

КОМПАНИИ И ЛЮДИ, В НИХ РАБОТАЮЩИЕ, САМИ ДОЛЖНЫ СОЗДАТЬ СВОЕ БУДУЩЕЕ

Авторы: А.В. Денисова, В.П. Дудяшова, Н.А. Нестерова (Кипень)
Журнал: «Управление персоналом» № 20 (150) /2006 с.38-45.

Сегодня большинство компаний, как за рубежом, так и в России, переживает время великих перемен. То, что было правильным вчера, уже не годится сегодня, а что будет завтра, никто не знает. Мир становится все сложнее и требует от руководителей и самих компаний слишком многого. Каким образом могут организации и работающий в них персонал подготовиться к мало известному будущему? Ответ прост: компании и люди в них работающие сами должны создать свое будущее.

Для успешного внедрения глобальных изменений, компаниям необходимо установить связь между организацией, работником и вводимыми изменениями. Эта задача может быть достигнута путем внедрения внутри организации определенной неформальной структуры, которая в целом называется самообучающейся организацией. Или можно сказать по-другому: организация просто должна стать самообучающейся. В настоящее время принципы такой организации успешно применяются во многих компаниях, в том числе таких, как IBM, Shell, Johnson & Johnson, а также в российско-американской корпорации «Инструм-Рэнд» (г. Павлов Нижегородской области).

В настоящее время существует множество различных подходов, созданных в разные годы, к исследованию проблемы самообучающейся организации (таблица 1).

Таблица 1

Эволюция развития теории «самообучающейся организации»

Авторы	Содержание концепции	Период							
		1930 – е годы	1940 – е годы	1950 – е годы	1960 – е годы	1970 – е годы	1980 – е годы	1990 – е годы	Начало XXI века
Джон Дьюи	Эмпирическое обучение как непрерывающийся процесс	+	+	+	+	+	+	+	+
Кеннет Крэйк	Понятие «стереотип мышления»		+	+	+	+	+	+	+
Эдгар Шайн	Исследование процессов обучения			+	+	+	+	+	+
Дуглас Мак-Грегор	Человеческий аспект в рамках предприятия				+	+	+	+	+
Джей Форрестер	Применение законов динамики к корпорациям				+	+	+	+	+
Крис Арджирис, Дональд Шон	Исследование расхождений ожидаемых результатов и реальных в результате действий					+	+	+	+
Пьер Уэк	Составление бизнес-сценариев как процесс обучения						+	+	+

Билл Айзек	Диалог как инструмент для создания команды							+	+	+
Питер Сенге	Пять дисциплин обучающейся организации								+	+
Алан Робертсон, Грэм Эбби	Управление талантами и извлечение выгоды из него									+

Одним из самых популярных является подход известного американского исследователя данной проблемы П. Сенге, представленный в его знаменитой книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». Автор книги выделяет пять дисциплин, необходимых для создания самообучающейся организации (рис.1).

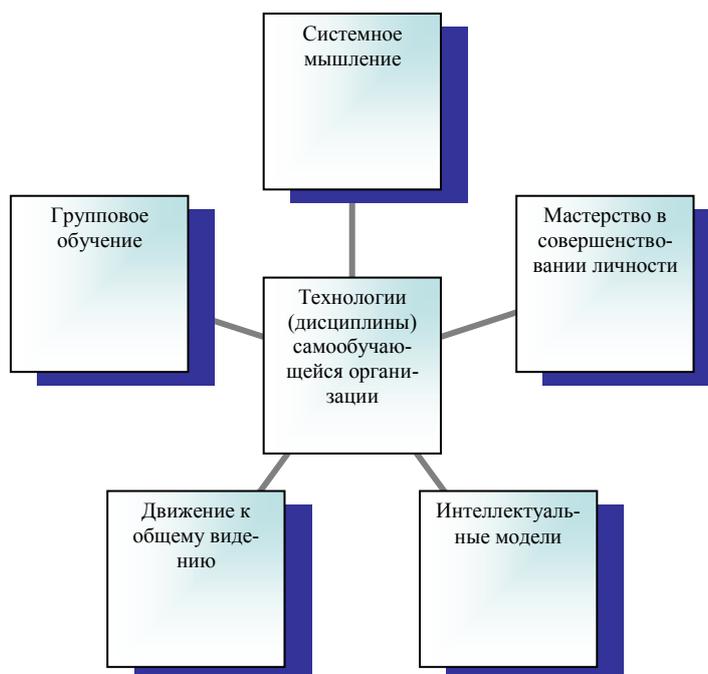


Рис. 1. Дисциплины самообучающейся организации по П. Сенге

1. **Системное мышление** – совокупность развитых за последние годы знаний и инструментов, которые предназначены для более легкого восприятия целостности явлений, что должно помочь в достижении изменений. Каждый член компании является частью организационной системы и должен быть включен во все взаимодействия.

