

коления, не говоря уже об их апробации. В приоритетных направлениях развития системы образования РФ создание моделей организации контроля качества и нормативной базы для общенациональной системы оценки качества отнесено на конец 2010 г. [1, с. 250–284]. Инерционные и инновационные процессы в социальном институте образования находятся в таком сложном взаимодействии, когда излишняя поспешность и отставание одинаково значительно нарушают устойчивость системы.

Литература

1. Добренъкова Е. В. Социальная морфология образовательного дискурса. – М.: Альфа-М., 2006.
2. Рубин Ю. Е. E-learning в России: от хаоса к глубокому укоренению // Высшее образование в России. – 2006. – № 3.
3. Davidovitch N., Notzer N. Improving Exam Quality Through a New Computerized Marking // Contemporary Problems of Higher Education. – Yekaterinburg, 2006.
4. Popov D., Rubina L. Efficiency of Internet-Examination in Estimations of Faculty and Students of High School // Contemporary Issues in Higher Education. – University Center of Samaria. – Israel, September 2007.

М. Г. Синякова

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В традиционной системе управления персоналом обучение работников (имеется в виду систематическое повышение квалификации) является одним из важнейших элементов. До недавнего времени большинство работодателей, независимо от типа и вида учреждения, предпочитали повышать квалификацию работников вне организации. В последние годы стало «модным» проводить внутреннее корпоративное обучение с привлечением специалистов. При этом мало кто из руководителей осознает тот факт, что данная тенденция связана, прежде всего, с появлением и развитием новой теории «обучающейся организации» («научающейся организации»).

In a traditional control system of the personnel training of workers (there is a regular improvement of professional skill) is one of the major elements. Until recently the majority of employers, irrespective of their type and a kind, preferred to raise qualification of workers outside of the organization. Last years began «fashionable» to carry out internal corporate training with attraction of experts. Thus who from heads that fact is not enough realizes, that the given tendency is connected, first of all, to occurrence and development of the new theory of «training organization».

Основой построения современной системы повышения квалификации на факультете менеджмента, повышения квалификации и переподготовки кадров Уральского государственного педагогического университета (и для

внешних, и для внутренних клиентов) стала теория «обучающейся организации» («научающейся организации»).

Термин «обучающиеся организации», широко распространившийся в Европе и США в 1990-е гг., в России стал известен недавно. Одна из популярных у нас концепций обучающейся организации принадлежит американцу П. Сенге. Другая, «европейская», была разработана несколькими авторами: Т. Бойделом, Н. Диксоном и П. Сенджем. В отечественной науке этими проблемами достаточно активно занимается доктор экономических наук, профессор ГУУ Б. Мильнер (Москва).

Исследователи проблем организационного развития обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия составляла менее 40 лет. Однако целый ряд фирм оставался процветающим даже после двухсотлетней деятельности.

Продолжительное благополучие фирмы тесно связано с организационной способностью продуманно управлять собственным развитием через развитие внутреннего потенциала. Следующие этому принципу организации (*живые компании*) имеют более продолжительный период существования. Напротив, у тех фирм, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, меньше возможностей для долгосрочного выживания. Они получили название *экономических компаний*.

В теории и практике организации корпоративное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения успешности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Они развиваются путем обмена передовым опытом между их членами и избегают повторения типовых ошибок организационного и функционального взаимодействия.

Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы развития:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на их основе;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Отсюда и рекомендации создавать группы, обучающиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в период обучения. Существуют даже попытки дать схематиче-

скую интерпретацию организационного обучения, например, в виде следующей формулы:

$$\text{Обучение} = P + Q,$$

где P – программное обучение (чтение книг, лекций и др.);

Q – обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта.

Второй показатель служит основой обучения «в действии», т. е. организационного обучения [2].

Центральной идеей такого обучения является создание групп, перед каждой из которых ставятся две задачи: 1) решить проблему или выполнить проект; обучаться в процессе выполнения задач, 2) сделать новые знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Затруднения при таком обучении кадрового состава вызывают привычные обязанности работника, имеющиеся стандарты, административная культура, основанная на устоявшихся представлениях о технологии управленческой деятельности.

