***ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»,***

***Российская Федерация***

***Ватамов Д.Н. ПИ2104***

**151 Управление знаниями. Лекция 3. Обучающаяся организация 2020-10-21**

**Заголовок:** Концепция обучающейся организации: определение, принципы и препятствия

**Резюме:**

Лекция посвящена теме "Обучающаяся организация" в рамках дисциплины "Управление знаниями" для магистерской группы ПИ 19-41.

**1. Что такое обучающаяся организация?**  
Обучающаяся организация (ОО) – это организация, обладающая способностью к обучению на собственном прошлом опыте. Это подразумевает наличие организованной системы памяти для сохранения, представления и распределения знаний, полученных из опыта. Ключевым моментом является протоколирование бизнес-процессов, решений, их исполнения и результатов, с последующим анализом и формированием новых знаний для управления и достижения целей.

**2. Роль знаний и технологий**  
ОО активно создает, приобретает, передает и сохраняет знания, которые являются ключевым ресурсом. Она способна быстро изменять свое поведение в ответ на новые знания. Для этого используются интеллектуальные технологии, самообучающиеся адаптивные модели, описывающие саму организацию и влияющие на нее факторы (внутренние – решения руководства, внешние – среда).

**3. Важность системного мышления и лидерства**  
Успешное функционирование ОО требует поддержки руководства (принцип первого лица). Часто в таких организациях вводится должность заместителя директора по управлению знаниями. Системное мышление критически важно, так как эффективность организации – это эмерджентное свойство системы, возникающее из взаимодействия ее элементов. Повышение системности организации – ключевая цель управления. Принцип Эшби (закон необходимого разнообразия) гласит, что управляющая система должна быть не менее сложной, чем управляемая, иначе управление теряется.

**4. Проблема "оптимальности"**  
Термин "оптимальный" (наилучший из возможных вариантов) следует использовать с осторожностью, так как он требует строгого математического доказательства, которое редко возможно для сложных организационных систем. Локальная оптимизация (например, транспортной задачи) может привести к ухудшению работы системы в целом из-за игнорирования взаимодействия с другими элементами и их интересов. Вместо оптимизации часто ищется консенсус или баланс интересов.

**5. Принципы и характеристики (по Сенге и Педлеру)**  
Питер Сенге, основоположник термина, выделил 5 дисциплин ОО (включая системное мышление). Майк Педлер предложил 11 признаков ОО: гибкая стратегия, активное участие сотрудников, информационная открытость, учет и контроль для обучения, внутренний обмен услугами, работа с внешней средой (boundary workers), климат обучения, возможности для саморазвития каждого.

**6. Препятствия на пути создания**  
Созданию ОО мешают: нежелание менеджеров делегировать полномочия и делиться властью; боязнь ошибок и их сокрытие вместо извлечения опыта; дискомфорт от неопределенности, порождаемой обучением; недостаток доверия; неспособность учиться на собственном опыте (наступание на те же грабли).

**Детальная расшифровка текста:**

Здравствуйте, ребята.

Добрый день.  
Добрый день.  
Это Юля, наверное, да?  
Ну и другие тоже могли бы сказать. Здравствуйте, здравствуйте.

**Введение**

Значит, сегодня 21 октября 2020 года.  
Четвертая пара. Она идет 13:50 - 15:20.  
Третья лекция.  
Мы начинаем тему три изучать: Обучающаяся организация.  
У нас этой теме посвящено несколько занятий.  
Дисциплина: Управление знаниями.  
Группа ПИ 19-41. Магистерская группа, да?  
И еще хочу что сказать, что занятие ведет профессор Луценко Евгений Вениаминович.

Такая вот информация.  
Так, теперь я отмечу, что вы присутствуете.  
Хотя присутствует, не буду говорить сколько. Ну, третья часть где-то присутствует народа.

Я вам давал, ребята, ссылку на учебное пособие. И в этом учебном пособии все вопросы учебные раскрыты.  
Она, эта ссылка есть также в Moodle и ссылка на пособие в ResearchGate.

Сегодня у нас следующие вопросы. Три вопроса:

1. Что подразумевает обучающаяся организация?
2. Что она создает и приобретает?
3. И какие инструменты использует?

И в последующем мы начнем изучение более подробное различных вопросов, связанных с обучающейся организацией.

**1. Что такое обучающаяся организация?**

Значит, первый вопрос начинаем раскрывать его.  
Обучающаяся организация подразумевает организационную способность к обучению на собственном прошлом опыте с использованием организованной системы памяти, её сохранения, представления и распределения.

Что это подразумевает? Прежде всего то, что должны быть организованы бизнес-процессы, должно протоколироваться решение, должно протоколироваться исполнение решений руководства и результаты этого исполнения. И потом всё это должно вноситься в базы данных. Они должны анализироваться, преобразовываться в информационные базы, когда в них будут выявляться зависимости. И затем на основе этого должны приниматься новые решения об управлении, то есть о достижении целей. То есть должны формироваться знания.

**2. Роль знаний и технологий**

То есть, это предполагает, что обучающаяся организация будет использовать интеллектуальные технологии и самообучающиеся адаптивные модели, которые описывают саму эту организацию и факторы, которые внутренними являются, внутренние факторы, то есть это решения руководства, и внешние факторы – воздействие окружающей среды. Это очень коротко.

Обучающаяся организация (Learning Organization) создает, приобретает, передает и сохраняет знания. То есть знание здесь является ключевым моментом. Она способна быстро изменять поведение в ответ на новые знания и предложения. Организационное обучение является развитием новых знаний, которые имеют потенциал влияния на организационное поведение. Это происходит, когда когнитивные системы и организационная память распределяются между членами организации.

То есть идет речь о том, что должны в организациях использоваться системы, имитирующие мышление и являющиеся инструментами для мышления, инструментами, усиливающими возможности мышления.

**3. Важность системного мышления и лидерства**

И все эти технологии интеллектуальные, они должны поддерживаться руководством. Есть принцип первого лица известный, который говорит о том, что ни одна автоматизированная технология не может быть внедрена в организации, если этой идее, решению не пользуется прямой поддержкой высшего руководства организации.

Ну, если перевести на русский язык это всё, чтобы было понятнее, попроще, так скажем, сказать об этом, то это означает, что в самообучающейся организации на уровне заместителя руководителя, ну возьмем под уровень замдиректора, на уровне проректора, проректора, если это организация учебно-научная, должен быть человек, должность которого, ну который компетентен в этих вопросах, в интеллектуальных технологиях, и должность которого называется заместитель директора или генерального директора по управлению знаниями.

Вот эта наша дисциплина "Управление знаниями" – это и есть, я бы сказал так, должность и специальность. Должность и специальность. Если такой должности нет, и человек, который находит... или есть, но на ней находится человек, который некомпетентен в этих вопросах, ну тогда организация не будет самообучающейся, будет наступать на одни и те же грабли. Это такое выражение, которое означает, что если кто-то, если руководство совершило ошибку в прошлом, что привело к не очень хорошим последствиям, то из этого никаких выводов не делается, и в последующем повторяется та же самая ситуация до тех пор, пока не будут сделаны выводы.

Инструментами, позволяющими организовать выявление знаний из собственного опыта и использование этих знаний для принятия решений, являются интеллектуальные системы, интеллектуальные онлайн-агенты. Вот. Интерфейсы и гипермедиа и веб-технологии, которые способствуют преобразованию организации в обучающуюся организацию.

Одной из наиболее характерных черт современного мира является очень высокая степень динамичности окружающей среды, быстрое изменение ситуаций, возникновение точек напряжённости, изменение рынков, конъюнктуры. Вот, то есть очень динамичный мир сейчас. Поэтому обучающаяся организация, она должна постоянно учиться, трансформироваться, должна ставить цели в условиях вот этих изменяющихся условий, перестраивать свою структуру и для того, чтобы эта структура лучше обеспечивала реализацию новых функций, которые необходимо реализовать для достижения целей. Должна модернизировать сам процесс работы, технологию, менять даже сферы деятельности. Даже если существующее положение дел кажется разумным и рациональным, то всё равно нужно постоянно этим заниматься, потому что ситуация может быстро измениться, и то, что раньше казалось рациональным, эффективным, может оказаться через неделю уже неэффективным.

