

НАТАЛІЯ ПАЗЮРА  
Інститут педагогічної освіти  
і освіти дорослих НАПН України  
м. Київ

## **ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ**

Формування конкурентоспроможності компаній набуває для України надзвичайної актуальності. Висока кваліфікація кадрів – необхідна умова успішного підприємства, а висококваліфікований фахівець є дефіцитним ресурсом для компанії. Досвід розвинутих країн свідчить, що в сучасному світі успішними можуть бути лише ті компанії, які зацікавлені в одержанні нових знань та в навчанні своїх працівників з метою впровадження нових технологій у виробництво.

Створення, засвоєння й накопичення нових знань потребує вибудови організації нового навчального типу, визначальними характеристиками якої буде неперервний професійний розвиток персоналу. Чим успішніше підприємство, тим серйозніше воно підходить до цієї проблеми, і більш активно розвиває систему навчання своїх працівників. Для компанії такого типу використовують термін «організація, що навчається», тобто організація, яка створює й ефективно розвиває систему навчання і розвитку свого персоналу. Корпоративне навчання в цих організаціях має цілеспрямований характер і виступає невід'ємною складовою їх стратегічного розвитку.

В Україні поняття організації, що навчається, є доволі новим, учені спрямовують свою увагу на вивчення соціологічних та економічних аспектів цього питання. Однак, враховуючи, що така організація передбачає діяльність людини, її неперервний професійний розвиток, доцільно здійснити вивчення і педагогічних аспектів функціонування організації, що навчається: узагальнити підходи до визначення її сутності, з'ясувати психолого-педагогічні засади функціонування, дослідити необхідні умови для перетворення сучасних організацій на організації, що навчаються.

Прикладні аспекти реалізації організаційних змін на підприємстві розглянуті в роботах Т. Бойдела, Д. Бургоїна, Н. Діксона, Л. Едвінсона, М. Педлера, Т. Пітерса, Р. Реванша, Т. Стюарта, Р. Холла. Науковці вивчали сутність, характерні риси та управління знаннями організації, що навчається.

Російські дослідники приділяли увагу опису трансформації організаційних процесів, зміні зразків соціально-трудової взаємодії працівників у сучасній компанії (А. Богданов, В. Дудченко, Ю. Красовський, А. Пригожий, В. Щербина). Розробки важливих якісних характеристик організації системності, складності і професійного саморозвитку наведені у працях Ч. Барнарда, А. Лоутона, Т. Патерсона, Е. Роуза, П. Сенге.

Важливими є теоретичні розробки, які визначають перехід від кількісних характеристик (з орієнтацією на вирішення конкретних проблем зростання освітнього потенціалу соціальної організації) до якісних характеристик розвитку персоналу. Автори обґрунтовують положення про те, що процес організаційного устрою повинен бути спрямований у якісну площину, з акцентом на ініціативу, освітнє самовдосконалення (Ю. Биченко, С. Гіртц, В. Дильтей, М. Дуглас, С. Сивова).

Процеси проектування освітнього самонавчання вивчають у теоріях циклічності організаційного розвитку (Д. Кім, Т. Мясоєдов). В основі такої теорії – ідея постійного поповнення професійного досвіду, тобто неперервної освіти під впливом нових навчальних технологій, матеріалів, обладнання. А. Теслінов виокремлює різні форми соціального устрою організацій, що саморозвиваються в умовах Росії.

Роль інноваційних та інформативних чинників освітнього розвитку сучасної організації розкривається у працях Н. Акінфієва, О. Антіпіна, Ю. Афоніна, Н. Дмитрієва, С. Івченкова, Т. Калугіної, Е. Мітюкової, А. Слепухіна, В. Ярської. Т. Фокіна розвиває теорію соціального проектування і обґрунтовує думку, що компанії, які навчаються, здатні швидко й ефективно збирати та запам'ятовувати інформацію, розуміють минулий досвід як урок, що є важливим чинником розвитку освітнього трудового потенціалу компанії.

