

ПРОЕКТИТЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ЗНАНИЕ

доц. д-р Галина Куртева, д-р Вяра Славянска
Бургаски свободен университет

PROJECTS AS AN INSTRUMENT FOR KNOWLEDGE CREATION

Assoc. Prof. Galina Kurteva PhD, Viara Slavianska, PhD
Burgas Free University

***Анотация:** Докладът акцентира върху стратегическата значимост на знанието за съвременната организация и в частност – на знанията и уменията, свързани с управлението и изпълнението на проекти. Представят се характеристиките на новата икономика, основана на знанието, внушава се необходимостта от управление на знанията, разглеждат се основните форми на знание и механизми на учене във фирмата. Особено внимание се отделя на проектната дейност като източник на знание, като се обосновава необходимостта от реализиране на учене чрез или в проектите и се представят възможни механизми за това.*

***Ключови думи:** знание, стратегически актив, конкурентно предимство, проект, учене.*

***Abstract:** The paper accents upon the strategic importance of knowledge for contemporary organization and in particular – of knowledge and skills, connected with the management and execution of projects. The characteristics of the new economy, based on knowledge, are presented, the necessity of knowledge management is suggested, the basic forms of knowledge and mechanisms for learning in the firm are examined. A special attention is given to the project activity as a source of knowledge, as the necessity of realization of learning through or in projects is grounded and possible mechanisms for this are presented.*

***Key words:** competitive advantage, knowledge, learning, project, strategic active.*

Увод

Компетенциите са един от най-важните нематериални активи в една организация, а хората са техни основни носители. За съжаление, все още множество български работодатели възприемат служителите си като финансов товар, което означава че приемат развитието на компетенциите също за разход, а не за дългосрочна инвестиция. В страните с развита пазарна икономика развитието на персонала има приоритетно значение – знанията и уменията на човешките ресурси се смятат за един от стратегическите активи на организацията, съответно въпрос от първостепенна важност и по тази причина усилено се инвестира в тяхното непрекъснато усъвършенстване. Тъй като стоките и услугите стават все по-сложни по своето съдържание и начин на производство, конкуренцията между фирмите все повече се базира на знанието, с фокус върху развиване на ценно и трудно за копиране знание, което носи устойчиво конкурентно предимство. Фирмите не се различават съществено по отношение на основните си ресурси - капитал, суровини, работна ръка и др. Това, което отличава една фирма от друга, са допълнителните уникални и устойчиви конкурентни предимства, произтичащи от интелектуалния ѝ капитал. С развитието на информационните технологии, нарастващата скорост на промяната,

глобалната интеграция, мрежовите форми на организация и нуждата от иновация, основна грижа на съвременните организации става създаването, управлението и използването на знанието по такъв начин, че да произвежда дългосрочни предимства.

Днес проектите са повсеместно разпространени – все повече стопански и не-стопански организации структурират и изпълняват част от дейността си под формата на проекти. В същото време управлението на проекти е специфична дейност, твърде различна от традиционния мениджмънт на предприятието. Тази специфика произтича от самата същност на проекта, а именно – начинание, осъществявано в рамките на строги бюджетни и времеви ограничения. Това поставя особени предизвикателства пред неговото успешно управление и изпълнение и определено обуславя необходимостта от търсене на все по-ефективни начини за придобиване на нужните за това знания и умения.

Целта на настоящия доклад е да разкрие стратегическата значимост на знанието за организацията и в частност – на компетенциите в областта на проектния мениджмънт, въз основа на което да внуши необходимостта и да демонстрира възможностите проектът да бъде използван като среда и инструмент за придобиване на компетенции.

I. Знанието – стратегически ресурс за съвременната организация

Съвременната предприемаческа среда изисква от организациите да развиват прогресивни знания, които максимално ефективно да бъдат използвани, за да формират устойчиви конкурентни предимства. Световната конкуренция изисква таква равнище на ефективност и новаторство, което може да бъде гарантирано само при постоянно и разширяващо се използване на знанията – знания за това какво да се произвежда, как да се произвежда, как да се реализира създавания продукт или услуга. Расте икономическото значение на знанията и тяхната основополагаща важност за оцеляването на организациите. В този смисъл се засилва и интереса на организациите към придобиване, увеличаване и използване на знания, които стават най-важния ресурс.

