

Interaktiivne juhend

KNOWMAN: TEADMUSJUHTIMISE KOOLITUS TEADMUSMAHUKATE ÄRITEENUSTEGA (KIBS) ETTEVÕTETELE (VKE-le)

Euroopa Komisjoni toetus käesoleva väljaande koostamisele ei tähenda selle sisu heakskiitmist, ja see kajastab üksnes autorite seisukohti, ning Komisjon ei vastuta selles sisalduva teabe võimaliku kasutamise eest.

SISSEJUHATUS	3
TEADMISTE JUHTIMINE - MIKS SEE ON OLULINE?	5
1 TEADMISTE TUVASTAMINE JA OMANDAMINE	7
2 TEADMISTE DOKUMENTEERIMINE JA SÄILITAMINE.....	11
3 TEADMISTE JAGAMINE	14
4 TEADMISTE KAITSE	17
5 TEADMISTE RAKENDAMINE	21
SOOVITUSTE KOKKUVÕTE.....	24

Sissejuhatus

Hiljutised arengud on muutnud ettevõtlustegevuse veelgi keerulisemaks ja ebakindlamaks. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas toimuvad arengud on samuti selgelt näidanud, et need arengud ei ole mitte ainult positiivsed, vaid ka negatiivsed, näiteks küberrünnete sagenemine. See näitab omakorda, et ajakohaste äriteadmiste kättesaadavus on muutunud veelgi olulisemaks, aga ka rõhutab kui oluline on neid teadmisi aktiivselt hallata (juhtida). Kuna teadmised on midagi dünaamilist, siis on ka teadmiste kestvus (või ajakohasus) sõltuvuses erinevatest muutuvatest asjaoludest, mida tuleb arvestada ka teadmiste juhtimises (TJ). Teadmised ei pruugi olla ka alati positiivsed, just nende väärtuslikkust silmas pidades, esitades sellega TJ-le täiendavaid väljakutseid. Teadmiste juhtimine on väljakutse kõigile ettevõtetele, kuid eriti väiksematele, kes oma struktuuri tõttu ei ole võrreldavad suurte ettevõtetega. Arvestades väikeste ettevõtete tähtsust (sh osakaalu) enamiku riikide jaoks, on eriti oluline, et nad haldaksid oma teadmisi võimalikult hästi, et olla praegusteks ja tulevasteks väljakutseteks hästi ettevalmistunud. Paljud neist väikeettevõtetest pakuvad tooteid ja teenuseid, mis tulenevad eriteadmistest ja oskusteabest (*nn teadmistemahukaid äriteenuseid ehk lühendina KIBS kasutusel siin juhendis*), kelle jaoks on teadmiste süstemaatiline käsitlemine ellujäämiseks veelgi olulisem.

Seepärast peetaksegi väikeste ja keskmise suurusega ettevõtjate (VKE) spetsialistide üldpädevuste ja -oskuste oluliseks osaks teadmiste ja TJ mõistmist ning seda, kuidas tulla toime TJ-iga seotud võimalike väljakutsetega, et oleks võimalik tegutseda enesekindlalt, kriitiliselt ja vastutustundlikult.

Käesolev interaktiivne juhend valmis projekti Erasmus+ projekti "Knowledge Management Training for KIBS SMEs (KNOWMAN)" raames, mille eesmärk on toetada KIBS tüüpi VKE-del avardada teadmiste juhtimise oskusi ja pakkuda lisateavet.

Juhendi kokkupanekul kasutati infot, mis koguti KIBS tüüpi ettevõtetelt (VKE) neljas erinevas EL-i riigis (st Eestis, Itaalias, Poolas ja Rumeenias). Need ettevõtted olid erinevate suurustega (st mikro-, väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid) ja tegutsesid samuti erinevates tööstusharudes. Käesoleva juhendi peamine eesmärk on aidata väikese- ja keskmise suurusega teadmistemahukate äriteenustega ettevõtete juhtidel õppida teiste kogemustest, kuidas tegutseda ja pakkuda lähenemisviise mitmetele teadmiste juhtimisega seotud väljakutsetele.

Projekti "KNOWMAN" partnerid soovivad juhendiga tutvujatele meeldivat ja informatiivset lugemist!



4EXPERIENCE



ESTONIAN
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



KNOWMAN

Teadmiste juhtimine - miks see on oluline?

Sobiva raamistiku loomiseks anname teadmiste ja nende juhtimise kohta lühikese sissejuhatuse.

Teadmisi on peetud kõige olulisemaks strateegiliseks teguriks äritegevuses ja seetõttu seostatakse neid sageli ettevõtte võimega saavutada konkurentsieelis.

Tavakeeles kasutavad inimesed terminit teadmised kogu aeg, kuid tundub, et on mõttekas täpsemalt eristada mõisteid - andmed, teave ja teadmised. Andmed viitavad faktidele, sümbolitele ja arvudele, mis ei ole kuidagi organiseeritud. Teave maalib suurema pildi, kuna see esindab kontekstualiseeritud, kategoriseeritud, arvutatud ja tihendatud andmeid. Teadmised seevastu on tihedalt seotud tegemisega ning eeldavad oskusteavet ja arusaamist. Teadmised pärinevad ja neid rakendatakse inimeste (teadjate) mõtetes, ent organisatsioonides on teadmised sageli põimitud või leitavad dokumentides ja (veebis või väljaspool seda) hoidlates, lisaks ka organisatsioonide rutiinides, protsessides, tavades ja normides.

Teadmiste juhtimist võib vaadelda kui süstemaatilist viisi teadmiste loomiseks, jagamiseks ja võimendamiseks organisatsioonis ja selle ümber ning seda käsitletakse sageli nn TJ-protsesside kaudu, nagu teadmiste tuvastamine, teadmiste loomine, teadmiste säilitamine ja dokumenteerimine, teadmiste levitamine, teadmiste kaitse ja teadmiste rakendamine.

Kuigi teadmistel võib-olla nii positiivsed kui ka negatiivsed tagajärgi, tundub, et meie igapäevakeeles seostatakse teadmisi peamiselt millegi positiivsega, millegi väärtuslikuga. Võimalikud negatiivsed aspektid, nagu teadmised kui kohustus,

näib olevat alahinnatud. See toob endaga kaasa ohu, et teadmisi vaadeldakse ja käsitletakse ainult ühekülgsest, mis mõjutab sellega oluliselt TJ potentsiaali.

Aina enam TJ uuringuid väiksemates ettevõtetes näitab, et TJ-il on palju eeliseid, sealhulgas suurem organisatsiooniline edu, müügi kasv, vähem kahjusid, suurem tootlikkus ja protsesside täiustamine. Mõned uuringud on ka näidanud, et TJ-tegevused võivad aidata kaasa töötajate arengule ja klientide rahulolu paranemisele, samas kui TJ näib parandavat ka innovatsiooni ja loovust.

