

**Наталія Іванівна Ситник,**

канд. біол. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
НТУУ «Київський політехнічний інститут» (м. Київ, Україна)

### **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ**

*У статті проведений порівняльний аналіз традиційної концепції навчання, концепції організації, що навчається, та менеджменту знань за ключовими характеристиками організаційного навчання. Показано, що в теоретичному плані менеджмент знань є більш загальним поняттям, ніж організаційне навчання за об'єктом дослідження, цілями й інструментами, що використовуються. Процедури і програми організаційного навчання відносяться до інфраструктурного забезпечення менеджменту знань. Процеси організаційного навчання відбуваються на таких етапах руху знань як створення, обмін, поширення і використання знань. Зростання навченості (компетентності) персоналу є одним із ключових результатів функціонування системи менеджменту знань.*

Ключові слова: організаційне навчання, менеджмент знань, організація, що навчається, таситне знання, експліцитне знання.

DOI: 10.21272/mmi.2017.3-32

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах широкого впровадження інформаційно-комунікативних технологій, зростання наукоємності виробництва та інтелектуалізації праці вимоги до знанневої обізнаності персоналу організацій невинно підвищуються. Адекватною відповіддю на виклики часу є організаційне навчання, яке забезпечує професійну, організаційну та соціально-особистісну компетентність персоналу. В добу економіки знань організаційне навчання – традиційний напрям в управлінні людськими ресурсами, – перетворюється на стратегічний імператив сучасних організацій.

В теоретичному сенсі організаційне навчання знаходиться серед пріоритетних напрямів дослідження в менеджменті. Стрімкий розвиток менеджменту знань як окремої дисципліни став новим поштовхом до перегляду традиційних уявлень щодо сутності організаційного навчання, – його мети, суб'єктів, форм організації, інструментарію, тощо. Необхідність дослідити як змінюється роль організаційного навчання в контексті менеджменту знань і зумовила написання даної статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різним аспектам професійного навчання людських ресурсів присвячений великий обсяг наукової літератури. Значну роль у формуванні сучасних уявлень щодо ролі організаційного навчання в забезпеченні організаційного розвитку відіграли концепції безперервного навчання [20], навчання впродовж життя [13], одно-двоконтурного навчання [11], формального і неформального навчання [16], організації, що навчається [8, 17] та ін. Вони заклали теоретичні підвалини сучасної парадигми навчання, змінили практику організації і проведення навчання, зокрема, стосовно планування, оцінювання потреб, вибору форм і методів навчання та встановлення критеріїв оцінювання його ефективності.

**Невирішені питання.** Змістовно проблематика організаційного навчання багато в чому перетинається з менеджментом знань, хоча наразі концептуалізація співвідношення між цими напрямками не сформована. Існуючі теоретичні уявлення відрізняються значною суперечливістю. Достатньо порівняти, наприклад, праці Ч. Ценга і Г.Н. МакЛіна [19], А. Орлової і Т. Гапоненко [5], М. Армстронга [1]. Відсутність консенсусу в цьому питанні, важливого як в теоретичному, так і в прикладному відношенні, обумовлює необхідність більш детального і систематизованого його дослідження.

**Метою статті** є визначення ролі організаційного навчання в формуванні системи менеджменту знань сучасних організацій і концептуалізація співвідношення між ними.

**Основний матеріал.** Організаційне навчання є процесом, спрямованим на систематичне і послідовне підвищення компетентності (або навченості) персоналу організації для досягнення нею своїх цілей. Під компетентністю розуміється певний спосіб поведінки працівника в організаційному середовищі, що проявляється як у виконанні вузькопрофесійних завдань, так і у взаємодії з соціумом, цінностях, пріоритетах, комунікаціях, мотивації та емоційно-вольовій сфері, що має результатом досягнення поставлених професійних цілей. Підвищення компетентності персоналу шляхом організаційного навчання дозволяє організаціям покращити показники діяльності окремих працівників та їх груп, ефективніше створювати необхідні знання і примножувати свій інтелектуальний капітал.

