

Ndërmarrja sociale në veprim: Paradoksi si një formë zhvillimi



# Menaxhimi i njohurive:

## Krijimi dhe ruajtja e informacionit për një botë të ndërlidhur

Menaxhimi i njohurive renditet ndër katër trendet me rëndësinë më të lartë për këtë vit në Shqipëri nga 78% e pjesëmarrësve në vërtetim. Të menaxhosh njohurinë apo dijen e krijuar në organizatë do të thotë të kesh mundësinë ta përdorësh atë në mënyrën më produktive të mundshme. Renditja si një nga trendet më të rëndësishme për këtë vit, është një tregues inkurajues për rritjen e nivelit të maturitetit të kompanive në Shqipëri në këtë aspekt, e nxitur kjo dhe nga zhvillimet në tregun vendas dhe sfidat gjithmonë e më komplekse me të cilat përballen ato në tregun e punës veçanërisht me qarkullimin e forcave të punës dhe luftës për talente.

Për këtë arsye, mendojmë se është e domosdoshme që menaxhimi i njohurive të trajtohet si një element kyç i menaxhimit të performancës si dhe ruajtjes së avantazhit konkurrues dhe qëndrueshmërisë së biznesit.

Si koncept, menaxhimi i njohurive është procesi i krijimit, shkëmbimit, përdorimit dhe administrimit të njohurive dhe informacioneve të një kompanie<sup>33</sup>. Menaxhimi i njohurive i shërben asaj për të krijuar vlerë dhe për të gjeneruar avantazh konkurrues. Si një fushë studimi ajo i ka fillimet përpara 30 viteve dhe është transformuar nga një term me kontekst akademik në një komponent të rëndësishëm të menaxhimit të performancës së kompanive. Në ditët e sotme, kur teknologjia dhe automatizimi përbëjnë kryefjalën e ditës dhe kur tregu ndryshon me shpejtësi, kompanitë duhet të jenë të afta të reagojnë në kohë për të siguruar vazhdimësinë e biznesit dhe kjo lidhet me konceptin e organizatës që “nxë” (learning organization). Ky koncept i referohet aftësisë që ka një kompani për t’i mundësuar çdo anëtar të saj të mësojë në mënyrë të vazhdueshme dhe të jetë e aftë të transformojë veten.

### HENDEKU RËNDËSI – GATISHMËRI

Rreth 78% e të anketuarve pohojnë se trendi “Menaxhimi i njohurive: Krijimi dhe ruajtja e informacionit për një botë të ndërlidhur” është i rëndësishëm ose shumë i rëndësishëm në suksesin e kompanisë por vetëm 46% e tyre shprehën se janë gati për ta adresuar këtë trend.

Menaxhimi i njohurive përfshin veprimtari të lidhura me përdorimin dhe shkëmbimin e njohurive në të gjithë strukturat organizative të një kompanie, menaxhimin e rrjeteve të brendshme dhe të jashtme të informacionit, si njohuritë rreth kompanive bashkëpunëtoresh, konkurrentëve, klientëve ose furnitorëve. Menaxhimi i duhur i njohurive mundëson përmirësimin në mënyrë të vazhdueshme të produkteve/ shërbimeve duke rritur fitimin dhe ulur koston, përmirëson aftësinë për të marrë vendime më shpejt dhe në mënyrë të sigurt si dhe nxit gjenerimin e ideve inovatore.

Përveç nivelit të rëndësishëm, është gjithashtu e rëndësishme të kuptojmë konceptin e menaxhimit të njohurive në bazë të etapave në të cilat zhvillohet si proces:

1. Ndarja e njohurive me pjesën tjetër të ekipit si proces i shpërndarjes së informacionit brenda kompanisë;

2. Ruajtja e njohurive dhe informacioneve në një databazë të kompanisë, e cila siguron qasje dhe përdorimin e saj në çdo kohë, duke siguruar vazhdimësi të biznesit edhe në rastet e largimeve të punonjësve me përvojë;
3. Zhvillimin e njohurive të reja të cilat vijnë si proces i përmirësimit të shërbimeve apo produkteve;
4. Krijimi dhe shtimi i vlerës nga zbatimi i njohurive në aktivitetet e përditshme në kompani.

