DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-2-87-92

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

АЛЕКСАНДР ЛУКИЧ ГАПОНЕНКО, **доктор экономических наук, профессор**
заслуженный деятель науки Российской Федерации, заведующий кафедрой менеджмента Института бизнеса и делового администрирования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: gapon7@gmail.com
ЗАУРБЕК ТАЙМУРАЗОВИЧ МИЛЬДЗИХОВ, соискатель ученой степени кандидата наук
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: mildzix@inbox.ru

Аннотация: В статье рассматриваются пути развития обучающихся организаций. Показано, что подобные организации используют разнообразные формы развития персонала: индивидуальное и групповое, традиционное и в процессе деятельности, а также тренинги, консалтинг, коучинг, менторство, ротацию. Организации, не стремящиеся к обучению и не учитывающие перемены в окружающей среде, по мысли авторов, не могут преуспеть. Поддержание непрерывного интерактивного обучения является сегодня одним из основных факторов сильного конкурентного положения на рынке. Авторы показывают, что в обучающейся организации значимость сотрудника определяется его навыками и умениями, в то время как в традиционных компаниях главным критерием является его должность. В обучающихся организациях сотрудники самостоятельно принимают решения, касающиеся их участков работы, тогда как в традиционных чаще всего они являются только исполнителями. В обучающихся организациях изменяются нормы и правила, которых придерживаются сотрудники этих организаций, в наилучших из них культивируются лояльность и доверие к компании. В традиционных чаще всего есть окостенелость внутренних процессов и структур. В статье предложены рекомендации по развитию организации как обучающейся, с использованием подходов управления по ценностям.

Ключевые слова: обучающаяся организация, корпоративная культура, управление по ценностям

Статья поступила в редакцию 12 февраля 2018 года.

Гапоненко А.Л., Мильдзихов З.Т. Формирование и развитие обучающейся организации. *Государственная служба*. 2018. № 2. С. 87–92.

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION

ALEXANDER L. GAPONENKO, Dr. Sci. (Economics), Professor,
Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Chair of Management of the Institute of Business Studies The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prosp. Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: gapon7@gmail.com
ZAURBEK T. MILDZIKHOV, applicant for a scientific degree of Candidate of Science
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prosp. Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: mildzix@inbox.ru

Abstract: The ways of development of learning organizations are considered in the article. The article shows that such organizations use a variety of forms of staff development: individual and group, traditional and in the process of activity, as well as training, consulting, coaching, mentoring, rotation. Organizations that do not want to learn and do not take into account changes in the environment, according to the authors, can not succeed. Maintaining continuous online learning is one of the main factors of a strong competitive position in the market today. The authors show that in the learning organization the significance of the employee is determined by his/her skills and abilities, while in traditional companies the main criterion is his position. In learning organizations, employees make their own decisions about their work areas, whereas in traditional organizations they are mostly executors. In learning organizations, the norms and rules that employees of these organizations adhere are changeable, in the best of these organizations the loyalty and trust to the company are cultivated. There is often the ossification of internal processes and structures in the traditional organizations. The article suggests recommendations for the development of the organization as a learning one, with the use of values management approaches.

Keywords: learning organization, corporate culture, management by values.

Gaponenko A. L, Mildzikhov Z. T. Formation and development of the learning organization. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2018. № 2. P. 87–92. In Russian

Введение

На рубеже XX и XXI веков изменились не только общество, не только производственные процессы, но и менеджмент. Многие организации сегодня становятся обучающимися.

Идея «обучающейся организации» возникла относительно недавно, впервые она обрела свои черты в работах П. Сенге [Сенге, 2003]. Приобретая новые знания и навыки, сотрудники приумножают способности организации, которая усиливает свои конкурентные преимущества. Но обучающаяся организация – это организация, формирующая предпосылки для непрерывного освоения и развития ее работниками необходимых навыков и умений, а также вносящая конструктивные изменения в окружающую среду [Виссема, 1996].

