

УДК: 37:347.191.11(73)

І. М. Литовченко,

кандидат педагогічних наук, доцент

(Національний технічний університет України

“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”)

irinalyt@mail.ru

ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ, ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ: АМЕРИКАНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Анотація

У статті визначено сутнісні характеристики організації, що навчається, як новітнього феномену, що виник у відповідь на виклики економіки знань, зокрема: здатність адаптуватися до сучасних викликів завдяки вмінню навчатися, системно здійснювати управління знаннями, спрямовувати навчання на досягнення своєї мети й завдань.

Ключові слова: організація, що навчається; економіка знань; навчання в організації; управління знанням; корективне навчання; трансформаційне навчання; Сполучені Штати Америки.

Summary

The article outlines the essential characteristics of the learning organization as a modern phenomenon that emerged in response to the challenges of the knowledge economy, in particular, adaptability to modern challenges due to the ability to learn, systematically conduct knowledge management, use training to achieve organizational goals and objectives.

Key words: learning organization; knowledge economy; organizational learning; knowledge management; single-loop learning; double-loop learning; the United States of America.

В умовах сучасної економіки знань та пов'язаних з нею стрімких перетворень у всіх сферах життя заклади вищої освіти не в змозі повністю забезпечити потреби сучасних компаній у кадрах, що мають необхідні професійні компетентності, отже, корпоративна сфера змушена брати на себе функцію навчання й підготовки своїх працівників. Для нашої країни особливо актуальним є вивчення досвіду західних держав, зокрема Сполучених Штатів Америки, які завдяки високому рівню розвитку корпоративної освіти досягли статусу провідної економіки світу.

Дослідженню різних аспектів корпоративної освіти присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких І. Бласс (E. Blass), Т. Дейвенпорт (T. Davenport), П. Друкер (P. Drucker), А. Карневейл (A. Carnevale), Л. Кремін (L. Cremin), Л. Лук'янова, Д. Мейстер (J. Meister), Н. Ничкало, І. Нонака (I. Nonaka), Р. Ноу (R. Noe), О. Огієнко, Н. Пазюра, Н. Юріх (N. Eurich) та ін. Проте проблема особливостей організації, що навчається, потребує подальшого аналізу. Це зумовило вибір теми нашого дослідження, мета якого – визначення сутнісних характеристик організації, що навчається, як новітнього феномену в умовах економіки знань.

Поняття “економіка знань” (knowledge-based economy) базується на розумінні того, що сучасний етап розвитку суспільства є результатом стрімкого розвитку інформаційних і телекомунікаційних технологій, зростання сфери послуг та наукоємних галузей промисловості. Прискорення розвитку підприємств, реорганізації компаній, посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, характерні для економіки знань, приводять до усвідомлення компаніями пріоритетного значення нематеріальних активів, а відтак і важливості навчання своїх працівників. Системне дослідження цієї проблеми розпочинається на початку 60-х рр. XX ст., зокрема в працях Річарда Сіерта (Richard Cyert), Джеймса Марча (James March), Вінсента Кангелосі (Vincent Cangelosi), Уільяма Діла (William Dill) та ін. і згодом набуває швидкого подальшого розвитку в теорії та практиці професійної освіти. Основна увага вчених зосереджується на тому, як в організаціях відбувається процес накопичення, розповсюдження та використання знань з метою досягнення тактичних і стратегічних завдань та як в результаті виникає феномен організації, що навчається.

Одним із учених, які зробили найбільший внесок в обґрунтування теоретичних засад концепції організації, що навчається, вважають Пітера Сенге (Peter Senge). Його також називають стратегом століття та одним із тих, хто здійснив найбільший вплив на спосіб ведення бізнесу в наш час. Вивчаючи проблему розвитку здатності організацій до адаптації в Масачусетському технологічному інституті (Massachusetts Institute of Technology – MIT), він написав книгу “П’ята дисципліна” (1990), яку видання “Harvard Business Review” у 1997 р. назвало однією з основоположних праць із менеджменту за останні 75 років [6].

Організаціями, що навчаються, П. Сенге [5, с. 3 – 4] називає “організації, у яких люди постійно розширюють свої можливості досягати результатів, до яких вони по-справжньому прагнуть, де сприяють розвитку інноваційного мислення, творчому натхненню колективу і люди постійно навчаються вчитися разом». Визначення науковця базується на тому, що в умовах стрімких і постійних змін успіху можуть досягнути лише гнучкі, здатні адаптуватися компанії, і щоб стати такими, вони повинні навчитися заохочувати та всіляко розвивати здібності своїх працівників до навчання та створювати для нього всі необхідні умови. П. Сенге розглядає навчання як механізм творчого стимулювання людей. Зокрема, він зазначає, що для організації, що навчається, крім “навчання заради виживання” (survival learning) чи, як його ще називають, “адаптивного навчання” (adaptive learning), важливе значення має “творче навчання” (generative learning), яке розвиває наші можливості творити [5, с. 14].

