# учить всегда, учить везде...

проблемы реализации концепции обучающейся организации в работе телекоммуникационных компаний

Переход от командно-административной к рыночной экономике, а затем и к «экономике знаний» создает особые условия формирования института управления корпорациями в России.

уществующая практика корпоративного управления в России характеризуется экстенсивным использованием ресурсов корпорации, не гармонизированными отношениями ее участников, консерватизмом в области управления человеческим потенциалом, что приводит к их крайне неэффективному использованию.

Одной из важных задач, обусловленных качественно новым состоянием российской экономики в сочетании с постиндустриальными вызовами мировой экономики, основанной на знаниях и существовании большого массива информации, является эффективное использование потоков информации и синтез необходимых для выживания компании знаний.

Многие российские компании, сталкиваясь с большими массивами информации, прежде всего в сфере бухгалтерского учета, в маркетинге и производстве, логистике товаров и услуг внедряют системы учета и управления этими данными. Пока в компании работают от 2 до 5 информационных систем, специалисты и менеджеры компании достаточно эффективно используют их для повышения эффективности работы компании и максимизации ее прибыли. Выбор той или иной информационной системы чаще всего действительно обусловлен оптимальным сочетанием трех факторов: способности системы решать фун-

### Ермоленко А.А.

профессор, докт. экон. наук

#### Старикова И.В.

аспирант Южный институт менеджмента, г.Краснодар кциональные задачи (например, вести бухгалтерский учет), цены и качества продукта. Как правило, данные системы позволяют решать проблемы небольших бизнесов в условиях стабильной индустриальной среды.

Однако специфика производственной и коммерческой деятельности российских корпораций в сфере телекоммуникаций диктует необходимость использование многих информационных систем управления разных производителей на всех уровнях иерархии телекоммуникационных сетей. В данном случае выбор информационной системы в российских условиях крайне редко бывает оптимальным. Помимо сугубо информационно технологических факторов (сфера деятельности IT специалистов) на этот выбор оказывают влияние следующие факторы корпоративной действительности:

- выбор технологического оборудования (заметим, что основное технологическое оборудование для телекоммуникационных сетей поставляют иностранные компании Nokia Siemens Networks, Sony Ericsson, Alcatel-Lucent и т. д. Данные производители предоставляют полный комплекс технологического оборудования вместе с информационными системами управления);
- традиционные методы решения функциональных задач в российской действительности (так, например, в России большое распространение в сфере бухгалтерского учета получила программа «1С» и ее модификации);
- квалификация персонала, осуществляющего выбор системы (часто это является субъективным фактором, обусловленным консервативным знанием определенной программы и скрытым нежелание изучить иные возможности);
- финансовое решение конкретного менеджера или группы управленцев нацеленное на получение личной выгоды. Конечно, службы экономической безопасности компаний пытаются этому противодействовать, но чем выше уровень, на котором принимается решение, тем сложнее его предотвратить.

Реальность такова, что крупные корпорации покупают программы и системы поддержки

существующая практика корпоративного управления в России характеризуется экстенсивным использованием ресурсов корпорации

управленческих решений (например, широко рекламируемая немецкая система SAP), которые решают одни и те же функциональные задачи. При этом они не достаточно адаптируются для российской действительности и работы конкретного подразделения компании, фактически заставляют персонал компании вести учет одних и тех же статистических данных в разных информационных системах. В результате десятки, сотни программ, каждая из которых по отдельности имеет массу преимуществ, в совокупности не только не создают необходимого синергетического эффекта, плохо интегрируются и чаще всего требуют значительного внимания и напряжения персонала компании для своего функционирования. Все это ведет к растрате огромного количества не только финансовых средств компании, но и ее человеческих и клиентских ресурсов и как следствие, упущенная эффективность во всей деятельности компании, снижение объема ее прибыли.

Основная причина неэффективного внедрения систем управления высокого уровня, таких как ERP, CRM и других, слепая вера топ-менеджмента компании в то, что покупка и установка программы принципиально изменит систему управления бизнес-процессами сразу после ее внедрения.

Компании-интеграторы, продающие свой информационный продукт, позиционируют внедрение программы как автоматическое улучшение качества бизнес-процесса компании, которая покупает программу. Но практика не соответствует выше обозначенной «рекламной» заявке.