Значит, еще я хочу вам сказать, что иногда говорят об оптимальном характере деятельности, что вот деятельность организации сейчас вот на данный момент на подъёме, является оптимальной. Я вас предостерегаю от использования этого термина. То есть очень не рекомендую им пользоваться. Значит, даже в бытовом плане. Значит, почему? Объясню сейчас. Потому что термин "оптимальный"...

...оптимальный – это термин, означающий наилучшее из всех возможных вариантов. А то, что он является... ну, по определённым критериям. А то, что он является наилучшим из всех возможных вариантов, должно быть доказано строгим математическим способом. Это доказано для нескольких простых ситуаций, которые не совсем соответствуют жизненным ситуациям или совсем им не соответствуют.

Вот, скажем, когда идёт речь о логистике, мы должны транспортировать определённые грузы из каких-то точек, где они должны быть погружены, в какие-то точки, где они должны быть разгружены. И обычно применяют транспортную задачу оптимизационную, которая наилучшим образом определяет, так сказать, что куда везти. Вот. Но, значит, дело в том, что транспортная ситуация логистическая, она связана не только с транспортом, а также связана с очень большим числом людей, организаций, которые находятся на пути следования этих товаров, и связана, то есть их деятельность связана с этими вопросами. И если мы оптимизируем именно транспортную задачу решим, то вот эти все организации, которые взаимодействуют и без которых вообще теряет смысл даже эта транспортная задача, они могут оказаться в такой ситуации, что, ну, в убытках они, в убытках. То есть им очень будет невыгодно оптимизация транспортной задачи. То есть идёт речь о том, что более сложные системы – это системы, где ищется консенсус, то есть какое-то соответствие интересов, согласование интересов, баланс интересов различных участников. И я хочу вам сказать, что без баланса интересов ни одна система не может быть внедрена. Вот мы, допустим, разработаем какую-то систему оптимизации логистики, начнём её внедрять. Все остальные организации, которые занимаются другими вопросами, они будут всячески препятствовать этому, и получится, что мы её не сможем даже внедрить, потому что эта система не учитывает интересов всей совокупности субъектов юридических, физических, которые в этой системе работают.

Способность к обучению стала основной основой нового типа компаний, которые называются обучающимися организациями. Термин "обучающаяся организация" стал наиболее часто употребляемым в литературе по менеджменту, э-э, то есть по управлению, и в том числе по управлению знаниями, где-то начиная с девяностых, конца девяностых годов XX века. Ну, то есть этому понятию, термину где-то лет 25, можно так вот оценивать.

**5. Принципы и характеристики (по Сенге и Педлеру)**

Есть свои отцы-основатели у этого научного направления. Значит, вообще-то этот сам термин ввёл Питер Сенге, который писал, что обучающейся можно назвать организацию, которая создаёт условия для обучения и развития всех работников и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий её мир. Организация, которая создаёт, приобретает, передаёт и сохраняет знания. Вот это главное определение. Самообучающаяся организация – это организация, которая создаёт, приобретает и передаёт и сохраняет знания. Она успешно изменяет формы своего поведения, отражающие новые знания и новые проекты.

В 1990 году, то есть 30 лет назад, Питер Сенге (Senge) положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав такую культовую работу, как говорят, бестселлер "Пятая дисциплина". В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации, её сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией.

Ну, я бы здесь вот ещё сейчас прокомментировал, что всё-таки обучение организации не сводится к обучению её сотрудников, потому что организация представляет собой систему, в которой сотрудники – это, конечно, очень важные компоненты, то есть очень важные элементы, но туда не только входят сотрудники, туда входит много ещё других подсистем, взаимодействие этих сотрудников, капитализация, технология там и тому подобное. То есть там много различных каналов взаимодействия существует между людьми, вот, и связанных между собой, скажем так, по различным поводам. И материальные, и энергетические, информационные взаимодействия, финансовые взаимодействия, чисто психологические аспекты. То есть там, я так думаю, что если просто вот учить людей, то это не исчерпывает эту эту тему. А ещё очень важно понимать, что они между собой взаимодействуют эти люди, образуют систему. И вот эту систему надо совершенствовать, не только сами люди должны совершенствоваться, а вот вся эта система. Ну, тут вот об этом Сенге и говорит, Питер Сенге, что должна сама организация должна находиться в процессе постоянного самосовершенствования.

Тут вспоминается ещё высказывание Конфуция, по-моему, который говорил о том, что не дай нам Бог жить в эпоху перемен. Вот. То есть эпоха перемен, постоянных изменений, самосовершенствования – это очень большая нагрузка для всех сотрудников, потому что постоянно приходится разрабатывать новую документацию, новые технологии. С одной стороны, это, конечно, даёт возможность прогресса, а с другой стороны, это, скажем так, отдельная работа, которая не совпадает с основной работой. Ну, скажем, сотрудник преподаёт, а должен писать какие-то рабочие программы, фонды оценочных средств, методические указания, а потом должен огромный объём информации вводить в базы данных онлайн, на сайты. И ещё между всем этим он должен преподавать. Или наоборот, он должен преподавать, а всё это делать в перерывах между занятиями. И если это, представьте себе, вы только-только вот взяли, написали пособие, ввели его в систему Moodle, то, чем я вот занимаюсь. А у меня 54 дисциплины, кстати, ребята. Это безумие полное, наверное, я так считаю, что такое количество. Ну сейчас я вот вам даже покажу. Просто для того, чтобы просто посмотрели и ужаснулись. Вот. Вот смотрите, сейчас я вам покажу. Входим сейчас в систему дистанционного обучения университета и видим... так... видим, видим. Вот мои дисциплины. Вот здесь вот слева, они здесь не все, потому что здесь в конце ещё больше вот можно посмотреть. А вот здесь вот у нас более, так сказать, наглядно это видно. И вот ещё можно указать все дисциплины. Вот. Все. Вот по каждой дисциплине я должен сделать комплект учебно-методических материалов. Вот. Пытаюсь найти нашу дисциплину. Ну ладно. Вот, ну, допустим, вот инженерия знаний, интеллектуальная система. И по ней вот так вот надо разместить материалы, но надо сначала их разработать. А вот эти вот перечни, которые здесь вот у нас есть, перечни вопросов – это на самом деле просто раздельчики соответствующих глав учебных пособий. Вот. И представьте себе, вот чтобы это всё сделать, нужно довольно длительное время, чтобы разработать эти учебные пособия, разместить их там на сайте и по ним потом разработать рабочие программы, оценочных средств. И вот когда ты это всё делаешь, то, допустим, чтобы это сделать, нужно 3 года, к примеру. Вот объём, который я вот сейчас вот выполнил в этом году, он требует несколько лет, чтобы это сделать. Но я его выполнил в течение вот этого времени с начала года. Ну, интенсивно работая, скажем так, имея большие заделы. А потом, значит, через неделю примерно, когда я всё это начал делать, мне сказали, что надо всё это переделывать. А потом ещё через одну неделю сказали, что надо опять переделывать. И получается, что я не успеваю это всё закончить, а уже начинается новая работа. Это очень проблематично, значит. То есть, короче говоря, вот это вот самосовершенствование в обучающейся организации, оно создаёт большую перегрузку для сотрудников. Ну, видимо, это, так сказать, вот сейчас без этого не обойтись.

Обучающаяся организация подразумевает реализацию пяти ключевых принципов, и эти принципы должны быть глубоко укоренены в корпоративной культуре компании. Должна быть сама эта корпоративная культура развита, безусловно. Вот. Я могу вам сказать, что из тех организаций, которые я вот мне знакомы, наиболее развитая форма корпоративной культуры наблюдается у торговых сетей и банков. Она там настолько ярко выражена, что можно сказать, что это какие-то такие достаточно замкнутые сообщества. Там своя иерархия существует, своя система мотивации. То есть это очень сложное понятие. Родоначальниками понятия корпоративной культуры являются, наверное, всё-таки японские компании, где говорят о том, что это такая большая семья, где все друг другу должны помогать, поддерживать друг друга, вот, нести ответственность друг перед другом. А руководство, оно занимает такую позицию, что это, ну как бы старшие товарищи и родители по отношению к тем, как вот родители относятся к детям, примерно так же руководство относится к своим сотрудникам. То есть, с одной стороны, тепло к ним относятся, помогают им, стараются их поддерживать, заботятся о них, а с другой стороны, если они там что-то не то сделают, то может пошлёпать, пожурить, так скажем, мягко.