Науковець обґрунтовує основні характеристики організації, що навчається, зокрема, виокремлює п’ять звичних для неї принципів та практик, які він називає дисциплінами [5]:

- системне мислення (systems thinking);
- особиста майстерність (personal mastery);
- ментальні моделі (mental models);
- побудова спільного бачення (building shared vision);
- навчання в командах (team learning).

Системне мислення П. Сенге вважає концептуальною основою діяльності організації, що навчається, п'ятою дисципліною, яка інтегрувала всі інші дисципліни в єдиний масив теорії і практики. Вона є втіленням його бачення теорії систем (systems theory), яка, даючи розуміння про ціле як систему взаємопов'язаних складових, дає йому змогу інтегрувати в цю дисципліну всі інші. Науковець наголошує на важливості системного мислення, без якого ми замість цілого зосереджуємось на окремих частинах, і це заважає нам бачити організацію як динамічний процес.

Важливе значення для організацій має особиста майстерність, оскільки організації навчаються лише завдяки тому, що навчаються їх працівники. П. Сенге зазначає, що індивідуальне навчання працівників не гарантує організаційного навчання, але без нього ніякого навчання в організації не відбувається. Навчання в цьому контексті не означає отримання нової інформації, натомість – це розширення можливостей досягати результатів, яких ми по-справжньому прагнемо в житті. Люди з високим ступенем особистої майстерності навчаються протягом усього свого життя. П. Сенге наголошує, що особиста майстерність – це не те, чим ти володієш. Це процес, дисципліна, яку ти вивчаєш усе життя [5, с. 157].

Наступною дисципліною, яку виокремлює П. Сенге, є ментальні моделі. Учений звертає увагу на те, що багато найкращих ідей ніколи не втілюються в життя, і це відбувається тому, що нові ідеї суперечать глибоко закарбованим у нашій свідомості уявленням про те, як влаштований світ, уявленням, які не дають нам вийти за межі звичних, усталених способів дій та мислення. Відповідно вміння управляти нашими ментальними моделями, тобто, коригувати, випробовувати та розвивати наші уявлення про світ, дає змогу організаціям здійснювати важливі відкриття, прориви, досягати технічного вдосконалення.

Обґрунтовуючи важливість четвертої дисципліни, яка стосується побудови спільного бачення, П. Сенге зазначає: "Якщо якась ідея про лідерство колись надихала організації на цілі тисячоліття, то це була ідея про здатність однаково уявляти собі майбутнє, яке ми прагнемо створити" [5, с. 9]. Важко уявити успішну компанію, що досягла б свого статусу, не маючи місії, мети, цінностей, які поділяли б усі її працівники. Для різних компаній таке спільне бачення майбутнього мало різний зміст. Для IBM – це були послуги, для Polaroid – миттєве фото, для Ford Motor Company – автомобілі для простих людей, для Apple – комп'ютери для широких мас. Але всім їм удалося досягнути найголовнішого – перетворити особисте бачення лідерів на спільне бачення, яке стимулює до дії всю організацію. Коли є справжнє бачення, вони досягають найкращих результатів і навчаються не тому, що вони змушені це робити, а тому, що вони цього хочуть.

П. Сенге надає особливого значення вмінню людей навчатися в командах. Науковець ставить питання: "Як таке можливо, щоб команда з високо вмотивованих менеджерів з індивідуальними IQ близько 120 мала колективне IQ 63?" і стверджує, що вирішити цю суперечність може навчання в команді, яке він розглядає як п'яту дисципліну у своєму переліку [5, с. 11]. Учений зазначає, що існує багато вражаючих прикладів, коли

рівень інтелекту команди перевищує рівень інтелекту індивідумів, з яких вона складається, і команди розвивають надзвичайні здібності до скоординованих дій. Коли команди, справді, навчаються, вони не лише досягають дивовижних колективних результатів, а й забезпечують індивідуальний розвиток кожного свого члена більш інтенсивними темпами, ніж якби вони навчалися в інший спосіб. За словами науковця, “якщо не вміють навчатися команди, то не вміє навчатися й організація” [5, с. 12].

