



# ОБРАЗОВАТЕЛНАТА ПЛАТФОРМА „УЧА.СЕ“



**Екип:** The Innovative Ones

**Членове на екипа:**

Теодора Иванова 62250

Благовест Конечовски 62262

Иванка Паунова 62306

Александър Найденов 62251

# Съдържание

<b>1. Представяне на компанията .....</b>	<b>2</b>
Обща информация за предприятието.....	2
Бранш, продукт и целева група .....	3
Визия и цели .....	4
Роля и значение на управлението на знания в стратегията на компанията .....	5
<b>2. Представяне на формалните и неформални решения за управление на знания, които съществуват в организацията.....</b>	<b>6</b>
Място на УЗ в стратегията на компанията .....	9
Технологични решения .....	9
Фактори за успех .....	10
Организационни решения .....	10
<b>3. Препоръки.....</b>	<b>14</b>
Препоръки за подобряване на решенията за управлението на знания	14
Препоръки за работните позиции и длъжностите в организацията .....	15
<b>4. Изводи .....</b>	<b>17</b>
Положителни резултати от съществуващите решения .....	17
Нови възможности за надграждане в бъдеще .....	19

## 1. Представяне на компанията

**„Ние, екипът на *Уча.се*, помагаме на учениците да станат успешни и щастливи! Образованието и развитите умения дават възможност на всеки да постига целите и мечтите си. Така заедно подобряваме България!“**

- **Обща информация за предприятието**

“Уча.се” е най-награждаваният български образователен сайт. Идеята за създаването на организацията хрумва на нейният основател, Дарин Маджаров, през 2011 г., когато му се налага да помага с учебния материал на по-малката си сестра чрез видео връзка от разстояние. През този период той е докторант в Белгия, а тя ученичка в България. Като получава неколkokратно подобни въпроси, Дарин решава да започне да записва своите уроци и да ги споделя онлайн. Те стават популярни и полезни както сред учениците, така и сред учителите от училището на сестра му, а скоро и в цяла България. Впоследствие в създаването на уроците той получава помощ от свои любими бивши учители. Така след проявения огромен интерес от учениците и осъзнавайки, че те имат желание да учат, но не от сух и скучен материал, а представен по лесен, достъпен и забавен език, той се завръща в родината си и заформя силен и ентусиазиран екип и през 2012 г. се ражда „Уча се” – платформа, с която учениците учат на разбираем и лесен език и повишават мотивацията и успеха си в училище.

Първоначално видео уроците са разработвани единствено от основателя на „Уча се“, Дарин Маджаров, но в последствие той намира съмишленици и малко по малко развива платформата. Днес „Уча.се” е образователен сайт №1 в България, с над 20 награди и има над 15 000 видео урока и тестове, съобразени с официалната училищна програма, които са изгледани над 60 000 000 пъти от над 600 000 регистрирани ученици, учители, родители и студенти. За сайта се грижи сплотен екип от професионалисти – над 130 служителя, които изпълняват длъжностите основател, съосновател, учители по различните училищни предмети, аниматори, програмисти, монтажисти, дизайнери, маркетингови специалисти, специалисти партньорства, SEO специалист, сценаристи, редактори, разказвачи, озвучители, координатори,

сътрудници, специалисти връзка с потребители, бизнес анализатор и асистенти. Тези хора са мотивиран и сплотен екип, който показва отношение към бъдещето на децата и подкрепя българското образование.

„Уча.се“ поддържа и собствен блог – „Мотивирам.се“, чиято цел е да дава полезни съвети и ценна информация на потребителите – ученици, учители, родители и студенти, като разглежда интересни и различни теми от реалния живот, които включват и учебния материал.

Финансовите условия за ползване на сайта са платени месечни или годишни абонаменти, откъдето организацията получава и своя оборот.

С оглед на многобройния екип и разнообразните длъжности се формират и явните и неявни знания, които служителите трябва да притежават, за да функционира успешно организацията.

**Неявни знания** – За създаване на съдържание, подпомагащо образованието на деца и ученици, от огромно значение са неявните знания в организацията, която го извършва. Като ключови за „Уча се“ се определят взаимоотношенията между хората, нормите на поведение и общоприетите ценности, които трябва да се предадат чрез създаваните видео уроци на аудиторията - децата. По този начин успешно се изпълнява мисията за подобряване на България и създаването на щастливи и успешни ученици, придобили и развили множество умения и утвърдили своите ценности. До изброените се нареждат и знанията и уменията за работа в група и човешкият капитал, които допринасят за успешната работа в големия екип и множеството от партньори, които има организацията, както и за поддържането на функционирането ѝ и на количеството създавано съдържание. Като едни от най-важните неявни знания се открояват знанията за споделяне, предаване, преподаване на информация и креативност, които се използват в основната функция на организацията – създаването на разбираемо и интересно съдържание за българските ученици. Наред с практиката и развиването в организацията се откриват и създават нови неявни знания, които спомагат за работата в нея.

**Явни знания** – Успехът на една организация се свързва със способността да се използват наличните и създаваните в организацията неявни знания в комбинация с явните знания. Конкретно за „Уча.се“, като организация, представена с уеб платформа това са: уеб сайтове, необходими за поддържане на продукта на организацията; бази от данни, които са необходими за всяка организация; видео материали и статии, приложени във уроците и в блога на организацията „Мотивирам.се“; материали от учебници, книги и други хартиени и онлайн носители, които се прилагат във видеата; имейли и съобщения, поддържащи комуникацията между служителите и между клиентите и организацията, финансови документи, включени в абонаментите за ползване на сайта. За функционирането на организация с толкова голям екип е необходим и голям брой явни знания, които да могат да бъдат споделяни и да поддържат функционирането ѝ. По-горе изброените формулират само някои от ключовите такива, като със сигурност в хода на работата на организацията могат да се

открит и други, като всички те непрекъснато се използват, модифицират и се създават нови, които да бъдат полезни и удобни за ползване.

