

## СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*В сообщении раскрываются принципы функционирования обучающейся организации на основе анализа теории и практики работы зарубежных компаний.*

**Ключевые слова:** обучающаяся организация, управление знаниями, аудит обучения, организационное обучение.

В условиях формирования экономики знаний особое значение придается проблемам обучения в организации. Решение какой-нибудь проблемы, создание какого-нибудь продукта – для этого необходимо увидеть мир в новом свете и предпринять соответствующие действия. Если компания ничему не учится, то она просто «повторяет пройденное».

В последнее время в зарубежном менеджменте актуализировалось понятие «самообучающиеся организации». Идею самообучающейся организации (Learning Organization), выдвинул П. Сенге. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.

П.Сенге выделяет пять основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организациям.

Это, во-первых, личное мастерство, которое побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

Во-вторых, это создание общего видения, которое позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего.

В-третьих, это командное обучение. Команды формируются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения.

В-четвертых, это когнитивные модели, определяющие скрытые убеждения человека. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение.

Пятым и основным понятием, по мнению, П.Сенге, является системное мышление, которое объединяет все предыдущие понятия. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах» [1].

Итак, самообучающаяся организация – это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты.

Самообучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым словом. И тогда управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента.

Можно выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки самообучающейся организации.

Одним из особенно важных представляется взгляд на организации как на открытые системы. Они подчеркивают значение, которое придается фокусированию на людях в организациях, а также необходимости системного мышления.

Вторым ключевым фактором была теория, касающаяся “двойной петли”, разработанная Бейтсоном. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и обучением, которое ставит под вопрос, подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (обучение по типу двойной петли). Этот комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению.

Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих связи между управлением людскими ресурсами, стратегическим управлением и успехом организации. Этим предполагается, что развитие и использование основных умений через индивидуальное и организационное обучение являются ключевыми факторами в достижении конкурентного преимущества [2].

Существуют четыре основных признака самообучающейся организации.

Первым признаком является обязательное наличие в организации сотрудников, которые обязаны и способны управлять своим собственным развитием. Вряд ли можно отнести это ко всем членам организации. Но столь же нелегко определить, сколько (или какой процент) членов организации должны обнаруживать подобные качества. Достаточно сказать, что эта особенность должна присутствовать.

Вторым признаком является существование приемов и методов, которые побуждают и подкрепляют взаимное обучение. Это относится к стимулированию и созданию условий для обучения групп и команд. Однако для построения обучающейся организации мало индивидуального и группового, или командного, обучения.

Кроме этого необходимы методы и приемы, которые способствуют более широкому распространению обучения в организации. Это и есть третий признак.

Ни один из этих признаков не будет ни возможным, ни достаточным без соответствующей организационной культуры. Это приводит к последнему общему признаку: культурному и управленческому стилю, которому свойственны экспериментирование, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней. Организация, которая порождает зависимость, контроль и конформизм, не будет укладываться в концепцию обучающейся организации. Поэтому последний признак – соответствующая организационная культура – является, может быть, самым важным.

Компании могут эффективно управлять своим обучением, лишь создавая системы и процессы, которые поддерживают пять видов деятельности. Это, во-первых, систематическое решение проблем, заключающееся в их диагностике, опоре на факты при принятии решений, а также в систематизации данных и выводов. Во-вторых, экспериментирование, т.е. систематический поиск нового знания и его проверка. В-третьих, обучение на прошлом опыте, когда компании пересматривают свои успехи и ошибки. В-четвертых, обучение на чужом опыте – бенчмаркинг. В-пятых, передача знаний с помощью отчетов, экскурсий, ротации персонала, образовательных программ и тренингов [2, 122-123].

#### Литература

1. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-бизнес, 2003.
2. Гарвин, Д.А. Создание научающейся организации / Д.А. Гарвин // Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.

**Анотація.** В повідомленні розглянуто функціонування організацій, що навчається на основі аналізу теорії та практики роботи іноземних компаній.

**Ключові слова.:** організація, що навчається, управління знаннями, аудит навчання, організаційне навчання

**Annotation.** Report tells about the principles of learning organization functioning. The base of the research is the theory and practice analysis of foreign companies work.

**Key words:** learning organization, knowledge management, learning audit, administration learning.

*Рукопис надійшов до редакції 01.03.2011 р*