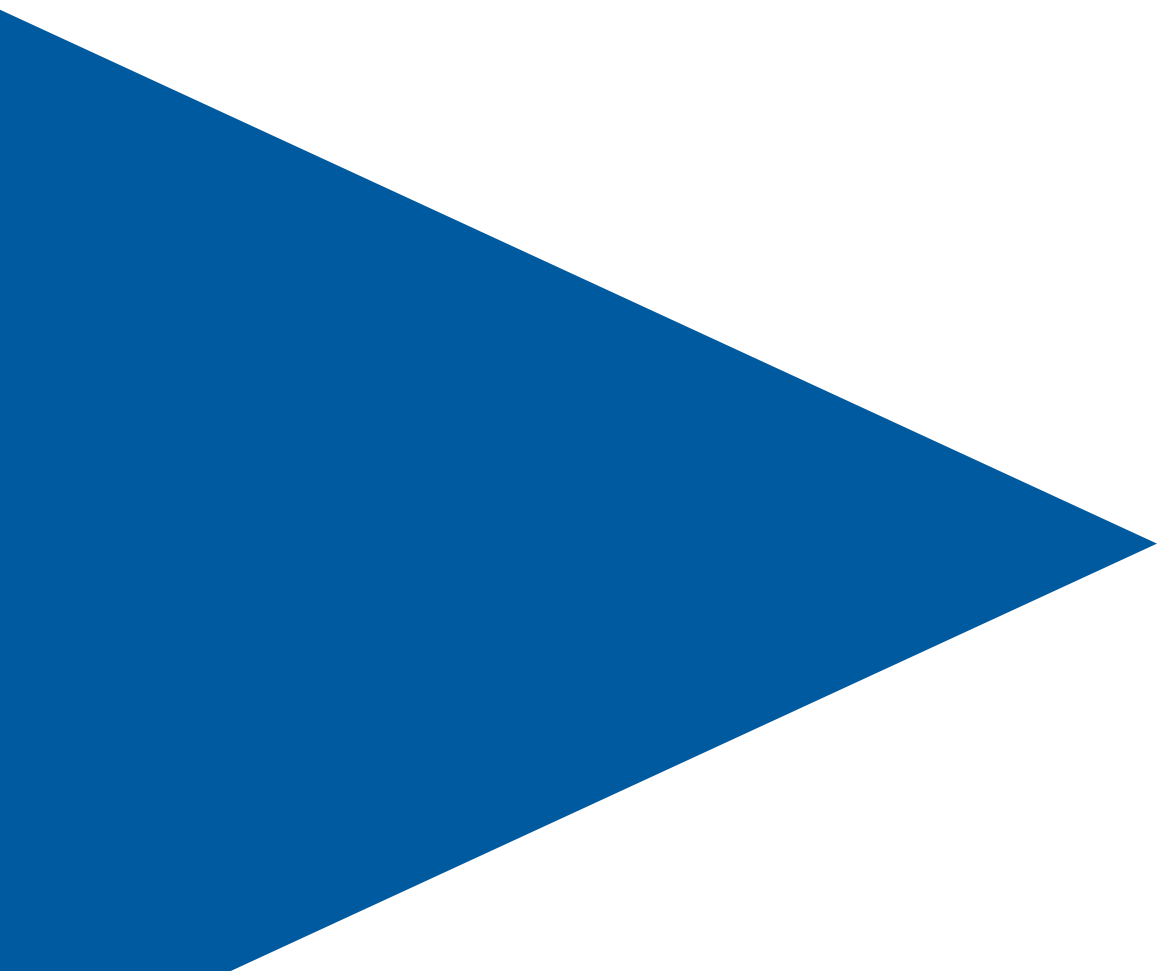


# ZINĀŠANAS KĀ BAGĀTĪBA

ATKLĀJ ZINĀŠANAS SAVĀ UZŅĒMUMĀ



knowME ▶▶





## **ZINĀŠANAS KĀ BAGĀTĪBA**

ATKLĀJ ZINĀŠANAS SAVĀ UZŅĒMUMĀ

© 2013

**Zināšanas kā bagātība**  
**Atklāj zināšanas savā uzņēmumā**

© 2013 knowME  
1. izdevums, 2013

Fachhochschule des Mittelstandes (FHM)  
Ravensberger Straße 10G  
33602 Bielefeld, Germany

**REDAKTORI**

Mag. Grit Ackermann (Chamber of Commerce and Industry Slovenia)  
Dipl.-Kffr. Marianna Gevorski (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)  
Prof. Bernd Seel (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)  
Mag. Olga Zubikova (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)

**SALIKUMS**

Michael Schiblon (untermbaum, Bielefeld)

[www.fhm-bielefeld.de](http://www.fhm-bielefeld.de)

**SAISTĪBU ATRUNA**

Grāmata ir izdota Eiropas Komisijas finansētā projekta „Prasmju un zināšanu pārvaldība metāla un elektronikas nozarēs” („Skills and Knowledge Management in the Metal and Electro Industry”) ietvaros.

Grāmatas autori uzņemas atbildību par grāmatā ietvertajiem rakstiem un paustajiem viedokļiem. Eiropas Komisija neuzņemas nekādu atbildību par jebkādu grāmatā ietvertās informācijas izmantošanu.





# SATURS

<b>IEVADS</b>	<b>7</b>
<b>1.NODAĻA</b>	
<b>Kas ir zināšanu pārvaldība un kā uzņēmums var gūt no tās labumu?</b>	<b>8</b>
Zināšanu pārvaldības procesi – pasākumi un līdzekļi	13
Kādi ir ieguvumi maziem un vidējiem uzņēmumiem?	18
<b>2.NODAĻA</b>	
<b>Priekšnosacījumi sekmīgai zināšanu pārvaldības ieviešanai</b>	<b>20</b>
Būtiskie panākumu faktori – korporatīvā kultūra	21
Būtiskie panākumu faktori – informācijas tehnoloģijas	22
<b>3.NODAĻA</b>	
<b>Kā ieviest zināšanu pārvaldības sistēmu uzņēmumā?</b>	<b>24</b>
Vispārējā pieeja	25
Praktiskie piemēri	29
<b>4.NODAĻA</b>	
<b>Nozaru organizāciju īpašā loma gatavojoties nākotnes prasmju un darbaspēka vajadzībām</b>	<b>34</b>
<b>PIEZĪMES</b>	<b>38</b>
<b>ATSAUCES</b>	<b>38</b>





# IEVADS

Zināšanām ir būtiska nozīme mūsdienu sabiedrībā. Efektīva zināšanu kā resursa izmantošana ir būtiska ne vien lielām korporācijām, bet arī maziem un vidējiem uzņēmumiem. Uz mērķi orientēta zināšanu izmantošana un pielietošana ir viena no konkurētspējas priekšrocībām salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem.

Šī rokasgrāmata sniedz atbildi uz sekojošiem jautājumiem:

- ▶ Kas ir zināšanu pārvaldība un kā uzņēmums var gūt no tās labumu?
- ▶ Kādi ir galvenie priekšnoteikumi, kas ir jāizpilda, lai veiksmīgi īstenotu zināšanu pārvaldību uzņēmumā?
- ▶ Kā ieviest zināšanu pārvaldību uzņēmumā?
- ▶ Kāda ir sociālo partneru loma?

Šī rokasgrāmata ir veidota ar mērķi sniegt lēmumu pieņēmējiem īsu apskatu par „zināšanu pārvaldību” un sniegt ieskatu par iemesliem, kādēļ šādas sistēmas ieviešana var būt lietderīga mazos un vidējos uzņēmumos.

# KAS IR ZINĀŠANU PĀRVALDĪBA UN KĀ UZŅĒMUMS VAR GŪT NO TĀS LABUMU?

Mūsdienās pasaules ekonomika ievērojami atšķiras no tās, kāda tā bija pirms 20 gadiem. Tam pamatā ir tehnoloģiju attīstība, jauni tirgus dalībnieki kā Ķīna un Indija, kā arī starptautiskā darba dalīšana. Temps ir straujāks, konkurences cīņa sīvāka un intensīvāka. Standarta masu produkcijas ražošana tiek novirzīta uz reģioniem, kur ražošanas izmaksas ir zemākas. Vienlaicīgi, aktivitātes ar augstu pievienoto vērtību tiek īstenotas tur, kur ir pieejami atbilstoši augsti kvalificēti eksperti. Pateicoties modernajām komunikācijas tehnoloģijām zināšanas ir kļuvušas par „kopīgu īpašumu”, kas ir vienlaicīgi pieejams jebkurā Pasaules malā. Valsts inovāciju kapacitāte, ātrums, ar kādu tā spēj pārvērst zināšanas un procesus tirgū pieprasītos produktos vienmēr būs piesaistīta konkrētam reģionam. Kvalificēti darbinieki, līdz ar to, ir izšķirošs faktors, kas nosaka valsts (vai uzņēmuma) konkurētspēju. Augsti kvalificēti speciālisti ir īpaši nozīmīgi vidējiem uzņēmumiem. Viņi vislabāk zina, kādi produkti ir pieprasīti globālajos tirgos, un kā virzīt produktu un procesu inovācijas. Tas tiešā veidā attiecas uz vietējo tirgu, bet vēl jo vairāk uz ārvalstu tirgiem. ①



Lai spētu izturēt arvien pieaugošo konkurences spiedienu un piedāvāt inovatīvus produktus un pakalpojumus ātrāk, elastīgāk un efektīvāk, ir jānodrošina ikviena uzņēmuma resursa efektīva attīstība. Viens no šādiem resursiem ir zināšanas. Tas attiecas ne tikai uz zināšanām, kuras ir dokumentētas, bet arī uz tām zināšanām, kas ir darbinieku galvās. Tā ir joma, kur uzņēmuma spēja pārvaldīt un organizēt zināšanas var dot ieguldījumu panākumu sasniegšanā.