2. **Мастерство в совершенствовании личности** – особый уровень умения, посредством которого люди способны последовательно добиваться значительных результатов, неустанно учиться и постепенно совершенствоваться. Как отмечает П. Сенге в своей работе, приверженность организации обучению и ее способность продвигаться вперед не может быть больше, чем у ее членов.

3. **Интеллектуальные модели** – модели того, что может быть и что не может быть сделано в конкретных управленческих ситуациях, насколько люди вместе могут изменять общие для них, застывшие представления об организации, рынках и конкурентах.

4. **Движение к общему видению** – работникам должна быть представлена общая картина будущего, что стимулирует преданность делу.

5. **Групповое обучение** – возможность работать, обмениваться знаниями и умениями в группе.

Итак, а что же такое самообучающаяся организация? Самообучающаяся организация - это такая организация, которая в процессе основной деятельности не только решает стоящие перед ней задачи, но и обучается посредством решения этих задач. Персонал такой организации системно мыслит, обладает уникальным мастерством постоянного совершенствования, действует в связи с обстановкой, работает в группах и знает стратегию развития предприятия.

Однако всегда следует отличать обучение от самообучения. Термин «самообучающаяся» является производным от слова «самообучение» и отличен от слова «обучение». Обучение – это процесс внешнего педагогического воздействия на человека с целью привития ему определенных качеств и не связан с применением самим человеком приобретенного опыта в последующей практической деятельности, как это имеет место в случае с самообучением. Так, например, самообучение происходит, главным образом, путем активной деятельности, а также методом проб и ошибок. Обучение – путем получения знаний о том, как лучше действовать в той или иной ситуации.

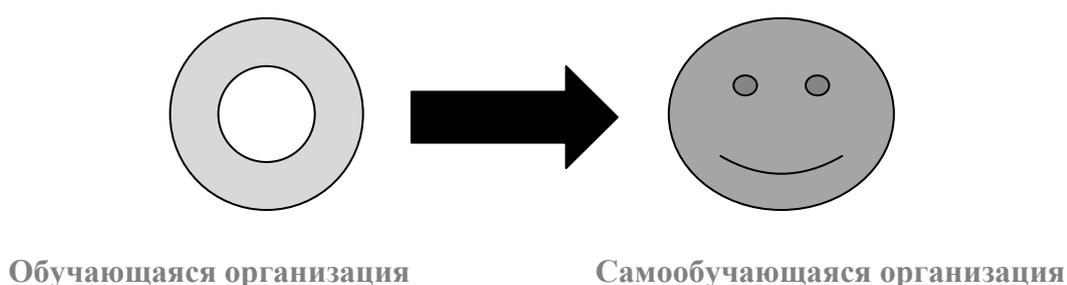


Рис. 2. Переход к самообучающейся организации

Термина «самообучающиеся» придерживаются не все исследователи данной проблемы. Говоря о таких организациях, многие называют их просто обучающимися, либо обучающимися. Отсюда могут возникнуть противоречия в понимании различий между обучающейся и самообучающейся организацией, которые требуют некоторых пояснений.

Различия между двумя указанными выше видами организаций по пяти основным аспектам в контексте обучающих характеристик приведены в таблице 2.

