

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ

Макринова Е. И., Трунова С. Е.

*Белгородский университет кооперации, экономики и права,
Белгород, Россия (308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116А) makrinova@bukep.ru*

В статье дано теоретическое обоснование концепции обучающейся организации в контексте научно-практической проблематики управления персоналом гостиниц, которая рассматривает гостиницу как саморазвивающийся организм, способный создавать новые знания осваивать и использовать их для повышения эффективности гостиничной деятельности и укрепления конкурентоспособности. В центре данной концепции находится персонал гостиницы, обучение и развитие которого подразумевается при построении обучающейся организации. Автором идентифицированы отличительные черты такой организации: персонал с его совокупным опытом и знаниями; культура организационного обучения и развития, работа как процесс, открытый к постоянному совершенствованию. На основе контент-анализа различных моделей обучающейся организации систематизированы и описаны соответствующие характеристики персонала применительно к системе гостиничного менеджмента: креативность, системное мышление, экспертные знания, корпоративная культура, лидерство, наделение сотрудников властью, контроль, коммуникации, обучение персонала, командная работа.

Ключевые слова: обучающаяся организация, развитие персонала, гостиничный менеджмент.

LEARNING ORGANIZATION AS A MODERN CONCEPT OF HOTEL STAFF DEVELOPMENT

Makrinova E. I., Trunova S. E.

*Belgorod University of Cooperation, Economy and Law, Belgorod
Belgorod, Russia (308023, Belgorod street of Sadovaya, 116 A), makrinova@bukep.ru*

In the article the theoretical substantiation of the concept of a learning organization in the context of the scientific-and-practical issues of management of the personnel of hotels, which considers the hotel as a self-sustaining organism, capable to create new knowledge to master and use them to improve the efficiency of hotel operations and enhance competitiveness. In the heart of this concept is the hotel staff, training and development of which is implied in the building of a learning organization. The author identified the distinctive features of this organization are: personnel, with its accumulated experience and knowledge, culture organizational learning and development, work as a process, open to continuous improvement. On the basis of the content-analysis of different models of learning organization are systematized and described the relevant characteristics of personnel in relation to the system of hotel management: creativity, system thinking, expert knowledge, corporate culture, leadership, empowerment of employees of power, control, communications, personnel training, team work.

Keywords: learning organization, staff development, hotel management.

Глобализация, прогресс информационных технологий, смещение центра власти в отношениях «производитель – потребитель» в сторону последнего – данные тенденции являются важнейшими чертами постиндустриального общества. В связи с этим очевидной становится необходимость серьезных изменений в системе управления персоналом организаций. Поиск новых социально-экономических моделей развития трудовой сферы должен стать основной задачей для многих организаций гостиничного бизнеса.

Говоря о долгосрочных перспективах развития организаций, большинство авторов придерживаются точки зрения, что в будущем станут преуспевать те из них, которые на всех

уровнях управления научатся использовать способность персонала обучаться, что приведет к появлению обучающейся организации.

Появление обучающейся организации рассматривается как закономерная реакция на условия перехода от информационной экономики к экономике знаний, при которой возникает потребность в новой организационной форме, структуре и инструментах координации. Уникальной отличительной особенностью такой организации становится не просто персонал с его совокупным опытом и знаниями, но сама культура организационного обучения и развития, а персонал воспринимает работу как процесс, открытый к постоянному совершенствованию.

Идея обучающейся организации, непрерывного самосовершенствования, обучения и самообразования работника в наибольшей степени соответствует потребностям развития гостиничного менеджмента в современных условиях. Поэтому считаем необходимым остановиться на особенностях данной концепции.

Идея существования обучающейся организации появилась в конце 1970-х годов, когда Т. Питерс и Р. Уотермен сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании [1].

Проблемы обучения в организации в той или иной степени затрагивают большинство современных управленческих подходов: организационное развитие, управление изменениями, управление знаниями, обучение действием, которые выступают в роли методов, позволяющих осуществить переход к обучающейся организации, создать условия для ее возникновения.

Как отмечает Роздольская И. В., концепция обучающейся организации приобретает большое распространение в теории и практике управления знаниями. При этом процесс генерирования знаний сводится к исследованию и развитию скрытых характеристик и способностей персонала методом их непрерывного обучения в процессе повседневной деятельности [2].

