



# Учеща ли е Вашата организация?

## Доклад за резултатите от самооценката на

### Център за оценка на риска по хранителната верига

Този доклад съдържа резултати и бенчмаркинг от самооценка на администрациите по въпросника на Гарвин, Едмудсън и Джино „Учеща ли е Вашата организация?“ Самооценката е направена през октомври 2017 г. Данните на Вашата администрация са съпоставени с резултати на 70 други български администрации, както и с чуждестранни организации, включени в базата данни на Гарвин и колеги. Надяваме се, че бенчмаркингът ще Ви помогне да идентифицирате своите силни страни и областите за развитие на организационната култура във Вашата администрация.

В **първата част** на доклада е обяснено понятието „учеща организация“ и значението на ученето за съвременните организации. Дадени са разяснения и по самия инструмент за самооценка „Учеща ли е Вашата организация?“.

Във **втората част** е представен рейтинг на участвалите в самооценката през 2017 г. общо 70 централни и териториални администрации. В тази част са представени и конкретните резултати на Вашата администрация, съпоставени с тези на другите участници в самооценката. Посочени са правила за интерпретиране на резултатите, както и специфични препоръки за подобряване на условията за учене в организацията.

## Първа част

### Какво е „учеща организация“?

Идеята за учещата организация не е нова. В началото на 90-те години на ХХ век списание „Форчън“ прокламира: *„Забравете за старото лидерство, в днешно време най-успешните корпорации са т.нар. учещи организации“*. Идеолог на новите виждания е Питър Сендж, чийто труд „Петата дисциплина“ се превръща в настолна книга на съвременните бизнес лидери (Senge, 1990<sup>1</sup>). За Сендж учещите се организации не са просто тези, които се стремят да развиват хората си като постоянно ги изпращат на обучения. Учеща организация е тази, в която хората непрекъснато разширяват потенциала си за създаване на желаните резултати, в която се възпитават нови и разпространящи се модели на мислене, в която колективният стремеж е освободен и в която хората непрекъснато учат как да учат заедно. Съвременното общество на знанието е възникнало, защото хората обичат да учат и по природа са мотивирани да го правят. Но има и много бариери. Например традиционното лидерство, авторитарната организационна култура и човешкото его са едни от тях. *„Когато завършат университет и влязат в организациите – отбелязва О’Браян от Хановър Иншурънс Груп – хората са умни, знаещи, учещи, ентузиазирани, с амбиции да направят разликата. Когато наближат 30-те, малка част от тях биват идентифицирани като*

<sup>1</sup> Peter Senge (1990). The Fifth Discipline. Currency Doubleday.



таланти и получават бързо кариерно развитие. Останалите започват просто да чакат почивните дни, за да правят това, което наистина има смисъл за тях. Почти нищо не остава от енергията, духа и ентузиазма, с които са били заредени, когато са започнали своята кариера“. Питър Сендж пък се учудва от неумението за екипно учене в повечето организации: „Как става така – пита реторично той – че борд от мотивирани и готови да дадат всичко от себе си директори с индивидуална интелигентност над 120 точки взема решения, достойни за индивид с коефициент на интелигентност 63!?“

Въз основа на своите дългогодишни проучвания, Дейвид Гарвин (David A. Garvin, 1993<sup>2</sup>) посочва 5 неща, в които учещите организации са много добри и които ги отличават от другите организации.

1. **Систематично решаване на проблеми** – практика, която се основава на философията и методите за управление на качеството и по-конкретно на т.нар. цикъл на Деминг „планирай-направи-провери-действай“. При този подход вземането на решения се основава на данни, а не на твърдения. За целта организациите използват прости статистически инструменти за определяне на връзката между причини/фактори и резултати/ефекти, за да организират данните и да направят съответни изводи.

2. **Експериментиране** – тази дейност включва систематично търсене и тестване на ново знание. Учещите организации подкрепят и реализират инициативи за непрекъснато подобряване на дейността чрез изпробване на нови практики и идеи, като активно включват в този процес всички свои служители.

3. **Учене от предишен опит** – учещите организации анализират своите успехи и провали, оценяват ги систематично и записват извлечените поуки по открит и достъпен за служителите начин. Този процес е наречен „Принципът на Сантаяна“ – по името на философа Джордж Сантаяна, според който „Тези, които не помнят миналото, са осъдени да го повторят“.

4. **Учене от другите** – понякога най-силните прозрения идват, когато човек погледне извън непосредствената си среда и открие нови перспективи. Това е т. нар. „бенчмаркинг“ - систематизиран процес за идентифициране на организации с най-добри практики и анализиране на възможността техният опит да се адаптира и приложи в собствената организация.

