

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ — ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Булатова Р.М.<sup>1</sup>, Тугуз Ю.Р.<sup>1</sup>, Филин Н.Н.<sup>1</sup>, Витченко О.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет», Ростов-на-Дону, Россия (344002, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69), e-mail: tuguz@mail.ru;

<sup>2</sup>ЧОУ ВО «Южный университет», Ростов-на-Дону, Россия (344068, Ростов-на-Дону, пр. Михаила Нагибина, 33а.), e-mail: owinf@mail.ru

---

В работе рассмотрены вопросы организационного обучения. Организационное обучение не сводится к обучению отдельных работников, это неоднородное структурированное обучение, в результате которого формируются связанные компетенции. Обучение организации способствует формированию и совершенствованию таких механизмов управления организацией, как адаптация, инновационность и согласованность. Адаптивность обеспечивает живучесть организации в динамичной среде за счет приспособления к изменениям. Способность организации к адаптивному поведению определяется рядом ее характеристик. Одной из ключевых является способность к восприятию информации. Инновационность придает изменчивости самой организации характер развития. Переход на новый этап развития предполагает не только исчерпание возможностей данной системы знаний, технологий, но и накопление новых знаний (информации), противоречащих и не объясненных в рамках актуальной концепции, а также появление новой парадигмы развития, снимающей возникшее противоречие. Согласованность — целенаправленное формирование стейкхолдеров, партнеров, клиентов (построение ассоциативных связей с субъектами рынка) и изучение конкурентов. Таким образом, организационное обучение как фактор развития организации формирует адаптивность — ответ на вызовы окружения; инновационность — упреждающую адаптивность; согласованность — формирование комфортной среды.

Ключевые слова: организационное обучение, адаптивность, инновационность, согласованность

## ORGANIZATIONAL TRAINING — THE FACTOR OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Bulatova R. M.<sup>1</sup>, Tuguz Y.R.<sup>1</sup>, Filin N.N.<sup>1</sup>, Vitchenko O.V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Rostov state economic university, Rostov-on-Don, Russia (344002, Rostov-on-Don, street Bolshaya Sadovaya, 69 ) e-mail: tuguz@mail.ru;

<sup>2</sup>The southern university», Rostov-on-Don, Russia (344068, Rostov-on-Don, pr. Mikhaila Nagibina, 33a) e-mail: owinf@mail.ru

---

In work questions of organizational training are considered. Organizational training isn't reduced to training of certain workers, this the non-uniform structured training as a result of which the connected competences are formed. Training of the organization promotes formation and improvement of such mechanisms of management of the organization as: adaptation, innovation and coherence. Adaptability provides survivability of the organization in the dynamic environment at the expense of the adaptation to changes. Ability of the organization to adaptive behavior is defined by a number of its characteristics. One of key is ability to perception of information. Innovation gives to variability of the organization nature of development. Transition to a new stage of development assumes not only exhaustion of opportunities of this system of knowledge, technologies, but also accumulation of the new knowledge (information) contradicting and which isn't explained within the actual concept, and also emergence of a new paradigm of development removing the arisen contradiction. Coherence - purposeful formation of stakeholders, partners, clients (creation of associative communications with subjects of the market) and studying of competitors. Thus, organizational training as a factor of development of the organization, forms: adaptability - the answer to environment calls; innovation - anticipatory adaptability; coherence - formation of the comfortable environment.

Keywords: organizational training, adaptability, innovation, coherence

Известно, что качество обучения зависит не только от факторов внешних по отношению к субъекту обучения (таких как содержание и структура учебного материала, методы обучения, материально-техническая база процесса обучения и т.п.), но и от

психофизических характеристик самого обучаемого. Эти характеристики достаточно индивидуальны, но вместе с тем их проявление подчиняется одним закономерностям.

Процесс усвоения знаний (информации) можно представить в виде кривой, изображенной на рисунке 1, на котором представлена качественная интерпретация выводов о закономерностях накопления в ходе обучения навыков, знаний, сделанных на основе опытов Г. Эббингаузом еще в 1885 г.

