

Непрерывное образование в обучающейся организации

Е.Б. Моргунов

доктор психологических наук, доцент, заведующий лабораторией анализа социальных коммуникаций,
Российская академия народного хозяйства и государственного управления при Президенте РФ

Имеются резервы развития во взаимодействии концепций непрерывного образования и обучающихся организаций. Часть таких резервов локализована в возможностях распространения понятия «зона ближайшего развития» на анализ организационных средств повышения обучаемости работников. В статье рассмотрены перспективы концепции непрерывного образования работников в контексте организационной психологии. Важными аспектами внедрения системы непрерывного образования в жизнь организации являются ее оценка с помощью контрольного перечня ее обучаемости, а также программы преодоления эмоциональной дезадаптации сотрудников.

Ключевые слова: безработица, профессиональная компетентность, адаптация сотрудников, непрерывное образование, обучающиеся организации, оценка профессионализма, профессиональная мобильность, организационная травма, зона ближайшего развития, зона актуального развития, организационные средства повышения обучаемости, скаффолдинг, организационный профессионализм, групповой (подразделенческий) профессионализм.

Снижение темпов экономического роста РФ, отмеченное специалистами в конце 2012 г. и первой половине 2013 г., фокусирует внимание на поиске дополнительных резервов, которые могли бы противостоять обнаруженным неблагоприятным тенденциям. Одним из них является уровень квалификации специалистов, занятых в экономике России. В последние годы ситуация с этой переменной неоднозначна. Некоторые тенденции неблагоприятны, другие вселяют оптимизм и могут быть использованы в борьбе с рецессией.

Тенденции развития современного российского общества многогранны. Многие из них оказывают влияние на рынок труда, качество рабочей силы и сложившуюся систему профессионального образования. Следует особо подчеркнуть усиление воздействия следующих факторов, тесно связанных с компетентностью работников:

- появление новых технологий и оборудования;
- непрерывное появление новых видов профессиональной деятельности;
- быстрое устаревание знаний и частая смена микропарадигм в науке;
- рост и углубление потока информации, которую необходимо осознать и усвоить;
- снижение потребности экономики в стандартных видах профессиональной деятельности;
- подъем спроса на новые или нестандартные продукты и виды профессиональной деятельности.

В сумме перечисленные особенности современной ситуации едины для России и иностранных экономик. Они подталкивают человека к смене его деятельности от стандартизированной, выполняемой по образцу, к более гибкой, ориентированной на исследование и учет новых условий, а также частое мелкое или более редкое, но крупное видоизменение про-

фессиональной деятельности. На волне подобного запроса к человеку популярной стала концепция непрерывного образования (Lifelong Learning), под которой понимается пожизненное развитие социальных адаптивных и креативных возможностей человека посредством освоения новых профессиональных или иных умений и знаний с целью наиболее полной самореализации и социальной интеграции [3; 14]. Здесь трактовка понятия «непрерывное образование» намеренно расширена, чтобы охватить различные формы и источники освоения нового опыта специалистом вне зависимости от его возраста.

Не отрицая перспективности инвестиций в образование и самообразование, мы исходим из того, что образованность важна для развития профессиональной деятельности и достижения в последней более высоких результатов. При этом необходимо учитывать, что постоянно растет разрыв в доступности образования как в социальном, так и в региональном отношении. Отличаются и перспективы разных форм и видов образования. С одной стороны, в конкурентоспособных компаниях часто существуют не менее успешные учебные центры, способствующие непрерывности овладения новыми компетенциями, но, с другой стороны, их очень мало, если иметь в виду масштабы всей страны, а другие образовательные учреждения часто готовят специалистов вчерашнего дня. Кстати, именно последнее обстоятельство подтолкнуло корпоративное руководство к развитию собственных учебных центров.

Перестать присваивать новое означает для современного человека только одно — все более протяженную дистанцию до «последнего вагона мчащегося вперед поезда перемен». Поэтому параллельно в разных отраслях социально-гуманитарных наук в последнее время развиваются во многом похожие

направления исследований и прикладных разработок. В частности, мы имеем в виду такие дисциплины, как педагогика с ее концепцией непрерывного образования [1; 3; 7; 21] и организационная психология с концепцией научающейся организации [18; 20].

Интенсивное развитие указанных концепций — это одна из реакций научно-профессионального общества на ускоренные социальные и технологические изменения и новые требования к человеку. Возникает вполне оправданный вопрос, насколько успешны усилия представителей этих дисциплин в интенсификации адаптации индивида к происходящим изменениям в окружающей среде.

Так, очевидно, что в настоящее время существует определенный разрыв между теорией профессиональной деятельности, разрабатываемой в организационной психологии, а также весьма популярной концепцией непрерывного образования, с одной стороны, и практикой успешного освоения новых компетенций специалистами и руководителями, реализуемой в отечественных организациях разных форм собственности, с другой.

Второй разрыв имеет место между уровнями развития концепций, обеспечивающих образовательный процесс у подрастающего поколения, и концепций образования взрослых, например той же концепцией непрерывного образования.