Kuigi see on paljutöötav, näitavad TJ uuringud VKE-des¹ ka seda, et neil ettevõtetel puuduvad sageli nii spetsiaalsed lähenemisviisid teadmiste juhtimisele kui ka vajalikud oskused ja pädevused, mida on vaja teadmiste juhtimise rakendamiseks. Samal ajal seisavad need ettevõtted silmitsi mitmete väljakutsetega, nagu oskuste nappus, kliimamuutused (ringmajanduse temaatika), järkjärguline digitaliseerimine ja kasvavad geopoliitilised riskid, kui nimetada vaid mõnda neist lisaks energiakriisile ja muudele jooksvatele probleemidele.

Sellest tulenevalt suurenevad ohud äriprotsesside- ja toimingute optimaalsuse langusele, ent teisalt tõuseb vajadus keskenduda rohkem TJ-le.

Järgnevalt on esitatud mitu TJ väljakutset. Need on tuletatud KNOWMAN projekti raames kogutud andmetest ning liideti varasemate ja muude käimasolevate teadusuuringutega, mida selles projektis osalevad liikmed on läbi viinud.

¹ Käesolevas uuringus järgitakse Euroopa Ühenduste Komisjoni (2005) välja pakutud VKE määratlust. Sellest tulenevalt võib ettevõtteid liigitada mikro-, väikesteks või keskmise suurusega ettevõteteks, sõltuvalt töötajate arvust ja aastakäibest või bilansimahust. Töötajate arvule viidates peetakse mikroettevõtteks alla kümne töötajaga ettevõtet, kümne kuni 49 töötajaga väikeettevõtet ning 50-249 töötajaga väikeettevõtet.

1 Teadmiste tuvastamine ja omandamine

Olukord

Kiire digitaliseerimine VKE-de seas ja teadmiste intensiivne roll on toonud kaasa mitmeid uusi võimalusi, nagu ressursside parem juhtimine, suurem paindlikkus ja innovaatus ning uued tuluvood. See järkjärguline digitaliseerimine nõuab uute ja vanade väljakutsetega silmitsi seismist, mis ohustavad ettevõtte ellujäämist, sest ressursse ja teavet on kõikjal tohutult saadaval, seega on kriitilise tähtsusega teada, kust ja milliseid teadmisi neist allikatest otsida. Teadmiste tuvastamine on üldiselt seotud tegevustega, mis aitavad ettevõttel avastada tema eduks vajalikke teadmisi (Durst & Edvardsson, 2012). Küsimus, kust ja milliseid teadmisi otsida, on KIBS ettevõtte jaoks sageli väljakutse, sest puudub aeg asjakohaste teadmiste tuvastamiseks kui ka kättesaadavate allikate paljususe, eriti navigeerimisel internetis:

Ma arvan, et suures osas on internet - peamine teadmiste allikas ja peamine allikas nende kontrollimiseks. Siiski tuleb natuke ohverdada, sest võib ju erinevate lähenemistele sattuda - kõik ei ole alati adekvaatne, kuid tavaliselt saab ka erinevates allikatest kontrollida, aga ikkagi internetis. Mulle tundub, et need on pigem mitteametlikud tegevused (väikese Poola ettevõtte esindaja).

Teine Poola väikefirma töötaja lisas samal teemal:

Kindlasti on see ajaline väljakutse, sest väikeettevõtetele on iseloomulik, et igal inimesel on palju erinevaid kohustusi. Kui me keskendume konkreetsele probleemile, ei keskendu me oma teistele kohustustele. Kindlasti on suurim väljakutse aeg. Ma arvan, et teine väljakutse on ka suhtlemine meeskonnas. Ma arvan, et see on väljakutse igas ettevõttes.

Kindlasti aitab meid see, et asume teineteisele üsna lähedal, seega suhtlus võib toimuda igal ajal. Koosoleku kokkukutsumine ei ole probleem - me püüame saavutada võimalikult kiiret suhtlust seotud võtmeisikute vahel.

Võimalikuks tagajärjeks kui nende väljakutsetega jäetakse tegelemata: meie organisatsioon kannataks kindlasti. Kui juhtub, et kliendi vajadust ei lahendata kiirelt - võib tekkida oht konkreetse kliendi kaotamiseks.

KIBS tüüpi VKE-de poolt välja toodud ühiseks probleemiks on ajapuudus, samuti ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega teadmiste tuvastamine ja valimine. See võib viia töötajate motivatsiooni puudumiseni selle ülesande täitmiseks.

Väljakutseks on ka olemasolevate tehnoloogiliste vahendite suur hulk ja teabeallikate üleküllus, et mõista, millised teadmised on kriitilised, või jõuda organisatsioonis ühisele arusaamisele kriitilistest teadmistest, kuna teadmiste tuvastamisega seotud tegevused on ajamahukad.

Väljakutse on tehnoloogilisi valikuid ühtlustada või normaliseerida, et neid saaks teises kontekstis rakendada ja teadmisi ettevõttes ühiselt hoida (Itaalia väikeettevõtte)

Peamine väljakutse on seotud sellega, et omades palju materjali, on raske aru saada, mida tegelikult vajatakse. See on mitmekordne probleem: materjal korrastada ja tuvastada. Sest vajades ühte asja, siis tekib oht, et minu otsingukriteeriumidega raiskan selle otsimisele rohkem aega kui selle uuesti tegemisele. Me katsetame omamoodi teadmiste buliimiat. Teine küsimus on aru saada, mis on väärtuslik ja mis mitte. See on ülioluline küsimus, kui on palju materjali ega suudeta eristada või hinnata selle väärtust: see muudab otsinguprotsessi väga kulukaks. Võimalik lahendus oleks, kui materjal võimaldaks mingit automaatset (isegi tasulist) eelfiltreerimist, mille käigus selgitatakse välja dokumendi vähesed olulised mõisted (Itaalia väikeettevõtte).

Võimalikud tagajärjed

Võimalik tagajärg on kasutute või isegi ohtlike teadmiste omandamine. Samuti võidakse teadmised omandada liiga hilja, mille tulemusena ettevõtte ei suuda kliendi probleemi õigeaegselt lahendada. Teine potentsiaalne risk seonduvalt teadmiste nõuetekohase tuvastamise ja omandamise puudumisel, on teadmiste mittevastavus, kui esineb lahknevus ettevõtete poolt soovitud teadmiste ja nende teadmiste vahel, mida nad antud hetkel reaalselt omavad.

