
THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN SERVICES ORGANIZATIONS

Daniela Karadakov

Business Academy Smilevski - BAS, Skopje, danielakaradakov@gmail.com

Abstract: In the past, organizations worked in a stable environment where the external pressures and changes were not very influential and were easily predictable. Unlike then, today, organizations are exposed to unpredictable changes which significantly impact the organizational development. Organizational development is a continuous process in which such changes are to be addressed, the problem areas shall be identified and suitable alternatives, offered. It is a lengthy process which is expected to bring about change both in individual and in organizational behavior. Organizational development is actually a continuous phenomenon of improvement and learning. Hence, the relationship of organizational learning with organizational development arises.

Organizational learning makes organizations skilled at creating, acquiring and transforming knowledge which influences and contributes to a change in the organization that will provide organizational development and greater market competitiveness. Such changes shall be continuous as to ensure continuous development, such impact becoming the right "recipe" for improvement.

The impact of organizational learning on organizational development can be analyzed in many ways, in terms of the type of organization and the type of respondents. Therefore, in this paper, a special focus is put to services organizations. Services organizations offer services as independent business activities which are subject to compensation. Alike other organizations, services organizations are constantly exposed to the challenges of modern times. The response to such challenges, the focus on learning can cause changes that will affect their organizational development. Based on that, this paper places special focus on the results obtained from a research conducted in services organizations in the Republic Macedonia. The target group of this research were representatives of the top management of these organizations. The results of the research enable perception of the impact of organizational learning on organizational development in services organizations in the Republic Macedonia, from the aspect of top managers.

Keywords: organizational learning, organizational development, impact, services organizations, top managers.

ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ ВО УСЛУЖНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

м-р Даниела Карадаков

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, danielakaradakov@gmail.com

Апстракт: Организациите во минатото работеле во една стабилна средина каде надворешните притисоци и промени не биле многу влијателни и биле лесно предвидливи. За разлика од тогаш, денес организациите се изложени на непредвидливи промени кои значајно влијаат врз организацискиот развој. Организацискиот развој е континуиран процес во кој треба да се даде одговор на промените, треба да се идентификуваат проблематичните области и да се понудат соодветни алтернативни решенија. Тоа претставува долготраен процес кој треба да обезбеди промена како во индивидуалното, така и во организациското однесување. Организацискиот развој всушност претставува континуиран феномен на подобрување и учење. Оттука произлегува и поврзаноста на организациското учење со организацискиот развој.

Организациското учење ги прави организациите вешти во создавање, стекнување и трансформирање на знаењето кое влијае и придонесува да се случи промена во организацијата која ќе обезбеди организациски развој и поголема конкурентност на пазарот. Тие промени треба да бидат континуирани за да се обезбеди и континуиран развој, а таквото влијание ќе постане соодветен „рецепт“ за подобрување.

Влијанието на организациското учење врз организацискиот развој може да се разгледува од повеќе аспекти, во однос на видот на организациите и во однос на видот на испитаниците. Поаѓајќи од тоа, во овој труд посебен фокус е даден на услужните организации. Услужните организации нудат услуги како самостојни економски активности за кои се врши надоместок. Како и останатите организации, и услужните организации постојано се изложени на предизвиците на новото време. Одговорот на предизвиците, фокусот кон учењето

може да предизвика промени кои ќе влијаат врз нивниот организациски развој. Врз основа на тоа, во овој труд посебен фокус е ставен на резултатите кои се добиени од истражувањето направено во услужните организации во Р. Македонија. Целна група на ова истражување беа претставници од топ менаџментот на тие организации. Резултатите кои се добија од истражувањето овозможуваат да се воочи влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации во Р. Македонија од аспект на топ менаџери.

Клучни зборови: организациско учење, организациски развој, влијание, услужни организации, топ менаџери.

1. ВОВЕД

Организацискиот развој претставува одговор на промените, креирање на комплексна стратегија за учење која има за цел да внесе промени во верувањата, ставовите, вредностите и структурата на организациите, така што на тој начин тие ќе можат полесно да се прилагодат на новите технологии, пазари и предизвици (Bennis, 1969).⁸³ Врз основа на авторите кои го проучуваат организациското учење, се смета дека акумулирањето на новото знаење и промените во когнитивната структура на вработените во организациите, не се доволни за да се случи организациско учење и да се предизвика организациски развој. Неопходно е промените кои настануваат во свеста на луѓето, да предизвикаат промени во нивното индивидуално однесување, како и во колективните акции, со цел да настанат некои (позитивни) промени во организацијата.