Одна из причин таких разрывов состоит в том, что само по себе обучение является необходимым, но не достаточным условием реализации полученных в результате обучения компетенций в ежедневной профессиональной деятельности работников. По международным рейтингам образовательных результатов (например, PISA) россияне пока занимают не всех устраивающие, но более или менее приличные места. При этом, однако, производительность труда на отечественных предприятиях находится на уровне, далеком от уровня, достигнутого в промышленно развитых странах. Конечно, в указанном рейтинге основное внимание уделяется самому по себе образованию, а в промышленности не только образованность работников определяет результативность. Как минимум на уровень производительности оказывает влияние широкий спектр экономических, управленческих и политических факторов.

Но и сами по себе программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, опирающиеся на соответствующие концепции образования взрослых, также должны вести к повышению общего уровня производительности работников. При этом важно и само непрерывное обучение, и регулярная оценка компетентности и профессионализма, как в той же программе PISA. Одновременно и первое и второе направления деятельности должны входить в более обширную программу действий, основной идеей которых является повышение эффективности современных российских организаций, выполнение ими повышенных планов меньшими коллективами [4; 12; 13].

Среди факторов, влияющих на актуальность непрерывного образования, принято выделять повы-

шение профессиональной мобильности населения вследствие изменений на рынке труда, в частности роста безработицы. Именно безработица или даже только ее предчувствие подталкивает человека к осмыслению ситуации на рынке труда, оценке собственных профессиональных перспектив и участию в программах профессиональной переподготовки. Тревога по поводу возможной потери работы может оказываться одним из важных факторов, структурирующих своеобразный мотивационный аспект зоны ближайшего развития профессионализма работника. Если угодно, подобная тревога способствует «овладению собственным вниманием» человека [2, с. 202—203], приводит его к необходимой концентрации на задачах собственного профессионального роста. Как это ни грустно констатировать, но часто именно усиление конкуренции внутри организации вынуждает сотрудников более активно осваивать новые навыки, посещать курсы повышения квалификации, самостоятельно работать с профессиональной литературой в свободное время.

Принято выделять в безработице два подвида:

- 1) общую безработицу, порождаемую экономическими перипетиями и спадом производства;
- 2) структурную безработицу, порождаемую технологическим прогрессом, вытесняющим из сферы труда работников более низкой квалификации.

Реалии российской жизни во многом напоминают общемировые тенденции [8]. В то же время для РФ характерны специфические изменения, связанные с переходом работников из одних отраслей в другие. Самое специфическое в данной ситуации — это скачкообразные темпы переходов из одного сектора экономики в другой. Так, еще не забыт массивный исход работников государственных учреждений в бизнес в первой половине 1990-х гг. Еще свежи и воспоминания об исходе экономистов и менеджеров из банковских структур в 2009—2010 гг. Даже первая половина 2013 г. преподнесла очередной всплеск переходов из одних организаций в другие, связанный с закрытием 400 тысяч индивидуальных предприятий. В результате более полумиллиона наших соотечественников оказались перед необходимостью заметного изменения, казалось бы, стабильных производственных компетенций, замены их новыми, формирования новых областей компетентности.

Система профессионального образования разных уровней выступает одним из амортизаторов, смягчающих последствия таких трансформаций. Высвобожденный или переходящий к другой сфере деятельности работник должен получить возможность повысить свою квалификацию или приобрести новую, более соответствующую текущей рыночной конъюнктуре, профессию. Однако очевидно, что имеющаяся в наличии система профессиональной переподготовки не в состоянии оперативно решить возникшую проблему.

Безработица и переходы затрагивают интересы многих специалистов с дипломами разного уровня, но часто оказывается, что специалистам с высшим

образованием трудоустроиться сложнее, чем работнику со средним специальным или просто средним образованием.

Традиционно подобные переходы из одного сектора экономики в другой связывают с понятием «профессиональной мобильности». Её высокие или низкие значения не могут трактоваться однозначно, вне наличной ситуации. С одной стороны, непрерывное образование должно повышать профессиональную мобильность и делать рынок труда более динамичным. Однако, с другой стороны, часто именно дипломированные специалисты демонстрируют её низкий уровень. Причин тут немало. Одна из них состоит в том, что высококвалифицированный специалист часто более узко специализирован. К тому же за годы обучения у него формируется своеобразная приверженность профессиональным ценностям, препятствующая легкому переходу в другую профессию. Преимущество превращается в недостаток. И здесь возникает оправданная претензия к системе высшего профессионального образования, которая в малой степени способствует формированию готовности к постоянному освоению новых умений, зачастую выходящих за пределы традиционного представления о компетенциях, присущих конкретной профессии. Впрочем, подобные упреки в слабой привязке содержания образования к реальным условиям слышны еще на уровне общеобразовательной школы при объяснении причин невысоких результатов тестирования школьников по системе PISA.

Организационный уровень непрерывного образования

Под организационным уровнем непрерывного образования мы понимаем систему социальных институтов, целью которых является повышение квалификации специалистов. Сюда могут быть отнесены как образовательные учреждения (школы, колледжи, институты, университеты, курсы), так и сами государственные или негосударственные организации, среди целей существования которых находит свое место профессиональное развитие граждан. В этом смысле, если миссия какой либо бизнес-организации содержит, а практика — реализует меры по профессиональному развитию, то она также может быть отнесена к организационному уровню непрерывного образования.