5. **Бързо и ефективно разпространяване на знанието в организацията** – чрез временно привличане на хора с нова експертиза, чрез вътрешна мобилност, възможности за неформално учене на работното място или чрез програми за обучение, които са пряко свързани с практиката и водят до подобряване на изпълнението.

---

<sup>2</sup> David A. Garvin (1993). Building a learning organization, Harvard Business Review



## Въпросникът „Учеща ли е Вашата организация?“

Според Хардвардския професор Дейвид Гарвин и неговите колеги (Garvin, Edmonson, & Gino, 2008<sup>3</sup>) основната причина за неуспеха на много организации да се превърнат в учещи се крие в това, че мениджърите просто не знаят как да постигнат подобна цел. Гарвин смята, че мениджмънтът се нуждае от ясно ръководство, конкретни цели, прецизно дефинирани стъпки и инструмент за обратна връзка, измерване и оценка на напредъка. Водени от това разбиране, той и неговите колеги създават въпросника „Учеща ли е Вашата организация?“ – един инструмент, който подпомага лидерите в процеса на трансформиране на традиционните организации в учещи се. Методологията на Гарвин, Едмундсън и Джино се появява през 2008 и се използва от всякакъв тип организации по цял свят. Въпросникът съдържа три основни блока/компонента:

- *Организационна култура, подкрепяща ученето*
- *Прилагане на конкретни механизми и процеси за учене*
- *Лидерски стил, който стимулира ученето*

### *Организационна култура, подкрепяща ученето*

Организационната култура съдържа всички писани и неписани правила, по които функционира една организация – нейната мисия, визия, структура, отношение към външния свят, лидерство, вътрешни комуникации и пр. По отношение на ученето, Гарвин, Едмундсън и Джино идентифицират в нея 4 аспекта:

*Психологическа сигурност.* Ученето означава търсене и затова в една академична среда е не само допустимо, но и очаквано да има различни мнения, да се изказва критика и да се правят грешки. В много други организации обаче, подобни неща са табу. Хората приемат критиката лично и се засягат; не предлагат нови неща и не изказват различни мнения, защото се страхуват, че ако грешат, рискуват да загубят повече, отколкото биха спечелили в случай, че се окажат прави. Според Гарвин и неговите колеги, както и според други изследователи, превръщането на организациите в учещи преминава през промяна на тяхната култура и поради това процесът е сложен, несигурен, в някои случаи бавен, а в други – съпътстван от бурни и радикални промени.

*Оценяване на различията.* Много от проблемите, с които се сблъскват съвременните организации са комплексни и трудно биха могли да бъдат решени от един човек. Необходимо е да се чуят различни гледни точки, защото те дават възможност да се намери едно действително всеобхватно и балансирано решение, а не такова, което създава допълнителни проблеми или залага нови, още по-тежки проблеми в бъдещето. Понякога дори и неправилните мнения са ценни, защото стимулират проверката или доизясняването на решенията. За да има различни гледни точки обаче, е нужно да съществува не просто толерантност към различията, но и механизми, които да стимулират свободното изразяване на мнение.

---

<sup>3</sup> David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review.



*Отвореност към нови идеи.* Ученето е не само коригиране на грешки и решаване на проблеми, но и търсене и откриване на нови подходи. Въпреки че много организации декларират, че стимулират служителите си да бъдат креативни и иновативни, малко от тях са истински готови да тестват новите идеи или да предприемат по-значими промени, предложени отвътре. Осъзнаването и приемането на промените като един постоянен, непрекъснат процес представлява сериозно предизвикателство за много организации. Динамичният свят, в който живеем често ни тласка до границите на нашата гъвкавост и адаптивни способности.

*Време за рефлексия.* Ефектите от ученето са сравнително отдалечени от времето и затова се създава илюзията, че то е един вид инвестиция, която може да се отложи. Проблемът е, че по-спокойното време, без множество спешни задачи и с по-малко работа така и не идва. В много организации хората са свърхнатоварени и постоянно стресирани от кратките срокове и твърде многото работа. Те нямат време не само за учене, но често пъти и за обмисляне по-добре на това, което правят. Изграждането на подкрепяща ученето организационна култура означава да се отделя време за преглед и обмисляне на работата и работните процеси.

### ***Прилагане на конкретни механизми и процеси на учене***

В този блок Гарвин и неговите колеги поставят елементите, които изграждат „инфраструктурата“ на учещата организация. Това са обученията, трансфера на знанията в практиката, проучването и експериментирането, събирането на информация и нейния анализ.

