

Avtor:
mag. Vasilije Vasić

Prenos znanja v Gorenju – zemljevid znanja

Povzetek:

Namen prispevka je prikazati aplikativen primer orodja za podporo prenosu znanja – zemljevid znanja in temu pripadajočo infrastrukturo v podjetju. Podan bo tudi primer že praktične uporabe zemljevida znanja, izkušnje pri njegovem uvajanju v podjetju in nekateri vidiki iz tega izhajajočega razvoja prenosa znanja.

Časovno prispevek tematsko sovпада s tretjo letno inovacijsko okroglo mizo družbe Gorenje, ki je imela namen tudi neposredno predstaviti tematiko in odgovoriti na vprašanja zaposlenih.

Zakaj prenos znanja v Gorenju in na kakšen način koristi zaposlenim v Gorenju? Omogočil bi odgovore na vprašanja – kdo kaj zna v podjetju in kakšne so njegove dosedanje izkušnje, manj napak pri vsakdanjem delu zaradi dokumentiranega znanja projektov in poslovnih procesov (npr. dvig kakovosti) ali oblika uporabniških informacijskih sistemov (npr. pomoč uporabnikom na informatiki).

Končni cilj je vzpostavitev portala znanja, ki bi vse te naloge zajel na uporabniku prijazen način.

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot sklop porazdeljenih vrednot in norm, ki nadzirajo povezave med člani združbe in povezave z dobavitelji, kupci in drugimi zunanjimi udeleženci

Obstaja več elementov organizacijske kulture, med katerimi so zagotovo najpomembnejši – poštenost, znanje (strokovne in poslovne kompetence), delovne vrednote, prijaznost, odličnost in kakovost

1. Uvod

V zadnjih treh letih je bilo v Gorenju na temo prenosa znanja veliko rečenega in tudi napisanega (npr. GIB). Izhodišče za prenos in menedžment znanja je zadostno razvita organizacijska kultura podjetja ter jasno opredeljena strategija podjetja.

Pomen organizacijske kulture za podjetje in njen vpliv na upravljanje z znanjem se lahko opredeli na osnovi ene izmed temeljnih definicij: »Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot sklop porazdeljenih vrednot in norm, ki nadzirajo povezave med člani združbe in povezave z dobavitelji, kupci in drugimi zunanjimi udeleženci.«^[1]

Organizacijska kultura podjetja ni seznam vrednot, ki jih vodstvo podjetja izobesi na oglasno desko, temveč je precej bolj kompleksen pojav, ki se izraža v dejanjih vodstva in zaposlenih.^[2] Kultura vodi podjetje in njegova dejanja kot nekakšen operacijski sistem. V velikih podjetjih, kamor lahko uvrščamo tudi Gorenje, pa imamo primer kulture sestavljene iz množice subkultur. Pri tem mislimo kulturo posameznih tematskih področij (npr. marketing) ali pa programskih usmeritev (npr. proizvodni program). Ni realno pričakovati, da bi se vse omenjene subkulture homogenizirale – lahko pa se pričakuje, da temeljijo na nekaterih skupnih vrednotah.

Kako pomembna je kultura podjetja, priča dejstvo, da se z njenim vrednotenjem lahko zelo dobro ugotovi, kako zaposleni razmišljajo, delujejo in čutijo. Za vodstvo podjetja je to pokazatelj, kako dobro podjetje izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih in kaj je potrebno spremeniti za izboljšanje stanja.

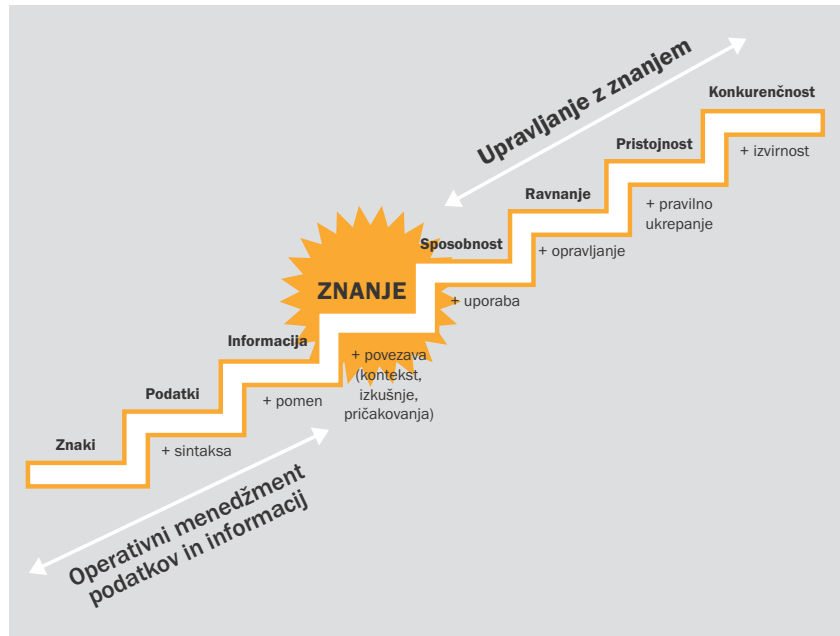
Obstaja več elementov organizacijske kulture, med katerimi so zagotovo najpomembnejši – poštenost, znanje (strokovne in poslovne kompetence), delovne vrednote, prijaznost, odličnost in kakovost.^[3] Zakaj prav znanje?! Znanje v sodobni ekonomiji ne pomeni samo večje inovacijske sposobnosti podjetja, temveč proaktivno obvladovanje tveganja. Slednje pomeni sposobnost napovedovanja, predvidevanja, zmanjševanja in obvladovanja (poslovnega) rizika.

Jasno opredeljena strategija do znanja podjetja in upravljanja z znanjem opredeli smernice razvoja znanja, ob sodelovanju vseh relevantnih delov podjetja (npr. organizacija, kadri, IT).

Upravljanje z znanjem in prenos znanja v podjetju lahko uvrščamo med oblike informacijskega poslovnega odločanja v podjetju, ki pa zaradi površnega poznavanja tematike lahko povzroči nezaupljiv odnos zaposlenih.

Kaj je znanje in upravljanje z znanjem in primerjava s klasično obliko upravljanja z informacijami (podatki) lahko ponazorimo s t.i. "stopnicami znanja" – **slika 1**^[4]

Slika 1: Splošna definicija znanja in upravljanja z znanjem – "stopnice znanja"



Podatki prihajajo v podjetje najpogosteje v obliki pisanih dokumentov (npr. dopisov) in na osnovi njihovega pomena jih oblikujemo v informacije. Glede na to, v kakšni povezavi ali kontekstu so informacije za poslovanje podjetje, si gradimo znanje za posamezno tematsko področje.

Da dosežemo konkurenčno prednost, je potrebno takšno znanje pravilno uporabiti. Racionalno ravnanje z znanjem, h kateremu pripomore kreiranje in razvoj lastne baze znanja, lahko vodi k hitremu in pravilnemu odločanju (ukrepanju). Vse to pa je predpogoj za izvirne poslovne odločitve, ki vodijo k inovacijam in poslovni konkurenčni prednosti.

