

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

© 2018 Дементьева Алла Геннадиевна

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и ВЭД
МГИМО МИД России

Email: alladementieva@yandex.ru

Статья посвящена анализу современной концепции обучающейся организации. Развитие научно-технического прогресса заставляет организации уделять развитию и обучению персонала особое внимание. Обучение рассматривается как непрерывный процесс, а эффективное управление профессиональным развитием персонала является конкурентным преимуществом компании и определяет успех бизнеса.

Ключевые слова: обучение персонала, профессиональное развитие, обучающаяся организация, непрерывное обучение.

Современная экономика предполагает наличие мощной системы переподготовки кадров действующих компаний. Это определяется самим характером бизнеса, с присущими ему движением, которое диктуется научно-техническим прогрессом и связанной с ним постоянной тенденцией совершенствования организации и управления, наряду с существенными институциональными изменениями. Обучение персонала компаний является здесь важнейшим звеном в хозяйственной деятельности, обеспечивающей позицию компании в производстве и конкуренции.

Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. В современных условиях развития научно-технического прогресса устаревание профессиональных знаний и навыков значительно убыстряется. Способность организации создавать, управлять и сохранять знания в организации приводит к генерированию инноваций. Таким образом, развитие знаний сотрудников, а также создание условий для их развития становится фактором инновационной активности. Развитие знаний сотрудников реализуется через систему непрерывного обучения персонала. Компании, которые характеризуются более развитой системой управления знаниями, быстрее учатся, что улучшает их возможности в снижении затрат, быстром реагировании на изменения и развитии креативных идей и инноваций.

Современные практики обучения персонала включают как специфические инструменты обучения, так и усилия организации, направленные

на создание условий для эффективного обучения на собственном опыте. В современных условиях человек одновременно выступает в роли объекта и субъекта обучения. Одним из наиболее эффективных механизмов обучения в рамках данной группы является создание условий, при которых сотрудники не боятся совершать ошибки и учатся на этих ошибках. Организационные усилия по преодолению страха совершения ошибки и неопределенности результата способствуют более эффективному обучению сотрудников.

В современных условиях нового столетия переход к новейшим информационным технологиям становится важнейшим фактором производства добавочной стоимости практически во всех отраслях экономики. Эти процессы непосредственно связаны с воспроизводством рабочей силы в аспекте формирования людей как носителей интеллектуальной формы капитала. Новые научные знания, технологии, современные методы коммуникационных отношений в процессах производства, обращения и потребления становятся непреложным условием воспроизводства капитала вообще и интеллектуальной его формы в частности. Более того, моральный износ рабочей силы как капитала предполагает затраты на воспроизводство интеллектуальных её способностей на протяжении всего периода деятельности человека, его функционирования на рынке труда. Поэтому экономика знаний — это не только превращение науки непосредственно в производительную силу общества, но и формирование целой системы воспроизводства интеллектуального капитала, включая подготовку и переподготовку кадров

компаний.

Роль обучения персонала в рамках компаний весьма значительная. В 90-х годах 20 столетия в США и во многих развитых странах мира большой интерес вызвала теория learning organizations известного американского автора Питеру Сенге. Применительно к Европе она была адаптирована и получила дальнейшее развитие в работах Т. Бойделом и Н. Диксоном.

Обучающуюся организацию можно рассматривать как совокупность сотрудников, обладающих единым видением ситуации и ценностей, что позволяет им развивать и совершенствовать производственный процесс, экономические и институциональные формы в его рамках (отношения), формировать свой взгляд на ситуацию посредством получения информационный потоков от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей внутри компании, или за её пределами.

Характеристика обучающихся организаций представлены на рисунке 1.

Итак, обучающейся становится организация с максимальным участием работников в процесс непрерывного обучения и самообучения для обеспечения возможности постоянного получения и использования новейших знаний в интересах данной компании, что предполагает максимальное раскрытие интеллектуального потенциала сотрудников. Обучение сотрудников выступает фактором успеха в конкуренции.

В своем аналитическом обзоре академической литературы А. Ортенблад разработал типологию положений об обучающейся организации. Он выделяет четыре понимания концепции обучающейся организации. Первое — это традиционное понимание организационного обучения, нацеленное на сохранение нового знания

в организации. Второе — концепция, рассматривающая обучающуюся организацию как организацию, в которой сотрудники обучаются на рабочем месте. Третье понимание обучающейся организации — с позиций организационного климата, благоприятного для обучения, т.е. с точки зрения создания наиболее благоприятных условий для обучения работников. Четвертое понимание — структура обучения, рассматривающая обучающуюся организацию как гибкую систему. Интеграционный подход, представленный в работах, является единственным среди 12 рассмотренных А. Ортенбладом подходов, который позволяет объединить все четыре понимания обучающейся организации.

