

Ravnanje z znanjem s poudarkom na uporabi preglednice znanja – primer globalnega podjetja Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Scania E.A.R. d.o.o., Ljubljana
e-pošta: vesna.vodopivec@scania.si

Povzetek

V današnjem času znanje pomeni konkurenčno prednost podjetij ter je ključ do uspešnosti poslovanja in prilagajanja podjetja hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pomembna tekmovalna prednost podjetij so prav zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zaposleni morajo pravočasno zaznavati spremembe v okolju, se nanje odzivati ter hitro prilagajati s svojim znanjem in učenjem. Podjetja potrebujejo vpeljan sistem ravnanja z znanjem, ki zagotavlja ciljno učenje in tako pridobivanje potrebnega znanja zaposlenih. Scania CV AB je podjetje z izrazito veliko intelektualnega kapitala, saj zaposluje ljudi v razvoju in raziskavah, ki tako pomenijo neopredmeteno premoženje podjetja. Njen uspeh na trgu je odvisen od inovativnosti proizvoda, ki na eni strani zadovoljuje povečane potrebe kupcev, na drugi strani pa vedno višje zahteve zakonodaje. Z uvedenim ravnanjem z znanjem omogočimo prenos tihega znanja med zaposlenimi, pridobivanje, uporabo in njegovo delitev.

Ključne besede: znanje, ravnanje z znanjem, preglednica znanja, učenje, izobraževanje.

1 Uvod

V današnjem času znanje pomeni tekmovalno prednost podjetij ter je ključ do uspešnosti poslovanja in prilagajanja podjetja hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pomembna tekmovalna prednost podjetij so prav zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zaposleni morajo pravočasno zaznavati spremembe v okolju, se nanje odzivati ter hitro prilagajati s svojim učenjem in znanjem. Njihovo znanje pa ni izolirano in neodvisno, temveč povezano s sodelavci, s katerimi so ustvarili ustrezne odnose, zato podjetja potrebujejo vpeljan sistem ravnanja z znanjem, ki zagotavlja namensko učenje in tako pridobivanje potrebnega znanja zaposlenih.

Združba danes v središče delovanja postavlja razum, znanje in ideje (Gorišek, 2000, str. 89). Zaposleni z inteligenco, talenti, znanjem in sposobnostmi pomenijo za združbo glavno tekmovalno prednost. V ekonomiji znanja so najpomembnejši produkcijski dejavnik. Te zaposlene lahko imenujemo znanjski delavci (angleško *knowledge worker*) (Tissen, Andriessen, Deprez, 1998, str. 105). V slovenščino se ta izraz prevaja kot delavec znanja, delavec z znanjem, umski delavec in znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

Ravnanje z znanjem je postalo popularno v devetdesetih letih, ko so ravnatelji podjetij spoznali, da je uspeh njihovih združb odvisen od znanja. V podjetjih

je veliko posameznikov, ki imajo določeno znanje, zato je treba njihovo znanje razvijati in uporabljati. Kako doseči ustrezno znanje? Do znanja posamezniki pridejo z učenjem, zato je treba doseči, da je to ustrezno in učinkovito, ter zagotoviti tudi primerno ravnanje z znanjem. **Naloga ravnanja z znanjem je zagotoviti namensko pridobivanje in uporabo znanja vseh povezanih zaposlenih tako, da združba lahko doseže zastavljene cilje.**

Naj še omenim, da bom angleški izraz *knowledge management* prevajala kot ravnanje z znanjem. V literaturi se pogosto uporabljajo še **management, menedžment, upravljanje, vodenje in poslovodenje znanja, kar pa je vsebinsko neustrezno ali tuje. Beseda ravnanje ali ravnateljstvo se v organizacijski znanosti ne uporablja za nobeno drugo vsebino in je tudi zgodovinsko utemeljena.**

2 Opredelitev ravnanja z znanjem

Ob pregledu opredelitev ravnanja z znanjem ugotavljam, da ga avtorji velikokrat mešajo s procesom učenja združbe. Cilj ravnanja z znanjem ni ustvariti skladišče znanja, ampak povezovati posameznike, da lahko razmišljajo skupaj (Sarvary, 1999, str. 96). Prav tako ni njegova naloga

procesiranje znanja, njegovo oblikovanje, prenos in uporaba. To je proces učenja združbe oziroma v združbo povezanih posameznikov. Ravnanje z znanjem je proces, ki zagotavlja učinkovito in namensko oblikovanje, prenos in uporabo znanja. Pri opredelitvah ravnanja z znanjem opazimo različne poglede avtorjev in mešanje »učjenja združbe« z ravnanjem z znanjem.

McElroy (2003, str. 10, 54) jasno zahteva razumevanje razlike med obema pojmom v smeri razumevanja ravnanja z znanjem. Učenje združbe je procesiranje znanja posameznikov, ravnanje z znanjem pa je zagotavljanje namenskega učenja, pridobivanja in uporabe znanja v združbah povezanih članov. Namenskost zagotavlja usmerjenost k ciljem združbe.

Da je ravnanje z znanjem uspešno, morajo biti njegove naloge naslednje:

- **Ravnanje z znanjem mora na strateški ravni** vzpostaviti v znanje usmerjeno mentaliteto (Lank, 1997, str. 406–412); zagotoviti, da podjetje analizira in načrtuje poslovanje v skladu z znanjem, ki ga trenutno ima, in v skladu z znanjem, ki ga bo potrebovalo v prihodnosti (Pučko, 1998, str. 557); zagotavlja primerno poslovno okolje za učinkovite procese ustvarjanja novega znanja (Rastogi, 2000, str. 39–48).
- **Na taktični ravni mora ravnanje z znanjem** zagotavljati primerno identifikacijo sedanjega znanja (Rastogi, 2000, str. 39–48); novo znanje mora biti primerno shranjeno (Macintosh v Čater, 2004, str. 9); zagotavljanje novih sistemov, ki omogočajo uspešno in učinkovito razporeditev znanja v podjetju (Argrote, Ingram, 2000, str. 150–169).
- **Na operacijski ravni naj ravnanje z znanjem** zagotavlja, da se znanje vsakodnevno uporablja in

da je omogočen dostop do pravega znanja ob pravem času, na pravem mestu (Grant, 1996, str. 109–122; Decarolis, Deeds, 1999, str. 953–968).

