



## ОРГАНИЗАЦИОННО ОБУЧЕНИЕ: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ ИЛИ ФИЛОСОФИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО

### ORGANIZATIONAL TRAINING: COMPETITIVENESS OR MANAGEMENT PHILOSOPHY

Татяна Димитрова  
Tatyana Dimitrova

Великотърновски университет „Св.св. Кирил и Методий“  
„St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo

**Abstract:** Organizational training is the process of creating, preserving and transferring knowledge in an organization. The latter improves over time as it gains experience, which is transformed into knowledge. This knowledge is broad and covers any topic that can improve the organization. Organizational training is a relatively new field of academic research and professional practice. In recent years, explanatory theoretical models of the phenomenon have been proposed by various disciplines.

**Keywords:** organizational training; human resources; organization; knowledge; skills.

**JEL:** M12, M19

## ВЪВЕДЕНИЕ

Насърчаване на ученето в организациите безспорно е конкурентно предимство, което се осигурява чрез възможностите на човешките ресурси, които чрез системи за стимулиране от страна на организацията могат да осигурят достъп до потока от знания си, полезни не само в самата компанията, но и извън нея. Важно е да се има предвид и желанието на тези, които притежават знанията, да имат готовност да ги споделят с другите. Решаващ елемент от този принос се фокусира върху факта, че голяма част от знанията се намират както в индивидите, така и в различните екипи, които съществуват съвместно в компанията, но всъщност не ѝ принадлежат. Това налага развитието на структури, които улесняват участието на служителите на фирмата във вземането на решения. В същия смисъл необходимостта от използване на голямо разнообразие от знания, притежавани от различни хора, налага използването на работни екипи в компанията.

Според проф. М. Андреева: 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 (Andreeva, 1997).

Обект на изследването в статията са знанията на човешките ресурси в организацията, а предмет на изследването са възможностите за управление на натрупаните знания и умения от страна на човешките ресурси, включително и „пасивните знания“.

Поставяме си задача да проследим политики на организациите, които са насочени към про-вокиране на „споделяне“ на знанията и уменията на работещите в организацията.

В съвременното разбиране за развитие и конкурентоспособност на компаниите акцент се поставя в политиките насочени към непрекъснатото обучение на човешките ресурси. Смятаме, че това е основна цел и за самите човешки ресурси в стремежа им да бъдат конкурентоспособни. В тази статия, ще се опитаме да маркираме значението на мотивацията на човешките ресурси да се развиват непрекъснато, да учат нови знания, но ще засегнем и значението на „мотивацията да спреш да учиш“ или да се откажеш от ученето за определен период от време. Според Алвин Тофлър: „неграмотните на ХХІ век няма да бъдат тези, които не могат да четат или пишат, а тези, които не могат да учат, не умеят да стопират или да започнат отново учението си“ (Toffler 1992, p. 79).

За да се разбере въздействието на тази концепция в рамките на бизнеса е необходимо да се изясни в какво се състои „не ученето“ в „незабавно освобождаване от всичко, което става остаряло или ненужно“ или всъщност става дума за следното „да си позволим втори шанс“, тъй като със стопирането на навика за непрекъснатото учене, всъщност ние си даваме възможност да преживеем нови ситуации, да влизаме в контакт с нови хора и др. „не ученето“ позволява на професионалистите да се откажат от всички ненужни знания и идеи, било защото са остарели, непродуктивни, или просто грешни. (Dorothy... 2000, pp. 23-24).

Това означава, че ученето всъщност е усвояване на нови, поведения или умения, но какво се случва, когато т. нар. „нови знания“ са в противоречие с това, което вече имаме като натрупани знания и опит от минали периоди? Важно е да се избере подходящ момент за временно отказване от ученето, ценно е за развитието на всеки човек да успее да елиминирате остарелите знания и „освободи място“ за по-важни въпроси. В изследването: „Учене и не учене в организацията: инструмент в глобалния свят“, се твърди, че „колкото е важно да познаваме и развиваме организационни знания за компанията и за индивида, също така е важно да оставим настрана непродуктивните знания за компанията и за индивида, тъй като остарелите знания формират непродуктивна структура и генерират токсични знания, които само създават остарели структури, които водят до лошо учене и до реализация на неподходящи практики“ (Rodríguez 2004, p. 12).

## ИЗЛОЖЕНИЕ

Организационното обучение е процесът на създаване, запазване и прехвърляне на знания в организацията. Една организация се подобрява с времето, докато натрупва опит. Този опит се трансформира в знания. Тези познания са широки и обхващат всяка дейност, която се реализира в рамките на организацията.



Фиг. 1. Организационно обучение

Фигура №1, представя организационното обучение, което трябва да стане съществена част от философията на управлението, тъй като е резултат от различни променливи и фактори. За целта е необходимо да се отрази, че въпреки изграждането на колектив, продукт на съвместна работа, ролята на мениджъра е важна и за насочване на организацията към колективни действия, насърчавани от управленските кадри, за което ръководителят е призван да упражнява и ролята си на учител, осъзнавайки въздействието си като агент на социалната трансформация. Организационното обучение „позволява на компанията да увеличи знанията и интелектуалния си капитал, чрез индивидуално обучение и процеси на съхраняване, структуриране и предаване на корпоративно знание“ (Parra 2004, p. 36).