Вот. Значит, Питер Сенге, основатель этого понятия, обучающаяся организация, определяет обучающуюся организацию как то место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности, возможности создания тех результатов, ради которых создана фирма. Это возможности, к которым они постоянно стремятся как к целевым, как к цели. И в этой среде выращиваются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе. То есть они учатся не только как индивидуальные личности, так сказать, индивидуумы, но и как коллективы. И коллектив весь учится действовать более эффективно в этих новых условиях.

Теперь рассмотрим некоторые из этих вот ключевых моментов, ключевых принципов самообучающейся организации.

**Системное мышление**  
Первым таким принципом является системное мышление и повышение уровня системности своей самой организации. Значит, здесь я хочу вам сказать, что вообще системность – это такой, такое понятие и такой термин, отражающий это понятие, которое играет огромную роль не только вот при рассмотрении того, что такое самообучающаяся организация или обучающаяся организация, а вообще во очень многих вопросах науки и практики. Ну, что касается организации. Значит, я хочу вам, чтобы вы чётко поняли, что организация – это сложная система, динамичная, включающая много элементов, имеющая иерархическую структуру. В ней довольно много взаимосвязей между её элементами. И вообще система – это совокупность элементов или даже говорят, множество элементов, связанных друг с другом, что обеспечивает этой системе наличие новых свойств, которых не было у элементов. Возникает такой вопрос: а зачем вообще создаются организации? Разве вот сам человек, который работает в этой организации, не может кто-то один из них, ну один, допустим, из этих людей является очень хорошим специалистом в своей области. Он не может разве взять сам вот и сделать то, что делает организация? Я могу вам ответить, что это исключено практически. Вот. Почему? Потому что когда люди образуют некую систему, то эффективность их работы намного возрастает именно за счёт системности. И все свойства организации, которые нас интересуют, ключевые эти моменты, ключевые показатели, целевые показатели, отражающие эффективность работы организации в натуральном выражении и в стоимостном выражении. Ну, в натуральном выражении это обычно количество и качество продукции, а в стоимостном выражении – это, как правило, прибыль и рентабельность, ну и ещё ряд показателей, таких как капитализация, например. Вот, вот все эти показатели эффективности организации являются системными свойствами. То есть они возникают именно за счёт взаимодействия элементов этой организации, именно за счёт того, что она образует собой систему. И это вот её эффективность – это системное свойство организации, эмерджентные свойства. Отсюда вытекает очень важный вывод, что обучающаяся организация – это организация, которая постоянно повышает свой уровень системности. И тем самым повышает свою эффективность.

И когда мы говорим об эффективности конкретно, в чём она выражается в натуральном выражении, в стоимостном выражении, то мы как бы начинаем закапываться в каких-то деталях и попадаем в ситуацию такую, когда существует опасность за деревьями не увидеть леса. То есть это что значит? Мы должны понять, что является главным и что второстепенным, что является общим общей формулировкой, а что является детализацией. И я могу вам сказать, что все вот эти показатели – это является детализацией и конкретными формулировками. А общая формулировка, фундаментальная, заключается в том, что целью управления организацией является повышение её уровня системности. А всё остальное, всё связанное с повышением эффективности в натуральном выражении, в стоимостном выражении, самообучением – это всё уже второстепенные моменты по сравнению с этим, что я сейчас сказал. То есть для того, чтобы повысить уровень системности, мы для этого и должны изменять структуру организации, повышать качество элементов этой структуры, этой системы, структурировать организацию, может быть, по другим подсистемам, то есть изменить, может быть, её структуру саму этой организации, чтобы она лучше выполняла свои функции. И наладить лучшее взаимодействие элементов, чтобы само... потому что уровень системности связан в очень большой степени с эффективностью взаимодействия.

Это, значит, что касается самой организации как объекта управления. Теперь, что касается системности мышления и идеологии, которой руководствуются сотрудники и руководители, прежде всего, и сотрудники рядовые организации. Значит, есть очень важный, такой, я бы сказал, выдающийся принцип, называется принцип Эшби. Это Уильям Росс Эшби – это один из основателей кибернетики, друг Норберта Винера, который, значит, сам по образованию был физиологом, психофизиологом, но внёс большой вклад в развитие этой науки, причём в таком понятийном плане, в плане фундаментальных понятий, которые в основе этой науки лежат. И вот он сформулировал принцип замечательный, который я сейчас я вам сформулирую. Значит, у него есть много разных вариантов формулировки, но я вам дам такую формулировку, которая связана именно с обучающейся организацией напрямую. Почему я сейчас про него и вам и начинаю рассказывать. Этот принцип, он звучит следующим образом в этом в этом ключе. Если у нас есть две системы, одна система более сложная, а другая более простая. Более сложная система имеет более высокий уровень системности, а более простая – более низкий уровень системности. И эти системы между собой взаимодействуют, то более сложная система адекватно отражает более простую, а более простая неадекватно отражает более сложную, упрощённо, упрощённо и неполно отражает более сложную систему с более высоким уровнем системности. Это что значит? Это значит, что если мы по какой-то у нас процесс связанный с познанием какого-то объекта познания, то мы не сможем этот объект познания адекватно отразить в наших моделях, если у нас будет уровень системности ниже, чем у объекта познания. Отсюда вытекает очень важный принцип, что для того, чтобы организация была более эффективной, ей нужно повышать уровень системности. А чтобы люди, которые ей руководят и которые там работают, не потеряли управление этой организацией (принцип Эшби как раз говорит об управлении, на самом деле, то есть там, если почитать про него, то вы увидите, что там речь об управлении идёт), то вот эти люди, которые имеют уровень системности ниже, чем организация, они просто перестанут понимать, чем она занимается. Вот, не смогут ей управлять эффективно. То есть она будет существовать, но как некое такое образование, в котором люди находятся, но они не понимают, как это всё существует и работает, а просто там вот существуют внутри. Вот, и всё это развивается как-то стихийно, неорганизованно. Значит, для того, чтобы люди, которые находятся в организации, в том числе руководство, могло ей эффективно управлять, они должны иметь развитую систему моделирования, уровень системности которой выше, чем уровень системности самой организации. А её уровень системности постоянно должен повышаться, чтобы повышалась её эффективность. Видите, как всё взаимосвязано интересно. То есть это значит, что не только система должна совершенствоваться, сама организация, но и руководство и люди этой организации, сотрудники, они тоже должны постоянно совершенствоваться, иначе они потеряют, ну, во-первых, потеряют ценность для этой организации, а во-вторых, они перестанут контролировать её развитие.

Системное мышление позволяет персоналу осознавать закономерности и причинно-следственные связи в структуре деятельности компании, её окружения. Здесь очень важный момент в этом заключается. Почему? Потому что, я, по-моему, вам рассказывал, что данные – это неосмысленная информация, информация – это осмысленные данные. Так вот, в чём заключается осмысление данных? В том, что выявляются в этих данных модели событий, описание тех или иных событий, а потом выявляются причинно-следственные связи между этими событиями. И создаётся много баз данных, кроме исходных баз данных, которые должны вестись в обучающейся организации, создаются ещё дополнительные базы данных – это базы справочников прошлых и будущих событий, база самих событий – это протоколирование бизнес-процессов, того, что происходит в организации, какие принимает решения руководство по поводу того, что там происходит, какие ставит цели, какие применяет факторы управляющие. И что потом происходит в результате того, что эти факторы используются на практике? Вот применили эти факторы управляющие, которые выработало руководство. Что получилось в результате? Это должно всё накапливаться, ребята. То есть это называется бизнес-процессы по управлению организацией. Это должно всё накапливаться в базах данных, анализироваться, должны выявляться причинно-следственные зависимости и закономерности между событиями в организации и факторами, действующими на организацию, и результатами действия этих факторов. И потом на основе этого должны создаваться модели, которые всё это отражают именно с помощью интеллектуальных технологий они должны создаваться, интеллектуальные когнитивные технологии. И должны решаться задачи прогнозирования и принятия решений с учётом знания этих закономерностей. То есть, по сути дела, о чём идёт речь? О том, что данные об организации накапливаются, осмысливаются, анализируются, получается в результате информация, потому что информация – это осмысленные данные. А потом эта информация используется для принятия решений и тем самым преобразуется в знания, потому что знание – это информация, полезная для достижения цели. То есть мы видим, что в обучающихся организациях происходит, то есть налажен процесс преобразования исходных данных в информацию, а её в знания. И использование этих знаний для решения задач прогнозирования, принятия решений и исследования самой организации. То есть она должна сама знать, что она собой представляет. То есть у неё должна быть собственная модель. Вот без этой собственной модели мы не можем обоснованно принимать управляющие решения.