*Експериментиране с нови подходи.* Учещите организации създават условия и възможности за експериментиране. Те не просто генерират нови идеи, но успяват бързо да ги тестват в практиката и да оценят техния ефект. Внедряването на иновации често пъти се отлага, защото организацията не може бързо и лесно да проведе симулация или пилотно изследване и да оцени резултатите.

*Събиране на информация.* Прегледът на работата и идентифицирането на проблемите не са ефективни, когато липсват достатъчно данни. Системното събиране на информация е отличителна черта на учещите организации. В зависимост от спецификата на работата, релевантността на събираната информация може да варира. В повечето случаи организациите събират данни чрез бенчмаркинг с подобни на тях организации, изучават добри практики, събират данни от вътрешни и външни клиенти и анализират по-глобални икономически, политически, социални и технологични тенденции, които потенциално биха могли да окажат влияние върху тяхната дейност.

*Анализ.* Събраните данни, информацията от прегледа на работните процеси и резултатите от експериментите трябва в крайна сметка да бъдат анализирани. Поради сложността на проблемите обаче, често пъти прибързаният, субективен или едностранчив анализ води до погрешни заключения. Необходимо е постоянно да се идентифицират скритите допускания, които се правят, а събраната информация от опита на другите да се анализира от различни гледни точки. Това е единствената гаранция, че няма да бъдат взети погрешни или небалансирани решения. За тази цел



обаче, организацията трябва да изгради устойчиви и добре функциониращи двупосочни хоризонтални и вертикални канали за комуникация.

*Обучение.* На пръв поглед това изглежда най-безпроблемната област, защото повечето съвременни организации не подценяват обучението. Така например, американските компании харчат годишно около 60 милиарда долара за продължаващи обучения. Заедно с това, формите на учене непрекъснато се разширяват и днес има множество възможности за дистанционни обучения, уебинари, видеоконференции и други начини за учене на работното място (учещи общности, менторство, коучинг и т.н.), които доскоро бяха непознати. Наличието на много възможности за учене поставя нови предизвикателства пред звената по човешки ресурси за своевременно идентифициране на нуждите от обучение и прилагането на подходящи начини за учене във връзка с всяка конкретна идентифицирана потребност.

*Трансфер на знание.* Един от големите проблеми, свързани с обучението и анализите от доста време насам е трансферирането на знанията и уменията в практиката. В някои случаи служителите не успяват да приложат наученото от обучението или от опита в практиката, а в други случаи информацията от анализите просто не достига достатъчно бързо и неизопачено до хората, които вземат решения. Затова учещите организации трябва да изградят всеобхватни и добре функциониращи механизми за разпространение на знанията и информацията. И не само това. За да бъде двигател на организационното развитие, знанието не само трябва да се разпространява, а и да се стимулира практическото му прилагане в разнообразни работни ситуации.

#### ***Лидерски стил, който стимулира ученето***

Голямата отговорност за превръщането на една организация в учеща се носи от нейните лидери. Самите служители могат да направят сравнително малко за промяна на организационната култура или на работните процеси. От лидерите се очаква да изградят организационна култура, която подкрепя ученето, да въвеждат механизми за събиране и систематизиране на знанията, да осигуряват време за размисъл, да събират хората за дискусии и съвместно решаване на проблеми, да стимулират различните виждания, да проблематизират скрити допускания, да насърчават иновациите и да не се колебаят да правят нужните промени.

Методологията, предложена от Гарвин, Едмундсън и Джино се използва като инструмент за самооценка. Трите основни блока включват групи от въпроси, които обхващат различните аспекти на организационната култура, процесите на учене и лидерството. Въпросникът се попълва анонимно от служителите, а резултатите се сравняват тези на други организации. Бенчмаркингът позволява да се идентифицират силните страни и специфичните слабости, които конкретната организация проявява в своите усилия да се превърне в учеща.



## Втора част

### Рейтинг на учещите администрации за 2017 г.

Рейтингът на учещите администрации за 2017 г. е изготвен въз основа на самооценките на 70 структури на държавната администрация, от които:

- 25 централни администрации
- 8 териториални структури на централни администрации
- 14 областни администрации
- 23 общински администрации

Общо 1291 служители от тези администрации са попълнили онлайн въпросника за самооценка. От тях 72 % са жени, а останалите 28 % - мъже. Около 30% от служителите са от общата администрация, а останалите – от специализираната. От гледна точка на заеманите длъжности, процентното съотношение на „ръководители“ и „експерти“ е 20:80.

Общите резултатите от самооценката през 2017 г. са почти същите като тези от самооценката през 2016 г., в която участваха 61 администрации. Средният общ резултат за българската администрация за 2017 г. е 66 т., какъвто беше и през 2016 г. Почти същите са и средните резултати по отделните показатели.

