

ТЕХНОЛОГІЯ “НАВЧАННЯ ДІЄЮ” У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ОПЕРАТОРАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Визначено характерні риси, ключові елементи та шляхи реалізації технології “навчання дією” в умовах корпоративного управління операторами телекомунікацій

Постановка проблеми. Однією з домінантних рис сучасного постіндустріального етапу еволюції суспільства є лавиноподібний розвиток інноваційної комунікативної інфраструктури, що вимагає своєчасного та адекватного змістовного наповнення. У цих умовах колосальний потенціал знань, що збирався малими частинками і визрівав у середині релігійних, філософських, окультних, наукових інституцій протягом багатьох років, накопичувався у резервуарах людської історії, стрімко та хаотично прориваючи багатокіткові кланові та культурні кодування, став заповнювати постійно зростаючий інформаційний простір. Це породило проблему інформаційної надмірності середовища, яка полягає в тому, що обсяг інформації, який надходить каналами глобальної інформаційної інфраструктури за одиницю часу став перевищувати існуючі можливості індивідів, соціальних співтовариств і організацій щодо її переробки, усвідомлення, структуривання та артикуляції. У цих умовах актуалізується потреба в спектрі нових технологій освоєння реальності та впливу на реальність через свідомість організуючих її суб'єктів.

Стан вивчення проблеми. Тільки тепер, освоюючи та частково використовуючи цей інструментарій, вчені припускають, що одним з найважливіших історичних призначень попереднього століття було рятування людської свідомості від психологічної прихильності до твердих і статичних структур, ознайомлення її з умовами існування реальності, базовим компонентом якої є інформація. Наукова спільнота засвідчує, що інформація виводиться на арену історії домінуючими світовими тенденціями глобалізації та гуманітаризації, формуючи такий пріоритетний ресурс організаційного розвитку, як знання. Сучасні дослідження механізму формування знань сьогодні стають пріоритетним інструментом корпоративного управління у сфері телекомунікацій, змінюючи в ході свого функціонування характер і спосіб протікання відповідних бізнес-процесів, обмежуючи сферу ефективного застосування інших ресурсів і технологій у системі соціальних регуляторів.

Метою дослідження є визначення характерних рис, ключових елементів та шляхів реалізації технології “навчання дією” в умовах корпоративного управління операторами телекомунікацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Креативні (знаннєві) аспекти управлінських рішень досліджували такі провідні вітчизняні та іноземні вчені як Г. Ванюрин, О. Грішнова, С. Давоскін, А. Павлуцький, В. Реген, О. Редькін, Д. Хомутський [1–8] тощо. Їхні наукові праці присвячені вивченню інтелектуальних підходів до управління різними формами організації бізнесу та національною економікою в цілому. Разом з тим слід зазначити, що мало вивченими залишаються методи стимулювання креативних здібностей персоналу операторів телекомунікацій, серед яких і використання технології “навчання дією”.

Викладення основного матеріалу дослідження. Безапеляційною сьогодні є теза про те, що успіх будь-якої організації не в останню чергу залежить від кваліфікації та професіоналізму працюючих у ній людей. Крім того, теорія і практика корпоративного управління майже одногослосно стверджують про те, що в організації повинні бути прозорими, зрозумілими та прийнятими всім персоналом стратегічні цілі та шляхи їхнього досягнення. Проте, на нашу думку, не менш важливо, щоб персонал бажав і був здатним працювати для досягнення цих цілей. Саме цей чинник часто є критичним фактором досягнення успіху на ринку. Сьогодні люди навчаються все життя. А. Павлуцький [5] стверджує, що п'яту частину своїх знань (але не досвіду)

вони одержують через формальне індивідуальне навчання (вища освіта, курси підвищення кваліфікації тощо). Решту знань і, що важливо, досвід вони одержують через неформальне навчання на своєму робочому місці, а також при взаємодії з іншими людьми й організаціями (наради, конференції, відрядження тощо).

Третє тисячоліття ознаменувалося визнанням провідними корпораціями світу того факту, що основна частина індивідуального навчання відбувається через неформальні канали, тобто на робочому місці. Саме тому сьогодні модифікується підхід до формального навчання, розробляються програми навчання співробітників і, нарешті, визнається пріоритет та ефективність інвестування в людей, оскільки керівники інтуїтивно розуміють, що саме співробітники організації є креативним нематеріальним активом організації. Отже, і для вітчизняної галузі телекомунікацій, крім формальних корпоративних університетів, необхідно сформувати культуру й середовище неформального тривалого організаційного навчання, що сприятиме розвитку ініціативи та самомотивації співробітників. Одним з підходів до формування такого роду середовища є технологія “навчання дією” – альтернативна модель корпоративного університету.