Во овој труд најпрво се дава теоретски приказ проблематиката која се обработува, потоа приказ на методологијата врз чија основа се истражуваше влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации, како и резултатите до кои се дојде од тоа истражување.

2. ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ

Организациите учат доколку и индивидуите учат. Индивидуалното учење претставува гаранција за организациското учење и без него не може да се оствари организациско учење.⁸⁴ Всушност, индивидуалното учење може да се дефинира како процес кој перманентно го модифицира однесувањето на поединецот. Групното, односно тимското учење најмногу се реализира со интерконектирање во организацијата, што овозможува синергетско решавање на проблеми, поголема креативност, слободен проток на идеи, што доведува да се случат промени кои би влијаеле на организацискиот развој.

Организациското учење овозможува организацијата да го промени својот систем на правила во насока на адаптирање на своите вработени кон промените кои се случуваат во нејзиното опкружување.⁸⁵

Според Питер Сенге, во градењето на организациското учење учествуваат пет дисциплини и тоа: лично мајсторство, ментални модели, споделена визија, тимско учење и системско мислење.

Личното мајсторство претставува усовршување на вработените, а усовршувањето на вработените е постојан процес кој се остварува преку непрекинато учење. Организацијата треба да го поттикнува учењето и усовршувањето на вработените, доколку сака да го поттикне својот развој. Организациската стратегија во однос на овој сегмент треба да биде едноставна. Организацијата треба да биде пример за вработените и не треба на присилан начин да го развива личното мајсторство (Senge, 1990).

Менталните модели претставуваа длабоко вкоренети лични претпоставки, сфаќања и претстави на поединецот кои влијаат на неговото разбирање на светот во кој живее и на формирањето на начинот на кој тој дејствува во одредени ситуации. Односно, менталните модели го претставуваат начинот на гледање на светот, односно како ние размислуваме, дејствуваме и се однесуваме. Менталните модели владеат и на ниво на организација, меѓу вработените во организацијата и на тој начин стануваат дел од организациската култура. Колку повеќе овие ментални модели се споделени, толку се посилни. Цел на организацијата која учи е да овозможи брзо и лесно ослободување од внатрешните стеги, претпоставки и сфаќања на

⁸³ V. G. Kondalkar, Organization Development, New Age International (P) Limited, Publisher, New Delhi, 2009.

⁸⁴ P. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, Doubleday, Currency, New York, 1990.

⁸⁵ P. Димитровски, Менаџмент на промени, Институт за менаџмент на знаење, Скопје, 2012.

вработените кои ги кочат промените и развојот на организацијата, а со цел полесно и побрзо воведување на неопходните промени (Senge, 1990).

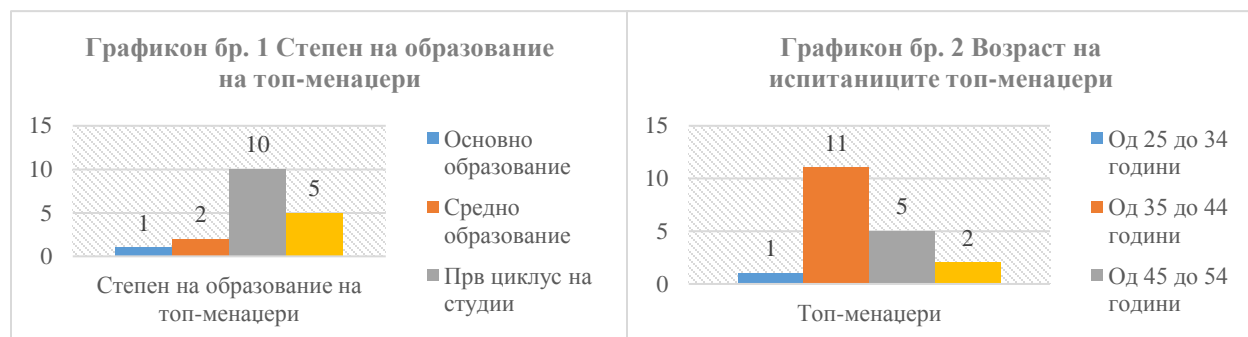
Споделената визија е заедничка, споделена слика за иднината на вработените во организацијата која сакаат да ја остварат и врз основа на тоа да ги остварат и заедничките цели. Споделената визија настанува кога луѓето се поврзани и кога ги делат заедничките тешкотии и цели. Без тоа, организацијата не може да обезбеди енергија за учење кај вработените и да обезбеди организациски развој (Senge, 1990).