3 Proces ravnanja z znanjem

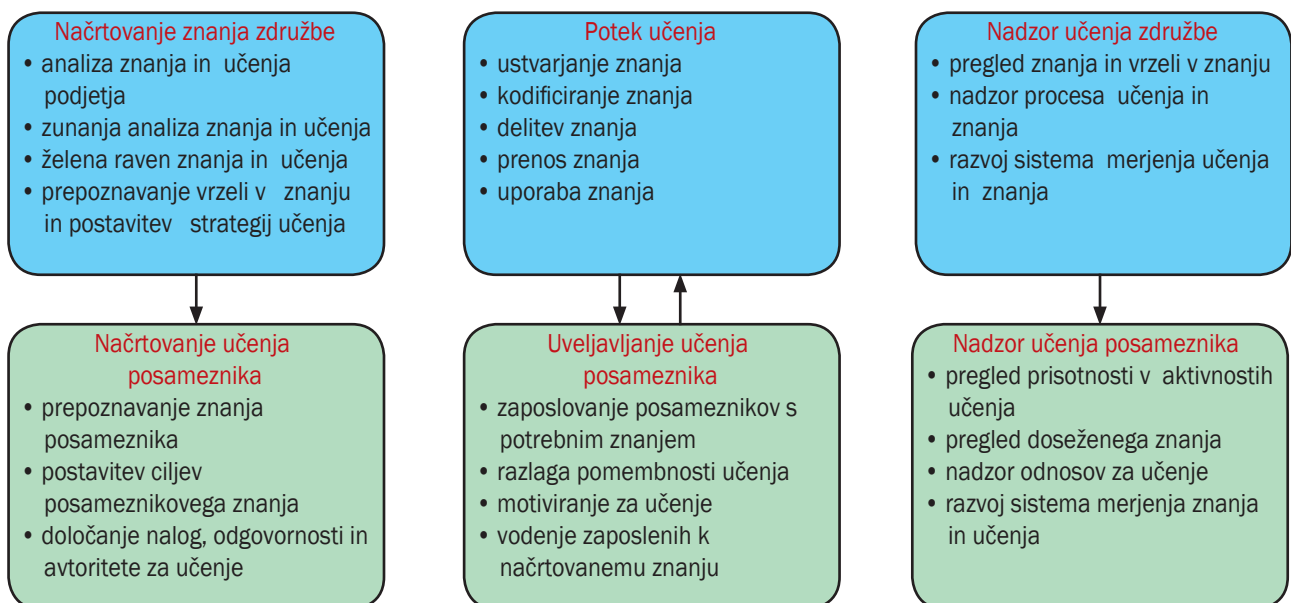
Proces ravnanja z znanjem lahko preučujemo na dveh ravneh. Mnogi avtorji poleg njiju navajajo še raven tima. Njegovo vključevanje bi zameglilo jasnost problema, obenem pa ne gre za kvalitativne razlike. Prva raven je **raven podjetja**, na kateri proces poteka od načrtovanja učenja združbe, prek izvajanja učenja do nadzora učenja. Na **ravni posameznika** pa poteka od načrtovanja učenja posameznika, prek uveljavljanja učenja posameznika do nadzora, kot prikazuje slika 1, ki izvira iz splošne sheme ravnanja (Rozman, Sitar, 2007, str. 14).

Načrtovanje znanja je povezano z načrtovanjem poslovanja podjetja v celoti. Potrebno je **načrtovanje znanja na ravni celotnega podjetja in na ravni posameznika**.

Načrtovanje poslovanja podjetja sestavljajo analiza poslovanja (notranja analiza), analiza okolja in napoved, postavitve vizije, ciljev in strategije. V te delne procese je vključena analiza znanja združbe in načinov njenega učenja. Iskane so prednosti, kako bolje ustvarjati znanje, ga uporabljati in ohranjati. Analiza okolja pokaže trende in gibanja v okolju v povezavi z znanjem in razvojem učenja združbe. Z analizo prepoznavamo priložnosti za učenje, nove smeri v razvoju znanja in samo ravnanje z znanjem. Želimo ugotoviti, v katero smer se razvija znanje ter kje so priložnosti in nevarnosti. Z analizo SWOT (angleško *strength, weakness, opportunities, threats*)

Slika 1: Proces ravnanja z znanjem

Raven podjetja



Vir: Rozman, Sitar, 2007, str. 14.

ugotovimo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v povezavi z znanjem in učenjem združbe (Rozman, Sitar, 2007, str. 15). Z naštetimi podprocesi analiziramo znanje združbe in načine učenja. Del načrtovanega ravnanja z znanjem je načrtovanje znanja kot želeni cilj in učenja združbe kot način doseganja tega cilja (Rozman, Sitar, 2007, str. 15).

Na ravni posameznika prepoznamo trenutno znanje posameznika in postavimo cilje, načrtujemo, katero znanje potrebuje in kaj se mora naučiti. Če obstaja vrzel med sedanjim in potrebnim znanjem, zaposlenim načrtujemo individualne cilje ter določimo naloge, odgovornost in avtoriteto za učenje (Rozman, Sitar, 2007, str. 15). Za pridobivanje znanja in učenja so odgovorni njihovi ravnatelji s svojim usmerjanjem in neposredno zaposleni sami.

Na ravni podjetja v koraku **uveljavljanja** proces ravnanja z znanjem vključuje uveljavljanje učenja od ustvarjanja znanja, njegovega kodificiranja, delitve, prenašanja in uporabe. Ker pa se v združbi učijo posamezniki, je treba opredeliti ta korak v ravnanju z znanjem na osnovi posameznika. Na pripravljenost zaposlenih k prizadevanju in vlaganju v delovni proces pomembno vplivajo **kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu**.

Podjetja danes **zaposlujejo** prilagodljive ljudi z novimi idejami, manj pa zaradi njihovih sposobnosti in minulih izkušenj. Pomembne so osebnostne sposobnosti, kot so komunikativnost, sposobnost učenja in izpopolnjevanja, zanesljivost, reševanje problemov itd.; pomembno je, kako delujejo zaposleni in razmišljajo, ne le kaj vedo (Saltzer, Bentley, 1999, str. 20).

Pomemben del ravnanja z znanjem je zaposlovanje ljudi z nekim določenim znanjem, ker tako podjetje določi, katere sposobnosti bo razvijalo. Politika zaposlovanja mora biti povezana s strateškimi cilji znanja (Probst, Raub, Romhardt, 1999, str. 111). V procesu zaposlovanja je pomembno, da podjetje izbere prave osebe ter jim zagotavlja pravi način izobraževanja in razvijanja potrebnih sposobnosti. V koraku uveljavljanja vplivamo na izbrane ljudi, da se bodo učili in uporabljali znanje. Zato jih spodbujamo (motiviramo), prepričujemo (komuniciramo) ter vodimo z zgledi in drugimi vplivi.

