

КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ – ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ

LEARNING ORGANIZATION-PRACTICAL IMPLEMENTATION ASPECTS

Ass.Prof. Dr. Margarita Atanasova

Department “Human resources and social protection”, UNWE, m.atanassova@premium-bg.com

Abstract: The article is dedicated to the development of an organizational environment for learning being a factor for its efficiency. The main tools for creating suitable learning encouraging organizational environment are based on three scientific concepts: “organizational learning”, “knowledge management” and “learning organization”. The five main principles determining the existence and the effective functioning of the learning organization have been considered. The structure and main characteristics of the “learning organization” has been presented.

Key words: **Organizational environment; Organizational learning; learning organization.**

В съвременната теория за развитие на човешките ресурси се отделя специално внимание на параметрите на организационната среда, в която се осъществява ученето и която се оказва фактор за неговата ефективност. По този повод Харисън подчертава, че “не можеш да принудиш хората насилно да учат, но можеш да работиш с тях по такъв начин, който ги насърчава и им помага да учат” (Harrison, R. 2002, 6)

Насърчаването на ученето в организацията се базира на изграждане **на подходяща среда, която насърчава хората да учат**, вкл. и чрез предоставянето на ресурси за учене. (Armstrong, M., 2006, 561) Усилията се насочват към “създаване на подходящ организационен климат, който подкрепя ефективното учене. Тези дейности формират част от един интегриран подход за създаване на конкурентно предимство чрез хората в организацията”(Sloman, M., 2003, 17).

Основните средства за създаване на подходяща организационна среда, насърчаваща ученето, се базират на научни концепции, които през последните години станаха особено популярни- “организационно учене”, “управление на знанието”, “учеща организация”. Грите концепции са доста близки по своя смисъл (и често се смесват), но всяка от тях е полезна със своя специфичен акцент. Така например, концепцията за “организационното учене” се концентрира върху процеса на създаване на специфично за организацията знание, което има потенциал да влияе върху поведението и представянето на хората в организацията. Концепцията за “управление на знанието” акцентира върху възможността (и необходимостта) от насочване на потоците от знание с цел да се улесни ученето в организацията. От своя страна **концепцията за “учещата организация” обхваща параметрите на идеалната организационна среда, която насърчава и улеснява ученето в организацията.**

През 1990 г. Сендж посочва, че в “учещата организация” “...хората непрекъснато увеличават своя капацитет да постигат желаните от тях резултати, насърчават се нови модели на мислене, осигурява се простор за колективните намерения и хората непрекъснато се учат как да учат.”(Senge, P.,1990, 1). Съществуването и ефективното функциониране на учещата организация според него се базира на пет основни принципа:

- Персонално съвършенство (Развитие на капацитет за изясняване и постигане на това, което е най-важно за нас)

Индивидите в организацията се научават да увеличават своя персонален капацитет за постигане на желаните от тях резултати. Работниците и служителите създават организационна среда, която насърчава всички колеги да се развиват и да постигат своите цели.

- Мисловни модели (Развитие на капацитет да разбираме нашите вътрешни представи за външния свят и начина, по който те оформят нашето мислене и действия)

Индивидуалните представи на хората за процесите и системите в организацията (и извън нея) непрекъснато стават по-пълни и хората все по-добре разбират влиянието на тези индивидуални представи върху действията и решенията.

- Споделена визия (Развитие на способност на организацията да създава значима и широкоприета насока за действие)

Индивидите в организацията формират споделена визия за желано бъдещо състояние на съответната общност и принципите за придвижването към него; изграждат чувство на ангажираност към определена работна група/дейност.

- Учене и работни групи (Развитие на капацитет за колективно разбиране/познание и продуктивни комуникации)

В организацията съществува необходимият мисловен потенциал, осигуряващ възможност на определени работни групи да формират (развиват) способност, която е по-голяма от сумата на индивидуалните способности на техните отделни членове.

