

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

EZAGUTZA KUDEATZEKO MARKOA





ESKERRAK

Dokumentu hau EUSKALITEK koordinatu du, baina pertsona talde batek egindako partaidetza ariketa bikain baten emaitza izan da. Talde horrek gogoeta egin du, urte askoan, hainbat kontzepturi, teoriari, jarduera sektoreetako irakurketari eta ezagutzaren kudeaketako esperientziei buruz, eta eskerrak eman behar zaizkie erakundeen kudeaketan lagun dezakeen marko bat garatzeko egin duten lanagatik eta erakutsi duten eskuzabaltasunagatik:

Asier Ares
José Ángel Ayucar
Miriam Beltrán
Alfonso Davalillo
Jaione Gaminde
Rafael Goiria
Unai Martínez
Miren Josu Ormaetxea
Josune Retegi
Fernando Sierra
Aitor Uriondo

EJIE, Eusko Jaurlaritzaren Informatika Elkarte
Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Saila
CEU Virgen Niña Ikastetxea
UPV/EHU
Bizkaiko Foru Aldundia, Ogasun eta Finantza Saila
Bizkaiko Foru Aldundia, Ogasun eta Finantza Saila
Microdeco
Osakidetzako ESI Barrualde Galdakao
Osakidetzako ESI Donostialdea
EUSKALIT
Axular Lizeoa

Eskerrik asko denoi!

© 2020 EUSKALIT

Dokumentu honek copyright-a dauka jabetza intelektuala babesteko. Hala ere, EUSKALITen interesa ahalik eta gehien hedatzea denez, baimena ematen du hura kopia zeko, deskargatzeko edo zabaltzeko, pertsona fisikoen artean, norberaren erabilerrarako eta irabazi asmorik gabe, betiere bere jatorria eta autoretzat aipatzen bada. Beste edozein erabilera edo zabalkunderako, EUSKALITen baimena beharko da.



AURKIBIDEA

SARRERA: ZERGATIK EZAGUTZA KUDEATZEKO MARKO BAT?	3
MARKO TEORIKO LABURRA	4
EZAGUTZAREN KUDEAKETA ETA KUDEAKETA AURRERATUKO EREDUA	8
EZAGUTZA KUDEATZEKO MARKOA	10
EZAGUTZAREN KUDEAKETA ANTOLATZEKO TRESNAK	19
GLOSARIOA	20
BIBLIOGRAFIA	22

SARRERA: ZERGATIK EZAGUTZA KUDEATZEKO MARKO BAT?



Erakundeetan ezagutza da lehengai nagusia, baina hura behar bezala identifikatzea, sailkatzea, gordetzea, ustiatzea, hedatzea eta aplikatzea ez da lan erraza. Bai erakunde bateko erabaki estrategiko handiak, bai banakako erabaki txikiak, lehendik dagoen ezagutza indibidual eta kolektiboak baldintzatzen ditu, eta, beraz, agerikoa dirudi hura behar bezala kudeatzeak sistema konplexu baten funtzionamendua errazten duela, enpresa edo erakunde batena, alegia.

Azken hamarkadetan, ezagutzaren kudeaketaren kontzeptuak berak bilakaera bat izan du, eta, gaur egun, konplexutasun gehigarriko aldagaien bat sartzen duten erronkak ditugu; adibidez, ikasteko eta ezagutza eskuratzeko modu berriak (online, proiektuen arabera, *long life learning...*), eraldaketa digitala eta ezagutzara iristeko bideak, baita ere horren zaintza, segurtasuna, hedapena eta abar, eta kudeatzeko modua ere, pertsonen ezagutza egokia izan dezaten, behar den unean eta lekuan.

Marko honen helburua da, hain justu, gogoeta egiteko gida bat izatea, ezagutzaren kudeaketak erakunde baten estrategian, bezeroekiko harremanetan, bertan lan egiten duten pertsonetik loturan, berrikuntzan (ezagutza iturri gisa) eta gizartearekiko trukean dituen ondorioei buruz. Ikuspegi hori EUSKALITek 2014an garatu eta 2018an eguneratutako Kudeaketa Aurreratuko Ereduarekin lotzen da, eta baliagarria da berori erreferentzia gisa erabiltzen duten erakundeentzat, baina baliozkoa da, halaber, erakunde batean ezagutzaren kudeaketak eragiten dituen eremuei buruz xehetasun handiagoz gogoeta egin nahi duten pertsona eta erakundeentzat.



MARKO TEORIKO LABURRA

“Kudeaketaren zientziak XX. mendean egindako ekarpen garrantzitsuena, eta egiazki bakarra, ekoizpenean eskuzko langilearen produktibitatea 50 aldiz handitzea izan zen.

Era berean, XXI. mendean kudeaketak egin behar duen ekarpenik garrantzitsuena da ezagutzaren langile zein lanaren produktibitatea handitzea”.

Peter Drucker (1909 – 2005)

ERAKUNDEEN ARLOA:

Ezagutzaren kudeaketaz hitz egiteko, kontzeptu hau sortu zuten iturri teorikoetara jo behar dugu:

1998an, Nonakak eta Takeuchik, euren “Ezagutza sortzen duen erakundea” argitalpenean, Japoniako konpainiek erakundeetan ezagutza berria nola sortzen zuten aztertu zuten.

Egileek adierazi zuten bi motatako ezagutza dagoela:

- **EZAGUTZA TAZITUA**, esperientziaren bidez bakarrik ikasten dena, zeharka metaforen eta analogien bidez komunikatzen dena, eta erakundeko pertsona bakoitzean dagoena; eta
- **EZAGUTZA ESPLIZITUA**, eskuliburuetan eta prozeduretan jasota dagoena, eta erakundeetan geratzen dena.

Alabaina, ezagutza tazitua eta esplizitua ez daude bereizita; aitzitik, osagarriak dira. Giza ezagutza bi ezagutza horien (tazitua eta esplizitua) arteko interakzio sozialaren bitartez sortzen eta hedatzen da.