Таблица 2

Различия между обучающейся и самообучающейся организациями

Аспекты	Обучающаяся организация	Самообучающаяся организация
Организационный	Переподготовка, повышение квалификации, официальные инструктажи	Наставничество, коучинг, делегирование полномочий, сообщества практиков, обучение действием
Кадровый	Преподаватели или инструкторы, нанятые со стороны	Изначально персонал, нанятый со стороны, а затем сами сотрудники предприятия
Временной	По необходимости, по требованию руководителей, чаще в нерабочее время	Постоянно, в процессе работы, на собраниях и совещаниях
Предметный	В основном технические навыки	Технические, навыки межличностного общения, обмен неявными знаниями
Стоимостной	Затраты на обучение или повышение квалификации	Затраты минимальные

Организационный аспект содержит методы и приемы обучения, которыми пользуются работники предприятия. Кадровый аспект представляет сведения о том, кто обучает персонал. Временной аспект определяет период обучения. Предметный аспект отвечает на

вопрос, каким навыкам обучаются работники. Стоимостной аспект соответственно указывает на стоимость предоставляемой услуги.

Из данных таблицы видно, что главными особенностями самообучающейся организации являются обучение на реальной информации, своими силами (возможно привлечение инструкторов на предприятие для обучения будущих наставников), непрерывность обучения. Следует отметить также использование такой организационной формы как сообщество практиков, позволяющих осуществлять обмен неявными знаниями.

Существуют и другие, не менее важные различия, между обучающейся и самообучающейся организацией. Сотрудники обучающейся организации не имеют доступа к сведениям о деловой среде предприятия, о планах по реализации продукции и сбыту. Сплоченность характерна только для отдельных рабочих групп. Случаи партнерства редки, а знания скрываются от других.

Возникает следующий вопрос: кому и в какой степени нужна самообучающаяся организация? Самообучающаяся организация нужна всем, но в разных количествах. А именно, одним организациям необходимо полностью внедрить данную стратегию, другим – только отдельные элементы. Рассмотрим стадии развития самообучающейся организации, предложенные авторами.