Šādā veidā var tikt sasniegti ievērojami panākumi ikvienā uzņēmumā būtiskā jomā, sākot no uzlabojumiem biznesa procesos līdz jaunu produktu un pakalpojumu attīstībai. Zināšanu pārvaldība var tikt efektīvi pielietota, lai risinātu tādas problēmas kā nepilnības ražošanas kvalitātē, risks zaudēt pieredzes rezultātā iegūtās zināšanas dēļ kadru mainības, zema inovāciju kapacitāte, nepietiekama pieeja jauniem tirgiem, u.c.

Atbilstoši Fraunhofer institūta Projekta ProWis pētījumam (2006), aizvien pieaug nozīme zināšanām par uzņēmuma ārējo vidi – konkurentiem, klientiem un tirgiem.

**KONKURENTI** zināšanas par konkurentu pārdošanas rādītājiem un darbības jomām, to stratēģiju un mērķiem; konkurentu tirgus pozīciju; to stiprājām un vājajām pusēm – piegādes kapacitāti, klientu bāzi, izmaksu struktūru, ienākumiem.

**KLIENTI** zināšanas par dažādām klientu grupām: tas no vienas puses aptver finansiālos aspektus, tādus kā maksājumu disciplīna, kredītpēja, vispārējais ekonomiskais statuss, tirgus vide un konkurētspējas pozīcijas, un no otras puses, vispārējā informācija, tāda kā klientu stratēģiskie mērķi, struktūra un speciālisti.

#### DER ZINĀT

Zināšanas apzīmē prasmju un kompetenču kopumu, kuru cilvēki pielieto problēmu risināšanā.

(Probst, 2006).

#### DER ZINĀT

**TIEŠĀS ZINĀŠANAS** pastāv ārpus cilvēku / darbinieku prātiem un var tikt uzglabātas datu nesējos (operatīvie dati, noteikumi, procesi, u.c.). dati un zināšanas var tikt apstrādāti, pārraidīti un uzglabāti.

**NETIEŠĀS ZINĀŠANAS** ir cilvēku / darbinieku prātos un ir iegūtas pieredzes, izvērtējumu, subjektīvu ieskatu un intuīcijas rezultātā.

Netiešās zināšanas ir dziļi saistītas ar individu darbībām un pieredzi, kā arī ideāliem, vērtībām un emocijām. Šīs zināšanas ir grūti formalizēt, komunicēt un izplatīt.

**PRODUKTI** zināšanas par produktiem ietver informāciju un izpratni par uzņēmuma produktu un pakalpojumu klāstu, kā arī zināšanas par to tehniskajām īpašībām un piemērotību klientu vajadzībām vai klientu problēmu risināšanai. Pie zināšanām par produktiem pieder arī zināšanas par cenām, atbilstošiem produktu un pakalpojumu ražošanas un piegādes termiņiem, kā arī to stiprajām un vājajām pusēm. Nozīmīga loma ir zināšanām par ražotni un saistītajām atbilstošajām procedūrām, it īpaši personālam saistītam ar produktu attīstību un ražošanas procesu.

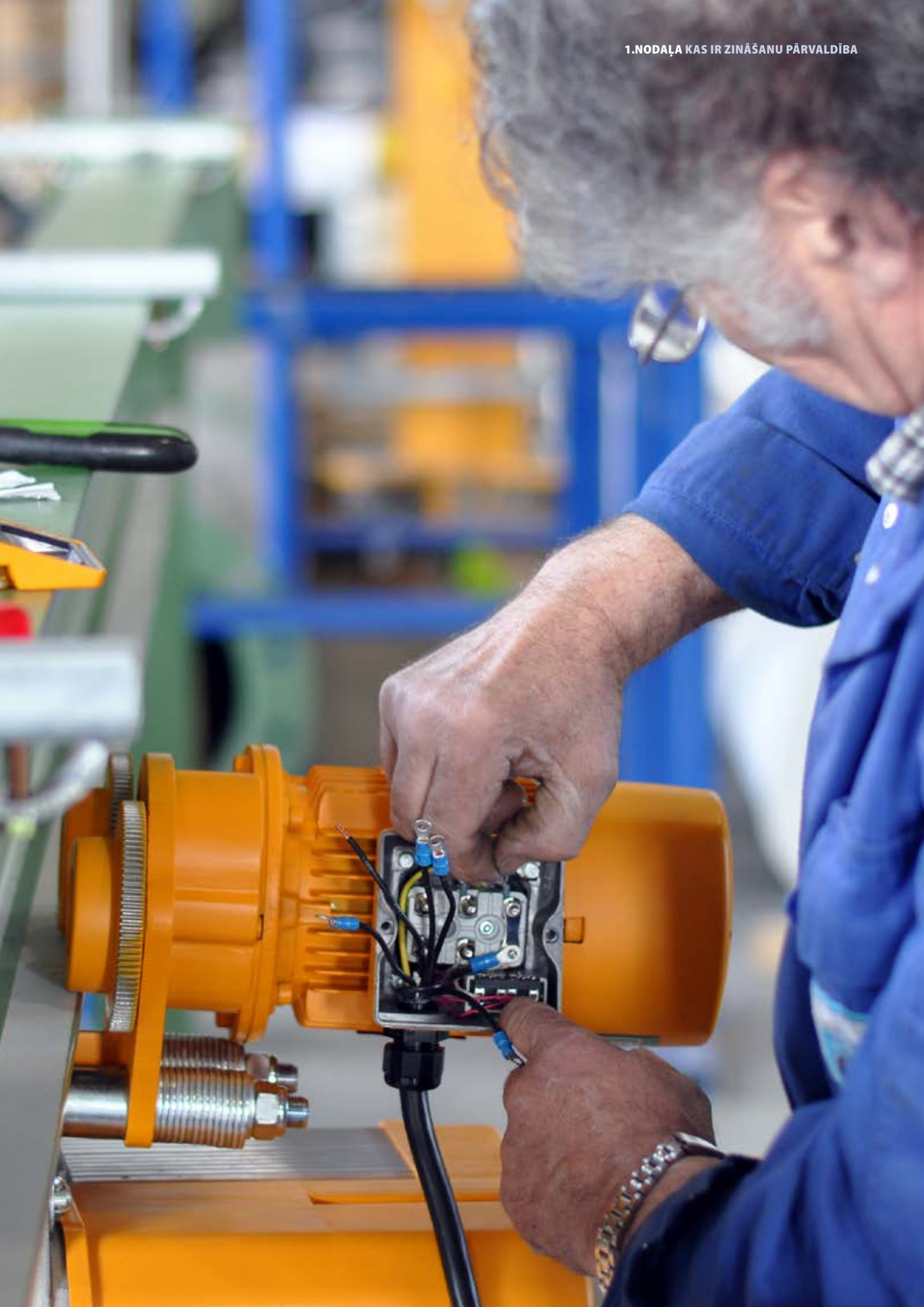
**TIRGI** šajā jomā būtiskākie aspekti ir galvenie tirgi, tendences, tirgus daļas, kā arī pastāvošās barjeras jaunu tirgu apgūšanai.

**KOMPETENCE UN METOŽU PĀRZINĀŠANA** zināšanas, kas tiek pielietotas ikdienas darbu un uzdevumu specifisko problēmu risināšanai, spēja izvērtēt darba uzdevumu saturu. Īpašās jomas, kuras ir jāaptver, iekļauj tehnoloģijas, metodes, paņēmienus un procedūras un spēju tās lietderīgi pielietot atbilstošās situācijās.

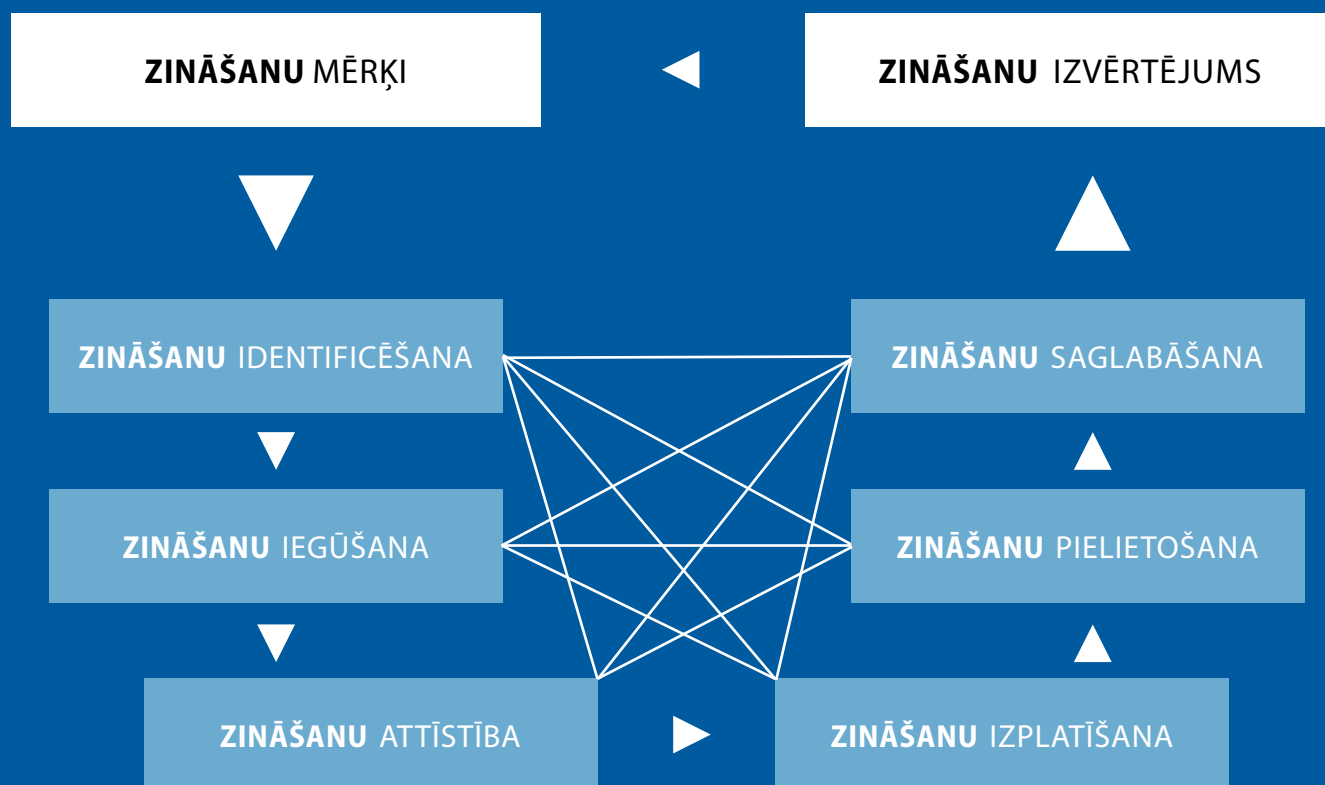
Iepriekš uzskaitītais ir īpaši būtisks maziem un vidējiem uzņēmumiem, zināšanu pārvaldības pielietojums vienmēr ir visaptverošs. Ieviestajām metodēm un paņēmieniem ir jānodrošina konkrētu problēmu atrisināšanu un, līdz ar to, ir jānodrošina konkurētspēja.

