

Н.В. Коба, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Міжнародний університет фінансів
І. Ю. Соколенко, студент, Міжнародний університет фінансів

ФЕНОМЕН САМОНАВЧАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ

Метою написання статті є уточнення сутності самонавчальної організації, її ознак, принципів та структури на основі узагальнення та систематизації існуючих напрацювань за даним науковим напрямом. Авторами запропоноване власне визначення сутності самонавчальної організації на основі аналізу наявних наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зазначено, що в основу ідеї самонавчання покладено твердження про те, що організація має бути адаптованою до змін у навколишньому середовищі. Розглянуто основні елементи самонавчальної організації: майстерність у вдосконаленні особистості; інтелектуальні моделі; загальне бачення; групове навчання; системне мислення. Авторами визначено основні ознаки та принципи самонавчальної організації. В результаті узагальнення та систематизації наявних досліджень авторами запропоновано етапи формування самонавчальної організації: аналіз організації; аналіз компетенцій персоналу; навчання дисциплінам; застосування знань; підведення підсумків і початок нового циклу самонавчання.

Ключові слова: організація, самонавчальна, навчання, знання, зміни.

Постановка проблеми. В умовах становлення економіки знань безперервний інноваційний розвиток на основі використання передових наукових знань стає основним завданням сучасних організацій. Здатність організацій швидко усвідомлювати контекст, що зазнав змін, визначати необхідні знання для створення конкурентних переваг та адаптації до зовнішнього середовища, засвоювати нові знання, забезпечувати командне навчання та постійне індивідуальне вдосконалення кожного з працівників стає основним вмінням, що забезпечує безперервний розвиток сучасних підприємств. Самонавчальні організації з'являються там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим фактором продуктивності й метою інвестицій. Зазвичай, це відбувається у тих випадках, коли гнучкість стає пріоритетом, а управління змінами – найважливішою метою управління. Тому обрана проблематика статті є сучасною актуальною науковою проблемою.

Аналіз досліджень і публікацій, невіршена частина загальної проблеми. Концепція «організації, що навчається» знайшла своє відображення в працях засновника теорії – П. Сенге, М. Портера, М. Педлера, Д. Гарвіна, Дж. Хубера. Дана теорія заснована на припущенні, що в швидкозмінних умовах ринку для підтримання достатнього рівня конкурентоспроможності,

компанії повинні реалізовувати програму безперервного навчання співробітників. Прикладні аспекти реалізації організаційних змін на підприємстві розглянуті у роботах європейських вчених Т. Бойдела, Д. Бургоїна, Н. Диксона, Л. Едвінсона, М.Педлера, Т.Пітерса, Р. Реванша, Т. Стюарта, Р. Холла. Вони вивчали сутність та характерні риси та управління знаннями організації, що навчається. Найбільший внесок у формування методик оцінки ефективності навчання внесли: Скрівенс, Берд, Філіпс, Д. Кіркпатрік, Тайлер та інші. Серед вітчизняних вчених, які займаються даним напрямом наукових досліджень, варто виділити Гапоненка А.Л., Макарова В.Л., Духнича Ю., Кудрявцеву Є.І., Чуланову О.Л., Есаулову І.А.

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, вивчення феномену самонавчальних організацій потребує більш глибоких досліджень в теоретичному контексті і врахування особливостей ведення вітчизняного бізнесу в прикладному.

Постановка завдання. Метою написання наукової статті є уточнення сутності самонавчальної організації, її ознак, принципів та структури на основі узагальнення та систематизації існуючих напрацювань за даним науковим напрямом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Істотне сповільнення темпів економічного

зростання вітчизняної економіки, викликане низкою зовнішніх і внутрішніх обставин, включаючи геополітичні шоки, актуалізує давно назріле завдання якісного оновлення всіх елементів творчого капіталу [1]. Висока швидкість господарських змін, якісно зрослий конкурентний тонус на світовому і внутрішньому ринках, зростаючі потреби в масштабних і безперервних когнітивних і продуктивних інноваціях зумовлюють необхідність швидкого і високоефективного поновлення корпоративних знань і ключових компетенцій [2].

