

ПРАКТИЧЕСКИ ПОДХОД ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ

Елизабета Вачкова
Анна Вдовичина

"Способността да учиш по-бързо от конкурентите си е може би единственото постоянно конкурентно предимство"
Arie De Geus, Head of Planning, Royal Dutch Shell

Концепцията **“учеща организация”** е сравнително нова. За първи път понятието **“учеща организация”** е въведено от Крис Аргирис.... и по същество се базира на системния подход към управлението.

Изключителната динамика на характеристиките на бизнес средата в световен мащаб и непрекъснато повишаващите се изисквания за конкурентност и качество насочиха компаниите към търсенето на ефективно противодействие. Концепцията **“учеща организация”** съдържа успешната формула за оцеляване и просперитет в света на неустойчиви стандарти и бързо променящи се ценности.

Непрекъснатото иницииране на **“учене”** на личностно, групово и социално равнище е адекватен отговор на динамичните промени и създава среда за ускоряването им.

Непосредствено след появата на идеята **“учеща организация”** започват и опитите за разработка и откриване на **“универсална схема”**, по която концепцията да може да се прилага в различните организации. Не са малко научнообосноваваните подходи за изграждането на **“учеща организация”**, но за първи път американските учени Питър Клейн и Бърнард Сандърс предлагат практическа формула. След провеждането на продължително и задълбочено изследване сред водещи компании на територията на САЩ и прецизен анализ те обобщават наблюденията си в книгата **“Десетте стъпки за изграждането на учеща организация”**(Питър Клейн и Бърнард Сандърс, **“Десетте стъпки за изграждане на учеща организация”**, изд. 2000).

Идеята за създаването на методология за изграждането на **“учеща организация”** се появява още през октомври 1985, когато водеща американска корпорация се обръща към авторите Клейн и Сандърс с молба да предложат и внедрят програма за обучение на висшия мениджмънт.

Уникалността на алгоритъма като подход за изграждането на **“учеща организация”** е в неговата форма и всички произтичащи от нея предимства- краткост, яснота, разбираемост, последователност, концептуалност, възможност за оценка и ревизия на постигнатото във всяка една от десетте стъпки. Структурата на методологията улеснява една от най-трудните за мениджъра задачи- скъсяването на дистанцията между **“къде сме”** и **“къде искаем да бъдем”**. Друго важно преимущество е размера на необходимите за постигането на крайната цел инвестиции. Прилагането на алгоритъма не изисква специално финансиране. За налагането му в организацията най-важните предпоставки са: (1) осъзнаването на значимостта на започналата трансформация за всеки

индивиду и за организацията като цяло; (2) желанието за промяна сред мениджърите и служителите.

Въвеждането на концепцията “учеща организация” и изprobването на създадения от Клайн и Сандърс метод са обективно свързани с позитивната нагласа към процеса на “учене”. Много компании пренебрегват техниките за настърчаването на най-значимия от всички, протичащи в “учещата организация” процеси. Двамата американски учени съветват мениджърите, преди да пристъпят към изпълнението на стъпките от методологията, да проучат доколко се стимулира “ученето”. За улеснение на ръководителите те изготвят списък, съдържащ шестнайсетте основни принципи за настърчаването му.

ПРИНЦИПИ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА “УЧЕНЕТО”

“Ученето” в съвременните организации е целенасочен и управляем процес, базиращ се на определени принципи. То е ключов актив и конкурентно предимство, както и най-адекватния инструмент за справяне с непрекъснатата изменчивост на средата. За да оцелее компанията вече не е достатъчно служителите да бъдат “обучавани”, те трябва “да се научат да учат”. Според повечето автори на трудове в тази модерна област “учещата организация” настърчава “ученето” на всички нива.

Крис Аргирис говори за адаптация(пасивна и активна) на организацията към дадена среда както чрез промяна на културата и структурата и, така и за необходимостта от “учене”. В книгата си “Петата дисциплина”(1990)

Питър Сенж определя “ученето” като “изграждане на способност за създаване на продукти и услуги, които преди не сме били в състояние да създадем”. Негова е и една от най-опростените дефиниции за “учеща организация”- “група от индивиди, които ежедневно се учат как да учат един от друг и чийто капацитет да създават нужните им продукти и услуги непрекъснато се увеличава”.

Дейвид Гарвин предлага едно по-прагматично определение за “учеща организация”. Според неговата дефиниция, изложена в книгата ”Създаване на учеща организация”(1993), това е организация, специализирана в създаване, придобиване и трансфер на знание, достатъчно гъвкава, за да прилага новото познание в организационното си развитие.

Други двама учени Пъркинс и Шау публикуват през 1991 книгата “Да научим организацията да учат”, в която присъства дефиниция на феномена “организационно учене”. Те обясняват явлението с “ капацитета на организацията да черпи познание от собствения си опит, както и от този на своите бизнес партньори и конкуренти, и в зависимост от придобитото знание да променя начина, по който функционира”.

Въпреки различните дефиниции, които предлагат всички учени са единодушни относно факта, че организацията и индивидите учат по различен начин и “ученето” като процес е неизменна част от организационната среда на съвременната организация. Шестнадесетте принципа за настърчаване на “ученето”, които предлагат Клайн и Сандърс могат да бъдат разпределени в **четири групи** в зависимост от обекта и желаната промяна. **Първата група** е насочена към усъвършенстването на комуникационния процес в компанията, като важен елемент от организационната структура, създаваща условия за “учене” на всички нива. Задачата на втората група принципи е да моделира

организационната култура и да я превърне от бариера пред процеса на “учене” в негов акселератор.

Следващите четири техники оформящи **третата група** са свързани със създаването на позитивна нагласа към организационната промяна и осъзнаването и като “необходимост” и “възможност за развитие”, а не като “опасност”.

Последната група принципи насочват вниманието към другото важно условие за успех- мотивацията. Подборът на техники тук е от изключително значение, защото се търсят по-дълготрайни резултати. Тези принципи имат нелеката задача да мотивират служителите да бъдат постоянни участници в един процес, характеризиращ се с непрекъснатост.

Четирите групи принципи могат да се прилагат както самостоятелно, така и заедно в зависимост от нуждите и целите на организацията. Веднъж утвърдени като практика в компанията, те осигуряват търсения дълготраен ефект.