Чтобы преодолеть стереотипы мышления, недостатки в знаниях и умениях персонала, теория организационного обучения предлагает использовать пять блоков, взаимосвязанных и дополняющих друг друга (П. Сендж).

1. Системное мышление. Расширение обычных представлений работника о своей профессиональной деятельности как деятельности системной. Эти знания должны составить целостное представление о рабочих процессах и явлениях, помочь понять, как их изменить наиболее успешно.

2. Личное мастерство. Формирование и развитие определенного уровня профессионализма.

3. Ментальная модель. Осознание понятий, обобщений или даже картин и образов, влияющих на наше восприятие мира и поведение.

4. Создание общего видения. Воссоздание общей картины будущего, к которому стремится организация. Практика общего видения развивает это умение и укрепляет участие работников в процессе деятельности.

5. Групповое обучение. Суммирование индивидуальных знаний и демонстрация экстраординарных возможностей для скоординированных действий. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Можно говорить о новизне содержания в системе повышения квалификации, так как лишь один из пяти предлагаемых содержательных блоков касается проблем собственно традиционной профессиональной квалификации (согласно П. Сенджу, «личного мастерства»).

Изменение содержания заставляет искать новый тип и методы обучения. Необходимо реализовать в организации не только индивидуальное

поддерживающее обучение, направленное на то, чтобы непрерывно обучаться выполнению заданий, планов на короткие периоды или улучшению тактических приемов, но и **предупреждающее (прогнозное) обучение**, которое имеет стратегическую направленность, предполагает предвидение проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Каждому из этих видов соответствуют определенные обучающие способы:

1) поддерживающие (используемые в основном при стратегии «подготовки соглашений»): система поступления предложений от сотрудников, самоуправляемые рабочие группы, статистический контроль, сравнительное определение эффективности;

2) способы прогнозирования (применяемые преимущественно для «выработки стратегий будущего»): децентрализация стратегического планирования, анализ сценариев, совместные предприятия, стратегические союзы, повышение квалификации за пределами организации, метод Дельфи, анализ влияния других факторов.

Существует также набор общих способов, которые можно применять для всех стратегий: группы программного обеспечения, повышение квалификации в организации, реорганизация деловых отношений, передача инноваций, целевые группы, программы обеспечения качества, изучение потребителя, группы внешних консультантов, содержательный анализ.

Указанные виды и методы обучения лежат в основе программ корпоративного обучения персонала современных организаций (как коммерческих, так и всех образовательных – школа, колледж, вуз). Создание таких программ привело к появлению функции «управление знаниями».

Концепция обучающейся организации направлена на более эффективное использование и приумножение ее внутреннего интеллектуального потенциала. Частью этой концепции является теория управления знаниями. Этот новый раздел науки управления, его новая функция, новый вид управленческой деятельности в последние два десятилетия развивается весьма активно.

Первоначально термином «управление знаниями» обозначалась лишь сфера, имеющая отношение к тем отраслям и производствам, для которых характерны так называемые *высокие технологии*, изготовление *новых образцов продукции* непосредственно на базе конкретных научных исследований и технических разработок, *технологические новации*. Однако практика опровергла такой узкий подход, доказав, что не может быть отраслей, производств и компаний, которые не используют интеллектуальный капитал в изготовлении продукции, оказании услуг и самих методах управления.

Объектом управления знаниями являются нематериальные активы организаций, объединенных понятием «знания». Это специфические активы, для которых характерны: отсутствие осязаемой формы, долгосрочность использования, способность приносить доход.