Vodenje mora biti usmerjeno v zaposlene in njihovo znanje, saj zaposleni znanje in ustvarjalnost vlagajo v poslovni dosežek. Vodje vplivajo na učenje, na timsko delo in zaupanje. Sestanki, na katerih se srečujejo zaposleni z različnimi mnenji in rešujejo probleme, so idealne priložnosti za učenje (Vera, Crossan, 2004, str. 16). Vodje morajo biti pozorni na potrebe posameznika po učenju in rasti. Spodbuda zaposlenim in zgled je individualno učenje vodij, saj so vzor in model, ki ga posamezniki posnemajo in se od njih učijo. Potrebna sta komunikacija in sodelovanje za doseganje postavljenih ciljev (Vera, Crossan, 2004, str. 16).

Zaposleni so **motivirani** za učenje in inovacije. Vodja jih podpira, usmerja ter jim svetuje pri ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja ter za učenje. Ustrezen je demokratičen stil vodenja, saj s podrejenimi izmenjuje stališča, poglede, namesto prisile uporablja učenje zaposlenih. Motivacija izhaja iz potrebe in se nadaljuje z

nekim določenim vedenjem in delovanjem z namenom doseči cilj in zadovoljiti potrebo (Treven, 1998, str. 107). Pomembna je strategija nagrajevanja, ki je lahko finančne ali nefinančne narave. **Nagrajevalni sistem** mora biti povezan s kulturo združbe. Če ta sistem od zaposlenega zahteva določeno vedenje, mora biti to tudi nagrajeno pravilno (Pirc, 2000, str. 41). Če je sistem nagrajevanja strukturiran na osnovi dela ali starosti zaposlenih, to ne privablja znanjskih delavcev (Rant, 2002, str. 300).

Učinkovito **komuniciranje** omogoča prenos znanja v združbi. Komuniciranje omogoča tudi prepričevanje zaposlenih, da se bodo učili in prenašali znanje. Če je intenzivno, se med zaposlenimi in oddelki prenaša tudi tiho znanje. Ljudje v združbi komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje. Cilj komuniciranja sta širjenje znanja in ustvarjanje dodane vrednosti (Možina, 1994, str. 89). Za uspešno komuniciranje pa sta potrebna sodelovanje in zaupanje. Za učinkovito komuniciranje je pomembna tudi informacijska tehnologija.

Znanje posameznika in znanje združbe je treba meriti in nadzirati, da pridobimo informacije, ki so potrebne za odločitve v zvezi z ravnanjem z znanjem na obeh ravneh. S preizkusom ugotovljamo, ali so se posamezniki naučili, kar smo pričakovali, in tako dosegli načrtovane cilje, ter ugotovljamo vrzeli in vzroke, da lahko ukrepamo. Enako velja za združbo. Če s preizkusom ugotovimo, da so načrtovani cilji doseženi, lahko s strateškim načrtovanjem določimo nove cilje za posameznike in združbo.

4 Preglednica znanja

Tako v procesu načrtovanja kot nadzora za raven posameznika in združbe se smiselno uporablja preglednica znanja (angleško *knowledge map*). Večina avtorjev ta izraz prevaja kot zemljevid znanja, sama ga prevajam kot preglednico znanja. Ta je podlaga za opredelitev trenutnih znanj in potrebnega znanja za načrtovanje razvoja posameznika, oddelka in podjetja kot celote ter nastane na stopnji načrtovanja ravnanja z znanjem. Pomaga podjetju organizirati potrebna izobraževanja, sestavljanje timov in odkrivanje talentov v podjetju. Gre za prikaz potrebnih in sedanjih znanj posameznikov, timov, podjetja. Na stopnji nadzora pa se meri doseganje načrtovanega znanja in odkriva vrzeli. Najprej je potreben nadzor učenja posameznikov, ki sestoji iz nadzora sodelovanja posameznikov v aktivnostih učenja in nadzora razvoja znanja s pomočjo različnih kazalnikov. Nadzor učenja združbe vključuje pregled vrzeli v znanju in učenju ter nadzor procesov učenja (Rozman, Sitar, 2007, str. 16).

Prednost preglednice znanja je boljši pregled nad znanjem in njegovimi nosilci, vidne vrzeli v znanju in potrebe po razvoju, prepoznavni nosilci znanja in njihov razvoj, prepoznavanje kompetenc in predstavitev kompetenc tretjim osebam. **Slabosti** so, da konkurenca lahko dobi preglednico znanja in začne vabiti zaposlene, mogoče napačne interpretacije, preobremenitev posameznikov, stroški priprave in vzdrževanje preglednic

znanja ter težave pri prikazovanju znanja iz različnih dinamičnih perspektiv (Vasić, 2004, str. 4). Primarni cilj sta razvijanje znanja in njegova ponovna uporaba v poslovanju podjetja.

5 Proces ravnanja z znanjem v globalnem podjetju Scania CV AB s pomočjo preglednic znanja

5.1 Predstavitev globalnega podjetja Scania CV AB

Scania proizvaja, razvija in prodaja tovornjake z veliko skupno maso, namenjene za prevoze na dolge razdalje, in tovornjake za gradbeništvo in dostavo. Usmerja se na področje proizvodnje avtobusov za veliko število potnikov, turistične in mestne avtobuse. Večina proizvodnje temelji na sodelovanju s proizvajalci kabin. Proizvaja tudi industrijske in ladijske motorje. Ustvarila je servisno mrežo, ki kupcem zagotavlja stroškovno ugodno reševanje težav in lažjo dostopnost. Ustanovila je svojo finančno institucijo, imenovano Scania Credit, ki kupcem omogoča izbirati način financiranja in zavarovanja. Sedež podjetja je na Švedskem, v Södertälju. S svojo dejavnostjo je navzoča v stotih državah, ima več kot 1000 lokalnih distributerjev in več kot 1500 servisnih točk.