Võimalikud lahendused / vastumeetmed

Esiteks tuleb aja- ja kriitiliste teadmiste väärilti mõistmisega seotud väljakutseid mõista esmatähtsana ja juhipositsioonil olevate töötajate ülesandena, kuna osalejate sõnul on need tegevused nende vastutusalas.

Neid ülesandeid ei tohiks delegeerida ühele isikule või osakonnale, kuna esmane eesmärk peaks olema ühist arusaama tekitamine sellest, mis on kriitilised teadmised ja kui asjakohane on pühendada aega olemasolevate tavade ja vahenditega tutvumiseks ja nende tundmaõppimiseks.

Ettevõtte juhtkond peaks kaasama töötajaid otsustusprotsessidesse, et suurendada tõenäosust, et töötatakse välja lahendused, mis käsitlevad väljakutseid laiemast vaatenurgast. Juhtkond peaks ka töötajatele edastama teavet selle tegevuse asjakohasusest organisatsiooni ja selle jätkusuutliku arengu kontekstis.

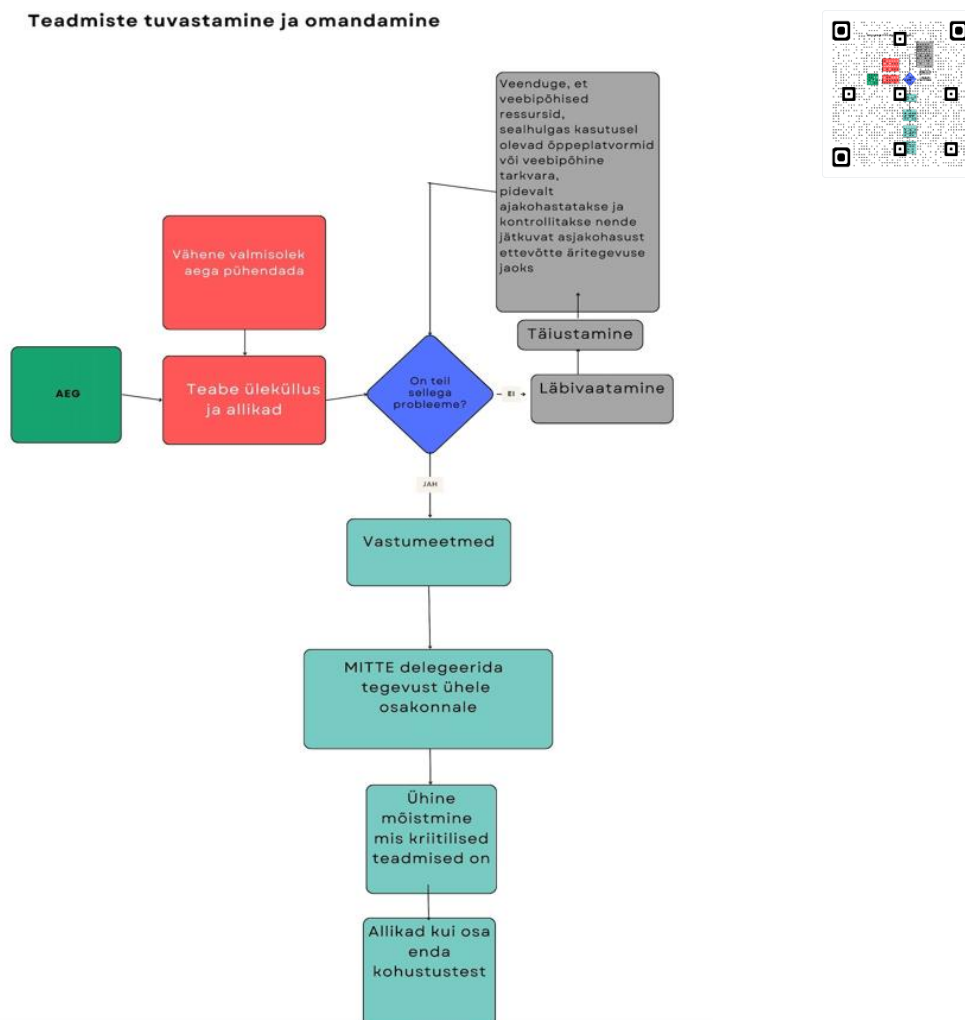
Tehes töötajatele uute või olemasolevaid teadmiste kohta (internetis) kättesaadavaks ressursid, koos vajadusega neid uuendada, ei tähenda see veel, et neid ka kasutatakse. Seetõttu tasub mainida, et juhid peaksid rõhutama nende kasutamist

kohustuste



osana. Võimaliku lahendusena, mis aitaks vähendada ohtu ebaefektiivsuse ja kulude suurenemiseks, peaksid väikeettevõtjad tagama, et veebipõhiseid ressursse (sh kasutusel olevaid õppeplatvorme või veebipõhist tarkvara), uuendatakse pidevalt ja kontrollitakse nende jätkuvat asjakohasust ettevõtete äritegevuse jaoks. Kokkuvõtlikult on teadmiste tuvastamise ja omandamisega seotud väljakutsete ning vastumeetmete kohta koostatud vooskeem (vt joonis 1).

Joonis 1. Kokkuvõtte Teadmiste tuvastamise ja omandamise väljakutsed ning vastumeetmed QR



2 Teadmiste dokumenteerimine ja säilitamine

Olukord

Teadmiste dokumenteerimine ja säilitamine on kriitilise tähtsusega äritegevus. Eriti KIBS VKE-de puhul, kus ülesandeid on sageli rohkem, kui on inimesi ja aega nende täitmiseks. Seetõttu võib ettevõtte poolt kriitiliseks peetavate teadmiste dokumenteerimine suurendada (tõhustada) organisatsiooni tulemuslikkust. Digitaalsete või füüsiliste dokumentide haldamine tähendab kasu suurenenud turvalisusest, juurdepääsukontrollist, tsentraliseeritud säilitamisest ja ühtlustatud otsingust, mis hoiab kontrolli all kõik võimalikud probleemid, mis võivad tekkida.

Põhimõtteliselt taandub dokumentatsiooni ja teadmiste säilitamisega seotud väljakutse protsessi nõuetekohase läbiviimise tagamisele.

Paljudes KIBS VKE-s toimub dokumenteerimine ja salvestamine jagatud veebipõhiste andmekandjate, näiteks SharePointi kaudu. Näiteks võivad veebipõhised vormid ja/või mallid pakkuda töötajatele kasutamiseks standardseid töökorraldusi (protseduure). Teine küsimus seonduvalt nõuetekohase dokumentatsiooni ja teadmiste säilitamisega, tõstatub dokumentide ajakohastamise ja inimeste pühendumisega. Seetõttu on dokumentatsiooni ja salvestustoiminguid tegevused, mis nõuavad pidevat jälgimist.