Попит на знання «тут і зараз», а також потреба в «точкових» унікальних компетенціях, заснованих на неявному знанні, обумовлює зростаючу націленість економічних організацій на самостійне відтворення ключових, критичних для підприємства компетенцій за рахунок створення і розвитку системи корпоративного самонавчання.

Тому так важливо на основі компаративістського аналізу існуючих в мікроекономіці освітніх інтенцій виявити ознаки і запропонувати основні параметри якості самонавчальних організацій.

В даній статті пропонується розглядати феномен самонавчальних організацій в контексті проблеми неперервної освіти. При цьому основна ідея терміну «самонавчальна» полягає в тому, що якщо організація хоче вижити в жорстких ринкових умовах, навчання персоналу має стати необхідною і суттєвою складовою стратегії її розвитку. Навчання у такій організації має бути безперервним, актуальним, загальним, свідомим, інтегративним і має здійснюватися на всіх організаційних рівнях, а менеджмент створювати такий клімат та культурне середовище, в якому всі співробітники мали можливість систематично і продуктивно навчатися.

Важливо, що терміносполуки «самонавчальні» дотримуються не всі дослідники поставленої проблеми. Численні науковці такі організації називають організаціями, що навчаються або навчальними організаціями. Звідси можуть виникнути протиріччя в розумінні самонавчальної організації. В даній статті ми пропонуємо розглядати всі ці поняття як синоніми.

Як свідчить дослідження В. Дудяшової, Н. Нестерової [1], термін «самонавчальна» є

похідним від слова «самонавчання» і відрізняється від поняття «навчання». Навчання – це процес зовнішнього педагогічного впливу на людину з метою прищеплення їй певних якостей, не пов'язаний із застосуванням самою людиною набутого досвіду в подальшій практичній діяльності, як це має місце у випадку з самонавчанням. Водночас, самонавчання відбувається, головним чином, шляхом активної діяльності, а також методом проб і помилок, шляхом отримання знань про те, як краще діяти в тій чи іншій ситуації.

Ще наприкінці 70-х рр. ХХ ст. Т. Пітерс і Р. Уотерман одними з перших сформулювали ідею про те, що найуспішнішими є ті компанії, які навчаються. Їхні наступники М.Педлер та Б. Демінг, Р. Реванс, К. Аргурис почали розвивати зазначену тему та дійшли наступного висновку: для того, щоб забезпечити виживання і процвітання організації в ринкових умовах необхідно чітко детермінувати цілі її розвитку, чутливо реагувати на зміни ринку та гнучко адаптуватись до нових умов господарювання. Відтак це передбачає, що кожному співробітнику та самій організації потрібно навчатися з метою трансформації власної діяльності відповідно до стратегічних цілей.

На думку М. Педлера, трансформація підприємства – ключовий елемент цього процесу, оскільки організація не може оволодіти новими знаннями без змін, як і змінитися без навчання [3]. Отже, для оволодіння статусом організації, яка навчається, організація повинна постійно трансформуватися.

Термін «організація, що навчається» вперше у сучасному його трактуванні був запропонований американським вченим П.Сенге, який стверджував, що в такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів. На думку цього дослідника, основа організації, що навчається складається з технологій або дисциплін, якими повинен оперувати кожен працівник, з метою перетворення організації на ту, яка справді навчається та якій притаманна атмосфера для творчості, генерації нових ідей, розширення компетенцій власних працівників. Концепція П. Сенге базується на п'яти «уміннях організації» [4]:

- 1) майстерність у вдосконаленні особистості;
- 2) інтелектуальні моделі;
- 3) загальне бачення;
- 4) групове навчання;
- 5) системне мислення.

