

сформирована система знаний, которая нуждается в современном управлении. Оно должно обеспечивать результативность использования знаний высокоэффективных специалистов, универсальную доступность знаний и мотивацию к их получению и использованию, гибкость в синтезе и принятии решений на всех уровнях, генерацию идей в рамках развития технологий.

Вопросы

1. Почему современные предприятия нуждаются в системе управления знаниями? Какие изменения привели к возникновению данной ситуации?
2. Опишите в общих чертах процесс формирования и использования знаний в организации.
3. Охарактеризуйте элементы системы знаний предприятия.
4. Ознакомившись с приложением к Разделу III, определите преимущества создания корпоративного портала знаний. Каким образом он реализует функции формирования и использования базы данных предприятия?
5. В чем заключается феномен портфельной карьеры?

11. Обучение как база развития и формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия

Следует отметить, что управление знаниями является непрерывным процессом, в который вовлекаются все сотрудники организации. В этом процессе немаловажное значение имеет организационное обучение, выступающее как процесс приобретения новых знаний в динамично изменяющейся рыночной среде, что является одним из главнейших факторов успеха компании в условиях конкуренции. По мнению Р. Дилтса, «деловой мир начал осознавать необходимость процесса непрерывного обучения, поскольку

именно такой подход подготавливает сотрудников ко всем изменениям и дает возможность достигать желаемого результата».

Обучение сотрудников в современных условиях становится важнейшей функцией менеджмента в целом и менеджмента знаний в частности. Практически все компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого сотрудника – неперенный атрибут успешно действующей компании. Обучение персонала становится относительно самостоятельным фактором формирования нововведенческого климата на фирме, создает предпосылки для адаптации к постоянно меняющимся условиям, повышает конкурентоспособность фирмы.

В теории и на практике организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компании, как стратегия их постоянного обновления и повышения эффективности всех видов деятельности. Развитие персонала является важнейшим фактором успешной деятельности организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда в результате научно-технического прогресса значительно ускоряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям современных предприятий отрицательно сказывается на результатах его деятельности. Поэтому обучение работников в наши дни должно быть непрерывным. Чтобы адекватно отвечать на вызовы современности, каждая компания должна превратиться в организацию, где происходит непрерывающийся процесс обучения всех работников из всех подразделений.

Организация не просто должна обучаться, но также должна делать это быстрее своих конкурентов. Другими словами, простое понимание вашего собственного бизнеса вряд ли предоставит вам конкурентное преимущество. Необходимо понимать природу и процессы организационного обучения и управления такого рода знаниями с тем, чтобы увеличить скорость развития

организационного знания и повысить качество и объем доступного знания. Центральное утверждение состоит в следующем: зная, что собой представляет процесс обучения, через формализацию процедур и структур управления знанием организации могут как сокращать время, необходимое для обучения, так и повышать качество и объем доступного знания. Интеллектуальная организация – это та, которая обучается и управляет своими знаниями разумно. На основе интеллекта развиваются способности, которые позволяют организации постоянно переигрывать своих противников.

Специалисты в области организационного обучения предлагают различные основы для классификации последнего. Однако наиболее рациональной классификацией является следующая:

- значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как *поддерживаемое обучение*, как непрерывный процесс. Работники ежедневно учатся тому, как выполнять задания, планы на короткие периоды или как улучшить тактические приемы;

- *кризисное обучение* – это такая форма, которая зависит от стратегии реагирования на какие-либо события или сложившуюся ситуацию. Обучение осуществляется одним циклом, в рамках которого внимание сосредоточено на эффективном выполнении задания;

- *предупреждающее обучение* – имеет стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Обучение как фактор развития интеллектуального потенциала предприятия необходимо рассматривать в двух измерениях. Во-первых, это вузовская подготовка специалистов, когда формируются базовые теоретические знания и компетенции будущих работников. Во-вторых, это организационное обучение как способ развития и совершенствования приобретенных в вузе теоретических знаний.

Эффективность обучения напрямую зависит от стабильности этого процесса. Как заметил Б. З. Мильнер, «организации, которые не обучаются (и соответственно, не изменяются) одновременно с быстрыми переменами, происходящими вокруг, считаются обреченными»³⁴. Организацию, в которой обучение осуществляется непрерывно, под воздействием изменения требований внешней и внутренней среды, можно охарактеризовать как самообучающуюся.

Первым термин «самообучающаяся организация» в широкое обращение ввел П. Сенге: он описал самообучающуюся организацию как коллектив, «где сотрудники непрерывно расширяют свои возможности, помогающие им добиваться нужных результатов, где вырабатываются *новые способы мышления*, где свободно распространяются коллективные стремления и где сотрудники непрерывно учатся тому, как осуществлять совместное обучение»³⁵. В дальнейшем идею о самообучающейся организации дополнили другие зарубежные исследователи. Так, М. Педлер определяет самообучающуюся организацию как организацию, «которая облегчает обучение всем своим членам и непрерывно трансформируется»³⁶. П. Гарвин рассматривает самообучающуюся организацию как организацию, «имеющую навыки в области создания, приобретения и передачи знаний и модифицирующую свое поведение таким образом, чтобы оно отражало новые знания...»³⁷. Причем, как отмечает автор, только самообучающаяся организация способна обеспечить приобретение знаний из опыта, непрерывную разработку программы усовершенствования, использование систематизированных методов решения проблем, а также быстрое и эффективное распространение знаний в пределах организации с помощью формальных программ профессионального обучения.

³⁴ Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. М. : Дело, 2006. С. 244.

³⁵ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-бизнес, 2003. С. 112.

³⁶ Pedler, M. The Learning Company: A strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell. McGraw-Hill. London, 1991. P. 42.

³⁷ Garvin, D. A Building a learning organization // Harvard Business Review. 1993. August. – P. 80.

Однако не стоит путать самообучающуюся организацию с организационным и индивидуальным обучением. Они являются лишь составной частью самообучающейся организации. Обучение приносит наибольший эффект там, где оно является частью рабочей жизни, а не проводится изолированно от организации. Знания, полученные вне организации, могут получить отторжение в организации, так как организация может быть к ним не готова.

Любая самообучающаяся организация должна иметь «общее видение», так как без общего понимания четко сформулированных целей невозможно эффективно сотрудничать. Сотрудники должны представлять организацию не как совокупность дискретных отделов, а как общее целое, они должны видеть, какую роль они играют в организации для достижения генеральной цели. Следовательно, можно сказать, что *самообучающаяся организация* – это организация, которая постоянно преобразуется под воздействием изменения окружающей среды посредством обучения и эффективного управления знаниями, что приводит к увеличению интеллектуального капитала.

Таким образом, непрерывное обучение персонала является стратегической основой развития, формирующей общее видение и знание организации, создающей условия для их эффективного применения и увеличения интеллектуального капитала организации, поскольку предоставляются возможности для своевременного (опережающего) развития персонала и, следовательно, организации в целом.

Вопросы

1. Охарактеризуйте самообучающуюся организацию. Какие преимущества вы видите в ней по сравнению с традиционной организацией?
2. Согласны ли вы с тезисом о том, что все организации в той или иной мере проходят обучение в процессе своего функционирования? Почему?