Зададим себе вопрос, многие ли отечественные организации готовы вкладывать средства в профессиональное развитие своих работников. Очевидно, что далеко не все. Например, часть руководителей по-прежнему настроены потребительски к своим сотрудникам и ориентированы на подбор необходимых работников на рынке труда и их увольнение в случае изменения конъюнктуры. Некоторые руководители стремятся выбрать на рынке труда лучших работников, надеясь использовать те их компетенции, которые уже сформированы ранее и за чужой счет. Другие руководители осознанно не стремятся к повыше-

нию квалификации сотрудников, опасаясь, что обученные за счет их организации работники станут более востребованными на рынке труда и покинут их организацию. Подобная позиция может вести не столько к развитию компетенций, сколько к их редукации, так как работник получает отчетливые «сигналы» об опасности высоких достижений для его служебного роста.

В указанных примерах следует выделить некоторую теоретическую составляющую, которую можно раскрыть в терминах культурно-исторической теории Л.С. Выготского. Если в первом случае зона ближайшего развития остается в зачаточном состоянии и практически совпадает с зоной актуального развития из-за отсутствия каких-либо стимулов для стремления работника к более высоким уровням компетентности, то во втором случае можно говорить о «зоне отрицательного развития», поскольку человек стимулируется к более низким результатам, чем те, которые он потенциально может показать. В данном месте мы осознанно опираемся на объяснительные возможности культурно-исторического подхода, поскольку считаем, что они работают далеко за рамками детского и подросткового возраста. И здесь не стоит говорить о том, что если занять такую позицию, то вроде бы получается, что работодатель выступает в роли взрослого, а работник — в роли ребенка. Данные роли могут быть легко обобщены до ролей наставника и ученика, где в роли ученика выступает работник. А роль взрослого ложится на плечи не только руководителя, но и любого коллеги, обладающего более обширным опытом в конкретной области, или всего подразделения, в котором работает человек, где, конечно, есть разные люди, но в совокупности они порождают особую реальность, которая может как ускорять, так и тормозить профессиональное развитие каждого члена коллектива. Те же руководители, которые придают особое значение такой реальности и стремятся к ее воспроизводству, не скупаются на создание инфраструктуры, а также своего рода скаффолдинга [5; 6] для повышения компетентности членов своего коллектива.

Поэтому во многих конкурентоспособных организациях, как правило, можно наблюдать разветвленную систему повышения квалификации работников, включающую такие наиболее популярные программы, как тренинги, наставничество и обучение кадрового резерва. Особое внимание в таких организациях уделяется документированию образовательных достижений работников и отображению указанных достижений в системе материального и морального стимулирования. В этих организациях формируется внутренняя зона ближайшего развития сотрудника, которая постоянно подталкивает работников двигаться от демонстрации действий на актуальном для них уровне к более высоким достижениям, что в потенциале ведет к более высокой общей производительности труда. Мы вынуждены констатировать, что в настоящее время не культурно-историческая психология выполняет функцию концептуаль-

ного обеспечения такой деятельности. Ведущая роль в последние десятилетия принадлежит здесь концепции научающихся организаций. Для нас же перспективным представляется наметить в дальнейшем линию потенциального взаимодействия между нею и культурно-историческим подходом.

Впервые понятие «научающаяся организация» было предложено Б. Левиттом и Р. Марчем в 1988 г. Одна из наиболее известных книг в этой области издана Питером Сенге в 1990 г. [20]. В методологической основе концепции П. Сенге лежит достаточно традиционное для менеджмента представление о двойственности организационной природы. Водораздел между многими концепциями, анализирующими природу организаций, дает ответ на вопрос: можно ли сравнивать организацию с живым организмом? Разные ответы на данный вопрос порождают как теоретические, так и методические последствия. Данный «водораздел» просматривается во многих концепциях организации. Он может быть признан одним из принципиальных критериев для классификации управленческих концепций и методов.

Наличие двух принципиально различающихся подходов связано с неоднородностью и комплексностью природы организации [15]. Несомненно, в них соседствуют механические и органические аспекты. Если идти от технологии, от производства и при этом рассматривать современные роботизированные и автоматизированные предприятия, доля собственно человеческого вклада в их успешное функционирование может показаться незначительной по сравнению с техническим компонентом. Вместе с тем при анализе торговых, рекламных, риэлторских, учебных организаций со, скорее, вспомогательными техническими компонентами большее значение приобретает их человеческая составляющая.

Следующий аспект, склоняющий исследователей к тому или иному решению принципиального вопроса, жива ли организация — конкретная наука об организации, с которой исследователь идентифицирует самого себя. В рамках операционного, производственного или финансового менеджмента трудно рассуждать об обучаемости как о самом существенном, что есть в организации. Естественно, что ее органические свойства вполне удобны для рассмотрения особенностей организационной психологии, управления персоналом, организационного развития или психологии управления.

Все сказанное выше можно было бы отнести к общему анализу структуры и функций организации, оказывающих подспудное влияние на точку зрения их исследователей. Однако картина будет не полной, если не проанализировать влияние на микроуровне. Мы имеем в виду следующее. Если разложить процессы, происходящие в организации, на составные части, можно прийти к выводу, что практически нет ни одного процесса или процедуры (производственной, торговой или управленческой), где в той или иной смеси не присутствовали бы механические и органические компоненты.