Концепция обучающейся организации развивалась в работах Х. Виссема, Х. Гайсельхарта [Виссема, 1996, Гайсельхарт, 2004]. Сущность такой организации, причины ее появления и направления ее развития являются объектом многих исследований. Так, например, сегодня появляются публикации, посвященные преимуществам обучающихся организаций [Starbuck, 2017. P. 30–38], уровню их культуры [Chiva, 2017. P. 150–158, Stancovici, Palos, 2017. P. 2–22], этапам формирования [Reese, 2017. P. 194–197], тенденциям их развития [Pedler, Burgoyne, 2017 Tuggle, 2016].

В обучающейся организации меняется образ мыслей ее сотрудников. При этом последние постоянно стремятся не только к новым знаниям, но и к получению новых навыков взаимодействия друг с другом и с внешней средой [Нонака И., Такеучи, 2003. С. 66]. Обучение сегодня рассматривается многими авторами как один из основных способов организации обмена знаниями [Caniëls, Neghina, Schaetsaert, 2017. P.1098–1119, Naim, Lenka, 2017. P. 885–906].

В обучающейся организации на постоянной основе осуществляется поиск новых знаний и новых способностей как на личностном, так и на коллективном уровнях.

Особенности обучающихся организаций

Обучение происходит различными способами: от временной работы на предприятии в целях изучения передового опыта, командировок в учебные учреждения или в другие организации до занятий непосредственно в процессе трудовой деятельности.

Обучающаяся организация использует разнообразные формы обучения (индивидуальное и групповое, традиционное и в процессе деятельности, тренинг, консалтинг, коучинг, менторство, ротацию). Кроме того, некоторые авторы считают, что в обучении весьма успешно могут быть использованы социальные сети [Sanchez-Casado, Navarro, Wensley, Tomaseti-Solano, 2016].

Обычно выделяются следующие различия между обучающейся и традиционной компаниями (**таблица**). В обучающейся организации значимость сотрудника определяется его навыками и умениями, в то время как в традиционных компаниях основным критерием выступает должность. В первом случае руководитель в своей деятельности ориентируется на цели организации и принимает в расчет результаты оценки сложившихся обстоятельств, во втором – устоявшимися положениями и должностными инструкциями. Различия в деятельности сотрудников заключаются в том, что в обучающихся организациях они самостоятельно принимают решения, касающиеся их участков работы, в традиционных – чаще всего являются только исполнителями. Обучающийся коллектив характеризуется, как правило, взаимодействием, сотрудничеством, взаимопомощью (в том числе между сотрудниками разных подразделений компании) и спокойным отношением к разногласиям. В традиционном коллективе разногласия воспринимаются как деструктивный фактор, при этом взаимодействие между работниками разных подразделений редки или отсутствуют. В то же время в первом случае отмечается равноправное взаимодействие управленцев и сотрудников, во втором – присутствует четкая иерархия, доминируют отношения руководства и подчинения.

П. Сенге выделил пять ключевых свойств обучающихся организаций [Сенге, 2003].

Таблица. Отличия обучающейся и традиционной организации
[Гапоненко, Орлова, 2008. С. 374]

Обучающаяся организация	Традиционная организация
1. Значимость сотрудника определяется его навыками и умениями	1. Значимость сотрудника определяется его должностью
2. Руководитель в своей деятельности руководствуется целями организации и результатами оценки сложившихся обстоятельств	2. Руководитель в своей деятельности руководствуется устоявшимися положениями и должностными инструкциями
3. Работники самостоятельно принимают решения, касающиеся их участков работы	3. Работники не принимают решений, они являются исполнителями
4. В коллективе налажено сотрудничество, разногласия в точках зрения допускаются	4. Разногласия воспринимаются как деструктивный фактор и не допускаются
5. Равноправное взаимодействие управленцев и сотрудников	5. Четкая иерархия, отношения руководства - подчинения
6. Поощряется сотрудничество между работниками всей компании	6. Совместная работа сотрудников различных подразделений очень редка или отсутствует
7. В выработку миссии и целей фирмы вовлекаются все ее работники	7. Выработка миссии и целей фирмы - прерогатива руководителей.
8. Сотрудничество сотрудников различных подразделений фирмы разностороннее	8. Сотрудничество сотрудников различных подразделений фирмы ограниченно или не осуществляется

Совершенствование навыков и умений сотрудников. Оно происходит не только в результате вынужденных усилий, но и при непрерывном самообразовании.