Тимското учење претставува основната единица за учење во организацијата. Тоа претставува процес на централизирање и развој на капацитетите на тимот, што овозможува тимот да ги постигне резултатите кои ги посакува. Тимското учење овозможува учење на поединецот на повисоко ниво во однос на индивидуалното учење. Исто така, постоењето на тимското учење е основна претпоставка за континуирано учење на организацијата и за обезбедување на континуиран организациски развој (Senge, 1990).

Системското мислење се заснова на холистичкиот пристап на гледање на целината пред нејзините делови, односно согледување на взаемната поврзаност на тие делови, нивната целесообразност, која ја дава смислата на функционирањето на целината, односно системот. Системското мислење го нагласува значењето на соработката наспроти изолираноста, некооперативноста, неколегијалноста и индивидуализмот, што е значајно за обезбедување и на организациски развој.

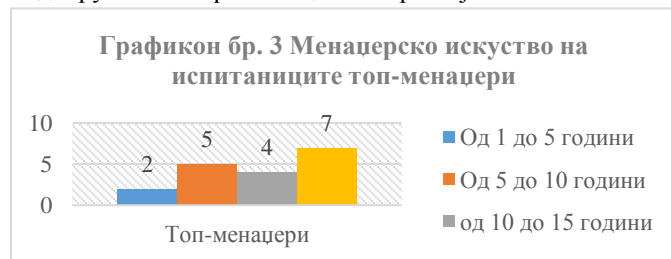
3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето на влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации беше спроведено на територијата на Р. Македонија со тоа што беа опфатени вкупно 18 услужни организации. Примерокот за ова истражување го сочинуваа 18 топ-менаџери претставници на мали, средни и големи услужни организации избрани по случаен избор. Во однос на демографската структура, од вкупно 18 анкетирани топ-менаџери, 14 се мажи, а само 4 се жени. Степенот на образование на оваа група на испитаници е прикажан на графикон бр. 1.



Од графикон бр. 1 може да се воочи дека 1 од испитаниците топ-менаџери е со основно образование, 2 се со средно образование, 10 се со завршен прв циклус на студии, односно високо образование и 5 се со завршен втор циклус на студии. Значи најголем дел од испитаниците, односно околу 83% од испитаниците се со високо образование, што може да се земе како влијателен фактор врз организацискиот развој.

Возраста на оваа група на испитаници е прикажана на графикон бр. 2. Од графиконот може да се воочи дека најголемиот дел од испитаниците се на возраст од 35 до 44 години, што станува збор за една релативно млада и зрела група на менаџери кои врз основа на фазите на кариерниот развој се наоѓаат во фазата на напредување и тоа остава простор за искористување на нивните потенцијали, енергија и младост во подобрување на организацискиот развој.



Менаџерското искуство на оваа група на испитаници е прикажано на графикон бр. 3. Од резултатите прикажани на графиконот, може да се воочи дека и покрај тоа што станува збор за група на менаџери кои се на возраст помеѓу 35 и 44 години, сепак најголемиот дел од оваа група на менаџери имаат менаџерско искуство од над 15 години, што е добар показател за нивната

успешност.

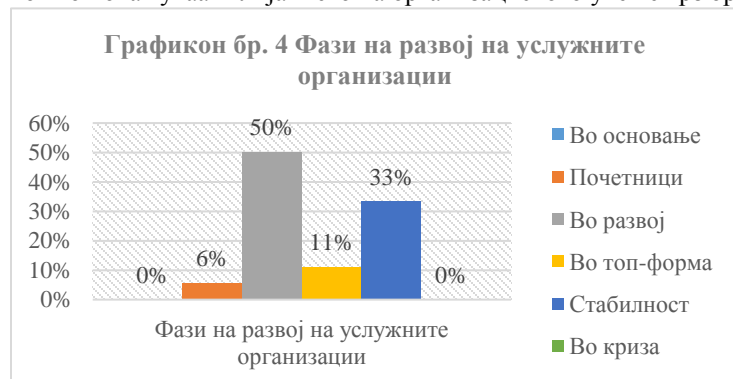
Варијаблите кои беа применети во ова истражување може да се поделат според нивната природа на квалитативни и квантитативни. Со квалитативните или атрибутивните варијабли се дадени дескриптивни категории на искази кај примерокот топ-менаџери. Додека пак, за мерење на квантитативните или нумеричките варијабли извршена е проценка на целокупниот простор од организацискиот развој и организациското учење кај испитаниците топ-менаџери, кои беа предмет на ова истражување. Процената е направена со нумеричка седумстепенна скала (од 1 до 7).

