

УДК 334.02+65.016

**Доронина Инга Викторовна**

кандидат психологических наук, доцент,  
заведующая кафедрой управления персоналом,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
(Сибирский институт управления)  
[ingadoronina@gmail.com](mailto:ingadoronina@gmail.com)

**Петрашова Кристина Андреевна**

студентка,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
(Сибирский институт управления)  
[petrashova.ka@gmail.com](mailto:petrashova.ka@gmail.com)

**Inga V. Doronina**

candidate of psychological sciences, associate professor,  
manager of department of human resource management,  
Russian academy of national economy and public service  
(Siberian institute of management)  
ingadoronina@gmail.com

**Christina A. Petrashova**

student,  
Russian academy of national economy and public service  
(Siberian institute of management)  
[petrashova.ka@gmail.com](mailto:petrashova.ka@gmail.com)

**Формирование самообучающейся организации:  
сущность, этапы и опыт внедрения**

**Formation of self-learning organization:  
essence, stages and experience of implementation**

***Аннотация.** В статье дан обзор основных теоретических положений о сущности и особенностях формирования самообучающейся организации. Результаты внедрения рассмотрены на примере ООО «Газпромнефть – Ямал». Показаны элементы формирования самообучающейся организации и проблемы, с которыми сталкивается служба по управлению персоналом при ее функционировании.*

***Ключевые слова:** самообучающаяся организация, этапы формирования самообучающейся организации, управление знаниями, портал знаний*

***Annotation.** The article gives an overview of the main theoretical provisions of the essence and features of the formation of self-learning organization. The results of implementation are considered on the example of LLC Gazpromneft – Yamal. The elements of the formation of self-learning organization and the problems faced by the personnel management service.*

**Keyword:** *self-learning organization, stages of formation of self-learning organization, knowledge management, knowledge portal*

В экономике знаний требования к компетентности и мотивации персонала меняются практически каждый день, что обусловлено непрерывным потоком информации, изменением бизнес-целей организаций, повышением конкуренции на рынке. Исходя из этого знания, навыки, опыт, инициатива и предприимчивость персонала организации становятся стратегическим ресурсом развития. Для того, чтобы иметь персонал полностью подготовленный к достижению бизнес-целей, необходимо обеспечить непрерывность процесса обучения и развития. А одним из эффективных способов организации непрерывного обучения и развития персонала является создание самообучающейся организации.

Самообучающиеся организации позволяют воспроизводить ключевые, критические и уникальные компетенции, помогают подготовить персонал к инновациям и изменениям, опережая конкурентов. Самообучающиеся организации являются перспективной основой создания творческой и инновационной атмосферы, способствующей эффективному менеджменту.

Одними из первых исследователей самообучающихся организаций можно признать К. Аргириса и Д. Шена, которые еще в 70-х годах 20 века создали рефлексивно-коммуникативное направление в понимании самообучающихся организаций. Сутью их идей является утверждение о том, что главная движущая сила организационного обучения заключается в рефлексивном осознании своих интеллектуальных моделей и стремлении ими обмениваться. По мнению авторов, организации обучаются через индивидуумов, действующих как агенты. Деятельность индивидов, направленная на обучение, которое, в свою очередь, порождается влиянием факторов окружающей среды, совокупность которых может быть названа обучающейся организационной системой [2, с. 129].

Наибольший вклад в развитие самообучающихся организаций внес П. Сенге. Он отметил, что в обучающейся организации нельзя не учиться, потому что обучение в ней вплетено в повседневные операции, а скорость, с которой организация обучается, может стать единственным удерживаемым конкурентным преимуществом [4].

Следовательно, самообучающимися называют организации, умеющие создавать, приобретать и использовать знания, способные своевременно изменить свою деятельность в соответствии с новой информацией или переменами во внешней и внутренней среде [3].

Самообучающаяся организация имеет ряд принципиальных отличий от традиционной, что прослеживается как в общем менеджменте, так и в управлении персоналом. Из таблицы 1 видно, что самообучающаяся организация – это модель управления, которая максимально ориентирована на партнерские отношения, развитие, сотрудничество и организационные изменения, гибкость, быстроту реагирования и на освоение новой информации.