5.2 Ravnanje z znanjem v globalnem podjetju Scania CV AB

V globalnih podjetjih, kar velja tudi za Scania, je vse bolj mogoče zaznati nove potrebe po znanju zaposlenih, s čimer ohranjamo položaj podjetja na trgu in je zato treba z znanjem ustrezno ravnati. Scania je multinacionalno podjetje s podružnicami po vsem svetu in ima več kot 35.000 zaposlenih. Pomena znanja in ravnanja z njim se zaveda, svoje zaposlene v matičnem podjetju nenehno usposablja in izobražuje ter uvaja sisteme ravnanja z znanjem in jih modificira. V podjetju Scania se največkrat uporablja metoda, imenovana **ugotavljanje vrzeli znanja** (angleško *knowledge gap analysis*). Metoda omogoča ugotavljanje področij, na katerih je potrebna nadgradnja znanja, in je namenjena ravnanju z naraščajočimi potrebami po izobraževanju in usposabljanju. Metoda določa znanje, ki ga imamo danes, in znanje, ki bo potrebno v prihodnosti. V nadaljevanju prispevka prikazujem ravnanje z znanjem v matičnem podjetju Scania.

Podjetje pri ravnanju z znanjem le približno sledi korakom v procesu ravnanja z znanjem, kot sem ga opredelila v prejšnjih poglavjih, ter poteka prek načrtovanja, uveljavljanja in nadziranja. Ravnanje z znanjem se je v podjetju razvilo iz dnevnih potreb, ne poteka na vseh področjih, vsebuje pa veliko elementov iz posameznih prej omenjenih korakov, zato ga bom analizirala kot proces, sestavljen iz načrtovanja, uveljavljanja in nadziranja. Na določenih področjih ima podjetje natančno določen proces in tehnike, na

drugih področjih pa ne. Analiza ravnanja z znanjem je smiselno prirejena po fazah procesa ravnanja z znanjem, saj podjetje nima jasno ločenih korakov in se elementi velikokrat prepletajo ali celo podvajajo.

Scania je določila vplivne dejavnike, ki zahtevajo večanje znanja. Gre predvsem za razvoj proizvodov in povečane zahteve kupcev. **Načrtovane aktivnosti izobraževanja in učenja** so lahko usmerjene na podlagi te analize ter tako omogočajo največjo uporabo virov in stroškovno učinkovit proces globalnega učenja. Scania veliko investira v **proces mrežnega usposabljanja** z namenom izboljšati učinkovitost in oskrbeti podjetje s potrebnim znanjem. Mrežno usposabljanje zagotavlja uporabo in načrtovanje globalnih virov ter organizacijskih potreb izobraževanja. V procesu so natančno opredeljene vloge, načrtovane odgovornosti ter odnosi med matično tovarno, trgovci in distributerji. Z osredotočenjem na ravnanje z znanjem naj bi Scania dosegla večjo produktivnost procesa usposabljanja in izobraževanja ter uporabo orodij in metod. Proces je prilagodljiv z namenom usklajevanja globalnih standardov in lokalnih potreb. Zadnji korak v smeri učeče se združbe sta povečanje konkurenčnosti in pozitiven vpliv na poslovanje.

Za ravnanje z znanjem mora podjetje načrtovati potrebna znanja in analizirati sedanje znanje. Taka določitev je pomembna tudi za nadzor ravnanja z znanjem. Slika 2 prikazuje kot primer potrebna področja znanja za mehanika, ki so razdeljena na glavna področja in podpodročja. Vsako področje je sestavljeno iz petih ravni, vsaka raven ima svoje cilje.

Slika 2: Področja znanja mehanika

	PODROČJA	Raven 1	Raven 2	Raven 3	Raven 4	Raven 5
10	zavorni sistem	X	X	X	X	X
10	motor	X	X	X	X	X
10	zavorni sistem-diski	X	X	X	X	X
10	zavorni sistem-bobni	X	X	X	X	X
10	zavorne pnevmatike	X	X	X	X	X
10	dovod zraka		X	X	X	X
10	krogotok zavor		X	X	X	X
10	ABS*			X	X	X
10	CP12				X	X
10	Wabco C				X	X
10	politika podjetja, rutine	X	X	X	X	X
10	elektronika					X
10	kakovost, proizvod	X	X	X	X	X
10	diagnostika	X	X	X	X	X

Vir: Scania Training Management Toolbox, 2003, str. 1.

Na prvi ravni mora posameznik imeti znanje o zgodovini podjetja, prepoznavati proizvode, poznati okoljevarstveno politiko, poznati rutine, diagnostični sistem in servisne storitve, poznati poslovanje podjetja in standarde kakovosti. Cilji so komercialno znanje, zmožnost povezovanja proizvodov s procesi v podjetju, imeti potrebno znanje o kupcih in njihovih potrebah.

Na drugi ravni je potrebno znanje o programih vzdrževanj, poznavanje vseh funkcij vozila ter preventivnih opravil na vozilih. Cilji so poznavanje povezave med stroški in potrebnimi popravili ter med posameznimi operacijami in intervali vzdrževanja.

Na tretji ravni je potrebno znanje o vseh komponentah v vozilu, prepoznavanje vzrokov za nepravilno delovanje. Cilji so natančno prepoznavanje napak in vzrokov.

Na četrti ravni so potrebna znanja o elektronskih sistemih in komponentah, poznavanje nadzornih sistemov vozila, znanja za postavitev diagnoze s sistematično uporabo vseh razpoložljivih informacij. Cilji so natančno prepoznavanje povezave med vedenjem voznika in porabo goriva ter vseh vzorcev potrebnih za oblikovanje informacij.

Na peti ravni je znanje o elektronskih sistemih na najvišji ravni in znanje, ki omogoča natančno povezovanje delovanja elektronskega sistema z nadzornimi sistemi vozila, poznavanje medsebojnih vplivov komponent, znanje o mogočih nepredvidenih napakah v nadzornem sistemu.

Scania načrtuje različne načine učenja, glede na postavljeno strategijo ravnanja z znanjem in določena potrebna znanja na posameznih področjih. Najprimernejši način ali kombinacija različnih načinov določa tudi organizacijo, vodenje in na koncu še nadzor.

Na stopnji načrtovanja morajo ravnatelji pravilno določati, kateri zaposleni potrebujejo določeno obliko usposabljanja ali izobraževanja in kateri način je primeren, da bo dosežen načrtovani cilj.

Uveljavljanje zamišljenega izobraževanja in usposabljanja se začne že s kadrovanjem. Ravnatelji so odgovorni za zagotavljanje **kadrovanja** kompetentnih in predanih zaposlenih. Uporabljene metode zagotavljajo nenehen razvoj na področju ravnanja s človekovimi zmožnostmi. Zaposlujeemo motivirane in kompetentne kandidate. Interna politika zaposlovanja zahteva stimuliranje trenutno zaposlenih, z namenom nadaljnjega razvijanja kompetenc in odpiranja delovnih mest za tiste, ki iščejo izziv. V tem procesu iščejo način za predstavitev podjetja okolju, skušajo pritegniti nove, sposobne in izobražene zaposlene.