Как же принимаются решения, когда нет всех этих технологий, они не применяются, или об этом даже и не знают о том, что существуют такие технологии? Значит, тогда решения принимаются интуитивно на основе моделей низкого уровня формализации. То есть у руководства, конечно, есть модели организации, но эта модель неформализованная, она на таком интуитивном уровне. Вот. И иногда какие-то схемы там соподчинённости там подразделений говорят о том, что это модель. Это не совсем так, потому что модель, она позволяет определить, какие необходимы воздействия на эту систему, чтобы перевести её в то или иное целевое состояние. И, кстати, какое потребуется время на это, какие затраты труда, будет ли это рентабельно? То есть, допустим, мы можем вырастить бройлера не весом там 800 г, а весом килограмм, например. Можно это сделать? Можно. Только это не рентабельно, потому что после 800 г идёт убыточное кормление. То есть привесы становятся меньше, ну что она уже выросла эта курица, это существо. Вот. И кормление затрачивается на кормление столько же средств, сколько и раньше, а привес массы этого бройлера, он становится таким уже незначительным, что если его продать, то корм не окупается. Вот. То есть можно вырастить большого тяжёлого бройлера, но только это невыгодно. То же самое касается и организации. То есть можно получить некие результаты, которые там ставятся как целевые. Можно. Только это может быть очень убыточным для организации. Это могут быть колоссальные затраты труда и времени, которые, в общем-то, совершенно не оправданы. То есть цель не оправдывает средства в данном случае.

**Общее видение**  
В конечном итоге, именно принцип системности позволяет понять стратегию компании, найти свою роль и задачи в её реализации. Понимание своей роли превращает сотрудника из исполнителя фрагментарного какого-то процесса в участника системного процесса, помогает увидеть общий смысл деятельности организации. Вот. И тогда этот человек становится ответственным за свой вклад в общий процесс. То есть он становится не винтиком в механизме, а сотрудником. То есть он сотрудничает с руководством в создании инфраструктуры необходимой, обеспечивающей необходимые функции для достижения целей организации, её миссии. Он заинтересован в самостоятельном привлечении необходимых ресурсов для выполнения этой цели, в том числе знаний, навыков, знаний, умений и навыков, а также в их передаче в интересах системного процесса, целостной системы.

**Командное обучение**  
То есть сама организация является системой, сотрудники являются системами, и их мышление является системным. И тогда эти сотрудники становятся адекватными элементами, которые осознают эту систему в целом и работают гораздо более эффективно, чем сотрудники, которые ничего этого не осознают. Ну, это я сейчас вспоминаю, когда про это рассказываю, мне что-то как-то вспоминается прусская модель армии и та, которую предложил Суворов. Александр Васильевич Суворов. Значит, в прусской модели армии там солдат был винтиком, исполняющим приказы. А в модели Суворова он был полководцем, который на своём месте, где он находится, и в то время, где он там, когда он там находится, принимает решение наиболее эффективное для достижения той цели, которая поставлена командиром. То есть он не просто там выполняет тупо вот эти приказы, а он является творческим, активным сотрудником этого командира, который добивается выполнения приказа, но поступает, делает это творчески. Мысля на своём месте, как это можно сделать на своём месте лучше.

Общее видение – это второй принцип. Он является очень важным, потому что сложные процессы не могут реализоваться в одиночку. Или могут, но тогда эффективность становится очень низкой. Общее видение позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать и координировать как индивидуальные, так и групповые усилия. Я вам приведу пример такой очень простой, ещё и Маркс его приводил. Для чего создаются фирмы вообще? Фирма – это система, в которой те же самые элементы, которые без фирмы могли бы выполнять, в принципе, некоторые из функций фирмы, они работают намного менее эффективно, чем в системе. Ну, например, вот берём сапожника. Этот сапожник может, скажем, за 2 дня или там за день сшить пару сапог. А за неделю может сшить семь пар сапог. А если мы возьмём 10 сапожников... Вот. То, значит, ну, или, допустим, для простоты, допустим, один сапожник за неделю может сшить пару сапог. А 10 сапожников за неделю могут сшить 10 пар сапог. Понятно, да? Потому что их в 10 раз больше. А теперь представьте себе, что эти сапожники садятся за конвейер, и каждый из них является мастером какой-то отдельной операции, которую он выполняет лучше, чем любой из других. И они сидят за конвейером, и каждый выполняет свою операцию, которую он лучше всех умеет выполнять, если сравнивать его с другими. И они за неделю делают не 10 пар сапог, а 15 или 20. За счёт чего? За счёт того, что когда сапожник сам делает сапог один, сапоги, то он выполняет то одни операции, то другие, то одни инструменты берёт, то другие. Одни операции он делает лучше, другие хуже. То есть он постоянно перекладывает инструменты из руки в руку, постоянно переходит от одной операции к другой. Вот. А когда он сидит на конвейере, то он выполняет одну и ту же операцию с помощью оптимального, идеального, подходящего для этой операции оборудования, инструмента. Он выполняет эту операцию лучше, чем кто-либо из других его коллег. И никаких инструментов не перекладывает из руки в руку. Вот, они у него все прямо в руке, то, что ему необходимо. Вот. И получается, что эффективность его работы резко увеличивается. И вот они, образуя такую систему, фирму, они могут повысить количество продукции, при этом и даже ещё и качество может повыситься, потому что каждая операция выполняется мастером, который наилучшим образом эту операцию выполняет. И вот получается, что в фирме они работают более эффективно, чем самостоятельно, ну там в полтора-два раза. Вот поэтому фирмы и создаются. Те, кто создал фирму, они имеют более выгодные условия, то есть они производят больше продукции, более высокого качества и с более низкой себестоимостью этой продукции. Затраты на производство одного единицы продукции у них уменьшаются. Но так вот, чтобы они работали все вместе, как единая система, для этого нужно вот это иметь общее видение. То есть они, во-первых, должны каждый свою операцию выполнять, а во-вторых, они должны видеть общий процесс и видеть своё место в этом общем процессе. И работать на общий процесс, а не на достижение каких-то индивидуальных целей. А руководство фирмы должно заботиться о том, чтобы индивидуальные цели были согласованы с корпоративными целями. И не только им не противоречили, а наоборот, содействовали достижению корпоративных целей.

Следующее, третий принцип обучающейся организации – это командное обучение. Что это такое? Это эффективная кооперация, обмен знаниями, взаимная поддержка, взаимное дополнение в рамках команд. И это третий важнейший принцип обучающейся организации.

**Личное мастерство (компетенции)**  
Четвёртое – это личное мастерство. Ну, то есть мы сейчас это называем компетенции. То есть этот принцип заключается в постоянном совершенствовании индивидуальной квалификации, потому что из индивидуального мастерства складывается мастерство всех коллективов, подразделений, коллективов всей организации в целом.

**Когнитивное моделирование**  
Следующий, пятый принцип – вот это пятая, пять принципов, пятая дисциплина Питера Сенге – когнитивное моделирование. Значит, cognition – это познание. Поэтому, значит, о чём идёт речь? О том, что, значит, должны быть технологии в организации, которые позволяют познавать этой организации саму себя, совершенствовать модели познавательные модели организации, которые созданы в процессе познания. И эти модели должны совершенствоваться, повышать степень адекватности и эффективности. Значит, для того, чтобы это происходило, их уровень системности должен быть выше, чем уровень системности организации. Иначе тогда по принципу Эшби они будут неадекватно отражать организацию, упрощённо.

