

ГОДИШНА СРЕЩА НА
СПЕЦИАЛИСТИТЕ ПО
ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В
ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

СТАРА
ЗАГОРА

2017

ДОКЛАДИ



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



Това издание на ИПА съдържа пълния текст на доклади, представени от гост-лектори по време на Годишната среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, проведена в периода 10-12 май 2017 г. в гр. Стара Загора. Докладите представят съвременни иновативни практики и инструменти в управлението на хората, както и някои дискуссионни въпроси, свързани с прилагането на Закона за държавния служител.

АВТОРИ

Д-р Николай Николов, ОС България ООД

Проф. д-р Веселина Пеневска, БАН

Проф. д-р Маргарита Богданова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, Катедра „Стратегическо планиране“

Гл. ас. д-р Евелина Парашкезова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, Катедра „Стратегическо планиране“

Иванка Раичкова, директор дирекция „Човешки ресурси и организационно развитие“, Министерство на икономиката

ISBN 978-619-7262-07-0

© Институт по публична администрация, 2017



Нови инструменти в управлението на човешките ресурси

Николай Николов, OS България

ВЪВЕДЕНИЕ

Използването на различни методи за оценка на организационния климат и култура е начин, по който ръководителите и звената за управление на човешките ресурси могат да придобият важна информация за мотивацията и ангажираността на служителите, лидерството, вътрешните комуникации, нагласите към промени, както и по много други теми, които са от съществено значение за постигането на стратегическите и оперативни цели на администрациите. Прилагането на подобни инструменти принципно не е новост за публичния сектор в България, но опитите досега бяха инцидентни и несистемни, което ограничаваше възможностите да се открият общи тенденции и закономерности. Това сериозно затрудняваше анализа на силните и слабите страни и набелязването на най-точните корективни мерки. В ситуация, когато администрацията е поставена пред необходимостта да изразходва все по-ефективно скромните средства, с които разполага за укрепването на своя административен капацитет, всяка релевантна информация може да бъде от полза за вземането на най-целесъобразните решения. Осъзнавайки тази нужда и давайки си сметка за досегашните слабости в провеждането на мабашни анкетни проучвания, Институтът по публична администрация предприе мерки за промяна на положението. Ясно е, че за да се гарантира събирането на консистентни данни е нужна устойчивост и следователно методологии и експертиза, които да са притежание на самата администрация. Затова ИПА се зае със задачата да развие необходимия еспертен капацитет и да предостави съответните услуги на администрациите. В настоящия доклад е описан въпросника „Учеща ли се Вашата администрация“ – един от първите подобни инструменти, които ИПА апробира и стандартизира през 2016 година, а в заключителната част ще бъде описан и един друг инструмент, който може да бъде и е целесъобразно да бъде разработен – „Барометърът на ангажираността“.

УЧЕНЕТО И СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Хората и тяхната способност да учат са се превърнали в най-важното конкурентно предимство на съвременните организации (Reeves & Deimler, 2011¹). Ефективното учене се определя от много специалисти като основният фактор, от който зависи оцеляването и успеха на компаниите в изключително динамичния свят на дигиталните технологии (Garvin, 1993²; Senge, 1990³). Дълбинните причини, довели до това развитие са свързани с глобализацията, развитието на информационните технологии и прогреса на науката. Както отбелязват повечето изследователи, никога досега светът не е живял с подобен темп на всеобхватни промени, технологичния живот на продуктите не е бил толкова кратък, а възхода и падението на организациите – толкова бърз. Статистиката сочи, че животът на

¹ Martin Reeves and Mike Deimler. 2011. *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Harvard Business Review.

² David A. Garvin. 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review.

³ Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday.



големите корпорации е намалял от средно 40 години в края на XX век, на по-малко от 20 години в началото на XXI век. Същевременно, никога досега в историята не е случвало толкова много компании, стартирали със смешно малък капитал да успеят да се превърнат в глобални лидери само в рамките на едно десетилетие. И в единия, и в другия случаи като основна причина за ставащото анализаторите се посочва способността на организациите да учат (Bersin, 2013⁴).

Трудно е с едно изречение да се определи ролята на знанията в съвременния свят. Моделът на Б. Фулър за удвояване на знанието помага за придобиването на обща представа за нея (Fuller, 1981⁵). За първи път, заключава авторът, целокупното човешко знание се удвоява през XVI век. За този процес са били необходими 1600 години. След това от XVI до началото на XX век, знанието на човечеството се удвоява на всеки 100 години. Това е времето на Просвещението и индустриалната революция. От началото на XX век Фулър изчислява, че знанието започва вече да се удвоява на всеки 25 години, което доскоро се считаше за един наистина удивителен прогрес. Преди няколко години обаче IBM пресметнаха, че с появата на Интернет и дигиталните технологии, знанието на човечеството се удвоява вече на всеки 2 години, а в медицината – дори на всеки 18 месеца. Прогнозата на IBM е, че в близко бъдеще този темп на развитие не само няма да намалее, но и ще се увеличи, като целокупното знание на човечеството започне да се удвоява на всеки 12 часа⁶.

Какво стои зад тези наистина изумителни промени и как те се отразяват на света, в който живеем? На първо място се наблюдава голяма промяна в системите на самото учене. То далеч вече не се ограничава само в рамките на формалната образователна система. Учи се във всяка организация, учи се на работното място и ученето се е превърнало част от самата работа на много служители. Второ, ученето в организациите се подкрепя от множество фактори. Всяко, дори и не толкова значимо технологично изоставане от конкуренцията е равносилно на гибел, а нуждата от мислещи хора и острата война за таланти принуждава компаниите да развиват собствените си служители. Трето, комплексността на съвременните бизнес процеси прави неефективен традиционния йерархичен процес на вземане на решения. Все повече изчезва различието между вземащи решения и изпълнители. Ако в началото на XX век е било възможно велики стратегии като Форд да създадат около себе си цяла една корпорация, то днес организации, които разчитат на малко хора да мислят и на останалите да изпълняват, са обречени на гибел. Процесите в съвременния свят са станали прекалено сложни, за да може тяхното разбиране да бъде поверено на един-единствен човек, а в резултат от това, повечето важни решения се вземат от екипи. В тях типично участват и хора, от които принципно не се очаква да вземат стратегически решения, но които разполагат с първична информация за проблема или от които се очаква след това да прилагат взетите решения. Четвърто, за да отговорят на предизвикателствата на конкуренцията и да удовлетворяват незабавно нуждите на клиентите си, организациите се стремят да решават все повече проблеми на възможно най-ниското йерархично ниво. Проактивността е на мода. От служителите се очакват да решават проблемите, още в момента на тяхното възникване и със сигурност преди да се превърнали в криза. Пето, с развитието на технологиите множество сложни, но чисто изпълнителски позиции изчезват, защото работата на хората се поема от роботи. Това съществено променя географията на човешкия труд и темпът на тази промяна все повече ще се

⁴ Josh Bersin. 2013. *How Corporate Learning Drives Competitive Advantage*. Forbes.

⁵ Buckminster Fuller, R. *Critical Path* (1981) New York: St Martin's Press.

⁶ IBM Global Technology Services, (2006). *The toxic terabyte: How data-dumping threatens business efficiency*.



увеличава. Предвидимо е бъдещето, в което почти няма да има работа, извършвана от хора, която да не изисква или решаване на проблеми, или вземане на решения, или някаква форма на креативност.

Идеята за учещите се организации не е нова. В началото на 90-те години на XX век списание „Форчън“ прокламира: „Забравете за старото лидерство, в днешно време най-успешните корпорации са т.нар. учещи организации“, а Ари де Гъйс от „Шел“ добавя: „способността на компаниите да учат по-бързо от конкурентите си е тяхното единствено устойчиво конкурентно предимство“. Идеолог на новите виждания е Питър Сейндж, чийто труд „Петата дисциплина“ се превръща в настолна книга на съвременните бизнес лидери (Senge, 1990⁷). За Сейндж учещите се организации не са просто тези, които се стремят да развиват хората си като постоянно ги изпращат на обучения, а онези, които развиват организационна култура, стимулираща мисленето и ученето. Съвременното общество на знанието е възникнало, защото хората обичат да учат и по природа са мотивирани да го правят. Но има и много бариери. Например традиционното лидерство, авторитарната организационна култура и човешкото его са едни от тях. *„Когато завършат университет и влязат в организациите – отбелязва О’Браян от Хановър Иншурънс Груп – хората са умни, знаещи, учещи, ентусиазирани, с амбиции да направят разликата. Когато наближат 30-те, малка част от тях биват идентифицирани като таланти и получават бързо кариерно развитие. Останалите започват просто да чакат почивните дни, за да правят това, което наистина има смисъл за тях. Почти нищо не остава от енергията, духа и ентусиазма, с които са били заредени, когато са започнали своята кариера“*. Питър Сейндж се учудва от неумението за екипно учене в повечето организации: *„Как става така – пита риторично той – че борд от мотивирани и готови да дадат всичко от себе си директори с индивидуална интелигентност над 120 точки взема решения, достойни за индивид с коефициент на интелигентност 63?“* Много от бариерите пред ученето се коренят в когнитивните заблуди, типични за хората, на които философите още от времето на Сократ обръщат внимание. Например, ние често не сме достатъчно критични и наблюдателни и не забелязваме сравнително бавно протичащи процеси, преди промяната да станала достатъчно видима. Но тогава тя често пъти е необратима. Много показателна в това отношение е реакцията на американската автомобилна индустрия спрямо вноса на автомобили от Япония. През 60-те години на миналия век, когато започва този внос, никой не вижда в това заплаха, защото общият дял на продадените японски коли е бил около 4% от пазара. 10 години по-късно, отново никой не обръща внимание, въпреки че делът е станал 10%. Дори в края на 70-те, когато пазарният дял на японските автомобили става 15%, за Голямата Тройка от Детройт все още няма проблем. Когато обаче през 80-те години продажбите на японски коли вече представляват 20% от пазара, американските производители вдигат тревога, започват да искат държавна намеса, изучават японския технологичен мениджмънт и т.н. Тяхната реакция се оказва твърде закъсняла, те така и не успяват да променят тенденциите и продължават да губят позиции и през следващите десетилетия. Друга когнитивна слабост е неспособността ни да виждаме процесите в цялост или да се учим от опита си, когато решението и последиците от него са отдалечени във времето. Като пример може да се посочи надпреварата във въоръжаването по времето на Студената война. Всяка от двете велики сили САЩ и СССР вижда в програмите за въоръжаване на другия заплаха за собствената си сигурност и реагира на това с

⁷ Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday.



още по-агресивни програми за въоръжаване, които водят до следващото ниво в спиралата на трупането на оръжия.

Можем дълго да продължим с примери, както и да разширяваме списъка с вътрешни и организационни бариери пред ученето в организациите. Очевидно тези бариери са достатъчно много и достатъчно трудни за преодоляване, защото въпреки стремежът на повечето организации да се превърнат в учещи се, само малка част действително успяват. Проучването на Делойт от 2015 година сред 3300 организации в цял свят показва не само важността на ученето, но и нарастващото неудовлетворение от затрудненията при трансформирането на организациите в учещите се (Deloitte, 2015⁸). Според Гарвин, Едмундсън и Джино (Garvin, Edmonson, & Gino, 2008⁹) основната причина за това е, че мениджърите просто не знаят как да постигнат подобна цел. Тези автори смятат, че мениджмънтът се нуждае от ясно ръководство, конкретни цели, прецизно дефинирани стъпки и инструмент за обратна връзка за измерване и оценка на напредъка. Водени от това си разбиране те създават „Учеща ли е Вашата организация“ – един инструмент, който подпомага лидерите на компании и публичната администрация в процеса на трансформиране на традиционните организации в учещи се.

УЧЕЩА ЛИ Е ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ?

Методологията се появява през 2008 и се използва се всякакъв тип организации по цял свят. За разпространението ѝ допринася факта, че тя указва не само целите, но и предлага възможност за самооценка на напредъка. Съдържа три основни компонента:

- Изграждане на покрепяща ученето организационна култура
- Въвеждане на конкретни процеси и механизми за учене
- Налагане на лидерски стил, който стимулира ученето

Организационна култура, подкрепяща ученето

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

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

Оценяване на различията. Много от проблемите, с които се сблъскват съвременните организации са комплексни и трудно биха могли да бъдат решени от един човек. Необходимо е да се чуят различни гледни точки, защото те дават

⁸ Deloitte (2015). *Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.

⁹ David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008). *Is Yours a Learning Organization?* *Harvard Business Review*.



възможност да се намери едно действително всеобхватно и балансирано решение, а не такова, което създава допълнителни проблеми или залага нови, още по-тежки проблеми в бъдещето. Понякога дори и неправилни мнения са ценни, защото стимулират развитието или доизясняването на решенията. За да има различни гледни точки обаче, е нужно да съществува не просто толерантност към различията, но и механизми, които да стимулират свободното изразяване на мнение.

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

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

Въвеждане на конкретни механизми и процеси на учене.

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

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

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

Анализ. Събраните данни, информацията от прегледите на работните процеси и резултатите от експериментите трябва в крайна сметка да бъдат анализирани. Поради сложността на проблемите обаче, често пъти прибързаният, субективен или едностранчив анализ води до погрешни заключения. Необходимо е постоянно да се идентифицират скритите допускания, които се правят, а събраната информация от опита или практиката на другите да се анализира от различни гледни точки. Това е



единствената гаранция, че няма да бъдат взети погрешни или небалансирани решения. За тази цел обаче, организацията трябва да изгради устойчиви и добре функциониращи двупосочни хоризонтални и вертикални комуникации.

Обучения. На пръв поглед това изглежда най-безпроблемната област, защото повечето съвременни организации не подценяват обучението. Така например американските компании харчат годишно около 60 милиарда долара за продължаващи обучения. Въпреки това формите на учене непрекъснато се разширяват и днес съществуват възможности като дистанционни обучения, уебинари, видеоконференции и др., които доскоро бяха непознати. Наличието на много възможности за учене предявява ново предизвикателство пред звената „Човешки ресурси“ бързо да идентифицират нуждите от обучения и да намерят най-бързата и ефективна форма за учене във връзка с всяка конкретна идентифицирана потребност.

Трансферът на знания. Един от големите проблеми, свързани с обучението и анализите от доста време насам е трансферирането на знанията и уменията в практиката. В някои случаи служителите не успяват да приложат наученото от обученията или опита в практиката, а в други случаи информацията от анализите просто не достига достатъчно бързо и неизопачено до хората, които вземат решения. Затова учещите се организации трябва да изградят всеобхватни и добре функциониращи механизми за разпространение на знанията и информацията.

Лидерски стил, който стимулира ученето

Голямата отговорност за превръщането на една организация в учеща се пада върху нейните лидери. Самите служители могат да направят сравнително малко за промяната на организационната култура или за промяната работните процеси. От лидерите се очаква да изградят организационна култура, която подкрепя ученето, да внедрят механизми и средства за събиране на информация, да осигурят време за размисъл, да съберат хората да обсъждат заедно, да стимулират различните виждания, да проблематизират имплицитните допускания, да подтикват към иновативно мислене и да не се колебаят да въвеждат необходимите промени.

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

АДАПТАЦИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ

Адаптирането на въпросника за българската публична администрация стартира с превод на съдържанието му на български език. Специално внимание бе посветено на това текстовете да звучат ясно и достъпно за българските държавни служители. Същевременно преводът трябваше максимално точно да следва оригиналния инструмент, за да може да се осигури съпоставимост на българските данни с резултатите от въпросника, получени от изследвания на чуждестранни организации. За целта бяха направени два независими превода на български език, а след което преводачите съгласуваха помежду си преводите по всеки отделен айтем. Така бе конструирана провизорна българска версия на въпросника. Тя бе преведена на английски език и обратния превод бе сравнен с оригиналния въпросник. Във всички



случаи, когато бе регистрирано значително отклонение, то бе коригирано чрез редакция на българския превод.

Изготвеният по гореописания начин инструмент бе подготвен апробация в българската публична администрация. За участие в пилотното изследване бяха определени 70 администрации, които преди това бяха декларирали желание да внедрят Европейската система за управление на качество (CAF). Ученето на работното място и климатът за иновации са едни от водещите показатели за успешното прилагане на CAF в организациите. Те са свързани с критерии като лидерство, развитие на човешките ресурси и управление на знанието. Институтът по публична администрация виждаше в пилотното изследване и подготвения инструмент възможност да подпомогне тези администрации да укрепят и развият своите вътрешни процеси и механизми за учене, ангажиране на служителите в процесите на вземане на решения и иновациите. Затова бе изготвено специално писмо-покана, в което се обясняваха целите на проучването, организацията за попълване на въпросника, както и обратната връзка от изследването, която администрациите щяха да получат. Успоредно с това въпросника бе качен на онлайн платформа за анкетиране, която осигуряваше бърза и удобна администрация на инструмента и коректно регистриране на получените отговори.

Пилотното проучване се осъществи в периода септември – октомври 2016 година. В него взеха участие 63 от поканените администрации. Във всяка от тях на случаен принцип и съгласно предварително установени квоти, бяха определени служители на експертна и ръководна длъжност от общата и специализираната администрация, които да попълнят въпросника. Целта на квотите бе да се осигури представителност на изследването за цялата българска администрация. Освен това имаше ограничение за минимален брой респонденти от една администрация, въведено отново с цел да се осигури представителност на данните и обективност на съпоставките.

Всички респонденти попълниха анонимно въпросника чрез онлайн платформата на ИПА. Събирането на данните приключи в края на месец октомври, като общо 900 души попълниха анкетата. При проверката на данните се оказа обаче, че две администрации са представени от твърде малко служители и поради това бяха изключени от анализа на резултатите. Това намали общият брой на участниците до 897.

