

НОВ ПОДХОД КЪМ ФОРМИРАНЕ НА ЛИДЕРИ И МЕНИДЖЪРИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ТОТАЛНО КАЧЕСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО

(ПОДПОМАГАНО ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ 2.0)

доц. Юрий Алкалай, Георги Ядков, Ани Велева.

“Днешните студенти не са вече хората, за които е била проектирана нашата образователна система”

M. Prensky

Увод. Преходът от индустриално общество към ера на информацията и знанията е обективна реалност за 21-ви век. Новата ера настъпва с повишена сложност и непредсказуемост на проблемите; нарастващи темпове на промяна; глобализация; Интернет; по-кратки цикли на иновациите и др. Това изисква промяна в стила, организацията и методите на работа на мениджърите, техните ценности и управленска култура, знания, умения и нагласи, а от там и промени в концепциите и методите за тяхното обучение. Не трябва да забравяме, че се променят и хората. Появи се поколение, което е на “ти” с ИТ и Интернет, с нов начин на мислене и ценности.

Традиционните MBA програми, основани на аналитични модели и редукионизъм, са подложени на ожесточена критика от автори като Н. Mintzberg (2004), G. Hammel (2007), P. Schoemaker (2008) и др. Счита се, че те не подготвят достатъчно своите възпитаници за ефективни действия в новите условия. Ето защо много бизнесучилища и фирми работят усилено по актуализацията и модернизирването на програмите си за обучение и развитие на мениджъри. На какви стандарти трябва да отговаря компетентността на съвременния мениджър? Какви трябва да бъдат неговите личностни компетенции и нагласи? Как да се напълни със съдържание, как да се структурира и проследи развитието му? Какви по-ефективни методи и процеси за учене могат да бъдат използвани? Това са част от въпросите и дилемите, които стоят за разрешаване.

Настоящият доклад се опитва чрез визията за усъвършенстване на магистърската програма на Нов български университет “Мениджмънт за организационно съвършенство” да отговори на тези въпроси

Профил и компетентност на съвременния мениджър. R.Edgeman и J.Dahlgaard (1999) определят Организационното съвършенство като: *“Цялостен, системен подход към организацията, балансиращ интересите на заинтересованите страни, повишавайки по този начин вероятността за устойчив успех и конкурентно предимство на база на фокусирани към клиента и перфектно изпълнявани дейности”*. Това е управленската парадигма на успяващите организации. Основана на 8 фундаментални концепции (EFQM, 2003), тя свързва най-важните резултати от дейността на организацията с определящите го ключови процеси и системни фактори, като осигурява дългосрочна конкурентоспособност и устойчиво развитие, способност за ефективна промяна и адаптация към променящата се среда. Тя се базира на организационна култура и ценности, съответстващи на концепциите и зависи силно от човешкия фактор.

През последните няколко години широко разпространение доби интернет технологията Web 2.0, която предоставя на своите потребители не само нови възможности за комуникация, но и философия и култура на поведение, основани на сътрудничество, доверие, равнопоставеност и отсъствие на йерархия. Един бегъл поглед показва, че ОС и Web 2.0 имат почти общ “културен фундамент”, поради което внедряването им може да протича паралелно, с взаимно допълване. На тази база възникнаха понятията “организация 2.0”,

“електронно обучение 2.0”, “мениджмънт 2.0” табл.1 (G. Hammel, 2007). В табл.2 се сравняват профилите на традиционния мениджър (мениджър 1.0) и новия тип мениджъри (мениджър 2.0). Последният отразява изискванията към съвременния мениджър.

Таблица 1. Сравнение между организация 1.0 и 2.0, (G. Hammel 2007)

ОРГАНИЗАЦИЯ 1.0	ОРГАНИЗАЦИЯ 2.0
Йерархия	Плоска организация
Търкания между функциите	Лесно протичане на потоците в организацията
Бюрокрация	Жизненост, сръчност, бързина
Липса на гъвкавост	Гъвкавост
Технология, движена от ИТ. Липсва потребителски контрол	Технология, движена от потребителя
Контрол отгоре надолу	Идеите - отдолу нагоре
Централизирана	Децентрализирани
Екипите са в една сграда и часова зона	Глобално разположени, разпределени екипи
Стени между функциите (силози)	Размити и отворени граници
Информ. системи са структурирани и диктувани	ИС възникват според потребностите
Прекалена сложност	Простота
Затворени/ Стандартите се определят от собствениците	Откритост
Дълги цикли за достигане до пазарите	Кратки цикли до пазарите