- **Бранш, продукт и целева група**

„Уча.се“ е най-голямата платформа за онлайн обучение на български език. Браншът е доста нов на българския пазар и тепърва се развива. Образователната система е в застой, това кара все повече хора да потърсят алтернатива. Предизвикателство за организацията е да се наложи на пазара и да запознае потенциалните си клиенти с предимствата на платформите за онлайн обучение. Нужно е да се привличат все повече клиенти и да се намери начин да се задържат. За целта е нужна голяма инвестиция в реклама и концентрация върху качеството на всички качени материали, защото те стоят в основата на функционирането на компанията и представляват нейното предимство пред останалите организации в бранша.

Най-голямата част от клиентите на организацията е представена от ученици от 5 до 12 клас, студенти и учители, които ползват платформата за подпомагане на обучението в училище. За да отговори на нуждите на всеки един потребител системата трябва да събере данни за техните предишни търсения и интереси. Също така по всеки предмет учениците правят диагностичен тест, който открива силните страни и пропуските в знанията им. Извличайки информация от тези данни, могат да се получат специфични знания за клиентите и ти да бъдат сортирани по групи. По този начин се предоставят различни материали за отделните групи от потребители. Специфичните явни и неявни знания за потребителите ще помогнат да персонализираме предложените материалите, което от своя страна ще доведе до по-ползотворно използване на платформата.

- **Визия и цели**

Към 2019 г. „Уча.се“ предлага на учениците повече от 15 000 видео урока и теста, които покриват 97% от материала, изучаван в училище. През 2019 г. уроците са изгледани над 60 000 000 пъти от над 600 000 регистрирани ученици, учители, родители и студенти. А екипът на онлайн платформата наброява 130 души.

Мисията на екипът на „Уча.се“ е до края на 2023 г. броят на качените видео уроците и тестове да се удвои. Навлизайки по-дълбоко в материала, за който са предназначени. „Уча.се“ иска да утвърди позицията си като най-голямата българска платформа за онлайн обучение. За целта разработчиците на платформата и останалата част от екипа работят в насока съвместна работа с Министерството на образованието и науката за подобряването на българското образование. Визията е една платформа, обединяваща училищата и онлайн обучението. Всеки учител ще може да качва текстови или видео материали, или да предлага на своите ученици набор от вече наличните материали на платформата. Също така ще могат да се водят онлайн дневници, в които да се вписват оценките на отделните ученици. Всеки ученик ще има достъп до материалите, подготвени от учителите им, както и до хилядите други видео

уроци и тестове. В електронните дневници ще бъдат отразявани минатите теми до сега в училище, като за всяка от тях учениците ще имат предложени набор от клипове, представящи визуално и по по-разчупен начин материала. Родителите ще могат да следят напредъка на децата си и оценките, вписани в електронните дневниците.

За постигане на посочената цел е нужно съставяне на план. За да се направи може да се използват методи за стратегически анализ като анализ на движещите сили, анализ на средата и анализ на конкуренцията.

Ще използваме анализ на движещите сили за да идентифицираме основните причини за промени в отрасъла чрез класификация на движещите сили по отношение на тяхната значимост, степен на въздействие върху отрасъла и организацията, и вероятност на реализация. Чрез анализ на средата ще успеем да направим прогноза за това как ще се промени тя под въздействие на външните фактори като конкуренти, клиенти, пазар и т.н., а чрез анализа на конкуренцията ще можем да отговорим на въпроси като: какъв е фокусът на конкурентите, какви стъпки ще предприемат те и какви ще са техните реакции към пазарните промени.

- **Роля и значение на управлението на знания в стратегията на компанията**

Управлението на знания цели подобряване на взаимодействието на технологиите с организационната култура за постигане на успех на една организация. В „Уча.се“, като организация, която работи в сферата на образованието, знанията имат ключова роля и представляват основен ресурс. От момента на създаването на „Уча.се“ постоянно се създават, споделят и развиват знания, като тяхното количество продължава да расте. Затова управлението на знанията имат една от основните роли в организацията. За сработването на такова количество хора и поддържането на сплотен, мотивиран и предразположен към креативност и иновации екип, както и за осигуряването на успешно партньорство с множество други организации, голямо значение има именно управлението на знания. То помага за ефективното управление и структуриране на съдържанието, улеснява сътрудничеството и подпомага служителите да намерят мотивация и да развиват своите идеи. Това са някои основни ефекти от правилното управление на знания, които са в някаква степен гарант за успеха на „Уча.се“, чиято стратегия е именно създаването на съдържание на разбираем и лесен език, което да запали желанието на децата да учат, да подобри техния успех и цялостно образованието в България. Зад изпълнението на тази мисия отново стоят знанията, които да бъдат предадени на аудиторията. Целта на съдържанието, видео уроци и тестове, е да развива мисленето и да предоставя полезни знания по интересен начин, чрез анимация и озвучаване, което помага за развиването на трите основни процеса, изграждащи паметта – запомняне, съхраняване и възпроизвеждане на постъпващата информация. За успешното развитие на стратегията на организацията, за издигането и поддържането на „Уча.се“ като образователен сайт №1 в България стоят едно огромно количество знания, които са създават, прилагат, развиват, съхраняват и споделят и тяхното управление е от огромно значение за работата на организацията.

## 2. Представяне на формалните и неформалните решения за управление на знания, които съществуват в организацията

„Уча.се“ е организация, която представлява онлайн платформа за обучение на ученици и студенти на разбираем, интересен, иновативен, различен от познатия в българското училище и университет език. За постигане на желания ефект, а именно максимално усвояване на учебния материал, подобряване на успеваемостта на българската младеж в своите начинания и не на последно място личностно удовлетворение и задоволство от научаването на нови неща, професионалистите, допринасящи за развитието на сайта, се стремят ежедневно да повишават или поне да поддържат своето ниво на активност, стараят се потокът от свежи идеи, които техните неуморни умове непрекъснато генерират, да не бъде възпиран и да продължават със същия ентусиазъм да изготвят все по-креативни видео материали. За да допринесат положително в процеса на работа, лидерите на „Уча.се“ работят върху това- управлението на знанията в организацията да бъде най-ефикасно, защото именно правилното управление на знания помага подходящото знание да достигне до съответния човек, за когото е предназначено, навреме, за да му даде възможността да вземе най-коректното решение в конкретната ситуация. Те всеки ден се стремят да стават все по-добри анализатори на знания, защото именно тяхното навременно идентифициране и последвалото им задълбочено анализиране, а също и планирането и контролът на дейностите в организацията, допринасят за реализирането на нейните цели.