РЕЗУЛТАТИ

Обобщените данни от пилотното проучване на инструмента в българските администрации бяха сравнени със стойностите за бенчмаркинг, предоставени Гарвин, Едмундсън и Джино (Garvin, Edmondson, and Gino, 2008). Когато се разглежда този бенчмаркинг, трябва обаче да се има предвид, че:

1. Данните на Гарвин и колеги включват както бизнес организации, така и администрации. Авторите отбелязват, че администрациите имат по-слаби резултати по въпросника в сравнение с бизнес организациите, но не предоставят отделни маркери за тях;
2. Максималната оценка по всички дименсии на културата за учене е 100 точки;
3. Средната зона се определя от медианата на разпределението, а тя по повечето дименсии на културата за учене е между 65 и 75 точки. Изключение от това правят показателите „Отвореност към нови идеи“, „Събиране на информация“ и „Обучение на служителите“, където стойностите на медианата са по-високи. По „Отвореност към нови идеи“ средната зона е между 81 и 91

точки, а по дименсиите „Събиране на информация“ и „Обучение на служителите“, е между 71 и 81 точки;

4. Данните за българската администрация представляват обобщени средни резултати на 61 български администрации, взели участие в пилотното изследване.

Във фигура 1 са представени резултатите от съпоставката на културата за учене в българската администрация с тази в чуждестранни организации (Garvin, Edmondson, and Gino, 2008).

Фигура 1. Обобщени резултати на българската администрация по въпросника „Учеща се организация“ сравнени с обобщените резултати на чуждестранни организации по същия инструмент (по Garvin, Edmondson, and Gino, 2008)



Бенчмаркингът показва, че по повечето показатели на културата за учене българската администрация изостава. Единствената област, в която тя има предимство е „Време за размисъл“. В сравнение с чуждестранните организации, българската администрация е до известна степен по-малко притискана да действа и има възможност да отделя повече време да осмисля решенията си или да оценява ефекта от тях.

Резултатите по другите показатели са повече или по-малко под медианата на Гарвин и колеги. Повечето от тях попадат във втората четвъртина на разпределението, т.е. между 25-ия и 50-ия перцентил.

Общата оценка за културата на учене на българската администрация (глобалния показател от въпросника) е 67 точки, докато референтната бенчмаркинг-стойност на Гарвин и колеги е 74 точки. Това означава, че около 65% от чуждестранните организации имат по-добра култура за учене в сравнение с българската администрация. Въпреки това този резултатът не е толкова слаб, колкото изглежда на пръв поглед, тъй като, както вече посочихме, администрациите по принцип показват малко по-слаба култура на учене в сравнение с бизнес организацията.

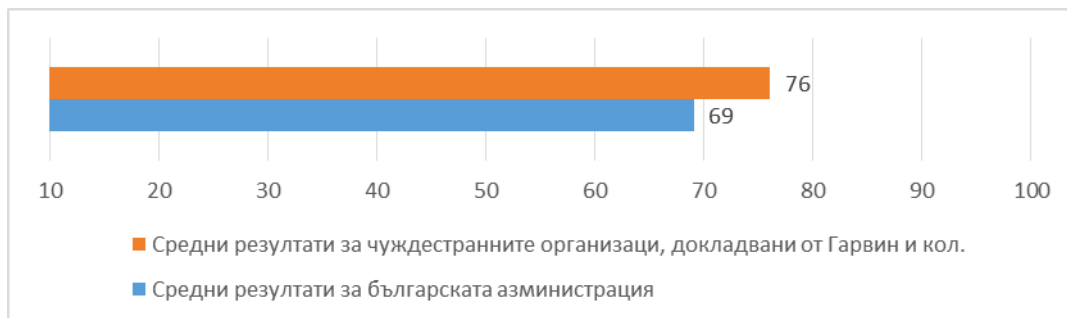
Оценките по два от три основни домейна на въпросника – „Лидерство“ и „Среда, стимулираща ученето“ са също под медианата. По „Среда, стимулираща ученето“ оценката на българската администрация е 65 точки, докато референтната

стойност е 71 точки. По „Лидерство“ резултатът на българската администрация е 70 точки, докато референтната стойност е 76 точки. И по двете дименсии разликата е 6 точки в полза на чуждестранните организации, което означава, приблизително 60% от тях имат по-добра организациона среда както и лидерство, което стимулира ученето.

Най-слабо е представянето на българската администрация по домейна „Процеси“. Резултатът ѝ е 64 точки при референтна стойност 74 точки или с 10 точки под медианата на Гарвин и колеги. Тази оценка съответства на 25-ия перцентил, което означава, че само 25% от чуждестранните организации имат по-слаби процеси, свързани с ученето в сравнение с българската администрация. Процесите на учене в българските администрации са определено е област, която изисква промяна и развитие.

Следващите анализи, в които е представен бенчмаркингът по отделните показатели на културата за учене, дават някои конкретни отговори на въпроса къде трябва да се търсят възможности за подобрение.

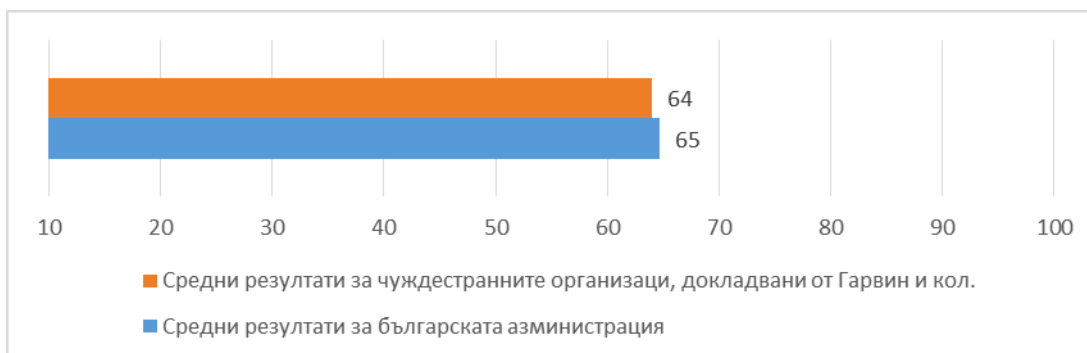
Психологическа сигурност



Резултатът по психологическа сигурност на българската администрация е във втората четвъртина на разпределението и е под медианата на чуждестранните организации. Като цяло може да се направи извода, че организационната култура в българските администрации не стимулира откритото изразяване на несъгласие. Много служители предпочитат да не показват, когато мислят различно защото вярват, че рискът от това за тях е по-голям в сравнение с ползата.

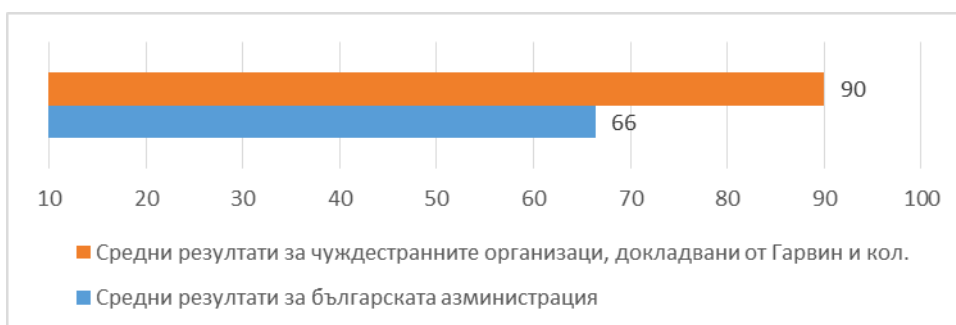
Ценене на различията

Този показател е свързан с предходния, но и има своята специфика. Докато психологическата сигурност отразява общия климат и толерантност към различията, то „Ценене на различията“ обхваща само тесния аспект на участието на служителите в организирани дискусии по дадени проблеми. Самият факт обаче, че изобщо са поканени да участват в едно обсъждане означава, че те вече са включени в процеса на вземане на решение.



По „Ценене на различията“ не се откриват различия между българската администрация и чуждестранните организации. Може да се направи изводът, че когато служителите в българската администрация са поканени да участват в процесите на взимане на решение, те се чувстват сравнително спокойни да изразят собствено мнение. Следователно, ако направим връзка с предходния резултат по „Психологическа сигурност“, можем да заключим, че културата за учене в българската администрация би се подобрила, ако се увеличи участието на служителите в процесите на вземане на решения.

Отвореност за нови идеи



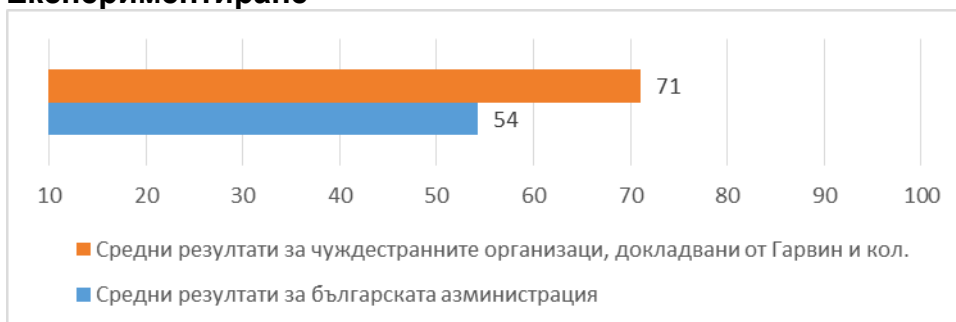
Показателят „Отвореността към нови идеи“ се очертава като „ахилесовата пета“ на българската администрация. Нейният резултат е 66 точки при референтна стойност 90 точки. Това приблизително съответства 8-ия перцентил в разпределението на Гарвин и колеги и означава, че само 8% от чуждестранните организации са по-консервативни и негативно настроени към промените в сравнение с българската администрация. Дори и за публичните администрации това е много нисък резултат. Наблюдаваната разлика не може да се обясни с някаква особена композиция на лицата в извадката на пилотното изследване. Резултатът на групата млади български държавни служители (тези с опит до 3 години в администрацията), макар и да значително по-висок този на по-възрастните и опитните им колеги, е също много под медианата на чуждестранните организации и пак попада в най-ниската четвъртина на разпределението. Ниската отвореност към промени и нови идеи е проблем, който българските администрации трябва непременно да адресират. Смятаме, че това е свързано, както ще се види след малко, с недостатъчните процеси и механизми за учене в администрациите, както и с твърде мудното и неумелото управление на промените.

Време за размисъл



Вече споменахме, че „Време за размисъл“ е единственият показател, по който българската администрация значително превъзхожда чуждестранните организации. Това обаче не означава, че самото време се използва ефективно, тъй като Гарвин и колеги не са предвидили въпроси, които да оценяват това. Възможно е просто стресът и натискът за резултати да са по-малки в сравнение с тези в западните организации.

Експериментиране



Показателят „Експериментиране“ е част от домейна „Процеси“, където българската администрация показва най-чувствително изоставане в сравнение с чуждестранните организации. Резултатът на българската администрация е 54 точки при референтна стойност 71 точки. Това съответства на 25 –ия перцентил от разпределението на Гарвин и колеги и показва, че българската администрация определено не разполага с достатъчно ресурси и процедури да експериментира с нови идеи и подходи и да въвежда промени. Тя се нуждае от подкрепа, ноу-хау и обучения за управление на промените. Институтът по публична администрация би могъл да адресира този проблем като например, подобно на Полския институт по публична администрация, издирва, събира, разпространява и подпомага за внедряването на добри практики в българските администрации и осигурява подходящи обучения за служителите, в чиито администрации се правят големи промени.

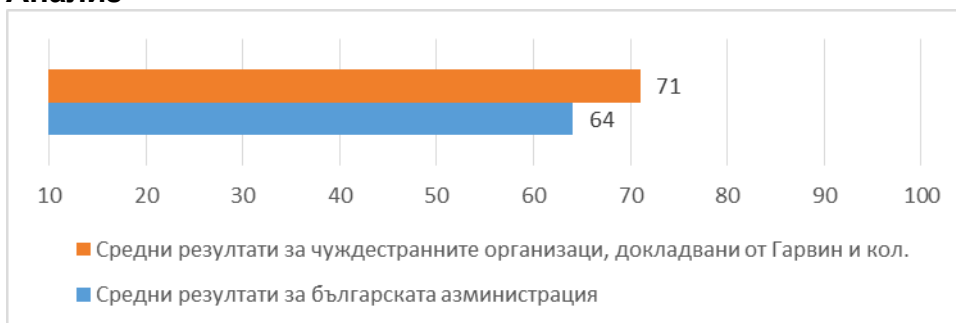
Събиране на информация

Резултатът по показателя „Събиране на информация“ е чувствително по-нисък от медианата на чуждестранните организации и попада в най-ниската четвъртина от разпределението на Гарвин. Само 15% от чуждестранните организации са по-слаби в събирането на информация от българската администрация.



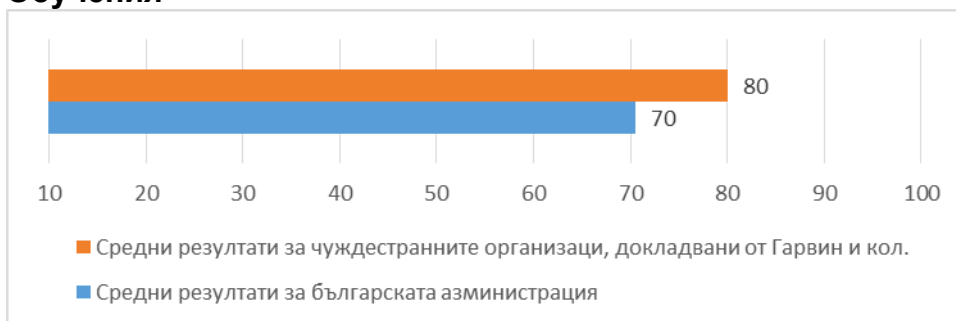
Прегледът на отговорите по отделните въпроси показва, че българските администрации основно събират и анализират информация от клиентите на административни услуги, докато, като цяло, твърде слабо познават добрите практики и иновациите в тяхната сфера на дейност и не са изградили широки мрежи за обмен на знания и информация с неправителствения сектор и експерти от други администрации.

Анализ



Резултатът по показателя „Анализ“ е под медианата на чуждестранните организации, но е най-високият в домейна „Процеси“. Разликата от 7 точки се дължи най-вече на това, че българската администрация рядко „тества“ скритите допускания, върху които базира решенията си. Това обаче е важно, тъй като, както посочва Сейндж, само организации, които тестват дълбинно решенията си, правят правилните промени.

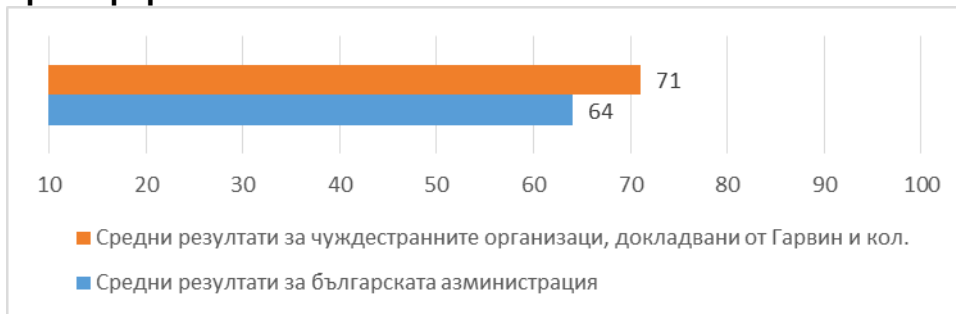
Обучения



Резултатът на българските администрации по „Обучения“ е 70 точки при референтна стойност 80 точки. Това е значително по-ниско от медианата на чуждестранните организации и съответства приблизително на 25-ия перцентил в разпределението на Гарвин. Разликата от 10 точки се дължи предимно на недостатъчните обучения за опитните служители в българските администрации. Проблемът пряко засяга Институтът по публична администрация. В Стратегията за

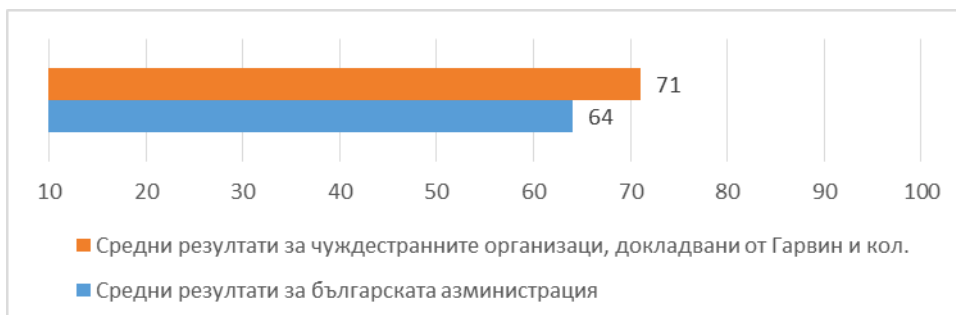
развитието на българската администрация до 2020 година са набелязани конкретни мерки, които са свързани с подобряване на анализа на потребностите от обучение и разнообразяване на формите на учене в администрациите.

Трансфер на знанията



По този показател българските администрации отстъпват сравнително малко на чуждестранните организации, но въпреки това има необходимост от промяна и има възможности за подобрения. Разликата от 7 точки се дължи на по-голямата изолираност на отделните администрации в България и по-слабите им връзки с бизнеса и неправителствения сектор. Необходимо е да се изградят системи за управление на знанията между отделните администрации, както и да се разширят срещите и сътрудничество между експертите от администрацията и тези, работещи в бизнеса и неправителствения сектор.

