

UDC 338

Possibilities of “Teaching by Doing” Methodology in Russian Companies

Svetlana V. Titova

Naberezhnye Chelny Branch Institute of Economics, management and law, Russia
423822, Naberezhnye Chelny, pr. Moskovskii, 67
PhD (Pedagogy)
E-mail: idun@yandex.ru

Abstract. The article states general concepts of “Trainee Company” in detail. The author attaches special attention to trainee company technologies.

Keywords: trainee company; traditional company; trainee company technologies; educational methods; “Teaching by Doing”.

Введение. В современных условиях жесткой конкуренции, которая наблюдается практически во всех сферах деятельности, а также бурного развития научно-технического прогресса, который влечет за собой быстрое устаревание профессиональных навыков работников, способность организации к постоянному повышению профессионального уровня своих работников, является весьма актуальной задачей.

Материалы и методы. Основными материалами для написания статьи стали опубликованные статьи и учебники на тему «Управление изменениями». Методологической основой работы являются сравнительный анализ и синтез.

Обсуждение. Уже сегодня руководители многих компаний рассматривают квалификацию работника как капитал, который приносит прибыль, а затраты на обучение – как доходное капиталовложение. В связи с этим усложняется и сам подход к внутрифирменному обучению, появляются технологии «обучающейся организации».

Термин «обучающаяся организация» стал широко распространен в США и Европе в 1990-х гг., но в России стал употребляться недавно. Хотелось заметить, что обучающаяся организация – это не новая модель построения и развития компании, а синтез передовых управленческих идей, сведенных воедино и реализованных в практической деятельности.

Автор термина и концепции обучающейся организации Питер Сенге под ней понимает 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».

Обучающаяся организация по своей сути в корне отличается от традиционной (табл. 1).

Таблица 1.

Сравнение обучающейся и традиционной организаций

Критерий	Традиционная организация	Обучающаяся организация
Статус работника	Определяется занимаемой должностью	Определяется знаниями, умениями и навыками, которыми владеет работник
Процесс принятия управленческих решений	Основан на формальных нормах, правилах и стандартных процедурах	Основан на коллективных методах принятия управленческих решений, приветствуются инновационные управленческие решения
Сотрудничество в организации	Сотрудничество работников между подразделениями в организации ограничено	Организация культивирует дух сотрудничества, приветствуются взаимосвязями между подразделениями

Информационная открытость	Существующие коммуникационные модели неэффективны, так как ограничен доступ к источникам информации	Коммуникационные модели эффективны, так как информация открыта для каждого сотрудника
Уровень информированности сотрудников	Недостаток сведений и как следствие этого незнание целей и направлений развития организации	Цели, стратегические направления развития организации открыто обсуждаются, разъясняются, корректируются
Отношения в коллективе	Носят строго формальный характер, разногласия и прения строго пресекаются	Отношения не строго формальны, приветствуются дискуссии, поляризация мнений
Отношения «Руководитель-подчиненный»	Управление персоналом как исполнителем	Управление персоналом как партнером

Таким образом, в обучающейся организации происходит не простое накопление знаний, так как суть обучения не в простом повышении квалификации, а наращивании потенциала работника, создании новых идей.

Современные концепции обучающейся организации главным образом представлены американской концепцией П. Сенге и европейской Т. Бойделла и Н. Диксона.

Модель П. Сенге представляет собой синтез пяти «умений» (технологий):

1. Мастерство в совершенствовании личности – создание концепции собственного развития на основании того, что важно для человека.

2. Создание общего видения – открытие новых навыков для достижения общих целей.

3. Командное обучение – коллективное мышление, которое дает положительный синергетический эффект (диалог между работниками приводит к таким результатам, которые недоступны для каждого в отдельности).

4. Когнитивные модели – следует извлечь на свет скрытые убеждения и верования, которые активно влияют на процесс мышления и нередко мешают ему.

5. Системное мышление – синтез предыдущих умений, что позволяет увидеть закономерности в сложных системах.

Авторы европейской концепции выделили 11 характеристик, которые определяют сущность обучающейся организации:

- обучающейся подход к стратегии, т.е. стратегии и планы организации постоянно совершенствуются (меняются) в зависимости от изменений во внешней среде;

- партисипативная политика управления, т.е. все работники организации принимают участие в решении стратегических вопросов;

- информационная открытость, т.е. для принятия управленческих решений необходим оперативный доступ к информации;

- учет и контроль деятельности организации, т.е. данные процессы строятся таким образом, чтобы была возможность их использования в процессе обучения.