Организационното обучение е сравнително наскоро развита област на академичните изследвания и професионалната практика. През последните години бяха предложени теоретични обяснителни модели на феномена от различни дисциплини. Според някои изследователи (Loila 2003, p. 181), от 1997 г. организационното обучение има четири характеристики:

- първата е свързана с конкурентното представяне на организациите;
- втората характеристика се отнася до връзката между учене в организациите и организационната култура;
- третата е свързана с лидерството, вземане на решения, междуличностните отношения и конфликти;
- четвъртата се занимава с индивидуалното обучение, организационната памет, екипи, които се стремят да подкрепят развитието на организацията в технически, теоретичен или емпиричен план (Loila 2003, p. 183).

Организационното обучение е обект на изследване от множество изследователски области – психология, социология, икономика и администрация, както и има важна роля в иновациите, стратегиите, производителността, вземането на решения и организационната промяна.

Според Гарсон капацитетът за учене на една организация се определя от четири основни променливи: източниците, нивата на учене, културата и условията за учене. Те се характеризират в две измерения:

- 1) Статично измерение, съставено от запасите от знания - мълчаливи или изрични - потопени в организацията и които се намират в индивиди, групи и др.;

2) Динамично измерение, което се определя от процесите на обучение, които правят възможна еволюцията на запасите чрез активиране на „потоци“ от генериране, усвояване, разпространение, както и използване на знания (Garzón, 2005, p. 48).

По този начин запасите от знания са вход и изход на набор от потоци на учене или процеси, които според терминологията на Марч правят възможно използването на знанието в компанията (Marzo 1991, p. 12).

Накратко, динамичното взаимодействие между източниците, нивата на учене, културата и условията за учене, знанието и процесите на учене, които ги развиват, определят капацитета за учене на организациите. Ефектите върху резултатите на организацията се моделират от умението не само от управляване на знанието, но и търсейки отговор на следните въпроси:

1. Организационните резултати зависими ли са от способността за учене с източниците, културата и условията, които се създават в самата организация?

2. Организационният капацитет за учене характеризира ли се с установяване на това, което знаем, къде е това знание, как можем да го използваме и да подобрим продуктивността на човешките ресурси в организацията?

3. Кои са аспектите, които трябва да се вземат предвид при организационното обучение, колко концептуално и оперативно е развито обучението в организацията и как те влияят върху резултатите на организацията?

4. Организационното обучение осигурява ли устойчиво конкурентно предимство? Доколко е устойчив самият капацитетът на организационното обучение в приноса към управлението на бизнеса?

Важно е да се има предвид, че ефективността на организацията е многоизмерна концепция, не винаги адекватно разработена и може би по-сложна по отношение на описание, отколкото по отношение на съвкупни мерки или финансови съотношения. Съответно, няма единична или по-добра мярка, която точно да описва въздействието и ефективността на управлението на организационното обучение върху резултатите. Отговорът на поставените изследователски проблеми изискват изследване на вътрешни и външни фактори, които влияят върху организационното обучение, тъй като този нов подход не е ясно установен в организациите, тъй като тяхното текущо положение се характеризира с намалени ресурси, които вместо да бъдат заплаха, те са възможност за насърчаване на ученето, където диалогът е инструментът, който добавя стойност, с хора, желаещи да споделят знания.

Следователно, развитието на организационното обучение има смисъл поради следните причини:

- създаването и оценяването на знания в организацията е настоящата тенденция, която се смята за конкурентоспособна;

- знанието, въплътено в хората, е определящо за икономическото развитие и производителността;

- насърчаването на организационното обучение е стратегически приоритет за организациите, за да нараства и капацитета на служителите;

- човешкият капитал придоби известност като източник на разграничаване на една организация от друга, тъй като знанието на хората прави разликата между организациите.

Организационното обучение има и конкретни цели, които може да се постигнат чрез:

- идентифициране и валидиране на инструментите, които характеризират организационния капацитет за учене, за да се определи как те влияят върху резултатите на организацията;

- осигуряване на надеждни инструменти за определяне на разпространението на факторите, които определят източниците, субектите, културата и условията за обучение;

- необходимо е да се генерират знания за изучаване на организационното обучение и неговото влияние върху резултатите на организацията и въздействието върху устойчивостта на компанията.

Резултатът от организационното обучение и създаването на знания в компаниите може да се проучи чрез подобрените процеси на административното обслужване, чрез внедрените инте-

лигентни системи за управление, базирани на информационни технологии, чрез използване на системни платформи, компютъризирани в изследвания за развитието на изкуствения интелект и др. (Crossan 1995, pp. 338 - 339).

В много организации легитимният интерес към създаването на знания е сведен до прекомерно наблягане върху информационните технологии или други инструменти за измерване. Мери Паркър Фолет и др. учени потвърждават, че в повечето организации хората са податливи към усвояване на нови знания, но при хора с установени научни принципи, може да бъде открит и ключ към успеха за самата организация, необходимо е, обаче тези знания да се координират, да се подредят и систематизират, за да са в полза на организацията. Следователно, ако можем да натрупаме знанията, постигнати чрез наблюдение, експериментирание и систематични разсъждения, по същия начин можем да координираме, подредим и систематизираме това знание с по-голям принос към концепцията на организацията и сътрудничеството на нейните компоненти.

Първоначалните симптоми на така наречената „нова икономика“, по думите на Пелуфо, възникват през 60-те години на миналия век, особено с появата на първите компютри, разрастването на мултинационалните компании и формирането на международен капиталов пазар. През осемдесетте години някои от тези факти се фокусират върху вариациите, които се появяват в начина, по който са организирани процесите, като например:

- промяната от фордисткия модел към по-гъвкава организация;
- вътрешни промени в японските компании и техните резултати в международната конкурентоспособност;
- появата на индустриални райони в Северна Италия;
- консолидацията на международния капиталов пазар;
- иновации в информационните и комуникационните технологии за управление;
- и накрая, консолидацията на старите икономически блокове и формирането на нови области на икономическа интеграция.