Zināšanu pārvaldība pati par sevi nav mērķis, bet vienmēr kalpo kā līdzeklis mērķu sasniegšanai.

”DZIRDOT IEKĀRTAS RADĪTĀS SKAŅAS ES UZREIZ VARU PATEIKT VAI VISS NORISINĀS NORMĀLI, VAI ARĪ IR NEPIECIEŠAMA IEJAUKŠANĀS. AR LAIKU ŠĪS SAJŪTAS TIEK ATTĪSTĪTAS. [METĀLAPSTRĀDES DARBINIEKS](#)”



# ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS ELEMENTI



# ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS PROCESI PASĀKUMI UN LĪDZEKĻI

Pieņemot, ka zināšanas ir resurss pats par sevi, no tā izriet, ka ir nepieciešams izveidot un īstenot pārvaldības sistēmu zināšanu plānošanai, novirzīšanai, organizēšanai un kontrolei. <sup>2</sup> Zemāk ir attēlots Probstas <sup>3</sup> modelis, kurš ilustrē zināšanu pārvaldības sistēmu. Tā sastāv no astoņiem galvenajiem komponentiem, kuru starpā pastāv mijiedarbība:

Ar zināšanu pārvaldību saprot visu personālu, tehnisko, kultūras un organizatorisko pasākumu kopumu, kuru uzņēmums īsteno, ar mērķi nodrošināt efektīvu zināšanu izmantošanu. Zināšanu pārvaldība sevī ietver zināšanu izstrādi, novirzīšanu un attīstību un, vispirmām kārtām, kalpo uzņēmuma mērķu sasniegšanai <sup>4</sup>. Līdz ar to, zināšanu pārvaldības primārais uzdevums ir izstrādāt un ieviest nepieciešamos līdzekļus, filtrus un mehānismus, kas padara iespējamu darbu ar uzņēmumam nepieciešamo informāciju.

Turpmāk ir sniegts apskats par atsevišķiem zināšanu pārvaldības elementiem, kas risina galvenās problēmas un identificē konkrētus veicamos pasākumus un piemērojamos līdzekļus.

## ZINĀŠANU MĒRĶI

Pirmais solis ir zināšanu mērķu nospraušana. Šeit ir būtiski noteikt, kādas zināšanas ir nepieciešamas veiksmīgai uzņēmuma attīstībai. Kādos virzienos uzņēmumam ir jāpaplašina zināšanu bāze, lai saglabātu konkurētspējas pozīcijas vai pat apsteigtu konkurentus? Zināšanu mērķus nosaka uzņēmuma vadība, un tie ir vērsti uz atbilstošu uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanu.

## ZINĀŠANU IDENTIFICĒŠANA

Pirmais solis šeit ir noskaidrot kāda veida zināšanas uzņēmumā jau pastāv, kur un pie kādiem darbiniekiem tās ir atrodamas, un pēc tam identificēt kādas zināšanas uzņēmumā iztrūkst.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<p><b>Ko mans uzņēmums zina, kādas zināšanas ir dokumentos, datubāzēs vai darbinieku galvās?</b></p> <p><b>Kādas zināšanas ir nepieciešamas?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sarunas ar personālu</li> <li>• Darba apraksti</li> <li>• Ekspertu saraksti un tīkli</li> <li>• Kompetenču karte</li> <li>• Pasākumi un informācijas apmaiņa starp struktūrvienībām</li> <li>• Personāla viedoklis, izglītības / apmācību pārrunas</li> </ul>

## ZINĀŠANU IEGŪŠANA

Pēc tam, kad ir veikta esošo zināšanu apzināšana, var noteikt, kādas papildus zināšanas ir piesaistāmas no ārpusēs.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<b>Kādi ir piemērotākie līdzekļi, lai efektīvi samazinātu iztrūkumus esošajās zināšanās?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ārējās izglītības / apmācību programmas</li><li>• Sadarbība ar ekspertiem (Tirdzniecības kameras, profesionālās asociācijas, koledžas, pētniecības projekti, u.c.)</li><li>• Ārējie IT eksperti</li><li>• Sadarbība ar galvenajiem partneriem</li><li>• Sadarbība ar ražošanas / piegādātāju ekspertiem</li><li>• Jaunu darbinieku piesaiste</li><li>• Klientu aptaujas</li><li>• Līdzekļu piešķiršana bakalaura / maģistra darbu izstrādei</li><li>• Konferences, izstādes</li></ul>

## ZINĀŠANU ATTĪSTĪBA

Atšķirībā no zināšanu iegūšanas, zināšanu attīstības mērķis ir veidot un tālāk attīstīt iekšējo zināšanu bāzi – „mācīšanās organizācijā”. Šis process var tikt izveidots uzņēmumā vai arī attīstīts uzņēmuma iekšienē, izmantojot ārējo ietekmi.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<b>Kā esošās tehnoloģiskās kompetences un zināšanas var tikt tālāk attīstītas:</b> <b>Kur / no kā var iegūt jaunus impulsus?</b> <b>Kādas mērķa grupas var tikt iekļautas šajā procesā (klienti, piegādātāji, konsultanti, u.c.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vēlmju un ierosinājumu iegūšana no pārrunām ar klientiem</li><li>• Darbuzināšana un apmācība</li><li>• Uzņēmuma tīkli</li><li>• Apmācības uzņēmumā</li><li>• Grupu darbs (starp struktūrvienībām)</li><li>• E-apmācību platformas</li><li>• Kvalitātes apspriedes grupas</li></ul>

**ZINĀŠANU IZPLATĪŠANA**

Zināšanu izplatīšanas galvenais uzdevums ir novirzīt un sadalīt zināšanu plūsmas tā, lai personāls saņemtu nepieciešamās zināšanas atbilstošā formā un spētu tās pielietot.

Izšķiroša nozīme šī soļa veiksmīgai īstenošanai ir zināšanām atvērta kultūra, kas ir dziļi iesakņojusies uzņēmumā. Uzticības veidošana vai pastāvēšana uzņēmumā ir faktors, kas sekmē gatavību izplatīt zināšanas.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<p><b>Kādi ir piemērotākie līdzekļi un informācijas / komunikācijas / dokumentācijas sistēmas, kas palīdz novirzīt zināšanas atbilstošiem darbiniekiem / struktūrvienībām?</b></p> <p><b>Vai struktūrvienību starpā pastāv atšķirības?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulāras komandas tikšanās</li> <li>• Intranets</li> <li>• Informācijas plāksnes / ziņojumu dēļi / apkārtraksti</li> <li>• Produkcijas informācijas sistēmas</li> <li>• Darba kavējumu pārvaldība</li> <li>• Semināri darbiniekiem, kurus vada pašu eksperti</li> <li>• Apmaiņas programmas starp struktūrvienībām</li> <li>• Dokumentācija atbilstoši kvalitātes vadības sistēmai</li> <li>• Zināšanu izplatīšana ir dziļi saistīta ar uzņēmuma vērtībām un kultūru</li> <li>• E-apmācību platforma</li> <li>• Kvalitātes apspriedes grupas</li> </ul>

**ZINĀŠANU PIELIETOŠANA**

Padarot zināšanas pieejamas vēl negarantē efektīvu to pielietošanu. Šajā sakarā galvenais uzdevums ir motivēt darbiniekus iekļaujot viņus un viņu metodes un koncepcijas zināšanu pārvaldības sistēmā jau agrīnā stadijā, ievērojot viņu ieteikumus un nodrošinot atbilstošu komunikāciju.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<p><b>Kādas ir pastāvošās iespējas, it īpaši starp personu komunikācijas jomā, kas var tikt izveidotas, lai ietekmētu / ieviestu zināšanu pielietošanu?</b></p> <p><b>Kā uzņēmuma personāls var tikt iekļauts zināšanu pārvaldībā jau agrīnā stadijā?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neformālie tīkli</li> <li>• Ideju pārvaldības datubāze</li> <li>• Vikivietnes</li> <li>• Kvalitātes vadība</li> </ul>