Таблица 1 – Сравнение традиционной и самообучающейся организации

<b>параметры</b>	<b>Традиционная организация</b>	<b>Самообучающаяся организация</b>
Опора в управлении	на власть и контроль	на лидерство и согласие
Принцип управления персоналом	как подчиненными и исполнителями воли руководителя	как партнерами на основе взаимовыгоды
Определение статуса работника	должностью и местом в организационной иерархии	знаниями, навыками и отношением к компании и коллегам
Принятие управленческих решений	на основе прецедентов и правил	в зависимости от ситуации и ее видения
Позиция работника	исполнитель с ограниченными полномочиями по принятию решений	наделен полномочиями и имеет право на самостоятельные решения
Отношение к разногласиям	Разногласия пресекаются	Разногласия допустимы. Культура дискуссий и толерантности к инакомыслию
Отношение к сотрудничеству	Определенная изоляция подразделений. Ограничение сотрудничества	Культивация сотрудничества, отношения в коллективе в фокусе внимания
Нацеленность работников	Работники испытывают недостаток информации о планах компании, слабое понимание ее целей	Цели компании обсуждаются и разъясняются на всех уровнях
Характеристики информации	Много информации засекречено, недоступно большинству персонала	Большой объем информации доступен персоналу, обмен информацией приветствуется

Согласно подходам многих авторов самообучающаяся организация, в первую очередь характеризуется работой с организационными знаниями. Выделяя подход В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень [1], к формированию самообучающейся организации, можно сказать, что оно проходит в 4 этапа – изучение, осознание, апробацию и применение. На каждом этапе организация целенаправленно приобретает способность к самообучению, использованию индивидуальных и групповых знаний работников, в том числе их изучение и сохранение, стремится к созданию организационных знаний, умению их получать и управлять ими (табл. 2).

Стоит учесть, что все этапы формирования организационных знаний цикличны, так как уже в сформированной самообучающейся организации будут постоянные изменения и дополнения существующих знаний, процессов, технологий, а также изучение и внедрение новых инновационных процессов, которые внедряются в окружающей среде и требуют перемен в организации, для улучшения уже достигнутых результатов.

Таблица 2 – Соответствие этапов трансформации знаний и стадий развития самообучающейся организации

Этапы трансформации знаний		Типы организаций	
Изучение	Исследование и анализ достигнутых ранее результатов	Заемствующая организация	Изучение перспективных идей, анализ деятельности успешно развивающихся организаций,

			копирование и имитация их стратегий
Осознание	Осмысление прошлого опыта	Когнитивно-трансформирующаяся организация	Преобразование сторонних знаний в организационные, адаптация их под условия работы организации
Апробация	Формирование формализованных знаний, закрепление	Изучающая организация	Анализ опыта проделанной работы, внесение коррективов
Применение	Практическое воплощение нового опыта	Самообучающаяся организация	Производство организационных знаний

Таким образом, формирование самообучающейся организации это комплексный и системный подход к развитию, сохранению, использованию организационных знаний, определяющий также условия, которые будут созданы для укрепления и реализации полученных знаний после обучения (в том числе самообучения) персонала. Самообучающаяся организация предполагает постоянное и цикличное развитие, так как изменения внешней среды будут требовать постоянного пересмотра существующей системы.

Одним из примеров формирования самообучающейся организации в России является группа компаний «Газпромнефть», в том числе ООО «Газпромнефть – Ямал», являющаяся дочерним обществом Компании, созданная в рамках проекта по освоение Новопортовского нефтегазоконденсатного месторождения в 2011 году. Целью нашего исследования стало изучение работы «Газпромнефть – Ямал» в области формирования и развития самообучающейся организации по ее основным признакам – создание, сохранение и использование организационных знаний.

В области формирования, сохранения и использования организационных знаний в компании работает система управления знаниями и инновациями (СУЗИ), разработанная на IT – платформе «Портал знаний». Система создана для решения таких задач, как усиление взаимодействия между подразделениями и дочерними компаниями, поиск актуальной информации (лучших практик по отраслям знаний) и поиск экспертов в различных областях и включает в себя систему внутрифирменного обучения персонала, базу знаний, банк идей и сообщество практиков (рис. 1).



Рисунок 1 – Архитектура системы управления знаниями и инновациями

«Портал знаний» работает как корпоративная сеть, в которой каждый сотрудник может создать свой рабочий профиль, а затем самостоятельно выбирать какие вебинары, видеотренинги, лекции и какую деловую литературу он может изучить. Все выбранные методы обучения и пройденные курсы записываются в личном кабинете сотрудника. На портале каждый сотрудник также может пройти тестирование для оценки своих знаний, выбирая самостоятельно тему и направление деятельности.