Ключевым положением концепции обучающейся организации является то, что любую из организаций можно назвать обучающейся, вопрос лишь в том, насколько велика и осознана ее способность к обучению и саморазвитию. То есть, необучающихся организаций не существует, и в то же время нет организаций, которые можно назвать обучающимися, понимая под этим некую высшую степень совершенства и мастерства. Таким образом, обучающаяся организация – это не статическое состояние, которого предприятие рано или поздно достигнет, а процесс постоянного самосовершенствования и развития.

Обучающаяся организация – это коллектив объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые способны развивать и совершенствовать трудовой

процесс (и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей, т. е. от внешней и внутренней среды.

Отличительные черты обучающей организации: системное мышление, позволяющее составить целостное представление о процессах и явлениях и наиболее эффективном их изменении; поощрение сотрудников к развитию, определяющее выявление ценностных ориентиров работника и их соответствие целям организации и общества; создание общего видения, позволяющее объединить усилия для достижения общей цели.

Концепция обучающейся организации применительно к гостиничному менеджменту рассматривает гостиницу как саморазвивающийся организм, способный создавать новые знания осваивать и использовать их для повышения эффективности гостиничной деятельности и укрепления конкурентоспособности. В центре данной концепции находится персонал гостиницы, обучение и развитие которого подразумевается при построении обучающейся организации.

Следует отметить, что единой модели обучающейся организации не существует – это скорее философское отношение к тому, что есть организация и в чем заключаются роли ее сотрудников.

В обучающейся организации каждый из них может на основе знаний, интеллекта и усвоенных организационных ценностей, культуры принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет предприятию постоянно экспериментировать, использовать вновь открывающиеся возможности.

При этом руководители превращают подчиненных в партнеров, а их главной задачей становится создание условий для развития способностей к обучению и более полному использованию энергии и знаний работников.

Исследование в наиболее распространенных в зарубежной литературе моделей обучающейся организации Н. Диксона [4], Д. А. Гарвина [5] и П. Сенге [3] позволяет заключить, что каждая из них по-своему интерпретирует это понятие. Однако результаты применения той или иной модели во многом сходны и заключаются в формировании высокоэффективной организации, оперативно реагирующей на изменения внешней среды и максимально использующей потенциал всех ее членов.

Контент-анализ перечисленных моделей дает возможность выделить и систематизировать наиболее важные характеристики персонала обучающейся организации: креативность, системное мышление, экспертные знания, корпоративная культура, лидерство, наделение сотрудников властью, контроль, коммуникации, обучение персонала, командная работа.

Креативность – способность вырабатывать уникальные подходы к разрешению проблем и принятию решений. В обучающихся организациях она является наиболее востребованным навыком или качеством персонала, поэтому многие из них учат своих работников критически пересматривать привычные приемы работы и изменять поведение, ограничивающее мышление.

Системное мышление является важным условием возникновения и функционирования обучающейся организации, так как служит основой комплексного развития всех ее характеристик. При этом системное мышление должно быть присуще не только руководителям, но и всем сотрудникам организации.

Экспертные знания и опыт сотрудников организации и, в первую очередь, ее руководителей являются источником накопления интеллектуального капитала как базового ресурса обучающейся организации. Сущность их позитивного значения заключается в том, что обладание собственным представлением области функционирования организация дает компетентным специалистам возможность предвидеть и опережать реакцию конкурента, позволяет быть готовым к изменениям и динамично использовать творческий подход и инновационные решения.

Опыт развития предприятий как социально-экономических систем, их корпоративная культура формируются на базе системы ценностей, отношений и верований и управляет действиями и поведением отдельных работников. Основным требованием здесь является то, что корпоративная культура должна способствовать обучению. Для этого обучающаяся организация должна порождать такой климат, в котором как индивидуальное, так и коллективное обучение (и знание) являлись бы одной из базовых ценностей. При этом культура, способствующая обучению, должна побуждать персонал постоянно подвергать сомнению существующие формы, методы и практику работы в поисках улучшений, нацеленных на развитие конкурентных преимуществ.

Большинство исследователей феномена организационной культуры сходятся во мнении, что особая роль в создании культуры обучения принадлежит лидерам организации, поскольку именно они должны формировать атмосферу доверия, в которой поощряются эксперимент и обмен знаниями. Для обучающейся организации необходимо наличие сильных лидеров, роль которых состоит в формировании разделяемого сотрудниками видения перспективы, воспитании в них преданности организации, поощрении эффективных методов принятия решений с помощью делегирования полномочий.