З позицій концепції менеджменту знань усі знання, якими володіє організація, група чи окрема особа, поділяються на експліцитні й таситні. Експліцитне знання – це явне чи кодифіковане знання, яке зберігається на фізичних носіях (в книгах, документах, файлах баз даних і т.п.). Таситне знання – це неявне, ірраціонально-особистісне, інтуїтивне знання, що виникає і проявляється в практичній діяльності. Воно передається через спільний досвід, взаємодію і комунікації в соціальних системах [18]. Загалом організаційне навчання сприяє зростанню обсягів як експліцитних, так і таситних знань, цінних з точки зору організації.

Традиційна модель організаційного навчання, що була домінуючою в індустріальну добу, переважно забезпечувала нарощування експліцитних знань. Сфера навчання обмежувалась удосконаленням професійних знань, вмінь і навичок (hard skills) окремих працівників. Широко використовувалося навчання на робочому місці (інструктаж, наставництво, ротація) та поза межами організації (навчальні семінари, курси, тренінги). В навчальних програмах, незалежно від обраної форми і методу навчання, переважала комунікація типу «учитель-учень» з одностороннім рухом знань від більш обізнаної до менш обізнаної особи. Традиційне організаційне навчання характеризується як формальне, оскільки воно мало заздалегідь встановлені мету, зміст, інструменти, програму, терміни, бюджет і провайдерів навчання (як правило, зовнішніх). Роль неформального навчання, яке відбувається безпосередньо в процесі виконання професійних завдань, комунікацій з колегами, набуття та осмислення спільного досвіду, а тому зазвичай має спонтанний характер, недооцінювалась.

Істотні зміни у розумінні сутності організаційного навчання пов'язані з розвитком концепції організації, що навчається [8, 17]. П. Сендж визначає організацію, що навчається, як групу людей, які працюють разом, щоб примножити свої здібності і створити результати, які є для них важливими [8]. М. Педлер і співавт. вважають, що це структура, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників і постійно трансформує себе [17]. Потенціал організації, що навчається, полягає у створенні ключових конкурентних переваг, інноваціях і покращенні результатів діяльності персоналу завдяки спільному навчанню. Організації посилюють свої здібності до навчання і змін у визначених напрямках, спираючись на процеси та інструменти, які навчають працівників навчатися. Серед ключових елементів побудови організації, що навчається, П. Сендж виділяє системне мислення, ментальні моделі, особисту майстерність, спільне бачення і групове навчання [8].

Істотними здобутками концепції організації, що навчається, є 1) обґрунтування ролі відкритих комунікацій, що відбуваються в робочому середовищі між працівниками, об'єднаними спільним досвідом і метою. Діалоги, дискусії, збори, конференції дозволяють глибоко осмислити спільний досвід, змінити свідомість і створити на цій основі новий зміст [8]. Такі комунікації розглядаються як важливий соціальний інструмент навчання і належать до неформального навчання. Отримані в результаті комунікацій знання є актуальними і значимими для всіх учасників комунікацій, а їх цінність швидко перевіряється практикою. Соціальне навчання є найбільш ефективним для формування навичок у сфері міжособистісних комунікацій, лідерства, командної роботи, креативності, вирішення конфліктів тощо (soft skills); 2) обґрунтування ролі організаційної культури як необхідної умови

успішного організаційного навчання. Соціальних інструменти навчання проявляють свою ефективність лише в організаційній культурі, що підтримує довіру і взаємоповагу між працівниками, відкриті комунікації, толерантність до різних точок зору, конструктивні конфлікти тощо.

Якщо інструменти традиційної моделі організаційного навчання переважно підтримують передачу експліцитних знань, то соціальні інструменти навчання, запропоновані концепцією організації, що навчається, відкривають широкі можливості для передачі таситних знань між працівниками.

В сучасних умовах розвиток теорії організаційного навчання відбувається під значним впливом концепції менеджменту знань. Цей вплив настільки значний, що за думкою М. Армстронга організаційне навчання ризикує бути поглиненим менеджментом знань [12].

В науковій літературі менеджмент знань визначається як активний систематизований процес створення і розподілу між зацікавленими сторонами нових цінностей на основі використання інтелектуального капіталу чи бази знань, якими володіє організація [10]. Задачі менеджменту знань полягають у прискоренні процесів створення (схвачування) нового знання, обміну, збереження, поширення і використання знання для розроблення інноваційних продуктів та послуг, покращення бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та досягнення інших цілей організації.