See on meie jaoks väga oluline. (...), kasutame sellist andmebaasi SharePointis, kus asuvad praktiliselt kõigi töötajate kõik failid. Näiteks haiguspuhkuse puhul, kui teine töötaja peab ootamatult puuduva inimese töö üle võtma - muudab asjaolu, et kõik failid on ühes kohas ja millele on kõigil on juurdepääs, olukorra väga lihtsaks

ja kõik tunnevad end turvaliselt selle teadmiseiga, et see on kõigile ligipääsetav ja asukoht on teada (Poola väike ettevõte).

(...) Meil on server, mida me kasutame ja jagame omavahel. Sisevõrk, Sharepoint, Meeskonnad. Meie server on jagatud erinevateks osadeks: loomine, avalik (kus kõigil on juurdepääs), raamatukogu (kuhu salvestatakse ürituste esitlused). On reegel, et personaalarvutitesse ei tohi infot salvestada. Me salvestame kogu asjakohase teabe juhuks, kui mõned töötajad ettevõttest lahkuvad, teinekord saavad kliendid teatud projektid ootele panna ja tulevikus saame nende juurde uuesti tulla. Samuti on kliendi tagasiside oluline loomeprotsessis ja me salvestame nende erinevad versioonid (Rumeenia väikeettevõte).

Väärrib märkimist, et teadmiste dokumenteerimine on väga oluline kogemuste jagamisel, sest just erinevate oskuste kombinatsioon, aitab leida lahenduse korduvatele vigadele. See aitab säilitada organisatsiooni tõhusust ja korrektset ärifunktsioonide arengut. Hea dokumendihaldus on väljakutse, sest see eeldab meeskonnalt mõistmist, kui oluline on hoida organiseeritud ja kergesti kättesaadavat dokumendikogu.

Teadmiste dokumenteerimise ja säilitamisega seotud täiendavaks probleemiks on töötajate valmisoleku puudumine selle tegemiseks, seonduvalt näiteks individuaalsete hoiakutega ja ajapiirangutega. Eelkõige kehtib see tehnilise valdkonna spetsialistide kohta, kellele ei meeldi dokumentide kirjutamine. Oluline on märkida, et üksikisikute kirjutamisstiil, aga ka erineva taustaga spetsialistide keelte heterogeensus võib samuti kujutada endast väljakutset teadmiste dokumenteerimisel ja säilitamisel, sest see muudab arhiveeritud teadmised raskesti kättesaadavaks edaspidiseks kasutamiseks.

Võimalikud tagajärjed

Teadmiste puudulik dokumenteerimine või üldse selle puudumine võib põhjustada liigset ajakulu teadmiste otsimiseks, näiteks uuele projektile sisendiks varasemad head praktikad, mis vähendab seeläbi tõhusust ja tulemuslikkust. Ent halvim on stsenaarium, kus teadmiste dokumenteerimist üldse ei praktiseerita, suurendades riski, et „ratast“ tuleb pidevalt uuesti leiutada, tuues ettevõtetele kaasa tarbetuid kulusid. Lõpuks suurendab see riski, et teadmised koonduvad mõne üksiku isiku kätte ettevõttes.

Võimalikud lahendused / vastumeetmed

Lihtsad kontrollnimekirjad võivad olla kasulikud tagamaks, et teave või organisatsioonilised teadmised dokumenteeritakse ja salvestatakse edaspidiseks kasutamiseks ning neid saavad kasutada töötajad, kes võtavad ajutiselt üle mingi protsessi või ülesande. Tuleb rõhutada, et need kontrollnimekirjad peaksid olema dünaamilised, mis tähendab, et neid tuleks regulaarselt ajakohastada, sealhulgas vajadusel sisu lisada või eemaldada. Lisaks võib see olla kasulik järelkasvu planeerimisel ja personalijuhtimisel (HRM), kuna on tõendeid, et TJ võib avaldada positiivset mõju personalijuhtimisele. Ideaalis võiks neid kontrollnimekirju salvestada pilvetehnoloogiatesse, nagu SharePoint, kliendisuhete haldus (CRM), virtuaalsed kettad, sisemine Vikipeedia või jagatud kaustad, et need oleksid kõikjal kättesaadavad ja lihtsalt juurdepääsetavad. Teadmiste dokumenteerimisel kasutatavate keelte heterogeensuse võimalikku probleemi saab lahendada näiteks koolituse ja (minimaalse) ühise sõnavara jagamise kaudu. Lisaks võivad ettevõtted kaaluda oma töötajate motiveerimist tunnustuse ja preemiate kaudu, mis võiks olla tõhus vahend, et julgustada ka teisi töötajaid panustama teadmiste dokumenteerimisse.

3 Teadmiste jagamine

Olukord

Ootamatus olukorras, näiteks välistest asjaoludest mõjutatud kriisisituatsioonis, võib teabevajadus muutuda ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega teabeks ja seega suureneb teadmiste jagamine proportsionaalselt ebakindlusega. Kuigi teadmiste jagamise võimekus on oluline ka tavaolukordades, muutub see mõnedele ettevõtetele väljakutseks, mis kasvab eksponentsiaalselt sellistes kriisiolukordades nagu hiljutine pandeemia. Seetõttu on teadmiste jagamine ja säilitamine kogu ettevõttes KIBS tüüpi ettevõtete jaoks oluline aspekt, millele peaks pöörama erilist tähelepanu, et mitte muutuda turu jaoks ebaoluliseks või iganenuks.

Lisaks pandeemiale on jagamistegevus viimasel ajal muutunud (veelgi) keerulisemaks, sest vaatamata eeliste, on aina enam kasutatavatel digitaalsetel koosolekutel olulisi piiranguid. Näiteks muutub keerulisemaks inimeste tähelepanu saamine või nende motiveerimine kohtumiste ajal suhtlema; samuti on e-kanalites keerukas oskustel või kogemustel põhinevaid „teadmisi“ edasi anda. See olukord on üks probleemidest, mida KIBS VKE-d on rõhutanud.

Vähene kohalolek ettevõttes, mis on tingitud paindlikest töövormidest, takistab teadmiste jagamist. Video-juhised võivad olla abiks selle probleemi lahendamisel. Halbadeks tagajärjedeks on hiljaksjäämine kliendipäringutele vastamisel (keskmise suurusega Itaalia ettevõtte).

