

УДК 658.3.01

### ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ТЕКСТИЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*В.П. ДУДЯШОВА, Н.А. КИПЕНЬ**(Костромской государственной технологической университет)*

Переход экономики России на рыночные отношения привел к резкому ухудшению ситуации в текстильной промышленности. Причинами кризиса послужили отсутствие сырья и оборотных средств, конкуренция с дешевыми импортными товарами, отсутствие у большинства предприятий эффективного собственника, низкая производственная и управленческая инновационность. Таким образом, наряду с совершенствованием организации производства необходимо решать вопросы, связанные с развитием технологий управления, стимулирующих выпуск наукоемкой продукции и позволяющих занять лидирующие позиции на мировых рынках [1].

Одной из таких инновационных технологий является самообучающаяся организация (СОО) [2], [3]. В настоящее время СОО признается зарубежными и отечественными руководителями как основной источник конкурентных преимуществ, самый действенный способ выживания в изменяющихся условиях окружающей среды, так как именно она дает приращение организационных знаний и необходимую инновационность. С этой целью на промышленных предприятиях, в том числе текстильных, необходимо создавать такую искусственную систему, как СОО.

В экономической литературе самообучающаяся организация определена как искусственно созданная организационная система, функционирующая на следующих принципах: 1) динамичность самих принципов работы организации, которые выра-

батываются и совершенствуются путем приобретаемого опыта согласно изменениям и требованиям внешней среды; 2) преобладание групповой формы организации труда; 3) совершенствование внутрифирменных коммуникаций на основе активного вовлечения работников в процесс принятия решений; 4) нацеленность деятельности на приращение корпоративных знаний [2]. Данная система состоит из элементов, которые представлены дисциплинами П. Сенге: системное мышление, мастерство в совершенствовании личности, интеллектуальные модели, формирование общего видения, групповое обучение [3].

Комплекс методик по формированию СОО, предложенный авторами, включает в себя: оценку необходимости формирования такой формы организации, оценку фактического соответствия организации принципам самообучения, оценку готовности персонала к принятию стратегии СОО [2]. Данные методики были апробированы авторами на одном из текстильных предприятий г. Костромы. Результаты практического применения методик состоят в следующем.

1. Оценка необходимости формирования СОО на текстильном предприятии г. Костромы.

На первом этапе была проведена диагностика факторов, определяющих выбор оптимальной стадии развития СОО (стабильность внешней среды, характер выпускаемой продукции, тип производства, стратегия предприятия, когнитивный по-

тенциал работников, уровень производственной и управленческой инновационности). В результате было выявлено, что для анализируемого текстильного предприятия необходима изучающая стадия развития СОО, которая в сложившихся условиях является оптимальной. Следует отметить, что изучающая стадия – это третья из четырех стадий развития СОО, которые соответственно определяют степень развития дисциплин П. Сенге (1 стадия – заимствующая организация, 2 стадия – когнитивно-трансформирующаяся организация, 4 стадия – научающаяся организация).

2. Оценка фактического соответствия организации принципам самообучения на текстильном предприятии г. Костромы.

Уровень развития дисциплин СОО данного предприятия представлен на рис. 1 – диаграмма оценки фактического соответствия текстильного предприятия г. Костромы принципам самообучения (СМ – системное мышление, М – мастерство в совершенствовании личности, ИМ – интеллектуальные модели, ФОВ – формирование общего видения, ГО – групповое обучение).

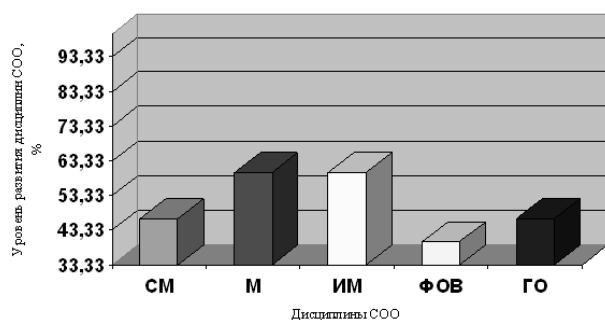


Рис. 1

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что фактической стадией развития СОО на предприятии является когнитивно-трансформирующаяся организация. Однако необходимо заметить, что данный показатель располагается почти на границе со стадией изучающей организации, а соответственно может изменяться в меньшую сторону.