Proces se vedno začne z določitvijo, kakšen profil zaposlenih podjetje zahteva in potrebuje. Na prvi stopnji so zahteve predstavljene sedanjim zaposlenim. Pri izbiranju je določen postopek izbiranja zaposlenega. Opravi se zdravniški pregled, pregleda ponudbo in dogovorjeno pogodbo obeh udeležencev v postopku, predstavi se tudi individualni predstavitveni program. Sam proces mora biti na koncu analiziran in ocenjen. Analiza je sestavljena iz praktičnih meritev, kot so štetje števila prejetih prošelj, števila ustreznih in neustreznih prejetih prošelj, števila opravljenih razgovorov, pregled stroškov zaposlovanja. Ugotovimo tudi potreben čas,

indeks zadovoljstva zaposlenega in indeks zadovoljstva kupcev.

Za zagotavljanje zahtevanega znanja je podjetje natančno opredelilo vloge vodij in ravnateljev pri **izbiri zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje**. V podjetju potekajo izobraževanja in usposabljanja na različnih ravneh. **Koordinator izobraževanj** organizira periodične sestanke s podrejenimi inštruktorji glede potrebnega izobraževanja zaposlenih. Na podlagi načrtovanega znanja in ugotovljenih vrzeli v znanju izbira zaposlene za izobraževanje.

Tehnični inštruktor na podlagi načrtovanega tehničnega izobraževanja izbira zaposlene, ki potrebujejo samo tehnično usposabljanje. V prvi vrsti so to na novo zaposleni, že zaposleni pa so izbrani takrat, ko podjetje uvaja tehnološke novosti.

Inštruktor za komercialno področje, enako kot prejšnja dva, izbira zaposlene, ki potrebujejo izobraževanje. Zaposleni so izbrani na stopnji nadzora, pri čemer s testiranjem in vprašalniki ugotavljamo vrzeli v znanju. Enako velja tudi za **inštruktorja voznikov**.

Inštruktor prodajnega osebja izbira zaposlene za izobraževanje iz prodaje, inženirstva, nadgradnje in sodeluje z zunanjimi sodelavci podjetja. Zaposlene izbira na podlagi ugotovljenih vrzeli v zahtevanem znanju s pomočjo preglednic znanja in matrike znanja, ki je podlaga za načrtovanje usposabljanj in izobraževanj.

Ravnatelji morajo komunicirati z zaposlenimi, vsak zaposleni pa mora prevzemati odgovornost nad svojim delom, slediti vrednotam podjetja, prispevati k nenehnemu razvoju in izboljšavam ter sprejemati odgovornost za svoj osebni razvoj.

Podpora ravnateljev pri doseganju potrebnega znanja ima usodni pomen. Zaposlene je treba seznanjati s procesom nastajanja preglednic znanja, z razlogi za to, opozoriti jih je treba na konkretna vedenja, ki vodijo k večji delovni uspešnosti. Za vsako navedeno področje znanja na seznamu je treba pripraviti natančen opis značilnega vedenja, samo naštevanje opisov ni dovolj. Zgleduje se lahko po posameznih zaposlenih, ki nadpovprečno dobro obvladajo kakšno delovno področje. Nadrejeni mora svojega podrejenega poznati. Zaposleni ocenjuje svoje znanje s štirimi ocenami. Zavedati se mora, da nezadostna ocena ne vodi k negativnemu obravnavanju nadrejenega. Ocena naj opozarja, katera so tista področja, ki potrebujejo dodatno usposabljanje in izobraževanje. Ocena visoke stopnje kaže, da je mogoč prenos potrebnega (tihega) znanja med zaposlenimi.

Podporni proces je nenazadnje tudi **nagrajevanje zaposlenih za doseženo znanje in uspešno usposabljanje**. Scaniin proces nagrajevanja zaposlenih zagotavlja, da nagrade vplivajo na delovne vrednote, temeljijo na uspešnosti dela in privlačijo motivirane zaposlene. Nagrada je kompenzacija za prispevek k uspehu podjetja. Nagrajevanje mora temeljiti na potrebah podjetja, odražati mora odgovornost pri delu in pri uspešnosti opravljanja delovnih nalog.

V procesu nagrajevanja se na začetku usposabljanja ali izobraževanja (pa tudi prve zaposlitve) določi raven uspešnosti, ki naj se doseže, kompetence (znanje, želja in zmožnost) za vsakega zaposlenega sedaj in v prihodnje.

Vse naštetu temelji na posebnih dejavnikih uspeha, pričakovanih rezultatih in na zahtevnosti dela. Pri opredelitvi pojma uspešnost je pomembno, da se meri metodološko in upošteva doseganje postavljenih ciljev. Vse omenjeno se mora odražati v samem nagrajevanju. Nagrajevanje je sestavljeno iz povečanja plače, dodatnih bonusov, dodatnih dni letnega dopusta in samega napredovanja.

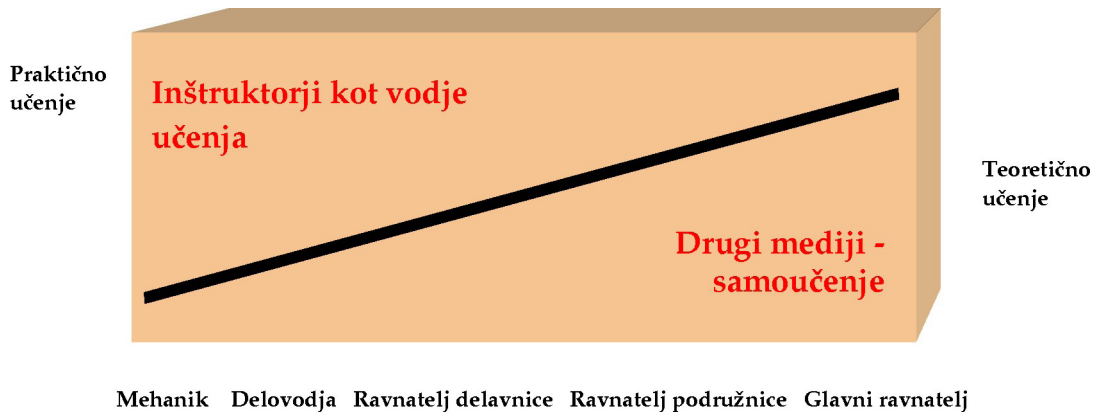
Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih sta izvedena neposredno po stopnji uveljavljanja. Slika 3 prikazuje, kako so lahko različni mediji usposabljanja in izobraževanja ustrezni za različne ciljne skupine zaposlenih.

