

Praktikat e menaxhimit të dijës në institucionet financiare në Kosovë

Gentrit **BERISHA**

Abstrakt: *Synimi i këtij artikulli është të kuptuarit nëse dhe në çfarë shkalle përdoren praktikat e menaxhimit të dijës në institucionet financiare në Kosovë, si dhe motivet dhe efektet e përdorimit të tyre. Dizajni/metodologjia/qasja: Prej pyetësorit të studimit të OECD-së është marrë dhe është përshtatur një pyetësor për praktikat e menaxhimit të dijës, motivet dhe efektet e përdorimit të tyre, i cili u është shpërndarë institucioneve financiare të listuara në Bankën Qendrore të Kosovës.*

Gjetjet: Institucionalizimi i menaxhimit të dijës varet nga madhësia e institucioneve financiare e shprehur në numrin e të punësuarve. Përgjegjësia për menaxhimin e dijës bie mbi menaxhmentin e lartë apo menaxhmentin e resurseve humane, në kushtet kur asnjë institucion financiar nuk ka njësi të menaxhimit të dijës. Bankat përdorin më shumë praktika se llojet e tjera të bizneseve, sikurse kompanitë me kapital të huaj më shumë se ato me kapital të brendshëm.

Kufizimet e kërkimit/implikimet: Shkalla e përgjigjes nga institucionet financiare është nën pritshmëritë, çka e bën mostrën të vogël për të nxjerrë përfundime të pacenueshme për klasën e institucioneve financiare. Nuk është i krahasueshëm me studimin e OECD-së, sepse fokusohet në një sektor të biznesit. Implikimet praktike: Artikulli synon të tregojë sa përdoren praktikat e menaxhimit të dijës nga institucionet financiare në Kosovë, motivet e përdorimit dhe efektet e tyre në performancën organizative. Originaliteti/vlera: Përbën një riprodhim të studimit të OECD-së për të vërejtur shtrirjen e menaxhimit të dijës në industrinë financiare, prej më të informatizuarave dhe më të modernizuarave në Kosovë. Vlera e artikullit qëndron në atë se përbën përpjekjen e parë për të sjellë një studim të fushës së menaxhimit të dijës në Kosovë.

Fjalët kyçe: *Menaxhimi i dijës, praktikat e menaxhimit të dijës, institucionet financiare,*

Abstract: *The purpose of this paper is to understand whether and to what extent Knowledge Management practices are used in financial institutions in Kosovo, as well as the motives and effects of their use. Design/methodology/approach: From OECD study questionnaire an adapted questionnaire is developed knowledge management practices, motives and effects of their use, which was distributed to financial institutions listed on the Central Bank of Kosovo.*

Findings: The institutionalization of knowledge management depends on the size of financial institutions, expressed in number of employees. Responsibility for the knowledge management falls on senior management or human resource management, in conditions where no financial institution has a knowledge management unit. Banks use more practices than other types of businesses, as well as companies with foreign capital more than those with internal capital.

Research limitations/implications: The response rate from financial institutions is under expectations, which makes the sample small in order to draw inviolable conclusions of the class of financial institutions. Is not comparable to the OECD study, because it focuses on one business sector. Practical implications: Paper aims to show how much are knowledge management practices used by financial institutions in Kosovo, reasons for using them and their effects on organizational performance. Originality/value: It constitutes a reproduction of the OECD study to observe the expansion of knowledge management in the financial industry, it being the most computerized and modernized in Kosovo. The value of the article is that it constitutes the first attempt to bring study in field of knowledge management in Kosovo.

Key words: *Knowledge Management, Knowledge Management practices, financial institutions.*

1. Hyrje

Suksesi i kompanive në shekullin e 21-të, në një treg me konkurrueshmëri në rritje varet në mënyrë kritike nga cilësia e dijes që ato e zbatojnë në proceset kyçe të biznesit të tyre (Ndlela dhe du Toit, 2001). Sipas Drucker (1992) dija, më tepër se shkenca është bërë themeli i ekonomisë moderne. Në ekonominë e bazuar në dije, menaxhimi i dijes krahas resurseve të tjera është një nevojë e jo një opsion (Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall, 2003). Për Geislerin dhe Wickramasinghen (2009) me fillimin e shekullit të 21-të, informata dhe dija po e zëvendësojnë kapitalin dhe energjinë si asetet parësore të krijimit të vlerës. Ata shtojnë se zhvillimet teknologjike e kanë zëvendësuar punën fizike me punë të bazuar në dije, duke e bërë teknologjinë dhe dijen faktor kyç të prodhimit. Shumica e njerëzve e lidhin ekonominë e dijes me industrinë e teknologjisë së lartë, si telekomunikimet dhe shërbimet financiare (Plescan dhe Gavriletea, 2008).

Sikurse paradigma e Menaxhimit të dijes, industria financiare në Kosovë është e re. Duke qenë se bankat, kompanitë e sigurimeve dhe institucionet mikrofinanciare në Kosovë janë të mijëvjeçarit të ri, ekziston besim se praktikatat e menaxhimit të dijes janë më tepër të shprehura në punën e tyre sesa në bizneset e profileve të tjera. Institucionet financiare janë intensive në kontaktin me konsumatorin dhe në zbatimin e teknologjisë në operacione. Nga këtu bëhet e njohur se menaxhimi i dijes si aspekt i menaxhmentit vjen në shprehje në industrinë financiare.

Ky artikull është pjellë e përpjekjes për të përcaktuar nëse zbatohen praktikatat e menaxhimit të dijes nga institucionet financiare në Kosovë dhe në çfarë shkalle, përkatësisht bankat komerciale, institucionet mikrofinanciare dhe kompanitë e sigurimeve. Hulumtimi qëmton edhe motivet që qëndrojnë prapa praktikave, si dhe perceptimet për efektet që ato kanë në jetën organizative. Për hulumtim është përdorur një pyetësor i dalë nga Forumi i Nivelit të Lartë të OECD-së për menaxhimin e dijes (Otava, 2000). Grupe punuese me përfaqësues të zyrave statistikore të shumë shteteve kanë përpiluar në vitin 2001 një pyetësor që është përdorur nga studime të shumta në vende të ndryshme, si: Statistics Canada në Kanada; Fraunhofer ISI në Gjermani; Institut for Ledelse në Danimarkë; SESI, CIS3 në Francë (OECD, 2003). Pyetësi origjinal që rendit të 23 praktikatat e menaxhimit të dijes, të cilat janë pranuar si listë kuptimplote e studimit dhe përdoren në hulumtime serioze është mbajtur i pandryshuar, teksa në pyetësorët për motivet e përdorimit të praktikave dhe efekteve të tyre janë bërë disa përshtatje me qëllim përshtatjen me specifikat e Kosovës. Ky hulumtim nuk është një riprodhim i plotë i atij të OECD-së, sepse përdor tre bateri të pyetësorit të plotë.