1. Форми на знание и механизми на учене

Най-общо, знанието съществува в две форми – експлицитно (явно, обективно) и имплицитно (скрито)². *Експлицитното знание* може да бъде превърнато в информация и лесно комуникирано, документирано и предавано на други. Това е знанието, което се събира, съхранява, разпространява и споделя основно чрез електронни или хартиени документи под формата на писма, отчети, фирмени програми и стратегии, анализи, книги, учебници, статии, справочници, чертежи, видео и аудиозаписи, програмни продукти и др. Този тип знания могат ясно да се формулират и да се изразят без двусмисленост и неопределеност, както и да бъдат лесно разпространени на заседания, чрез документи, e-mail и т.н. или чрез образование и обучение. Явните фирмени знания са резултат от натрупания опит на фирмата, от работата на нейните сътрудници – те са *собствения интелектуален капитал* на фирмата. Поради това, че са формализирани, те остават дори когато сътрудниците на фирмата напуснат по една или друга причина.

Имплицитното знание е много лично и много трудно за формализиране – то е дълбоко вкоренено в действията. Знание под формата на предчувствия, интуиции

² Nonaka, I., N. Konno, The Concept of Ba': Building Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol.40, No.3, 1998.

и субективни прозрения попада в тази категория. Скритите фирмени знания са осъзнатите и неосъзнатите още знания, които са неизказани, неформализирани или се намират в личните архиви на сътрудниците на фирмата. Икономическата ценност на знанията, които имат хората далеч превъзхождат всички финансови активи, капиталовложения и други ресурси на организацията. Тези т.нар. скрити знания не са собственост на фирмата, а на отделните нейни членове. Те остават притежание на индивида, дори когато той напусне фирмата. В този смисъл тези знания са *заемния интелектуален капитал* на фирмата и поради това ръководството следва да се стреми да ги превърне в явни знания, чрез формализирането им. Експлицитното знание може да бъде превърнато в имплицитно при запознаване с документи от множество източници, когато хората имат възможност да създадат ново знание, чрез комбинирани притежаваното от тях имплицитно знание със знанието на другите. Една типична дейност е служителят да чете и изучава документи от няколко различни бази данни, когато иска да научи как в миналото е била изпълнявана задачата, която му е възложена в момента.

Знанието може да се споделя чрез два основни механизма – персонализация или кодификация. При *кодификацията* знанието се съхранява в бази данни, документи, шаблони, софтуер, научени уроци, планове – това е т.нар. „организационна памет”. При *персонализацията* се изисква междуличностен контакт. Индивидите са ефективни преносители на знанието, защото са способни да го реструктурират, така че да го приложат в нов контекст. Освен това персонализацията позволява дискусии и споделяне на интерпретации, които могат да доведат до създаване на ново знание.

Ученето протича на различни равнища. *Индивидуалното учене* се основава на рефлексията спрямо собствения опит. *Груповото учене* се базира на взаимодействието между индивидите, което намира резултат в учене един от друг – споделят се знания и опит чрез наблюдение и дискусия относно задачата; фундаментален принцип на ученето е способността на хората да се учат от практиката. *Организационното учене* е процес на интегриране и институционализиране на знанието в рутинни процедури, които да ръководят поведението, тоест промени със структурен характер.

Знанията и компетенциите могат да бъдат придобивани чрез формално и неформално учене. *Формално учене* се реализира, когато знанието се предава на хора, различни от неговия първоначален притежател посредством най-различни форми и може да бъде достъпно по всяко време и навсякъде. Примери за формално предаване на знания са презентации на слайдове, курсове, книги, видео и аудио записи, хранилища за съхраняване на документация, дигитални библиотеки, семинари, програми, лекции и много други. Често този тип учене се осъществява от специализиран обучител и изисква наличие на определени условия, документиране на присъствието, оценяване на придобитите компетенции и издаване на някакъв сертификат.