## ZINĀŠANU SAGLABĀŠANA

Zināšanu saglabāšana ir nepieciešama, lai nosargātu zināšanas, it īpaši saistībā ar darbinieku aiziešanu, un lai novērstu uzkrāto zināšanu zudumu. Galvenais uzsvars ir uz stratēģijas izstrādi par to, kur un kā zināšanas var tikt uzkrātas un atjaunotas.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<p><b>Kādas stratēģijas nodrošina panākumus?</b></p> <p><b>Kas ir būtiskāks: dokumentētas zināšanas vai tās, kuras tiek personiski nodotas?</b></p> <p><b>Kā to visu var sekmēt?</b></p> <p><b>Kādi priekšnosacījumi ir jārada, lai veicinātu gatavību dalīties ar zināšanām?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zināšanu nodošana: darbs tandēmā</li><li>• Darbinieku lojalitāte; zema darbinieku mainība</li><li>• Projektu dokumentācija</li><li>• Ilgs darba uzteikuma periods</li><li>• Komandas darbs</li><li>• Godīga darba attiecību pārtraukšanas kultūra</li><li>• Neformālie tīkli</li><li>• Ideju pārvaldība</li><li>• Datubāzes</li><li>• Vikivietnes</li><li>• Kvalitātes vadība</li></ul>

## ZINĀŠANU IZVĒRTĒŠANA

Pēdējais posms ir visu veikto soļu un pasākumu izvērtējums. Šim mērķim ir jāizveido specifiski vērtēšanas kritēriji. Kritēriji kalpo par pamatu izvērtējumam un sniedz informāciju vai īstenotie pasākumi ir bijuši noderīgi un kādā mērā.

Uzdevums	Pasākumi / metodes
<p><b>Vai ir sasniegti izvirzītie mērķi?</b></p> <p><b>Vai tika izvēlēts pareizais virziens?</b></p> <p><b>Vai zināšanu pārvaldība ir sevi attaisnojusi?</b></p> <p><b>Kādi uzlabojumi ir nepieciešami?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novērojumi</li><li>• Darbinieku aptaujas</li><li>• Klientu aptaujas</li><li>• Līdzsvarotu rādītāju sistēma</li></ul>





## KĀDI IR IEGUVUMI MAZIEM UN VIDĒJIEM UZŅĒMUMIEM?

Zināšanas bieži ir par pamatu inovācijām, savukārt uzņēmuma spēja radīt inovācijas lielā mērā nosaka tā konkurētspēju. Daudziem uzņēmumiem, galvenokārt lielām korporācijām, tas bija noteicošais faktors, lai institucionalizētu un sistematizētu zināšanu resursus. Tomēr daudziem maziem un vidējiem uzņēmumiem zināšanu pārvaldība nav pašsaprotams jēdziens.

Maziem un vidējiem uzņēmumiem ir no lieliem uzņēmumiem atšķirīgas zināšanu pārvaldības struktūras un rīcības plāni. Vairāki Vācijā veikti pētījumi, tādi kā „Zināšanas kā mazo un vidējo uzņēmumu salīdzinošā priekšrocība” (2006) pierāda, ka zināšanu pārvaldības specifika ir mazāk atkarīga no uzņēmuma nozares kā no uzņēmuma lieluma. Cits būtisks ietekmējošais faktors ir uzņēmuma stratēģiskā pozicionēšana.



Mazos un vidējos uzņēmumos saistībā ar zināšanu pārvaldību ir raksturīgas sekojošas iezīmes 5:

- ▶ Zināšanu bāzi pamatā kontrolē neliels skaits darbinieku 6
- ▶ Zināšanas tiek pēc iespējas mazāk komunicētas
- ▶ Daudzos gadījumos zināšanas ir grūti aprakstāmas, tās kļūst redzamas vienīgi tad, kad konkrēts process tiek īstenots
- ▶ Vairumā gadījumu uzņēmumā nepastāv atsevišķa struktūrvienība, kas analizē uzņēmuma darbības procedūras, izvērtējumu veic uzņēmuma īpašnieks vai vadītājs

⚠ **DRAUDI** pazaudēt zināšanas gadījumos, kad no uzņēmuma aiziet personāls, kura rīcībā ir zināšanas

⚠ **DRAUDI**, ka informācijas turētāji neapzinās informācijas, kuru viņi uztur, nozīmību.

No otras puses, ir virkne priekšrocību, kuras piemīt maziem un vidējiem uzņēmumiem un, kas var dot handicapu konkurences cīņā:

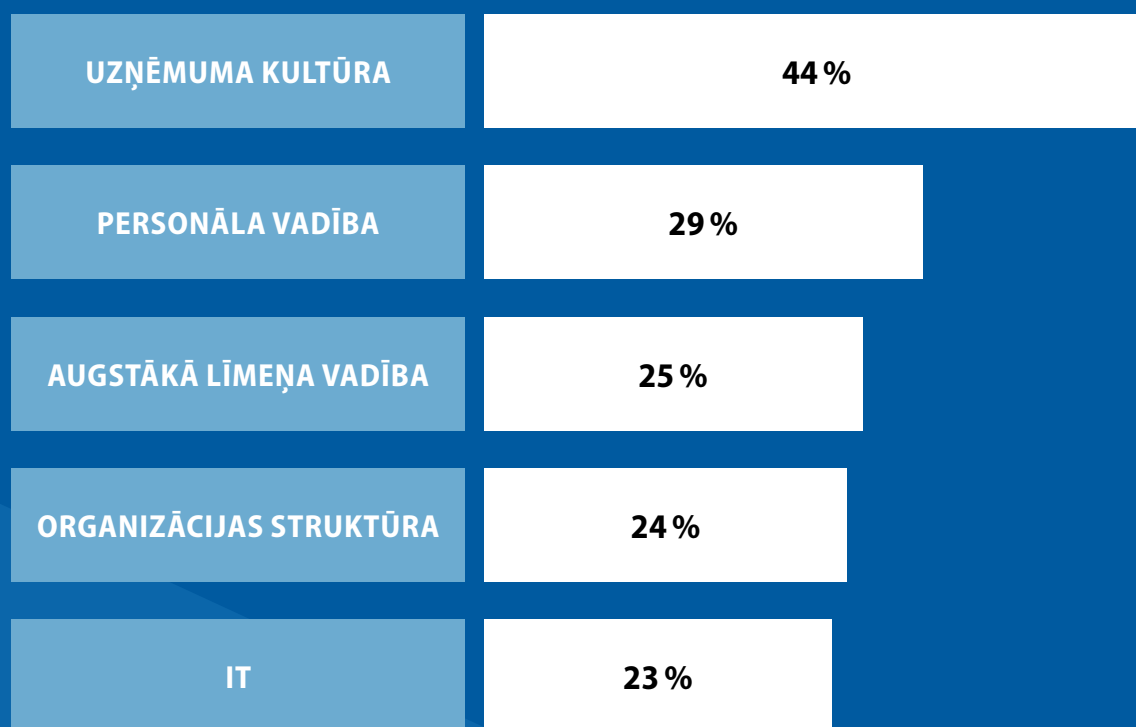
- ▶ Labāka tirgus iespēju atpazīšana, saistībā ar to, ka zināšanas ir koncentrētas pie neliela skaita darbinieku
- ▶ Īsa rīkojumu nodošanas ķēde
- ▶ Augstāka elastība
- ▶ Zemāks darba dalīšanas līmenis, kas ļauj vienam darbiniekam veikt lielāku skaitu pienākumu, tādējādi padarot to par daudzpusīgāku zināšanu turētāju
- ▶ Ciešākas sociālās saiknes

Daudzi zināšanu pārvaldības rīki, kas tiek pielietoti lielos uzņēmumos, tādi kā kontaktu katalogi jeb dzeltenās lapas, mazos un vidējos uzņēmumos ir uzskatāmi par liekiem. Sociālās saites mazos uzņēmumos ir pietiekami ciešas, līdz ar to personāla kompetences un zināšanas visiem ir pietiekami zināmas.

# PRIEKŠNOSACĪJUMI SEKMĪGAI ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS IEVIEŠANAI

Gan teorijā, gan arī praksē ir vairākas jomas, kas ir būtiskas veiksmīgai zināšanu pārvaldībai. No zemāk ietvertā attēla ir redzams, ka panākumu pamatā galvenokārt ir korporatīvā kultūra. Zemāk ir īsi apskatīti uzņēmuma kultūras un informācijas tehnoloģiju aspekti.

## ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS VEIKSMES FAKTORI:



# BŪTISKIE PANĀKUMU FAKTORI KORPORATĪVĀ KULTŪRA

Lai ieviestu zināšanu pārvaldību uzņēmumā ir nepieciešami priekšdarbi, izveidojot labvēlīgus priekšnosacījumus un atbilstošu ietvaru. Būtisks panākumus noteicošs faktors ir uzņēmuma kultūra, kurā pastāvošās vērtības, standarti un attieksme veicina mācīšanos organizācijā un zināšanu pārnesi, un kura tiek veicināta un uzturēta. Uzņēmuma kultūra tiek uzskatīta par uzņēmuma vadības standarta izturēšanos <sup>8</sup>. Uzņēmuma kultūra no malas ir ļoti pamanāma, it īpaši uzņēmuma darbinieku izturēšanās (piem. ģērbšanās stils), to attieksme pret citiem strādājošiem (piem. gatavība palīdzēt citiem). Izturēšanos vai sarunu tēmas vien nevar uzskatīt par pamatu atsevišķas subkultūras izveidei. Uzņēmuma kultūra vairāk balstās uz kopīgām vērtībām (tolerance, sporta veidi, u.c), kas saista vairākumu no uzņēmuma darbiniekiem. Uzņēmuma īpašā kultūra (...) ir uzņēmuma vēsturiskās attīstības (dzīves cikla) rezultāts. Līdz ar to, uzņēmuma kultūrai piemīt spēcīgs emocionāls raksturs, un tā nevar tikt viegli ieviesta no uzņēmuma vadības puses. Drīzāk tā laika gaitā attīstās vairāk neformāli un netieši.