Всичко описано по-горе представлява нови начини за справяне със световните кризи от последните три десетилетия, които белязаха нова динамика на международните пазари и в отговорите на някои национални икономики (Peluffo 2002, p. 52).

Терминът „организационно обучение“ се появява за първи път в доклад на Милър и Канджелоти (1965). Авторите, базирайки се на теорията на непредвидените обстоятелства, предложиха концептуалния модел „адаптация-учене“, за да обяснят защо само някои институции са конкурентоспособни. Теорията на не предвидените обстоятелства посочва, че няма правилен начин за управление на организация, но той ще зависи от външните и вътрешните фактори на средата, в която се развива самата организация. Успехът зависи от това как лидерът управлява компанията според променливите, в които функционира (Miller 1996, p. 486).

През последното десетилетие на XX-ти век терминът организационно обучение и теориите за управление на знанието се коментират в специализирани издания, посветени на организационната теория, бизнеса и администрацията. За да се локализируют административните последици от организационното обучение, е необходимо да се характеризира накратко контекстът, с който започва организационното обучение.

Според мнението на Милър и Канджелоти изразено в *Strategic Management Journal* (1995), най-общо съвременното хилядолетие може да се идентифицира с четири фактора:

- увеличаването на скоростта на разпространение на технологичните промени, информационната ера;
- увеличаването интензивността на знанието;
- появата на положителни отзиви от индустрията.

Следователно организационното обучение е съставен и комплексен феномен, като изследванията се провеждат в тази различна област и резултатите от тях не са много кумулативни. Въпреки сложността, количеството изследвания, които приемат организационното обучение като централна ос нараства от началото на деветдесетте години. От анализирания автори може да се заключи, че от развитието на организационното обучение през 20-ти век и особено през 80-те

години на миналия век северноамериканските компании, в процеса на конкуренция с японските създават сериозни проблеми в спора за пазар. Те се посветиха на изучаването на дейностите или действията, извършвани от японски компании, за да бъдат по-ефективни при разработването на техните продукти, при решаването на техните проблеми с качеството и при задоволяване на нуждите на потребителите. Изследователите, които анализират конкуренцията между северноамериканските и японските компании най-обобщено установяват, че непрекъснатото подобряване на бизнес процесите е една от големите силни страни на японските компании, и че успехът до голяма степен произтича от опита, знанията и взаимоотношенията между хората в рамките на организацията. В заключение много от докладите приключват с тезата, че стойността на хората в японските организации е неизчислима.

Това откритие накара редица северноамерикански учени да потърсят начин да трансформират собственото си индивидуално знание в колективно, което е във властта на малцина, но да е достъпно за цялата организация. Включването на знанията на компанията в генерирането на стратегии, които я правят по-конкурентоспособна, създаде нова концепция в административните науки, известна като управление на знанията. Това понятие може да се определи като систематичен процес на търсене и намиране, анализиране, организиране, подреждане и съхраняване на знания. Управление на знанието изисква и възстановяване и споделяне на информацията, която се генерира от динамиката на компанията, за да се трансформира чрез сътрудничеството на хората, участващи в процеса на придобиване на необходимите знания (Mayer & Davis & Schoorman 1995, p. 715).

Чрез по-добро разбиране на ключовите процеси и специфични ситуации опитът и знанията, натрупани от служителите, могат да бъдат използвани в полза на самата организация предвид целите, които преследва.

## СПОСОБНОСТ ЗА УЧЕНЕ

*Капацитетът за учене* на организациите може да се дефинира като динамичен потенциал за създаване, усвояване, разпространение и използване на знания чрез многобройни потоци от информация, които правят възможно формирането и еволюцията на паметта на организационното знание, която обучава организациите и техните агенти на знанието да действат целенасочено при промяна на средата (Prieto 2006, p. 170).

Гарсон предлага модел на организационно обучение в който определя следните променливи; източници на организационно обучение, субекти на организационно обучение, култура за организационно обучение и условия за организационно обучение. Посоченият автор разглежда организационното обучение като способност на организациите да създават, организират и обработват информация от своите източници, да генерират нови индивидуални, екипни, организационни и между организационни знания, генерирайки култура, която да улеснява и позволява условия за развитие на нови способности, проектиране на нови продукти и услуги (Garzón 2006, p. 200). Стремешът на организациите е чрез организационно обучение да се увеличават предложенията за разрешаване на проблемни ситуации, подобряване на процесите за вземане на решения, както и насочване на самата организация към устойчивост.

Според Нонака и Такуечи, в организациите е налице следната типология на знанието:

**1) мълчаливо знание:** това е индивидуално или екипно знание, което се определя като ноу-хау, трудно е да се имитира, копира или измери, защото се основава на човешки отношения, общи навици, символи и метафори, както и вънрания, интуиции и конкретни реалности. Това е продукт на опит и резултат от начина, по който се разбира видяното, докоснато, усетено и чуто.

**2) изрично знание:** експлицитното знание обикновено е осезаемо, намира се в наръчници, книги, политики, процедури, работни правила и това е знание, което може да бъде изразено с думи и числа, което може лесно да се предава и споделя под формата на данни, научни формули, кодифицирани процедури или универсални принципи

**3) виртуално знание:** това е момент на споделяне разбиране, което се поражда от взаимодействие, насочени към определена цел, както индивидуално, така и колективно. Това е момент на



обединение в процес на групова динамика, в който мълчаливото знание става изрично и приема приложими форми. Това е група от знания, която съществува само докато организацията е в състояние да поддържа своята когнитивна база, тя може да бъде разширена, намалена или модифицирана с промени в набора от участващи хора (Nonaka & Takeuchi 1999, 33).