Создание единого представления о будущем компании. Эта черта подразумевает выработку общеорганизационных целей. В организации формируется образ будущего фирмы, который становится движущей силой для ее развития. Создание единого представления о будущем компании предусматривает участие всех работников.

Обучение команды заключается в развитии навыков продуктивного взаимодействия участников команды. Общение между коллегами по работе становится источником идей, которые невозможно было разработать отдельным работникам самостоятельно.

Выявление позиций участников коллектива. Действия людей во многом определяются их позициями, установками. Последние способны как мотивировать человека на обучение и развитие, так и всячески препятствовать этому. В процессе обучения создаются новые взгляды, позиции, ментальные модели и сменяются ранее превалирующие в организации убеждения и ложные ментальные модели.

Системность. Это свойство охватывает все предыдущие аспекты обучающейся организации.

В настоящее время всем организациям для достижения конкурентоспособности необходимо постигать новые знания и приобретать новые навыки быстрее своих конкурентов, предвосхищая внешние тенденции. Организации, не стремящиеся к обучению и не учитывающие перемены в окружающей среде, не находящиеся в постоянном поиске новых конкурентных преимуществ, не смогут преуспеть. Поддержание непрерывного интерактивного обучения является сегодня одним из основных факторов сильного конкурентного положения организации на рынке.

В обучающихся организациях суть обучения заключается не только в повышении квалификации работников, но и в формировании интеллектуального потенциала организации в целом, в развитии не только индивидуальных, но и коллективных навыков и компетенций.

Развитие обучающейся организации

Обучающаяся организация не только занимается обучением своих сотрудников, но и сама постоянно трансформируется. Эта организация создает условия для участия всех своих сотрудников в совместной выработке решений по повышению эффективности своей деятельности, по улучшению производственных процессов и повышению качества обслуживания потребителей.

Еще один важный аспект обучающихся организаций – встроенные в них обратные связи. Сегодня во многих крупных и средних компаниях эффективность невелика вследствие отсутствия разумных обратных связей. Нередки случаи, когда те или иные регламенты и процедуры забюрократизированы, отягощены избыточным документооборотом, неразумными процедурами контроля. Если внутри организации отсутствует действенная обратная связь, то есть информирование снизу относительно возможных изменений регламентов и ригидные процедуры могут существовать довольно долго. Если же обратная связь эффективна, то есть имеются рациональные каналы информационного обмена среди сотрудников, в том числе каналы, действующие «снизу вверх», то такая организация будет очень быстро освобождаться от нерациональных процедур и регламентов.

Рисунок 1. Рекомендации по развитию обучающейся организации



Благоприятным фактором формирования и развития обучающейся организации становится информационная открытость, постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами.

Анализ деятельности обучающихся организаций показал, что целесообразно не только развивать умения и навыки на личном и коллективном уровнях, но и стимулировать развитие способностей сотрудников к обучению.

Для этого необходимо реализовывать следующие меры: формирование организационной культуры, ориентированной на индивидуальное и групповое обучение; создание возможностей для саморазвития сотрудников и совершенствования их профессионального мастерства; поощрение мер мотивации и стимулирования; осуществление непрерывного целенаправленного бенчмаркинга, постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами, обеспечение информационной открытости (**рисунок 1**).

В обучающейся организации необходимо, с одной стороны, способствовать развитию личных и коллективных способностей и навыков сотрудников, а также всячески поддерживать и поощрять их стремление учиться.

Сегодня необходимо постоянно изучать передо-

вой опыт, осуществлять т.н. бенчмаркинг. Обычно бенчмаркинг не является обязанностью конкретных должностных лиц, и в этом нет необходимости. Целесообразно создавать среду распространения бенчмаркинга среди работников, поощряя заимствования передового опыта как внутри коллектива, так и из других организаций.