Як показано в табл. 1, спектр поглядів науковців на концептуалізацію співвідношення між організаційним навчанням і менеджментом знань досить широкий. Для одних авторів організаційне навчання і менеджмент знань якщо і не ототожнюються, то мають багато спільного [19], або є взаємодоповнюючими концепціями [15]. За думкою інших авторів організаційне навчання і менеджмент знань знаходяться у відношенні підпорядкованості одне до одного. Менеджмент знань вважається засобом просування навчання [1], або ж навпаки, організаційне навчання розглядається як частина менеджменту знань [3, 5].

*Таблиця 1 – Теоретичні уявлення щодо співвідношення між організаційним навчанням і менеджментом знань (розроблено автором)*

№ з/п	Автори	Сутність теоретичних уявлень
1	Ч. Ценг, Г.Н. МакЛін, 2007 [19]	Організаційне навчання є процесом, спрямованим на отримання знання і покращення організаційної діяльності. Цей процес включає чотири виміри: придбання знань, розподіл знань, інтерпретація і організаційна пам'ять. Організаційне навчання фактично ототожнюється з менеджментом знань
2	У. Кінг, 2009 [15]	Концепції організаційного навчання і менеджменту знань є взаємодоповнюючими. Організаційне навчання є метою менеджменту знань, і процеси менеджменту знань дозволяють покращити індивідуальне й організаційне навчання
3	А. Орлова, Т. Гапоненко, 2008 [5]	Навчання є одним із визначальних факторів при побудові менеджменту знань в організації, водночас, ефективність менеджменту знань визначає можливість досягнення розвитку навичок і вмінь персоналу на організаційному рівні
4	О.В. Кожевiна, 2011 [3]	Менеджмент знань як сфера діяльності включає, зокрема, навчання персоналу і поширення передового досвіду
5	М. Армстронг, 2004 [1]	Управління знаннями є практичним методом просування організаційного навчання і підпорядковано навчанню
6	Істербай-Сміт і Лайліс, 2003 [14]	Організаційне навчання сконцентровано на процесі, тоді як менеджмент знань – на змісті знання, яке організація отримує, створює, перероблює і, врешті решт, використовує

Згідно з авторським уявленням менеджмент знань представляється більш загальним поняттям, ніж організаційне навчання за об'єктом дослідження, цілями й інструментами, що застосовуються для їх досягнення. Об'єктом організаційного навчання є компетенції персоналу,

тоді як об'єктами менеджменту знань є компетенції персоналу та інформаційно-знаннєві потоки. Відповідно цілі менеджменту знань ширші, ніж організаційного навчання. Якщо цілі навчання стосуються, головним чином, компетентності персоналу, то цілі менеджменту знань охоплюють як управління компетентністю персоналу так і управління інформаційно-знаннєвими потоками. Останнє передбачає залучення, накопичення, архівацію та збереження знань на фізичних носіях. Набір інструментів менеджменту знань також ширший порівняно з інструментами навчання. Для управління інформаційно-знаннєвими потоками повсякчасно використовуються засоби інформаційних комунікацій, які не є власне інструментами навчання, а саме засоби управління контентом, засоби архівації, портали і пошукові системи, засоби аналізу даних, засоби автоматизації документообороту та ін.

Вищенаведені аргументи дають підставу вважати, що концептуально організаційне навчання виступає інтегральною частиною менеджменту знань (рис. 1).

Менеджмент знань означає: 1) створення і управління певною інфраструктурою – базовою платформою для забезпечення процесів руху знань, 2) управління процесами руху знань, тобто їх життєвим циклом.