Interakzio horrek ezagutza bihurtzeko lau modu sortzen ditu, zeintzuk erakundeetan ezagutza sortzeko prozesuaren motorra diren. Mekanismo horien bidez, halaber, norbanakoaren ezagutza adierazi eta zabaldu egiten da erakundearen barrurantz eta haren bitartez, hainbat mailatatik igaroz: banakakoa, taldekoa, erakundearena eta erakundeartekoa.

Ezagutza bihurtzeko lau modu horiei honela esaten zaie:

1. Tazitutik tazitura, edo **sozializatorakoa**, taldeko prozesuen teoriekin eta erakundearen kulturarekin erlazionatua.
2. Tazitutik esplizitura, edo **kanporatzekoa**, kontzeptuak sortzeko prozesuarekin erlazionatua eta elkarrizketa edo gogoeta kolektiboak sortua.
3. Esplizitutik esplizitura, edo **konbinaziozkoa**, informazio prozesuekin erlazionatua.
4. Esplizitutik tazitura, edo **barneratzekoa**, erakundearen ikaskuntzarekin lotura duena.

PERTSONEN ARLOA:

Aurkeztutako marko teorikoaz gainera, jakin behar dugu pertsonen arloko ezagutzaz hitz egiten dugunean, oro har hiru ezagutza motaz ari garela: zientifikoa, errepikapenaren bidez eskuratutakoa eta pertsonetikiko interakzioan sortutakoa.

- **EZAGUTZA ZIENTIFIKOA**, hipotetiko-deduktiboa da; hipotesiak eraiki, eta errealitatean egiaztatzen ditu.

Unibertsitatean jasotzen den eta bertan sustatzen den jakintza mota da (gradu amaierako tesia, master amaierako tesia, doktorego tesia...).

Ezagutza zientifikoa da errealitate sozial eta materialaren kontrol zein eraldaketaren oinarria. Berrikuntza ezagutza zientifikotik hurbil dago.

Alabaina, ezagutza zientifikoak ez ditu pertsonak eraldatzen, ez eta lan harremanak ere. Nola eraldatu beharko liratekeen dio, baina ohitura berriak hartzearena ez da ezagutza zientifikoaren ezinbesteko emaitza.

Erakunde batek pertsona bat kontratatzen duenean, berriazko ezagutza adarretako batean (1-Arteak eta Humanitateak, 2-Zientziak, 3-Osasun Zientziak, 4-Gizarte Zientziak eta Zientzia Juridikoak, 5-Ingeniaritza eta Arkitektura) ezagutza zientifiko ona duen norbait lortzea espero du.

- **EGITEN DUGUNA HOBETO ERREPIKATUZ ESKURATUTAKO EZAGUTZA.** Pentsatzea - Egitea - Ebaluatzea eta Berriz egitea

Kudeaketa teoriaren arrazoiak hedatuta eta erakunde gehienetan aspaldidanik garatuta (Ikusi-Epaitu-Jardun; Planifikatu-Gauzatu-Ebaluatuta-Doitu)

Ekintzan eta ekintzatik ikasitakotik eratorritako ezagutza da. Horixe da aplikatu den eta oraintxe aplikatzen ari garen kalitatearen kudeaketa arloa. Bertan, eskuratutako ezagutza egiten jakite edo gaitasun bihurtzen da. Ezagutza modu hori K. Lewin-en “Action-Research”-en dago txertatuta.

Ikaskuntza zientifikoa eta ekintza bidezko ikaskuntza osagarriak dira. Bi ikaskuntza mota horiek etengabe dialektikan edukitzen baditugu, aberastu egingo dira. Bereizten baditugu, aldiz, biak pobretuko ditugu.

- **EZAGUTZA EMOZIONALA PERTSONEN ARTEKO ZUZENEKO INTERAKZIOAN**, zeinak pertsonen arteko komunikazioari lotutako ikaskuntza eragiten baitu.

Eguneroko ezagutza emozioz betetako ezagutza da, eta, funtsean, gizarte errealitateen ezagutzari dagokio.

Erakundeetako ezagutzaren kudeaketa erakunde bakoitzean hiru jakintza mota horiek integratzeko artea da, bai eta ikerketa zientifikoaren, prozesuen hobekuntzaren eta prozesu berean parte hartzen dutenen arteko lankidetzaren harremanetako elkarriketa errazteko artea ere.

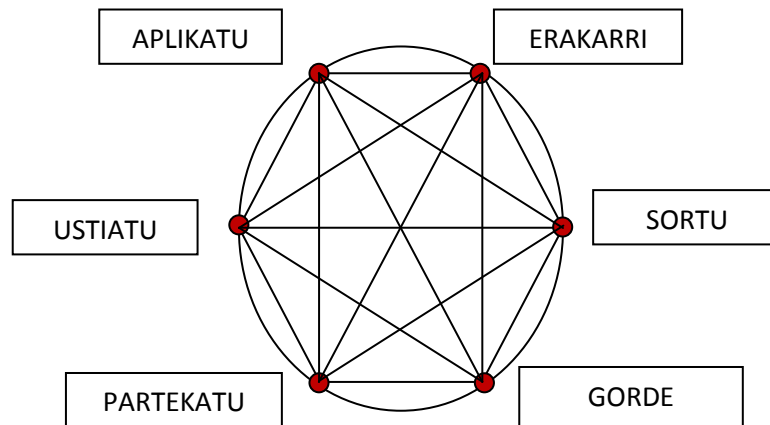
Ezagutzaren kudeaketak berekin dakar sistema informatiko edo prestakuntza plan batetik haratago, askoz haratago, joatea. Funtsezkoa da enpresa egitura berritzaile eta eraginkor bat lortzeko. Ezagutza sortu eta mugitzen bada, eta erakunde barnean behar bezala transmititzen bada, erakundea hazi egingo da ezinbestean. Trebetasun eta informazio erabilgarriak azkar transmititzen dira pertsonen artean, eta, hala, ezagutza berria sortzeko aukera handitu egiten da. Eta horrek aplikazio berriak, prozesu edo produktuen hobekuntzak eta aukera berriak lortzeko asmoz negozioa egiteko modu berriak dakartza.