Общите резултати за българската администрация през 2017 г., сравнени с дадените от Гарвин и колеги средни стойности за чуждестранните организации, показват следното:

- Единственият елемент на организационната култура за учене, по който българската администрация има по-високи резултати от чуждестранните организации е *„Време за размисъл“*. Не може да се даде еднозначно обяснение на този резултат. Посочените по-долу най-ниски сравнителни резултати за българската администрация обаче, дават основания да се приеме, че наличието на повече време за размисъл вероятно не се използва ефективно за генериране и проучване на нови идеи, за внедряване на иновативни практики и решения.
- Най-сериозно изоставане на българската администрация в сравнение с чуждестранните организации има по отношение на следните елементи: *„Отвореност към нови идеи“*, *„Експериментиране“* и *„Събиране на информация“*. Тези резултати потвърждават изводите от самооценката през 2016 г., според които резистентното отношение към промените, недостатъчният капацитет и подкрепа за внедряване на иновации и слабия все още интерес към добри чужди практики продължават да са устойчива характеристика на българската администрация.

Следващите фигури дават подробна информация, както за общия рейтинг на всички 70 администрации, участвали в самооценката през 2017 година, така и за рейтинга по отделните показатели.

**Фигура 1. Общ рейтинг на учещите администрации 2017****(от най-високия до най-ниския резултат)**

1	ОДЗ Монтана	85	37	Общинска администрация Троян	67
2	Общинска администрация Смядово	80	<b>38</b>	<b>Средно за българските администрации</b>	<b>66</b>
3	Общинска администрация Вълчедръм	80	39	Областна администрация Велико Търново	65
4	Общинска администрация Ловеч	75	40	Общинска администрация Исперих	65
5	ОДЗ Бургас	75	41	Областна администрация Габрово	65
6	Дирекция "Вътрешна сигурност" - МВР	75	42	НАЦИД	65
7	Дирекция Национален парк Пирин	73	43	Областна администрация Ловеч	64
8	Областна администрация Плевен	72	44	Общинска администрация Самоков	63
9	КЗЛД	72	45	Общинска администрация Раднево	63
10	Столична РЗИ	72	46	Общинска администрация Бургас	63
11	Областна администрация Кюстендил	71	47	Общинска администрация Девня	63
12	Общинска администрация Кула	71	48	ОДЗ - Благоевград	63
13	Общинска администрация Ковачевци	71	49	АДФИ	63
14	Център за оценка на риска по хранителната верига	71	50	БАБХ	62
15	ГД "Охрана"	71	51	Областна администрация Стара Загора	62
16	Дирекция "Национална система 112" - МВР	70	52	Областна администрация Търговище	62
17	Общинска администрация Руженци	70	53	МП	62
18	РУО - Монтана	70	54	АОП	62
19	Общинска администрация Асеновград	70	55	КЗП	61
20	Областна администрация Бургас	70	56	ДАА	61
21	Общинска администрация Варна	70	57	Институт по психология - МВР	61
22	Областна администрация Кърджали	69	58	Общинска администрация Алфатар	61
23	Областна администрация Силистра	69	59	ДАБ	61
24	КФН	69	60	Областна дирекция на МВР - Силистра	60
25	Областна администрация Смолян	69	61	ИАТ	59
26	МФ	69	62	Общинска администрация Пирдоп	59
27	ИАРА	68	63	Общинска администрация Иваново	59
28	Общинска администрация Кричим	68	64	ГД "Изпълнение на наказания"	59
29	Общинска администрация Мизия	68	65	ГД "Гранична полиция"	58
30	Общинска администрация Карлово	68	66	Общинска администрация Шумен	58
31	Общинска администрация Ботевград	68	67	ОДЗ - Кюстендил	58
32	МЗ	68	68	ММС	57
33	Областна администрация Сливен	67	69	МВНР	57
34	Общинска администрация Мадан	67	70	Областна администрация Русе	54
35	АУЕР	67	71	ДАЗД	52
36	Областна администрация Перник	67		<b>Средно за чуждестранните организации</b>	<b>74</b>



## Фигура 2. Рейтинг по показател **Организационна култура, подкрепяща ученето**

(от най-ниския до най-високия резултат)

