



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 8

Обучение и рост компетенций



Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной деятельности» и теста Ваниева (testvanieva.kz). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012). С ним можно связаться по e-mail: vaniev@mail.ru

Мы продолжаем говорить о теории организационной деятельности. Теория организационной деятельности – это наука о законах функционирования и развития организаций. Она предлагает новое, более глубокое видение систем управления коллективной деятельностью людей. Понимание состава и особенностей механизмов сотрудничества, характера ментальности работников открывает новые возможности в организационном строительстве. В предыдущей части статьи мы говорили о компетенциях и о том, что они принципиально зависят от механизмов сотрудничества. Здесь нельзя обойти вопрос о росте компетенций. Как компетенции зависят от организации их приобретения? Об этом речь пойдет в этой части статьи.

Как и компетенции, в условиях разных механизмов сотрудничества обучение и набор компетенций различается. Разные механизмы сотрудничества по-разному организуют её приобретение и накопление.

Обучение с помощью машинального механизма сотрудничества

Инструменты обучения. Обучение с помощью механизма машинального сотрудничества осуществляется путем подражания и многократных повторений. Оно используется не только в ритуалах, но и повсеместно, где применяются многократные повторные действия: тренировки движений, муштра, приобретение простых навыков типа копать, пилить, красить и т. д. Такое приобретение навыков во многом машинальное.

Характер компетенций. Это самый примитивный уровень обучения, делающий компетентность тоже примитивной, механистичной, некритичной, а порой и ненужной или даже вредной в изменившихся условиях деятельности. Поэтому сегодня он



практически не используется. Преимущества такой формы освоения компетенций – простота, возможность обучения лиц с минимальными интеллектуальными способностями, но достаточно послушными

Обучение с помощью принудительного механизма сотрудничества

Инструменты обучения. Принудительная система обучения опирается на угрозы и наказания, придавая полученной компетенции схоластический, грубый, а то и злобный характер. Примером может служить принудительное обучение непрестижной деятельности или военной службе. Отсюда нередко появляется жестокость младших командиров по отношению к новобранцам: «Не знаешь – научим, не хочешь – заставим». Это объективный источник дедовщины и жестокости «обучения армейскому порядку». Аналогичное «обучение» наблюдается и в тюрьмах.

Характер компетенций. Такая компетентность может охватывать далеко не любые сферы, а лишь достаточно простые и примитивные. Принуждаемый (а иногда и принуждающий) не жаждет подробно вникать в решаемую задачу. Он больше сосредоточен на возможных наказаниях и способах уклонения от них. Он сосредоточен не столько на поиске способа выполнить учебное задание, сколько на вариантах

оправданий в случае его невыполнения. Это компетенция особого рода, на нее нельзя положиться. Носителей такой компетенции приходится жестко контролировать, наказывать и заставлять соблюдать дисциплину. Решать сложные задачи с помощью таких компетенций практически невозможно, особенно, если нет условий для ведения сплошного и постоянного контроля за выполнением приказов, запретов и требований. Поэтому для принудительной организации обучения нехарактерно прилежное самообучение и сознательное, скрупулезное освоение сложных компетенций. Принудительное обучение в нашем быстро усложняющемся мире имеет всё меньшее применение и минимальные перспективы.

Разные механизмы сотрудничества по-разному организуют приобретение и накопление навыков и компетенций.

о оправданий в случае его невыполнения. Это компетенция особого рода, на нее нельзя положиться. Носителей такой компетенции приходится жестко контролировать, наказывать и заставлять соблюдать дисциплину. Решать сложные задачи с помощью таких компетенций практически невозможно, особенно, если нет условий для ведения сплошного и постоянного контроля за выполнением приказов, запретов и требований. Поэтому для принудительной организации обучения нехарактерно прилежное самообучение и сознательное, скрупулезное освоение сложных компетенций. Принудительное обучение в нашем быстро усложняющемся мире имеет всё меньшее применение и минимальные перспективы.

Обучение с помощью авторитарного механизма сотрудничества

Инструменты обучения. Обучение в условиях авторитарной организации имеет огромную историю и широко используется сегодня в сфере образования. Это обучение с помощью опоры не на логику доказательств и объективную истину, а на цитирование авторитетов, спущенные сверху указания, оценки и правила. Это основной механизм обучения в школах, средних и высших учебных заведениях (за редчайшим исключением).