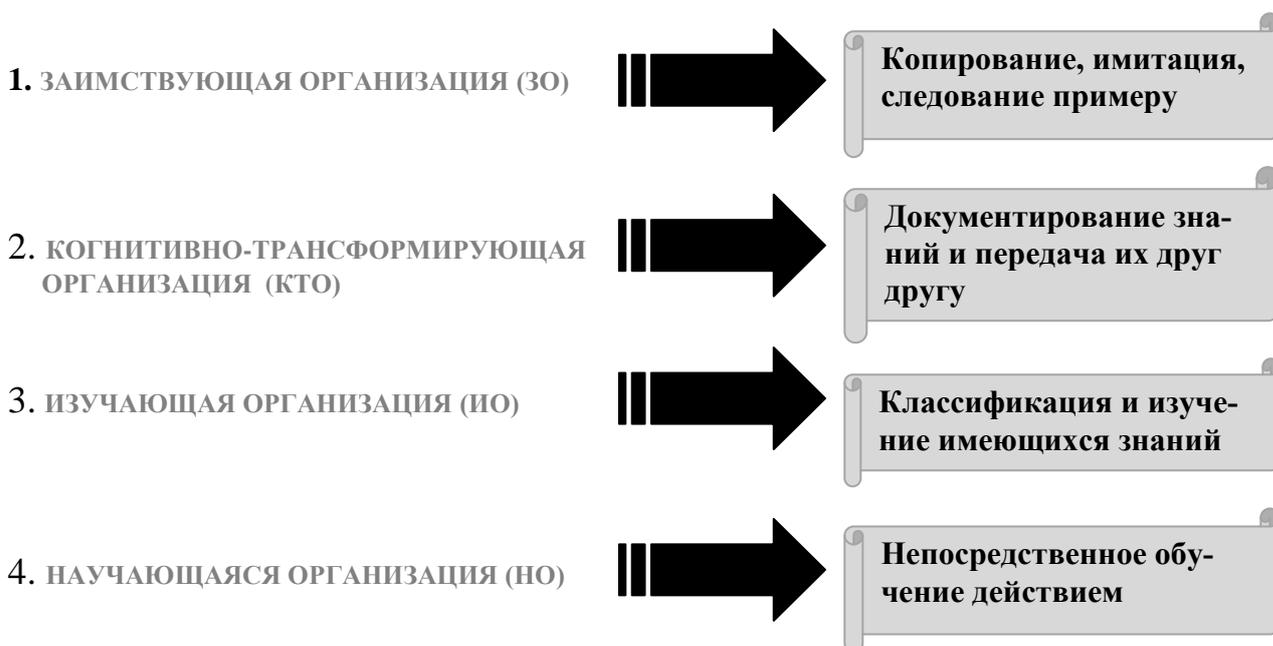


Рис. 3. Этапы развития самообучающейся организации

Целью самообучающейся организации является постоянное приращение знаний, востребованных практикой. Этапы становления – пути движения к указанной цели. На первом этапе организация осуществляет необходимые изменения, следуя примеру других предприятий, пытается частично копировать и применить их стратегию. На втором этапе организация пытается сделать доступными полученные знания, т.е. из категории неявных перевести в явные. Изучающая организация сортирует, классифицирует и комбинирует существующие знания для дальнейшего эффективного использования. Научающаяся организация – самая высокая стадия развития, когда критически анализируется собственная деятельность, и на основе этого изменяются нормы и модели деятельности. В таблице 3 представлены данные, с помощью которых можно определить, нужно ли данному предприятию полностью внедрять стратегию самообучения (т.е. последнюю стадию – научающуюся организацию), или можно ограничиться ее отдельными элементами.

Таблица 3

Характеристика факторов, определяющих выбор стратегии самообучающейся организации

№ п/п	Наименование факторов, определяющих выбор стратегии	Научающаяся организация
1	Характер выпускаемой продукции	наукоемкая
2	Тип производства	единичный
3	Степень стабильности внешней среды	низкая
4	Стратегия фирмы	концентрированного роста
5	Кадровый потенциал предприятия	большой удельный вес работников с высшим образованием
6	Технологическая инновационность	большой удельный вес новой продукции и новых технологий, освоенных за последние 3 года
7	Экономическая инновационность	существенное количество инноваций в организации производства и управления за последние 3 года

Несмотря на обилие теоретических подходов к определению и характеристикам самообучающейся организации, создание самообучающейся компании на практике остается по-прежнему некой утопией, недостижимой мечтой менеджеров-романтиков. Именно поэтому основным вопросом и заботой управляющих персоналом и руководителей организаций на данном этапе является не только возможность применения концепции самообучающейся организации на российских предприятиях, но и особенности и методы ее внедрения.

Например, нами разработана и использована на ряде крупных промышленных предприятий методика оценки стадий развития самообучающейся организации, основанная на социологическом исследовании работников организации. Методика основывается на специальной анкете, принцип построения которой представлен в таблице 4.

Таблица 4

Примерный перечень утверждений по технологиям самообучающейся организации

№ п/п	Наименование технологии	Примерный перечень утверждений
1	Системное мышление (СМ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. По завершении проекта работники обычно собираются в своей рабочей группе и анализируют, что не получилось и что можно сделать лучше. 2. Работники используют свои идеи, развитые в прошлом, применительно к новым ситуациям. 3. Мы тщательно изучаем любую перспективную идею, от кого бы она ни исходила.
2	Мастерство в совершенствовании личности (М)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чтобы лучше разобраться в ситуациях, с которыми сталкивается наш бизнес, мы используем деловые игры и моделирование. 2. На нашем предприятии неудача рассматривается, как способ узнать что-то новое: мы учимся на ошибках. 3. Мы стараемся организовать работу так, чтобы обязанности работников пересекались, и они могли учиться друг у друга.
3	Интеллектуальные модели (ИМ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. На предприятии разработаны способы документирования и обмена информацией между работниками. 2. Наши представления о рынках и конкурентах меняются по мере поступления информации в зависимости от ситуации. 3. На нашем предприятии принято обдумывать уроки, которые можно извлечь из опыта проделанной работы.
4	Формирование общего видения (ФОВ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и задачи предприятия широко обсуждаются между всеми его сотрудниками. 2. Высшее руководство выносит свой взгляд на проблемы работы предприятия на производственные совещания.

		3. Перспектива развития предприятия и методы достижения стратегических целей известны всему управленческому персоналу.
5	Групповое обучение (ГО)	1. На предприятии идет постоянный обмен знаниями при помощи совещаний по решению проблем и анализу работы над проектами, диалоговых сессий. 2. Работники знают, где можно найти ту или иную информацию для работы и у кого о ней спросить. 3. На нашем предприятии поощряется, чтобы каждый высказывал свою точку зрения и новые идеи.