2. Përvojimi teorik

Menaxhimi i dijes është një temë që ka fituar vëmendje të shtuar që nga mesi i viteve 1990 (Mussey et al, 2005). Gjykuar nga numri i publikimeve në vitet e fundit, koncepti i menaxhimit të dijes i ka zëvendësuar trendet e tilla të menaxhimentit si “menaxhmenti total i cilësisë” dhe “riinxhinieringu i procesit të biznesit” si fusha domunuese të kërkimit në menaxhiment (Christensen, 2003). Me gjithë përhapjen e madhe në kërkime dhe në praktika të biznesit, menaxhimi i dijes është një koncept që ndoshta për shkak të paraqitjes rishtazi, nuk është kuptimtplotë për të gjithë. Madje është vështirë të bëhet edhe përkufizimi i tij. Gati çdo libër apo artikull i publikuar në temën e menaxhimit të dijes në organizata ka një përkufizim të ndryshëm të menaxhimit të dijes (Hislop, 2013). Botëkuptimi për menaxhimin e dijes duket se ndryshon varësisht nga niveli i zhvillimit në nivelin mikro dhe makro. Menaxhimi i dokumenteve përdoret si sinonim i menaxhimit të dijes nga disa kompani (Despes dhe Chauvel, 1999). Menaxhimi i dijes përbën procesin e kërkimit, mbledhjes, organizimit dhe ndarjes së dijes kolektive të organizatës për ta përmirësuar produktivitetin, për të nxitur inovacionin dhe për të fituar avantazh konkurrues (Gitman dhe McDaniel, 2008). Proceset e menaxhimit të dijes përfshijnë përvetësimin, krijimin, përpunimin, ruajtjen, transferin, ndarjen dhe përdorimin e dijes (King, 2009).

Nëse shikohet nga perspektiva e funksioneve organizative, menaxhimi i dijes i bie të jetë midis menaxhimit të resurseve humane dhe teknologjisë informatike. Menaxhimi i dijes shkon përtej funksionit tradicional të trajnimit dhe zhvillimit të Menaxhimit të Resurseve Humane (Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall, 2003). Menaxhimi i dijes merret sa me njerëzit dhe me mënyrën si e marrin, e shkëmbejnë dhe e përhapin dijen, aq edhe me teknologjinë informatike (Armstrong, 2006). Menaxhimi i dijes zhvillohet prej menaxhimit të resurseve humane, duke përdorur teknologjinë informatike si mekanizëm mbështetës në procesin e ndërveprimeve dhe bashkëpunimeve njerëzore (Yahia dhe Goh, 2002).

Diskutimet e hershme të menaxhimit të dijes kanë shtrirje të këndvështrimeve nga orientimi tek njerëzit deri te lëvizjet teknologjike (Jih et al, 2005). Vetë dalja në dritë e menaxhimit të dijes përbën një vazhdimësi të fokusimit të menaxhimentit në resurset humane të organizatës në kushtet e reja të zhvillimit të teknologjisë informatike, çka e bën një disiplinë me lidhje të dyanshme e të pashkëputur me këto dy fusha. Konsideratat e fundit sugjerojnë se

menaxhimi i dijes ka pasur ndikim të kufizuar në sektorin privat për shkak të mbitheksimit të hardware-it dhe software-it teknologjik (Hammer et al, 2004). Në mënyrë që një organizatë të ketë praktika efektive të menaxhimit të dijes, duhet të ketë një balancim midis komponentit teknologjik dhe komponentit socio-kulturor dhe organizacional (Okunoye, 2003). Hansen et al. (1999) identifikojnë dy strategji në menaxhimin e dijes, kodifikimin dhe personalizimin.

Kodifikimi është strategjia që merr anën e teknologjisë në menaxhimin e dijes. Dija kodifikohet dhe ruhet në bazë të të dhënave, nga ku mund të qaset dhe të përdoret lehtësisht nga kushdo në kompani (Hansen et al, 1999). Qasja e personalizimit fokusohet në zhvillimin e rrjetave për lidhjen e njerëzve në mënyrë që të mund të ndahet dija e pashprehur (Ribière dhe Tuggle, 2005). Dija që nuk është e kodifikuar, dhe me gjasë nuk mund të transferohet në seanca brainstorming-u dhe biseda një me një (Hansen et al, 1999).

Këto dy strategji lidhen me konceptet e dijes së pashprehur dhe dijes së shprehur. Për këto dy koncepte akademikët dhe praktikuesit e menaxhimit të dijes i falen Polanyi dhe Nonakas (Price, 2011). Dija e shprehur është formale dhe sistematike, e cila mund të shprehet në fjalë e numra dhe mund të komunikohet e ndahet lehtësisht në formë të të dhënave të vrazhda, formulave shkencore, procedurave të kodifikuara apo parimeve universale (Nonaka dhe Takeuchi, 1995). Sado që të dhënat përpunohen në informacione e këto kontekstualizohen në dije përmes teknologjisë informatike, dija e pashprehur është e pashpëfrillshme për teoricientët dhe praktikuesit e menaxhimit të dijes, sepse njerëzit dinë më shumë se sa janë në gjendje të shprehin (Polanyi, 1966). Në dallim nga dija e shprehur, dija e pashprehur nuk është e artikulueshme, është unike dhe vështirë të imitohet, çka e bën të ketë gjasa më të mëdha për krijimin e vlerës strategjike sesa dija e artikulueshme (Gottschalk, 2007). Cantner dhe Joel raportin mes dijes së shprehur dhe të pashprehur e shohin si një shkëmbim. Midis mbajtjes së dijes në mendjet e punëtorëve dhe bërjes së dijes së shprehur, menaxhimi i dijes i bazuar në teknologjinë informatike mundëson mbajtjen e dijes në organizatë, teksa rreziku është që infrastruktura e komunikimit me teknologji informatike t'ia lërë rastit edhe prirjeve individuale ndërveprimet sociale nëpërmjet entiteteve që e ndajnë dijen e firmës (Cantner dhe Joel, 2007).

Krahas kësaj taksonomie, në teorinë e menaxhimit të dijes përmenden dy qasje fundamentale të menaxhimit të dijes: qasja e procesit dhe qasja e praktikës (Leidner et al, 2006). Qasja e procesit përpiqet ta kodifikojë dijen organizative përmes kontrolleve, proceseve dhe teknologjive (Hansen et al, 1999). Ndërsa, qasja e praktikës në menaxhim të dijes supozon që një pjesë e madhe e dijes organizative është e pashprehur në natyrë dhe vështirë e përvetësueshme dhe e kodifikueshme (Leidner et al, 2006).