1	Областна администрация Русе	54	37	Общинска администрация Исперих	67
2	ДАЗД	55	38	Общинска администрация Мизия	67
3	ГД "Гранична полиция"	57	39	Общинска администрация Карлово	68
4	ММС	57	40	Център за оценка на риска по хранителната верига	68
5	ИАТ	57	41	Общинска администрация Ботевград	68
6	Общинска администрация Алфатар	57	42	КФН	68
7	ОДЗ - Кюстендил	58	43	МЗ	68
8	МВНР	58	44	Дирекция Национална система 112 - МВР	68
9	ДАБ	58	45	Областна администрация Габрово	68
10	Общинска администрация Иваново	59	46	Областна администрация Кърджали	69
11	Областна дирекция на МВР	59	47	Столична РЗИ	69
12	ГД "Изпълнение на наказание"	60	48	Областна администрация Силистра	69
13	АДФИ	60	49	Областна администрация Кула	70
14	Общинска администрация Шумен	61	50	МФ	70
15	Институт по психология - МВР	61	51	АУЕР	70
16	МП	62	52	Общинска администрация Асеновград	70
17	БАХБ	62	53	ИАРА	70
18	Общинска администрация Пирдоп	62	54	Общинска администрация Варна	70
19	Общинска администрация Раднево	62	55	Областна администрация Бургас	70
20	КЗП	63	56	Областна администрация Плевен	70
21	Общинска администрация Бургас	63	57	Общинска администрация Кричим	71
22	Общинска администрация Самоков	63	58	ГД "Охрана"	71
23	Областна администрация Стара Загора	63	59	Общинска администрация Кюстендил	71
24	Общинска администрация Девня	63	60	Областна администрация Сливен	71
25	Общинска администрация Троян	64	61	ОДЗ - Бургас	72
26	Областна администрация Търговище	64	62	Общинска администрация Руженци	72
27	Областна администрация Велико Търново	64	63	Областна администрация Смолян	72
28	ДАА	65	64	Дирекция Национален парк Пирин	72
29	Общинска администрация Мадан	65	65	Общинска администрация Ковачевци	73
30	НАЦИД	65	66	КЗЛД	73
31	Областна администрация Перник	66	67	Общинска администрация Ловеч	74
32	АОП	66	68	Дирекция Вътрешна сигурност - МВР	75
33	ОДЗ Благоевград	66	69	Общинска администрация Смядово	77
34	Областна администрация Ловеч	66	70	Общинска администрация Вълчидръм	80
35	<b>Средно за българските администрации</b>	<b>66</b>	71	ОДЗ - Монтана	84
36	РУО - Монтана	67		<b>Средно за чуждестранните организации</b>	<b>71</b>





### Фигура 3. Рейтинг по показател **Наличие на процеси и практики за учене**

(от най-ниския до най-високия резултат)

1	Областна администрация Русе	50	37	НАЦИД	63
2	ДАЗД	51	38	Общинска администрация Бургас	63
3	МВНР	52	39	ИАРА	63
4	АОП	52	40	АУЕР	64
5	ГД "Изпълнение на наказания"	53	41	Областна администрация Бургас	64
6	ОДЗ - Кюстендил	54	42	Общинска администрация Троян	64
7	ММС	54	43	Областна администрация Смолян	65
8	Общинска администрация Шумен	54	44	МФ	65
9	КЗП	54	45	КФН	65
10	ДАА	55	46	Общинска администрация Руженци	65
11	ГД "Гранична полиция"	56	47	МЗ	65
12	Общинска администрация Пирдоп	56	48	Общинска администрация Мадан	65
13	ИАТ	56	49	Областна администрация Кърджали	66
14	Общинска администрация Иваново	57	50	Областна администрация Перник	66
15	Областна дирекция а МВР - Силистра	57	51	Общинска администрация Карлово	66
16	Областна администрация Стара Загора	57	52	Общинска администрация Ковачеви	66
17	Институт по психология - МВР	57	53	ГД "Охрана"	66
18	Областна администрация Търговище	58	54	Общинска администрация Варна	67
19	ДАБ	59	55	Общинска администрация Мизия	67
20	ОДЗ - Благоевград	59	56	КЗЛД	68
21	Областна администрация Ловеч	59	57	Областна администрация Кюстендил	68
22	МП	59	58	РУО - Монтана	68
23	Общинска администрация Раднево	60	59	Общинска администрация Асеновград	69
24	БАХБ	60	60	Областна администрация Плевен	69
25	Областна администрация Сливен	60	61	Център за оценка на риска по хранителната верига	69
26	Общинска администрация ИСперих	616	62	Столична РЗИ	69
27	Областна администрация Велико Търново	61	63	Дирекция Национална система 112 - МВР	69
28	Общинска администрация Алфатар	61	64	Дирекция Национален парк Пирин	70
29	Общинска администрация Девня	61	65	ОДЗ - Бургас	71
30	Областна администрация Силистра	61	66	Дирекция Вътрешна сигурност - МВР	72
31	Общинска администрация Ботевград	61	67	Общинска администрация Кула	72
32	Областна администрация Габрово	62	68	Общинска администрация Ловеч	74
33	АДФИ	62	69	Общинска администрация Смядово	77
34	Общинска администрация Самоков	62	70	Общинска администрация Въледъръм	78
35	Общинска администрация Кричим	62	71	ОДЗ - Монтана	80
36	<b>Средно за българските администрации</b>	<b>62</b>		<b>Средно за чуждестранните организации</b>	<b>74</b>