За разлика от него *неформалното учене* има следните характеристики:

- обикновено не е финансирано от организацията;
- не изисква специални условия, различни от нормалния трудов живот;
- няма програма, не е планирано и официално организирано, а по-скоро се осъществява случайно, стихийно, във връзка с определени ситуации, предизвикани от промяна в изискванията на практиката;
- не е свързано със самоцелно трупане на запаси от знания, а естествената му функция е на средство за оцеляване;
- невинаги е разпознато (осъзнато) като учене.

Най-общо казано обучението, което се провежда в специализирани образователни институции е формално, а това извън тях е неформално. Важно е да се знае, че поне 80% от ученето, което се осъществява на работното място, е неформално – служителите научават много повече като наблюдават останалите, пробват и грешат, задават въпроси на колегите си, търсят помощ и т.н.³ Останалите 20% от уменията, които хората използват в работата си, идват чрез формално учене. Следователно се оказва, че инвестициите във формално обучение на персонала априори нямат особено висока ефективност и възвръщаемост за организацията.

Съществуват различни методи за обучение, които се отличават с различна ефективност. Изследванията сочат, че общата лекция има най-малък успех – след пет дни повечето хора помнят не повече от 10% от това, което са чули от своя преподавател. Затова общият курс се препоръчва най-вече за установяване на нови контакти, обмен, обсъждане и анализиране на личния опит. Най-добър резултат се получава при учене чрез действие или опит (*learning by doing*), тъй като така се запомнят около 60-70% от усвоеното в момента. Компетенциите се предават най-успешно, когато самият реципиент участва в процеса. Това е свързано с т.нар. *наставничество*, което се изразява в учене от реални хора в реално време (ментори, майстори, експерти, колеги и др.), но освен на работното място може да се прилага и в различни обучаващи програми, експерименти и симулации.

2. Новата икономика, основана на знанието

Глобализиращите процеси в световната икономика, либерализацията на световните пазари и динамичното развитие на ноосферата постепенно превръщат притежаването на информация и умението да се използва тя в стратегически фактор за успех. В този контекст се има предвид информацията не като набор от съхранени данни, а като *знание*, позволяващо по-лесно да се установяват съществуващите възможности за развитие както на дейностите на стопанските субекти, така и на действията на отделния индивид в личен план. С други думи, знанието вече е основен производствен ресурс, то доминира в съвременната икономика и поради това понятието „*икономика на знанието*“ добива публичност в обществения и икономически живот.

Конкретните причини, тласнали към развитието на икономика, основана на знанието са различни, но като ключова може да се посочи невъзможността да се постигне устойчиво развитие и растеж с екстензивни фактори. Ограничеността на базови енергийни и суровинни ресурси, както и тяхното неравномерно разпространение в географски план тласка човечеството към търсене на начин за развитие, при който днешното производство и потребление да не унищожава шансовете за живот на бъдещите поколения. Това се оказва възможно само при използването на такъв неизчерпаем и същевременно екологичен фактор, какъвто е знанието. „Под икономика на знанието се разбира такава система на възпроизводство на материалния живот на човека, при която иновациите, разбирани в технически, технологически, организационен и социален план, се превръщат в основен фактор на възпроизводствения процес. Тя се разглежда като алтернатива на това, което наричаме екстензивен тип икономика, чийто растеж се базира на използването на т.нар. осезаеми ресурси – енергийни, суровинни и човешки в аспекта на екстензивното му използване.“⁴ По отношение на човешкия ресурс трябва да се подчертае необ-

³ Cross, J., *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance*, San Francisco: Pfeiffer, 2006.

⁴ Стефанов, Н., България в Европейския съюз – социални и икономически последици, Годишник на ЕКИУ, кн.2, 2007, с.156-158.