Методика представляет собой комплекс из 25 утверждений, которые позволяют выявить направленность организации по каждой из пяти указанных технологий. А именно, насколько хорошо развито в организации системное мышление или мастерство в совершенствовании личности, присутствуют ли интеллектуальные модели, формируется ли общее видение и в какой степени и организуется ли групповое обучение. Таким образом, получается, что каждой дисциплине соответствует по пять утверждений. Технологии в этом случае будут являться параметрами самообучающейся организации, то есть переменными величинами, значение которых зависит непосредственно от процессов, происходящих на предприятии. Уровень каждого параметра оценивается критерием, отражающим стадии развития самообучающейся организации. Применены следующие критерии оценки: значительное сходство с утверждением (Significant similarity), умеренное сходство (moderate similarity) и незначительное сходство (Insignificant similarity). Критерии оценки и сама форма вопросника взяты по аналогии (с некоторым изменением) с предложенными У. Буковичем и Р. Уилльямс в книге «Управление знаниями. Руководство к действию».

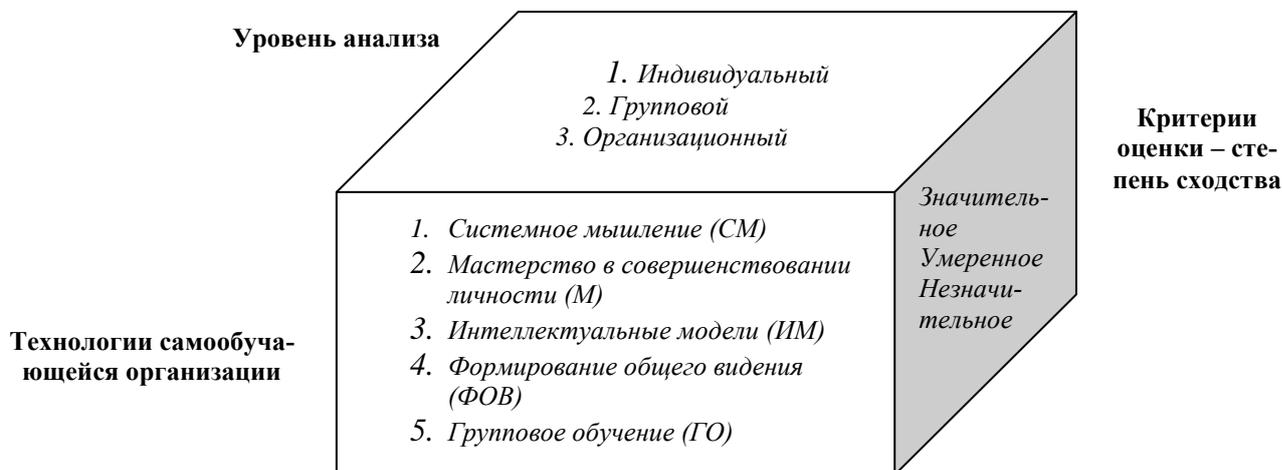


Рис.4. Структура методики оценки стадий развития самообучающейся организации

Система критериев, названная нами **SMI** (по первым буквам заглавия критериев) при обработке результатов опроса позволяет получить процентный показатель, с помощью которого можно определить на какой стадии развития находится организация (см.рис.3).

Но что же делать компании, решившей стать на путь самообучения? Американский исследователь Бриттон Брюс предложил в 1998г «Модель восьми функций», которые должна осуществлять организация с целью перехода к самообучающейся компании. Модель состоит из следующих составляющих:

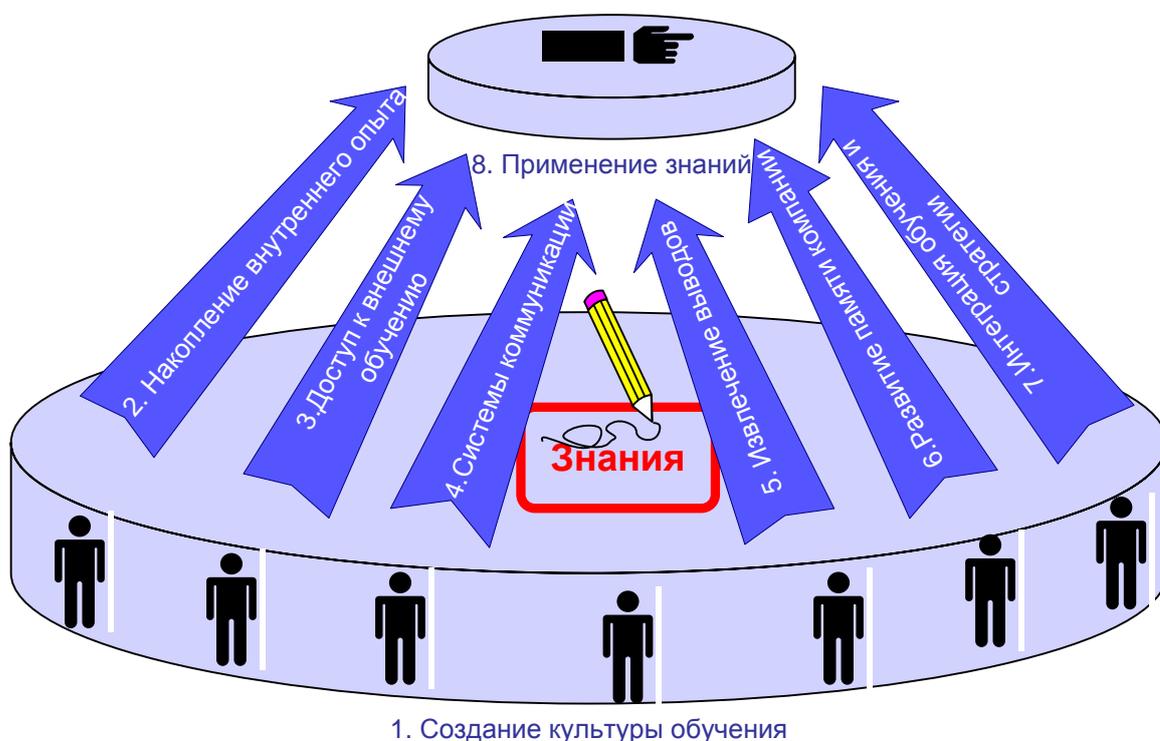


Рис.5. Восемь ключевых функций самообучающейся организации

Источник: адаптировано из Britton, Bruce "The Learning NGO", INTRAC Occasional Paper Series Number 17, Oxford

Создание и поддержание культуры обучения требует интеграции обучения со всеми уровнями организационной культуры, как видимыми, так и невидимыми. В частности, необходимо устранить барьеры для обучения в организационной структуре компании, политиках и процедурах, необходимо увязать цели и миссию компании с процессом обучения, поддерживать и развивать нормы, ценности и убеждения, базирующиеся на стимулировании корпоративного обучения. Каждый сотрудник должен понимать, что «обучение – это хорошо». В такой культуре поощряются новые идеи, свободно происходит обмен знаниями, стимулируется обучение сотрудников.

Накопление внутреннего опыта происходит, главным образом, за счет внедрения таких форм обучения, как наставничество, коучинг, делегирование полномочий, сообщества практиков, обучение действием.

Обучение действием – это наилучший способ обучения персонала без отрыва от работы, эффективного решения наиболее важных организационных задач и создания культуры и среды неформального постоянного организационного обучения, которое способствует развитию инициативы и мотивации сотрудников. В основе такого обучения – добывание нужной информации, конкретные планы действий, проверка и обсуждение достигнутых результатов, взаимобмен знаниями и опытом.

Сама идея "обучения действием" не является новой. Она известна в школах США со второй половины XIX века под названием «Метода проектов». Одним из пропагандистов данного подхода был американский философ Д. Дьюи (1859 - 1952), подчеркивающий схоластический характер школьного образования.

Однако применение данного метода в самообучающихся организациях позволяет выделить принципиальные особенности подхода.

1. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. В результате, выигрыш организации состоит не только в ре-

шении наиболее важных задач, но и в развитии способности организации быстро реагировать на изменение условий во внешней среде.

2. Участники учатся друг у друга, а не у «учителя». Известно, что люди учатся всю жизнь. Но только 20% знаний и тем более навыков они получают через формальное обучение (вузы, семинары, тренинги). Остальные 80% знаний и, что самое главное, опыт они получают через неформальное обучение на своем рабочем месте, а также при взаимодействии с другими людьми и организациями (совещания, конференции, командировки и т.п.).