Таблица 2 Сравнение между традиционния (мениджър 1.0) и новия тип мениджъри

МЕНИДЖЪР 1.0	МЕНИДЖЪР 2.0
Политиката се диктува от мениджърите и се налага на служителите.	Всички служители се подканят да подпомагат политическите решения
Заплащане на база изпълнение (основано на заслуги).	Заплащането е щедро и справедливо. Нормата е споделяне на печалбата
Пълна секретност – колкото по-надолу в йерархията, толкова по-малко неща се разкриват.	На служителите се предоставя повече информация за компанията, в т.ч. и финансова.
Здравословна конкуренция между екипи и индивиди Само най-добрите получават бонуси и промоции.	Служители и екипи се предизвикват помежду си. Ако успее един, печелят всички
Формалното описание на работата се прави от мениджърите. Промените в него трябва да бъдат разрешени официално.	Неформалните роли на работното място се създават от служителите, скроени по техните силни страни и интереси и се променят непрекъснато
Ударението е върху работата в екип, но конкурен-тните вътрешни практики работят срещу него.	Ударението е върху общността
Служителите са контролирани “изкъсо” – отговорност без власт.	Служителите имат автономност, отговорност и власт.
Мотивация чрез външни възнаграждения и придобивки	Вътрешна мотивация за наистина добра работа
Клиентът е цар (но вътрешните политика и процеси често пречат на това)	Потребителите са царе, но не за сметка на служителите.
Атестация на изпълнението, провеждана от преките ръководители	Непрекъснати прегледи от колеги. Официалните атестации са ненужни поради непрекъснатата комуникация.
Йерархична структура	Модел тип “Хوليوуд”
Наемането – на база на минало изпълнение и основано на текущи умения.	Наемане основано на любопитство, способност за учене и силно увлечение.
Сроковете се поставят на този, който извършва работата от този, който не я извършва.	Сроковете се съгласуват и установяват от тези, които вършат работата
Често служителите се карат на сила да учат и да се променят	Служителите създават възможности да се учат и да бъдат променяни.

За прецизиране на профила бяха използвани резултати от изследванията на The Economist Intelligence Unit (2008) и Британските стандарти за компетентност на мениджъри и лидери (MSC, 2004). В ход е и собствено проучване на изискванията на заинтересованите страни.

Като критични знания и умения за съвременния мениджър, залегнали и като цели на коментиранията програма се очертават:

- способност за справяне с управление на промяната;
- способност за стратегическо мислене;
- повишени комуникационни и междуличностни умения;
- умения за анализ и синтез и разрешаване на проблеми;
- способности за работа във виртуални и интернационални екипи;
- управление на проекти;
- процесно мислене, проектиране и управление на процеси;
- умения за работа със съвременни информационни системи;
- способност за непрекъснато професионално и личностно развитие и др.

Следвайки и допълвайки структурата на британските стандарти за компетентност, на фиг. 1 знанията и уменията са систематизирани в няколко клъстера. Понятието компетентност обаче е свързано с доказателства за практическа реализация, което налага на този момент да се обърне особено внимание в процеса на обучение.

