

На правах рукописи

Радаев Тимур Викторович

**КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ
В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.**

Специальность 22.00.08 — социология управления

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук**

Нижний Новгород 2007

Диссертация выполнена на кафедре общей социологии и социальной работы
ФСН Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского

Научный руководитель — доктор философских наук, профессор **А.М. Бекарев**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор **А.А. Иудин**
кандидат философских наук, доцент **С.С. Балабанов**

Ведущая организация: Нижегородский государственный архитектурно-
строительный университет

Защита состоится 31 мая 2007 г. в 15.00 час. на заседании диссертационного
совета Д 212.166.04 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора
наук при Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского
Адрес: 603000, г. Нижний Новгород, Университетский пер., 7, ауд. 203

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной
библиотеки Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского

Автореферат разослан «27» апреля 2007 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доцент кафедры общей социологии и социальной работы,
кандидат социологических наук

Е.Е. Кутявина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

Мы живем в глобальном обществе, где главным экономическим ресурсом становятся знания. Эту ситуацию когда-то предвосхитил русский ученый В. И. Вернадский, который полагал, что на место «человека трудящегося» станет «человек учащийся». Еще каких-нибудь десять — пятнадцать лет назад не было концепций образования персонала, пожизненного образования (lifelong education), непрерывного обучения. Сейчас такие концепции есть, и их достаточно много. Традиционные виды ресурсов и технологий остаются важнейшими факторами успеха. Но еще большую важность приобретают «предпринимательские ресурсы», основанные на развитии человеческого и социального капитала. Именно поэтому современные системы образования стали играть ключевую роль в экономическом развитии.

По меньшей мере, есть четыре фактора, которые обостряют проблему обучающихся организаций в современных условиях глобализации и новой экономики. К ним относятся *конкуренция, адаптация, социализация (ресоциализация) и карьера*. Конкуренция в системах образования усилилась ввиду образовавшегося «лага» между потребностями хозяйственных организаций и возможностями образовательных учреждений (прежде всего, университетов как флагманов образования). В условиях открытого общества обострилась конкурентная борьба между университетами, которые вынуждены трансформироваться, чтобы ответить на «вызовы», идущие из практики. При этом стратегия вузов стала напоминать стратегию крупных корпораций. В частности, появилось понятие «предпринимательский университет» (Кларк Б.). С другой стороны, качественные изменения в структуре экономики современных обществ радикально меняют закономерности, принципы и механизмы систем управления человеческими ресурсами в деловых организациях. Вместе с этим меняются потребности бизнеса в корпоративном обучении своего менеджмента и персонала. Экономика, основанная на знаниях, приходящая на смену традиционной экономике, требует создания

адекватных систем корпоративного образования. Этот мегатренд был своевременно и глубоко предвосхищен современной теорией управления. Еще в 1965 г. П. Друкер в книге “Managing For Results” определил роль организационного знания как ключевого конкурентного преимущества бизнеса.

Движение образования в сторону бизнеса и бизнес-организаций в сторону образования отнюдь не оказалось простым встречным движением. Корпоративные университеты составляют серьезную угрозу для вузов, поскольку они не столько продуцируют информацию и репродуцируют знания, сколько формируют умения и навыки, которые способны обернуться прибылью.

Именно адаптация организаций к внешней среде и адаптация сотрудников к организации поставили проблему обучения во главу угла. Для того, чтобы организация была адаптирована к быстро меняющейся внешней среде, она должна быть нацелена на инновации. Обучение выступает наиболее эффективной формой получения инновационных продуктов и технологий. С другой стороны, в процессе обучения сотрудники адаптируются к требованиям организации и друг к другу. Параллельно с этим решается задача социализации (ресоциализации) как задача усвоения норм корпоративной культуры. Причем, успешное решение этой задачи способствует образованию эффекта синергии, что весьма важно для динамично развивающейся организации.

Важным аспектом проблемы адаптации является формирование «команд». Характерные для современности процессы слияния компаний, образование сетевых корпораций и «управляющих компаний» требует внедрения технологий *командного менеджмента*, что возможно через различные семинары-практикумы и тренинги, организованные внутри компаний. Немаловажным фактором актуальности темы является профессиональная карьера менеджеров как ведущая сфера мотивации. Если обучение нацелено на будущее, а не аккумулирует лишь знания из прошлого, то оно соответствует мотивации управленцев. В этом отношении именно корпоративное обучение можно назвать «проектным» и нацеленным на будущее, поскольку персонал привлекается к разработке и реализации новых проектов компании.

Степень разработанности темы

Проблематика «обучающейся организации» (ряд авторов пользуются термином «научающаяся организация»¹) находится на стыке социологии образования, социологии организаций и социологии культуры.

Социология образования в контексте трансформаций и глобализации представлена обширным списком исследований в области общего и профессионального образования². Процессы трансформации высшего и дополнительного образования исследованы в работах А.О. Грудзинского, А.М. Осипова, М.Н. Руткевича, В.А. Садовниченко, В.Н. Скворцова, А.И. Слепухина, Р.Г. Стронгина, В.Ж. Тощенко и др.³

Особой строкой следует отметить работы, посвященные образованию взрослых (работы П. Бурдые, К. Вейна, М. Кастельса, С Парсона, М. Хаттона, Р. Эдвардса, а также российских исследователей Н. В. Абрамовой, И. Ф. Девятко, Н. В. Поправко, А.Ю. Рыкуна и др.)⁴.

В рамках социологии организаций в аспекте обучения необходимо выделить те разработки, которые касаются анализа корпоративной культуры как фактора, тормозящего или ускоряющего процесс организационных изменений. Одной из

¹ Титов, Р.А. Научающаяся организация: социологический анализ стратегии построения / Р.А. Титов // Личность. Культура. Общество. — 2006. — Т.8, спец. вып. — 1(33).

² Добреньков, В.И., Нечаев, В.Я. Общество и образование. — М., 2003. Жуков, В. Университетское образование: история, социология, политика /В. Жуков. — М., 2003. Жуков, В.И. Российское образование: перспективы и проблемы развития /В. Жуков. — М.: изд-во МГСУ «Союз», 1998. Зборовский, Г.Е. Образование: от XX к XXI веку /Г.Е. Зборовский. — Екатеринбург: изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000.; и др.