- внутрифирменный обмен услугами, т.е. любое подразделение, располагающее ресурсами, имеет возможности использовать их по своему усмотрению;

- гибкие механизмы вознаграждения, т.е. все работники включены в процесс определения оптимальных способов вознаграждения, при котором основным критерием выступает вклад каждого сотрудника в общие результаты деятельности фирмы;

- «дающие возможности» структура, т.е. структура и ее элементы рассматриваются не как косные структуры, а как развивающиеся, которые можно менять после коллективного обсуждения;

- постоянное «сканирование» окружающей среды, т.е. каждый работник должен участвовать в процессе сбора информации о внешней среде;

- совместные проекты организации и связанных групп, т.е. фирма инициирует совместные проекты с поставщиками, партнерами, потребителями, партнерами;

- климат, способствующий обучению, т.е. создание условий, исключаящих «ученические фобии»;

- самоменеджмент, т.е. постоянное развитие каждого сотрудника.

Использование какого-либо одного из названных элементов обучающейся организации не дает должного эффекта. Это возможно только при условии использования всех элементов с учетом того, что обучающиеся организации постоянно находятся в состоянии обучения, т.е. процесс развития не заканчивается никогда.

Все технологии, применяемые обучающейся организацией можно представить в виде четырех групп (рис. 1).



Рис. 1. Технологии обучающейся организации

Обучающиеся способы данных технологий представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Обучающие способы

Показатели	Поддерживающие технологии	Переходящие технологии	Прогнозные технологии	Универсальные технологии
Обучающие способы	Самоуправляемые рабочие группы. Статистический контроль процесса. Сравнительное определение эффективности.	Реорганизация процесса деловых отношений. Целевые и специальные группы. Программы обеспечения общего качества.	Методы экспертных оценок (Дельфи, сценариев, синектики и т.п.). Децентрализованное планирование. Метод «Проблемное колесо».	Содержательный анализ. Функциональный анализ. Методы анализа внешней среды.

Анализ обучающих технологий и способов, позволяет говорить об использовании организационного обучения, т.е. «обучение действием».

Первоначально данная технология была разработана английским консультантом Регом Ренвенсом, который обратил внимание на разрыв между теоретическим знаниями и их практическим применением. В результате своих исследований он пришел к выводу, что информация, полученная от чтения книг. Прослушивания лекций, только тогда станет знанием, когда она (информация) будет применяться в практической деятельности. Иными словами знание – это информация, которая стала достоянием человеком и активно

используется в профессиональной деятельности.

Таким образом, технология «обучения действием» – это обучение через работу.

Задачи данной технологии:

- научить работников фирмы использовать уже имеющийся опыт и знания в своей профессиональной деятельности;
- передавать знания коллегам, заинтересованным в этих знаниях;
- воспринимать новые знания и новый опыт;
- аккумулировать новые и старые знания в командный потенциал и внедрять их в практику.

Процесс технологии «обучение действием» показан на рисунке 2.

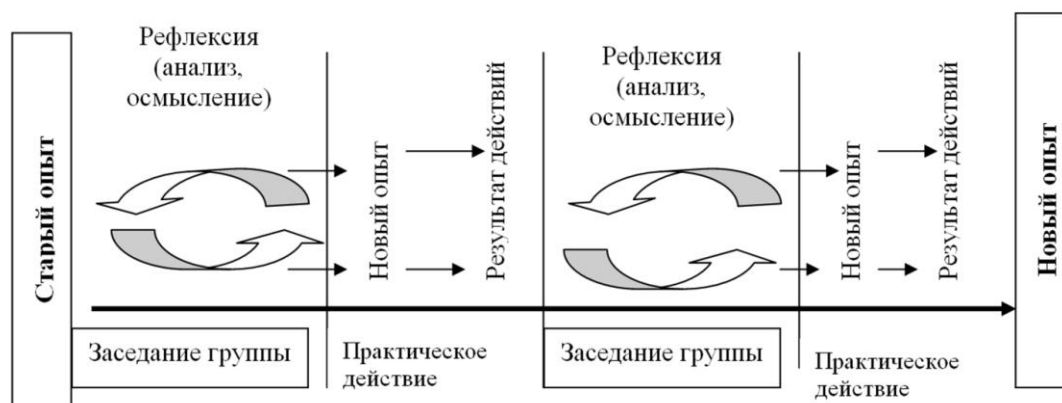


Рис. 2. Процесс «обучение действием»

Рассмотрим данную технологию более подробно. В программах обучения могут участвовать все сотрудники организации независимо от своего статуса. В организации может быть сформировано несколько групп, количеством 5–7 человек. Основное условие – каждый участник группы работает над реальной, самостоятельно выбранной проблемой.