Фигура 1. Британските стандарти за компетентност



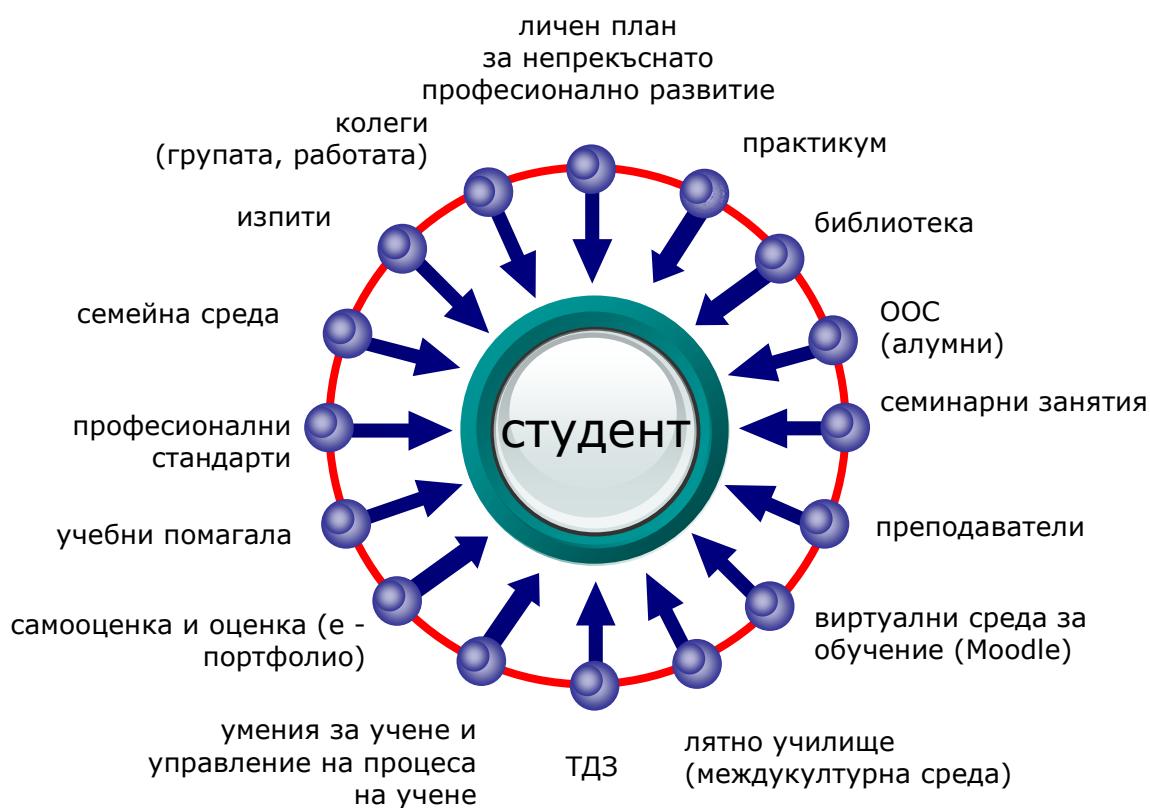
Магистърската програма на НБУ “Мениджмънт за организационно съвършенство” е първата у нас магистърска програма, фокусирана върху подходи, методи и култура, обединени от фундаменталните концепции на Организационното съвършенство (ОС).

Програмата обучава практикуващи мениджъри с минимум две години опит. Тя е разработена по стандарти за компетентност в мениджмънта и управление на качеството. Стремехът е към формиране на капацитет, способности и нагласи, характерни за дефинирания по-горе профил на съвременния мениджър.

Обучението се осъществява по метода на “подпомаганото дистанционно обучение” (Ю. Алкалай, 2004), като залага на критично осмисляне на собствения и чужд практически опит. Това е “центрирано към студента обучение” (фиг. 2). Обучаваният е “собственик” на процеса

на ученето и развитието си. Положени са усилия за избягване на типичните за традиционния начин на обучение слабости, чрез интегриране на изучаваните дисциплини в свързани помежду си тематични модули, следвайки европейския модел за съвършенство. Съществено нововъведение е използването на платформа за е-обучение, целяща интензифициране на комуникациите между участниците в учебния процес. Учебният план предвижда практикуми след всеки семестър, но те, поради ограничената им продължителност засягат ограничени по мащаб и обхват проблеми.