³ Грудзинский, А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская деятельность вуза / А.О. Грудзинский. — Нижний Новгород: ННГУ, 2004. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г. — М., 2002. Образование, которое мы можем потерять / Под ред. В.А. Садовниченко. — М.: МГУ, 2003. Российское образование: традиции и перспективы: материалы международной научно-практической конференции, Нижний Новгород. 19—21 мая 1997 г. / Под ред. Р.Г. Стронгина. — Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 1998. Руткевич, М.Н. Социология образования и молодёжь: избранное (1965—2002) / М.Н. Руткевич. — М.: Гардарики, 2002. Скворцов, В.Н. Социально-экономические проблемы теории непрерывного образования / В.Н. Скворцов. — СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 1999. Слепухин, А.Ю. Высшее образование в условиях глобализации: проблемы, противоречия, тенденции / А.Ю. Слепухин. — М., 2004.

⁴ Абрамова, Н.В. Социологические интерпретации концепций «непрерывного обучения взрослых» / Н.В. Абрамова // Социология. — 2006.— №2. — С. 144—152. Hatton, M. A pure theory of lifelong learning / M. Hatton // Lifelong learning: policies, practices and programs. — Toronto: APEC, 1997.

задача корпоративного обучения является организационное развитие и, следовательно, организационное изменение. Культура в этом плане выступает ключевой «фигурой» и от того, насколько она подвижна, гибка и трансформируема, зависит успех обучения. В российской социологии, социальной психологии и теории управления к проблеме организационной культуры стали обращаться, начиная в середине 90-х годов¹. Однако необходимо отметить, что в теоретическом смысле и на практике доминировал взгляд, согласно которому корпоративная культура отождествлялась с социально-психологическим и моральным климатом организации. Сегодня, напротив, имеются исследования различных аспектов организационной культуры².

Другой координатой для стимулирования обучения персонала организаций является профессиональная карьера менеджеров. Здесь тоже имеется достаточно большое количество разнообразных исследований. Среди отечественных и зарубежных ученых, занимающихся исследованием вопросов сущности карьеры, ее формированием и развитием, можно отметить Р. Арре, В.И. Бакштановского, Т.Ю. Базарова, Г. Германса, В.Ю. Иванова, А.Я. Кибанова, Е. Комарова, В.А. Полякова, Ю.В. Согомонова, С.И. Сотникову, А.А. Ушакова, В.А. Чурилова, Б. Швальбе, Э. Шейна, С.В. Шекшни.

Результаты изучения процесса качественного совершенствования человеческих ресурсов как одного из центральных разделов современного анализа предложения труда в рамках теории человеческого капитала представлены в работах

¹ Гришин, А.С. Успех банка будет зависеть от осознания корпоративных ценностей / А.С. Гришин // Финансовые известия. — 1995. — 4 июля. Занковский, А.Н. Анализ базовых «координат» организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров / А.Н. Занковский // Психологический журнал. — 1996. — Т. 17, №3.

² Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик / Э. Брукинг. — СПб.: Питер, 2001. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн Р. — СПб.: Питер, 2001. Коултер, Д. Культурные различия и управление / Д. Коултер // Управленческие кадры и организационная культура: тем. сб. ст. — Вып. 3 / Д. Коултер. — М.: изд. Проблемы теории и практики управления, 2000. Мейерер, П. Культура бизнеса / П. Мейерер // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 4. Вильямс, Р. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. — СПб.: Питер, 2003. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом, 1998. — №5. Комаров, Е. Управление карьерой / Е. Комаров // Управление персоналом. — 1999. — №1. Проблемы управления персоналом в организациях / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Государственный университет управления, 2000. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. — М.: Инфра-М, 2001. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. — СПб.: Питер, 2002.

Й. Бен-Порэта, М. Блауга, Р. Лэйарда, Дж. Минцера, Ш. Розена, Ф. Уэлча³. Проблемы, связанные с пониманием, осуществлением, развитием и планированием профессиональной карьеры достаточно разработаны в зарубежной¹ и отечественной литературе².

Что касается собственно проблемы «обучающейся организации», то здесь есть несколько солидных источников, на которые следует обратить особое внимание. В. Кенджелоси и У. Дилл в работе «Организационное обучение: теоретический аспект» определили общие контуры новой модели организационного обучения. В 1974 и 1978 годах К. Арджирис и Д. Шен опубликовали книги «Теория в практике» и «Организационное обучение», посвященные проблемам обучения людей в организациях, идеи которых, к сожалению, оказались невостребованными практиками менеджмента. В 70-х годах благодаря работам Дж. Батисона, К. Арджириса и Д. Шена концепция корпоративного обучения превратилась в относительно самостоятельное направление управленческой теории. В 80-х годах в западном менеджменте полностью сформировалось общее видение конкурентных преимуществ фирмы, основанных на ключевых организационных способностях, в числе которых фиксируется и способность к обучению.

В 1990 г. П. Сенге написал книгу «Пятая дисциплина», которая стала настольной в области организационного обучения³. В первой половине 90-х годов идеи книги транслировались в пилотные программы организационного обучения в компаниях «Форд», «Федерал Экспресс», «Интел», «АТ&Т», «Моторола». В 1996 г. в США опубликована книга Д. Тобина «Трансформационное обучение: обновление компании посредством знаний и навыков работников», в которой корпоративное

³ Ben-Porath, Y. The production of human capital and life cycle of earnings /Y. Ben-Porath //Journal of Political Economy. — 1975. — №4. Blaug, M. The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey /M. Blaug // Journal of Economic Literature. — 1976. — Vol. 14, № 3. Layard, R. Labour Market Adjustment in Russia: Special Report //R. Layard, A. Richter //Russian Economic Trends.. — 1994. — №3. Mincer, J. Production of Human Capital and the Lifecycle of Earnings: Variation on the Theme /J. Mincer // National Bureau of Economic Research. Working Paper, 1994.

¹ Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. Серия «Бизнес-класс». Гидденс, Э. Стратификация и классовая структура /Э. Гидденс // Социс. — 1992. — № 11.