Luues ettevõttes keskkonna teadmiste jagamise soodustamiseks, mis on oma olemuselt väga isiklikku laadi, ning vajab usalduse olemasolu, aga usaldust saab saavutada isiklike

kohtumiste kaudu. Kui isiklike kohtumisi ei toimu, siis tuleb selgitada ja veenda, et te olete usaldusväärne. Veebikohtumise kaudu on see palju raskem, sest keskendumise, tähelepanu ja pühendumuse tase on teistsugune kui silmast-silma kohtumistel.

Probleemiks on teadmiste asümmeetria: keegi teab palju rohkem, ja teine isik (tavaliselt uued töötajad) teab vaid üksikuid asju. Me püüame jagada teadmisi, pannes inimesi töötama mitme erineva projekti kallal. Aga seda ei tehta ametlikult (Itaalia väikefirma)

Võimalikud tagajärjed

Eespool kirjeldatud probleemid teadmiste jagamisel või ebasobiv jagamine võib põhjustada mis tahes töövigu (sisekonfliktid, kriitiliste teadmiste hoidmine, mis aeglustab protsesside lõpuleviimist), mille tulemuseks on ebaefektiivne töökorraldus. Samuti võivad need takistada ettevõtte edasist kasvu, sest keskendudes uute ideede ja konkreetsete projektide väljatöötamisel üksnes digitaalsetele koosolekutele, jäetakse kõrvale näost-näku suhtlemine, et suurendada kaasatust või jõuda ühisele arusaamisele selle kohta, mida jagada.

Teadmiste puudumise asümmeetria tagajärjeks võib olla kitsaskoht, kus teadmised hoitakse kuskil ettevõttes, kuni need ei ole enam kriitilised ja vananevad. Samuti olukord, kus teadmiste jagamise olulisus pole ettevõttes juhi poolt kehtestatud ja kogu ettevõtte areneb oskuste osas liiga aeglaselt. Põhjustades olukorra, kus pole võimalik töötajate pädevusest lähtuvalt täitma teatud juhtimisfunktsioone, sest ei olda teadlikud ettevõttes olemasolevatest teadmistest ja nende potentsiaalid.

Võimalikud lahendused/vastumeetmed

KIBS ettevõtte otsustajad võivad investeerida teadmiste jagamise atmosfääri strateegia arendamisse, mis on lahutamatu osa tema üldisest lähenemisviisist teadmiste juhtimisele, alustades jagatud teadmiste olulisuse edendamist kõikides osakondades ja ühise keele loomisest, kus on määratletud ja kõigile töötajatele levitatud teatav arv ettevõtte jaoks olulisi kontseptsioone. Seda tüüpi strateegia eesmärk on tagada ühine teadlikkus sellest, mida ja kus jagada. Samuti on oluline saavutada teabe tõhus jagamine, et vältida - teabe ülekoormust, rohkem koosolekuid, rohkem faile samade teemade kohta, sest jagamist on raske hoida rutiinina, kuna töötajad võivad seda seostada ebaproduktiivse tegevusega.

Organisatsiooni liikmed peaksid olema teadlikud nii digitaalsete koosolekute kui ka füüsiliste koosolekute plussidest ja miinustest teadmiste jagamisel ning selle arusaama põhjal valima, millal millise formaadi poole pöörduda.

Samuti mõjub julgustavalt see, et teadmiste jagamisele on ette nähtud spetsiaalne aeg ja see on iga ettevõtte töötaja töö osaks.

4 Teadmiste kaitse

Olukord

Viimastel aastatel on andmete, teabe või teadmiste lekkimise juhtumid toonud kaasa teadmiste kaitsmise tähtsustumise, eriti ettevõtete seas, kelle konkurentsieelis sõltub teadmistest. Siiski ei tundu teadmiste kaitse olevat KIBSi VKEde seas levinud tava. Ühe keskmise suurusega Itaalia ettevõtja seisukoht:

See ei ole väga oluline (viidates teadmiste kaitsele). Meil ei ole patente ega midagi sellist, seega pole meil erilisi vajadusi. Teine punkt on see, et evolutsioon on väga kiire ja vaevalt on olemas mingeid teadmisi, mis kuuluvad ainult ühele inimesele.

Infovahetuses saadi teada, et teadmiste kaitse küsimus ei ole eriti kriitiline. Võib väita, et KIBSi VKEd ei mõista täielikult teadmiste kaitsmise vajadust ja/või vahendeid ja tavasid.

Sellest tulenevalt tuvastati mõned teadmiste kaitsega seotud probleemid. Üks neist on varjatud teadmised, mis sisalduvad protsessides, toodetes, kultuurides, rutiinides või inimestega kaasnevad teadmised. Poola keskmise suurusega ettevõtte töötaja mainis:

Teadmised on meie protsessides ja meie töötajate peas.

Üks eesti väikefirma lisanis:

Ma arvan, et ka selles on suurimaks väljakutseks personali tehnilised teadmised... kindlasti ei suuda me neid tuvastada ega kaitsta.

Intellektuaalomandi kaitsmisel seisavad ettevõtted silmitsi muu hulgas häkkimise probleemiga. Mõnel juhul võib rünnak isegi parimate turvameetmete korral ettevõtte tulemüüridest läbi tungida.

(...) häkkimisrünnaku korral või juhul, kui töötaja jagab neid teadmisi kellegagi väljastpoolt, ei ole ettevõttel võimalust sellega toime tulla (Poola väikeettevõtte liige).

Üks põhjus, miks teadmiste kaitse ebaõnnestub, on see, kui töötajad jagavad konfidentsiaalseid andmeid ebaeetiliselt viisil või mõnel juhul lekitavad tahtlikult konfidentsiaalseid teadmisi. Lisaks tekitab teadmiste kaitsmisel probleeme ka vabakutseliste töötajate kasutamine äriliste ülesannete täitmiseks.

(...) asjaolu, et vabakutselised, kes töötavad meie heaks ja kasutavad meie ressursse, kasutavad neid ressursse oma töös ka teistele ettevõtetele, mis on paratamatu - me loomulikult koostame oma lepingud asjakohaste klauslitega, kuid see on sisuliselt märkamatu (Poola väikeettevõtte töötaja).

Üldiselt näib, et teadmiste kaitse on KIBSi VKE-s vähe arenenud. On tõendeid, et enamik neist ettevõtetest ei tegele süstemaatiliselt teadmiste kaitsmisega.