- Системно мислене (Развитие на капацитет да се вижда цялостната система, да се възприемат дългосрочни модели, да се разбират взаимните зависимости и последствията)

Начинът на мислене и езикът, който се използва за описание и разбиране на движещите сили и взаимоотношенията в организацията, са насочени към формиране на поведението на системите. Това помага на мениджърите и на работниците в организацията да променят по-ефективно системите като отчитат особеностите и ограниченията, произтичащи от външни фактори и условия.

С цел да очертае специфичните особености на учещата организация, (Hitt, 1995, 18) прави съпоставка между нея и традиционната организация по отношение на няколко основни елемента. (Вж. таблица 1)

Табл. 1 Сравнителни характеристики на традиционната организация и учещата организация

Елементи	Традиционна организация	Учеща организация
Споделени ценности	Ефективност Ефикасност	Съвършенство Организационно обновяване
Управленски стил	Контрол	Насочване Подкрепа
Стратегия / план за действие	Подход от горе надолу	Взема се предвид мнението на широк кръг сътрудници
Структура	Йерархия	Плоска структура Динамични социални мрежи
Отличителни умения на персонала	Учене за адаптиране към работата	Учене за генериране на знание
Система за измерване	Финансови измерители	Финансови и нефинансови измерители
Работни групи	Работни групи Граници между структурните звена	Работни групи между отделните структурни звена

В началото на 21 век продължава активното изследване на ключовите характеристики на учещата организация. През 2008 г. група изследователи (Garvin, D., Edmondson, A., Gino Fr., 2008, 110) систематизират ключовите

характеристики на “учещата организация” в три основни блока: организационна среда, която подкрепя ученето; конкретни процеси и практики по учене в организацията и поведение на лидерите, което подпомага ученето. (Вж.таблица 2).

Таблица 2 Структуриране на основните характеристики на “учещата организация”

Първи блок: Организационна среда, която насърчава ученето в организацията	
	Психологическа сигурност- за свободно изразяване на позиции, мнение и идеи в организацията
	Насърчаване на интереса към нови идеи- заинтересованост на хората от нови идеи
	Осигуряване на време за възприемане и осмисляне на натрупан опит и на нови идеи
Втори блок: Конкретни процеси и практики за учене в организацията	
	Насърчаване на експериментирането- с нови идеи, продукти, услуги
	Събиране на информация- за клиенти, конкуренти, технологии
	Процеси и практики по обучение - за новопостъпили и за опитни работници
	Трансфер на информация- между колеги, между структурни звена, между клиенти и структурни звена и др.
Трети блок: Лидерство, което подкрепя ученето	
	Ръководителите целенасочено търсят мнението на хората
	Ръководителите отделят време и ресурси за обсъждане на опита и трудовото представянето на хората в организацията
	Ръководителите насърчават обмена на мнения и идеи в организацията

Представеното структуриране на основните характеристики на “учещата организация” е в основата на конкретен инструмент за самооценка на компанията по отношение на нейната близост или отдалеченост от “учещата организация”, който е достъпен (www.tools.hbr.org) за всички заинтересовани от тази проблематика.

Систематизацията на основните характеристики/принципи на учещата организация я разкрива като **идеален модел на организационна среда, която насърчава и подкрепя ученето**. В този смисъл учещата организация е висока и привлекателна цел за компании, които се стремят да развият човешките ресурси.

Литература

- 1.Armstrong, M., 2006, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn, Kogan Page, London
- 2.Garvin, D., Edmondson, A., Gino Fr., Is Yours Learning Organisation, Harvard Business Review, March 2008, 109-116
- 3.Guest, D., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M, Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial relations, 41, pp.291-314, 2003
- 4.Harrison, R., , Learning and Development, 3rd edn, IPM, London, p.15, 2002
- 5.Hitt, W., “The Learning Organisation: Some Reflections on Organisational Renewal”, Leadership and Organisational Development Journal, Vol.9, No.8, pp.17-25) 1995
- 6.Senge, P., The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization, Doubleday, London, 1990
7. Sloman, M., E-learning: stepping up the learning curve, Impact, CIPD,January, pp 16-17, 2003