3. Praktikave të menaxhimit të dijes

Praktikat e menaxhimit të dijes i referohen aspekteve të organizatës që janë të manipulueshme dhe të kontrollueshme nga aktivitetet e vetëdijshme dhe të qëllimshme të menaxhimentit (Andreeva dhe Kianto, 2012). Një prej përfitimeve kryesore të zbatimit të praktikave të menaxhimit të dijes në organizata është ndikimi i tyre pozitiv në performancën organizative (Raşula et al, 2012). Kundrejt pakontestueshmërisë së nevojës për menaxhim të dijes, vlen edhe fakti se praktikave të menaxhimit të dijes nuk janë plotësisht të njohura e të formalizuara, qoftë edhe kur ato përdoren realisht prej kompanive. Menaxhimi i dijes është një çështje e përdorimit të një kategorie të praktikave që janë të vështira për t'u vrojtuar dhe për t'u manipuluar dhe nganjëherë madje janë të panjohura për ata që i zotërojnë ato (OECD: 2003).

Literatura dhe publikimet shkencore për menaxhimin e dijes e trajtojnë këtë paradigmë në termat e sistemeve, strategjive, proceseve, praktikave e rasteve studimore dhe aspekteve të tjera. Në kushtet kur studimet për menaxhimin e dijes zhvillohen në një mjedis ku përvoja me njohjen e koncepteve të menaxhimit të dijes janë të mangëta, është e udhës që si pikënisje të përdoren praktikatat e menaxhimit të dijes.

Teoria relevante që ndihmon në të kuptuarin e rolit të rëndësishëm të menaxhimit të dijes është teoria e bazuar në dije (Gholami et al, 2013). Teoria e bazuar në dije supozon se praktikatat e menaxhimit të dijes si përvetësimi i dijes, ruajtja e dijes, krijimi i dijes, ndarja e dijes dhe zbatimi i dijes luajnë rol kritik në arritjen e nivelit të lartë të produktivitetit, të financave, të performancës së resurseve humane dhe në përparimin e qëndrueshëm të përparsisë konkurruese (Soderberg, Holden, 2002).

Për Bergeronin praktikatat tipike të menaxhimit të dijes në organizata përfshijnë përvetësimin e dijes nga konsumatorët, krijimin e të ardhurave nga dija ekzistuese, përvetësimin e dijes së punëtorëve për përdorim të mëvonshëm. Ford (2001) identifikon katër praktika të menaxhimit të dijes në literaturë: gjenerimin, kodifikimin, transferimin dhe zbatimin. Bazuar në literaturën ekzistuese të menaxhimit të dijes, ekzistojnë dy lloje praktikash të menaxhimit të dijes të përdorura gjerësisht nga kompanitë; një e lidhur me teknologjinë informatike dhe komunikimin e mbështetur në kompjuter, dhe tjetra e lidhur me menaxhimin e resurseve humane (Andreeva dhe Kianto, 2012). Ndlela dhe du Toit (2001) në një artikull të bazuar në hulumtimin empirik mbi menaxhimin e dijes përmbyllin se në organizata menaxherët nuk arrijnë të thonë se ndërmarrja praktikon menaxhim të dijes, por ndiejnë se praktikohet në një masë të caktuar. Ekzistojnë shumë praktika që gjejnë shprehje në organizata, në funksion të përmirësimit të proceseve të punës dhe arritjes së synimeve, mjaft prej tyre të lidhura me menaxhimin e dijes. Studime të ndryshme rendisin praktika të ndryshme, teksa studimi më serioz që merr për pikënisje praktikatat e menaxhimit të dijes është ai i zhvilluar nën nismën e OECD-së.

4. Praktikatat e menaxhimit të dijes në institucionet financiare

Nga një studim i praktikave të menaxhimit të dijes në Kanada, si pjesë e nismës ndërkombëtare të OECD-së, del se industritë e shërbimeve kanë numrin më të madh të praktikave në përdorim (OECD, 2003). Kundrejt rëndësisë së zbatimit të nismave të menaxhimit të dijes, shumë pak institucione bankare janë të angazhuara formalisht në programe plotësisht të integruara të menaxhimit të dijes (Prodromos dhe Vraimaki, 2009). Curado (2008) nga një studim në Portugali nxjerr se në shumicën e bankave nuk kanë një pozitë që i përkushtohet tërësisht menaxhimit të dijes. Me gjithë shtrirjen e gjerë të praktikave, të cilat mund të bien në domenin e menaxhimit të dijes, formalizimi i tij në biznese, sado me orientim strategjik e me qasje bashkëkohore, nuk ka ndodhur në ato përmasa sa të kemi paritet midis vëllimit të studimeve për menaxhimin e dijes dhe institucionalizimit në mesin e funksioneve të tjera organizative. Për nga natyra bankat përfshijnë aktivitete të bazuara në informacion dhe janë në mesin e konsumuesve më të mëdhenj të teknologjisë informatike (Rebière dhe Chou, 2001). Plescan dhe Gavriletea, në një artikull për menaxhimin e dijes në kompanitë e sigurimeve, si argument për rëndësinë që ka menaxhimi i dijes shtrojnë argumentin se në ekonominë e dijes, menaxherët e riskut do të duhet të menaxhojnë klasa të reja të riskut. Fokusi i tyre po lëviz nga menaxhimi i aseteve të preکشme në menaxhimin e aseteve të paprekëshme, fushë përbërëse e zhvillimit të dijes (Plescan dhe Gavriletea, 2008).

5. Metodologjia e kërkimit

Për hulumtim, si pikënisje ka qenë studimi i OECD-së, një nismë ndërkombëtare të cilën e kanë praktikuar institucione statistikore të disa vendeve perëndimore. Pyetëtori i lëshuar për "Praktikat e menaxhimit të dijes në institucionet financiare në Kosovë" është i përfutur pjesërisht prej pyetëtorit të OECD-së. Më saktësisht janë përdorur tre bateri të pyetëtorit: përdorimi i praktikave të menaxhimit të dijes, motivet e përdorimit të tyre dhe efektet e përdorimit të tyre.