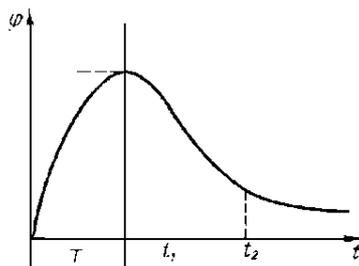


Рис. 1. Кривая процесса усвоения знаний

Восходящая ветвь кривой соответствует процессу восприятия, нисходящая — забывания. Время, соответствующее наибольшему объему информации, находящейся в памяти (T), — это время окончания обучения. Сразу после этого начинается процесс забывания. Количественно данный процесс можно описать, например, следующим уравнением:

$$\Phi(\lambda_1, \lambda_2, t) = A_0(1 - e^{-t\lambda_1})e^{-\lambda_2 t}$$

где  $\lambda_1$  и  $\lambda_2$  — параметры, зависящие от количества и качества ассоциативных связей и статистических характеристик забывания.

«Экспоненциальная теория обучения» познавательного процесса является лишь частным случаем обучения. Эти закономерности были обобщены в ряде работ [5] на процессы развития различных организационных структур и человечества в целом, с учетом того, что их уровень развития в рамках определенной культуры, технологии, организационной структуры, концепции имеет предел.

Организационное обучение не сводится к обучению отдельных работников, это скорее неоднородное структурированное обучение, в результате которого формируются связанные компетенции, компетенции взаимодействия. Эти компетенции (знания и умения) распределены в пространстве и времени между работниками и реализуются через роли, функциональные обязанности и полномочия.

Наблюдается парадоксальный факт: с одной стороны, замена в обучающейся организации одного или нескольких работников может быть незамеченной, а вот замена существенной части коллектива приводит к ее деградации; с другой — замена в слабо обучающейся организации всего коллектива на равноценных работников скорее всего не

приведет к потере ее качества, а вот качества отдельного или отдельных сотрудников могут оказывать существенное влияние на ее возможности.

Косвенно мерой этого качества обучающейся организации может служить гудвилл (разность между оценкой компании фондовой биржей и суммой ее материальных активов, зарегистрированных в балансе компании).

На наш взгляд, организационное обучение способствует появлению и совершенствованию таких механизмов управления организацией, как:

1) адаптивность, которая обеспечивает живучесть организации в динамичной среде за счет приспособления к изменениям. Здесь интерес представляют факторы, связанные с технологическими изменениями внешней среды, а также факторы, определяемые организационными характеристиками и возможностями субъекта;

2) инновационность — придает изменчивости самой организации характер развития. Переход на следующий уровень развития возможен в рамках новой концепции, на базе иных факторов развития, которые ранее не были доступны из-за знаниевых ограничений. Знание в данном контексте предполагает умение, умение предполагает действие. Следовательно, в рамках текущих знаний (умений) невозможны дальнейшее развитие, переход на следующий этап развития. Переход на новый этап развития предполагает не только исчерпание возможностей данной системы знаний, технологий, но и накопление новых знаний (информации), противоречащих и не объясненных в рамках актуальной концепции, а также появление новой парадигмы развития, снимающей возникшее противоречие;

3) согласованность, целенаправленное формирование стэйкхолдеров, партнеров, клиентов (построение ассоциативных связей с субъектами рынка) и изучение конкурентов. Известно, что при обучении не столь эффективно однообразное повторение, как включение ассоциативных связей с информацией другого рода, касающейся других понятий и явлений. Это не только эффективно, но и соответствует практике функционирования как организации, группы людей, так и отдельного человека: на вход таких систем поступает информация относительно окружения, часто не повторяющаяся, имеющая разное качество и модальность.

Способность организации к адаптивному поведению определяется рядом ее характеристик. Одной из ключевых, с нашей точки зрения, является способность к восприятию информации. Скорость доступа к информации характеризует уровень развития или обученности организации (ее внутреннюю технологичность [1]), а также определяет характеристики восприятия внешней информации (ее внешнюю технологичность).

Реакция на получаемую информацию характеризуется некоторым временем задержки. Эта реакция не может быть мгновенной, однако она должна быть достаточно быстрой, для

того чтобы в информационном поле еще остался источник информации, иначе, в лучшем случае, эта реакция будет бесполезной.