² Арджирис К. Организационное научение /Пер. с англ / К. Арджирис . — М.: Инфра-М., 2004. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера /Е.Г. Молл. — СПб.: Питер, 2003. Серия «Теория и практика менеджмента».

³ Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации /П. Сенге. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

обучение рассматривается как ключевой фактор организационных изменений. В этой же связи повышение эффективности управления корпоративным обучением начинает рассматриваться как одна из ключевых задач менеджмента.

В настоящее время эта проблема в России тоже выдвигается на первый план. Российский менеджмент постепенно осознает необходимость поворота от доминировавших в условиях первоначального накопления капитала ресурсов и инструментов достижения организационных и личных целей к новым технологиям менеджмента, базирующихся на человеческих ресурсах и интеллектуализации бизнеса. С другой стороны, опыт обучения персонала в наших организациях все же существовал со времен внедрения НОТ и этот опыт помогает современным бизнес-организациям оперативно реагировать на вызовы рынка.

Проблема исследования

Основная проблема исследования связана с процедурами диагностики потребностей персонала в корпоративном обучении. Работы по организационной диагностике есть¹, но они носят сугубо менеджерский характер. В диагностике практически не используются социологические инструменты измерения. С другой стороны, в российских деловых организациях не хватает опыта формирования *обучающихся команд*. Отсюда возникает проблема конструирования новой социальной реальности посредством передачи знаний, что тоже относится к компетенции социологии в ее конструктивистской парадигме².

Цели и задачи исследования

Цель работы: на основе социологического диагностического подхода разработать модель корпоративного обучения менеджмента и персонала компании.

Задачи исследования:

¹ Филонович, С.Р. Диагностика деловой организации в логике теории жизненных циклов /С.Р. Филонович //Личность. Культура. Общество. — 2005. — Т. VII, Вып.. 3(27).

² Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. —320 с. ISBN 5-85691-036-2

- систематизировать концептуальные основания современного корпоративного обучения;
- определить социологические аспекты диагностического подхода к проектированию системы, содержания и управления корпоративным обучением;
- провести диагностику потребностей топ-менеджмента хозяйственной организации в обучении;
- разработать проект по содержанию программ и учебных планов корпоративного обучения менеджмента компании.

Объект исследования: корпоративное обучение управляющей команды крупного научно-производственного предприятия.

Предмет исследования: алгоритм корпоративного обучения высшего менеджмента компании и проектирование системы «обучающейся организации».

Теоретико-методологической основой диссертации выступили теории самоорганизующихся систем, разработанные на основе общей теории систем и социальной синергетики.

Проблема социального конструирования компании как «обучающейся организации» рассматривалась под углом зрения конструктивистской парадигмы, сформулированной в рамках социологии знаний.

В целях изучения факторов развития команды как малой группы и определения организационного профиля компании применены теории, разработанные в социологии малых групп и социометрии.

Эмпирические основы исследования

Эмпирической базой выступили результаты социологического исследования, проведенного автором в течение 2006 года. Исследование которое включало в себя: серию структурированных наблюдений (более 100 часов), глубинные интервью с членами управленческой команды (6 человек), анкетный опрос по 12 специальным методикам, структурированное интервью с менеджментом компании «Старт», бенчмаркинг (как система оценок) лучших отечественных и американских компаний по вопросам управления корпоративным обучением работников и

менеджмента, SWOT-анализ системы управления компанией, модерация и мозговой штурм, проведенный с руководством компании для выявления ее проблемного поля и собственно процесс социального проектирования обучающейся организации на основе разработанных рекомендаций для каждого участника проекта.

Научная новизна исследования

1. На основе социологического исследования разработана авторская модель корпоративного обучения, построенная на принципах системного подхода, синергизма и концепции непрерывного образования.

2. Применен диагностический метод выявления потребностей персонала в обучении на основе выделения трех взаимодействующих подсистем современной модели корпоративного обучения: подсистемы потребностей в обучении кадров; подсистемы процесса подготовки и развития кадров; оценки программы обучения ее участниками.

3. Конструктивной особенностью примененных методов диагностики стало широкое использование социологических инструментов измерения, таких как универсальные опросники М. Белбина, адаптированные к новой организационно-культурной среде.

4. Разработан проект «обучающейся организации» с учетом специфики исследуемой компании, включающий в себя следующие стадии реализации: подготовка управленческой команды; разработка программ обучения и тренингов для различных уровней управления; мультипликация и тиражирование результатов обучения и модерация, оценка результатов.

Теоретическая и практическая значимость

Теоретическая значимость работы определяется тем, что в работе на основе системного подхода и синергетики и установок автопоэзиса (самореферентности) представлена теоретическая модель формирования обучающейся организации на всех уровнях управления. Исходя из этого, результаты авторского исследования вносят вклад в социологию управления. Отдельные выводы могут послужить

исходным пунктом специальных научных исследований, касающихся, в частности проблем внутрифирменного обучения, формирования управленческих команд и диагностики организаций, ориентированных на обучение как конкурентное преимущество.

Практическая значимость состоит в том, что на основе практического применения методологии конструктивизма разработан проект построения обучающейся организации, который был реализован в 2006 году. Кроме того, разработан спецкурс по социологии организационных изменений и организационным инновациям в общих рамках социологии управления.

Положения, выносимые на защиту

Направление и содержание корпоративного обучения должны быть тесно связаны с потребностями организации, ее стратегическими целями, а также с потребностями и интересами ее работников. Система организационного обучения должна строиться на принципах системного подхода и автопоэзиса (в данном случае, нацеленность на будущее), располагать хорошо продуманным и постоянно действующим механизмом мотивации и стимулирования работников. Обучение должно строиться таким образом, чтобы создавать для работников возможность «пожизненной занятости», то есть давать им знания и навыки, выходящие за пределы их непосредственных должностных обязанностей. Процесс индивидуального обучения (в тех случаях, когда он целесообразен и необходим) должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить эффект мультипликации, то есть тиражирования результатов индивидуального обучения для заинтересованных в них звеньев организации в целом.