Ezagutzaren eta ezagutzaren kudeaketaren definizioetan adostasunik ez dagoenez, **UNE412001:2008 IN arautik ateratako definizioak** adieraziko ditugu:

- **Ezagutza:** Subjektuan egitura mental jakin bat sortzen duten esperientzien, jakintzen, balioen, testuinguruko informazioaren, pertzepzioen eta ideien multzoa da, ideia, jakintza eta esperientzia berriak ebaluatzeko eta txertatzeko.
- **Ezagutzaren kudeaketa:** Prozesuen eta jardueren zuzendaritza planifikatua eta jarraitua, ezagutza indartzeko eta lehiakortasuna areagotzeko, ezagutza indibidualeko eta kolektiboko baliabideak hobeto erabiliz eta sortuz.
- **Ezagutzaren gobernuak:** Erakundearen ezagutza prozesuak planifikatzen, koordinatzen, mugiarazten, garatzen eta kontrolatzen dituen funtzioa da, balioa edo oinarritzko edo funtsezko gaitasunak sortzeko.

Ezagutzaren kudeaketa egin nahi duten erakundeek jarduera horiek aztertu eta nola egiten dituzten ikusi behar dute, baina ez dago jardueren segida bakar eta nahitaezkorik:

EZAGUTZAREN KUDEAKETAREN DIAMANTEA



Oharra: Geuk egina

Ezagutza **erakartzea** (beharrezkoa da erakundearentzat, bai gaurko, bai etorkizunerako).

Barne ezagutza **sortzea**.

Ezagutza **esplizitu bihurtzea edota gordetzea** (barneratutako ezagutzaren prozedura egitea).

Ezagutza **partekatzea edo banatzea** (erakunde barnean zein kanpoan sozializatzea).

Ezagutza **ustiatzea**, ideia, jakintza eta esperientzia berriak ebaluatu eta txertatzeko (gidari ebaluagarriak jarri).

Aplikatzeari. Ustiatutakoa eta sortutakoa erabiltzea, prozesu, produktu, lantalde edo jarduera garrantzitsuak erakunde bihurtzeko.

Laburbilduz, beraz, "Ezagutzaren kudeaketa" aipatzen dugunean, gizabanakoen ezagutza tazitu hori ez galtzeko erakunde batek zer motatako erabakiak har ditzakeen aztertzen ari gara. Ezagutza hori oso lotuta dago bai prozesuen errepikapen aktiboan eskuratutako ezagutzarekin, bai pertsonetikiko interakzioaren ondoriozko ezagutza emozionalarekin, eta, beraz, erakunde ezagutza sortzen duen talde ezagutzarekin. Azken batean, erakundeetan ezagutza partekatzeko kultura sortzeaz ari gara hizketan.

Marko teoriko labur honetan, ezagutzaren binomio tazitu eta esplizituari eusten diogu, historikoki ezagutzaren kudeaketaren oinarrian egon den euskarri gisa. Eta adierazten dugu bi gogoeta ildo osagarri daudela erakundeentzat, ezagutzaren kudeaketari aurre egin behar diotenerako:

- Ezagutza kudeatzea, pertsonen edo sistemen eskura egon dadin, haien zereginerako edo helbururako beharrezkoa denean.
- Pertsonak edo sistemak kudeatzea¹, ezagutza barnera dezaten beren zereginerako edo helbururako beharrezkoa denean.

¹ Une honetan, Adimen Artifiziala eta Machine learning aurrera egiten ari dira prozesuan, eta ez bakarrik lortzeko edo gordetzeko prozesuan, baizik eta baita ezagutza berria prozesatzeko eta sortzeko prozesuan ere.



EZAGUTZAREN KUDEAKETA ETA KUDEAKETA AURRERATUKO EREDUA

2014an Kudeaketa Aurreratuko Eredua (KAE) kudeatu zuen EUSKALITek, kudeaketan aurrera egin nahi zuten erakundeentzat "erreferentziako ispilu" gisa. KAE eredu holistikoa da, mota guztietako erakundeetan kudeaketari buruzko gogoeta globala egiteko balio duena; handiak, txikiak, publikoak, pribatuak, eta sektore guztietakoak. KAEn zeharkako bokazio horren frogarik onena da 2014. urteaz gero 1.300 erakundek baino gehiagok erabili dutela EUSKALITek koordinatutako kontrasteetan edo kanpo ebaluazioetan.



EUSKALITek landutako Kudeaketa Aurreratuko Eredua: 2018ko bertsioa doan deskargatzeko:
<https://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html>

KAERI dagokionez, erakundeek nabarmendu duten bertute nagusietako bat da erraza eta zorrotza dela, eta balioa ematen duela. KAE oso garrantzitsua da, erakunde baten kudeaketa orokorraren gogoeta egituratua egiten laguntzen baitu, baina badakigu gogoeta orokor horren ondoren erakundeek oso bestelako lehentasunak dituztela, eta haien erabakia izaten da kudeaketaren elementu batzuetan beste batzuetan baino foku handiagoa jartzea. Premia horri erantzuteko, EUSKALITen hainbat **marko** sortzeko estrategia garatzen dugu, KAEREkin lerrotuta, erakundeei kudeaketaren hainbat esparrutan gehiago sakontzeko aukera emango diena. Estrategia horretatik, eta beste marko batzuekin batera, Ezagutza Kudeatzeko Marko hau garatzeko aukera sortu zen. Soiltasuna, zorrotasuna eta balioa emateko bokazio berarekin sortu da Marko hau. Dokumentuak aukera ematen die erakundeei berriro ispiluan begiratzeko, kasu honetan ezagutzaren kudeaketa nola egiten duten ikusteko, edozein erakunderentzat benetan garrantzitsua den esparrua baita.