Določene skupine zaposlenih potrebujejo praktično usposabljanje s pomočjo vodij. Raven praktičnega usposabljanja pomeni, da postanejo stili učenja bolj

interaktivni. Ravnatelji pa uporabljajo druge načine usposabljanja in izobraževanja, ki so bolj teoretična in manj praktična. Velik potencial pa vseeno obstaja pri pokrivanju splošnega in osnovnega znanja prek modulov predznanja, ki se razdeljuje prek inštruktorja. Usposabljanje z vodenjem inštruktorja (angleško *ILT-instructor led training*) se lahko začne na višji ravni oziroma ga je mogoče čez čas tudi skrajšati. To pomeni manjše stroške, krajši produktiven čas in doseganje višje ravni znanja.

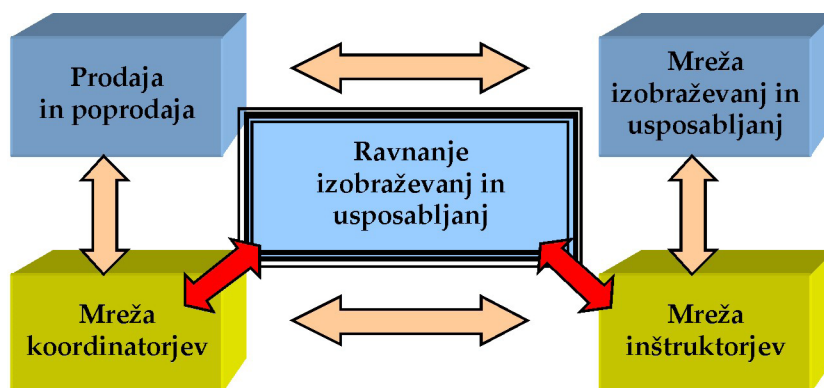
Pri izobraževanju pa je pomembno usklajevanje, kot kaže slika 3. Povezan sistem sodelovanja različnih področij v podjetju mora ravnateljstvo usklajevati. Pomembno je sodelovati in komunicirati. Koordinatorji usposabljanj neposredno sodelujejo z ravnateljstvom, med seboj in z drugimi trenerji v mreži.

Slika 3: Mediji usposabljanja in izobraževanja



Vir: Learning Vision & Strategy, 2004, str. 9.

Slika 3: Usklajevanje izobraževanj



Vir: Scania Master Program and Training Recommendation, 2004, str. 5.

5.3 Uporaba preglednice znanja

Nadzor načrtovanega znanja omogoča **preglednica znanja**, ki kaže raven doseženega znanja posameznika od načrtovanega (slika 4). Pri vnosu podatkov so v uporabi tri metode, potem so rezultati vneseni v **matriko**

znanja, ki omogoča nadzor ravnanja z znanjem na ravni celotnega podjetja. V podjetju **nadzor poteka na ravni celotnega podjetja in na ravni vsakega posameznika**. Doseženo načrtovano znanje posameznikov spremljamo v preglednici znanja. Ugotovljena odstopanja podjetje uravnava z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji. Prav

tako je rezultat nadzora osnova za nadaljnje načrtovanje potrebnega znanja. Preglednica znanja in poznejše matrika znanja sta orodji pri zagotavljanju sistemov kakovosti v podjetju. Servisne delavnice so zavezane k doseganju standardov odličnosti, ki jih opredeljuje

interni dokument. Ta je veljaven za vse podružnice in vsa področja potrebnega znanja. Načrtovana kakovost storitev, ki temelji na določeni ravni znanja, mora biti dosežena, da posamezna servisna enota dobi dovoljenje matičnega podjetja za delovanje. Ocenjevanje matičnega podjetja

Slika 4: Preglednica znanja

Maingroup Subgroup	Course Course module	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4
0	GENERAL				
0.1	COMMON	5	5	5	5
0.2	SAFETY IN WORKSHOP	4	4	4	4
0.3	MAINTENANCE	4	5	5	4
0.4	FUEL AND PERFORMANCE	4	4	4	4
0.5	DAMAGE DIAGNOSTICS	4			
0.6	(A) SOFTWARE PROGRAM	4			
0.7	(A1) SDP 3	4	4	4	3
0.8	(A2) SD 2 & SP 2	4	4	4	3
0.9	(A3) MULTI	4	5	5	4
1	ENGINE				
1.1	(A) DIESEL ENGINE	4	5	5	5
1.2	(A1) 5-CYLINDER 9 liters	4	4	4	5
1.3	(A2) 6-CYLINDER 9 liters	4	4	4	5
1.4	(A3) 11-LITERS	4	5	5	5
1.5	(A4) 12-LITERS		5	5	5
1.6	(A5) TURBO COMPOUND	4	5	5	5
1.7	(A6) 14-LITERS	4	4	4	5
1.8	(A7) 16-LITERS	4	4	4	5
1.9	CNG ENGINES	4			
1.10	PTO ED				
1.11	EXHAUST BRAKE		5	5	5
2	COOLING SYSTEM				
2.1	(A) COOLING SYSTEM	4			
2.2	(A1) MECHANICAL FAN	5	4	4	4
2.3	(A2) ELECTRICAL FAN	3	4	4	4
2.4	(A3) HYDRAULIC FAN	3	4	4	4
2.5	INTERCOOLER	5			
3	FUEL AND EXHAUST SYSTEM				
3.1	(A) EXHAUST SYSTEM	4			
3.2	(A1) EGR	5	5	5	5
3.3	(B) INJECTION SYSTEM	3	3	3	3
3.4	(B) INJECTION SYSTEM	5	4	4	4
3.5	(B1) INLINE PUMP				
3.6	(B2) HPI		3	3	3
3.7	(B3) PDE		4	4	4
3.8	(C) EDC		5	5	4
3.9	(C1) EDC MS 5		5	5	4
3.10	(C2) EDCS MS 6		5	5	4
3.11	(C3) S 6	3	5	5	4
3.12	FLAME START	3			
4	CLUTCH				
4.1	FUEL HEATER	4	5	5	5
4.2	FUEL HEATER				
5	GEARBOX				
5.1	FRICION DISC		5	5	5
5.2	TORQUE CONVERTER				
5.3	GEARBOX COMMON	4	5	5	5
5.4	(A) MANUAL GEARBOX		5	5	5
5.5	(A1) G		5	5	5
5.6	(A2) GR		5	5	5
5.7	(A3) GRS	5	5	5	5
5.8	(A4) GR50	5	5	5	5
5.9	(B) GEARBOX MANOUVERING		5	5	5
5.10	(B1) OPC		5	5	5
5.11	(B2) CS		5	5	5
5.12	(C) AUTOMATIC				
5.13	(C1) VOITH				
	(C2) ALLISON				
	(C3) ZF				

Vir: Mapping the network using the Scania Master Technician Matrix, 2004, str. 8.

podružnic poteka vsako leto, zato skrb za doseganje načrtovanega znanja in njegov nadzor pomenita osnovo izpolnjevanja teh standardov.