К ним относятся:

- вложения в человеческий капитал и научно-исследовательские работы;
- корпоративная культура, в том числе моральные ценности и нормы, обладание стандартами, ответственность;
- торговая марка, бренд, репутация компании и ее имидж;
- ноу-хау, сферы компетенции, навыки, формализованные знания (патенты, руководства, лицензии, процедуры);
- процессы управления (руководство и контроль, обмен информацией, управленческая информация), в том числе профессионализм менеджеров и персонала, высокий уровень их компетенции;
- сложившаяся устойчивая клиентская база, сеть поставщиков, надежность и качество.

Ключевую роль в управлении знаниями играют руководители компаний. В условиях динамичных перемен в области техники, технологии и организации производства существенно меняются подходы к достижению поставленных целей и решению назревших проблем. Управление знаниями в большей мере, чем любая другая управленческая деятельность, предъявляет повышенные требования к технической квалификации, профессионализму лидеров, их умению работать с людьми, концептуальным способностям.

Новый вид управленческой деятельности, определение новых качеств менеджера, занимающегося «управлением знаниями», привело к заметным изменениям организационной структуры компаний. Появились новые должности: директор по управлению знаниями; вице-президент по управлению интеллектуальным капиталом; менеджер по интеллектуальным активам; директор по обучению; брокер знаний (координатор предложения и спроса на знания); экспедиторы решений; альянс-менеджеры; персонал, работающий с потребителями.

Особое внимание обращается на новаторские коллективы (команды), создаваемые для поиска и разработки новых знаний, придания им потребительского вида.

Следует отметить, что теория обучающейся организации появилась как отклик на необходимость формировать в современных организациях способность к инновациям, что является сегодня ключевым фактором выживания и успешного развития любой организационной структуры. Инновации в данном случае понимаются в широком смысле – не только и не столько как создание и предложение нового продукта, а скорее как способность организации, т. е. ее сотрудников, постоянно вырабатывать творческие решения возникающих проблем и задач. В связи с этим возрастает роль нематериальных активов – в первую очередь знаний и опыта персонала.

Активное обсуждение реализации данной теории в реальной практике отечественных организаций (см. публикации в журналах «Управление персоналом», «Менеджмент сегодня», «Проблемы теории и практики управления» за 2004–2007 гг., например [1; 3]) обозначило и актуальные проблемы – необхо-

димось перестройки менталитета сотрудников и трансформации корпоративной культуры.

В большинстве современных компаний принципы взаимного сотрудничества в вопросах обмена знаниями, выработки совместных инновационных решений входят в противоречие с монополией на знания, которая в организационных иерархиях (являющихся, по существу, политическими системами, ведущими постоянную борьбу за ограниченные ресурсы, такие как статус и влияние) расценивается как важный фактор конкурентного преимущества отдельно взятого сотрудника. Каждый менеджер, каждый эксперт – обладатель специальных знаний – стремится, сознательно или нет, сохранить свою «маленькую монополию» на знания и умения, обеспечивая тем самым свое пребывание в организации.

Поэтому усилия менеджмента в обучении персонала остаются неэффективными, если не учитывать внутреннюю мотивацию работника, его возможности и желания участвовать не просто в обучении, а в корпоративном открытом обучении, где востребована активная позиция каждого обучающегося.

Литература

1. Летников В. На пути к адаптивной самообучающейся организации // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 6. – С. 94–100.
2. Миальнер Б. З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 1999. – С. 424–435.
3. Семушкина С. Концепция научающейся организации: теоретические основы пути развития // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 6. – С. 89–93.

Л. Ю. Шемятихина

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИЙСКОЙ ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

В статье рассмотрена проблема создания российской модели подготовки менеджеров с учетом отечественного и зарубежного опыта, определены методические принципы обучения управлению, обозначены направления развития менеджмент-образования в России.

In this article the problem of creation of the Russian model of preparation of managers is considered in view of domestic and foreign experience, methodical principles of training to a direction are determined, directions of development of management-formation in Russia are designated.

Ведущим звеном любой современной организации являются менеджеры, объединяющие отдельные элементы в систему [4]. Рынок организаций и предприятий испытывает потребность в высококвалифицированных управленцах – менеджерах, их подготовкой начали заниматься многие российские