Ну я вам могу привести пример по принципу Эшби. Если вы, допустим, взять телефончик или фотоаппарат, сфотографировать трёхмерную сцену, и даже у нас очень хорошая камера с большим количеством мегапикселей, глубиной кодирования прекрасной. Всё, мы, значит, очень качественную фотографию сделали. Вот мы когда эту фотографию смотрим, мы узнаём эту трёхмерную модель этого помещения, где сделана эта фотография. То есть мы там были, помним это, как это всё выглядит. И мы говорим: "А, так это ж вот там вот были". Ну да, это место. Вот. Тогда, значит, вопрос возникает такой: что представляет собой эта фотография, если сравнивать её с самим оригиналом? Если мы возьмём оригинал, то есть трёхмерную какую-то сцену, то эта сцена, она, во-первых, она динамична, ну даже если она статична, возьмём её статичной, то эта сцена в трёх измерениях, а фотография – это проекция этого этой сцены трёхмерной на двумерное пространство, на плоскость. И вот при таком проектировании, когда проекция эта делается, всегда происходит необратимая потеря информации. То есть, допустим, там сидит студент и смотрит так под стол. Я могу догадаться, предположить, что он, скорее всего, там что-то читает, ну, может быть, шпаргалку или телефончик смотрит. Вот. Но чтобы это узнать, мне нужно подойти и посмотреть. То есть я по фотографии не могу понять, почему он так сидит. А может быть, он просто спит, между нами говоря. То есть он вот так опустил голову и сидит вот так, понимаете? Вот. А с места преподавателя не поймёшь, или он списывает, или спит. Понимаете? И по фотографии теперь этого уже не поймёшь. То есть на фотографии есть необратимая потеря информации. Так вот, то же самое происходит в случае, когда мы пытаемся познать с помощью наших ограниченных каких-то представлений сложную самообучающуюся организацию. Вот. И нам не хватает даже понятий для того, чтобы это сделать адекватно. Мы понимаем это очень упрощённо, схематично, и таким образом теряем управляемость, потому что мы проще, чем объект управления. А значит, мы его отражаем неадекватно и не в состоянии его выработать корректные управляющие воздействия для этим, для управления этим объектом управления, чтобы он перешёл в заданные целевые состояния.

**6. Препятствия на пути создания**

Теперь рассмотрим следующие вопрос – это сейчас я рассказал вам пять принципов основополагающих, лежащих в основе обучающейся организации по Питеру Сенге, отцу-основателю этого научного направления. Теперь рассмотрим работы американского психолога Майка Педлера девяносто первого года. Он предложил 11 признаков, которые характерны для обучающихся организаций.

Во-первых, это гибкий подход к стратегии. То есть что означает гибкий? Это означает, что он учитывает опыт предыдущих, ну, предыдущий опыт применения этой стратегии, и сама стратегия корректируется с учётом предыдущего опыта её применения.

Следующий признак – это активное участие сотрудников в выработке стратегии и тактики организации. То есть, если сотрудники участвуют, то это управление даже, ну, в выработке стратегии – это ж и тактики. Чем отличается тактика от стратегии? Ещё есть оперативное управление. Это периодом, периодом времени, прежде всего. В экономике считается, что оперативное управление – это, когда сегодня вырабатываются управляющие решения на завтра. То есть цикл управления суточный. Каждые сутки вырабатывается управляющее воздействие, оказывается на объект управления, получается информация обратной связи, с учётом результатов управления и того, какие факторы использовались, какие факторы окружающей среды действовали, корректируется модель объекта управления, корректируются базы, отражающие, как он реагирует на эти факторы и управления, и окружающей среды, этот объект управления. И в следующий раз решение принимается более высокого качества, более адекватное, потому что модель адаптивная управления. А если мы управляем объектом управления не на с циклом управления не суточным имеет периодичность, а скажем, месячную. Раз в месяц вырабатывается решение на следующий месяц. И результаты управления нам становятся известными, когда мы получаем бухгалтерскую планово-экономическую отчётность по итогам месяца. И по итогам месяца мы корректируем наши тактические решения. Вот, выясняем, как наши тактические решения повлияли на работу фирмы и, соответственно, переформировываем, адаптируем модели тактического управления фирмой. А стратегическое управление – это управление, где цикл управления осуществляется в течение года. То есть обычно в конце года вырабатывается план на следующий год. Ну, потом этот план может корректироваться. Но он может корректироваться только в том случае, если у нас есть автоматизированная технология его разработки. Я вот когда-то работал в девяностых годах начальником отдела автоматизированных систем управления на птицефабрике в Лорисе. Ну, она не в Лорисе, а там, ну, Лорис налево от развязки, а фабрика направо. Этот отдел создал, то есть он по моей инициативе был создан. Мы закупили оборудование, сделали там сети, установили программное обеспечение и стали решать задачи управления: тактического, то есть оперативного, тактического и стратегического. И я разработал лично, вот именно я разработал автоматизированную систему стратегического управления. В ней было около 300 выходных форм в этой системе. Огромное количество, потому что там для каждого птице... этого цеха, для каждого подразделения были свои планы. Ну, в основном-то для цехов. И такой план раньше, значит, этот план вырабатывался на компьютерах того времени, девяностых годов, девяносто второго, девяносто третьего года, разрабатывал... считался этот план, он считался где-то полчаса. Вот. И получались эти вот сотни выходных форм, которые печатались несколько дней. Вот. И получался годовой план в результате, который до этого планово-экономический отдел, состоящий из пяти человек во главе с начальником, разрабатывали примерно в течение нескольких месяцев, в течение квартала примерно. А когда я эту систему сделал, то там одна девочка, ну она была экономистом, она вводила исходные данные где-то примерно 2-3 дня, потом полчаса всё это считалось, и потом печаталось ещё 2-3 дня, печаталась книжка на принтерах, скреплялась, подписывалась руководством, и получался годовой план. Прямо вот тот, который делал планово-экономический отдел. Это была моя разработка. Они просто обалдели, когда я это сделал. Я это сделал за неделю примерно эту систему разработал. Потом ещё где-то в течение месяца там у них были всякие пожелания, у них там уточнения, я их дорабатывал. И потом просто ей пользовались.

Вот. Так вот, когда эта система появилась, то у них появилась возможность корректировки годового плана. То есть они начинают работать по этому плану, он отражает текущую ситуацию идеально. И потом начинают выполнять его, и что-то у них получается, что-то не получается. И через, допустим, несколько месяцев там, ну, допустим, в марте выясняется, что довольно-таки серьёзное расхождение фактической ситуации и плановой. То есть они как-то отклоняются от плана, скажем так. И вот раньше эта ситуация, она была неисправимой, то есть не могли переделать заново план годовой, потому что это было слишком трудоёмко и долго. Пока ты его переделаешь, уже будет лето. Ну и потом, когда ты его начнёшь применять, уже будет осень. А и у тебя, в общем, там как бы нарушается управление фактически. Вот. А теперь стало это возможным, потому что разошёлся факт с планом. Вот. Взяли, пересчитали в соответствии с тем фактом, который сегодня вот у нас. И у нас получился уточнённый план. Для уточнения плана нужно, ну так, если шикарно, то есть без напряга, так спокойно, где-то неделя нужна. Вот. А если так вот прямо быстро, ну тогда день-два. 2 дня можно, за 2 дня можно сделать новый годовой план. Этот эту работу может выполнить один экономист. А раньше эту работу выполняли пять экономистов в течение 3 месяцев. Вот. И, конечно, ни о какой речи о том, чтобы корректировать планы не было, технически не было возможно. А когда вот эту систему внедрили, которую я там разработал, то это стало возможным. Ну это одна из систем, из десятков. А там были десятки разных подсистем. Полная автоматизация бухгалтерского учёта, полная автоматизация планово-экономических расчётов. То есть там были очень серьёзные задачи решены.

Следующий пункт – информация, которая поступает руководству, она используется для понимания происходящего и для принятия правильных управленческих решений. То есть она преобразуется в знания и используется для принятия решений, а не является просто основанием для вознаграждения или наказания сотрудников. То есть информация не для того, чтобы поощрять или наказывать сотрудников, а для того, чтобы управлять организацией используется. Это вот принцип управляющей, то есть самообучающейся организации. Для чего используется информация? Для управления.