Prva metoda je preverjanje znanja zaposlenih v podjetju o določeni temi oziroma področju. Analizo vodi nekdo, ki določenega zaposlenega pozna zelo dobro. Druga metoda je bolj kompleksna, imenuje se razdeljevanje (angleško *distribution*). Znanje se razdeljuje ali prenaša na različne ravni in na različna področja znanja. Gre za prevajanje usposabljanja v samo matriko znanja. Tretji način je preverjanje. Zaposleni odgovarjajo na zastavljena vprašanja (ta se nahajajo v matriki znanja). Uporaba te metode je mogoča, če prejšnji dve nista uporabljeni ali pa sta nejasni. Pri vsem naštetem pa Scania na samem začetku določi, kaj sploh je želeno znanje za posameznika in podjetje kot celoto.

Matrika znanja temelji na glavnih skupinah in podskupinah z določeno osnovo področij znanja. Če znanje za glavne skupine ni dovolj natančno opredeljeno, uporabimo preglednico znanja s podskupinami. Ko je področje znanja opredeljeno, je treba določiti tudi ravni znanja. Matrika je razdeljena na pet ravni. Vedno je treba odgovoriti na vprašanje, kaj resnično želimo meriti. Pomembni dejavniki so znanje, izkušnje in sposobnost informacije prenesti v dogajanje, razumevanje in sposobnost napisana pravila spremeniti v praktično operacijo ter aplikacijo in sposobnost opraviti nalogo pravilno. Novo znanje mora biti postavljeno in opredeljeno za vsako področje potrebnega znanja.

V preglednici znanja so uporabljeni natančno določeni koncepti znanja ter s tem potrebna usposabljanje in izobraževanje. V praksi gre za vpis vsega osebja, položajev za opravljena usposabljanja. Označena so tudi področja izobraževanj, ki jih je treba še opraviti. Vidno je znanje v podjetju in vrzeli v njem.

Matrika znanja na ravni podjetja je bolj izpopolnjena izvedenka preglednice znanja za posameznike, ki temelji

na opredeljenih stopnjah znanja (5 ravni). Stopnjo znanja za posamezno skupino in podskupino določa ravnatelj poprodaje. Poznati mora udeležence in njihovo usposobljenost.

Matrika znanja (slika 5) temelji na naslednjih stopnjah: na prvi je osnovno znanje Scanie, na drugi je izvajanje vzdrževanj, lažjih in splošnih popravil, na tretji stopnji sta izvajanje mehaničnih, pnevmatičnih in hidravličnih popravil, splošnih električnih popravil in osnovna uporaba računalniške diagnostike. Na četrti stopnji so poznavanje sistema, napredno znanje uporabe računalniške diagnostike in napredno znanje na področju elektrike ter na peti stopnji sta iskanje in odstranjevanje napak, reševanje problemov z vibracijami in delovanjem ipd. Z uporabo naštetih stopenj je treba določiti potrebno znanje za vsakega mehanika in za vsako delovno področje. Računalniški program excel omogoča ugotavljanje znanja in njegovo merjenje v odstotkih, iskanje vrzeli v njem ter merjenje kompetenc v podjetju.

Matrika se uporablja v razvitem sistemu mrežnega usposabljanja. Skupni rezultat posameznega ocenjevanja je postavljen v odstotke in kaže, kakšno znanje ima servis za posamezni modul. Celice z odstotki so rdeče, zelene in rumene barve. Zeleno polje pomeni dober in zadovoljiv rezultat. Rumeno polje kaže povprečno znanje, rdeče pa signalizira večjo vrzel v znanju. Skupni rezultat je sicer lahko pozitiven, vendar se bo polje obarvalo rdeče, če obstaja vrzel v podskupinah. Vodja servisa mora natančno analizirati glavne skupine modulov in njihove podskupine ter najti področja, na katerih sta potrebna usposabljanje in izobraževanje.

V primeru vrzeli v znanju podjetje za posameznike vzpostavlja individualne načrte učenja. Določijo cilje učenja, potreben čas in vire ter metode merjenja doseženih rezultatov. Nadgrajevanje znanja oziroma njegovo pridobivanje podjetje usmerja z letnimi razgovori in postavljenimi individualnimi načrti razvoja.

Slika 5: Matrike znanja

20	Level 1 (100%)	Level 2 (80%)	Level 3 (60%)	Level 4 (40%)	Level 5 (20%)
0. GENERAL	95,0%	95,0%	89,3%	60,7%	16,4%
1. ENGINE	95,0%	95,0%	95,0%	73,3%	34,4%
2. COOLING SYSTEM	71,3%	71,3%	71,3%	57,5%	1,3%
(A) COOLING SYSTEM	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	0,0%
(A1) MECHANICAL FAN					
(A2) ELECTRICAL FAN	95,0%	95,0%	95,0%	65,0%	5,0%
(A3) HYDRAULIC FAN	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
INTERCOOLER	95,0%	95,0%	95,0%	90,0%	0,0%
3. FUEL AND EXHAUST SYSTEM	95,0%	95,0%	94,0%	60,5%	25,0%
4. CLUTCH	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%
5. GEARBOX	95,0%	95,0%	95,0%	72,5%	33,2%
6. PROPELLER SHAFT	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	40,0%
7. FRONT AXLE	95,0%	95,0%	95,0%	65,0%	0,0%
8. REAR AXLE	95,0%	95,0%	95,0%	65,0%	0,0%
9. HUBS & WHEELS	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	45,0%
10. BRAKES	95,0%	95,0%	95,0%	78,2%	46,8%
11. FRAME	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	10,0%
12. SUSPENSION	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	50,0%
13. STEERING	95,0%	95,0%	95,0%	74,3%	13,6%
14. ENGINE CONTROL	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	50,0%
16. ELECTRICAL SYSTEM	95,0%	95,0%	82,5%	57,1%	7,9%
17. INSTRUMENTS	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	23,1%
18. CAB	95,0%	95,0%	93,3%	77,3%	30,7%
19. COMPLEMENTARY SYSTEM	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	40,0%

Vir: Mapping the network using the Scania Master Technician Matrix, 2004, str. 10.