Zaskrbljujoč je podatek, da se v veliki večini slovenskih podjetij smiselno ne izkoristi niti obstoječih skladišč podatkov, ki služijo zgolj kot vir informacij poročilom in zelo malo za poglobljene analize - kaj šele za upravljanje z znanjem^[5].

Kakšen pomen imajo tehnologije za upravljanje z znanjem oz. znanjske tehnologije, dovolj zgovorno govori podatek o raziskovalnem programu EU (Okvirni R&R program) – IST, ki v vsakem programskem obdobju temu namenja znatna sredstva (<http://www.cordis.lu/ist/>, <http://www.ktweb.org>).

2. Razlogi za uvajanje upravljanja z znanjem v podjetju in ovire pri tem

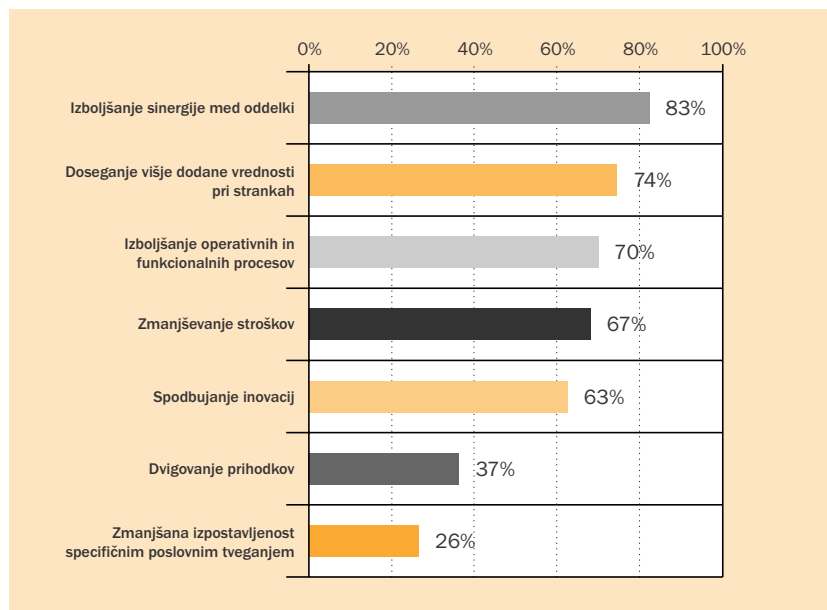
Podjetja imajo veliko razlogov za uvajanje upravljanja z znanjem, ne glede na njihovo velikost in poslovno področje dejavnosti.

Stanje in odnos do upravljanja z znanjem v podjetju se ugotavlja z merjenjem razvitosti kulture podjetja oz. organizacijske klime. V Sloveniji med slovenskimi podjetji to opravlja Inštitut učečega se podjetja (USP), katerega soustanovitelj je tudi Gorenje. Rezultati ankete med slovenskimi podjetji so presenetljivo podobni tistim, ki jih je izvedel Fraunhofer Inštitut v Nemčiji (oddelek System and Innovation Research) med 500 nemškimi podjetji^[6]. Ugotovitve se predvsem nanašajo na razloge podjetij za

Slika 2: Razlogi podjetja za uvajanje upravljanja z znanjem v podjetju

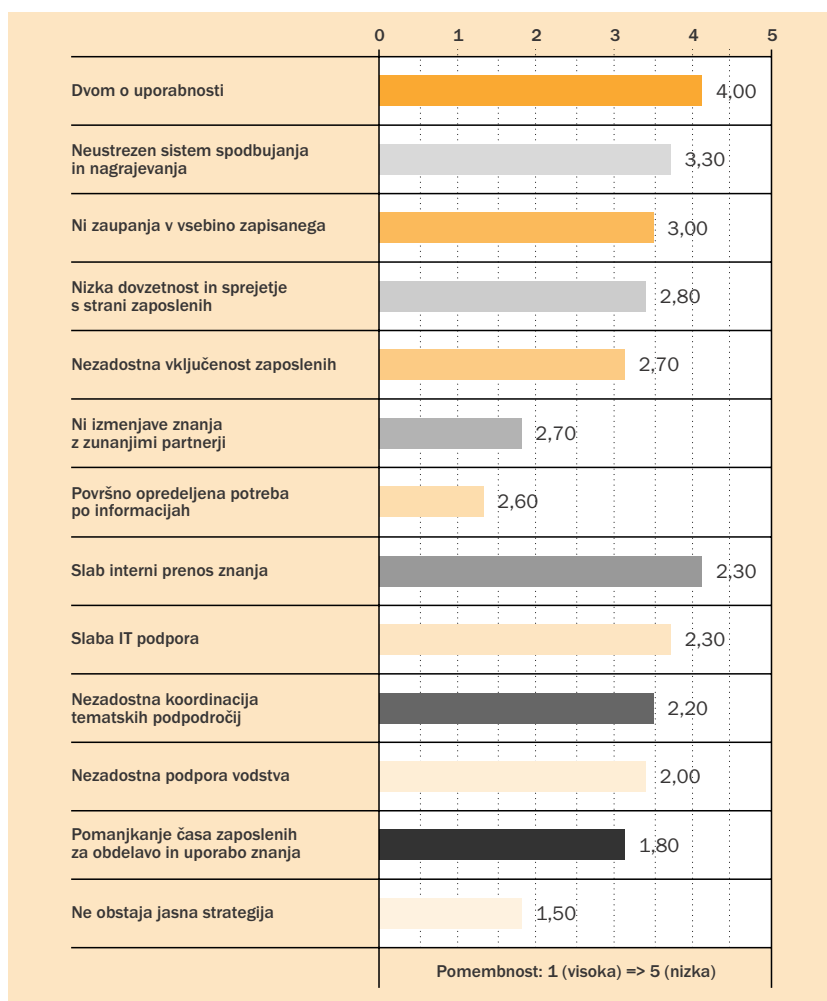
upravljanje z znanjem in na najpogostejše ovire, s katerimi se soočajo pri njegovem uvajanju/izvajanju.

Na diagramu (**slika 2**^[6]) so prikazani najvažnejši razlogi podjetij za uvajanje upravljanja z znanjem.



Vendar so se istočasno pojavile tudi najpogostejše in največje ovire pri uvajanju ali izvajanju upravljanje z znanjem v podjetju, kar ponazarjajo rezultati raziskave na diagramu na **sliki 3**^[6].

Slika 3: Ovire pri uvajanju in izvajanju upravljanja z znanjem



Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da je za uspešno in učinkovito izvajanje upravljanja z znanjem potrebna jasna strategija, namenjen čas, opredelitev (koordinacija) tematskih podpodročij in zadovoljiva IT podpora. Vse to pa mora imeti nedvoumno podporo v vodstvu podjetja.