<sup>9</sup>

Pirms ieviest zināšanu pārvaldību, ir nepieciešams pārlicināties, ka uzņēmumam ir atbilstoša kultūra un tā raksturojošās iezīmes atbilst koncepcijai. Zināšanu pārvaldība nevar tikt veiksmīgi ieviesta, ja pastāv problēmas komunikācijā.

Lai veiksmīgi ieviestu zināšanu pārvaldību, ir būtiski sekojoši uzņēmuma kultūru raksturojošie parametri: AKTIVITĀTE, ATVĒRTĪBA, UZTICĒŠANĀS, GATAVĪBA MĀCĪTIES UN KONSTRUKTĪVA VARAS PIELIETOŠANA.

## ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAI IR NEPIECIEŠAMA KOMUNIKĀCIJAS UN SADARBĪBAS VEICINĀŠANA

Zināšanu kultūras izveidi vidējos uzņēmumos dažkārt ir vieglāk sekmīgi īstenot kā lielos uzņēmumos dēļ izteiktās uzņēmuma kultūras. Bieži tas atspoguļojas veidā, kā organizācija darbojas (piem. atteikšanās no statusa simboliem un hierarhijas auto stāvvietā), kā arī piekoptajā uzņēmuma kultūrā, kuru raksturo uzticēšanās, cieņa, atvērtība, godīgums, atzinība, u.c. Šīs vērtības veido daļu no darbības izvērtējuma.

Šie paši principi attiecas uz praktisko vadības stilu. Vadītājiem ir jārada priekšzīme zināšanu pārnesē, jo ikvienai darbībai ir simboliska nozīme. Tas attiecas arī uz iztrūkumiem pašu vadītāju zināšanās. Lēmumi dažkārt tiek pieņemti intuitīvi. Tas palīdz darbiniekiem pārvarēt bailes nokļūt situācijā, kad tie var izrādīties nekompetenti. Zināšanās balstīta uzņēmuma vadība, cita starpā, ir būtisks priekšnoteikums inovāciju un konkurētspējas attīstībai.

Lai veiksmīgi ieviestu zināšanu pārvaldības koncepciju, bieži ir nepieciešamas zināmas izmaiņas uzņēmuma domāšanā un darba metodēs, kā arī uzņēmuma kultūrā. Darbinieki ir ar to jāiepazīstina, tie ir jāvirza un jāatbalsta.

Zināšanas un to pārvaldība ieņem noteicošu lomu veiksmīgi un stratēģiski pārvaldītā uzņēmumā un ir kā izejas punkts veiksmīgai uzņēmuma vadībai.

### DER ZINĀT

**UZŅĒMUMA KULTŪRA**  
Vērtību, noteikumu un attieksmes kopums, kas veido organizācijas darbinieku lēmumus, rīcību un uzvedību.

Tas var būt, piemēram, godīgums, orientācija uz klientu, partnerattiecības, patstāvība vai komandas gars. Uzņēmuma kultūra veido darbinieku uzvedību, līdz ar to ietekmē uzņēmuma kopējo tēlu.

# BŪTISKIE PANĀKUMU FAKTORI INFORMĀCIJAS TEHNOLOĢIJAS

Papildus uzņēmuma kultūrai arī informācijas tehnoloģijas (IT) ieņem būtisku lomu zināšanu pārvaldībā. Jo vairāk uzņēmums saskaras ar **tiešajām zināšanām** (piem. dati, kodi, dokumenti, u.c.), jo lielāka ir informācijas tehnoloģiju nozīme.

Informācijas tehnoloģiju attīstība lielā mērā ir ietekmējusi iespējas īstenot zināšanu pārnesi. Ar IT palīdzību personālam ir pieejamas būtiskas zināšanas un informācija, kas var tikt izmantota problēmu risināšanai. Uzņēmumā var tikt izveidota atbilstoša tehniskā platforma, kas var tikt pielietota zināšanu pārnesi.

Tehniskā infrastruktūra var tikt iedalīta trīs veida sistēmās <sup>10</sup>:

**KOMUNIKĀCIJAS SISTĒMAS** tiek izmantotas saziņai un komunikācijai darbinieku starpā. E-pasts, tērzētavas, grup-programmatūra, diskusiju grupas vai video konferences ir atsevišķi komunikāciju sistēmu piemēri.

**UZGLABĀŠANAS SISTĒMAS** tiek pielietotas zināšanu uzkrāšanai un arhivēšanai. Tās var tikt dažādos veidos strukturētas un sistematizētas:

- ▶ Dokumentu vadības sistēmas tiek pielietotas, piemēram, dokumentu un dokumentācijas uzglabāšanai, un tās tiek veidotas pēc noteikta parauga.

- ▶ Zināšanu datubāzes var ietvert idejas, problēmu risinājumus, rakstus, procesus, baltās grāmatas, lietotāju rokasgrāmatas un kvalitātes vadības sistēmas rokasgrāmatas, kas ir pieejamas pilnvarotiem darbiniekiem. Šīm sistēmām būtu jābūt strukturētām, saturiski noformētām un aprīkotām ar lietotājam draudzīgu meklēšanas funkciju. Vispārīgā veidā zināšanu datubāze nosaka daļu no pārvaldības sistēmas un satur nepieciešamos faktus un noteikumus, kas ir nepieciešami uzņēmuma problēmu risināšanai.
- ▶ Pieredzes datubāzes kalpo uzņēmuma administrācijai, analīzei un darbības pieredzes un rezultātu apstrādei un izplatīšanai.
- ▶ Prasmju datubāzes uzkrāj datus un informāciju par darbinieku un iespējamo partneru ar darbu saistītām prasmēm un spējām. Tās var būt aprīkotas ar meklēšanas funkciju.
- ▶ Satura pārvaldības sistēmas tiek lietotas satura radīšanai, apstrādei un organizācijai.

**IDENTIFIKĀCIJAS SISTĒMAS** nodrošina zināšanu atklāšanu. Identifikācijas sistēmām nav būtiski, kur zināšanas atrodas; tādā veidā, piemēram, darbinieki tiek uztverti kā tiešais zināšanu avots. Identifikācijas sistēmu tiešās funkcijas ir zināšanu radīšana, atrašana, sistematizēšana un vizuālā atspoguļošana. Identifikācijas sistēmu piemēri ietver zināšanu portālus, meklētājprogrammas, zināšanu kartes, datu analīzes rīkus, „dzeltenās lapas” (uzņēmuma darbinieku profilu katalogi).

Informācijas tehnoloģijas pamatā palīdz nodrošināt zināšanu izplatīšanu un uzglabāšanu, tomēr tās var arī veicināt zināšanu pielietošanu un radišanu. Šajā sakarā ir būtiski radīt nepieciešamos kultūras un organizācijas nosacījumus.

Ir vairāki noteikumi un ierobežojošie faktori, kas ir jāņem vērā, lai veiksmīgi rīkotos ar zināšanām un izmantotu informācijas tehnoloģiju piedāvātās iespējas. Informācijas tehnoloģijas piedāvā infrastruktūru, kas ir nepieciešama zināšanu apmaiņai. Lielā starptautiskā korporācijā visaptveroša zināšanu pārnese nav iedomājama bez atbilstošas informācijas tehnoloģiju infrastruktūras. Tomēr izšķirošie faktori, kas nosaka zināšanu pārneses veiksmi vai neveiksmi, ir pastāvošās vērtības, normas un uzņēmuma kultūras attieksme.

Viens no būtiskākajiem veidiem, kā informācijas tehnoloģijas veicina zināšanu pārvaldību, ir zināšanu pārneses ātruma un aptvēruma palielināšana. Tā ļauj identificēt, strukturēt un pēc tam pielietot individuālās un kolektīvās zināšanas visā pasaulē gan uzņēmuma darbiniekiem, gan klientiem.

Būtiski ir uzturēt piemērotu struktūru, ērtus meklēšanas mehānismus, atbilstošu valodu un izpausmes formu, kā arī nodrošināt pastāvīgu datubāzu uzturēšanu un atjaunināšanu.



# KĀ IEVIEST ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS SISTĒMU UZŅĒMUMĀ?



Sakarā ar to, ka pastāv daudz dažādas pieejas, nevar uzskatīt, ka pastāv viena ideālā zināšanu pārvaldības koncepcija, kas var tikt vienlīdz sekmīgi ieviesta jebkurā organizācijā. Līdz ar to, nav tādas universālas metodes, ko var ieteikt jebkuram uzņēmumam. Ikvienai organizācijai, kas plāno attīstīt zināšanu pārvaldības koncepciju, tā ir jāveido atbilstoši uzņēmuma specifikai, mērķiem un stratēģiskajām pozīcijām. Zināšanu pārvaldībai ir jāatbilst uzņēmuma konkrētajām vajadzībām un tās pastāvošajam organizatoriskajam ietvaram.

- 1 SĀKOTNĒJĀS SITUĀCIJAS IZVĒRTĒJUMS**
- 2 ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS KONCEPCIJAS IZSTRĀDE**
- 3 ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS PLĀNA ĪSTENOŠANA**
- 4 ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS PLĀNA IZVĒRTĒJUMS**



# VISPĀRĒJĀ PIEEJA

Pirmkārt, ir jāveic pašreizējās situācijas analīze, lai izvērtētu pastāvošos darba procesus saistībā ar zināšanu pielietojšanu, izmantošanu, attīstību, utt. Šajā sakarā ir noderīgi sekojoši jautājumi:

- 1 Kādas zināšanas tiek pielietotas pašlaik un var tikt izmantotas nākotnē, kādās jomās?
- 2 Kur tiek radītas jaunas un atbilstošas zināšanas?
- 3 Kādā formā zināšanas tiek uzkrātas / aizsargātas / atmestas?  
Kādas tehnoloģijas tiek pielietotas?
- 4 Kas izpilda kādus uzdevumus un kādi ir rezultāti?

