



Interaktywny przewodnik

SZKOLENIE Z ZARZĄDZANIA WIEDZĄ DLA KIBS SMES -

Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie oznacza poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

WPROWADZENIE.....	3
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ - DLACZEGO MA ZNACZENIE?	5
1 WIEDZA IDENTYFIKACJA I POZYSKIWANIE WIEDZY.....	8
2 DOKUMENTACJA I PRZECHOWYWANIE WIEDZY	13
3 DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ	16
4 OCHRONA WIEDZY	19
5 ZASTOSOWANIE WIEDZY	24
PODSUMOWANIE ZALECEŃ	27

Wstęp

Ostatnie wydarzenia sprawiły, że działania przedsiębiorców stały się jeszcze bardziej złożone i niepewne. Stały rozwój w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) sprawił również, że zmiany te są nie tylko pozytywne, ale również negatywne, na przykład wzrost liczby cyberataków. Oznacza to nie tylko, że dostępność aktualnej wiedzy biznesowej stała się jeszcze ważniejsza, ale podkreśla również, jak istotne jest aktywne zarządzanie tą wiedzą. Ponieważ wiedza jest czymś dynamicznym, jej trwałość również podlega ciągłym fluktuacjom, co jest aspektem, który należy uwzględnić również w zarządzaniu wiedzą (KM). Ponadto wiedza per se nie musi być zawsze pozytywna, w sensie wartościowa, co stawia przed KM kolejne wyzwania. KM jest wyzwaniem dla wszystkich firm, ale szczególnie dla mniejszych przedsiębiorstw, które ze względu na swoją strukturę nie są porównywalne z dużymi firmami. Biorąc jednak pod uwagę znaczenie tych firm dla większości krajów, szczególnie ważne jest, aby firmy te jak najlepiej zarządzały swoją wiedzą, aby były jak najlepiej przygotowane do obecnych i przyszłych wyzwań. Wiele z tych małych przedsiębiorstw oferuje produkty i usługi, które są wynikiem specjalistycznej wiedzy i know-how, tzw. usługi biznesowe intensywnie wykorzystujące wiedzę (KIBS), dla tych przedsiębiorstw systematyczne posługiwanie się wiedzą jest jeszcze ważniejsze, aby móc przetrwać.

Dlatego też solidne zrozumienie wiedzy i KM oraz sposobów radzenia sobie z potencjalnymi wyzwaniami związanymi z KM jest uważane za istotną część ogólnych kompetencji i umiejętności specjalistów z małych i średnich

przedsiębiorstw (MŚP), tak aby mogli oni działać pewnie, krytycznie i odpowiedzialnie.

Ten interaktywny przewodnik jest jednym z rezultatów opracowanych w związku z projektem Erasmus+ "Knowledge Management Training for KIBS SMEs (KNOWMAN)", którego celem było wsparcie MŚP z KIBS w poszerzaniu ich umiejętności w zakresie zarządzania wiedzą.

Przewodnik opiera się na spostrzeżeniach zebranych od MŚP z KIBS zlokalizowanych w czterech różnych krajach UE (tj. w Estonii, Włoszech, Polsce i Rumunii). Firmy te reprezentowały różne wielkości (tj. mikro, małe i średnie) oraz branże. Podstawowym celem niniejszego przewodnika jest pomoc decydom w KIBS MŚP w czerpaniu z doświadczeń innych MŚP w zakresie funkcjonowania i podejścia do kilku wybranych wyzwań związanych z KM.

Partnerzy projektu "KNOWMAN" życzą potencjalnym czytelnikom przyjemnej i pouczającej lektury!

Zarządzanie wiedzą - dlaczego ma znaczenie?

Aby wyznaczyć odpowiednie ramy, przedstawimy krótkie wprowadzenie do wiedzy i zarządzania nią.

Wiedza została określona jako najważniejszy czynnik strategiczny w działalności gospodarczej i dlatego często jest kojarzona ze zdolnością firmy do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W języku codziennym ludzie cały czas używają terminu wiedza, jednak wydaje się, że sensowne jest dokładniejsze rozróżnienie terminów dane, informacje i wiedza. Dane odnoszą się do faktów, symboli i liczb, które nie są w żaden sposób zorganizowane. Informacje dają szerszy obraz, ponieważ przedstawiają dane skontekstualizowane, skategoryzowane, obliczone i skondensowane. Z drugiej strony, wiedza jest ściśle związana z działaniem i oznacza know-how oraz zrozumienie. Wiedza powstaje i jest stosowana w umysłach ludzi (knowers), a w organizacjach wiedza jest często osadzona lub znajduje się nie tylko w dokumentach i repozytoriach (online lub offline), ale także w rutynowych działaniach organizacji, procesach, praktykach i normach.

Zarządzanie wiedzą może być postrzegane jako systematyczny sposób tworzenia, dzielenia się i wykorzystywania wiedzy w organizacjach i wokół nich i jest często omawiane poprzez tzw. procesy KM, takie jak identyfikacja wiedzy, tworzenie wiedzy, przechowywanie i dokumentowanie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy, ochrona wiedzy i zastosowanie wiedzy.

Chociaż konstrukt wiedzy może mieć pozytywne i negatywne skutki, w naszym codziennym języku wydaje się, że wiedza kojarzy się głównie z czymś pozytywnym, czymś wartościowym. Potencjalnie negatywne aspekty, takie jak wiedza jako odpowiedzialność, wydają się być niedoceniane. Prowadzi to do niebezpieczeństwa, że wiedza jest rozpatrywana i traktowana tylko jednostronnie, co z kolei znacząco wpływa na potencjał KM.

Coraz więcej badań nad KM w mniejszych firmach wskazuje, że KM ma wiele zalet, w tym zwiększony sukces organizacyjny, wzrost sprzedaży, mniej strat, zwiększoną produktywność i ulepszenia procesów. Niektóre badania wykazały również, że działania KM mogą przyczynić się do rozwoju pracowników i poprawy satysfakcji klientów, a KM wydaje się również poprawiać innowacyjność i kreatywność.

Choć jest to obiecujące, badania nad KM w MŚP¹ sugerują również, że firmom tym często brakuje zarówno dedykowanego podejścia do zarządzania wiedzą, jak i niezbędnych umiejętności oraz kompetencji potrzebnych do prowadzenia KM. Jednocześnie firmy te są narażone na kilka wyzwań, takich jak niedobór umiejętności, zmiany klimatyczne (słowo kluczowe circular economy), postępująca digitalizacja i rosnące ryzyko geopolityczne, aby wymienić tylko kilka z nich, oprócz wciąż trwającej pandemii.