OECD-ja në bashkëpunim me Statistics Canada kanë ndërmarrë një studim pilot për të gjetur përgjigje rreth menaxhimit të dijes, thënë ndryshe për të krijuar një kornizë të matjes së menaxhimit të dijes. Pyetëtori rendit 23 praktika të menaxhimit të dijes që lidhen me çështje të përditshme të vendit të punës, sikurse edhe një listë pyetjesh që nxitin përdorimin e praktikave të menaxhimit të dijes, disa pyetje për të kuptuar perceptimet rreth efekteve që ato praktika kanë pasur në jetën organizative. Mbi praktikat e menaxhimit të dijes është kërkuar të përcaktohet nëse ato janë përdorur qysh në fillim të nisjes së punës së kompanisë, nëse ato kanë filluar të përdoren në një kohë të mëvonshme, nëse ato janë parashikuar për t'u përdorur apo nuk përdoren fare. Për motivet e përdorimit të praktikave është përdorur një sistem shkallor nga 1 deri në 4, midis rëndësisë së madhe dhe parëndësisë së tyre. I njëjti shkallëzim vlerësimi është përdorur edhe mbi efektet e përdorimit të praktikave, nëse ato janë shumë apo aspak efektive.

Ky hulumtim nuk është një studim i plotë (whole pilot study implementation strategy: OECD 2004), por një riprodhim i pjesshëm i studimit që prek disa çështje të menaxhimit të dijes, në kushtet kur bëhet fjalë për një paradigëmë të re, çka e bën të vështirë për praktikuesit dhe një fushë të re studimi për akademikët. Për shpërndarjen e pyetëtorit janë përdorur dy rrugë. Fillimisht është përpiluar një pyetësor në formatin elektronik dhe u është përcjellë në adresat zyrtare të kompanive, por e gjitha kjo ka rezultuar me dy pyetësorë të kthyer. Rrjedhimisht është praktikuar dërgimi i pyetëtorit të shtypur në letër dhe kontakti i drejtpërdrejtë me menaxherët e resurseve humane apo menaxherët e lartë, si të vetmet pozita që është konsideruar se janë të thirrur për të dhënë përgjigje dhe për t'i ikur dallimeve në përgjigje për shkak të dallimeve në hierarki, në funksion menaxherial apo në informacion (Curado, 2008).

6. Mostrimi

Fokusi i punimit kanë qenë bankat komerciale, kompanitë e sigurimeve dhe institucionet financiare. Nga raporti vjetor i vitit 2013 i Bankës Qendrore të Kosovës (BQK: 2013) është marrë lista e institucioneve financiare për të zhvilluar planin e kontaktimit dhe të dërgimit të pyetëtorit. Në Kosovë veprojnë 9 banka komerciale, 7 prej të cilave u është dërguar pyetësor, teksa njëra nuk është ende funksionale dhe një tjetër është bankë me kapital serb. Përgjigje pozitive është marrë nga tri banka komerciale, me çka norma e përgjigjes është 37.5 %. Në Kosovë veprojnë 13 kompani të sigurimeve, të gjitha të kontaktuar për pyetësor, ndërsa përgjigje pozitive është marrë nga 6 prej tyre, me një normë të përgjigjes 46.15 %. Në Kosovë veprojnë 14 institucione mikrofinanciare, prej të cilave një është shkrirë gjatë kohës së realizimit të hulumtimit. Prej të mbeturve, të gjithëve u është dërguar kërkesa për përfshirje në hulumtim dhe është marrë përgjigje pozitive prej 4 institucioneve mikrofinanciare, me një normë të përgjigjes prej 23.53 %. Norma e përgjigjes për krejt industrinë është 28.26 %.

7. Gjetje dhe diskutime

Asnjë institucion financiar në Kosovë, i përfshirë në hulumtim, nuk e ka të institucionalizuar menaxhimin e dijës në formën e një njësie funksionale. Menaxhimi i dijës është përgjegjësi e menaxhimit të lartë, në 53.8 përqind të rasteve (7/13), ndërsa në 46.2 përqind të kompanive (6/13) është përgjegjësi e menaxhmentit të resurseve humane. Numri më i vogël i praktikave në përdorim nga një institucion financiar është 6, ndërsa numri më i madh është 18. Numri mesatar i praktikave të menaxhimit të dijës që institucionet financiare në Kosovë i përfshijnë në aktivitetet e tyre është 13.61 prej 23 të mundshme të përfshira në pyetësor (Figura 1).

Këto praktika kanë përdorim në masën 28.26 përqind. Më të shprehura vijnë praktikatat që grupohen në komunikim, të cilat kanë të bëjnë me bazat e të dhënave, praktikatat më të mira të punës, dokumentimin e udhëzuesve dhe praktikave të punës apo me ndërlidhjen virtuale të ekipeve punuese. Këto praktika përdoren në masën 39.13 përqind.

Gjashtë nga shtatë praktikatat më të përdorura nga institucionet financiare në Kosovë janë të ndara në tre pjesë: nxënia dhe përvetësimi i dijës, trajnimi, mentorimi dhe komunikimi. Këto shtatë praktika janë të paraqitura në tabelën në vijim (Tabela.1), ndërsa një pasqyrë të plotë e jep shtojca 1. Dy prej praktikave që përdoren më së shumti nga institucionet financiare në Kosovë kanë të bëjnë me nivelin menaxherial që ngarhohet me përgjegjësinë e menaxhimit të dijës dhe me transferimin e dijës. Kompanitë kosovare të industrisë financiare e shohin si çështje të ekzekutivit vendosjen e praktikave të menaxhimit të dijës dhe e inkurajojnë transferimin e dijës nga punëtorët me përvojë tek ata që nisin punë dhe i mundon njohja e nevojshme me praktikën e punës. Praktikatat që gjejnë përdorim më të vogël janë: përdorimi i partneriteteve apo i aleancave strategjike për përvetësimin e dijës (3/13), përgjegjësia e punëtorëve jomenaxherialë për leadership në menaxhim të dijës (3/13), ekzistenca e njësisë apo zyrtarit të menaxhimit të dijës (4/13) dhe shpërbllimi i ndarjes së dijës me nxitës jomonetarë (4/13).