Ezagutzaren Kudeaketa zeharkako arloa da erakundeen kudeaketan. Eragina dauka ezin konta ahala kudeaketa jardueratan, baina guk garrantzitsuenak aukeratu ditugu, ekintzei lehentasuna ematen laguntzeko. Koadro honetan ikusgai daude, berdez, KAEn azpielementuak, non Ezagutzaren Kudeaketak toki handia duen:

ESTRATEGIA	BEZEROAK	PERTSONAK	GIZARTEA	BERRIKUNTZA
E1	C1	P1	S1	I1
E2	C2	P2	S2	I2
E3	C3	P3		I3
E4	C4	P4		I4

Era berean, dokumentu honetan, KAeren elementu, azpielementu eta puntu zehatzak aipatzen dira, non ezagutzaren kudeaketak toki handia izan dezakeen. Marko hau KAEko Eragileen Elementuetara eta galdera garrantzitsuenetara mugatzen da, eta jardunbide egokiekin eta adierazle espezifikoekin osatzen joango da, erakunde gehiagok erabili ahala.

Markoaren erabilera: Marko hau hainbat erabileratarako dago pentsatuta:

- Ezagutzaren kudeaketan sakondu nahi duten erakundeentzat **inspirazio iturri** izateko.
- **Autoebaluazioa.** Identifikatzea erakundearen indarguneak eskatzen dituzten zer kudeaketa jardun egiten diren, bai eta zer ahulezia identifikatzen diren ere (bai ikuspegi orokorren mailan, bai horiek erakunde osoan eta pertsona guztietan hedatzeari dagokionez, bai eta eremu horren kudeaketa sistematikoa hobetzen joatea ahalbidetzen duten ebaluazio eta berrikuspen ariketei dagokienez ere).
- Ezagutzaren kudeaketan esperientzia duten pertsonekin horren gaineko **kanpo kontraste** bat egin ahal izatea.
- Erakunde bakoitzak ezagutzaren kudeaketan **aurrera egiteko duen profila** lortzea (EUSKALITi eska dakiokkeen tresna erabiliz).

Hainbat proba pilotu egin dira Marko honekin, berori ulertzeko erraztasuna eta daukan erabileraren araberako dedikazio denborak ezagutzeko, eta erreferentzia gisa aipa dezakegu 1 eta 2 ordu bitarteko banakako lana eska dezakeela (galdeketako galderei erantzuteko erakundearen egiten duguna identifikatuz), bai eta beste ordubeteko bateratze lana ere (indarguneak eta hobetzeko arloak markatuz). Proba pilotuetan, 3 eta 5 pertsona arteko lantaldeetan aritu gara.

Marko honetako 5. atalean, gainera, hainbat erakundek ezagutza kudeatzeko erabiltzen dituzten antolaketa tresna batzuk jaso dira. Tresna horietako bakoitzaren funtzio esanguratsuena zein den adierazten da: ezagutza erakartzea, sortzea, gordetzea, partekatzea, ustiatzea edo aplikatzea.



EZAGUTZA KUDEATZEKO MARKOA

ESTRATEGIA

Erakunde aurreratu baten estrategiak argia, dinamikoa, hedatua, erakundeko pertsona guztiei komunikatua eta partekatua izan behar du, eta EMAITZARIK onenak sortu beharko ditu.

Ingurune dinamikoa eta aldakor honetan, non erakundeak teknologia, baliabide, pertsona, gizarte eta bestelako erronka berrietara egokitu behar duen, ezagutzaren kudeaketa lehiarako abantaila gisa aurkezten da. Ideiak ekintza bihurtzeko gai diren erakundeek onartzen dute ezagutzaren kudeaketa eta, bereziki, ezagutzaren transferentzia eraginkorra funtsezkoa dela lehiarako abantaila lortzeko eta erakundearen emaitzak hobetzeko.

ESTRATEGIA garatzeko, erakunde aurreratu batek beharrezko informazio gakoa eduki beharko luke, egituratutako eta lankidetzarako gogoeta zikloekin. Lankidetzak ikuspegi horri esker, ezagutzaren kudeaketak pertsonen, lantaldeen eta erakundearen esku jarriko du beharrezkoa den informazio estrategiko guztia. Hala, informazio hori identifikatu, erakarri, partekatu edo zabaldu ahal izango da.

Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren E1 eta E2 azpielementuek, hain justu, erakundeak bere erronka estrategikoak betetzeko behar duen ezagutza kritikoarekin zerikusia duten alderdiak jasotzen dituzte.

E1. NOLA KUDEATZEN DUGUN ESTRATEGIA DEFINITZEKO BEHARREZKO INFORMAZIOA

(5. puntuak) *“Dauden gaitasunak, errendimendu operatiboa eta gure erakundeak lortutako emaitzak aztertzea, bai eta gure eskumenekoak eta erreferentzia baliagarria izan daitezkeen beste erakunde batzuenak ere”.*

- Nola identifikatzen dugu erakundearen ezagutza kritikoa, lehiarako abantailari eusten diona edo balioa emateko funtsezkoa dena?
- Nola uztartzen ditugu identifikatutako ezagutza kritikoa eta erakundearen beharrezko gaitasunak?

(6. puntu) *“Informazio hori nola erakarri, aztertu, lehenetsi eta banatuko dugun ezartzea, bai eta eguneratuta nola eduki ere, baliabide teknologiko egokietan oinarrituta eta hura azkar prozesatzen laguntzeko eta gure erabaki estrategikoei euskarria emateko moduan”.*

- Gure interes taldeei buruz behar dugun informazioa eta ezagutza eskuratzeko bidea bizkorra al da eta sistematizatuta al dago gure Estrategian integratzeko?
- Nola bermatzen dugu barneko eta kanpoko analisian jasotako informazio garrantzitsuena balio ezagutza bihurtuko dela Estrategia definitzeko?

