrick evaluation model to the target activity-model, following which increase the probability of enhancing the effectiveness of educational programs and individual activities.

Keywords: project management; process approach; competency model; the corporate university model of technological maturity; IPMA Delta; PMI OPM3; Kirkpatrick model; the return on knowledge; return expectations; organizations Certification; IPMA OCB; IPMA ICB; Lifelong Learning

References

1. Kettering University / Access: <https://kettering.edu/about> Date of access: 28.12.2016
2. Hamburger University McDonald's Center of Training Excellence / Access: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university.html Date of access: 28.12.2016
3. Corporate universities in the Russian and foreign practice. (2012). / Access: www.amr.ru Date of access: 28.12.2016
4. Millar, Roddy. The Evolution of Corporate Universities / Access: <http://www.iedp.com/articles/the-evolution-of-corporate-universities/> / Date of access: 28.12.2016
5. Galichin, Viktor. (2013). International market of educational services: the main characteristics and development trends / Access: <http://www.intelros.ru/readroom/vek-globalizacii/vek2-2013/21217-mezhdunarodnyy-rynok-obrazovatelnyh-uslug-osnovnye-harakteristiki-i-tendencii-razvitiya.html> Date of access: 28.12.2016
6. Zaranko, Inna. Key components of the model evaluating the effectiveness of training by Kirkpatrick (based on Jim Kirkpatrick workshop) / Access: http://www.hrm.ua/article/model_ocenki_jeffektivnosti_obuchenija_donalda_kirkpatricka Date of access: 28.12.2016
7. The model of assessing learning efficiency J. Kirkpatrick / Access: <http://hrliga.com/index.php?id=1434&module=profession&op=view> Date of access: 28.12.2016
8. Evaluation of the quality and efficiency of staff training / Access: http://hr-portal.ru/article/ocenka-kachestva-i-jeffektivnosti-obucheniya-personala?utm_source=relap&utm_medium=block&utm_campaign=relap2 Date of access: 28.12.2016
9. Clark, Donald. Kirkpatrick's Four Level Evaluation Model / Access: <http://www.nwlink.com/~Donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html> Date of access: 28.12.2016

10. Reference Model for IPMA Delta® / Access: <http://www.ipma.world/certification/certify-organisations/delta-reference-model/> / Date of access: 28.12.2016
11. IPMA Delta® Assessment Process / Access: <http://www.ipma.world/certification/certify-organisations/delta-assessment-process/> / Date of access: 28.12.2016
12. Organizational Project Management / Access: <http://www.pmi.org/business-solutions/assessment-benchmarking/organizational> / Date of access: 28.12.2016
13. APQC Process classification framework for education / Access: http://www.apqceducation.org/PDF/APQC_PCF_Education.pdf / Date of access: 28.12.2016
14. Lukianov, D.V., Kolesnikova, K.V. & Dmitrenko, K.N. (2015). Social priorities of projects in a competitive environment. *Management of development of complex systems*, 23, 62–68.
15. IPMA Competence Baseline (ICB) / Access: <http://www.ipma.world/certification/competence/ipma-competence-baseline/> / Date of access: 28.12.2016
16. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) / Access: <http://www.ipma.world/resources/ipma-publications/ipma-ocb/> / Date of access: 28.12.2016
17. Kolesnikov, A.E., Lukianov, D.V. & Vasilieva, V.Yu. (2016). Developing competencies representation model in training projects. *Vestnik NTU "KhPI"*, 1 (1173), 61-65.
18. Oborsky, G.A., Kolesnikov, A.E. & Mikolyuk, A.N. (2015). Tools realization value approach in distance learning. *Electrical and computer systems*, 19, 330-333.
19. Kolesnikova, K.V., Lukianov, D.V. & Velichko, S.O. (2012). Development of job descriptions of project managers for the competences of national standard. *Ways of implementation of credit-modular system: sc. method. Workshop ONPU*, 6, 61-65.
20. Gogunsky, V.D., Lukianov, D.V. & Vlasenko, O.V. (2012). Definition kernels of knowledge on the graph competence of project managers. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1/10 (55), 26-28.
21. Kolesnikova, K.V. & Lukianov, D.V. (2014). Analysis of the structural model of competencies in project management of a national standard Ukraine. *Management of development of complex systems*, 13, 19-27.
22. Lukianov, D.V. (2015). Some aspects of the preparation for the first release in the Republic of Belarus of social work and project management. *Conference materials Theoretical problems of the humanities: an interdisciplinary field of research and border Belarusian State University Faculty of social and cultural communications*.
23. AACSB International – The Association to Advance Collrgiate Schools of Business (USA) / Access: <http://www.aacsb.edu/> / Date of access: 28.12.2016.
24. AMBA – Association of MBAs (UK) / Access: <http://www.mbaworld.com/> / Date of access: 28.12.2016
25. EPAS – EFMD Programme Accreditation System (EU) / Access: <https://www.efmd.org/accreditation-main/epas> / Date of access: 28.12.2016
26. IQA – International Quality Accreditation (Central and East European Management Development Association) / Access: <http://www.ceeman.org/accreditation> / Date of access: 28.12.2016
27. Kolesnikova, E.V. & Olekh, T.M. (2012). *Matrix diagram and the "strong connection" indicator value in the projects*. *Electrical and Computer Systems*, 7 (83), 148–153.
28. Gogunskii, V., Kolesnikov, A., Kolesnikova, K. & Lukianov, D. (2016). "Lifelong learning" is a new paradigm of personnel training in enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4/2 (82), 4–10.
29. Otradskaia, T., & Gogunskii, V. (2016). *Development process models for evaluation of performance of the educational establishments*. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3/3 (81), 12–22.

Ссылка на публикацию

- APA Lukianov, D. (2017). *The concept of the corporate training centres for training and retraining*. *Management of Development of Complex Systems*, 29, 168 – 176.
- ГОСТ Лукьянов, Д.В. Концепция создания корпоративных учебных центров для повышения квалификации и переподготовки кадров [Текст] / Д.В. Лукьянов / *Управление развитием сложных систем*. – 2017. – № 29. – С. 168 – 176.