

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ОБУЧЕНИЕ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКА ИНТЕРВЕНЦИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ В САМООБУЧАВАЩИТЕ СЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Проф. д-р Мария Андреева, СА „Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: В доклада се разглеждат принципите и методите на организационното обучение като стратегическа интервенция за организационно развитие, която осигурява стабилизиране на организационните промени и най-ефективна адаптация към тях в самообучаващите се организации. Оценяват се предимствата на философията на самообучаващите се организации да се адаптират към условията на средата, като насочват отделните мениджъри в областта на кариерата и планиране на живота им по такъв начин, който удовлетворява стратегическите потребности на организацията.

Ключови думи: организационно развитие, организационно обучение, самообучаваща се организация.

1. Въведение

За организациите, които искат да останат адекватни на заобикалящата среда, да осъществяват организационни промени и да се развиват, е много важно да учат по-бързо и по-ползотворно. Концепцията на организационното обучение, която заема особено място в историята на организационното развитие е разработена и развивана от такива автори, като Крис Аргирис, Доналд Шон, Питър Сендж, Р. Скинър, Т. Камингс, М. Дейл, и др. Организационното обучение се разглежда от тях като важно средство за утвърждаване и стабилизиране на организационните промени, без това да предизвиква сътресения, без да повишава напрежението и без да нараства съпротивата към промяната в организацията. В този смисъл въпросите за философията, принципите и методите на организационното обучение в съвременната самообучаваща се организация са ключови за ефективността на тази стратегическа организационна интервенция, която позволява устойчиво развитие чрез споделяне на знания и добри практики.

2. За философията на организационното обучение, като интервенция на организационно развитие в самообучаващите се организации

Организационното обучение е процес, който позволява на организацията непрекъснато да усъвършенства своята дейност, чрез подобряване на съществуващите и прилагане на нови подходи, процеси и процедури, за да може ефективно да реагира на текущите или предполагаеми изменения както във външната, така и във вътрешната организационна среда.[1;803-813] Даже в организацията да не се използва терминът „организационно обучение”, все едно тя развива всички или отделни негови компоненти – придобива знания, асимилира и интегрира нови знания, прилага ги и ги формализира в определени процедури, стимулира процесите на създаване на нови подходи, практики, продукти и т.н. Организационното обучение обаче *не се ограничава в усвояването на нови знания*, то предполага фундаментална промяна на съзнанието на персонала, за да могат организациите да постигат желаните резултати.

Организационното обучение, като интервенция на организационното развитие се използва преди всичко за повишаване на чувствителността на персонала относно протичащите в организацията промени. За целта се разработват и реализират такива програми за обучение, които имат не просто теоретична и практическа, а преди всичко - психологическа и социална насоченост. Чрез тях сътрудниците трябва да осмислят и променят отношението си към промените и да станат „посланици” новите идеи. В резултат на това се очаква значително намаляване на съпротивата срещу планираните и провеждащите се промени и постигането на стратегическите цели на организациите.

Според известните американски специалисти Крис Аргирис и Доналд Шон, съществуват два базови модела на организационно обучение, свързано с промените:[2;119]

1. Т.нар. „адаптивно обучение”, което е фокусирано върху проблемите и възможностите, които има организацията. При него организациите определят т.нар. „направляващи променливи” – какви цели и стандарти те очакват да достигнат, след което извършват мониторинг и анализ на постиженията, и ако е необходимо, извършват необходимите корекции на сегашното състояние. Моделът на адаптивно обучение позволява на организацията да реализира текущата политика и да решава вече поставените цели;

2. Т.нар. „генеративно обучение”, което, за разлика от първия модел, позволява да се разкрият и поправят организационните грешки,

като се модифицира породилата ги ситуация. В организациите, които се придържат към втория модел, ръководителите отделят особено внимание на информацията, която постъпва от външната и вътрешна организационна среда, обсъждат проблемите и реагират на промените, учат се от другите. При този модел процесът на мониторинг инициира преформулиране на „направляващите променливи“ по такъв начин, че те да отговорят на новата ситуация, която може да възникне в резултат на въздействието на външните условия. Така възниква ефективен цикъл на разбиране и обучение – обучаваща система, съдействаща за откриване и поправяне на организационните грешки.

