

## **Самообучающиеся организации как современная форма корпоративного обучения**

В современном мире, в ходе модернизации системы российского бизнес-образования перед обществом стоит задача перехода к модели непрерывного корпоративного образования, которая изначально настраивается на опережающее предложение услуг по обучению работников всех секторов экономики, строится на активном маркетинге образовательных потребностей различных категорий пользователей этих услуг. В этой связи, основная задача любого профессионала – достижение высокого мастерства, постоянное совершенствование знаний, умений и навыков в соответствии с изменяющимся содержанием труда и развитием новых технологий. Именно поэтому стратегия развития непрерывного корпоративного профессионального образования может и должна привести к созданию реальных возможностей для предоставления персоналу широкого спектра возможностей получения новых знаний, навыков, компетенций.

Основа развития любой компании – непрерывное обучение персонала, а корпоративное обучение – инструмент, при помощи которого руководитель может добиться максимально эффективной и слаженной работы всего коллектива. Еще одно преимущество, которое дает корпоративное обучение в общем и бизнес-тренинги в частности, то, что расширяется не только кругозор личности человека, но и его внутренний мир становится более устойчивым, а человек учится позитивно мыслить.

Одной из современных форм корпоративного обучения являются самообучающиеся организации.

Одними из первых Т. Питерс и Р. Уотерман сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (learning company). Произошло это в конце 70-х гг. XX в. После этого Э. Деминг, Р. Реванс, К.

Аргурис и многие другие исследователи стали активно развивать эту концепцию.

Итак, «самообучающаяся организация» – это организация, в которой люди обучаются осознанно, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность. Эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте [1: 189].

Обучающаяся организация – это организация, эффективно отвечающая на вызов изменений бизнес-среды, путем создания новых технологий, и овладения новыми знаниями и умениями, интегрирующая новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности [2: 398].

Практика показывает, что самообучающиеся организации с одной стороны, динамичны в организационном и техническом развитии, с другой – испытывают «дисбаланс» отношений с внешней организационной средой, становятся закрытыми для внешней среды, инновационной деятельности, снижают социальную респонсивность. Стоит вопрос о решении путем самообучения совокупности организационных, финансовых, коммуникативных правил. Т.е., с одной стороны, организации выстраивают самообразование в соответствии с привычными корпоративными стандартами. С другой, в корпоративном университете подготавливаются специалисты с установками на корпоративную технологию, освоение поведенческих целей.

Организация, направленная на развитие предполагает самообучение как функциональное состояние организации. Развитие в образцовых организациях корпоративного образования показывает необходимость курса на самообучение как способа функционирования и развития организации, повышения ее адаптационного и инновационного потенциалов.

В адрес самообучающихся организаций разделяются критические замечания, которые сводятся к следующему:

- в организационном проектировании важно не самообучение, а адаптация к внешней организационной среде;

- для развития организации чаще используют здравый смысл, управленческий опыт, чем инновационные методики организационной культуры;

- увеличение самообучающихся организаций углубляет разрыв между теоретическим обоснованием и разработкой инструментария менеджмента, поскольку организационное развитие направлено на переопределение целей, а менеджмент занят встраиванием успешных адаптивных схем;

- приоритетность самообучения не учитывает фактор организационного постоянства, который может быть не менее эффективен при его правильном использовании [3: 55].

Необходимо также обратить внимание на то, что важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- использование и внедрение новой технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных и информационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим нужна квалификация, также умения и навыки не могут быть гарантированы базовым образованием;

- глобальная экономика, рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современные программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;

- постоянные изменения во всех областях жизни – главный двигатель развития. Непрерывные и быстрые изменения в современном мире требуют непрерывного обучения персонала;

- для предприятия наиболее эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

По отношению к самообучению обследуемые организации занимают неоднородные позиции. В 24% организаций профессиональное обучение достигает 90%-100% персонала, 57% – практически обучаются по принципу организационной необходимости, 25% – используют «от случая к случаю» подготовку вне организации (курсы повышения квалификации, деловые тренинги).

К обучению традиционно применяется критерий успешности, считается, что сотрудник обязан вносить вклад в потенциал организации. Вероятно, поэтому руководители считают обучение или «рутиной», не приносящей заметного эффекта, или «разрешением» и «предотвращением», не принимая во внимание его влияния на противоречия кризисных ситуаций. Кадровые службы в процессе обучения занимают «организационную» позицию, не участвуя в аналитике и прогнозировании образовательных потребностей сотрудников.

Самообучение, как пишет П. Сенже, требует применения нескольких условий:

- преодоление старых ментальных моделей и формирование привлекательности новым открытым инновациям;
- понимание природы собственной организации;
- совместное учение в обучении;
- комплектование работников для достижения общих целей (групповое обучение) [4: 154].

П. Сенже отмечает, что переход к самообучающейся организации совершается при осознании ограниченности организационных ресурсов, что нет большего заблуждения, чем связывать переобучение с жестким следованием организационным стандартам. Ведь система самообучающихся программ является снятием барьеров между «управленческой кастой» и

персоналом и введением критериев различия «непрофессионалов» и «профессионалов». Для будущего организации страшны «дефицит» интеллектуального капитала, предпочтение понятийного знания и «субдоминантность» тех, кто должен обладать автономией труда [5: 136].

В обучении руководители часто видят эффективный способ повышения конкурентоспособности при невозможности решать вопросы расширения сбыта и технологической модернизации. Повышенные ожидания в обучении и переобучении дают разочаровывающие результаты: за годы преобразований не изменилась ситуация с качеством продукции, квалификационный уровень работников российских организаций на 20%-25% ниже среднеевропейских показателей [6: 68].