E2. NOLA EGITEN DUGUN GOGOETA ETA NOLA EZARTZEN DUGUN ESTRATEGIA

(2. puntu) *“Gure erakundearen epe luzeko funtsezko elementuak identifikatzea (misioa, bisioa, balioak, printzipio etikoak, politikak, gobernantza, etab.), eta erakundearen garapen estrategikoaren eta kulturaren oinarri gisa erabiltzea”.*

- Erakundearen misioarekin, bisioarekin eta balioekin bat etorritik, zeintzuk dira erakundearen estrategia hedatzea bermatzen duten ezagutzaren kudeaketaren funtsezko elementuak?
- Zer politika, jarraibide, printzipio edo kudeaketa tresna hartu dira ezagutzaren kudeaketaren funtsezko elementuak hedatzeko?
- Nola egiten dio mesede ezagutzaren kudeaketari erakundearen kulturak?
- Nola egin da etorkizunean gakoak izango diren ezagutzei eta gaitasunei buruzko gogoeta?

BEZEROAK

Kudeaketa aurreratuan, erakunde bateko pertsonen eta bezeroen artean eta beren sistemen eta bezeroen artean ezagutza etengabe transferitzen saiatu behar dugu, eta lankidetzaren harreman bat sortu behar dugu, etapa guztiak sorrera, diseinua, garapena, ekoizpena, merkaturatzea, banaketa, mantentze lanak... harremanean esku hartzen duten eragile guztien ideia eta ezagutza onenak barne hartzen dituen prozesu batekin egingo direla bermatzeko.

Gure pertsonak bezeroei produktuen ezaugarriak, zerbitzuak... transmititzeko tresnak direnez, horien ezagutzan inbertitzea baliabide garrantzitsua da erabilera esperientzia maximizatzeko eta ahalik eta gogobetetze handiena lortzeko.

Ezagutza zabala eta konplexua da, eta, beraz, ezagutza erabilgarria definitzeko, irisgarri egiteko, sortzeko eta paketatzeko sistemak diseinatzea izango da erronka, eta, era horretan, bezero bakoitzaren esperientzia etengabe hobetzea.

Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren BEZEROAK elementuaren B2 eta B3 azpielementuek gure produktuen eta zerbitzuen diseinuan, ekoizpenean eta banaketan aplikatzen dugun ezagutzarekin (propioa edo bezeroengandik zein hornitzaileengandik eskuratutakoa) zerikusia duten alderdiak jasotzen dituzte.

B2. NOLA DISEINATZEN, GARATZEN ETA MERKATURATZEN DITUGUN BEZEROEI ZUZENDUTAKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

(2. puntua) "Gure eskaintzan bilakaera bat izatea, produktu/zerbitzu berriak diseinatz, daudenak optimizatuz (zabalduz, sinplifikatuz, birdiseinatuz), pertsonalizatuz, zerbitzu osagarriak gehituz, etab."

- Nola kudeatzen ditugu erakundearen ezagutza eta eskumenak, gure produktu eta zerbitzuen diseinuan, garapenean, prestazioan edo laguntzan hobekuntzak eskaintzeko?
- Nola ziurtatzen dugu gure bezeroengandik edo hornitzaileengandik ikasten dugula, eta eskuratutako ezagutza berriarekin gure produktuak edo zerbitzuak hobetzen ditugula?

B3. NOLA EKOIZTEN ETA BANATZEN DITUGUN PRODUKTUAK ETA NOLA ESKAINTZEN DITUGUN ZERBITZUAK

(2. puntua) "Produktu eta zerbitzuen kalitatea bermatzeko lan metodoak diseinatzea."

- Nola kudeatzen eta berrikusten dugu aldian-aldian gure lan metodoei aplikatutako ezagutza, bai ekoizpenean, bai eta banaketan edo zerbitzuak ematean ere, kalitatea bermatzeko?

(8. puntua) "Produktua saldu edo zerbitzua eman ondoren zerbitzu integralak ezartzea, gure produktuak eta zerbitzuak erabiltzen laguntzeko."

- Nola garatzen ditugu bezeroari laguntzeko zerbitzuak eta tresnak, gure produktuei eta zerbitzuei buruzko ezagutza erabilgarria edo kritikoa izan dezan, eta, hala, bezeroaren erabilera esperientzia optimizatzeko?

PERTSONAK

Pertsonak dira edozein erakunde aurreraturen funtsezko zutabea; izan ere, haien ezagutzek, gaitasunek, esku hartzeak eta elkarri eragiteko moduak elementu bereizgarri bat ematen dute.

Pertsonen ezagutzaren kudeaketari heltzean, kontuan hartu ohi dugu pertsonen ezagutza sortzen dutela, eta antolamendu ikaskuntzaren bidez, zeina bakarka hasten den, beren ezagutza besteengana proiektatzen dutela, eta besteekin partekatzen dutela, erakundearen barruan eta kanpoan elkarri eraginez, zehaztutako helburu estrategikoak lortzeko asmoz.

Antolamendu ikaskuntza horrek, halaxe ulertuta, ezagutza berria sortzen du, eta erakunde baten gaitasunak hobetzeko ahalmena du. Pertsonen ezagutzaren kudeaketaren ikuspegi hori, hain zuzen, Nonakak eta Takeuchik aipatzen duten ezagutzaren espiralean dago oinarrituta (1998): ezagutza tazitutik esplizitu/tazitura eta berriz tazitura itzultzeak hobeto ulertzen laguntzen du.

Kudeaketa Aurreratuko Ereduko PERTSONAK elementuko P1 eta P2 azpielementuek ikaskuntza prozesu horrekin eta gaitasunen garapen prozesu horrekin lotutako alderdiak jasotzen dituzte, maila indibidualean, eta P3 azpielementuak, berriz, ezagutzaren sozializazioarekin eta ekintza helburuetarantz duen proiektzioarekin zerikusia duten alderdiak.

Pertsonen ezagutzaren kudeaketaren funtsezko alderdia erakundearen barruan mugitzen da; beraz, garrantzitsua da kontuan hartzea kulturak, interakzioen kalitateak, inguruneak eta informazioaren eta komunikazioaren teknologiak definitu dugun esparruan daukaten eragina.