ходимостта от увеличаване на инвестициите в образованието и подготовката на кадри. Образованието и постоянното получаване на нови знания има решаващо значение за обезпечаване конкурентната способност на индивида и фирмата. Необходимостта от постоянно обучение произтича от бързопроменящата се среда, в която действа бизнеса, от условията на глобализация и от нарастване на интензивността на конкуренцията.

Ключова характеристика за икономиката на знанието е, че *знанието и образованието се разглеждат едновременно като ресурс и като продукт (краен резултат)*. С други думи от една страна знанието и образованието като актив се използват, за да създават стойност, а от друга страна образователните и иновативните интелектуални продукти и услуги могат да бъдат реализирани с висока печалба. Като други базисни характеристики на „новата икономика“ могат да се посочат:⁵

- ориентация на бизнеса към сектора на услугите;
- технологична динамика;
- създаване на условия, при които и „малкото може да бъде прекрасно“;
- наличие на нови форми на партньорство (каквито са предприемаческите мрежи и стратегическите съюзи между фирмите)
- глобална бизнес среда.

Успешното функциониране на икономиката, основана на знанието изисква наличието на ефективна информационна инфраструктура, т.е създаването на мрежи за комуникация и обмен на информация. Не бива да се забравя, че новите технологии са предимно средство за по-ефективно и бързо събиране, обработка, управление и разпространение на информация и знание, а не самоцел. Закупуването и инсталирането на свръх модерни технологии, там където липсва знанието и уменията то да бъде използвано, гарантира само по-големи разходи и загуби, но не и по-добри резултати.

Ако приемем, че една икономика съществува чрез своите стопански субекти, то тогава новата икономика, основана на знанието може да съществува само ако стопанските субекти изграждат своята стратегия върху знанията. За целта от стопанските субекти се изисква да генерират нови знания и да ги внедряват в своето управление, бизнес процеси, продукти и/или услуги. На тази основа се развива и конкурентната борба в новата икономика, основана на знанията. В този контекст П. Дракър обобщава, че „най-главният ресурс, отличаващ един бизнес от друг и даващ решаващо конкурентно преимущество – това са използваните в бизнеса специфични производствени и управленски знания.“⁶ За организацията е важно да притежава повече знания от конкурента си, защото превъзхождащите знания при умело управление водят до превъзхождащи резултати, до конкурентни предимства. Ако фирмата придобива тези знания първа, тя ще се възползва от тях по продължително време, тъй като ще са налице времеви ограничения за конкурента да постигне такова равнище на знанията.

В този смисъл можем да обобщим, че *успехът на една фирма, функционираща в новата икономика, основана на производството и прилагането на знания, зависи във все по-малка степен от разпределението на физическите и финансовите ресурси и все повече – от стратегическото управление на знанието. То се превръща в най-важната движеща сила за конкурентоспособността на организациите през XXI век.*

⁵ Тодоров, К., Стратегическо управление в малките и средни фирми – теория и практика, С., Сиела 2001, с. 210.

⁶ Друкер, П., Задачи менаджмента в XXI век., М.: „Вилъмс“, 2007, с. 198.

3. Ефективното управление на знанията във фирмата – предпоставка за придобиване на устойчиво конкурентно предимство

Фирмените знания се създават и натрупват в процеса на реализация на бизнес дейностите. Това са знания за продукта/услугата, технологията, доставчиците, конкурентите, бизнес процесите, корпоративните знания, специфични (експертни знания) и всичко, което е необходимо като информация, за да се реализира процеса на вземане на решение във фирмата. Като стратегически ресурс за организацията „знанията” притежават редица специфични черти, които ги отличават от традиционните ресурси⁷:

- 1) те не могат да се придобият на пазара;
- 2) ако за повечето от останалите ресурси е характерно свойството „взаимозаменяемост”, то знанията нямат заместители;
- 3) знанията, особено получени в резултат на специфичния опит на фирмата, са уникални, което ги прави трудни и дори невъзможни за копиране или имитиране;
- 4) употребата на традиционен ресурс от един потребител автоматично изключва употребата му от други потребители. Потреблението на ресурса „знание” от един потребител, обаче не изключва потреблението му от друг;
- 5) за разлика от традиционните ресурси, чиято стойност намалява в процеса на използване, знанията се увеличават при употреба и се обезценяват, ако не се употребяват;
- 6) традиционните ресурси се тиражират с големи разходи – за да бъде произведено още едно изделие е необходимо да се изразходват почти същия обем традиционни ресурси, колкото са били изразходвани за предходното изделие. За тиражирането на ресурса „знание” често е необходимо само добра организация.

Работата със знанията предполага нестандартно мислене и отчитане влиянието на различни фактори, основни сред които са човешкия фактор, ролята на лидерството, процесите и технологиите, равните условия и възможности. Целта на овладяването на знанията не е знание заради самото знание, а постигане на конкурентно преимущество на организацията. „Единственото нещо, което дава конкурентоспособност на организацията и единствено нещо, което е устойчиво:

- е какво тя знае;
- как използва това, което знае и
- колко бързо може да научи нещо ново”⁸.

Знанията създават предпоставки за повишаване ефективността на дейността на организацията, доколкото:

- съвременните информационни технологии дават възможност да се обменят идеи и информация;
- решенията се приемат по-обосновано, оперативни и с малки разходи;
- укрепва се сътрудничеството с помощта на самоорганизиращите се групи;
- знанията за потребителите повишават степента на резултатно отношение към тях и стимулират внедряването на нововъведения и създаването на нови стоки и услуги;
- обучаващите се организации стават действени форми на управление на промяната.

⁷ Варамезов, Л., Управление на знанието – инструмент за повишаване на фирмената конкурентоспособност, Народостопански архив, 1/2007.

⁸ Prusak, L, Davenport, Thomas H. (1997) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know <http://www.citeulike.org/user/ks1250/article/259541>.

Нарастващото значение на знанията в бизнеса предизвиква повишен интерес към тяхното управление – процес, който въздейства върху повишението на производителността и адаптацията към изменящата се външна среда, върху растежа на ефективността на иновациите.

„Управлението на знанията се отнася до критичните аспекти на организационното адаптиране, оцеляване и компетентност в условията на непрекъсната промяна на външната среда. По същество то включва организационни процеси, които търсят синергийна комбинация между капацитета на технологията за обработка на информацията и творческия и иновативен потенциал на хората.”⁹ Управлението на знанията се различава от управлението на информацията. Управлението на информация се основава на регистрирането на информационен поток върху някакъв носител – получаването на данни, от който да се извлече релевантна информация – информация, имаща отношения към определена проблемна ситуация. Но релевантната информация сама по себе си не е достатъчна за вземане на ефективни решения. За тази цел са необходими знания, които да бъдат обогатени от получената информация.

Управлението на знанията в организацията като вид управленска дейност и специална функция на съвременния ръководител интегрира разнообразни управленски подходи и концепции, елементи от управлението на персонала, иновационния, комуникационния и информационния мениджмънт. Характерните негови особености произтичат от обекта на управление – знанието. В този смисъл могат да се изведат следните особености на управлението на знания:

- знанията се явяват и ресурс и обект на управление практически във всички подразделения и в рамките на всички функции, доколкото не съществува нито един вид дейност в организацията, за която знанията не биха били източник на развитие и съвършенство.
- управлението на знанията е непосредствено свързано с използването на съвременни информационни технологии, интернет мрежа, други универсални и развиващи се мрежи, позволяващи натрупване и разпространение на необходими нови знания.
- управление на знанията изпълнява интегрираща и координираща роля в процеса на обучението на персонала в организацията.