Наделение властью и гибкость контроля в обучающейся организации проявляется в том, что работники располагают властью, свободой, знаниями и возможностями обретения профессионального опыта для принятия самостоятельных решений и эффективного

выполнения возложенных на них задач. В то время как традиционное управление стремится к ограничению полномочий сотрудников, наделение властью расширяет спектр выбираемых ими образцов поведения, а отказ от жесткого контроля выступает в обучающейся организации залогом восприимчивости к новым идеям.

Практика развития обучающихся организаций свидетельствует, что их коммуникации характеризуются открытостью, наличием обратной связи и обеспечением доступа к информации для всех своих членов. В отличие от классической иерархической структуры, которая формально признает только вертикальные отношения, в обучающейся организации особую роль играют горизонтальные связи, необходимые для координации усилий по достижению целей, и интерактивные формы общения, позволяющие сделать процесс коммуникации более динамичным.

Приоритетной областью развития персонала в обучающейся организации является обучение, которое связано с профессиональным ростом сотрудников, оказывает важнейшее влияние на формирование и использование на предприятии нового знания и интеллектуального потенциала. Если в традиционных хозяйствующих структурах эта деятельность относится к затратам, то в обучающейся организации она расценивается как источник существенной прибыли, как возможность для получения новых доходов. Таким образом, обучение и профессиональная подготовка становится полноправной стратегической деятельностью, обеспечивающей необходимый вклад в создание знания, интеллектуального и человеческого капитала.

Таким образом, обучающаяся организация без привлечения внешних консультантов изыскивает, формализует, транслирует и применяет знания. То есть сотрудники компании выступают в качестве консультантов и тренеров для своих коллег, и данный процесс системен. Такой подход несет в себе большое количество плюсов, однако, внедрение концепции обучающейся организации в гостиничном менеджменте может столкнуться с рядом сложностей и проблем:

- необходимость решения проблемы внедрения культуры обучения в гостинице, впрочем, как и любые другие изменения;
- требуются значительные затраты времени на первоначальном этапе;
- донесение выгод для самих сотрудников гостиницы и создание у них здоровой мотивации к участию в обучении.

Вместе с тем практика развития гостиниц как обучающихся организаций показывает, что выгоды значительно перевешивают те сложности, с которыми приходится сталкиваться при ее внедрении:

- получение инструмента постоянного совершенствования навыков и знаний сотрудников, а также оценки эффективности обучения;
- «новички» гораздо быстрее развиваются и выходят на пик своей формы при существовании обучающегося отдела (службы) гостиницы;
- постоянно повышения уровня поставленных целей не дает сотрудникам возможности «расслабиться», а значит, снизить результат;
- накопление опыта и его эффективное тиражирование, что становится в настоящее время актуальным;
- эффективный инструмент освоения новых подходов, гостиничных продуктов, услуг и стандартов обслуживания;
- создание возможности для горизонтального развития карьеры;
- повышает эффективность других инструментов и подходов к обучению;
- постоянное внимание и обучение сотрудников напрямую повышает их мотивацию и является мощным удерживающим фактором. Текущая текучесть кадров в организациях, где есть самообучающиеся подразделения, значительно ниже, чем в других компаниях;
- значительная экономия на обучении персонала при одновременном повышении конкурентоспособности гостиничного предприятия, а также выручки и прибыли.

Одной из базовых ценностей культуры обучающейся организации является командная работа. Преобладание командных форм работы, характерное для таких субъектов хозяйствования, способствует размыванию внутренних организационных барьеров, а также проявлению креативности как важнейшей характеристики сотрудника обучающейся организации. Поскольку в командах работникам приходится брать на себя новые обязанности и выполнять незнакомые прежде роли, возникает потребность в новых навыках, овладение которыми требует тщательной подготовки программы обучения.

Список литературы

1. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1993.
2. Роздольская И. В. Управление знаниями как комплексный процесс идентификации и развития интеллектуальной ключевой компетенции хозяйствующих субъектов и повышения их конкурентоспособности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 4. – С. 23-32.
3. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
4. Dixon N. The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Effectively, McGraw-Hill, 1994.

5. Garvin D. A. Building a Learning Organisation, Harvard Business Review, July-August, 1993.

Рецензенты:

Роздольская И. В., доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.

Хорев А. И., доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий, г. Воронеж.