Принципите за наಸърчаване на “ученето” са задължителен пътеводител за успешните компании и овладяването им е предпоставка за преминаването към същността на методологията от десет стъпки(Питър Клайн и Бърнард Сандърс, “Десетте стъпки за изграждане на учеща организация”, изд. 2000, стр 16-19).

“ШЕСТНАДЕСЕТ НАЧИНА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА УЧЕНЕТО”

1	Осигурете свобода на мислене и общуване на служителите си на всички нива- ако колегите ви се научат да си помагат, учейки един от друг, това ще подобри организационната среда.
2	Използвайте грешките, за да се учите- поддържайте здравословно ниво на грешки, необходимо за организационния успех и за създаването на нови възможности.
3	Осигурете подкрепа за организационна промяна на всички нива в компанията
4	Използвайте корпоративната култура, за да подсилите и осигурите положителното възприемане на “ученето” от служителите на компанията
5	Насърчавайте процеса на учене непрекъснато и през цялото време
6	Подкрепяйте и поощрявайте всички участници в обучението по еднакъв начин
7	Подпомагайте трансфера на знание от един служител към друг по всички възможни начини
8	Окуражавайте и научете “учещите” сами да планират и изграждат своето обучение
9	Обучавайте в “самооценка”
10	Осъзнайте значимостта на всеки един участник за постигането на крайния резултат
11	Използвайте различните подходи и методи за “учене” като инструмент за усъвършенстване и повишаване ефективността на процеса
12	Насърчавайте служителите си да търсят свой собствен и адаптиран метод на “учене” и да обменят опит и идеи с колегите си
13	Толерирайте разнообразните качества и способности на служителите си в различните области- не се знае кога ще ви се наложи да ги използвате
14	Планирайте “ученето” така, че да е логично, морално и да забавлява-само тогава то ще е лесно и ефективно

15	Търсете диалог и дискусия- в тях се раждат най-добрите и успешно приложими идеи
16	Подлагайте всичко на проверка, изследвайте- не винаги дори и обективно избраната най-добра идея е наистина такава.

Анализирането на 16те принципа и проверката дали те действат в организацията е първата важна предпоставка за преминаване към същността на алгоритъма за изграждане на “учеща организация” и осмисляне на предложената от двамата американски учени методология. Друга важна предпоставка е оценяването на служителите като най-важния актив в потрфейла на организацията. Ако са изпълнени споменатите по-горе две условия компанията е готова за прилагането на същинския алгоритъм от десет стъпки.

КРАТКО ОПИСАНИЕ НА АЛГОРИТЪМА “ДЕСЕТ СТЪПКИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ”

Алгоритъмът предполага изпълнението на стъпките в следната последователност:

1. Анализирайте и оценете културата във вашата организация и нагласите за учене

Първата стъпка ревизира културата на организацията и начина, по който тя се възприема от служителите и определя поведението им. Този етап от алгоритъма установява къде се разминават възприятията и реалността и определя и подготвя мениджърите, които могат да осъществят налагането на концепцията.

2. Изведете на преден план позитивното и го афиширайте

Втората стъпка от алгоритъма е насочена към промяна на отношенията и поведението на служителите и обучаването им в позитивно мислене. За да бъде пренасочването на възприятията от “чашата е наполовина празна” към “чашата е наполовина пълна” ефективно, е необходимо промяната да е приятна и желана от служителите на компанията. Не е задължително да се изменя ситуацията, а начина, по който се възприемат характеристиките и’.

3. Създайте благоприятна работна среда, която да насырчава мисленето и инициативността и иновативността.

Авторите обобщават трите предпоставки, които гарантират “сигурна и насырчаваща ученето организационна среда”: (1) ясна система от правила; (2) подкрепа от колеги и ръководители и ограничаване на критиката; (3) постоянна готовност за решаване на проблеми.

4. Насърчавайте поемането на рискове.

Четвъртата стъпка предполага създаването на организационна среда, която да насырчава “поемането на риск” от служителите.

Тази стъпка предполага промяна във възприятията. За служителите “риска”, не трябва да е “неизбежното зло”, а възможност за реализиране на печалба и постигане на успех.

5. Помогнете на служителите да черпят знания от колегите си и да се превърнат в ресурси един за други.

Петата стъпка от методологията е насочена към създаването на условия за “учене” един от друг и налагане на признанието на положителните качества на колегите като елемент от организационната действителност.

6. Възползвайте се от силата на “ученето”.

Предпоставка за ефективното “учене” е осъзнаването на необходимостта от “ученето” като залог за корпоративния успех и преодоляването на трите бариери- логическа, етична и бариера на чувствата.

На този етап от методологията се формира и екип от “учещи лидери”, които да налагат принципите на “учещата организация” и да подпомагат възприемането им в различните звена на компанията.

7. Изработете визията

Учещата организация е продукт на споделени таланти и визии. Изграждането на визия, която да е разбрана и възприета от всички служители не е механичен процес и предполага ангажираността на един. Споделената визия е важна предпоставка за създаването на “учеща организация”, защото е свързана с отдаността на всички служители и осигурява синергичен ефект от съчетаването на техните най-добри качества и блестящи идеи.

8. Вдъхнете живот на визията

Осмата стъпка от методологията е насочена към търсене на ефективни методи за успешното осъществяване на изработената визия.

9. Изградете структурата на системата.

Предпоследната девета стъпка от алгоритъма включва интегриране на изградените елементи в работеща система и иницирането на системно мислене в организацията.

Концепцията на “учещата организация” предполага насърчаването на системното мислене в две насоки: (1)възприемането на “човешкия капитал” и неговия потенциал като жизненоважни елементи от системата и (2)превръщането на организацията в “ефективна учеща система”.

10. Завършете цикъла. Изprobвайте дали системата работи.

Последната стъпка от методологията завършва трансформацията на компанията в “учеща организация”.

Този етап от алгоритъма предлага ретроспекция на предишните девет, обобщава постигнатото в тях и го изпробва в реална ситуация. Компанията достигнала до края на методологията и приела предизвикателствата на модела “учеща организация”, ако е била последователна в следването на предложените от авторите техники, би следвало да е осъществила плавния преход към желаната концепция.