Затова, за да се трансформират знанията и опитът в ценен актив на организацията, те трябва да бъдат формализирани, разпространявани, споделяни и прилагани на практика. В организацията „Уча.се“ съществуват някои успешно извършвани процеси за управление на знания. Компанията следва познатите прегледи от **Бергерон** на *осем процеса за управление на знания, които обхващат целия жизнен цикъл на знанията*- от тяхното създаване до тяхната ликвидация (създаване/придобиване, модификация, ползване, архивиране, трансфер, транслиране/смяна на предназначението, достъп, ликвидиране).

Изпълнението на всеки отделен процес е пряко свързано с предметната област, в която организацията „Уча.се“ съсредоточава своето внимание, а именно образованието на българските ученици и студенти. Това се постига, разбира се, не само чрез преподаването от страна на професионалистите, работещи в компанията, но и чрез свободното предоставяне на материалите с цел използването им от преподавателите в училищата и университетите за подпомагане на учебната дейност. Всеки от процесите за управление на знания засяга отделно направление, по което да се реализират тези знания в организацията:

- **Създаване/Придобиване** - В „Уча.се“ знанията се създават благодарение на всеобщите усилия на заетите в организацията и на техните „будни умове“, които генерират нови и свежи идеи, които впоследствие да бъдат превърнати в поредния

успешен видео материал. Придобиването им става чрез изследване на действителността - най-вече на интересите и заниманията, с които съвременните младежи ангажират своето ежедневие.

- **Модификация** - В „Уча.се“ всяка „новородена“ идея или непознато досега предложение рядко биват директно превърнати в част от уроците за децата. Винаги те биват детайлно изследвани, в повечето случаи модифицирани, поради нуждата да отговарят на стандартите, и чак тогава биват вплетени в поредния успешен проект.

- **Ползване** - Знанията, които се управляват в организацията „Уча.се“, се използват за конкретната цел, която стои в основата на самото създаване на организацията, а именно поднасяне по нов и интересен начин на иначе недотам завладяващата учебна материя, която младите трябва да усвоят.

- **Архивиране** - Знанията биват „запечатани“ завинаги чрез продукта, който организацията създава - безценните образователни видеа. Освен че са споделени в платформата, която е достъпна за аудиторията, те биват прилежно съхранявани в базата от данни на организацията, от където всеки от служителите може да се сдобие с тях.

- **Трансфер** - Споделянето на знанията се осъществява както на ниво създатели на знанията, тоест комуникиране и обмен на знания между колеги в организацията, така и на ниво създател-потребител, тоест възприемането им от учениците и обратната връзка, която те впоследствие дават.

- **Транслиране/Смяна на предназначението** - Логичното превъплъщение на знанията на професионалистите от „Уча.се“ е в неповторимите видеа, които те създават. В тях се откриват знанията, опитът и мотивацията на професионалистите да превърнат българското образование в „желание“, а не в „задължение“, да го представят като своеобразна игра, от която учениците максимално да почерпят опит и да извлекат нужните знания.

- **Достъп** - В „Уча.се“ всички имат достъп до всички знания, защото лидерите са на принципа, че колкото повече идеи се обединят в едно цяло, толкова по-голяма е възможността те да са основата за мащабен и значим проект. Затова и няма разграничение между достъпа, който самите те получават и този, който техните служители имат. Именно базата от данни на организацията е онова „хранилище на знания“, което се превръща в безценен извор за всички от „Уча.се“.

- **Ликвидиране** - Единствените знания, които биват ликвидирани в организацията „Уча.се“, са невъзможните да бъдат превърнати в материал, достъпен за българските ученици. Това най-често са просто някои хаотични идеи, които не са могли да бъдат вплетени в контекста на някое видео. Досега обаче няма нито един готов завършен проект, който да е „изхвърлен“ от базата от данни на организацията.

Извличането на знания (knowledge capture) е особено сложен и отнемаш значително време процес, но същевременно е от изключителна полза за която и да е организация, стремяща се към най-правилното управление на знания в нея. Тъй като



знанията биват явни (наличната информация, която е получена след събирането, организирането и прецизирането на данните) и неявни (опитът и експертизата на отделния индивид) много често недостатъчно комплексния им и задълбочен анализ довежда до безвъзвратната им загуба. Например, ако специалист в дадена област напусне компанията, в която дълги години е работил и е изграждал както себе си и своя професионален път, така и е допринесъл за развитието на компанията и изграждането на нейния имидж, с това всички негови знания биват тотално загубени за организацията. Някои негови неявни и комплексни знания на практика са интегрирани в продуктите, процесите или услугите на организацията. Точно поради това „вграждане“ на знанията в производството на организацията те биват „скрити“ и трудно биха се извлекли без помощта на вече обаче напусналия служител.

Това е и причината от необходимостта да се извличат както явните, така и неявните знания на служителите в една организация. В организацията „Уча.се“ може да бъде наблюдавана т.нар. „организационна памет“, която включва всички елементи на явните и неявните знания, данните и информацията, които могат да се съхраняват в един такъв организационен склад на знания. Като всяка компания обаче и тя не може да се възползва от индивидуалните и груповите знания на своите служители, докато те или не бъдат интегрирани в някаква форма на материална система (това именно са складовете на знанията), или не бъдат достъпни индиректно чрез активното включване на самите служители в групови обсъждания или други форми на всеобщо споделяне на придобитите знания.

„Уча.се“ е компания, която предоставя образователни материали, които да са в съответствие с нуждите и интересите на съвременните ученици и студенти. Затова и много важна част от управлението на знанията в организацията е именно тяхното правилно извличане. Съществуват различни подходи, техники и средства за това, които ускоряват създаването на нови знания и впоследствие ги организират по систематичен начин.