В резултат на своите съвместни изследвания двамата автори правят извода, че болшинството от организациите успешно се справят с първия модел, но изпитват значителни трудности в обучението по втория модел. Те считат, че адаптивното обучение е подходящо за решаване на рутинни, повтарящи се проблеми, то помага да се изпълнява успешно ежедневната дейност в организацията. Генеративното обучение обаче е повече подходящо при решаване на сложни, нестандартни, неподдаващи се на програмиране проблеми, които са типични за съвременните организации, функциониращи във все по-сложна и непредсказуема среда. Тук на първо място се поставя въпросът защо е възникнал проблема, изследват се механизмите на възникването му, а не просто повърхностните му симптоми, както е при адаптивното обучение.

Особено развитие концепцията за организационното обучение в самообучаващата се организация получава в труда на Питър Сендж „Петата дисциплина. Изкуство и практика на самообучаващата се организация“. Според него, ако организационното обучение е процес, то самообучаващата се организация е неговата структура, в чиито рамки се развива този процес.[4;347]

В литературата са известни редица определения за „самообучаваща се организация“, които представляват в определен смисъл интерпретации на разбирането на Питър Сендж, че самообучаващата се организация е организация, в която се разработват и утвърждават нови начини на мислене, в която са налице общи стремежи и в която се осъществява съвместно обучение. Например: М.Педлър посочва, че самообучаваща е организацията, която облекчава обучението на всички свои членове и непрекъснато се трансформира; П.Гарвин определя самообучаващата се организация като такава, която осигурява придобиване на знания от опита, разработва програми за непрекъснато усъвършенстване, използва систематизирани методи за решаване на проблемите, бързо и ефективно разпространява знанията в рамките на

организацията с помощта на програми за професионално обучение; Д. Бургойн подчертава, че самообучаващите се организации се адаптират към условията на средата, като развиват своя персонал по съответстващ начин – те насочват отделните мениджъри в областта на кариерата и планиране на живота им по такъв начин, който удовлетворява стратегическите потребности на организацията; Р. Дафт дефинира самообучаващата се организация като такава организация, членовете на която участват в идентификацията и решаването на проблемите, което ѝ дава възможност за постоянно експериментиране, промяна и усъвършенстване, способност за растеж и достигане на поставените цели, и т.н. [3;509-510].

В посочените дефиниции и в дефиниции на други автори по този въпрос се акцентува на това, че самообучаващите се организации непрекъснато развиват способностите си да се променят и приспособяват, в тях се насърчава както колективното, така и индивидуалното учене, в тях резултатите от ученето се използват, за да се постигат подобри резултати. Показателно за самообучаващата се организация е отношението на ръководството към собствените грешки на организацията. По този въпрос Соичиро Хонда, основател на Honda Motor Corporation, казва: «Мнозина мечтаят за успех. Аз смятам, че успех може да се постигне, само като се осмислят повтарящите се грешки. По същество, успехът е 1% от вашата работа, който е резултат от останалите 99%, т.е. от грешките.» [5]

От изложените по-горе становища могат да се направят следните обобщения:

1. Самообучаващи се организации са онези организации, които създават, придобиват, съхраняват, умножават и предават знания, умения и навици. Те са способни успешно да се променят и да се адаптират към новите условия на външната и вътрешната среда. В тях човешките ресурси се превръщат в най-големия организационен капитал, в основна цел за инвестиция, а тяхното организационно обучение е фундаментална основа за осъществяване и стабилизиране на организационните промени. Тези организации се развиват по пътя на постоянен обмен на добри практики и избягване на повторението на типични грешки;

