



# Самообучающиеся организации: Практический подход к развитию организации

XVII Пастуховские чтения

«ДПО как ключевой элемент кадрового обеспечения развития национальной экономики»

Ярославль , 23 – 24 мая, 2019

# I. Чем мне интересны самообучаю щиеся организации?

Мне интересно:

- Почему организации уделяют так мало внимания своему главному активу: людям
- Почему сотрудники заболевают
- Почему организации неразумно вкладывают деньги в развитие сотрудников
- Почему организации не используют таланты своих сотрудников на полную
- Почему организации говорят сотрудникам **ЧТО** делать

Самообучающаяся организация решает эти проблемы

Стать самообучающейся организацией значит избежать этих проблем

Три примера

# 1. Качество ПОО в ЕС на уровне ПОЛИТИКИ



В основе общего стандарта качества ПОО EQAVET для обеспечения качества и прозрачности ПОО лежат:

1. С успехом применяемый цикл качества PDCA
2. Общий набор показателей
3. Руководства по Национальной политике в этой области

## Рекомендуемые показатели (PDCA):

- Наличие политики ОК
- Инвестиции в обучение персонала
- Процент участия в программе обучения
- Процент завершивших обучение по программе
- Процент трудоустройства после завершения обучения
- Применение полученных навыков на рабочем месте;
- Процент безработных;
- Представленность незащищенных групп (равные возможности)
- Механизм определения потребностей рынка труда
- Схемы, используемые для стимулирования лучшего доступа к ПОО

## Качество ПОО в ЕС: задачи

Много предложение, ЧТО государство и школа должны делать

По данным исследований ЕС основные проблемы -это:

- выполнение цикла PDCA
- создание культуры качества

*(Европейская комиссия, Брюссель 2014)*

Другими словами:

перенос внимания с указания, что делать..... на самоуправление

Перенос внимания с того, ЧТО делать, на объяснение, ЗАЧЕМ это нужно делать

## 2. Культура качества: взгляд по-новому Заболеваемость

Исследование причин заболеваемости

Министерство социальных дел и занятости Нидерландов, исследование Нидерландской организации прикладных научных исследований, 2017: **Стресс на работе – № 1 причина заболеваний сотрудников.**

- Давление; слишком много работы; работа слишком сложная; работа слишком тяжелая; работа слишком однообразная;*
- Слишком высокая эмоциональная нагрузка*
- Проблемы с руководителем*
- Проблемы с коллегами, клиентами*

## Последствия

Ежегодно в Нидерландах на больничном находятся : 4,1 %

Если болезнь вызвана стрессом на работе: в среднем 30 дней

В то время как больничный по болезни, не связанной с работой, длится в среднем 12 дней

2 000.000.000 Euro – дополнительные затраты на выплату заработной платы

Профессии с высоким риском: преподаватели, медики, водители автобусов

### III: Данные исследований по вопросам обеспечения качества ПОО

Руководители и преподаватели имеют разные представления о:

- причинах запуска инициатив по обеспечению качества;
- (ожидаемых) результатах;
- необходимом объеме поддержки;
- необходимом количестве времени;
- влиянии ОК на их главную задачу: преподавание;
- том, как управлять инициативами по ОК;

ОК: две разные реальности в одной организации;

Межкультурный (Австрия, Италия, Нидерланды, Россия, Швеция).

Исследовательский проект ЕС: Стимулирование качества ПОО, 2016,  
101 организаций



# Что общего у обеих историй?

## **Управление персоналом**

*Признание (<->оплата труда)*

*Возможности для развития*

*Наделение ответственностью*

*Общие цели*

*Доверие*

*Информация*

*Обратная связь*

*Слушать, обучать, инструктировать*



**Коммуникация (ЗАЧЕМ/ПОЧЕМУ)**

## Разжечь страсть: Саймон Синек

<https://www.youtube.com/watch?v=Wb8KpHqU5tg>



**ПОТРЕБИТЕЛИ НИКОГДА НЕ  
ПОЛЮБЯТ КОМПАНИЮ, ПОКА  
ЕЁ НЕ ПОЛЮБЯТ САМИ  
СОТРУДНИКИ.**

-Саймон Синек-

## II. Об обучении и самообучающихся организациях

# Что такое обучение?

Обучение – это процесс приобретения новых или трансформации уже имеющихся знаний, моделей поведения, навыков, ценностей или предпочтений.

Обучение:

- задачи
- сопоставление плана и факта
- контекст
- осознанное и неосознанное



Обучение – это больше, чем приобретение каких-либо конкретных знаний. Обучение подразумевает любопытство и критическое мышление. Суть обучения – смотреть на мир с различных точек зрения, отличных от твоей собственной, и искать возможности увеличить свое понимание того, как все устроено. Цель – повлиять на то, что Вы думаете и то, что Вы могли бы сделать по-другому.

Скотт Симмерман, Ph.D

Scott Simmerman, Ph.D.

## Различные типы обучения

1. Обучение как количественное приращение знаний, получение информации;
2. Обучение как запоминание; хранение информации;
3. Обучение как узнавание фактов, приобретение навыков, освоение методов.

*Обучение как нечто «внешнее» по отношению к обучающемуся*

**ЧТО**

1. Обучение как поиск смыслов: соотнесение различных частей объекта друг с другом и с окружающим миром;
2. Обучение – интерпретация и новое понимание действительности;

*Личностные «внутренние» аспекты обучения*

**ПОЧЕМУ/ЗАЧЕМ**

## Произошла переоценка влияния инноваций :

(источник: проф. Х. Волберда, Университет Эразма Роттердамского, Мониторинг конкуренции и инноваций)

У инновационных организациях:

- на 25% возрастает рентабельность;
- на 20% повышается оборот
- на 10% увеличивается прибыль.

