

А.В. Верховцева, А.Е. Журавлев

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Предложен алгоритм формирования системы организационного обучения в компаниях сферы консалтинговых услуг, содержащий пять основных этапов по созданию системы мотивации сотрудников к самообучению. Для каждого из выделенных этапов разработан набор мер по стимулированию сотрудников компании к участию в организационном обучении.

Ключевые слова: консалтинг; управление; сфера услуг; организационное обучение; развитие организационной культуры.

We suggest an algorithm of forming an organizational learning system in consulting companies; the algorithm consists of five basic stages of creating a system to motivate employees to start self-education. A set of measures to encourage employees to participate in organizational learning is developed for every stage.

Keywords: consulting; management; service sphere; organizational learning; organizational culture development.

Концепция обучающейся организации все активнее входит в число наиболее перспективных методов управления в условиях инновационной экономики и используется в организациях сферы консалтинговых услуг. Формируя алгоритм моделирования стратегического управления в обучающейся организации сферы консалтинга, мы исходим из двух основных предпосылок:

- во-первых, услуги консалтинга имеют отличительные особенности на рынке профессиональных услуг;
- во-вторых, непременным условием конкурентоспособности консалтинговой компании является ее способность к самообучению и, в первую очередь, к формированию технологического процесса, стимулирующего системное мышление всех сотрудников компании.

Проводимый российскими и зарубежными исследователями анализ организационной культуры учитывает пять основных характеристик, последовательная и взаимосвязанная проработка которых позволяет выстроить эффективные мотивационные принципы управления [3]: авторитаризм («дистанция власти»); коллективизм; мужественность / женственность; снижение неопределенности (способность к адаптации); ориентация на долгосрочные цели.

Каждая из указанных характеристик оказывает влияние на особенности процесса формирования обучающейся организации и оценивает различные стороны коллективной деятельности. Происходит взаимодействие

каждой из пяти характеристик обучающейся организации с базовыми инструментами формирования организационного обучения (см. рисунок).

Основываясь на данной методологии, можно предложить алгоритм формирования системы мотивации персонала, учитывающий выделенные параметры как базовые для повышения эффективности организационного обучения. В связи с этим рассмотрим условный пример применения разработанной нами методологии в консалтинговой компании, организация производственного процесса в которой осуществляется по проектному принципу. Предположим, что в компании существует два партнера, около десяти руководителей проектов и достаточно многочисленный штат консультантов. Основными клиентами компании являются организации крупного и среднего бизнеса. Компания специализируется в области постановки бюджетирования, управленческого учета, автоматизации данных функций, также компания присутствует на рынке консалтинга в области управления персоналом и других аспектов управления. Компания может быть отнесена к сфере управленческого консалтинга, инвестиционного консалтинга, ИТ-консалтинга, логистического консалтинга, консалтинга в сфере управления персоналом [1].

Предлагаемый алгоритм формирования системы организационного обучения в компаниях сферы консалтинговых услуг состоит из пяти этапов.

Первый этап – это нивелирование факто-



Схема взаимодействия параметров культуры и инструментов формирования организационного обучения

ра авторитаризма. В условиях высокого уровня авторитаризма планирование, контроль и анализ профессионального развития работников целиком и полностью ложатся на плечи руководителя. В процессе внедрения системы организационного обучения руководители компании могут осуществить корректировку уровня авторитаризма в корпоративной культуре следующим способом: за счет формирования организации процесса отбора персонала по командному принципу. При дополнительном наборе персонала основной упор должен делаться на такие качества, как способность действовать в команде, обучаемость, целеустремленность. При этом наиболее успешное построение обучающейся организации, на наш взгляд, осуществляется в условиях умеренно индивидуалистского коллектива.

Российским организациям, внедряющим систему самообучения, необходимо акцентировать внимание на снижении корпоративного уровня авторитаризма в управлении («дистанции власти») [4]. В качестве основных направлений предлагаем следующие:

- контроль фактического уровня делегирования полномочий руководителями со стороны лидера изменений;
- повышение доли материального и нематериального вознаграждения сотрудников, основанного на их профессиональной эффективности и вкладе в достижение целей организации;

- повышение доступности руководителей для подчиненных.