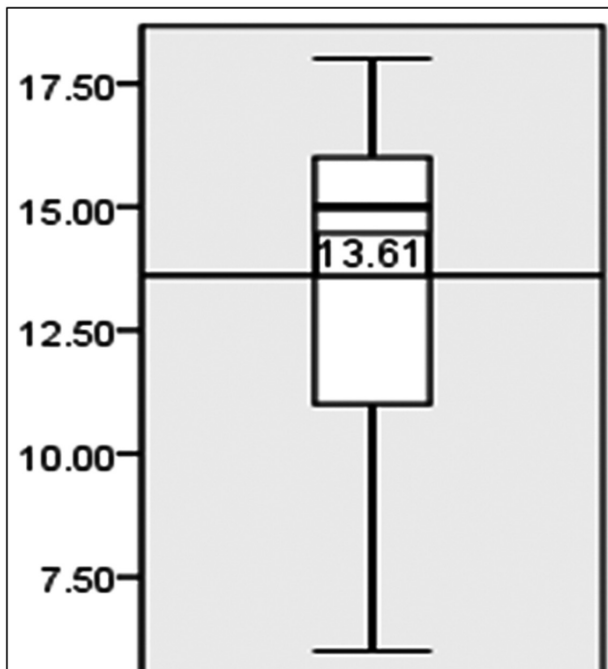


Tabela 1. Praktikrat më të përdorura të menaxhimit të dijes nga institucionet financiare në Kosovë

Praktika	Shkalla e përdorimit	Përdorimi në përqindje
5/23. Praktikrat e menaxhimit të dijes janë një përgjegjësi e menaxherëve apo ekzekutivët	12/13	92.3%
13/23. Kompania përkushton resurse për gjetjen dhe marrjen e dijes së jashtme (përdor internetin për marrjen e dijes së jashtme)	11/13	84.6%
14/23. Kompania inkurajon punëtorët për të marrë pjesë në ekipe të projekteve me ekspertë të jashtëm	10/13	76.9%
19/23. Kompania inkurajon punëtorët me përvojë ta transferojnë dijen e tyre te punëtorët e rinj apo tek ata me më pak përvojë	12/13	92.3%
20/23. Kompania ofron trajnim jashtë vendit të punës për punëtorët për t'i aktualizuar shkathtësitë	11/13	84.6%
21/23. Punëtorët e ndajnë dijen apo informacionin nëpërmjet përditësimit të rregullt të bazave të të dhënave me praktikrat e mira të punës, mësimet e mësuara apo listimet e ekspertëve	10/13	76.9%
22/23. Punëtorët e ndajnë dijen apo informacionin nëpërmjet përgatitjes së dokumenteve të shkruara si mësimet e mësuara, manualët e trajnimeve, praktikrat e punës së mirë etj. (kujtesa organizative)	10/13	76.9%

Burimi: Autori (2014)

Edhe pse nuk dalin diferenca signifikante ($r > 0.05$) për përdorimin e praktikave të menaxhimit të dijes sipas llojit të kompanisë, bankë, kompani sigurimesh apo institucion mikrofinanciar, numri i praktikave në përdorim është më i madh për bankat dhe më i vogël për institucionet mikrofinanciare. Bankat përdorin më shumë praktikrat të menaxhimit të dijes prej fillimit të operimit të tyre, teksa kompanitë e sigurimeve dhe institucionet mikrofinanciare i shtojnë ato me kalimin e kohës duke u përafëruar në numrin e praktikave (Tabela 2).

Tabela 2: Numri i praktikave të menaxhimit të dijes në përdorim dhe jo në përdorim nga institucionet financiare në Kosovë

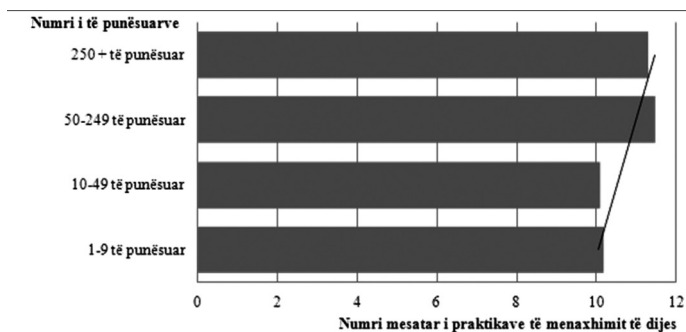
Lloji i kompanisë		Praktika në përdorim (23) prej të cilave		Praktika jo në përdorim (23) prej të cilave			
		në përdorim prej fillimit	në përdorim pas fillimit	në plan të përdorimit	jo në përdorim		
Bankë	3	14.33	10.66	3.66	8.66	2.66	6
Kompani sigurimesh	6	14.16	7.5	6.66	8.83	2.66	6.16
Institucion mikrofinanciar	4	12.25	6	6.25	10.75	5	5.75

Burimi: Autori (2014)

Davenport dhe Prusak (1998) sugjerojnë se firmat do të fillojnë të zbatojnë praktikrat të menaxhimit të dijes kur të arrijnë nivele prej 200-300 punëtorë. Numrin më të madh të praktikave në institucionet financiare në Kosovë e kanë ato me 50 deri në 250 dhe ato me më shumë se 250 punëtorë, me 48.8 dhe 48 përqind të praktikave respektivisht. Kompanitë e klasifikuara si mikrobiznese dhe si biznese të vogla zbatojnë 43.87 përqind të praktikave të menaxhimit të dijes. Një prirje të shtimit të shkallës së përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes me rritjen e madhësisë së institucioneve financiare të shprehur me numrin e të

punësuarve e tregon figura 2. Këto analiza e vuajnë mungesën e përfaqësimit në kushtet kur shkalla e ulët e përgjigjes prej institucioneve financiare e ka rrudhur numrin e kompanive të mëdha në 4, të mesme në 5 dhe të vogla e mikrobiznese në 5.

Grafiku 1: Përdorimi i praktikave të menaxhimit të dijës sipas madhësisë së institucioneve financiare



Burimi: Autori (2014)

Koha e operimit nuk luan rol përcaktues në përvetësimin e praktikave të menaxhimit të dijës nga institucionet financiare në Kosovë. Kompanitë që zhvillojnë biznes për më shumë se 12 vjet kanë numrin më të madh të praktikave (55.07%). Por, numri i praktikave për kategorinë në vijim të kuadrit kohor, kompanive me 9-11 vjet operim është më i vogël se i kompanive më të reja, çka tregon se nuk ekzistojnë diferenca sinjifikante midis kohës së operimit të institucioneve financiare dhe numrit të praktikave në përdorim.

Institucionet financiare me kapital të huaj përdorin më shumë praktika se ato me kapital të brendshëm. Kompanitë me kapital të huaj praktikojnë 59.24 përqind të praktikave të menaxhimit të dijës kundrejt 47.18 përqind të kompanive me kapital vendor (Tabela 3).