Характер компетенций. Для компетенций, приобретенных с помощью авторитарного механизма, характерно начетничество¹. Авторитарная компетентность обычно исключает творческое, критическое обсуждение существа вопроса, а мысли исполнителей обычно двигаются лишь в русле установленных сверху ориентиров и следования вышестоящим оценкам и установкам. Оценка или сертификация компетентности становится здесь пропуском к повышению статуса индивида.

Безусловно, ориентация совершенно некомпетентных лиц (школьников, студентов и др.) на именитых деятелей образования полезна и позволяет усвоить определен-

¹ Знания, основанные на механическом, некритическом усвоении прочитанного.



Механизм сотрудничества не только определяет используемые инструменты, но и придает компетенциям определенный характер, уровень критичности и творчества.

ный объем знаний и умений. Но сегодня нельзя полагаться только на приобретенные таким путем знания и умения. Они не пригодны для новой динамичной среды. Начетничество и несамостоятельность мышления выпускников учебных заведе-

ний стала уже притчей во языцех. Сегодняшние задачи во многих сферах деятельности всё больше требуют творческого, самостоятельного мышления, которое при авторитарной организации обучения не вырабатывается.

Для современной научной деятельности авторитарная компетенция противопоказана, поскольку плодит пассивность, поверхностность и несамостоятельность мышления, культуры и топтание на месте и заводит в тупик. Впрочем, для способных, творчески настроенных, активных

руководителей авторитарный тип компетенции зачастую не помеха для личного достижения выдающихся успехов. Таковы, например, великие ученые-энциклопедисты прошлых веков, выдающиеся генеральные конструкторы нового времени.

Обучение с помощью договорного механизма сотрудничества

Инструменты обучения. Договорной тип организации обучения предполагает заключение между обучающим и обучаемым определенных соглашений, выгодных обеим сторонам. Предполагаемая польза и выгода служит основным мотивом и инструментом обучения. Надо признать, что тот, кто сам потратился на учебу, соответственно ею дорожит, серьезнее к ней относится, зная её реальную цену. Примеры: платные курсы MBA, различные тренинги и профессиональные курсы обучения.

Такая форма обучения имеет существенные недостатки:

- нередко обучаемым не хватает собственной компетентности для объективной оценки будущей пользы и выгоды;
- обучение ради выгоды имеет помимо плюсов и серьезные минусы. С одной стороны, обучающие должны полностью и в срок выполнять свои обязательства по обучению и быть заинтересованы сделать это максимально экономно. С другой стороны, договорной тип организации обучения слишком сосредоточен на получении прибыли и постоянно стоит перед дилеммой: то ли больше тратить на повышение глубины обучения, то ли экономить на качестве ради получения максимальной материальной выгоды. Возможности же контроля качества соблюдения соглашений при договорном механизме обучения весьма ограничены.

Жизнь показывает, что коммерческий тип обучения качеству часто предпочитает прибыль. В обучении, не дающем прибыли, организаторы часто не видят никакого смысла. Это серьезный недостаток договорного, рыночного типа обучения. Далеко не всегда приемлемо, что обучаемый излишне озабочен стоимостью обучения, опасением, что он переплатит или прогадает.

Характер компетенций. Недостаток приобретения компетенций с помощью договорного механизма – их товарный характер. Приобретатель такой компетентности обычно озабочен не степенью точности и глубины компетентности, а соотношени-



Освоение сложных знаний и компетенций может требовать перехода на более совершенные формы организации, более продвинутые механизмы сотрудничества. В век острого научно-технического соперничества это становится стратегически важным вопросом.

ем затрат на неё и получаемой отдачей, выгодой. Это не столько глубоко профессиональный, сколько коммерческий взгляд на вопрос. Для обучения различным деловым и менеджерским компетенциям этот способ обучения уместен и оправдан. Но для решения самых сложных задач при таком подходе часто недостижимы высокие научные и профессиональные вершины. Знания, умения и способности слишком сложная, динамичная и тонкая материя, чтобы на них устанавливать рыночные цены. Многие знания просто бесценны. Примером такой компетентности служит способность спасти обреченного больного или умение потушить сложный пожар, наличие других уникальных

знаний. Всё-таки не всё измеряется деньгами. Рыночное общество, озабоченное выгодой во всем, сегодня всё больше спотыкается на компетенциях, которые невозможно купить.

