



Систематизация знаний, направленная на введение новых стандартов, повышающих качество и культуру управления, интеграцию компетенции работников, привела к необходимости создания на предприятии комплексной системы обучения - прообраз корпоративного университета. „Это стратегический инструмент, помогающий организации в выполнении её миссии обучающей деятельности”

Данная статья показывает перспективность создания этого типа структуры на предприятиях, способ формирования учебного учреждения и управления им. Кроме того, будут представлены интегративные аспекты, сопровождающие функционирование университета, а также примеры учебных программ. Объектом размышлений является точное определение и систематизация знаний, необходимых для организации, предметом является авторская комплексная система обучения.

Цель доклада – обоснование создания на предприятиях корпоративных университетов, представление модели интеграции в обучающим процессе внутренних и внешних заинтересованных сторон¹. Комплексную модель системы обучения можно внедрить как в крупных фирмах, так и в малых организациях.

„Единственным шансом на адаптацию к изменениям является умение обучения. Те, кто смогут учиться, успешно пройдут через все изменения” [2, 103]. Слова Питера Сэнгэ, автора Пятой дисциплины, подчеркивают важность непрерывности обучающего процесса, который гарантирует выживание и развитие в непрестанно изменяющемся окружении. Организуя корпоративный университет в рамках Комплексной Системы Обучения, мы определили свой путь развития в процессе непрерывного совершенствования рабочих кадров и внешних заинтересованных сторон, что дает возможность общей адаптации к изменениям. Решением является соответствующая систематизация и стандартизация знаний, использование оценочных методов эффективности и результативности обучающих процессов – наблюдение изменений, происходящих в работе фирмы.

„Общее видение, особенно внутреннего развития, мотивирует людей. Работа становится элементом выполнения высшей цели, воплощенной в изделиях или услугах, реализуемых организацией”[3, 41]. Идея комплексной системы обучения возникла в процессе коллективного труда и является результатом коллективной стратегии сотрудников [фир](#)

мы Laskomex

Обучающий процесс является основой развития сотрудников в профессиональных и социальных сферах, он непосредственно влияет на уровень организационной культуры и связан с непрерывными изменениями в направлении совершенствования деятельности предприятия [4, 36].

Вместе с традиционными методами обучения ведется дистанционное обучение не только на польском языке, но и на иностранных языках для зарубежных интересантов. Цели комплексной системы обучения разработаны на основе синтеза семи уровней безопасности, соответствующих содержанию перспективных и стратегических планов предприятия, и обуславливают направление развития корпоративного университета.

Ниже приведены основные цели комплексной системы обучения.

- Непрерывное совершенствование организационной культуры руководством фирмы и работниками отделов. Непрерывное обучение и передача знаний интересантам в процессе работы и обучения.
 - Развитие знаний и умений – непрерывное обучение и обмен опытом.
 - Усиление идентификации работников с фирмой.
 - Мотивирование работников к углублению знаний и приобретению новых знаний.
 - Развитие умения и способности лидеров коллективов.
 - Развитие управляющих кадров и приготовление их к принятию творческих бизнесовых решений при динамическом развитии фирмы и ее изменениях.
 - Включение руководства в процесс самообучения и обучения лидеров.
 - Развитие учебных техник, таких как мэнторинг, фасилитинг и коучинг.
 - Поддержка творческих инициатив работников, ускоряющих достижение определённых целей.
 - Планирование индивидуальных профессиональных дорог развития сотрудников, стандартизация должностей.
 - Популяризация полученных знаний в окружении фирмы и развитие деятельности Научной Группы предприятия.
 - Углубление знаний сотрудников на тему самоорганизации рабочих коллективов.
 - Ознакомление и обсуждение с участниками системы самоорганизации лучшего практического опыта, в т.ч. общественно-ответственного бизнеса.
 - Обучение участников системы теории самоуправления и универсального направления. Принципами Комплексной Системы Обучения являются:
 - Комплексность – деятельность во всех структурах организации, участие в

обучающем процессе как внутренних, так и внешних интересантов.

- Непрерывность – связана с ростом сотрудника и его развитием. Проходя очередные этапы модели комплексной системы обучения, сотрудник получает повышение в пределах структур. Этот принцип интегрирует систему с индивидуальными потребностями и стремлениями работников.
- Системность – причинно-следственное комплексное развитие работника.

Процесс управления в комплексной системе обучения проходит по схеме системы самоуправления. Это значит, что корпоративный университет управляется советом в составе менеджера, ответственного за тактически-операционные задачи, стратега, определяющего цель деятельности, и координатора, исполняющего организационные функции.

Интегративный аспект проявляется в использовании метода коллективной работы. Укрепление сотрудничества между сотрудниками разных отделов фирмы, участвующих в общей учебной программе, и активной кооперации с внешними интересантами. Активность в этом пространстве проявляется также в контактах с учебными фирмами и образовательно-конференционными центрами, услугами которых мы пользуемся.

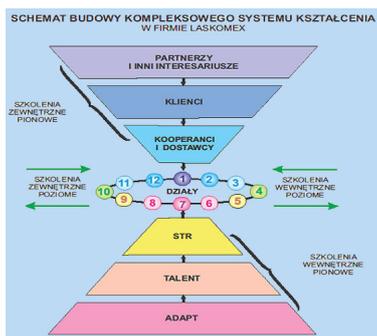


Схема номер 1. Схема создания Комплексной Системы Обучения фирмы Laskomex.