Pomembni sta komunikacija in motivacija, za kateri so odgovorni posamezni ravnatelji oddelkov. Matično podjetje nenehno izobražuje ravnatelje v podružnicah na tem področju, jim daje usmeritve in potrebna orodja. Nadzor s pomočjo zemljevidov znanja omogoča natančno načrtovanje na podlagi ugotovljenih vrzeli in tako določa šibkejša področja znanja, samo načrtovanje pa v skladu s cilji omogoča potrebna znanja za tekmovalno prednost podjetja v primerjavi s konkurenti. Z uvedbo preglednic znanja, ki se ne razlikujejo med posameznimi podružnicami (v poprodaji), so omogočeni centralno načrtovanje in koordiniranje izobraževanja in usposabljanja ter večja delitev virov.

6 Sklep

Podjetje Scania CV AB ima izrazito veliko intelektualnega kapitala, saj zaposluje ljudi v razvoju in raziskavah, ki pomenijo neopredmeteno premoženje podjetja. Ker je podjetje globalno in dejavno v mnogih državah, ravnanje z znanjem pomeni tekmovalno prednost podjetja. Njegov uspeh na trgu je odvisen od inovativnosti proizvodov, ki na eni strani zadovoljuje povečane potrebe kupcev, na drugi strani pa vedno večje zahteve zakonodaje. Brez poudarjenega ravnanja z znanjem, ki bi omogočilo prenos tihega znanja med zaposlenimi, pridobivanje, uporabo in njegovo delitev, obstaja bojazen, da tako znanje iz podjetja izgine z odhodom zaposlenih.

Globalno podjetje Scania CV AB se zaveda pomena ravnanja z znanjem. Matično podjetje je razvilo sisteme izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih ter svoj način ravnanja z znanjem, posebno na področju poprodaje in servisnih storitev. Ravnanje z znanjem so povezali s sistemom zagotavljanja kakovosti. Sodelujejo tudi z univerzami in zunanjimi strokovnjaki, v matičnem podjetju imajo poseben oddelek, ki se ukvarja s temi vprašanji. Postavili so sistem zagotavljanja potrebnih znanj na ravni posameznika in podjetja kot celote, tako merijo raven doseženega znanja in z metodami določajo področja, na katerih je potrebno dodatno usposabljanje zaposlenih. Preglednice znanja za servisno osebje so enake v vseh podružnicah, kar podjetju omogoča centralizirano načrtovanje potrebnih izobraževanj in usposabljanj ter za potrebne orodje.

Politika ravnanja z znanjem zaposlenih je tesno povezana s strategijo podjetja in cilji poslovanja. Ravnanje z znanjem je podjetje predlagalo tudi hčerinskim podjetjem, obstajajo pa področja, na katerih tega ni. Velik poudarek je namenjen področju poprodaje, manj pa preostalim področjem, kot so prodaja, marketing, logistika in podobno.

Bibliografija

Argote, L. in Ingram, P. (2000): Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.

- Organizational Behavior & Human Decision Processes, 82 (1), 150–169.
- Čater, T. (2004): The Relevance of the Knowledge-Based School of Thought on the Sources of Firm's Competitive Advantage. *Management*, 6 (1), 1–26.
- Decarolis, D. M., in Deeds, D. L. (1999): The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 953–968.
- Gorišek, K. (2000): Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. *Kadri*, 11, 89–93.
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 109–122.
- Gruban, B. (2003): HRM: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM*, 1 (1), 1–13.
- Lank, E. (1997): Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. *London: Long Range Planning*, 30 (3), 406–412.
- Learning, Vision and Strategy, 2006.
- Mapping the network using the Scania Master Technician Matrix, 2004.
- McElroy, M. W. (2003): The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Možina, S. (1994): Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pirc, A. S. (2000): Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (1998): Poslovanje znanja in vpliv na stateško poslovanje ter analizo. *Organizacija*, Kranj, 31 (10), 557–565.
- Probst, G., Steffen, R., Romhardt, K. (1999): Managing Knowledge: Building Blocks of Success. Chichester: John Wiley&Sons.
- Rant, Ž. (2002): Ljudje v procesni organizaciji. *Organizacija*, Kranj, 35 (5), 296–302.
- Rastogi, P. N. (2000): Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, Amsterdam, 19 (1), 39–48.
- Rozman, R., Sitar, A. S. (2007): Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. The 23rd EGOS Colloquium Vienna, July 5-7, 1–19.
- Saltzer, K., Bentley, T. (1999). The Creative Age: Knowledge and Skills for the new Economy. *DEMOS*, 1–20.
- Sarvary, M. (1999): Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41 (2), 95–105.
- Scania Master Program and Training Recommendation, 2004.
- Scania Training Management Toolbox, 2003.
- Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F. L. (1998): Value Based Knowledge Management Creating 21st Century Company. Knowledge Intensive, People Rich. Amsterdam: Addison-Wesley Longman.

Treven, S. (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
Vera, D., in Crossan, M. (2004): Strategic Leadership and Organizational Learning. Academy of Management Review, 29 (2), 1-16.

Vasić, V. (2004): Prenos znanja v gorenju – zemljevid znanja. Pridobljeno 1.12.2007 s http://www.Gorenjegroup.com/filles/strokovni_prispevki/prenos_znanja_v_gorenju1.pdf

Mg. Vesna Vodopivec je bila rojena 24. 10. 1974 v Postojni. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je diplomirala na Visoki poslovni šoli, smer management. Nato je končala specialistični študij, smer management, in pridobila univerzitetno izobrazbo. Leta 2008 je opravila magistrski študij, smer poslovanje in organizacija. Zaposlena je v multinacionalnem podjetju Scania East Adriatic Region (Scania E.A.R. d.o.o.) v Ljubljani, kjer je odgovorna za področje stikov z javnostmi in pospeševanje prodaje v regiji (države Slovenija, Hrvaška, BiH, Srbija, do leta 2006 tudi Bolgarija). Od januarja 2009 naprej pa je odgovorna tudi za področje HRM.