Автором технології “навчання дією” є англійський консультант і дослідник Рег Реванс, котрий вважав її найкращим способом навчання менеджерів без відриву від повсякденної роботи. Ще в першій половині минулого сторіччя він звернув увагу на невідповідність теоретичних знань і їх практичному застосуванню. Вивчаючи цю проблему, Реванс дійшов висновку, що знання можуть бути тільки результатом дії [4]. Ця теза була покладена ним в основу технології “навчання дією”. Уперше Реванс застосував цю технологію наприкінці 60-х років ХХ століття на бельгійських вугільних шахтах, коли вищий менеджмент цих шахт поставив перед ним завдання підвищити рівень менеджменту та ефективність роботи на шахтах в умовах, коли виробнича технологія не дає можливості відволікати менеджмент і працівників для одержання додаткової освіти і знань [4]. Результат виконання завдання перевершив всі очікування, і саме із цього моменту почалася “тріумфальна хода” технології “навчання дією” країнами і континентами. У ході роботи Ревансу вдалося підтвердити запропоновані ним гіпотези та формалізувати їх у вигляді двох законів:

1. Навчання (L) функціонально залежить від двох типів знань – Р та Q. Під Р-знаннями Реванс розуміє так звані програмовані знання, одержувані в рамках традиційної освіти (вищі навчальні заклади, курси підвищення кваліфікації тощо). Під Q-знаннями пропонується розуміти збагнення суті за допомогою питального підходу. На думку дослідника, глибина й цінність Q-знань полягає в тому, що ми довідаємося щось самостійно, тобто створюємо власні знання, тоді як більшість Р-знань нам пропонується вже готовими. Така концепція однозначно відносить технологію “навчання дією” до методів стимулювання креативних здібностей персоналу (у даному випадку керівного складу).

2. Реванс припускає, що організація буде процвітати доти, доки темпи її навчання будуть більшими або хоча б дорівнюватимуть темпам змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні очевидність цього закону не викликає ніяких сумнівів і не вимагає доказів.

Зуважимо, що “навчання дією” сприймається нами як “навчання через роботу”. Однак, у цій технології стимулювання креативних здібностей персоналу операторів (провайдерів) телекомунікацій управління просувається далі через створення організаційної структури, досить простої для того, щоб розширити можливості навчання на основі особистого досвіду і

прискорити цей процес. Саме акселерація є однією з визначальних характеристик рис розгляданого підходу.

Ми переконані, що сутність "навчання дією" найбільш повно відображено 5 ключовими елементами: проблема, людина, група, дія і навчання. Дамо характеристику цих ключових елементів.

Під проблемою у даному випадку розуміється завдання, котре вимагає великої кількості часу і при цьому не має однозначного вирішення. Наприклад, у рамках реалізації програми "навчання дією" для корпоративних форм організації бізнесу у сфері телекомунікацій можна вирішувати наступні завдання: розвиток корпоративної культури; розробка і впровадження гнучкої системи стимулювання персоналу; удосконалювання корпоративної інформаційної системи; досягнення синергійного ефекту як результату взаємодії структурних підрозділів тощо.

У такому контексті проблема є дієвим стимулом для навчання – вона дозволяє нам перейти від декларацій до дій.

Безперечно, у сфері корпоративного управління "навчання дією" розраховано на участь зацікавлених осіб – тих стейкхолдерів, які готові взяти на себе відповідальність і ризик за вирішення проблеми та визнають необхідність власного розвитку. Ця креативна характеристика є наступною принциповою відмінністю даної технології від традиційних методів корпоративного навчання [1; 2; 3; 6; 7]. Між тим у будь-якій діяльності людина використовує три найважливіших процеси: мислення, відчуття і бажання. Корпоративна концентрація тільки на одному з цих процесів приводить до виникнення синдрому неповоротного бегемота.

На наше глибоке переконання, це зумовлено тим, що для практичної реалізації будь-яких планів необхідно не тільки розуміння того, що потрібно робити, але і бажання зробити це. Генеруючи всередині оператора (провайдера) телекомунікацій мережу небайдужих до вирішення проблеми стейкхолдерів, ми поступово формуюмо умови, які дають персоналу можливість у роботі реалізувати всі три згаданих вище процеси. У результаті повсякденна діяльність втрачає ознаки рутини, припиняє бути тягарем і засобом простого накопичення грошей. Навпаки, вона перетворюється на джерело креативності, досягти якої вдається завдяки професійному і особистісному розвитку.