P1. NOLA ERAKARTZEN ETA AUKERATZEN DITUGUN PERTSONAK, ETA NOLA ORDAINTZEN ETA ESKAINTZEN DIEGUN ARRETA

(1. puntua) "Beharrezkoak diren pertsonen profila identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, berrikuntza eta lidergo potentziala, hizkuntza gaitasunak, esperientzia, etab.), eta estrategiak garatzea, erakundea hazten lagun dezakeen talenturik egokiena erakartzeko".

- Garatu al dugu talentua identifikatzeko eta gure erakundera erakartzeko moduari buruzko ikuspegirik?
- Nola lortzen dugu gure erakundearen sartzen diren pertsonen erakundearen hazkunderari ekarpena egiteko ezagutzak, gaitasunak eta garatzeko ahalmena izan dezaten?

P2. NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DITUGUN PERTSONEN EZAGUTZA, GAITASUNAK ETA TALENTUA

(1. puntua) "Talentuaren, ezagutzen, balioen eta gure helburu estrategikoak gauzatzeko beharrezkoak diren funtsezko gaitasunen arteko egokitasuna aztertzea eta gure pertsonen eta lantaldeek dagoeneko badituztenekin alderatzea".

- Nola aztertzen dugu bat ote datozen gure pertsonen ezagutzak, gaitasunak eta balio partekatuak eta gure erakundearentzat beharrezkotzat jotako profila?
- Nola berrikusten eta eguneratzen dugu gure erakundeak behar dituen gaitasun profesionalen profila?

(2. puntua) "Talentua, ezagutza eta trebakuntza zaindu eta garatzera bideratutako planak, baliabideak, ikaskuntza prozesuak, tutoretzak eta bestelakoak ezartzea, erakundearen eta pertsonen beharrei erantzuna emanez eta aukera berdintasuna eta garapen profesionala bermatuz".

- Nola planifikatzen, garatzen eta zaintzen dugu erakundearen ezagutza eskuratzeko eta gordetzeko prozesua, eta nola garatzen ditugu gaur egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko beharrezkoak diren funtsezko gaitasunak?
- Identifikatuta al ditugu ezagutza transmititzeko, ikasteko eta erakundearen ezartzeko bideak?

(3. puntua) *“Gaikuntza planen eraginkortasuna eta gaitasunak eskuratzeko prozesua aldizka ebaluatzea”.*

- Nola ebaluatzen ditu erakundeak bere ikuspegiaren koherentzia eta eraginkortasuna, lortutako emaitzei dagokienez ezagutza eskuratzeko, gordetzeko eta garatzeko?

(4. puntua) *“Teknologiak eskaintzen dituen aukerak ezagutza zaintzeko eta partekatzeko erabiltzea”.*

- Nola hautatzen, ezartzen eta bultzatzen dugu teknologien erabilera, ezagutza erakarri, sortu, gorde, partekatu, ustiatu edo aplikatzeko?

P3. NOLA BULTZATZEN DUGUN PERTSONEN KONPROMISOA ETA MOTIBAZIOA

(5. puntua) *“Kudeaketa sistema parte hartzaileak eta pluralak ezartzea, pertsonen ahalmena emateko autonomoak izan daitezkeen, beren jarduerari jarraipena egin diezaieten, erabakiak hartu ditzaten, lantaldean ari daitezkeen, prozesuen eta lantaldeen eraginkortasuna eta eragingarritasuna hobetu dezaten eta kudeaketan zein emaitzetan parte hartzeko lagungarriak izango zaizkien planteamenduetarantz aurrera egin dezaten”.*

- Erakundeak ba al du ezagutzaren kudeaketa erraztuko duen partaidetzazko eta lankidetzazko kudeaketa sistematik?
- Nola bultzatzen dugu norberak zein lantaldeek euren ezagutzak eta ideiak arintasunez emateko autonomia izatea?

GIZARTEA

Erakunde aurreratu orok zaindu behar du bere gizarte ingurunea; hau da, gure erakundean eta gure jardueran eragina duten faktore guztiak, zeintzuek eragina izan dezaketen gizarte jakin bateko, eremu geografiko bateko edo sektore jakin bateko erakundeetan. Faktore horiek politikoak, araudizkoak, soziokulturalak, teknologikoak edo merkatukoak izan daitezke, besteak beste.

Gaur egun, gure gizarte interkonektatu honetan, faktore horiek gure erakundean duten eraginari buruz erne egotea eskakizun bat da. Horretarako, ezagutza da erakundearen gaitasunetako bat, eta horrek bultzatzen dezake gizartean eragin positiboa izatea.

Ezagutza iturri garrantzitsua da inguruko erakundeekin, administrazioarekin eta beste interes talde batzuekin interakzioa izatea, topaketarako eta trukearako tresnak, prozesuak eta sormen espazioak eskainiz.

Gizarte ingurune aldakorra eta ezagutzara iristeko bideak edo haren tipologia ulertzea erronka dira erakunde aurreratuentzat.

Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren GIZARTEA elementuaren G1 azpielementuak gure erakundearen eta gizartearen arteko norabide biko ezagutza trukearekin (beharrak eta erronkak) lotutako alderdiak biltzen ditu.

G1. NOLA KUDEATZEN DUGUN GIZARTE INGURUNEAREKIN DUGUN KONPROMISOA

(2. puntua) “Ingurune sozialak lehenesten dituen arazo, behar eta erronkak zein diren jakin eta enpresaren gaitasunekin kontrastatu, lege eskakizunei aurrea hartuz edo horiek gaindituz”.

- Nola aprobetxatzen dugu erakundearen ezagutza, gizartearen beharrei/erronkei aurre egiten laguntzeko?
- Nola ezagutzen ditugu gure gizarte inguruneak planteatzen dizkigun eskaerak eta erronkak, eta nola txertatzen ditugu garatu beharreko ezagutzetan eta gaitasunetan?

BERRIKUNTZA

Berrikuntza modu egituratuan kudeatu ahal izateko (bai inkrementala edo “etengabeko hobekuntza”, bai erradikalena), erakundeak erakarritako edo gordetako ezagutzak aplikatu behar ditu, eta ezagutza berriak sortu, bere helburu estrategikoak lortu ahal izateko.