¹ W niniejszym opracowaniu zastosowano definicję MŚP zaproponowaną przez Komisję Wspólnot Europejskich (2005). Zgodnie z nią firmy mogą być klasyfikowane jako mikro, małe lub średnie w zależności od liczby pracowników i rocznego obrotu lub sumy bilansowej. Odnosząc się do liczby pracowników, firma zatrudniająca mniej niż dziesięciu pracowników jest uważana za mikrofirmę, zatrudniająca od dziesięciu do

49 pracowników za małą firmę, a zatrudniająca od 50 do 249 pracowników mówi o średniej firmie.

Zwiększa to nie tylko niebezpieczeństwo nieoptymalnych procesów i operacji biznesowych, ale także konieczność silniejszego skupienia się na KM.

Poniżej przedstawiono kilka wyzwań związanych z KM. Wynikają one z danych zebranych w ramach projektu KNOWMAN i łączą się z przeszłymi i innymi bieżącymi działaniami badawczymi prowadzonymi przez członków zaangażowanych w ten projekt.

1 Identyfikacja i pozyskiwanie wiedzy

Sytuacja

Szybka digitalizacja wśród MŚP i intensywna rola wiedzy doprowadziły do powstania kilku nowych możliwości, takich jak lepsze zarządzanie zasobami, zwiększona zwinność i innowacyjność, jak również nowe strumienie przychodów. Ta postępująca cyfryzacja wymaga stawienia czoła nowym i starym wyzwaniom, które zagrażają przetrwaniu firmy, ponieważ wszędzie jest ogromna dostępność zasobów i informacji, a zatem czynnikiem krytycznym jest wiedza, gdzie i jakiej wiedzy szukać w tych źródłach. Identyfikacja wiedzy dotyczy ogólnie działań, które pomagają firmie wykryć wiedzę niezbędną dla jej sukcesu (Durst & Edvardsson, 2012). Jednak pytanie o to, gdzie i jakiej wiedzy szukać, jest często wyzwaniem dla KIBS ze względu na brak czasu, zarówno na identyfikację odpowiedniej wiedzy, jak i na nawigację po mnogości dostępnych źródeł, zwłaszcza w Internecie:

Cóż, myślę, że w dużej mierze jest to Internet - główne źródło wiedzy i główne źródło jej weryfikacji. Jednak trzeba się trochę poświęcić, bo można błądzić po różnych stronach - nie zawsze wszystko jest adekwatne, ale zazwyczaj jest to weryfikowane w różnych źródłach, ale w Internecie. Wydaje mi się, że są to działania bardziej nieformalne (Organizacja członków małej polskiej firmy).

W tej sprawie wypowiedział się inny pracownik małej polskiej firmy:

Na pewno jest to wyzwanie czasowe, ponieważ cechą charakterystyczną małych firm jest to, że każda osoba ma wiele różnych obowiązków. Skupiając się na

danym problemie, nie skupiamy się na innych naszych obowiązkach. Na pewno największym wyzwaniem jest czas. Myślę, że drugim wyzwaniem jest też komunikacja w zespole. Myślę, że jest to wyzwanie w każdej firmie.

Na pewno pomaga nam fakt, że jesteśmy dość blisko, więc ta komunikacja może nastąpić w każdej chwili. Nie jest problemem zebranie spotkania - staramy się doprowadzić do jak najszybszej komunikacji pomiędzy kluczowymi osobami biorącymi w nim udział.

Konsekwencja nie podjęcia tych wyzwań: nasza organizacja z pewnością by na tym ucierpiała. Mogłoby się więc zdarzyć, że potrzeba klienta nie zostałaby szybko zaspokojona - mogłoby to grozić utratą tego klienta.

Częstym wyzwaniem wskazywanym przez członków KIBS MSP jest brak czasu, a także trudność w identyfikacji i selekcji wiedzy, która jest krytyczna dla biznesu. Może to prowadzić do braku motywacji pracowników do realizacji tego zadania.

Dodatkowo duża liczba dostępnych narzędzi technologicznych oraz nadmiar źródeł informacji stanowią wyzwanie, jeśli chodzi o zrozumienie, jaka wiedza jest krytyczna lub osiągnięcie wspólnego rozumienia wiedzy krytycznej w organizacji, co z kolei wymaga poświęcenia dużej ilości czasu na wszystkie działania związane z identyfikacją wiedzy.

Wyzwaniem jest próba ujednoczenia wyborów technologicznych lub ich normalizacji, aby móc je zastosować w innym kontekście, a także utrzymać wiedzę w firmie jako wspólną (członek organizacji w małej włoskiej firmie).

Głównym wyzwaniem jest temat związany z tym, że mając dużo materiałów trudno jest zrozumieć, czego naprawdę się potrzebuje. To jest podwójny problem: uporządkować i zidentyfikować materiał. Bo jeśli potrzebuję jednej rzeczy, to istnieje ryzyko, że przy kryteriach wyszukiwania, które mam, zmarnuję więcej

czasu na jej szukanie, niż na jej ponowne wykonanie. Eksperymentujemy ze swoistą bulimią wiedzy. Inną kwestią jest zrozumienie, co jest wartościowe, a co nie. Dlatego kluczowym problemem jest posiadanie tak wielu rzeczy i nie rozróżnianie ich oraz brak możliwości oszacowania ich wartości: to czyni proces poszukiwania bardzo kosztownym. Możliwym rozwiązaniem byłoby posiadanie jakiegoś rodzaju automatycznego (nawet płatnego) wstępnego filtrowania materiału, gdzie zidentyfikowano by kilka ważnych koncepcji dokumentu (członek organizacji w małej włoskiej firmie).

Możliwe konsekwencje

Możliwą konsekwencją jest zdobycie wiedzy nieprzydatnej lub wręcz niebezpiecznej. Istnieje również możliwość zbyt późnego pozyskania wiedzy, co powoduje, że firmy nie są w stanie rozwiązać problemu klienta w odpowiednim czasie. Innym potencjalnym ryzykiem związanym z brakiem właściwej identyfikacji i pozyskiwania wiedzy jest niedopasowanie wiedzy, które odnosi się do rozbieżności pomiędzy wiedzą poszukiwaną przez firmy a wiedzą posiadaną przez nie w danym momencie.

Możliwe rozwiązania / środki zaradcze

Po pierwsze, wyzwania związane z czasem i niezrozumieniem tego, co jest wiedzą krytyczną, muszą być rozumiane jako najwyższy priorytet, a tym samym jako sprawa przywództwa pracowników na stanowiskach kierowniczych, ponieważ według uczestników są oni odpowiedzialni za te działania.