Также необходимо отметить исключительную эффективность системы мотиваций. Система может быть основана на следующих постулатах:

- высокая доля нефиксированной части вознаграждения работников;
- жесткая увязка уровня премии по результатам периода и экономии затрат по проекту;
- открытость информации о вознаграждении сотрудников и их причинах.

Ключевым элементом при этом становится широкая доступность информации. При разработке плана работ по проекту осуществляется формальное закрепление коэффициента участия каждого сотрудника в конкретных работах. Общая стоимость работ по проекту известна всем его участникам, уровень распределяемых в управленческом учете накладных затрат на каждого работника относительно невелик, каждый сотрудник четко понимает их структуру. Следствием вышеперечисленных условий должен стать относительно низкий уровень дистанции власти в корпоративной культуре, что крайне положительно сказывается на эффективности системы организационного обучения.

Системное мышление в значительной мере основывается на способности понимания связи между различными элементами органи-

зации и целями и причинами тех или иных действий каждого сотрудника. В компаниях с высоким уровнем индивидуализма процесс построения обучающейся организации связан с существенными сложностями [2].

Во-первых, способность работников оценивать организацию как единое целое достаточно низка. Во-вторых, наиболее важными для сотрудников становятся не общекорпоративные задачи, а их личные цели. Руководитель организации имеет возможность снизить негативное влияние данного параметра с помощью анализа мотивирующих факторов и построения на их основе системы вознаграждения.

В то же время высокий уровень коллективизма внутри отдельного подразделения приводит к усилению потребности данного подразделения в независимости от компании в целом. Так может родиться идея о создании собственной компании. Для коллективистских обществ характерно обостренное восприятие границ социальных групп и стремление к ограничению контактов с окружающей средой. Особенно явно данная проблема проявляется на крупных предприятиях.

В соответствии с полученными рядом исследователей данными [5] российская культура обладает следующими характеристиками в рамках параметра «коллективизм»:

- высокий уровень коллективизма;
- незначительный разрыв между реальным и желаемым значениями.

Полученные данные говорят о том, что российским организациям в процессе формирования самообучения необходимо уделять особенное внимание снижению возникающего при больших значениях показателя, негативного эффекта коллективистской культуры.

В качестве основных направлений снижения негативного влияния параметра «коллективизм/индивидуализм», с нашей точки зрения, могут быть предложены следующие:

- расширение границ внутренних социальных групп до границ компании в целом;
- повышение открытости информации о профессиональных успехах и неудачах работников;
- стимулирование личной ответственности сотрудников;
- формирование социальных норм поведения, способствующих достижению стратегических целей компании.

Таким образом, наиболее успешное построение обучающейся организации, на наш взгляд, осуществляется в условиях умеренно индивидуалистского коллектива.

Второй этап связан с созданием эффективной системы организационного обучения, он акцентирует внимание на определении основных направлений для поощрения персонала в рамках параметра «коллективизм». В нашем примере в компании наблюдается более

высокий уровень показателя «коллективизм», нежели в среднем по стране. Это связано с особенностями российской истории развития компании и спецификой консалтинговой деятельности.

Необходимо уделять внимание формированию следующих направлений деятельности в рамках повышения эффективности управления организационным обучением:

- назначение на ключевые позиции работников с более высоким, нежели в среднем по стране, уровнем «мужественности»;
- формирование стабильных и конструктивных внутрикорпоративных взаимоотношений;
- формирование системы вознаграждения, основанной на нематериальных благах;
- осуществление оценки персонала на основе личного вклада в результат компании, рабочей группы.

Третьим этапом создания эффективной системы организационного обучения является определение основных инструментов для поощрения сотрудников, готовых участвовать в обучении, в рамках параметра «мужественность/женственность» корпоративной культуры.

В процессе внедрения системы организационного обучения основным шагом по преодолению традиционного для российских работников низкого уровня мотивации к индивидуальному развитию в компании может стать внедрение нетрадиционной для страны системы мотивации. Особенную ценность данной системе придает факт совместного использования высокой доли нефиксированной части вознаграждения и четкой связи индивидуального развития, производительности труда и материального вознаграждения.