## Фигура 4. Рейтинг по показател Лидерски стил, който стимулира ученето

(от най-ниския до най-високия резултат)

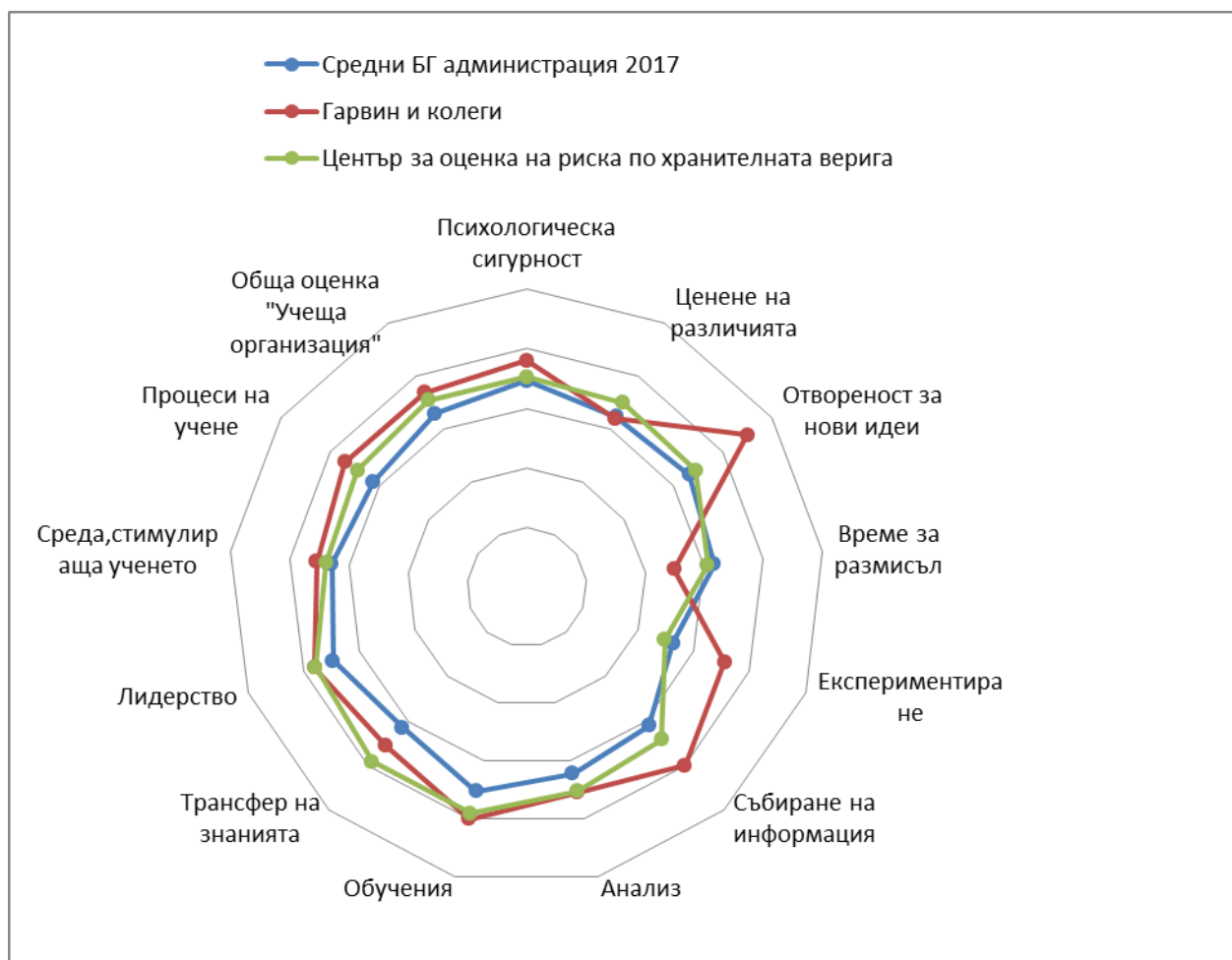
1	ДАЗД	50	37	Областна администрация Сливен	70
2	Областна администрация Русе	57	38	Областна администрация Смолян	70
3	Общинска администрация Шумен	59	39	Общинска администрация Карлово	70
4	Общинска администрация Пирдоп	60	40	Общинска администрация Мизия	71
5	МВНР	60	41	Общинска администрация Мадан	71
6	ММС	60	42	Областна администрация Велико Търново	71
7	Общинска администрация Иваново	62	43	Общинска администрация Асеновград	71
8	ОДЗ - Кюстендил	62	44	МФ	72
9	ГД " Гранична полиция"	62	45	Общинска администрация Троян	72
10	ГД " Изпълнение на наказания"	62	46	Общинска администрация Кричин	72
11	Областна администрация Търговище	63	47	Дирекция Национална система 112 - МВР	72
12	МП	63	48	ИАРА	72
13	Областна администрация на МВР - Силистра	64	49	Общинска администрация Варна	73
14	ОДЗ - Благоевград	64	50	Общинска администрация Кула	73
15	Общинска администрация Бургас	64	51	Общинска администрация Руженци	74
16	ДАА	64	52	Общинска администрация Ботевград	74
17	Институт по психология - МВР	64	53	Областна администрация Кърджали	74
18	ИАТ	65	54	КФН	74
19	Общинска администрация Алфатар	65	55	Общинска администрация Ковачевци	75
20	БАХБ	65	56	КЗЛД	75
21	ДАБ	65	57	РУО - Монтана	75
22	Общинска администрация Самоков	65	58	ГД "Охрана"	75
23	Общинска администрация Девня	65	59	Областна администрация Бургас	75
24	Областна администрация Габрово	66	60	Център за оценка на риска по хранителната верига	76
25	АДФИ	66	61	Областна администрация Кюстендил	76
26	Областна администрация Стара Загора	67	62	Столично РЗИ	77
27	АОП	67	63	Областна администрация Силистра	77
28	Областна администрация Ловеч	67	64	Общинска администрация Ловеч	77
29	КЗП	67	65	Областна администрация Плевен	77
30	НАЦИД	67	66	Дирекция Вътрешна сигурност - МВР	78
31	Общинска администрация Раднево	68	67	Дирекция Национален парк Пирин	79
32	АУЕР	68	68	ОДЗ Бургас	82
33	Общинска администрация Изперих	68	69	Общинска администрация Вълчидръм	83
34	Областна администрация Перник	69	70	Общинска администрация Смядово	87
35	МЗ	69	71	ОДЗ - Монтана	91
36	<b>Средно за българските администрации</b>	<b>69</b>		<b>Средно за чуждестранните организации</b>	<b>76</b>