3. Участники имеют редкую возможность начать свою карьеру в данной организации с нуля, работая над реальными проектами и их внедрением в организации.

4. Участники работают на внедрение полученных результатов, а не на подготовку доклада, плана или рекомендаций. Критерием успешности работы участника будет очевидность (или неочевидность) произошедших в организации изменений.

5. Обучение действием способствует возникновению нового мотива в практической деятельности каждого сотрудника.

Анализ различных программ обучения действием как в России, так и за рубежом позволил нам разработать универсальную программу для использования подхода «обучение действием» на практике (рис.5), которая помогает организовывать и проводить обучающие сессии с различными категориями персонала для решения насущных проблем компании и обучения в процессе решения данных проблем.

Отметим, что для успешного проведения программ обучения действием необходимо существование четырех основных структурных компонентов:

1. *команды*, члены которых встречаются в течение нескольких месяцев для решения проблем;
2. *спонсоры* - люди, занимающие более высокое положение в компании, нежели члены команды, и желающие работать в качестве наставников. Они могут предоставить участникам программы достаточно времени для их персонального и профессионального развития;
3. *консультанты или коучи* – помощники команды, которые помогают успешному протеканию групповых процессов;
4. *конференции* – собрание всех участвующих в программе команд, что помогает делиться общим опытом и проводить всеобщие дискуссии по рассматриваемым проблемам.

Доступ к внешним источникам знаний предполагает создание в организации системы управления знаниями, которая позволяет эффективно управлять, как внутренними, так и внешними ресурсами извлечения знаний. Такие системы внедрены во многих компаниях, для которых знание – не просто сила, но и основной источник заработка и конкурентного преимущества на рынке, например, в компании Pricewaterhousecoopers. Подробно вопросы создания и внедрения системы управления знаниями раскрыты в книге специалистов этой компании, успешно завершивших проекты по управлению знаниями У. Буковичем и Р. Уилльямс в книге «Управление знаниями. Руководство к действию».

Системы коммуникаций – это своеобразная кровеносная система, позволяющая совершать обмен знаниями в организации. Поэтому необходимо уделять особое внимание форме таких коммуникаций, барьерам и «узким местам» в передаче знаний, носителям критически значимых для компании знаний. Для описания коммуникационных сетей в компании используются такие инструменты, как карты знаний и схемы социальных сетей.

Развитие организационной памяти подразумевает создание специального механизма для сохранения знаний в организации. Для этого используются специальные информационные системы, позволяющие накапливать данные. Основной проблемой здесь является извлечение этих знаний из памяти сотрудников. Одним из методов является специально организованное интервью увольняющихся сотрудников, которое позволяет определить, какие компетенции важны для позиции уходящего сотрудника, какими знаниями и

навыками должен обладать работник, а также создать кейсы для отбора и обучения сотрудников.