Обучение с помощью коллегиального механизма сотрудничества

Инструменты обучения. С организацией учебы с помощью коллегиального механизма мало кто знаком. Среди учебных заведений до этого уровня обучения дотягивают лишь единицы. Это происходит, например, тогда, когда на курсы специально подбираются люди, которые имеют схожие цели, близкие интересы или решают схожие проблемы². Такая же ситуация наблюдается в консалтинге, когда приглашенный консультант не просто передает консультируемому новые знания (как учитель ученику), а вместе с ним решает непростую задачу; когда консультант понимает, что он не больше и не лучше консультируемого разбирается в сложной ситуации и тоже не знает, как решить задачу. Аналогичным образом происходит обучение в творческих научных коллективах.

Достоинства такой формы обучения в следующем: свободное творчество, максимальное объединение интеллектуальных сил, критичность отношения к своим и чужим действиям, неограниченность в высказывании сомнений и предложений, полная открытость информации, высокое взаимное доверие, поддержка друг друга, объединение воли и энергии в достижении цели. Такая форма освоения новых компетенций позволяет участникам максимально мобилизоваться на достижение общей цели.

Характер компетенций. Обучение, или лучше даже сказать познание, с помощью коллегиального механизма дает уникальные знания. Столь высокие знания обычно нигде не продаются, и их нельзя получить другим образом. Их можно получить лишь при коллегиальной организации сотрудничества. Такое обучение/познание нередко открывает новые пути, создает невиданные, уникальные компетенции благодаря новой форме организации.

Этот вид компетенции имеет огромные преимущества:

- умения и навыки, полученные и воспроизводимые в условиях коллегиального механизма, значительно более надежные, чем полученные в других, более примитивных и менее открытых механизмах сотрудничества;

² Именно так происходит на Школе директоров фирм-франчайзи, организованных компанией «1С» - прим. ред.



- компетенции сопровождаются более активным отношением участников к общему делу и способностям каждого;
- участники настроены по отношению друг к другу конструктивно и всегда готовы взаимодействовать в понимании и освоении способности решать общую задачу;
- ценные знания и умения любого члена коллектива рассматриваются всеми как общее достояние и поэтому сопровождается не завистью остальных, а удовлетворением, что в коллективе есть столь компетентный коллега.

Отсутствие препятствий в коллегиальном обмене знаниями и умениями **делает самых компетентных лиц наиболее востребованными в коллективе, придает им большую роль и возможности** в сотрудничестве. В коллегиальном механизме сотрудничества статус индивида определяется уровнем его полезной компетентности для коллектива. Поскольку его компетенции постоянно используются в принятии решений, то объективно появляется потребность в постоянном обновлении коллегиальной оценки растущей компетентности участников. В таких организационных системах возникает объективная потребность в автоматизированной подсистеме, которая обеспечит динамичное обновление коллективных оценок компетенций каждого из членов коллектива. Ее информация может использоваться в системах принятия решений, в формировании круга участников принятия коллегиальных решений, а также для расчета средневзвешенной оценки, учитывающей не только средние оценки участников, но и степень компетенции каждого в разных сферах или вопросах.

Резюме

Таким образом, мы видим, что обучение и рост компетенций весьма зависит от типов используемых механизмов сотрудничества. Механизм сотрудничества не только определяет используемые инструменты, но и придает компетенциям определенный характер, уровень критичности и творчества. По мере перехода к более совершенному механизму сотрудничества – от машинального механизма к саможеланному – влияние внешних условий уменьшается, субъективность оценки падает, делая ее все более объективной. Освоение сложных знаний и компетенций может требовать перехода на более совершенные формы организации, более продвинутые механизмы сотрудничества. В век острого научно-технического соперничества это становится стратегически важным вопросом.

Далее мы продолжим описывать особенности различных механизмов сотрудничества. Поскольку исторически в организациях растет роль компетенций, то возрастает и важность организации принятия решений. И формы организации принятия решений в разных механизмах сотрудничества существенно отличаются. Об этом речь пойдет в следующей части статьи.