## Резултати и бенчмаркинг за Център за оценка на риска по хранителната верига

Във фигура 5 са представени резултатите на Вашата администрация. Те са съпоставени със средните резултати на 70 други български администрации, взели участие в самооценката за учеща организация през 2017 г., както и с множество международни организации от базата данни на Гарвин и колеги.

**Фигура 5. Бенчмаркинг на Център за оценка на риска по хранителната верига**



### Как да използвате бенчмаркинга?

**Първо**, идентифицирайте Вашите силни страни. Това са всички аспекти на културата на учещите се организации, по които Вашите резултати са ПО-ВИСОКИ от медианата на чуждестранните организации. Анализирайте с Вашите служители кои са причините и факторите, които допринасят за това Вашата организация да има именно тези силни страни. Идентифицирайте позитивните нагласи или мотивацията на служителите, процесите, правилата (писани или неписани), традициите и лидерските практики, които Ви помагат да бъдете учещата организация. Помнете, че Вашите силни страни като



учеща организация са много ценни – повечето организации всъщност се провалят в опита си да се превърнат в учещи.

**Второ**, открийте Вашите относително силни страни. Това са всички онези аспекти на организационната култура, по които Вашите резултати са ПО-ВИСОКИ от средното на българските администрации. Отново се опитайте да откриете нагласите, традициите, правилата, процесите, ценностите и лидерските практики, които Ви помагат да имате тези относително силни страни и помислете как можете да ги доразвиете.

**Трето**, намерете всички аспекти на културата на учещата организация, по които Вашите резултати са ПО-НИСКИ от средното за българските администрации. Това са Вашите области за развитие. Обсъдете с Вашите служители какви са причините за тези резултати. Те могат да са консервативни нагласи на служителите, ценности, вътрешни процедури или лидерски практики, които блокират ученето в организацията. Важно е да откриете какво по-точно пречи да се развивате като учеща организация и да го отстраните чрез прилагане подходящи действия.