Лидерство



Като цяло бенчмаркингът по този показател налага изводът, че ръководителите в българските администрации се стремят да стимулират сътрудниците си да мислят и учат. Повечето от тях изслушват внимателно служителите, отделят време за анализи и обсъждания, осъзнават ползата от това включат експертите си в процесите на вземане на решения и се стремят да развиват хората си. Разликата от 7 точки при сравнението с чуждестранните организации идва от това, че българските ръководители трябва да доразвият уменията си да провокират задълбочени дискусии и да идентифицират скритите допускания в предлаганите решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резултатите от пилотното изследване показаха, че въпросникът „Учеща се организация“ е много полезен инструмент, който не само позволява лесна и бърза диагностика на организационната култура, но и насочва към конкретни мерки за решаване на идентифицираните проблеми. Препоръчваме изследванията с инструмента да продължат и да се разшири списъка от администрации, които ще участват в бъдещите проучвания. Това ще позволи не само да се състави една още по-точна и пълна картина на културата за учене в българската администрация, но и



ще разреши на администрациите да получат точна и обективна обратна връзка за своята организационна култура и за напредъка си в опитите и усилията си да се превърнат в учещи се организации.

Най-силната страна на въпросника „Учеща се организация“ е, че той, както посочват Гарвин и колеги, представлява цялостна методология за промяна. Администрациите биха могли да бъдат научени да използват ефективно събраните данни, за да планират конкретни мерки за подобрене на своята организационна култура, процеси и лидерство. Подобно обучение би представлявало естествено продължение на пилотното изследване, тъй като почти всички администрации, участвали в него, бяха заинтересувани и поискаха да получат детайлна обратна връзка и насоки за интервенции.

Резултатите от пилотното изследване показва необходимостта от разширяване на сътрудничество между ИПА и администрациите. От известно време насам ИПА се опитва да представя нови и гъвкави форми на учене, с които да може да се отговори на нарастващата динамика в потребностите от обучения на администрациите. Много от тях обаче, трудно могат да бъдат внедрени без методическата помощ на института. Трябва да бъдат обучени вътрешни обучители и ментори; да се изградят системи за управление на знанията в отделните администрации, между администрациите и между администрациите, бизнеса и неправителствения сектор; необходимо е да се сменят традиционните модели за идентифициране на потребностите от обучения и планиране на самите обучения и т.н.

Културата на учещите организации все още не е достатъчно позната поне на българските администрации. ИПА трябва да направи усилия да я популяризира, защото тя не е поредната злободневна тема, а цялостна платформа за бъдещето, която поставя началото на една трудна, сложна и най-важното – безкрайна промяна. Културата на учещите се организации изисква промяна на мисленето и очакванията, че самите промени са нещо ограничено във времето; промяна на вижданията, че промените се правят, за да се постигне някаква статична цел и някакво устойчиво състояние на нещата; промяна на нагласите, че промените някога ще свършат. Всички тези очаквания, нагласи и виждания са дълбоко вкоренени в мисленето на много български държавни служители и правят самата администрация ригидна, пасивна, инертна и неспособна да действа проактивно. Най-тревожният резултат от пилотното изследване е сериозното изоставане на българската администрация по отношение капацитета на управление на промени и внедряване на иновации. Този проблем има и други аспекти (недостатъчни ресурси, условия, методология и инфраструктура за събиране на данни и експериментиране), но и едно чисто психологическо измерение – мисленето на самите държавни служители.

Интересът на администрациите към проучването беше много голям. Както вече споменахме 63 от 70-те администрации, поканени за участие се включиха и всички поискаха обратна връзка за своята култура на учене. Големите администрации имаха желание да получат детайлни анализи и съпоставки по отделни структурни звена, които ИПА обаче за съжаление не успя да удовлетвори. Това може да се случи при следващото проучване с въпросника, за което ИПА подготвя да развие собствен административен капацитет, както за провеждане на самото изследване, така и за подготовка на обратните връзки.

Успехът на инструмента насочи към нуждата от развитие и на други подобни методики. Най-острата сред тях е от инструмент, който да оценява мотивацията и ангажираността на държавните служители. Държавните служители в България са обвинявани в много неща – от некомпетентност до липса на мотивация – но никога не се отваря сериозен дебат за това в каква организационна среда и при какви условия работят те. Резултатите от прилагането на един подобен инструмент ще



очертаят ясно въздействието на фактори като лидерство, заплащане, стрес, организационна култура и пр. върху мотивацията на държавните служители и ще спомогнат за формиране на разбирането, че създаването и поддържането на ефективна и компетентна администрация зависи както от прозорливото управление на политическите партии, така и от справедливия договор между данъкоплатците и администрацията за цената на предоставяните услуги.

БИБЛИОГРАФИЯ

- [1] Martin Reeves and Mike Deimler. 2011. *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- [2] David A. Garvin. 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review.
- [3] Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday.
- [4] Josh Bersin. 2013. *How Corporate Learning Drives Competitive Advantage*. Forbes.
- [5] Buckminster Fuller, R. *Critical Path* (1981) New York: St Martin's Press.
- [6] IBM Global Technology Services, (2006). *The toxic terabyte: How data-dumping threatens business efficiency*.
- [7] Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday.
- [8] Deloitte (2015). *Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- [9] David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008). *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review.
-

За контакти:

д-р Николай Николов, ОС България ООД, София ул. "Богатица" 28, ПК 1407, тел.: 0898-753220, e-mail: nnikolov.26@gmail.com



КАК ДА ПОВЛИЯЕМ НА НЕГАТИВНИ ПОВЕДЕНСКИ НАГЛАСИ У СЛУЖИТЕЛИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Веселина Пеневска, БАН

Abstract: The paper outlines three negative behavioural attitudes of Bulgarian public administration employees that hinder organizations, teams and individuals from achieving their goals: “I don’t want to get out of my comfort zone”, “I act on impulse and follow momentum”, “I don’t distinguish my private persona from my job-related one”. The attitudes are derived by a direct participant observation of some 1500 employees from all sectors and hierarchical levels of public administration in Bulgaria during 56 one- and two-day training seminars on a large scope of topics: change management, organizational development, communication skills, presentation skills, code of ethics in public administration. Some general approaches on how to overcome these negative behavioural attitudes are suggested.

Key words: negative behavioural attitude, employee, public administration, factors, solutions

Поведенските нагласи, които пречат на отделния служител, на екипа и организацията да постигнат целите си, попадат в категорията „негативни“ – те са деструктивни, отклоняват движението на процесите встрани от търсените резултати и създават неблагоприятна работна атмосфера. Да се въздейства върху тях е необходимо, защото така биха се повишили ефективността на държавната администрация и качеството на продукта, който тя създава. Би се подобрил и нейният имидж в обществото.

Негативните нагласи у служителите са разнородни и насочени към различни аспекти на трудовото всекидневие [7][10]. Тук се анализират три от тях – „не искам да изляза от зоната си на комфорт“, „действам по инерция“, „не разграничавам частното си аз от служебното аз“ – които се очертават отчетливо в поведенския профил на голяма част от работещите в публичната администрация. Трите нагласи са изведени чрез пряко включено наблюдение на около 1500 държавни служители по време на над 60 обучителни семинара, организирани от Института по публична администрация за периода 2014–2017 година. Семинарите обхващат курсисти от всички сектори и йерархични нива на държавната администрация по широк спектър теми – развитие на организацията, управление на промяната, етичен кодекс на държавния служител, комуникативни и презентационни умения. Обученията са базирани на интерактивни методи – индивидуални и групови упражнения, ролеви игри, състезания, тестове, решаване на казуси. Участвайки в симулации и задачи, близки до реалните работни ситуации, курсистите разкриват обичайните си поведенчески модели като често декларират и словесно обосновават мотивацията, която предполага конкретните им реакции.

Нагласа 1: Не искам да изляза от зоната си на комфорт

„Зона на комфорт“ в контекста на работната среда е онова психическо състояние, в което служителят се чувства спокоен и уверен, защото обкръжението и начините на действие в него са му познати и защото смята, че има пълен контрол над тях [8]. Работата в такава среда изисква минимално усилие, за да се произведе на приемливо ниво търсеният резултат. Всяко нововъведение – нови разпоредби, нов начин на работа, технологии или процеси, нови колеги и т.н. – разрушава баланса в ситуацията и изисква от индивида да излезе от удобната рутина. Което означава повече мислене, пренастройване, справяне с несигурността и стреса.



Много служители не желаят да се затруднят с това допълнително усилие и намират (често без да го осъзнават) доводи и обяснения защо не трябва или не е необходимо да го предприемат. Тази нагласа на отричане и отказ, която спъва развитието на екипа и на самия индивид, се очертава отчетливо по време на обучителните семинари, чиято основна цел е именно да изведе служителите от зоната им на комфорт, за да придобият нови знания и умения.

Илюстративен пример е изявлението на курсист в карта за обратна връзка от семинар по презентационни умения. На въпроса „Какво не ви хареса в семинара?“ той/тя отговаря: „Няколко пъти трябваше да презентираме и това ми беше много неприятно, защото се смущавам да говоря пред публика“. Фразата съдържа очевиден парадокс – че основен недостатък на обучение по презентиране е необходимостта курсистите да презентират. Парадоксът разкрива скрита и вероятно неосъзната негативна нагласа на автора: „Дошъл/а съм да направя нещо, но няма да го направя, защото ми е неприятно, трудно, стресиращо“. Нагласата би била обяснима, ако авторът беше изпратен на семинар насила – но обучението е свободно избираемо, т.е. курсистът се е записал за него по собствено желание.

Такава реакция не е изолиран случай – около 20% от курсистите отказват да представят пред останалите, дори и когато зададеното време е само една минута и са имали време за подготовка. Нагласата зад нея се основава на страха – страх от грешка или провал, от злепоставяне, присмех и наказание. Фактът, че семинарът е защитена среда – курсистите не се познават и неуспешно представяне не би довело до негативни последици за тях – не е в състояние да надмогне ирационалните им опасения и да ги подтикне да прекратят границата на познатото и тестваното. С голяма степен на вероятност може да допуснем, че тази нагласа се проявява не само по отношение на обученията, но и към всички работни ситуации, които изискват от служителя да излезе от зоната си на комфорт. Наистина, говоренето пред аудитория е сред действията, обичайно пораждащи страх у индивида [5][6], но същото нежелание да се пристъпи извън границите на удобната рутина се наблюдава отчетливо и при семинари по други теми, в коренно различни ситуации.

По време на семинар върху Кодекса на поведение на служителите в държавната администрация [2] например се анализира подробно Чл.6, който регламентира взаимоотношенията на субординация между служителя и прекия му началник. Оживен дебат винаги предизвиква алинея (3), според която „Служителят може да поиска писмено потвърждаване на устна заповед, ако тя съдържа очевидно за него правонарушение“. Само около 10% от присъстващите заявяват гласно, че биха я спазили – около 20% открито обявяват, че ще изпълнят неправомерното нареждане. Останалите мълчат или изразяват невербално подкрепата си спрямо втората група. Обосновката е, че се боят от „отмъщението“ на ръководителя. Тревожен е фактът, че толкова голям брой служители са готови да изпълнят неправомерна заповед с пълното съзнание, че биха попаднали под ударите на закона, ако това се разкрие. Такова поведение, както и в предходния пример, очертава отчетлив парадокс – страх от спазване на закона и етичния кодекс. То отново се базира на страха – страх да се пристъпи извън зоната на комфорт, за да се отстояват личните права или да се излезе от сигурността на настоящия трудов договор и да се потърси друго работно място.

Страхът не е без основания – редица казуси, споделени от курсистите по време на семинарите подсказват, че той бива подхранван от организационната култура на съответното звено в държавната администрация, както и от конкретни действия (целенасочени или неосъзнати) на прекия ръководител. Един от най-шокиращите казуси: служители изготвят писмени указания за клиентите, които искат да се регистрират и ползват онлайн дадена услуга на съответното подразделение. Целта



е да се улесни клиентът и да се гарантира гладкото и успешно протичане на процеса. Вместо да бъдат поздравени за иновацията, която е от полза и за потребителите на услугата, и за добрия имидж на държавната администрация, служителите биват санкционирани и изтърпяват дълъг и унизителен процес по даване на обяснения и оправдания пред шефове от няколко нива в йерархията. Такъв управленски подход е в абсолютно противоречие с НУРОИСДА, където „фокус към клиента“ и „ориентация към резултати“ са основни компетенции, изисквани от служителите на ръководни длъжности и висшите държавни служители [1]. Вместо да „търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителите“, както препоръчва Наредбата, съответните ръководители убиват мотивацията и ангажираността на хората си, всяват страх, унищожават удоволствието от работата и отрязват шансовете в бъдеще да се предложат варианти за усъвършенстване на организационните процеси и повишаване на ефективността.

Има начини да се преодолее страхът и да се насърчат служителите да излязат от зоната си на комфорт – те са многократно тествани и прилагани в иновативните организации по света, както в публичния, така и в частния сектор. Тези организации успяват да култивират в себе си характеристики, които им помагат да усъвършенстват работата си, да постигат ефективно целите си и да реагират гъвкаво на промените в обкръжението [3]. Те предоставят на служителите си възможността да дават идеи, насърчават свободата открито да се дискутира и не санкционират различното мнение. В тях експериментът и нововъведенията се стимулират, дори и когато носят риск, грешките се толерират, а акцентът е не върху критиката и наказанията, а върху препоръките и развитието на персонала. Това може да се постигне и в нашата държавна администрация при наличието на добра воля – чрез целенасочени промени, обучение, контрол и обратна връзка, стимули и санкции, споделяне и възприемане на добрия опит и т.н. Необходимо е обаче да се обхванат комплексно всички аспекти и йерархични нива на конкретната организация и системата като цяло.

Нагласа 2: Действам по инерция

Нагласата „действам по инерция“ се проявява в неумението или нежеланието на служителя да вникне в смисъла на възложената задача или поставения проблем и оттам – да набележи действия, които да доведат ефективно до търсения резултат или решение. Тя е свързана с нагласата „не искам да изляза от зоната си на комфорт“ и понякога е следствие от нея. Когато задачата или проблемът са нестандартни, познатата рутина не върши работа – необходимо е целенасочено мислене, генериране на нестандартни варианти на действие, оценка и съзнателен избор на един от тях. По-лесно е обаче да се влезе в познат и тестван алгоритъм от стъпки, който позволява на служителя да се придвижи автоматично в някаква посока без да се затруднява с допълнително мислене, с труден избор или решаване на проблем. Тази негативна нагласа, както и предишната, се откроява отчетливо по време на всички обучителни курсове.

В семинар по етичен кодекс на държавния служител на курсистите, разделени в малки групи, се поставя въпросът „Какви мерки са взети във вашето звено, за да се гарантира спазването на член XYZ от етичния кодекс?“. Само около 30% от тях спазват заданието и изреждат адекватни стъпки – правилник за вътрешния ред, харта на клиента, обучения, инструкции на прекия ръководител и др. Останалите описват някакви процеси и процедури, които се следват в тяхната организация – например, движението на даден тип преписка от внасянето ѝ до крайната ѝ точка на



движение. С което не отговарят на поставения въпрос и не изпълняват поставената задача. Причините за това може да са различни – да не се чуе инструкцията (защото вниманието на курсиста е ангажирано с нещо друго) или да се чуе инструкцията, но да не се вникне в смисъла ѝ. Най-често се приемат за съществени само отделни думи, които формират определена представа и дават оправдание да се направи нещо вече познато и лесно. Нормално е това да се случи с отделни курсисти – но когато група от пет или шест души предприема ходове, водещи в посока, различна от изискваното в заданието, това вече е тревожен симптом. Много рядко, след като са дадени инструкциите и водещият е попитал „Ясно ли обясних“, някой моли за допълнителни обяснения.

Същото неумение да се осмисли целта на възложената задача преди да се скочи в първото дошло на ум действие, се проявява и в семинарите по комуникативни умения. Разделените по двойки курсисти имат за задача единият да възпроизведе рисунка, следвайки устните обяснения на другия. Инструкцията за упражнението се дава от водещия на семинара устно и на слайд, но двете указания са целенасочено различни и неясно формулирани – което изключва възможността някой да изпълни целта на заданието. И тук изключително рядко – веднъж на три-четири семинара (всеки средно от 30 души) – някой задава въпрос, за да уточни неяснотите. В резултат, от всички проведени до момента семинари няма екип, който да е изпълнил условието на задачата, а около 20% от тях дори предлагат рисунки, чиито параметри са в противоречие с него – например, рисуват четири фигури вместо указаните три. Причините са сходни с тези от предходния пример – не се осмисля целта, акцентът се слага не върху крайния продукт, а върху средствата, прескача се направо към готови поведенчески модели. Независимо дали това е резултат от неефективни навици, безотговорност и мисловна леност, нежелание да се вложи усилие или нещо друго, крайният резултат е различен от този, заложен и очакван от възложителя. Вероятно много ръководители биха разпознали този модел на действие у служителите си и в реални работни ситуации.