Tabela 3: Praktikave të menaxhimit të dijës sipas strukturës së kapitalit

Struktura e kapitalit e institucioneve financiare	n	Praktika në përdorim	
		Mesatarja	Përqindja
Pjesëmarrje më e madhe e kapitalit të huaj	8	13.62	59.24
Pjesëmarrje më e madhe e kapitalit të brendshëm	4	10.85	47.18
Pjesëmarrje e barabartë e kapitalit	1	6.66	28.99

Burimi: Autori (2014)

Punimi synon të nxjerrë edhe motivet që i çojnë institucionet financiare kosovare në përvetësimin e praktikave të menaxhimit të dijës. Motivët kryesorë shtytëse me të cilat bankat komerciale, kompanitë e sigurimeve dhe institucionet mikrofinanciare e arsyetojnë zbatimin e praktikave të menaxhimit të dijës janë: përsheptimi dhe përmirësimi i transferimit të dijës tek punëtorët e rinj (12/13- dymbëdhjetë prej trembëdhjetë kompanive e vlerësojnë të rëndësishme), përmirësimi i avantazhit konkurrues të kompanisë (13/13), ndihma në integrimin e dijës përbrenda kompanisë (13/13), rritja e pranueshmërisë së inovacioneve nga punëtorët (12/13), përvetësimi i dijës së padokumentuar të punëtorëve (know-how) (12/13), shmangia e problemeve të mbingarkesës me informata në organizatë (12/13).

Institucionet financiare në Kosovë e shohin menaxhimin e dijes si një kompleks të aktiviteteve që bëjnë të mundur integrimin e punëtorëve të rinj dhe ndërtimin e një sistemi integral të dijes për ndarje dhe transferim të dijes, me qëllim ruajtjen dhe përparimin saj. Po kështu, institucionet financiare në Kosovë e shohin menaxhimin e dijes si një shans për shndërrimin e dijes së pashprehur në dije të shprehur dhe të eksportueshme, si dhe për mënjanimin e redundancës dhe tepërisë së informatave. Shtojca 2 paraqet një pasqyrë të të gjitha motiveve të vlerësuara nga institucionet financiare në Kosovë.

Motivet e përdorimit të praktikave ndryshojnë sipas llojit të institucioneve financiare. Bankat (1.75) i vlerësojnë motivet si më të rëndësishme se sa kompanitë e sigurimeve (1.86) dhe institucionet mikrofinanciare (2.2), në kushtet kur motivet kanë rëndësi tejet të madhe për përdorim të praktikave të menaxhimit të dijes. Rritja e numrit të të punësuarve dhe e kohës së operimit të kompanive nuk çon në shtim të vlerësimit të motiveve. Ndërsa, kompanitë me kapital të huaj i vlerësojnë si më të rëndësishme motivet e përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes (1.81) në krahasim me kompanitë me kapital të brendshëm (2.26).

Derisa për shkallën e përdorimit dhe për motivet e përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes, institucionet financiare në Kosovë anojnë më tepër nga përgjigjet pozitive, një frymë më konservative e përshkon pjesën e pyetësorit që kap efektet e përdorimit të praktikave. Praktikrat e menaxhimit të dijes janë treguar më efektive në përmirësimin e ndarjes së dijes horizontalisht, përgjatë departamenteve, funksioneve apo njësisive të biznesit, teksa 10 nga 13 kompanitë e vlerësojnë këtë efektivitet me një mesatare prej 2, ku 1 tregon efektivitet jashtëzakonisht të madh dhe 4 aspak efektivitet. Institucionet kosovare e vlerësojnë menaxhimin e dijes si efektive në ngritjen e cilësisë së raportit kompani-konsumatorë. Praktikrat e menaxhimit të dijes kanë ndihmuar në përparim raportesh me klientët (mesatarja 2, përqindja e kompanive që e vlerësojnë efektive 69.23), shtimin (mesatarja 2.15, përqindja e kompanive që e vlerësojnë efektive 69.23) dhe përshtatjen e produkteve apo shërbimeve me kërkesat e klientëve (mesatarja 2, përqindja e kompanive që e vlerësojnë efektive 69.23). Një tjetër efekt pozitiv i menaxhimit të dijes qëndron në përparimin e përfshirjes së punëtorëve në aktivitetet e vendit të punës (2.08; 69.23). Menaxhimi i dijes bën të mundur që punëtorët të vlerësohen si aset i kompanisë dhe dija e tyre të instrumentalizohet në funksion të arritjes së qëllimeve. Bankat (mesatarja 1.95, kur 1 janë jashtëzakonisht efektive dhe 4 aspak efektive) vlerësojnë se praktikrat e menaxhimit të dijes janë treguar efektive në punë më tepër se kompanitë e sigurimeve (2.14) dhe institucionet mikrofinanciare (2.67). Numri i të punësuarve, origjina e kapitalit dhe koha e operimit nuk përbëjnë dallim domethënës rreth vlerësimit të kompanive për efektet e praktikave të menaxhimit të dijes.

8. Përfundime dhe rekomandime

Ky punim e riprodhon studimin e OECD-së për praktikrat e menaxhimit të dijes në kontekstin e industrisë financiare në Kosovë. Është një nismë në kuadër të përpjekjeve për studime në fushën e menaxhimit të dijes si një paradigmë e re dhe emergjente për bizneset bashkëkohore. Shtysa që e përshkon punimin është identifikimi i shkallës, motiveve dhe efekteve të përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes të listuara nga studime të ngjashme në vendet perëndimore.

Numri i praktikave të menaxhimit të dijes në përdorim nga institucionet financiare në Kosovë është në raport të drejtë me numrin e të punësuarve të tyre. Kjo e përligj atë rregull të pashkruar që shumë autorë e vërejnë në biznes se me rritjen e madhësisë së bizneseve të shprehur me numrin e të punësuarve, edhe numri i praktikave të menaxhimit të dijeve është më i madh. Bankat komerciale pajtojnë më shumë praktika të menaxhimit të dijes sesa kompanitë

e sigurimeve dhe institucionet mikrofinanciare, ndërkohë që institucionet financiare me kapital të huaj përdorin më shumë praktika të menaxhimit të dijes se ato me kapital vendor.

Numri i punëtorëve, lloji i biznesit dhe origjina e kapitalit ndikojnë edhe në intensitetin e motiveve për përdorimin e praktikave të menaxhimit të dijes. Më tepër vlerësohet kontributi i menaxhimit të dijes në integrimin e punëtorëve të rinj, përdorimi i dijeve të pashprehura të punëtorëve, si dhe transferimi i dijes e trajnimit të punëtorëve në funksion të rritjes së vlerës së tyre si një aset organizativ. Efektet kryesore të praktikave të menaxhimit të dijes shihen në krijimin e avantazhit konkurrues, në përmirësimin e raporteve me tregun dhe pozicionimin më të mirë të kompanive përmes përshtatjes me kërkesat e klientëve dhe shtimin e shërbimeve për ta.