Важно условие за крайния успех при прилагането на алгоритъма е преминаването към следващата стъпка да се извърши едва след като са постигнати, поставените от предходната, задачи. Препоръчва се преходът да бъде плавен и да предвижда достатъчно дълъг период, за въвеждането на необходимите за търсения дългосрочен ефект, промени.

ПРИЛОЖИМОСТ НА МЕТОДА В БЪЛГАРИЯ

Методологията “Десетте стъпки за изграждането на учеща организация” е изпробвана успешно сред водещите компании в САЩ. Логичен е въпросът дали техника, довела до положителни резултати в една коренно различна бизнес

среда би могъл да проработи в България. И ако отговорът е отрицателен интересен е бил анализът на основните пречки пред прилагането и у нас.

Изборът за изследването именно на този метод не е случаен. Той почива на увереността, че изключително лесната за възприемане форма и конкретността му като формула са в голяма степен адекватни на изискванията за успех българските условия.

“Учещата организация” е сред новите модели за развитието на съвременните фирми, чието усъвършенстване и адаптиране към различните сектори на икономиката е сред най-важните задачи на прогресивно мислещите мениджъри. Налагането на концепцията в една все още изграждаща рамките си пазарна икономика, каквато е българската, е най-новото предивикателство пред определените като “успели” фирми у нас.

Икономическата макро- и микросреда в България се различава съществено от американската от гледна точка на законодателство, политика, култура, както и съответните възможности и ограничения, които те създават за фирмите. Но противно на очакванията не те или най-честото предположение “недостатъчно средства” са основните пречки пред възприемането на концепцията “учеща организация”. Следването на методологията не изискава паричен капитал, а по-скоро промяна на съществуващите нагласи и структури в организацията.

“Рецептата”, която предлага методологията е за “универсално” лекарство, подходящо за всяка организация независимо от структурата и големината ѝ. Какви, обаче са шансовете “лечението” да бъде успешно и в България? Би ли могла “на българска почва” да вирее “учещата организация”? Постижимо ли е концепцията да се превърне в еталон, към постигането на който, да са насочени усилията на повечето фирми. Развиват ли се част от компаниите в България по пътя, описан от авторите? И ако отговорът е положителен до разработването на коя стъпка от методологията са успели да достигнат? Съществуват ли такива, утвърдили се като “учещи организации”?

В търсене на отговорите на тези въпроси са формулирани следните авторски хипотези за съществуващите бариери пред успешното прилагане на подобен тип методологии в България. Те могат да бъдат ранжирани по следния начин.

ПРЕЧКИ ПРЕД УСПЕХА НА МЕТОДА В БЪЛГАРСКИТЕ УСЛОВИЯ

- **Дефицит на позитивно мислене.** Липсата на позитивно мислене е определено сред основните препятствия, чието преодоляване ще бъде доста трудно, защото корените му водят към категории като “мантализът”, “историческа обремененост”, “съзнание”. Българите упорито и масово продължават да виждат “наполовина пълната чаша” като “полу-празна”. Това често се отбелязва от чуждите консултанти и специалисти, работещи у нас.
- **Краткосрочно мислене.** Може би следващия по важност проблем е преследването на краткосрочни цели, така характерно за българската действителност, което е в принципно противоречие с концепцията “учеща организация”. Множество изследвания през последните години доказват слабата стратегическа ориентация на нашите фирми.
- **Подценяване на визията.** Един елемент твърде често липсващ в повечето организации в България и традиционно подценяван като степен на важност и ефективен мотиватор от большинството мениджъри.

- **Силно изразен индивидуализъм.** Една от подчертаните негативните черти на българското общество, която не дава шанс на “работата в екип” и синергичния ефект от усилията на всички работещи в една компания.
- **Скептицизъм към философията “печеля- печеля”.** Правилата, които налага конкурентната среда в България не допускат приемането на възможността, че не винаги е задължително успеха да е за сметка на нещия загуба. Все още на конкуренцията се гледа като на опасност, а не като на предизвикателство.
- **Страх.** Един от най-трайните “спомени” от периода на централизираната планова икономика. Страхът във всичките му форми все още е характерен за българските компании. Той ограничава креативността, увеличава дистанцията между ръководител и служител, редуцира доверието между колеги и склонността към рисък.
- **Недоверчивост.** Това е друг много характерен щрих от психологическия портрет на българина. Служителите в българските компании очакват да видят бързо непосредствената полза от обучението и игрите, за да бъдат мотивирани да участват. Ако предлаганите промени не водят до резултати от типа “тук и веднага” срещат голяма съпротива. Мнителността като един от възможните последствия от недоверчивостта също противоречи на идеята “учеща организация” в самата и същност.
- **Емоционална бариера.** Емоционалната бариера е едно от най-силните препятствия пред процеса на “учене”. Служителите се страхуват да не изглеждат смешно или да не бъдат злепоставени или унижени по някакъв начин по време на обучението. Често те не се чувстват достатъчно свободни, за да участват в по-нетрадиционните игри или се притесняват от творчески изяви.
- **Фирмата- машина, а не от организъм.** Все още е твърде разпространено съващането за организацията като “добре смазана машина”, а не като “жив организъм”. Служителите не са мотивирани да се отъждествяват с компанията, в която работят и се приемат по-скоро единствено като изпълнители, а не като важен ресурс за създаването на крайния продукт. Най-често работещите не са амбициирани да “мислят” и да се стремят да усъвършенстват представянето си.
- **Недостатъчната квалификация на мениджърите.** Те са все още прекалено консервативни към новите методи в управлението. Много малка част от тях приемат критиката от подчинениеюте си и имат диференциран подход към отделните служители при въвеждането на нови концепции. Мениджърите в българските компании все още се идентифицират по-скоро с фигурата на “началника”, отколкото с образа на “добра майка” или “учещите лидери”(лит. изт. 1, 178стр). Те не осигуряват на служителите нужната за проектите им подкрепа и не ги настърчват да обменят информация.
- **Неутвърдената роля на мениджъра “Човешки ресурси”?** В много организации значимостта на позицията не се осъзнава от ръководителя на фирмата и той ограничава правомощията на мениджъра “Човешки ресурси”, свеждайки функциите му до задачите на отдел “Кадри”. Модела на “учещата организация” определя мениджъра “Човешки ресурси” като “вторият най-важен човек в компанията след генералния директор” и предполага силното му влияние върху корпоративната култура, нагласите и организационния микроклимат.