Інфраструктура менеджменту знань складається із сукупності взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих організаційних факторів, які уможливають довготривале функціонування і розвиток системи менеджменту знань. До інфраструктури менеджменту знань відносяться:

1. Загальне знання (формується через спільний досвід, включає зокрема, організаційні норми і правила, стандарти діяльності, усвідомлення стратегічних намірів і цілей, спільні ментальні моделі).
2. Фізичний простір (місце для формальних і неформальних комунікацій між працівниками – офісні приміщення, кімнати для зустрічей, зборів, конференцій).
3. Інформаційно-комунікативні технології (засоби управління контентом, портали, пошукові системи, засоби он-лайн комунікацій між користувачами, засоби аналізу даних і т.п.).
4. Організаційні структури, що підтримують проектно-пошукову роботу (проектні групи, підрозділи нддкр, співтовариства практиків, ініціативні групи і т.п.).
5. Організаційна культура, спрямована на створення середовища, сприятливого для руху знань.
6. Процедури управління людськими ресурсами (відбір, оцінка, мотивація, кар'єрне просування і навчання) [9].

Основні етапи руху знань в організації – це створення знань, їх обмін, збереження (архівація), передача, поширення і використання. Враховуючи відмінності у вирішуваних задачах, кожен з етапів вимагає застосування специфічних управлінських дій, що в сукупності мають забезпечити безперервний рух інформаційно- знаннєвих потоків потрібної якості і швидкості.

Безпосередніми результатами менеджменту знань є зростання інтелектуальних активів організації (інформаційно-знаннєвого і людського). Нарощування інформаційно-знаннєвого активу пов'язане із збільшенням обсягу всіх цінних з економічної точки зору знань, якими володіє організація. Сюди відносяться як об'єкти, захищені правом інтелектуальної власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, бази даних, торговельні марки і т.п.), так й інші знання, що в силу своєї унікальності чи корисності є важливими для організації, наприклад, знання про клієнтів чи партнерів, нові способи виконання завдань, управлінсько-аналітична інформація і т.п. Нарощування людського активу відбувається через підвищення компетентності персоналу, тобто набуття унікальних професійних знань, вмінь і навичок, переосмислення досвіду, зміни цінностей, уявлень і т.п.

Бізнес результатами менеджменту знань є створення інноваційних продуктів, зростання клієнтської бази, покращення показників діяльності, ринкової позиції і т.п., які узгоджуються з визначеною організацією стратегічною метою.

Як представлено на рис.1, процедури організаційного навчання (спільно з іншими процедурами

управління персоналом) є компонентом інфраструктурного забезпечення руху знань. Процеси організаційного навчання відбуваються на таких етапах життєвого циклу знань як створення, обмін, поширення і використання знань. Зрозуміло, що процеси навчання на кожному з етапів мають свою специфіку, зумовлену рівнем таємності-експліцитності знань, розвиненістю інфраструктури менеджменту знань, набутим досвідом, пріоритетами навчання організації та іншими факторами. В результаті процесів навчання відбувається розвиток компетенцій окремих працівників і їх груп, досягнення організацією своїх бізнес цілей і, врешті решт, стратегічної мети.



Рисунок 1 – Інтеграція процедур і процесів організаційного навчання в менеджменті знань (розроблено автором)

Особливості організаційного навчання як складової менеджменту знань наочно проявляються у порівнянні з традиційною моделлю навчання та концепцією організації, що навчається. В таблиці 2 наведені ключові характеристики навчання згідно з цими моделями.

Як видно з таблиці 2, відмінності між аналізованими концепціями проявляються у різному баченні загальної спрямованості навчання, рівні його формалізованості, домінуючому типі

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

комунікацій та наборі інструментів навчання. Варто зауважити, що спектр інструментів організаційного навчання як інтегральної складової менеджменту знань зростає. Серед інструментів, спрямованих на передачу й поширення експліцитних знань, значна роль відводиться дистанційному навчанню у різних його формах. Водночас збільшується набір інструментів, спрямованих на створення і поширення таситних знань, зокрема, за рахунок евристично-пошукових методів (інноваційна гра, метод шести капелюхів, метафорична гра, когнітивні карти, синектика і т.п.). Їх характерними рисами є інтуїтивність, акцент на групову роботу, неструктурованість вирішуваних задач і не прогнозованість результату.