При самообучении большую роль играет формирование организационных знаний, которые закрепляются не только на формальных носителях (локальные нормативные акты, нормативные правовые акты др.), но и учитываются на «Портале знаний» (рис. 2). Так, благодаря созданной системе, на Портале можно загружать вебинары внутренних тренеров и специалистов, которые желают поделиться опытом в выполнении производственной или корпоративной функции.

Для повышения мотивации сотрудников к самостоятельному обучению и применению своих знаний, на портале применяют элементы геймификации (см. рис.3), в которой учитываются уровень активности сотрудника, начисляется виртуальная валюта, которую потом можно использовать для дальнейшего развития (обмен на книги, оплата участия в конференции и т.д.), а также рассчитываются рейтинги каждого активности сотрудника.



Рисунок 2 – Уровни работы с организационными знаниями

Помимо управления организационными знаниями при формировании самообучающейся организации учитывается такой элемент как возможность персонала принимать участие в решениях, т.е. создание гибкой структуры управления. Для решения данного вопроса создаются рабочие группы по направлениям деятельности для изучения, разработки и внедрения проектов, которые будут реализовываться в компании. Для эффективного управления проектной группой, а также для развития необходимых управленческих и специальных навыков созданы внутриорганизационные обучающие программы: «Школа управления проектами», целевая программа «ПРОконцепт» и «ПРОСтройка».

Таким образом, в «Газпромнефть–Ямал» активно реализуется формирование самообучающейся организации через IT-платформу «Портал Знаний», обеспечивающую систему управления знаниями и инновациями. Ведется работа по выстраиванию внутрифирменной системы обучения силами внутренних тренеров, создаются проектные команды для реализации новых направлений деятельности, где обучают не только профильным функциям, но и трендам и ведущим направлениям управления персоналом, управлению производительностью труда, стоимостью проекта и управлению рисками.