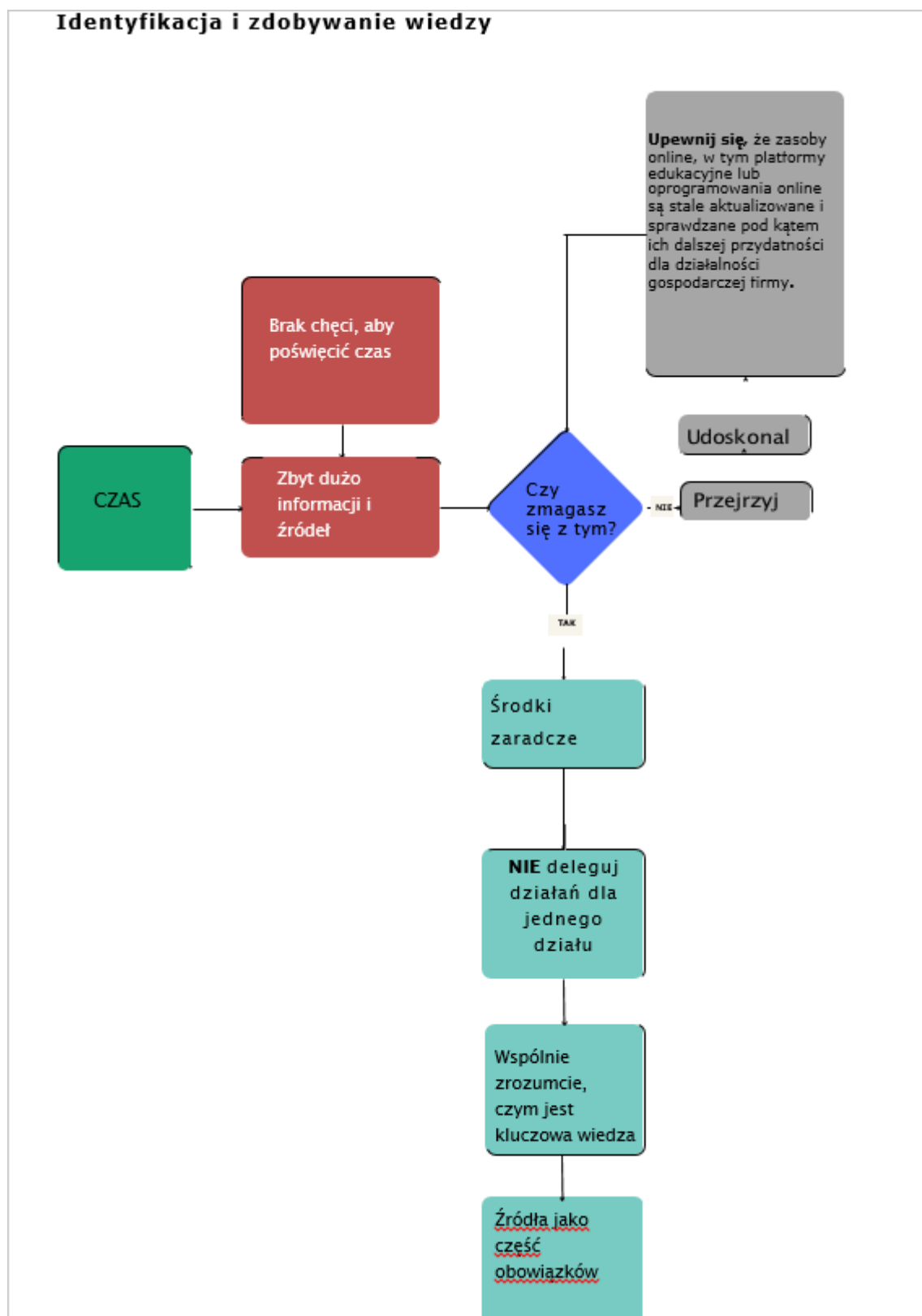
Wyzwania te nie powinny być delegowane do jednej osoby lub działu, ponieważ pierwszym celem powinno być rozpowszechnienie wspólnego zrozumienia, czym

jest wiedza krytyczna i jak istotny jest czas poświęcony na identyfikację i zapoznanie się z dostępnymi praktykami i narzędziami.

Kierownictwo firmy powinno zaangażować pracowników w procesy decyzyjne, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że zostaną opracowane rozwiązania, które pozwolą stawić czoła wyzwaniom z szerokiej perspektywy. Przywódcy powinni również przekazać pracownikom znaczenie tego działania dla organizacji i jej zrównoważonego rozwoju.

Udostępnienie w sieci zasobów, w których pracownicy mogliby znaleźć nową lub istniejącą wiedzę wymagającą odnowienia, nie oznacza, że będą one wykorzystywane. Z tego powodu warto wspomnieć, że liderzy powinni kłaść nacisk na korzystanie z nich w ramach swoich obowiązków. Jako możliwe rozwiązanie, które pozwoli zażegnać niebezpieczeństwo wzrostu nieefektywności, a tym samym kosztów, małe firmy powinny upewnić się, że zasoby online, w tym platformy edukacyjne lub oprogramowanie online będące w użyciu, są stale aktualizowane i sprawdzane pod kątem ich ciągłej przydatności dla działalności biznesowej firm. W celu podsumowania identyfikacji i pozyskiwania wiedzy, wyzwań i środków zaradczych opracowano schemat blokowy (patrz rysunek 1).

Rysunek 1. Podsumowanie wiedzy Identyfikacja i pozyskiwanie wyzwań i środków zaradczych QR



2 Dokumentacja i przechowywanie wiedzy

Sytuacja

Proces dokumentowania i przechowywania wiedzy jest krytycznym działaniem biznesowym. Szczególnie w przypadku MSP KIBS, gdzie często zadań jest więcej niż dostępnych ludzi i czasu na ich realizację. Dlatego dokumentowanie wiedzy, którą firma uznaje za krytyczną, może zwiększyć efektywność jej działania organizacyjnego. Zarządzanie dokumentami cyfrowymi lub fizycznymi oznacza korzyści wynikające ze zwiększonego bezpieczeństwa, kontroli dostępu, a także scentralizowanego przechowywania i usprawnionego wyszukiwania, dzięki czemu można kontrolować wszelkie możliwe wyzwania, które mogą się pojawić.

Zasadniczo wyzwanie związane z dokumentacją i przechowywaniem wiedzy sprowadza się do zapewnienia odpowiedniego przebiegu procesu.