Võimalikud tagajärjed

Kehva või ebapiisava teadmiste kaitse prognoositavaks tagajärjeks on ettevõtete vastu suunatud küberrünnakute võimalus. Need rünnakud võivad võtta mitmeid vorme, sealhulgas pahavara, paroolirünnakud ja andmepüügirünnakud, mille eesmärk on varastada teavet/andmeid, näiteks sisselogimisandmeid. Isegi ettevõtted, kes kaitsevad oma konfidentsiaalset teavet, teadmisi või andmeid ennetavalt, ei suuda täielikult ära hoida häkkerite rünnakuid, rääkimata neist, mille puhul teadmiste kaitse ei ole standardne tava. Lisaks sellele on olemas ka võimalus

teadmiste

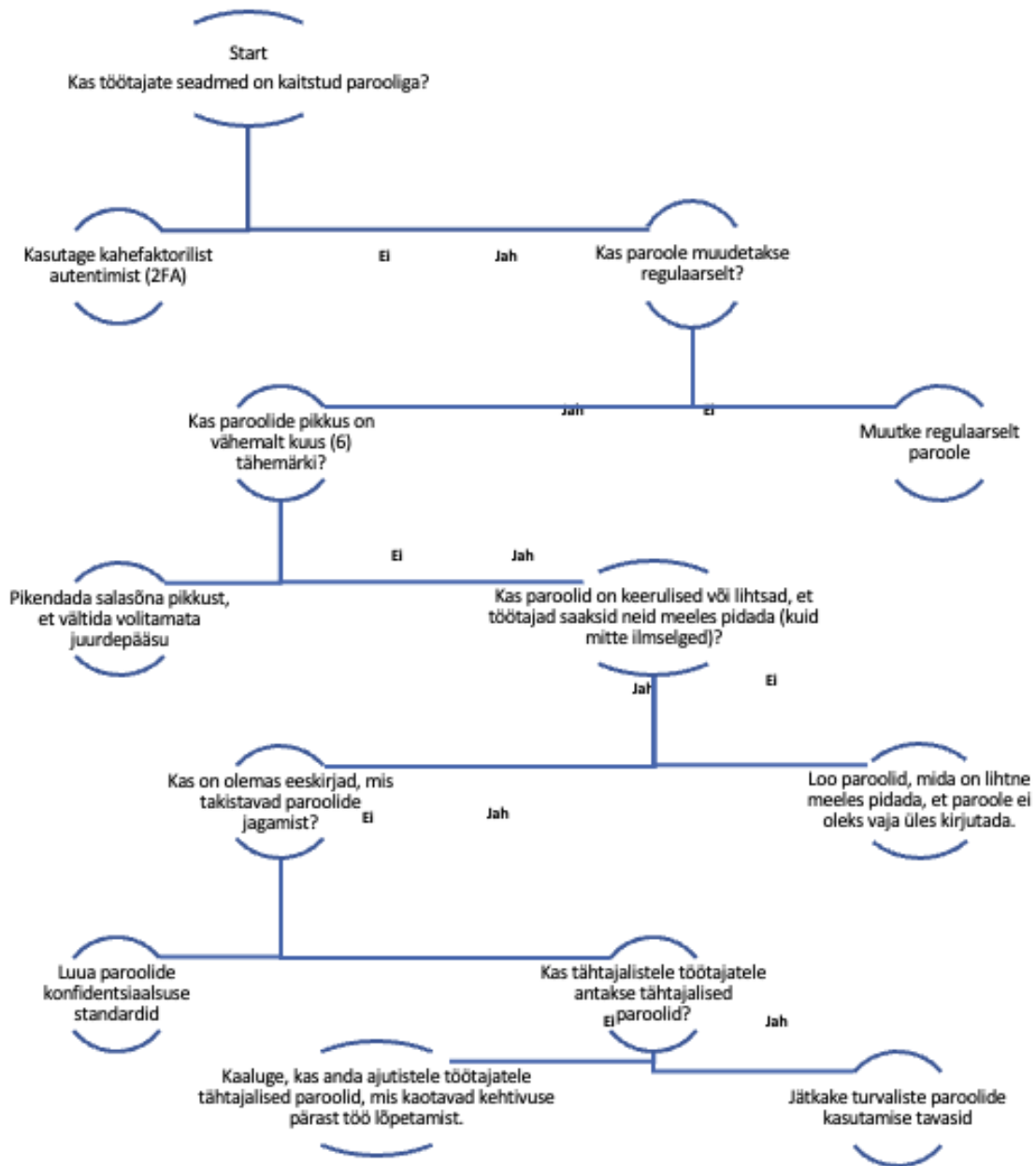
lekkimiseks/üle kandumiseks, mis tuleneb sellest, et töötajad avaldavad tahtmatult tundlikku teavet. Enamasti juhtub see siis, kui teadmiste kaitsest ollakse vähe teadlikud või kui teadmiste kaitsekultuur puudub.

Võimalikud lahendused/vastumeetmed

Võimalikuks vahendiks nende ebasoovitavate tagajärgede, eelkõige teadmiste lekke vältimiseks on mõistlik vähendada koostöö ulatust. See on tõhusam VKE-de puhul, kuna väikeettevõtetel on suurem tõenäosus, et nad pigem täidavad hallatavat arvu ülesandeid. Lisaks on soovitatav, et VKE-d suhtleksid oma väliste sidusrühmadega ettevaatlikus suhtlusstiilis, et vältida konfidentsiaalse teabe tahtmatut avalikustamist.

Näiteks on võimalik on piirata juurdepääsu tundlikele andmetele vaid mõne töötajaga (eri tasemega juurdepääs erinevatele meeskondadele või rühmadele), esitada juriidilised avaldused töötajate ja koostööpartnerite kohta, samuti autoriõiguse ja omandi kaitse. Lõpetuseks, küberrünnakute vastu võitlemiseks on soovitatav, et ettevõtted järgiksid rangelt küberturbe tavaid, nagu näiteks viirusetõrjetarkvara kasutamine, tarkvara ajakohasena hoidmine, kahtlaste e-kirjade mitte avamine ja paroolide haldamine (vt joonis 2).

Joonis 2. Paroolide haldamine



5 Teadmiste rakendamine

Olukord

Ent on üks tõhus viis kuidas ettevõtted suudavad konkurentidega võrreldes konkurentsivõimeliselt püsida, milleks on teadmiste, eriti väliste teadmiste, tõlkimise ja sisemise kasutuselevõtu (kasutuse) kiirus ja tempo. Sellest hoolimata ei ole see lihtne ülesanne, sest protsessiga kaasneb palju probleeme.

Üldiselt arvatakse, et assimileerimise raskus on üks ettevõtete ees seisvatest probleemidest, mis tuleneb töötajate ebapiisavast võimest või võimetusest analüüsida, tõlgendada ja mõista väliselt omandatud teadmisi. Selle probleemi põhjuseks võib olla ajapuudus, et teadmisi saaks rakendada tegevusse, luues tooteid/projekte konkreetsete klientide jaoks. Üks Poola väikeettevõtte töötaja mainis selles kontekstis:

(...) väljakutse seisneb selles, kuidas minevikus kogutud teadmisi kiiresti ja tõhusalt kasutada.