Считается, что учёт и контроль способствуют развитию организации. Это четвёртый пункт.  
Пятый пункт, пятый признак обучающейся организации – внутренний обмен услугами между подразделениями. То есть подразделения являются не какими-то независимыми друг от друга абсолютно, а между собой взаимодействуют и оказывают друг другу различные услуги.  
Гибкая система поощрения персонала.  
Седьмой пункт – это шестой. Седьмой пункт – структура организации, дающая возможности. То есть подразделения и другие границы рассматриваются как временная структура, которая при необходимости может быть изменена, если это препятствует эффективной работе.  
Восьмой пункт – изучение всеми работниками состояния внешней среды. Значит, ребята, я сейчас хочу вам дать определение внешней среды организации. Значит, есть, э-э, скажем так, руководство организации, у которого есть определённые права и обязанности, полномочия. Руководство организации может принимать решения. Вот область, в которой оно может принимать решения, называется внутренней средой организации. Ну, то есть они могут, руководство может принимать решения о приёме и увольнении сотрудников, об изменении структуры организации, изменении направленности её деятельности, объёмов деятельности, изменении технологий деятельности, целей, миссии там и так далее. Вот. То есть руководство имеет большие возможности. Может вообще эту организацию закрыть, например, а может её перепрофилировать и так далее, и так далее. Вот. Но руководство не может влиять на внешнюю среду. Вот это вот и есть критерий, который позволяет определить, а что вот является внутренней средой, а что внешней. На внутреннюю среду руководство может влиять, а на внешнюю не может. То есть внешняя среда находится вне компетенции, вне власти руководителя организации или фирмы. Это вот и есть критерий, который позволяет отличить, где внешняя среда, а где внутренняя. Если сотрудники организации или руководство начинают заниматься тем, что пытаются изменить внешнюю среду, то это напоминает нам беспорядки, революции, смену власти и тому подобные всякие вот процессы в обществах, которые мы видели. Сейчас они часто происходят по границам России, на постсоветском пространстве. То есть страны, которые раньше были республиками Советского Союза, которые были навек вместе. Навеки сплотила Великая Русь – это было в этом, в гимне Советского Союза слова эти. Вот. И вот эти республики сейчас они являются самостоятельными странами и ведут между собой войны, такие как Армения и Азербайджан, например. Вот. В них происходят различные конфликты, революции, такие как на Украине, Белоруссии, Грузии, в Таджикистане и так далее, и так далее. И в Казахстане тоже что-то такого типа было недавно. То есть возникла большая очень неустойчивость. Когда был Советский Союз, то просто были совместные семьи армян и азербайджан. И у них дети были не армяне, не азербайджанцы. И таких было очень много. Просто жили себе дружно все вместе и всё. Вдруг они начинают воевать, убивать друг друга, там, разрушать свои поселённые пункты там. Ну, это известно, что это старая история, как говорится, но вот от того, какая окружающая среда зависит, будет ли эта история или нет. Вот когда была та окружающая среда, которая была в Советском Союзе, тогда это даже трудно было себе вообразить, что такое возможно. А когда такая окружающая среда, как сейчас, то это не только трудно, нетрудно вообразить, а вообще просто мы по телевизору это видим постоянно. То есть эта окружающая среда оказывает огромнейшее влияние на организацию. Вот. И, значит, она имеет следующую структуру. Я сейчас вам структуру внешней среды опишу. На самом нижнем уровне окружающей среды мы видим природную среду. Потом следующий уровень – это технологии человеческие, которые наше общество разработало и применяет для производства различных продуктов. Следующий уровень – это организационный уровень. Это отношения людей, связанные с производством, оказанием услуг друг другу, и просто взаимоотношениями. Они, вот этот организационный уровень – это три канала взаимодействия. Это передача вещественных объектов друг другу, вещей, которые могут находиться в твёрдом, жидком и газообразном состоянии, и можно их передавать их в таком виде: в твёрдом, жидком и газообразном состоянии друг другу. И энергетическое взаимодействие, передача энергоносителей или просто уже самой энергии по проводам, например, или энергоносителей, углеводородов, например, по трубам. Но это тоже относится и к первому уровню вещественного взаимодействия. И, как вы прекрасно понимаете, сейчас это уже совершенно понятно, что информационное взаимодействие играет огромную роль в организационном, в организационном уровне окружающей среды. И следующий уровень, более высокий, чем организационное взаимодействие, уровень организационного взаимодействия – это финансово-экономическое взаимодействие. Это уровень экономический. Ну, я уже сказал, финансовое взаимодействие. Следующий уровень, более высокий, чем экономический – это политическая структура. Вот. Это отношения политических лидеров между собой, отношения министров иностранных дел, госсекретарей, отношения политических партий друг с другом и отношения государств, межгосударственные отношения. И следующий, более высокий уровень, я считаю, это уже моё мнение, ну это вот вообще то, что я рассказываю, это моё мнение, если честно. Ну я опираюсь на литературу, написал пособие, но, в общем, оно, конечно, отражает не только литературное представление, которое есть в литературе соответствующей, но и мои представления. И там есть целые разделы, которые просто мной написаны, то есть не переписаны ниоткуда. А есть, которые несколько видоизменены. Значит, следующий уровень – это уровень взаимоотношения этносов, народов, которые имеют свою духовную составляющую, цели, ценности и мотивации народов. То есть к чему они стремятся, какие их цели, чем они руководствуются при принятии решений. То есть к чему стремятся, чего хотят и чем руководствуются. И сюда относятся и культура, чем они руководствуются, и, значит, культурные аспекты. А также сюда относятся и религиозные отношения, то есть религия, и здесь мы видим и межконфессиональные отношения, то есть внутри одной религии есть различные конфессии, и есть межрелигиозные отношения, когда священнослужители различных религий тоже общаются на каких-то форумах, площадках, как-то там обсуждают какие-то вопросы. Вот. И иногда они их обсуждают, иногда не обсуждают. Вот. Значит, в этих отношениях аргументы обычно бесполезны, потому что это вопрос веры, и человек верит в ту или иную истину религиозную той или иной религии не потому, что кто-то ему аргументы привёл соответствующие, а это предмет веры, он не связан непосредственно с логикой. И бывает, что люди, которые относятся, то есть в каких-то отношениях друг с другом находятся, они пытаются друг друга убедить, приводя какие-то логические аргументы. Но это в данном случае совершенно бессмысленно, потому что вера, она основана не на логике. И логика не может её поколебать или изменить.

И вот сотрудники фирмы, они должны ориентироваться в том, какое состояние окружающей среды, какая внешняя среда сейчас на разных её структурных уровнях организации, как она способствует или препятствует работе фирмы в данном случае.  
Следующее, девятый пункт – это постоянный обмен опытом с партнёрами и клиентами. То есть не только обмен вещественными, энергетическими, информационными взаимодействиями и финансовыми взаимодействиями, но и обмен, скажем так, данными, информацией, знаниями, умениями и навыками, то есть опытом. И это позволяет повышать уровень подготовленности и сотрудников, и уровень их качества, скажем, взаимодействия с партнёрами и клиентами.  
Следующий пункт, десятый. Атмосфера в организации, способствующая обучению. То есть такая атмосфера, когда обучение является не обязанностью формальной, которую, так сказать, необходимо выполнить, иначе тебя уволят, а когда это или какой-то ты не будешь соответствовать каким-то требованиям, если ты не пройдёшь повышение квалификации или переподготовку, а просто это необходимо для работы, более высокого качества работы. И инициатива, соответственно, этого повышения квалификации, обучения будет исходить не от руководства, а от самих сотрудников. Они сами ощущают, что это необходимо, и стараются получить необходимую квалификацию, пройти пройти соответствующее повышение квалификации или переподготовку. Вот. А когда это исходит от руководства, обычно это делается формально и в нагрузку. Вот. А так для этого должны быть, вообще-то, возможности определённые предоставлены. То есть вот я сейчас вот этот одиннадцатый пункт, я про него и говорю: возможности саморазвития. То есть если у нас 54 дисциплины и полторы ставки, то возможности для саморазвития состоят в том, что ты преподаёшь и учишь, и пишешь. Преподаёшь и пишешь. В это время ты саморазвиваешься, саморазвиваешься, а не между этими моментами, когда ты преподаёшь и пишешь.