Ir ļoti būtiski vajadzību formulēšanā un pašreizējās situācijas analīzē iesaistīt darbiniekus, jo tiem var būt dažāda uztvere par pastāvošajiem trūkumiem zināšanās un tie var sniegt vērtīgas praktiskas idejas uzlabojumiem. Sasniegtie rezultāti ir jādokumentē un jāizvērtē.

Balstoties uz pašreizējās situācijas analīzi, ir jāmeklē konceptuāli risinājumi un idejas zināšanu pārvaldībai, un ir jāplāno nepieciešamie pasākumi. Šajā stadijā ir svarīgi pievērst uzmanību uzņēmuma specifikai atbilstoša plāna izstrādei un precizēšanai. Šeit būtu izvērtējamas iespējas attīstīt uzņēmuma kultūru. Sekojoši jautājumi var būt noderīgi attīstot un ieviešot piemērotas idejas un pasākumus:

- 1 Kādi pasākumi, instrumenti un mehānismi var tikt ieviesti, lai iegūtu trūkstošās zināšanas pieņemamā kvalitātē?
- 2 Kā nodrošināt, ka lietotājiem / darbiniekiem ir pieeja atbilstošām zināšanām?

## 1. SOLIS

### SĀKOTNĒJĀS SITUĀCIJAS IZVĒRTĒJUMS

## 2. SOLIS

### ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS KONCEPCIJAS IZSTRĀDE

# 3. SOLIS

## ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS PLĀNA ĪSTENOŠANA

Ieviešanas fāzē ir virkne faktoru, kas var palīdzēt īstenot zināšanu pārvaldības plānu.

Noderīgas var būt sekojošas vadlīnijas:

- ▶ Organizatoriskā sistēma
  - ... Jāprecizē organizatoriskie jautājumi
  - ... Jādefinē atbildības sadalījums un uzdevumi
  - ... Jāvienojas par noteikumiem attiecībā uz zināšanu pārvaldības risinājumiem
- ▶ Darbinieku motivēšana
  - ... Darbiniekiem ir jābūt pārliecinātiem par zināšanu pārvaldības sistēmu un motivētiem iesaistīties
  - ... Darbinieki ir jāiesaista jau agrīnā stadijā
  - ... Iespējas īstenot apmācības, informatīvus pasākumus, u.c.
- ▶ Stipra tehniskā sistēma
  - ... Ja informācijas pārvaldības plāns paredz informācijas tehnoloģiju pielietošanu, ir svarīgi nodrošināt, ka tehniskā sistēma ir stabila un funkcionāla
  - ... Ir jānodrošina, ka darbojas datu pārraide un savākšana
- ▶ Tālākie pasākumi
  - ... Pozitīvo rezultātu izplatīšana uzņēmumā, izstrādājot atbilstošus pasākumus, lai to nodrošinātu;
  - ... Uzņēmuma direktoru iesaiste zināšanu pārvaldības plānā
  - ... Konsultatīvas grupas izveide par zināšanu pārvaldības jautājumiem

Pēc pirmo trīs soļu īstenošanas var tikt uzsākta zināšanu pārvaldības plāna un tā pasākumu izvērtēšana. Jau sākotnējā stadijā ir nepieciešams noteikt vai un cik lielā mērā plāns ir sekmīgs. Ir jāizvērtē vai ieviešanas procesā pastāv kādas grūtības, kas var apdraudēt procesu un plāna īstenošanu.

## 4. SOLIS

### ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS PLĀNA IZVĒRTĒJUMS

Līdz ar to, uzsākot ieviest zināšanu pārvaldību, lietderīgi būtu pārdomāt sekojošus jautājumus:

- ▶ Kritēriji, pēc kādiem tiks izvērtēta efektivitāte – standartu, indikatoru noteikšana, u.c.
- ▶ Kādi pasākumi tiks īstenoti, lai nodrošinātu datu ievākšanu (aptaujas, intervijas, pārskati, statistika, indikatori, u.c.)
- ▶ Kādas personas tiks iesaistītas izvērtēšanas procesā
- ▶ Cik regulāri un bieži tiks veikts novērtējums
- ▶ Informācijas dokumentēšana un izplatīšana

Šie soļi palīdz identificēt iespējamās neatbilstības ieviešanas gaitā tās sākotnējā stadijā un piemērot atbilstošus pasākumus. Šiem uzlabojumiem ir pozitīva ietekme uz veiksmīgu zināšanu pārvaldības sistēmas ieviešanu uzņēmumā.





PRAKTISKIE PIEMĒRI

# UZŅĒMUMS NR.1

## NOZARE

Rūpniecība / metālapstrāde (atsperu ražošana)

## SITUĀCIJAS RAKSTUROJUMS

Uzņēmums neražo masveida produkciju, bet piedāvā inovatīvus, klientam pielāgotus risinājumus. Būtiska loma ir darbinieku radošajam potenciālam. Līdz ar to, vadības uzdevums ir veicināt darbinieku radošumu un sekmēt ideju apmaiņu.

## PASĀKUMI: IDEJU PĀRVALDĪBAS IEVIEŠANA

**Ideju komandas izveide:** tika izveidota darba grupa, kurā tika iesaistīti darbinieki no visa uzņēmuma. Darba grupai tika dots uzdevums izstrādāt teorētiskos un praktiskos ideju pārvaldības ieviešanas risinājumus, t.sk. IT risinājumus, ja nepieciešams:

- ▶ **Ideju telpas:** Telpas dizains un krāsu izvēle var veicināt radošo darbību. Šī iemesla dēļ telpas sienas tika nokrāsotas dzeltenā krāsā un tika ieviestas dzeltenas tāfeles. Citas ideju telpas koncepcija tika izstrādāta kā sala ražošanas zāles centrā. Tā ir pieejama jebkurā laikā visiem darbiniekiem un piedāvā radošu atmosfēru, bezmaksas dzērienus un dažādus informatīvus materiālus. Ideju telpu priekšrocības ir, ka tajās spontāni tiek radītas daudzas inovatīvas idejas, strādājot komandās.
- ▶ **Ideju vadītāji:** no katras uzņēmuma struktūrvienības tiek izraudzīti īpaši entuziastiski darbinieki, kas tiek nozīmēti par ideju vadītājiem. Visi ideju vadītāji kopā veido tā saukto „ideju komandu”, kas ir atbildīga par

izvirzīto ideju izvērtēšanu, īstenošanu un apbalvošanu. Atsauksmes par saņemtajām idejām tiek dotas 14 dienu laikā, pielietojot speciālu programmatūru.

- ▶ **Ideju sanāksmes:** ideju vadītāji organizē un vada ideju sanāksmes. Katra sanāksme tiek veltīta kādai specifiskai idejai, kuru prezentē ideju vadītājs, un kas tiek apspriesta ar darbiniekiem un kopīgi akceptēta.
  - ▶ **Kā darbinieks var iesniegt ideju?** – to var izdarīt ar programmatūras palīdzību vai arī aizpildot ideju kartīti.
  - ▶ **Kāpēc ir nepieciešama programmatūra?** – Šādā veidā netiek pazaudēts neviens no ierosinājumiem. Obligāta prasība ir atsauksmes sniegšana par ikvienu iesniegto ideju. Tādējādi darbiniekos paaugstinās sajūta, ka to idejas tiek akceptētas.
  - ▶ **Atlīdzība:** par labu ideju tiek izmaksāta naudas balva. Alternatīvs variants paredz iespēju krāt punktus un vēlāk tos apmainīt pret dāvanu kartēm.

## PANĀKUMI UN IEGUVUMI

- ▶ Gada laikā tika ieviestas vairāk kā 50 idejas
- ▶ Tika paaugstināts darbinieku kompetences līmenis
- ▶ Tika paaugstināta zināšanu pārnese un kvalitāte
- ▶ Tika panākta ievērojama izmaksu ekonomija

## UZŅĒMUMS NR.2

### NOZARE

elektronisko iekārtu ražošana

### SITUĀCIJAS RAKSTUROJUMS

Elektronisko iekārtu ražošanas nozarē būtiska nozīme ir pētniecībai un attīstībai. Līdz ar to, uzņēmumam viens no izaicinājumiem ir šīs jomas stiprināšana. Tika izvirzīti sekojoši mērķi:

- ▶ Sistemātiska zināšanu izplatīšana un tālāka attīstība
- ▶ Gala klientu iesaiste agrīnā stadijā, ar mērķi optimizēt produktu attīstību
- ▶ Zinātnisko iestrādņu praktisks pielietojums
- ▶ Plašas personāla kvalifikācijas celšanas nodrošināšana
- ▶ Kontakta tīkla izvēšana

### PASĀKUMI: UZŅĒMUMA AKADĒMIJAS IZVEIDE

Akadēmijas koncepcija ir balstīta uz trīs pilāriem:

- ▶ **Darbinieku iniciatīva:** akadēmijā piedāvāto apmācību saturs ir speciāli pielāgots, tām ir raksturīga uz mērķi orientēta zināšanu pārnese, un tās ir pieejamas visu struktūrvienību darbiniekiem, kā arī klientiem un uzņēmuma partneriem. Tiek ievērots princips: mācies un ļauj mācīties. Darbinieki paši darbojas kā lektori. Gandrīz visu kursu apmeklējums ir bezmaksas.