W wielu MŚP KIBS dokumentacja i przechowywanie odbywa się poprzez wspólne przestrzenie robocze online, takie jak SharePoint. Na przykład, formularze i/lub szablony online mogą oferować standardowe procedury operacyjne dla pracowników. Inną kwestią związaną z posiadaniem odpowiedniej dokumentacji i przechowywaniem wiedzy jest utrzymywanie tych dokumentów na

bieżący i zaangażowanie ludzi. Dlatego też, sprawia, że dokumentacja i przechowywanie działań, które wymagają ciągłego monitorowania.

To jest dla nas bardzo ważne. (...), korzystamy z takiej bazy na SharePoint, gdzie znajdują się praktycznie wszystkie pliki wszystkich pracowników. Więc w przypadku zwolnień lekarskich jako takich, kiedy inny pracownik musi nagle przejąć pracę osoby nieobecnej - to, że te pliki są w jednym miejscu, do którego każdy ma dostęp, bardzo ułatwia i wszyscy czujemy się bezpiecznie z tym, że gdzieś to jest zlokalizowane i każdy będzie wiedział, jak się tam dostać (Mała polska firma).

(...) mamy serwer, który wykorzystujemy i rozprowadzamy między sobą. Sieć wewnętrzna, Sharepoint, Teams. Nasz serwer jest podzielony na różne sekcje: creation, public (gdzie każdy ma dostęp), library (gdzie zapisywane są prezentacje z wydarzeń). Istnieje zasada, aby nie zapisywać informacji na komputerach osobistych. Zapisujemy wszystkie istotne informacje na wypadek, gdyby któryś z pracowników odchodził z firmy, w innych przypadkach pewne projekty mogą zostać wstrzymane i powrócić do nich w przyszłości. Również opinie klientów są istotne w procesie tworzenia i przechowujemy różne wersje (mała rumuńska firma).

Warto wspomnieć, że dokumentacja wiedzy jest bardzo ważna dla wymiany doświadczeń, wszak to właśnie połączenie różnych umiejętności pozwala wymyślić rozwiązanie dla powtarzających się błędów. Pomaga to zachować sprawność organizacji i prawidłowy rozwój funkcji biznesowych. Dobre zarządzanie dokumentami jest wyzwaniem, ponieważ wymaga zespołu, który rozumie znaczenie utrzymania zorganizowanego i łatwo dostępnego zbioru dokumentów.

Dodatkowo, niechęć pracowników do dokumentowania i przechowywania wiedzy jest również wyzwaniem związanym z dokumentacją i przechowywaniem wiedzy, ze

względu na indywidualne nastawienie i ograniczenia czasowe. W szczególności dotyczy to specjalistów z dziedziny technicznej, którzy są postrzegani jako niechętni pisać dokumentów. Należy zauważyć, że styl pisania poszczególnych osób, jak również heterogeniczność języków wśród specjalistów z różnych środowisk, może stanowić wyzwanie dla dokumentacji i przechowywania wiedzy, ponieważ utrudnia odzyskanie zarchiwizowanej wiedzy do wykorzystania w przyszłości.

Możliwe konsekwencje

Słaba dokumentacja wiedzy lub jej brak może prowadzić do nadmiernej ilości czasu spędzanego na odtwarzaniu wiedzy, na przykład dobrych praktyk z przeszłości dla bieżącego projektu, zmniejszając w ten sposób wydajność i skuteczność. Biorąc pod uwagę najgorszy scenariusz, w którym dokumentacja wiedzy nie jest w ogóle praktykowana, zwiększa to ryzyko wiecznego ponownego wymyślania koła, co powoduje niepotrzebne koszty dla firm. Wreszcie, zwiększa to ryzyko koncentracji wiedzy w rękach kilku osób w firmie.

Możliwe rozwiązania / środki zaradcze

Proste listy kontrolne mogą być przydatne w zapewnieniu, że informacje lub wiedza organizacyjna są udokumentowane i przechowywane w celu wykorzystania ich w przyszłości, a także mogą być wykorzystywane przez

pracowników, którzy tymczasowo przejmują dany proces lub zadanie. Należy podkreślić, że te listy kontrolne powinny być dynamiczne, co oznacza, że należy je regularnie aktualizować, w tym dodawać i usuwać elementy w razie potrzeby. W związku z tym mogą być przydatne w planowaniu sukcesji i zarządzaniu zasobami ludzkimi (HRM), ponieważ istnieją dowody, że KM może mieć pozytywny wpływ na HRM.

Najlepiej byłoby, gdyby te listy kontrolne były przechowywane w technologiach chmurowych, takich jak SharePoint, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), na wirtualnych dyskach, w wewnętrznej Wikipedii lub w folderach współdzielonych, aby były wszechobecne i łatwo dostępne. Powiązany problem, a mianowicie heterogeniczność języków używanych w dokumentowaniu wiedzy, można również rozwiązać poprzez szkolenia, jak również dzielenie się minimalnym wspólnym słownictwem. Ponadto, firmy mogą rozważyć motywowanie swoich pracowników poprzez uznawanie i nagradzanie, co byłoby cennym narzędziem w zachęcaniu innych do wnoszenia wkładu w dokumentację wiedzy.

3 Dzielenie się wiedzą

Strona sytuacja

Podczas niespodziewanej sytuacji, na przykład kryzysu zewnętrznego, potrzeba informacji może przełożyć się na wiedzę krytyczną dla firmy, a zatem dzielenie się wiedzą wzrasta proporcjonalnie do niepewności. Chociaż zdolność do dzielenia się wiedzą w zwykłych sytuacjach jest również istotna, staje się ona wyzwaniem dla niektórych firm, zwiększając się gwałtownie w sytuacjach takich jak wspomniana pandemia. Dlatego jest to istotny aspekt dzielenia się wiedzą i utrzymywania jej w całej firmie, dla KIBS, który powinien zwrócić szczególną uwagę, aby nie być przestarzałym zgodnie z rynkiem.

Oprócz pandemii, dzielenie się aktywnością stało się ostatnio (jeszcze) trudniejsze, ponieważ, pomimo zalet, pojawienie się cyfrowych spotkań po tym, jak praca zdalna stała się regularna, ma znaczące ograniczenia. Na przykład, zdobycie uwagi ludzi lub zmotywowanie ich do interakcji podczas spotkań, lub przekazanie wiedzy ukrytej staje się bardziej skomplikowane. Sytuacja ta stanowi jedno z wyzwań podkreślanych przez MŚP z KIBS.