Если компания просто внедряет информационную систему на неотлаженные ранее бизнес-процессы, то эффективность производства падает, так как в этом случае компания-интегратор автоматически вместе с программой внедряет и чужие бизнес-процессы. Фактически в компании-потребителе программного продукта возникают два бизнес-процесса и необходимо данные заносить, как в новые, так и в старые системы.

специфика деятельности российских корпораций в сфере телекоммуникаций диктует необходимость использования многих информационных систем управления

выбор информационной системы в российских условиях крайне редко бывает оптимальным Только внедрение систем управления высокого уровня на уже отлаженные бизнес-процессы позволяет ускорить их с помощью информационных систем, снизить рутину и разгрузить сотрудников, дать им возможность реализовывать свой творческий потенциал. Но и в этом случае существуют проблемы, например, экономия на консалтинге не дает возможности информационному продукту поддерживать уже отлаженный бизнес-процесс.

Результатирующей стратегической ошибкой изложенных подходов к внедрению систем управления высокого уровня является изменение корпоративной культуры компании: отношение сотрудников к новым технологическим, перспективным решениям становиться скептическим.

Вместе с тем, современная мировая экономика, частью которой является российская экономика, с нашей точки зрения, основана не только на технологическом прогрессе и кодификации теоретического знания, как единственно достойного внимания. Возникает новое общество, базой которого является, прежде всего, реализация творческих возможностей личности в процессе производства и оказания услуг. Это общество П. Дракер называет «посткапиталистическим», Т. Сакайи обществом, основанным на знаниях, А. Барда и Я. Зодерквиста «нетократическим» обществом, Б. Джозеф Пайна II, Джеймс Х.Гилмора – «экономикой впечатлений», Р. Йенсена «обществом мечты». В таком обществе тенденции, которого неизменно проникают в нашу действительность, выжить может только обучающаяся компания. Мы согласны с мнением Аргириса, который разделяет научные и практические работы на два основных класса:

- 1. Организационное обучение это процесс. Он показывает степень, в которой люди в организации сами стремятся приобретать комплекс знаний, принимают их как потенциально полезные, развивают и распространяют внутри организации.
- 2. Обучающаяся организация это институт, который идентифицирует, продвигает и оце-

нивает качество процессов обучения внутри организации.

Как правило, практика внедрения идей обучающейся организации в российских корпорациях в лучшем случае состоит в организации качественной работы учебных центров, а задача организационного обучения в таком варианте это функция отдела персонала и развития. Декларируя появление «обучающейся компании», топ-менеджеры на практике определяют данному виду деятельности одну из последних ролей в развитии будущего бизнеса корпорации.

Обучение в некотором смысле повышает эффективность компании, но не оказывает значительного влияния на бизнес-процесс в компании и результаты ее деятельности. Следствием этого является отсутствие лояльности клиентов компании и ее сотрудников. В стабильной индустриальной среде это нормальные условия прибыльного функционирования «экономических компаний». Но такие компании вряд ли сегодня станут лидерами на мировом рынке и позволят нашей стране совершить прорыв к «экономике знаний».

Понимание вышесказанного заставляет наиболее творческих менеджеров телекоммуникационных корпораций изучать современные тенденции в сфере управления, а не только традиционный американский менеджмент.

Нам представляется, что концепция «живой компании» единственно возможная среда для появления «обучающейся компании». Смысл «живой» компании состоит в выживании (процветании), а ее цель - в самосохранении и саморазвитии. Увеличение прибыли, удовлетворение акционеров, клиентов, создание рабочих мест и прочее это лишь средства выживания. Цели же достигаются путем изменения внутренней структуры с помощью проектов (обучение путем приспособления) и изменения внешней среды с помощью уже отработанных процессов (обучение путем ассимиляции), когда есть готовая структура, готовая к адекватной реакции на изменение окружающей среды.

обучающаяся
организация –
это институт,
который
идентифицирует,
продвигает
и оценивает
качество процессов
обучения внутри

Нами предложена схема концепции практического применения идеи обучающейся организации (*puc. 1*).