Нагласата „действам по инерция“ може да бъде преодоляна. Както и при предходната, тук също е необходимо да се подходи системно, като се въздейства върху всички компоненти на организацията и всички нива в управленската йерархия – както върху редовите служители, така и върху онези с ръководни функции. Мерките, предложени за неутрализиране на нагласата „не искам да изляза от зоната си на комфорт“, са ефективни и тук: създаване на атмосфера, насърчаваща дискусията и иновативните идеи, толерантност към различните възгледи, експеримента и грешките. С друга поредица от стъпки може да се въведат принципи и навици, които слагат акцент върху реалния резултат от отделните работни процеси. Съществено е още да има прозрачност на продукта от работата на всеки, за да се създаде възможност както за текущ контрол от страна на заинтересованите лица, така и за усъвършенстване на подходите и процедурите. Добре би било да се въвеждат новоназначените служители не само в писаните правила и нормативи, но и в невидимите регулативи и вътрешния „език“ на звеното – това би ускорило процеса на осъзнаване на начините, по които се случват нещата в колектива и ще намали вероятността от неосъзнати действия „по инерция“.

Нагласа 3: Не разделям частното „аз“ от служебното „аз“

Частното „аз“ предпоставя личните ценности, предпочитания, реакции, които движат поведението на отделния индивид във всекидневието. Позицията, която той или тя заемат на работното си място, също задава система от ценности и норми, които да гарантират, че функциите на тази позиция ще бъдат извършени оптимално,



а целите ѝ – постигнати. Тези регулативи формират ролята и поведението на служителя в организацията – неговото служебно „аз“. В общия случай частното „аз“ и „служебното „аз“ не съвпадат изцяло – колкото по-голямо е разминаването между тях, толкова по-трудно е за индивида да влезе в служебната си „роля“. Ако не положи целенасочени усилия да го направи, изпълнява задълженията си неефективно и създава условия за възникване на напрежения и конфликти с колеги, клиенти, ръководители [4][9].

Поведението на курсистите по време на обучителните семинари подсказва, че много от тях не осъзнават наличието на двете различни роли и не разграничават частното си „аз“ от служебното. При обсъждането например на Чл.2.(6) от Кодекса за поведение на държавния служител – „При изпълнение на служебните си задължения служителят се отнася любезно, възпитано и с уважение към всеки“ – от залата неизменно се чува коментар от типа на „Ами клиентите ако крещят и обиждат, ние какво – да им мълчим ли?!?“. Такава огледална реакция на поведението на клиента ескалира напрежението и придвижва диалога в посока, противоположна на онази, която позицията на служителя изисква – да се обслужи клиентът (външен или вътрешен) бързо и качествено, да бъде оставен с позитивно отношение към държавната администрация.

Голям процент от служителите не само не осъзнават необходимостта на работното си място да спазват норми, различаващи се от онези, които рутинно следват в частното си всекидневие, но и са склонни да обвиняват външните обстоятелства за последиците от това свое поведение. Неизменно при всеки семинар върху Кодекса за поведение на държавния служител, при анализ на Чл.12. – „Служителят не може да участва в скандални прояви, с които може да накърни престижа на държавната администрация“ – курсистите започват да изброяват ситуации, в които (според тях) е невъзможно да се спази този член. Например: „А ако съм на мач и съседните агитки ме въвлекат в бой – аз нямам никаква вина, но после може да ме изтипосат по телевизията!“. И отказват да приемат, че зависи изцяло от тях да планират действията си така, че да избегнат участие в нелицеприятното събитие – дори и когато техни колеги (не преподавателят) се опитват да ги убедят в това.

Върху тази негативна нагласа също може да се въздейства. От една страна, ако се редуцират или неутрализират двете предходни нагласи – „не искам да изляза от зоната си на комфорт“ и „действам по инерция“ – ще бъде повлияна и тя, тъй като това ще доведе до по-добро осмисляне на работните ситуации и набелязване на адекватни спрямо тях поведенчески реакции. От друга страна, може да се въведат и мерки, насочени конкретно към осмислянето на разликите между частното „аз“ и служебното „аз“. Чрез различни средства, свързани с обучението и развитието на служителя – семинари, менторство и коучинг, запознаване с позитивни примери и добри практики – може да му се помогне по-пълно да осъзнае собствените си ценности и стандартни автоматични реакции, да осмисли изискванията на позицията, която заема, от гледна точка на нейните цели и ситуирането ѝ в контекста на организационните взаимоотношения, норми и регулативи.

Да се неутрализират анализираните тук негативни поведенчески нагласи у държавните служители не е лесно, но не е и невъзможно. Най-ефективният подход, макар и най-дългосрочен във времеви план, е да се работи върху промяна на организационната култура – както в отделните структури, така и в държавната администрация като цяло. Конкретните ръководители от всички нива, в сътрудничество със специалистите по човешки ресурси, са хората, които са в най-силна позиция да планират и осъществят тази промяна. Те разполагат с необходимите лостове и инструменти – необходима е само добра воля, за да ги



приложат. Резултатът би бил по-мотивирани и доволни служители, по-ефективна държавна администрация и по-щастливо общество.

- [1] **НУРОИСДА** (2012, 2013) Достъпна на: <http://www.lex.bg/laws/ldoc/2135799917>
- [2] **МС** (2004) Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация. ДВр бр. 53р 22 юни 2004
- [3] **Пеневска, В.** (2009) Управление на креативността и иновациите. София: НБУ, Училище по мениджмънт
- [4] **Borges, J.L.** (2007) Labyrinths. Selected Stories and other Writings. New York: New Directions Books.
- [5] **Chapman University** (2016) America's Top Fears 2016. [Wilkinson College of Arts, Humanities, and Social Sciences](#). Chapman University
- [6] **Dwyer, M., Davidson, K.** (2012) Is Public Speaking Really More Feared Than Death? Communication Research Reports. Volume 29, 2012 - Issue 2, pp. 99-107
- [7] **Graham, S., Rogacki, D., Schumann, C.** (2010) Managing Negative Attitudes. EMDA. Достъпна на: <http://emda.wi.gov/docview.asp?docid=19703>
- [8] **Molinski, A.** (2017) Reach: A New Strategy to Help You Step Outside Your Comfort Zone, Rise to the Challenge and Build Confidence. New York: Avery
- [9] **Robins, S., Judge, T.** (2014) Organizational Behaviour. Pearson.
- [10] **Wharton University** (2007) Managing Emotions in the Workplace: Do Positive and Negative Attitudes Drive Performance? Knowledge@Wharton. Management. Достъпна на: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/managing-emotions-in-the-workplace-do-positive-and-negative-attitudes-drive-performance/>

.....

За контакт: проф. д-р Веселина Пеневска, БАН, veselina.penevska@consultant.bg



Управление на знанието в организациите от публичния сектор

Проф. Д-р Маргарита Богданова и
Гл. ас. Д-р Евелина Парашкевова,
Стопанска академия «Д. А. Ценов», Свищов

*В икономиката единственото сигурно нещо е несигурността,
а единственият сигурен източник на конкурентно предимство, е знанието.*
И. Нонака¹⁰

През 1996 г. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) публикува доклад, озаглавен „Икономика, базирана на знанието“ („The Knowledge-Based Economy“). В него знанието се дефинира като „двигател на производителността и икономическия растеж“¹¹, при което се поставя фокус върху ролята на информацията, технологиите и обучението за развитие на икономиката и на обществото, като цяло.

Като институция, ангажирана с икономическия растеж в глобален мащаб, Световната банка разработва целенасочено политика за стимулиране на икономиката на знанието. Тя е наречена „Знание за развитие“, и е насочена към потясна обвързаност на науката и технологиите; иновациите, като най-важен фактор за икономическия растеж и за конкурентоспособността; образованието и ученето през целия живот; инвестиции в нематериални ресурси (НИРД, софтуер и образование); развитие на ИКТ, които създават независимост и връзки по целия свят.

Днес развитието на икономика и дори на общество, базирано на знанието, е водещ приоритет в политиката на всички развити страни. Значителна роля в този процес е отредена на организациите от публичния сектор, като отговорни за разработването и провеждането на публични политики в областите на техните компетенции по най-добрия за обществото начин.

1. Какво е управлението на знанието?

Възникването на Интернет и неговото бързо разпространение от 90-те години насам направи информацията достъпна за много хора. Успоредно с това, редица образователни инициативи стартираха с помощта на информационните и комуникационни технологии. Днес хората могат да се обучават по много начини. Придобиването на знание вече се случва не само в университетите и училищата. Достъпът до него е практически неограничен.

Как се отразява това на организациите?

Първо. Широкият достъп до знание вече не кореспондира пряко с организационната йерархия. Ако по време на ерата на индустриализацията е очевидно, че ръководителят на един екип знае повече от подчинените си, а генералният директор е по-компетентен от шефовете на отдели, през 21 век е

¹⁰ Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press

¹¹ The Knowledge-Based Economy, Organisation For Economic Co-Operation And Development, Paris, 1996, p. 3.



напълно възможно стоящите в ниските нива да притежават знания и умения, които техните по-високо стоящи ръководители не притежават. Нещо повече, в организацията може да е налично знание, за което висшият мениджмънт дори и не подозира. Следователно това знание няма как да бъде използвано за целите на организацията, няма как да бъде споделяно и съхранено.

Второ. Новото статукво на организациите изисква далеч по-широка комуникация между членовете ѝ. Сътрудничеството става далеч по-важно, както във вертикален, така и в хоризонтален план. Това налага нов стил на поведение и отношения. Ролите стават различни. Отношенията на субординация отстъпват пред тези на колаборация.

Организациите, които осъзнават ролята на знанието и успяват да овладеят процеса на неговото споделяне, развитие и използване, печелят конкурентно предимство. Те знаят повече, ориентират се по-бързо в сложната и турбулентна среда, по-иновативни са и доставят по-качествени продукти и услуги на своите клиенти. Те са „учещи се“ („самообучаващи се“) организации. Те имат виждане не само за усъвършенстването на своите служители като индивиди, но и за развитието на цялостното организационно знание, което следва за замести индивидуалното.

Съвременните учещи се организации прилагат **системен подход** за управление на знанието. Този подход осигурява пълно използване на организационното знание, допълнено с потенциала на индивидуалните умения, компетенции, мислене, иновации и идеи да създаване на една по-ефикасна и ефективна организация.¹²

Преди да отговорим на въпроса какво е управление на знанието, нека да се спрем на понятието «знание». Според Оксфордския речник, определението за знание е *«факти, информация и умения, придобити чрез опит или обучение»*.¹³

От това определение можем да заключим, че знанието **не е** само факти или само информация. То включва и трите елемента. В този смисъл често допускана грешка е да се акцентира само върху един от тях.

Това виждане се споделя от повечето учени, работещи в областта на управление на знанието. Според Нонака и Такеучи знанието е *нещо неуловимо, което живее в споделена среда (умствена, телесна или виртуална); възможно е то да бъде отделено от тази среда и записано на материални носители (документи, отчети, книги, статии, процедури, бази данни, филми и т.н.) и в този си вид представлява информация*.¹⁴

За да дефинираме какво е знание, ще приложим техниката за анализ на концепцията, представена по-долу. Според нея, един от начините, за да опишем дадено понятие, е да покажем **какво не е** то. И така, **знанието не е данни, нито информация**. Разликата между тях е описана от Акофф¹⁵ и е представена във фигура 1.

¹² Knowledge Management in Theory and Practice, Kimiz Dalkir, Elsevier Inc. 2005

[http://www.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=xtFLTyMKV0QC&oi=fnd&pg=PR1&dq=knowledge+management+curriculum&ots=H58eQiPO0l&sig=kn7IEoqUFxa-](http://www.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=xtFLTyMKV0QC&oi=fnd&pg=PR1&dq=knowledge+management+curriculum&ots=H58eQiPO0l&sig=kn7IEoqUFxa-yGqn4vgNAL6CLOQ&redir_esc=y#v=onepage&q=knowledge%20management%20curriculum&f=false)

[yGqn4vgNAL6CLOQ&redir_esc=y#v=onepage&q=knowledge%20management%20curriculum&f=false](http://www.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=xtFLTyMKV0QC&oi=fnd&pg=PR1&dq=knowledge+management+curriculum&ots=H58eQiPO0l&sig=kn7IEoqUFxa-yGqn4vgNAL6CLOQ&redir_esc=y#v=onepage&q=knowledge%20management%20curriculum&f=false) – стр. 3

¹³ <http://oxforddictionaries.com/definition/english/knowledge?q=knowledge>

¹⁴ Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. The concept of ba: building a foundation of knowledge creation", 1998, California Management Review, Vol.40, No.3

¹⁵ Ackoff, R.L. From data to wisdom, Journal of Applied System Analysis, Vol. 16, pp. 3-9



Фиг. 1. Разлика между данни, информация и знание.

Според Бейджърс¹⁶, знанието се влияе от три групи фактори информация, капацитет и поведение (вж. фигура 2.).



Фиг. 2. Модел на Бейджърс за знанието.

В този смисъл то има информационен елемент, но той се допълва от други два елемента – поведение и капацитет на личността да възприема знанието, да го разбира и интерпретира по определен начин.

Управлението на знанието (УЗ) се дефинира като процес на прилагане на *системен подход за овладяване, структуриране, управление и разпространение на знание в организациите, за да работят по-бързо, да използват добри практики и да редуцират високите разходи*.¹⁷

Важно е да се уточни, че това не бива да бъде подхода на Плюшкин – „събирай, може да се окаже полезно в бъдеще“. Редица организации прилагат този подход, при което събират огромно количество информация, за която се налага да

¹⁶ **Beijerse uit, R.P.**, "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs", Journal of Knowledge Management, Volume 4, Number 2, 2000, pp.162-179, цит. по Д. Христов, Я. Логофетова, Управление на знанията в малките и средни предприятия, Хирон Мениджмънт консултинг ООД.

¹⁷ **Nonaka, Ikujiro**, Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. p. 284. ISBN 978-0-19-509269-1.



инсталират скъпи търсещи машини за откриване на полезното в обема от информация. Управлението на знанието в най-съвременния смисъл на понятието е свързано по-скоро с управление на социалния капитал, а именно акцентиране върху тези елементи на знанието, които са от значение за организацията и са свързани с интелектуалния капитал или активи¹⁸. Някои от тях може да са по-видими (патентите, интелектуалната собственост), но по-голямата част се състоят от ноу хау, опит и експертиза, които са по-скоро в главата на един или няколко служители.

При управлението на знанието се разчита на първоначално филтриране и оценка на знанието, при което на съхранение остава това, което е най-добро. В резултат на това са необходими по-малко усилия и разходи за използване и фокусът се измества от събиране на информация към обучение (на индивидуално, групово, корпоративно ниво).

Според Далкир *«Управлението на знанието е осъзната системна координация на хората, технологиите, процесите и структурите в организацията, за да се добави стойност чрез повторното използване и иновации. Тази координация се достига чрез създаване, споделяне и прилагане на знание както и чрез захранване с ценни научени уроци и добри практики на корпоративната памет, за да се засили продължаващото (непрекъснато, перманентно) организационно учене»*.¹⁹

Както става ясно от това определение, управлението на знанието включва както овладяването и събирането на перспективно знание, така и оценката на интелектуалните активи. Особен акцент се поставя на добавянето на стойност към организацията и на непрекъснатото учене.

Какви видове знание различаваме?

Най-важната класификация е на **явно и неявно (тацитно)** знание.

Явното е това, което е придобито по формален път и е придружено с дипломи, сертификати и други документи. Неявното, т.е. тацитното, е некодифицирано знание. Това знание се придобива по неформален път и не се удостоверява с диплома. В същото време то е резултат на натрупан опит и споделянето му в най-близкото обкръжение, т.е. по линия на социалните контакти, а не на формалните.

Процесът на управление на знанието, който се базира на системния подход, следва да обхваща и двата вида знание, като особено място се определя на неявното знание. Докато формалното се идентифицира сравнително лесно, то при скритото знание това обикновено не е така. В същото време тацитни знания и умения (например по управление на проекти), които част от служителите притежават, могат да се окажат ключови в надпреварата за спечелване на финансиране по определени програми.

Обикновено тацитното знание е трудно да бъде артикулирано и следователно по-трудно се поддава на описание с текст или графика. В същото време експлицитното (явното знание) представя съдържание, което се овладява чрез осезаеми (конкретни) форми, като думи, аудио записи или картини. Докато тацитното знание е обикновено в главата на знаещия, експлицитното е в конкретни медии. Разбира се, този начин на представяне е доста опростен. Фактически, тацитността е собственост на знаещия. Това, което лесно се артикулира от един, може трудно да се екстернализира от друг. Т.е. едно и също съдържание може да е

¹⁸ Bontis, N. and Nikitopoulos, D. (2001) 'Thought leadership on intellectual capital', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3, pp.183–191

¹⁹ Knowledge Management in Theory and Practice, Kimiz Dalkir, Elsevier Inc. 2005

http://www.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=xtFLTyMKV0QC&oi=fnd&pg=PR1&dq=knowledge+management+curriculum&ots=H58eQiPO0l&sig=kn7IEoqUFxa-yGqn4vgNAL6CLOQ&redir_esc=y#v=onepage&q=knowledge%20management%20curriculum&f=false – стр. 3



експлицитно за един и тацитно за друг. Сравнението между характеристиките на експлицитното и тацитното знание е представено в табл. 1.²⁰

Таблица 1.