На основе применения *диагностического метода* (в процессе эмпирических замеров) выявлено, что к внутренним тормозящим силам изменений относятся такие факторы как недостаточный уровень компетентности основной массы управленческих кадров компании, неадекватность организационной культуры целям и задачам организации, неразвитость информационной подсистемы, нехватка внутренних ресурсов, недостаточный опыт по оптимизации деятельности организации.

Разработан проект корпоративного обучения для конкретной организации. Сформулированы основная и конкретная цели проекта. Предлагаются механизмы реализации целей проекта, в основе которых лежит микро-социологический анализ управленческих навыков, систем и механизмов мотивации, наблюдения за управленческой деятельностью. Определены стадии реализации проекта: подготовка управленческой команды, подготовка программ обучения и тренингов для различных уровней управления; мультипликация и тиражирование результатов обучения и модерация, оценка результатов. Проведенное исследование позволило спроектировать на момент исследования организационный профиль компании. Получены данные о видении топ-менеджеров компании организационного равновесия фирмы.

Апробация работы

Апробация и обсуждение основных положений диссертационного исследования проходили:

в мае 1997 г. на 25-м Международном академическом симпозиуме, посвященном опыту и проблемам личностной адаптации в условиях социальных перемен, проводившемся при патронаже Правительства Нижегородской области в г. Н. Новгород; в сентябре 1998 г. на Международной ярмарке идей в рамках Академического симпозиума «Интеллектуальная собственность в информационном обществе»; на международных практических конференциях «Менеджер 21 века» (март 1998 г., апрель 1999 г., апрель 2002 г., февраль 2007 г.; на постоянно действующем междисциплинарном теоретическом семинаре: Проблемы региона: фундаментальные и прикладные исследования, Н.Новгород). Диссертация обсуждена на заседании кафедры общей социологии и социальной работы ФСН Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского в апреле 2007 года.

По материалам исследования опубликовано 16 работ общим объемом 4,85 п.л. (из них вклад автора — 2,87 п.л., в том числе одна работа в рецензируемом издании).

Материалы и выводы данного исследования использованы для организационного проектирования корпоративного обучения в ОАО «Старт» (Н. Новгород), ООО «Кэпитал-Менеджмент» (Н. Новгород), ООО «Туларегионгаз» (Тула), Государственное предприятие «НКЦ» (Н. Новгород).

Структура работы

Диссертация состоит из введения, двух глав, объединяющих семь параграфов, заключения, приложений, списка литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во Введении обосновывается актуальность темы, описывается степень научной разработанности проблемы, ставится проблема исследования, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования, характеризуется его теоретико-методологическая и эмпирическая база, раскрывается научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава работы «Концепция обучающейся организации: теоретический анализ» состоит из трех параграфов, в которых рассмотрен современный опыт системного подхода в менеджменте и управлении корпоративным знанием. Определены методы успешного преобразования новых идей в практическую деятельность организации. Детально рассматривается теоретическая основа концепции обучающейся организации.

В первом параграфе «Парадигмы образования и корпоративное обучение» отмечается, что современное знание обладает всеми свойствами товара. В условиях господства традиционных форм образования, программ подготовки специалистов, основанных на примате «предметоцентризма», акценты делаются на фундаментализацию знаний. Такие формы обучения присущи, как правило, крупным университетским центрам, отличающимся, по словам П. Дойля, высоким «марочным капиталом»¹. Главный негативный итог таких форм обучения связан с

¹ Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика /П. Дойль. — СПб: Питер, 1999. — С.220.

избыточным количеством ненужной информации. Вместо информированного человека получается «информационно-перегруженный индивид».

«Североамериканская»² модель бизнес-образования имеет «проектный» формат и базируется на «игровой» форме обучения. Издержками таких форм обучения являются крайний релятивизм и фрагментарность стиля мышления.

Третий вид обучения проходит в режиме автопоэзиса, был сформулирован в 80-е годы XX века в теории социальной энтропии и кибернетике «второго порядка»³. Проблемы предприятия в режиме автопоэзиса являются условием создания образовательного пространства. Поиск решений исключает производство «безработных» знаний, втягивающих в себя огромные экономические ресурсы¹.

Корпоративное обучение как постоянный процесс изменений в системе знаний и навыков направлено на формирование навыков продуктивной деятельности и конкурирует с традиционными формами получения образования. Более того, ряд авторов сейчас утверждает, что «знания versus информации»², когда информацию получить легко, а знания приобретаются с большим трудом.. Растущее число западных и отечественных корпораций осуществляют стратегию развития, используя в качестве модели подготовки и развития управленческих кадров и персонала концепцию «обучающейся организации». Теория управления, впервые сформулированная в 60-х годах XX века, приобрела огромную популярность благодаря книге известного американского специалиста в области менеджмента П. Сенге «Пятая дисциплина», посвященной проблемам управления человеческими ресурсами³, и статье Д. Гервина «Создание обучающейся организации», в которой теория стала целостной концептуальной системой⁴.

² Смирнов, С.А. Содержательные (парадигмальные) аспекты высшего социально-гуманитарного образования /С.А. Смирнов // Преподавание социально-гуманитарных дисциплин в вузах России: аналитический доклад. — М.: Логос, 2001. — С.64.

³ Василькова, В.В. Порядок и хаос в развитии социальных систем /В.В. Василькова. — СПб.: Лань, 1999.

¹ Бекарев, А.М. Безопасность человека, общества, природы в условиях глобализации как феномен науки и практики: часть 1 /А.М. Бекарев. — Москва—Йошкар-Ола: МарГТУ, 2005. — С.17.

² Константинов, Г. Интеллектуальное предпринимательство или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике /Г. Константинов, С. Филонович //Harvard Business Review, 2005. — С.50.

³ Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации /П. Сенге. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

⁴ Гервин, Д. Создание обучающейся организации /Д. Гервин //Harvard business review. March, 1993. — P.34.

Для успешного преобразования новых идей в практическую деятельность организации ей надо обладать несколькими ключевыми способностями. К ним, в первую очередь, можно отнести следующие способности:

- 1) решения организационных проблем;
- 2) осуществления организационных экспериментов;
- 3) обучения на собственном организационном опыте и истории организации;
- 4) обучения на опыте других организаций и других людей;
- 5) трансформации приобретенных знаний в систему значимых для организации навыков, умений и опыта ее управленческих кадров и персонала в целом;
- 6) реализации новых знаний, умений и опыта в практической проектной деятельности организации, в ее стратегии и политике.