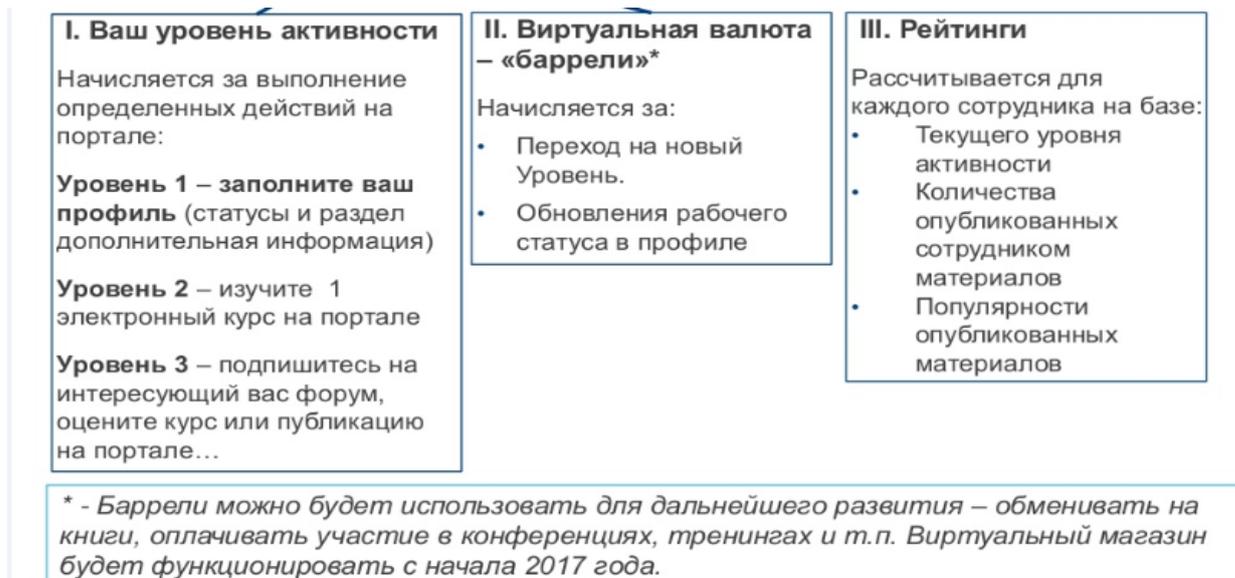


Рисунок 3 – Геймификация в системе управления знаниями и инновациями

Однако в ходе исследования выявлено, что в «Газпромнефть – Ямал» недостаточная регламентация работы «Портала Знаний» для укрепления его как инструмента самообучения персонала, мотивации к обучению, а также в дальнейшей реализации в служебно-профессиональном продвижении. Также определено, что модель работы «Портала знаний» и внутрикорпоративной системы развития и обучения персонала не согласуются друг с другом. В обучении персонала не учитывается самообучение, а это приводит к нарушению комплексности системы обучения и развития персонала.

Несмотря на то, что на IT-платформе созданы wiki-страницы, группы сообществ (по производственным и корпоративным функциям) и видеоконференции, уделяется недостаточное внимание деловому взаимодействию в рамках бизнес задач. Так как при решении одной задачи требуются не только профильные специалисты, но и специалисты по смежным областям и корпоративным функциям, онлайн взаимодействие не достигает «мозгового штурма», который в последствии формировал бы решение бизнес-задачи.

При изучении мотивации персонала к самообучению выявлено, что на «Портале Знаний» зарегистрировано 66 779 участников, а ведут активную работу только 3,5% сотрудников. Это позволяет сделать вывод о том, что в компании низкая мотивация постоянной работы с Порталом. Данная модель обмена опытом и знаниями не привычна для работников и многие не видят ее преимуществ.

В результате анализа указанных и других выявленных проблем определено, что необходима дальнейшая разработка и совершенствование самообучающейся организации по следующим направлениям:

1. Закрепление работы «Портала Знаний» в локальных нормативных актах об обучении персонала, с определением вопросов, относящихся к самообучению персонала, а также вопросов, где необходимо очное обучение посредством коучинга, тренингов, стажировок и т.д.

2. Определение способов повышения мотивации сотрудников к самообучению.

3. Выявление связи между результативностью самообучения и системой служебно-профессионального продвижения.

В результате проведенного исследования выявлено, что в ООО «Газпромнефть – Ямал» используются передовые технологии в области создания, сохранения и применения организационных знаний («Портал Знаний», электронные библиотеки, Конференции по управлению знаниями). Однако, существуют проблемы в формировании самообучающейся организации в областях: формализации работы «Портала Знаний», согласования направлений системы внутрифирменного обучения персонала и самообучения персонала, мотивации к самообучению, взаимосвязи стимулирования и служебно-профессионального продвижения с самообучением персонала, а также взаимодействия персонала филиалов и корпоративного центра.

#### **Литература:**

1. Дудяшова В, Кипень Н. HR вклад: как увеличить рыночную стоимость компании // *Справочник по управлению персоналом*. №7, 2010. 98 – 101 с.

2. Иванова Л.Н. *Инновационный менеджмент в управлении персоналом* : учеб. Пособие / Л.Н. Иванова, М.А. Бичеев ; РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015 – 183 с.

3. Магура М. *Управление персоналом в обучающейся организации* // *Управление персоналом*, №18, 2009. – с. 8 – 15.

4. Сенге П. *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций*. [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.e-reading.mobi/bookreader.php/112324/senge\\_-\\_pyataya\\_disciplina.pdf](http://www.e-reading.mobi/bookreader.php/112324/senge_-_pyataya_disciplina.pdf) (Дата обращения: 04.02.18)

#### **Literature**

1. Dudasova V., Point N. *HR contribution: how to increase market value of company Handbook on HR management*. No. 7, 2010. 98 – 101 C.

2. Ivanova L. N. *Innovative management in personnel management: studies. Manual* / L. N. Ivanov, M. A. Bicheev ; Ranepa, Sib. In-t UPR. – Novosibirsk : Publishing house of Sapa, 2015 – 183 C.

3. Magura M. *personnel Management in the learning organization* // *human resources Management*, №18, 2009. - p. 8-15.

4. Senge P. *the Fifth discipline. The art and practice of self-learning organizations*. [Electronic resource] / access Mode: [http://www.e-reading.mobi/bookreader.php/112324/senge\\_-\\_pyataya\\_disciplina.pdf](http://www.e-reading.mobi/bookreader.php/112324/senge_-_pyataya_disciplina.pdf) (date of application: 04.02.18)