Извличането се прилага както върху индивидуалните знания така и върху груповите такива. В „Уча.се“ се използва техниката *Учене от разкази*, която спомага на служителите да придобият представа за знанията, опита, експертното мнение на по-вещи в дадената област лица. Чрез документирането на разказа на експерта неговите неявни знания биват материализирани и превърнати в мощен инструмент, който в бъдеще би бил полезен на служителите, за да черпят знания и опит.

„Уча.се“ е своеобразен „кошер“. Позволяваме си да използваме такова сравнение, защото според нас там неуморно се трудят отдадени на своята мисия да образоват и възпитават по нов и интересен начин хора. Те са най-важният ресурс за една организация, а именно човешкият, който генерира все по-интересни идеи с времето. Поради тази причина, за да не спират да бъдат все така активни, техните водачи използват различни креативни техники, за да ги стимулират.

„Уча.се“ като един сплотен екип, съставен от силни индивидуалисти, се нуждае от инструмент за визуализиране на всеобщото мислене. Затова и в този ред на мисли

логична е употребата на *Мисловни карти* с цел изобразяване процеса на индивидуалното и колективното мислене с помощта на схема.

Друга креативна техника, която е много полезна в процеса на работа на организацията, е *Ролевите игри*. Чрез тях екипът се сплотява още повече, често се прилага, като се влиза в ролята на ученика, за да се разбере как той мисли и какво желае.

За извличане на колективните знания, лидерите на „Уча.се“ използват различни техники, спомагащи този процес. Такива например са *Разказване на случки*, защото именно богатият контекст на някаква история благоприятства върху запазването на информацията по-дълго в съзнателната памет. Случките също така могат да послужат и като средство за събиране, кодиране и предване на ценни неявни знания. Друга полезна техника е *Анализ на задачите*, която помага по-задълбочено да се вникне в проблема и да се разбере неговата същина.

### • Място на УЗ в стратегията на предприятието

Интелектуалният капитал е критичният ресурс за организациите на знания. Като един от ключовите компоненти на интелектуалния капитал човешките ресурси директно влияят на способностите на организацията за иновации и предлагане на висококачествени продукти. Със своите знания, умения и способности, придобити индивидуално или чрез групови занимания, хората придават същинската стойност на произведения продукт. Затова в центъра на всяка успешна бизнес стратегия е развитието на човешките ресурси.

В „Уча.се“ несъмнено на първо и най-високо място е именно човекът. Затова и управлението на знанията в организацията се поема от отдела по Човешки ресурси. Управлението на човешките ресурси има директно отражение върху процеса на работа в организацията. Служителите в този отдел се стремят да поддържат работниците мотивирани и ангажирани, защото това спомага за организационната стратегия и ефективността на работата. Човешкият ресурс е най-ценният за която и да е организация и в „Уча.се“ проличава загрижеността и доброто отношение към този капитал от страна на работодателите. Това се постига чрез стремежа им да поддържат най-чисти и приятелски взаимоотношения с тях и да удовлетворяват желанията им.

### • Технологични решения

През 2011 година непосредствено след създаването на цялостната концепция за организацията се стига до консенсус, че трябва да се използва технология за УЗ, която да подпомогне предстоящите технологични решения. Създава се платформа за комуникация между отделните отдели в организацията, съпътствана от база от данни, позволяваща преглед на предишни теми, които са довели до конкретни решения. Интегрирането и прилагането не представляват никаква трудност за използването им.

Това е поетапен процес представляващ дискусии и преглед на предварително извлечени знания, гарантиращ концентрация на усилията за достигане ефективно използване натрупания опит на специалистите на компанията.

Бързият достъп до вече наличните знания води до по-бързото преработване и асимилиране на информацията, както и до по-лесното извличане на знания, които да бъдат добавени във вече съществуващия набор от знания, които ще се използват в бъдеще.

Системата отговаря на всяка една заявка до 1 секунда. Системата трябва да удържа на различни видове атаки. Системата трябва да се възстанови до един час, ако се срина.

Поддържането става от малък екип програмисти, ръководени от софтуерен инженер. Те ежедневно премахват възникнали проблеми и усъвършенстват работата на системата.

Използването на съвременни програмни езици рефлектира върху производителността на системата и възможността за лесно надграждане и модифициране. Екипът се стреми да използва съвременен, опростен и интерактивен дизайн.

Поддръжката за решението за УЗ става чрез поддържане на ръста от знания, чрез различна стимулация. Това води до поддържането на конкурентоспособност.

Екипът от програмисти и разработчици поддържа качеството на работа на системата за УЗ. Екип от литератори поддържа подходящото ниво и стил на изказ, като те като специалисти в тази област са упълномощени да коригират съдържанието на извлечените знания, без да променят цялостния им контекст и смисъл.

### • **Фактори за успех**

Факторите за успех на вече добре разработената система за УЗ на „Уча.се“ са ясно разграничени:

- постоянно подобряване на системата в различни аспекти
- непрекъснато подобряване на предишни извлечени знания
- стимулиране на служителите да представят най-доброто от себе си по време на използване на системата

### • **Организационни решения**

Организацията „Уча.се“ следва модела на Бергерон за управление на знания. Както и по-горе споменахме този модел разглежда управлението на знанията като обхваща целия им жизнен цикъл в организацията – от тяхното създаване до тяхната ликвидация (създаване/придобиване, модификация, ползване, архивиране, трансфер, транслиране, достъп, ликвидиране). Ще покажем как тези процеси са подпомогнати и какви технологии са използвани в следните организационни решения:

#### **1. Организационни решения, свързани с управлението на човешките ресурси:**

- 1.1 Разпределението на човешките ресурси в отделни екипи, които да отговорят за различните нива от управлението или от създаването на съдържанието в платформата оформя организирана структура на работа. По този начин явните и неявните знания биват разпределени според функцията на съответния екип. Когато работната група е съставена от по-малко членове се стимулира споделянето и трансфера на знания, което от своя страна става начин за създаване на нови такива или модифициране и ползване на вече съществуващи, било те явни или неявни. По-малкият екип е по-благоприятен за добра комуникация и сплотеност, което подобрява работния процес. Използват се информационни среди за съвместна работа, които позволяват по-ефективен и улеснен работен процес. Като има стабилна ИКТ инфраструктура, организацията осигурява трансфера на знания между служителите ѝ.
- 1.2 Всеки от екипите има мениджър, който отговаря за разпределението на задачите и работата в съответния екип. Те използват Мениджърски информационни системи, които им позволяват да следят организационния процес и им помагат във взимането на решения. По този начин се подпомага процеса на достъп и ползване на знания, както и се организира екипа.
- 1.3 Гъвкавото работно време позволява на служителите да работят в най-удобното за тях време и по този начин се стимулира креативността и иновативността, които съдействат в процесите за създаване на знания, модифицирането и ползването им, за да бъде създадено оригинално и консистентно съдържание и да се изпълни качествено поставената работа.
- 1.4 Служителите имат възможност за работа вкъщи - някои частично (административните отдели), а за други (учители, аниматори, монтажисти) това е основното работно място. Това рефлектира върху процесите на трансфер и ползване на знания. За този подход се използват Информационните организационни портали, които представляват единна точка за информация и знания в организацията, защото предоставят достъп до различни знания и приложения. За подпомагане на груповата работа се използват и групови технологии като електронна поща, споделени редактори, видео конференции и други, които съдействат за по-добрата комуникация, взаимодействие, споделяне и сработване в екипа.
- 1.5 Паричното възнаграждение за труда на служителите, а не полагането на доброволен труд, е способ за стимул и мотивация към служители, с което те развиват процеса на създаване на знания - видео уроците - и ги споделят към аудиторията.
- 1.6 Наличието на класация на преподавателите, получена от обратната връзка на ползвателите е организационно решение, което отново дава стимул на служителите да придобиват нови знания, за да създават възможно най-качествено съдържание. Като технологии се използват средства за визуализация, които по по-лесен за възприемане начин представят отзивите от аудиторията. Те от своя страна се отразяват в процеса на достъп на знания.

## **2. Организационни решения, свързани с работния процес:**

- 2.1 Организацията съхранява информация, свързана със служители, работа, партньори и изготвени проекти, която да може да бъде използвана в бъдеще. Това подпомага процеса на архивиране на знания и за този цел се използват технологии като бази от данни или складове от данни, които съхраняват данните за организацията под формата на знания с цел бъдещото им ползване.
- 2.2 Наличието на длъжност бизнес анализатор, който изследва нуждите на клиентите и взема релевантни решения, подобрява процесите на придобиване, транслиране и ползване на знания. За извършването на тази работа се използват бизнес интелигентни системи, които извличат информация и знания според потребностите на бизнеса и бранша на организацията и помагат на бизнес анализатора да получи необходимите знания и да им промени предназначението, като ги транслира в такива които трябва да придобие или използва компанията, за да поддържа успешното си развитие.
- 2.3 Работата с партньори е организационно решение, което е свързано с трансфера, ползването и създаването на знания. Работата с компании от различни сфери обогатява знанията в организацията и съвместните проекти развиват споделянето на информация между отделните страни.
- 2.4 Маркетинговият отдел изпълнява важна част от организацията, а именно бизнес процесите и работата с клиенти. Използваните за тази цел технологии са Корпоративните информационни системи, като чрез тях се подпомага планирането на ресурсите на организацията и взаимоотношенията с клиентите. Те имат отношение в процесите на ликвидиране на знания, като премахват ненужна информация, свързана с бивши клиенти и финанси, и в създаването и архивирането на нови знания респективно за нови клиенти, финанси и предоставени продукти.

## **3. Организационни решения, свързани с продукта на организацията и аудиторията:**

- 3.1 Решението на организацията за предоставяне на онлайн учебни образователни източници е подпомогнато отново от ИКТ технологии, които позволяват това да се случи. Те дават тази възможност за предоставяне на видео и тестови материали на учители и ученици и получаването на обратна връзка от тях. Това от своя страна благоприятства създаването на нови знания у хората, чрез комуникацията и създаването учебно съдържание, те получават възможността да ги достъпят и по този начин се изпълнява процесът на трансфер на знания.
- 3.2 Стремешът към създаване на интересно и разбираемо съдържание провокира у служителите развитието на въображение, оригиналност и откриване на нови интересни начини за заинтригуване на аудиторията. Създават се нови неяви

знания, които биват транслирани в изготвения продукт и трансферирани до потребителите на платформата – учители, ученици, студенти и родители. По този начин се изпълнява процеса на екстернализация, при който служителите преобразуват своите неявни знания в явни под формата на видео уроци и тестове.

- 3.3 Видео уроците, достъпни на платформата, представят учебния материала чрез ситуационни примери и изискват едновременно гледане, слушане и писане – стимулиране на процесите придобиване, модифицира и транслиране на знания. Видеата са кратки и занимателни, което прави усвояването по-фокусирано, бързо и лесно. Ученето от разкази и чрез наблюдение са подходи, които спомагат за придобиването на знания, а използването на средства за визуализация засилват извличането на явни знания и преобразуването им в неявни от страна на учениците.
- 3.4 Платформата предоставя и на своите потребители и тестове, чрез които може да се упражни и затвърди наученото от видео уроците. Те имат специален алгоритъм - при грешен отговор платформата автоматично предлага точния откъс от урока, за да се навакса пропускът. По този начин се стимулира процесът на затвърждаване на знания и чрез използваният метод на въпросници се подпомага процесът на извличането на знания, като в същото време протичат и процесите на преобразуване на знания – комбинация и интернализация.
- 3.5 Идеята за това всеки ученик в сайта да развива свой *Уча.се* виртуален герой в реално време, като в игра, отново използва средства за визуализация, като технология която до подпомогне усвояването на знания от страна на учениците. Когато ученикът гледа видеа, решава тестове и участва в дискусии под уроците, неговият герой преминава в различни нива, става все по-добър и събира баджове. По този начин децата имат стимул и мотивация да придобиват нови знания, да ги затвърждават и да имат желанието да учат и да се развиват.
- 3.6 Платформата предлага и обучение чрез индивидуална учебна игра за всеки ученик от 1. до 8. По всеки предмет учениците правят диагностичен тест, който открива силните страни и пропуските в знанията им, като след това се изготвя индивидуална програма с видео уроци и тестове спрямо личните нужди. Подпомага процесите на извличане на знания чрез тестовете и дава възможност за тяхната модификация. По време на играта учениците отново придобиват знания по интересен и приятен начин, изготвени според техните нужди, след идентифицирането на наличните знания, които притежават.
- 3.7 Създаването и поддържането на блогът „Мотивирам.се“ към сайта провокира управлението на знания, насочено към трансфер и придобиване на интересни знания, различаващи се от сухия материал от учебната програма. В него са показани различни учебни теми, които обаче са вплетени в реалния живот и по този начин те предоставят полезни съвети и информацията на аудиторията. Тук се откроява процесът на транслиране на знания от учебния материал към реалния живот, трансфер към ученици, учители, родители и студенти, които