З точки зору вченого, майстерність у вдосконаленні особистості означає вміння індивіда використовувати свої можливості подібно вмінню застосовувати отримані знання або трудові навички і водночас наявність в організації мотивуючих до особистісного розвитку працівників механізмів. Ментальні моделі передбачають ті фундаментальні припущення або узагальнення, які застосовуються щодо організацій, роботи і самих працівників. Створення спільного бачення є продовженням описаного вище процесу, яке, на думку П. Сенге, забезпечує власне бажання до навчання персоналу, а не за вказівками менеджменту. Спільне бачення вимагає обдуманого формування і поширення ментальних моделей, які в точності відображають цілі та цінності організації. Групове навчання представляє один з найважливіших елементів самонавчальної організації, на нашу думку. Проте в даному випадку мова йде не тільки про тренінги або семінари, але і про вільний обмін думками в групах – діалозі. П. Сенге вважає, що саме діалог між співробітниками приводить до таких ідей та пропозицій, які можуть бути абсолютно недоступні для кожного окремо. Системне мислення, «п'ята дисципліна», являє собою «науку про бачення цілого»: бачення взаємозв'язків, а не просто причин і наслідків, а також бачення циклів (які П. Сенге називав «каузальними циклами»), а не окремих «фотознімків» подій. Саме такий тип мислення, на думку вченого, слід використовувати в процесі організаційного навчання.

Отже, можна сказати, що П. Сенге визначає самонавчальну організацію, як таку, в яку імплантована філософія прогнозування, реагування та відповіді на зміни, комплексності, і невизначеності організаційного оточення. Варто зазначити, що А. Ідрісова слушно зазначає, що самонавчальна організація розвивається на основі інновацій, здатна запроваджувати не лише готові (розроблені іншими організаціями) інновації, а й створювати власні [2, с. 218]. Відповідно до Э.

Парслоу самонавчальна організація – це цілеспрямовано створена структура для заохочення всіх учасників мислити, створювати та впроваджувати інновації, співпрацювати, відкрито висловлюватися, вдосконалювати свої навички, формулювати бачення майбутнього колективу, таким чином посилюючи довгострокові конкурентні переваги фірми.

Таким чином, можна стверджувати, що самонавчальна організація – це організація, яка постійно відстежує цінний досвід з власної роботи, діяльності інших підприємств і ринкових змін у цілому, і використовує його для постійного вдосконалення за всіма напрямками своєї діяльності. Такі вимоги може задовольнити організація, що навчається, яка характеризується передусім увагою до якості всіх процесів та постійним удосконаленням та змінам. В такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів; також постійно опановуються нові паттерни мислення, а працівники навчаються тому як здійснювати спільне навчання. Тому самонавчальна організація припускає, що навчання – не просто накопичення знань, а осмислений розвиток уміння їх використовувати.

Є багато думок щодо властивостей, якими повинна володіти організація, щоб вважатися такою, що «навчається». Автори «європейської» концепції дають 11 характеристик організації, що навчається [5]:

1. Підхід, до навчання, до вироблення стратегії. Стратегія і політика компанії розглядаються як безперервно протікаючі процеси. Бізнес-плани постійно міняються, удосконалюючись з урахуванням виникаючих чинників.

2. «Партисипативна» політика управління. Працівники організації беруть участь у виробленні стратегії і політики компанії. Політика організації відображає цінності всього колективу, а не тільки її топ-менеджменту.

3. Інформаційна відвертість. Інформація більшою мірою використовується для розуміння, в цілях ухвалення правильних рішень, а не як підстава для винагороди або покарання.

4. Облік і контроль діяльності організації. Системи обліку, бюджетування і аналізу будуються так, щоб вони були корисні в процесі

навчання і вдосконалення людей. Фінансові системи будуються так, щоб кожен працівник відчував відповідальність за ті ресурси, які знаходяться у нього в розпорядженні.

5. Внутрішній обмін послугами. Кожен підрозділ і поставляє, і споживає послуги. Підрозділи, відділи, секції мають реальні можливості для того, щоб діяти на свій розсуд.

6. Гнучкі механізми винагороди. Поняття «винагорода» розглядається ширшим, ніж оплата праці. Всі працівники залучені в процес визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагороди – внесок працівника в загальні результати діяльності організації.