Всегда есть воля и желание людей что-либо сделать, и всегда имеются те или иные технические и технологические инструменты, средства реализации этого желания. Конечно, соотношение тех и других меняется от ситуации к ситуации и от организации к организации. Даже сходные по сути процедуры, производимые в разных организациях, реализуются при различном сочетании указанных компонентов. В принципиальной неустранимости этих ведущих компонентов находит свое выражение неустраняемая двойственность организаций.

В то же время способы категоризации мира вокруг нас устроены так, что мы привыкли фокусировать наше внимание только на одном из данных компонентов — на живом или на неживом. Это основа нашего видения мира, проистекающая из его особенностей. Нам трудно помыслить себе за пределами фантастики объект, ведущий себя одновременно как и то, и другое. И за последние десятилетия сложилась такая ситуация, что все удобнее при исследовании и работе с организациями пользоваться «органическими» схемами мышления по сравнению с «неорганическими». Поэтому все в большей мере становятся востребованными попытки надления организации свойствами живого и даже человеческого существования. Нас перестали удивлять термины «научающаяся организация», «креативная организация». Следом за ними популярность приобрели понятия «личность организации», «эмоциональное состояние организации», «организационный стресс». Пока несколько непривычно звучат такие словосочетания, как «организационное бессознательное» или «организационный психоанализ», «организационная психотерапия», «организационные комплексы», «организационная самореализация» и т.п. Но грядет востребованность и этих понятий в области организационной психологии и консультирования. Не случайно, например, открытие факультетом психологии НИУ ВШЭ в 2012 г. магистерской программы «Психоанализ и бизнес-консультирование».

Наряду с традиционным понятием индивидуального профессионализма мы считаем оправданным введение понятия «*организационный профессионализм*» как меры эффективности деятельности организации. Оценка организационного профессионализма возможна в сочетании методов измерения выраженности и соотношения мотивов работников, характеристик восприятия работниками деятельности организации и внешней среды, особенностей коммуникации и сетей информационных потоков в организации и с внешней средой, индикаторов организационного порядка, процедурной определенности и общепроизводственных и экономических показателей, демонстрируемых организацией.

Аналогичные критерии и методики могут использоваться при измерении и оценке «*группового (подразделенческого) профессионализма*». Мы исходим из традиционного для теории деятельности выделения в психологическом явлении следующих составляющих: регуляторного (мотивационного), когни-

тивного (ориентировочного), исполнительского, и дополнительно, коммуникативного компонентов. Каждый из этих компонентов может быть выявлен на индивидуальном, групповом (подразделенческом) и организационном уровнях. Эмпирическое подтверждение данному способу анализа профессионализма получено нами ранее в ряде проведенных исследований [9–11]. Предварительная схема анализа профессионализма помещена в табл. 1.

Непрерывное образование сотрудников в организации ведет к повышению профессионализма на всех трех ее уровнях. Кроме того, изменения профессионализма в организации могут быть вызваны такими внешними факторами, как изменения политики государства, динамика рынка, моды и вкусов потребителей товаров и услуг. В конце 1960-х гг. У. Беннис первым использовал понятие «адаптивная» организация, чтобы подчеркнуть преимущества такого управления, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на новые требования времени. В середине 1970-х гг. О. Тоффлер был вовлечен в консалтинговый проект для компании AT&T (Американ Телефон энд Телеграф), который привел его к аналогичным выводам. Однако в силу условий конфиденциальности, принятых в консалтинге, свои результаты Тоффлер опубликовал только в 1985 г. в книге «Адаптивная корпорация», когда AT&T уже почти 10 лет работала по-новому.

Сердцевину наблюдений Тоффлера составило сравнение различий в мировосприятии рынка, характерных для индустриальной и постиндустриальной эпох. По его мнению, во времена индустриализма одной из ведущих форм организации была бюрократия. Напомним, что с понятием «идеальной бюрократии» работал Макс Вебер. Предприятия штамповали стандартную продукцию, а бюрократия была машиной для «штамповки» стандартных решений. Бюрократия базировалась на машиноподобном разделении функций, рутинной деятельности, обезличенном стиле администрирования, исполнительности и довольно высокой вертикальной иерархии. Решения принимались наверху, выдавались инструкции, а действия осуществлялись внизу. Бюрократическая система была создана для выполнения ограниченного числа повторяющихся функций в относительно предсказуемой обстановке. Поэтому она стала доминантной формой человеческих организаций и отношений в

индустриальную эпоху. В современной отечественной практике управления произошел своеобразный ренессанс бюрократии, что может иметь объективное оправдание в преимущественно добывающем характере российской промышленности.

Однако в постиндустриальную эпоху развития общества, когда стандартные производственные условия претерпевают значительные изменения, бюрократическое администрирование обычно не выдерживает резких перепадов в содержании и темпе работы и замещается работой профессионалов, координирующих работу временных коллективов, начинающих и прекращающих работу в соответствии с изменениями среды, окружающей организацию.