могат да достъпят предоставените знания в пространството на блога. Блогът представлява едно от най-известните уеб технологии, които позволяват свързаност, сътрудничество, изграждането на общност. Това е място за споделяне, придобиване и трансфер на знания, което в случая на „Мотивирам се“ подпомага обучението. Явява се като пространство от архивирани знания, които всеки може да достъпи и да използва.

3.8 Решението за поддържането на профили на организацията в социалните мрежи Facebook, Instagram и YouTube увеличава нейната популярност и е още един начин за трансфер на знания към аудиторията и възможност за достъп на материали от нейна страна. Анализът на социалните мрежи спомага за развитието на организацията, като чрез тях може да се следи нейното участие в образователния бранш и е още една възможност да се получава информация за хората, които използват „Уча.се“ и получаването на тяхната обратна връзка.

Това представляват само част от организационните решения на организацията „Уча.се“. Като образователна платформа тя е пространство от архивирани знания, които могат да се достъпват от различните потребители и по този начин да се извършва техният трансфер с цел подобряването на българското образование. Информацията, която тя предоставя може да се превърне в знания и умения, които да дадат възможност учениците да се образуват, развиват и да се превърнат в успешни и щастливи хора.

### 3. Препоръки

- **Препоръки за подобряване на решенията за управлението на знания**

В „Уча.се“ несъмнено най-важният капитал са хората, точно затова управлението на човешките ресурси е от изключително значение за организацията. Разпредението на отделни екипи ще помогне на организацията да има възможност постоянно да наблюдава развитието на отделните екипи и хора в компанията. Мениджърите на екипите ще следят работата на всеки член като по този начин също постоянно се подобряват различните аспекти на системата. Основна цел на екипа на управление на ресурси е да накарат всеки служител да представя най-доброто от себе си. Точно за това е много добра идея след голяма заслуга на отделен член на екипа или на целия екип паричното възнаграждение, защото по този начин може да се поощри приноса към организацията, развитието на въображение и креативна мисъл. За бизнес развитието на компанията е много важно да се създаде постът бизнес анализатор и да се инвестират средства в Маркетинговия отдел. Тъй като „Уча.се“ е най-голямата платформа за онлайн обучение в България, най-голямото предизвикателство пред организацията е завоюване на маркетингов процент и запазване на вече спечеления. Точно тук ще се включат маркетинговия екип, бизнес анализатора и управлението на знания. Всички придобити вече данни трябва внимателно да се анализират и да се извлече възможно най-много знания от тях и на от тяхна страна да се направи

заключение за това как организацията трябва да отговори на пазарните промени. Освен постоянното придобиване на знания, също така трябва да се работи и върху подобреното на вече извлечените знания. Чрез използването на различни техниките за управление на знания бизнес анализаторът успешно може да предвиди какво очаква компанията, имайки предвид настоящото пазарно състояние. За да се развие успешно платформата още повече е нужно да се направят повече реклами, за да се представи какво тя предлага на още по-широк кръг от хора. Маркетинговият отдел е представен пред предизвикателството да убеди хората, че платформи като „Уча.се“ предоставят много иновативен, интересен и полезен начин за обучение. Използването на ситуационни примери, които изискват едновременно гледане, слушане и писане, е великолепна идея да се поднесе по-подробно и обстойно информацията на потребителите на платформата. Също така създаването и развиването на виртуален герой в реално време на всеки ученик в сайта, позволява природното съревнование да помогне за привличането на интерес и желанието за знания на всеки младеж в тази трудна възраст. „Уча.се“ е пълна с много интересни идеи и е нужно само да се представи това пред повече хора, за да може да се разбере колко много може да предложи организацията на всеки от нейните потребители.

- **Препоръки за работните позиции и длъжностите в организацията**

Несъмнено „Уча.се“ е организация, успяла в своята сфера, което е доказано и от текущото ѝ състояние – образователен сайт №1 в България. За 8 години на своето съществуване, тя е успяла да внесе иновация в образованието, а именно ученето на лесен, разбираем и достъпен език. С неуморния труд на своите служители и с уникалното и различно съдържание, което предоставя, тя е открила път към българските ученици, успяла е да ги мотивира и да развие в тях желанието за учене. Това постижение поставя нова стъпка в българското образование - на съвременните, модерни и разчупени начини за предоставяне на информация. Доказателство за успешното им прилагане е посещаемостта на онлайн платформата, гледаемостта на материалите и най-вече повишеният успех на учениците. Но за съществуването и развитието на една организация най-голямо значение има нейният основен ресурс – човешкият.

В „Уча.се“ може да се види пример за успешно организиран и сплотен екип и правилна стратегия на управление на знания, което рефлектира положително върху развитието на компанията. Като организация на знания, интелектуалният капитал и по точно един от неговите ключови компоненти, човешкият капитал, е от критична важност за „Уча.се“. Те оказват директно влияние на способностите на организацията за иновации и предлагане на висококачествени продукти. Със своите знания, умения и способности, придобити индивидуално или чрез групови занимания, хората придават същинската стойност на произведения продукт. Точно затова в центъра на всяка успешна бизнес стратегия е развитието на човешките ресурси. Управлението им има директно отражение върху процеса на работа в организацията. Човешкият ресурс е



най-ценният за която и да е организация и в „Уча.се“ проличава загрижеността и доброто отношение към него от страна на работодателите. Това ясно проличава от приятелските отношения в екипа и плодородната атмосфера, в която се раждат цялото това съдържание, което може да се види на платформата.

За просперитета на организацията и за нейното развитие в същия дух, както до момента, е необходимо и значително количество човешки ресурси. Затова като препоръка бихме изложили разширяването на екипа с висококачествени и квалифицирани кадри, които да се впишат в него и да подпомагат процеса на работа. По този начин ще се повиши производителността на компанията, като ще се намали времето на процеса за създаване на материалите и съответно увеличаване на тяхното количество.

В днешно време все по-популярно в различни сфери става провеждането на събития, лекции и семинари, в които личности, напреднали и успели в своя бранш, дават насоки и полезни съвети към аудиторията. За „Уча.се“ като една съвременна и развиваща се компания би било полезно провеждането на такъв вид занятия, при които различни хора да водят интересни и полезни за учащите се лекции и дискусии. По този начин чрез механизмите на учене чрез наблюдение, чрез разкази и от случи, аудиторията ще може да създава нови знания. Неформалната училищна обстановка е по-полезна за учениците, тъй като по този начин те успяват да се отпуснат и да се абстрахират от училищната обстановка, което спомага те да проявяват по-голям интерес към материала. Чрез онлайн лекциите ще могат да се предоставят житейски съвети, както и да се дискутират теми от учебния материал, вплетени в живота и работата на личностите, които ще ги провеждат. Въвеждането на тази нова функционалност, разбира се, е свързано и с въвеждането на нови хора в екипа. Могат да се създадат нови длъжности в организацията, отговарящи на тези роли. Разрастването на екипа помага и за разрастването на дейността на компанията. Въвеждането на нови специалисти, които да предоставят нов вид продукти на платформата е средство за развитието на организацията и увеличаване на нейната дейност. Ще се разрастне и аудиторията, която следи материалите, публикувани на платформата, тъй като тези събития ще представляват интерес не само за учениците, а и за останалата част от потребителите – учители, родители и студенти.

Друга препоръка за развитието на организацията е отново свързана с разширяване на екипа. Би било възможно учениците да бъдат част от „Уча.се“ не само като аудитория, но и като част от нейния екип и по-точно към отдела, който създава полезното и интересно съдържание. Идеята представлява предоставяне на възможност на ученици, които гледат и използват материалите, да развиват своята креативност и мислене, като създават собствено съдържание, подобно на това, което е налично на платформата. По този начин може да се следи техният напредък, а и те ще имат възможност да прилагат наученото в материалите, които сами създават. След тяхното одобрение и при необходимост коригиране, те могат да бъдат предоставени в сайта, заедно с останалото съдържание и да бъдат полезни на аудиторията. Осъществяването и развитието на тази идея е свързано с набирането на човешки

ресурси. Трябва да се отворят подходящи позиции и към екипа да се присъединят хора, които да изпълняват тази дейност. Впоследствие при успешното и осъществяване би могло разрастването на екипа и обособяването на отделен отдел в компанията. А защо не и служителите в този екип да бъдат самите ученици?

„Уча.се“ е една от най-успелите организации в българското образование. С успеха си тя е пример за отношение към младежите на България, към тяхното образование и развитие. Като създава съдържание, което да бъде достъпно, разбираемо и интересно на учениците, тя успява да ги мотивира, да събуди в тях желанието за учене и да повиши успеха им. Със сплотения и приятелски настроен екип тя успява да достигне до сегашното си ниво. А за да продължи да се развива огромна роля има именно той. Затова препоръките, свързани с работните позиции и длъжностите в организацията, са свързани единствено с добавянето на нови такива и разширяване на семейството на „Уча.се“. Разрастването на служителите е обвързано и с разрастването на дейността на компанията, а впоследствие и на нейното влияние, изкачване към върха на успеха и поддържането ѝ като най-успешния български образователен сайт.

#### **4. Изводи**

- **Положителни резултати от съществуващите решения**

Несъмнено резултатите от съществуващите технологични и организационни решения за управлението на знанията в образователната организация „Уча.се“ повлияват положително бъдещото ѝ развитие.

От технологична гледна точка със сигурност трябва да се вземе под внимание създадената платформа за комуникация между отделните отдели в организацията, съпътствана от база от данни, позволяваща преглед на предишни теми, довели до конкретни решения. Тя позволява дискусии и преглед на предварително извлечени знания, гарантиращ концентрация на усилията за достигане ефективно използване натрупания опит на специалистите на компанията. Чрез тази платформа служителите обменят своите опит и знания, споделят иновативните си идеи и заедно създават по интересен начин уроците за учениците. Използват я, разбира се, и като едно своеобразно хранилище за знания, от което черпят богат набор от ресурси в полза на видео материалите, които подготвят.

От организационна гледна точка не може да се подмине факта, че се наблюдава широк набор от организационни решения както за най-важният капитал за която и да е организация- човешкия, така и такива, които подпомагат работния процес и създаването на продукта на „Уча.се“- ненадминатите досега видео уроци на разбираем, лесен и достъпен за младежите език, които несъмнено довеждат до положителни резултати в цялостната дейност на организацията.

Вниквайки по-задълбочено в организационните решения, свързани с управлението на човешките ресурси, всеки може да си даде сметка, че разпределянето на служителите на екипи от по няколко души спомага по-доброто протичане на

работния ден - по-малкият екип е по-благоприятен за добра комуникация и сплотеност, което подобрява работния процес. Използваните информационни среди за съвместна работа позволяват по-ефективен и улеснен работен процес. Като има стабилна ИКТ инфраструктура, организацията осигурява трансфера на знания между служителите ѝ. Всеки от екипите бива ръководен от мениджър, който бива подпомогнат в своите управленчески задачи чрез мениджърска информационна система, с която следи организационния процес съумява да вземе най-правилните на решения. Работното време на служителите е достатъчно гъвкаво, което допринася за това - те да не се претоварват и да успяват да си починат, за да могат да мислят адекватно върху следващия голям проект. Всеки от служителите има възможност да работи и от вкъщи, което отново е едно добро организационно решение, което е подпомогнато, разбира се, от информационните организационни портали, които могат да бъдат достъпни от което и да е устройство. По този начин на служителите се дава свободата да решат дали искат да отидат до офиса, или желаят да останат вкъщи.