### **Препоръки**

Ако резултатите на Вашата организация са ПО-НИСКИ от средното за българските администрации по някой от трите основни показателя, вижте следните препоръки, чието прилагане с подходящо адаптиране може да доведе до повишаване на организационната култура, подкрепяща ученето.

#### ***За показател „Организационна култура, подкрепяща ученето“***

- създавайте възможности за свободно и открито обсъждане на различни гледни точки;
- отнасяйте се конструктивно към допуснати грешки в работата, като ги подлагате на анализ с цел извеждане на поуки и правила за подобряване на работните процеси;
- не санкционирайте изразяването на различни и особено критични мнения, ако те са обосновани и продиктувани от загриженост за подобряване на работата;
- организирайте работата на служителите по начин, който дава възможности за осмисляне, дискусии и обмен на опит;
- поощрявайте търсенето на подходящи алтернативи и нови начини за подобряване на работата и отделяйте време и място за тяхното обсъждане;
- научете служителите си да дискутират конструктивно проблемите, свързани с работата.

#### ***За показател „Прилагане на конкретни механизми и процеси на учене“***



- в зависимост от спецификата на конкретните длъжности и опита на служителите, възлагайте задачи и отговорности, като давате по-голяма свобода на служителите при определяне на начина на изпълнение;
- насърчавайте изпробването на нови идеи и изказвайте признание за успешното им реализиране;
- търсете и систематизирайте информация за новости, тенденции, добри практики в други организации, удовлетвореност на клиентите, очаквания на заинтересованите страни и др.;
- периодично сравнявайте своята дейност с дейността на други сродни организации и извличайте идеи за подобряване на работата;
- стимулирайте и изисквайте критическо мислене - търсенето на взаимовръзки, основания, причини и ефекти;
- осигурявайте различни възможности за служителите да повишават своята квалификация, както чрез формални, така и чрез неформални начини на учене (въвеждане в работата, учещи общности, менторство, کوچинг и др.);
- развивайте и прилагайте гъвкави програми за въвеждане на новоназначени служители, както и за подготовка на служителите за поемане на нови функции и отговорности;
- популяризирайте сред служителите възможности за учене на работното място и стимулирайте тяхното прилагане;
- улеснявайте и насърчавайте споделянето на полезни знания и умения чрез прилагане на различни начини за социално и съвместно учене – екипна работа, менторство, учещи общности и др.;
- използвайте потенциала на съвременните технологии за осигуряване на бърз и удобен за служителите достъп до полезна информация и нови знания, включително чрез социални медии и мобилни устройства;
- оценявайте ефективността на обучението, като периодично събирате и анализирате информация за прилагането на знанието в различни работни ситуации;
- изграждайте или се включете в мрежи с неправителствени или други организации, работещи във Вашия сектор;
- създайте или използвайте подходящи методологии и инструменти, за да експериментирате с нови идеи за подобрения и за да оцените техния ефект преди да ги внедрите в реалната дейност.

*За показател „Лидерски стил, който стимулира ученето“*



- ангажирайте ръководителите в планирането и оценката на дейностите по обучение/учене и развитие в организацията;
- изисквайте плановете за обучение и развитие на служителите да са ясно обвързани с организационните цели и с подобряване на изпълнението;
- осигурете обучение на ръководителите за повишаване на тяхната компетентност да планират и предоставят разнообразни, вкл. дигитални възможности за учене и развитие на служителите;
- убедете се, че преките ръководители осъзнават своята отговорност за развитието на техните служители и че прилагат съвременни начини за учене на работното място;
- осигурявайте време, ресурси и място за открито обсъждане на работата с активно участие на служителите;
- изисквайте от звената по ЧР доказателства за ефективността на ученето и развитието на служителите, както и за ефикасността на прилаганите начини на учене и развитие в организацията, вкл. чрез представяне на данни от сравнителни проучвания
- научете Вашите лидери да изграждат и подкрепят организационна култура, стимулираща мисленето, задълбочените дискусии, откритата комуникация и търсенето на възможности за подобрения.

### **Публикации на ИПА по темата „учеща организация“**

Следните публикации на ИПА, които са достъпни в интернет страницата на института, могат да Ви подскажат полезни идеи за развитие на Вашата администрация като учеща:

1. Алтернативи на формалното обучение в държавната администрация, 2016 – [http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/izsledvane-june-2017\\_v2.pdf](http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/izsledvane-june-2017_v2.pdf)
2. [Видео-интервю с Ваня Кастрева, РУО София град](#)
3. [Видео-интервю с Венцеслава Генова, РУО Варна](#)