

УДК 334.02

А.Н. Чобанова**СУЩНОСТЬ НАУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

«...процесс накопления и приложения знаний как результат деятельности всего человеческого рода в течение длительных периодов времени должен следовать статистическому закону экспоненциального роста и не может быть приостановлен»

Маск Борн. Моя жизнь и взгляды.

В процессе информатизации и глобализации мировых экономических процессов каждая организация вынуждена функционировать в условиях жесткой конкуренции. Особенности формирования такой внешней среды для организаций заключаются в том, что информационный век требует непрерывного совершенствования и развития компании не для простого немедленного реагирования на изменения во внешней среде и поведение конкурентов, а для того, чтобы быть на шаг впереди. Для достижения успеха в современном быстроменяющемся мире необходимо предугадывать желания и потребности клиентов и предупреждать действия конкурентов. Другими словами «нужно быстро бежать, что бы оставаться на месте».

Для достижения успеха в бизнесе становится очень важным развивать и расширять не только физически осязаемую составляющую компании (капитал, основные средства, производственные площади и пр.), но и нематериальных активов, которые составляет интеллектуальная собственность предприятия. Менеджменту организации нельзя недооценивать роль нематериальных активов, которые определяют основной потенциал предприятия и, в конечном счете, являются ключевым фактором успеха. Преуспевающие компании сегодня строят свою политику, основываясь на внедрении инноваций и развитии интеллектуального потенциала компании. Такой процесс представляет собой накопление, обработку, использование и приумножение интеллектуального капитала предприятия во всех его проявлениях: организационная структура предприятия, корпоративный дух компании, интеллектуальный потенциал сотрудников, информационная структура предприятия и всё то, что способствует инновационному развитию.

Таким образом, ключевым фактором успеха в бизнесе сегодня являются информация, знания и опыт – тот, кто обладает этим богатством, занимает лидирующие позиции. Понимая это, многие уже осознали тот факт, что основные резервы и потенциал знаний скрыт в самой компании, а именно в головах сотрудников. Нужно только суметь правильно и грамотно воспользоваться этим, организовать, не растерять, преумножить и использовать в полной мере.

Следствием этих тенденций стало появление понятия «научающейся организации», в котором под обучением понимается не только повышение квалификации, получение новых теоретических и практических знаний отдельными работниками, проведение тренингов и консультаций, но также непрерывное развитие и совершенствование всей организации как единого организма, формирование новой системы ценностей и новой организационной культуры.

В 1990 г. Питер Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина». В этой книге изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обу-

чающейся организацией (learning organization). Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.

Вот пять основных понятий или дисциплин П. Сенге, относящихся к обучающимся организациям [1. С. 23–24].

Личное мастерство. Эта дисциплина побуждает людей постоянно проявлять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

Создание общего видения. Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые меняются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего.

Командное обучение. Это дисциплина деликатного взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей.

Когнитивные модели. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

Системное мышление. Это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

Именно способностью внедрять процессы обучения и за счет этого получать большую отдачу от своих сотрудников, в том числе и тех, кто находится на средних и нижних звеньях организационной структуры, и отличаются успешные компании от остальных.

Американский психолог Майк Педлер в 1991 г. предложил 11 признаков, присущих обучающейся организации. К ним относятся [2. С. 107]:

- обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
- учет и контроль, способствующие развитию организации;
- внутренний обмен услугами между подразделениями;
- гибкая система поощрений;
- «дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
- изучение всеми работниками состояния среды;
- постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
- атмосфера в организации, способствующая обучению;
- возможности саморазвития для сотрудников.

Претворение идеи обучающейся организации в практику оказалось очень трудным. Этому мешают семь наиболее крупных препятствий [3. С. 293–295].

1. **Менеджеры не любят передавать властные полномочия.** В традиционной организации менеджеры контролируют средства, выделяемые на подготовку, а посещение курсов часто рассматривается сотрудниками как неожиданный отрыв от работы, причем решение по этому поводу принимают менеджеры, исходя из своих представлений о необходимости такой подготовки. В обучающейся организации менеджеры передают значительную часть полномочий, связанных с этим направлением, самим сотрудникам.

2. **Обучение требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы экспериментировать в этой области.** Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках. Как указывает Крис Арджирис, они скорее попытаются скрыть ошибку, чем извлечь из нее опыт.

3. **Действия в условиях неопределенности.** Обучающаяся организация порождает неопределенность и расплывчатость в областях, которые раньше были вполне понятными. Из-за этого менеджерам приходится учиться управлять в более туманной и менее понимаемой среде.

4. **Принятие на себя ответственности.** Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение. Они не могут винить других за отсутствие возможности для совершенствования, а должны создавать свои собственные и стремиться их реализовать.

5. **Обучающейся организации требуются новые навыки и умения.** В частности, менеджеры должны развивать навыки слушания и уметь действовать как лица, помогающие другим.

6. **Доверие.** Воспитанные на концепции «разделяй и властвуй», многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам.

7. **Неспособность учиться на опыте.** Еще одним препятствием, которое исследовал Крис Арджирис, является то, что компании, как это ни удивительно, не умеют по-настоящему учиться на собственном опыте. Действительно, опыт является одной из величайших загадок организационной жизни. Предполагается, что менеджеры получают определенные выгоды от опыта. Большой опыт позволяет принимать более продуманные решения (хотя это происходит только тогда, когда вы на нем учитесь). Но хотя личный опыт считается важным, коллективный корпоративный опыт, как правило, вообще не учитывается.

Необходимо заметить, что на сегодня не существует однозначной и универсальной модели управления знаниями. Не составлено единого четкого алгоритма, описывающего переход организации в категорию обучающихся. Здесь необходимо учитывать специфику организации, особенности национальной корпоративной культуры, управленческого подхода и общих принципов ведения бизнеса. Трудность управления и развития обучающейся организации заключается в неосязаемой природе и глубокой психологической составляющей такого понятия, как управление знаниями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Румизен М.К. Управление знаниями. – М.: Изд-во АСТ: Астрель, 2004.
2. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Питер, 2001.
3. Стюарт Крейнер. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Изд-во Инфра-М, 2002.