Фигура 2. Центрирано към студента обучение



Структурирането на преподавания материал в отделни малки курсове (по 3 кредита). показва съществени недостатъци, изразяващи се в:

- Трудности за интегриране на знанията и насочването им към разрешаване на комплексни проблеми;
- Голям брой домашни задания, изпълнението на които затруднява студентите, болшинството от които работят на отговорни мениджърски позиции и не могат да отделят толкова време за подготовка на курсовите работи;
- Практическите задания не са свързани с решаване на комплексни проблеми (с изключение на магистърските тези), в голяма степен са унифицирани и се подценяват и от студентите и от преподавателите.
- Спецификата на технологията за подпомагано дистанционно обучение влиза в противоречие с малките курсове, поради което се срещат трудности с осигуряването на програма (присъствени занятия само в събота и неделя), която да удовлетворява и изискванията на студентите и тези на преподавателите и администрацията;

Направеният преглед на програмата показва, че някои от трудностите на прехода към нов за страната модел на обучение и свързаните с него промени в системата се оказаха недооценени, което се отрази върху реализацията на предимствата, които предлага този модел. С особена сила това важи за промените, които се изискват от студентите и

преподавателите, а също и от структурата на програмата и връзката ѝ със средата, в която функционира. Този анализ даде повод за изработване на визията и плановете за усъвършенстване на програмата, които са разгледани в този доклад.

Единодушно е мнението за необходимост от радикално усъвършенстване с цел доближаване до нивото на най-добрите магистърски програми на континента и приемане на програмата от Европейската мрежа на магистърски програми за управление чрез тотално качество и организационно съвършенство (EUN TQM) и акредитирането ѝ за издаване на международно призната от EFQM диплома.

Пътища за усъвършенстване

Целите на предприеманите действия за усъвършенстване на програмата са в посока на:

- задълбочени актуални познания и разбиране за управление чрез TQM и ОС;
- формиране на умения за ефективно учене по усъвършенствания модел на обучение, основан на системен миоглед, способност за размисъл върху собствения и чужд опит, познаване на собственото “аз”, умения за работа в екип и съвременни средства за комуникация като Web 2.0, е-портфолио и др.;
- формиране на култура, отговаряща на концепциите за ОС и философията Web 2.0;
- повишаване на ефективността и устойчивостта на наученото;
- придобиване на умения за прилагане на получените знания и умения в конкретни практически ситуации, свързани с промени;
- придобиване на умения за непрекъснато професионално развитие.

В рамките на продължителните дискусии изкрystalизира нова визия за структура и съдържание на магистърската програма МОС, по чиято детайлизация и подготовка за промяна се работи интензивно и която в значителна степен ликвидира или смекчава влиянието на отчетените при анализа несъответствия. Тя се характеризира с:

- Дефиниране на изискванията към завършващите магистри съвместно с всички заинтересовани от процеса страни и с отчитане на световните тенденции за развитие на компетентността на мениджърите за създаване и поддържане на среда, отговаряща на концепциите на организационното съвършенство;
- Поставяне на студента в центъра на процеса на обучение, в ролята на “собственик” на процеса;
- Реструктуриране на програмата с:
 - Интегриране на малките курсове в тематично свързани подмодули (10–15 кредита) и по-малък брой, но по-комплексни задания;
 - Въвеждащ модул (30 кредита) за личностно развитие и формиране на нов подход и умения за ефективно учене, отговарящи на изискванията за мениджъра на 21-ви век;
 - Интернационално лятно училище (15 кредита), съгласно изискванията на Европейската мрежа от магистърски програми за управление чрез тотално качество и организационно съвършенство;
 - Модул за придобиване на практически умения за прилагане на концепциите на ОС и учене на база на резултати от проведена управленска инициатива за самостоятелно решаване на комплексен проблем на работното място (30 кредита);
 - Магистърска теза (30 кредита) с втори ръководител от европейската мрежа и в съответствие с европейските стандарти;

Модул 1: Промяна на нагласа. Уменията за учене и развитие – 30 кредита

- Фундаментални концепции в TQM и ОС
- Компетентност и компетенции на мениджъра
- Въведение в системите. Системно мислене
- Да опознаем себе си и другите
- Умения за размисъл. Е-портфолио
- Умения и култура за работа с WEB 2.0, Мениджмънт 2.0
- Изграждане на социална мрежа. Работа в екип.
- Как да учим в тази програма?
- Как да управляваме процеса на учене и развитие?
- Непрекъснато професионално развитие

РАЗУЧВАНЕ

- Умения за рефлексия
- Познава себе си и другите
- Екипен играч

- Системно и процесно мислене
- Умения и култура за WEB 2.0 “Собственик” на процеса

Ефективен стил на учене и развитие

Модул 2: Специфични професионални знания и умения – 45 кредита

Модул 2 включва курсове, съответстващи на отделните елементи на модела на EFQM за ОС, групирани по най-интензивните връзки между тях. Тук се включва и 14-дневно, интернационално, лятно училище

Модул 2.1 Ръководство за ОС 10 кр.