За собирање на податоците беше искористена истражувачката техника анкетен прашалник кој беше дистрибуиран кај топ-менаџерите на услужните организации. Анкетниот прашалник беше составен од три групи на прашања. Првиот дел од анкетниот прашалник се однесува на личните податоци за испитаниците (4 прашања). Вториот дел од анкетниот прашалник содржи атрибутивни прашања за дел од актуелниот предмет на истражување (10 прашања). Третиот дел од анкетниот прашалник содржи квантитативни показатели од просторот на организацискиот развој и организациското учење со кој се вршеше проценка на ставовите на испитаниците (20 искази). Анкетните прашања беа од затворен и отворен тип и преку нив беа прибирани исказите, ставовите, мислењата и тврдењата на испитаниците.

Средувањето на податоците се вршеше на централизиран начин преку компјутерска обработка, користејќи апликативни програми Microsoft Office Excel 2013 и програмските пакети Statistics и SPSS програмата за статистичка обработка.

4. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

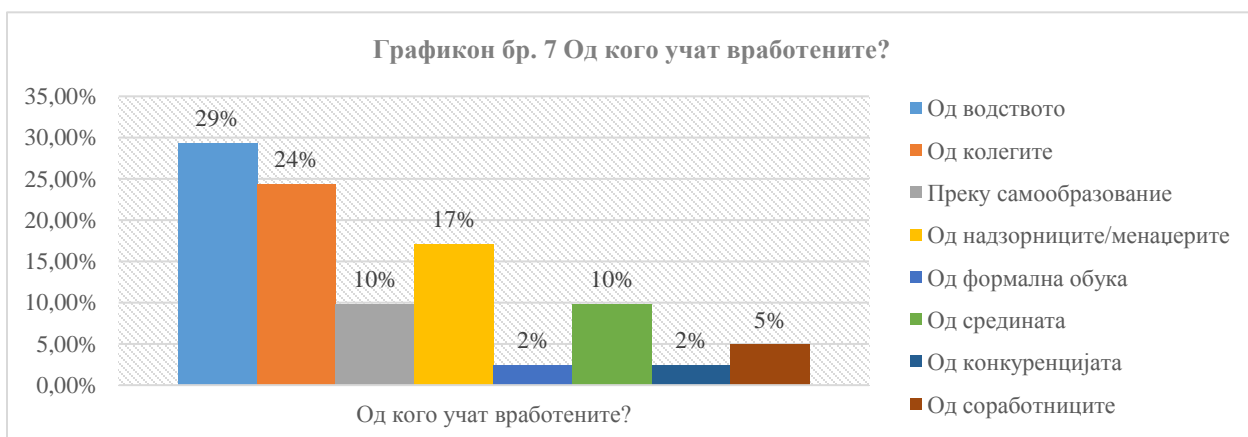
Од апликативните прашања кои беа зададени во анкетниот прашалник за топ-менаџерите во услужните организации, ќе се даде фокус само на дел од нив кои се во значајност за предметот на овој труд, односно кои го покажуваат влијанието на организациското учење врз организацискиот развој.



Со цел да се воочи фазата на развој во која се наоѓаат истражуваните услужни организации, на испитаниците топ-менаџери им беше зададено анкетно прашање „Во која фаза од развојот на организација се наоѓа Вашата организација?“ на кое се добиени следниве ставови и мислења (графикон бр. 4): Најголемиот дел од истражуваните услужни организации се наоѓаат во фаза на развој, односно 50% и останатиот поголем дел се наоѓаат во фазата на стабилност, односно 33%. Карактеристично за

организациите кои се наоѓаат во фазата на развој е тоа што тие имаат јасен пат кон иднината, јасно воспоставена организациска структура, имаат воведено системи за контрола и одговорност, ги имаат професионализирано функциите и начинот на работа и вработуваат нови компетентни луѓе. Додека пак, за оние кои се наоѓаат во топ форма, карактеристично е што тие станале доволно систематични за да може да ги повторат успехите и доволно адаптивни и проактивни за да може успешно да ги решат проблемите кои настануваат поради промените.