Интеграционный подход концептуализирует понятие обучающейся организации, формируя модель семи взаимосвязанных характеристик, влияющих на организационные результаты деятельности в виде финансовых показателей и показателя приобретения организационных знаний. Данные характеристики определяют концепт обучающейся организации на двух организационных уровнях: отдельного сотрудника и организации в целом.

Характеристики обучающейся организации охватывают, согласно исследованию, ряд факторов.

1. Создание постоянных возможностей для обучения. Обучение разработано таким образом, чтобы сотрудники могли учиться на рабочем месте. Предоставляются широкие возможности для непрерывного образования и профессионального роста.

2. Поощрение диалога. Культура меняется таким образом, чтобы способствовать заинтересованности сотрудников формулировать вопросы, давать и получать обратную связь и не боять-

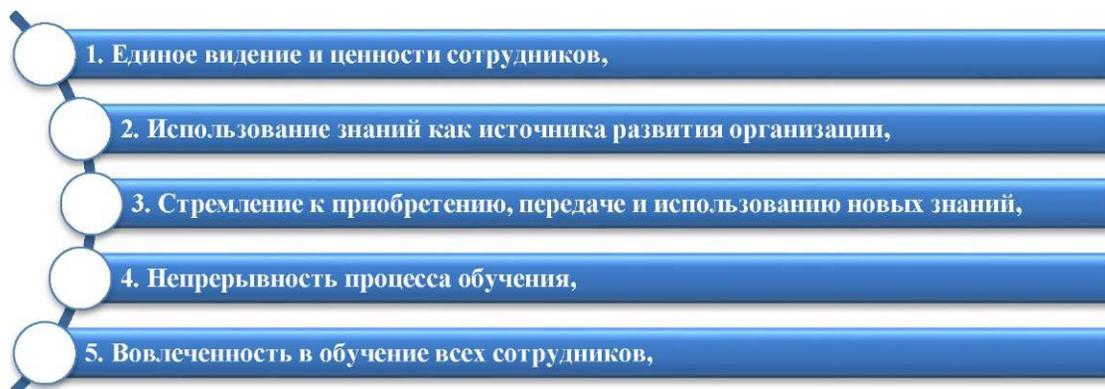


Рис. 1. Общие черты обучающихся организаций

ся экспериментировать.

3. Стимулирование сотрудничества и совместного обучения в группах. Рабочие задания разрабатываются таким образом, чтобы работа в группах позволяла общаться и использовать различные стили мышления. При этом работа в группах и обучение в группах ожидаются от сотрудников менеджерами, и организационная культура придает им важное значение. Данные виды деятельности также вознаграждаются.

4. Расширение возможностей сотрудников для формирования коллективного видения. Сотрудники вовлечены в процесс разработки и реализации общего видения. Ответственность распределяется таким образом, чтобы дать возможность сотрудникам самим принимать решения. Работники должны быть мотивированы учиться тому, что необходимо для достижения общего видения, поскольку они несут ответственность за достижение целей и выполнение задач коллективного видения.

5. Создание связей организации с окружающей средой. Данная характеристика предполагает реализацию на практике принципов системного и глобального мышления в организации. Предпринимаются действия по созданию связей организации с внешней и внутренней средой. Сотрудникам позволяют увидеть, каким образом результаты их деятельности влияют на

организацию в целом. Работники отслеживают изменения в окружающей среде и используют полученную информацию для модификации бизнес-процессов организации.

6. Создание систем по приобретению и обмену знаниями. Данная характеристика предполагает создание и развитие технологических систем обмена знаниями, их интеграцию в рабочие процессы, обеспечение доступа и их поддержку.

7. Стратегическая поддержка обучения менеджментом организации. Менеджмент компании организует и поддерживает процессы обучения работников, исходя из стратегических целей бизнеса.

При этом первые четыре характеристики относятся к уровню сотрудников, а оставшиеся — к организационному уровню. Результатом системы данных характеристик являются приобретение организационных знаний и повышение финансовых результатов деятельности организации (рисунок 2).

Использование знаний в качестве ресурса очень тесно связана с инновационной активностью организации. Инновационный процесс включает приобретение, распределение и использование новых и существующих знаний в организации. Управление знаниями — это подход, направленный на более активное использо-



Рис. 2. Характеристики обучающейся организации и результаты деятельности организации

вание знаний и экспертных суждений сотрудников для извлечения дополнительной ценности и повышения организационной эффективности.