3. Orodje za prenos znanja v podjetju – zemljevid znanja

Za začetek sistematičnega razvoja upravljanja z znanjem in podpornih znanjskih tehnologij (knowledge technologies) šteje leto 1995 (Nonaka, Wiig). Spremljan je bil s skokovitim razvojem IT tehnologije.

Trenutno naj bi obstajalo kar 90 orodij za podporo pri upravljanju z znanjem^[6]. Na osnovi raziskav Technology Review slovitnega inštituta MIT, pa se razvoj znanjskih tehnologij uvršča med 10 največjih inovacij, ki bodo korenito spremenile naš bodoči način življenja^[7].

Za podjetje je najvažnejše, da z uvajanjem znanjskih tehnologij dosega preglednost nad obstoječimi znanji in veščinami podjetja, primerno strukturiranje znanja in veščin ter možnost vrednotenja koristnosti upravljanja z znanjem. V ta namen se je za zelo priročno tehnologijo ali orodje izkazal zemljevid znanja (angl. Knowledge Map ali Wissenslandmappe) – **slika 4**, ki ga lahko definiramo:

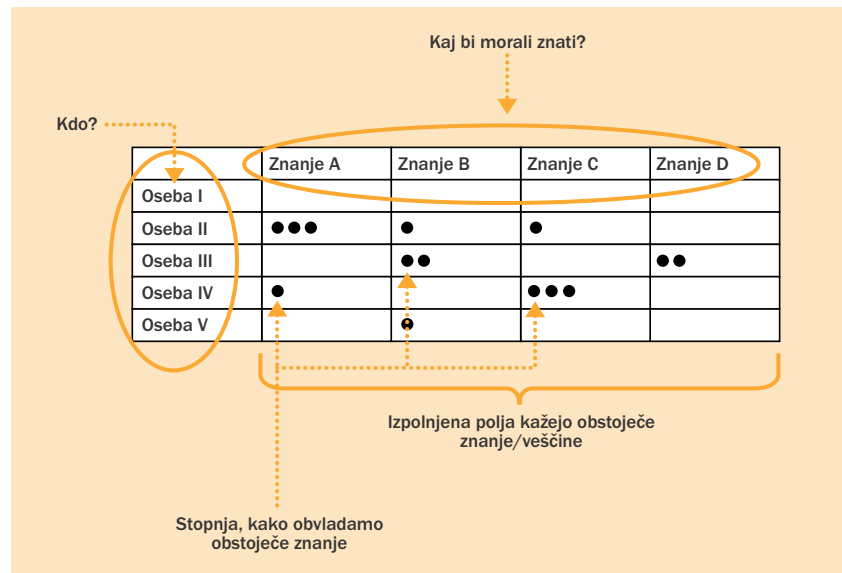
»so podlage s katerimi se opredeli trenutna znanja in potrebna znanja zaposlenih, ki so potrebna za načrtovanje nadaljnjega razvoja posameznika oz. oddelka ali podjetja. Takšne podlage so med drugim koristne za podjetje, da zelo preprosto organizirajo izobraževanje, učinkovito in uravnoteženo sestavljajo projektne time in hkrati lahko odkrivajo skrite talente v podjetju.«^[8]

ali

»je vizualizacija pregleda potrebnih in obstoječih znanj posameznika, projektnih timov in celotnega podjetja.«^[9]

Zelo splošen izgled zemljevida znanja, ki bi naj ponazoril princip in način popisa znanja v podjetju, je prikazan na **sliki 4**^[10].

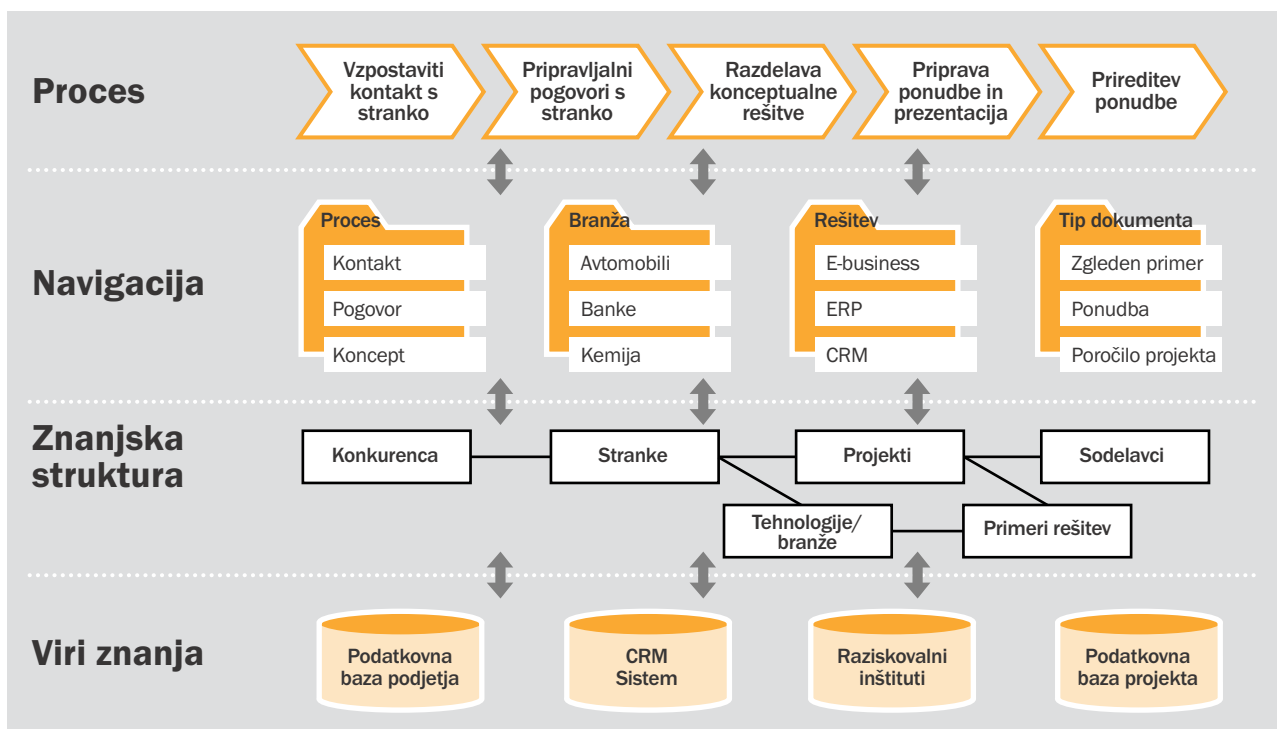
Slika 4: Splošen prikaz zemljevida znanja



Za postavitev zemljevida znanja je zelo pomembno pravilno strukturiranje znanja in veščin. Trenutno sicer ne obstaja poenoten standard znanj in veščin, ki bi veljal za prav vsa področja. Vendar se v Sloveniji in s tem tudi EU razvija standardizacija poslovnih znanj in veščin (ris.cpi.si), ki bi lahko bila v prihodnje tudi podlaga za popis znanja in veščin tudi v industriji.