Kā priekšrocība ir minams tas, ka personāls labāk iepazīstas ar uzņēmuma produkcijas klāstu un apgūst jaunas zināšanas, kuras var pielietot citos ražošanas novirzienos. Šādā veidā ražošanu neapdraud atsevišķa darbinieka aiziešana.

- ▶ **Sadarbība ar izglītības iestādēm** ar mērķi savienot teoriju un praksi. (simpoziji, ekspertu darba grupas)
- ▶ **Resursu un pakalpojumu klāsts:** ieinteresētajām pusēm tiek nodrošināti akadēmijas resursi (telpas, lektori) ar mērķi paplašināt kontaktu tīklu.

Būtiska loma ir arī apmaiņas pasākumiem ar **ārējām izglītības institūcijām:**

- ▶ Semināri ar gala klientiem, lai identificētu mērķa grupas vajadzības jau sākotnējā stadijā un atbilstoši pielāgotu produktu (piemēram: seminārs ar vājredzīgām personām)

### PANĀKUMI UN IEGUVUMI

- ▶ Mazākas dikstāves darbinieku prombūtnes gadījumā
- ▶ Ilgtermiņa sadarbība ar zinātni un pētniecību
- ▶ Papildus peļņa
- ▶ Ilgtermiņa klientu lojalitāte

# UZŅĒMUMS NR.3

## NOZARE

Elektronika / spiesto plašu (PCB) ražošana

## SITUĀCIJAS RAKSTUROJUMS

elektronikas spiesto plašu (PCB) tirgu raksturo augsti konkurētspējīga masu produkcijas ražošana. Šī iemesla dēļ uzņēmumam nācās pārorientēt savu stratēģiju un pievērsties klientiem pielāgotu augstas tehnoloģijas produktu ražošanai un sarežģītu risinājumu izstrādei. Kā priekšnosacījums tam ir inovācijas kapacitāte un problēmu risināšanas kompetence. Pēdējais nav iedomājams bez zināšanām par klientu vajadzībām. Tas nozīmē: iegūt ārējās zināšanas un pārvērst tās iekšējās zināšanās. Šim nolūkam ir nepieciešams zināšanas par klientu vajadzībām nodot visiem darbiniekiem. Tas ietver inovāciju vadību un darbinieku attīstību.

## PASĀKUMI: INTEGRĒTĀ DAUDZLĪMEŅU KVALIFIKĀCIJAS MODEĻA IZSTRĀDE UN IEVIEŠANA

**Mērķis:** izveidot starpdisciplīnu kompetences visā teorētiskajā un praktiskajā inovācijas ķēdē. Darbiniekiem būtu jāizprot pašas galvenās saiknes: klienta vajadzības ► to pārnese uz uzņēmumu ► klientu menedžeris ► mijiedarbība starp tehnisko izstrādi un operatīvo līmeni. Visu šo posmu cieša integrācija ļauj labāk realizēt klienta prasības visos uzņēmuma līmeņos, tādējādi paaugstinot uzņēmuma konkurētspēju.

**Kā notiek kvalifikācijas process?** – Ir jāapgūst trīs moduļi:

- 1 Projektu vadība
- 2 Uz ražošanu vērsta inovāciju izvērtēšana
- 3 Uz pārdošanu vērsta inovāciju izvērtēšana

Šie trīs moduļi ir savstarpēji saistīti. Katrs modulis ietver tā sauktās **vienojās kompetences**, tādas kā:

- Darbs projektos
- Darba laika modeļi
- Uzsākšanas fāzes optimāla konfigurācija
- Pārdošanas un ražošanas rādītāji
- Cenu politika
- Sūdzību pārvaldība

Tādējādi darbiniekiem tiek veidota visaptveroša izpratne par inovācijas procesiem.

Iesaistīti tiek arī ārējie dalībnieki – klienti un konkurenti. Mērķis – veidot bāzi salīdzināšanai, un dot uzņēmumam iespēju izvērtēt sevi, uzlabot zināšanas un piesaistīt klientus.

## PANĀKUMI UN IEGUVUMI

- Ir uzlabots zināšanu līmenis darbiniekiem no dažādām struktūrvienībām
- Darbinieku zināšanu līmenis tiek pastāvīgi paaugstināts
- Uzņēmumā ir paaugstināta izpratne par saistītajiem darbības virzieniem
- Darbinieku kvalifikācija tiek pastāvīgi un mērķtiecīgi paplašināta
- Ir optimizēta zināšanu pārnese pa ražošanas procesa dažādiem posmiem
- Ir izveidots zināšanu tīkls, kur darbinieki var mācīties no citu pieredzes un problēmām
- Ir gūti papildus ienākumi (ārējie dalībnieki par kursiem maksā dalības maksu)



# UZŅĒMUMS NR.4

## NOZARE

mašīnbūve (speciālu iekārtu projektēšana un ražošana, lāzera tehnoloģiju integrēšana)

## SITUĀCIJAS RAKSTUROJUMS

uzņēmuma unikālā īpatnība ir dažādu tehnoloģiju, it īpaši lāzera tehnoloģiju, integrācija montāžas vietā. Pirmkārt, tādēļ ir nepieciešama augsta inovācijas kapacitāte. Otrkārt, ir jānodrošina esošo zināšanu aizsardzība saistībā ar augsto specializācijas līmeni un iespējamām svārstībām. Šajā jomā arī redzamas uzņēmuma galvenās problēmas:

- ▶ Galvenie zināšanu turētāji uzņēmumā ir virs vidējā vecuma un paredzams, ka drīz dosies pensijā
- ▶ Gandrīz visi zināšanu turētāji uzņēmumā ir akadēmiķi, kas zināšanas iegūst patstāvīgi. Līdz ar to zināšanas, kuras viņiem ir pieejamas, ir specifiskas un nav pieejamas vispārējā veidā, un var tikt pazaudētas līdz ar speciālistu atvaļināšanos.

*Šī iemesla dēļ uzņēmums izvirzīja mērķi saglabāt esošās zināšanas, padarīt tās pielietojamas un nodrošināt jaunu zināšanu iepilūšanu uzņēmumā.*

## PASĀKUMI: „ORGANIZĒTAS PIEREDZES APMAIŅAS STRATĒGIJAS” IZSTRĀDE UN ĪSTENOŠANA.

### Stratēģijas elementi:

- ▶ Tiek rīkotas regulāras *projektu vadītāju tikšanās* ar mērķi veicināt zināšanu pārnesi no projektiem
- ▶ *Jaunāko darbinieku pārraudzība*: katram jaunam darbiniekam tiek nozīmēts darbaudzinātājs, kurš sniedz instrukcijas darba procesā. Tas tiek darīts ar mērķi nodot esošās zināšanas no vecākiem darbiniekiem jaunajiem.

- ▶ Divu dienu konferences organizēšana reizi gadā (vienmēr novembrī) ar mērķi nodrošināt viedokļu apmaiņu par uzņēmuma stratēģiju un vīziju. Dalībnieki ir vadītāji un eksperti. Kā likums, vairums no projektu idejām rodas tieši konferences laikā un tiek uzreiz apspriestas.
- ▶ Uzņēmuma *terminu krātuves* izveide ar mērķi vākt un sistematizēt jaunu zināšanu saturu. Struktūrvienību vadītāji nodefinēja galvenās būtiskākās tēmas un sadalīja tās sīkāk 50 svarīgākajos jēdzienos.
- ▶ Uzņēmuma *info centra* izveide: tika atlasīti galvenie nozares žurnāli un tajos publicētā informācija izvērtēta ar terminu krātuvē ietvertu jēdzienu palīdzību. Savāktā informācija tika pārveidota Word dokumenta formā un izvietota publiskā mapē („info centrā”). Atbildīgie darbinieki to regulāri atjaunina.

## PANĀKUMI UN IEGUVUMI

- ▶ Būtiski pieaugusi izpratne par zināšanu resursu izmantošanu
- ▶ Samazināts iekšējās izpētes radītais slogs
- ▶ Zināšanu izmantošana ir padarīta pieejama visiem darbiniekiem
- ▶ Zināšanu pārvaldība ir kļuvusi par daļu no kvalitātes vadības kultūras.

# NOZARES ORGANIZĀCIJAS



Līdz ar inovāciju un tehnoloģiju nemitīgo attīstību, izmaiņām patērētāju pieprasījumā un globālo konkurenci, apstrādājošās rūpniecības uzņēmumi saskaras ar strauji mainīgām vajadzībām pēc zināšanām, kas arvien vairāk prasa individuālus sasniegumus. Ņemot vērā ekonomiskās un demogrāfiskās tendence, kā arī pastāvošās neatbilstības prasmēs un nepietiekamo apņēmību investēt zinātnē, tehnoloģijās, inženierzinātnu un matemātikas specialitātēs, daudziem uzņēmumiem kompetenču piesaiste ir kļuvusi par nopietnu izaicinājumu. Viens no galvenajiem izaicinājumiem Eiropā pašlaik ir nodrošināt pašreizējo un nākotnes darbaspēku ar nepieciešamajām prasmēm, kas ļautu tam konkurēt globālajā tirgū. Eiropas rūpniecība nevar uzlabot savas konkurences pozīcijas attiecībā pret attīstības valstīm balstoties tikai uz darbaspēka izmaksām. Mūsu stiprajai pusei ir jābūt prasmēm, kvalitātei un inovācijām. Ir vitāli svarīgi, lai mūsu darbaspēks ir sagatavots atbilstoši uzņēmumu vajadzībām un iepriekš uzskaitītajiem izaicinājumiem. Uzņēmumu un indivīdu spēja piemēroties nākotnes kompetenču vajadzībām, kā arī izglītības un apmācību sistēmas spēja piedāvāt darba tirgus pieprasījumam atbilstošus pakalpojumus būs noteicošie faktori Eiropas rūpniecības uzņēmumu konkurētspējai un personu spējai tikt nodarbinātiem. Apstrādājošā rūpniecība turpina investēt ievērojamus līdzekļus sadarbībai ar sākotnējās profesionālās izglītības un apmācību sistēmu, kā arī tālākizglītībā un apmācībās, kā tas ir norādīts 2012.gada CEEMET pētījumā „Talantu veidošana”. **UWE COMBUCHEN, CEEMET ĢENERĀLDIREKTORS**