2. В основата на философията на самообучаващата се организация е идеята, че ако организацията иска да оцелее и да се развива, то тя трябва да развива организационно обучение на всички равнища, което да бъде съзнателно, непрекъснато и интегрирано, като управляващите са длъжни да създават такъв емоционален климат, в който целият персонал би могъл непрекъснато да се обучава. Самообучава-

щата се организация е такава организация, в която не може да не се учиш, тъй като ученето е вплетено в ежедневната дейност. В нея е въплътена философията на прогнозиране, реакция и отговор на измененията, комплексния характер и неопределеността на организационното обкръжение. По мнението на специалистите, скоростта, с която организацията се обучава, може да стане единственият постоянен фактор, поддържащ конкурентните преимущества на съвременната организация.

3. Принципи и методи на организационно обучение в самообучаващите се организации

В литературата по организационно развитие се акцентува на петте принципа на организационно обучение, разработени от американската авторка Р. Харисън:[3;512]

1. Да се даде на сътрудниците ярка и последователна представа за организацията, която да е в основата на общуването и на взаимоотношенията и да насочва към необходимостта от стратегическо мислене на всички равнища;

2. На базата на откритата и еднозначна представа за организацията да се стимулира търсенето на стратегически варианти в широк диапазон, да се поддържа вторичното мислене и да се насочва творческата активност на сътрудниците към натрупване на знания;

3. Общуването, частните разговори и диалози са основен инструмент, облекчаващ организационното обучение;

4. Важно е да се накарат сътрудниците постоянно да подлагат на преразглеждане и преоценка онова, което се смята за подразбиращо се от самосебе си;

5. Важно е да се развият благоприятни условия за обучение и да се създава климат, способстващ за иновациите.

Към тези и други принципи за ефективно организационно обучение в самообучаващите се организации, формулирани в специализираната литература, могат да се добавят и следните:

- Принцип на непрекъснато развитие на сътрудниците;
- Принцип на достатъчната мотивация;
- Принцип на ориентация към изпреварващо проактивно обучение на целия персонал;
- Принцип на системност;
- Принцип на интервенцията от страна на агентите на промяната;
- Принцип на учене от опита и грешките;
- Принцип на обучение в процеса на работата, и др.

В самообучаващите се организации, с оглед стабилизиране на организационните промени, са приложими такива методи, като:

- включване на обучаемия в процеса на работа на друг сътрудник в организацията – бадинг (от *buddying* – “партньор”);
- наблюдение на процеса на работа – шедуинг (от *shadowing* – “да бъдеш в сянка”);
- стажуване, ротация – секъндмънт (от *secondment* – “командиrowане”);
- целенасочено предаване на опита – наставничество (*mentoring*);
- разкриване потенциала на обучавания – коучинг (*coaching*);
- насочване на процеса на обучение, обсъждане на опита и пренос на получените знания в реалната практика – тюторство (*tutoring*);
- метод на ситуационния анализ - сторителинг; кейс-метод (*storytelling, case-method*);
- метод на деловите игри;
- използване на комплексни технологии в обучението – треньорство, менторство, супервизия, проектни семинари, бизнес-тренинги, вебинари (*webinars*), обучение в действие (“*action learning*”), обучение в екипи, метафорични игри, кръжоци по качеството, и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. F i o l, С.М., Marjorie A. Lyles - Organizational Learning, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 (Oct., 2005).
2. А р д ж и р и с, К. - Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004.
3. А р м с т р о н г, М. – Практика управления человеческими ресурсами Санкт Петербург, Издательский дом „Питер”, 2009.
4. К а р п о в, А.В. и др. – Технологии управления развитием персонала, М., Проспект, 2015.
5. В а с и л ь е в, А. - Империя, которую построил Хонда, в: <http://stroyportal-volga.ru/biznes-i-vystavki/imperiya-kotoruyu-postroil-xonda>, последен достъп: 10.07.2016.