- Лидерът за ОС
- Политика и стратегия
- Корпоративни финанси и управление на риска

Модул 2.2 Управление на ЧК 10 кр.

- Основни процеси на УЧР
- Организационна архитектура
- Системи за управление
- КСО

Модул 2.3 Управление на бизнес процеси 10 кр.

- Фокус към клиента
- Моделиране и управление на БП
- Управление на иновации и организационни подобрения
- Управление на ресурси и знания

Модул 2.4. Европейска дименсия – лятно училище на EUN TQM – 15 Кредита

- Управление на проекти
- Изследвания в бизнеса

- Управление на организационната промяна

Мениджър и лидер за Организационно съвършенство

Модул 3: Приложение на придобитите знания (учене чрез действие) – 30 кредита

Избор, развитие и реализация на работното място на “управленска инициатива”, основана на база на наученото в първия и втория модул, с размисъл върху работата и наученото от нея. Студентът придобива практически умения да решава сложни проблеми, да управлява проекти и внедрява иновации в организацията.

„Мислещ практик”

Модул 4: Магистърска теза и избрани курсове – 30 кредита

Избрани курсове за напреднали (продължаващо обучение на практикуващи мениджъри) + магистърска теза

Магистър по “Мениджмънт за организационно съвършенство”

На предшестващата страница (фиг. 3) е посочена предлаганата нова структура на програма МОС, която ще влезе изцяло в действие от учебната 2009 г. Въвеждането ѝ се предвижда да бъде свързано и с:

- Активни действия за промяна на манталитета и стила на работа на всички преподаватели и адаптиране към новата им роля в центрираното към студента обучение;
- Разширяване на партньорството между преподаватели, обучаващи се и техните организации чрез формиране на структури от типа “учещ консорциум” между организации, ориентирани към “съвършенство” и обучаваща организация, които да създадат среда, стимулираща процеса на развитие, с обща информационна мрежа и система за координирано управление на процесите на принципите на WEB 2.0. Формирането на подобни структури позволява обогатяване на учебния процес с нови възможности за използване на предимствата на “обучението на работното място”;

Заклучение

Проведената работа показва, че:

▪ Настъпващите с все по-високи темпове промени в средата, в която живеем и работим, се отразява върху изискванията към компетентността на мениджърите и тяхната подготовка за постигането им. Това налага спешно адаптиране на програмите и възприетата технологията за обучение на мениджъри.

▪ Дефиниран е компетентностният профил на съвременния мениджър и той служи като изходен пункт за разработване на програмата, нейното съдържание и учебни планове.

▪ Постигането на високите цели пред програма МОС налага реструктурирането ѝ с поставяне на ударение върху усвояването на нови умения и нагласи за учене, разбиране на концепциите на ОС и тяхното прилагане на практика, както и върху формиране на умения и култура за работа в интернационална среда и в среда на Web 2.0.

▪ Подобно пререструктуриране е свързано с радикални промени в нагласите, както на студентите, така и на преподавателите и администрацията. Ето защо тази промяна се планира и управлява много внимателно, със стремеж за свеждане на рисковете до минимум.

▪ Пилотната проверка на елементи от първия модул, проведена със студенти от випуск 2008 – 2009 беше много успешна, надхвърли очакванията и показва, че замислената промяна е на прав път. Студентите приемат нововъведенията с ентузиазъм. Ето някои от мненията им посочени в анкетите за обратна връзка (пълния доклад от обратната връзка може да намерите на блога на програма – www.excellence20.com):

Как оценявате съдържанието на семинара?

- Нестандартна програма с поглед към интересите и мотив за самоусъвършенстване. Увличащо
- Беше повече от това, което очаквах! Чувствах се като новатор Никога не съм била по-уверена, че съм направила правилния избор на магистърска програма;
- Вълнуващо, провокиращо, интересно;
- Интересно, полезно, накара ме да се замисля върху промяна на принципите и действията ми;
- Интересно, иновативно, полезно. Приятна изненада!