Важно условие за ефективно управление на знанията е осигуряването на възможност всеки член на организацията да участва във формирането на фирмената култура и в осъществяването на задачите на организацията. На практика процесът на управление на знанията се реализира по следния начин:

- създаване на нови знания;
- обезпечаване на достъпа до ценни знания, намиращи се извън пределите на фирмата;
- използване на наличните знания при вземане на решение;
- интегриране на знанията в продукти и услуги;
- въвеждане на знанията в централизирана банка от знания;
- стимулиране нарастване на знания чрез фирмена култура;
- трансфериране на знанията вътре в организационната структура на фирмата;
- измерване ценността на знанията и /или влиянието на управлението на знанията върху крайните бизнес резултати.

⁹ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

Задължителен елемент на управлението на знанията е постоянното обучение на персонала чрез използване на различни форми за тази цел. Ефективното обучение предполага ръководството да създаде благоприятни условия за придобиване на знания и развитие компетенциите на сътрудниците в една организация.

II. Проектната дейност като източник на знание

Проектът предлага благоприятна среда за придобиване на знание и компетенции, тъй като в процеса на съвместната си дейност неговите участници се учат един от друг. По тази причина ученето в проектите може да се разглежда като дългосрочна инвестиция в човешки капитал. Трябва да се отбележи, че в почти всички проекти съществуват много шансове за развитие на компетенциите, но те рядко се използват.

1. Необходимост от учене чрез проекти

Проектните екипи са естествена трудова среда на все повече служители от днешните организации. Логично е да бъдат разглеждани като инструмент и/или среда за придобиване на знание и повишаване на компетенциите по няколко основни причини:

- в днешните мултипроектни организации човешките ресурси се оказват перманентно ангажирани с едновременното изпълнение на множество проекти, което намалява разполагаемото време и съответно до голяма степен възпрепятства тяхното обучение и развитие чрез обичайно извършваните във функционалния отдел дейности и трудови задачи;
- работата по проекти е с нарастваща значимост, което обуславя необходимостта от притежаване на знания и умения в областта на проектното управление, а те се придобиват най-успешно чрез наставничество в хода на изпълнение на самите проектни дейности;
- реализирането на учене и трансфера на компетенции в и между проектите неизменно присъства като един от критериите за оценяване ефективността на екипа (наред с реализирането на проекта в рамките на зададените времеви, бюджетни и свързани с качеството изисквания).

В светлината на нарастващата популярност, съпътстваща разпространението на проектите като ефективен начин за изпълнение на част от организационните дейности, знанията и уменията, свързани с тяхното успешно управление и изпълнение придобиват особена актуалност и значимост. Екипите, реализиращи проекти в съвременните мултипроектни организации, изпълняват множество функции във връзка с интеграцията между проектната (временната) и текущата (перманентната) дейност. Едно от най-важните им предназначения е да подпомогнат развитието на човешките ресурси, тоест създаването на знание като източник на организационна конкурентноспособност. Това обуславя необходимостта от познаване на основните форми, механизми и предпоставки за осъществяване на успешен трансфер на компетенции между участниците в проектните дейности.

Управлението на проекти е специфична област, която се нуждае от специфични умения – твърде различни от техническите аспекти на обичайните трудови ангажименти. От една страна те се придобиват изключително трудно чрез формално обучение (курсове и лекции), а от друга страна, нуждите на проектите от компетенции често не се вземат под внимание при планиране на обучаващите мероприятия в организацията (отдела). В същото време знанията и уменията в областта на проектния мениджмънт са изключително важни не само за проектните мениджъри, но и за всички участници в реализирането на сложни проекти, включващи взаимно

зависими задачи, висока степен на взаимодействие и децентрализирани модели на ръководство.