Возможны три модели восприятия информации, представленные в виде дифференциальных уравнений с постоянными времени  $\tau_1$ ,  $\tau_2$  и  $\tau_3$ , таких что  $\tau_1 \approx 0 \ll \tau_2 \ll \tau_3$ :

$$\tau_1 \frac{dx_1}{dt} = x_1 + h \quad (1)$$

$$\tau_2 \frac{dx_2}{dt} = x_2 + h \quad (2)$$

$$\tau_3 \frac{dx_3}{dt} = x_3 + h \quad (3)$$

Если сравнивать процессы, описываемые этими моделями, то с учетом соотношения  $\tau_1 \ll \tau_2 \ll \tau_3$  соответствующая им система уравнений может иметь следующее приближение (для  $x_1$  и  $x_2$ ) и точное решение для  $x_3$ :

$$x_1 \approx h \quad (1')$$

$$x_2 \approx h \frac{t}{\tau_2} \quad (2')$$

$$x_3 = h \left( 1 - e^{-\frac{t}{\tau_3}} \right) \quad (3')$$

С учетом постоянных времени выход в состояние насыщения (или обученности) системы требует различных временных периодов (рис. 2).

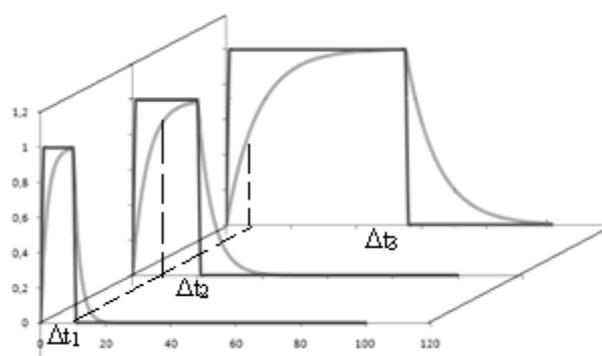


Рис. 2

Следовательно, можно утверждать, что при определенных характеристиках входной информации ( $\Delta t_1$ ) в первой системе восприятие осуществляется практически мгновенно, во второй – линейно и по истечении интервала  $t = \Delta t_2$  практически достигнет критического значения  $h$ .

С точки зрения третьей системы информация, характеризуемая временем предъявления  $\Delta t_1$ , будет практически не воспринята даже при многократном ее предъявлении, а информация с характеристическим временем  $\Delta t_2 > \Delta t_1$  может быть воспринята при многократном предъявлении не полностью и быть недостоверной.

Таким образом, характеристики восприятия информации организацией определяют ту среду, в которой возможно ее комфортное существование, однако информационные характеристики актуальной среды диктуют свои условия, приводящие к «естественному отбору» субъектов рынка через приспособление, т.е. адаптацию.

Возвращаясь к способностям организации обучаться, подчеркнем особое ее значение в перестройке организационной структуры под новые задачи. Перестройка должна происходить таким способом, чтобы дополнительные управленческие ресурсы, задействованные в этом процессе, на следующем шаге были высвобождены для обнаружения и разработки алгоритмов разрешения новых задач.

На рисунке 3 демонстрируются крайние сценарии организационного поведения в ответ на обучающее воздействие.

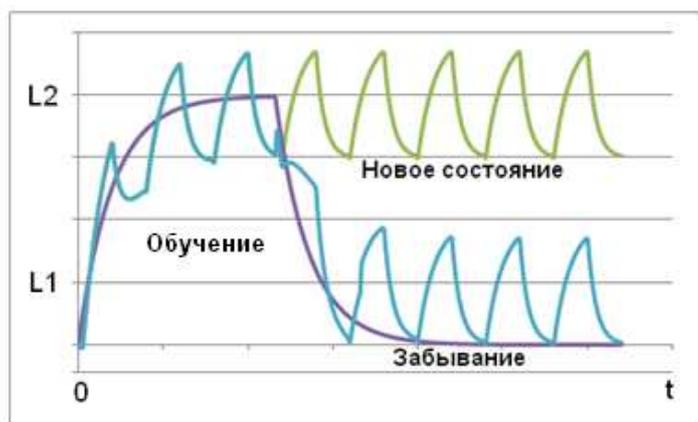


Рис. 3. Реакция системы при снятии обучающего воздействия

Уровень L1 соответствует исходному состоянию организации (до обучения). Уровнем L2 отмечено желаемое новое состояние организационной структуры, при котором выполнение некоторых прежних задач переводится в класс рутинных, многократно повторяющихся, структурированных действий, подверженных автоматизации.