Сравнение между характеристиките на експлицитното и тацитното знание

Характеристики на тацитното знание	Характеристики на експлицитното знание
Способност да се адаптира, да се справя с нови и извънредни ситуации	Способност да се разпространява, да се репродуцира, да се увеличава и да се прилага по нов начин в организацията
Основано на опита, ноу хау, know-why (знам защо) and care-why (интересувам се, грижа ме е защо)	Способност да се преподава, да се тренира (обучава)
Способност да се обединява, да се споделя виждане, да се предава култура	Способност да се организира, систематизира, да се транслира виждането в мисия, в оперативни указания
Коучинг и менторство за трансфериране на експериментално знание на база face-to-face (от един на друг)	Трансфер на знание чрез продукти, услуги и документиран процес

К. Далкир²¹ счита, че колкото по-тацитно е едно знание, толкова по-стойностно е то. До известна степен обаче това е парадоксално и може би е свързано с трудностите в това да се артикулират някои концепции.²²

По-важно е знанието, явно или неявно, да придобие стойност за индивидите, а оттам и за групите и организацията като цяло. Най-често придобиването на стойност се случва, когато обучаемите направят връзка между едно конкретно знание, което са придобили, и опита (техен или на други хора); или между конкретно знание за нещо, например за продукт на химията, и знанието за това как се прави това нещо, в случая как се произвежда този химичен продукт. Стойностното тацитно знание често има за резултат някакви дейности по наблюдение, когато индивидите разбират и съответно могат да използват знанието. Друга разлика между двете е в това, че експлицитното знание представя крайния продукт, докато тацитното е ноу хау или всички процеси, които са необходими за да се произведе крайния (финалния) продукт.

Една от **грешките**, които се допускат е, че управлението на знанието фокусира върху преобразуването на тацитното знание в по-експлицитна форма чрез събиране или архивиране на тези форми някъде, обикновено в някаква форма на интранет или портал на знанието. Този подход е типичен за очаквания от рода „създай го и то ще влезе в работа“, където организациите имат огромен запас от конкретни знания (документи, цифрови записи) и ги правят достъпни за служителите. Но в този случай само архивирането не носи добавена стойност (а управляващите се чудят защо хората не използват това знание).²³

²⁰ Kimiz Dalkir, цит. произв. стр- 8-9

²¹ Пак там.

²² Аборигените предават своето знание чрез музика, танци, рисунки. Това, че е трудно разбираемо, не означава, че е по-малко ценно.

²³ Древните народи не са имали големи знания, но са се грижили те да не бъдат забравени и неизползвани. Траките, които са били нелитературен народ, т.е. не са имали писменост, са полагали големи усилия за овладяване и предаване на знанието на поколенията. Чрез ритуали, танци и песни, те са внушавали на подрастващите как да постъпват, за да оцеляват. Знанието се е предавало в семейството и в рода, в професионалните групи, чрез специални ритуали, в затворени езотерически общества и по време на масови обреди, достъпни за всички. Този тип култура е много консервативен и натрупаното знание се съхранява по-



Фактически управлението на знанието е по-широко и включва **доставяне на стойност** на организационното знание и ноу хау, което се натрупва постоянно. При този подход приоритетен е не одит на съществуващите документи, а анализ на потребностите, за да се разбере как подобреното споделяне на знание може да обогати отделните индивиди, групи и организацията като цяло. Успешните примери на споделяне на знание се събират и документират под формата на научени уроци и добри практики и образуват ядрото на добрите практики.

2. Модели за управление на знанието

Повечето хора са съгласни с тезата, че знанието е важно. Въпреки това обаче мениджърите обикновено не знаят как да управляват знанията в своите организации. Обикновено се хвърлят усилия в създаване на количествени бази данни, а на управлението на знанието се гледа като на обработка на информацията. За много хора управлението на знанието е по-скоро модерна дума, която бързо ще премине в историята. То обаче бързо се превърна в академична дисциплина и е обект на сериозни изследвания. Създават се модели и концепции, които получават все по-голямо разпространение. Разработват се индикатори и програми за мониторинг на изпълнението на стратегии за реализацията.

Концепцията за тацитното знание се свързва с емоции, които хората включват в процеса на натрупване на знание. Когато хората владеят тацитно (неявно) знание, те действат, вземат решения и в същото време се затрудняват да обяснят тези си действия с думи, правила и алгоритми. Всяко знание, дори и явното, може да има тацитен, т.е. неявен характер. Явното знание може да бъде само върхът на айсберга, под който да се крие знание с неявен характер.

Тук добре може да се приложи правилото 80/20.²⁴ Счита се 80% от знанието е неявно, а останалото – кодифицирано, записано и налично – в книги, записи, бази данни, картини и др. Това съотношение, известно още като епистемологично измерение, е важно за иновациите и подсказва какво огромно поле от неоткрити иновации съществува.

2.1. Модел на фон Кроф и Руус

Фон Кроф и Руус правят разлика между индивидуалното и социалното познание. Преди всичко те разглеждат общи въпроси, като: как хората в една организация се учат, как се учат организациите (като социални общности), какво се счита за знание от индивидите и от организациите, кои са пречките за управление на знанието в организациите и др.

За да обясним модела на Фон Кроф и Руус, ще направим кратко въведение в два от подходите – когнитивен и конективистки.

Представителите на **когнитивния подход** разглеждат човешкия мозък и компютрите като една когнитивна (т.е. познавателна) система, създаваща изображения (модели) на реалността. Ученето се осъществява, когато тези модели се използват. Според този подход организационното знание е самоорганизираща се система, в която хората приемат информация отвън – ние възприемаме тази информация чрез сетивата си и я използваме за изграждане на нашите умствени модели. Мозъкът е машина, основана на логиката и дедукцията, която не позволява никакви противоречиви предложения. По този начин организацията взема информация от заобикалящата я среда и я преработва по логичен начин. Така се

продължително и по-добре, отколкото в литературните култури. Правилата, по които живее нелитературното общество, са много по-силни от писаното законодателство, а спазването им е далеч по-строго. *За повече информация:* Документален филм за древните траки от поредицата "Пътят на човешката цивилизация". Режисьор: Стилиан Иванов. Оператор: Мирослав Евдосиев. Продуцент: Додофилм

²⁴ Knowledge Management in Theory and Practice, Kimiz Dalkir, Elsevier Inc. 2005



моделират алтернативни начини за действие, например, когато организацията въвежда иновация или трябва да се справи с криза. Когнитивните компетенции на една организация зависят от мобилизирането на индивидуалните когнитивни възможности – чрез сумиране на индивидите за формиране на организационното знание.

Другият възможен подход, наричан още **конективистки** (connectionist approach), е по-общ. Според него мозъкът приема не последователност от сигнали, а възприема цялото, голямата картина, в която има синергия. Отделните компоненти на голямата картина са свързани помежду си. Освен това съществува и информация, чийто източник може да не е обкръжението, а да се генерира вътрешно в системата, например чрез натрупване на познание и опит. Индивидите образуват възли в една свободно свързана организационна система, а знанието е феномен, който възниква, поражда се от социалните взаимодействия в тази мрежа. Според този подход, познанието е не само това, което е в главите на хората, но и във връзките между тях. В мрежата се образува колективно съзнание и именно то води до организационно управление на знания.

Фон Кроф и Руус приемат втория, по-общия подход. В техния модел знания се придобиват както от индивидите, така и от организацията, а също и на социално ниво – в отношенията между индивидите. Знанието се разглежда като „въплътено“, т.е. всяко знание си има свой носител. Докато когнитивният подход разглежда знанието като абстрактен субект, конективисткият подход твърди, че не може да има знание без „знаещ“. Това виждане пасва добре на концепцията за мълчаливо (тацитно) познание, което няма как да бъде абстрактно. Напротив, то е винаги конкретно. Така се засилва нуждата да се поддържат връзките между знанията и тези, които са добре осведомени за тях – автори, експерти по въпроса и опитни потребители, които са прилагали на знанията (успешно или не съвсем неуспешно).

Фон Кроф и Руус разглеждат управлението на знанието в организациите, като идентифицират пет фактора:

- нагласата на индивидите,
- комуникация в организацията,
- организационната структура,
- отношенията между участниците,
- управлението на човешките ресурси.

Тези пет фактора могат да пречат на успешното управление на организационните иновации, на постигането на конкурентно предимство и на други организационни цели. Например, ако индивидите не възприемат нови знания, свързани с подобряване на компетентността на фирмата, организацията ще има проблеми с развитието на компетенциите. Ако няма адекватна комуникация, за да се артикулират по подходящ начин новите знания на служителите, те няма да имат добавена стойност за фирмата. Ако организационната структура не улесни внедряването на нови знания и иновации, управлението на знанието ще се провали. Ако отделните служители не са готови да споделят своя опит с колегите си на базата на взаимно доверие и уважение, няма да има натрупване и генериране на колективни знания в рамките на тази организация. И накрая, ако тези, които увеличават знанията си не са високо оценени и признати от висшето ръководство, те ще загубят мотивация да иновират.

Конективисткият подход изглежда е по-подходящ за обяснение на теоретичните модели за управление на знанието, особено поради факта, че връзката между знанията и тези, които "приемат" и се възползва от тях, се разглежда като неразривна. Конективисткият подход осигурява солиден теоретичен крайъгълен



камък за моделите на управление на знанието и е компонент на повечето модели, разгледани в тази тема.

2.2. Спирален модел на Нонака и Такеучи

Нонака и Такеучи изследват успеха на японските компании в постигането на иновации. Те установили, че той е нещо много повече от един механичен сбор или процес на получаване на обективно знание. Вместо това, те открили, че организационните иновации често произтичат от субективни прозрения, които най-добре могат да бъдат описани под формата на метафори, лозунги, или символи. Моделът на Нонака и Такеучи се корени в един цялостен, обобщен (холистичен) модел на създаване на знания и управление на благоприятни случайни събития. Спектърът от тацитни и експлицитни форми на знания (епистемологичното измерение) и съчетанието от индивидуални, групови и организационни знания (онтологично измерение), са еднакво необходими, за да се създадат познания и да се произвеждат иновации.

Нонака и Такеучи твърдят, че ключовият фактор за успеха на японските предприятия в областта на иновациите, се дължи на един по-скоро тацитен подход към управлението на знанието. Те твърдят, че западната култура счита знаещия и знанието за отделни единици. Обратно, при японците, поради структурните характеристики на техния език и поради влияния като Дзен будизма, е характерна вярата в единството на човечеството и природата, тялото и ума, ин и ян. В този смисъл, за японските мениджъри е по-лесно да използват концепцията за „обитаването“, за да определят съпричастността и ангажираността на индивидите в процеса на създаване на знания. В такава културна среда, знанието е основно "групово знание," то лесно се превръща и мобилизира (от тацитно към експлицитно) и лесно да прехвърля и споделя.

Нонака и Такеучи подчертават необходимостта от интегрирането на тези два подхода от културна, епистемологична и организационна гледна точка, за да се създават нови инструменти за по-добри създаващи знания организации. Техният модел на практика отговаря на необходимостта от интегриране на традиционно противоположните концепции на западните и японските школи.

Процес на създаване на знание

Създаването на знание винаги започва от индивидите. Брилянтният изследовател например има виждане, прозрение, което в крайна сметка води до патент. Или мениджър от средно ниво има интуиция за пазарните тенденции, което става катализатор за важна нова продуктова концепция. Във всеки от тези сценарии, индивидуалното частно знание (обикновено тацитно по природа) се транслира в стойностно, публично организационно знание. Да се предостави персоналното знание на разположение на останалите в компанията, е ядрото на моделите за управление на знанието. Този тип процес на създаване на знание се провежда непрекъснато на всички нива на организацията. В много случаи създаването на знание се случва по неочакван и непланиран начин.

Според Нонака и Такеучи, съществуват 4 вида превръщане на знанието, които образуват процеса на създаване на знание. Тези видове са механизми, чрез които индивидуалното знание се артикулира и увеличава в организацията.²⁵ Организационното знание следователно, трябва да бъде разбирано като процес, който организационно увеличава създаденото от индивидите знание и кристализира като част от мрежата от знания в организацията. Създаването на знание се състои

²⁵ Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, p. 57

от социални процеси между индивидите, в които трансформацията на знание не е просто едноразовен процес, но и интерактивен и спираловиден.

Превръщане на знанието

Съществуват 4 вида превръщане (конверсии) на знанието, както са показани на фиг. 3.

1. От тацитно към тацитно знание – процес на социализация
2. От тацитно към експлицитно – процес на екстернализация
3. От експлицитно към експлицитно – процес на комбиниране
4. От експлицитно към тацитно – процес на интернализация (приемане от индивидите)



Фиг. 3. Спирален модел на Нонака и Такеучи²⁶

Социализация (тацитно към тацитно)

Състои се от обмен на знания между отделните индивиди и е типичното социално взаимодействие. Включва постигане на взаимно разбиране чрез обмен на умствени (ментални) модели, мозъчна атака за генериране на нови идеи, наставничество и т. н. Социализацията е сред най-лесните форми на обмен на знания, защото е това, което правим инстинктивно, когато се събираме на кафе или имаме импровизирани срещи в коридора. Най-голямото предимство на социализацията е и най-големият ѝ недостатък: знанието остава неявно, рядко се отбелязва или записва някъде. То остава в съзнанието на първоначалните участници. Въпреки, че социализацията е много ефективно средство за създаването и споделяне на знания, то е едно от най-ограничените средства. Също така е много трудно и отнема много време знанията да се разпространяват именно и само по този начин.

Процесът на придобиване на тацитно знание не е строго обвързан с използването на езикови средства, а по-скоро с опит и способността той да се предава и споделя. Социализацията се състои от споделяне на опит чрез наблюдение, имитация и практика.

²⁶ Адаптиран по Iles, P., Yolles, M. & Altman, Y. (2001). HRM and Knowledge Management: Responding to the Challenge, *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 3-33
<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/knowledge.html>

Например, Honda организира "мозъчна атака"²⁷ на открито, в специални лагери. На нея се провеждат подробни дискусии за решаване на трудни проблеми в проектите за развитие. Всички се насърчават да участват в обсъжданията и на никого не е позволено да критикува, без да прави конструктивни предложения. Honda използва срещите не само за разработване на нови продукти, но и да подобри системите за управление и търговските си стратегии. Мозъчна атака представлява не само поводи за творчески диалог, но и момент, когато хората споделят опит и, съответно - скрито знание. По този начин те създават хармония помежду си и чувстват, че са част от организацията, чувстват се свързани в едно и споделят едни и същи цели.

Други организации организират подобни "KnowledgeDays" или "Знания кафенета" за насърчаване на този вид споделяне на тацитни знания.

Процес на екстернализация – тацитно към експлицитно знание

При него се дава видима форма на тацитното знание и то се конвертира в експлицитно такова. Може да бъде дефинирано като процес на създаване на квинтесенция на знание, когато неявното знание става явно и става такова под формата на метафори, аналогии, концепции, хипотези, или модели. При този вид, индивидите могат да артикулират знанието и ноу-хаута, което притежават (и в някои случаи – дори т. нар. know-why and the care-why).

Натрупаното тацитно знание се записва, отпечатва, начертава и се прави осезаемо в някаква конкретна форма. Често тук е необходим посредник. Винаги е много трудно да се трансформира знанието от един тип в друг. Понякога такъв посредник е т.нар. журналист на знанието. Той интервюира индивидите, които притежават знание, за да го екстрактне (извлече), моделира и синтезира по различен начин и така да увеличи обхвата му (по-широка публика да има достъп до това съдържание). Щом веднъж е екстернализирано, знанието става материално и перманентно. То може да бъде разпространявано по-лесно към другите и доставяно в цялата организация. Могат да бъдат приети някакви принципи на управление на съдържанието, за да се вземат бъдещи решения за архивиране, осъвременяване, и изваждане от обръщение на екстернализираното знание. От особена важност е да не се губят характеристиките и авторската информация, когато тацитното знание се направи експлицитно. Това включва кодифициране на метаданни или информация за съдържанието.

Например когато Канон решава да подобри дизайна на класическата копирна машина и да произведе мини модел, подходящ за персонални нужди, се изправя пред проблема за разходите. Един от най-сериозните разходи бил барабанът, който бил скъп и нефункционален. Екипът, натоварен със задачата, дълго водил дискусии, когато един ден групата се събрала на по бира и някой отбелязал как бирите в кутии са достатъчно евтини заради евтиния метал, който би могъл да се използва и в копирните машини. Така Канон направил огромна иновация. Но тя практически е резултат от превръщането на тацитно в експлицитно знание.

Комбиниране – експлицитно към експлицитно знание

²⁷ Knowledge Management: Classic and Contemporary Works, The MIT Press
под редакцията на Daryl Morey, Mark T. Maybury, Bhavani M. Thuraisingham



Това е процес на преподаване на отделни части явно знание от една форма в друга – например синтезирането под формата на сбит доклад, анализ на тенденциите, нова база данни и др. Комбинирането настъпва, когато концепциите се сортират и систематизират в система на знанието.

В университетите и училищата комбинирането е преподаването на знанието по време на съставяне на програма и нов учебен курс. Резултатът от комбинирането е преподаването на знанието в по-разбираема форма.

Интернализиране – експлицитно към тацитно знание

Интернализиране настъпва, когато индивидите придобият ново поведение или ново разбиране или ревизират някакъв мисловен модел. Интернализацията е строго свързана с учене чрез правене. Тя конвертира или интегрира споделено знание и /или индивидуален опит в индивидуални мисловни модели. Щом веднъж е интернализирано, новото знание се използва от служителите, които го разширяват, преформят в собствено тацитно знание. Те разбират, учат и се усъвършенстват да вършат по-добре своята работа и задачи.

Например Дженеръл Илектрик въвежда система за документиране на всички жалби на клиенти и анкетни карти в база данни. Системата дава възможност на служителите да намерят отговор на въпроси много по-бързо, защото системата позволява споделяне на опита на служителите в решаването на проблеми.

Знанието, опитът, добрите практики, поуки и т.н. преминават от една в друга форма и се социализират, екстернализират, комбинират и интернализират, но те не могат да спрат в нито една от тези фази. Ето защо те се трансформират непрекъснато и образуват т.нар. спирала.