- **Труднопостижимият баланс “златната среда” или “здравословното ниво на хаос”**(лит. изт. 1, стр.260 стр). Подходящият организационен климат също е сред задължителните предпоставки за успеха на методологията, предложена от Клайн и Сандърс. Българските компании най-често се лутат от едната крайност в другата- от totally формализираната с множество правила работна среда към напълно лишената от рамки структура.
- **“Взривената” приемственост.** Едно изключително важно условие за превръщането на една организация в “учеща”. Приемствеността гарантира създаването и съхраняването на “паметта на организацията”. А една компанията не може да се превърне в “учеща организация” ако не се учи от опита и направените грешки, ревизия на които може да направи само ако “има памет”.

Дискутираните по-горе “пречки” пред успешното прилагане на методологията от десет стъпки са свързани по-скоро с особеностите на психологическия портрет на българина отколкото с чисто икономическите характеристики на макросредата. Но въпреки дългия списък има ли шанс концепцията? Или не? В търсене на отговор на този въпрос бяха изследвани 12 компании от най-прогресивно развиващите се в момента сектори на икономиката- банков (А, В, С, D, Е), телекомуникации (F), застрахователен (G), одиторски (H), високотехнологичен (I). Анкетирани бяха и служители на петролна компания (J) и електроразпределителна фирма “Х”. Проучването бе насочено именно към тях като изложени в най-голяма степен на динамиката на бизнес средата и принудени най-гъвкаво, и адекватно да реагират на внезапните промени и новости.

ОПИСАНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

За целите изследването бе разработен въпросник, който в максимална степен да отрази реалността в конкретната организация и да покаже доколко компанията е ориентирана към концепцията “учеща организация” както и до коя от стъпките на методологията е достигнала в развитието си. Въпросникът е базиран на анкетната карта предложена от Клайн и Сандърс (лит. изт. 1, стр.61-63) и е разширен (с въпроси за риска, използването на “американски тип” методи, честотата и вида на програмите за обучение) за нуждите на изследването. Средната възраст на попълнилите анкетата е 30-35 години и 60% от тях са от женски пол. Всяка една от включените в изследването организации провежда поне два пъти годишно обучения за служителите от различни отдели. За обработката на анкетите е използвана матрицата, предложена от Клайн и Сандърс (лит. изт.1, 66-67 стр), която е адаптирана към целта на изследването и е изключително удобна за анализ на събраната информация и извлечането на конкретни изводи. Използването на матрицата позволява на проучваната организация да бъде дадена оценка във всяка една от стъпките по скала от едно до пет и да бъдат открити “слабите места” в компанията.

“Учещата организация” е понятийно и концептуално относително нов модел за българските организации и е все още твърде рядко предмет на изучаване. Проведеното изследване е първото от такъв тип, осъществено в България. То има характер по-скоро на предварителен анализ, предшестващ същинско изследване, защото проверява съществуващите в българските компании нагласи, свързани с приемането и налагането на концепцията “учеща

организация”. Предвид целта на проучването са разтълкувани резултатите от непредставителна извадка. Единственият критерий при избора на фирмите-участнички в изследването са специфичните особеностите на модела. Като всяка нова идея и тази е подложена на проверка в компании от прогресивно развиващи се отрасли, за които усвояването на нови техники и иновативността не са мода, а въпрос на оцеляване. Съвсем логично вниманието се насочва към банковия сектор, който в световен мащаб се характеризира с изключителна динамика и с нови измерения на понятията конкурентноспособност и гъвкавост. Тенденцията в България е естествено отражение на промените, настъпващи в бизнеса въпреки обективните разлики в реалностите. Банковият сектор е сред извървелите най-бързо дългия и труден предход към европейските стандарти. Опериращите в него фирми по презумция трябва да “учат”. Те трябва да налагат “ученето” като стандарт и ежедневие, а не като “нова идея, която може да се изпроверва”. Съвременните характеристики на бизнес средата определят процеса “учене” като единствено условие за съществуването в сектора. За банките то не предлага избора на “искам”, а по-скоро неминуемостта на “трябва”.

Не по-малко критичен за оцеляването е процеса на “учене” и за останалите, попаднали в извадката компании, съответно от телекомуникационния, застрахователния и високотехнологичния сектор и фирмите, занимаващи се с петрол и енергия.

С участниците в изследването бе проведен и неформален разговор за основните пречки пред превръщането на тяхната организация в “учеща” и им бе предоставена анкета от 53 въпроса, свързани с метода от десет стъпки. Като една от най-удобните и лесни за обработка форми на възможностите за отговор в проучването е предложена скала от едно до пет.

При раздаването на въпросниците на анкетираните бе разяснена същността на концепцията “учеща организация” и им бе представен накратко алгоритъма от десет стъпки. Повечето от запитаните изразиха желание методът да бъде изпроверян в тяхната компания, изразявайки надеждата, че фирмата им отговаря на повечето условия, за да бъде пробата успешна.

Преди да бъдат анализирани резултатите от изследването е важно да бъде уточнено, че то бе прието с изключително положителна нагласа от участниците и предизвика професионален и личен интерес сред повечето от тях. Положителните реакции се определят като важен индикатор за нагласите и курса на корпоративната култура във всяка една от организацията както и за способността ѝ да се превърне в “учеща”.

Проучването бе насочено към динамично развиващи се сектори и категоризирани като “успели” компании с минимум 70 служители и отдел “Човешки ресурси”, в който са ангажирани най-малко двама специалисти с висше образование по специалността. Средната възраст на попълнилите анкетата е 30-35 години и 60% от тях са от женски пол. Всяка една от включените в изследването организации провежда поне два пъти годишно обучения за служителите от различни отдели.

ОБОБЩАВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Съвсем целенасочено изследването обхваща предимно компании с чуждестранно участие, за да подложи на проверка тезата за по-бавния и успешен трансфер на управленички модели в мултинационалните

компании. Изключително интересни и в някои случаи изненадващо неположителни се оказаха резултатите от анкетата. Въпросниците показваха, че клоновете на утвърдени банкови институции (A) у нас не са сред първенците в категорията “най-важния актив са нашите служители” за разлика от едно държавно предприятие (фирма “X”), което е на “една ръка разстояние” от превръщането си в напълно завършена “учеща организация”.

Интересен бе и факта, че един мобилен оператор (F) все още не полага достатъчно усилия, за да усвои модела “учеща организация” и не насърчава адекватно креативността на служителите си и споделянето и размяната на знания по между им.

Една от основните причини за нежеланието на чуждестранните фирми да прилагат корпоративните програми за развитие на човешкия капитал в клоновете си в България, се дължи главно на липсата на подобна потребност от страна на работещите за тях. Всяка една по-голяма компания в Европа и САЩ не би могла да съществува без гъвкав отдел “Човешки ресурси”. Важно е да се отбележи, че неговите същински и най-важни функции са много различни от смятаните все още за приоритетни в ежедневието на мениджъра у нас, задължения, изпълнявани доскоро от отдел “Кадри” или “Личен състав”. Най-логичното съждение е, че ако не е налице потребност и няма сигнали за недоволство сред работещите, то не е нужно такава да бъде създавана.

Различен щтрих в диагнозата на компаниите с чуждестранно участие добави единствено банка “D”, която е определено сред “изключениета от правилото” в бранша. В тази финансова институция се наблюдава стремеж към уеднаквяване на вътрешните стандарти независимо от разликите в изходните условия и характеристиките на заобикалящата среда. Разликата чувстват не само клиентите, но и служителите. Именно в тази банка е дадена и максималната оценка на мениджърънта по показателите иновативност, креативност и склонност към рискови решения. Банка “D” е втората компания заедно с фирма “X”, която показва най-високи резултати в скалата по отношение на ясното осъзнаване на същността на “ученето” като процес и практика и разграничаването му от “обучението”. Двете организации са блестящи примери за изпълнението на шестата стъпка от алгоритъма за изграждането на “учеща организация” (насърчавайте “ученето” на всички нива).

Сред всички анкетирани единствено служителите на “D” осочват, че в работния им график е отделено време за запознаване с актуалните за компанията проблеми. Тази институция е и изключението от проучваните фирми с чуждестранно участие по отношение на изграденото положително отношение сред служителите към налагането на нови и нетрадиционни техники в ежедневието на организацията.

Друг важен проблем, който въпросниците поставиха на дневен ред е важността на фигурата мениджър “Човешки ресурси”. В динамично развиващите се компании той е “дясната ръка” на изпълнителния директор и има неговата безусловна подкрепа за провеждането на трейнинги и прилагането на нестандартни техники за обучение. Той провежда последователна политика и търси обратната връзка, за да адаптира методите към обучаващите се.

Изключително болезнена и същевременно актуална тема е оценката на направените инвестиции в развитието на човешките ресурси и тяхната възвръщаемост. Липсата на обективна оценка на постигнатите резултати и подобрения вследствие на обучениета се приема за една от основните причини за провала на различни трейнинги. Съпоставката на разходи и ползи рядко е

предвидена в сценария след края на програмите за обучение. Не е честа практика и обсъждането на трейнингите и придобитото знание между служители и ръководители. Работещите не винаги чувстват подкрепата на своите началници, за да приложат усвоеното на практика.

Реалността във всяка една от участващите в изследването компании бе анализирана с помоща на матрицата на Клайн и Сандърс(лит. изт. 66-67 стр) и и' бе определено място според изпълнението на стъпките от алгоритъма. Използването на матрицата позволява на проучваната организация да бъде дадена оценка във всяка една от стъпките по предложената скала от едно до пет и да бъдат открити "слабите места" в компанията. Фирмата би могла да дискутира основните проблеми на всеки един от етапите и да търси начини за тяхното преодоляване преди да премине към изпълнението на следващата стъпка от методологията.

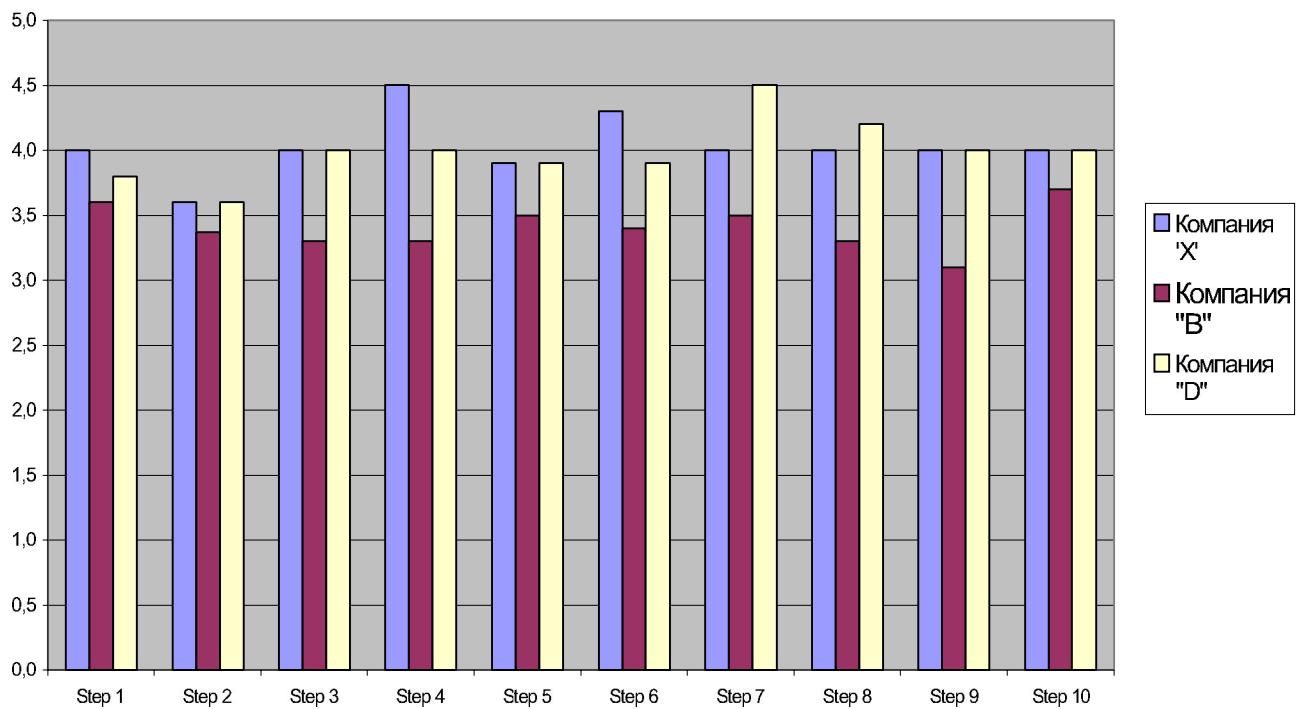
Въпреки, че никоя от компаниите не достига максималната оценка по скалата в някоя от десетте стъпки на алгоритъма, стойностите на всички фирми са задоволителни. Повечето организации са показали резултати над средната оценка, а три са близко до пълното усвояване на модела "учеща организация".