После снятия управляющего воздействия возможны различные сценарии поведения системы, определяемые внутренними и внешними факторами.

Первый сценарий соответствует случаю возврата системы в исходное состояние, напоминает авральную работу с последующим отступлением к уровню L1. Во втором – система после управляющих воздействий, требующих дополнительных ресурсов, перестраивается и затем продолжает функционировать в режиме, соответствующем новому уровню организационной культуры L2.

Именно последний сценарий взаимодействия разных уровней управления организацией соответствует концепции развития. Найденные решения новой проблемы передаются в качестве руководства на подчиненный уровень управления, высвобождая интеллектуальные ресурсы для решения новых задач.

Переход к новым концепциям и идеям, их реализация часто требуют больших затрат, нежели при традиционном подходе. Таким образом, финансовая составляющая считается основным источником возможности движения по этому пути, что экономически может выглядеть нецелесообразно с точки зрения процветающего предприятия. Однако деньги не всегда являются единственным необходимым и тем более достаточным элементом реализации стратегии развития.

Итак, инновации требуют дополнительных затрат, ресурсов. Однако их природа скорее носит интеллектуальный характер, чем какой-то другой. Многие проекты, под которые выделяются большие финансовые ресурсы, еще на стадии реализации устаревают именно по причине отсутствия их глубокой проработки и соответствующего интеллектуального сопровождения.

Инновации предполагают наличие у организации определенного уровня интеллектуального капитала [3, 4]. Причем интеллектуальный капитал должен использоваться по назначению. Применительно к современному вузу и инновационной компании это означает высвобождение времени сотрудников за счет уменьшения затрат на управление теми задачами, которые могут быть переведены в полном объеме или частично к классу структурированных. Данный ресурс: «время + интеллектуальный капитал» и является необходимым условием развития организации.

Механизм согласования на примере бизнеса и вуза рассмотрен нами ранее [2].

Таким образом, организационное обучение только в первом приближении можно рассматривать как обучение работников или как базис существования организации.

На наш взгляд, организационное обучение способствует формированию и совершенствованию таких механизмов управления организацией, как адаптация, инновационность и согласованность. Адаптация — ответ на вызовы окружения, инновационность — упреждающая адаптивность, согласованность — формирование комфортной среды.

### **Список литературы**

1. Булатова Р.М., Тугуз Ю.Р., Филин Н.Н. Многоуровневый динамический SWOT-анализ как инструмент формирования адаптивной стратегии вуза. Современные проблемы науки и

образования. – 2013. – № 6; URL:<http://www.science-education.ru/113-10906> (дата обращения: 25.05.2015).

2. Булатова Р.М. , Тугуз Ю.Р., Филин Н.Н. Согласованное развитие вуза и бизнеса – фактор инновационности региональной экономики. Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6; URL: <http://www.science-education.ru/113-11702> (дата обращения: 16.05.2015).

3. Колосов В.Г. Основы инноватики: Учебник. - СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005, 69с.

4. Носкова К.А. Влияние человеческого капитала на инновационное развитие организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3414> (дата обращения: 09.07.2015).

5. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.

#### **Рецензенты:**

Долятовский В.А., д.э.н., профессор, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента Ростовского государственного экономического университета РГЭУ «РИНХ» Министерства образования и науки Российской Федерации, г. Ростов-на-Дону;

Денисов М.Ю., д.э.н., доцент, профессор, декан факультета экономики и финансов Ростовского государственного экономического университет (РИНХа) Министерства образования и науки Российской Федерации, г. Ростов-на-Дону.