4. Primer uvajanja zemljevida znanja v podjetju

Zemljevid znanja mora dejansko popisati vso potrebno znanje, ki je vsebovano v projektu, poslovnem procesu in s katerim razpolagajo zaposleni – slika 5^[11].



Slika 5: Struktura znanja v podjetju – projekti, proces, zaposleni in viri (baze) znanja

Za uvedbo zemljevida znanja je potrebno izpolniti 4 korake^[9]:

1. opredelitev poslovnih procesov in znanja za njihovo izvajanje,
2. posnetek stanja in opredeliti vrste, stopnje in nosilce znanja,
3. sistematično, enostavna in pregledna ureditev zemljevida znanja,
4. vzdrževanje ("osveževanje") vsebine zemljevida znanja.

Primer delitve znanja na tehničnem področju lahko v Gorenju, kot industrijskem podjetju, razdelimo na tehnično in tehnološko znanje. Predlog definicije obeh glavnih zvrsti znanj v podjetju se glasi:

- **tehnično znanje** – se opredeli tisto znanje v podjetju, ki je potrebno za izvedbo proizvodnega procesa (t.i. procesno znanje);
- **tehnološko znanje** – se opredeli tisto znanje v podjetju, ki je potrebno za razvoj posameznega segmenta proizvodnega procesa (npr. lakiranje, emajliranje);

Vsekakor pa imajo zemljevidi znanja razen prednosti tudi svoje slabosti, kar nam prikazuje tabela 1^[9].

Tabela 1: Prikaz prednosti in slabosti uvedbe zemljevida znanja v podjetju

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • boljši pregled nad znanjem in njihovimi nosilci 	<ul style="list-style-type: none"> • tveganje, da zemljevid znanja pride v napačne roke (npr. konkurenca, head hunterji)
<ul style="list-style-type: none"> • opazljive vrzeli v znanju in potrebe po razvoju 	<ul style="list-style-type: none"> • možne napačne interpretacije
<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavni nosilci znanja in njihov sistematičen razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • preobremenitev posameznikov, ki je na zemljevidu označen za eksperta
<ul style="list-style-type: none"> • pomoč pri prepoznavanju kompetenc in posledično sestavljanje projektnih timov 	<ul style="list-style-type: none"> • stroški priprave in vzdrževanja zemljevida znanja
<ul style="list-style-type: none"> • marketinški vidiki – predstavitev kompetenc podjetja tretjim osebam (npr. inštituti, univerze) 	<ul style="list-style-type: none"> • težave pri prikazovanju znanja iz različnih dinamičnih perspektiv

Primarni cilj upravljanja z znanjem je optimizacija razvijanja znanja in (vnovična) uporaba znanja v poslovanju podjetja

Za razmere Gorenja lahko opišemo taktično raven kot raven proizvodnega programa in operativno raven po posameznih področjih dela (npr. tehnologija, razvoj)

Slika 6[v10]: Prikaz operativne izvedbe upravljanja z znanjem (prirejeno)

Zemljevid znanja ne sme biti domena ene same osebe ali izključno ene službe, temveč se mora interdisciplinarno voditi in obnavljati obstoječe stanje. V sodobnih podjetjih je za to zadolžen vodilni upravljalec (manager) znanja – Chief Knowledge Officer, ki izključno koordinira dejavnost takšnega multidisciplinarnega tima.

Primarni cilj managementa (upravljanja) znanja je torej optimizacija dveh postopkov^[8]:

- razvijanje znanja in
- (vnovična) uporaba znanja v poslovanju podjetja.

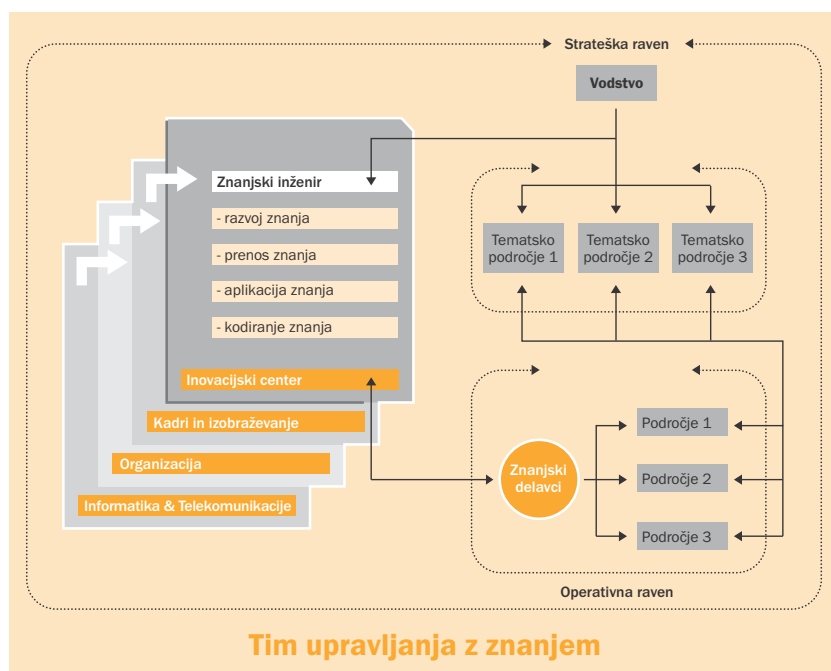
Znanje v podjetju poteka projektno in je izraženo v različnih oblikah (npr. produkti, procesi, dokumenti), ki ga je potrebno sistematizirati in shraniti. Za zelo koristno se kaže zaradi tega ustvariti proces shranjevanja znanja v elektronski obliki in metodologijo upravljanja z znanjskimi dokumenti (Content Management).

5. Organiziranost prenosa znanja v podjetju

V podjetju pogosto poteka dejavnost na treh ravneh – strateška, taktična in operativna raven. Na strateški ravni se predvsem določajo smernice bodočega razvoja podjetja z ozirom na naravo sprememb poslovnega okolja. Na nižji ravni, taktični in operativni, pa se dogajajo najbolj dinamični znanjski procesi.

Za razmere Gorenja lahko opišemo taktično raven kot raven proizvodnega programa in operativno raven po posameznih področjih dela (npr. tehnologija, razvoj).

Kakor je iz razvidno **slike 6**, so vsi nivoji znanjskih procesov med seboj vzajemno povezani in odločilno vplivajo eden na drugega^[11].



Na shemi je jasno prikazano vsako tematsko področje in pripadajoče področje na operativni ravni. Potrebno je torej dobro poznati poslovni proces, kar je predpisano ali predvideno v Organizaciji.