Розглядаючи людей як активних суб'єктів усіх структур та систем, у яких вони задіяні, науковець вказує на те, що всі обґрунтовані ним дисципліни “спрямовані на зміну способу мислення: від бачення окремих частин до бачення єдиного цілого, від бачення людей як безпорадних виконавців, що діють за вказівками, до бачення їх активними учасниками процесу створення навколишньої реальності, від реагування на поточні виклики до творення майбутнього” [5, с. 69].

Отже, організація, що навчається, – це компанія, яка розвинула свою здатність навчатися, адаптуватися до викликів інформаційного суспільства, змінюватися в умовах глобальної економіки. Навчання спрямоване на досягнення мети й завдань організації. Воно є механізмом накопичення людського капіталу, який забезпечує не лише розвиток професійних компетентностей, а й творчого, інноваційного мислення працівників, слугує стимулом до подальшого накопичення знань та використання їх на робочому місці.

Аналіз літератури дав нам змогу виокремити певні характерні риси, притаманні організаціям, що навчаються. Насамперед, до них належать уміння:

- забезпечувати тісний зв'язок навчання з виробництвом, зокрема, узгоджувати мету навчання з комерційними завданнями організації, визначати компетенції, розвиток яких є найбільш необхідним для компанії;
- створювати сприятливе для навчання середовище, в якому працівники не бояться висловлювати свої судження про різні аспекти своєї роботи, задавати запитання, допускати помилки, ризикувати, експериментувати з утіленням інноваційних ідей, створенням нових продуктів і послуг;
- системно здійснювати управління знаннями, зокрема процесами створення, накопичення, поширення й застосування основних елементів інтелектуального капіталу, необхідних для успішного функціонування організації;
- забезпечувати можливості неперервного навчання працівників;
- охоплювати навчанням усіх зацікавлених суб'єктів, що беруть участь у виробництві й реалізації товарів і послуг, зокрема, не лише працівників компанії, а й клієнтів, продавців та поставників;
- приділяти основну увагу розробці й реалізації програм розвитку лідерства;
- поєднувати аудиторне навчання з електронним;
- оцінювати результати навчання з точки зору їхнього впливу на функціонування бізнесу;
- створити систему винагородження, активної підтримки та

стимулювання персоналу до навчання й розвитку.

Знання, які є одночасно джерелом і продуктом навчання, – це основний капітал будь-якої організації, що навчається, отже, управління знаннями відіграє ключову роль у її функціонуванні. Один із основних дослідників організаційного навчання Майкл Марквардт (Michael Marquardt) [4] стверджує, що знання стали для організацій важливішими за фінансові ресурси, положення на ринку, технології або будь-який інший капітал. Працівники можуть приходити в компанію чи йти з неї, але цінні знання не повинні втрачатися, якщо компанія хоче вижити. Отже, управління знаннями – це основоположна система в організації, що навчається. Вона інтегрує процеси накопичення, створення, збереження, передачі та використання знань. Аналізуючи їх, науковець зазначає, що накопичення знань в організації відбувається як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Для цього використовують конференції, послуги консультантів, наймають нових працівників, здійснюють співпрацю з іншими організаціями. Створення чи генерування знань відбувається в процесі практичного навчання (action learning), системного розв'язання проблем, експериментування та досліджень, навчання на попередньому досвіді (в тому числі на помилках). Процес збереження знань починається з визначення організацією конкретних знань, які необхідно зберегти, та оптимальних способів, якими можна це зробити. Він залучає використання як технічних засобів (різного виду записів, баз даних тощо), так і людських ресурсів (колективної пам'яті, пам'яті індивідуумів тощо). Передача та використання знань передбачають механічний, електронний та міжособистісний обіг інформації та знань, який здійснюється як за допомогою спеціальних заходів чи дій (меморандуми, доповіді, навчальна діяльність, брифінги, наставництво тощо), так і несвідомо, в процесі взаємодії працівників (ротація посад, розповіді, цільові робочі групи, неформальні мережі тощо).

Найбільш ефективними стратегіями управління знаннями М. Марквардт вважає [4]:

- створення атмосфери очікування того, що кожний працівник несе відповідальність за накопичення та поширення знань;
- організація навчальних заходів в організації з метою накопичення та поширення знань;
- розвиток креативного мислення та творчих підходів до навчання;
- заохочення й винагородження інновацій та винахідливості;
- навчання працівників способам збереження та вилучення інформації;
- заохочення до обміну людьми в командах та ротації посад для максимального подолання бар'єрів на шляху розповсюдження знань;
- розвиток бази знань, що стосуються цінностей та навчальних потреб організації;
- перенесення результатів навчання на робочі місця.