Очередные курсы внутреннего обучения связаны с триединством управления в организации. Так формируется путь развития работника, а первой учебной программой на уровне самоуправления является «Координатор». Передаваемое знание касается проблемы лидерства с особым акцентом на кадровой работе и основах организации труда. Аналогично сформирован учебный цикл «Стратегии». Мы формируем здесь умение стратегического и системного подхода к организации и её окружению. Стратег должен быть лидером – визионером, указывающим цель и следящим, чтобы коллектив в своих тактично-операционных действиях не сошёл с избранного пути. В основе этой программы лежит идея управления по целям. Стоит отметить, что только стратег в отделе отвечает за развитие работников и их обучение, осознавая, что „знания сотрудников и отношения между ними и организацией намного важнее материальных ценностей и имеют большее влияние на финансовые результаты предприятия, чем классические материальные активы” [3]. Последним курсом в вертикальном внутреннем обучении является «Менеджер». Программа создана для самых высоких должностных лиц, управляющих предприятием, и является компиляцией подготовки к визионерской и исполнительной деятельности. Как и предыдущие программы, «Менеджер» включает тренинги и мастерские, активизирующее участников и показывающие примеры конкретных управленческих решений.

Программы внешнего обучения соответствуют по своему содержанию основной направленности деятельности фирмы. Мы формируем уровень знаний наших внешних заинтересованных сторон, расширяем сознание участия их работников в процессе их обучения и передачи знаний внутри их организации. В хорошо управляемых фирмах вовлечение в программу управления знаниями является следствием:

- господствующего среди сотрудников мнения, что знание — это важнейший ресурс предприятия,
- наличие лидерства, ответственного за реализацию программы.

С этой точки зрения обучающие курсы дифференцированы согласно обучающим потребностям конкретных групп. Кооперанты могут пройти курс обучения, касающийся систем управления качеством и широко понимаемого управления на основе 26-летнего опыта нашей организации. Похожее предложение получают поставщики изделий и услуг. Сектор партнёров поделен на отечественных и зарубежных. Первая группа концентрируется на вопросах бизнеса, где главным образом доминирует тематика системы внедрения стратегии лидерства. Зарубежные партнёры наряду с вопросами организации и управления обогащают свои знания, например, темами здорового образа жизни, подготовленными Академией управления здоровьем. Очередная группа – это клиенты, то есть потребители наших изделий. В этом случае тематика включает широко

понимаемое управление предприятием и обучение нашим продуктам. В последнюю группу в вертикали внешнего обучения входят остальные интересанты, т.е. все юридические и физические лица, заинтересованные развитием Laskomex. Им предлагаются все имеющиеся обучающие курсы.

Одним из приоритетов деятельности комплексной системы обучения является формирование позитивных отношений, которые в нашей оценке составляют гораздо большую ценность, чем финансовый результат. Поэтому мы охотно делимся своим опытом, навязываем сотрудничество и приглашаем на наши курсы гостей из других организаций. Таким образом, мы создаем сотрудникам условия для укрепления межличностных отношений. Позитивное отношение к внутренним и внешним интересантам позитивно влияет на общую коммуникацию, что способствует повышению уровня знаний. Научные исследования подтверждают, что 70% знаний сотрудники передают друг другу во время неформальных встреч.

Комплексная система обучения имеет междисциплинарный характер и функционирует как проектный коллектив, включая в свою деятельность сотрудников со всей организации. Это даёт возможность привлечения специалистов из многих областей знаний. Универсальность этого решения заключается в заменяемости функций, т.е. я сегодня на обучении занимаюсь как слушатель, завтра же я веду занятия по тематике своей специальности. Работники, участвующие в комплексной системе обучения, отобраны со всего коллектива Laskomex. Наряду с человеческим фактором в аспекте ресурсов появляются элементы материального характера. Университет использует конференц-залы предприятия и собственный конференционно-учебный центр.

Комплексную систему обучения следует рассматривать не только как обучающий процесс внутренних и внешних интересантов фирмы Laskomex, но также как универсальный инструмент, служащий для развития каждой организации. Представленная модель может применяться как в крупной международной организации, так и на малых и средних предприятиях.

Внедрение в фирме Laskomex авторской системы обучения привело к повышению уровня сознания сотрудников, которое влияет также на стратегические цели организации. Управление знанием может служить дополнением стратегического традиционного

планирования посредством определения целей приобретения специализированных знаний, необходимых в будущем. Планы управления знаниями определяют, какие умения следует развивать, какие хранить, а какие можно признать лишними. Создание знаний следует вписать в большой стратегический план, охватывающий целую организацию и внешнее окружение.

Нашей целью является широко понимаемый обмен знаниями и опытом между всеми интересантами. Мы планируем обучение, которое выделяет среди нашего окружения тренеров, передающих знания другим в рамках своей профессии. Намереваемся развивать комплексную систему обучения, создавая стандарты и давая гарантию уровня знаний, одновременно будучи интегратором обучения и образовательной платформой для внешнего окружения.

Литература:

1. М. Аллен, Тхэ Цорпоратэ Унивэрситы Хандбоок, за: С.Схинн, дз. цит.
2. П. Сангэ, Пятая Дисциплина, Варшава 2000.
3. В.А. Поляков, Кадровый менеджмент. Лидер в коллективной стратегии., М. 2005.
4. Д. Гарвин, Управление знаниями; Перепечатка статей с ХБР; Гливице 2006.
5. Ц. Эванс, Управление знаниями, Варшава 2005.

Татьяна Хойнацка, к.н. по гос.упр., Laskomex, г. Лодзь (Польша)

<http://laskomex.com.pl>