На прашањето „Од кого учат најмногу вработените?“, добиените одговори се прикажани во графикон бр. 7.



Twelfth International Scientific Conference
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS
 31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

Врз основа на добиените резултати може да се заклучи дека процесот на организациското учење во истражуваните услужни организации се одвива во различни социјални, односно организациски ситуации (учење од водството, учење од надзорништвото, учење преку формална обука, учење од средината, учење од колегите, учење преку самообразование, учење од конкуренцијата). Најголемиот дел од анкетираниите топ-менадери се изјасниле дека вработените во услужните организации најмногу учат од водството – 29%, нешто помалку од колегите, односно 24 %, а најмалку учат од формалните обуки и од конкуренцијата. Основните дескриптивни показатели, кои го дефинираат организациското учење и организацискиот развој, на испитаниците топ-менадери во услужните организации, се дадени во табела бр. 1.

Табела бр. 1 Основни дескриптивни показатели на испитаниците – топ-менадери од услужните организации

Дескриптивна статистика

Услужни организ.	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR00001	18	6,00	1,00	7,00	3,67	1,847	3,412	-,203	-,881
VAR00002	18	3,00	4,00	7,00	5,50	1,043	1,088	,175	-1,056
VAR00003	18	5,00	2,00	7,00	5,39	1,195	1,428	-1,799	3,486
VAR00004	18	5,00	1,00	6,00	5,17	1,465	2,147	-2,089	3,827
VAR00005	18	4,00	3,00	7,00	5,39	1,092	1,193	-,290	-,014
VAR00006	18	6,00	1,00	7,00	5,56	1,653	2,732	-1,649	2,432
VAR00007	18	2,00	5,00	7,00	6,44	0,616	,379	-,616	-,391
VAR00008	18	2,00	5,00	7,00	6,50	0,707	,500	-1,123	,118
VAR00009	18	2,00	5,00	7,00	6,22	0,808	,654	-,451	-1,284
VAR00010	18	5,00	2,00	7,00	5,11	1,323	1,752	-,741	,412
VAR00011	18	4,00	3,00	7,00	5,28	1,274	1,624	-,013	-1,180
VAR00012	18	4,00	3,00	7,00	5,78	1,309	1,712	-,957	,290
VAR00013	18	5,00	2,00	7,00	5,00	1,645	2,706	-,446	-,750
VAR00014	18	3,00	4,00	7,00	5,56	0,922	,850	,071	-,632
VAR00015	18	3,00	4,00	7,00	5,83	0,985	,971	-,461	-,606
VAR00016	18	2,00	5,00	7,00	6,28	0,575	,330	-,022	-,255
VAR00017	18	2,00	5,00	7,00	6,17	0,707	,500	-,250	-,776
VAR00018	18	3,00	4,00	7,00	5,94	0,998	,997	-,278	-1,270
VAR00019	18	3,00	4,00	7,00	6,28	0,895	,801	-1,176	,929
VAR00020	18	3,00	4,00	7,00	6,22	0,878	,771	-1,069	,868
Valid N (listwise)	18								

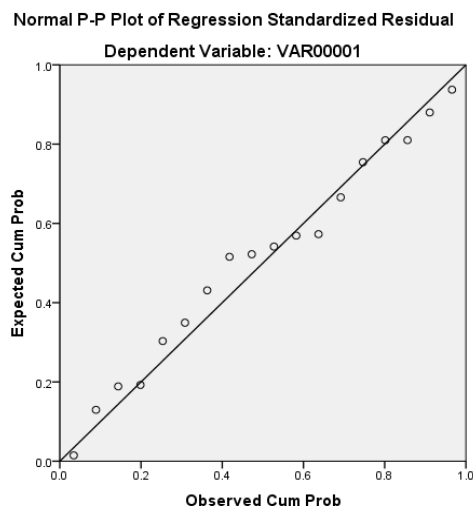
Според добиените резултати, одреден број добиени резултати се сконцентрирани околу аритметичката средина. Распонот на показателите се движи помеѓу 2 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни одредени отстапувања од нормалната дистрибуција во повеќе варијабли (10) кои го дефинираат организациското учење, при што отстапувањата се движат во границите од 1.043 до 1.847 (VAR00001, Std.Deviation = 1,847; VAR00002, Std.Deviation = 1,043; VAR00003, Std.Deviation = 1,193; VAR00004, Std.Deviation = 1,465; VAR00005, Std.Deviation = 1,092; VAR00006, Std.Deviation = 1,653; VAR00010, Std.Deviation = 1,323; VAR00011, Std.Deviation = 1,274; VAR00012, Std.Deviation = 1,309 и VAR00013, Std.Deviation = 1,645). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај повеќето показатели достигнале вредности на нормална распределба. Негативна асиметричност е забележана кај сите шест варијабли (VAR00003; VAR00004 VAR00006; VAR00008; VAR00019 и VAR00020), од кои највисоки вредности се кај четвртата варијабла (VAR00004 – Наградувате, казнувате врз основа на профитот, производствените перформанси, растот и развојот на поединците, создавањето динамична и одржлива средина, Skewness = -2.089). Во вториот показател кој ја дефинира закривеноста на врвот на кривата (Kurtosis), кај поголемиот број показатели е забележана нормокуртичност. Лептокуртичност е забележана во три варијабли (VAR00003, VAR00004 и VAR00006), од кои најизразени вредности се забележани кај четвртата варијабла (VAR00004 – Наградувате, казнувате врз основа на профитот, производствените перформанси, растот и развојот на поединците, создавањето динамична и одржлива средина, Kurtosis = 3.827). Платикуртичност е забележана кај четири показатели (VAR00002, VAR00009; VAR00011 и VAR00018), каде што Kurtosis се движи во границите од -1.056 до -

