

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ СП «АВТОСАЛОН–AV»)

В сообщении раскрываются принципы функционирования обучающейся организации на основе анализа теории и практики работы зарубежных компаний. Проведен анализ деятельности СП «Автосалон–AV» как обучающейся организации и определены направления ее совершенствования.

Ключевые слова: обучающаяся организация, управление знаниями, аудит обучения, организационное обучение.

Вхождение экономики Республики Беларусь в систему мирохозяйственных связей с объективной необходимостью требует формирования у собственников предприятий различного уровня новых подходов к управлению. Организации, неспособные быстро приспособиваться к изменяющимся условиям внешней среды, неизбежно терпят поражения, одновременно с этим успешные компании воспитали целое поколение управленцев, обеспечивающих эффективное функционирование организаций.

В последнее время в зарубежном менеджменте актуализировалось понятие «самообучающиеся организации». Идею самообучающейся организации (Lerning Organization), выдвинул П. Сенге. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления и люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.

П.Сенге выделяет пять основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организациям.

Это, во-первых, личное мастерство, которое побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

Во-вторых, это создание общего видения, которое позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего.

В-третьих, это командное обучение. Команды формируются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения.

В-четвертых, это когнитивные модели, определяющие скрытые убеждения человека. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение.

Пятым и основным понятием, по мнению, П.Сенге, является системное мышление, которое объединяет все предыдущие понятия. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах [1].

Итак, самообучающаяся организация - это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты.

Самообучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым словом. И тогда управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента.

Можно выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки самообучающейся организации.

Одним из особенно важных представляется взгляд на организации как на открытые системы. Они подчеркивают значение, которое придается фокусированию на людях в организациях, а также необходимости системного мышления.

Вторым ключевым фактором была теория, касающаяся “двойной петли”, разработанная Бейтсоном. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и обучением, которое ставит под вопрос, подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (обучение по типу двойной петли). Этот комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению.

Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих связи между управлением людскими ресурсами, стратегическим управлением и успехом организации. Этим предполагается, что развитие и использование основных умений через индивидуальное и организационное обучение являются ключевыми факторами в достижении конкурентного преимущества [2]

Существуют четыре основных признака самообучающейся организации.

Первым признаком является обязательное наличие в организации сотрудников, которые обязаны и способны управлять своим собственным развитием. Вряд ли можно отнести это ко всем членам организации. Но столь же нелегко определить, сколько (или какой процент) членов организации должны обнаруживать подобные качества. Достаточно сказать, что эта особенность должна присутствовать.

Вторым признаком является существование приемов и методов, которые побуждают и подкрепляют взаимное обучение. Это относится к стимулированию и созданию условий для обучения групп и команд. Однако для построения обучающейся организации мало индивидуального и группового, или командного, обучения.

Кроме этого необходимы методы и приемы, которые способствуют более широкому распространению обучения в организации. Это и есть третий признак.

Ни один из этих признаков не будет ни возможным, ни достаточным без соответствующей организационной культуры. Это приводит к последнему общему признаку: культурному и управленческому стилю, которому свойственны экспериментирование, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней. Организация, которая порождает зависимость, контроль и конформизм, не будет укладываться в концепцию обучающейся организации. Поэтому последний признак – соответствующая организационная культура – является, может быть, самым важным.

Понятно, что обучающиеся организации возникают не за один день, тем не менее некоторые перемены можно осуществить сразу. Обратимся к опыту СП «Автосалон-AV».

СП «Автосалон-AV» ООО является генеральным импортером Audi AG и Porsche AG в Республике Беларусь. Предприятие было создано и зарегистрировано в декабре 1993 года. Доля иностранных инвестиций – 50%. Бренд AUDI насчитывает более чем вековую историю.

Предприятие имеет все виды лицензий по автомобильному профилю, оснащено всем необходимым современным оборудованием и новейшими технологиями, выполняет весь комплекс работ по продажам и техническому и сервисному обслуживанию автомобилей марок AUDI и Porsche.

За семнадцать лет работы Предприятием накоплен богатый опыт функционирования обучающейся организации, достигнут высокий уровень подготовки сотрудников, что обеспечивает ее эффективное функционирование на рынке РБ.