Акцент на групповые траектории мешает осуществлению процесса «непрерывного обучения». Изменения, как правило, связаны со снижением организационных издержек, адаптацией структуры к рыночным требованиям, где «господство имеет экономическая эффективность, которая может быть ограничена только социальной ответственностью» [7: 261].

В профессионально-образовательной сфере организации непрерывное обучение основывается на:

- умении персонала работать на общий результат;
- общей профессиональной и организационной культуре;
- делегировании полномочий персоналу;
- освоении культуры диалога.

Анализ состояния обучения в организациях показывает, что сотрудники ясно не представляют взаимосвязь образования и целей организации, для них объективным фактором является «склонность к организационной субдоминантности», что часто приводит к формализму и отказу от «взаимной оценки». Очевидно, профессиональное обучение входит в противоречие с вертикальной интегрированностью организаций, приоритетом лояльности к руководству и индифферентности персонала к организационным переменам.

Переобучение содержит возможности повышения качества продукции, производительности труда и социального комфорта, самореализации персонала. В процессе обучения должны ограничиваться «повышенные ожидания», сглаживаться противоречия «организационного роста» и личностных позиций персонала, ведь организационный рост создает «несовершенную ситуацию», ставит работников в состояние неуверенности в будущем дне [3: 25].

До тех пор, пока организации не ощутили результаты экономического роста, проблематично надеяться на медленное самообучение и, в конечном счете, на развитие человеческих ресурсов. В оптимальной ситуации организации больше ориентированы на использование имеющихся знаний, что адекватно доминирующим практическим установкам. Ясно, что в перспективе организации должны стать «самообучающимися», но часто управленцу приходится решать дилемму «кадровой стабильности» и «развития персонала» не в пользу стратегического планирования. Кадровые службы как бы подтверждают актуальность уменьшения регулятивных функций, исключающих самообучение из управления кадровым процессом. Субъекты кадрового менеджмента не спешат «взваливать на себя» должностную ответственность, так как «профессиональная подготовка и обучение не адекватны критериям экономической эффективности, а большинство руководителей полагают, что самообучение, в равной степени, как и проектирование, содержит риск конфликтности структур внутри организации» [8: 41].

Самообразование соединяет организационную стабильность и потребность в организационной инновации. Поэтому как руководители так и персонал обращаются к опыту своей организации по различным основаниям: первые видят в коллективном разрешении уход от накопившихся проблем (уровень зарплаты, условия труда) и владеют статусом «закрепившихся сотрудников»; вторые стремятся осознать свои притязания. В ситуации «оживления организационной модели» кадровый

менеджмент представляется состоятельной, рыночной инновацией, а его применение не ограничивается просто нормативными функциями «набора», «отбора» и расстановки.

Ясно, что самообучение представляет автономность кадрового менеджмента в планировании и развитии персонала, определяется как критический антитрадиционализм (П. Штомпка). Развивать персонал означает приумножить его знания и способности, но в условиях стагнации организации «расширение ресурсности» зависит от «компетентности руководства», их отношений с остальными организациями. Способности и знания персонала поддерживаются на «оптимальном уровне», достигаются координацией внутри организации при формализованности целей в отдельной линейной структуре. А.И. Пригожин обращает внимание на российский организационный парадокс: субъективизацию, инструментализацию руководства и бессубъектность управленческого воздействия на персонал организации.

Таким образом, внедрение профессионального обучения год из года становится одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний. Образцовые компании мира ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

Итак, обучение является важным аспектом на любом уровне структуры компании, и эффективность проводимого обучения как напрямую так и косвенно зависит от четкого осознания потребностей обучаемой аудитории. Существенно важным вопросом остается и понимание того, каким образом должно быть организовано и проведено обучение, чтобы в конечном итоге оно принесло успех компании.

Продемонстрировать коэффициент возврата на инвестиции в таком деле как развитие навыков работы с людьми очень непросто, но при увеличении

бюджета, высшее звено, наверняка, захочет увидеть результаты. Поэтому, для того, чтобы предоставить сотрудникам максимальные возможности и продлить увеличение бюджета в ближайшие несколько лет, организациям необходимо в обязательном порядке проводить анализ и оценку эффективности, и успешность обучающих и образовательных программ.

Из всего вышесказанного сделаем вывод, что для большинства организаций самообучение привлекательно как способ разрешения организационных и управленческих проблем, однако отсутствие стратегических ориентиров кадровой службы, ее сосредоточенность на кадровых технологиях вступают в противоречие с демократизацией управления, делегированием полномочий и кадровым аудитом как когнитивными показателями деятельности самообучающихся компаний [3: 35].

#### ***Библиографический список***

1. *Козловски, П.* Общество и государство. Неизбежный дуализм [Текст] / П. Козловски. – М.: Республика, 1998. – 456 с.
2. *Базаров, Т.Ю.* Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити, 2001. – 420 с.
3. *Кривошеев, В.Т.* Социальное пространство и корпоративизм: российская специфика [Текст] / В.Т. Кривошеев. – М.: Юнити, 2004. – 423 с.
4. *Пригожин, А.И.* Современная социология организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Интерпрайс, 1995. – 541 с.
5. *Кивинен, М.* Прогресс и хаос. Социологический анализ прошлого и будущего России [Текст] / М. Кивинен. – СПб.: Академический проект, 2001. – 255 с.
6. *Сенже, П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенже. – М.: НФПК и ГУУ, 2000. – 325 с.
7. *Коргова, М.А.* Становление кадрового менеджмента в организациях современной России (на материалах региона юга России) [Текст]:



монография / М.А. Коргова. – М.: Социально-гуманитарные знания, 2005.  
– 250 с.

8. *Литвинова, Н.А.* Корпоративное обучение [Текст] / Н.А. Литвинова // Управление персоналом. – 1999. – № 2. – 197 с.