Praktikat e menaxhimit të dijes mundësojnë një koleksion veglash për krijimin e përparësive konkurruese në epokën e ekonomisë së dijes, kur gara nuk zhvillohet në fushën e aseteve fizike e financiare, por në fushën e dijes. Hulumtimi me institucionet financiare në Kosovë nxjerr si motiv kryesor të përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes, pikërisht përmirësimin e avantazhit konkurrues të kompanisë. Përdorimi intensiv i praktikave të menaxhimit të dijes ndihmon në përparimin e raporteve me klientët dhe me punëtorët, me klientët nëpërmjet shtimit dhe përshtatjes së produkteve dhe shërbimeve me kërkesat e klientëve, me punëtorët nëpërmjet përparimit të përfshirjes së punëtorëve, integritit të dijes dhe transferimit të saj tek punëtorët e rinj dhe trajnimit për arritjen e objektivave strategjike të kompanisë.

9. Kërkimet e ardhshme

Praktikat e menaxhimit të dijes më shumë “u flenë” kompanive të mëdha dhe projekti i ardhshëm kërkimor duhet t’i shënjestrojë kompanitë e mëdha në Kosovë për të matur shkallën e përdorimit, motivet dhe efektet e praktikave të menaxhimit të dijes. Përfshirja e bizneseve duhet të mos ngushtohet në një industri, por të përfshijë bizneset e mëdha të të gjitha industrive, me çka do të krijohej një bazë krahasueshmërie me studime të tjera të ngjashme nëpër botë, para së gjithash me studimin origjinal të OECD-së.

Bibliografia

- Andreeva, T., Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), f. 617-636
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. New Jersey: Jowh Wiley & Sons
- Christensen, P. H. (2003). *Knowledge management: perspectives and pitfalls*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Curado, C. (2008). Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), f.141-155
- Drucker, P. F. (1992). The age of discontinuity: guidelines to our changing society. New Jersey: Harper & Row for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management* 21(2), p.151-165
- Ford, D. P. (2001). Trust and knowledge management: the seeds of success. In *Handbook on Knowledge Management* 1, p. 553-575. Heidelberg: Springer Berlin
- Geisler, E., Wickramasinghe, N. (2009). *Principles of knowledge management: theory, practices and cases*. New York: M.E. Sharpe Inc.

- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study. *Acta Pocy-TECHnica Hungarica*, 10(2), p. 205-216
- Gitman, L. J., McDaniel, C. (2008). *The future of business: the essentials* (4th ed.), Mason: South-Western Cengage Learning
- Gottschalk, P. (2007). *Knowledge management systems in law enforcement: TEChnologies and TEChniques*. Harshey: Idea Group Publishing
- Hammer, M., Leonard, D., Davenport, T. (2004). Why don't we know more about knowledge? *MIT Sloan Management Review*, 45(4), p.14-18
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, p. 106-116
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press
- Jih, W. J. K., Helms, M. M., Mayo, D. T. (2005). Effects of Knowledge Management on Electronic Commerce: An Exploratory Study in Taiwan. *Journal of global information management*, 13(4), p.1-24
- King, W. R. (2009) Knowledge management and organizational learning. In King W. R. (Ed.), *Knowledge management and organizational learning*, p. 3-13
- Langnick-Hall, M. L., Langick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: Berret-Koehler publishers
- Leidner, D., Alavi, M., Kayworth, T. (2006) The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration*. 2(1), p. 17-40
- Massey, A. P., Ramesh, V., & Montoya-Weiss, M. M. (2005). Enhancing performance through knowledge management: a holistic framework. In E. Abou-Zeid (Ed.), *Knowledge management and business strategies: theoretical frameworks and empirical research*, p. 296-313
- Ndlela, L. T., du Toit, A. S. A. (2001). *Establishing a knowledge management programme*
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- OECD. (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*. Nxjerrë më 01.09.2013 nga: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-TECHnology/measuring-knowledge-management-in-the-business-sector_9789264100282-en#page1
- OECD. (2004). *The significance of knowledge management in the business sector*. Nxjerrë më 19.09.2013 nga: www.oecd.org/innovation/research/33641372.pdf
- Okunoye, A. (2003). *Managing information TEChnology component of knowledge management: outsourcing as a strategic option in developing countries*. *Managing globally with information TEChnology* (Kamel, S.: 2003), p.116-126
- Plescan, M., Gavriletea, M. D. (2008). *Managing knowledge in insurance companies*. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(10), p. 44-52
- Price, A. (2011). *Human Resource Management* (4th ed). Andover: Cengage Learning EMEA
- Prodromos, D. C., Vraimaki, H. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Journal of business process management*, 15(2), p. 245-266
- Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), p.147-168
- Rebière, V., Chou, C. (2001). *Knowledge management in the banking industry*. 2nd European Conference on Knowledge management: The IEDC-Bled School of Management. p. 541-556
- Rivière, V. M., Tuggle, F. D. (2008). The Role of Organizational Trust in Knowledge Management: Tool & TEChnology Use & Success. *International Journal of Knowledge Management*, 1(1), p. 67-85
- Soderberg, A. M., and Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), p. 103-121
- Yahya, S., & Goh, W. K. (2002). *Managing human resources toward achieving knowledge management*. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), p. 457-468
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press
- BQK. (2013). *Raporti vjetor 2012*. Prishtinë: BQK. Nxjerrë më 10. 09. 2013 nga: <http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2013/BQK-RV-2012.pdf>

Shtojca 1: Shkalla e përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes nga institucionet financiare në Kosovë