Спирала на знанието

Създаването на знание не е последователен процес. По-скоро той зависи от непрекъснатото и динамично взаимодействие между тацитното и експлицитно знание, т.е. между четирите квадранта. Спиралата на знанието е непрекъсната дейност от потоци знание, споделяне, конверсия между индивидите, групите и организацията. Двете стъпки в спиралата на знанието, които са най-трудни, са екстернализацията, при която се трансформира знанието от тацитно в експлицитно и интернализацията, където преходът е обратен – от експлицитно в тацитно знание.

Тези две стъпки изискват висока степен на лично участие, обикновено включват мисловни модели, лични убеждения и ценности и процес на преоткриване на себе си, на своята група, и на организацията като цяло. Метафорите са добър начин да се изкаже това. Например слоганът, историята, аналогията, символът на нещо, може да има комплексно контекстуално значение. Метафората често служи да се изкажат две идеи в една фраза и може да се дефинира като съчетание на думи или фрази, които иначе трябва да се изкажат с много думи (например „дървена глава“, „златно сърце“ и др.). Всички тези инструменти са добри модели за представяне на последователно, систематично и разбираемо съдържание без противоречия. Колкото е по-добър модела, и колкото по-добре моделът пасне на мисловния образ, толкова е по-висока вероятността за успешно приложение на спиралата на знанието.

Моделът на Нонака и Такеучи е един от най-добре приетите в областта на управлението на знанието. Една от най-силните му черти е това, че е семпъл – както от гледна точка на разбирането на базовите принципи, така и от гледна точка на това, че е лесно приложим като модел. Слабост е това, че не е в състояние да обясни всички етапи на управление на знанието. Той се концентрира върху трансформацията между тацитно и експлицитно знание, но не засяга по-сериозни

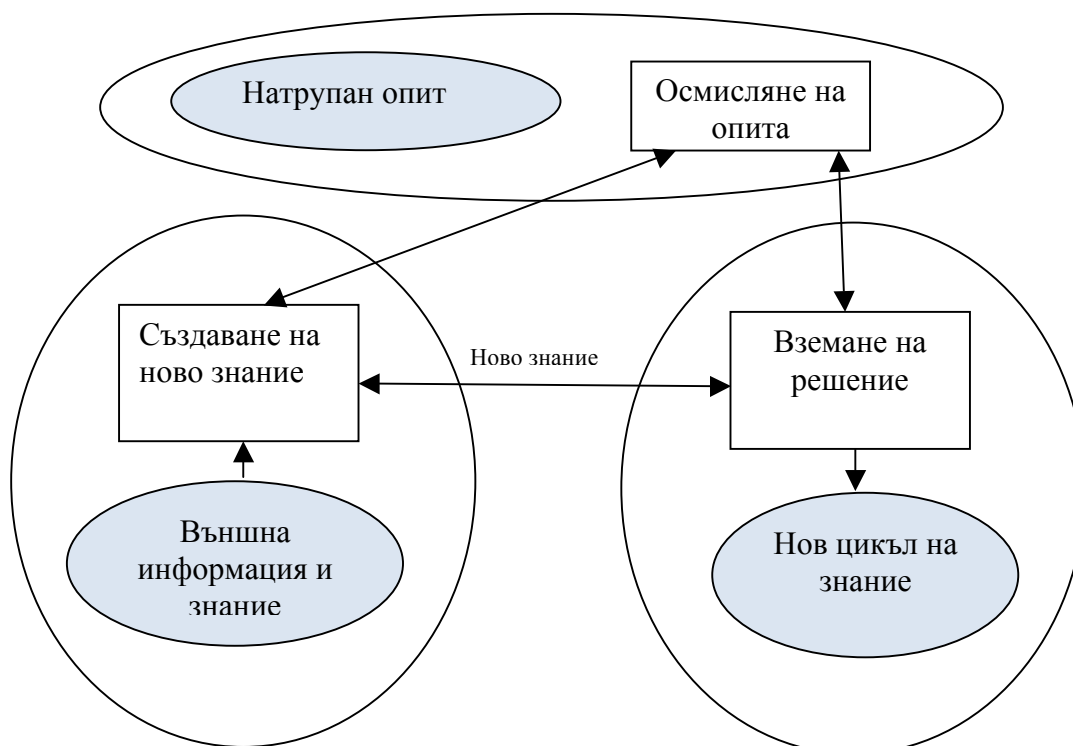
въпроси, като например как двете форми на знание влияят върху вземането на решение.

2.3. Модел на Чу за осмисляне на придобития опит (The Choo Sense-making KM Model)

През 1998 г. Чу²⁸ разработва модел за управление на знанието, в който поставя акцент върху опита, който хората придобиват, извличането на знание от него и вземането на решение. Моделът на Чу се фокусира върху това как са избрани елементите информация и съответно как те захранват действията на организацията.

По правило действията на организацията са резултат от концентрирането и абсорбирането (усвояването) на информация от външната среда на всеки следващ цикъл, както е показано на фигура 4. Всяка фаза – осмислянето на опита, създаването на знания, както и вземането на решения, има някакъв външен стимул. На етапа осмисляне на опита хората правят опит да придадат смисъл на информационния поток от външната среда. За да се филтрира информацията, се прилагат някакви приоритети. Индивидите конструират общи тълкувания и обменят фрагменти информация, комбинирана с предишния им опит.

Съществува дори теория за осмисляне на опита, която описва как хаосът се трансформира в разумни и подредени процеси в една организация чрез споделено тълкуване на индивидите в нея. Според тази теория „свободно свързана система“ е термин, използван за описване на системи, които могат да бъдат взети отделно или преработени, без това да влияе на цялата система. Човешкото същество е "тясно свързана система", докато на човешкия геном е "свободно свързан." Слабите връзки между елементите позволяват те да бъдат адаптирани, развивани и разширявани. Осмислянето на опита може да се разглежда като „свободно свързана система“, в която индивидите конструират своите собствени представи за действителността чрез сравняване на настоящи с минали събития.



²⁸ Choo, C.W. The Knowing Organisation – How Organisations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. Oxford University Press, New York. 1998

Фиг. 4. Модел на Чу за управление на знанието.

Осмислянето на опита в организациите се състои от четири взаимосвързани процеси: **(1) Промени в обкръжението, (2) Приемане, (3) Подбор и (4) Задържане (запазване).**

Първият процес е свързан с **промяна в обкръжението**, което е външен фактор за организацията. Промяната нарушава потока от информация за участниците и предизвиква съответна промяна в организацията. Участниците в организацията проучват своята околна среда, като се опитват да изучават отделните елементи в нея.

Във фазата на **приемане** хората се опитват да изградят, пренаредят, изберат, или разрушат специфични елементи на съдържанието на придобития опит. Редица характеристики на обкръжението стават все по-малко случайни и все повече структурирани, като за целта всеки използва свои собствени ограничения или правила. Във фазата на приемането се изяснява съдържанието и въпросите, които ще се използват за последващия процес на подбор.

Подборът и задържането са фазите, в които лица се опитват да интерпретират причините за наблюдаваните и приети промени като правят избор. Задържането на свой ред представлява включването в организационната памет на опит, който е оценен като успешен. Той може да се използва повторно в бъдеще, за да се разтълкуват нови промени и да се създаде устойчивост на индивидуалните интерпретации в една обща организационна позиция и отношение към определени събития и действия.

Тези процеси също служат за намаляване на несигурността и неяснотата, свързана с неясна и зле дефинирана информация. Създаването на знания може да се разглежда като трансформация на индивидуалните знания между хората чрез диалог, споделяне и разказване на истории. Тази фаза се ръководи от визията за знанието "каквото е" (текущата ситуация) и "какво да бъде" (бъдещото, желано състояние). Създаването на знания разширява спектъра на възможните избори в процеса на вземане на решения чрез предоставяне на нови знания и компетенции. Резултатът захранва процеса на вземане на решения с иновативни стратегии, които разширяват възможностите на организацията да вземе информирани, обосновани решения. В този смисъл моделът на Чу се базира на модела на Нонака и Такеучи, като теоретична база за създаване на знания.

Вземането на решение може да се изследва чрез различни модели и теории. Такива са теорията на игрите и икономическото поведение, теорията на хаоса, теорията на комплексността и др. Има дори теория за коша за боклук (garbage can) при вземане на решения. При нея се разкъсва връзката между проблема и хората, които трябва да вземат решение по него, т.е. решенията се вземат абстрактно. Една от причините и обясненията на този подход е, че хората не успяват да се справят с комплексни проблеми. Поради това понякога комплексните проблеми могат да имат елементарни решения.

Друго обяснение на този феномен е, че когато хората се изправят през несигурност, те се стремят да си поставят краткосрочни, подцели (по-малки цели). Подцелите в този случай са такива цели, които хората вярват, че могат да постигнат с разполагаемите ресурси, които са под техен контрол. Тези цели са свързани не с политиката на организацията, а в опита, който индивидите имат, с тяхното образование, общност, и лични потребности.

Например ако една организация има за цел разработването на голям



международен проект, а екипът не е компетентен да управлява или изпълнява такъв, той се ориентира към цели, каквито може да изпълни – да направи такъв проект на местно ниво, със скромен бюджет и още по-скромни резултати. Когато обаче в екипа има опитен експерт, на база на своя опит той може да изпълни далеч по-амбициозни цели и в този процес да предаде знанието, което притежава на останалите именно чрез опита, който е натрупал и който ще сподели с екипа.

Практически тук става въпрос за модела за ограничената рационалност, който обяснява начина по който хората вземат решения в условия на неопределеност. Когато се сблъска с много сложен свят, умът конструира прост мисловен модел на реалността и се опитва да работи в рамките на този модел.

Ограниченията в процеса на вземане на решение могат да са различни:

- Ограничения в знанията, уменията, навиците, и отговорностите
- Ценности и норми, притежавани от индивидите, което може да се различават от тези на организацията и др.

Тази теория отдавна е приета в организационните и управленските науки. Ограничената рационалност се характеризира с използване на ограничена информация при анализа и оценката, и задоволително поведение, което означава, че може да не е достатъчно оптимизирано, но е достатъчно добро.

Правилото 80/20 например е добър пример за прилагането на задоволително поведение в мозъчна атака, когато смятате, че може да не сте изчерпали всички възможности, но сте успели да уловите около 80 % от тях. Ако се опитате да продължите, по закона за намаляващата възвръщаемост ще трябва да положите много големи усилия за останалите 20%. Повечето участници ще се съгласят, че това, което те досега са натрупали като предложения, е "достатъчно добро" за тях, за да могат да продължат.

Предимство на модела на Чу за управление на знанието, е холистично третиране на ключови процеси в цикъла на управлението на знанието, простиращи се до вземането на решения в организацията, което често липсва в други подходи в теорията за управление на знанието. Това прави модела Чу един от най-реалистичните или осъществими модели.

2.4. Модел на Вийг за създаване и използване на знание

Вийг (1993) подхожда към своя модел за управление на знанието, следвайки принципа: за бъдат знанията полезни и ценни, те трябва да бъдат организирани²⁹. Знанието трябва да бъде организирано по различен начин в зависимост от това какво ще се използва от него. Например, в нашите собствени ментални модели ние сме склонни да съхраняваме нашето знание и ноу-хау под формата на семантични мрежи. След това можем да изберем подходящ начин за тяхното използване в зависимост от вида на когнитивната задача.

Знанието, организирано в семантична мрежа, може да бъдат достъпно и подобро по различен начин. Моделът на Вийг съдържа следните характеристики (измерения): (1) пълнота, (2) свързаност, (3) съгласуваност, и (4) перспективи и цели.

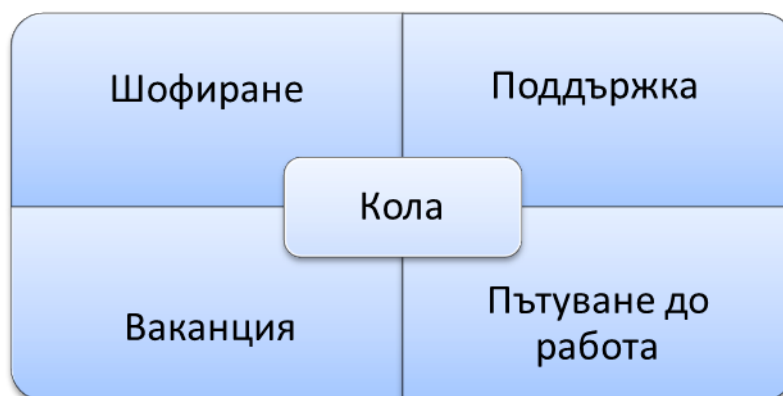
²⁹ Wiig, K.M. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations create, Represent and use Knowledge, Schema Press, Arlington, TX.

Първото измерение – **пълнота** е свързано с това колко релевантно е знанието от даден източник. Източници могат да бъдат човешките умове и бази от знания (т.е., мълчаливо или явно знание). Първо обаче трябва да знаем, че някъде там има знания. Знанието може да бъде пълно, в смисъл, че всичко, което е важно по темата е налично, но ако хората не знаят за съществуването му, те не могат да се възползват от тези знания.

Свързаността се отнася до добре разбрани и дефинирани отношения между различни обекти на знанието. Малко са обектите на знанието, които са напълно откъснати от другите. Колкото по-свързана е базата от знания (т.е., колкото по-голям е броят на междусистемните връзки в семантичната мрежа), толкова е по-съгласувано съдържанието и по-голяма стойността му.

Базата от знания е **съгласувана**, когато всички факти, концепции, гледни точки, ценности, оценки и асоциативни връзки между обектите на знанието, са съвместими. Не трябва да има логически несвързаност, вътрешни противоречия и недоразумения. Повечето бази от знания не отговарят на всички тези характеристики. Въпреки това, концепциите трябва да бъдат съгласувани, а базата от знания като цяло се нуждае да бъде настройвана, за да се запази съгласуваността в нея.

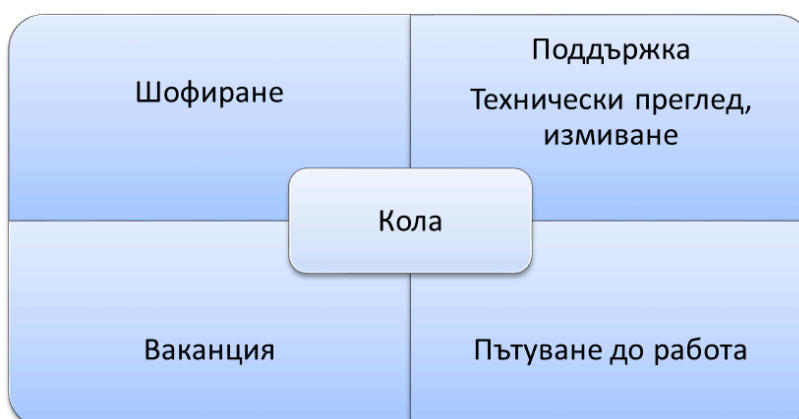
Перспективите и целите се отнасят на феномена, при който ние "знаем нещо", но често от определена гледна точка или за конкретна цел. Ние организираме голяма част от нашите знания с помощта на по-далечни перспективи и цели (например, извличане на знания точно навреме или на знание "при поискване"). Семантичните мрежи са полезни начини за представяне на различни гледни точки за едно и също съдържание на знанието. Фигури 5, 5 а - г са примери за различни гледни точки (използващи семантични мрежи) по отношение на един и същ обект на знания ("кола").



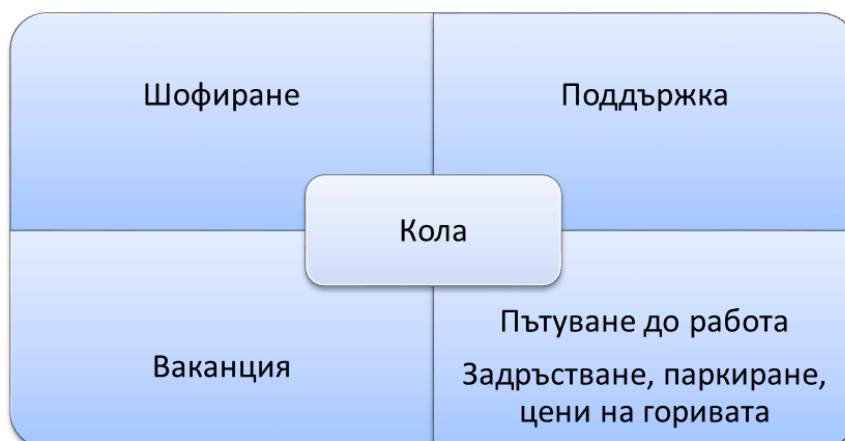
Фиг. 5. Семантична мрежа



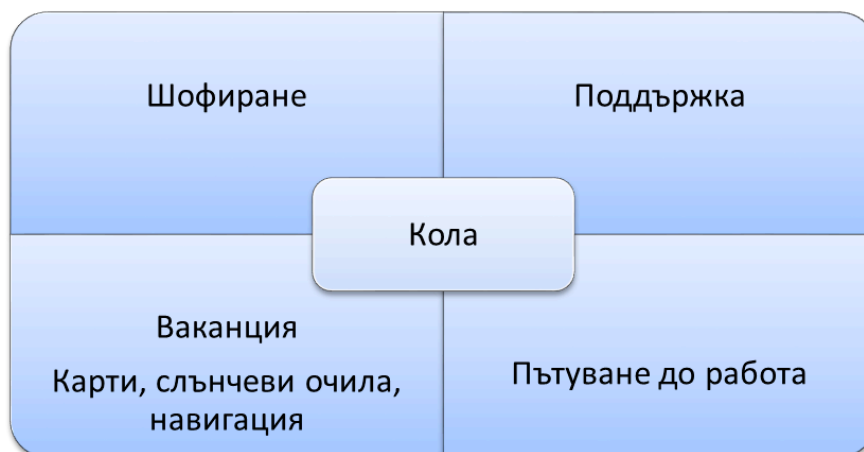
Фиг. 5.а Семантична мрежа от гледна точка на шофирането



Фиг. 5.б Семантична мрежа от гледна точка на поддръжката



Фиг. 5.в Семантична мрежа от гледна точка на пътуването до работа



Фиг. 5.г Семантична мрежа от гледна точка на ваканцията

Моделът на Вийг за управление на знанието включва различни нива на интернализация (приемане) на знания. Подходът на Вийг може да се разглежда като по-нататъшно усъвършенстване на четвъртият квадрант на модела на Нонака и Такеучи (за интернализация). Таблица 2. накратко определя всяко от тези нива. По принцип процесът на интернализация е непрекъснат процес, като се започне от най-ниското ниво, на начинаещия, който "не знае, че не знае", който дори не осъзнава, че съществува познание – и се разширява до високи нива, където има по-задълбочено разбиране на know-what, the know-how, the know-why, the care-why (т.е., ценности, оценки, причинно следствени връзки и мотиви).