Такое развитие управления распространено во многих отраслях и выражается в росте числа временных организаций — проблемных групп, проектных команд, рабочих совещаний и т. п. Стандартная рабочая неделя и стандартные выходные уходят в прошлое, появляются дистанционные формы работы, распределенные во времени и в пространстве компании. Подобная организация работ требует от специалиста нового сочетания его профессионально важных качеств (компетенций). Нужны профессионалы, способные к быстрому обучению в соответствии с постоянно обновляемыми обстоятельствами и наделенные воображением для принятия неординарных решений. Для быстрого углубления в решение неожиданных и уникальных проблем специалист в адаптивной корпорации должен перестать быть похожим на «книгу готовых рецептов». Ему необходимо быть способным к выбору и принятию сложных решений, основанных на ценностях и общей стратегии компании в гораздо большей степени, чем к исполнению распоряжений сверху. У него должно проявиться желание прокладывать путь через множество документов и заседаний, учиться работе в постоянно меняющихся по составу группах и в сотрудничестве с разными коллегами, непрерывно совершенствовать свой профессионализм [13].

Сегодня возрастающее число проблем не может решаться узким кругом руководителей организации. Новые нестандартные проблемы должны направляться в определенные отделы или проблемные группы. Одноразовые или временные проблемы требуют появления одноразовых или временных подразделений для своего решения. Очевидно, что было

Таблица 1

Индикаторы профессионализма

Компоненты	Уровни анализа		
	Индивид	Группа (подразделение)	Организация
Когнитивный (ориентировочный)	Восприятие, память, мышление, знания, обучаемость	Восприятие, память, мышление, знания, обучаемость	Восприятие, память, мышление, знания, обучаемость
Регуляторный (мотивационный)	Мотивы, ценности	Мотивы, ценности	Мотивы, ценности
Коммуникативный (социально-психологический)	Коммуникация, лидерство	Коммуникация, лидерство	Коммуникация, лидерство
Исполнительский	Дисциплина, работоспособность, качество результатов	Слаженность действий, эффективность работы, качество результатов	Слаженность процедур, эффективность работы, качество результатов

бы неэффективно строить полноценную подструктуру организации, чтобы иметь дело с проблемой, которая через определенное время исчезнет. Некоторые подобные подструктуры могут просуществовать годы, другие же только несколько дней.

Основным персонажем книги О. Тоффлера, с которым постоянно осуществлялась дискуссия, был Теодор Вейл, основатель и руководитель AT&T. Вейл фактически олицетворял собой основные принципы существования в индустриальную эпоху. Он был уверен в нескольких вещах и знал наверняка, что:

- Большинство людей желают одного и того же, и для большинства экономический успех — безусловная ценность. Это значит, что их надо мотивировать с помощью экономического вознаграждения.

- Чем компания больше, тем она должна быть лучше, сильнее и прибыльнее.

- Труд, материалы и капитал, а не земля являются первичными факторами, определяющими производство.

- Производство стандартизированных товаров и услуг более эффективно, чем ремесленная продукция, в которой каждая следующая единица отличается от предыдущей.

- Наиболее эффективная организация — это бюрократия, в которой каждая субъединица имеет сквозную, четко определенную роль в иерархии. В результате это создает организационную машину для принятия стандартизированных решений.

- Технический прогресс помогает стандартизировать производство и обеспечивает «прогресс».

- Труд большинства людей должен быть рутинным, повторяющимся и стандартизированным.

Очевидно, многие из этих утверждений еще не потеряли своей актуальности и сейчас. Тем не менее основная линия развития основывается уже не на них. В настоящее время ситуация принципиально изменилась по следующим пунктам.

- Удовлетворив свои базовые потребности, люди перестают нуждаться в одинаковых вещах, а исключительно экономическое вознаграждение становится недостаточным для их мотивации.

- Существует верхняя граница экономии как для корпорации, так и для государственной организации.

- Информация и знания не менее важны, чем земля, труд, капитал и материалы.

- Организации переходят от массового производства к новой системе «ручного» или «интеллектуального» производства, основанного на информации и информационных технологиях. Продуктом этого производства больше не являются миллионы стандартизированных единиц. Это более индивидуализированные и ориентированные на потребителя товары и услуги.

- Лучший способ организации — уже не бюрократия, а адхократия; каждый компонент организации стал более независим и гибок, каждая единица взаимодействует со многими другими ситуативно, а не

иерархически, а решения — как и товары и услуги — скорее уникальны, чем стандартны.

- Развитие технологии не обязательно приносит прогресс и может, если его не контролировать, разрушить прогресс, который уже достигнут.

- Труд большинства людей может быть изменчивым, неповторяющимся и активным, обязывающим человеческий потенциал к творчеству, развитию и оценке.

Адаптивность организации предполагает немедленное реагирование, но известно, что самым эффективным реагированием с минимальным временным зазором или даже опережением является изменение, основанное на предвидении и верном прогнозе, присущих, как известно, только живым организмам. Поэтому дальнейшая логика развития концепций организации начала все более разворачиваться на поле органических и психологических моделей и свойств — обучаемости, креативности, целеполагания, коммуникации.