У працях А. Бекмана, Х. Бесемера, Л. Бос, Х. Гайсельхарт, Д. Гарвіна, Ф. Глазл, Б. Лівехуд, А. Хемінга, Р. Шпренгера, Р. Штайнера описані сучасні соціологічні теорії організації, що навчається, а також концепції, що розкривають передумови і процес створення таких організацій у суспільстві знань. Вони представляють такі організації як компанії, в яких мета і завдання пов'язані із узагальненням, систематизацією і професійним накопиченням знань. Учені доводять взаємозв'язок зростання ролі організації, що навчається з процесом становлення інформаційного суспільства.

Професійний розвиток виробничого персоналу конкурентоспроможної компанії потребує розвитку креативних талантів людини, вдосконалення професійних компетенцій, що забезпечує продуктивність та ефективність компанії<sup>1</sup>. Компанія об'єднує знання всіх працівників, а навчання персоналу

<sup>1</sup> Kritsonis W. A, Smith Y.E. The Differences in Professional Development With Corporate Companies and Public Education Doctoral forum / National journal for publishing and mentoring doctoral student research, Houston, Texas, V. 3, N. 1, 2006. – P. 2.

вважає важливим компонентом корпоративної стратегії розвитку. Організація – формально структурована соціальна єдність з визначеними межами, яка включає всі елементи індивідуального та групового рівнів<sup>2</sup>. Організація, що навчається, здатна накопичувати знання працівників у процесі виховання людського капіталу.

Забезпечення специфічної підготовки працівників і використання знань здійснюється для конкурентоспроможності та стратегічного розвитку в економічних інтересах компанії. Для організації важливим результатом інвестицій у підготовку є накопичення певних знань та навичок, необхідних для покращення організаційної діяльності, що в результаті приводить до підвищення продуктивності й означає економічну вигоду компанії. Компанія зацікавлена у використанні працівником набутих знань і навичок на максимально високому рівні, від чого залежить підвищення продуктивності працівника і, таким чином, максимізації прибутку компанії<sup>3</sup>.

Концепція організації, що навчається, набувала поширення з ідеї корпоративного навчання (Д. Улріч, М. Вон Глінов, Т. Джік 1993). Коли Т. Урдан, К. Вегген у 2000 р. описали економіку, що ґрунтується на знаннях, Ф. Маккрі, Р. Гей, Р. Бекон обґрунтували ідею про те, що під час переходу від індустріальної ери до ери знань закономірними є такі тенденції, як технологічні зміни, скорочення циклів виробництва, нестача кваліфікованих працівників, розширення корпорацій, це змусило компанії розвивати внутрішньофірмове навчання своїх працівників. Дослідники переконливо доводять, що сьогодні корпоративне навчання «піднялося до позиції стратегічного значення в контексті управління й розвитку підприємств»<sup>4</sup>.

Наприкінці 70-х років XX ст. Т. Пітерс і Р. Уотерман з-поміж перших сформулювали ідею про те, що найбільш успішними є ті компанії, які навчаються. В. Марсік, К. Воткінс у 1993 р. назвали навчання критично важливою складовою корпоративної культури<sup>5</sup>. М. Педлер та Б. Демінг, Р. Реванс, К. Аргурис почали розвивати зазначену тему і дійшли висновку: для того, щоб забезпечити виживання і процвітання організації в ринкових умовах,

<sup>2</sup> Fisher S.R. A multilevel theory of organizational performance: seeing the forest and the trees. / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 498.

<sup>3</sup> Aliaga O.A. Human capital, HRD and the knowledge organization. / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 427–428.

<sup>4</sup> Strazzo D. A study of e-learning practices in selected fortune 1000 companies. / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 599.

<sup>5</sup> Bates R.A., Hatcher T., Holton E.F., Chalofsky N. Redefining human resource development: an integration of the learning, performance, and spirituality of work perspectives / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 205–207.

необхідно чітко детермінувати цілі її розвитку, чутливо реагувати на зміни ринку та гнучко адаптуватись до нових умов господарювання. Відтак це передбачає, що кожному співробітнику і самій організації потрібно навчатися з метою трансформації власної діяльності відповідно до стратегічних цілей компанії. На переконання М. Педлера, трансформація підприємства – ключовий елемент цього процесу, оскільки організація не може оволодіти новими знаннями без змін, як і змінитися без навчання. Отже, для оволодіння статусом організації, яка навчається, організація повинна постійно трансформуватися.