Под приспособлением понимается формирование внутренней структуры гармонирующей с экологией, творческий акт живой компании, в котором проявляется ее самосознание (Ассоциация – СВОБОДА). Понимание необходимости сознавать глобальные изменения нового социально-экономического устройства общества в целом и экономики в частности ставит «живую» компанию перед необходимостью глубоких внутренних изменений.

Следует заметить, что эмоциональное лидерство, искусство эффективного управления людьми на основе эмоционального интеллекта описано Д.Гоулманом, Р. Бояцисом, Э. Макки. Мы же применяя концепцию «живой компании» Арии де Гиуса утверждаем, что именно эмоциональный интеллект компании позволяет ей выживать в окружающем мире, как живому существу. Это первая сигнальная система в компании, которая реагирует на вызовы, опасности и дает толчок для творчества и дальнейшего рационального изменения внутренних структур и даже внешней среды.

Ассимиляция рассматривается нами как подстройка под незначительные изменения внешней среды, без изменения внутренней структуры (Ассоциация – КОНТРОЛЬ). Это процесс, в котором в полной мере и проявляются эффективные возможности традиционного корпоративного обучения.

В обучающейся компании задача топ-менеджмента состоит в синтезе образа будущей реальности окружающего мира и компании в этом мире, заключенные в стратегическое планирование деятельности компании. Следующий уровень менеджмента компании должен «разворачивать» стратегию с учетом существующей реальности и бизнес процесса компании. Подсознание компании или ее операционные процессы — это нижние уровни менеджмента и операционные процессы компании.

Коммуникативной среда – это совокупность организационных и технических мероприя-

смысл «живой» компании состоит в выживании (процветании), а ее цель – в самосохранении и саморазвитии

## Обучающаяся организация ПРИСПОСОБЛЕНИЕ Приспособление-Целеполагание, создание образа Ассоциация - СВОБОДА будущей реальности или стратегическое планирование Фокус внимания или проект Разворачивание стратегии с учетом существующей реальности Баланс между контролем и свободой-Подсознание или Операционные процессы АССИМИЛЯЦИЯ Ассимиляция -Ассоциация - КОНТРОЛЬ Коммуникативная среда Внешняя среда

Puc. 1. Схема концепции практического применения идеи обучающейся организации

#### Литература

1. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 2. Бард А. и Зодерквист Я. Nетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004г.

3. Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. Компетентная организация: психологический анализ процессастратегического менеджмента/ Пер. с англ. – Изд-во Гуманитарный Центр. 2007.

4. Йенсен Р. Общество мечты. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 5. Пайн II Б.Джозеф, Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.

6. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

7. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. Tokyo-N.Y., 1991. тий, направленных на создание беспрепятственного взаимодействия сотрудников на уровне процессной плоскости, с возможностью взаимодействия между соседними плоскостями.

Эскалация (передача на следующий верхний уровень иерархии) конфликтов и проблемных решений должна быть затруднена (не приветствуются сотрудники не способные решить проблемы). Что в сегодняшних российских компаниях редкость, как следствие профессиональной несостоятельности менеджмента. Пассионарные личности приветствуются на всех плоскостях иерархии, их чувствительность используется для формирования решений.

Структурой, обеспечивающей эффективное функционирование такой компании, является матрица. В организации с такой структурой никто не может принимать решение единолично, но любой может единолично остановить принятие решения. Это возможно потому, что реализация, являясь неотъемлемой частью решения, требует включения большего числа сотрудников в процесс формирования решения. Даже если это приводит к ущербу по времени на этапе формирования, но зато приведет к хорошему результату в конечном итоге, поскольку все сотрудники понимают что делают и ради чего. Самое важное в иерархии и распределении управленческой власти в такой компании это то, что ни у кого ее не должно быть СЛИШКОМ МНОГО ВЛАСТИ.

Проекты, которые реализует персонал компании – это возможный путь проведения обучения путем приспособления. В проектах участвуют все уровни менеджмента и специалистов компании, что возможно только в условиях вышеописанной коммуникативной среды.

С нашей точки зрения такой концепт современной компании позволяет ей быть «живой», эффективно самосохраняться и саморазвиваться, а, следовательно, создавать условия для принципиально нового качественного роста экономики всей страны.