Компании, которые характеризуются более развитой системой управления знаниями, быстрее учатся, что улучшает их возможности в снижении затрат, быстром реагировании на изменения и развитии креативных идей и инноваций. Эффективное управление знаниями упрощает обмен знаниями, необходимый в инновационном процессе, и усиливает инновационную активность через развитие новых идей и способностей.

Инновационные инициативы в значительной степени зависят от знаний, экспертных суждений и приверженности работников.

Последние академические исследования показывают, что практики управления персоналом положительно связаны с инновационной активностью компаний только в том случае, если они развивают и расширяют знания сотрудников. Именно в способствовании развитию и расширению знаний сотрудников и тому, чтобы они могли справляться с текущими задачами, и заключается цель обучения персонала.

Таким образом, возможности обучения реализуются и влияют на результаты организационной деятельности только тогда, когда налажена непрерывная система по приобретению и обмену знаниями в организации, которая подкреплена

на определенным организационным климатом, способствующим научению. При этом характеристики обучающейся организации влияют как на финансовые результаты деятельности, так и на приобретение организационных знаний.

Существует реальное различие обучающейся организации от не обучающейся (обычной). Для обучающейся организации характерно наличие лидера. В обычной существует система тотального подчинения, исходя из статусных различий и власти. Сравнение концепций обычной и обучающейся организации представлены в табл. 1.

Теория обучающейся организации позволяет каждой компании достичь новых высот своего развития, расширить горизонты видения ситуации, понять цикловые процессы своего существования. Без системы обучения сотрудников компании не могут своевременно осознать своё положение, перспективу, включая и время своего существования. Эффективная организация системы внутрифирменного обучения персонала многих крупных компаний обеспечивается при помощи корпоративных университетов, которые способны реально определять их развитие, включая и управленческие решения.

В условиях стандартизации производственной деятельности повышение производственных качеств работников предполагает не только наличие производственных знаний, необходимых для своей деятельности в ком-

Таблица 1. Сравнение концепций традиционной и обучающейся организации

Сравнительная характеристика	Традиционная организация	Обучающаяся организация
Организационная структура	Линейная, линейно-функциональная	Матричная или проектная
Постановка целей компании	Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях
Статус работника	Определен и закреплён должностью работника	Соответствует знаниям, умениям, навыкам, накопленным профессиональным компетенциям
Принцип принятия решений	Согласно инструкции	Ситуативный способ принятия решений. В зависимости от влияющих факторов и видения проблемы
Полномочия работника	Ограничены правилами, должностью и условностями	Возможность проявления инициативы и самостоятельных решений вопросов
Отношение к конфликтам	Резко негативное, конфликты считаются деструктивными	Допускаются дискуссии, совместные обсуждения и выработка общего решения
Взаимодействие работников между собой	Отсутствует или сведено к минимуму	Акцент на постоянное всеобщее взаимодействие, обмен сведениями, мнениями
Отношение к информации	Информационная закрытость, недоступность	Информация доступна, коммуникации приветствуются и поощряются

Источник: Духнич Ю. Обучающаяся организация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/obuchayuschayasya-organizatsiya-budushee-korporativnogo-obucheniya.html>.

пании, но и определенные личностные данные для успешного общения внутри коллектива, что важно для успеха деятельности компании в современных условиях. Формирование личности работника становится важной частью работы обучающейся компании. Это касается как рядовых работников, так и руководителей всех звеньев компании.

Постоянная необходимость обновления информационной основы у каждого работника ставит вопрос о непрерывной системе образования на протяжении жизни человека (lifelong education), Это предполагает наличие обучающихся организаций как до начала производственной деятельности, так и в её процессе.

Библиографический список

1. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Современная практика управления персоналом в российских и зарубежных компаниях. Москва, 2017. 608 с.
2. Духнич Ю. Обучающаяся организация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/obuchayuschayasya-organizatsiya-buduschee-korporativnogo-obucheniya.html>.
3. Мансуров Р.Е. Оценка эффективности обучения персонала // Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/41.html>
4. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной и неформальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2012, № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6296>
5. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва 2012. 560 с.
6. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: монография. Москва, 2015. 217 с.
7. Черненко И.М. Человеческий капитал как элемент стратегического потенциала предприятия / Кельчевская Н.Р., Черненко И.М. // Экономика в промышленности. 2014, № 2 (22). С. 10–23.
8. Чжан В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. 2014, № 21. С. 465.
9. Шершень И.В. Рекомендации по использованию методов кластерного анализа при анкетировании молодых специалистов для адаптации к профессиональной деятельности / И.В. Шершень, В.С. Самсонов // Основы ЭУП. 2014, № 6 (18). С. 65–69.
10. Whitmore J. Coaching for Performance. Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing, 2017, 438 p.

Поступила в редакцию 20.04.2018 г