*Таблиця 2 – Порівняння ключових характеристик навчання в моделі традиційного навчання, концепції організації, що навчається, та концепції менеджменту знань (розроблено автором)*

Характеристика	Традиційне навчання	Організація, що навчається	Навчання як складова менеджменту знань
Загальна спрямованість навчання	Спрямоване на передачу експліцитних знань - професійних знань, вмінь і навичок	Спрямоване на обмін і усупільнення таситних знань	Спрямоване на створення, обмін, передачу та поширення експліцитних і таситних знань
Рівень навчання	Індивідуальний	Груповий	Колективний
Рівень формалізованості навчання	Переважно формальне	Переважно неформальне	Формальне і неформальне
Відповідальність за організацію навчання	Навчання є відповідальністю підрозділу з управління персоналом	Навчання є відповідальністю керівництва організації	Навчання є відповідальністю всього колективу
Тип комунікації	Односторонні комунікації типу «учитель-учень»	Взаємодія рівноправних сторін	Багатосторонні партнерські комунікації
Інструменти навчання	Акцент на інструментах навчання, що сприяють передачі експліцитних знань (семінари, тренінги, учбові курси, наставництво, ротація)	Акцент на соціальних інструментах навчання, що сприяють передачі таситних знань (діалог, дискусія, співпраця, навчання дією)	Широкий спектр інструментів поширення експліцитного знання (семінари, тренінги, дистанційне навчання), створення і поширення таситного знання (діалог, дискусія, співпраця, навчання дією, евристично-пошукові методи, shadowing, budding і т.п.)

З точки зору управлінської практики усвідомлення важливої ролі організаційного навчання знаходить вираз у збільшенні частки підприємств, що займаються навчанням персоналу, та зростаючих корпоративних бюджетах на навчальні програми. В Україні, не зважаючи на економічну кризу та складну ринкову кон'юнктуру, інвестиції в організаційне навчання мають позитивну динаміку. В 2015 р. попит серед вітчизняних компаній на навчальні програми зовнішніх провайдерів зріс на 30% порівняно з попереднім роком [7]. Водночас, порівняно з розвиненими країнами Заходу витрати українських підприємств на професійне навчання персоналу є досить скромним. Бюджет навчання вітчизняних підприємств становить менше ніж 1% від фонду заробітної плати (порівняно з 3-10% у країнах Європи і США). Періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні – у середньому 12 р. (у країнах Європи – 3-5 р.) [6].

У практиці провідних українських компаній реалізуються різні моделі організаційного навчання, однак в їх основу зазвичай покладений компетентнісний підхід. Матриця посадових компетенцій використовується як порівняльна база в системі відбору, адаптації, оцінки діяльності, визначенні потреб у навчанні та подальшій оцінці результатів навчання персоналу. Навчання на основі компетентнісного підходу проводиться в компаніях Київстар, ДТЕК, «Ашан», Приватбанк,

«Фокстрот», «Артеріум», «Воля кабель» та ін.

На думку експертів, найбільш продвинуті системи навчання застосовуються компаніями, які працюють у висококонкурентних секторах економіки – телекомунікаціях, фінансових послугах та роздрібній торгівлі [4].

Знаковою тенденцією є створення великими компаніями власних корпоративних університетів (навчальних центрів або департаментів навчання). Мета таких утворень – забезпечити системне і ефективне управління знаннями компанії, спираючись на власну експертизу, а також залучаючи найкращих бізнес-викладачів ззовні. Зокрема, корпоративні університети створили компанії ДТЕК, Приватбанк, «Артеріум», «Сан ІнБев Україна», «ІПАМ Україна», «Воля кабель» та ін.

Серед найбільших корпоративних університетів країни – Академія ДТЕК (Енергохолдинг ДТЕК) та Приват академія (Приватбанк). У корпоративному університеті ДТЕК для навчання менеджерів середньої та вищої ланки розроблені чотири навчальні програми «Наступник», «Інтегратор», «Енергія Знань» та «Енергія Лідера». В Приватбанку програми тренінгів запроваджені для 29 банківських спеціальностей і розраховані як на молодих, так і на досвідчених працівників. Особливістю «Програми кар'єрного розвитку» (Career Development Program) компанії «ІПАМ Україна» є те, що навчальні програми охоплюють, окрім власних працівників, і студентів ВНЗ. Більшість з них невдовзі отримують посади в компанії. Щороку в «ІПАМ Україна» проводиться близько 400 тренінгів. Засновані консультативними компаніями Ernst & Young та Deloitte корпоративні університети взагалі в більшій мірі розраховані на зовнішніх клієнтів, ніж на власних співробітників. Академія бізнесу Ernst & Young є одним з найперших корпоративних університетів України і наразі пропонує більш ніж 70 тренінгових програм з актуальної проблематики ведення бізнесу. Для своїх співробітників надається близько 2000 обов'язкових і додаткових онлайн-курсів. В Академії Deloitte викладають навчальні дисципліни з основ аудиту, бухгалтерського обліку та інших, профільних для Deloitte спеціальностей. В компанії співробітники мають витратити на навчання до 20% робочого часу, щоб досягти рівня компетенцій, необхідного для переходу на вищий кар'єрний щабель [2].