Таким образом, концепция обучающейся организации теоретически предвосхитила новые потребности и тенденции информационного общества; сформулировала новое видение организационного знания и механизмов его генерации, тиражирования, хранения и трансформации в организационную практику; интенсифицировала процесс интеллектуализации организационной жизни и поставила в повестку дня современной теории менеджмента проблему управления организационным знанием.

Автор делает несколько основополагающих выводов:

- 1) направление и содержание корпоративного обучения должны быть тесно связаны с потребностями организации, ее стратегическими целями, а также с потребностями и интересами ее работников;
- 2) основное внимание руководства должно быть направлено на внутрифирменное обучение, то есть на подготовку и развитие персонала внутри организации;
- 3) при решении конкретных проблем сегодняшнего дня организации следует также проявлять заботу и о подготовке управленческих кадров и персонала для успешного решения проблем, которые с наибольшей вероятностью возникнут в будущем;
- 4) решающее слово в выборе форм и методов обучения должно, в конечном счете, принадлежать самим работникам;

5) обучение организации должно быть построено и осуществляться на основе системного подхода и принципов синергизма;

6) система организационного обучения должна располагать хорошо продуманным и постоянно действующим механизмом мотивации и стимулирования работников;

7) обучение должно строиться таким образом, чтобы создавать для работников возможность «пожизненной занятости», то есть давать им знания и навыки, выходящие за пределы их непосредственных должностных обязанностей;

8) процесс индивидуального обучения (в тех случаях, когда он целесообразен и необходим) должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить эффект мультипликации, то есть тиражирования результатов индивидуального обучения для заинтересованных в них звеньев организации в целом;

9) доминантной формой организационного обучения является обучение в группах, которому отдается предпочтение перед другими формами обучения;

10) активная, иницирующая роль в осуществлении обучения должна принадлежать высшим руководителям организации;

11) основную ответственность за подготовку и развитие персонала должны нести менеджеры среднего звена;

Во втором параграфе «Современные технологии корпоративного обучения в контексте образования взрослых» рассматриваются основные отличия процесса обучения взрослых. Формулируются три основных принципа обучения взрослых: 1) практическая значимость передаваемых знаний и формируемых навыков; 2) познавательная активность обучаемых; 3) непосредственное участие в реализации процесса обучения.

Отмечается целый ряд особенностей обучения взрослых в организациях — от активного участия в принятии решений по формату предстоящей учебы, самостоятельной идентификации необходимых к получению знаний до желания немедленного применения полученных знаний на практике. Приводятся данные исследования П. Филлипа по взаимозависимости между типом учебы и

запоминанием информации¹. Рассматривается модель организационного обучения взрослых, предложенная Д. Колбом, А. Рабиным и Д. Макинтером, включающая по определению авторов, четыре основные последовательно взаимосвязанные ступени:

- 1) конкретный опыт организации и ее членов;
- 2) наблюдение, отражение и анализ этого опыта;
- 3) формирование идей, общих концепций и подходов;
- 4) практическая проверка концепций в изменяющихся условиях.

Определенно, что для успешного прохождения цикла корпоративного обучения, обучаемые должны обладать рядом способностей: накопления опыта; наблюдения и анализа; концептуализации; экспериментирования.

Исходя из индивидуальных способностей обучающихся, важно понять доминантный тип обучения. Определяются основные цели организационного обучения. Это овладение определенными знаниями и навыками и осознание сильных и слабых сторон своей способности к обучению. Отличается четко определенное содержание таких понятий как «подготовка персонала» и «развитие персонала». Приведен опыт практики менеджмента по применению системы универсальных шагов процесса подготовки персонала в контексте исторического периода с начала 40-х годов прошлого века по настоящее время.

В третьем параграфе «Диагностический подход в корпоративном обучении» рассматривается актуальность диагностического подхода в процессе подготовки кадров. Диагностический метод является основой функционирования трех взаимодействующих подсистем современной модели корпоративного обучения. В параграфе детально рассматривается каждая из них.

1. Определение потребностей в обучении кадров.

Анализ потребностей в обучении кадров необходим для выявления несоответствия между существующим уровнем подготовки и уровнем, который необходим для качественного исполнения своих обязанностей, также для осуществления выбора программы подготовки. Виды и группы этих потребностей:

¹ См. об этом: Кларин, М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: науч.-практ. пособие /М.В. Кларин. — М.: Дело, 2002. — С 24.

а) общеорганизационные потребности включают в себя группы жизнеобеспечения организации, потребностей в организационной эффективности, в поддержании организационной культуры;

б) потребности подразделений организаций включают в себя группы источников технологических изменений и анализа содержания труда;

в) потребности отдельных работников организации включают в себя группы индивидуальных потребностей и группу коллективных потребностей.

2. Подсистема процесса подготовки и развития кадров. Показана важность дифференциации в подготовке и развитии персонала. Современной социологией управления и менеджментом предлагаются следующие механизмы идентификации потребностей подготовки кадров в организации:

а) социологическое (анкетное) исследование;

в) сравнительное исследование;

г) анализ содержания труда;

д) обсуждение потребностей в рабочих группах;

е) наблюдение за работой персонала;

ж) изучение материалов аттестации работников;

з) специальные тестирования квалификации работников и др.

Проанализированы данные о типах подготовки персонала в западных компаниях. Программы развития у персонала управленческих навыков — самые распространенные в США. Они лежат в основе обучающей пирамиды. Сначала следует обучение менеджеров начального звена, обучение по продвинутым функциональным программам, далее — подготовка руководителей крупных подразделений по фирменным программам, затем — обучение директоров по продвинутым программам менеджмента и бизнеса, и венчает пирамиду система корпоративных семинаров для высшего управленческого звена. Определяются предпосылки успешного обучения работников современных деловых организаций (способность к обучению, наличие стимулов и мотивов, побуждающих к обучению, активная практика в процессе учебы, информирование обучаемых о результатах, создание условий для полного сохранения новых знаний и навыков, связь новых

знаний и навыков с производственной деятельностью и др.). Оценка результатов обучения — одна из наиболее важных частей организации обучения персонала. В параграфе сформулированы основные критерии такой оценки:

1) оценка программы ее участниками (удовлетворены ли обучаемые процессом и результатами обучения?);

2) усвоение участниками программы новых знаний, которым их обучали (запомнили и правильно ли понимают обучаемые те новые знания, которым их учили?);

3) изменение навыков работы обучаемых в результате усвоения новых знаний (применяют ли они эти новые знания в своей практической производственной деятельности?).