Графиките, представени по-надолу са обобщена съпоставка на резултатите на компаниите, участвали в изследването групирани в две категории съответно- фиг.1 "Фирмите отличници" и фиг. 2 "Кой е най-далеч от модела учеща организация". Те онагледяват постигнатите по петстепенната скала максимална и минимална стойност и разликите в справянето с предизвикателствата на отделните стъпки.

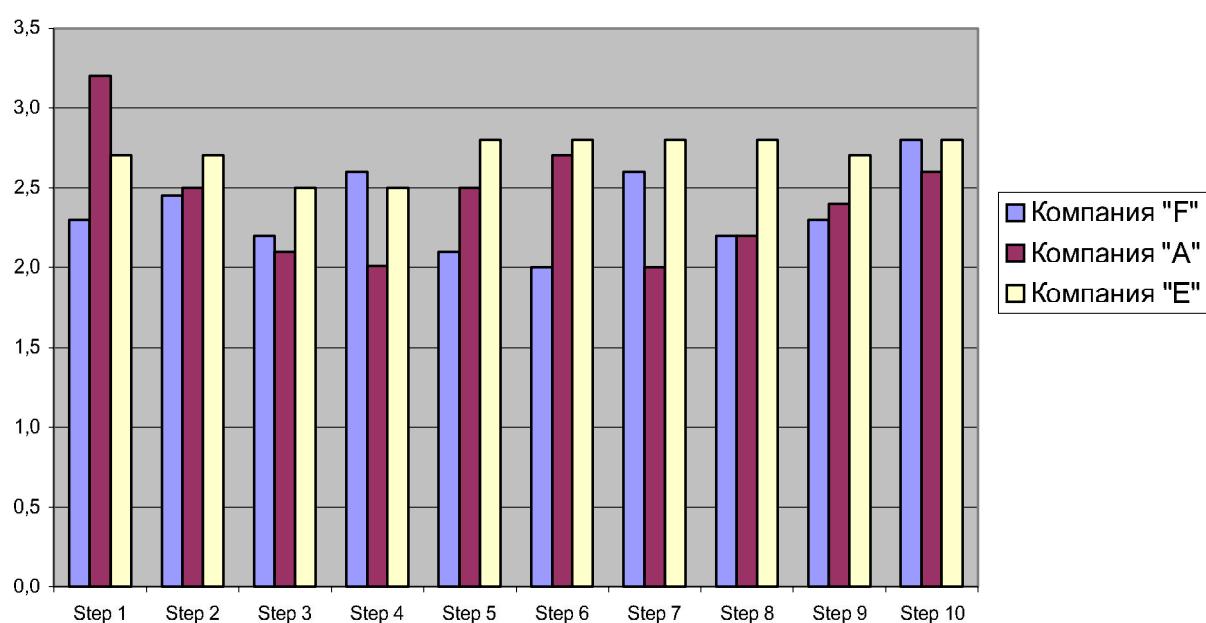
Графичното изображение улеснява и откриването на общите проблеми и най-типичните за българските компании слабости. Фигурите използват за основа обработените в матрицата отговори и насочват към анализ на разликите в показаните резултати във всяка една от десетте стъпки на метода между отделните компании в двете категории.

Непредставените в тези категории компании са показали стойности, вариращи между средните на "отличниците" и "изоставащите" фирми.

ФИРМИТЕ ОТЛИЧНИЦИ

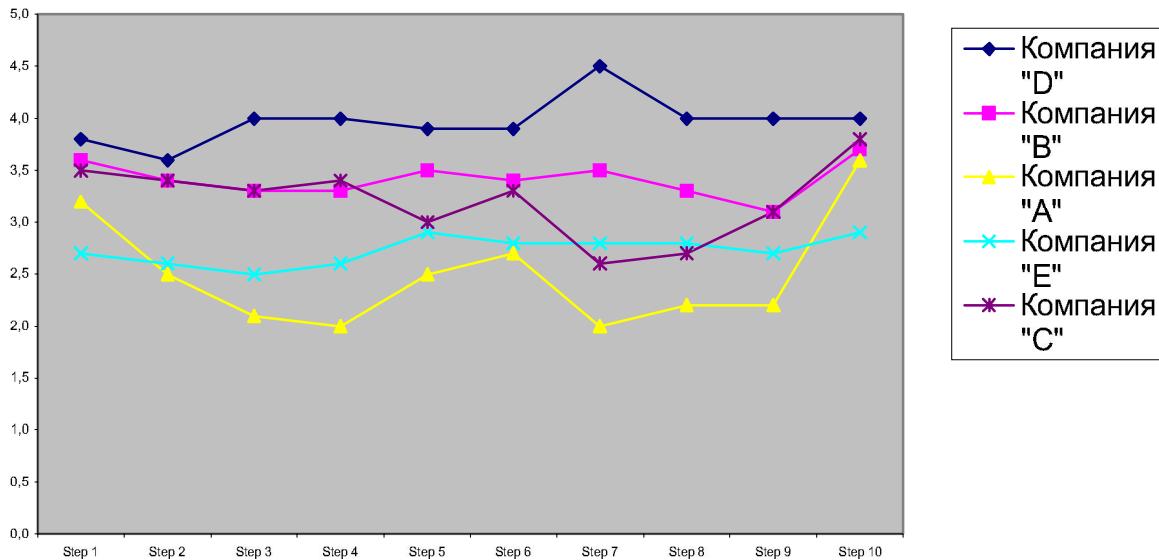


ФИГ.2 КОЙ Е НАЙ-ДАЛЕЧ ОТ МОДЕЛА ОТ "УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ"



ФИГ.3

КОЙ КЪДЕ Е В БАНКОВИЯ СЕКТОР?