Преобразуването на знания според същите автори е в следните варианти:

- **социализация**: това е предаване или създаване на мълчаливо знание между двама или повече служители, споделяне на ментални модели, развиване на взаимни умения и предаване на елементите за създаване на умения чрез тясно взаимодействие;

- **екстернализиране**: за да има ефект върху организацията неявното знание трябва да бъде споделяно на ясен и универсален език с хората, които го изискват за изпълнението на конкретни задачи по време на работа. Необходимо е и „пространство“, в което да се появява и виртуално знанието;

- **комбинация**: това се случва, когато членовете на една организация обменят или споделят информация, правят бележки, наблюдават и анализират данни, за да разкрият тенденции и модели на развитие в организацията, наред с другите си дейности и отговорности, които имат на работното място;

- **интернализация**: предполага трансформирането на новосъздаденото знание чрез социализация, екстернализация и комбинирание в ново мълчаливо знание, изключително практично, което позволява да се консолидира и в технологични модели, ноу-хау и умения (Nonaka & Takeuchi 1999, 36).

## ИЗТОЧНИЦИ НА ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ

Това са различните ситуации, които трябва да бъдат разгледани и използвани в компаниите за генериране на обучения, които са класифицирани както следва: кризи и проблеми, клиенти, специализирани звена, конкуренция, опит и практики, технология, мрежи, история, предположения и др. Безлей установява, че знанията, получени както от човешки, така и от неживи източници, са от решаващо значение за производителността, иновациите и представянето на служителите. Следователно необходимо е достъпът и до двете форми, като се гарантира, че критичните оперативни знания, необходими за изпълнение на по-високо ниво, се запазват, за да бъдат предадени на бъдещите служители, било то мълчаливо, виртуално или изрично (Beazley 2003, р. 62). В това отношение Девънпорт посочва, че във всеки източник конвенциите на езика ни принуждават да анализираме знанието като обект, който може да бъде „управляван“ (Davenport 2001, р. 200).

Ориентираните към учене организации действат при кризи и проблеми, като предоставят на служителя, който решава проблемите, знанията, които са необходими, за да се изпълнява по-добре всеки от аспектите на кризисната ситуация. Активността при кризи и решаване на проблеми води до учене, стига предизвикателството да е в рамките на определени граници, т.е. решението на кризата да е в рамките на определени параметри.

Ситуации в които се налага максимално учене, според изследователите се получават, когато предизвикателството, присъщо на кризата и проблема, е според способностите на служителя, от когото зависи решението на кризисната ситуация. Организациите трябва да подготвят производството си така, че да отговарят на изискванията на клиента, като наблягат на разнообразието и обема на продуктите, концентрират се върху ученето, като най-важна грижа на организацията.

Традиционен начин за източник на обучение и генериране на знания в една организация е създаването на звена или екипи, специално назначени за тази цел. Критичните специализирани познания са мълчаливите познания на линейните служители, които не са били прехвърлени към новата операция. Значението на опита и практическата истина в знанието са индикация за способността на хората да се справят със сложността, следователно **опитът е основен източник на организационно обучение**. Резултатът от ученето е след като придобитите знания се интегрират в самосъзнанието, дават видими положителни индикации в междуличностната компетентност и най-вече са трансформирани в постижения на работното място.

При липсата на формални политики и процеси за знания, вътрешните мрежи на организацията за обмен на информация действат като критични проводници на иновативното мислене. Ролата на вътрешната мрежова структура, създадена от самите служители в организацията е осезаема, но трудна за уточняване, тъй като принадлежи повече към взаимосвързаните социални мрежи, лични контакти и др. отколкото към йерархията на компанията. За да се възползва от знанията на служителите си, организацията трябва да изисква от лидерите допълнителни компетенции с цел да свържат знанията на служителите с организационните дейности. Основните ценности са фундаментални и развитието им ще зависи от това, колко важно е за заинтересованите страни да поддържат основен набор от ценности и вярвания. Споделената визия е жизненоважна за ученето за организации, които искат да осигурят посока или смисъл и енергия на своите служители. Хората учат по-добре, когато чувстват, че техните очаквания са отразени в тези на организацията, тъй като споделените визии създават общност, която придава смисъл, цел и съгласуваност на всички дейности, извършвани от организацията.

### УСЛОВИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ

Знанието трябва да се предава и съхранява и в различни условия, осигурени от организациите, освен това е необходимо генериране на компетенции, създаване на практически, обучаващи се и ангажирани групи или екипи, които са подвластни на организационната памет.

Концепцията за *компетентност* се отнася, както до организационните ресурси, така и до способностите, които позволяват ефективното използване на човешките ресурси. Когнитивните *компетенции* правят възможно генерирането на нови знания от страна на човешките ресурси, които могат да бъдат, задача, изводи, самокритика, споделена визия чрез съпоставяне на две различни гледни точки по даден въпрос, системно мислене, учене което включва и учене да не се учи, учене да се слуша, учене на доверие и др.

