



Ghid interactiv

Training în managementul cunoștințelor pentru IMM-uri de tip KIBS. KNOWMAN

Srijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio posibilă utilizare a informațiilor conținute în aceasta.

INTRODUCERE	3
MANAGEMENTUL CUNOȘTIȚELOR - DE CE CONTEAZĂ?	5
1 IDENTIFICAREA ȘI DOBÂNDIREA CUNOȘTIȚELOR	8
2 DOCUMENTAREA ȘI STOCAREA CUNOȘTIȚELOR	13
3 TRANSMITEREA DE CUNOȘTIȚE	17
4 PROTECȚIA CUNOȘTIȚELOR	20
5 APLICAREA CUNOȘTIȚELOR.....	24
RECOMANDĂRI SUMATIVE	27

Introducere

Evoluțiile recente au făcut activitățile antreprenoriale și mai complexe și mai incerte. De asemenea, evoluțiile recente din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC) au arătat clar că acesta nu sunt doar pozitive, ci și negative, cum ar fi creșterea atacurilor cibernetice. Acest lucru nu doar indică că disponibilitatea cunoștințelor actualizate în sfera afacerilor a devenit și mai importantă, ci subliniază și importanța crucială a gestionării active a acestor cunoștințe. Datorită caracterului său dinamic, durabilitatea cunoștințelor este, de asemenea, supusă unei fluctuații constante, aspect care trebuie luat în considerare și în managementul cunoștințelor (MC). În plus, cunoștințele nu sunt mereu pozitive sau valoroase în mod necesar, ceea ce ridică provocări suplimentare pentru MC. MC este o provocare pentru toate companiile, dar mai ales pentru companiile mai mici care, prin structura lor, nu sunt comparabile cu companiile mari. Cu toate acestea, având în vedere importanța acestor companii pentru majoritatea țărilor, este esențial ca aceste companii să își gestioneze cunoștințele cât mai bine posibil, astfel încât să fie foarte bine pregătite pentru provocările actuale și viitoare. Multe dintre aceste întreprinderi mici oferă produse și servicii care se bazează pe cunoștințe și know-how specializat, așa-numitele servicii de afaceri intensive în cunoștințe (KIBS), pentru aceste întreprinderi un management sistematic al cunoștințelor este și mai important pentru a putea supraviețui.

Astfel, o înțelegere solidă a cunoștințelor, a MC și a modului de a face față provocărilor potențiale legate de MC este, prin urmare, considerată o parte esențială a competențelor și aptitudinilor generale ale profesioniștilor întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), astfel încât aceștia să poată acționa cu încredere, critic și responsabil.

Acest ghid interactiv este unul dintre rezultatele dezvoltate în contextul proiectului Erasmus+ “Knowledge Management Training for KIBS SMEs (KNOWMAN)” care are scopul de a sprijini IMM-urile de tip KIBS în extinderea competențelor în domeniul managementului cunoștințelor.

Ghidul se bazează pe informații colectate de la IMM-uri de tip KIBS situate în patru țări diferite ale UE (Estonia, Italia, Polonia și România). Firmele incluse în studiu au diferite dimensiuni (adică, micro, mici și mijlocii) și sunt parte a diverse industrii. Scopul principal al prezentului ghid este de a ajuta factorii de decizie din IMM-urile de tip KIBS să învețe din experiența altor IMM-uri despre cum să opereze și să abordeze o selecție de provocări MC.

Partenerii proiectului „KNOWMAN” le urează cititorilor o lectură plăcută și informativă!

Managementul cunoștințelor - De ce contează?

Pentru a stabili un cadru adecvat, vom oferi o scurtă introducere în sfera cunoștințelor și managementul acestora.

Cunoștințele au fost definite ca cel mai important factor strategic în operațiunile de afaceri și, prin urmare, sunt adesea asociate cu capacitatea unei firme de a obține un avantaj competitiv.

În limbajul de zi cu zi, oamenii folosesc termenul "cunoștințe" tot timpul, totuși, pare să aibă sens să se facă diferențierea mai precisă între termenii date, informații și cunoștințe. Datele se referă la fapte, simboluri și cifre care nu sunt organizate în niciun fel. Informația prezintă o imagine mai mare, deoarece reprezintă date contextualizate, clasificate, calculate și condensate. Cunoștințele, pe de altă parte, sunt strâns legate de a face și implică know-how și înțelegere. Cunoașterea provine din, și este aplicată în mintea oamenilor (cunoscătorii) și în organizații, cunoștințele sunt adesea încorporate sau găsite nu numai în documente și "depozite" (online sau offline), ci și în rutinele, procesele, practicile și normele organizațiilor.

Managementul cunoștințelor (MC) poate fi privit ca o modalitate sistematică de creare, distribuție, transfer, transformare și valorificare a cunoștințelor în cadrul și în jurul organizațiilor. Cele mai importante procese specifice MC sunt cele de

identificarea cunoștințelor, crearea cunoștințelor, achiziționarea cunoștințelor, stocarea și documentarea cunoștințelor, diseminarea cunoștințelor, protecția cunoștințelor, transferul și aplicarea cunoștințelor.

Chiar dacă procesul de cunoaște poate avea rezultate pozitive și negative, în limbajul comun cunoștințele sunt predominant asociate cu valoarea lor pozitivă. Aspectele potențial negative ale cunoștințelor, cum ar fi cunoștințele ca povară sau cunoștințele pasive, par a fi subestimate. Acest lucru poate genera pericolul în care cunoștințele sunt considerate și tratate doar într-un mod unilateral, ceea ce, la rândul său, afectează semnificativ potențialul MC.

Cercetările tot mai numeroase privind MC derulate în companiile mai mici indică faptul că MC are multiple avantaje, printre care se numără succesul organizațional sporit, creșterea vânzărilor, reducerea pierderilor, creșterea productivității și îmbunătățiri ale proceselor. De asemenea, unele studii au arătat că activitățile specifice MC pot contribui la dezvoltarea profesională a angajaților și la îmbunătățirea satisfacției clienților, iar implementarea MC contribuie la îmbunătățirea procesului de inovare.

Deși acest lucru este promițător, cercetările privind MC în IMM-uri¹ sugerează, de asemenea, că acestor firme le lipsesc adesea atât abordări dedicate managementului cunoștințelor, cât și abilitățile și competențele necesare pentru a le gestiona. În același timp, aceste firme sunt expuse mai multor provocări, cum ar fi deficitul de competențe, schimbările climatice (cuvânt cheie: economie

¹ În acest studiu, este urmată definiția IMM-ului propusă de Comisia Comunității Europene (2005). În consecință, firmele pot fi clasificate în micro, mici sau mijlocii, în funcție de numărul de angajați și cifra de afaceri anuală sau totalul bilanțului. Referitor la numărul de angajați, o firmă cu mai puțin de zece angajați este considerată a fi o micro firmă, una având între zece și 49 de angajați o firmă mică, iar una cu un număr de angajați între 50 și 249 este o firmă mijlocie.

circulară), digitalizarea progresivă și riscurile geopolitice în creștere, pentru a numi câteva.

Acest lucru nu numai că duce la creșterea pericolului proceselor și operațiunilor de afaceri neoptime, ci și la nevoia de a se concentra mai mult atenția pe MC.

În cele ce urmează sunt prezentate câteva provocări ale MC. Acestea au fost derivate din datele colectate în legătură cu proiectul KNOWMAN și reunite cu activitățile de cercetare trecute și în curs de desfășurare efectuate de membrii implicați în acest proiect.

1 Identificarea și dobândirea cunoștințelor

Situația

Digitalizarea rapidă în rândul IMM-urilor și rolul intens al cunoștințelor au condus la mai multe oportunități noi, cum ar fi managementul îmbunătățit al resurselor, agilitate sporită și inovație, precum și noi fluxuri de venituri.

Identificarea cunoștințelor se referă în general la activitățile care ajută o companie să detecteze cunoștințele necesare succesului acesteia (Durst & Edvardsson, 2012). Cu toate acestea, întrebarea unde și ce cunoștințe să căutați este adesea o provocare pentru KIBS din cauza lipsei de timp, atât pentru identificarea cunoștințelor relevante, cât și pentru navigarea prin multitudinea de surse disponibile, în special pe internet:

Ei bine, cred că este în mare măsură Internetul - principala sursă de cunoștințe și principala sursă de verificare. Cu toate acestea, trebuie să vă sacrificați puțin, pentru că vă puteți plimba în diverse locații - nu totul este întotdeauna adecvat, dar de obicei este verificat prin diverse surse, dar pe Internet. Mi se pare că acestea sunt activități mai informale. (Reprezentant al unei mici companii poloneze)

Un alt angajat al unei mici companii poloneze a declarat despre această problemă:

Cu siguranță, gestionarea timpului reprezintă o provocare, deoarece în companiile mici fiecare persoană are o mulțime de sarcini diferite. Când ne concentrăm pe o anumită problemă, nu ne concentrăm pe celelalte

responsabilități ale noastre. În mod cert, cea mai mare provocare este timpul. Cred că a doua provocare este și comunicarea în echipă. Cred că aceasta este o provocare în orice companie.

Faptul că suntem destul de apropiați ne ajută cu siguranță, așa că această comunicare se poate întâmpla oricând. Nu este o problemă să realizezi o întâlnire - încercăm să realizăm cea mai rapidă comunicare posibilă între persoanele cheie implicate în aceasta.

Consecința neabordării acestor provocări: organizația noastră ar avea de suferit cu siguranță. Deci, s-ar putea întâmpla ca nevoia unui client să nu fie abordată rapid - ar putea risca să piardă acel client.

O provocare comună semnalată de membrii IMM-urilor KIBS este lipsa de timp, precum și dificultatea de a identifica și selecta cunoștințele esențiale pentru afacere. Acest lucru poate duce la o lipsă de motivație a angajaților pentru a îndeplini această sarcină.

În plus, numărul mare de instrumente tehnologice disponibile și supraabundența surselor de informații reprezintă o provocare în identificarea și înțelegerea cunoștințelor critice în organizație. Această provocare poate duce la necesitatea alocării multor resurse și timp pentru activitățile de identificare a cunoștințelor critice.

O provocare este încercarea de a unifica opțiunile tehnologice sau de a le normaliza, pentru a le aplica într-un context diferit și, de asemenea, pentru a păstra cunoștințele în cadrul companiei ca una comună. (Reprezentant al unei mici companii italiene)

Principala provocare este legată de faptul că având mult material este greu să înțelegi de ce ai nevoie cu adevărat. Este o problemă dublă: aceea de a pune

ordine și de a identifica materialul. Dacă am nevoie de un lucru, există riscul să pierd mai mult timp căutându-l decât realizându-l, din cauza criteriilor de căutare pe care le am. Experimentăm un fel de bulimie a cunoașterii. O altă întrebare este să înțelegem ce este valoros și ce nu. Prin urmare, problema crucială este să aveți atât de multe lucruri, dar să nu distingeți și să nu puteți estima valoarea lor: acest lucru face ca procesul de căutare să fie foarte costisitor. O posibilă soluție ar consta în a avea un fel de prefiltrare automată (chiar plătită) a materialului, în care sunt identificate puținele concepte importante ale unui document. (Reprezentant al unei mici companii italiene)

Posibile consecințe

O posibilă consecință este dobândirea de cunoștințe inutile sau chiar periculoase. Există și posibilitatea de a dobândi cunoștințe prea târziu, ceea ce duce la imposibilitatea companiilor de a rezolva problema unui client în timp util. Un alt risc potențial asociat cu lipsa unei identificări și achiziții adecvate a cunoștințelor este nepotrivirea cunoștințelor, care se referă la o discrepanță între cunoștințele căutate de companii și cunoștințele deținute de acestea la un moment dat.

Posibile soluții / măsuri

Prioritizarea provocărilor legate de timp și a înțelegerii cunoștințelor critice trebuie să fie o preocupare principală. Acest lucru necesită leadership din partea angajaților din funcțiile de conducere, deoarece aceștia sunt responsabili de gestionarea acestor activități, conform părerii participanților. Aceste provocări nu ar trebui să fie delegate unei singure persoane sau unui departament, deoarece primul obiectiv ar trebui să fie răspândirea unei înțelegeri comune asupra cunoștințelor critice și a importanței timpului dedicat pentru identificarea

și familiarizarea cu practicile și instrumentele disponibile. Conducerea firmei ar trebui să implice angajații în procesele de luare a deciziilor pentru a crește probabilitatea ca soluțiile dezvoltate să abordeze provocările dintr-o perspectivă mai largă. Conducerea ar trebui să transmită și angajaților relevanța acestei activități pentru organizație și dezvoltarea ei durabilă.

A pune la dispoziție resurse online unde angajații ar putea găsi cunoștințe noi sau existente care trebuie renovate nu înseamnă că vor fi folosite. Din acest motiv, merită menționat faptul că liderii ar trebui să sublinieze utilizarea lor ca parte a atribuțiilor lor. În vederea contracarării amenințării creșterii ineficienței și a costurilor aferente, firmele mici pot recurge la o posibilă soluție prin asigurarea actualizării permanente și verificării relevanței continue a resurselor online disponibile, inclusiv a platformelor de învățare și a software-ului online în uz, în raport cu operațiunile de afaceri ale firmelor respective. Pentru un rezumat al provocărilor și contramăsurilor de identificare și dobândire de cunoștințe a fost elaborată o diagramă de flux (vezi figura 1).

Identificarea și dobândirea de cunoștințe

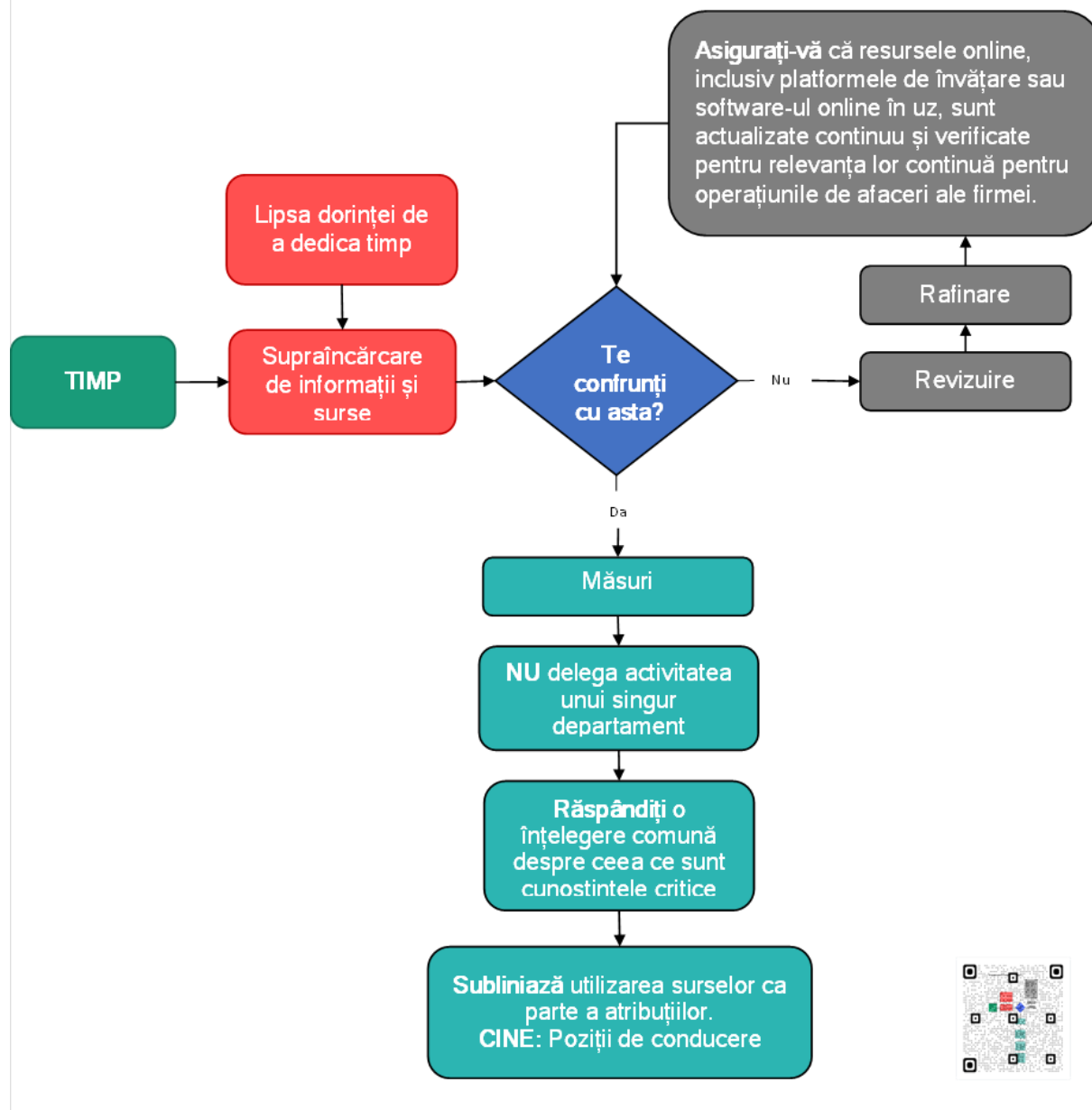


Figura 1. Rezumat: Provocările de identificare și achiziție de cunoștințe și contramăsuri QR

2 Documentarea și stocarea cunoștințelor

Situație

Procesul de documentare și stocare a cunoștințelor este o activitate de afaceri esențială. În special în cazul IMM-urilor de tip KIBS, unde adesea există mai multe sarcini decât oameni și timp disponibil pentru a le îndeplini. Prin urmare, documentarea cunoștințelor pe care compania le consideră critice poate crește eficiența performanței organizaționale a acesteia. Managementul documentelor digitale sau fizice înseamnă a beneficia de o securitate sporită, de controlul accesului, precum și de o stocare centralizată și de o căutare simplificată, meninând sub control orice posibile provocări care pot apărea.

În esență, provocarea asociată cu documentarea și stocarea cunoștințelor se rezumă la asigurarea faptului că procesul se desfășoară în mod corespunzător.

În multe IMM-uri KIBS, documentarea și stocarea se realizează prin intermediul spațiilor de lucru online partajate, cum ar fi SharePoint. De exemplu, formularele și/sau șabloanele online ar putea oferi proceduri standard de operare pentru angajați. O altă problemă asociată cu existența unei documentații și a unei stocări adecvate a cunoștințelor este de a menține aceste documente actualizate și de a menține angajamentul oamenilor implicați. Prin urmare, realizează activități de documentare și stocare care necesită monitorizare continuă.

Este foarte important pentru noi. (...), folosim o astfel de bază de date pe SharePoint, unde se află practic toate fișierele tuturor angajaților. Așadar - în cazul concediului medical de exemplu, atunci când un alt angajat trebuie să preia brusc locul de muncă al unei persoane absente - faptul că aceste dosare sunt într-un singur loc, la care toată lumea are acces, face ca totul să fie mai ușor și ne simțim cu toții în siguranță cu faptul că informația se află undeva și toată lumea va ști cum să ajungă acolo. (Reprezentant al unei mici companii poloneze)

(...) avem un server pe care îl folosim și îl distribuim între noi. Rețea internă, Sharepoint, Teams. Serverul nostru este împărțit în diferite secțiuni: creație, public (unde toată lumea are acces), bibliotecă (unde sunt salvate prezentările de evenimente). Există o regulă de a nu salva informații pe computerele personale. Salvăm toate informațiile relevante în cazul în care unii dintre angajați părăsesc compania, altele anumite proiecte pot fi puse în așteptare și revizuite de clienți în viitor. De asemenea, feedback-ul clientului este relevant în procesul de creare, iar noi stocăm diferitele versiuni. (Reprezentant al unei mici companii românești)

Este de menționat că documentarea cunoștințelor este foarte importantă pentru a împărtăși experiențe, deoarece, în cele din urmă combinația de competențe diferite este cea care găsește soluția la greșelile recurente. Acest lucru ajută la menținerea eficienței unei organizații și la dezvoltarea corectă a funcțiilor de afaceri. Gestionarea bună a documentelor este o provocare, deoarece aceasta implică o echipă care înțelege importanța menținerii unei colecții de documente organizate și ușor accesibile.

În plus, lipsa de dorință a angajaților de a documenta și stoca cunoștințele reprezintă, de asemenea, o provocare legată de documentarea și stocarea cunoștințelor, din cauza atitudinilor individuale și a constrângerilor de timp. În special, acest lucru este valabil pentru profesioniștii din domeniul tehnic,, care nu sunt atât de deschiși în gestionarea documentelor, Este important de

remarcat faptul că stilul de scriere al indivizilor, precum și eterogenitatea limbilor în rândul profesioniștilor din medii diferite, ar putea reprezenta o provocare pentru documentarea și stocarea cunoștințelor, deoarece face dificilă recuperarea cunoștințelor arhivate pentru utilizare ulterioară.

Posibile consecințe

Documentarea deficitară sau lipsa documentației privind cunoștințele poate duce la o cantitate excesivă de timp petrecut pentru recuperarea cunoștințelor, de exemplu, bunele practici din trecut pentru un proiect curent, reducând astfel eficiența și eficacitatea. Având în vedere cel mai rău scenariu în care documentarea cunoștințelor nu este practică deloc, acest lucru crește riscul unei perpetue reinventări a roții, ducând la costuri inutile pentru firme. În cele din urmă, crește riscul de concentrare a cunoștințelor în mâinile câtorva persoane din cadrul companiei.

Posibile soluții / măsuri

Listele de verificare simple pot fi utile pentru a se asigura că informațiile sau cunoștințele organizaționale sunt documentate și stocate pentru referințe viitoare și pot fi utilizate de personalul care preia temporar un proces sau o sarcină. Trebuie subliniat faptul că aceste liste de verificare ar trebui să fie dinamice, ceea ce înseamnă că ar trebui să fie actualizate în mod regulat, inclusiv adăugarea și eliminarea de elemente, după caz. În acest sens, ele pot fi utile pentru planificarea succesiunii și managementul resurselor umane (MRU), deoarece există dovezi că MC poate avea un impact pozitiv asupra MRU.

În mod ideal, aceste liste de verificare ar putea fi stocate în tehnologii cloud, cum ar fi SharePoint, managementul relațiilor cu clienții (CRM), discuri virtuale, Wikipedia internă sau dosare partajate pentru a le face omniprezente și ușor accesibile. O problemă conexă, și anume eterogenitatea limbilor utilizate în documentarea cunoștințelor, poate fi abordată și prin instruire, precum și prin partajarea unui vocabular comun minim. În plus, companiile ar putea dori să ia în considerare stimularea angajaților lor prin recunoaștere și recompense, ceea ce ar fi un instrument valoros pentru a-i încuraja pe alții să contribuie la documentarea cunoștințelor.

3 Transmiterea de cunoștințe

Situația

În timpul unei situații neașteptate, de exemplu o criză externă, nevoia de informare ar putea fi transpusă în cunoștințe critice pentru companie și, astfel, schimbul de cunoștințe ar crește proporțional cu incertitudinea. Deși capacitatea de a împărtăși cunoștințe în situații obișnuite este, de asemenea, relevantă, aceasta devine o provocare pentru unele companii, crescând exponențial în situații precum cea a pandemiei menționate. Prin urmare, un aspect relevant este transmiterea cunoștințelor și păstrarea acestora în întreaga companie. Organizațiile KIBS ar trebui să acorde o atenție deosebită pentru a nu avea cunoștințe învechite în raport cu piața.

Pe lângă provocările legate de pandemie, activitatea de diseminare a devenit (chiar) mai dificilă în ultima perioadă, deoarece, deși întâlnirile digitale după programul de lucru la distanță au anumite avantaje, ele prezintă și limitări semnificative.. De exemplu, atragerea atenției oamenilor sau motivarea acestora să interacționeze în timpul întâlnirilor sau transferul de cunoștințe tacite devine mai complicată. Această situație reprezintă una dintre provocările subliniate de IMM-urile KIBS.

Prezența mai scăzută în companie determinată de lucrul inteligent împiedică diseminarea cunoștințelor. După cum s-a spus, pastilele video pot fi de ajutor în a face față acestei probleme. Consecințele negative sunt întârzierea în a răspunde solicitărilor clienților. (Reprezentantul unei companii italiene de dimensiuni medii)

Mediul creat într-o afacere pentru a încuraja schimbul de cunoștințe este foarte personal, deoarece implică o încredere enormă, iar încrederea poate fi câștigată prin întâlniri personale. Atunci când întâlnirile personale sunt suspendate, este necesar să explici și să fii convins că ești de încredere. Este mult mai greu printr-o întâlnire online, deoarece nivelul de concentrare, atenție și angajament în timpul întâlnirilor online sunt diferite de cele din cadrul întâlnirilor față în față.

Asimetria cunoștințelor este o problemă: există cineva care știe mult mai multe și altcineva (în general un nou angajat) care știe doar câteva lucruri. Încercăm să transmitem cunoștințele făcându-i pe oameni să lucreze la mai multe proiecte diferite. Dar acest lucru nu se face formal. (Reprezentantul unei mici companii italiene)

Posibile consecințe

Problemele legate de diseminarea sau transmiterea inadecvată a cunoștințelor pot duce la eșecuri operaționale (conflicte interne, deținerea de cunoștințe critice care întârzie finalizarea proceselor) rezultând într-un flux de lucru ineficient. Ele pot împiedica, de asemenea, creșterea viitoare a unei companii, deoarece concentrarea exclusivă pe întâlnirile digitale pentru dezvoltarea de noi idei și proiecte concrete nu ține cont de interacțiunile față în față pentru a crește implicarea sau pentru a ajunge la o înțelegere comună despre ceea ce trebuie împărtășit.

O consecință a lipsei de asimetrie a cunoștințelor ar putea fi un blocaj în care cunoștințele sunt păstrate undeva în cadrul companiei până când acestea nu mai sunt critice și devin învechite. În plus, relevanța schimbului de cunoștințe nu este ceva instituit în firmă de la vârf; Dacă competențele angajaților nu sunt folosite pentru îndeplinirea anumitor funcții manageriale, atunci dezvoltarea

competențelor întregii companii va fi încetinită. În acest caz, nu se iau în considerare cunoștințele

Posibile soluții/măsuri

Factorii de decizie din cadrul KIBS pot dezvolta o strategie pentru a facilita o atmosferă fluentă de diseminare a cunoștințelor, ca parte a abordării lor globale de management a cunoștințelor. Acest proces poate începe prin promovarea relevanței cunoștințelor diseminate în cadrul departamentelor și prin stabilirea unui limbaj comun care să permită acest lucru. În acest sens, un număr de concepte importante pentru companie ar putea fi definite și răspândite la toți angajații. Acest tip de strategie are ca scop să ofere o conștientizare comună cu privire la ce și unde trebuie împărtășit. De asemenea, este relevant să se realizeze o distribuție eficientă a informațiilor evitând supraîncărcarea de informații, mai multe întâlniri, mai multe fișiere despre aceleași subiecte. Altfel, menținerea diseminării informațiilor ca o rutină ar putea fi o provocare, deoarece angajații ar putea considera această activitate drept neproductivă.

Este important ca membrii unei organizații să fie conștienți de avantajele și dezavantajele întâlnirilor digitale și fizice în ceea ce privește schimbul de cunoștințe și să știe când să le utilizeze și în ce format. De asemenea, este recomandat ca timpul dedicat schimbului de cunoștințe să fie încurajat și inclus în munca de zi cu zi a fiecărui membru al companiei.

4 Protecția cunoștințelor

Situația

În ultimii ani, incidentele de date, informații sau scurgeri de cunoștințe au dus la importanța protecției cunoștințelor, în special în rândul companiilor care depind de cunoștințe pentru avantajul lor competitiv. Cu toate acestea, protecția cunoștințelor nu pare a fi o practică comună în rândul IMM-urilor de tip KIBS. Un membru al unei companii italiene de dimensiuni medii a declarat:

Nu foarte important (referitor la protecția cunoștințelor). Nu avem brevete sau ceva de genul acesta, deci nu avem nevoi speciale. Un alt aspect este că evoluția este foarte rapidă și aproape că nu există cunoștințe care aparțin unei singure persoane.

S-a aflat că problema protecției cunoștințelor nu este deosebit de critică. Se poate argumenta că IMM-urile KIBS nu înțeleg pe deplin necesitatea și/sau instrumentele și practicile implicate în protejarea cunoștințelor.

În consecință, au fost identificate unele provocări în ceea ce privește protecția cunoștințelor. Una dintre ele este încorporarea cunoștințelor, care sunt cunoștințe conținute în procese, produse, culturi, rutine sau oameni. Un angajat al unei companii poloneze mijlocii a menționat:

Cunoștințele se află în procesele noastre și în capul angajaților noștri.

În timp ce o persoană de la o mică companie estonă a raportat despre acest subiect:



Cred că aici, din nou, cea mai mare provocare este cunoștințele tehnice ale personalului... atunci cu siguranță nu suntem capabili să-i detectăm sau să-i protejăm.

Printre provocările cu care se confruntă companiile, în timp ce lucrează pentru a-și proteja proprietatea intelectuală, se numără problema hacking-ului. În unele cazuri, chiar și cu cele mai bune măsuri de securitate, un atac poate încălca firewall-urile unei companii.

(...) în cazul unui atac de tip hacking sau în cazul în care un angajat împărtășește aceste cunoștințe cu cineva din exterior, compania nu va avea o modalitate de a face față. (O reprezentanță a unei mici companii poloneze)

Protecția cunoștințelor eșuează atunci când angajații împărtășesc date confidențiale într-un mod neetic sau, în unele cazuri, scurg în mod intenționat cunoștințe confidențiale. În plus, utilizarea freelancerilor pentru a îndeplini funcții de afaceri reprezintă, de asemenea, o provocare în protejarea cunoștințelor.

(...) faptul că liber profesioniștii care lucrează pentru noi și folosesc resursele noastre vor folosi aceste resurse în munca lor pentru alte companii, ceea ce este inevitabil - noi, desigur, ne pregătim contractele cu clauze relevante, dar acest lucru este în esență nedetectabil. (Reprezentantul unei mici companii poloneze)

În general, se pare că protecția cunoștințelor este subdezvoltată în IMM-urile de tip KIBS. Există dovezi că majoritatea acestor companii nu se angajează în protecția sistematică a cunoștințelor.

Posibile consecințe

O consecință previzibilă a unei protecții slabe sau inadecvate a cunoștințelor este posibilitatea unor atacuri cibernetice împotriva companiilor. Aceste atacuri pot lua mai multe forme, inclusiv malware, atacuri cu parole și atacuri de tip phishing, toate încercând să fure informații/date, de exemplu, acreditările de conectare. Chiar și companiile care sunt proactive în protejarea informațiilor, cunoștințelor sau datelor lor confidențiale nu pot preveni în întregime atacurile hackerilor, cu atât mai puțin cele pentru care protecția cunoștințelor nu este o practică standard. În plus, există și posibilitatea unei scurgeri de cunoștințe/*spillovers* din cauza angajaților care dezvăluie neintenționat informații sensibile. În cele mai multe cazuri, acest lucru se întâmplă atunci când există puțină conștientizare a protecției cunoștințelor sau când nu există o cultură de protecție a cunoștințelor.

Posibile soluții/măsuri

Ca posibil mijloc de prevenire a acestor consecințe nedorite, în special scurgerea cunoștințelor, este prudent să se reducă sfera cooperării. Acest lucru este mai eficient pentru IMM-uri, deoarece întreprinderile mici tind să aibă mai multe șanse să îndeplinească un număr gestionabil de sarcini. În plus, se recomandă ca IMM-urile să aibă un stil de comunicare atent cu stakeholderii externi, pentru a evita dezvăluirea neintenționată a informațiilor confidențiale.

Este posibil, de exemplu, să restricționați accesul la date sensibile la câțiva angajați (niveluri diferite de acces pentru diferite echipe sau grupuri), să furnizați declarații legale despre angajați și cooperatori, precum și protecția drepturilor de autor și a proprietății. Nu în ultimul rând, pentru a combate atacurile cibernetice,

se recomandă companiilor să respecte cu strictețe practicile de securitate cibernetică, cum ar fi utilizarea software-ului antivirus, menținerea software-ului la zi și nu deschiderea de e-mailuri suspecte și gestionarea parolelor (vezi Figura 2).

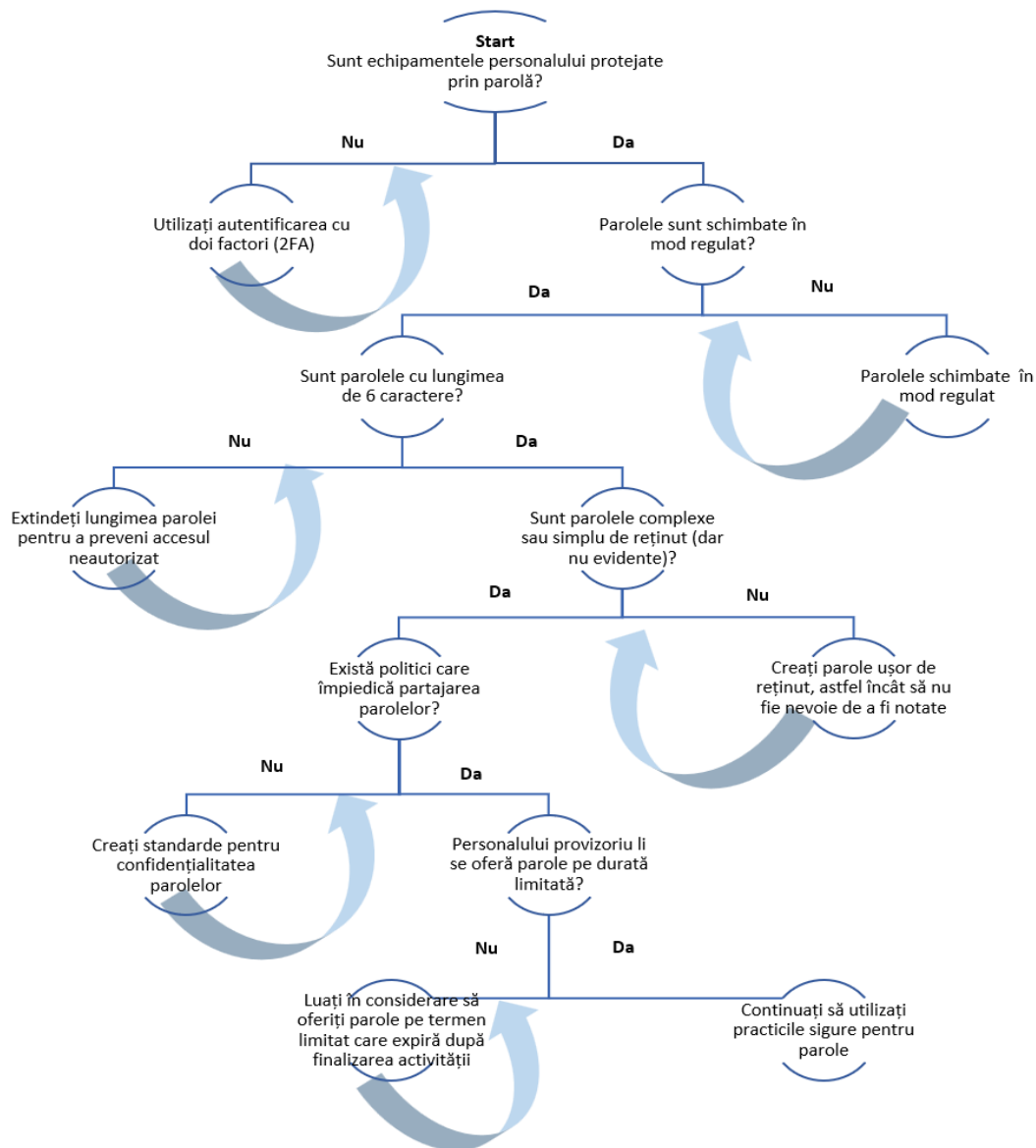


Figura 2. Gestionarea parolelor

5 Aplicarea cunoștințelor

Situație

Datorită pandemiei de COVID-19, mediul de afaceri a fost intensificat prin creșterea concurenței. Ca urmare, una dintre modalitățile eficiente prin care companiile pot rămâne competitive față de concurenții lor este viteza și rata cu care cunoștințele, în special cunoștințele externe, sunt traduse și internalizate. Cu toate acestea, aceasta nu este o sarcină ușoară, deoarece în acest proces sunt implicate numeroase provocări.

Se crede pe scară largă că dificultatea de asimilare este una dintre provocările cu care se confruntă companiile, care este rezultatul capacității sau incapacității angajaților de a analiza, interpreta și înțelege cunoștințele dobândite din mediul extern. Această provocare poate fi atribuită lipsei timpului necesar de a transpune cunoștințele în acțiune, creând produse/proiecte pentru clienți specifici. Un angajat al unei mici companii din Polonia a menționat în acest context:

(...) provocarea este cum să folosiți rapid și eficient cunoștințele acumulate în trecut.

De asemenea, s-a constatat că multe dintre companiile intervievate au descris rememorarea practicilor trecute și aplicarea acestora în proiecte noi ca o provocare, ca urmare a riscului de a uita. Au existat, de asemenea, rapoarte de neînțelegeri și frustrare cauzate de procesul de „încercare și eroare” ca

probleme urgente comune înainte și în timpul aplicării cunoștințelor: După cum a raportat o companie mică din România:

Presiunea apare în cadrul proiectelor creative, frustrările pot apărea și în procesul creativ, dacă nu aveți un set de abilități pentru a explica alegerile. În aceste situații, încercăm să ne ajutăm reciproc.

Au existat și provocări legate de integrarea nereușită a diferitelor tipuri de cunoștințe și aplicarea greșită a cunoștințelor de către clienți ca urmare a dificultăților de comunicare. În plus, constrângerile bugetare din partea clienților sunt considerate a fi o provocare neobișnuită în aplicarea cunoștințelor, precum și abilitățile angajaților care nu sunt aliniate cu responsabilitățile/ sarcinile companiei.

Posibile consecințe

O posibilă consecință este că cunoștințele pot deveni învechite, împiedicând astfel activitățile de inovare, inclusiv dezvoltarea produsului/piață/procesului. În unele cazuri, acest lucru poate duce la produse sau servicii care nu satisfac nevoile/cerințele pieței. Există și riscul de a nu aplica cunoștințele care ar rezolva cel mai bine problema unui client, chiar dacă firma le-ar avea. În plus, există riscul de a reinventa roata, care este destul de costisitoare, astfel încât practica aplicării cunoștințelor urmărește să se asigure că cunoștințele existente sunt aplicate, mai degrabă decât să fie nevoie să creeze ceva complet nou.

Posibile soluții/măsuri

În primul rând, pentru a soluționa dificultățile în asimilarea cunoștințelor, companiilor li se recomandă să ofere angajaților lor oportunități de a urma cursuri de formare pentru a ajuta la creșterea/actualizarea cunoștințelor profesionale și la îmbunătățirea abilităților și competențelor. Deschiderea către învățarea continuă prin MOOC și activitățile obișnuite ale echipei sunt căi posibile. Pe lângă învățare, un alt avantaj al activităților obișnuite de formare este că încurajează un mediu de cooperare sănătos în rândul angajaților, ceea ce le permite să se adreseze cu ușurință la colegi în momente de neînțelegeri și frustrare din cauza încercărilor și erorilor. În cele din urmă, companiile ar trebui să promoveze inițiative de consolidare a capacităților pentru a-și împuternici angajații să cultive o atitudine de învățare, creând în același timp o cultură de învățare la locul de muncă.

Recomandări sumative

Managementul cunoștințelor contează pentru toate companiile, indiferent de sector, ciclul de afaceri și dimensiune. Pe lângă provocările interne tradiționale de afaceri, provocările externe tot mai mari aduc o varietate de aspecte vechi și noi, care apar adesea simultan. În acest cadru, este necesară o abordare sistematică a managementului cunoștințelor.

Mai jos prezentăm mai multe puncte de reper pentru a oferi un set de linii directoare pentru managementul cunoștințelor în IMM-urile de tip KIBS, pentru a fi mai bine pregătite pentru provocările interne și externe prezente și viitoare. Acestea ar putea fi relevante și pentru partenerii IMM-urilor KIBS.

- IMM-ul de tip KIBS este conștient de relevanța implementării unei abordări de management al cunoștințelor/anumită măsură crucială de management al cunoștințelor.
- Managementul cunoștințelor este o prioritate de top a conducerii companiei și este ferm ancorat în strategia generală de afaceri a acesteia.
- Această abordare legată de management al cunoștințelor ia în considerare o varietate de procese specifice MC și este conștientă de faptul că cunoștințele pot fi atât un activ, cât și o datorie, în funcție de situație.
- Compania își monitorizează constant abordarea de management al cunoștințelor și o ajustează atunci când este necesar.

- MC afectează întreaga companie, iar toți membrii organizației sunt conștienți de relevanța MC și contribuie activ la îmbunătățirea continuă a abordării MC. Succesul/eșecul măsurilor MC este discutat constant și se iau măsuri de remediere în cazul unei situații nefavorabile.
- Compania are o bună înțelegere a modului de management al cunoștințelor relevante la îndemână.
- În funcție de tipul de provocare MC, compania are unele contramăsuri în vigoare și este pregătită să introducă aceste măsuri pentru a face față provocărilor la îndemână.
- Compania monitorizează continuu rezultatele măsurilor introduse și ia contramăsuri în cazul în care măsurile nu funcționează conform așteptărilor, adică nu îndeplinesc obiectivele stabilite (de exemplu, reducerea pericolului de uzură a cunoștințelor sau chiar pierdere a cunoștințelor).
- Compania documentează activitățile legate de MC, în special provocările MC și dezvoltarea acestora în timp și astfel învață pas cu pas să-și îmbunătățească abordarea MC.
- Managementul cunoștințelor este stabilit în operațiunile de afaceri de zi cu zi ale KIBS și fiecare membru al organizației este conștient de rolul său în acest sens.
- Compania își instruește în mod regulat membrii organizației cu privire la aspectele legate de MC și MC pentru a menține operațiunile sale de afaceri să funcționeze fără probleme și în mod durabil.

CARE SUNT PROVOCĂRILE CU CARE VĂ CONFRUNTAȚI?

IDENTIFICAREA ȘI DOBÂNDIREA DE CUNOȘTINȚE

- Asigurați o înțelegere comună cu privire la semnificația cunoștințelor critice

- Conducerea firmei ar trebui să implice angajații în procesele de luare a deciziilor

- Actualizați și verificați continuu resursele disponibile online pentru relevanța lor continuă pentru operațiunile de afaceri ale firmei

DOCUMENTAREA ȘI DEPOZITAREA CUNOȘTINȚELOR

- Utilizați o listă de verificare similară cu aceasta pentru a vă asigura că informațiile sau cunoștințele sunt documentate

- Lista de verificare ar trebui actualizată în mod periodic, inclusiv adăugarea și eliminarea de itemi, dacă este necesar

- Asigurați-vă că lista de verificare este omniprezentă și ușor accesibilă

TRANSMITEREA CUNOȘTINȚELOR

- A se investi în dezvoltarea unei atmosfere de schimb fluent de cunoștințe

- A se promova relevanța cunoștințelor transmise între departamente

- Pentru a evita supraîncărcarea de informații, mai multe întâlniri, mai multe fișiere despre aceleași subiecte, deoarece va fi o provocare să continui diseminarea ca o rutină, deoarece angajații ar putea asocia asta cu o activitate nereproductivă

POTEJAREA CUNOȘTINȚELOR

- Reducerea scopului de cooperare

- Executarea unui număr gestionabil de sarcini

- Implicarea cu părțile interesate externe într-un stil de comunicare atent pentru a evita dezvoltarea neintenționată a informațiilor confidențiale

APLICAREA CUNOȘTINȚELOR

- Oferirea angajaților oportunități de a urma cursuri de formare pentru a ajuta la dezvoltarea/actualizarea cunoștințelor lor profesionale și pentru a-și îmbunătăți abilitățile și competențele

- Promovarea inițiativelor de consolidare a capacităților care determină angajații să-și cultive o atitudine de învățare, creând în același timp o cultură de învățare la locul de muncă

www.knowmanproject.eu

RECOMANDĂRI GENERALE

MANAGEMENTUL CUNOȘTIINȚELOR

- IMM-ul KIBS este conștient de relevanța implementării unei abordări de management al cunoștințelor / anumitor măsuri esențiale de management al cunoștințelor.

- Managementul cunoștințelor este o prioritate de top a conducerii sau conducerii companiei și este ferm ancorat în strategia generală de afaceri a companiei.

- Abordarea/măsurile de management al cunoștințelor iau în considerare o varietate de procese MC și conștientizează că acestea pot fi atât un activ, cât și o datorie, în funcție de situație.

- Compania își monitorizează constant abordarea de management al cunoștințelor și o ajustează atunci când este necesar.

- MC afectează întreaga companie, iar toți membrii organizației sunt conștienți de relevanța MC și contribuie activ la îmbunătățirea continuă a abordării MC. Succesul/eșecul măsurilor MC este discutat constant și se iau măsuri de remediere în cazul unei situații nefavorabile.

- Compania are o bună înțelegere a modului de management al cunoștințelor relevante care sunt la îndemână.

- În funcție de tipul de provocare MC, compania are unele contramăsuri pregătite și este gata să introducă aceste măsuri pentru a face față provocărilor la îndemână.

- Compania monitorizează continuu rezultatele măsurilor introduse și ia contramăsuri în cazul în care măsurile nu funcționează conform așteptărilor, adică nu îndeplinesc obiectivele stabilite (de exemplu, reducerea pericolului de uzură a cunoștințelor sau chiar pierdere a cunoștințelor).

- Compania documentează activitățile legate de MC, în special provocările MC, precum și dezvoltarea acestora în timp, prin urmare, învață pas cu pas să își îmbunătățească abordarea MC.

- Managementul cunoștințelor este stabilit în operațiunile de afaceri de zi cu zi ale KIBS și fiecare membru al organizației este conștient de rolul său în acest sens.

- Compania își instruește în mod periodic membrii organizației cu privire la problemele legate de MC pentru menținerea funcționării optime și dezvoltării durabile a operațiunilor de afaceri.

www.knowmanproject.eu

Informații suplimentare despre proiect:
“Knowledge Management Training for KIBS SMEs (KNOWMAN)”

knowmanproject.eu