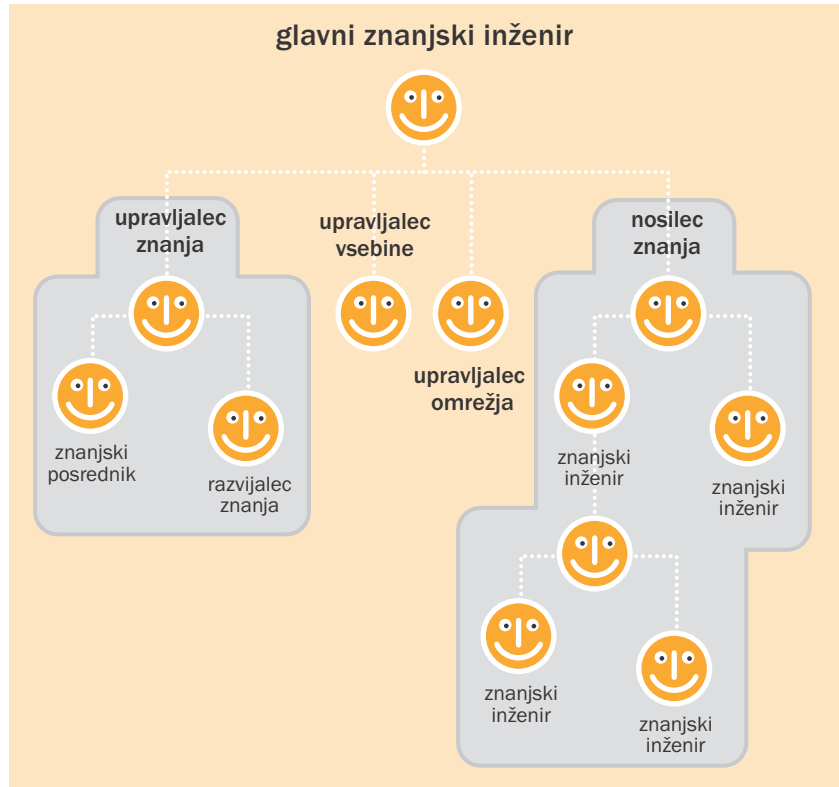
Znanjski delavec pa mora na osnovi preseka specifične dejavnosti vsakega področja določiti ključna znanja (kompetence) in tudi kadrovsko zasedbo ter potreben profil izobraževanja. Za slednje podatke je pristojno področje Kadri in izobraževanje.

Vse podatke je potrebno vnesti v elektronske dokumente v bazo znanja

ter dokumente smiselno (semantično) med seboj povezati v uporabniku prijazno informacijsko obliko. Od začetka je to lahko specifična oblika Intraneta, ki se lahko ob postopni rasti baze znanja razvije v znanjski portal podjetja. Za takšno dejavnost je pristojno področje Informatika & Telekomunikacije, opisana dejavnost pa v področje DMS (*Document Management System*) ali upravljanje vsebine (*Content Management*).

Za takšno multidisciplinarno in multifunkcionalno dejavnost je potrebna organizacijska infrastruktura, katere predlog je prikazan na **sliki 7** ^[12].

Slika 7: Prikaz organiziranosti upravljanja z znanjem (prirejeno)



Povezovalno funkcijo med vsemi dejavniki znanjskih procesov v podjetju predstavlja *Chief Knowledge Officer* (CKO) ali drugače rečeno glavni znanjski inženir ("oficir").

Knowledge manager (upravljalca znanja) na taktično-operativni ravni ureja aktivnosti v zvezi z znanjem – strukturiranje, prenos in razvoj znanja

Na levi strani je prikazan *knowledge manager* (*upravljalca znanja*), ki na taktično-operativni ravni ureja aktivnosti v zvezi z znanjem – strukturiranje, prenos in razvoj znanja. V večjih podjetjih so te funkcije razčlenjene, kjer je *knowledge broker* (*znanjski posrednik*) zadolžen za prenos znanja med zaposlenimi in z zunanjimi inštitucijami oz. iskanje potrebnega znanja na znanjskih (tehnoloških) borzah.

Pristojnost *knowledge coach* (*razvijalec znanja*) je razvoj ključnega znanja na izbranem (tematskem) področju. Običajno je v njihovi pristojnosti organizacija delavnic za znanjsko usposabljanje zaposlenih, organiziranje potrebnih obveznih strokovnih praks ali diplomskih oz. podiplomskih nalog za razvoj znanja podjetja.

Takšno delo poteka v tesnem sodelovanju s področjem Kadri in izobraževanje, ki vesplošno skrbi tudi za razvoj organizacijske kulture (klime) podjetja.

Na strani končnih uporabnikov se ugotovijo *knowledge champion* (*nosilci znanja*) za posamezno tematsko področje, ki so v podjetju bodisi pristojni za razvoj posameznega tematskega področja ali pa ga zaradi delovnih izkušenj oz. ustrezne izobrazbe v podjetju najbolj obvladujejo. Običajno so tematska področja precej široka in smiselno razdeljena na posamezna (pod)področja, ki jih pa podrobneje obvladujejo *knowledge engineer* (*znanjski inženirji*). Le-ti na precej bolj operativnem nivoju

Za podjetje je zelo pomembno, da se statično podatkovno skladišče izoblikuje v dinamično, znanjsko bazo podjetja, ki omogoča hitro in pravilno poslovno odločanje

opisujejo znanje področja (npr. postopki obdelave, vrsta delovnega materiala).

Zapisovanje (kodiranje) znanja v elektronske dokumente in različne priročnike izvaja *knowledge worker* (znanjski delavec). V veliki večini primerov so to pripravniki ali praktikanti, ki zapisujejo novosti poslovnega procesa ali projekta ob mentorstvu *knowledge engineer* (znanjski inženir) in *knowledge managerja* (upravljelec znanja).

Zato *knowledge champion* (nosilec znanja) in *knowledge engineer* (znanjski inženir) sledijo razvoju skupaj z *knowledge manager* (upravljelec znanja) in izvajajo strukturiranje znanja ter hkrati njegovo posodabljanje v obstoječi bazi znanja.

Kreiranje elektronske baze podatkov in semantično povezovanje dokumentov v skladu s poslovnim procesom skrbita *content manager* (upravljelec vsebine) in *network manager* (upravljelec informacijskega sistema). Za podjetje je zelo pomembno, da se statično podatkovno skladišče izoblikuje v dinamično, znanjsko bazo podjetja in bi omogočila hitro in pravilno poslovno odločanje.