Учебни екипи: те са автономни работни единици, генерирани в среда, която насърчава независимостта и поемането на отговорности на всеки един от резултатите (визия за индивидуалната сила като мултипликатор на ефектите от интервенциите), които не са ограничени от групови, ведомствени или дивизионни граници, а по-скоро, могат да се припокриват. Всички общности имат свои собствени ритуали, език, норми и ценности (Nonaka & Takeuchi 1999, 41).

Нашата идея за общност се характеризира с взаимодействие лице в лице, както и с постепенно и нарастващо познание сред участниците в създаването на знания.

Учебните групи или екипи позволяват обработката на колективното знание, оптимизирането му и познаването на начина, по който се произвежда и как се използва. Тези екипи са способни да учат и да действат и извън границите на организациите. Те могат да бъдат насърчавани, за да запазят мрежи от знания, да позволят на хората в организацията да придобиват знания по гъвкав начин и без ограничения във времето и мястото, както и формирането на заместващо поколение.

**Ангажираните екипи** се характеризират с това, че са служители, които създават чувство за колективна ангажираност; те развиват образи на бъдещето, които всеки иска да създаде, заедно с ценностите, които ще бъдат важни за достигането на устойчиво развитие на организацията. Те се основават на когнитивните способности на своите членове, изискват изграждането на споделена визия за знание и пространство за открит и без рисков диалог. Необходимо е да се постигне чувството на идентичност на служителите с организацията, с цел повишаване на тяхната лична ангажираност. Ангажираните общности позволяват генериране на капацитет за учене с концепция за споделена идея, изискват и „психологически договор“, в който се съгласяват да превърнат общите очаквания в реалност. За да се постигнат предвидените резултати е необходимо организацията да осигури благоприятна за знанието среда, основана на доверие.

Практическите екипи са служители, които притежават основната компетентност от която изтича информацията, откъдето ще се използват знания и съществуващото ноу-хау. Те са само организирани екипи, инициирани от служители, които комуникират, защото споделят работни практики. Те трябва да се разглеждат като активни на организацията и да се търсят начини за запазването им. Те имат свой собствен език и използват технологии, които са в резултат от съвместната



им работа в определени ситуации. Те изискват от всички участници знания с цел прилагането им в практиката. Те позволяват да се достигне най-високо ниво на знания и компетентност в организациите. Те изискват предизвикателства, които привличат хората и стимулират тяхното естествено и професионално любопитство. Те се нуждаят от признание за постигнатите постижения и пространства за срещи и минимални елементи. Те могат и трябва да формират мрежи от знания и виртуални пространства.

Организационна *памет*: Организационната *памет* изисква допълване на съществуващите бази данни с документи за съхраняване на подходяща документална информация. Чрез съхраняване и използване на знания се генерира добавена стойност за организациите в организационните процеси, което намалява риска от кризи (Ruggles 1999, p. 22).

Организационната *памет* се основава на знания, които се увеличават, когато възприятието на хората нараства по отношение на физическата инфраструктура, трансформирайки, съхранявайки, предавайки, извличайки и използвайки знания, за което е необходимо да се извърши инвентаризация на знанията, да се проследят съществуващите доказателства, допълвайки основите на съществуващата информация с база данни с документи и следователно се основава на минали знания. За тази цел е необходимо да се установи вътрешна и външна приемственост, за да се използват знанията и от други хора.

Цената на обучението често се разширява, за да включва и интелектуална собственост като патенти, търговски марки, авторски права и др. (Nonaka & Takeuchi 1999, p. 44). Организационната *памет* дава възможност за справянето с кризата на празнината в знанията, когато служителите напуснат, използва се за извършване на опис на наличните ресурси с цел да се постигне достъп до тях. Следователно организационната *памет* изисква виртуално и физическо пространство за своето развитие; технологичната архитектура трябва да включва цифрови настолни компютри, портали, системи за съхранение, уеб, използването на интелигентни интерфейси, съобщения и електронно сътрудничество, интернет и виртуални общности. Необходимо е генериране на организационна отвореност, която улеснява комуникацията във всички посоки и постоянното разпространение на знания.

## ПРЕДМЕТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ОБУЧЕНИЕ

Предметите на обучение са: индивидуални, екипни, организационни и между организационни. Индивидуалното *обучение* е ориентирано към придобиване на нови знания; хората трябва да развият капацитет - не да се изпълват със съдържание - а да се научат да използват процеси, чрез които могат да променят подхода си към нещата, да забравят безполезна информация и да бъдат отворени към нови знания. Следователно ученето е лично, то произхожда и се намира в хората. Нонака и Такеучи (1999) считат, че критерият, който се развива в резултат на специфичния опит на всеки един в контакт с фактите и неговата присъщност с реалността, генерира лично знание, което се укрепва чрез споделянето му с другите (Nonaka & Takeuchi 1999, p. 46).

Екипното *обучение* насочва към необходимостта от създаване на условия и механизми за изграждане на екипи, ориентирани към ученето. Опитът на Лопес (2003) показва, че интелектуалният коефициент на екипа, разработен в среда на съвместна работа, в малки разнородни екипи, е потенциално по-висок от този на индивидите. Това е пример, който позволява, да се насочат новите знания и умения, придобити от всеки от членовете в изграждането на колективно обучение, което служи на организационните цели (López 2003, p. 33). Организационното *обучение* възниква като следствие от личното обучение. В организациите е по-трудно да се използва общото знание в комбинация с индивидуалното знание. Възползвайки се от новите технологии, организациите могат да увеличат и възможностите си за споделяне на знанията от страна на служителите си. Чрез ускоряване на иновациите може да се отговори на променящите се изисквания на клиентите, пазарите или на изискванията на променящата се среда.