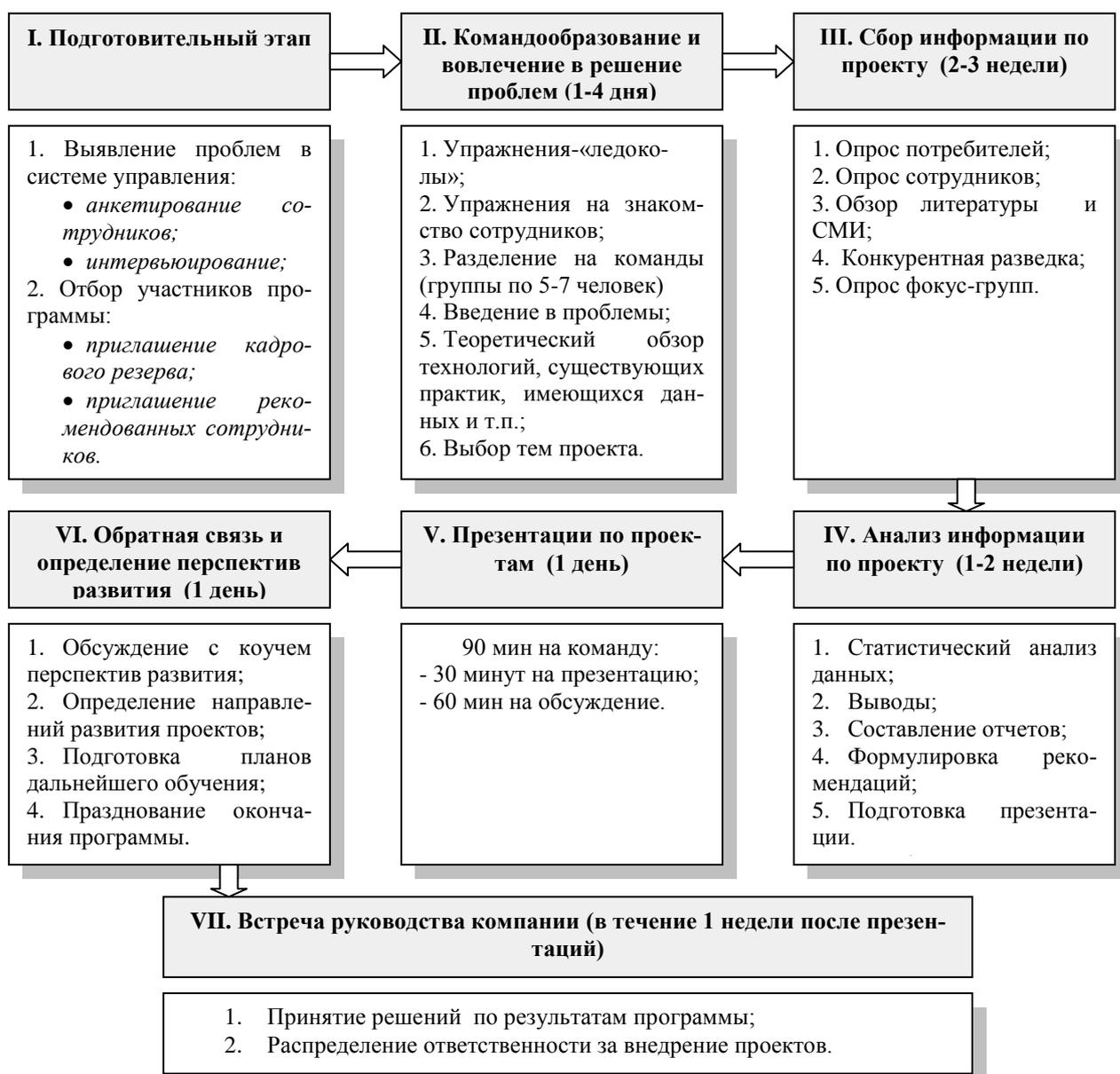


Рис.6. Универсальная программа обучения действием

Интеграция обучения в стратегию компании предполагает, что, во-первых, стратегия компании разрабатывается с учетом необходимости развития принципов самообучения, а во-вторых, то, что компания в процессе выработки стратегических ориентиров опирается на уже накопленные в компании знания и опыт.

Применение знаний на деле оказывается не таким уж простым процессом, т.к. человек часто действует согласно своим стереотипам, «на автомате», в ограниченных временных рамках, когда при всем желании нет возможности внедрить новые знания на практике. Именно этим и объясняется то, что результаты многих тренингов «сходят на нет» в течение первых двух месяцев. Чтобы этого не происходило, надо создать условия для применения новых знаний на практике, а также всячески стимулировать этот процесс.

Таким образом, необходимы новые правила и решения старых вопросов. Задача менеджеров высшего звена уже не в том, чтобы под их руководством осуществлялась максимальная реализация товара, а в том, чтобы задействовать персонал в максимальной

реализации технологических, экономических и других инноваций. Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри. Перед организациями настоящего и будущего стоит ясная цель. «А что главное в достижении цели?» - спрашивал своих учеников нобелевский лауреат академик И. П. Павлов. И парадоксально отвечал: «Преграды». Сотрудникам компаний, предприятий и организаций надо учиться парадоксально мыслить. Именно преграды носят обучающий характер. Это новые технологии, мощная конкуренция, борьба с инерцией и косностью самого персонала. Именно обучение научению сегодня становится одной из важнейших задач специалистов по управлению персоналом и требует разработки и внедрения новых методов и HR-технологий.