Из-за постоянных изменений в обществе, на рынке и в самих организациях одной из психологических проблем сотрудников стала их личностная дезадаптация. Если подобная дезадаптация становится слишком распространенной в организации, она грозит серьезными осложнениями. Она проявляется не только на личностном, но и на производственном уровне, ведет к снижению конкурентоспособности. Совсем недавно появилось новое направление психологической практики, оперирующее понятием «организационная травма», интегрирующим отображение на субъективном уровне серьезных проблем, нарушающих положение организации на рынке. Особая актуальность данной проблематики вызвана нынешними кризисными явлениями в мировой экономике. Кризис и стагнация экономики привели к росту актуальности таких программ повышения квалификации работников, как обучение «совладанию» с кризисом и его психологическими последствиями посредством ситуационных групп, кризисных центров, профлакториев и других инструментов, помогающих сотрудникам справляться с теми изменениями в жизни, которые продуцируют стрессы, — увольнением, понижением по службе, переводами, сменой места жительства, нетрудоспособностью, смертями, разводами [16; 17]. Это вполне оправдано с разных точек зрения, как этических, так и экономических. Подобные программы непрерывного образования идут гораздо дальше того, что предлагается индустриальной психологией, базирующейся на традиционных представлениях о профессионализме работника. Они предполагают рассмотрение проблем, потенциально и реально опасных для эмоциональной жизни человека, ведущих к его дезадаптации. Профилактика и блокирование дезадаптации вносят свой вклад и в устойчивость высокого профессионализма работников. Понятно, что подобные программы должны учитывать специфику организации и типы профессионалов, работающих в ней. В них должно быть учтено, с какой организационной культурой приходится иметь дело. Так, например, один из крупнейших специалис-

тов в области организационной психологии Э. Шейн считал, что в организациях обычно сосуществует как минимум три субкультуры [19]:

1) оперативная субкультура, концентрирующаяся на управлении подсистемами организации и взаимодействием людей;

2) инженерная субкультура, ценностью для которой являются технические безошибочные решения;

3) предпринимательская субкультура, концентрирующая внимание работника на финансовой стороне дела.

Каждая составляющая представлена в разных организациях по-разному, в том числе разными долями сотрудников. Для специалистов разной направленности характерны разные способы освоения окружающего мира. Например, «инженерная» субкультура хорошо применима в решении проблем, которые уже поставлены, хорошо структурированы и разложимы на части, и плохо справляется с ситуациями, для которых характерна большая неопределенность и неструктурированность. Соответственно, причиной дезадаптации таких специалистов может быть резкое или хроническое повышение неопределенности. Именно этот аспект должен стать центральным при формировании компенсирующих программ повышения адаптации персонала.

В итоге после выяснения специфического для данной организации соотношения между указанными субкультурами может быть сформирована соответствующая программа повышения психологической адаптации сотрудников.

Кроме того, основой для формирования программ непрерывного образования может служить система критериев обучаемости организации, предложенная Майком Педлером и его коллегами [18]. В указанной книге содержится лишь описание показателей обучаемости организации. Чтобы сделать их инструментом для решения конкретных проблем, мы преобразовали его в своеобразный контрольный перечень [12] (табл. 2).

Как видно из контрольного перечня, обучаемость как свойство организации понимается М. Педлером намного шире, чем простое распространение среди работников программ обучения и самосовершенствования. Обучаемость касается многих структурных и функциональных характеристик организации, в частности, особенностей ее взаимодействия с окружающей организацию внешней средой, рациональности процессов, протекающих внутри нее самой, быстроты и адекватности ее реагирования на вызовы внешней среды. В данных процессах можно говорить о выделении ролевых позиций. Руководство организует и налаживает указанные процессы, выстраивает своего рода скаффолдинг [7] для совершенствования компетенций работников, а последние принимают активное участие как в повышении квалификации, так и во внедрении нового в практику работы организации, т. е. повышают ее обучаемость и эффективность.

В ходе консультирования руководителей мы неоднократно оценивали уровень обучаемости их организаций. Результаты часто оказывались плачевными. В части, касающейся повышения квалификации ра-

Таблица 2

Контрольный перечень для оценки уровня обучающейся организации [12]

Направление оценки организации	Интерпретация	Индикаторы
Обучающий подход к стратегии	Используются технологии стратегического планирования	Анализ и учет в стратегии управленческих ошибок
Партисипативная стратегия управления	Персонал принимает участие в принятии управленческих решений	Рабочие группы Проблемные группы
Внутренний PR	Поступление информации сверху вниз в полном объеме	Несколько каналов информирования сотрудников
Всеобщий учет и контроль	Используются процедуры параметризации процессов	Должностные инструкции Формализация критериев успешности
Внутренний обмен информацией	Полноценные информационные потоки по горизонтали и снизу вверх	Инtranет (закрытая для посторонних корпоративная социальная сеть), электронная доска объявлений Общая база данных Электронная почта
Поощрение гибкости	Работает система инноваций	Время внедрения инновации
Осмысленное «усиливающее» структурирование	Создание новых подразделений обоснуется и вписывается в стратегическое планирование	Связь плана действий и плана создания подразделений
«Пограничные» сотрудники в функции каналов общения с внешней средой	Сотрудники собирают и анализируют информацию извне, а также информируют внешнюю среду	Формы отчетов о ситуации на рынке План информационных сообщений вовне
Обучение на основе опыта других компаний	Использование технологий бэнчмаркинга	Сравнение своих действий и результатов с конкурентами
Климат учебы	Разработана и реализуется система обучения персонала	План обучения Разнообразие форм обучения
Возможности развития для всех сотрудников	Осуществляются мероприятия по планированию карьеры	Соглашения с сотрудниками об условиях карьерного роста