Ключевые процессы функционирования и развития всех дилерских предприятий разрабатываются немецким концерном AUDI AG. На основании разработок немецкого производителя дилерские предприятия разрабатывают и реализуют собственные программы и стратегии. Маркетинговым планом (стратегия сбыта 2020) AUDI на ближайшие десять лет определена задача «Мы восхищаем клиентов по всему миру». Перспективой реализации этого плана концерн называет вот какой результат «AUDI: премиум-бренд номер один». Необходимо

отметить, что при проведении маркетинговых исследований AUDI AG опирается на сравнение AUDI с такими премиальными брендами, как Mercedes и BMW, среди которых AUDI позиционирует себя как прогрессивный бренд (BMW – спортивность, Mercedes – роскошь/эсклюзивность). Прогрессивность бренда, предлагаемая инновационная продукция и услуги со стороны AUDI AG, процессы на дилерских предприятиях AUDI (сбыт, сервис), постоянное совершенствование качества и квалификации сотрудников, повышение уровня удовлетворенности клиента, исполнение «обещания бренда» в организациях, компетентность, энтузиазм и динамичность со стороны дилерского предприятия формируют в каждом предприятии собственный образ AUDI: смелый, ответственный, гуманный, страстный и ориентированный на успех, являющийся ключом к восхищению клиента.

Восхищение клиентов жизнью бренда AUDI, в которой сотрудники являются основой, – задача AUDI. Компетентные, постоянно совершенствующие себя посредством повышения квалификации, обучения сотрудники предприятия являются основой восхищающего клиента образа AUDI и собственного образа каждого предприятия AUDI.

В рассматриваемом нами предприятии AUDI первое, что было сделано – это создание среды, благоприятной для обучения. В организации выделено время для анализа и обдумывания стратегических планов, выяснения нужд клиентов, оценки имеющихся рабочих систем, вывода на рынок новой продукции.

Значительный вклад в обучение и развитие персонала предприятия, безусловно, вносит AUDI AG, организуя международные мероприятия по следующим направлениям:

- импортерские конференции (приглашаются 1-2 Представителя от каждого предприятия AUDI из числа топ-менеджмента);
- конференции по маркетингу;
- обучение сотрудников отделов продаж автомобилей перед выводом на рынок новой модели;
- тренинги по послепродажному обслуживанию новых моделей (для технологов, руководителей сервиса);
- обучающие тренинги для специалистов сервиса;
- тест-драйвы новых моделей AUDI (с обязательным участием нескольких потенциальных клиентов либо представителей массмедиа).

При этом предприятие берет на себя все расходы сотрудников, связанные с участием в обучающих конференциях, тренингах, семинарах. Кроме того, в целях повышения квалификации сотрудники Предприятия направляются на различные тренинги и семинары, организуемые национальными бизнес-школами.

Прошедшие обучение специалисты в свою очередь проводят обучение на Предприятии сотрудников соответствующего профиля, делятся полученными знаниями.

Еще один мощный рычаг – устранение границ между различными участками организации и стимулирование обмена идеями. Классическим примером такого обмена представляются оперативные совещания, проводимые как в пределах одного структурного подразделения, так и консолидированные совещания менеджмента с работниками. На ряду с плановыми совещаниями на Предприятии проводятся по мере необходимости внеплановые совещания для оперативного разрешения необходимых вопросов.

Здесь же следует остановиться на ключевых бизнес-процессах Предприятия. Бизнес-процессы сбыта и обслуживания на Предприятии разработаны на основании немецких стандартов, рекомендуемых AUDI AG. Автоцентры (шоурумы, сервисные подразделения) AUDI спроектированы по немецким стандартам и одинаковы и узнаваемы во всем мире. Таковы требования изготовителя и обязательства дилеров, прописанные в импортерских соглашениях, дающих право на сбыт и обслуживание марки AUDI. Большую половину бизнес-процессов Предприятия представляют межфункциональные процессы: процесс обслуживания клиентов сервиса и управленческие процессы. Процесс обслуживания клиента, общей задачей

которого, как указывалось выше, является восхищение клиента, построен на основании пожеланий клиента в наиболее короткий срок, в удобное для него время получить качественное обслуживание, необходимую информацию, консультационную поддержку, документы и т.д. и выполняется посредством взаимодействия интегрирующихся на межфункциональном уровне нескольких структурных подразделений Предприятия (сотрудники, непосредственно занятые обслуживанием, сотрудники, работающие с клиентом, сотрудники, ответственные за сбыт запасных частей, бухгалтерия). При этом ответственность за данный процесс возлагается на руководителя сервиса (владелец бизнес-процесса). Способ управления процессом обслуживания клиентов сервиса – управление через регламенты. В случае недостижения задачи «восхищение клиента» в компании, как на уровне менеджмента, так и среди исполнителей происходит обсуждение произошедшего процессного сбоя, определение мер, которые необходимо принять для устранения сбоя.