7. Структура, що надає працівникам можливості. Підрозділи і інші «межі» елементів організації розглядаються швидше як тимчасова структура, яку при необхідності можна змінити. Посади і ролі в організації розподілені таким чином, що створюються умови для експериментів і зростання. Організація має зведення регламентів і процедур, хоча вони і не мають визначального значення і завжди можуть бути змінені після відповідного обговорення.

8. Постійне «сканування» навколишнього середовища. У обов'язки кожного працівника входить збір інформації для організації про те, що робиться за її межами. На кожних зборах працівників розглядаються події, що відбуваються в її бізнес-оточенні.

9. Сумісні проекти організації і зв'язаних груп. Організація вибудовує партнерські відносини з постачальниками і споживачами послуг та виступає ініціатором в здійсненні сумісних проектів із споживачами, постачальниками, не упускаючи можливості сумісного навчання.

10. Сприятливий для навчання клімат. Головний принцип роботи для кожного працівника організації – завжди прагнути до вивчення і вдосконалення того, що робиш. Кожен працівник має право на помилку. Працівники мають в своєму розпорядженні час, щоб обговорювати і аналізувати практику, вчитися на власному досвіді.

11. Постійний саморозвиток кожного співробітника. На кожного працівника виділяється певний бюджет для його саморозвитку; він самостійно вибирає необхідні

для себе теми. У організації заохочується уміння брати на себе відповідальність. Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника – центральна ланка планування його кар'єри.

Отже, головними умовами, що забезпечують безперервність організаційного навчання, є командна структура, наділення працівників владою, відкритість і спільність інформації. Тобто, для створення компанії, що навчається, необхідна зміна всіх підсистем організації. Тому, на нашу думку, в якості ознак самонавчальної організації можна виділити: гнучку і максимально плоску організаційну структуру; партисипативний і повчальний підходи при виробленні організаційної стратегії; гнучкість системи винагород; доступність і вільний обмін інформацією й досвідом між усіма членами організації; орієнтацію на освоєння досвіду інших компаній; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

Науковий і практичний інтерес становить дослідження Н. Кипень. Дослідниця зазначає, що самонавчальна організація як штучно створена організаційна система, функціонує на певних принципах [6, с. 245]:

- 1) динамічність самих принципів роботи організації;
- 2) переважання групової форми організації праці;
- 3) вдосконалення внутрішньофірмових комунікацій на основі активного залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- 4) націленість діяльності на приріст корпоративних знань.

Одним із напрямів дотримання зазначених принципів у системі навчання може бути створення в організації «подвійної петлі навчання» [7, с. 49]. При цьому «перша петля» – це організація обов'язкового навчання спеціалістів організації, наявна в українських проектних організаціях. Досягнення умов, за яких відбувається «друга петля навчання» – осмислення спеціалістами отриманих у процесі корпоративного навчання знань та подальше самостійне вдосконалення чи висування пропозицій щодо майбутніх напрямів навчання на основі аналізу індивідуальних знань.

Крім того, відмінною рисою самонавчальної організації є відповідний підхід до змін. В той час, коли інші організації адаптуються до умов,

залишаючись в рамках існуючих культурних цінностей і структур, то в самонавчальних організаціях самі зміни і отримані внаслідок цього знання є частиною культурних цінностей і структури.

Таким чином, важливим компонентом забезпечення процесу самонавчання є зміна культурного середовища організації. При цьому основне завдання полягає у створенні такої корпоративної культури, яка б заохочувала співробітників до неперервного розвитку та обміну знаннями.

На основі узагальнення наукових праць [1,2,8] можна стверджувати, що для формування



Рис. 1. Етапи формування самонавчальної організації

Власна розробка

Як видно з рис.1, створення самонавчальної організації є відкритою спіраллю розвитку, так як рух самонавчальної організації відбувається по спіралі поступально і динамічно.