Mniejsza obecność w firmie determinowana przez smart working utrudnia dzielenie się wiedzą. Jak wspomniano, wideopułapki mogą być pomocne w rozwiązaniu tego problemu. Złe konsekwencje to spóźniona reakcja na prośby klientów (średniej wielkości włoska firma)

Środowisko stworzone w firmie w celu zachęcenia do dzielenia się wiedzą jest bardzo osobiste, ponieważ wiąże się z ogromnym zaufaniem, a zaufanie można zdobyć poprzez osobiste spotkania. Kiedy osobiste spotkania są wyłączone, wtedy musisz się wytłumaczyć i musisz być przekonany, że musisz być godny

zaufania. Jest to znacznie trudniejsze poprzez spotkanie online, ponieważ poziom koncentracji, uwagi i zaangażowania podczas spotkań online jest inny niż podczas spotkań twarzą w twarz.

Asymetria wiedzy to problem: jest ktoś, kto wie dużo więcej, i ktoś (zazwyczaj nowo zatrudniony) inny, kto wie tylko kilka rzeczy. Próbuje się dzielić wiedzą, kazać ludziom pracować nad kilkoma różnymi projektami. Ale nie jest to robione formalnie (mała włoska firma)

Możliwe konsekwencje

Opisane powyżej problemy z dzieleniem się lub niewłaściwym dzieleniem się wiedzą mogą prowadzić do wszelkich niepowodzeń operacyjnych (konflikty wewnętrzne, przetrzymywanie krytycznej wiedzy, które opóźnia zakończenie procesów), skutkujących nieefektywnym przebiegiem pracy. Mogą również utrudniać przyszły rozwój firmy, ponieważ koncentrując się wyłącznie na spotkaniach cyfrowych w celu rozwijania nowych pomysłów i konkretnych projektów, pomija się interakcje twarzą w twarz w celu zwiększenia zaangażowania lub osiągnięcia porozumienia co do tego, czym należy się dzielić.

Konsekwencją braku asymetrii wiedzy może być wąskie gardło, gdzie wiedza jest przechowywana gdzieś w firmie, dopóki nie jest już krytyczna i staje się przestarzała. Ponadto, znaczenie dzielenia się wiedzą nie jest czymś ustanowionym w firmie od góry; cała firma będzie rozwijać się zbyt wolno pod względem umiejętności. Nie będzie w stanie wykonywać pewnych funkcji kierowniczych z wykorzystaniem kompetencji pracowników, wtedy nie jest się świadomym wiedzy i jej potencjału dostępnego w firmie.

Możliwe rozwiązania/środki zaradcze

Decydenci KIBS mogą zainwestować w rozwój strategii płynnego dzielenia się atmosferą wiedzy jako integralnej części ogólnego podejścia do zarządzania wiedzą, zaczynając od promowania znaczenia dzielenia się wiedzą w różnych działach i ustalenia wspólnego języka do tego celu, gdzie pewna liczba koncepcji ważnych dla firmy jest zdefiniowana i rozpowszechniona wśród wszystkich pracowników. Tego typu strategia ma na celu zapewnienie wspólnej świadomości na temat tego, czym i gdzie należy się dzielić. Ponadto, istotne jest osiągnięcie efektywnej dystrybucji informacji, unikając przeciążenia informacyjnego, większej ilości spotkań, większej ilości plików na te same tematy, ponieważ trudno będzie utrzymać dzielenie się wiedzą jako rutynę, ponieważ pracownicy mogliby skojarzyć to z bezproduktywnym działaniem.

Członkowie organizacji powinni być również świadomi zalet i wad zarówno spotkań cyfrowych, jak i fizycznych w celu dzielenia się wiedzą i na podstawie tego zrozumienia wiedzieć, kiedy stosować jaki format.

Zachęcała również do zapewnienia dedykowanego czasu na dzielenie się wiedzą, który jest częścią codziennej pracy każdego członka firmy.

4 Ochrona wiedzy

Sytuacja

W ostatnich latach incydenty związane z wyciekiem danych, informacji lub wiedzy doprowadziły do wzrostu znaczenia ochrony wiedzy, szczególnie wśród firm, których przewaga konkurencyjna zależy od wiedzy. Jednak ochrona wiedzy nie wydaje się być powszechną praktyką wśród MŚP z KIBS. Jeden z członków średniej wielkości włoskiej firmy stwierdził:

Nie bardzo ważne (odnosząc się do ochrony wiedzy). Nie mamy patentów ani nic takiego, więc nie mamy szczególnych potrzeb. Inną kwestią jest to, że ewolucja jest bardzo szybka i prawie nie ma wiedzy, która należy tylko do jednej osoby.

Dowiedziano się, że kwestia ochrony wiedzy nie jest szczególnie krytyczna. Można twierdzić, że MSP KIBS nie rozumieją w pełni potrzeby i/lub narzędzi i praktyk związanych z ochroną wiedzy.

W związku z tym zidentyfikowano pewne wyzwania związane z ochroną wiedzy. Jednym z nich jest wiedza wbudowana, czyli wiedza zawarta w procesach, produktach, kulturach, rutynach lub ludziach. Pracownik ze średniej wielkości polskiej firmy wspominał:

Wiedza jest w naszych procesach i głowach naszych pracowników.

Natomiast osoba z małej estońskiej firmy poinformowała o sprawie:

Myślę, że tutaj znowu największym wyzwaniem jest wiedza techniczna personelu... wtedy na pewno nie jesteśmy w stanie ich wykryć ani zabezpieczyć.

Wśród wyzwań, przed którymi stają firmy, starając się chronić swoją własność intelektualną, jest kwestia hakowania. W niektórych przypadkach, nawet przy zastosowaniu najlepszych środków bezpieczeństwa, atak może naruszyć firmowe zapory.

(...) w przypadku ataku hakerskiego lub w przypadku, gdy pracownik podzieli się tą wiedzą z kimś z zewnątrz, firma nie będzie miała jak sobie z tym poradzić (Członek małej polskiej firmy).

Jedną z przyczyn niepowodzenia ochrony wiedzy jest dzielenie się przez pracowników poufnymi danymi w sposób nieetyczny lub, w niektórych przypadkach, celowy wyciek poufnej wiedzy. Ponadto, wykorzystywanie freelancerów do realizacji funkcji biznesowych również stanowi wyzwanie dla ochrony wiedzy.

(...) fakt, że freelancerzy, którzy pracują dla nas i korzystają z naszych zasobów, będą wykorzystywać te zasoby w pracy dla innych firm, co jest nieuniknione - my oczywiście przygotowujemy nasze umowy z odpowiednimi klauzulami, ale to jest w zasadzie nie do wykrycia (Pracownik małej polskiej firmy).

Ogólnie wydaje się, że ochrona wiedzy jest słabo rozwinięta w MŚP KIBS. Istnieją dowody, że większość tych firm nie angażuje się w systematyczną ochronę wiedzy.