4) изменения в деятельности организации или ее подразделений (повлияли ли изменения в практических навыках работников, достигнутые ими в результате обучения, на деятельность организации в целом или на работу ее отдельных подразделений?).

Общим выводом параграфа является то, что целью этапа диагностики является повышение эффективности стратегии и политики организации в области обучения кадров путем уточнения потребности в обучении персонала и внесения изменений в учебные планы и программы для осуществления проекта.

Вторая глава диссертации «Диагностика потребностей в корпоративном обучении» (на примере менеджмента ОАО «Старт») посвящена практическим исследованиям повышения эффективности управления предприятием через развитие управленческих *знаний и навыков* руководящих кадров. Произведена оценка управленческой компетентности топ-менеджмента компании, для чего осуществлена всесторонняя диагностика потребностей в обучении управленческих кадров. Разработан проект корпоративного обучения и рекомендации по разработке учебных планов и программ для корпоративного обучения менеджмента компании.

В первом параграфе «Постановка проблемы и цели проекта обучения» формулируются основная и конкретные цели проекта. Предлагаются механизмы

реализации целей проекта, в основе которых лежит микросоциологический анализ управленческих навыков, систем и механизмов мотивации, наблюдения за управленческой деятельностью.

Во втором параграфе «Диагностика индивидуальных способностей членов малой группы (управленческой команды)» производится измерение уровня теоретических знаний в области менеджмента. Приводятся результаты тестирования шести топ-менеджеров компании. Диагностируются навыки управления и системы мотивации членов управленческой команды. На основе самооценки выявляются проблемные зоны в области знаний современной теории менеджмента: знание технологий управления временем; знание технологий личностного развития; современных управленческих технологий (SWOT, STEP-анализы и т.д.); разработки и реализации управленческих решений; знания проектирования и идентификации организационных целей (видение, миссия, цели, стратегии, программы); знания теории эффективной деловой коммуникации; знания объектов управления внутри фирмы и вне ее (объекты внешней среды).

По результатам самооценки топ-менеджера делаются выводы и разрабатываются рекомендации по планам подготовки и развития менеджмента компании.

В третьем параграфе «Диагностика групповых способностей членов малой группы (управленческой команды)» рассматриваются ключевые факторы успеха компании с точки зрения руководителей. Применена методика «Всесторонней оценки управленческой деятельности». По результатам тестирования выявлены наиболее дефицитные навыки управления. Каждый из топ-менеджеров компании становится объектом структурированного наблюдения, которое включает в себя следующие элементы:

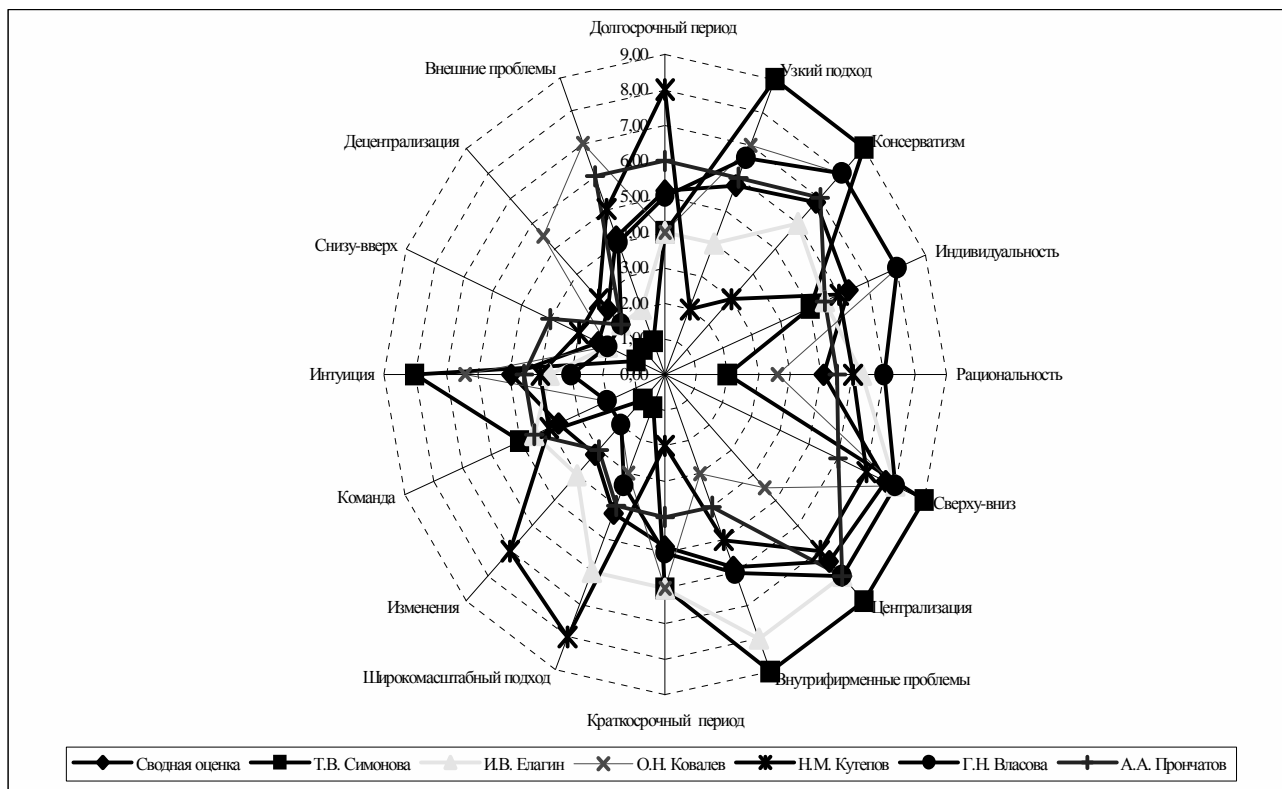
- 1) коммуникативные способности;
- 2) навыки самоорганизации, самоконтроля;
- 3) этические характеристики;
- 4) лидерский потенциал;
- 5) эффективность использования должностных источников власти;
- 6) эффективность стиля управления.