ботников, дела у многих компаний шли более или менее успешно. Примерно на том же уровне оценивались процедуры учета, контроля и параметризации рабочих мест и постов. С другими пунктами контрольного перечня дела обстояли хуже. Низкие оценки постоянно получали процедуры делегирования полномочий, предоставления полномочий так называемым «пограничникам» (сотрудникам, склонным к расширению информационных контактов с окружающей организацию средой) и практика создания новых подразделений. Соответственно, общие оценки обучаемости также находились на среднем уровне. Обсуждение с руководителем результатов диагностики обучаемости организации, как правило, ведет к важным выводам о перспективных направлениях повышения ее подвижности в сложившейся ситуации.

В заключение хотелось бы подвести **некоторые итоги**.

1. Реалии современной социально-экономической ситуации требуют усилить активность руководителей в направлении повышения уровня подвижности и обучаемости организаций и специалистов, работающих в них.

Литература

1. Булавенко О.А. Проектирование подготовки будущих экономистов в системе непрерывного образования. М.: НИИ школьных технологий, 2006. 299 с.
2. Выготский Л.С. Собрание сочинений: В 6-ти т. Т. 3. М.: Педагогика, 1983.
3. Горшков И.Б., Ключарев Г.А. Непрерывное образование в контексте модернизации. М.: ИС РАН, ФГНУ ЦСИ, 2011. 232 с.
4. Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. Мотивация руководителей средних российских предприятий // ЭКО. 2011. № 2. С. 84–96.
5. Зарецкий В.К. О чем не успел написать Выготский... // Культурно-историческая психология. 2007. № 3. С. 96–104.
6. Корепанова И.А. Три понятия о реальности детского развития: обучаемость, зона ближайшего развития и скаффолдинг // Культурно-историческая психология. 2011. № 2. С. 74–82.
7. Ломакина Т.Ю. Современный принцип развития непрерывного образования / Т.Ю. Ломакина. М.: Наука, 2006. 220 с.
8. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты / Под ред. Е.А. Карпухиной. М.: МАКС Пресс, 2006. 340 с.
9. Моргунов Е. Профессионально важные качества менеджеров и специалистов: модель «сэндвича» // Управление персоналом. 2003. № 7. С. 23–27.
10. Моргунов Е., Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований к должности // Управление персоналом. 2000. № 8. С. 44–49.

2. Задача повышения профессиональной подвижности и обучаемости должна решаться на нескольких уровнях: организационном, подразделенческом и индивидуальном.

3. Концептуальными основаниями для этого могут служить концепции непрерывного образования и обучающейся организации, предлагающие не только теоретическую рамку, но и конкретные методики работы.

4. Сама ситуация рецессии в экономике может быть рассмотрена как важный фактор, создающий особую зону ближайшего развития для работника и ее мотивационное основание.

5. В функциональном плане профессионализм может быть рассмотрен с точки зрения выделения в нем когнитивного, регуляторного, коммуникативного и исполнительского компонентов.

6. Предложенный контрольный перечень обучаемости может рассматриваться как аналог скаффолдинга на организационном уровне и использоваться на этапе организационной диагностики как основание для совместного с заказчиком профиля повышения ее гибкости и подвижности.

11. Моргунов Е., Якимович М. Сначала было слово: дискурс в практике управления // Управление персоналом. 2003. № 8. С. 33–34.
12. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.
13. Моргунов Е.Б. Профессиональная организация как «зона ближайшего развития» // Стиль мышления: проблема исторического единства научного знания. К 80-летию В.П. Зинченко. М.: РОССПЭН, 2011. С. 187–199.
14. Непрерывное образование и потребность в нем / Под ред. Г.А. Ключарева. М.: Наука, 2005. 173 с.
15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: Изд-во МЦФЭР, 2003. 864 с.
16. Furnham A. (1995) Personality at Work / P. Colleth, A. Furnham (eds.) Social Psychology at Work. Essays in Honour of Michael Argyle. Routledge. L., N. Y. P. 25–49.
17. MacLennan N. Counselling for Managers. Brookfield: Gover Publishing, 1996.
18. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1997) The Learning Company. The MacGraw — Hill Companies. 243 p.
19. Schein E.H. The three cultures of management: Implications for organizational Learning // Sloan Management Review. 1996. Vol. 38. P. 9–20.
20. Senge P.M. The Fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization. N. Y.: Currency, 1994. 593 p.
21. Weedon E., Riedel Sh. Surway on Aduld Returners to further and higher Educations in Scotland // Report to Life-long Learning Society in Europe. 2010. 67 p.