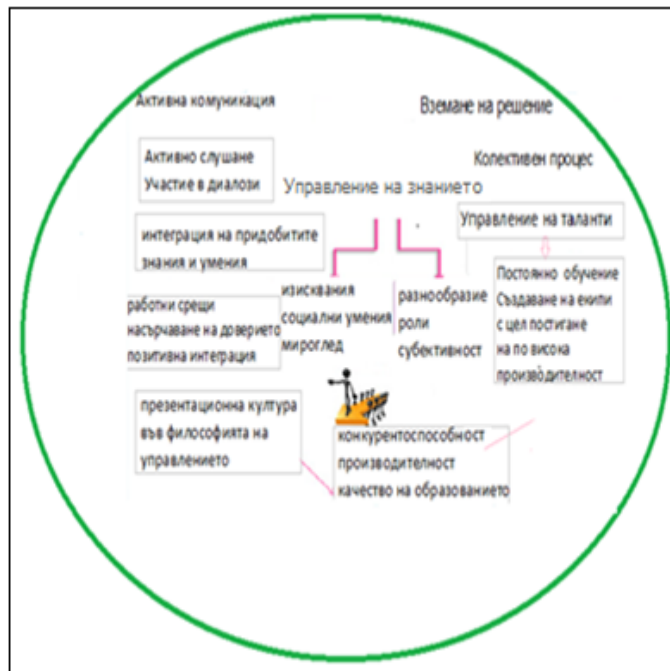
Създаването на съвършена модерна, учаща организация все още е въпрос на търсене (Gold 1994, p. 44).

## КУЛТУРА НА ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ

Организационната *култура* е колективното съзнание, което се изразява в система от знания, споделяни от членовете на организацията. Променливите на организационната култура, са: концепцията за човека споделяна от лидера на организацията, културната система и организационния климат. Културата на организация, която е ориентирана към обучение, се състои от набор от техники и инструменти, които се използват за управлението на реалните ситуации, които създават ноу-хау на организацията. Организации, базирани на много специфични технически познания, които вероятно са причината за производството на патенти, както и нематериални елементи, които ясно характеризират една организация (Choo 1999, p. 56).

Културата за *организационно обучение* се характеризира със знания и правила, които позволяват споделяне на знания, като възможност за развитие, създавайки чувство за принадлежност, улеснявайки аклиматизацията на служителите, позволявайки и насърчавайки разпространението на мълчаливо, явно и виртуално знание. Това е диалогът, артикулиращата ос, която изисква идеология, която автентично улавя това, в което вярват членовете на организацията. Изисква се голям капацитет за адаптация; ежедневните практики трябва да потвърждават идеологията и да насърчават комуникацията и предаването на знания чрез символи, стимулиране на иновативни нагласи, генериране на индивидуални и колективни умения, ориентирани към учене. Ценностите и културата на хората и на организацията се състоят от идеали, интереси, чувство за идентичност с екипа и обратно. Достойнството и уважението, справедливостта и членовете на екипа също трябва да мобилизират мълчаливо знание от външни хора чрез социални взаимодействия (Nonaka & Takeuchi 1999, p. 55).

Организационният *климат за учене* се състои от физически и психо социални променливи, субективно възприети, които ще определят ефективността на индивида да развие своя потенциал за учене. Възможностите, по които тези променливи могат да блокират ученето, ще повлияят на степента, в която идентифицирането, дефинирането, измерването и адаптирането на променливите, които изграждат учебния климат на организациите, представляват важен принос за превръщането им в обучаваща се организация (Gold 1994, p. 77). Концепцията за обучаваща се организация се характеризира с изискването, организацията да знае как да се възползва от ентузиазма и способността за учене на хората на всички нива, да обмисля централни или общи компетенции като: лидерство, аналитични умения, общителност, иновации, автономност, обмисляне за човека като печеливша инвестиция, за която е необходимо да се дефинира набор от важни, мълчаливи, явни, виртуални, придобити или предадени концепции на организацията. И накрая, това изисква дефиниране на критерии, прилагани към процесите на управление на човека, набиране, подбор, въвеждане в длъжност, повишение, изравняване и лично пенсиониране.



Фиг. 2. Управление на знанието

Фигура №2, показва *комуникацията* като основна стратегия, която предполага обмен, реципрочност, многопосочност, следователно е сложен, нелинеен процес, който в момента се случва дори чрез мрежи, във виртуални настройки, без да се отклонява от личните диалози, важни в процеса на комуникация, активатори на участието и интеграцията на служителите в организацията. Това предполага слушане, внимание към изискванията и позицията на всеки служител. Фигура №2 представя и възможностите за съхраняване и разпространяване на информация, подходяща за организационното обучение. В този смисъл е уместно е да се благоприятства потокът от информация по такъв начин, че при вземането на решения, ръководителят или мениджърът да има обективни и ясни позиции, с вярно съдържание, в които да се идентифицира не само основният източник на информация, но и категорична идентификация на административното звено изработило решението, което е фокусирано върху производителността и конкурентоспособността на организацията. Не е достатъчно само налагане на правила, норми и задължения, за да се гарантира развитие на организацията, не става дума просто за слушане на изисквания, необходимо е тези идеи да се материализират във всяка дейност, проект или да се реализират в бъдещите планове на организацията. Това ще засили мотивацията за принадлежност на служителите от една страна, а от друга ще допринесе за насладата от институционалния успех, които ще се тълкува като собствен.