Të pyetur se si do ta përkufizonin konceptin e Menaxhimit të Njohurive në kompanitë e tyre, 72.22 % e pjesëmarrësve në vrojtim, e përkufizojnë atë si një proces i krijimit dhe shtimit të vlerës nga zbatimi i njohurive në aktivitetet e tyre të përditshme të punës.

Ndërkohë 50% e pjesëmarrësve në vrojtim e përkufizojnë si procesi i zhvillimit të njohurive të reja duke krijuar shërbime, produkte dhe procese të reja pune.

Sipas një studimi të Deloitte<sup>34</sup>, Menaxhimi i Njohurive sjell avantazh konkurrues dhe mundëson shtimin e vlerës për kompaninë, pasi lejon:

1. mbrojtjen e kapitalit intelektual të kompanisë, e cila nuk mund të imitohet apo kopjohet;
2. përqendrimin në një nga asetet më të rëndësishme - kapitalin njerëzor. Përvetësimi i njohurive të reja prej tyre mundëson kryerjen më me efektivitet të detyrave;
3. rritjen e bashkëpunimit mes punonjësve, e cila sjell gjenerimin e ideve të reja të cilat ndikojnë në përmirësimin e çdo procesi pune.

FIGURA 29

## Si do ta përkufizonit konceptin e menaxhimit të njohurive?

Krijim dhe shtim të vlerës në kompani nga zbatimi i njohurive

72.22%

Zhvillim i njohurive të reja

50.00%

Ruajtja e njohurive dhe informacioneve për përdorim në një kohë të mëvonshme

33.89%

Ndarja e njohurive me pjesën tjetër të ekipit

33.89%

Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

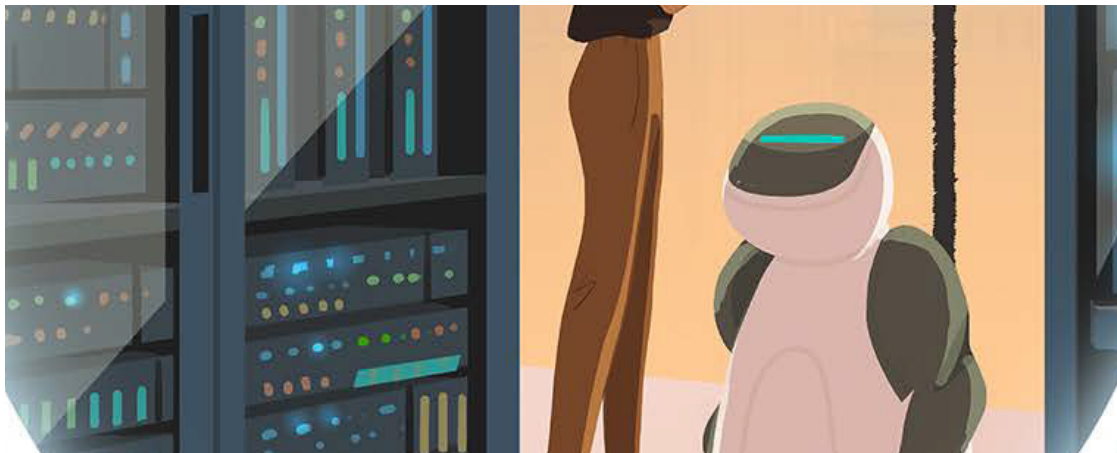


FIGURA 30

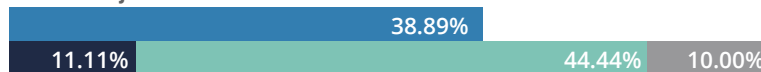
## Sa efektive është kompania juaj në etapat e mëposhtme?

■ Jo efektive ■ Pak efektive ■ Efektive ■ Shumë efektive

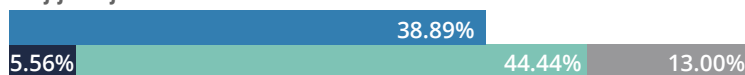
### Krijimi dhe shtimi i vlerës nga zbatimi i njohurive



### Zhvillimi i njohurive



### Ruajtja e njohurive



### Ndarja e njohurive



Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

Rritja e rëndësisë së Menaxhimit të Njohurive kërkon që edhe kompanitë të jenë në gjendje ta menaxhojnë siç duhet këtë proces nga pikëpamja e kompetencave dhe mundësuesve të tjerë, si veçanërisht kultura e përshtatshme organizative dhe mjedisi teknologjik.

Pjesëmarrësit në vërtetim, u pyetën sesa efektive mendojnë se janë në këtë proces dhe kush kanë qenë aspektet të cilat kanë pasur ndikim më të madh në menaxhimin e njohurive.

- Pjesëmarrësit kanë vlerësuar se janë më efektive në etapën e katërt dhe të parë të menaxhimit të njohurive, me përkatësisht 66,66 % dhe 61.11% e tyre në kategoritë shumë efektive dhe efektive.
- Ndër aspektet kryesore, të cilat kanë pasur ndikimin më të madh në fokusin ndaj menaxhimit të njohurive në kompanitë e tyre, listohen kalimi në struktura organizative të bazuara në ekupe (me 52.94 % të pjesëmarrësve), shpejtësia dhe frekuenca me të cilën aftësitë dhe vendet e punës po ndryshojnë dhe sasia dhe përdorimi gjithnjë e në rritje i të dhënave (me respektivisht 35.29 % të të anketuarve).

Në një botë të drejtuar nga informacioni, e nxitur dhe nga kultura organizative jo e mbështetur në qasjen e “learning organization”, punonjësit

shtyhen drejt mos-ndarjes së informacionit me kolegë të tjerë, çfarë sipas perceptimeve të tyre, krijon për ta siguri për vendin e punës. Bazuar dhe në përvojën tonë të këshillimit si dhe nga rezultatet e këtij vërtetimi, mund të themi se ky fenomen, është i pranishëm në jetën organizative në vendin tonë. Lajmi i mirë është, se ashtu siç e theksuam dhe më lart, vërehet një maturitet më i lartë nga kompanitë në lidhje me këtë aspekt të domosdoshëm, çfarë ka sjellë dhe renditjen e këtij trendi në një prej trendeve kryesuese të listës së tyre për nga rëndësia. Megjithatë, pavarësisht këtij zhvillimi pozitiv, vërehet se ky aspekt konsiderohet vetëm nga rreth 29% e pjesëmarrësve si trend urgjent për t'u adresuar në 12 deri në 18 muajt e ardhshëm. Kjo mbështetet edhe nga fakti që vetëm 47% e tyre e ndjejnë se organizatat e tyre përkatëse janë gati për të ndërmarrë hapa konkretë për adresimin e këtij trendi nga pikëpamja e aftësive dhe e burimeve financiare.

Ndaj pyetjes se cilat mund të jenë pengesat për të siguruar apo përmirësuar menaxhimin e njohurive, të cilat mendojmë se kanë ndikim edhe në nivelin e urgjencës dhe të gatishmërisë, pjesëmarrësit identifikojnë disa prej tyre si më kryesoret.

FIGURA 31

### Cili nga aspektet në vijim ka pasur ndikimin më të madh në menaxhimin e njohurive në kompaninë tuaj? Zgjidhni deri në dy.

Përdorimi në rritje i IA/automatizimit

23.53%

Sasia dhe përdorimi gjithnjë e në rritje i të dhënave

35.29%

Rritja e qarkullimit të punonjësve

23.53%

Rritja e forcave alternative të punës

5.88%

Kalimi në struktura organizative të bazuara në ekipe

52.94%

Shpejtësia dhe frekuenca me të cilën aftësitë dhe vendet e punës po ndryshojnë

35.29%

Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

FIGURA 32

### Cilat mendoni se janë pengesat të cilat pengojnë menaxhimin efektiv të njohurive në kompaninë tuaj?

Pajtueshmëria me rregullatorët

5.88%

Transferimi në role dhe kohë të ndryshme të punonjësve

41.18%

Kushtëzimet organizative

35.29%

Mungesa e incentivave

35.29%

Mungesa e infrastrukturës teknologjike

35.29%

Organizatet e mbyllura

47.05%

Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

Të qenët “Organizata të Mbyllura”<sup>35</sup> renditet si pengesa kryesore e zbatimit të praktikave të menaxhimit të njohurive në kompani e vlerësuar nga 47.05 % e pjesëmarrësve në vrojtim, ndjekur nga transferimi dhe mobiliteti apo qarkullimi i shpeshtë i punonjësve me 41.18 %. Nuk mund të lihen pa përmendur edhe pengesat të cilat lidhen me mungesën e infrastrukturës teknologjike dhe të incentivave ashtu si dhe kushtëzime të tjera organizative (me nga 35.3 %) të cilat janë gjithashtu mundësues kritikë të menaxhimit efektiv të njohurive.

Strukturat organizative të ngurta sipas funksioneve kryesore, të organizuara në departamente funksionale, bëjnë që informacioni të mos kapërcejë kufijtë e tyre, duke lënë të pashfrytëzuar potencialin e bashkëpunimit ndër-funksional i cili mundësohet gjithashtu nga ndarja e informacionit dhe e njohurive. Qarkullimi i shpeshtë i punonjësve në kompani të tjera si dhe largimi jashtë vendit i forcave të punës në kushtet e mungesës së praktikave përkatëse, incentivave, infrastrukturës teknologjike dhe kushteve të tjera si struktura e organizimit të kompanisë dhe kultura e punës, mendojmë se kanë një ndikim edhe më të lartë pengues në menaxhimin efektiv të njohurive.

Nga ana tjetër, pavarësisht këtyre pengesave rezultojnë se faktorët të cilët do t'i nxisnin kompanitë të zhvillonin në mënyrë proaktive strategji për menaxhimin e njohurive janë të ndryshëm si për nga natyra edhe për nga ndikimi i tyre. Faktorët e vlerësuar si më të rëndësishëm nga pjesëmarrësit në vrojtim janë rritja e dëshirueshme e inovacionit (50% e pjesëmarrësve), nevoja për të promovuar bashkëpunimin në të gjithë organizatën (38.89% e pjesëmarrësve) dhe rreziku i humbjes së njohurive si pasojë e migrimit të forcës së punës (33.33% e pjesëmarrësve). Një faktor tjetër nxitës për të cilin janë shprehur rreth 28% e pjesëmarrësve, është dhe sfida që hasin organizatat, sot për të gjetur talentet me aftësitë e duhura. Ky faktor vlen të konsiderohet duke marrë parasysh nivelin e qarkullimit të shpeshtë të punonjësve si një nga pengesat kryesore ashtu si dhe migrimin e forcave të punës.

Gjithsesi, siç u konstatua më lart, shumë nga kompanitë shqiptare e konsiderojnë menaxhimin e njohurive si një proces të krijimit dhe shtimit të vlerës duke i aplikuar këto njohuri në aktivitetet e përditshme të punës. Për shkak të rëndësisë së saj, ne mendojmë se organizatat pa vonesë do të duhet të zhvillojnë dhe zbatojnë strategji efektive të menaxhimit të njohurive.

FIGURA 33

### Çfarë faktorësh po nxisin organizatën tuaj që të zhvillojë në mënyrë proaktive strategji të menaxhimit të njohurive?

Nevoja për të integruar më mirë menaxhimin e njohurive në të gjithë organizatën dhe jashtë saj

22.22%

Nevoja për të promovuar bashkëpunimin në të gjithë organizatën

38.89%

Rritja e dëshirueshme e inovacionit

50.00%

Rreziku i humbjes së njohurive si pasojë e migrimit të forcës së punës

33.33%

Vështirësitë në gjetjen e punonjësve me aftësitë e duhura

27.78%

Burimi: Vrojtimi Global i Trendeve të Kapitalit Njerëzor, të dhënat për Shqipërinë, 2020

Një nga qasjet që ne do të sugjeronim është adresimi i pengesave duke u nisur sipas nivelit të prioritetit, me mundësuesit e një menaxhimi efektiv të njohurive. Së pari, sic u përmend dhe më lart, kompanitë do të sugjeronim të krijonin kushtet e nevojshme duke filluar që nga përshtatja e strukturës së tyre organizative drejt asaj më mikse përkundrejt asaj të pastër funksionale, duke vendosur në qendër ekipet ndër-funksionale të fuqizuara për të marrë vendime për mënyrën e zgjidhjes së problemeve dhe kryerjen e punës së ngarkuar.

Kjo do të mundësonte edhe rritjen e aftësisë përshtatëse me kushtet e ndryshueshme të tregut dhe të mjedisit ku operon organizata<sup>36</sup>, çfarë bazohet thellësisht dhe në ndarjen, ruajtjen dhe zhvillimin e informacionit dhe të njohurive të krijuara në organizatë.

Së dyti, ndarja e informacionit dhe e njohurive do të duhej të mbështetej edhe nga incentivat e duhura për punonjësit të lidhura gjithashtu edhe me kriteret e vlerësimit të performancës.

Së treti, iniciativat e mësipërme nuk do të arrinin efektivitetin e duhur pa u shoqëruar edhe me ndërtimin e infrastrukturës së domosdoshme teknologjike e cila do të mundësonte ruajtjen, ndarjen, menaxhimin dhe qasjen në çdo kohë nga të gjithë të informacionit dhe të njohurive të krijuara në organizatë. Kjo do të mundësonte edhe uljen e ndikimit negativ që kanë faktorët si qarkullimi i shpeshtë i punonjësve brenda dhe jashtë kompanisë si dhe migrimi i forcave të punës jashtë vendit. Në këtë mënyrë, pavarësisht këtyre fenomeneve, njohuritë dhe informacionet e kompanisë do të mund të ruheshin dhe të qaseshin nga punonjësit aktualë në rritjen e produktivitetit dhe të inovacionit.

Ne inkurajojmë drejtuesit e kompanive që me mbështetjen e funksionit të burimeve njerëzore të ndërmarrin veprime proaktive në këtë drejtim. Pa sponsorizimin e tyre me mbështetje, angazhim të vazhdueshëm dhe orientimin e duhur menaxhimi i ndryshimit nuk do të arrinte rezultatin e kërkuar për ta kthyer kompaninë në një organizatë të aftë për t'u përshtatur me ndryshimet e vazhdueshme duke ruajtur dhe avantazhin konkurrues.

## Shënime

33. Girard, J.P., & Girard, J.L. (2015). "Defining knowledge management: Toward an applied compendium", ["Përcaktimi i menaxhimit të njohurive: Drejt një përmbledhjeje të aplikuar"] Online Journal of Applied Knowledge Management, fq, 14
34. "Benefits of knowledge management", ["Përfitimet e menaxhimit të njohurive"]- Deloitte,
35. Nga Anglishtja, "Organizational Silos". Termi përshkruan izolimin që ndodh në rastet kur punonjësit ose të gjithë departamentet e një kompanie, nuk duan ose nuk kanë mënyrat e nevojshme për shpërndarjen e informacionit dhe njohurive me njëri – tjetrin
36. "The Adaptable Organization - Harnessing a networked enterprise of human resilience", ["Organizata që përshtatet - Shfrytëzimi i një ndërmarrjeje të rrjetëzuar të elasticitetit njerëzor"], 2018, Deloitte