Council of European Employers  
 of the Metal, Engineering and  
 Technology-based industries

CEEMET ir Eiropas darba devēju organizācija, kas pārstāv metāla, inženiertehnisko un tehnoloģisko nozaru intereses, ar galveno uzsvaru uz sociālo politiku un darba attiecību jautājumiem. CEEMET birojs atrodas Briselē, Beļģijā, un Eiropas institūcijas to ir atzinušas par konsultatīvu institūciju un diskusiju partneri. **11**

# NOZARU ORGANIZĀCIJU ĪPAŠĀ LOMA GATAVOJOTIES NĀKOTNES PRASMJU UN DARBASPĒKA VAJADZĪBĀM

Pašlaik Eiropas Savienībā, neskatoties uz augsto bezdarba līmeni, ir ap 2 milj. darba vakanču. Plaisas starp prasmju pieprasījumu un piedāvājumu mazināšana ir būtisks elements, lai atrisinātu pastāvošās problēmas ES darba tirgū un nodrošinātu konkurētspēju nākotnē.

Nozaru organizācijas reģionālā, nacionālā un ES līmenī pārstāv uzņēmumu intereses sociālā un darba tirgus politikas institūcijās, tai skaitā sākotnējās profesionālās izglītības, tālākizglītības un apmācību jomās. Tās koordinē dažāda lieluma uzņēmumu viedokļus un uzskatus un formulē kopīgu pozīciju, lai efektīvi pārstāvētu uzņēmumu intereses ar galveno mērķi radīt labākos iespējamus nosacījumus prasmju atbilstībai pašlaik un nākotnē.

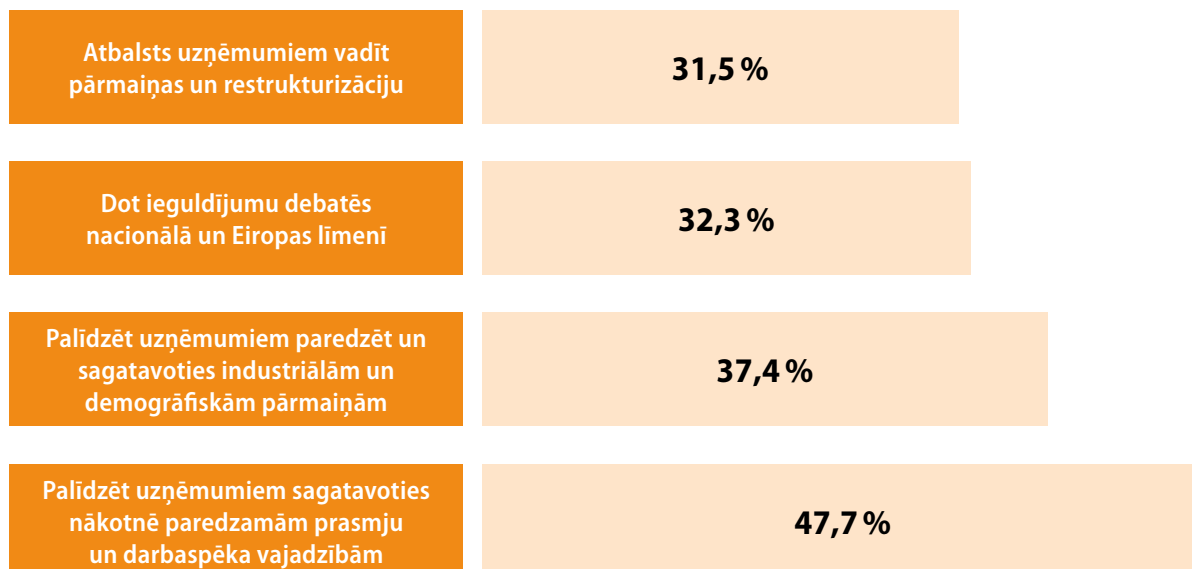
Lai nodrošinātu augstas kvalitātes profesionālo un arodizglītību, kas atbilst nozares vajadzībām, ir nepieciešama cieša sadarbība starp izglītības un apmācību institūcijām un biznesu. Nozares organizācijas pārzina situāciju nozarē un seko līdzi tam, kādas prasmes ir pieprasītas nozares uzņēmumos. Līdz ar to, tās ir uzskatāmas par kompetentu partneri profesionālās un tālākizglītības institūcijām un ir spējīgas norādīt uz vajadzībām un izaicinājumiem, ar kuriem saskaras nozares uzņēmumi, it īpaši mazi un vidējie. 2012.gada CEEMET veiktais pētījums „Talantu veidošana” ir balstīts uz CEEMET dalīborganizāciju un ar tām saistīto uzņēmumu sniegto informāciju. Pētījums identificēja vairākas kopīgas problēmas, ar kurām saskaras metāla, inženiertehniskās un tehnoloģiskās nozares Eiropā saistībā ar tālākizglītību un apmācībām:

- ▶ Pamata prasmju trūkums un kompetences līmeņa samazināšanās zinātnē, tehnoloģijās, inženierzinātnē un matemātikas specialitātēs
- ▶ Izglītības un apmācību sniedzēju lēna reaģēšana uz darba tirgus vajadzībām
- ▶ Nepieciešamība uzlabot uzņēmējdarbības un kompetenču attīstību stratēģiskā līmenī, kā arī pilnveidot veidu, kā tiek noteiktas apmācību vajadzības un izvērtēta apmācību efektivitāte un rezultāti uzņēmumos
- ▶ Atbilstošas kultūras un motivācijas trūkums attiecībā uz pastāvīgu apmācību organizēšanu un investīcijām apmācībās, gan no uzņēmumu, gan darba ņēmēju puses
- ▶ Informācijas trūkums par apmācībām pieejamiem fondiem, kā arī šādu fondu trūkums

Sociālo partneru organizācijas (darba devēju organizācijas un arodbiedrības) arī var uzņemties nozīmīgu lomu informācijas nodrošināšanā un atbalstot uzņēmumus un individuus prasmju, zināšanu un kompetenču attīstības pārvaldīšanā. Tām ir jāstrādā kopā, lai konsolidētu iesaistīto pušu resursus un nodrošinātu, ka pastāv galvenie ietvara nosacījumi konkurētspējīgas rūpniecības attīstībai. Sociālā dialoga ietvaros organizācijas CEMET un IndustriALL ir panākuši pozitīvus rezultātus izglītības un apmācību jomā, kā rezultātā ir pieņemts kopīgs paziņojums „Pārveido izglītību, bet dari to kopā ar industriju”.

#### **UZŅĒMUMI NO PĀRSTĀVOŠAJĀM ORGANIZĀCIJĀM VISVAIRĀK SAGAIDA ATBALSTU SAISTĪBĀ AR SAGATAVOŠANOS NĀKOTNĒ PAREDZAMĀM PRASMJU UN DARBASPĒKA VAJADZĪBĀM.**

Nepieciešamais atbalsts no nozaru organizācijām



*Avots: 409 metālapstrādes un elektronikas nozaru uzņēmumu aptauja Latvijā, Lietuvā, Slovākijā un Slovēnijā. 2013.gada februāris – aprīlis.*

## PIEZĪMES

- 1 German Association of Employee Management (Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.) Düsseldorf 2007, Globalisierung von mittleren und kleinen Company
- 2 Rehäuser/Krcmar, S.10. [http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/\\$FILE/96-14.pdf](http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/$FILE/96-14.pdf)
- 3 Probst et al. 2003, S.32
- 4 vgl. PAS 1063: 2006-07.
- 5 Pawlowsky 2006, S. 4-5
- 6 Lutz, 2005
- 7 Anette Kleinfeld, Knowledge management, 2001
- 8 Gabler Wirtschaftslexikon, - Companykultur S. 2013
- 9 Gablers Wirtschaftslexikon- Mitarbeitermotivation, 2013, WEB
- 10 [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management\\_idesk\\_PI10413\\_HI1780555.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html)
- 11 Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based industries (CEMEET): SHAPING TALENTS New business prospects, competitiveness and improved employability through lifelong learning (2012).

Attēli no Fotolia.com

© Minerva Studio (p. 1), industrieblick (p. 11), chalabala (p. 17), Ingo Bartussek (p. 18), Bogdan Vasilescu (p. 28)

## ATSAUCES

- Gabler Wirtschaftslexikon (2013) Companykultur
- Gablers Wirtschaftslexikon (2013) Mitarbeitermotivation, (web)
- Haufe [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management\\_idesk\\_PI10413\\_HI1780555.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html)
- Globalisierung von mittleren und kleinen Company (2007) Düsseldorf: Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Kleinfeld, A. (2001) Knowledge management
- Lutz, B. (2005) Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Company – Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg/Halle: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung
- PAS 1063: 2006-07
- Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S., Puggel, A. (2006) Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Company – Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2006) Wissen managen – Wie Company ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 5. Aufl. Gabler
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2003) Wissen managen – Wie Company ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 4. Aufl. Gabler
- Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based industries (CEMEET): SHAPING TALENTS New business prospects, competitiveness and improved employability through lifelong learning (2012).

**knowME** ▶▶