Мотивация персонала

В обучающихся организациях изменяются нормы и правила, которых придерживаются сотрудники этих организаций. В наилучших из них культивируются лояльность и доверие к компании. Как следствие, увеличивается заинтересованность персонала в достижении общеорганизационных целей.

Обучающиеся организации создают мотивирующую среду для своих сотрудников, организуя внутренние инновационные проекты. Благодаря этому шагу, они дают возможность работникам участвовать в творческих мероприятиях, содействуют выработке творческой атмосферы, вовлекают коллектив в процесс изменений организации.

Иной подход к активизации инновационной деятельности сотрудников – создание ретритов, которые направлены на обучение коллектива организации в ходе регулярно проводимых собраний по определенной тематике [Гапоненко, Савельева, 2013. С. 284]. Как правило, ретриты проводятся либо после рабочего дня, либо в выходной день. В ходе ретрита осуществляется неформальное взаимодействие сотрудников, способствующее их эффективному сотрудничеству, а также реализации их инновационного потенциала в нахождении путей повышения эффективности собственной работы, своего подразделения или организации в целом.

Для активизации творческой деятельности необходимо организовывать специальные мероприятия по стимулированию творческой активности. Данные мероприятия охватывают помощь сотрудникам в приобретении навыков совместных дискуссий, создание благоприятной среды для функционирования творческих команд, организация процесса предложений по совершенствованию работы компании, выбор наиболее эффективных и перспективных идей, поощрение успешных и неуспешных экспериментов.

Данные мероприятия могут включать в себя также проведение занятий по укреплению доверия среди работников, усвоению моделей поведения, способствующих их сотрудничеству.

Корпоративные ценности организации

Ключевым аспектом формирования обучающейся организации является создание вдохновляющего видения у всего коллектива. Видение – это объединение представлений сотрудников организации о том, какой она будет по прошествии некоторого, чаще длительного, периода времени. В процесс создания видения включаются как интеллект, так и чувства.

Корпоративная культура, ориентирующая работников на участие в организационных изменениях, на постоянный поиск и реализацию новых резервов для развития фирмы, поощряющая обмен знаниями в коллективе и с заинтересованными сторонами, ведет к усилению конкурентной позиции компании и установлению доверительных и долгосрочных отношений со стейкхолдерами.

В ходе формирования такой организационной культуры коллектив компании сталкивается с многочисленными сложностями, в числе которых низкий уровень доверия между работниками. Вследствие этого осложняется обмен знаниями, а также у сотрудников снижается восприимчивость новых идей и рекомендаций от своих коллег.

Доверительные отношения в коллективе возникают благодаря организации совместных обсуждений и совместной работы команд, творческих групп. Особенности разных культур, различия в коммуникативных навыках, убеждениях и правилах поведения перестают быть препятствиями для совместной работы, если в организации предпринимаются меры по сплачиванию сотрудников, в том числе через командное обучение и ротацию. В число барьеров для развития обучающихся организаций входит устоявшееся представление о роли руководителя как основного источника новых идей. Отход от данного убеждения возможен посредством проведения обсуждений в коллективе ключевых для деятельности организации вопросов.

Организации, которым удалось создать такую культуру, получили значительное преимущество и открыли для себя широкие возможности для дальнейшего роста. Нередко такие компании существенно выделяются среди других, в первую очередь, плоской управленческой структурой, в которой количество уровней управления сведено к минимуму. Они работают на основе сетевого взаимодействия в коллективе. При этом каждый работник может взаимодействовать с коллегами непосредственно для решения общих задач. Все члены коллектива выполняют свою работу и несут ответственность за ее результаты без надзора руководителя, что в немалой степени мотивирует их на повышение своей эффективности и постоянные улучшения своих достижений. Они сами ставят перед собой цели и выбирают работу, через выполнение которой они хотят внести вклад в развитие компании. В то же время их достижения оцениваются коллегами, которые на собраниях, посвященных оценке итогов работы, определяют вклад каждого сотрудника в осуществление целей компании. Следовательно, соблюдение порядка и реализация целей обеспечивается не за счет руководства сверху, а через участие каждого в организационном развитии и эффективное применение своих навыков и способностей. В

Рисунок 2. Основные характеристики сотрудников, необходимые для достижения целей организации [Хэмел Г., 2013. С. 61]



результате – такие компании достигают устойчивого конкурентного преимущества и процветания [Хэмел, 2013. С. 217–233].