Możliwe konsekwencje

Przewidywalną konsekwencją słabej lub nieodpowiedniej ochrony wiedzy jest możliwość cyberataków na firmy. Ataki te mogą przybierać różne formy, w tym złośliwego oprogramowania, ataków na hasła i ataków phishingowych, z których

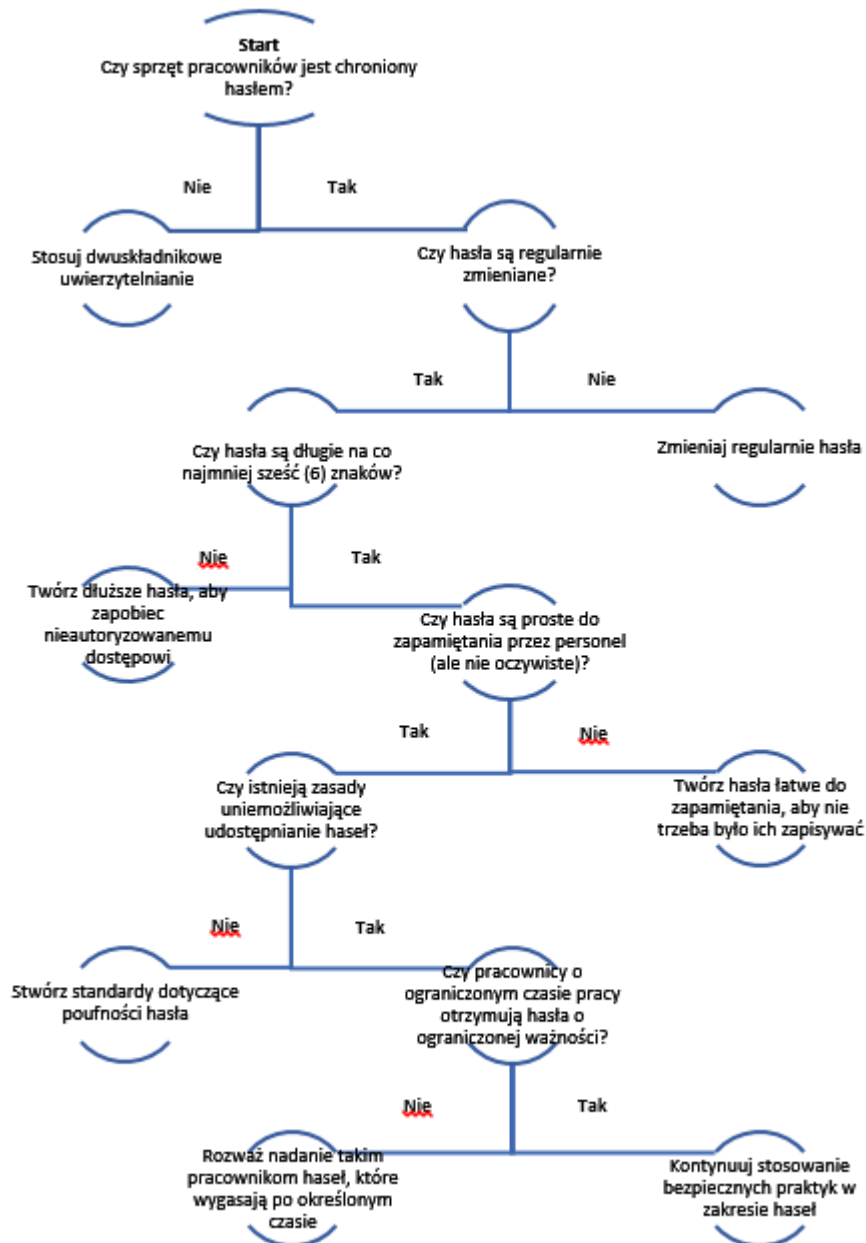
wszystkie próbują wykraść informacje/dane, na przykład poświadczenia logowania. Nawet firmy, które proaktywnie chronią swoje poufne informacje, wiedzę lub dane, nie mogą całkowicie zapobiec atakom hakerów, nie mówiąc już o tych, dla których ochrona wiedzy nie jest standardową praktyką. Ponadto istnieje również możliwość wycieku wiedzy/spillover z powodu nieumyślnego ujawnienia przez pracowników wrażliwych informacji. W większości przypadków ma to miejsce, gdy świadomość ochrony wiedzy jest niewielka lub gdy kultura ochrony wiedzy nie istnieje.

Możliwe rozwiązania/środki zaradcze

Możliwym sposobem zapobiegania tym niepożądanym konsekwencjom, zwłaszcza wyciekowi wiedzy, jest rozsądne ograniczenie zakresu współpracy. Jest to bardziej efektywne w przypadku MŚP, ponieważ małe firmy mają tendencję do wykonywania zarządzalnej liczby obowiązków. Ponadto zaleca się, aby MŚP angażowały się w kontakty ze swoimi zewnętrznymi interesariuszami w ostrożnym stylu komunikacji, aby uniknąć niezamierzonego ujawnienia informacji poufnych.

Możliwe jest na przykład ograniczenie dostępu do wrażliwych danych do kilku pracowników (różne poziomy dostępu dla różnych zespołów lub grup), zapewnienie oświadczeń prawnych o pracownikach i współpracownikach, a także ochrona praw autorskich i własności. Wreszcie, aby przeciwdziałać cyberatakam, zaleca się, aby firmy ściśle przestrzegały praktyk związanych z cyberbezpieczeństwem, takich jak stosowanie oprogramowania antywirusowego, dbanie o aktualność oprogramowania i nieotwieranie podejrzanych wiadomości e-mail, a także zarządzanie hasłami (patrz rysunek 2).

Rysunek 2. Zarządzanie hasłami



5 Zastosowanie wiedzy

Sytuacja

Ze względu na pandemię COVID-19, środowisko biznesowe zostało wzmocnione przez rosnącą konkurencję. W rezultacie, jednym ze skutecznych sposobów, aby firmy pozostały konkurencyjne w stosunku do swoich konkurentów jest szybkość i tempo, w jakim wiedza, zwłaszcza zewnętrzna, jest tłumaczona i internalizowana. Niemniej jednak, nie jest to łatwe zadanie, ponieważ w procesie tym występują liczne wyzwania.

Powszechnie uważa się, że trudność asymilacji jest jednym z wyzwań, przed którymi stoją firmy, co wynika z niedostatecznej zdolności lub niezdolności pracowników do analizy, interpretacji i zrozumienia zewnętrznie nabytej wiedzy. Wyzwanie to może wynikać z braku czasu na przełożenie wiedzy na działanie, tworzenie produktów/projektów dla konkretnych klientów. Pracownik małej firmy z Polski wspominał w tym kontekście:

(...) wyzwaniem jest to, jak szybko i skutecznie wykorzystać zgromadzoną w przeszłości wiedzę.

Stwierdzono również, że wiele z ankietowanych firm opisywało przypominanie sobie przeszłych praktyk i stosowanie ich w nowych projektach jako wyzwanie, wynikające z ryzyka zapomnienia. Pojawiły się również doniesienia o nieporozumieniach i frustracji spowodowanej procesem "prób i błędów" jako powszechnych palących problemach przed i w trakcie stosowania wiedzy: Jak donosiła mała firma z Rumunii:

*W projektach twórczych pojawia się presja, w procesie twórczym może pojawić się również frustracja, jeśli nie ma się zestawu umiejętności, które pozwoliłyby wyjaśnić dokonane wybory. W takich sytuacjach staramy się sobie pomagać.
(Członek małego rumuńskiego KIBS)*

Pojawiły się również wyzwania związane z nieudaną integracją różnych rodzajów wiedzy oraz niewłaściwym zastosowaniem wiedzy przez klientów w wyniku trudności w komunikacji. Ponadto za nietypowe wyzwanie związane z zastosowaniem wiedzy uznano ograniczenia budżetowe ze strony klientów, a także umiejętności i zdolności pracowników, które nie są dostosowane do obowiązków/zadań firmy.

Możliwe konsekwencje:

Możliwym skutkiem jest to, że wiedza może stać się przestarzała, utrudniając tym samym działania innowacyjne, w tym rozwój produktu/rynku/procesu. W niektórych przypadkach może to prowadzić do powstania produktów lub usług, które nie spełniają potrzeb/żądań rynku. Istnieje również ryzyko nie zastosowania wiedzy, która najlepiej rozwiązałaby problem klienta, nawet jeśli firma ją posiadała. Dodatkowo istnieje ryzyko ponownego wynalezienia koła, co jest dość kosztowne, więc praktyka stosowania wiedzy ma na celu upewnienie się, że istniejąca wiedza jest stosowana, zamiast konieczności tworzenia czegoś zupełnie nowego.

Możliwe rozwiązania/środki zaradcze

Po pierwsze, aby rozwiązać problem trudności w przyswajaniu wiedzy, zaleca się, aby firmy oferowały swoim pracownikom możliwość udziału w szkoleniach, które pomogą im poszerzyć/uaktualnić wiedzę zawodową oraz poprawić

umiejętności i kompetencje. Otwartość na ciągłe uczenie się poprzez MOOCs i regularne zajęcia zespołowe to możliwe drogi. Oprócz nauki, kolejną zaletą regularnych szkoleń/działań zespołowych jest to, że sprzyjają one zdrowemu środowisku współpracy wśród pracowników, co pozwala im łatwo zwrócić się do kolegów w przypadku nieporozumień i frustracji spowodowanych próbami i błędami. Wreszcie, firmy powinny promować inicjatywy w zakresie budowania potencjału, aby umożliwić swoim pracownikom kultywowanie postawy uczenia się, tworząc jednocześnie kulturę uczenia się w miejscu pracy.

Podsumowanie zaleceń

Zarządzanie wiedzą ma znaczenie dla wszystkich firm niezależnie od sektora, cyklu koniunkturalnego i wielkości. Oprócz tradycyjnych wewnętrznych wyzwań biznesowych, rosnące wyzwania zewnętrzne przynoszą wiele starych i nowych wyzwań, często występujących jednocześnie, wymagane jest systematyczne podejście do zarządzania wiedzą.

Poniżej znajduje się lista kontrolna, która ma zapewnić zestaw wytycznych dla zarządzania wiedzą w MŚP KIBS, aby być lepiej przygotowanym na obecne i nadchodzące wyzwania wewnętrzne i zewnętrzne. Mogą one być również istotne dla partnerów MŚP KIBS.

- MSP KIBS ma świadomość istotności posiadania wdrożonego podejścia do zarządzania wiedzą / pewnego kluczowego miernika zarządzania wiedzą.
- Zarządzanie wiedzą stanowi najwyższy priorytet dla zarządu lub kierownictwa firmy i jest mocno zakorzenione w ogólnej strategii biznesowej firmy.
- To podejście/środki zarządzania wiedzą uwzględnia/rozważają różnorodne procesy KM i jest świadome, że wiedza może być zarówno aktywem, jak i pasywnem w zależności od sytuacji.
- Firma stale monitoruje swoje podejście do zarządzania wiedzą i w razie potrzeby dostosowuje je.

- KM dotyczy całej firmy, a wszyscy członkowie organizacji są świadomi znaczenia KM i aktywnie przyczyniają się do ciągłego doskonalenia podejścia KM. Sukces / porażka działań KM jest stale dyskutowana, a w przypadku niekorzystnej sytuacji podejmowane są działania zaradcze.
- Firma dobrze rozumie, jak zarządzać odpowiednią wiedzą, którą dysponuje.
- W zależności od rodzaju wyzwania KM firma posiada pewne środki zaradcze i jest gotowa do ich wprowadzenia, aby poradzić sobie z wyzwaniami.
- Firma na bieżąco monitoruje efekty wprowadzonych działań i podejmuje środki zaradcze w przypadku, gdy działania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, czyli nie realizują założonych celów (np. zmniejszenie niebezpieczeństwa atencji wiedzy lub nawet jej utraty).
- Firma dokumentuje działania związane z KM, a w szczególności wyzwania związane z KM oraz ich rozwój w czasie, a tym samym uczy się krok po kroku doskonalić swoje podejście do KM.
- Zarządzanie wiedzą jest wpisane w codzienną działalność KIBS i każdy członek organizacji jest świadomy swojej roli w tym zakresie.
- Firma regularnie szkoli członków swojej organizacji w zakresie KM i zagadnień związanych z KM, aby utrzymać płynność i trwałość operacji biznesowych.

JAKIE WYZWANIA STOJĄ PRZED TOBĄ?

IDENTYFIKACJA I ZDOBYWANIE WIEDZY

- ZAPEWNIENIE WSPÓLNEGO ZROZUMIENIA, CZYM JEST WIEDZA KRYTYCZNA?
- KIEROWNICTWO FIRMY POWINNO ANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW W PROCESY DECYZYJNE
- STAŁA AKTUALIZACJA I SPRAWDZANIE DOSTĘPNYCH W INTERNECIE ZASOBÓW POD KĄTEM ICH CIĄGŁEJ PRZYDATNOŚCI DLA DZIAŁAŃ BIZNESOWYCH FIRMY.