Доказано, что **социальные инновации** имеют более **существенное влияние, чем наука и разработки:**

- 25% успеха инновации определяют инвестиции в науку и разработки;
- 75% успеха определяет разумное управление и инновационные пути организации деятельности;
- Роль и обязательства руководителей и сотрудников: усвоение новых знаний, коммуникация.
- Тем самым приводит к снижению стресса, связанного с работой.

*Вывод: внимание к сотрудникам, самообучающейся организации*

# Что такое самообучающаяся организация?

**Самообучающаяся организация** - это термин, обозначающий организацию, которая стимулирует обучение своих членов и непрерывно трансформируется сама.



## Влияние концепции (автор П. Сендж, 1990, «Пятая дисциплина»)

Перемены мышления и способа организации:

Отдавать распоряжения;

Обмениваться информацией;

управлять.

На **людей** и **культуру**:

Профессиональные знания и опыты каждого

Связь

Доверие

Основное влияние на лидерство, развитие людских ресурсов, **управление знаниями, качество**

Недостатки оригинальной теории:

➤ отрыв от практики;

➤ нет связи с моделями ОК;

➤ нет связи с целями организации;

➤ ни одна организация не достигла стандарта Сенджа;

*Укрепляет ли культура организации ее основы?*



## Что входит в организационную культуру?

“Коллективное поведение сотрудников, которые являются частью организации”

-Ценности

-Видение

-Нормы

-Профессиональный язык

-Системы

-Символы

-Убеждения

Культура оказывает влияние на:

- Работу с клиентами, качество
- Работу с заинтересованными сторонами
- Взаимодействие сотрудников друг с другом
- Обмен информацией и опытом
- Уровень приверженности/мотивации
- Оценку и возможности обучения

**Вопросы,  
связанные с  
организационной  
культурой:**

Обмен опытом, безопасно  
высказывать свое мнение?  
Мнение *каждого* имеет  
значение?

Вклад каждого ценится/ все  
сотрудники привлечены к  
участию?

Зона комфорта организации

Как наказывают за ошибки?  
(Качество)

### III. Практический подход к самообучающимся организациям ПОО

- влияние социальных инноваций; борьба со стрессом на работе
- внедрение/ выполнение цикла PDCA (EQAVET)
- говорить не ЧТО, а Почему;
- внимание на (улучшение) результатов обучения: преподавание
- участие всех сотрудников (культура)
- непрерывно изменяющийся рынок; профессии и студенты
- внимание - людям, а не только процессам
- использование потенциала организации

# 6 этапов обучения организации

1. Сбор информации со всех членов организации по общему вопросу/проблеме;

2. Вся информация собирается в одном месте и затем члены организации знакомятся с ней;

3. В ходе общего диалога информация интерпретируется и хранится;

4. Совместно определяется направление действий, вырабатывается план действий, распределяется ответственность;

5. Организуется сбор комментариев и обратной связи на нескольких уровнях;

6. На основе полученной обратной связи делается заключение.

После этого этапа цикл повторяется.

Что нужно (связь с ISO):

---

**Связаны последовательно:**

---

Стратегия (миссия, цели, результаты обучения)

---

Работа и планирование работы (преподавание, сопровождение)

---

Обмен информацией

---

Эффективное управление (как организовано)

---

Обучение и развитие персонала

---

Эффективность организации

---

## Новый подход: Quick Scan и руководство

- участвую все сотрудники
- заполняется совместно
- выводы обсуждаются
- совместно расставляются приоритеты
- совместно определяется план действий



Руководство по вовлечению преподавателей в процесс

# Quick Scan по обеспечению качества результатов обучения

## Видение и политика:

1. Лидерство (целеполагание)
2. Поддержка
3. Доступность и инклюзивность
4. Сокращение отсева

## Организация:

1. Результаты и ответственность
2. Развитие и распределение персонала
3. Участие работодателей
4. Экзамен

## Обучающийся:

1. Знакомство и адаптация
2. Профориентация
3. Структура социально-психологической поддержки и сопровождения
4. Интернационализация

## Преподавание:

1. Учебная программа
2. Дидактические методы
3. Коучинг, менторинг
4. Ученичество и ОРМ

# Инструмент Quick scan для обучения на рабочем месте

## Видение и политика:

1. Видение в области ОРМ
2. Политика организации
3. Приверженность сотрудников

## Внутренняя организация:

1. Развитие и распределение персонала
2. Организация ОРМ
3. Процесс ОРМ

## Обучающийся:

1. Подготовка, цели обучения и процесс подбора специальности
2. Обучение
3. Оценивание

## Работодатели:

1. Цели и процесс подбора
2. Сопровождение и наставничество
3. Поддержка со стороны ОО



# Больше информации:



ПРОЕКТ JEAN MONNET  
САЙТ: АКАДЕМИЯ  
ПАСТУХОВА



EE-FASHION:  
[WWW.COLEGIULSTEFAN  
ESCU.RO](http://WWW.COLEGIULSTEFAN<br/>ESCU.RO)



EQAVET IN PRACTICE:  
[WWW.QSPIRIT.EU](http://WWW.QSPIRIT.EU)



PROMOTING Q IN VET:  
[WWW.QC-VET.EU](http://WWW.QC-VET.EU)