Уяснению сути обучающейся организации помогает модель качеств сотрудников Г. Хэмела. В своей модели он поместил характеристики сотрудников на разные уровни своеобразной пирамиды. Такие качества сотрудников, как добросовестность, усердность и мастерство, находятся в модели внизу пирамиды. На верхних уровнях располагаются такие характеристики, как активность, творческие способности и воодушевление (**рисунок 2**) [Хэмел, 2013. С. 61]. Приобретение сотрудниками активности и воодушевления дадут намного больший эффект, чем мастерство, усердность и добросовестность.

Обычные методы и средства управления персоналом позволяют добиться от работников четкого и ответственного исполнения их обязанностей. Однако сегодня этого мало. Приобретение сотрудниками активности даст намного больше. Активность же напрямую связана с творчеством, которое необходимо ориентировать на реализацию целей компании. Именно благодаря творчеству, инновациям, многие компании добились успеха.

Активность, творческие способности и воодушевление идут рука об руку со смелостью, фантазией и вдохновением. Альберт Эйнштейн в одной из своих статей писал, что воображение ценнее знаний, которые имеют границы. В то же время воображение, по его мнению, выходит за пределы настоящего, способствуя развитию[1].

Достижение воодушевления в коллективе и его направление на развитие фирмы укрепляет ее конкурентоспособность и выводит на новый уровень.

При этом характеристики, находящиеся вверху пирамиды, меньше поддаются внешнему воздействию, чем те, что расположены внизу ее, и тем самым создают некоторые трудности для руководства. Практически невозможно дать общую схему создания таких факторов для всех организаций. Обычные средства управления персоналом в данном случае не будут работать. Директивные указания по поводу проявления инициатив или творческих изысканий будут бесполезны. Также не имеет смысла в данном случае использовать ключевые показатели деятельности (так называемые KPI). Абсурдно увеличивать заработную плату в целях повышения лояльности к компании.

Некоторые авторы предлагают рекомендации по созданию условий для развития активности, творческих способностей и воодушевления. Они включают в себя создание среды для самореализации работников; выполнение социальной ответственности бизнеса; воплощение ценностей компании ее руководством [Хэмел, 2013. С. 164]. Данные условия способствуют формированию доверительных отношений в коллективе и приверженности сотрудников компании.

Управление обучающимися организациями включает в себя выработку этического кодекса с участием всех работников. В настоящее время данному вопросу стало уделяться особенно пристальное внимание [Сайдман, 2013. С. 314–317; Bonfour, 2003]. В организациях, получивших признание на мировом уровне, сегодня речь идет в основном об отношении сотрудников к выполняемой работе, ее качеству, что определяет успех или неуспех компании.

Ясные и понятные ценности позволяют сохранить общее направление развития для всей компании, всех ее сотрудников. Они дают возможность каждому участвовать в управлении организацией, становясь источником самомотивации. При этом в компании активизируются обучающие процессы, поскольку четкое направление развития создает спрос на знания в определенных областях.

Одной из эффективных технологий формирования и развития продуктивных ценностей организации стало коллективное и на регулярной основе обсуждение этих ценностей в низовых подразделениях. В рамках подобных обсуждений происходят мини-презентации каждого члена коллектива: все по очереди рассказывают своим коллегам, как они понимают те или иные ценности компании, зафиксированные в корпоративных документах и кодексах. Данные процедуры не требуют дополнительных вложений, не занимают значительного времени, но позволяют закрепить в сознании работников основные постулаты организации.

Заключение

Обучающаяся организация – это современный концепт, помогающий трансформировать традиционные структуры в современные, высокоэффективные. Этот концепт подходит не только коммерческим организациям, но и государственным и

1 Einstein A. «What Life Means to Einstein». Saturday Evening Post, 26.10.1929.

общественным. Дальнейшее изучение технологий построения обучающихся организаций поможет подготовить рекомендации по трансформации как государственных, так и коммерческих организаций в организации обучающиеся, что будет способствовать повышению их гибкости, инновационности, успешности.