Загалом вітчизняні компанії надають перевагу навчанню на робочому місці або внутрішньокорпоративному навчанню. Використовується широкий спектр методів навчання – тренінги, коучинг, навчання дією, ротація, дистанційне навчання, вебінари та ін., – спрямованих на збільшення обсягу цінних для організації експліцитних і таситних знань.

**Висновки з даного дослідження.** В статті проведений порівняльний аналіз традиційної концепції навчання, концепції організації, що навчається, та менеджменту знань за ключовими характеристиками організаційного навчання. Показано, що відмінності між аналізованими концепціями проявляються в різному баченні загальної спрямованості навчання, рівні його формалізованості, домінуючому типі комунікацій та наборі інструментів навчання.

Досліджено співвідношення між менеджментом знань і організаційним навчанням. Показано, що в теоретичному плані менеджмент знань є більш загальним поняттям, ніж організаційне навчання за об'єктом, цілями й інструментами, оскільки інтегрує управління компетентністю персоналу та інформаційно-знанневими потоками.

Процедури організаційного навчання відносяться до інфраструктурного забезпечення процесу руху знань і є необхідною умовою для ефективного менеджменту знань. Процеси організаційного навчання відбуваються на етапах створення, обміну, поширення і використання знань. Зростання навченості (компетентності) персоналу через набуття унікальних професійних знань, вмінь і навичок, переосмислення досвіду, зміни цінностей, мотивацій і т.п. є одним із важливих безпосередніх результатів процесу руху знань.

**Подальші дослідження** за даним напрямом мають бути присвячені уточненню сутності процесів організаційного навчання на різних етапах життєвого циклу знань – створення, обміну, поширення і використання.