Таблица 2.

Степен на интернализация в мотела на Вийг

Ниво	Тип	Описание
1	Новак	Няма никакви или почти никакви знания
2	Начинаещ	Знае, че съществува знание и къде да го намери, но няма причина да го прави
3	Компетентен	Знае, че съществува знание, може да го използва и има причина да го разширява чрез добавяне на външно знание от документи или хора които да му помогнат
4	Експерт	Знае за съществуващите знания, поддържа знанието в паметта си, разбира къде може да го прилага и може да го разширява със или без помощ от други хора
5	Майстор	Приема знанието, има задълбочено разбиране, изцяло обвързано с неговите ценности, оценки и последици от използването на това знание

Вийг определя **три форми** на знанието: публично знание, споделен опит и лични знания.

Публичното знание е явно, рутинно споделено знание, което обикновено е на разположение в публичното пространство. *Например публикувана книга или информация на публично достъпен уебсайт.*

Споделеният опит е частно знание, притежавано от специалисти и споделяно от тях в процеса на работа. Тази форма на знания обикновено се предава чрез специализирани термини. Тази форма на знания е често срещана в бизнес общностите и сред неформалните мрежи от съмишленици професионалисти, които



обикновено си взаимодействат и да споделят знания, за да подобрят своята професия.

И **личното знание** е най-малко достъпно, но най-пълната форма на знание. Обикновено е по-скоро тацитно, отколкото експлицитно и се използва несъзнателно в работата и ежедневието.

В допълнение към трите основни форми на знание (лично, публично и споделено), Вийг дефинира и още **четири типа** знание: фактическо, концептуално, свързано с предположения и методологическо.

Фактическото знание включва данни и причинно-следствени връзки, текстове и указания – обикновено, пряко наблюдавани и проверими по съдържание.

Концептуалното знание включва системи и концепции (например, концепция за музика на една песен, за навлизане на пазара и др.).

Знанието, свързано с предположения включва оценки, хипотези и очаквания за бъдещи събития. Примери за това са интуиция, предчувствия, предпочитания, и евристични методи, с които може да се подпомогне вземането на решения.

Методологическото знание се занимава с обосновки, стратегии, методи за вземане на решения и други техники. Примери могат да бъдат поуки от грешките в миналото или прогнозиране въз основа на анализ на тенденциите.

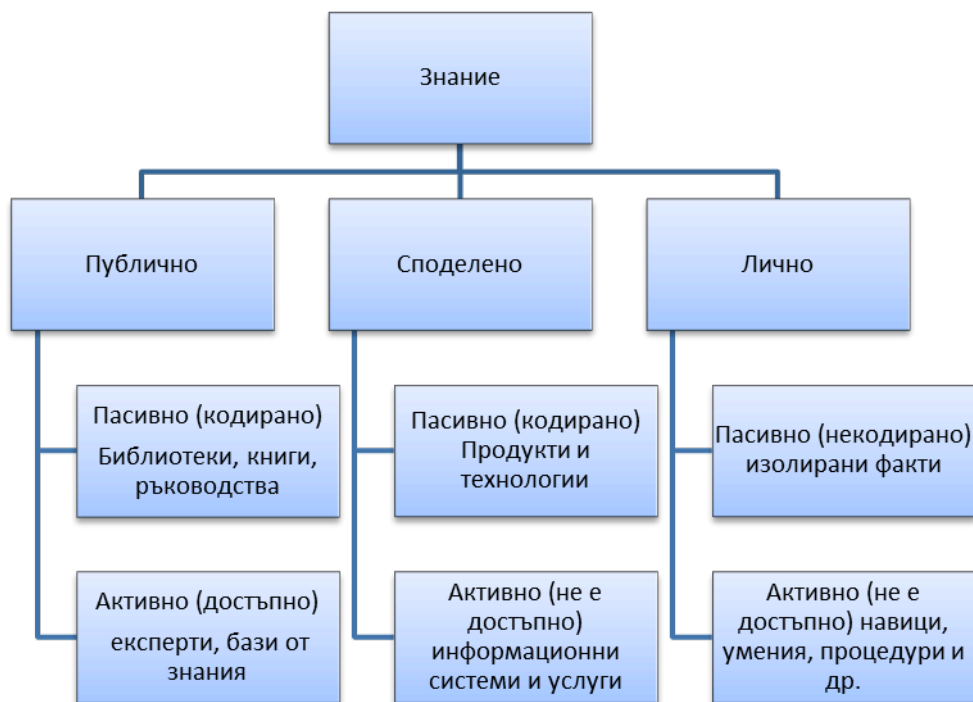
Взети заедно, трите форми и четирите типа знания се съчетават, за да се получи една матрица на УЗ, която стои в основата на модела на Вийг (табл. 3.)

За да обобщим, Вийг предлага йерархия на знанието, което се състои от публично, споделено и лично знание. Предимство на модела на Вийг е, че, въпреки че е формулиран през 1993 г., организиращият подход за категоризиране на вида на знания, с цел да бъдат управлявани, е мощен теоретичен модел в управлението на знанието и база за редица по-късни изследвания.

Таблица 3

Матрица в модела на Вийг

Форми	Типове знание			
	Фактическо	Концептуално	Свързано с предположения	Методологическо
Публично	Измервания, текстове и указания	Баланси на фирми	„Когато предлагането изпреварва търсенето, цените падат“	Изследване на непознат процес
Споделено	Прогнози	„Сега пазарът е подходящ за такава инвестиция“	„Догодина това не би била добра инвестиция“	„Проверете за минали провали“
Лично	„Правилният“ цвят или материя	„Този музикален формат ми харесва“	„Чувствам, че анализът е грешен“	„Какви са последните тенденции?“



Фиг. 6. Йерархия на формите на знание

Моделът на Вийг е може би най-прагматичният от моделите, които съществуват днес и могат лесно да бъдат интегрирани в някой от другите подходи. Този модел дава възможност на практикуващите да приложат по-детайлен подход към управлението на знанието, но отива отвъд обикновената дихотомия на тацитно и експлицитно знание. Неговият основен недостатък е липсата на достатъчно научни изследвания и / или практически опит, включващ прилагането на този модел.

3. Добри практики в управление на знанието

3.1. В Организацията на обединените нации

Организацията на обединените нации (ООН) през 2016 г. утвърждава знанието, като водеща ценност за организацията и предприема действията по изграждане на работеща система за управление на знанието.³⁰

За целта е направена преценка на готовността на организацията да управлява знанието в следните аспекти:

- Съществуващи стратегии, политики, ръководни постановки и концепции, които регламентират, институционализират и осъществяват управлението на знанието
- Изследване на интеграцията и програмната връзка между тези документи с други организационни стратегии и планове за действие.
- Непосредствените ангажменти и отговорности на служителите и ръководителите по управление на знанието и свързаните с него компетенции – налични и отсъстващи
- Наличие на утвърдени документи, насочени към разширяване на проактивното участие на служителите в управление на знанието.
- Доказателства и въздействие на процеса по управление на знанието върху ефективността на организационните дейности.

³⁰ Обединенная инспекционная группа, Думитриу, П. Управление знаниями в системе - Организации Объединенных Наций. Женева, 2016.



При изследване на своите структури, Организацията на обединените нации установява, че повечето се самооценяват като организации, управляващи знанието. На практика те са ориентирани към количествени форми и технически възможности за натрупване на знание. Доказано е, че ефективното управление на знанието не зависи толкова от наличните технологии, а от управленските и човешки ресурси в организацията. Управлението на знанието представлява процес, основан на участието, в който изключително важно е личното отношение на служителя към знанието. Оценява се необходимостта от решения, които разглеждат ръководните положения и механизми, стимулиращи участието на сътрудниците в създаването на знание, трансферирането му в организацията и неговото използване.

Организацията на обединените нации започва да се разглежда не само като координатор и посредник между донори и получатели на помощ за развитие, но и като катализатор за разпространение на знание. Управлението на знанието може да се възприема като инструмент за подкрепа на междуведомственото, междуорганизационното и междуличностното сътрудничество.

В изпълнение на тази си роля Организацията на обединените нации поставя следните ключови цели:

- Преодоляване на слабостите в процеса на управление на знанието в цялата съществуваща система за управление.
- Ефективно използване на човешките ресурси и знанието, придобито от сътрудниците в организацията.
- Подкрепа на единните организационни инициативи, като цяло и в контекста на Програмата за устойчиво развитие до 2030 г.

В изпълнение на тези цели се набелязват следните мерки:

✓ Ръководителите на структури от ООН до края на 2018 г. трябва да разработи стратегия и политика за управление на знанието, които да са в съответствие с мандата, целите и задачите на съответните организации. Тези документи следва да се основават на оценка на настоящите и бъдещите предизвикателства на управлението на знания и да предвиждат мерки за тяхното прилагане.

✓ Генералният секретар, след консултации с ръководителите на отделните структури до края на 2018 следва да утвърди поне минимален набор от насоки за управление на знанията за Секретариата на Организацията на обединените нации, на базата на най-добрите практики и опит.

✓ Изпълнителните ръководители от системата на Организацията на обединените нации, ако вече не са го направили до края на 2020 г., следва да предприемат допълнителни мерки, за да вградят умения и възможности за управление и знания в съответната система и да го обвържат с оценките за изпълнение на персонала, годишни работни планове, длъжностни характеристики и ключовите компетентности в организацията.

✓ Изпълнителните ръководители от системата на Организацията на обединените нации, ако не са го направили, трябва да предприемат промяна на Правилника на съответната организация процедури за планиране и организиране, които да са насочени към запазване и предаване на знанията от пенсиониращи, пенсионирани или напускащи служители.

✓ Генералният секретар следва да приеме мерки за оптимизация на потенциала на Центъра за управление на знанието в областта на устойчивото развитие и Колежа за професионално развитие към ООН, както и на научно-изследователските центрове и другите подразделения да разработят учебни програми които да създават потенциал за управление на знанието след служителите на ООН и да представят комплексно знание на заинтересованите страни.



✓ Изпълнителните ръководители от системата на Организацията на обединените нации, с дългогодишен и цялостен опит в областта на управление на знанията, трябва да водят усилия да се включи в дневния ред на управленските органи и в интегрираната система за управление на ООН процедури, правила и инструкции за управление на знанията, за да се даде възможност на стратегическо ниво за обмен на опит, полезни практики и поуки, с оглед постепенното формиране на цялата система за управление на знанието.

✓ Секретарят на ООН, подкрепен от ръководителите на структури и изпълнителните ръководители, има за задача да представи доклад за най-добрите практики на цялата система и инициативи в областта управление на знанието, в унисон с един цялостен, интегриран и съвместен подход към изпълнението на Програмата за устойчиво развитие до 2030 г.

3.2. Йордания - Министерство за развитие на държавната администрация

Подобно на ООН, в Йордания Министерството за развитие на държавната администрация публикува Методология за въвеждане на управление на знанието в публичните организации, базирана на най-добрите практики.³¹

Методологията е изключително семпла, но много съдържателна и в оперативен порядък описва стъпките, които трябва да бъдат изпълнени и методите, които трябва да бъдат използвани, за да се приложи концепцията за управление на знанието в конкретна организация от публичния сектор.

Методологията се базира на реализиран пилотен проект в четири основни фази:

1. Анализ на съществуващите системи за управление на знанието
2. Развитие на стратегически подход за управление на знанието и целеполагане
3. Планиране
4. Изпълнение, мониторинг и оценка

Всяка една от тези фази е развита чрез конкретни инструкции и примери.

Особен интерес предизвикват предложените инициативи за създаване, събиране и обмен на знание в публичния сектор. Такива например са:

- ✓ Техника, наречена „прибиране на реколтата от знание“
- ✓ Създаване на карти на знание
- ✓ Различни форми на обучение
- ✓ Практики за дискусия в общността
- ✓ Изходящи интервюта
- ✓ Техника „Критична ситуация или инцидент“
- ✓ Въвеждане на организационен речник за управление на знанието
- ✓ Мониторинг и документиране на месечния прогрес
- ✓ Обзор и мнения на база действия и ситуация
- ✓ Мозъчна атака
- ✓ Изследване на добри практики
- ✓ Кафе на знанието
- ✓ Пазар за знание
- ✓ Онлайн общности
- ✓ Натрупване на документация от обучения
- ✓ Споделяне чрез сесии и семинари между служителите
- ✓ Форуми в локалната мрежа
- ✓ Пасивно сътрудничество чрез наблюдение

³¹ Ministry of Public Sector Development, Jordan. A Methodology to Implement Knowledge Management in Public Sector Organizations. 2011.



Голяма част от тези инициативи се прилагат в момента в организациите от публичния сектор в България, но те са базирани на неформален подход, който до известна степен ограничава ефективността им по отношение на управлението на знанието.

3.3. Управление на знанието в Руската федерация

Като изключително добри примери в областта на управление на знанието в бизнеса, експертите посочват Apple, Shell, Google, Boeing, Lufthansa, Swiss National Bank, американската армия, руските компании ЮКОС, Северстал, Газпром и RUSNANO. Именно на база опита на бизнеса да управлява знанието, Руската федерация разработва система от документи за стандартизиране на процеса по управление на знанието в публичния сектор.

През декември 2011 г. Федералната агенция по техническо регулиране и метрология утвърждава Национален стандарт за Руската федерация ГОСТ Р 54874—2011. Управление на знанието. Ръководство за добри практики в публичния сектор³².

Стандартът е обогатен и през м. октомври 2016 г., Федералната агенция по техническо регулиране и метрология утвърждава Национален стандарт за Руската федерация ГОСТ Р 54874—2016. Управление на знанието. Ръководство за най-добри практики за публичния сектор.³³

Стандартът визира различни подходи, методи и модели за управление на знанието, които са известни както от различни научни постановки на водещи изследователи, така и от практиката на бизнес сектора и по конкретно на водещи световно известни компании, въвели системи, в т.ч. и информационни, за управление на знанието.

Документът акцентира не само върху ползите от управлението на знанието в публичния сектор, но обръща особено внимание върху рисковете, които носи неговото отсъствие в организациите. Основните опасности са свързани с:

- дублиране на усилия и видове дейности в области на политика, особено в тези които имат допирни точки;
- несъответствие и противоречиви подходи и разбиране на политиката в сходни области;
- информационни празноти, т.е. липса на информираност за цялостната "картина" на това, което се случва около конкретен проблем;
- загуба на знанията и уменията на опитни работници при смяна или напускане на работно място;
- ниска ефективност на използване на наличния положителен и новаторски опит;
- липсата на взаимодействие на служителите на различни организации от публичния сектор, които решават сходни проблеми;
- неточно или несвоевременно представяне на информация за широката общественост;
- ограничени възможности за откриване на измами.

В публичният сектор основната цел на процеса по управление на знанието е да интегрира информацията от различни хора и йерархични нива в една обща, централизирана система. Много организации страдат от ограничени или многобройни източници на информация, която много често се дублира по

³² Научно-технически център „ИНТЕК“. Национален стандарт за Руската федерация. Менеджмент знаний. Руководство по добросовестной практике для государственного сектора. М., 2014.

³³ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Национальный стандарт российской федерации. Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора. Стандартиформ, М., 2016.



съдържание и е слабо интегрирана. Успехът на управлението на знанието се свързва със създаването на връзки между различни източници на информация, преодолявайки функционалните и ведомствените бариери.

Например в публичния сектор представянето на конкретни случаи се използва като средство за обмен на опит и търсене на решения, базирани на историческия опит. Такива мероприятия се свързват с груповия подход. Членовете на една група споделят мнения относно които са им необходими, за да изпълняват задълженията си. Такава инициатива се счита за успешна, само ако по-голяма част от участниците в групата са преоценили своите професионални умения и необходимите компетенции за заемане на определени длъжности в йерархията.

В разглеждания стандарт на Руската федерация се акцентира върху необходимостта от стимулиране на организациите от публичния сектор за управление на знанието. Именно то се явява инструмент, който позволява достъпът до информация, извлечена от опита и наученото в рамките на други организационни проекти и инициативи. Опит и знание, които могат да бъдат интегрирани в други практически казуси, като по този начин се повиши организационната ефективност.

Най-широко използваните средства за управление на знанието в публичния сектор са: интернет, бази данни, директории със справочна информация, хранилища на документи, анализи и доклади за постигнати резултати; мониторинг на резултатите от конкретни дейности; тематични обзори и изследвания; неформални професионални групи; партньорски оценки.