Комуникацията може да генерира ангажменти, които укрепват мисията и институционалната визия в същото време благоприятства и колективното *вземане на решения*, улеснява управлението на промяната, ученето и непрекъснатото усъвършенстване. Правилното комуникиране в организациите изисква и създаване на *механизми за колективно участие на служителите* при вземане на решения, което ще позволи оценка на различни варианти, формиране на високоефективни екипи, интегриране на усилия, които позволяват да се отговори на нуждите и изискванията на общността. Това предполага използването на кутията за предложения, работните срещи, диалогични дискусии, интегриращи различните групи на организацията, мениджъри, административни служители, работници, а защо не и клиенти на самата организация.

Това е с цел насърчаване на организационното обучение като култура на организацията, благоприятствайки в същото време среда на доверие и положително взаимодействие, основано на отворена и споделена комуникация, подобряване на капацитета и способностите на всеки

от участниците в организационното обучение с цел постигане на продуктивност и конкурентоспособност.

Не по-малко важно е да се разгледа и *управлението на човешкия талант*, тъй като е необходимо да се идентифицират уменията на служителите в организацията. Целта е да се идентифицират и техническите познания на служителите с цел подобряване на изпълнението на функциите, укрепване на екипи с висока производителност, с поведение и нагласи, които благоприятстват допълването в извършената работа. Чрез комуникация се постига сближаване между ръководството и служителите отговорни за иновации и креативност, освен това се решават по - лесно и проблемни ситуации. Това ще развие правомощия за вземане на решения, както и стратегии в анализа на всеки риск, заедно с възползване от възможностите, с правилната оценка, която позволява откриване на неуспехи и прилагане на коригиращи действия навреме за организационно обучение.

Накратко, необходимо е да се разглежда организационното обучение като част от управленското портфолио, за да се получи добавена стойност, конкурентни и устойчиви предимства в променяща се среда, в така нареченото общество на знанието и в глобализирания свят. Същността е, че споделените знания и опит, независимо от получените резултати, обогатяват капацитета на човешкия талант конкурентно да се справят с промените в околната среда. Тези действия изискват потапяне в ефективното управление на човешкия талант, както се споменава от Лойла: „Организациите са организми в постоянно учене, които се учат да идентифицират и развиват пълния потенциал на човешкия капитал, който имат, което се тълкува като възможност за индивидуално развитие с колективен обхват, като конкурентно предимство при конкретизиране на организационни цели“ (Loila 2005, p. 188).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очевидно е, че организациите могат и трябва да използват възможностите на организационното обучение. Необходимо е също да се признае, че има много дефинирани тенденции в трите вида знания в организациите: мълчаливо, явно и виртуално. Докато западните организации са склонни да наблягат на явното знание, японските организации отдават по-голямо значение на неявното знание.

Понятието конкуренция в неговия организационен смисъл ни кара да се фокусираме върху идентифицирането на колективни способности, които позволяват да се възползваме от марки, пространства, престиж и други ресурси. Без признаването на тези способности една организация трудно може да бъде компетентна; Можете да разчитате на обучени хора, с умения, с ценни контакти или мрежи, но те сами по себе си не се превръщат в конкурентни предимства, ако организацията не знае, че ги има или не знае как да ги използва. Учащите общности трябва да бъдат насърчавани в организациите, за да се запазят мрежите от знания. Стойността на знанието се проявява чрез човешките взаимодействия и мрежата, която ги движи; знанието се движи през тези мрежи, съставени от стотици хора, които в крайна сметка свързват хиляди други както вътре, така и извън организацията.

При формирането на учебни общности е необходимо да се укрепват учебните среди; следователно ключът е във внедряването на средата, където се генерират процесите на една организация. В този смисъл има някои важни аспекти за генерирането на знания и включването на нови знания. Освен това е очевидно, че когато човек го приеме, той избира да съчетае личните си интереси с интересите на организация. По този начин изграждането на споделена визия се превръща в най-големия стремеж на това, което лидерът на една организация прави, това е способността да се споделя образ на бъдещето, в което човек се опитва да повярва.

Трудно е да си представим организация, постигаща някакво величие без дълбоко споделени цели, ценности или мисии в нея. Когато има истинска визия (което е пълната противоположност на „декларацията за визия“), хората се отличават и учат не защото им е казано, а защото искат. Технологиите пътуват невероятно бързо. Единственото реално предимство, което Америка има, може би за следващите 30 или 40 години, е изобилието от ресурси, които не могат да се сътворят за една нощ, а именно - работници на знанието.

Следователно концепцията за общности на практика се отнася до важна част от знанията на индивидите като членове на организацията, където знанието се зарежда с енергия чрез образователни процеси, взаимодействие с работата и отношения с околната среда. Можем да наблюдаваме различни субекти на обучение, но без да забравяме, че човекът, който учи, е индивидът, потопен в процеса на обучение, а не работният екип или самата организация. Всеки от учебните субекти се влияе взаимно от това, което се случва на другите нива.

Екипното обучение насочва към необходимостта от създаване на условия и механизми за изграждане на екипи, ориентирани към ученето; Опитът показва, че интелектуалният коефициент на екипа, развит в среда на съвместна работа има по-висока стойност в сравнение с индивидуалния интелектуален коефициент. Организационното обучение трябва да се разглежда от системното мислене; това означава, че трябва да се разбере, че всеки един от елементите, който съставя организацията е важен, тъй като засяга процеса на обучение. Това е така, защото философията на организационното обучение присъства във всяко решение и във всеки процес и включва таланта и уменията на всички хора, които са част от организацията.