Според графиките най-критични за организациите в двете групи са различни стъпки от алгоритъма. За попадащите в групата на изоставащите проблемни са пета (“Насъчвавайте служителите да черпят знания от колегите те си”), седма (“Изработете визията”), осма (“Вдъхнете живот на визията”) и доста често втората (“Извадете на преден план позитивното и го афиширайте”) стъпка от методологията. Фирмите “отличници” срещат трудности основно при преминаването на четвъртата (“Насърчавайте поемането на рискове”) и деветата (“Изградете структурата на системата”) от десетте стъпки.

Интересен е фактът, че от изброените проблеми като един от характерните за българските организации може да бъде посочен “рисъкът”. Много висок процент от анкетираните (88%) споделят, че не са склонни да рискуват на работното си място и компанията им не води политика, която да стимулира поемането на рискове от страна на служителите си. Като най-честа причина за избягването на “рисъка” се посочва страхът от допускането на грешки и вероятността за неодобрение от страна на ръководителите и колегите. Отношението към “рисъка” е важна предпоставка, за готовността на фирмата да приеме предизвикателството на концепцията “учещата организация” и предполага убеждаване на членовете на екипа в ползата от поемането на “умерени рискове” и изискването, и налагането на подобно поведение като еталон.

За да променят нагласите, свързани с “рисъка” организациите биха могли да използват предложените от Клейн и Сандърс “Девет начина да отключим склоността към поемане на риск”(лит. изт. 1, 123 стр). Определено положително на “рискуването” влияе позитивното отношение към грешките и допускането на такива. Въпреки че 50% от участвалите в изследването смятат компанията си за ориентирана към използването на допуснатите грешки като източник на знание,

все още тази тенденция не е осъзната от останалата половина от фирмите и не се приема като възможност за положителен растеж.

В потвърждение на предварително формулираната първа хипотеза един от сериозните проблеми на българските организации се оказва прилагането на практика на стъпка втора (“Изведете на преден план позитивното и го афиширайте”) от алгоритъма. Важно е да се отбележи, че се наблюдава постепенна промяна на нагласите в сравнение с първите години на прехода, която е осъзната от 90% от анкетираните и е налице и в компанията, в която работят. Основната трудност пред успешното преминаване на тази стъпка, както вече бе споменато по-горе, е свързана с психологическа характеристика на българския служител, а именно склонността към негативизъм и отричане на новото, преди още то да бъде осмислено и изследвано докрай.

Позитивното отношение е абсолютно задължително условие за изграждането на “учеща организация”. Не по-малко важно е то да бъде търсено и да се полагат усилия за изграждането му не само в компаниите, стремящи се към модела на “учеща организация”, но и във всяка една адекватно развиваща се фирма. Интересни са резултатите, които показва изследването що се отнася до възприемането на подходите, насочени към иницииране на положителни нагласи в организацията, предложени от методологията. Изследването показва, че 92% от запитаните биха ги приложили на работното си място, но 85% смятат, че в компанията липсва подходящия организационен климат и положително отношение на колегите им, за да бъдат те успешни. Изключение е единствено фирма “D”, в която подобни похвати са ежедневие и прилагането им се подкрепя и насярчава от служителите. Споменатото по-горе противоречие, всъщност, отново ни връща на основните проблеми на организационната среда в българските фирми – консервативното мислене, склонността към предрасъдъци, липсата на самочувствие и увереност в способностите и страхът от провал или “излагане пред другите”. За тяхното преодоляване често не са достатъчни усилията вътре в самата организация, а е необходимо промяната да бъде инициирана на ниво менталитет и обществени нагласи. Най-лесно успех може да се постигне с наглед “изключително елементарните” за българския стил на разсъждение американски техники, които в много случаи се подценяват от мениджърите у нас като “неподходящи” и “неадекватни” на “балканската действителност”. Логичен е въпросът: Защо след като лесно се възприема американската музикална и филмова култура да бъдат безапелационно отхвърляни подходите, които са се наложили успешно отвъд океана? На преден план като медиатор между две различни култури е мениджърът “Човешки ресурси”, чиято най-важна функция е да създаде необходимите условия и нагласи в организацията и да открие правилния подход към служителите, за да проработят взаимстваните техники или защо пък не, на базата на тях да бъдат разработени адаптирани за нуждите на компанията нови методи.

Неразрывно свързан с успешното преминаване към стъпка две от алгоритъма е справянето с петото препятствие на методологията. Ако служителите не са придобили положително отношение към промените и работата си, шанса да погледнат на своите колеги като на “източници на знание”, е минимален. Отговорите на анкетираните показват, че малко от организацията осъзнават важността на тази стъпка и са насочили усилията си към утвърждаването на политика, която да насярчава служителите да споделят информация и да взаимодействат ефективно в работната среда. Липсват формални и неформални

структури, които да улесняват предаването на знанието между работещите в организацията. Резултатите отново ни насочват към народопсихологията. Този път пречка е изключително силно изразеният индивидуализъм на българите, който определено не поощрява стремежа към групови постижения и признаването на успеха на колегите. Все още неосъзнат остава сред фирмите у нас факта, че печелившата преди години формула “печеля- губиш” е заменена от много по-гъвкавата концепция “печеля- печеля”. Търсят се и се насьрчават сътрудничеството и взаимното разбиране, а не индивидуализма и самостоятелната работа. Успехът на съвременната организация е функция от степента на постигнатата синергия от знанията и постиженията на служителите и.

Могат да бъдат приложени няколко от американските техники, предложени от алгоритъма за възпитаването на взаимно уважение и оценяване на приноса на всеки един служител на успеха на компанията. Друга предпоставка за ученето е изграждането на гъвкава структура на организацията, която да “подразбира” ефективната обмяната на информация и взаимодействието между отдели и колеги. Не по-малко важна е и ролята на мениджърите, които трябва да насьрчават “търсеното поведение” сред служителите си и да използват техники, които да са насочени към превръщането на признанието към работата на другите в част от ежедневието на компанията.