Дослідники, що займаються вивченням особливостей навчання в організації, виокремлюють два його основні види: корективне (single-loop learning) та трансформаційне (double-loop learning) навчання, теоретичне

обґрунтування яких було вперше здійснено Крісом Аргірісом (Chris Argyris) [1; 2; 3]. Переважна більшість усіх видів навчальної діяльності в компаніях відноситься до першого виду, спрямованого на виявлення й виправлення будь-яких недоліків та покращення роботи організації. Важливо звернути увагу, що корективне навчання не має на меті піддати сумніву устої організації чи здійснити якісь структурні, організаційні, процесуальні чи інші зміни. Навпаки, його завдання полягає в забезпеченні успіху усталеного способу функціонування компанії. Таке навчання має важливе значення для всіх компаній, які прагнуть усунути недоліки та вдосконалити свою роботу.

На відміну від колективного, трансформаційне навчання піддає критичному аналізу та переосмисленню узвичаєні в організації норми, порядки та практики ведення бізнесу. До певної міри воно також має корективний характер і спрямоване на оптимізацію певних аспектів діяльності організації, проте сама природа такого навчання передбачає виявлення причин проблем, сприяння змінам, що можуть стосуватися більш фундаментальних аспектів культури організації та переосмислення стратегії її розвитку. Як зазначає автор, загалом трансформаційне навчання не є широко розповсюдженим з огляду на те, що далеко не всі організації здатні до критичного самоаналізу й більшість із них не готові змінювати свої традиції та устої. З огляду на це, К. Аргіріс вважає, що одне з найважливіших завдань організації, що навчається, полягає в залученні працівників до трансформаційного навчання, в розвитку критичного мислення та творчих підходів до створення програм і побудови стратегії розвитку підприємства [1; 3]. Перешкодою для навчання К. Аргіріс вважає те, що більшість організацій накопичують і зберігають знання в такій формі, в якій їх важко передати іншим (*tacit knowledge*). Отже, ще одним важливим завданням організацій є переведення їх у такий формат, у якому вони можуть бути доступними для всіх (*explicit knowledge*).

Таким чином, здатність до рефлексії та критичного мислення як необхідної умови трансформаційного навчання – це ключова риса організації, що навчається. Осмислення й оцінювання доцільності й ефективності всіх процесів, що відбуваються в організації, повинне здійснюватися постійно і на всіх рівнях – від індивідуумів як основних суб'єктів навчання до груп як основної його форми і, нарешті, до організації як системи, що навчається.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок про те, що феномен організації, що навчається, виник у відповідь на неспроможність традиційної професійної освіти задовольнити потребу сучасних організацій у висококваліфікованих кадрах, необхідних для забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах економіки знань. Кожна організація більшою чи меншою мірою забезпечує навчання своїх працівників, проте не кожна з них відповідає статусу організації, що навчається, основними характеристиками якої є здатність адаптуватися до викликів інформаційного суспільства завдяки вмінню навчатися, спрямовувати навчання на досягнення своєї мети й завдань, використовувати його як механізм накопичення людського капіталу, неперервного розвитку

професійних компетентностей, творчого, інноваційного мислення працівників, забезпечення можливостей професійної підготовки поставників, клієнтів компанії, продавців її товарів і послуг, системно здійснювати управління знаннями.

Здійснене нами дослідження не вичерпує зазначеної проблеми. До перспектив подальшого дослідження відносимо вивчення основних чинників впливу на розвиток корпоративної освіти у США.

ЛІТЕРАТУРА

1. Argyris C. Teaching smart people how to learn / C. Argyris // Harvard Business Review. – May-June 1991. – P. 99–109.
2. Argyris C. Theory in practice: Increasing professional effectiveness / C. Argyris, D. A. Schön. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974. – xiv, 224 p.
3. Argyris C. Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning / Chris Argyris. – Boston: Allyn and Bacon, 1990. – xv, 169 p.
4. Marquardt M. J. Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success / Michael J. Marquardt. – New York: McGraw-Hill, 1996. – xxi, 242p.
5. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization / Peter M. Senge. – New York: Doubleday/Currency, 1990. – viii, 424 p.
6. Smith M. K. Peter Senge and the learning organization [Electronic resource] / Mark K. Smith. – 2001. –Режим доступу: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization>.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2016