По този начин организационното обучение благоприятства модел на управление с по-голямо участие, процеси на децентрализация, отдели и автономни звена, които улесняват изграждането на цели и чувството за споделена отговорност.

Ролята, която организационната култура има в процеса на обучение се изразява в набор от специфични структури, типични за една организация, които имат значение за хората, които я съставят и на които се разчита в организацията.

Една от най-важните дилеми в рамките на тази конкретна култура, която организацията трябва да разреши, за да базира успеха си на колективно учене, е да определи как може да създаде благоприятна среда за учене за всички свои членове и по този начин непрекъснато да се трансформира, с цел да задоволят постоянните изисквания на средата, в която работят. Днес е възможно да се научи, в рамките на организацията или субекта, дали има култура на споделяне, разбирано като обмен на информация и знания; За съжаление, въпреки че за едни споделянето е възможност за развитие, за други то е риск, свързан със загубата на власт. Трябва да си представим учебния климат, съставен от физически и психо социални променливи, субективно възприети, които ще определят ефективността на индивида да развие своя потенциал за учене. Тази среда трябва да бъде насърчавана от висшето ръководство и не само с думи и брошури, но и с поведение, което да стане модел за всички. Много е вероятно, ако висшето ръководство използва диалога като постоянна стратегия за обучение, този пример да бъде последван от по-ниските управленски нива в организацията.

Необходимостта от гъвкавост е логично следствие от подхода, който прилагаме; до такава степен, че ако общото ръководство на организацията не е убедено, че това е естествена структура за нея, идеите за управление на знанието ще допринесат малко за подобряването на организацията. Мрежите, системите и взаимоотношенията заеха мястото на строгите процедури и строгите протоколи в развитието на работата. В този вид среда контролът се упражнява чрез знания и загубата на знания може да причини трайни щети на организацията. Тенденцията към организации с малък персонал също спомогна за засилване на интереса към знанието, базиран на принципа, че наистина разбираш стойността на нещо, след като го загубиш.

Необходимо е да се подчертае, че за да се постигне максимална полза от създаването на знания в организацията, трябва да се генерира култура, която насърчава ангажираността на всички хора, като внимателно наблюдават събитията, които се случват, анализират ги и правят изводи които позволяват установяване на модели или референти, които чрез индивидуално и колективно учене помагат за разрешаването на подобни ситуации в бъдеще. Тази култура трябва също така да помогне за разбиването на егоизма между хората в организацията, така че чрез свободно и незаинтересовано споделяне на придобитите знания, те подхранват цялата организация със знанията, генерирани индивидуално, и може да се направи скок към колективното знание.



## REFERENCES

- Andreeva, M. (1997).** Evolution of management science and management thinking. Publishing house "Hristo Botev", Sofia (in Bulgarian)
- Beazley, A. 1991.** Autorregulación de la motivación a través de mecanismos anticipatorios y autorreguladores. Oxford University Press.
- Choo Chu, Wein. 1998.** The Smart Organization: Oxford University Press.
- Crossan, M. 1995.** Aprendizaje organizacional: dimensiones para la teoría. Revista Internacional de Análisis Organizacional, 3, 337-360.
- Davenport, T. 2001.** Conocimiento en acción. Madrid, Pensamiento y Gestión, pp. 195-224, 2008.
- Dorothy, L. and others. 2000.** „Getting the Whole Organizational Brain to Work“: Harvard Business Review.
- Garzón, A. y otros. 2004.** „La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizacionales“. En Cladea Revista Latinoamericana de Administración, 32, 47-75.
- Garzón, M. 2006.** „Un Modelo Teórico del Aprendizaje Organizacional“, Pensamiento y Gestión, pp. 195-224.
- Gold, J. 1994.** „Knowledge-Based Company“. Q: Rethinking the company. Madrid: Editorial Folio, Financial Times.
- Loila, R. 2005.** La política del aprendizaje organizacional: integración del poder en el marco. Revisión de la Academia de Gestión, 30 (1), 180-188.
- López, C. 2003.** Formación organizativa. En: www.gestiopolis.com
- Marzo, J. 1991.** El aprendizaje organizacional y la ambigüedad del pasado. Madrid
- Mayer, R., J. Davis, F. Schoorman 1995.** „An Integrative Model of Organizational Trust“, Academic Management Review, vol. 20, pp. 709-734.
- Miller, C. 1996.** „A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature“, Journal of Management, vol. 22, pp. 485-505.
- Nonaka, I., N. Takeuchi. 1999.** Una organización creadora de conocimiento. Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación: Oxford University Press.
- Parra, G. 2004.** Organización de la formación, la cultura y el cambio. Madrid.
- Peluffo, M. y otros. 2002.** Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público. Madrid.
- Prieto, I. 2008.** „Capacidades de aprendizaje y desempeño empresarial: evaluación financiera y no financiera“, The Learning Organization, vol. 13, núm. 2, págs. 166-185, 2006.
- Rodríguez, A. 2004.** „Aprender y desaprender en una organización: una herramienta en un mundo global“, En Cladea Revista Latinoamericana de Administración, 32, 47-75.
- Ruggles, R. y otros. 1999.** La ventaja del conocimiento. Barcelona, Prensa Académica.
- Toffler, Al. 1992.** Future Shock. „People's Culture“ publishing house. S. (in Bulgarian).

---

### За контакти:

Татяна Димитрова, асистент, доктор  
Служебен адрес: В. Търново, ул. „Арх. Георги Козарев“ 1, корпус 4  
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет  
Катедра „Стопанско управление“  
Ел. поща: t.dimitrova@ts.uni-vt.bg

---