Проведен анализ поля сил в организационных изменениях, определены стили лидерства и стили работы с персоналом (Р. Лайкерт, К. Левин). Отмечаются и комментируются расхождения в самооценке и экспертной оценке. Сделаны основные выводы и предложены рекомендации по проведенному исследованию навыков топ-менеджеров компании.

В четвертом параграфе «Организационное проектирование: проект корпоративного обучения» производится диагностика способностей топ-менеджеров компании в области анализа организационной структуры и организационного проектирования. Базовой методикой исследования является методика «средства управленческого воздействия». По результатам опроса составлен перечень наиболее значимых инструментов материального и морального вознаграждения для команды и ее членов.

Анализ результатов положен в основу создания новой, более эффективной, системы мотивации, ориентированной на реальные потребности и предпочтения работников. На основе методики «Оценка организационного уровня фирмы и построение организационного профиля» произведена диагностика группового и индивидуального видения топ-менеджментом компании ее организационного профиля. Одной из главных целей построения организационного профиля компании является выявление слабых сторон деятельности фирмы.

Проведенное нами социологическое исследование позволило спроектировать организационный профиль компании. Получены данные о видении топ-менеджеров компании организационного равновесия фирмы.



Построение организационного профиля

Приведены данные диагностики навыков топ-менеджеров компании по работе с персоналом на основе анкетного опроса по методике «Самооценка руководителей». Данные опроса свидетельствуют о том, что, по мнению руководителей, сотрудники в существенной мере принимают и ощущают ответственность за реализацию организационных целей. Налажены каналы прямых коммуникаций, а организационный климат в целом способствует эффективной работе. По оценкам менеджеров ролевое поведение в компании оценивается преимущественно на основе рациональных критериев и мотивов, по степени соответствия формальным нормам.

Анализ результатов следующих опросов, в которых участвовали шесть человек (на основе опросника М. Белбина, адаптированного В. М. Матиашвили; анкетирование, структурированное интервью, фокусированное наблюдение по методике Г. Минцберга) позволил сделать следующие основные выводы:

1. В ходе работы над составлением описаний рабочих мест и должностных инструкций для топ-менеджмента ОАО «Старт» были обнаружены следующие проблемные области:

- отсутствие формализации, четкости и прозрачности служебных отношений (подчиненности) между генеральным директором и председателем совета директоров;
- неадекватность понимания значения описания рабочих мест и значения должностных инструкций директором по развитию и финансовым директором;
- недостаток ясности в понимании функций, ответственности и полномочий директором по развитию;
- неудовлетворительное состояние подразделения, ответственного за управление персоналом;

2. Первая проблема должна решаться на основе следующих принципов:

- а) действующего законодательства, которое достаточно четко определяет взаимоотношения первых лиц организации;
- б) внутрикомандного соглашения о разделении функций, полномочий и ответственности;
- в) при возникновении сложностей и рассогласования позиций решающее слово должно принадлежать собственнику компании.

3. Вторая проблема свидетельствует о достаточно слабом владении топ-менеджментом инструментами регулярного менеджмента. Должностная инструкция:

- должна фиксировать способ решения организационных проблем и регламентировать действия работников. Она особенно важна при переходе компании от фазы становления к фазе зрелости;
- должна работать на всех, в том числе, и на высших уровнях управления.

4. Организация в целом созрела до понимания того, что без перспективной деятельности, стратегического планирования компания не сможет выжить (не говоря уже об успехе), поэтому, роль директора по развитию объективно очень

высока, и важно четко определить цели, функции, права, ответственность этой должности.

5. Работа по управлению персоналом в современном понимании этой деятельности в компании не ведется. Когда организация разберется со стратегией развития, в рамках которой будет определена кадровая политика, когда департамент управления персоналом во главе с директором по персоналу начнут работать в соответствии с современными требованиями, тогда можно и нужно будет структурировать эту деятельность.

6. Следует также обратить внимание на необходимость структурирования подразделения, ответственного за маркетинг и сбыт. Все работники организации должны знать, на какого клиента они работают, и объединять усилия на этой основе.

7. Организация имеет определенные жизненные стадии (жизненный цикл организации). На каждом этапе развития для них характерны определенные цели, подходы, результаты и т.п. Менеджменту организации следует подумать о том, на каком этапе находится как само предприятие.

8. Организационные изменения не самоцель. Это лишь средство развития. Люди, инициирующие данный процесс, должны понимать его цели, способы их достижения, масштабы, глубину, препятствия, угрозы и желаемые результаты.

9. Спроектированные в ходе работы описания рабочих мест и должностные инструкции не являются окончательными. Это «эскизы» к будущим документам, которые компании предстоит создать после того, когда будет выполнен весь цикл работ по организационному дизайну в соответствии с профессиональной матрицей организационного проектирования: видение; миссия; цели; стратегии; программы; положение об организационной структуре; положения о подразделениях компании; организационная структура компании; описания рабочих мест; должностные инструкции; приказ о разграничении полномочий между топ-менеджерами компании; штатное расписание.

В **Заключении** подводятся итоги исследования, содержится оценка практических результатов, и определяются перспективы дальнейших исследований, делаются основные **выводы**.

Во-первых, для достижения организационных целей необходимы адекватные системы подготовки и развития управленческих кадров и персонала. Это ставит в повестку дня необходимость коренной реконструкции традиционных систем бизнес-образования. При этом конкурентоспособность бизнеса и общества в целом во все большей мере обеспечивается за счёт их способности учиться быстрее и лучше, чем это делают конкуренты.