Термін «організація, що навчається» вперше в сучасному трактуванні запропонував у 1990 р. П. Сенге. Учений стверджував, що в такій організації співробітники постійно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів. П. Сенге звернув увагу, що така організація постійно розширює потенціал для створення свого майбутнього і змінюється відповідно до нових реалій. Навчання – це рушій такої здатності і розвитку людських ресурсів. Учений довів: основа організації, що навчається, складається з технологій і понять, якими повинен оперувати кожний працівник з метою перетворення її на таку, яка справді навчається та якій притаманна атмосфера творчості, генерування нових ідей, розширення компетенцій власних працівників<sup>6</sup>.

У 1999 р. В. Марсік, К. Воткінс визначили організацію, що навчається, як таку, що характеризується неперервним прагненням до постійного вдосконалення та здатністю трансформувати або змінювати себе. У такій компанії працівники зорієнтовані на спільну мету, накопичують нові знання, які використовують для створення інноваційної продукції та послуг для задоволення потреб клієнтів<sup>7</sup>. Дослідники наголошують: така організація оволодіває, розподіляє та використовує знання для зміни реакції компанії на виклики і завдання нового виробничого процесу.

Кожна компанія є унікальною і потребує власних засобів для забезпечення ефективності своєї діяльності. Учені зазначають, що немає універсального шляху для повного оволодіння та використання нових технологій. К. Аргуїс, Д. Шон у 1978 р. описали цей процес як визначення та відображення змін технологічних процесів у програмах корпоративного навчання. Вони вважають, що компанія є когнітивною організацією, яка навчається та

<sup>6</sup> Bates R.A., Hatcher T., Holton E.F., Chalofsky N. Redefining human resource development: an integration of the learning, performance, and spirituality of work perspectives / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 205–207.

<sup>7</sup> Hernandez M. The impact of the dimensions of the learning organization on the transfer of tacit knowledge process and performance improvement. / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 189–191.

розвиває знання. Тому організації, що навчаються, підтримують цілеспрямований процес створення та використання знань у своїй системі.

Свого часу В. Марсік, К. Воткінс виділили сім критеріїв або діяльнісних імперативів, необхідних для перетворення на організацію, що навчається. Це, насамперед, створення можливості для неперервного навчання, налагодження діалогу між представниками всіх рівнів компанії, поширення співпраці та навчання в робочій команді, надання можливості для формування колективної позиції, створення системи для накопичення й розподілу знань, адаптація компанії до вимог бізнес-оточення, досягнення лідерської позиції у процесі забезпечення навчання<sup>8</sup>.

Існує п'ять визначальних характеристик організації, що навчається, і дотримання яких є необхідним для перетворення сучасної організації в організацію, що навчається.

- 1) Підготовка персоналу. Перший визначальний аспект стосується необхідності формування людського капіталу в компанії шляхом підготовки на робочому місці. Підготовка здійснюється на основі наявних знань і навичок, розвиває та вивільнює інші навички та знання, набуті в результаті індивідуальної форми навчання, і яка відбувалась до або спільно з процесом виходу працівника на ринок праці. Знання та досвід стають частиною потенціалу людського капіталу, використання якого приводить до покращення діяльності. Таким чином, процес формування людського капіталу відбувається в компанії шляхом корпоративної підготовки та організаційного розвитку.
- 2) Навички та знання працівників. Організація, що навчається, на додаток до консолідації моральних цінностей та зміцнення корпоративної культури робить акцент на використанні знань працівника з метою підвищення продуктивності його праці. Кінцевий результат професійної підготовки – це набуття працівником нових навичок та знань для поліпшення своєї діяльності. Результатом є перетворення працівника некваліфікованої праці на кваліфікованого працівника, який володіє необхідними знаннями (Д. Лепак, С. Снелл).
- 3) Реалізація знань на робочому місці. Знання та навички не використовуються ізольовано, а тільки в поєднанні зі знаннями інших працівників організації, разом із стратегіями і цілями розвитку. Організація, що навчається, створює умови для реалізації знань та навичок, набутих шляхом професійної підготовки, індивідуальної освіти, персонального досвіду.

<sup>8</sup> Hernandez M. The impact of the dimensions of the learning organization on the transfer of tacit knowledge process and performance improvement. / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 192–196.