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, перев. с англ., – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
  2. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов Украины / Д. Исакова. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/be/be271.html>.
  3. Кожевина О.В. Управление знаниями и организационным обучением в компании / О.В. Кожевина. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1897.htm>.
  4. Корпоративное образование: чему бизнес обучает сотрудников в кризис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/education/korporativnoe-obrazovanie-chemu-biznes-obuchaet-sotrudnikov-v-kr-300306/>.
  5. Орлова Т. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / Т. Орлова, А. Гапоненко. – М.: Эксмо, 2008. – 550 с.
  6. Перегудова Т.В. Мінімізація ризиків інвестицій у професійне навчання персоналу / Т.В. Перегудова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – № 2[156], частина 1. – С. 213-218.
  7. Рясная Т. Рынок тренинговых услуг: за что бизнес и в кризис готов платить? / Т. Рясная. – Режим доступа: <http://delo.ua/education/rynok-treningovykh-uslug-za-cto-biznes-i-v-krizis-gotov-platit-316148/>.
  8. Сендж П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сендж. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
  9. Ситник Н.І. Розвиток інфраструктури менеджменту знань в організації / Н.І. Ситник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – №1. – С. 126-136.
  10. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, В. Воул. – перев. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 277 с.
  11. Argyris C. Theory in practice: increasing professional effectiveness / C. Argyris, D. Schön. – San Francisco: Jossey-Bass, 1974. – 259 p.
  12. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – 11th edition. – London: Kogan Page, 2009. – P. 651–732.
  13. Aspin D. N. Lifelong learning concepts and conceptions / Aspin D. N., Chapman J. D. – in Philosophical Perspectives on Lifelong Learning, D. N. Aspin (ed.). – The Netherlands: Springer, 2007.
  14. Easterby-Smith M. The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management / M. Easterby-Smith, M. Lyles. – Oxford: Blackwell, 2003.
  15. King W. R. Knowledge Management and Organizational Learning / W. R. King. – Retrieved from: [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf).
  16. Knowles S. M. Adult learning.. / S.M. Knowles. – in Training and development handbook, R.L. Craig (ed.) – 3rd edition. – NY: McGraw-Hill Inc. 2002. – 878 p.
  17. Pedler M. The learning company: a strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. – UK, Maidenhead: Mc Graw Hill Inc., 1991.
  18. Polanyi M. The tacit dimension / M. Polyanyi. – London: Routledge, 1966 (reprint 2009).
  19. Tseng C. Strategic HRD practices as key factors in organizational learning / C. Tseng, G. McLean // Journal of European Industrial Training. – 2008. – Vol.32. – № 6. – P. 418–432.
  20. Watkins K. Sculpting the learning organization / Watkins K., Marsik V. – San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- 
1. Armstrong, M. (2004) *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [A Handbook of human resource management practice]*. Saint Petersburg : Piter [in Russian].
  2. Isakova, D. (n.d.) *Shest' krupnejshyh korporativnyh universitetov Ukrainy [Six largest corporate universities in Ukraine]*. *management.com.ua*. Retrieved from: <http://www.management.com.ua/be/be271.html> [in Russian].
  3. Kozhevina, O.V. (n.d.) *Upravlenie znaniyami i organizatsionnym obucheniem v kompanii [KM and management of organizational learning in a company]*. *be5.biz* Retrieved from: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1897.html> [in Russian].
  4. *Korporativnoe obrazovanie: chemu biznes obuchaet sotrudnikov v krizis [Corporate learning: what business teaches its staff in crisis]* (n.d.). *delo.ua*. Retrieved from: <https://delo.ua/education/korporativnoe-obrazovanie-chemu-biznes-obuchaet-sotrudnikov-v-kr-300306/> [in Russian].
  5. Orlova, T., & Gaponenko, A. (2008). *Upravlenie znaniyami. Kak prevratit' znaniya v kapital [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]*. Moscow : Eksmo [in Russian].
  6. Peregudova, T.V. (2011). *Minimizatsiya ryzykiv investitsij u profesijne navchannya personalu [How to minimize risks of investments in staff vocational learning]*. *Visnyk Skhidnoukrainskogo Nazionalnogo Universitetu im. Volodymyra Dalya – Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian national university*, 2 (156), 213-218 [in Ukrainian].
  7. Rysnaya, T. (2015). *Rynok treningovykh uslug: za chto biznes i v krizis gotov platit' [Training services market: what business is ready to pay for in crisis?]*. *delo.ua*. Retrieved from: <http://delo.ua/education/rynok-treningovykh-uslug-za-cto-biznes-i-v-krizis-gotov-platit-316148/> [in Russian].
  8. Senge, P. (2003) *Pyataya disziplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushcheyusa organizatsii [The fifth discipline: The art and practice of the learning organization]*. M.: ЗАО Олимп-Бизнес [in Russian].
  9. Sytnik, N.I. (2016). *Rozvytok infrastruktury menedzhmentu znan' v organizatsii [Development of knowledge management infrastructure in organization]*. *Marketing i Menedzhment Innovacii – Marketing and Management of Innovations*, 1, 126-136 [in Ukrainian].
  10. Harrington, J., & Voehl, F. (2008). *Sovershenstvo upravleniya znaniyami [Knowledge management excellence]*. Moscow : RIA Standarty i Kachestvo [in Russian].
  11. Argyris, C., & Schön, D. (1974) *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.