Continuing Education in Learning Organizations

E.B. Morgunov

PhD in Psychology, associate professor, head of the Laboratory for Social Communications Analysis, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The paper focuses on the developmental reserve capacity in the interaction between continuing education concepts and learning organizations. These reserves are partly localized in the possibility of applying the concept of the zone of proximal development to the analysis of organizational means of promoting learning effectiveness in employees. The paper discusses the perspectives of the continuing education concept of employees in the context of organizational psychology. The most important aspects of introducing the system of continuing education into the life of the organization are the assessment of the latter with the control index of its learning ability, and special programs for overcoming emotional maladaptation in the employees.

Keywords: unemployment, professional competence, employee adaptation, continuing education, learning organizations, assessment of professionalism, professional mobility, organizational trauma, zone of proximal development, zone of actual development, organizational means of increasing learning effectiveness, scaffolding, organizational professionalism, group professionalism.

References

1. *Bulavenko O.A.* Proektirovanie podgotovki budushchikh ekonomistov v sisteme nepreryvnogo obrazovaniia. [Design and preparation of future economists in continuing education]. — Moscow, NII shkol'nykh tekhnologii. 2006. — 299 p.
2. *Vygotskii L.S.* Sobranie sochinenii. V 6-ti t. [Works. In 6 volumes T. 3.] — Moscow, 1983.
3. *Gorshkov I.B., Kliucharev G.A.* Nepreryvnoe obrazovanie v kontekste modernizatsii. [Continuing education in the context of modernization]. — Moscow: IS RAN, FGNU TsSI. 2011. — 232 p.
4. *Gurkov I.B., Morgunov E.B.* Motivatsiia rukovoditelei srednikh rossiiskikh predpriatii [Motivation middle managers of Russian companies] — EKO. 2011. № 2. P. 84—96.
5. *Zaretskii V.K.* O chem ne uspel napisat' Vygotskii... [What did not have time to write Vygotsky ...] Kul'turno-istoricheskaia psikhologiya. [Cultural — Historical Psychology]. 2007. № 3. p. 96—104.
6. *Korepanova I.A.* Tri poniatia o real'nosti detskogo razvitiia: obuchaemost', zona blizhaishego razvitiia i skaffolding [Three concepts of reality of child development : learning , zone of proximal development and scaffolding]. Kul'turno-istoricheskaia psikhologiya. [Cultural-Historical Psychology], 2011. № 2. p. 74—82.
7. *Lomakina T.Iu.* Sovremennyi printsip razvitiia nepreryvnogo obrazovaniia [The modern principle of development of continuing education]. Lomakina T.Iu. — Moscow, Nauka, 2006, 220 p.
8. Monitoring nepreryvnogo obrazovaniia: instrument upravleniia i sotsiologicheskie aspekty. [Monitoring of continuing education : a management tool and sociological aspects]. Pod red. Karpukhinoi E.A. —Moscow, MAKS Press. —M., 2006. — 340 p.
9. *Morgunov E.* Professional'no vazhnye kachestva menedzherov i spetsialistov: model' "sandvicha" [Professionally important qualities of managers and professionals : a model of "sandwich"] Upravlenie personalom. — 2003. — №7. — p. 23 — 27.
10. *Morgunov E., Sergaev S.* Metod sub"ektivnogo otsenivaniia kvalifikatsionnykh trebovaniy k dolzhnosti [Method Sergali subjective evaluation of the qualification requirements for the position] . Upravlenie personalom. — 2000. — № 8. — P. 44—49.
11. *Morgunov E., Iakimovich M.* Snachala bylo slovo: diskurs v praktike upravleniia [Beginning was the word: discourse in management practice]. Upravlenie personalom, 2003, № 8. P. 33—34.
12. *Morgunov E.B.* Upravlenie personalom: issledovanie, otsenka, obuchenie. [Personnel management: research , evaluation , and training]. —Moscow: Iurait, 2011.
13. *Morgunov E.B.* Professional'naia organizatsiia kak "zona blizhaishego razvitiia" [Professional organization as a " zone of proximal development "] / V kn. Stil' myshleniia: problema istoricheskogo edinstva nauchnogo znaniia. K 80-letiiu V.P. Zinchenko. — Moscow, ROSSPEN, 2011. P. 187—199.
14. Nepreryvnoe obrazovanie i potrebnost' v nem. [Continuing education and the need for it] / Pod red. Kliuchareva G.A. — Moscow, Nauka. 2005. 173 p.
15. *Prigozhin A.I.* Metody razvitiia organizatsii. [Methods development organizations]. Moscow: Izd-vo MTsFER. 2003. 864 p.
16. *Furnham A.* (1995) Personality at Work. / P. Colleth, A. Furnham (eds.) Social Psychology at Work. Essays in Honour of Michael Argyle. Routledge. L, N.Y. — P. 25—49.
17. *MacLennan N.* Counselling for Managers. — Brookfield: Gover Publishing, 1996.
18. *Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.* (1997) The Learning Company. The MacGraw — Hill Companies. — 243 p.
19. *Schein E.H.* (1996) The three cultures of management: Implications for organizational Learning // Sloan Management Review, Vol. 38. — P. 9—20.
20. *Senge P. M.*: The Fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization. — New York: Currency, 1994. — 593 p.
21. *Weedon E., Riedel Sh.* Surway on Aduld Returners to further and higher Educations in Scotlandr // Report to Lifelong learning Society in Europe. — 2010. — 67 p.