- 4) Формування корпоративного потенціалу, що складається із сукупності знань персоналу. Важлива характеристика організації, що навчається, – це її здатність накопичувати, стратегічно орієнтувати, трансформувати відповідно до цілей та використовувати знання своїх працівників для одержання економічної вигоди. Сукупні знання – це результат внутрішньофірмового навчання та здатності організації ці знання використовувати (Дж. МакМілан, Р. Гамільтон, 2000). Більшість учених пояснюють успішність компанії не індивідуальною підготовкою працівників, а саме здібностями до стратегічного використання сукупних знань у цій організації.
- 5) Досягнення результатів на різних рівнях. Накопичені в результаті заходів з розвитку людських ресурсів знання приносять покращення на трьох основних рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Розвиток професійних навичок виявляється у поліпшенні їхньої діяльності та діяльності робочої групи, в якій вони працюють. Це сприяє налагодженню взаємовідносин серед персоналу, робочих команд та в організації загалом<sup>9</sup>.

Визначені характеристики організації, що навчається, пояснюють зацікавленість компаній у навчанні своїх працівників, шляхом заходів з розвитку людських ресурсів, основним з яких є внутрішньофірмова підготовка. Розвиток персоналу має кінцеву мету – створити умови для накопичення знань та навичок, для їх реалізації на робочому місці, органічного поєднання професійного розвитку персоналу із стратегічними цілями організації і в такий спосіб покращити діяльність компанії за рахунок скорочення частки фізичної некваліфікованої праці.

Отже, новий тип організації, що навчається, інтегрує неперервну та гарантовану можливість персоналу навчатися, здатні змінюватися в результаті накопичених персоналом знань і навичок та адаптується відповідно до потреб сучасності.

Для досягнення високої продуктивності та підвищення конкурентоспроможності всі методи менеджменту і стратегії компанії орієнтовані на створення умов для навчання працівників. Організації, що навчаються, розглядають навчання холістично та намагаються виховувати компетентних працівників, добре інформованих, критично думаючих індивідів, які прагнуть до постійного інтелектуального зростання і високої кваліфікації. Цілісне навчання приводить до інтелектуального, психологічного, духовного зростання особистості, трансформаційних процесів в організації, а підсумку – до її ефективного функціонування в умовах постійного технологічного розвитку.

<sup>9</sup> Aliaga O.A. Human capital, HRD and the knowledge organization. / (Ed. Aliaga O.A.) Academy of human resource development (AHRD) conference proceedings (Tulsa, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001). V. 1–2. Baton Rouge, LA, 2001. – P. 432–434.

Наталія Пазюра

### **ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ**

#### **Резюме**

Проаналізовано наукові праці, з проблем організації, що навчається. Автором зроблена спроба узагальнити підходи до визначення сутності такої організації і з'ясувати психолого-педагогічні засади функціонування. Проведено дослідження необхідних умов для перетворення сучасних організацій на організації, що навчаються, для підвищення їх конкурентоспроможності на ринках праці.

**Ключові слова:** організація, що навчається; розвиток людських ресурсів; внутрішньофірмова підготовка.

Natalia Pazjura

### **PSYCHOLOGICZNO-PEDAGOGICZNE REGUŁY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ**

#### **Streszczenie**

Poddano analizie prace dotyczące organizacji uczącej się. Autorka podjęła próbę uogólnienia podejść do określenia istoty takiej organizacji i psychologiczno-pedagogicznych zasad funkcjonowania. Przeprowadzono badania warunków przekształcenia współczesnych organizacji w organizacje uczące się – w celu podniesienia ich konkurencyjności na rynkach pracy.

**Słowa kluczowe:** organizacja ucząca się, rozwój zasobów ludzkich, przygotowanie wewnątrz firmy (organizacji).

Natalya Pazyura

### **PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL BASES OF FUNCTIONING OF A LEARNING ORGANIZATION**

#### **Summary**

In the article the works of the authors dedicated to the problem of a learning organization have been analyzed. The author tries to summarize the approaches to the definitions and essence of this organization and find out psychological and pedagogical bases for its functioning. The necessary conditions of transformation of modern organizations into learning ones have been investigated.

**Keywords:** learning organization, human resource development, corporate training.