Erakunde aurreratu batek ezagutzaren kudeaketa erabili beharko luke erakarritakoa maximizatzeko (bai erakundetik bertatik, bai inguruko beste erakunde batzuetatik), pertsonak hura sortu eta ustiatzeko behar duten barne testuingurua sortzeko, eta teknologien potentziala aprobetxatzeko hura gorde eta behar den lekuan banatzeko.

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren BERRIKUNTZA elementuaren BR2, BR3 eta BR4 azpielementuek ezagutza berria sortzen laguntzen duten testuinguruen sorrerarekin lotutako alderdiak jasotzen dituzte, eta jaso egiten dute, halaber, ingurunearen ezagutza nola baliatzen dugun eta berrikuntza bihurtzeko nola kudeatzen dugun.

BR2. NOLA SORTZEN DUGUN BARNE TESTUINGURUA, BERRITZEKO

(1. puntua) *“Ekarpen desberdinekiko konfiantza sortzea, pentsamendu kritikoa, eta sormena eta ideien sorkuntza sustatzeko erronkak bilatzea”.*

- Nola garatzen da pertsonenganako konfiantza sustatzen duen kultura bat, ideia desberdinak emateko, pentsamendu kritikoa izateko eta ezagutza berria sortzeko?
- Nola jasotzen dira ideiak, proiektuak, erronkak eta bestelakoak, ikuspegi eta egiteko modu berriak ekar ditzaketenak, ideiak erakundearentzat ezagutza berri bihurtzeko?

(3. puntua) *“Lankidetzaren ingurune formalak eta informalak ezartzea, hala nola biltzeko eta elkartzeko lekuak, foro birtualak eta abar, pertsonen elkarrekin eraginean jarduteko eta ideiak, ezagutzak eta gogoetak trukatzeko aukera izan dezaten”.*

- Nola bultzatzen dira lankidetzaren espazioak eta konfiantza inguruneak, pertsonen edota taldeen beren sormenaren ekarpena egin dezaten eta ezagutza berria sor dezaten?
- Nola erabiltzen dira teknologiak berrikuntzara bideratutako ezagutza erakartzeko, sortzeko, gordetzeko, partekatzeko, ustiatzeko edo aplikatzeko eskaintzen dituen aukerak?

BR3. NOLA ATERATZEN DIOGUN ETEKINA INGURUKO POTENTZIALARI, BERRITZEKO

(2. puntua) *“Gaur egun erabiltzen ditugun aurrerapen zientifikoei eta teknologiei eta erabil daitezkeen beste batzuei buruzko informazio garrantzitsuak identifikatzeko, aztertzeko eta ustiatzeko metodoak eskura izatea”.*

- Nola lortzen du erakundeak zaintza teknologikoak edota lehiarako adimenak beharrezko ezagutza garrantzitsua eman dezaten?
- Nola bultzatzen du erakundeak kanpoko eragileekin ezagutza trukatzea eta aplikatzea?

BR4. NOLA KUDEATZEN DITUGUN IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK

(4. puntua) "Egindako proiektuetan ikasitakoak aztertzea eta ondorioak ateratzea, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartzeko. "Praktika onenak" proiektuen lantaldeen artean partekatzea".

- Nola baliatzen ditu erakundeak "ikasitako ikasgaiak" eta "praktika onenak", berrikuntza iturri gisa eta antolaketa ezagutza areagotzeko?



ANTOLAMENDU TRESNAK	ERAKARRI	SORTU	GORDE	PARTEKATU	USTIATU	APLIKATU
Benchmarkinga (barnekoa/kanpoko)						
Erabilitako buletina eta egunkaria (barnekoa)						
Praktika komunitateak (birtualak edota aurrez aurrekoak)						
Barne/kanpo aholkularitza; adituei kontsultak egiteko sistemak						
Lankidetzak sortzea; ezagutzak partekatzea						
Laneko gosariak						
Gogobetetze inkestak						
Diziplina anitzeko lantaldeak						
Merkatu azterketak, prospektiba						
Prestakuntza (barnekoa, kanpoko, e-learning, outdoor, storytelling...)						
Enpresen bat egiteak edota erosketak						
Langile berriak sartzea						
Jardunaldiak, mintegiak, sinposioak, forumak						
Harrera eskuliburua						
Ezagutza mapak						
Mentoringa						
Patenteak						
Praktika onen / ikasitako ikasgaien gordailua						
Bilerak (departamentukoak, koordinaziozkoak)						
Txandakatze sistema (lanpostuak, funtzioak, erantzukizunak...)						
Informatizatu gabeko ezagutza euskarriak (liburutegia, mediateka...)						
Azpikontatzea; zerbitzua kanporatzea						
Harpidetzak, aldizkariak eta egunkariak						
Zaintza teknologikoa eta lehiarako adimena						

Iturria: UNE 412001: *Ezagutzaren kudeaketarako gida praktikoa* (2008) egokituta eta geuk egina.