Визията и онагледяването и’ до степен, в която да атакува съзнанието на служителите от всички нива е другото “най-непреодолимо” предизвикателство пред българските фирми. В 90% от проучваните компании в работния график на служителите не е предвидено време за запознаването им с актуалните събития и проблеми в организацията. Липсва и изградена практика за публичност на текущи проекти и инициативи. Различна е действителността само в две от “ фирмите-отличници”- банка “D” и старозагорското предприятие “X”.

Системното мислене е друга, отсъстваща от организационната среда на българските фирми предпоставка за постигането на модела “учеща организация”. Постепенно то се осъзнава като приоритет от мениджърите, но все още не е намерен правилния инструментариум за изграждането му като характеристика на организацията. Системното мислене е критичен елемент за всички анкетирани с изключение на “утвърдените първенци”: банка “D” и фирма “X”, чийто показатели са близки до най-високата оценка по скалата. Пореден реверанс към двете организации за присъствието им члените редици в предпоследната и една от ключовите за пълната трансформация стъпка девет от алгоритъма. Предвид на факта, че системното мислене не е самоцел, а синергичен ефект от успешното преминаване на първите осем етапа от методологията неговото постигане в компания, развиваща се в условията на българската икономика (които са в малка степен съпоставими с характеристиките на американската бизнес среда) е постижение, което дава основание да определим двете фирми като бенчмаркови компании в България. За останалите освен посочения еталон остава и възможността да преминат през въпросника за изследване на системата, предложен от двамата автори на методологията и да се опитат да изградят и интегрират в компанията шестте ключови елемента на системата на “учещата организация”.

Любопитни са и резултатите от изследването, отразяващи осъзнаването на разликите между “обучение” и “учене”. Доскоро в България и двете звучаха авангардно. Динамичните промени в последните няколко години превърнаха “обучението” в разбираема и успешно прилагана фирмена концепция. За 55% от

анкетираните компании няма смислов и практически разделител между “обучение” и “учене”. Останалите 45% правилно определят първото като един от инструментите за постигането на второто. “Ученето” като ежедневие за съвременната организация не трябва да е предизвикателство, а необходимост. Това твърдение е още по-вярно за принудените непрекъснато да се адаптират според “настроенията на средата” фирм от банковия, застахователния и телекомуникационния сектор и софтуеърните компании. Развитието на технологиите в ерата на интернет хегемонията превърнаха “ученето” от привилегия на разполагащите с достатъчно ресурси организации в широкодостъпен ресурс за всички, осъзнаващи неговата безценност. Конкурентно предимство вече не е “ученето” като пасивно съществуващо явление, а като активиращ, организиращ и акселериращ дейността в организацията процес.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Направеното предварително проучване за определяне на нагласите към изграждането на “учеща организация” доказа някои и опроверга други от формулираните по-горе авторски хипотези. Анализът на резултатите позволява да се направят следните изводи:

- **Постигнати са успехи по пътя към превръщането на фирмите в “учеща организация”.** Постепенно се осъзнава потребността от “учене” в българските организации и се търсят решения за моделирането на процеса съобразно психологическия портрет на служителите. Признава се значимостта на фигурата на мениджъра “Човешки ресурси” и се правят опити за надхвърляне на поставената рамка от отдел “Кадри”. Налице е положителна нагласа към изprobването на концепцията “учеща организация” в 90% от анкетираните фирми. Насърчава се формирането на работни екипи и превръщането им в двигател на организацията.
- **Липсват съществени предпоставки за изграждането на “учеща организация” в българските компании.** Позитивното мислене си остава един от ключовите проблеми пред успеха на концепцията “учеща организация” в България. Въпреки определено обнадеждаващите показатели на фирмите-бенчмарк негативизъмът и недоверчивостта са основните нюанси на деловата среда. Друга основна пречка си остава стремежът към краткосрочни резултати и липсата на визия, която да е споделена и от служителите. Силно изразения индивидуализъм често не дава шанс за преминаването на критичната стъпка пет – възприемането на колегите като ресурси, а не като конкуренция или враг.
- **В резултат на изследването могат да бъдат определени две фирмабенчмарк- банка “D” и фирма “X”.** Предвид на факта, че се търси най-добрата практика за българските условия изборът се ограничава до електроразпределителното предприятие като компания без чуждестранно участие, успешно доближаваща се до завършена “учеща организация”. Препоръките към предприятието са насочени към подобряване на представянето във втора (насърчаване на позитивизма) и пета (осъзнаването на колегите като ресурси) стъпка от алгоритъма (традиционните слаби места

на българските организации). Фирмата отправя уникално по вида си предизвикателство не само към конкурентите си от отрасъла, но и към всички правещи бизнес в българските условия. Тя превръща един мечтан и за много западни компании модел в част от организационната си действителност. Фирмата “X” поставя и в светлината на проекторите “неочаквано слабите” показатели на считаните за “модерно развиващи се” компании на българския пазар. Приносът на организацията е и в убедително спечелената надпревара с фирми с чуждестранно участие от една изцяло българска компания. Постижението на организацията потвърждава максимата “Няма загубени каузи, има само такива, които не искаш да спечелиш!”. Надеждата за останалите фирми е, че “щом един е стигнал върха, значи скоро ще го изкачат и други”. Може би не днес и не утре, но все пак скоро, много скоро...

ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ:

1. Питър Клайн и Бърнард Сандърс, “Десетте стъпки за изграждане на учаща организация”, изд. 2000
2. Питър Сенж, “Петата дисциплина”, изд. 1990
3. Дейвид Гарвин, “Създаване на учаща организация”, изд. 1993
4. Д. Пъркинс и Р. Б. Шау, “Да научим организациите да учат”, изд. 1991
5. Джеймс Девито, Наръчник на Американската Асоциация за Обучение и Развитие(ASTD), изд. 1996

ЕЛЕКТРОННИ ИЗТОЧНИЦИ:

1. www.astd.org
2. www.harvardreview.com
3. www.princetonreview.com