Samuti täheldati, et paljud intervjueritud ettevõtted kirjeldasid varasemate tavade meenutamist ja nende rakendamist uutes projektides kui väljakutset, tulenevalt unustamise ohust. Samuti on näiteid valesti mõistmisest ja frustratsioonist, mis tekivad "proovimise ja eksimise" tulemusel, mis on tavalised kiireloomulised probleemid enne teadmiste rakendamist ja selle ajal: nii teatas üks väikeettevõtte Rumeeniast:

Pinget esineb loomingulistes projektides, pettumusi võib tekkida ka loomingulises protsessis, kui teil ei ole oskusi, mis selgitaksid valikuid. Nendes olukordades püüame üksteist aidata. (Ühe väikese Rumeenia KIBSi esindaja)

Probleemid olid seotud ka eri liiki teadmiste ebaõnnestunud integreerimisega ja sellega, et kliendid kasutasid teadmisi valesti, mis tulenes suhtlemisraskustest. Lisaks peetakse pigem ebatavaliseks probleemiks teadmiste rakendamisel klientide eelarvepiiranguid, samuti töötajate oskusi ja võimeid, mis ei ole kooskõlas ettevõtte kohustuste/ülesannetega.

Võimalikud tagajärjed:

Võimalikuks tagajärjeks on see, et teadmised võivad vananeda, mis takistab innovatsiooniga seotud tegevusi, sealhulgas toote/turu/protsessi arendamist. Mõnel juhul võib see viia toodete või teenuste väljatöötamiseni, mis ei vasta turu vajadustele/nõuetele. Samuti on oht, et ei suudeta rakendada teadmisi, mis lahendaksid kliendi probleemi kõige paremini, isegi kui need oleksid ettevõtetel olemas. Lisaks on oht, et "ratas" leiutatakse uuesti, mis on üsna kulukas, mistõttu teadmiste rakendamise praktika eesmärk on tagada, et olemasolevaid teadmisi rakendatakse, selle asemel et luua midagi täiesti uut.

Võimalikud lahendused/ vastumeetmed

Esiteks, et lahendada teadmiste omandamise raskusi, soovitatakse ettevõtetel pakkuda oma töötajatele võimalusi osaleda koolitustel, mis aitavad neil oma erialaseid teadmisi täiendada/uuendada ning parandada oma oskusi ja pädevusi. Võimalikud lahendused on avatus pidevale õppimisele MOOCide ja regulaarsete meeskonnategevuste kaudu. Lisaks õppimisele on regulaarse koolituse/tiimitegevuse eeliseks ka see, et see soodustab töötajate seas tervislikku koostöökeskkonda, mis võimaldab neil kergesti pöörduda kolleegide

poole, kui tekib arusaamatusi ja pettumust proovimise ja eksimuste tõttu. Lõpuks peaksid ettevõtted soodustama võimekuse tõstmise algatusi, et anda oma töötajatele võimalus kasvatada õpihoiakut, luues samal ajal töökohal õpikultuuri.

Soovituste kokkuvõte

Teadmiste juhtimine on oluline kõigile ettevõtetele, olenemata sektorist, majandustsüklist ja suuruselt. Lisaks traditsioonilistele ärisisestele väljakutsetele toovad suurenevad välised väljakutsed kaasa mitmesuguseid vanu ja uusi probleeme, mis sageli esinevad samaaegselt, mistõttu on vaja süstemaatilist lähenemisviisi teadmiste juhtimisele.

Allpool on esitatud kontrollnimekiri, mis annab KIBS tüüpi VKE-dele suunised teadmusjuhtimiseks, et olla paremini valmis praeguste ja tulevaste sisemiste ja väliste probleemide lahendamiseks. Need võivad olla asjakohased ka KIBSi VKE-de partnerite jaoks.

- KIBS tüüpi VKE on teadlik teadmusjuhtimise lähenemisviisist/ teatava olulise teadmusjuhtimise meetme rakendamise olulisusest.
- Teadmiste juhtimine on ettevõtte juhtkonna või juhtide jaoks esmatähtis ja see on kindlalt fikseeritud ettevõtte üldises äristrateegias.
- See teadmusjuhtimise lähenemisviis/meetmed arvestab/arvestavad erinevaid TJ-protseesse ja ollakse teadlik, et teadmised võivad sõltuvalt olukorrast olla nii vara kui ka kohustus.
- Ettevõtte jälgib pidevalt oma teadmusjuhtimise lähenemisviisi ja kohandab seda vajaduse korral.
- TJ mõjutab kogu ettevõtet ning kõik organisatsiooni liikmed on teadlikud TJ olulisusest ja aitavad aktiivselt kaasa TJ lähenemisviisi pidevale

täiustamisele. TJ-meetmete edukust / ebaõnnestumist arutatakse pidevalt ja ebasoodsa olukorra tekkimisel rakendatakse parandusmeetmeid.

- Ettevõttes on hea arusaam sellest, kuidas hallata (juhtida) käsilolevaid asjakohaseid teadmisi.
- Sõltuvalt TJ probleemide tüübist on ettevõttel olemas mõned vastumeetmed ja ta on valmis neid meetmeid kasutusele võtma, et tulla toime probleemidega.
- Ettevõtte jälgib pidevalt kasutusele võetud meetmete tulemusi ja võtab vastumeetmeid kasutusele, kui meetmed ei toimi ootuspäraselt, st ei vasta seatud eesmärkidele (nt teadmiste kadumine või vähendada teadmiste kaotamise ohtu).
- Ettevõtte dokumenteerib TJ-ga seotud tegevused, eriti TJ-ga seotud probleemid ja nende arengut aja jooksul ning õpib seeläbi samm-sammult oma TJ lähenemisviisi täiustama.
- Teadmiste haldamine on sätestatud KIBS ettevõtte igapäevases äritegevuses ja iga organisatsiooni töötaja on teadlik oma rollist selles.
- Ettevõtte koolitab oma organisatsiooni töötajaid regulaarselt TJ-st ja TJ-ga seotud küsimustes, et hoida oma äritegevust töös sujuvalt ja jätkusuutlikult.

MILLISED ON TEIE VÄLJAKUTSED?