Литература

Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М.: ИНФРА. М, 1996.

Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XX1 веке. Пер.с нем. Калуга, «Духовное познание», 2004.

Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: Учебник. М.: Издательство Юрайт, 2013.

Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.

Сайдман Д. How. Отношение определяет результат. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Хэмел Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.

Bonfour A. The Management of Intangibles. The organisation's most valuable assets. L., N.Y., 2003.

Caniëls M.C.J., Neghina C., Schaetsaert N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, (2017). Vol. 21. Issue: 5.

Chiva R. The learning organization and the level of consciousness. The Learning Organization, (2017). Vol. 24 Issue: 3.

Naim M.F., Lenka U. Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. Journal of Knowledge Management, (2017). Vol. 21 Issue: 4.

Palos R., Stancovici V.V. Learning in organization. The Learning Organization, (2016). Vol. 23 Issue: 1.

Pedler M., Burgoyne J.G. Is the learning organisation still alive? The Learning Organization, (2017) Vol. 24 Issue: 2.

Reese S. (2017) Analyzing the loops and taking the steps on the journey toward a learning organization. The Learning Organization, Vol. 24 Issue: 3.

Sanchez-Casado N., Navarro J.G.C., Wensley A., Tomaseti-Solano E. Social networking sites as a learning tool. The Learning Organization, (2016). Vol. 23 Issue: 1.

Starbuck W.H. Organizational learning and unlearning. The Learning Organization, (2017). Vol. 24 Issue: 1.

Tuggle F.D. Gaps and progress in our knowledge of learning organizations. The Learning Organization, (2016).Vol. 23 Issue: 6.

References

Bonfour A. The Management of Intangibles. The organisation's most valuable assets. L., N.Y., 2003. In English.

Caniëls M.C.J., Neghina C., Schaetsaert N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, (2017). Vol. 21. Issue: 5. In English.

Chiva R. The learning organization and the level of consciousness. The Learning Organization, (2017). Vol. 24 Issue: 3. In English.

Gaponenko A. L, Saveleva M. V. Management Theory: A Textbook. M .: Publishing House Yurayt, 2013. In Russian

Hamel G. Manifesto of the leader: What is really important now. M: Mann, Ivanov and Ferber, Eksmo, 2013. In Russian

Heiselhart H. Learning enterprise in the XXI century. Translated from German. Kaluga, «Spiritual Knowledge», 2004. In Russian

Naim M.F., Lenka U. Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. Journal of Knowledge Management, (2017). Vol. 21 Issue: 4. In English.

Nonaka I., Takeuchi H. The company is the creator of knowledge. Origin and development of innovation in Japanese firms / Trans. from English. Moscow: 'Olimp-Biznes', 2003. In Russian

Palos R., Stancovici V.V. Learning in organization. The Learning Organization, (2016). Vol. 23 Issue: 1. In English.

Pedler M., Burgoyne J.G. Is the learning organisation still alive? The Learning Organization, (2017) Vol. 24 Issue: 2. In English.

Reese S. (2017) Analyzing the loops and taking the steps on the journey toward a learning organization. The Learning Organization, Vol. 24 Issue: 3. In English.

Sanchez-Casado N., Navarro J.G.C., Wensley A., Tomaseti-Solano E. Social networking sites as a learning tool. The Learning Organization, (2016). Vol. 23 Issue: 1. In English.

Seidman Dov. How. The ratio determines the result. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. In Russian

Senge P. The fifth discipline. The art and practice of a self-learning organization. M .: 'Olimp-Business', 2003. In Russian

Starbuck W.H. Organizational learning and unlearning. The Learning Organization, (2017). Vol. 24 Issue: 1. In English.

Tuggle F.D. Gaps and progress in our knowledge of learning organizations. The Learning Organization, (2016).Vol. 23 Issue: 6. In English.

Vissema H. Management in the firm's divisions (entrepreneurship and coordination in a decentralized company). M .: INFRA M, 1996. In Russian