Работният процес в организацията „Уча.се“ също бива стимулиран чрез немалък брой положителни решения, свързани с управлението на знания. Такова едно решение е например съхраняването на информация за служителите в т.нар. складове за знания, която би била полезна в бъдеще, ако даден служител напусне организацията да не бъдат безвъзвратно изгубени и неговите знания.

Успешното развитие на компанията несъмнено се регулира и от неуморния бизнес анализатор, който използва бизнес интелигентна система с цел извличане на бизнес потребностите на организацията и изследва нуждите на клиентите, като взема релевантни решения, с които се подобряват процесите на придобиване, транслиране и ползване на знания.

Не на последно място, разбира се, са и организационните решения, свързани с продукта на организацията и аудиторията. По-важните и интересните от тях са създаването на опцията всеки потребител да създаде свой виртуален герой. Така за всеки ученик ученето на уроците и решаването на тестовете за самоподготовка се превръщат в своеобразна игра защото освен знанията, които се придобиват, се трупат точки и се формира класация според нивото на героя.

Активността в социалните мрежи, а не само в сайта на организацията, също е от съществено значение. Блогът „Мотивирам.се“ представлява една виртуална общност от заинтересовани и будни младежи, които желаят да видят теоретичните знания, приложени на практика, вплетени в ситуации от реалния живот. Така се провокира управлението на знанията, насочено към придобиването на нови такива, които представляват интерес за младежите.

Поддържането на профили в YouTube, Facebook и Instagram е добро стратегическо решение, защото именно там младежите в днешно време прекарват по-голяма част от времето си. Освен да го губят, те могат и да го инвестират в нещо образователно, интересно, креативно и иновативно. Именно това се предлага за тях в профилите на организацията в споменатите социални мрежи. Там също може да се

намери широк набор от игри и предизвикателства. Често се организират онлайн срещи и се дискутират заинтригували вниманието на учениците теми.

Именно това са опорните точки, върху които се правят изводите, че в организацията съществуват добре утвърдени се решения за управлението на знанията, които повлияват положително както на служителите и на техния работен процес, така и на аудиторията, върху която са съсредоточени и всички усилия на организацията „Уча.се“.

- **Нови възможности за надграждане в бъдеще**

Уча.се“ използва едни от най-съвременните технологии за извличане, разпространение и съхранение на знания. Организационните им методологии за разделяне на по-малки екипи показват ежедневно своите резултати. За да се достигне абсолютният максимум от УЗ могат да се подобрят някои методологии, както и да се вземат още нови технологични решения. Пример за това биха били новите технологии от виртуалната реалност. Това би помогнало на служителите по-лесно да намерят акценти във всеки един урок, което ще доведе до по-лесното възприемане на материала от учениците. Възможността учениците да направят виртуални обиколки на местности, които се изучават по история и география, както и нагледно да видят материала по стереометрия, многократно ще повиши техния интерес. Тази нова методология на преподаване и използване на технология за предаване на знанията, ще повлияе положително на организационните. Част от служителите ще имат възможността да пътуват, за да заснемат всички тези кадри, което своевременно ще доведе до повишаване на желанието им за работа.

Нови възможности биха се разкрили и с помощта на изкуствения интелект, който би могъл да помогне за установяването на пропуските при разпространението на знанията. Биха могли да се създават онлайн устни или писменни изпитвания от AI, който да определи къде ученикът има пропуски и да го насочи към уроците, които не е усвоил. Това би била една огромна крачка в българското образование или по-точно - наблягане на персоналното предаване на знания.

AI може да помогне чрез гласови команди на служителите по-лесно да намират вече записаните знания в базата данни на организацията, което ще доведе до намаляване на времето нужно за подготовка за предстоящ урок.

Друга възможност за по-лесно следене дали знанията се предават правилно, би била използването на умни тетрадки и химикалки. Те биха могли да направят директна връзка с AI на организацията и да придадат усещане за атмосфера, подобна на тази в училище. Прекрасен пример би бил умната тетрадка да показва как се изписват буквите, а ученик в първи клас посредством умна химикалка да ги повтаря, а AI в реално време да му дава напътствия и да му прави забележки.

В днешно време новите технологии се развиват с бързи темпове. За да може „Уча.се“ да е в крак с тях, трябва постоянно да се правят изменения в използваните методологии и технологии до момента.

С излизането на всички нови начини за съхранение и разпространение на знания обществото се изправя пред период, в който по-лесно могат да се извличат такива. Това крие и своите рискове като фалшива информация и т.н. Затова „Уча.се“ трябва да изгради още по-добра система за пресяване на наличната информация, която ни заобикаля. Това може да се постигне чрез machine learning, който да проверява дадени знания в интернет и да търси поне три източника. Ако не намери поне три източника, да сигнализира, че дадена информация не е достоверна.

С напредването на роботите могат да се вкарат още методи, които ще подобрят ефективността на УЗ. Комбинацията между роботи и AI може да даде възможността да се сканират множество книги и директно да се търси в тях определена информация. Това драстично би повлияло ефективността при извличане и утвърждаването на нови знания.

Нови технологии и методологии излизат всеки един ден, затова екипът на „Уча.се“ трябва максимално да се стреми да е в час с тези промени. Това именно е ключът към навременното откриване на възможности за надграждане, с което се спазва едно утвърдило се в практиката правилото, а именно това на ЛеБланк : “По-късно се равнява на никога.”

Стремежът за откриване на нови възможности трябва да е ежедневна цел, защото в противен случай ще се загуби във времето!