Ну, теперь смотрим, как эти идеи обучающейся организации претворяются в жизнь. Значит, я могу вам сказать, что здесь всё не так просто. То есть это вот идея, что организация должна накапливать опыт, руководство должно накапливать опыт, должно быть системное мышление у сотрудников, должна быть, уровень системности организации должен повышаться, должны применяться интеллектуальные технологии, сами руководители организации должен быть замдиректора по управлению знаниями или, может быть, если там есть генеральный директор, тогда должен быть директор по управлению знаниями. Всё это, как говорится, похоже на какую-то фантастику. Причём, когда я вот я рассказываю сейчас вам это, я же руководствуюсь западными разработками. У них это и восточными, кстати, есть восточные и западные подходы к этому вопросу, управлению знаниями. А вот у нас нет к этому подхода, понимаете? Что самое интересное. У нас нет собственного подхода. Мы где-то между Востоком и Западом застряли. И, значит, я вот вам рассказываю, опираясь на западный и восточный опыт. Восточный – это в основном японский опыт, классический. Ну, можно ещё сейчас уже упомянуть, наверное, и Китай, Корею. Вот. А западный – это, конечно, США и Европа. Вот. Так вот, значит, когда я это всё рассказываю вам, у меня постоянно не покидает такое ощущение, что какая-то вот фантастика, понимаете? То есть у нас, я не знаю, или менталитет другой, или что у нас там не так. Но что-то как-то у меня возникает некое сомнение смутное, что какие-то возможности там будут создаваться, кто-то будет там давать какие-то права, что-то там будет всем-то советоваться. Что-то как-то мне не верится во всё это. По-моему, это нереально. Вот есть научная фантастика, есть ненаучная. По-моему, то, что я рассказываю, это для них это реальность на Востоке и Западе, причём уже десятки лет. А для нас это какая-то ненаучная фантастика, если честно.

Вот. Ну, теперь следующий момент. Значит, вот претворить это в жизнь оказывается довольно сложным, эти принципы. Вот. Ну, не получается это сделать. И есть семь наиболее серьёзных препятствий для этого.

Ну, первое, первое препятствие на пути создания обучающейся организации. Это менеджеры, то есть управленцы, они не любят передавать властные полномочия. Почему? Они там потому и работают, что любят властные полномочия реализовывать на этих должностях. То есть это люди, которые стремятся к власти. И эту власть конвертируют во все остальные блага, которые им нужны. А тут, значит, им говорят: "Давай там, поделись там этой властью, полномочиями". В традиционной организации менеджеры, управленцы контролируют средства, выделяемые на подготовку, посещение курсов. И часто рассматривается, значит, посещение курсов сотрудниками часто рассматривается как неожиданный отрыв от работы. Вот работали, работали, и так, так сказать, хватает всего. А тут сейчас надо ещё идти на какие-то курсы. Причём решение по поводу этой э-э, обучения на этих курсах принималось, традиционно принимается управленцами, ну, руководителями. Вот. И они при этом исходят из своих представлений о необходимости такой подготовки. А в обучающейся организации менеджеры передают значительную часть своих полномочий, связанных с этим направлением, самим сотрудникам.

Ну вот, это, конечно, ну, нереально, я вам скажу, в наших условиях это нереально, потому что у нас есть общепринятые требования. Эти требования на федеральном уровне. Сейчас я вам поделюсь экраном и покажу вам, какие мы прошли переподготовки на себе, на себе я покажу это. Значит, смотрим. Ну, сначала я покажу свой сайт. Второй пункт. Идём в конец. И я вам покажу свои сертификаты. Ну, дипломы доктора и профессора, диплом кандидата, диплом физика-теоретика, диплом специалиста по информационным технологиям, диплом специалиста по экономике с вкладышами. Это ещё два высших образования считаются базовых. Вот это базовое образование теоретической физики, ещё два базовых образования экономики и информационных технологий. А ещё повышение: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11. Вот. Ну, прикольно так. При этом надо понимать, что я доктор наук, профессор, ещё кандидат наук, то есть у меня две научных степени. То есть я сам могу повышать квалификацию этим специалистам, которые мне повышают квалификацию. Вот. Больше того, эти специалисты – они мои студенты бывшие. Ну, то есть это выглядит как-то несколько странно, я бы сказал вам. Вот. Ну, и сейчас я вам покажу здесь вот факультеты, кафедры, наша кафедра, наши сотрудники. Валерий Иванович позавчера умер. Знакомое рожице, да? Значит, смотрим. У меня стаж с семьдесят шестого года. Посчитаем: 2021 - 1976 = 45 лет. Видите, да? То есть у меня по трудовой книжке стаж 45 лет. Здесь написано 38 лет. С какого перепугу? У меня книжка с семьдесят шестого года. Книжка трудовая с семьдесят шестого года у меня. Здесь вот два высших образования не поставили ещё дополнительных. И здесь написали, смотрите, повышение квалификации, переподготовку. Вот эта переподготовка – это второе высшее образование. Тоже сюда не поставили. А из 17 этих свидетельств, которые я прошёл повышение квалификации, указали четыре. Прикольно, да? Вот дисциплины, которые я веду. Причём некоторые я веду во всех группах аспирантских университета. Их 38. То есть вот здесь вот мы можем посмотреть современные информационно-коммуникационные технологии в научно-исследовательской деятельности и образовании. И здесь стоит единичка, видите, вот единичка стоит. А должно стоять 38, потому что 38 учебных рабочих, то есть рабочих программ, 38 ФОСов, 38 пособий, 38 отзывов на ФОСы, 38 отзывов на ФОСы. Это что такое вообще? Почему здесь единичка стоит? Это вопрос, так сказать, остаётся без ответа. И по оплате тоже единичка. Это тайна, покрытая мраком, ребята.