Встречи проходят не реже 1 раза в месяц, но не чаще одного раза в две недели. Таким образом, у участников есть возможность индивидуальной и групповой работы. Цель данных встреч – изучение опыта решения реальной проблемы, как собственного, так и опыта коллег через задавание вопросов, помогающих каждому участнику прояснить для себя, что он должен сделать.

Каждый участник группы также знает, что после того, как он предпримет очередной шаг, этот шаг будет скрупулезно проанализирован группой с его участием, для того чтобы поучиться на этом и помочь спланировать следующий конкретный шаг. Таким образом, участие группы минимизирует вероятность серьезной ошибки в работе каждого участника.

Кроме того, с самого начала работы по технологии «обучение действием», участники знают о том, что результат их работы будет обсуждаться на итоговой конференции. Конференция проходит с участием всех работников организации, представителей клиентов и других связанных групп, и цель ее состоит в том, чтобы обсудить все те изменения, которые произошли в организации за период работы по этапу процесса «обучение действием».

Выводы. Таким образом, успех каждого проекта оценивается не руководством участников, а всеми работниками организации. Это, с одной стороны, предопределяет практическую направленность работы каждого участника программы и его высокую мотивацию и, с другой стороны, позволяет вовлечь в процесс совершенствования организации всех ее работников.

Участникам групп предлагаются на выбор неструктурированные проблемы, которые можно решить только инновационными приемами. Такими темами проектов могут быть:

- разработка эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала;
 - разработка стратегии развития организации;
 - разработка эффективной системы управления конфликтами в организации;
 - разработка показателей оценки результатов труда персонала;
 - создание эффективной системы оплаты труда персонала;
 - разработка маркетинговой (финансовой) политики организации;
 - реализация основных положений Всеобщего управления качеством в практическую деятельность компании;
 - возможность использования концепции «Шесть Сигм» в практической деятельности компании;
 - реструктуризация организации;
 - оптимизация организационной структуры фирмы;
 - разработка показателей эффективности системы управления и т.д.
- Преимущества технологии «обучение действием»:
- участники работают над реальными проблемами, а не над искусственно созданными ситуациями;
 - происходит «обучение друг от друга»;
 - участники работают на внедрение полученных результатов, а не на подготовку доклада, презентации и т.п.;
 - сам процесс обучения способствует возникновению нового мотива для каждого участника.

Заключение. Таким образом, «обучение действием» является одним из самых эффективных способов формирования культуры «обучающейся организации» через развитие ее работников. Именно обучающаяся организация с настоящее время способна быстро и эффективно адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды, поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, надеяться на дальнейшее развитие.

Примечания:

1. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях / Г.В. Широкова. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. 480 с.
2. Паркин М. Сказки для управления изменениями / М. Паркин. М. : изд-во «Добрая книга», 2009. 240 с.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. М. : ИЦФЭР, 2011. 863 с.
4. Управление изменениями / Пер с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 227 с.
5. Хайниш С.В. Управление изменениями и механизм активного развития на предприятии / С.В. Хайниш. М.: Рохос, 2010. 152 с.

УДК 338

**Возможности использования технологии «обучение действием»
в российских компаниях**

Светлана Владимировна Титова

Набережночелнинский филиал Института экономики, управления и права, Россия
423822, Республика Татарстан, Набережные Челны, проспект Московский, 67
кандидат педагогических наук, доцент
E-mail: idun@yandex.ru

Аннотация. В статье подробно изложены основные понятия термина «обучающаяся организация». Особое внимание автором уделено технологиям обучающейся организации.

Ключевые слова: обучающаяся организация; традиционная организация; технологии обучающейся организации; обучающие способы; «обучение действием».