Во-вторых, корпоративное образование должно осуществить быстрый поворот к реальным потребностям компаний и рынка, что диктует необходимость в гибкости, многообразии, постоянной актуализации и совершенствовании программ обучения. Система корпоративного образования, чтобы выжить, должна осуществлять политику «открытых дверей» и «пожизненного обучения», снять все ограничения по возрасту, образованию, профессиональному опыту, месту, времени и формату обучения.

В-третьих, результаты исследования позволили сделать вывод о том, что система корпоративного образования стоит перед необходимостью клиентоориентированного подхода. На первый план выдвигается необходимость соединения обучения с проектированием организационных изменений в реальных компаниях и превращения бизнес-образования в фактор роста их рыночной стоимости.

В-четвертых, социологическое исследование подтвердило, что создание современной материальной, технической и информационной базы учебного процесса становится фактором конкурентоспособности и выживания систем корпоративного бизнес-образования.

Потребности современного менеджмента определяют новое видение роли и значения группового обучения, развития коммуникативных способностей обучаемых, навыков делового лидерства. Поворот к принципам андрогогики — науке и искусству обучения персонала с акцентом на то «как делать», на специализированные короткие программы, программы «по требованию», сфокусированные на реальных проблемах организаций, становятся велением времени и ответом на новые вызовы.

В **Приложении** приводятся результаты исследований и использовавшиеся анкеты и опросники.

Основное содержание работы представлено в следующих публикациях автора:

1. Матиашвили, В.М. О чем мы говорим: Либерализм и либералы / В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев // Российская провинция. — 1994 — №4. — С. 54—58 (Объем — 0,3 п.л., вклад автора — 0,1 п.л.).

2. Радаев, Т.В. Концепция «человеческих ресурсов» в системе социологии организаций /Т.В. Радаев //Возрождение России: проблема ценностей в диалоге культур. — Ч. 3. — Н. Новгород: ННГУ, 1995. — С. 37—38. (Вклад автора — 0,1 п.л.).

3. Радаев, Т.В. Концепция «человеческих ресурсов» в контексте ценностей современного либерализма /Т.В.Радаев //Возрождение России: проблема ценностей в диалоге культур. — Ч. 3. — Н. Новгород: ННГУ, 1995. — С. 82—83. (Вклад автора — 0,2 п.л.).

4. Бекарев, А.М. Организационная культура, здравый смысл и организационные изменения /А.М. Бекарев, В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Народное мироосвоение: народный опыт, народная культура. — Н. Новгород: ПАНИ, 1996. — С. 154—155. — ISBN 5-8460-0012-6. (Общий объем — 0,3 п.л., вклад автора — 0,1 п.л.).

5. Матиашвили, В.М. Проблема ситуативности управленческого стиля /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Особенности управления социально- экономическими процессами в обществах переходного типа: сб. науч. тр.. — Н. Новгород: ПРИУиЭАПК, 1997. — С. 43—48. (Общий объем — 0,4 п.л., вклад автора — 0,2 п.л.).

6. Матиашвили, В.М. Политическое решение в условиях социальных перемен /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Судьба России: альтернативы развития: тез. докл. 25 международного академического симпозиума,. ч.1. — Н. Новгород: ПАНИ, 1997. — С. 201—209. ISBN 5-8460-0010-X (Общий объем — 0,6 п.л., вклад автора — 0,3 п.л.).

7. Бекарев, А.М. Концепция «организационных популяций» /А.М. Бекарев, В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Учетно-финансовые проблемы рыночной экономики. — Н. Новгород: НРИУиЭАПК, 1998. — С. 74—75. (Общий объем — 0,13 п.л., вклад автора — 0,07 п.л.).

8. Матиашвили, В.М. Организационные цели: теоретический аспект /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Учетно-финансовые проблемы рыночной экономики. Н. Новгород: НРИУиЭАПК, 1998. — С. 83—85. (Общий объем — 0,2 п.л., вклад автора — 0,1 п.л.).

9. Матиашвили, В.М., Организационные изменения: теоретический аспект /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Менеджер 21 века»: тез. докл. региональной конференции. — Н. Новгород: НГТУ, 1998. — С. 78—80 (Общий объем — 0,2 п.л., вклад автора — 0,1 п.л.).

10. Матиашвили, В.М. Внешняя среда организаций и организационное поведение /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Вестник Ниж. отд. РАЕН. — М., 1998. — №2. — С. 53—68 (Общий объем — 1 п.л., вклад автора — 0,5 п.л.).

10. Матиашвили, В.М. Информация об управленцах и управленческая информация /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев //Совр. информационные технологии в управлении АПК. — Н. Новгород: УАПК, 1999. — С. 42—44. (Общий объем — 0,2 п.л., вклад автора — 0,1 п.л.).

12. Радаев, Т.В. Генри Минцберг о том, чем действительно занимаются менеджеры, или еще раз о главном /Т.В. Радаев //Менеджер 21 века: тез. докл. международной практической конференции. — Н. Новгород, 1999. — с. 34—36 (Объем — 0,2 п.л.).

13. Радаев, Т.В. Концепция организационного знания П. Друкера — теоретическая основа современных технологий корпоративного обучения/Т.В. Радаев // Инновационные технологии в менеджменте организации: сб. науч. тр. — Н. Новгород: НГТУ, 2001. — С. 450—452 (Объем — 0,2 п.л.).

14. Радаев, Т.В.. Эффективная технология профессиональной подготовки персонала: новые уроки из старого опыта /Т.В. Радаев //Инновационные технологии

в управлении человеческими ресурсами: сб. науч. тр. — Н. Новгород: НГТУ, 2002. — С. 215—217 (Объем — 0,2 п.л.).

15. Матиашвили, В.М. Диагностический подход в подготовке и осуществлении организационных изменений /В.М. Матиашвили, Т.В. Радаев // Социальные преобразования и социальные проблемы: сб. науч. тр.: выпуск 2. — Н. Новгород: НИСОЦ, 2005. — С. 46—52. (Общий объем — 0,4 п.л., вклад автора — 0,2 п.л.).

16. Бекарев, А.М. Корпоративный университет в объективе социологии /А.А. Бекарев, Т.В. Радаев //Вестник Нижегородского университета. — 2007. — №1 (6). — Серия: Социальные науки — С.3—9. (Общий объем — 0,4 п.л., вклад автора — 0,2 п.л.).