Ну, теперь продолжим рассмотрение проблем обучения. Требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы иметь возможность экспериментировать в той области, в которой ты работаешь. Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках. Они скорее попытаются скрыть ошибку, чем извлечь из неё опыт. И никакой речи о том, чтобы они об этом сообщили для того, чтобы информацию об этом ввести в базы данных когнитивные системы, чтобы в будущем это не допускать, они, конечно, это воспримут в штыки.  
Третье препятствие – действие в условиях неопределённости. Обучающаяся организация порождает неопределённость и расплывчатость в областях, которые раньше были вполне понятными. Из-за этого менеджерам приходится учиться управлять в более туманной и менее понимаемой среде. Значит, я вам могу сказать, что это, ну, тут очень так обтекаемо сказано, но по-простому говоря, бардак может начаться, понимаете? Бардак, вообще не поймёшь ничего. Что делать, куда бежать, за что хвататься? Непонятно, понимаете? Вот к чему может привести эта обучающаяся организация. То есть здесь нужно быть очень аккуратным. Значит, я могу вам сказать, что когда мы пишем научные статьи или работы научные, ну, скажем, такие как вот диссертации, то нам говорят, ну, допустим, вот кандидатская диссертация, должно быть пять пунктов научной новизны. Почему у вас их 18? Ну, то есть соискателю учёной степени кандидата наук спрашивают: "Почему у вас 18 пунктов научной новизны? Вы что, совсем уже с дуба свалились там или как это понимать вообще?" А вы знаете, что в докторских 12? Он говорит: "А потому что вот у меня такая работа". "А вы знаете, что если эту работу вот вашу посчитать за истину, что это действительно всё так и есть, как вы там написали, то вам надо две Нобелевских дать. Вы это знаете? У вас там есть пункты, которые связаны с открытием новых явлений природы, новых законов теоретических формулировки там и так далее. Да это вообще-то, ну, две Нобелевских, ну одну точно, понимаете?" А вы пока собираетесь кандидатскую защищать. А он говорит: "А вот Альберт Эйнштейн, когда он был сотрудником патентного бюро, написал в тетрадке школьной в клеточку статью, которую назвал "К электродинамике движущихся сред". И хотел её опубликовать. И знаете, что ему отвечали в журналах? Ему отвечали, что эта статья не основана на достижениях современной науки, и вообще там какая-то непонятная белиберда там написана, не поймёшь что. И отклоняли, не рецензенты, и не отклоняли эту статью от публикации, не принимали к публикации. С очень оскорбительными отзывами. Отзывы были такие, что вообще там какая-то пурга там. Этому вот автору не мешало бы там немножко почитать учебники там по электродинамике и так далее, и так далее. Значит, один был журнал захолустный какой-то, периферийный, никому не известный, назывался Nature. Опубликовал эту статью и написали там фразу такую, приписочку, что мнение редакции может не совпадать с точкой зрения автора. То есть это типа мы здесь ни при чём. Это вот не мы писали, а этот вот этот вот Эйнштейн, Альберт Эйнштейн писал. Вот. И когда эту статью издали, то этот журнал Nature стал самым главным научным журналом в мире. А на работах Альберта Эйнштейна уже 12 Нобелевских премий дали. То есть ему самому дали за создание квантовой механики. Потом, кстати, он первую написал в мире работу, где применялся аппарат квантовой механики, которую он разработал. За это ему дали Нобелевскую премию. Потом он разработал специальную теорию относительности. Ему за это не дали, потому что один раз дают Нобелевскую премию. Единственным был человеком, который получил два раза Нобелевскую премию – это была Мария Склодовская-Кюри. Потом это положение изменили, и больше никто не получил два раза. Вот. А потом Ричард Фейнман объединил квантовую механику, которую создал Эйнштейн, ну, основы заложил, со специальной теорией относительности, которую создал Эйнштейн, и получил Нобелевскую премию. А потом Басов, Прохоров и Таунс, основываясь на теории вынужденного излучения, которую разработал Эйнштейн, создали лазеры и получили Нобелевскую премию. Вот. А потом открыли гравитационные волны, которые были предсказаны в общей теории гравитации Альберта Эйнштейна, которую в шестнадцатом году он опубликовал. Их через 100 лет открыли после того, как он написал, и получили за это Нобелевскую премию. А потом исследовали чёрную дыру в центре нашей галактики. Оказалось, что там звёзды вокруг неё движутся абсолютно точно, как предсказывалась теория гравитации Эйнштейна. И за это тоже получили Нобелевскую премию. А потом взяли статью Альберта Эйнштейна, которая сейчас называется парадокс Эйнштейна-Подольского-Розена, и Ву Дзенсу, китаянка, жившая в США, физик-экспериментатор, провела прямые эксперименты, подтвердившие, что возможна передача информации без передачи энергии, как вытекало из этого парадокса Эйнштейна-Подольского-Розена. То есть не силовое взаимодействие, а запутанность вот эта квантовая. Вот о чём там шла речь. И она подтвердила, что это возможно. А в 2012 году за за создание аппаратуры передачи данных по каналу, по квантовому каналу Эйнштейна (это так сейчас называется), дали Нобелевскую премию двум французам и одному американцу. Сейчас эта аппаратура производится серийно и используется спецслужбами. И есть даже гражданская вариант этого оборудования. На джипах фирмы Hyundai установлен генератор дополнительный в багажнике 1,5 кВт, который обеспечивает условия для сверхпроводимости, они там пока что нам необходимы для создания этих вещей, таких устройств. И можно по этому каналу связи связываться. Китайцы создали аппаратуру соответствующую, которая обеспечивает связь со спутниками. Э-э, э-э, обеспечивает связь со спутниками именно по по квантовому каналу Эйнштейна. Передача информации по этому каналу осуществляется с бесконечной скоростью. То есть расстояние вообще никакой роли не играет. Это доказано экспериментально ещё Ву Дзенсу, и сейчас это, я сказал, за это дали Нобелевскую премию. И вот так вот можно перечислять и перечислять. Я сейчас вот на вскидку ещё там не помню, но я так считал, получалось где-то примерно 11-12 этих Нобелевских. Это за то, за работу, которую вообще в печать не принимали. За продолжение этой работы, понимаете?

Вот. Так вот, к чему я сейчас говорю это всё? Значит, если у вас в кандидатской диссертации 18 уровней новизны, то вам её отклонят, скажут: "Сделайте четыре". Вот. А ну да, когда вы защитите кандидатскую, пройдёт 4 года, напишете докторскую, там можете написать 12. А ещё шесть пунктов научной новизны уже будете там в монографиях, статьях, там, патентах там.  
Пункт четвёртый. Принятие на себя ответственности. Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение. Они не могут винить других за отсутствие возможности для совершенствования, должны создавать свои собственные возможности и стремиться их реализовать. То есть если, допустим, у меня нет образования необходимого для того, чтобы работать на определённой должности, ну сам виноват, значит. Вот. Но в Советском Союзе у нас было всеобщее среднее образование и бесплатное высшее образование. И бесплатное медицинское обеспечение, которое сейчас считается лучшим в мире. И страны, такие как Англия, пытаются перенять опыт Советского Союза в образовании, медицине. Американцы пытаются создать такую медицину, какая была в Советском Союзе, принцип организации медицины. Вот. А Советский Союз он, так сказать, остался в истории, как Римская империя где-то там, непонятно, как давно вроде как было.

Вот. Э-э, так вот, сейчас нам говорят так: вы сами, значит, должны. Вот. А я так думаю, что если это нужно государству, то государство, значит... Если оно заинтересовано в том, чтобы его фирмы этого государства, организации, находящиеся на его территории, имели мировой уровень, были обучающимися, тогда, значит, оно должно и создать условия для того, чтобы сотрудников обучить таких организаций, потенциальных, так сказать, руководителей и квалифицированных специалистов.  
Пятое препятствие. Обучающиеся организации требуются, требуются новые навыки и умения, знания, знания, умения и навыки. А в законе об образовании написано, что образование должно обеспечить знания, умения и навыки учащимся. В частности, менеджеры должны развивать навыки слушать и уметь действовать как лица, помогающие другим. Простой диктат не добавляет обучающей ценности. Вот, делай вот так и всё. И если будешь возражать, то пиши заявление.  
Пункт шестой. Это вот это проблемы, которые реально существуют и мешают создавать обучающиеся организации. Доверие. Воспитанные на концепции "разделяй и властвуй", многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам. Они постоянно чувствуют угрозу с их стороны. Они чувствуют, что их хотят там подсидеть там, занять их место, выгнать их вообще. Вот, и тому подобное. То есть идёт борьба за существование, а не сотрудничество.  
Пункт седьмой. Это это препятствия, которые мешают, так сказать, создают, предъявляются препятствиями для создания обучающейся организации. Неспособность учиться на собственном опыте. Компании, как это ни удивительно, не умеют по-настоящему учиться на собственном опыте. Действительно, опыт является одной из величайших загадок организационной жизни. Предполагается, что менеджеры получают определённые выгоды из опыта. Большой опыт позволяет принимать более продуманные решения. Хотя это происходит только тогда, когда вы на нём учитесь. Но хотя личный опыт считается важным, коллективный, корпоративный опыт, как правило, вообще не учитывается. Что является очень странным. Так вот, обучающаяся организация, она обучается не на уровне обучения руководителя, а именно как организация в целом. Вот это сейчас очень слабо вообще в науке даже описано, как можно обучать организацию в целом. Как можно вообще её, что это такое вообще? Но я могу очень коротко сказать, что организация должна вести базы данных всех своих бизнес-процессов, накапливать её и потом анализировать. И на основе этого должны делаться выводы о том, как жить дальше.

Вот, ребята. То есть я вам сейчас рассказал то, что у нас положено было на занятии, раскрыл этот вопрос, но не до конца. У нас будет продолжение этого же самого вопроса. Э-э, следующие будет пункт: концепция обучения действиям, стратегия заботы о клиентах Kaizen, система Kaizen, очень такая на слуху звучит хорошо, японское слово. Вот, это мы будем рассматривать на следующей лекции.

Значит, э-э, я сейчас запишу себе в расписание об этом, что мы это на следующей лекции рассматриваем. А пока на этом занятие заканчивается. И сейчас у нас будет через несколько минут, в 15:35 будет лабораторная работа, ребята.

Вот. Значит, на этом занятие заканчивается. Ну, я не прощаюсь, потому что сейчас у нас будет второе занятие. Поэтому всего хорошего до следующего занятия.