Висновок. Таким чином, нами розглянуто сутність, ознаки, принципи та структуру, а також сам процес створення самонавчальної організації. Зазначено, що в основу ідеї самонавчання покладено твердження про те, що організація має бути адаптованою до змін у навколишньому

самонавчальної організації вчені та практики рекомендують провести наступні етапи (рис.1):

1. Аналіз організації (самонавчальна чи ні? Чи наявні окремі елементи?)
2. Аналіз компетенцій персоналу (відповідає чи ні?)
3. Навчання дисциплінам (чому слід навчитися?)
4. Застосування знань (як використовується те, чому навчилися?)
5. Підведення підсумків і початок нового циклу.

середовищі. В іншому випадку вона стає консервативною, що неминуче призведе до погіршення її становища на ринку. Це зумовлює висновок про те, що організації мають бути притаманні риси живого організму, здатного до самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. У контексті нашого дослідження перспективною для вивчення є проблема внутрішньо-фірмового навчання.

Список літератури

1. Дудяшова В.П., Нестерова Н.А. Етапи становлення самообучающейся организации // Вестник КГТУ, 2006, Вып. 14, С. 109-112.
2. Идрисова А.Р. Формирование самообучающейся организации в системе государственного управления: дисс. канд. социол. наук. Казань, 2006, 246 с.
3. Pedler M., Burgoin J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development. L.:The McGraw Companies, 2005, 375 p.
4. Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, New York: Currency Doubleday, 1990, 371 p.
5. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию : [пер. с англ.], М. : ИНФРА-М, 2002, 503с.

6. Кипень Н.А. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития самообучающейся организации: на примере промышленного предприятия: дисс. канд. экономич. наук. Кострома, 2007, 260 с.
7. Сичова Н. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації // Економіст, 2006, № 12, С. 48–50.
8. Чуланова О.Л. Методологія дослідження компетенцій персоналу організацій: монографія, М.: ИНФРА-М, 2015, 217 с.

References

1. Dudjashova, V.P. and Nesterova, N.A. (2006) “Stages of formation of the self-learning organization”, Vestnik KGTU, no. 14, pp. 109-112.
2. Idrisova, A.R. (2006), “Forming of self-learning organization in the public administration system”, Abstract of Ph.D. dissertation, Sociology of Management, Kazan', RF.
3. Pedler, M. Burgoin, J. and Boydell, T. (2005) *The learning company: a strategy for sustainable development*, the McGraw, London, UK.
4. Peter M. Senge (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, USA.
5. Bukovich, U. and Uill'jams, R. (2002), *Upravlenie znanijami: rukovodstvo k dejstvuju* [The Knowledge Management Fieldbook], INFRA-M, Moscow, RF.
6. Kipen', N.A. (2007) “Organizational and methodological support for the formation and development of a self-learning organization: the example of an industrial enterprise”, Abstract of Ph.D. dissertation, Kostroma, RF.
7. Sychova, N. (2006), “Knowledge management strategy as success factor of organization”, *Ekonomist*, no. 12, pp. 48–50.
8. Chulanova, O.L. (2015) *Metodolohiia doslidzhennia kompetensij personalu orhanizatsij* [Methodology for researching the competencies of personnel of organizations], YNFRA-M, Moscow, RF.

N. V. Koba, *PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor of Management and Innovations Department, International University of Finance*

I.Yu. Sokolenko, *student of International University of Finance*

Phenomenon of self-learning organizations in the economics of knowledge

The purpose of the article is to clarify the nature of the self-learning organization, its features, principles and structure on the basis of generalization and systematization of existing developments in this area of science. The authors propose the own definition of the essence of self-learning organization on the basis of analysis of available scientific works of domestic and foreign researchers. It is noted that the idea of self-learning is based on the assertion that the organization should be adapted to changes in the environment. The main elements of self-learning organization are considered: skill in personal development; intellectual models; general vision; group training; system thinking. The authors identify the main features and principles of self-learning organization. As a result of generalization and systematization of available studies, the authors proposed the stages of formation of a self-learning organization: an analysis of the organization; analysis of personnel competencies; discipline training; application of knowledge; summing up and beginning of a new cycle of self-learning.

Key words: organization, self-learning, learning, knowledge, changes.

Стаття надійшла до редакції 21.09.2017 р.