Наиболее оптимальной стадией развития СОО для данного предприятия, как было показано ранее, является изучающая

организация. Таким образом, предприятию необходимо дальнейшее развитие процессов, связанных с самообучением, и переход на более высокие стадии. В качестве рекомендаций по дальнейшему формированию и развитию СОО на предприятии нами предложен "банк" мероприятий [2].

3. Оценка готовности персонала к принятию стратегии СОО на текстильном предприятии г. Костромы.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) единственная дисциплина, принятие которой возможно работниками предприятия, – системное мышление;

2) мастерство в совершенствовании личности сотрудникам принять достаточно сложно, так как творческое напряжение, являющееся основой данной дисциплины, как правило, отсутствует;

3) несколько лет назад состояние предприятия было плачевным с финансовой точки зрения, что повлияло на интеллектуальные модели и формирование общего видения, которые сотрудникам принять также достаточно сложно;

4) предпосылок для принятия группового обучения на предприятии также не создается, что затрудняет принятие этой дисциплины персоналом предприятия;

5) способность персонала к принятию стратегии СОО достаточно низка по всем предложенным дисциплинам (средний показатель в целом по предприятию составляет 58,97%).

Для того, чтобы получить наглядную картину готовности персонала к принятию стратегии СОО, построим матрицу готовности (рис. 2 – матрица готовности персонала предприятия к принятию стратегии СОО).

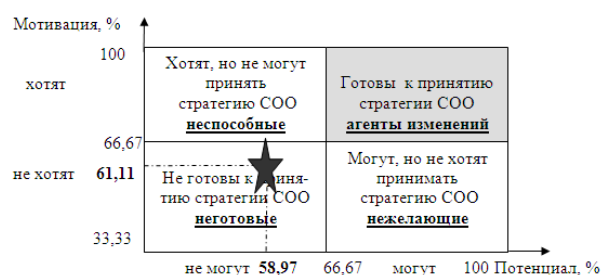


Рис. 2

Таким образом, по результатам проведенного социологического исследования можно сделать вывод, что работники предприятия не готовы принять стратегию СОО. Соответственно, в случае дальнейшего движения по пути самообучения наиболее важной становится задача подготовки персонала предприятия к изменениям. В качестве рекомендаций можно также предложить проведение мероприятий по подготовке персонала к принятию дисциплин СОО [2].

## ВЫВОДЫ

Исследование показало, что в качестве перспективных направлений по формированию и развитию СОО в условиях текстильного предприятия можно назвать:

1) введение в штат текстильных предприятий должности ЗУН-менеджера или СОО-менеджера, который будет нести ответственность за формирование и развитие в компании дисциплин, а также за другие процессы, характерные для СОО;

2) развитие сотово-сетевых управленческих отношений вместо функционально-иерархических [1];

3) регулярное и целенаправленное проведение с работниками мероприятий, способствующих формированию и развитию СОО;

4) отказ от формального обособления отделов и рабочих групп;

5) повышение роли инновационной

деятельности, ориентированной на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий;

6) создание проблемных групп (команд), постоянное повышение инициативности и творческой отдачи персонала;

7) переход от узкой специализации к интеграции в управленческой деятельности;

8) осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего, производственных и сбытовых; с этой целью в рамках предприятий можно создавать полуавтономные или автономные отделения, бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки;

9) повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, организация процессных команд).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дудяшова В.П., Моторов А.А. // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2006, №2. С.16...20.

2. Кипень Н.А., Дудяшова В.П., Денисова А.В. Формирование и развитие самообучающейся организации: Монография. – Кострома : Изд-во КГТУ, 2008.

3. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

Рекомендована кафедрой экономики отраслей.  
Поступила 30.06.08.