Как оценявате начина на водене на сесиите по време на семинара?

- Интересно, атрактивно и много ползотворно
- Най-добрият семинар, на който съм присъствал. Невероятна атмосфера, прекрасни отношения м/у преподавателите и студентите
- Новаторски подход - въвлечат се всички участници, няма слушатели и наблюдатели
- Методите са интересни, смятам, че могат да доведат до добър резултат
- Сесиите бяха изключително интерактивни и ми хареса фактът, че се изгради атмосфера на доверие между участници и преподаватели. Обратната връзка, времето за размисъл бяха много ценни.

Кои са най-важните неща, които научихте?

- Научих, че не се познавам толкова добре, колкото си мислех и че имам доста дълъг път да извървя към постигане на съвършенство

- Че има какво да се научи, че си струва да се научи, че "заедно" води до "повече", "по-обективно", дори и по-приятно... И още много
- Всичко, което разгледахме, беше важно - самата идея на програмата (да ни развие първо като личности и след това като лидери, е изключително значимо). Погледът отвътре навън е нещо уникално и ако успеем да развием това качество или умение, мисля, че можем много да допринесем както към близки и приятели, така и към работата/колегите.
- Че съвършенството не е природа, а се учи. Че трябва да търся себе си, преди да упреквам другите. Че има смисъл в навиците, описани от Кови. Саморефлексия. Видях ролята си на лидер по различен начин, успях да навляза в една друга "страна" - на мисленето.

Библиография

Edgeman R., J.Dahlgaard (1999), *Leadership, Business Excellence Models and Core Value Deployment*. Quality Progress, 32, 10, 49-54,

Hammel G., B. Breen (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press; Management Standards Centre, 2004

Mintzberg, H. (2004), *Managers Not MBAs*, London, FT Prentice Hall;

Schoemaker P. (2008), *The Future Challenges of Business*. California Management Review, vol. 50, 3, Spring;

www.efqm.org *Fundamental Concepts of Business Excellence*;

Алкалай Ю. (2004). *Дистанционно обучение от трето поколение повишава добавената стойност за клиента*. Доклад на международна конференция "10 години УМ", София.

Excellence 2.0 Блог на магистърска програма "Мениджмънт за организационно съвършенство" – www.excellence20.com

Нов подход към формиране на лидери и мениджъри за управление чрез тотално качество и организационно съвършенство

(резюме)

Преходът от индустриално общество към ера на информацията и знанията изисква радикални промени в стила, организацията и методите на работа на мениджърите, техните ценности и управленска култура, знания, умения и нагласи. Този факт налага промени в концепциите и методите за подготовката на мениджърите и лидерите.

Традиционните методи на обучение не са в състояние да подготвят ръководителите за ефективни действия в новите условия, поради увлечението в изучаване на управленски техники и системи за сметка на развитието на определени, изисквани от новата обстановка, личностни характеристики, нагласи и култура.

Училището по мениджмънт към Нов български университет в рамките на магистърската програма "Мениджмънт за организационно съвършенство" разработи нова схема и съдържание на учебен процес, насочена към отстраняване на тези недостатъци. В доклада са описани и анализирани основните моменти на новата система. В доклада е разгледана и структурата на стандартите, на които следва да отговаря компетентността на съвременния лидер и мениджър, неговите личностни компетенции и нагласи и методите и процесите за персонално усъвършенстване и развитие, които да удовлетворят тези стандарти.

New Approach to the Development of Leaders and Managers for TQM and Organizational Excellence

(Abstract)

The transition from Industrial Age to the Age of Knowledge requires radical changes in the managerial style, organization and methods, their values and management culture, knowledge, skills

and attitudes. This fact imposes changes in concepts and methods of leaders' and managers' development.

Traditional methods of education are not capable to prepare managers for effective fulfillment of their role, because of emphasizing to learning of management techniques and systems in place of the development of personal characteristics, attitudes and culture, required by new circumstances.

The School of Management at New Bulgarian University, through its Master of Science Programme, developed a new scheme and content for a learning process, directed to overcoming these weaknesses. The basic concepts of the new scheme are discussed in the present paper.