TEADMISTE TUVASTAMINE JA OMANDAMINE

- TAGADA ÜHINE ARUSAAM SELLEST, MIS ON KRIITILISED TEADMISED
- ETTEVÕTTE JUHTKOND PEAKS KAASAMA TÖÖTAJAD OTSUSTUSPROTSESSIDESSE
- PIDEVALT AJAKOHASTADA JA KONTROLLIDA VEEBIS SAADAOLEVAID RESSURSSE, ET VEENDUDA NENDE JÄTKUVAS ASJAKOHASUSES ETTEVÕTTE ÄRITEGEVUSE KONTEKSTIS

TEADMISTE DOKUMENTEERIMINE JA SÄILITAMINE

- KASUTAGE KÄESOLEVALE KONTROLL-LEHELE SARNAST LOENDIT, ET TAGADA TEABE VÕI TEADMISTE DOKUMENTEERIMINE
- KONTROLLNIMEKIRJA TULEKS KORRAPÄRASELT AJAKOHASTADA, SEALHULGAS VAJADUSEL INFOT LISADA JA EEMALDADA
- TAGADA ET KONTROLLNIMEKIRI OLEKS ÜLDLEVINUD JA KERGESTI KÄTTESAADAV.

TEADMISTE JAGAMINE

- INVESTEERIDA LADUSA TEADMISTE JAGAMISE KESKKONNA ARENDAMISSE
- EDENDADA JA TÄHTSUSTADA OSAKONDADE VAHELIST TEADMISTE JAGAMIST
- VÄLTIDA TEABE ÜLEKOORMUST, ROHKEM KOOSOLEKUID, ROHKEM TOIMIKUID SAMADE TEEMADE KOHTA, SEST JAGAMIST ON RASKE HOIDA RUTIININA, KUNA TÖÖTAJAD VÕIVAD SEDA SEOSTADA EBAPRODUKTIIVSE TEGEVUSEGA

TEADMISTE KAITSE

- VÄHENDADA KOOSTÖÖ ULATUST
- VIIA ELLU HALLATAVAT ARVU ÜLESANDEID
- SUHELDA VÄLISTE SIDUSRÜHMADEGA HOOLIKAS SUHTLUSSTIILIS, ET VÄLTIDA KONFIDENTSIAALSE TEABE TAHTMATUT AVALDAMIST

TEADMISTE RAKENDAMINE

- PAKKUDA OMA TÖÖTAJATELE VÕIMALUSI OSALEDA KOOLITUSTEL, MIS AITAVAD NEIL TÕSTA OMA ERIALASEID TEADMISI NING TÄIENDADA NENDE OSKUSI JA PÄDEVUSI
- EDENDADA VÕIMEKUSE KASVATAMISE ALGATUSI, ET ANDA OMA TÖÖTAJATELE VÕIMALUS KASVATADA ÕPIHOIAKUT, LUIES SAMAL AJAL TÖÖKOHAL ÕPIKULTUURI.

www.knowmanproject.eu

ÜLDISED SOOVITUSED

TEADMISTE JUHTIMINE

- KIBSI VKE ON ON TEADLIK TEADMUSJUHTIMISE LÄHENEMISVIISI / TEATAVATE OLULISTE TEADMUSJUHTIMISE MEETMETE RAKENDAMISE OLULISUSEST.
- TEADMISTE JUHTIMINE ON ETTEVÕTTE JUHTKONNA JAOKS ESMATÄHTIS JA SEE ON KINDLALT JUURDUNUD ETTEVÕTTE ÜLDISESSE JUHTIMISE STRATEEGIASSE.
- SEE TEADMUSJUHTIMISE LÄHENEMISVIIS/MEETMED ARVESTAVAD ERINEVAID TEADMISTE JUHTIMISE PROTSESSE JA OMATAKSE TEADLIKKUST SELLEST, ET TEADMISED VÕIVAD SÕLTUVALT OLUKORRAST OLLA NII VARA KUI KA KOHUSTUS.
- ETTEVÕTE JÄLGIB PIDEVALT OMA TEADMUSJUHTIMISE LÄHENEMISVIISI JA VAJADUSEL KOHANDAB SEDA.
- TEADMISTE JUHTIMINE MÕJUTAB KOGU ETTEVÕTET NING KÕIK ORGANISATSIiooni TÖÖTAJAD ON TEADLIKUD SELLE OLULISUSEST JA AITAVAD AKTIIVSELT KAASA TEADMUSJUHTIMISE LÄHENEMISVIISI PIDEVALE TÄIUSTAMISELE. TEADMISTE JUHTIMISE MEETMETE EDUKUST/ EBAÕNNESTUMIST ARUTATAKSE TIHTI JA EBASOODSA OLUKORRA TEKKIDES RAKENDATAKSE PARENDEUSMEETMEID.
- ETTEVÕTTEL ON HEA ARUSAAM SELLEST, KUIDAS JUHTIDA ASJAKOHASEID (*KÄSIL OLEVAID*) TEADMISI.
- SÕLTUVALT TEADMISTE JUHTIMISE VÄLJAKUTSE TÜÜBIST ON ETTEVÕTTEL OLEMAS MÕNED VASTUMEETMED JA TA ON VALMIS NEID MEETMEID KASUTUSELE VÕTMA, ET TULLA TOIME ANTUD VÄLJAKUTSETEGA.
- ETTEVÕTE JÄLGIB PIDEVALT KASUTUSELE VÕETUD MEETMETE TULEMUSI JA VÕTAB KASUTUSELE VASTUMEETMEID, KUI MEETMED EI TOIMI OOTUSPÄRASELT, EHK EI VAST EESMÄRKIDELE (NT TEADMISETE KAOTSIMINEK VÕI SELLISE OHU VÄHENDAMISEKS)
- ETTEVÕTE DOKUMENTEERIB TEADMISTE JUHTIMISEGA SEOTUD TEGEVUSED, ERITI VÄLJAKUTSED JA NENDE ARENGU AJAS NING ÕPIB SEELÄBI SAMP-SAMMULT OMA TEADMISTE JUHTIMISE LÄHENEMIST TÄIUSTAMA.
- TEADMISTE JUHTIMINE ON SÄTESTATUD (KIBS) ETTEVÕTTE IGAPÄEVASES ÄRITEGEVUSES JA IGA ORGANISATSIiooni TÖÖTAJA ON TEADLIK OMA ROLLIST SELLES.
- ETTEVÕTE KOOLITAB OMA ORGANISATSIiooni TÖÖTAJAJD REGULAARSELT ERINEVATES TEADMISTE JUHTIMISEGA SEOTUD KÜSIMUSTES, ET HOIDA OMA ÄRITEGEVUST SUJUVA JA JÄTKUSUUTLIKUNA.

www.knowmanproject.eu

Lisateave projekti "Teadmusjuhtimise koolitus KIBS tüüpi VKE-le (KNOWMAN)"

knowmanproject.eu