Наставничеството или менторството представлява сравнително евтино средство за обмен и усвояване на когнитивни, междуличностни и технически умения¹⁰. Програмите могат да бъдат формални и неформални. При неформалното менторство взаимодействието е доброволно, неструктурирано и не е официално разпознато от организацията, тъй като тя не играе формална или директна роля (но в никакъв случай не е несъзнавано или непредвидено, както е при случайното учене от грешките). Менторското взаимоотношение често се базира на общи интереси и персонална химия и обикновено се инициира на основата на взаимната идентификация и потребностите на обучавания и обучаващия. Участниците сами дефинират параметрите на ученето, очакваните резултати още в самото начало на това естествено възникващо неформално партньорство. За разлика от неформалното, формалното менторство е структурирано, с точно регламентирани крайни срокове, цели и очаквани резултати от процеса. Представлява структуриран подход, при който организацията създава менторската връзка и следи изпълнението на програмата. Формалността на програмата обаче може да повлияе върху развитието на взаимоотношенията, тоест може да не се окаже толкова ефективна заради персонални конфликти, възприятия за небалансирана власт и влияние и липса на ангажираност с връзката, тъй като е в някаква степен „наложена отгоре“ инициатива. Затова най-добрият вариант е комбиниране на формалния и неформалния подход.

Най-често организациите не разглеждат проектите като среда за учене и развитие на компетенциите. От една страна проектните мениджъри смятат, че проектът не е предназначен да обучава служителите. От тях се иска да осигурят изпълнението на дейностите в определения срок и бюджетът не предвижда разходи за персонал, неспособен да работи по поставените задачи. Освен това, сроковете обикновено са толкова кратки, че няма никаква възможност за осъществяване на учене. От друга страна, според самите служители също не съществува възможност за развитие на компетенциите в проектите и обикновено го обясняват с липса на достатъчно време за това, поради кратките срокове и напрегнатия характер на работата. Освен това рутинните процеси и дейности отнемат голяма част от наличното време и затова почти няма възможност да се научи нещо ново.

Всъщност в почти всички проекти съществуват възможности за придобиване на знания и умения както чрез персонализация, така и чрез кодификация. Нещо повече – те предлагат идеални условия за практикуване на наставничество. Вярно е, че отделите трябва да носят принципната отговорност за развитието на компетенциите на персонала, но е възможно проектите да подпомагат този процес от гледна точка на собствените си нужди.

2. Механизми за реализиране на учене в проектите

Най-общо компетенциите, които могат да се предават в един проектен екип, са свързани с конкретната техническа област и/или с управлението на проекти (различните функционални области на проектния мениджмънт, например управление на риска, доставките, обхвата, времето, качеството, разходите и др.¹¹). Изискванията на проектните дейности задават горната граница, тоест максимума на компетенциите, които ще бъдат прилагани в проекта и съответно могат да бъдат прехвърля-

¹⁰ Hubert Saint-Onge, Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital, Strategy & Leadership, 1996.

¹¹ Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004.

ни между участниците. Това означава че не всички компетенции, които съществуват в екипа, а само тези, които ще намерят приложение според потребностите на проекта, са обект на трансфер и няма шанс да се прехвърлят компетенции, които не са свързани с проекта и той не изисква тяхната употреба (например, няма как да се прехвърлят умения за изграждане на екип или свързани с управлението на обхвата, ако не се налага да бъдат използвани). Съответно колкото по-високи са компетенциите, необходими за изпълнението на проектните дейности, толкова по-големи потенциални възможности за учене съществуват. Всъщност трудните и сложни проекти автоматично водят до развитие на компетенциите.

Както вече бе споменато, основни механизми за предаване на знание са кодификацията (чрез материален носител) и персонализацията (чрез личен контакт). Кодификацията силно се затруднява, когато проектната документация не се съхранява в организацията. Ако проектите използват различна методология за управление, дори и да се разработват някакви обобщени планове и бюджети или по-подробни план-графици, това намалява шансовете за трансфер на знание между тях чрез използване на шаблони или планове от предишни проекти.

Знания и умения в областта на проектния мениджмънт е възможно да се придобият в хода на съвместната работа – при разработване на проектното предложение и планирането на проекта, при взаимодействието с колеги и мениджъри, на редовните заседания на екипа и т.н. Наставничеството изисква „прикрепяне“ към носителя на компетенциите – проектният мениджър или някой от членовете на екипа, и интензивен контакт между наставника и чирака. Съответно най-малки възможности за учене чрез персонализация съществуват, когато проектите се изпълняват като съвкупност от относително независими помежду си, индивидуално ориентирани мероприятия и когато липсва интензивен контакт между членовете на проектните екипи. Централизираните модели на ръководство в екипите, които концентрират компетенциите за управление на проекти в проектния мениджър, предлагат ограничени възможности за придобиване на компетенции в областта на проектното управление чрез практикуване на наставничество.

Когато проектните задачи са взаимно зависими и изискват съвместна работа и/или децентрализиран модел на управление, компетенции могат да бъдат създавани чрез участие в груповите заседания и дейности. Тогава всеки получава равен достъп до компетенциите на всички останали членове на проектния екип. Екипът е отлична среда за придобиване на знание, тъй като в процеса на съвместната си дейност неговите членове се учат един от друг. Разбира се, процесът на учене съществено се улеснява посредством открит и интензивен информационен поток, доверие, уважение, признание и взаимна подкрепа между членовете на екипа.

Когато обаче проектът се управлява централизирано и всеки участник изпълнява самостоятелно своя пакет от задачи на работното си място, то е възможно да бъдат придобивани технически компетенции чрез наставничество в рамките на функционалния отдел. Уменията, свързани с управлението на проекта също могат да бъдат придобивани по този начин, но е възможно също така да се осъществи трансфер на знание между служители от различни функционални отдели. Този вариант обаче е по-труден за практическа реализация поради затруднения междуличностен контакт (физически, психологически и др. бариери). От тази гледна точка е за предпочитане да се практикува наставничество в рамките на отдела, тоест между колеги, въпреки че създаваното знание може да няма конкретна техническа насоченост.

Заклучение

През последните години успешно се прилага концепцията, според която материалните измерители на бизнес резултатите като печалба, разходи, ефективност, производителност на труда вече не са достатъчен критерий за успешно оцеляване на една фирма на пазара. Интернет и глобализацията са трансформирали бизнеса в постоянно променяща се система, функционираща в неопределена среда. В този контекст новото конкурентно предимство на фирмата става ефективното събиране и използване на информация и преобразуването ѝ в ново знание. Фирмите, които осъзнават ценността и стратегическия характер на знанията и ги управляват успешно, са способни по-бързо да вземат и реализират решения, своевременно и адекватно да реагират на измененията на външната и вътрешната среда, по-добре да използват своите ресурси и да ги комбинират по такъв начин, че да обезпечават по-голяма изгода за потребителите в сравнение с конкурентите. Това очертава нова управленска философия, а именно – повишаване на конкурентоспособността чрез управление на знанията. В светлината на непрекъснато нарастващата значимост на проектната дейност за съвременната организация, особена важност придобиват механизмите за придобиване на знания и компетенции именно в тази област, а участието в проекти предлага отлични възможности за това.

Литература

1. Варамезов, Л., Управление на знанието – инструмент за повишаване на фирмената конкурентоспособност, Народостопански архив, 1/2007.
2. Друкер, П., Задачи менаджмента в XXI век., М.: „Вилъямс”, 2007.
3. Стефанов, Н., България в Европейския съюз – социални и икономически последици, Годишник на ЕКИУ, кн. 2, 2007.
4. Тодоров, К., Стратегическо управление в малките и средни фирми – теория и практика, С., Сиела, 2001.
5. Cross, J., Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance, San Francisco: Pfeiffer, 2006.
6. Hubert Saint-Onge, Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital, Strategy & Leadership, 1996.
7. Nonaka, I., N. Konno, The Concept of Ba’: Building Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998.
8. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004.
9. Prusak, L, Davenport, Thomas H. (1997) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, <http://www.citeulike.org/user/ks1250/article/259541>.
10. <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>.

За контакти:

доц. д-р Галина Куртева
Бургаски свободен университет
e-mail: galiap@abv.bg

гл. ас. д-р Вяра Красиминова Славянска
Бургаски свободен университет
e-mail: viara_bfu@abv.bg