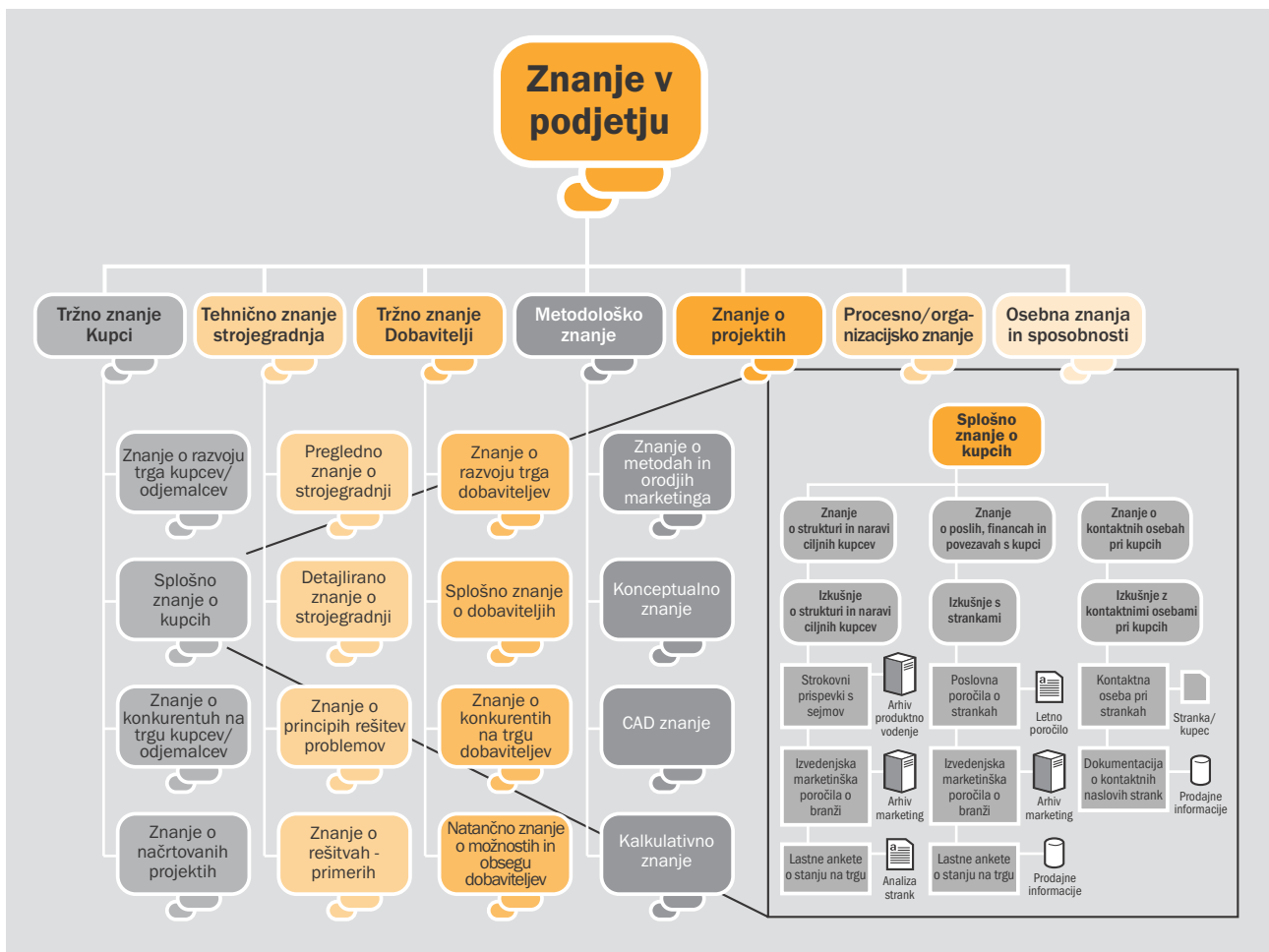
Primer praktične izvedbe strukturiranja znanja v podjetju je izveden na osnovi dela trženja ter prikazane izkušnje pri aplikativni izvedbeni v Sloveniji.

6. Primer praktične izvedbe zemljevida znanja

Izhajajoč iz opisa znanjske tehnologije (orodja) in oblike organiziranosti upravljanja z znanjem lahko prikažemo na primeru iz prakse strukturiranje znanja podjetja – slika 8.^[13]

Znanje podjetja je razdeljeno na osnovna področja – tehnično, komercialno, metodološko in organizacijsko področje ter na popis

Slika 8: Oblika splošnega strukturiranja znanja v podjetju

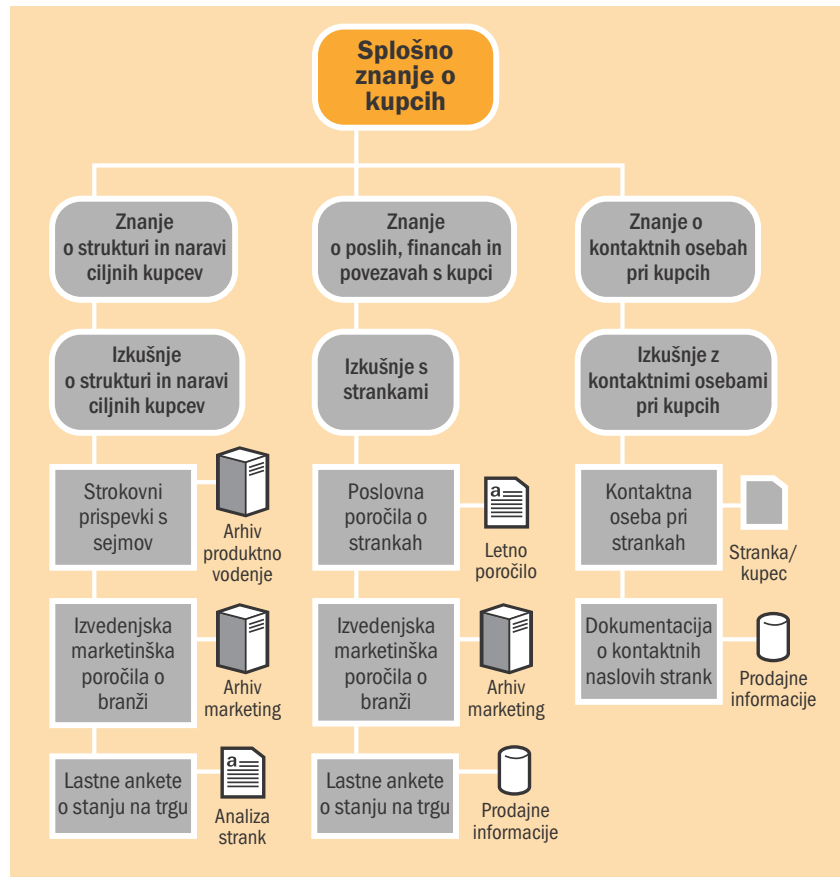


veščin zaposlenih. To delitev znanj lahko uvrstimo na strateško raven znanja podjetja. Nadalje je razdeljeno na tematska področja, ki pripadajo taktično-operativnemu nivoju podjetja in je lahko skupen različnim področjem (službam) v podjetju.