Наступним ключовим елементом "навчання дією" ми визначили групу. Ми погоджуємось з дослідниками, у працях яких доведено, що навчання є соціальним процесом. Особливістю "навчання дією" є те, що структурований процес вивчення власного досвіду роботи з реальними проектами зазначається паралельно з вивченням досвіду інших, аналогічно мислячих людей. Крім того кожний член групи також усвідомлює, що після того, як він почне роботи черговий крок, цей крок буде детально проаналізований групою з його участю. При цьому метою буде не нищівна критика, а бажання опанувати нові знання, вміння і навички. Отже, групове мислення мінімізує ймовірність фатальної помилки у роботі кожного учасника. Важливим також є те, що періоди спільного мислення в групі обов'язково чергуються з індивідуальними діями, спрямованими на реалізацію запланованих кроків. Саме тому Рег Реванс стверджує: "...не буває навчання без дії і дії (здорової та обміркованої) без навчання" [4]. Принагідно зазначимо, що навчання як вид діяльності містить у собі два елементи: запрограмовані знання і критику, яка є інструментом збагнення суті. Цікавим є те, що у технології "навчання дією" пріоритет віддається другому. Збагнення суті, згідно з розглядуваним підходом, пропонується здійснювати шляхом задавання питань. Ми погоджуємось з А. Павлуцьким та О. Альохіною [5], які стверджують, що створення культури дослідження і задавання питань перетворюється сьогодні на найважливішу місію технології "навчання дією".

Таким чином, на основі проведеного аналізу виділимо принципові особливості технології "навчання дією", використовуючі які можна ефективно стимулювати розвиток креативних здібностей персоналу оператора (провайдера) телекомунікацій:

1. Учасники працюють над реальними завданнями щодо надання телекомунікаційних послуг, а не над вигаданими кейсами.

2. Вони навчають один одного, а не чекають допомоги вчителя.

3. Учасники мають ексклюзивну можливість почати свою кар'єру в межах оператора (провайдера) телекомунікацій з нуля, працюючи над реальними проектами та їх реалізацією.

4. Учасники працюють на впровадження отриманих результатів, а не на підготовку доповіді, плану або рекомендацій щодо надання телекомунікаційних послуг.

5. Процес "навчання дією" сприяє виникненню нової (креативноорієнтованої) мотивації в практичній діяльності кожного учасника.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розглядаючи можливості успішного застосування технології "навчання дією" у практиці діяльності корпоративних форм організації бізнесу в сфері телекомунікацій, вважаємо, що вона є ефективною при вирішенні наступних завдань:

1. Розвиток корпоративного управління і підготовка резерву. Питання управлінського резерву актуальне для будь-якого оператора (провайдера) телекомунікацій, оскільки ця високотехнологічна галузь схильна до стрімких змін. У результаті часто виникають труднощі з визначенням форм і методів навчання менеджерів, котрі включаються до резерву. Крім того, сьогодні сам процес створення такого резерву відбувається стихійно. Технологія "навчання дією" дозволяє узгодити здобуття менеджером необхідних для майбутньої роботи знань, вмінь і навичок вирішення нових завдань. У результаті резервіст, що претендує на більш високу управлінську посаду, одержує не тільки теоретичну, але практичну підготовку.

2. Організаційний розвиток і управління змінами. Унікальність технології "навчання дією" полягає в тому, що її використання дозволяє вирішувати два першочергових для будь-якого оператора (провайдера) телекомунікацій організаційних завдань: розвитку персоналу й ефективного управління змінами, у тому й реорганізацією та реінжинірингом бізнес-процесів, впровадження системи контролю якості, реалізації корпоративних, функціональних, ділових та процесних стратегій розвитку тощо.

Список використаної літератури:

1. *Ванюрин Г.И.* Креативный менеджмент / Г.И. Ванюрин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 12–17.
2. *Ванюрин Г.И.* Творчество в менеджменте / Г.И. Ванюрин // Вестник Международного Университета. Серия "Менеджмент". – Вып. 3. – М., 2000. – С. 47–54.
3. *Гришнова О.А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: [монографія] / О.А. Гришнова – К.: Знання, 2001. – 254 с.
4. *Реванс Р.* Время креативности, или креативные технологии как ближние рубежи переходных рынков / С. Давоскин, Р. Реванс // Экспертно-консалтинговый клуб "Креон". – 2003. – С. 27–38.
5. *Павлуцкий А.* Технологии корпоративного обучения / А. Павлуцкий, О. Алёхина // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С. 112–125.
6. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: [монографія] / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ; Одес. нац. Академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: "Евен", 2004. – 216 с.
7. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади: [монографія] / Я.П. Квац, К.С. Шапошников, М.М. Адамкович; Одеський інститут фінансів УДУФМТ. – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с.
8. *Хомутский Д.* Управление идеями: как организовать процесс / Д. Хомутский // Управление компанией. – 2005. – № 8. – С. 114–123.

ШАПОШНИКОВ Костянтин Сергійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії Херсонського державного університету

Наукові інтереси:
– корпоративне управління операторами телекомунікацій;
– інституційна економіка