1.248. Највисоки вредности на Kurtosis се постигнати во деветтата варијабла (VAR00009 – Помагате секој вработен или единица да го одржи својот интегритет и единственост во меѓусебното опкружување, Kurtosis = -1.248).

На табела бр. 2 прикажано е влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во услужните организации од гледна точка на топ-менаџментот.

Табела бр. 2 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој кај услужните организации од аспект на топ-менаџментот

Coefficients						
Модел организациски развој – услужни организации		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1						
	F1	,111	,189	,111	,588	,566
	F2	,645	,188	,645	3,442	,004
	F3	,230	,189	,230	1,216	,244
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	,714 ^a	,510	,405	,77158	4,852	,016 ^b



Графикон бр. 8 Дијаграм за утврдување на нетипични точки односно распространетост на резултатите во

Според анализите од прегледот во табела бр. 1 и графикон бр. 8, каде се прикажани резултатите од истражувањето помеѓу индикаторите кои го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај примерокот топ-менаџери од услужните организации, коефициентот на корелација изнесува $R = .714$, а коефициентот на предикција $R^2 = .510$, што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 51%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од $p = .016$ (Sig. = 0,016). Останатите 49% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет останува на некои други фактори и индикатори кои не се предмет на ова истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно високо статистички значајно влијание врз истиот забележа вториот индикатор односно фактор (F2, BETA = 0.645, Sig. = 0,004).

5. ЗАКЛУЧОК

Добиените искази од анкетниот прашалник за топ-менаџерите од услужните организации дадоа јасна претстава за значењето и улогата на организациското учење во организацискиот развој.

Кај услужните организации, најголемиот број на организации се во развој и во стабилност (една третина). Новите сознанија и искуства организациите ги стекнуваат преку размена на знаења и искуства меѓу вработените и менаџментот, особено меѓу вработените, водството, колегите и надзорниците.

Според анализираните податоци за поврзаноста меѓу заедничката димензија која го дефинира организацискиот развој, со системот на дефинирани фактори кој го дефинира организациското учење кај топ-менаџерите во услужните организации утврдено е ниско и високо позитивно ниво на корелација (Pearson Correlation).

Според добиените резултати за влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај топ-менаџментот во услужните организации, констатирано е дека постои статистичка значајност, што значи дека организациското учење значително влијае врз организацискиот развој.

ЛИТЕРАТУРА

[1] V. G. Kondalkar, Organization Development, New Age International (P) Limited, Publisher, New Delhi, 2009.

Twelfth International Scientific Conference
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS
31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

- [2] S.R. Balzac, Organizational Development, Mc Graw Hill, 2011.
- [3] P. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, Doubleday, Currency, New York, 1990.
- [4] V. Cecil, J. Martinette, Learning Organizations and Leadership Style, Lynchburg Fire & EMS Department, Lynchburg, Virginia, 2002.
- [5] P. Димитровски, Менаџмент на промени, Институт за менаџмент на знаење, Скопје, 2012.
- [6] Ц. Смилевски, Предизвикот и мајсторството во организациските промени, ДЕТРА Центар, Скопје, 1999.