Следующей важной характеристикой обучающейся организации является способность адаптации структуры к изменениям внешней среды. Противодействие процессу адаптации будет оказывать как излишне высокий уровень избегания неопределенности (значительное увеличение социальной конфликтности в процессе трансформации), так и достаточно низкий уровень данной характеристики (перевод управления организацией в область законов взаимодействия агентов социальных систем и, как следствие, снижение эффективности управления).

Следствием высокого уровня устранения неопределенности является потребность работников организации в наличии четких правил карьерного роста [5]. Для успешного построения самообучения в данном случае необходимо связать критериев повышения мотивации сотрудников и профессионального развития. Эффективность коллективного взаимодействия, в том числе организационного обучения, во многом зависит от случайных взаимодействий в обучающихся группах.

Руководителям российских компаний, по нашему мнению, для достижения максимальной эффективности необходимо проводить следующие действия [3]:

- повышать фактический уровень делегирования;
- обеспечивать баланс уровня формализации деятельности организации (соотношение жесткости и гибкости управления);
- повышать фактическую производительность труда и загрузки персонала;
- формализовать процесс обсуждения сотрудниками конфликтных вопросов;
- концентрировать внимание на достижении консенсуса только по ключевым вопросам конфликтной темы, а не по всем;
- формировать отношения к негативным последствиям принятого решения, появление которых не было учтено в прогнозе, в качестве основания для дальнейшего совершенствования.

Таким образом, четвертым этапом создания эффективной системы организационного обучения становится определение основных инструментов для его поощрения в рамках параметра «стремление к устранению неопределенности» корпоративной культуры. Также, на наш взгляд, высокий уровень данного показателя является следствием политики, ориентированной на повышение самостоятельности работников, свободы их действий и решений в ходе достижения поставленных для них ключевых показателей.

Для построения эффективной системы организационного обучения в компании важно устранить непонимание по вопросам профессионального развития между работниками и партнерами. Пренебрежение данным аспектом может привести к значительному снижению качества обслуживания и уменьшению доли рынка. Построение планов на долгосрочную перспективу благоприятно сказывается на способности работников видеть горизонты личностного и профессионального развития, осуществлять стратегический мониторинг окружающей действительности. Однако ежедневной работе по достижению намеченных результатов при этом может уделяться недостаточно внимания. В свою очередь, краткосрочное планирование, напротив, повышает эффективность выполнения текущих задач, но снижает отдачу от деятельности по развитию системного мышления сотрудников.

Наиболее перспективными с точки зрения развития организационного обучения будут следующие действия:

- формирование и актуализация долгосрочного плана профессионального развития;

- регулярный контроль выполнения работниками данного плана;

- коллективное обсуждение планов развития сотрудников одного функционального направления;

- анализ планов развития сотрудников других функциональных направлений в области пересечения необходимых навыков и знаний.

Таким образом, пятым этапом создания эффективной системы организационного обучения становится определение основных инструментов для его поощрения в рамках параметра «широта мышления» корпоративной культуры.

Предложенный алгоритм формирования рекомендаций по построению максимально эффективной обучающейся организации учитывает специфику российской культуры. Но, несмотря на это, как показывают исследования российских авторов, уровень рассматриваемых характеристик неоднороден в разных регионах страны. Фактором, дополнительно усиливающим неоднородность, является возрастающая мобильность персонала.

Таким образом, для успешного создания обучающейся компании сферы консалтинговых услуг важен анализ не только национальной культуры страны ведения бизнеса, но и культурно-историческая, национально-этническая, демографическая, профессиональная специфика региона деятельности компании и собственно традиции самой организации, что целесообразно также учесть на последующих этапах развития предложенного нами алгоритма создания системы организационного обучения в сфере консалтинговых услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Зильберман М.* Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2008.
2. *Румянцева З.* Стратегические подходы консультационных фирм к управлению знаниями // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 4.
3. *Сигова М.В.* Формирование клиенто-ориентированной модели развития предприятий сферы услуг // Журнал правовых и экономических исследований. 2012. № 3. С. 185–188.
4. *Сигова М.В.* Приоритеты развития российского рынка консалтинговых услуг в условиях информационной революции // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2008. № 4.
5. *Ткалич А.И.* Консалтинговый сервис. М.: Альфа-пресс, 2007.