## **Н.І. Ситник. Організаційне навчання як складова менеджменту знань**

12. Armstrong, M. (2009) *A Handbook of human resource management practice*. London : Kogan Page.
13. Aspin, D.N., & Chapman, J.D. (2007). *Lifelong Learning Concepts and Conceptions*. – in *Philosophical Perspectives on Lifelong Learning*. The Netherlands : Springer.
14. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford : Blackwell.
15. King, W.R. Knowledge management and organizational learning. [www.uky.edu](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf). Retrieved from: [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf).
16. Knowels, S.M., & Craig, R.L. (ed.) (2002) *Adult learning*. – in *Training and Development Handbook*. NY: McGraw-Hill Inc.
17. Pedler, M., & Boydell, J. (1991) *The learning company: a strategy for sustainable development*. UK, Maidenhead: Mc Graw Hill Inc.
18. Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. London: Routledge.
19. Tseng, C. (2008) Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 32 (6), 418–432.
20. Watkins, K., & Marsik, V. (1993) *Sculpting the learning organization*. San Francisco : Jossey-Bass, 1993.

**Н.І. Ситник**, канд. биол. наук, доцент кафедри менеджмента, НТУУ «Київський політехнічний інститут» (г. Київ, Україна)  
**Організаційне навчання як складова менеджменту знань**

*В статті проведено порівняльний аналіз традиційної концепції навчання, концепції навчаючої організації та менеджменту знань за ключовими характеристиками організаційного навчання. Показано, що в теоретичному плані менеджмент знань є більш широким поняттям, ніж організаційне навчання за об'єктом дослідження, цілям та набору використовуваних інструментів. Процедури та програми організаційного навчання належать до інфраструктурного забезпечення менеджменту знань. Процеси організаційного навчання пов'язані з такими етапами руху знань як створення, обмін, поширення та використання знань. Зростання навчальності (компетентності) персоналу є одним з ключових результатів функціонування системи менеджменту знань.*

Ключові слова: організаційне навчання, менеджмент знань, навчаюча організація, таємне знання, експліцитне знання.

**Н.І. Ситник**, Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Management Department, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" (Kyiv, Ukraine)

### **Organizational learning as a component of knowledge management**

*The aim of the article is to define the role of organizational learning for development of knowledge management systems in modern organizations and conceptualize on this basis the relationship between organizational learning and knowledge management.*

*The results of the analysis. Organizational learning traditionally belongs to the priorities in management research domain. Organizational learning is referred to the process aimed at systematic and consistent enhancement of staff competencies in order to achieve organizational goals. The fast development of knowledge management as a separate well established discipline has become a powerful impetus for the revision of perceived views on the nature of organizational learning.*

*Currently in the scientific literature there is no consensus on the conceptualization of the relationship between organizational learning and knowledge management. Further researches on the topic are needed.*

*Applying the key characteristics of organizational learning the comparative analysis of the traditional learning, the concept of learning organization and knowledge management has been conducted. It is shown that the differences between the analyzed approaches are concerned with the general vision on organizational learning objectives, level of learning formalization, the dominant type of communication and learning tools used.*

*The relationship between organizational learning and knowledge management was analyzed further. According to author's understanding the organizational learning should be considered in two planes. On the one hand, it is viewed as a part of the human resources strategic management. In this context vocational training covers organizational processes and procedures directed at the development of staff competencies needed to achieve organizational goals. On the other hand, organizational learning is to be treated as an important component of knowledge management system. In this context the meaning of organizational learning is best viewed as two-fold: 1) a set of learning procedures and processes belongs to knowledge management infrastructure and ensures all stages of knowledge movement cycle - its creation, sharing, storage, dissemination and utilization; 2) the staff competence is treated as a key outcome of the knowledge processes and valuable intellectual asset.*

*Conclusions and directions for future research. From theoretical point of view knowledge management should be considered as a more general concept than organizational learning since it has wider objectives and apply a larger set of tools. As a discipline, knowledge management integrates management of organizational learning as well as management of knowledge and information flows.*

*Being the components of knowledge management infrastructure, the procedures and programs of organizational learning support knowledge flows and therefore effective organizational learning is a prerequisite for effective knowledge management. At the same time, the growth of staff learning level (competence) by means of the acquisition of unique professional knowledge, skills, new experience, changing values, motivations, etc. is one of the most important outcomes of the knowledge movement processes - from knowledge creation to its utilization.*

*Further researches in this area should be concerned with rethinking the role of organizational learning in the enhancement of organizational knowledge.*

**Keywords:** organizational learning, knowledge management, learning organization, tacit knowledge, explicit knowledge.

Отримано 13.01.2017 р.