В процессе принятия управленческих решений на Предприятии задействованы учредители, руководитель предприятия, финансовая служба, маркетинговая, юридическая службы. Учредителями определяются основные направления деятельности Предприятия, утверждаются бизнес-планы, руководитель предприятия осуществляет оперативное управление, служба маркетинга разрабатывает и реализует совместно с подразделениями сбыта маркетинговую стратегию Предприятия, финансовая служба ведет бухгалтерский учет, юридическая служба осуществляет правовое обеспечения принятия и исполнения управленческих решений.

Несмотря на достигнутые успехи (AUDI AG по итогам 2010 года установил новый исторический рекорд продаж автомобилей по всему миру, а по сравнению с 2009 годом прирост составил 15%, прошедший 2010 год отмечен 2-мя новыми премьерными моделями автомобилей), существует необходимость дальнейшего совершенствования работы Предприятия над собственным образом AUDI по пути к восхищению клиента. Представляется необходимым осуществить аудит корпоративной системы управления обучением и развитием персонала.

Аудит системы обучения и развития персонала целесообразно начинать с процесса анализа текущего состояния системы обучения персонала, и в случае необходимости, сформировать (выровнять) базовый уровень компетенций персонала Предприятия. После этого целесообразно приступить к аудиту уровня «уникальных» или корпоративных знаний, которые можно приобрести только в самом Предприятии. Для данного познавательного процесса необходимо использовать опросы, анкеты и интервью для определения глубины понимания: действительно ли работники поняли смысл самодисциплины и работы в команде? В полной ли мере осуществляются новые подходы к работе с клиентами? Отождествляет ли работник свой образ с ценностями бренда Предприятия? Какой вклад работник вносит в достижение задачи Предприятия «восхищение клиента»? При оценке изменений в поведении опросы должны дополняться непосредственным наблюдением. Можно использовать опыт «мнимых покупателей», внешних консультантов и др. Завершающим этапом аудита системы обучения персонала должна стать оценка готовности Предприятия к созданию и развитию самообучающейся организации. С этой целью можно воспользоваться существующими вопросниками оценки способности организации к самообучению.

Всесторонний аудит системы обучения позволяет оценить систему управления интеллектуальным капиталом Предприятия и в целом результаты деятельности компании. А с учетом создаваемого Предприятием собственного образа AUDI, прогрессивного, смелого, решительного, исключительного, ориентированного на успех и восхищающего клиента, приступить к совершенствованию основы жизнедеятельности бренда – интеллектуального капитала Предприятия. Представляется, что самообучающаяся организация должна стать частью собственной стратегии Предприятия и важной составляющей собственной программы восхищения клиента.

Литература

1. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-бизнес, 2003.
2. Гарвин, Д.А. Создание обучающейся организации / Д.А. Гарвин // Управление знаниями. Хрестоматия ; пер. с англ. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.

Анотація. В статті розкриваються принципи функціонування організації, що навчається на основі теорії і практики роботи зарубіжних компаній. Проведено аналіз діяльності СП «Автосалон- АВ» як організації, що навчається, і визначено напрями її вдосконалення.

Ключові слова: організація, що навчається, управління знаннями, аудит навчання, організаційне навчання.

Summary. Report tells about the principles of learning organization functioning. The base of the research is the theory and practice analysis of foreign companies work. The authors analyzed functioning of “Autohause–AV” as learning organization and defined the main directions of its enhancement.

Key words: learning organization, knowledge management, learning audit, administration learning.

Рукопис надійшов до редакції 01.03.2011 р.

УДК 338.242.2

Луговська А.В.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Досліджен, що ефективність системи господарювання в значній мірі залежить від стану та розвитку малого бізнесу в країні. Аналіз етапів становлення малого підприємництва засвідчив позитивні тенденції в його розвитку. Натомість сьогодні маємо багато негативних кроків і дій зі сторони держави, які призводять до закриття та ліквідації малих підприємств та бізнесу фізичних