TERMINOEN GLOSARIOA

- **Ezagutza:** Subjektuan egitura mental jakin bat sortzen duten esperientzien, jakintzen, balioen, testuinguruko informazioaren, pertzepzioen eta ideien multzoa da, ideia, jakintza eta esperientzia berriak ebaluatzeko eta txertatzeko. UNE 412001:2008IN
- **Egiten duguna hobeto errepikatuz eskuratutako ezagutza:** Pentsatzea - Egitea - Ebaluatzea eta Berriz egitea.
- **Ezagutza zientifikoa:** Hipotetiko-deduktiboa da; hipotesiak eraiki, eta errealitatean egiaztatzen ditu.
- **Ezagutza kritikoa:** Erakunde batentzat funtsezkoa eta berariazkoa dena, beste erakunde lehiakide edo sektoreko erakunde batzuek izan ohi ez dutena.
- **Ezagutza emozionala:** Pertsonen arteko zuzeneko interakzioan, pertsonen arteko komunikazioari lotutako ikaskuntza dakarrena.
- **Ezagutza esplizitua:** Eskuliburuetan eta prozeduretan jasota dagoena, eta erakundearen geratzen dena.
- **Ezagutza tazitua:** Esperientziaren bidez bakarrik ikasten dena, zeharka metaforen eta analogien bidez komunikatzen dena, eta erakundeko pertsona bakoitzean dagoena.
- **Kultura:** Erakunde bateko ohituren, balioen, eta zuzendaritza estiloen, kudeaketa estiloen, erabakiak hartzeko estiloen eta lana antolatzeko estiloen multzoa.
- **Ezagutzaren kudeaketaren elementu gakoak:** Elementu hauetakoren bati egin diezaioke erreferentzia: Ezagutza Kudeatzeko Politika bati, erakundeak Ezagutzaren Kudeaketarekin lortu nahi dituen Helburu nagusiei, marko horretarako Antolaketa Ereduari edo oinarrian dauden Balioei.
- **Ezagutzaren kudeaketa:** Prozesuen eta jardueren zuzendaritza planifikatua eta jarraitua, ezagutza indartzeko eta lehiakortasuna areagotzeko, ezagutza indibidualeko eta kolektiboko baliabideak hobeto erabiliz eta sortuz. UNE 412001:2008IN
- **Ezagutzaren gobernua:** Erakundearen ezagutza prozesuak planifikatzen, koordinatzen, mugiarazten, garatzen eta kontrolatzen dituen funtzioa da, balioa edo oinarritzako edo funtsezko gaitasunak sortzeko. UNE 412001:2008IN
- **Interes taldeak:** Erakunde batean zuzenean edo zeharka interesa duten pertsonak eta erakundeak, bai haien jardueretan eta lorpenetan eragina izan dezaketelako, bai haren eraginpean egon daitezkeelako.

Barneko interes taldeak izango dira, hain zuzen, erakundearen baitakoak. Eta kanpoko interes taldeak, berriz, jabeak (akziodunak), inbertitzaileak, bezeroak, erakunde hornitzaileak, aliantzak, erakunde publikoak eta komunitatearen zein gizartearen ordezkariak.

- **Informazioa:** Ezagutzaren subjektuarentzat, une jakin batean, esanahia duten datu egituratuaren multzoa, testuinguru jakin batean aztertuta, eta ezagutzaren oinarria osatzen duena. UNE 412001:2008IN

- **Gizartea:** Erakunde batek “Gizartearekiko konpromisoa” garatu nahi duenean, garrantzitsua da lehenik eta behin definitzea nork osatzen du(t)en gizartea, zer alderdiri buruz ari den, eta zein den jarduera eremua. Definizio hori garrantzitsua da, litekeena baita definizio horren eraginpean ez dauden interes taldeak nahasten aritzea, hala nola bezeroak, hornitzaileak, langile taldeko pertsonak, etab. Gainera, erakunde motaren arabera, muga anbiguoak egon daitezke bezeroen eta gizartearen interesen artean; esate baterako, administrazio publikoaren edo berariaz gizarteari zuzendutako zerbitzuak dituzten erakundearen artean (ikastetxeak, osasun zentroak, GKEak, etab.). Erakunde bateko interes taldeak ez daude beti argi identifikatuta edo ez dute talde antolatuta bat osatzen. Beraz, erraza da horien interesei ez ikusiarena egitea. Mota horretako interes taldeak izan daitezke, esaterako, etorkizuneko belaunaldiak, haurtzaroa edo basa bizitza. Kolektibo horiek ezin dira zuzenean ordezkaturik egon; horregatik, garrantzitsua da erakundeak ahalegina egitea talde adierazgarrienak identifikatzeko eta horiei buruzko gogoeta egiteko, eta, hala, beren interesak defendatzeko. Talde hori, adibidez, erakundearen zuzeneko bezeroa ez, baina bezeroen interesak ordezkatzeko izan daiteke (osasun arloko pazienteen elkarteak edo hezkuntzan premia bereziak dituzten haurren familiak).

Erakunde batentzat Gizartea izeneko interes taldea osa dezaketenez balizko erakundeak: komunitatea, oro har, komunitate osoak lehentasuntzat jotzen dituen arazoek bereziki eraginpeko pertsonak edo pertsona taldeak (adinekoak, haurrak, genero indarkeriaren eraginpean dauden pertsonak, iraupen luzeko langabeak, eskola porrota izan duten gazteak...), gizarte erakundeak eta elkarteak (auzokoak, kirol arlokoak, kultura arlokoak, etab.), gizarte boluntarioak, administrazio eta erakunde publikoak, lanbide eta enpresa taldeak, ingurumena babesten duten erakundeak, komunikabideak, ikastetxeak, sindikatuak, laneratzen eta enplegua sustatzen duten erakundeak, etab.

- **Talentua: Zeregin jakin bat betetzeko,** jarduera bat egiteko edo trebetasun jakin batzuk gauzatzeko gaitasun handia da. Talentua sortzetiko trebetasunarekin eta sorkuntzarekin lotuta egon ohi da, baina praktikarekin eta entrenamenduarekin ere garatu daiteke.



BIBLIOGRAFIA

Zenbait erreferentzia bibliografiko interesgarri:

Jac Fitz-enz (2003), *El ROI (rendimiento de la inversión) del capital humano. Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal*. Deusto Publicaciones

Jean-Marc Fouet (coordonateur) (1997), *Connaissances et savoir-faire en entreprise*, Ed. Hermes

Claude Levy-Leboyer (1997), *La gestion des compétences*, Les éditions organisation

Omaira Manzano Duran eta Yolanda Gonzalez Castro (2011), *La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: análisis de un sector empresarial*, Libre empresa, 16. zk., 69-80

I. Nonaka & H. Takeuchi (1998), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université

Mercedes Segarra eta Juan Carlos Bou (2004), *Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico*. Revista de Economía y Empresa aldizkaria, 52. eta 53. zk., 3. hiruhilekoa. Jaume I Unibertsitatea, Castello

Peter Senge (2006) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency

Arash Shahin eta Zahra Zeinali (2010) *Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company*, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 7; July 2010



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS