

Hvað er þekkingarstjórnun (Knowledge Management)?

Þekking er einn mikilvægasti þáttur velgengni fyrirtækja og einstaklinga í dag og er grunnur að samkeppnishæfni framtíðarinnar. Hæfni fyrirtækja til að nema hraðar en samkeppnisaðilar styrkir stöðu þeirra. Í þekkingu felast auðævi hvers fyrirtækis sem falin eru í starfsfólki þess, því er hverju fyrirtæki nauðsynlegt að ná til þessarar þekkingar og skrá.

Getum við mælt verðgildi þekkingar?

Þekking er metin sem undirstaða velgengni fyrirtækja í dag en hvernig er hægt að mæla þekkingu? Það er enginn kvarði á bilinu 1-10 sem getur mælt hversu mikil þekking fyrirtækisins er. En hægt er að meta hvaða þekkingu fyrirtæki búa yfir og þannig meta hversu verðmæt þessi þekking er fyrirtækinu miðað við starfsemi þess og markmið. Þar sem verðmæti fyrirtækja í dag byggjast á þekkingu starfsmanna (sbr. líftækni iðnaðurinn) verður að meta hæfileika, leikni, þekkingu og reynslu starfsmanna og skrásetja hana. Að skrá og meta þessar upplýsingar er þekkingarstjórnun því að þannig vita fyrirtæki hvað þau hafa og hvað það er sem þau vantar miðað við markmiðssetningu sína. Til að viðhalda og safna saman þekkingu þarf að koma á fót vöruhúsi þekkingar sem er hornsteinn þekkingarstjórnunar. Vöruhús þekkingar þarfnast tölvutækninnar til að koma skipulagi á þekkingu, þróa hana og flytja. Aðalmarkmið fyrirtækja með þekkingarstjórnun er að safna saman þeirri þekkingu sem er í fyrirtækinu í sameiginlegan gagnagrunn og koma þannig á aðgengi að upplýsingum og þekkingu.

Stjórnun þekkingar

Þekkingarstjórnun (Knowledge Management) er erfitt að skilgreina á einfaldan hátt. En sú skilgreining sem flestum kemur saman um er eftirfarandi:

Þekkingarstjórnun (Knowledge Management) er að skilgreina og byggja upp þekkingu starfsmanna í fyrirtækinu, hvetja starfsmenn til að deila þekkingu og afla sér nýrrar.

Fyrirtæki hafa lengi fengist við þekkingarstjórnun að einhverju marki, en síðastliðin ár hafa fyrirtæki gert sér betur grein fyrir nauðsyn þess að nota hana á kerfisbundin hátt til að geta betur nýtt þekkingu starfsmanna. Þar sem velgengi fyrirtækja byggjast að stórum hluta á þekkingu verða starfsmenn sem búa yfir

sérhæfðri þekkingu að læra að deila henni með öðrum, því með tvíhliða samskiptum skapast nýjar hugmyndir sem leiða til nýrrar þróunar. Það er hjálplegt að hugsa um að *þekking* verður til í samskiptum fólks og *upplýsingar* eru hráefni þekkingar.

Það getur verið erfitt að fá starfsfólk til að deila þekkingu sinni, því að það veit að í þekkingu felast ákveðin völd. Fyrirtæki verða því að skapa umhverfi sem hvetur starfsfólk til að deila upplýsingum og þekkingu sem nýtist fyrirtækinu. Þar skiptir miklu máli að stjórnendur innleiði vilja hjá starfsfólki til þess að deila henni með öðrum og hvetja til þekkingaröflunar.

Fyrirtæki sem hvetur sitt starfsfólk til að vinna sameiginlega með öðrum að þekkingu sinni þróar ákveðna fyrirtækjamenningu. Í slíku fyrirtæki veit fólk að ef það lærir að deila þekkingu sinni með öðrum hefur það einnig aðgang að mikilvægum upplýsingum sem það getur nýtt sér til áframhaldandi þróunar. Að byggja upp og viðhalda fyrirtækjamenningu í fyrirtækjum þar sem allir eru tilbúnir að deila vitneskju og þekkingu er mikilvægt og skiptir sköpum ef þekkingarstjórnun á að bera árangur.



Áhrif þekkingarstjórnunar á starfsumhverfið

Þekkingarstjórnun er meira en starfsmannahandbækur. Þekkingarstjórnun er samskiptastjórnun og hefur mikil áhrif á hvernig fólk kemur til með að vinna störf sín. Málsvavarar áhrifaríkrar þekkingarstjórnunar telja að hún skili sér í:

- Færri mistökum
- Hraðari úrlausn vandamála
- Betri ákvarðanatöku
- Minni rannsóknarvinnu og þróunarkostnaði
- Auknu sjálfstæði starfsmanna
- Betri samskiptum við viðskiptavinum
- Framleiðsluaukningu

Þekkingarstjórnun mun hafa áhrif á hvernig fólk vinnur vinnuna sína og viðhorf þeirra til vinnu. Þekking starfsfólks er þekkingarauður fyrirtækja og sá auður sem fjárfestar dæma m.a. fyrirtæki af, því er hverju fyrirtæki nauðsynlegt að hvetja til þekkingaröflunnar. En velmenntað starfsfólk vill hafa áhrif á starf sitt, því verða stjórnendur fyrirtækja að gera sér grein fyrir því að starfsfólk í þekkingarumhverfinu kys annarskonar stjórnunarhætti. Ef starfsfólk á að nýta þekkingu sína verður það að fá ákveðið svigrúm í starfi, því verður að endurskoða ríkjandi stjórnunarhætti og skipulag fyrirtækja. Samvinna starfsfólks er álitin vera mikilvæg fyrirtækjum. Ef samvinna starfsfólks á að skila árangri, þarfnast hún jafnvægis í reynslu og þekkingu starfsfólks.

Þrátt fyrir að þekking hafi ávallt verið til staðar í fyrirtækjum og starfsfólk hafi að einhverju marki deilt þessari þekkingu hefur það ekki verið gert á markvissan hátt hingað til og má benda á könnun sem gerð var af Institute of Management 1997 (Allday, 1997) þessu til stuðnings. Þó eru stjórnendur fyrirtækja farnir að gera sér grein fyrir mikilvægi þeirra auðlindar sem felst í starfsfólkinu og nauðsyn þess að ná til þekkingar þeirra þannig að hún nýtist fyrirtækinu og glattist ekki með starfsfólkinu.

Drifkraftur þess að starfsfólk sé tilbúið að deila þekkingu sinni er að það verði þess vart að þekkingu þeirra fylgi ákveðin upphefð, sé viðurkennd og að tillögur og hugmyndir þeirra skipti fyrirtækið máli. Fjölbreytileiki starfsmanna felst í fólki með mismunandi skoðanir og reynslu. Ef fyrirtæki eiga að fá sem mest út úr fjölbreytileika

starfsfólks síns verða stjórnendur þeirra að virða mismunandi skoðanir og hvetja til skoðunarskipta því það er það sem gefur innblástur að nýjum lausnum.

Innleiðing þekkingarstjórnunar

Hvað geta stjórnendur gert til að innleiða hjá sér þekkingarstjórnun. Í fyrsta lagi verða stjórnendur fyrirtækja að skilgreina hvaða þekkingufyrirtækið verður að hafa til að mæta markmiðum þess, hvort sem það er *innri* þekking eða *ytri* þekking. Innri þekking er sú þekking sem starfsfólk þess býr yfir svo sem leikni, hæfileikar, menntun og aðrir persónulegir þættir. En ytri þekking er sú þekking sem fyrirtækið hefur á mörkuðum, viðskiptavinum og vinnuferlum. Að skilgreina hvaða þekkingu fyrirtæki þurfa til að mæta markmiðum með starfsemi, krefst ákveðinnar greiningar á stöðu og þörf. Eftirfarandi eru nokkur veigamikil atriði sem stjórnendur fyrirtækja verða að hafa í huga ef koma á þekkingarstjórnun:

- Fjárfesta í menntun og þjálfun mannauðs
- Byggja upp gagnagrunna til að geyma, deila og dreifa þekkingu
- Byggja upp hvatningarkerfi til að hvetja starfsfólk og stjórnendur að færa þekkingu sína inn í gagnagrunna
- Meta hvaða þekkingu starfsfólk setur inn í gagnagrunna fyrirtækisins
- Þróa aðferðafræði til að stjórna og byggja þekkingargrunna á öðrum gagnagrunnum fyrirtækisins
- Samlaga þekkingarstjórnun í skipuriti fyrirtækisins

Þau fyrirtæki sem sýnt hafa hvað mestan vöxt á undanförunum árum eru þekkingar fyrirtæki þ.e. þau fyrirtæki sem selja þekkingu fremur en að framleiða vöru og þjónustu.

Í nýju efnahagsumhverfi er öflun nýrrar þekkingar ævilangt verkefni sem hefur áhrif á samkeppnistöðu fyrirtækja og stöðu starfsmanna á vinnumarkaðinum. Framtíð fyrirtækja mun grundvallast meira á þekkingu en verið hefur hingað til, því verða fyrirtæki í auknum mæli að huga að þekkingarstjórnun og þeirri hagræðingu sem henni fylgir.

Anna María Pétursdóttir MSc., vinnusálfræði

Starfsmannaráðgjafi PricewaterhouseCoopers, 2007

Heimildir:

Allday, D. (1997) *Spinning straw from gold: managing intellectual capital effectively*. London: Institute of Management.

Horbie, F. (1999) *Managing Knowledge Workers: New skills and Attitudes to Unlock the intellectual capital in your Organization*. New York: John Wiley & Sons

Liebowitz, J (1999) *Building Organizational Intelligence: A knowledge Management Primer*. London: CRC Press.

Harward Business Press on Knowledge Management 1998. Boston: Harward Business School press