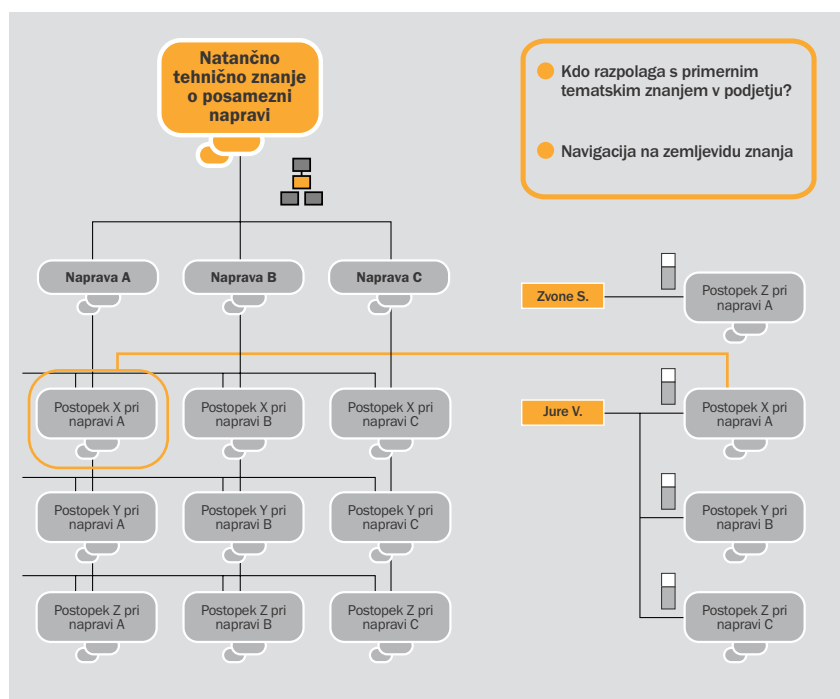
Za tematsko področje se razdeli glede na procesno-funkcionalne potrebe službe in opiše način kodiranja/shranjevanja znanja ter operativne dejavnosti za vse oblike znanjskih procesov.

Na kakšen način se to tudi izvede pa prikazuje shema na **sliki 9**^[13] ter povezovanje posameznih strokovnjakov s primernim strokovnim področjem pa **slika 10**^[13].

Slika 9: Oblike natančnejšega strukturiranja znanja v podjetju – znanje o strankah/kupcih



Slika 10: Oblike lociranja strokovnjakov za posamezno strokovno/tematsko področje



Pregled nad potrebnim znanjem in veščinami poda zemljevid znanja, kjer so znanje in veščine ločili na tehnološke veščine, poslovne veščine in osebnostne veščine

Tabela 2: Predlog klasifikacije stopnje znanja na primeru tujih jezikov

6.1 Primer praktične izvedbe zemljevida znanja v Sloveniji

Za primer aplikativne uporabe zemljevida znanja bo predstavljeno podjetje HermesSoftlab (g. Aleš KOŠIR) in obliko informacijske podpore zemljevida znanja pa podjetja 3RTIM (ga. Živa GORUP REICHMANN). Podjetje HermesSoftlab predstavlja eno izmed najuspešnejših slovenskih software podjetij in je že po naravi svojega dela znanjsko intenzivno. Zaradi zelo dinamičnega načina poslovanja in obsega dela se je za učinkovito in uspešno sestavo projektnih timov izkazalo za potrebno popisati znanje in veščine zaposlenih.

Visoka kultura podjetja in prenos znanja sta med drugim zapisana v poslovniku podjetja, ki je usklajen z mednarodnim standardom – Standard of Business Conduct.

Za pregled nad potrebnim znanjem in veščinami so se odločili za zemljevid znanja, kjer so znanje in veščine ločili v tri glavne sklope ^[10]:

- tehnološke veščine (npr. 150 različnih veščin),
- poslovne veščine (npr. poznavanje trga, konkurence),
- osebnostne veščine (npr. znanje tujih jezikov),

Za vsako od veščin je uporabljena 10 stopenjska ocenjevalna lestvica za sprotno spremljanje razvoja znanja na primeru tujih jezikov – **tabela 2** ^[14].

0. Ne pozna jezika	Proces učenja
I. Prepozna nekaj besed	
II. Zelo omejeno razumevanje jezika. Ne govori.	
III. Osnovno razumevanje jezika.	
IV. Pasivno razumevanje jezika	Uporabno za podjetje
V. Zna uporabljati jezik	
VI. Aktivno razumevanje jezika	
VII. V jeziku zna predstavljati tehnično ali poslovno temo	
VIII. Zna pripravljati tehnično ali poslovno dokumentacijo	
IX. Visoko usposobljen v tem jeziku	
X. Ima visoko strokovno znanje lektorja ali svetovalca za jezik, guru v širšem prostoru	

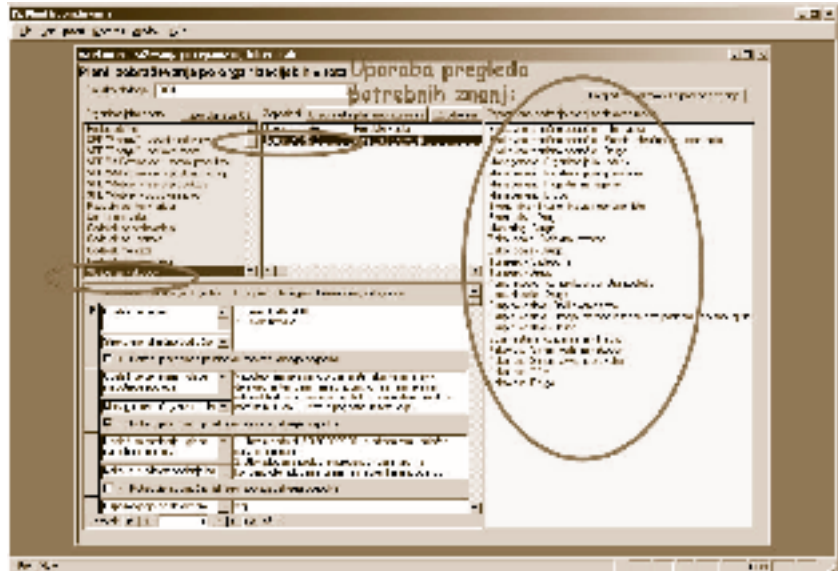
Iz zgornje tabele je razvidna klasifikacija znanja na primeru tujih jezikov ter na kateri stopnji je potrebno usposabljanje za praktično ali učinkovitejšo korist za podjetje. Na podoben način so pristopili tudi za ostale kategorije znanj in veščin v podjetju. Ocenjevanje ni povezano z nagrajevanjem v podjetje, izven podjetja pridobljeni certifikati (potrdila, priznanja, diplome) pa se preslikajo v ocenjevalni sistem.

Oblikovanje zemljevida znanja v podjetju ni pristojnost izključno ene službe – kadrovska ali kakovost, temveč je celovit proces podjetja. Koristi od uvedbe zemljevida znanja so se izkazale predvsem v primerni izbiri članov projektnega tima, določitev potrebnih (manjkajočih) znanj za podjetje in večje število inovativnih predlogov v podjetju.

Izgled informacijskega okna opisanega zemljevida znanja nam pa ponazarja shema na **sliki 11** ^[14].