	Praktika	Shkalla e përdorimit	Përqindja
Politikat dhe Strategjitë		6.5	50
Kompania juaj:			
1	ka një politikë apo strategji të shkruar të menaxhimit të dijes	6	46.15
2	ka një sistem të vlerave apo një kulturë të promovimit të ndarjes së dijes	8	61.54
3	përdor partneritetet apo aleancat strategjike për përvetësim të dijes	3	23.08
4	ka politika apo programe që kanë për qëllim përmirësimin e mbajtjes në punë të punëtorëve	9	69.23
Lidershipi		6.75	51.92
Në kompaninë tuaj praktikat e menaxhimit të dijes janë			
5	një përgjegjësi e menaxherëve apo ekzekutivit	12	92.31
6	një përgjegjësi e punëtorëve jomenaxherialë	3	23.08
7	një përgjegjësi e zyrtarit të dijes apo njësisë së menaxhimit të dijes	4	30.77
8	kritere eksplicite për vlerësimin e performancës së punëtorëve	8	61.54
Nxitësit		5.5	42.31
Kompania juaj e shpërblen ndarjen e dijes me:			
9	nxitës monetarë	7	53.85
10	nxitës jomonetarë	4	30.77
Nxënia dhe përvetësimi i dijes		8.75	67.31
Kompania juaj rregullisht:			
11	përvetëson dhe përdoror dijen e marrë nga burimet e tjera të industrisë si: asociacionet industriale, konkurrentët, klientët apo furnitorët	9	69.23
12	përvetëson dhe përdor dijen e marrë nga institucionet kërkimore publike duke përfshirë universitetet dhe laboratorët qeveritarë	5	38.46
13	përkushton resurse për gjetjen dhe marrjen e dijes së jashtme (përdor internetin për marrjen e dijes së jashtme)	11	84.62
14	inkurajon punëtorët për të marrë pjesë në ekipe të projekteve me ekspertë të jashtëm	10	76.92
Trajtim dhe Mentorim		8.5	65.38
Firma juaj:			
15	mundëson trajnim formal lidhur me praktikat e Menaxhimit të dijes	9	69.23
16	mundëson trajnim informal lidhur me Menaxhimin e dijes	6	46.16
17	përdor praktika formale të mentorimit, duke përfshirë punën si nxënës (apprenticeship)	6	46.15
18	inkurajon punëtorët me përvojë për ta vazhduar edukimin e tyre përmes kompensimit të tarifave të mësimin për kompletimin e kurseve të lidhura me punën	7	53.85

19	inkurajon punëtorët me përvojë ta transferojnë dijen e tyre te punëtorët e rinj apo me më pak përvojë	12	92.31
20	ofron trajnim jashtë vendit të punës për punëtorët për t'i aktualizuar shkathtësitë	11	84.62
Komunikim		9	69.23
Në kompaninë tuaj punëtorët e ndajnë dijen apo informacionin nëpërmjet:			
21	përditësimi të rregullt të bazave të të dhënave për praktikatat e mira të punës, mësimet e mësuara apo listimet e ekspertëve	10	76.92
22	përgatitjes së dokumenteve të shkruara si mësimet e mësuara, manuallet e trajnimeve, praktikatat e punës së mirë etj. (kujtesa organizative)	10	76.92
23	lehtësimi të punës bashkëpunuese përmes ekipeve të projekteve që janë fizikisht të ndarë ("ekipet virtuale")	7	53.85

Shtojca 2: Vlerësimi i motiveve të përdorimit të praktikave të MD

Renditja	Motivet e përdorimit të praktikave të menaxhimit të dijes	Përqindja	Mesatarja
1	Përmirësimi i avantazhit konkurrues të kompanisë suaj	100	1.23
2	Ndihma në integrimin e dijes përbrenda kompanisë suaj	100	1.62
3	Përshpejtimi dhe përmirësimi i transferit të dijes tek punëtorët e rinj	92.3	1.38
4	Trajnimi i punëtorëve për arritjen e objektivave strategjike të organizatës suaj	92.3	1.38
5	Rritja e efikasitetit duke përdorur dijen për t'i përmirësuar proceset e prodhimit	84.6	1.69
6	Përmirësimi i mbajtjes së punëtorëve në punë	84.6	1.85
7	Mbrojtja e organizatës nga humbja e dijes si rrjedhojë e largimit të punëtorëve	76.9	1.85
8	Rritja e pranueshmërisë së inovacioneve nga punëtorët	76.9	2.08
9	Inkurajimi i menaxherëve për ta ndarë dijen si vegël për promovim profesional të vartësve të tyre	76.9	1.92
10	Identifikimi dhe/ose mbrojtja e dijes strategjike të pranishme në organizatën tuaj	69.2	2
11	Lehtësimi i punës bashkëpunuese të projekteve ose të ekipeve që janë fizikisht të ndarë	69.2	2.08
12	Përmirësimi i përvetësimit dhe i përdorimit të dijes nga burimet jashtë organizatës suaj	61.5	2.38
13	Përmirësimi i ndarjes apo transferimit të dijes me partnerët në aleanca strategjike, joint venture apo konsorciume	53.8	2.62
14	Promovimi i ndarjes dhe transferimit të dijes me furnitorët	53.8	2.62
15	Trajnimi i punëtorëve për t'i zhvilluar resurset e tyre humane	92.3	1.54

16	Përvetësimi i dijes së padokumentuar të punëtorëve (know-how)	69.2	2
17	Sigurimi që dija e pranishme në të gjitha hapësirat punuese ndërkombëtare është e qasshme për organizatën në tërësi	61.5	2
18	Trajnimi i punëtorëve për arritjen e objektivave strategjike të organizatës suaj	92.3	1.54
19	Shmangia e problemeve të mbingarkesës me informata në organizatën tuaj	69.2	2.23
20	Promovimi i ndarjes dhe transferimit të dijes me furnitorët	38.5	2.85

Shtojca 3: Vlerësimi i efekteve të përdorimit të praktikave të MD

Efektet e menaxhimit të dijes		Përqindja	Mesatarja
Përdorimi i praktikave të menaxhimit të dijes:			
1	e ka përmirësuar ndarjen tonë të dijes horizontalisht (përgjatë departamenteve, funksioneve apo njësive të biznesit)	76.92	2
2	e ka përparuar raportin me konsumatorët dhe/ose klientët	69.23	2
3	na ka ndihmuar në shtimin e produkteve ose shërbimeve	69.23	2.15
4	e ka rritur përshtatjen e produktit apo të shërbimit me kërkesat e klientit	69.23	2
5	e ka përparuar përfshirjen e punëtorëve në aktivitetet e vendit të punës	69.23	2.08
6	e ka përmirësuar ndarjen tonë të dijes vertikalisht (lart në hierarkinë organizative)	61.54	2.31
7	e ka përparuar eficiencën dhe produktivitetin e punëtorëve	61.54	2.23
8	e ka përparuar kujtesën e organizatës sonë	61.54	2.23
9	e ka përparuar aftësinë tonë për të përvetësuar dije nga bizneset e tjera, asociacionet industriale, literatura teknike etj.	61.54	2.15
10	i ka ngritur shkathtësitë dhe dijen e punëtorëve	53.85	2.31
11	e ka rritur numrin e tregjeve (më shumë lokacione gjeografike)	53.85	2.46
12	e ka përparuar aftësinë tonë për të përvetësuar dije nga institutet kërkimore publike duke përfshirë universitetet dhe laboratorët qeveritarë	53.85	2.62
13	e ka rritur fleksibilitetin në prodhim dhe inovacion	46.15	2.38
14	e ka parandaluar dublimin (përsëritjen) e aktiviteteve të Kërkimit dhe Zhvillimit (R&D)	30.77	2.77