3.4. Великобритания

Като водещ иноватор в областта на управление на знанието може да бъде отличена Великобритания. Някои **практики** на Обединеното кралство:³⁴

- На министерско ниво се поддържа сайт, който подкрепя публичния сектор в областта на управлението на проекти. Чрез сайта се предоставят консултации относно организирането на съвместни дейности и получаване на умения за управление на проекти. На този сайт се предлагат и инструменти и насоки за подобряване на ефективността на работата на правителствените агенции.
- На правителствено ниво се поддържа интернет платформа, която има за цел да събере на едно място знанията на лекарите и на информираността на пациентите.
- Поддържа се платформа, която предоставя информация за е-стратегията на правителството да превърне националната икономика в икономика на знанието.
- Tennessee Valley Authority е публична корпорация, която запазва знанията на своите служители, които се пенсионираат.
- KM Professionals – мрежа от експерти в областта на управление на знанието, които имат права за обучение, сертифициране, консултации в областта на кариерното израстване.
- Socitm уебсайт - професионална асоциация, която предоставя съвети и насоки относно използването на информационни и комуникационни технологии в организациите от публичния сектор, включително и в областта на контрола на публичния сектор.
- Професионален сайт на работна група по въпросите на управлението на знания, създадени за колективно използване на

³⁴ Cong, X., Pandya, K. Issues of Knowledge Management in the Public Sector// The Electronic Journal of Knowledge Management/ Volume 1, Issue 2 pp. 25-33, 2003



обществените и интелектуални активи на всички публични организации, клиенти и партньори.

- Специално създадена независима агенция, създадена за подпомагане на местните власти за подобряване на предоставянето на публични услуги.

- Онлайн бенчмаркинг платформа, поддържана от правителството за сравнителен анализ и най-добри практики между организациите публичния сектор.

Практиките на Обединеното кралство са насочени основно към споделяне на знанието между публичните организации и обществото и по-малко към процесите по вътрешноорганизационно управление на знанието, т.е. в рамките на една организация.

Стандартите също обръщат все по-голямо внимание на управлението на знанието. Наскоро такива постановки са публикувани в ISO 9001:2015, като експертите посочват, че това е огромен напредък в света на управлението на знанието. И причината за тази промяна се корени в това, че за първи път в световните стандарти изрично се споменава знанието като ресурс и се определят очакванията от управлението на този ресурс.

ИКТ стават все по-приложими в процеса на споделяне на знание. Така например, при електронното правителство е възможно да се използва интернет, за да публикуват информация за политическа подкрепа на специфични програми. В рамките на тези индивидуални програми няколко групи или екипи могат да бъдат включени в определена дейност. Събиране и публикуване на примери за добри практики в този случай ще има безспорна стойност за всички участници. Съществуват множество платформи за споделяне на знание в областта на конкретни публични политики и на възможностите за подобряване на инструментите за тяхното прилагане.

Използвана литература:

1. **Д. Христов, Я. Логофетова**, *Управление на знанията в малките и средни предприятия*, Хирон Мениджмънт консултинг ООД
2. Научно-технически център „ИНТЕК“. *Национален стандарт за Руската федерация. Менеджмент знаний. Руководство по добросовестной практике для государственного сектора*. М., 2014.
3. Объединенная инспекционная группа, Думитриу, П. *Управление знаниями в системе - Организации Объединенных Наций*. Женева, 2016
4. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. *Национальный стандарт российской федерации. Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора*. Стандартинформ, М., 2016
5. Ackoff, R.L. *From data to wisdom*, Journal of Applied System Analysis, Vol. 16
6. Bontis, N. and Nikitopoulos, D. (2001) 'Thought leadership on intellectual capital', Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 3, pp.183–191
7. **Choo, C.W.** *The Knowing Organization – How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press, New York. 1998
8. **Cong, X., Pandya, K.** *Issues of Knowledge Management in the Public Sector*// The Electronic Journal of Knowledge Management/ Volume 1, Issue 2 pp. 25-33, 2003
9. **Daryl Morey, Mark T. Maybury, Bhavani M. Thuraisingham**, *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, The MIT Press



10. **Iles, P., Yolles, M. & Altman, Y.** (2001). *HRM and Knowledge Management: Responding to the Challenge*, Research and Practice in Human Resource Management, 9(1), 3-33 <http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/knowledge.html>
11. **Kimiz Dalkir**, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc. 2005
12. Ministry of Public Sector Development, Jordan. *A Methodology to Implement Knowledge Management in Public Sector Organizations*. 2011
13. **Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka** (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press
14. *The Knowledge-Based Economy*, Organization For Economic Co-Operation And Development, Paris, 1996
15. **Wiig, K.M.** (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations create, Represent and use Knowledge*, Schema Press, Arlington, TX.

.....

За контакти:

Проф. д-р Маргарита Богданова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, Катедра „Стратегическо планиране“; и-мейл: m.bogdanova@uni-svishtov.bg

Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, Катедра „Стратегическо планиране“; и-мейл: e.parashkevova@uni-svishtov.bg



Въпроси и мнения по прилагането на някои разпоредби от Закона за държавния служител

Иванка Раичкова, Министерство на икономиката

§7 от ПЗР на ЗДСл – как се прилага и в кои случаи? Защо вече е задължително да се напусне заеманата длъжност?

§ 7. (Изм. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.; изм., бр. 57 от 2016 г.) (1) (Изм. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.; изм., бр. 57 от 2016 г.) Държавен служител, който бъде избран за народен представител, министър, кмет или бъде назначен за областен управител или бъде избран или назначен за едноличен орган на власт, негов заместник или член на колегиален орган на власт, има право след прекратяване на пълномощията му да заеме предишната си длъжност. За времето на отсъствието му на същата длъжност може да бъде назначено друго лице като заместник. В случаите, когато тази длъжност е закрита, на лицето се предлага друга равностойна длъжност по служебно правоотношение в същата администрация.

(2) (Доп. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.) Правата по ал. 1 имат и членовете на политическите кабинети, съветниците и експертите към тях.

Алинея 1 на параграф 7 от Преходните и заключителни разпоредби регламентира правата, които имат държавните служители, при избирането им за органи на власт и след прекратяване на техните правомощия. Посочената норма е гаранция за правото на държавния служител след прекратяването на изборната длъжност да продължи да упражнява предишната държавна служба. В този смисъл е и Решение № 433 от 15.01.2015 г. по административно дело № 3508 / 2014 на Върховния административен съд. Текстът гарантира правото ни на труд, провъзгласено в чл. 48, ал. 1 от Конституцията. Конституцията определя правото ни на труд като наше основно конституционно право и като такова то следва да бъде осигурено по най-адекватния начин, включително и чрез нормата на §7, ал. 1 от ПЗР на ЗДСл. Държавата е задължена да се грижи за създаване на условия за осъществяване на това право.

Правото е на държавният служител, а задължението е на органа на изпълнителната власт в чиято администрация работи или е работил държавния служител. Това означава че органът по назначаването следва да извърши определени действия и да издаде актове, които да създадат условия за реализирането на правото на държавния служител да заеме предишната си длъжност. Правото на държавния служител да продължи да изпълнява предишната си длъжност е гарантирано по два начина, които зависят от това дали към момента на прекратяване на неговите правомощия заеманата от него преди това длъжност съществува в длъжностното разписание или не.

В първия случай – когато длъжността съществува, държавният служител следва да я заеме незабавно при подаване на заявление за това. Когато на длъжността е назначено друго лице - заместник, то неговото правоотношение се прекратява от завръщането/явяването на титуляра. Аргумент за това е използвания в алинея 1 термин „заместник“, които изрично заявява, че правоотношението при подобна ситуация ще е само срочно и то до завръщането на държавния служител, избран или назначен за орган на власт.

Във втория случай – когато длъжността не съществува в длъжностното разписание, органът по назначаването е длъжен да предложи незабавно друга равностойна длъжност по служебно правоотношение в същата администрация.



Определение за „равностойна длъжност“ няма, но би следвало да се разсъждава за всеки конкретен случай индивидуално, като се изхожда от йерархията на длъжността, нейната длъжностна степен, изискванията за заемането ѝ, професионалната област, установените минимални и максимални размери на възнаграждението.

Позоваването на § 7 от ПЗР на ЗДСл е допустимо само по отношение на държавните служители, които са избрани или назначени на държавни постове, изчерпателно изброени в алинея 1 – „народен представител, министър, кмет или бъде назначен за областен управител или бъде избран или назначен за едноличен орган на власт, негов заместник или член на колегиален орган на власт“.

Алинея 2 разширява приложното поле на § 7 и спрямо държавните служители, назначени като:

1. **членове на Политическите кабинети** – това са заместник-министрите, заместник-областните управители, началниците на Политическите кабинети, парламентарните секретари и експертът или ръководителят на звеното за връзки с обществеността. Разпоредбата на чл. 28 от Закона за администрацията определя състава на Политическите кабинети, както и органите на власт, които организират на свое подчинения такива. **В политическия кабинет на министър-председателя се включват** началникът на кабинета, говорителят, парламентарният секретар и ръководителят на звеното за връзки с обществеността. **В политическия кабинет на министъра се включват** заместник-министрите, началникът на кабинета, парламентарният секретар и ръководителят на звеното за връзки с обществеността, а в политическия кабинет на министъра на външните работи - и говорител. **В политическия кабинет на председателя на държавна агенция** се включват заместник-председателите и експертът, отговарящ за връзките с обществеността. **В политическия кабинет на областния управител** се включват заместник-областните управители и експертът, отговарящ за връзките с обществеността.

2. **съветниците и експертите към Политическите кабинети** – основният проблем при прилагането на § 7 от ПЗР на ЗДСл е какво става със служебното правоотношение на държавния служител избран или назначен на изчерпателно изброените длъжности в ал. 1 и ал. 2. Прекратява ли се служебното правоотношение на държавния служител или то продължава да съществува (запазва се), като служителът излиза в неплатен отпуск.

Следва да обърнем внимание от кога е този параграф – още от началото на ЗДСл 1999 г., като тогава е имал следното съдържание:

§ 7. (Обн. - ДВ, бр. 67 от 1999 г., в сила от 28.08.1999 г.) (1) Когато държавен служител бъде избран за народен представител, председател на общински съвет или кмет, той запазва придобития си ранг. На неговата длъжност може да бъде назначен друг държавен служител за срока на мандата му.

(2) Правата по ал. 1 имат и членовете на политическите кабинети и експертите към тях.



През 2006 г. придобива следната редакция:

§ 7. (Изм. и доп. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.) (1) Държавен служител, който бъде избран за народен представител, министър, кмет или бъде назначен за областен управител или за орган по чл. 19, ал. 4 от Закона за администрацията, има право след прекратяване на пълномощията му да заеме предишната си длъжност. За времето на отсъствието му на същата длъжност може да бъде назначено друго лице като заместник. В случаите, когато тази длъжност е закрита, на лицето се предлага друга равностойна длъжност по служебно правоотношение в същата администрация.

(2) Правата по ал. 1 имат и членовете на политическите кабинети, съветниците и експертите към тях.

А през 2016 г. придобива сегашния си вид:

§ 7. (Изм. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.; изм., бр. 57 от 2016 г.) (1) (Изм. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.; изм., бр. 57 от 2016 г.) Държавен служител, който бъде избран за народен представител, министър, кмет или бъде назначен за областен управител или бъде избран или назначен за едноличен орган на власт, негов заместник или член на колегиален орган на власт, има право след прекратяване на пълномощията му да заеме предишната си длъжност. За времето на отсъствието му на същата длъжност може да бъде назначено друго лице като заместник. В случаите, когато тази длъжност е закрита, на лицето се предлага друга равностойна длъжност по служебно правоотношение в същата администрация.

(2) (Доп. - ДВ, бр. 24 от 2006 г.) Правата по ал. 1 имат и членовете на политическите кабинети, съветниците и експертите към тях.

Постепенно е разширяван обхвата му, но същевременно са въведени допълнителни изисквания и забрани основно със Закона за администрацията (текстовете влезли в сила от 01.01.2009 г. и забраняват заемането на друга държавна длъжност) и със Закона за предотвратяване и установяване конфликт на интереси (Обн., ДВ, бр. 94 от 31.10.2008 г., в сила от 1.01.2009 г.).

Ако до 01.01.2009 г. във връзка с §7 от ПЗР на ЗДСл избраните или назначени държавни служители за органи на власт можеха и ползваха за времето на мандата или назначението си неплатен отпуск, то след тази дата те изпадат в явна несъвместимост по чл. 19, ал. 7, т. 1 от ЗА (заема друга държавна длъжност) и чл. 5 от ЗПУКИ (Лице, заемащо публична длъжност, не може да заема друга длъжност или да извършва дейност, която съгласно Конституцията или специален закон е несъвместима с неговото положение) и следва да подадат заявление за прекратяване на служебното им правоотношение.

Как обаче ще можем да назначаваме предвидения от §7 „заместник“? Нетипично е да се използва ПЗР за възникване на служебно правоотношение (особено след последните промени през 2016 г.), но текста на чл. 15 от ЗДСл няма да е точен. Той предвижда наличие на титуляр, който отсъства, докато при §7 този титуляр изобщо не е вече част от съответната администрация. Би следвало да се преосмисли възможността правото на държавния служител по § 7 да влезе в основните текстове на закона, като се уреди и съответното задължения на органа по назначаването да осигури упражняването на това конституционно право на труд със съответната процедура и срокове за реализирането ѝ.

А как да назначим отново освободения служител? Отново имаме непълнота в ЗДСл, която следва да се попълни със следващи изменения на закона и да се предвиди възможност за назначаване без конкурс при условията на § 7.



Чл. 12, ал. 4 от ЗДСл – как се прилага и кога ?

Институтът „срок на изпитване“ е уреден в чл. 12 от Закона за държавния служител. С последната му редакция от 2016 г. (ДВ, бр. 57 от 2016 г.) се създаде нова алинея 4 със следния текст: „При прекратяване на служебното правоотношение в срока за изпитване държавният служител не запазва присъдения ранг.“.

Изпитателният срок не създава срочно правоотношение, текстът на чл. 12 от ЗДСл не може да е самостоятелно основание за възникване на служебно правоотношение. Правното основание е винаги чл. 9 от ЗДСл.

В настоящото изложение няма да се спирам на самия срок на изпитване, а на прекратяването на служебното правоотношение в срока на изпитване и по време на срока на изпитване.

По време на изпитателния срок се проверява в реална работна среда дали държавният служител притежава необходимите професионални качества – знания, умения и компетенции за изпълнение на съответната длъжност и дали умее да ги демонстрира и използва при възлагането на реални задачи за изпълнение. Ако държавният служител не оправдае оказаното му доверие по време на срока на изпитване, органът по назначаването може едностранно да прекрати служебното му правоотношение без да дължи обезщетения и обяснения като се позове на текста на чл. 12, ал. 1 от ЗДСл.

Но какво се случва когато държавният служител сам подаде заявление за напускане на някое от основанията предвидени в чл. 103 (общите основания), чл. 105 (с предизвестие) или органа по назначаването има друго обективно основание за прекратяване на служебното правоотношение по чл. 106 (от органа с предизвестие), чл. 107 (от органа без предизвестие) или чл. 107а (срещу обезщетение).

Категорично единствено и само при освобождаване на основание чл. 12, ал. 1 от ЗДСл можем да реализираме рестриктивната мярка да отнемем ранга на държавния служител. Във всички останали случаи предвидени в закона, основанията за прекратяване са различни от чл. 12, ал. 1 от ЗДСл и държавният служител запазва ранга си. Само при виновно поведение довело до упражняване на правото на органа по назначаване да прекратява служебни правоотношение **в едногодишния срок на изпитване** има правно основание рангът да не се запазва. Това, че един държавен служител ще поиска да напусне поради пенсиониране, поради спечелване на конкурс за по-добра длъжност, поради трайна невъзможност да изпълнява длъжността си поради болест **по време на срока** на изпитване, не следва да бъде санкциониран чрез отнемането на присъдения при назначаването ранг. Законодателят не е определил общи изисквания за запазване на ранга в чл. 12, не е определил срок в който да престоим на определена позиция, за да запазим ранга си, определен е срок за изпитване на служителя, не на ранга! И следователно когато държавният служител не се освобождава на основание на чл. 12, ал. 1 от ЗДСл рангът се запазва. Алинея 4 не се прилага в останалите случаи на прекратяване на служебно правоотношение уредени в Глава шеста „Прекратяване на служебното правоотношение“, тъй като няма изрична препратка.

Текстът на чл. 108 от ЗДСл е категоричен. Той предвижда единствено и само при прекратяване на служебното правоотношение на основание чл. 12, ал. 4 и чл. 107, ал. 1, т. 1, 3 и 7, държавният служител да бъде лишаван от ранга си.

Рангът не се запазва САМО когато е налице виновно / незадоволително / не отговарящо на изискванията поведение или правоотношение, а именно:

1. когато държавният служител бъде лишен с присъда от правото да упражнява професия или да заема длъжността, на която е назначен;



2. държавният служител бъде дисциплинарно уволнен
 3. държавният служител е назначен при неспазване на условията по чл. 7 и нарушението съществува и към момента на прекратяване на правоотношението.
 4. НЕ СЕ СПРАВЯ В ОПРЕДЕЛЕНИЯ СРОК ЗА ИЗПИТВАНЕ.
-

За контакти:

Иванка Раичкова, директор дирекция „Човешки ресурси и организационно развитие“, Министерство на икономиката; е-мейл: i.raichkova@mee.government.bg