Podobne izkušnje podjetja 3RTIM se izkazujejo s projekti v več slovenskih podjetjih, kjer so že uspešno uvedli orodje upravljanja z znanjem – zemljevid znanja, pod blagovno znamko **Hydra K Map** (www.3rtim.si).

Slika 11: Prikaz informacijskega okna zemljevida znanja



Dejansko to predstavlja spletno aplikacijo, ki zajema in analizira podatke, potrebne za oblikovanje zemljevida znanja.

Analiza zbranih podatkov omogoča oblikovanje projektnih timov z vidika znanja, oblikovanje in izdelavo znanjskega profila posameznika ali oddelka (podjetja) ter evidentiranje nosilcev ključnih znanj. Uporabnost zemljevida znanja se ne izkazuje samo z vidika upravljanja s kadri in programa izobraževanja, temveč kaže svojo uporabnost tudi v izvedbi poslovnih oz. proizvodnih procesov.

Koristnost takšnega orodja za upravljanje z znanjem se lahko za Gorenje kaže na sledečih primerih:

1. **Lociranje zaposlenih z iskanim znanjem** – pri vsakdanjem delu bodo zaposleni s pomočjo zemljevida znanja lahko zelo enostavno našli v podjetju sodelavca, ki ima določeno znanje in izkušnje. Na osnovi zapisa v bazi znanja ali neposrednega razgovora se bodo lahko tudi neposredno informirali.
Želen rezultat: racionalno delo in ni podvajanja dela na različnih koncih podjetja.
2. **Baza znanja o projektih in procesih** – pri vsakdanjem delu v proizvodnji prihaja do določenih odstopanj ali izpada zaradi "nepojasnjenih" napak. Baza znanja bi beležila najpogostejše napake in tudi predloge rešitev za omenjene napake. Vodje tehnološke linije oz. proizvodnega procesa bi imeli možnost hitrega preverjanja in odpravljanja napak oz. preventivnega dela.
Želen rezultat:
 - doseganje večje stopnje zanesljivosti in kakovosti dela zaposlenih;
 - hitrejša uvajanje/usposabljanje novo zaposlenih v podjetju.
3. **Uporabniški informacijski sistemi** – najpriročnejši primer uporabniškega informacijskega sistema je področje informatike. Na osnovi sprejetih reklamacij (pisno ali telefonski klic) se ustvarja baza znanja problemov in rešitev, ki bi uporabnikom omogočila hitro odpravljanje napak in nemoteno delo.
Želen rezultat: učinkovitejše delo informacijskega sistema podjetja.
4. **Pridobivanje razvojnih sredstev iz javnih skladov** – v podjetju se za potrebe lastnih razvojno-raziskovalnih projektov vključujejo zunanje inštitucije znanja (npr. fakultete, inštituti). Običajno se takšni projekti (so)financirajo iz javnih sredstev ministrstev, ki so vsako leto na razpolago preko javnih razpisov ustreznega ministrstva ali agencije. Z zemljevidom znanja bi se lahko dolgoročneje in načrtno kandidiralo na

domačih in tujih javnih razpisih za razvojna sredstva.

Želen rezultat:

- preglednejše in učinkovitejše kandidiranje na domačih javnih razpisih;
- možnost vključevanja v evropski raziskovalni prostor (ERA).

Omenjene koristne lastnosti prenosa znanja pa bi se s časom povzele v portalu znanja družbe Gorenje, ki bi vse to nudile na uporabniku prijazen način.

7. Zaključek

Celoten prispevek ima namen prikazati kompleksnost naloge uvajanja prenosa znanja v podjetju oz. njegovega menedžmenta (upravljanja). Težavnost se kaže predvsem v razvitosti kulture podjetja in pravilne informiranosti, ki lahko ob pričetku projekta sproži precejšnje nerazumevanje ali celo odpor.

Zahtevnost projekta se kaže tudi v koordiniranju dejavnosti in strokovnih interesov ustreznih služb v Gorenju pri uvajanju procesa.

V svetu so takšni procesi že marsikje uvedeni in izkustveni rezultati kažejo na dobre rezultate poslovanja podjetja. Prav zato je uvedba takšnega projekta v našem podjetju precej lažja tudi ob upoštevanju dejstva, da sedaj uvajamo zmogljiv operacijski sistem SAP z že vsebovanimi moduli za menedžment znanja (HR modul).

Za potrebe širšega kroga zaposlenih v Gorenju je torej predstavljen proces, ki bo v času svoje operativne izvedbe še bolj jasen. Posledično pa se bodo še jasneje izkazale neposredne koristi za podjetje.

8. Reference

- [1] Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000
- [2] Mazi, Nina: Organizacijska kultura (*Pomembna so dejanja in ne govoričenje*); 23 December 2003; DELO (ISSN 0350-7521)
- [3] Mazi, Nina: Elementi kulture v podjetju (*V prvi vrsti poštenost, sledita znanje in delovne vrednote*); 23 December 2003; DELO (ISSN 0350-7521)
- [4] Roth, N.: CAD/EDM Informationssysteme in der Produktentwicklung, EDM/PDM als Integrationsplattform EDM und Wissensmanagement; Fraunhofer Institut (IAO,IAT) Vorlesung WS 01/02; Competence Center FuE-Management ;(www.rdm.iao.fhg.de)
- [5] Ferle, Maja: Odkrivanje znanja se lotevajo le redki (Aleksandra Vagaja); Finance (5 Julij 2004)
- [6] Dörten, Otten: Knowledge Management in Flux; SIEMENS – Pictures of Future Spring 2004 pp. 80 (ISSN 1618-5498)
- [7] Vozel, M.: Super hitri dostop do interneta in drugih inovacijskih priložnosti, Finance (4 Julij 2004);
- [8] Turk, D.: Zemljevidi so podlaga za upravljanje znanja, Finance (11.6.03)
- [9] Zemljevid znanja- (<http://3rtim.mobihydra.com/slo/index.htm>) – 5 Julij 2004
- [10] Košir, A., Gorup-Reichmann, Ž.: Upravljanje znanja – zemljevid znanja, Konferenca slovenskega združenja za kakovost, 2003;
- [11] Pirc, A.-S.: Management znanja v podjetju, MBA študijski program (4. modul), april 2004;
- [12] Bach,V.: Business Knowledge Management in der Praxis : prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement; Berlin, Heidelberg, New York : Springer, cop. 2000; ISBN 3-540-67497-7; (str. 102)
- [13] Allweyer,T.: Modellbasiertes Wissensmanagement - IDS Prof.



Scheer GmbH, Saarbrücken; (*Ringvorlesung 1998/1999:*
"Wissensmanagement im Engineering - 19. Januar 1999)
- Sonderforschungsbereich 374; Fraunhofer Institut (<http://www.sfb374.uni-stuttgart.de>);

- [14] Košir, A.: Zemljevid znanja (Izobraževalni management : 2. GV-konferenca : Upravljanje in poslovanje znanja : strokovno gradivo Ljubljana : GV Izobraževanje : Inštitut za izobraževalni management, 2002)