DOKUMENTACJA I PRZECHOWYWANIE WIEDZY

- UŻYJ LISTY KONTROLNEJ PODOBNEJ DO TEJ, ABY ZAPEWNIĆ, ŻE INFORMACJE LUB WIEDZA SĄ UDOKUMENTOWANE
- LISTA KONTROLNA POWINNA BYĆ REGULARNIE AKTUALIZOWANA, ŁĄCZNIE Z DODAWANIEM I USUWANIEM PÓZYCJI W
- RAZIE POTRZEBY ZAPEWNIENIE, ŻE LISTA KONTROLNA JEST WSZECHOBECNA I ŁATWO DOSTĘPNA.

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

- INWESTOWANIE W ROZWÓJ ATMOSFERY PLYNNEGO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ
- PROMOWANIE PRZYDATNOŚCI WSPÓLNEJ WIEDZY W RÓŻNYCH DZIAŁACH
- UNIKAĆ PRZEŁADOWANIA INFORMACJAMI, WIĘKSZEJ LICZBY SPOTKAŃ, WIĘKSZEJ LICZBY PLIKÓW NA TE SAME TEMATY, PONIEWAŻ WYZWANIEM BĘDZIE UTRZYMANIE DZIELENIA SIĘ INFORMACJAMI JAKO RUTYNY, PONIEWAŻ PRACOWNICY MOGĄ TO KOJARZYĆ Z BEZPRODUKTYWNYM DZIAŁANIEM.

OCHRONA WIEDZY

- ZMNIEJSZENIE ZAKRESU WSPÓŁPRACY.
- WYKONYWANIE MOŻLIWEJ DO OPANOWANIA LICZBY OBOWIĄZKÓW
- ANGAŻOWANIE SIĘ W KONTAKTY ZE SWOIMI ZEWNĘTRZNYMI INTERESARIUSZAMI W OSTROŻNYM STYLU KOMUNIKACJI, ABY UNIKAĆ NIEZAMIERZONEGO UJAWNIECIA INFORMACJI POUFNYCH. .

ZASTOSOWANIE WIEDZY

- OFEROWANIE SWOIM PRACOWNIKOM MOŻLIWOŚCI UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH, KTÓRE POMAGAJĄ ROZWIJAĆ/AKTUALIZOWAĆ ICH WIEDZĘ ZAWODOWĄ ORAZ PODNOŚĆ ICH UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE.
- PROMOWANIE INICJATYW W ZAKRESIE BUDOWANIA POTENCJAŁU, ABY UMOŻLIWIĆ SWOIM PRACOWNIKOM KULTYWOWANIE POSTAWY UCZENIA SIĘ, TWORZĄC JEDNOCZEŚNIE KULTURĘ UCZENIA SIĘ W MIEJSCU PRACY.

www.knowmanproject.eu

ZALECENIA OGÓLNE

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

- FIRMA JEST ŚWIADOMA ISTOTNOŚCI POSIADANIA WDROŻONEGO PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ / PEWNYCH KLUCZOWYCH DZIAŁAŃ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ.
- ZARZĄDZANIE WIEDZĄ STANOWI NAJWYŻSZY PRIORYTET DLA ZARZĄDU LUB KIEROWNICTWA FIRMY I JEST MOCNO ZAKORZENIONE W OGÓLNEJ STRATEGII BIZNESOWEJ FIRMY.
- TO PODEJŚCIE/ŚRODKI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ UWZGLĘDNIĄ/UWZGLĘDNIAJĄ RÓŻNORODNE PROCESY ZW I FIRMA JEST ŚWIADOMA, ŻE WIEDZA MOŻE BYĆ ZARÓWNO AKTYWEM, JAK I PASYWEM W ZALEŻNOŚCI OD SYTUACJI.
- FIRMA STAŁE MONITORUJE SWOJE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I W RAZIE POTRZEBY WPROWADZA DO NIEGO KOREKTY.
- ZW DOTYCZY CAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA, A WSZYSCY CZŁONKOWIE ORGANIZACJI SĄ ŚWIADOMI ZNACZENIA ZW I AKTYWNI PRZYCZYNIAJĄ SIĘ DO CIĄGŁEGO DOSKONALENIA PODEJŚCIA ZW. SUKCES / PORAŻKA DZIAŁAŃ ZW JEST STAŁE DYSKUTOWANA, A W PRZYPADKU NIEKORZYSTNEJ SYTUACJI PODEJMOWANE SĄ DZIAŁANIA ZARADCZE.
- FIRMA DOBRZE ROZUMIE, JAK ZARZĄDZAĆ ODPOWIEDNIĄ WIEDZĄ, KTÓRĄ DYSYONUJE.
- W ZALEŻNOŚCI OD RODZAJU WYZWANIA ZW FIRMA POSIADA PEWNE ŚRODKI ZARADCZE I JEST GOTOWA DO WPROWADZENIA TYCH ŚRODKÓW, ABY PORADZIĆ SOBIE Z WYZWANIAМИ.
- FIRMA NA BIEŻĄCO MONITORUJE WYNIKI WPROWADZONYCH DZIAŁAŃ I PODEJMUJE ŚRODKI ZARADCZE W PRZYPADKU, GDY DZIAŁANIA NIE PRZYNOSZĄ OCZEKIWANYCH REZULTATÓW, CZYLI NIE REALIZUJĄ ZAŁOŻONYCH CELÓW (NP. ZMNIEJSZENIE NIEBEZPIECZEŃSTWA UTRATY WIEDZY LUB JEJ UTRATY).
- PRZEDSIĘBIORSTWO DOKUMENTUJE DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z ZW, W SZCZEGÓLNOŚCI WYZWANIA ZWIĄZANE Z ZW, ORAZ ICH ROZWÓJ W CZASIE, A TYM SAMYM UCZY SIĘ KROK PO KROKU DOSKONALIĆ SWOJE PODEJŚCIE DO ZW.
- ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JEST WPISANE W CODZIENNĄ DZIAŁALNOŚĆ FIRMY I KAŻDY CZŁONEK ORGANIZACJI JEST ŚWIADOMY SWOJEJ ROLI W TYM ZAKRESIE.
- FIRMA REGULARNIE SZKOLI CZŁONKÓW SWOJEJ ORGANIZACJI W ZAKRESIE ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z ZW, ABY UTRZYMAĆ PŁYNNOŚĆ I ZRÓWNOWAŻONY PRZEBIEG OPERACJI BIZNESOWYCH.

www.knowmanproject.eu

Dalsze informacje o projekcie "Szkolenie z zakresu zarządzania wiedzą dla
MŚP KIBS (KNOWMAN)"

knowmanproject.eu



TAL
TECH



1222-2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



National University of Political Studies and Public Administration



4EXPERIENCE



ESTONIAN
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY