

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Eglė BENIUŠIENĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**ŽINIŲ VADYBOS SISTEMA AKMENĖS RAJONO**  
**SAVIVALDYBĖJE**

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

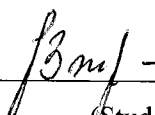
**Eglė BENIUŠIENĖ**

**ŽINIŲ VADYBOS SISTEMA AKMENĖS RAJONO  
SAVIVALDYBĖJE**

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas: lekt. dr. Jūratė Valuckienė**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

  
\_\_\_\_\_  
(Studento parašas)

Beniušienė, E (2016). Žinių vadybos sistema Akmenės rajono savivaldybėje. Vadybos magistrantūros baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovė – lekt. Dr. Jūratė Valuckienė. Šiaulių Universitetas, Vadybos katedra. Šiauliai, 2016, p 68 psl., (80 psl.).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas žinių vadybos sistemos taikymas viešajame sektoriuje Akmenės rajono savivaldybės administracijos atveju. Darbe pateikiama žinių vadybos samprata, žinių vadybos reikšmė organizacijoje, žinių vadybos sistemos elementai. Teorinėje dalyje yra nagrinėjama žinių vadybos sistemos specifika viešajame sektoriuje.

Empiriniu tyrimu siekiama išanalizuoti esamą žinių vadybos sistemos situaciją Akmenės rajono savivaldybės administracijoje ir jos padaliniuose bei pateikti tobulinimo gaires.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi keturių etapų. Pirmojo etapo paskirtis: analizuojant mokslinę literatūrą nustatyti žinių vadybos elementus ir jų valdymo specifiką. Antrojo etapo paskirtis: išanalizuoti Akmenės rajono savivaldybės administracijos veiklos dokumentus ir nustatyti ar yra įtvirtinti žinių vadybos elementai dokumentuose. Trečiojo etapo paskirtis: nustatyti darbuotojų požiūrį į Akmenės rajono savivaldybėje esamą technologinę infrastruktūrą (žinių išsaugojimui ir sklaidai), organizacinę kultūrą (žinių gavimui ir dalinimuisi), mokymosi ir kompetencijų galimybes ( naujų žinių įgijimui). Ketvirtasis etapas – žinių vadybos sistemos vertinimas Akmenės rajono savivaldybės administracijoje bei tobulintinų sričių nustatymas.

Atlikus žinių vadybos sistemos vertinimą Akmenės rajono savivaldybės administracijoje nustatyta, kad technologinė infrastruktūra užtikrina informacijos ir žinių sklaidą tarp darbuotojų, tačiau jaučiamas atotrūkis tarp savivaldybės administracijos skyrių ir padalinių (seniūnijų). Seniūnijų darbuotojams informacijos prieinamumas gana ribotas, todėl susiduriama su greitu problemų sprendimu.

Įvertinus darbuotojų nuomonę galima daryti išvadą, kad įstaiga skatina darbuotojus mokytis savarankiškai bei didinti kompetencijas mokymų metu. Tačiau pasigendamas komandinio darbo skatinimas, kuris padėtų įgyti naujų žinių ir jas išreikšti iš individualių į organizacines žinias. Taip pat organizacinė kultūra neužtikrina bendradarbiavimo nors įstaigos darbuotojų nuomone bendradarbiavimas turi didelę įtaką jų darbo rezultatams.

Akmenės rajono savivaldybės administracijos vadovai turėtų išanalizuoti, dėl kokių priežasčių seniūnijų darbuotojai susiduria su informacijos gavimo problemomis ir jas pašalinti. Taip pat rekomenduojama darbuotojus skatinti dirbti komandose bei dalintis žiniomis bendradarbiaujant, parodyti darbuotojams, kad jų žinios vertinamos.

Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama žinių vadybos specifika organizacijoje, jos reikšmė organizacijos konkurencingumui.

Nustatyti esminiai žinių vadybos sistemos elementai. Antrojoje darbo dalyje aptariama tyrimo metodika, respondentų charakteristikos, instrumento pagrindimas. Trečiojoje magistro darbo dalyje pateikiama dokumentų analizė ir anoniminės apklausos rezultatų analizė.

**Raktiniai žodžiai:** žinių vadyba, žinių valdymas, žinių sistema, žmogiškieji ištekliai.



## SUMMARY

This master's thesis analyzes the application of knowledge management system in the public sector in Akmene district municipality administration. Definition of knowledge management system, significance of knowledge management systems within organization and details of knowledge management system are provided in this paper. The theoretical part of the thesis analyzes particularities of knowledge management system in the public sector.

An empirical research was applied in order to analyze the present situation of knowledge management system in Akmene district municipality administration as well as in its departments and provide certain guidelines regarding its improvement.

The research consists of four following stages. The purpose of the first stage was to determine the components of knowledge management system and the specifics of its management while analyzing scientific literature. The purpose of the second stage was to study the documents regarding the activities of Akmene district municipality administration and to determine whether the components of knowledge management system are acknowledged in the mentioned documents. The purpose of the third stage was to establish the attitude of the employees towards the existing technological infrastructure (preservation and dissemination of knowledge), organizational culture (acquisition and sharing of knowledge), education options and improvement of competences (refinement of new knowledge). Stage four consisted of the evaluation of knowledge management system in Akmene district municipality administration as well as determination of fields that require improvement.

The evaluation of knowledge management system in Akmene district municipality administration has disclosed, that technological infrastructure ensures the dissemination of information and news among the employees; however, there is a certain gap between the departments and divisions (elderships) of the municipality administration. Employees of the elderships have quite limited access to information; therefore there is an issue of solving problems rapidly.

Evaluation of employees opinion draws a conclusion, that the company encourages its employees to study independently and increase their competences while training. However, encouragement of team work is missing in the company. Team work would be means to obtain new knowledge and transfer individual knowledge to organizational. Moreover, the organizational culture does not ensure cooperation, though, as the employees of the company revealed, it significantly influences their work results.

The managers of Akmene district municipality administration should analyze the reasons behind the fact, that employees of the elderships have a limited access to information and solve this issue. Likewise, it is recommended to encourage employees to work in teams and share their knowledge via cooperation and let them comprehend, how valued their knowledge is.

The master's thesis consists of an introduction, three parts, conclusions and recommendations. The first part of the work analyzes particularities of knowledge management system operation in the organization and its significance regarding competitiveness of the organization. Essential components of knowledge management system have been determined. The second part of the work reveals research methodology and profiles of the respondents. The third part of the thesis provides analysis of the documents and analysis of the results of an anonymous survey.

**Key words:** knowledge management, knowledge system, human resources.

## TURINYS

<b>LENTELĖS</b> .....	<b>8</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>9</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>10</b>
<b>SANTRUMPOS</b> .....	<b>13</b>
<b>I. ŽINIŲ VADYBOS SISTEMA ORGANIZACIJOJE</b> .....	<b>14</b>
1.1. Žinių ir informacijos sąsajos .....	14
1.2. Žinių vadybos koncepcija ir esminiai elementai .....	17
1.3. Žinių vadybos procesai ir žinių transformavimo sąsajos .....	22
1.4. Žinių vadybos sistema .....	26
1.5. Žinių vadybos specifika viešojo sektoriaus įstaigų administravime .....	29
<b>II. AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽINIŲ VADYBOS SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>35</b>
2.1. Tyrimo metodika .....	35
2.2. Tyrimo instrumentai .....	37
2.3. Tyrimo imties charakteristika .....	39
<b>III. AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽINIŲ VADYBOS SISTEMOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	<b>41</b>
3.1. Akmenės rajono savivaldybės administracijos veiklos dokumentų analizė .....	41
3.2. Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė .....	46
3.2.1. <i>Technologinės infrastruktūros vertinimas Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūriu</i> .....	46
3.2.2. <i>Akmenės rajono savivaldybės administracijos žmogiškojo elemento žinių vadybos sistemoje vertinimas darbuotojų požiūriu</i> .....	51
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>61</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>62</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>66</b>

## LENTELĖS

1 lentelė Žinių ir informacijos skirtumai.....	16
2 lentelė Išreikštų ir neišreikštų žinių sampratų skirtumai.....	17
3 lentelė Viešojo administravimo raidos stadijos.....	30
4 lentelė Gero sprendimo elementai.....	33
5 lentelė Žinių vadybos elementų charakteristika viešajame sektoriuje.....	34
6 lentelė ARSA dokumentų analizės matricos fragmentas.....	39
7 lentelė Anketinės apklausos klausimyno turinys.....	40
8 lentelė ŽVS elementų įtvirtinimas dokumentuose.....	44
9 lentelė Darbuotojų nuomonė ARSA organizacinė kultūra.....	57

## PAVEIKSLAI

1 paveikslas Duomenų, informacijos ir žinių santykis.....	15
2 paveikslas Žinių vadybos struktūriniai elementai.....	18
3 paveikslas Žinių vadybos modelis.....	20
4 paveikslas Žinių vadybos procesai.....	22
5 paveikslas Integruotas žinių vadybos ciklas.....	24
6 paveikslas Žinių transformacija pagal I. Nonaką.....	25
7 paveikslas Žinių vadybos sistema.....	27
8 paveikslas Žinių vadybos sistemos funkcijos.....	28
9 paveikslas Tyrimo metodologinės nuostatos.....	37
10 paveikslas Žinių vadybos sistemos tyrimo etapai.....	38
11 paveikslas Respondentų pasiskirstymas padaliniuose (N-102).....	41
12 paveikslas Respondentų darbo stažas ARSA (N-102).....	41
13 paveikslas ARSA struktūra .....	43
14 paveikslas Darbuotojų įėdėjų ir pasiūlymų fiksavimas (N-102).....	50
15 paveikslas Žinių sklaidos seniūnijų darbuotojų nuomonė (N-32).....	51
16 paveikslas Žinių sklaidos Administracijos skyrių darbuotojų nuomonė (N-70).....	51
17 paveikslas Informacijos kaupimo ir žinių sklaidos priemonių naudojimas (N-102).....	52
18 paveikslas Informacijos gavimas laiku Administracijos skyrių darbuotojų nuomonė (N-70).....	53
19 paveikslas Informacijos prieinamumo vertinimas (N-32; N-70).....	53
20 paveikslas Kitų skyrių ir padalinių informacijos prieinamumas (N-32; N-70).....	54
21 paveikslas Svarbiausi veiksniai sprendžiant problemas (N-32; N-70).....	55
22 paveikslas Darbuotojų individualių žinių vertinimas (N-32; N-70).....	56
23 paveikslas Darbuotojų žinių ir kompetencijų žinomumo įstaigoje įsivertinimas (N-102).....	56
24 paveikslas Darbuotojų skatinimas įgyti naujų žinių (N-102).....	58
25 paveikslas Galimybių tobulėti įstaigoje vertinimas (N-102).....	58
26 paveikslas Darbuotojų kasdienio darbo vertinimas (N-102).....	59
27 paveikslas Darbuotojų individualių žinių įsivertinimas (N-102).....	59
28 paveikslas Darbuotojų žinių vertinimas įstaigoje (N-32; N-70) .....	60
29 paveikslas Darbuotojų sukurtos informacijos išsaugojimas (N-102).....	60
30 paveikslas Skyrių informacijos ir žinių sklaidos įtaka darbuotojų darbo rezultatams (N-102)....	61

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Pasaulio globėjimo tendencijos paskatino ir žinių globalizaciją. Pagrindinis bet kurio sektoriaus organizacijų dėmesys nukreiptas į konkurencingumą, nuo kurio Vveinhardt (2012) teigimu priklauso sėkmė, vieta rinkoje, išlikimas. Žinių vadybos tyrėjas Drucker (2001) teigia, kad ateities visuomenė, taps žinių visuomene ir žinių darbuotojai bus dominuojanti darbo grupė. Žinios padės organizacijoms tapti konkurencingomis ir pranašesnėmis.

Organizacijos gali tapti konkurencingos jei sugebės tikslingai naudoti savo organizacijos brangiausią turtą – žinias. Probst, Raub ir Romhardt (2006) teigimu organizacijos, kurios intensyviai naudojo žinias susilaukė neįtikėtinos sėkmės. Nors daugelis organizacijų vadovų suvokia žinių vadybos sistemos reikšmę organizacijai, tačiau mažai dar išmano kas sudaro žinių vadybos sistemą. Žinių vadybos praktinis taikymas gana problematiškas, nes trūksta žinių valdymo procesų aiškumo ir apibrėžtumo.

Siekiant gerinti gyventojų gyvenimo kokybę viešasis sektorius vis dažniau laikosi nuostatos, kad reikia taikyti tokius pat principus kaip ir versle, nes iš viešojo sektoriaus reikalaujama efektyvumo, gerėjančios paslaugų suteikimo kokybės.

Akmenės rajonas daugumai asocijuojasi su nedarbu ir skurdu. Tačiau situacija rajone gerėja: savivaldybė tapo viena iš pirmųjų, kuriai buvo perleista savarankiška socialinės paramos skyrimo funkcija. Šios funkcijos perleidimas turėjo įtakos išlaidų socialinėms pašalpoms mažėjimui. Lyginant 2009 m. ir 2013 m. duomenis išlaidos savivaldybėje sumažėjo 4,4 proc.<sup>1</sup> Taip pat sparčiai gerėja infrastruktūra rajone. Tai įrodo geriausių 2007–2013 m. programavimo periodu Vakarų Lietuvoje įgyvendintų projektų apdovanojimų rezultatai. Nominacijoje geriausias 2007-2013 m. programavimo periodu Vakarų Lietuvoje įgyvendintas projektas pagal priemonę „Probleminių teritorijų plėtra“ pirmąją vietą laimėjo projektas „Naujosios Akmenės centrinės aikštės su prieigomis kompleksiškas sutvarkymas“. Nominacijoje geriausias 2007-2013 m. programavimo periodu Vakarų Lietuvoje įgyvendintas projektas pagal priemonę „Prielaidų spartesnei ūkinės veiklos diversifikacijai kaimo vietovėse sudarymas“ pirmąją vietą laimėjo projektas „Bendruomeninės infrastruktūros ir gyvenamosios aplinkos kompleksinė plėtra Akmenės ir Ventos miestuose“.<sup>2</sup>

**Tyrimo naujumas.** Žinių vadybos sistemą nagrinėjo tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai savo darbuose: Probst (1998) analizavo praktinį žinių vadybos modelio taikymą, Drucker (2001), Nonaka ir Takeuchi (1995) žinių vadyboje išskyrė išreikštas ir neišreikštas žinias. Zeleny (2000) analizavo informacijos ir žinių skirtumus bei sąsajas. Probst, G., Raub, K., Romhardt, K. (2006) analizavo žinių vadybos sėkmės komponentus. Girnienė (2014) žinių vadybą tyrė inovacijų kūrimo

<sup>1</sup> Akmenės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2016-2020 m.

<sup>2</sup> <http://www.akmene.lt/lit/Du-apdovanojimais-pelnyti-uz-triju-miestu-aiksciu-sutvarkyma/2626/4>

kontekste. Raudeliūnienė J. ir Račinskaja I. (2014) akcentavo žinių įgyjimo proceso vertinimą. Atkočiūnienė Z. O., (2013) žinių vadybą analizavo organizaciniu aspektu. Vitkauskas R. (2011) žinių vadybą analizavo siejant ją su kokybės vadybą. Girdauskienė L., Savanevičienė A. (2010) išskyrė žinių vadybos procesų ir organizacijos dydžio tarpusavio ryšį. Šajava S. (2008) pateikė pagrindinius žinių vadybos formavimo organizacijoje barjerus. Bivainis J. Ir Morkvėnas R. (2008) analizavo darbuotojų žinių potencialo vertinimą ir pateikė jo modelį. Kaklauskas A., Kanapeckienė L. (2005) analizavo žinių vadybą sprendimų paramos aspektu.

Tačiau kokią įtaką žinių vadybą turi viešajam sektoriui mokslinėje erdvėje mažai tyrinėta ir analizuota. „Žinių vadybos sistema Akmenės rajono savivaldybėje“ tema nėra parašyta nei vieno analogiško mokslinio darbo.

**Tyrimo problemą** galima formuluoti probleminiais klausimais:

- 1) *Kokie esminiai elementai sudaro organizacijos žinių vadybos sistemą?*
- 2) *Kaip Akmenės rajono savivaldybėje funkcionuoja žinių vadybos sistema? Kaip vyksta žinių dalinimasis tarp savivaldybės padalinių? Kaip formuojama savivaldybės administracijos kultūra siekiant efektyvios žinių vadybos?*

**Tyrimo objektas** – žinių vadybos sistema.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti žinių vadybos sistemos funkcionavimo ypatumus Akmenės rajono savivaldybės administracijoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

- 1) Nustatyti žinių vadybos sistemos esminius elementus;
- 2) Atskleisti žinių vadybos sistemos funkcionavimo specifiką viešajame sektoriuje;
- 3) Atlikti žinių vadybos sistemos analizę Akmenės rajono savivaldybėje nustatant stipriausias ir tobulintinas sritis;

**Tyrimo strategija:** Mišrių metodų strategija.

**Tyrimo metu naudoti metodai.** Mokslinių šaltinių lyginamoji analizė, dokumentų analizė naudota turinio (content) analizė, apklausa raštu. Atliekant tyrimą buvo laikomasi keturių etapų. Pirmojo etapo paskirtis: analizuojant mokslinę literatūrą nustatyti žinių vadybos elementus ir jų valdymo specifiką. Antrojo etapo paskirtis: išanalizuoti Akmenės rajono savivaldybės administracijos veiklos dokumentus ir nustatyti ar yra įtvirtinti žinių vadybos elementai dokumentuose. Trečiojo etapo paskirtis: nustatyti darbuotojų požiūrį į Akmenės rajono savivaldybėje esamą technologinę infrastruktūrą (žinių išsaugojimui ir sklaidai), organizacinę kultūrą (žinių gavimui ir dalinimuisi), mokymosi ir kompetencijų galimybes ( naujų žinių įgijimui). Ketvirtasis etapas – žinių vadybos sistemos vertinimas Akmenės rajono savivaldybės administracijoje bei tobulintinių sričių nustatymas.

Atlikus žinių vadybos sistemos vertinimą Akmenės rajono savivaldybės administracijoje nustatyta, kad technologinė infrastruktūra užtikrina informacijos ir žinių sklaidą tarp darbuotojų, tačiau jaučiamas atotrūkis tarp savivaldybės administracijos skyrių ir padalinių (seniūnijų). Seniūnijų darbuotojams informacijos prieinamumas gana ribotas, todėl susiduriama su greitu problemų sprendimu.

Įvertinus darbuotojų nuomonę galima daryti išvadą, kad įstaiga skatina darbuotojus mokytis savarankiškai bei didinti kompetencijas mokymų metu. Tačiau pasigendamas komandinio darbo skatinimas, kuris padėtų įgyti naujų žinių ir jas išreikšti iš individualių į organizacines žinias. Taip pat organizacinė kultūra neužtikrina bendradarbiavimo nors įstaigos darbuotojų nuomone bendradarbiavimas turi didelę įtaką jų darbo rezultatams.

Rekomendacija ARSA: skatinti darbą komandose, grupėse, kad darbuotojai dirbdami komandose dalintųsi savo žiniomis ir kompetencijomis. Apdovanoti komandas už gerus rezultatus, kad įstaigoje susidarytų nuostatos jog žinių dalinimasis ir komandinis darbas privalumas, o ne konkrecija tarp darbuotojų.

Siekti mažinti atskirtį tarp padalinių į Administracijos skyrių bendrą veiklą įtraukiant seniūnijų darbuotojus siekiant mažinti bendradarbiavimo atskirtį tarp Skyrių ir seniūnijų. Didinti bendrų darbuotojų neformalių susitikimų skaičių.

Taip pat aktualu pašalinti barjerus tarp skyrių ir padalinių informacijos prieinamumui. Tai galima padaryti suteikus teisę visiems organizacijos nariams naudotis bendra informacija DocLogix sistemoje, atskiriant konfidencialią ir tik atitinkamiems specialistams reikalingą informaciją.

Tyrimo rezultatai 2016 m. sausio 6 d. buvo pristatyti Akmenės rajono savivaldybės administracijos Kruopių seniūnijoje. Faktą patvirtinanti pažyma pateikta 6 priede.



## **SANTRUMPOS**

**ARSA** – Akmenės rajono savivaldybės administracija

**DVS** – dokumentų valdymo sistema

**IT**- informacinės technologijos

**IS** – informacinė sistema

**SPIS** – socialinės paramos šeimai informacinė sistema

**ŽV** – žinių vadyba

**ŽVS** – žinių vadybos sistema

# I. ŽINIŲ VADYBOS SISTEMA ORGANIZACIJOJE

Šiuolaikinės vadybos teorijos įgauna naują prasmę dėl sparčių inovacijų atsiradimo, naujų technologijų gausos, kurios skatina naujų žinių poreikį. Didėjant technologiniam vystymuisi organizacijos tik diegdamos naujausias technologijas jau nebetampa konkurencingos. Žinios tampa vienu iš pagrindinių konkurencinio pranašumo elementų. Tačiau tas žinias turi žmonės, todėl jas gauti vienas iš sudėtingiausių uždavinių organizacijai. Tik individualias žinias pavertus organizacinėmis, organizacija tampa inovatyvi ir unikali, turinti savo išskirtinumą.

Organizacinės žinios tampa vienu iš didžiausių ekonominiu konkurenciniu pranašumu organizacijai XXI amžiuje. Žinios tai raktas į sėkmę Atkočiūnienė (2013) žinias pateikia kaip unikalų produktą, kuris yra ekonomikos pagrindas, tačiau tai nėra baigtinis išteklius, nes žinios gali būti vis atnaujinamos. Technologijomis ir žinių visuomene grįstas laikmetis, kuriame vyksta nuolatiniai pokyčiai, nes „pasaulis pereina į naują vystymosi etapą, kurio pagrindą sudaro žiniomis grysta ekonomika (žinių ekonomika)“ (Šajava, 2008), skatina naujos susidomėjimą keliančios disciplinos atsiradimą *žinių vadybos*.

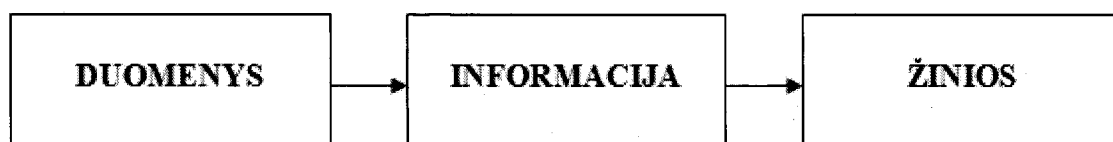
Žinių ekonomikoje svarbia vertybe tampa žmonės, kuriantys vertę su savo turimomis žiniomis. Dėl pasaulinės globalizacijos žmonių judėjimas tapo nesudėtingas, todėl išvykstant gyventojams, prarandamas šalies intelektinis kapitalas, organizacijos netenka svarbaus turto tai darbuotojų žinių. organizacijų vadyboje pradėta akcentuoti žinių svarbą ir intelektualinio kapitalo vertę. Pradedama ryškėti naujas požiūris į organizacijų vadybą, kuriuo mokslininkai bando paaiškinti žinių vertę organizacijoms.

Raudeliūnienės (2012) teigimu žinių vadybos koncepcija akademinėje visuomenėje pradėta nagrinėti nuo 1980 m. pabaigos. Į ją įtraukiamos įvairiausios vadybos tendencijos nuo ekonomikos, informacinių mokslo iki vadybos.

Mokslininkai nėra vieningai suformavę žinių vadybos apibrėžimo. Vieni mokslininkai ŽV nagrinėja technologiniu (Bair, 2001, Craig, Honey 2000) aspektu, kiti (Hibbart, Branch, 1997, Chen, 2002) socio-techniniu. Dalis mokslininkų žinių vadybą nagrinėja, kaip informacijos vadybą, tačiau tai nėra tapačios sąvokos, todėl kitame poskyryje pateikiamos informacijos ir žinių skirtumai.

## 1.1. Žinių ir informacijos sąsajos

Norint suprasti žinių vadybos esmę svarbu atskirti *žinių, informacijos ir duomenų* reikšmes,. Žinias apibrėžti nėra taip paprasta. 1 paveiksle pavaizduotas duomenų, žinių ir informacijos tarpusavio santykis.



### 1 pav. Duomenų, informacijos ir žinių santykis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jucevičiene, Šajava (2012). *Žinių valdymas*.

**Duomenys** dažniausiai apibūdinami, kaip neapdoroti simboliai, faktai, skaičiai kurie sukuria informaciją. Duomenys yra pagrindas informacijai. Duomenys yra žinių grandinės elementas. Kriščiūnas ir Daugelienė (2006) juos skirsto į tris tipus: *vietinius* (tai faktai, skaičiai, simboliai), *tęstinius* (duomenys, turintys neribotą skaičių reikšmę), *diskretinius* (egzistuoja tik viena ir baigtinė duomenų reikšmė). Siekiant konkrečių tikslų duomenis galima transformuoti į informaciją, kuri įgauna naują prasmę.

„Plačiausiai paplitusi **informacijos** apibrėžtis – tai pasirinktu būdu apdoroti duomenys, kuriuos yra galimybė interpretuoti tam tikrame kontekste, kai yra asmuo, kuriam šie duomenys suprantami“. (Raudeliūnienė, 2012). Informacijai laikyti naudojamos kompiuterinės duomenų bazės, siekiant keistis informacija didelę įtaką turi tinklo technologijos. Jei *duomenys* apibūdinami kaip faktai, tai *informacija* yra tų faktų interpretacija. Transformuojant duomenis į informaciją didelį vaidmenį atlieka asmenys. Susistemintą informaciją ji gali būti naudojama tam tikroje veiklos srityje ir tai jau tampa asmens žiniomis. Lydeka ir Bareišis (2005) informaciją apibūdina, kaip asmens žinių atsiradimą per asmeninius įgūdžius, patirtį bei sugebėjimus.

**Žinios** - tai individualiai įsisavinta informacija, kuri gali būti panaudota sprendžiant problemas. Tačiau apibrėžti žinių sąvoka gana sudėtinga, nes žinios gali būti traktuojamos įvairiai. Žinių esminis principas žmogiškieji išteklių. 1 priede pateikiamos mokslininkų *žinių* apibrėžtys, kuriomis remiantis Atkočiūnienė (2006) pateikia tris žinių reikšmes:

- *Pirmoji reikšmė* kai kalbama apie būseną. Tai dažnai vadinama „žinau apie“. Tai žinojimas apie faktus, metodus, principus, technikas.
- *Antroji reikšmė* tai supratimas, kuris įvardinamas „žinau kaip“. Tai gebėjimas pritaikyti faktus, metodus, principus bei suprasti technikas, kai siekiama ką nors įgyvendinti.
- *Trečioji reikšmė* kai kalbama apie žinojimą, kuris buvo aiškiai išreikštas ir įgytas skaitant knygas, procedūrų vadovus ir kitu pavidalu.

Bivainis ir Morkvėnas (2008) žinias išskiria pagal jų turėtojus į keturis objektus:

- *Individą* (žmogus) sugebantis kaupti, saugoti, interpretuoti, vertinti informaciją.
- *Darbuotoją* – individas (žmogus) dirbantis organizacijoje, kuris naudojasi savo turimomis žiniomis, kurdamas organizacijai vertę. Darbuotojo turimos žinios yra organizacijos sėkmės veiksnys.

- *Organizacija* - tai „dinamiška sistema, sudaryta iš įvairaus pobūdžio posistemių (techninės, socialinės, ekonominės, organizacinės ir kt.). Žinios priskiriamos prie vertingiausių, bet kartu ir sudėtingiausių organizacijos išteklių“ (Morkvėnas, 2010).

- *Aplinką* – tai veikiančios įvairios sistemos, kurios turi tam tikros įtakos organizacijos veiklai.

Zeleny (2000) pabrėžia, kad nors informacija yra aukštesnis duomenų lygis, bet žinios nėra informacijos kitas lygis. 1 lentelėje pateikiami informacijos ir žinių skirtumai, kuriuos galima paaiškinti ir taip: informacija yra užfiksuota ir formaliai išreikšta, o žinios individualios, kurias turi žmogus ir interpretuodamas informaciją jas įgyja.

1 lentelė

### Žinių ir informacijos skirtumai

Informacija	Žinios
Apdoroti duomenys	Į veiksmą nukreipta informacija (angl. Actionable information)
Dažniausiai pateikia faktus	Leidžia daryti prognozes, asociacijas ar pranašiškus sprendimus
Aiški, glausta, struktūruota ir paprasta	Painios, neapibrėžtos, iš dalies nestruktūruotos
Lengva išreikšti rašytine forma	Grindžiamos intuicija ir žmonių gebėjimu palyginti situacijas, problemas ir sprendimus
Gaunama, renkant, apdorojant, kontekstualizuojant ir apskaičiuojant duomenis	Jos susidaro žmonėms bendraujant; paremtos per patirtį įgyta intuicija ir žmonių gebėjimu palyginti situacijas, problemas ir sprendimus
Nepriklausanti savininkui	Priklausančios savininkui
Atsižvelgiama sudarant duomenų išteklius	Atsižvelgiama priimant sprendimus, prognozuojant, planuojant, diagnozuojant
Plėtojasi iš duomenų; formalizuota duomenų bazėse, knygoje, dokumentuose	Formuojasi kolektyvinės žinios; nuolatos susidaro kaupiant patirtį, apibendrinant sėkmę ir klaidas, mokantis
Formalizuota, užfiksuota ir išreikšta; gali būti suteikta daugkartinio naudojimo forma	Susidaro žmonių galvose įgyjant patirties

Šaltinis: Zeleny (2000). *Knowlwdgw versus information*.

Žinios gali būti klasifikuojamos pagal įvairius kriterijus: kaupimo, išreiškimo lygį (išreikštos, neišreikštos), naudojimo laiką, pagal naujumą, įforminimą (bendrosios, tradicinės) ir pan. 1 priede pateikiamos žinių kategorijų sampratos. Tačiau žinių vadybos sistemoje esminę reikšmę turi neišreikšto individualios žinios, kurias išreiškus ir pavertus organizacinėmis įgyjamas stiprus organizacijos konkurencinis pranašumas.

Kadangi žinių vadybos esminiai elementai yra **žmonės** ir **technologijos**, tai aktualu atskirti, kurios žinios priskiriamos technologiniam elementui, o kurios žinios sudaro žmonių komponentą.

Didžiąją dalį žinių kategorijų sudaro žmogiškąjį komponentą (individualios, slypinčios, strateginės, proceso, operatyvinės žinios). Technologiniam žinių vadybos sistemos komponentui priskiriamos išreikštos, bendrosios, tradicinės žinios, kurios yra išsaugotos ir gali būti prieinamos visiems organizacijos nariams.

Nors žinios gali būti skirstomos į įvairias kategorijas, bet analizuojant organizacijos žinių vadybos sistemą Girdauskienė ir Savanevičienė (2010) siūlo remtis dviem žinių kategorijomis:

*išreikštos* ir *neišreikštos žinios* (žr. 2 lentelę). Lydeka ir Bareišis (2005) šią žinių kategoriją įvardija dar kaip apibrėžtomis žiniomis, kurios yra formalios, sistemiškos ir objektyvios, dažniausiai išreikštos skaičiais ar žodžiais.

2 lentelė

**Išreikštų ir neišreikštų žinių sampratų skirtumai**

<b>Išreikštos žinios (angl. explicit itknowledge)</b>	<b>Neišreikštos žinios (angl. tacit knowledge)</b>
Galima lengvai užkoduoti, užfiksuoti. Tai formalios žinios, kurios yra organizacijos nuosavybė, jas galima reikiamu momentu peržiūrėti bei dalintis. Šios žinios yra susistemintos, išsaugomos bei prieinamos (dokumentai, duomenų bazės, vaizdo bei garso įrašai ir pan.). Morkvėnas (2010) išreiškiamas žinias apibūdina kaip išsilavinimą, specialybės žinias, būtis žinias, kultūrinės žinias, intelektualia nuosavybe ir kitokiomis dokumentuotomis žiniomis. Šiomis žiniomis galima dalintis per mokymąsi, seminarus.	Yra asmeninės ir neapčiuopiamos. Šios žinios sukauptos per mokymąsi, asmens patirtį, pagrįstos asmeninėmis vertybėmis (įgūdžiai, talentai, vertybės, patirtis, sugebėjimai, kompetencija). Šios žinios gali būti sunkiai išreiškiamos, nes jų turėtojas gali ir pats nežinoti, kad turi tam tikrų žinių (žinios gali būti asmens pasąmonėje).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Morkvėnas, (2010). *Organizacijos žinių potencialo vertinimas. Disertacija.*

*Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadybos poreikis atsirado dėl sparčių technologinių inovacijų atsiradimo.*

*Duomenys tam tikros dedamosios, kurias interpretuojant gaunama informacija. Individui įsisavinant informaciją bei turint asmeninę patirtį, taikant mokymąsi atsiranda žinios. Žinias kaupia, dalinasi ir naudoja žmonės, kurie kaip darbuotojai organizacijai kuria vertę. Todėl organizacijai žinių vadyba tampa stipria konkurencine priemone XXI amžiuje. Žinių vadybos sistemos esmė individualias neišreikštas žinias paversti organizacijos išreikštomis žiniomis.*

## **1.2. Žinių vadybos koncepcija ir esminiai elementai**

*Žinių vadybos ir žinių valdymo sąvokos dažnai tapatinamos tačiau šios sąvokos iš esmės skiriasi.*

Vveinhard (2011) atskiria žinių valdymo ir žinių vadybos sąvokas. Žinių vadybos branduolį sudaro technologijos ir žmogiškieji resursai, tačiau į žinių vadybos sąvoką įeina ir žinių valdymas. Autorės teigimu žinių valdymas orientuotas į technologinį aspektą, nes vyksta per technologinius mechanizmus, kurie lengvai pasiekiami bet kuriai organizacijai, o žinių vadybos pagrindiniu uždaviniu tampa darbuotojų kūrybinių sugebėjimų vystymas bei materialiujų ir nematerialiujų paskatų kūrybiškas derinimas. Šiame darbe analizuojant žinių vadybos sistemos žmogiškųjų išteklių elementą organizacijoje bus vartojamas **žinių vadybos** terminas.



**2 pav. Žinių vadybos struktūriniai elementai**

Šaltinis: Vveinhardt, 2011. *Žinių vadybos kryptingumas visuomenės transformacijų kontekste.*

Skyrme (1999) žinių vadybą pateikia kaip išreikštą, sisteminių žinių valdymą ir su juo susijusių procesų: kūrimo, organizavimo paskirstymo, naudojimo ir eksploatacijos, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. K. Wiig (2009) žinių vadybą apibrėžia kaip sistematišką, išreikštą ir apgalvotą vadybą ir intelektualio kapitalo išteklių bei su žiniomis susijusių procesų valdymą. Žinių vadyba apima ilgalaikes strategines ir taktines iniciatyvas sukurti, atnaujinti ir panaudoti bei saugoti intelektualio kapitalo išteklius - žinias. Žinių vadybą padeda kaupti, skleisti, sisteminti dalintis svarbia informacija, „kuri yra reikalinga sprendžiant problemas, nuolatiniam mokymuisi, strateginiam planavimui ir priimant sprendimus“ (Atkočiūnienė, 2008).

**Efektyviai valdydama žinias organizacija gali mažiausiomis sąnaudomis gauti didžiausią naudą.** Žinių vadybos, „akcentuojant intelektualio kapitalo, darbuotojų žinių ir kompetencijų vertę, vaidmuo siekiant organizacijos tikslų yra didžiulis – organizacijoje efektyviai įgyvendintos žinių vadybos nauda apima naujų galimybių plėtrą bei efektyvesnę organizacinę ir asmeninę mokymąsi, inovacijų kūrimą“ (Girniene, 2014).

*Žinių vadybos* apibrėžčiai tinkamiausias Nonaka ir Takeuchi (1995) apibūdinimas, kuriuo **žinių vadyba pateikiama kaip procesas, „kurio metu naudojant idėjas kuriama vertė, prieinama visiems organizacijos viduje“.** Galima teigti, kad per tam tikrus procesus žinios organizacijoje turi būti kuriamos ir išreiškiamos bei įforminamos taip, kad kiti organizacijos nariai prireikus galėtų jomis pasinaudoti.

Atkočiūnienė (2013) akcentuoja keturias pagrindines žinių vadybos veiklas: *žinių dalijimosi kultūrą, kompetencijas, nuolatinį mokymąsi bei inovacijas.* Tam kad organizacijoje būtų dalinamasi individualiomis žiniomis darbuotojai turi norėti bendradarbiauti. Siekiant skatinti bendradarbiavimą

organizacijos vadovai turi kurti palankią organizacinę kultūrą. Jei darbuotojai turėdami tam tikrą savo patirtį ir kompetencijas dalinsis žiniomis, tai organizacija įgaus naujų organizacinių žinių, kuriomis naudodamasi taps inovatyvia organizacija.

Bivainis ir Morkvėnas (2008) esminiu veiksniu žinių vadyboje įvardija *darbuotojų žinių potencialą*, kurį sudaro: išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų lygis, sprendimų priėmimo mastas ir atsakomybė, savarankiškumas darbe, darbo kultūra, technologijų naudojimas darbe, darbo sudėtingumas, motyvacija dirbti, darbuotojo įtaka organizacijos tikslų realizavimui.

Girdauskienė ir Savanevičienė (2008) į žinių vadybą žiūri kaip į procesą, kuris „padeda organizacijai atrasti, atrinkti, organizuoti, paskirstyti ir panaudoti žinias“.

Bair (2001) požiūriu didesnę reikšmę žinių vadyboje teikia technologiniam aspektui ir informacijai apibūdindamas žinių vadybą kaip discipliną, apimančią organizacijos turimą informaciją, aktyvų nustatymą, įsigijimą, išrinkimą, skleidimą ir vertinimą. Tačiau *informacija* yra sudedamoji dalis *žinių*.

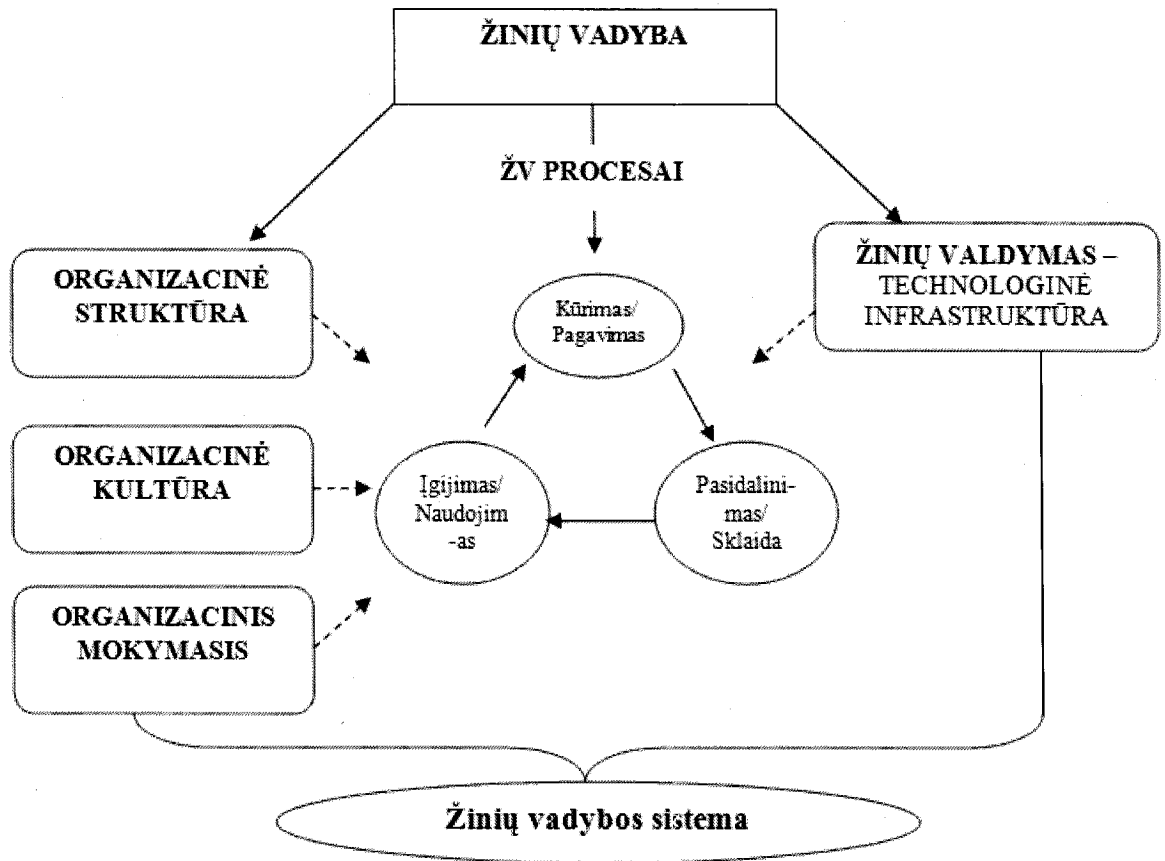
Nors mokslininkai apibrėžia žinių vadybą įvairiai esminiai principai išlieka panašūs. Žinių vadyba – „tai integruota veikla, kurios metu pasinaudojama galimybėmis formuoti žinių bazę“ (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Norint tinkamai valdyti organizacijos žinias reikia (Jucevičienė, Šajava, 2012):

1. Suformuoti tinkamą organizacinę kultūrą, kuri užtikrintų lengvą žinių ir informacijos sklaidą;
2. Suformuoti tinkamą organizacinę struktūrą ir pašalinti barjerus, kurie trukdo žinių ir informacijos sklaidai;
3. Siekti tokio organizacinio valdymo, kuris užtikrintų didesnę atsakomybės perdavimą ir dalyvavimą sprendimų priėmime;
4. Suformuoti tinkamą atlygio ir paskatų sistemą, kuri skatintu mokymąsi;
5. Įdiegti tinkamą technologinę infrastruktūrą

Vveinhardt (2011) nurodo, kad žinių vadyboje grįžtama prie žmogiškųjų santykių filosofijos, nes technologijos – materialinės ir nematerialinės – tobulėja taip greitai, kad pagrindiniu organizacijos našumu tapo efektyviai rinkose egzistuojančias technologijas įsisavinantys žmogiškieji ištekliai. Siekiant efektyvios žinių vadybos sistemos funkcionavimo, organizacijos vadovai turi kurti palankią organizacinę aplinką žinių dalinimuisi.

3 paveiksle pateikiamas žinių vadybos modelis, kuriame matoma, kad aplinkos kūrimui didelę įtaką turi *organizacijos valdymo struktūra, vidinė kultūra* bei *mokymosi sistema*. Žinių vadybos procesams įgyvendinti reikia tinkamai valdyti organizacijos technologinę infrastruktūrą, kurioje yra kaupiama ir saugoma informacija. Jei informacija bus prieinama reikiamu laiku ir padės darbuotojui išspręsti kilusią problema, tai informacija taps darbuotojo žiniomis. Norint, kad darbuotojų turimos

neiškėtos žinios taptų išreikštomis darbuotojai turi pasitikėti valdžia, bendradarbiais. Kad šis pasitikėjimas atsirastų organizacijoje svarbiu aspektu tampa *organizacinė kultūra bei organizacinė struktūra*. Vadovai turi skatinti darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, kad jie dalintųsi savo turimomis žiniomis, o tai galima įgyvendinti formuojant palankią organizacinę kultūrą.



**3 pav. Žinių vadybos modelis**

Šaltinis: sudaryta autorės

*Organizacinė struktūra* – tai pavaldumo organizacijoje nustatymas bei darbų suskirstymas, koordinavimas, kontroliavimas. Tai sutvarkytas funkcijų paskirstymas bei vadovavimo lygių, kad organizacijos tikslų būtų siekiama efektyviausiu būdu. Organizacinės struktūros esmė vienu vadovu ar padalinių pavaldumas kitiems. Pasak Girnienės (2014) nuo to kokia yra organizacijos struktūra priklauso ir darbuotojų galimybė dalintis žiniomis bei tarpusavio bendradarbiavimas, o tai įtakoja žinių sklaidos procesą organizacijoje. Todėl organizacijos struktūra turi būti tokia, kuri leistu sukurti ir perduoti kuo daugiau žinių. Organizacijos struktūrą turi įtakos informacijos srautams ir žmonių tarpusavio sąveikai, todėl tai itin svarbu elementas žinių vadybai.

Vadovai turi skatinti darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, kad jie dalintųsi savo turimomis žiniomis, o tai galima įgyvendinti formuojant palankią organizacinę kultūrą. Tinkamai formuojama organizacinė kultūra „padeda organizacijoje formuoti tokią atmosferą ir sąlygas, kurios užtikrina visų jos narių įsitraukimą į nuolatinį žinių kaupimo, plataus jų skleidimo, pastovaus dalinimosi jomis bei



naudojimo veikloje procesus. *Žinių kultūra* apibrėžia tokias organizacijos vertybes kaip idėjų generavimas, inovacijos, kūrybiškumas, informacinis atvirumas, pasirengimas pokyčiams, mokymasis“ (Jucevičienė, Šajava, 2012).

Lydeka ir Bareišis (2005) teigia, kad organizacinė kultūra turi sąsają su žinių vadyba organizacijoje, nes organizacinė kultūra paaiškina, kodėl viskas taip vyksta organizacijoje, o *žinių vadybos kultūra* apima žinių perdavimą, bendradarbiavimą ir novatoriškumą. Piktornaitė ir Paužuolienė (2013) nurodo, kad organizacinė kultūra apima elgesį, kalbą ir kitus neformalius aspektus. Tačiau tam tikri aspektai būna formaliai pateikti organizacijos vidiniuose dokumentuose. Organizacinė kultūros pagalba galima formuoti darbuotojų elgesį, kuris skatintu dalinimąsi individualiomis žiniomis. „Organizacijos narių veiklos metodus atspindi organizacinės kultūros taisyklės, nusakančios individo vietą socialinėje sistemoje“ (Jucevičienė, Šajava, 2012). Dauguma darbuotojų siekdami karjeros naudojami savo individualiomis žiniomis, tačiau nenori ir nesidalina jomis. Tai organizacijai nėra naudinga, nes netekus darbuotojo prarandama darbuotojo kuriama vertė organizacijai. Todėl kuriant organizacinę kultūrą svarbiu aspektu tampa darbuotojų motyvacija.

Motyvuojant darbuotojai skatinami savarankiškai ieškoti naujų žinių bei dalintis įgytomis žiniomis. Organizacijos vadovai turėtų motyvuoti tuos darbuotojus, kurie sugeba savo individualias žinias padaryti prieinamomis kitiems. Norint užtikrinti efektyvų žinių dalinimąsi organizacijoje svarbu yra ne tik materialinė motyvacija, bet ir „pasitikėjimo atmosferos kūrimas, kuri palaiko asmeninių ryšių plėtojimą, keitimąsi patirtimi ir nuomonėmis, neformalių diskusijų vykdymą“ (Jucevičienė, Šajava, 2012). Komandinio darbo skatinimas vienas iš efektyviausių būdų siekiant žinių dalinimosi organizacijoje. Taip pat aktualu skatinti pasitikėjimą, kad kiekvienas darbuotojas nebijotų dalintis savo idėjomis.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos žinių vadyba – tai vadovavimas žmonėms įtraukiant technologijų valdymą, kuriant organizacijai vertę per tam tikrus procesus. Žinių vadyba organizacijoje susideda iš tam tikrų procesų, technologijų ir žmonių.*

*Žmonės tai organizacijos intelektinis kapitalas (potencialas), nes tik iš žmonių organizacija gali gauti reikiamų žinių tam tikroms problemoms spręsti. Tačiau darbuotojai turi būti skatinami dalintis savo žiniomis, tam jie turi įgyti pasitikėjimą vadovais ir bendradarbiais. Darbuotojai gali būti skatinami per mokymąsi, kuriant palankią žinių dalinimuisi aplinką.*

*Tačiau norint efektyviai valdyti žinias neužtenka tik žmonių turimų žinių. Žinios turi būti atnaujinamos, sisteminamos ir prieinamos. Tam, kad tinkamai sisteminti, kaupati turimas žinias reikalingos informacinės technologijos, kuriomis naudojantis būtų galima dalintis žiniomis. Todėl galima teigti, kad žinių vadyboje turi būti kuriama sistema, nes paliekant žinių valdymą atsitiktinumui, nebus pasiekta nauda.*

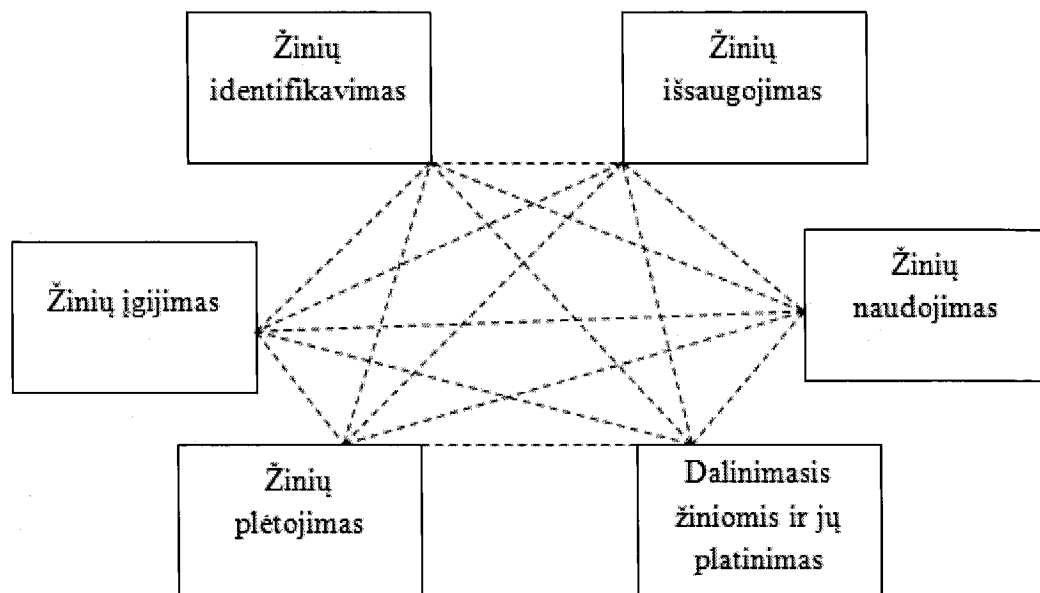
### 1.3. Žinių vadybos procesai ir žinių transformavimo sąsajos

Išanalizavus žinių vadybos esminius principus išsiaiškinta, kad **pagrindinis žinių vadybos uždavinys skatinti darbuotojus dalintis savo žiniomis**. Kad šis uždavinys sėkmingai būtų įgyvendintas organizacijoje turi būti valdomi tam tikri procesai, kuriais tos žinios bus išsaugomos ir kuriomis bus galima dalinti, siekiant organizacijos tikslų ir sprendžiant iškilusias problemas.

Žinių vadybą galima skirstyti į du etapus:

- Pirmasis – surinkti ir identifikuoti žinias (dėmesys skiriamas žmogiškiesiems ištekliams);
- Antrasis – žinias išsaugoti ir padaryti prieinamas darbuotojams (dėmesys orientuotas į technologijas).

Raudeliūnienė (2012), Probst, Raub, Romhardt (2006) pateikia šešis esminius žinių vadybos ciklo procesus: tai žinių *identifikavimą, išsaugojimą, naudojimą, dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą, plėtojimą, įgijimą*. (žr. 4 pav.)



4 pav. Žinių vadybos procesai

Šaltinis: Probst, Raub, Romhardt, 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*.

*Žinių identifikavimas* Šio etapo metu svarbu suvokti kokios žinios reikalingos problemai spręsti, kokios yra vidinės ir išorinės žinios, kur jas galima gauti. „Išorinių žinių identifikavimas – tai įmonės žinių aplinkos analizė ir apibūdinimas. <...> efektyvus žinių valdymas privalo užtikrinti gerą vidinį ir išorinį skaidrumą ir kiekvienam darbuotojui padėti surasti tai, ko jam reikia“ (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Organizacijoje egzistuoja darbuotojai, kurie turi tam tikrų specifinių žinių. Organizacijos tikslas įvardinti turimus ekspertus.

*Žinių išsaugojimas* „Tai procesas, susijęs su žinių atranka (atranksos kriterijų pasirinkimas, vertingų žinių nustatymas), kaupimu (organizacijos patirties kaupimas, parenkant tikslingas

priemonės ir formas), atnaujinimu (žinių kokybės priimtumas, organizacijos atminties atnaujinimas), siekiant vertingų žinių apsaugojimo nuo galimo praradimo“ (Raudeliūnienė, 2012). Kad neprarasti žinių organizacijai reikia efektyviai naudoti įvairias turimas laikmenas. Siekiant išsaugoti kompetentingų darbuotojų žinias reikia jas išreikšti ir paversti organizacinėmis žiniomis. Kad žinios būtų išreikštos organizacijos specialistai turi sistemiškai užfiksuoti eksperto žinojimą.

*Žinių naudojimas* Turimų žinių taikymas siekiant konkrečių rezultatų. Būtina užtikrinti jog svarbūs įgūdžiai ir žinios būtų naudojami maksimaliai. Žinių šaltiniu turi būti patogu naudotis, todėl aktualu, kad jis būtų arti darbo vietos.

*Dalijimasis žiniomis ir jų platinimas* Šiame etape turi būti užtikrinamas efektyvus priėjimas prie reikiamų žinių organizacijos nariams. Tai esminis ir labai svarbus procesas, nes informacija ir patirtis turi tapti tuo, ką galėtų naudoti visa organizacija. Žinių platinimas kai dalijamasi žiniomis, kurios jau yra organizacijoje. Žinios gali būti perduodamos dokumentų ir taisyklių formą apie darbo tvarką bei procesus. Palanki organizacijos kultūra padeda dalintis žiniomis.

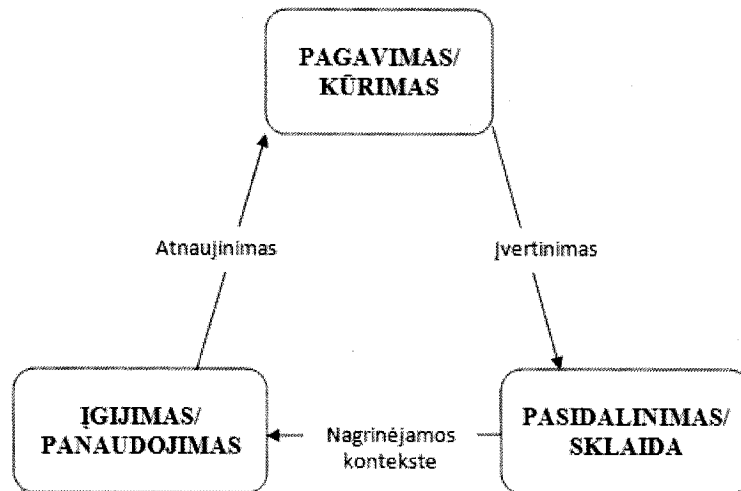
*Žinių plėtojimas* Naujų kompetencijų ugdymas per mokymąsi, kūrybiškumą. Tai organizacijos darbas su naujomis idėjomis, darbuotojų kūrybingumu. Formuojamas ne vieno lyderio veikla, o komandinio darbo požiūris.

*Įgytos žinios* Tai organizacijos trūkstamų ar neturimų žinių gavimas iš išorinės aplinkos kaip vidinių žinių spragų panaikinimas. Žinios taip pat gali būti perkamos samdant ekspertus. Raudeliūnienė ir Račinskaja (2014) nurodo šiuos žinių įgijimo šaltinius: **išoriniai ekspertų pritraukimas ar kitų organizacijų** tai žmonių samdymas, kurie turi tam tikrų žinių (verslo konsultantai, asociacijos, universitetai) bei **vidiniai organizacijos darbuotojų turimos žinios, duomenų bazės, gerosios praktikos pavyzdžiai, patirtis, susirinkimai, patentai, licencijos**. Jucevičienė ir Šajava (2012) išskiria *prisijungimą prie išorinių žinių bazių* (bendradarbiaudamos organizacijos gali prisijungti prie kitų žinių bazių); *suinteresuotų asmenų žinių panaudojimą* (valdant ryšius su asmenimis, kuriuos domina organizacija: visuomenė, politikai, darbuotojai ir pan.); *žinių produktų įgijimą* (programinės įrangos pirkimas).

Kaip nurodo Probst, Raub ir Romhardt (2006) visi šie procesai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir nenutrūkstantys sudarantys ciklą. Vadyboje, kurioje kaip teigia Girdauskienė ir Savanavičienė (2010) žinios turi būti „paskirstomos tarp visų organizacijos narių ir yra taikomos veikloje, tai yra, žinių ciklas tampa nenutrūkstančiu procesu, užtikrinančiu daugkartinį žinių panaudojimą“.

Jucevičienė ir Šajava (2012) pateikia integruotą žinių gyvavimo ciklą (5 paveikslas), kurį sudaro „žinių identifikavimas ir fiksavimas, sisteminimas ir saugojimas, sklaida, dalijimasis, perkėlimas, kūrimas, panaudojimas“. Kuriant žinias galima naudotis *specializuotų žinių tarnybomis* (tyrimų ir plėtros padalinių kūrimas); *veiklos bendruomenės* (bendruomenės gali egzistuoti tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Jos gali bendrauti tiesiogiai ir virtualiai. Bendroje veikloje tarp

skirtingas žinias turinčių asmenų, žinios susilietų ir būtų pasidalintos); *tinklai* (tinklai apima daug tarpusavyje susijusių organizacijų. „Pasidalinimas informacija, žiniomis ir patirtimi su partneriais laikomas vienu pagrindinių sąlygų formuoti vertikalčiai integruotas korporacijas“ (Jucevičienė, Šajava, 2012).



**5 pav. Integruotas žinių vadybos ciklas**  
Šaltinis: Jucevičienė, Šajava, 2012. *Žinių valdymas*.

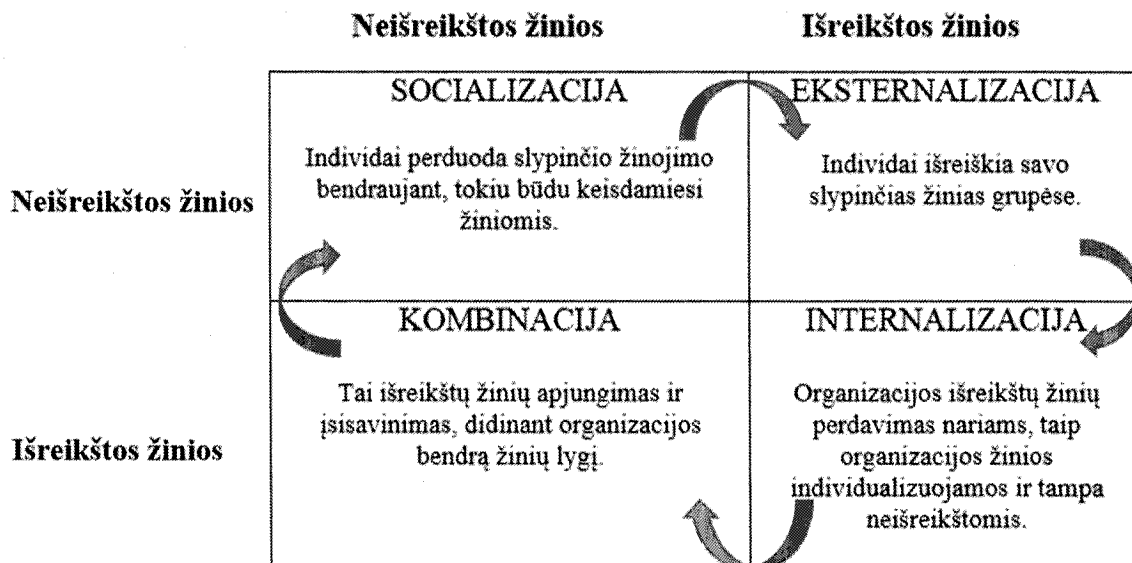
Nonaka ir Takeuchi (1995) pateikia konceptualinį požiūrį į žinių valdymą. Šiame modelyje nagrinėjama žinias kurianti organizacija. Šis modelis (6 paveikslas) akcentuoja keturis pagrindinius aspektus:

- Dvi žinių formas (išreikštos ir neišreikštos žinios);
- Žinių dinamišką sąveiką (perkėlimą);
- Tris socialinius žinių kaupimo lygius (individualų, grupinį, organizacinį);
- Keturis žinių kūrimo procesus (socializacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija).

Kadangi žinios gali būti išreikštos ir neišreikštos, todėl svarbiu aspektu tampa žinių išreiškimas. Žinių transformaciją (6 paveikslas) gali būti apibūdinama kaip *internalizacija (išreiškiamos žinios virsta neišreiškiamomis)*, *eksternalizacija (neišreiškiamų žinių virtimas išreikštomis)* ir *socializacija (neišreikštų žinių virsmas išreikštomis)*, *kombinacija (išreikštų žinių virtimas į išreikštomis)*.

Išreiškiamų žinių virsmas įkito lygmens išreikštas žinias (*kombinacija*) organizacijos lygmenyje vyksta turimas išreiškiamas žinias kaupiant, sisteminant, integruojant, skleidžiant dėl to sukuriama naujos žinios. Išreiškiamų žinių virsmas neišreiškiamomis (*internalizacija*) vyksta, kai darbuotojas įgyja naujų žinių. Naujo žinojimo paskleidimas organizacijoje, „praplėsdamas ir keisdamas organizacijos narių mąstymo modelius“ (Jucevičienė, Šajava, 2012). Neišreiškiamų žinių virtimas išreiškiamomis (*eksternalizacija*) pasireiškia žinių perdavimu grupei, tačiau atskiriant faktus

nuo konteksto. Neišreiškiamų žinių virsmas neišreiškiamomis (*socializacija*) vyksta dalijantis patirtimi, bendraujant, bendroje veikloje, dirbant vienoje komandoje. Tačiau šių žinių beveik neįmanoma išsaugoti dokumentuose ar kitokiu būdu.



### 6 pav. Žinių transformacija pagal I. Nonaką

Šaltinis: adaptuota pagal Lydeka, Bareišis, (2005) *Žinių valdymo modeliavimas, orientuotas į individualių žinių tapsmą organizacinėmis*; Jucevičienė, P., Šajava, S., (2012) *Žinių valdymas*

Atkočiūnienė (2010) nurodo, kad išreikštomis žiniomis galima dalytis per mokymąsi, seminarus, dokumentus ir pan. Tam, kad informacija ir žiniomis būtų efektyviai dalinamasi, organizacijoje turi egzistuoti tinkamos technologijos. Atkočiūnienė (2008) pateikia šias plačiai taikomas žinių vadybos technologijas: *telefonas, elektroninis paštas, vaizdo konferencijos bei naujausios atsiradusios technologijos Weblog, K-log* ir t.t. Elektroninio pašto dėka darbuotojai gali komunikuodami bendradarbiauti ir dalinti žiniomis. Dokumentų valdymo sistemos, kurios padeda saugoti informaciją ir daro ją prieinama visiems organizacijos nariams. Vienas iš aspektų organizacijoje yra Intranetas, kuriame kaip teigia Atkočiūnienė (2008) prasminga sudėti nuorodas į specifines organizacijos dalis, projektus ar turinio prasme naudingą informaciją, skatinančia žinių dalijimąsi.

Nonaka ir Takeuchi pabrėžia, kad organizacijoje reikia kurti aplinką, skatinančią žinių kūrimą. Jucevičienė ir Šajava (2012) nurodo, kad žinių kūrimą skatina šie veiksniai:

1. *Kryptingas organizacijos tikslų siekimas*. Darbuotojai suvokę organizacijos tikslus siekia efektyvesnio tų tikslų įgyvendinimo;
2. *Didesnis individų savarankiškumas*. Individai skatinami prisiimti atsakomybę už sprendimus, tačiau jiems suteikiama didesnė laisvė vykdant veiklą;

3. *Nepastovumas ir kūrybinis chaosas*. Atliekant kasdienės užduotis nusistovi darbo rutina, todėl dažnai trūksta motyvacijos pokyčiams. Siekiant naujų idėjų turi būti skatinama darbuotojų kūryba;

4. *Strateginė personalo rotacija*. Kad eksperto turimos žinios būtų efektyviai panaudojamos, tikslinga darbuotoją perkelti į kitą darbo vietą, kurioje savo patirtimi ir žiniomis galės pasidalinti sprendžiant susidariusią probleminę situaciją;

5. Reikalingos *informacijos greitesnis suteikimas*, plati ir lanksti organizacinė struktūra, tinklų kūrimas. Jei organizacinė struktūra bus lanksti darbuotojai įgaus pasitikėjimą vadovybe ir bendradarbiais, todėl žinių sklaida taps efektyvesne.

*Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyboje egzistuoja tam tikri procesai, kurie turi būti nenutrūkstantys ir sudaryti žinių gyvavimo procesų ciklą. Kuriame žinios panaudojamos ir įgyjama nauja patirtis bei naujas žinojimas. Kad šis procesų cikliškumas taptų nenutrūkstantis reikia užtikrinti gerą žinių vadybos sistemos funkcionavimą organizacijoje. Kad sistema galėtų efektyviai funkcionuoti reikalingas žinių vadybininkas, kuris sugebėtų individualias neišreikštas žinias paversti organizacinėmis žiniomis ir koordinuotų technologijas.*

#### 1.4. Žinių vadybos sistema

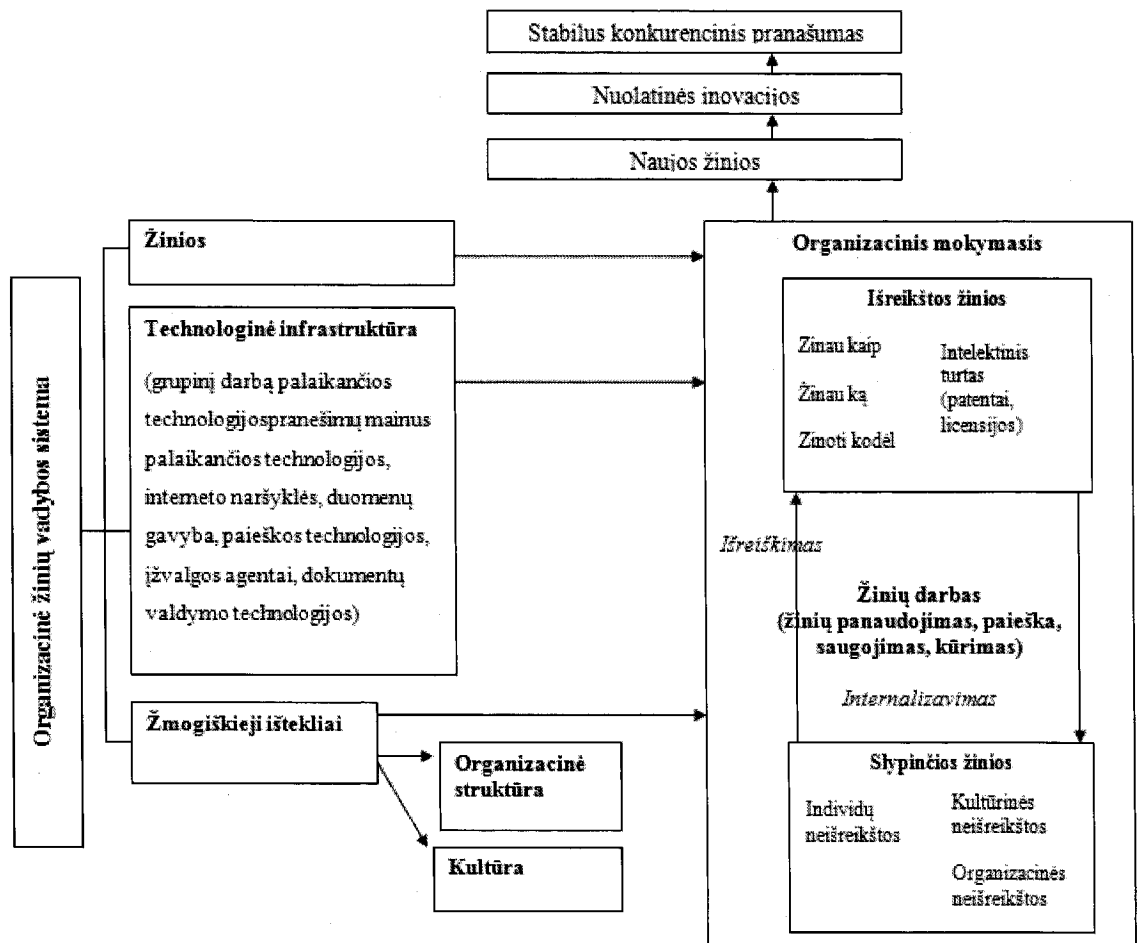
Žinių vadybos sistemą apibrėžti gana sudėtinga. Žinių vadybos sistemą daugelis mokslininkų traktuoja į technologijas orientuotu požiūriu, tačiau kai kurie mokslininkai į žinių vadybos sistemą žiūri plačiau. Atkočiūnienė (2008) teigia, kad žinių vadybos sistemos „gali būti įvairios: turinio valdymo sistemos; bendros aplinkos; viki; specialūs įrankiai“. Mokslo tyrėjų analizuojamos žinių vadybos sistemos išskiriamos dviem pagrindiniais aspektais: technologinis aspektas ir socio-techninis aspektas.

Technologinio aspekto žinių vadybos sistemoje akcentuojama informacijos gavimas komunikuojant technologijų pagalba. Šiame žinių vadybos sistemos modelyje pagrindą sudaro technologijos tokios kaip elektroninės užduočių valdymo technologijos, pranešimų mainai elektroniniu būdu, video konferencijos, interneto naršymas, dokumentų valdymo sistemos ir pan. Technologijų pagalba žinios yra randamos, perduodamos, kuriamos ir saugomos.

Socio-techninis modelis, labiau atitinka sampratą, kad organizacijos žinių vadybą sudaro žmonės kartu su technologijomis. Šiame modelyje išskiriamos ne tik technologijos, bet ir individai, kurie turi neišreikštų žinių. Norint slypinčias (neišreikštas) žinias paversti jas išreikštomis esminiu principu tampa *organizacinis mokymasis ir kultūra*.

Kultūrą kiekvienoje organizacijoje formuoja įvairios taisyklės, etikos principai, tradicijos ir pan. Vienas iš svarbiausių organizacijos vadybos sistemos elementų tampa **organizacinis**

**mokymasis.** Per organizacinį mokymąsi darbuotojų žinios nuo neišreikštų individualių tampa išreikštos organizacinės.



7 pav. Žinių vadybos sistema

Šaltinis: adaptuota pagal Jucevičienė, Šajava, (2012). *Žinių valdymas*.

Kadangi žinių vadybos pagrindinis uždavinys žmonių žinias paversti organizacinėmis žinių vadybos sistema turi atlikti tam tikras funkcijas. Kaklauskas ir Kanapeckienė (2005) nurodo šias žinių vadybos sistemos funkcijas (8 paveikslas): **informacijos rinkimą, kaupimą, žinių identifikavimą, saugojimą, platinimą, prieinamumą, pateikimą, sisteminimą.**



## 8 pav. Žinių vadybos sistemos funkcijos

Šaltinis: Kaklauskas, Kanapeckienė, 2005. *Žinių valdymas ir „BRITA in PuBs“ projektas*.

**Informacijos rinkimas bei kaupimas** reikalingas tam tikrai problemai spręsti. Surinkta informacija susisteminama ir patalpinama viename kontekste. (pavyzdžiui mokymų ir seminarų medžiaga patalpinat organizacijos informacinėje sistemoje).

**Žinių identifikavimas** padeda nustatyti kokių žinių organizacija turi ir žinių spragas (trūkstamų žinių nustatymas).

**Turimos žinios** (pvz. ekspertinės organizacijos žinios, darbuotojų kompetencijos) turi būti išsaugomos, kad jos taptų prieinamos visiems organizacijos nariams. Taip organizacija įgauna organizacinių žinių.

Kadangi žinios greitai sensta, jos turi būti sisteminamos ir atnaujinamos, kad neapkrauti organizacijos papildoma ir nereikalinga informacija.

Atkočiūnienė (2010) kiekvieną organizacijos darbuotoją pateikia, kaip organizacijos žinių vadybos aplinkos narį, nes individas geba transformuoti duomenis ir informaciją į žinias. Vveinhardt (2011) nurodo, kad individų paskatų suvokimas skiriasi, todėl **žinių vadybininkams**, keliami dar aukštesni reikalavimai, nes jie turi perprasti asmenybes, ne tik taikyti žinių valdymo technologijas. Lydeka ir Bareišis (2005) nurodo, kad siekiant efektyvios žinių vadybos organizacijai reikalingi žmonės, kurie atsakingi už žinių kokybę, jų prieinamumą bei efektyvų panaudojimą. Taigi siekiant efektyvios žinių vadybos sistemos organizacijoje, tai turi būti valdoma, nes individualios žinios savaime netaps organizacinėmis.

Todėl svarbu suvokti koks turi būti žinių vadybininkas ir kokia jo paskirtis organizacijoje. Probst, Raub ir Romhardt (2006) išskiria šias žinių specialistų kategorijas:

Generalinis žinių direktorius, kurio pagrindinė užduotis sukurti organizacijos žinių vadybos sistemą ir vadovauti jos plėtojimui. Jucevičienė ir Šajava (2012) žinių valdymo direktorių apibūdina, kaip žmogų, kuris yra pavaldus generaliniam organizacijos direktoriui ir jo funkcijos yra žinių valdymo sistemos kūrimas, darbuotojų įtikinimas žinių vadybos sistemos nauda, gerosios patirties skleidimas, žinių kultūros formavimas. Labai svarbu, kad organizacijoje būtų kuriama gera organizacinė kultūra, siekiant, kad darbuotojai dalintųsi savo žiniomis, o ne jas slėptų. Todėl svarbu, kad organizacija turėtų tokį darbuotoją, kuris būtų atsakingas už organizacinę žinių kultūrą.

McKeen ir Staples (2001) nustatė, kad žinių vadybininkas pasižymi aukštu išsilavinimu, turintis patirtį ir pasitikėjimą savimi asmuo. Pagrindinė jo užduotis valdyti savo organizacijos žinias taip, kad gautų didžiausią sėkmę organizacijai. Pagrindiniu uždaviniu tampa žmonių elgsenos pakeitimu, kad žmonės pasidalintų savo žiniomis. Žinių vadybininkai turi siekti naujų žinių ir patys mokytis. Šie asmenys siekia iššūkių labiau, nei oficialių galių, kadangi šie darbuotojai turi mažai galių vadovauti



organizacijos darbuotojams, nes kaip teigia Jucevičienė ir Šajava (2012) jie turi koordinuoti visų organizacijoje egzistuojančių žinių sistemų veiklą.

Žinių vadybininko pareigybė turėtų atsirasti organizacijoje, kuri neturi žinių valdymo direktoriaus.

Probst, Raub ir Romhardt (2006) pabrėžia, kad vadybininkus domina mokymosi procesai, kuriuos jie gali kontroliuoti. Jucevičienė ir Šajava (2012) pažymi, kad *Organizacinis mokymasis* vyksta tada, kai organizacijos darbuotojai mokosi drauge analizuodami bei naudodami žinių šaltinius, prisidedant prie organizacijos tikslų. Reikia atskirti terminus *besimokanti organizacija* nuo *į mokymąsi orientuota organizacija*. Pastarosios esmę sudaro rūpinimąsi darbuotojų kaip individų mokymosi procesu, o *besimokanti organizacija* tai bendras komandos mokymosi procesas. Mokymasis iš praeities įvykių formuoja organizacinę atmintį. Todėl siekiant žinių organizacijos reikia, kad organizacija taptų *besimokančia organizacija*. Pagrindinis skirtumas tarp žinių valdymo ir organizacijos mokymosi yra tai, kad pirmasis yra aktyvus ir valdomas procesas.

Dar vienu svarbiu elementu mokymuisi, kurį išskiria Morkvėnas (2010), tampa *neformalus mokymasis*. Darbuotojai siekdami patenkinti savo ir organizacijos poreikius turi nuolat atnaujinti savo turimas žinias. Todėl norėdami tobulėti darbuotojai didžiąją dalį žinių įgyja neformalaus mokymosi procese. Besimokydamas darbuotojas įgyja naujos patirties, naujų gebėjimų, mažinamas profesinis atsilikimas, padidėja darbuotojo savivertė. Kuo daugiau darbuotojas turi žinių, tuo aukštesnė jo kvalifikacija, o tai gerina organizacijos veiklą. Galima teigti, kad „pagrindine neformalaus mokymosi užduotimi turėtų tapti išreikštų žinių perdavimas arba patirties perkėlimas į neišreikštas žinias“ (Morkvėnas, 2010). Siekiant neformalaus mokymosi organizacijoje galima taikyti tokias priemones kaip specialistų pasitarimai, išmoktos pamokos, scenarijai bei mokymosi arenos.

*Išanalizavus žinių vadybos sistemos esmę organizacijoje galima teigti, kad žinių vadybos sistema turi būti koordinuojama ir valdoma. Individų žinių pavertimas organizacinėmis nėra savaiminis reiškinys, kuris be pastangų vyksta pats. Organizacijose, kuriose siekiama efektyvios žinių vadybos sistemos turi atsirasti tokia pareigybė, kaip žinių vadybininkas. Šis specialistas padėtų darbuotojams suvokti žinių vadybos sistemos reikšmę organizacijai bei rūpintis jos funkcionavimu.*

*Kad žinių vadybos sistema funkcionuotų neužtenka skatinti individus išreikšti savo žinias. Turi būti užtikrinta ir gera informacinių technologijų infrastruktūra organizacijoje, žinių ir informacijos kaupimui bei sklaidai*

## **1.5. Žinių vadybos specifika viešojo sektoriaus įstaigų administravime**

Spartėjant technologijų vystymuisi, nuolat kintantys žmonių poreikiai, stiprėjanti valstybių, regionų bei miestų tarpusavio konkurencija skatina ir viešojo administravimo pokyčius. Pokyčiai,

vykstantys pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje Kiurienės (2014) teigimu tiesiogiai daro įtaką ir vietos savivaldai. Kadangi savivaldybės yra arčiausiai gyventojų esančios viešojo valdymo institucijos, tai vietinis valdymo lygmuo yra labiau palankus vystyti viešajam valdymui.

Keičiantis požiūriui į viešąjį valdymą vis dažniau Domarko ir Juknevičienė (2007) teigimu, viešajam administravimui būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Viešojo administravimo pokyčius Domarkas (2011) skirsto į keturias stadijas (žr. 3 lentelė): *tradicinį viešąjį administravimą, naująjį viešąjį administravimą, naująją viešąją vadybą* ir dabartinio laikmečio *naująjį viešąjį valdymą*.

3 lentelė

**Viešojo administravimo raidos stadijos**

Pirmoji – <i>tradicinis viešasis administravimas</i>	Šiai stadijai būdingas tradicinis viešojo administravimo modelis, kurio pagrindiniai bruožai: hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas ir profesionalumas. Šioje stadijoje būdinga dėmesį sutelkti į procesus ir procedūras, o ne į rezultatus.
Antroji - <i>Naujasis viešasis administravimas</i> 1968 - 1970 m.	Šioje stadijoje didesnis dėmesys kreipiamas į veiklos efektyvumą, vadybos principų taikymą, resursų efektyvesnį naudojimą, orientuotą į klientus. Tai tam tikras įvadas į trečiąją viešojo administravimo raidos stadiją.
Trečioji – <i>Naujoji viešoji vadyba</i> 1990 – 2005 m.	Šioje stadijoje būdinga viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, siekiant gerinti efektyvesnį paslaugų teikimą piliečiams. Visas dėmesys telkiamas į verslo sektoriaus principų pritaikymą viešajam sektoriui kur piliečiai įgauna kliento reikšmę.
Ketvirtoji – <i>Naujasis viešasis valdymas</i> 2005 iki dabar	Valdymas (vadovavimas) (angl. <i>governance</i> ) – apibrėžiamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Domarkas, 2011. *Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose*.

Žinių vadybos poreikis išryškėja pastarosiose dviejose viešojo administravimo raidos stadijose: *Naujoje viešojoje vadyboje* ir *Naujajame viešajame valdyme*.

Vienas iš pagrindinių **naujosios viešosios vadybos reformų tikslų yra sumažintos išlaidos viešajam administravimui, greičiau, efektyviau ir kokybiškiau dirbantys valstybės tarnautojai**“ (Guogis, Gudelis, 2009).

Naujosios viešosios vadybos esminis principas yra efektyvesnės paslaugos piliečiams ir požiūris į piliečius kaip į klientus. Guogis ir Gudelis (2009) naująją viešąją vadybą pateikia kaip orientaciją į rezultatus bei klientų pasitenkinimą paslaugomis ir jų kokybe. Organizuojant kokybiškų paslaugų teikimą viešasis sektorius turi bendradarbiauti su verslo ir ne pelno siekiančiais sektoriais, perduodant tam tikras funkcijas vykdyti šiems sektoriams.

Pradedama ryškėti žinių vadybos elementai viešajame administravime. Viešojo sektoriaus pagrindinis dėmesys orientuotas į administracinės naštos mažinimą piliečiams ir verslo sektoriui. Todėl skatinami projektai naujų technologijų diegimui viešosiose institucijose, orientuojamasi į

elektroninių paslaugų diegimą, kad suinteresuoti asmenys (fiziniai ir juridiniai) gautu paslaugas kuo patogesniu ir greitesniu būdu. Skatinamas bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, kad būtų prieinamos kitų institucijų turimos duomenų bazės, siekiant gauti reikalingą informaciją paslaugai suteikti.

Laikantis kokybiškų paslaugų teikimo principo įgyvendinamas „Vieno langelio“ principas. Šio principo esmė paslaugų suteikimas vienoje vietoje, kad kuo daugiau viešojo valdymo institucijų (valstybės tarnautojų) informaciją, reikalingą prašymams nagrinėti ir sprendimams priimti, gautų pačios, neprašydamos to padaryti ūkio subjektų, piliečių ar kitų asmenų. Siekiama užtikrinti, kad viešojo valdymo institucijų turimi duomenys apie fizinius ir juridinius asmenis būtų prieinami kitoms viešojo valdymo institucijoms, teikiančioms paslaugas esant įvairiems gyvenimo įvykiams (įmonės steigimas, darbo netekimas, darbo paieška ir kita). Siekiant užtikrinti efektyvius informacijos ir duomenų mainus tarp viešojo valdymo institucijų, svarstomos galimybės viešajame valdyme diegti sąveikius duomenų, informacijos ir žinių apsikeitimo teisinius, organizacinius, semantinius ir techninius sprendinius (Viešojo tobulinimo programa, 2012).

Šiame laikotarpyje visas dėmesys buvo akcentuojamas į klientus. Efektyvi informacijos sklaida per visuomenines informavimo priemones, vykdomos programos visuomenės aptarnavimo gerinimo sferoje. Valstybės sektoriuje dirbantiems asmenims keliami vis didesni reikalavimai. Pradedant nuo minimalių kvalifikacinių reikalavimų ir prieigų prie viešųjų informacinių tinklų ir baigiant moderniausių informacinių technologijų valdymo kompetencija, prieiga prie didžiausias galimybes teikiančios techninės ir programinės įrangos bei duomenų srautų kanalų (Atkočiūnienė, 2009). Atsiranda poreikis gerai išmanančio personalo, kaip dirbti su technologijomis ir taip efektyviau vykdyti savo veiklą, dirbant su įvairia informacija.

Atkočiūnienės (2013) teigimu valstybės lygiu informacijos ir žinių valdymas formuoja naujas viešojo administravimo paradigmas. Autorė akcentuoja, kad verslo sektorius gali padėti viešajam sektoriui didinant pastarojo lankstumą ir skatinant orientuotis į tikslus ir rezultatus. Viešajam sektoriui suteikiamas kokybinis požiūris.

Tačiau paslaugų funkcija viešajame administravime pagal Naująją viešąją vadybą buvo svarbesnė už paskirstymo, perskirstymo, reguliavimo ar institucijų kūrimo funkcijas. Visas Naujosios viešosios vadybos diskursas tapo ekonomizuotu vartotojo ir kliento poreikių tenkinimo diskursu.<sup>3</sup>

**Žinių vadybos sistemos poreikis išryškėja ketvirtojoje viešojo administravimo raidos stadijoje**, nes diegiant naujausias technologijas viešajame sektoriuje reikia skatinti žmonių norą dirbti su tomis technologijomis. Įdiegus naujausias technologijas organizacija netampa konkurencinga, nes

<sup>3</sup> [http://www.savzinios.lt/index.php?lang=lt&id=2&mag\\_id=340&art\\_id=1154](http://www.savzinios.lt/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=340&art_id=1154)

svarbiausias aspektas yra žmonės, kurie dirba su tomis technologijomis ir jų motyvacija naudoti jas. Naujosios viešosios vadybos sąvoka pakeičiama naujojo viešojo valdymo sąvoka.

Naujasis viešasis valdymas – tai procesas, kur pagrindinis dėmesys skiriamas pačiam procesui, apimančiam tiek politikų, tiek piliečių dalyvavimą tvarkant ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, pasitelkiant valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveiką.

Pasak Guogio (2010) naujajame viešajame valdyme veiklos efektyvumo schema 3E (economy-ekonomiškumas; efficiency-efektyvumas; effectiveness-veiksmingumas), kuri buvo pripažinta naujojoje viešojoje vadyboje, pakeičiama kita 3E koncepcija – socialiniu teisingumu (equity), lygybė (equality) ir etika (ethics). Autoriau teigimu viešajame administravime turi vyrėti sąvokos „demokratija“, „savigarba“ ir „pilietis“, o ne „rinka“, „konkurencija“ ir „klientas“ (Šarkutė, 2013).

Augustinaitis (2010) nurodo, kad jeigu valdymas ir politinė veikla vis labiau supanašėja su verslu, tai jie taip pat gali būti traktuojami kaip tam tikros informacinės veiklos atmainos, kurių valdymui tinkamiausi yra žinių vadybos metodai ir komunikacinių sąveikų organizavimas. Reikia pastebėti, kad šiuo požiūriu valdininkas vis labiau traktuotinas ne vien kaip tarnautojas ar pareigūnas, o kaip **„žinių darbuotojas“** (angl. *knowledge worker, brain worker*) ir komunikacijos bei informacijos specialistas plačiąja šio žodžio prasme. Taigi valdymas virsta specifine žinių ekonomikos dalimi, teikiančia viešąsias paslaugas, kurios įsilieja į bendrą konkurencinę paslaugų erdvę.

Visi protinio darbo darbuotojai laikomi žinių darbuotojai, o viešojo sektoriaus dauguma darbuotojų atlieka protinį darbą. Kasdienėje veikloje jie priima sprendimus, sprendžiant įvairias visuomenės problemas, teikiant paslaugas gyventojams, gerinant visuomenės gyvenimo sąlygas. Kad priimti sprendimai būtų efektyvūs reikia gauti tinkamos informacijos problemai spręsti, sugebėti apdoroti tą informaciją, kad priimtas sprendimas būtų tinkamas. Todėl sprendimų priėmimo svarbų vaidmenį atlieka žmonės, kurie turi skirtingą patirtį, išsilavinimą, todėl gali pateikti skirtingus problemos sprendimo aspektus. Sprendžiant visuomenines problemas viešųjų įstaigų valdyme turi būti formuojamos komandos specifinėms problemoms spręsti, taip pat reikia skatinti įstaigos darbuotojus bendradarbiauti, o ne konkuruoti, nes geras sprendimas priimamas komandinio darbo ir bendradarbiavimo pagrindu.

4 lentelė

#### Gero sprendimo elementai

Elementas	Samprata	Žinių vadybos sąsajos
Informacijos valdymas	Sprendimų priėmimo kokybei labai svarbus informacijos valdymas, jos naudojimas ir tinkamas interpretavimas. Tik turint pakankamai informacijos ir mokant ją atitinkamai panaudoti galima pasiekti laukiamų rezultatų. Informacijos srautų valdymas, jų panaudojimas yra svarbiausias efektyvių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo veiksnys.	Siekiant suteikti kokybiškas paslaugas interesantams reikia, kad organizacijoje būtų efektyvi informacijos sklaida. Valdant informaciją sukuriama organizacinė žinios, kurios skatina organizacijos inovatyvumą ir konkurencingumą.

<p>Informacijos apdorojimas</p>	<p>Sprendimus priimančios struktūros turi galimybes disponuoti (kartais manipuluoti) informacijos srautais, einančiais iš įvairių valdymo lygių ir struktūrų, bei subjektų ateinančia informacija. Ne visa surinkta ir reikalinga informacija gali būti pateikiama oficialioms struktūroms. Ji gali būti pateikta iškreipta, neišsami, pernelyg sutirštinta, nekaupianti visos informacinės įvairovės. Sprendimų priėmimo procese sprendimų rengėjai dažnai informacijos apdorojimą suvokia kaip informacijos filtravimo procesą prieš priimant aukščiausio lygmens sprendimus. Tai yra natūralus procesas, būdingas šiuolaikinei valdymo praktikai, kadangi ir šiandien aukščiausio lygio politikams ir vykdančiosios valdžios vadovams dažniau „geros“ žinios yra palankesnės ir labiau priimtinos nei nepalanki ir negatyvūs procesus identifikuojanti informacija. Todėl sprendimus rengiančiose biurokratinėse struktūrose atsiranda galimybė blokuoti, atrinkti informacijos srautus. Taip daroma tiesioginė įtaka būsimų sprendimų poveikiui ir rezultatams.</p>	<p>Kad sprendimas būtų tinkamas problemai spręsti reikia gautą informaciją sugebėti tinkamai panaudoti. Todėl aktualu, kad darbuotojai turėtų atitinkamas kompetencijas. Organizacija turi orientuotis ir tapti besimokančia.</p>
<p>Sprendimo priėmimo procesas</p>	<p>Sprendimo priėmimo procesas gali varijuoti nuo kolektyvinio iki hierarchinio. Šis procesas prasideda nuo aukščiausios valdžios priimančio sprendimą imtis naujos programos įgyvendinimo iki vykdančio darbuotojo sprendimo įgyvendinti pavestas užduotis. Teoretikai skiria skirtingus sprendimų priėmimo proceso etapus, nuo kelių iki keliolikos, tačiau pagrindiniai yra šie: problemos nustatymas, sprendimų rengimas, sprendimų priėmimas, sprendimų įgyvendinimas ir sprendimų priėmimo vertinimas</p>	<p>Norint įgyvendinti gerą sprendimą reikia, kad organizacijoje vyrauti tinkama organizacinė kultūra. Kad visi siektų bendrų tikslų svarbu darbuotojų motyvacija ir noras įgyvendinti priimtą sprendimą. Todėl darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą tampa svarbiu aspektu formuojant komandinį darbą.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Buškevičiūtė, Raipa, 2011. *Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje*. Buškevičiūtė, Raipa 2010. *Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje*.

Buškevičiūtė ir Raipa (2011) nurodo, kad gero sprendimo samprata dažniausiai tapatinama su racionalumo, efektyvumo ir veiksmingumo sąvokomis. Efektyvumo ir racionalumo sąvokos yra labai panašios, tačiau akcentuotina, kad efektyvumas daugiau siejamas su veiklos rezultatais, o racionalumas – su priemonėmis tiems rezultatams pasiekti. Tad efektyvumas viešosiose įstaigose dažnai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, efektyvūs sprendimai, racionalus išteklių naudojimas, pozityvūs organizacijos veiklos rezultatai ir stipri organizacinė kultūra.

Kad viešojo sektoriaus darbuotojai siektų valstybės prioriteto kokybiškų paslaugų suteikimo, organizacijoje turi būti gera organizacinė kultūra žinių dalinimuisi. Siekiant paslaugų kokybės gerinimą viešajame sektoriuje reikia atrasti ekspertus ir panaikinti organizacijos žinių spragas. Šio tikslo pasiekti galima tik motyvuojant darbuotojus. Technologinė infrastruktūra turi padėti paslaugos suteikimui, o ne trukdyti. Kad technologijos būtų tinkamos jas reikia suderinti su mokymosi jomis

naudotis poreikiu bei užtikrinti jų efektyvų naudojimą. Mokantis senos, nusistovėjusios žinios pakeičiamos naujomis, todėl darbuotojai, turi suprasti poreikį išmokti naudotis naujomis technologijomis įstaigoje. 5 lentelėje pateikiamos viešojo sektoriaus žinių vadybos sistemos charakteristikos, kurios apibūdina kaip organizacijoje turi vykti žinių pagavimas/kūrimas, pasidalinimas/sklaida, įgijimas/ panaudojimas, technologiniu ir žmogiškuoju aspektu.

5 lentelė

**Žinių vadybos sistemos elementų charakteristika viešajame sektoriuje**

<b>Žinių vadybos ciklas</b>	<b>Technologini elementas</b>	<b>Žmogiškasis elementas</b>
<b>Kaupimas</b>	Technologinės priemonės turi užtikrinti informacijos išsaugojimą ir prieinamumą visiems organizacijos nariams.	Darbuotojai turi būti motyvuoti naudotis technologijomis išsaugant žinias. Informacinių sistemų ir duomenų bazių naudojimo skatinimas žinių ir informacijos išsaugojimui.
<b>Pasidalinimas/sklaida</b>	Elektroninių technologijų naudojimas siekiant dalintis žiniomis, žinių perdavimas dideliame darbuotojų srautui.	Informacija turi būti prieinama visiems darbuotojams, kad galėtų priimti efektyvius sprendimus sprendžiant problemas. Identifikuoti darbuotojai –ekspertai, kurie gali suteikti reikiamos informacijos specifinės problemos sprendimui.
<b>Pagavimas/kūrimas</b>	Informacinės duomenų bazės suderintos tarpusavyje, kad pateikiama informacija galėtų pasinaudoti visi darbuotojai. Bendradarbiaujant su išorės žinių šaltiniais padeda efektyviau suteikti kokybiškas paslaugas.	Visi protinio darbo darbuotojai laikomi žinių darbuotojais, kurių kompetencijos ir patirtis padeda siekti bendrų organizacijos tikslų. Žinant ir vertinant darbuotojų kompetencijas skatinamas efektyvių sprendimų priėmimas pateikiant savo žinias laiku ir tiksliai.
<b>Įgijimas/panaudojimas</b>	Technologijos patogios naudotis ir yra prieinamos, arti darbo vietos.	Kuriama gera organizacinė kultūra, siekiant tarpusavio pagarbos ir bendradarbiavimo. Decentralizuotas sprendimų priėmimas suteikiant didesnę atsakomybę. Formuojamas komandinis darbas, skatinantis bendradarbiauti, o ne konkuruoti.

Šaltinis: sudaryta autorės

*Apibendrinant galima teigti, kad viešajam sektoriui perimant verslo sektoriaus valdymo principus žinios tampa vienu iš svarbiausių elementų valdyme. Viešojo sektoriaus administravimo paradigmos kaita paskatino pokyčius ir vietos savivaldoje. Diegiamos naujausios technologijos ir restruktūrizuojamas valdymas. Atsiranda nauja samprata apie viešąjį valdymą – naujasis viešasis valdymas, kurio pagrindiniu principu yra tinkamas sprendimų priėmimas per bendradarbiavimą su verslo sektoriumi ir visuomene, valstybės valdžios suvokimas kaip tarnavimas visuomenei. Tam, kad būtų priimami sprendimai valdžios atstovai tampa ne tik kaip tarnautojas, bet kaip „žinių darbuotojas“. Tik tinkamos informacijos gavimas ir kompetencijų turėjimas interpretuoti informaciją gali padėti priimti gerus sprendimus įgyvendinant valstybės politiką orientuotą į socialumą. Darbuotojai dirbantys viešajame sektoriuje turi jaustis vertinami ir reikalingi, kad siektų bendrų valstybės tikslų ir dalintųsi savo žiniomis. Todėl vadovai turėtų atsižvelgti į žinių vadybos sistemos reikalingumą viešajame sektoriuje.*

## II. AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽINIŲ VADYBOS SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika

Nepaisant pastaruoju metu vis didėjančio susidomėjimo žinių vadyba ir jos praktinio taikymo organizacijoms, bei didėjančių straipsnių šia tema kiekio pasaulinėje mokslinėje literatūroje, Lietuvoje vis dar mažai dėmesio skiriama šiai vadybos mokslo sričiai.

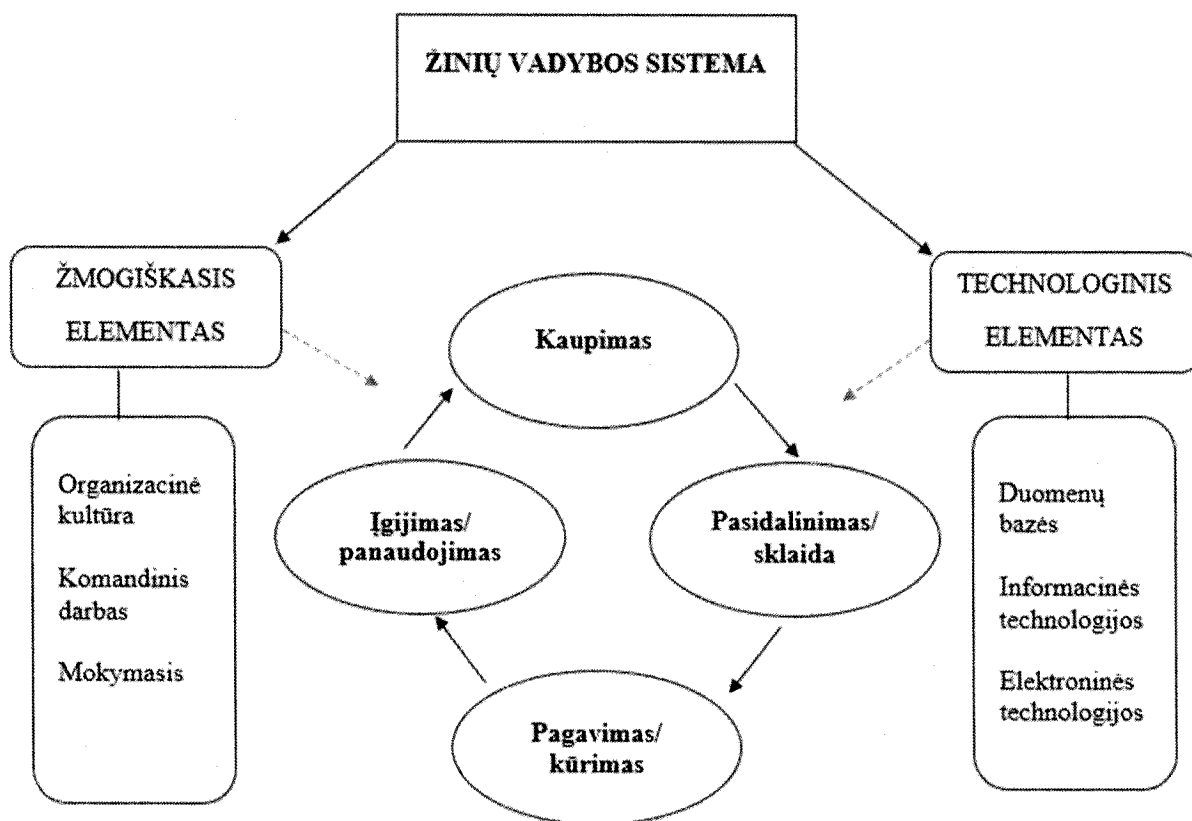
Šiuo magistro darbu siekiama išanalizuoti Akmenės rajono savivaldybės žinių vadybos sistemos naudojimą. Kadangi Akmenės rajono savivaldybėje žinių vadybos tematika iš viso nėra atliktų tyrimų, aktualu ištirti žinių vadybos sistemos funkcionavimą viešosios įstaigos pavyzdžiu. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti:

- 1) kaip funkcionuoja žinių vadybos sistema Akmenės rajono savivaldybės administracijoje;
- 2) koks dėmesys skiriamas žinių ir informacijos sklaidai tarp savivaldybės struktūrinių padalinių;
- 3) kaip būtų galima tobulinti žinių vadybos sistemą Akmenės rajono savivaldybėje.

Siekiant ištirti žinių vadybos sistemą Akmenės rajono savivaldybėje, atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, dokumentų turinio analizė. Išanalizuoti Akmenės rajono savivaldybės administracijos skyrių veiklos nuostatai, vidaus tvarkos taisyklės, savivaldybės administracijos nuostatai, asmenų prašymų nagrinėjimo ir aptarnavimo taisyklės, tarnybinių komandiruočių tvarkos aprašas, dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas, informacinės sistemos naudotojų taisyklės, seniūnijų veiklos taisyklės.

Siekiant ištirti kaip žinių vadybos sistema funkcionuoja Akmenės rajono savivaldybėje buvo pasirinktas **Nonaka ir Takeuchi (1995) žinių vadybos modelis**. Šio modelio tikslas yra kurti draugišką žinių kultūrą ir elgesį remiant atitinkamus procesus, siekiant pagerinti žinių dalijimąsi įgalinant technologijas.

ŽVS esminiai elementai yra technologijos, kuriomis turi būti išsaugomos išreikštos žinios ir informacija, taip pat technologijų pagalba žinių ir informacijos dalinimasis tampa daug efektyvesnis. Technologijos turi būti suderintos tarpusavyje, patogios naudotis, užtikrinti žinių ir informacijos išsaugojimą ir priėjimą visiems darbuotojams. Kitas svarbus ŽVS elementas yra žmonės, nes tik žmonės turi žinias, o ne duomenų bazės, todėl organizacijoje dėmesys turi būti akcentuojamas į neišreikštas žinias ir kaip jas išreikšti. Siekiant žinių transformacijos į organizacines turi būti sukurta organizacinė žinių kultūra. Organizacijoje siekiant kurti organizacinę žinių kultūrą turi būti skatinamas komandinis darbas, bendradarbiavimas. Kadangi žinios sensta jas reikia atnaujinti, todėl žinių darbuotojai turi siekti mokytis ir kelti kvalifikaciją.



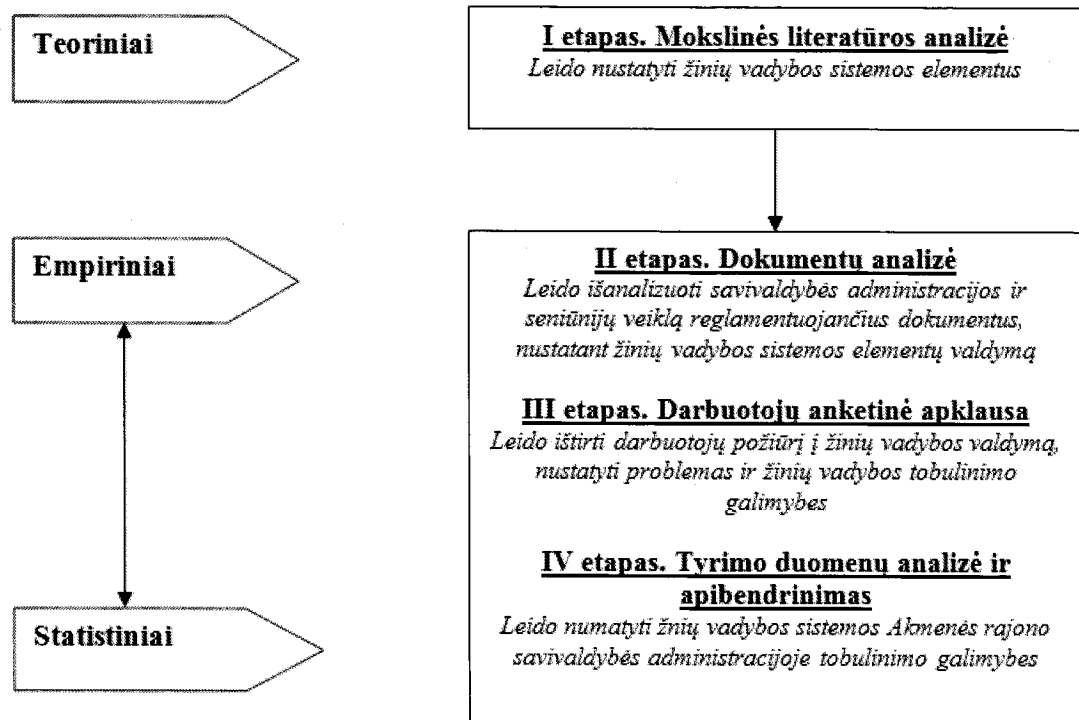
**9 pav. Tyrimo metodologinės nuostatos**  
Šaltinis: sudaryta autorės

**Tyrimo tikslas** – nustatyti naudojamus žinių vadybos metodus Akmenės rajono savivaldybės administracijoje.

**Tyrimo objektas** – žinių vadybos sistema.

**Tyrimo etapai:** žinių vadybos sistemos tyrime naudota mišrių metodų strategija. Naudoti teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai. Atliekant tyrimą buvo laikomasi keturių tyrimo etapų (žr. 10 paveikslą). Pirmojo etapo paskirtis: nustatyti žinių vadybos elementus ir jų valdymo specifiką. Antrojo etapo paskirtis: išanalizuoti ar Akmenės rajono savivaldybės administracijos veiklos dokumentuose yra įtvirtinti ir žinių vadybos elementų valdymas. Trečiojo etapo paskirtis: nustatyti ARSA darbuotojų požiūrį į technologinę infrastruktūrą (žinių išsaugojimui ir sklaidai), organizacinę kultūrą (žinių gavimui ir dalinimuisi), mokymosi ir kompetencijų kėlimo galimybes (naujų žinių įgijimui). Ketvirtasis etapas – žinių vadybos sistemos vertinimas ARSA bei tobulintinų sričių nustatymas.





**10 pav. Žinių vadybos sistemos tyrimo etapai**  
Šaltinis: sudaryta autorės

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo vadovautasi bendrais tyrimo etikos reikalavimais (pagal Monette, Sullivan, DeJong, 1986; Robson, 1997): tyrimo teisėtumas, tikslų aiškumas ir jų atskleidimas tyrimo dalyviams, tyrimo dalyvių anonimiškumo užtikrinimas, dalyvavimo tyrime savanoriškumo užtikrinimas. Visi tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir dalyvavo laisvanoriškai. Kiekvienas tyrimo dalyvis turėjo teisę asmeniškai nuspręsti, dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Nesutinkantys dalyvauti tyrime galėjo atsisakyti ir nepildyti tyrimo klausimyno. Buvo užtikrintas tiriamųjų anonimiškumas. Klausimyno nuoroda buvo išsiųsta elektroniniu paštu, todėl tiriamasis galėjo tiesiog nepildyti klausimyno. Taip pat buvo sudaryta galimybė tyrimo dalyviui pamatyti tyrimo klausimyno atsakymų bendrus rezultatus.

## 2.2. Tyrimo instrumentai

*Dokumentų analizė.* Metodas taikytas antrajame tyrimo etape. Siekiant ištirti Akmenės rajono savivaldybėje esamą žinių vadybos sistemą, buvo atliekama savivaldybės veiklos dokumentų ir technologinės infrastruktūros analizė. Dokumentų analizės metodas padeda gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu tyrimo klausimu (Denscombe, 2010). Šis metodas buvo pasirinktas siekiant gauti pirminę informaciją apie formaliai deklaruojamus įstaigos nuostatus žinių vadybos įgyvendinimo procesuose ir palyginti su darbuotojų požiūriu. Savivaldybės administracijos dokumentai yra vieši ir lengvai prieinami, o juose užfiksuota informacija yra patikima, nes visi

analizuoti dokumentai yra patvirtinti įstaigos vadovų, prisiimant atsakomybę už jų turinio tikrumą. 3 priede pateikta dokumentų analizės matrica, kuria vadovaujantis buvo atlikta dokumentų analizė. Dokumentų analizė atlikta naudojant daugkartinį, atidų dokumentų skaitymą, konvertuojant duomenis į informaciją, reikalingą užpildyti žinių vadybos sistemos matricai. ARSA veiklos dokumentų analizės fragmentas pateikiamas lentelėje, visi tyrimo rezultatai – empirinėje dalyje.

6 lentelė

ARSA dokumentų analizės matricos fragmentas

Žinių vadybos ciklas	Technologinio elemento kriterijai	Patvirtinantys teiginiai	Dokumento pavadinimas
Kaupimas	Užtikrinamas duomenų ir informacijos išsaugojimas	<p>„Kad dokumentai būtų išsaugomi, prieinami reikiamą laiką ir būtų užtikrinta jų paieška, kiekviename Savivaldybės administracijos padalinyje turi būti sudaryta užbaigtų bylų apskaitos sistema...“</p> <p>„įformina ir saugo nustatytą laiką posėdžių protokolus“.</p>	<p>ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas</p> <p>ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai</p>
	Užtikrinamas informacijos ir duomenų prieinamumas visiems įstaigos darbuotojams	<p>„tvarkyti ir valdyti dokumentus taip, kad būtų užtikrinta visų turimų dokumentų greita paieška“.</p> <p>Bendrasis skyrius „užtikrina medžiagos pateikimą laiku posėdžių dalyviams“.</p>	<p>ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas</p> <p>ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

*Anoniminė anketinė apklausa.* Siekiant visapusiškai įvertinti žinių vadybos sistemą viešajame sektoriuje ir pateikti sistemos tobulinimo rekomendacijas buvo pasirinktas apklausos metodas. Norint tinkamai įvertinti žinių vadybą Akmenės rajono savivaldybėje atskleidžiant žinių vadybos vertinimui svarbias sritis: įstaigos mokymąsi, organizacinę kultūrą, žinių vadybos procesus bei technologinę infrastruktūrą. Nuspręsta vykdyti anketinę darbuotojų apklausą.

Anketinės apklausos metodas pasirinktas norint greitai ir mažiausiomis sąnaudomis gauti reikiamą informaciją iš žinomos tyrimo subjektų grupės. Siekiant atskleisti žinių vadybos sistemos funkcionavimą savivaldybėje buvo sudaryta anketa (4 priedas).

Anketa patalpinta į [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) ir buvo platinama elektroniniu paštu. Darbuotojai turėjo teisę nepildyti anketos. Anketa anoniminė. Ją sudaro 12 klausimų. Siekiant sukurti kokybišką tyrimo instrumentą buvo atliktas pilotinis tyrimas. Jo tikslas – įvertinti taikomo instrumento organizavimo

procedūrų ir metodo kokybę (Kardelis, 2003). Anketa buvo tikrinama pateikus kelių seniūnijų darbuotojams bei Savivaldybės administracijos bendrojo skyriaus specialistams. Atkreipus dėmesį į respondentų pastabas, pataisytas klausimynas buvo išplatintas Akmenės rajono savivaldybės administracijos ir jos padalinių darbuotojams. Kad tyrime sudalyvautu kuo daugiau respondentų buvo sudaryta galimybė užpildyti anketos klausimyną ir tyrėjos darbo vietoje.

Klausimyną (žr. 7 lentelė) sudaro trys dalys:

1. Instrukcinė dalis, kurioje paaiškinama kokių tikslų atliekamas tyrimas.
2. Sociodemografinė, kurioje renkami duomenys apie tyrimo dalyvį.
3. Pagrindinė dalis, kurią sudaro 4 teiginių blokai. Pirmuoju ir antruoju klausimyno blokais siekiama išsiaiškinti ar technologinė infrastruktūra palanki žinių vadybos sistemai efektyviai funkcionuoti. Trečiasis klausimyno blokas pateiktas norint išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina žinių dalinimąsi, komandinį darbą, bendradarbiavimą. Ketvirtuoju klausimyno bloku norima išsiaiškinti ar vertinamos darbuotojų turimos kompetencijos bei kaip skatinamas darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos kėlimas.

7 lentelė

#### Anketinės apklausos klausimyno turinys

Diagnostinis blokas/vertinimo kriterijai	Klausimų turinys	Klausimai
Sociodemografinis	Siekiama išsiaiškinti respondento darbo stažą, pareigas bei kuriame struktūriniame padalinyje jis dirba	1-5
IT aplinkos vertinimas	Siekiama išsiaiškinti kokiais būdais yra išsaugomos žinios ir informacija įstaigoje.	6-8
IT naudojimas informacijos kaupimui ir sklaidai	Siekiama išsiaiškinti ar pakankama technologinė infrastruktūra informacijos ir žinių sklaidai.	9-13
Organizacinės kultūros žinių vadybos stiprinimui vertinimas	Siekiama įvertinti kokia yra organizacinė kultūra, ar palanki žinių dalinimuisi.	14-15
Darbuotojų vertinimas ir skatinimas	Siekiant nustatyti ar respondentai motyvuojami siekti naujų žinių, mokytis savarankiškai ir kaip vertina žinias.	16-22

Šaltinis: sudaryta autorės

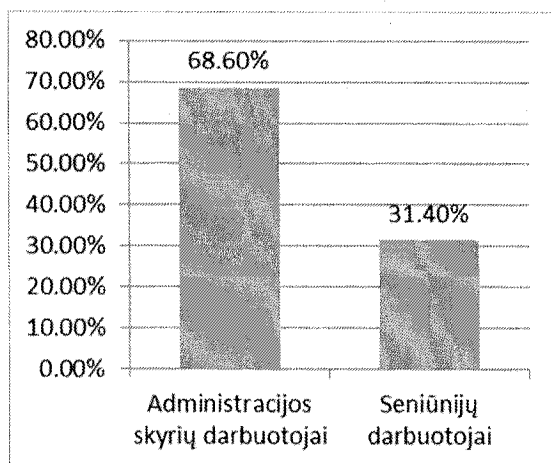
Apklausos duomenų statistinė analizė buvo atlikta naudojant aprašomąją statistiką. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodas, kuris leidžia daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamas savybes (Čekanavičius, Murauskas, 2003). Remiantis duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodu, magistro darbe, sukonstruoti tyrimo metu gauti atsakymų vidurkiai ir didelės apimties informacija pateikta grafiškai.

### 2.3. Tyrimo imties charakteristika

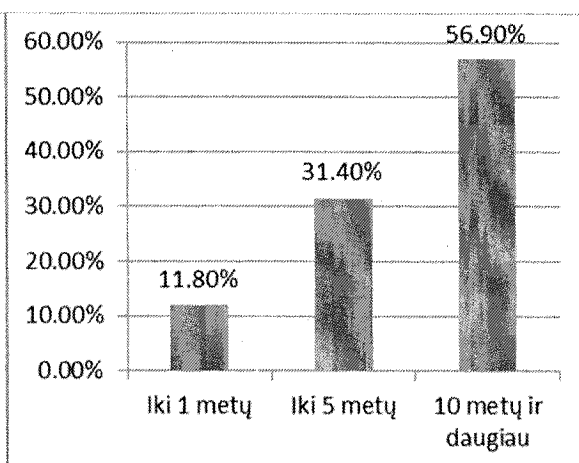
*Anoniminė anketinė apklausa.* Tiriamųjų grupė buvo pasirinkta Akmenės rajono savivaldybės administracijos ir jos padalinių (seniūnijų) darbuotojai. Savivaldybėje ir seniūnijose iš viso yra 168

pareigybės. Tačiau yra pareigybių, kurios yra laisvos – 10. Taip pat yra pareigybių 0.5 etato ir keliose tokiose pareigybėse dirba vienas asmuo (išanalizavus administracijos struktūra nustatyta, kad yra dvi pareigybės, kuriose dirba vienas asmuo). Dalis darbuotojų klausimyno užpildyti negalėtų, nes darbo specifiška neleidžia to padaryti (valytojos, kapinių sargai, vairuotojai), tokių pareigybių yra 23. Todėl anketa buvo išplatinta 134 respondentams. Tyrimo instrumento grįžtamumas pasirinktas – 95 proc. Tai pakankamas grįžtamumo procentas siekiant ištirti žinių vadybos sistemos funkcionavimą Akmenės rajono savivaldybėje. Tyrimo klausimyną užpildė 102 asmenys (76 proc.), tai pakankamas skaičius užtikrinantis reprezentatyvius rezultatus.

Tyrimo dalyvavo 32 seniūnijų darbuotojai ir 70 administracijos skyrių darbuotojai. Kaip pateikta 12 paveiksle didžioji dalis respondentų (56,9 proc. visų respondentų) įstaigoje dirba 10 ir daugiau metų. Iš jų 51 proc. paslaugas teikiantis savivaldybės administracijos darbuotojas ir 49 proc. valstybės tarnautojų (žr. 11 pav).



**11 pav. Respondentų pasiskirstymas padaliniuose (N-102)**



**12 pav. Respondentų darbo stažas ARSA (N-102)**

### III. AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ŽINIŲ VADYBOS SISTEMOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

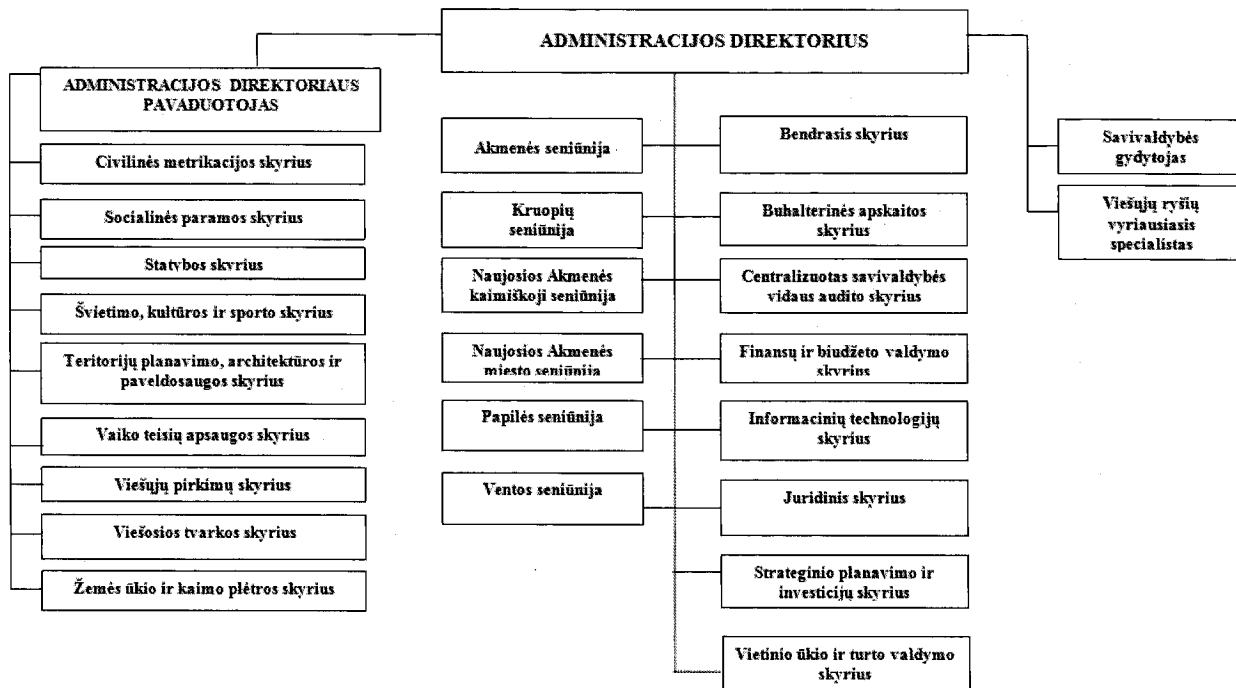
#### 3.1. Akmenės rajono savivaldybės administracijos veiklos dokumentų analizė

Dokumentų analizei atlikti naudoti oficialūs Akmenės rajono savivaldybės administracijos (toliau ARSA) ir jos padalinių veiklą reglamentuojantys dokumentai, kurie buvo prieinami darbo autorei: *ARSA nuostatai, ASRA vidaus tvarkos taisyklės, Tarnybinių komandiruočių ARSA tvarkos aprašas, ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas, Interneto svetainės administravimo tvarkos aprašas, Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo ARSA taisyklės, Skyrių ir padalinių (seniūnijų) veiklos nuostatai, Informacinės sistemos nuostatai, IS duomenų saugos nuostatai, ARSA saugaus informacijos tvarkymo taisyklės, ARSA IS naudotojų administravimo taisyklės, ARSA IS veiklos tęstinumo valdymo planas.*

Visi minėti dokumentai yra skirti vidiniam įstaigos naudojimui ir yra tvirtinami administracijos vadovo. Už visų tvarkų ir taisyklių įgyvendinimą ARSA atsakingas yra administracijos direktorius.

Remiantis atlikta teorinės dalies analize, nustatyta, kad žinių vadybos sistemoje svarbiausiu aspektu yra individų neišreikštos žinios ir jų transformavimas į organizacines išreikštas žinias. Tam didelę įtaką turi organizacijos naudojamos technologijos bei organizacinė kultūra. Siekiant, kad žinios taptų išreikštomis turi vykti sistemiškas ŽVS elementų funkcionavimas per Žinių vadybos ciklą. **Todėl atliekant dokumentų analizę siekiama nustatyti ar šių veiksmų taikymas yra oficialiai įtvirtintas įstaigos dokumentuose.** Atliekant ARSA veiklos dokumentų analizę visų elementų apraiškos rastos, todėl aktualu išsiaiškinti ar šie elementai sąveikauja žinių vadybos procesuose.

Išanalizavus teoriją vienas iš kriterijų turintis įtakos žinių vadybai yra organizacinė struktūra. ARSA struktūra (žr. 13 pav.) susideda iš struktūrinių padalinių – skyrių, struktūrinių teritorinių padalinių – seniūnijų ir specialistų. ARSA struktūrą sudaro 17 skyrių, 6 seniūnijos ir 2 specialistai. Kadangi yra suformuoti skyriai ir seniūnijos, kurie turi savo vadovus (skyrių vedėjai, seniūnai) galima teigti, kad yra formuojamas komandinis darbas. Kiekvieno skyriaus veikla grįsta tarpusavio bendradarbiavimu skyriuje, siekiant gerų skyriaus darbo rezultatų.



**13 pav. ARSA struktūra**

**Šaltinis:** Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. balandžio 30 d. sprendimas Nr. T-105(E) „Dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“

Vienas esminių ŽVS veiksmų skatinti individus dalintis savo žiniomis siekiant gerinti paslaugų suteikimą interesantams. Kad įstaigoje būtų palanki aplinka žinių sklaidai turi būti kuriama gera organizacijos kultūra, skatinanti bendradarbiavimą, pagarbą, tarpusavio supratimą. ARSA vidaus tvarkos taisyklėse nurodoma, kad darbuotojų „darbo vietoje turi būti vengiama triukšmo, palaikoma dalykinė darbo atmosfera, valstybės tarnautojai ir darbuotojai turi elgtis pagarbiai vieni su kitais, aptarnaujamais ir kitais asmenimis“. Taip pat nurodoma, kad draudžiama vartoti necenzūrinius išsireikšimus bei darbo vietoje laikyti necenzūrinio turinio informaciją, kuri gali įžeisti asmens orumą.

Kitas esminis ŽVS elementas įstaigos technologinė infrastruktūra, kuri padeda kaupti, saugoti, dalintis duomenimis ir informacija. Kad informacija būtų naudinga ir padėtų efektyviai atlikti užduotis darbuotojas turi turėti galimybę ja naudotis. ARSA įdiegta informacijos ir verslo procesų valdymo sistema – DocLogix. DocLogix sistemą sudaro dokumentų valdymo sistema bei įdiegta užduočių koordinavimo funkcija. Taip pat šioje sistemoje darbuotojai gali talpinti informaciją, tokią kaip išvykimų registravimą bei rasti informaciją: dokumentų formas, darbuotojų ir įstaigų kontaktus, informaciją apie pavaduojančius asmenis vadovų nebuvimo laikotarpiu. ARSA IT skyriaus veiklos nuostatuose nurodoma, kad pagrindiniai skyriaus uždaviniai yra padėti Administracijos struktūriniais padaliniais informacinių technologijų ir telekomunikacijų klausimais. Skyrius yra atsakingas už padaliniuose įdiegtas pažangias informacine ir telekomunikacines technologijas. IT

skyriaus funkcijos yra kontroliuoti padalinių ir skyrių kompiuterizavimo darbus, kompiuterinės įrangos įsigijimą ir jos panaudojimo efektyvumą.

Išanalizavus visų ARSA skyrių veiklos nuostatus matyti, kad darbuotojai yra skatinami kelti savo kvalifikaciją, nes nuostatuose nurodyta, kad skyriaus tarnautojai ir darbuotojai privalo nuolat tobulinti savo kvalifikaciją ir dalyvauti darbuotojams organizuojamuose mokymuose, seminaruose, paskaitose ir kituose renginiuose.

8 lentelė

### ŽVS elementų įtvirtinimas dokumentuose

Žinių vadybos ciklas	Technologinio elemento kriterijai	Patvirtinantys teiginiai	Dokumento pavadinimas
Kaupimas	Užtikrinamas duomenų ir informacijos išsaugojimas	„Kad dokumentai būtų išsaugomi, prieinami reikiamą laiką ir būtų užtikrinta jų paieška, kiekviename Savivaldybės administracijos padalinyje turi būti sudaryta užbaigtų bylų apskaitos sistema...“  „įformina ir saugo nustatytą laiką posėdžių protokolus“.	ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas  ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai
	Užtikrinamas informacijos ir duomenų prieinamumas visiems įstaigos darbuotojams	„tvarkyti ir valdyti dokumentus taip, kad būtų užtikrinta visų turimų dokumentų greita paieška“.  Bendrasis skyrius „užtikrina medžiagos pateikimą laiku posėdžių dalyviams“.	ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas  ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai
Pasidalinimas/ sklaida	Galimybė greitai perduoti informaciją dideliame darbuotojų sraute	„Savivaldybės administracijos padalinių prašoma informacija, kurią privalo jiems pateikti, teikiama tik elektroniniu paštu“	ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas
	Elektroninių technologijų naudojimas	IT skyrius „administruoja Savivaldybės administracijos elektroninį paštu“	ARSA IT skyriaus veiklos nuostatai
Pagavimas/ kūrimas	Prieinamos išorinės duomenų bazės, gauti reikalingai informacijai	„analizuoja švietimo būklę, pasitelkęs Atvirą informavimo, konsultavimo, orientavimo sistemą (AIKOS), <...> naudodamasis Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) informacija, rengia pranešimus Savivaldybės institucijoms“.	ARSA Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklos nuostatai
	Duomenų bazės suderintos tarpusavyje, kad pateikta informacija būtų atkoduojama	„Elektroninės informacijos vientisumo užtikrinimas“  „organizuoja <...> posistemų ir programų tarpusavio sąveiką, posistemų sąveiką su kitais valstybės registrtais bei informacinėmis sistemomis“	ARSA informacinių sistemų duomenų saugos nuostatai  ARSA informacinių sistemų nuostatai
Įgijimas/ panaudojimas	Visi organizacijos nariai turi galimybę naudotis	„Seniūnija<...> turi teisę gauti iš Administracijos struktūrinių	ARSA seniūnijų veiklos nuostatai

	bendra organizacijos informacija	<i>padalinių &lt;...&gt; bei darbuotojų, Savivaldybės įstaigų ir kontroliuojamų įmonių informaciją &lt;...&gt;, kurios reikia seniūnijos kompetencijai paskirtais klausimais“</i>	
	Technologijos arti darbo vietos	<i>„Naudotojų darbo vietose naudojama programinė įranga skirta apsaugoti naudotojų darbo vietas“</i>	ARSA informacinių sistemų duomenų saugos nuostatai
<b>Žinių vadybos ciklas</b>	<b>Žmogiškojo elemento kriterijai</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>	<b>Dokumento pavadinimas</b>
<b>Kaupimas</b>	Visi darbuotojai motyvuojami išsaugoti savo žinias	<i>„Grįžęs iš tarnybinės komandiruotės darbuotojas privalo&lt;...&gt;pateikti ataskaitą ir informaciją apie įgytas žinias“</i>  <i>Bendrasis skyrius „rašo organizuojamų pasitarimų, posėdžių protokolus“.</i>	Tarnybinių komandiruočių ARSA tvarkos aprašas  ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai
	Informacinių sistemų ir duomenų bazių naudojimo skatinimas žinių ir informacijos išsaugojimui.	<i>„ataskaitos registruojamos Savivaldybės administracijos DocLogix dokumentų valdymo sistemos Komandiruočių ataskaitų registre“</i>  <i>„DVS registruoja specialistai, atliekantys sekretorių pareigas“</i>	Tarnybinių komandiruočių ARSA tvarkos aprašas  ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas
<b>Pasidalinimas/sklaida</b>	Prieinama informacija, reikalinga sprendimams priimti, visiems darbuotojams	<i>„darbuotojas &lt;...&gt; turintis teisę naudotis informacinės sistemos ištekliais numatytoms funkcijoms atlikti“</i>  <i>IT „administratorius atsako už programinių, techninių ir kitų prieigos prie ARSA informacinių sistemų resursų organizavimą, suteikimą...“</i>	ARSA informacinių sistemų nuostatai  ARSA saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisyklės
	Identifikuojamos organizacijos darbuotojų ekspertinės žinios, kompetencijos	<i>„Administracijos direktoriaus pavedimu atstovauti Savivaldybės administracijai, kai sprendžiami Skyriaus kompetencijai priskirti klausimai“</i>  <i>„pagal įgaliojimus atstovauja Savivaldybės institucijoms...“</i>	ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai  ARSA Juridinio skyriaus veiklos nuostatai
<b>Pagavimas/kūrimas</b>	Skatinamas darbuotojų kompetencijų tobulinimas, per mokymus, savarankišką mokymąsi, gerosios patirties skleidimas skatinant darbuotojus mokytis iš patirties	<i>„Seniūnija, įgyvendindama jai pavestas funkcijas, turi teisę kelti kvalifikaciją.“</i>  <i>Juridinis skyrius padeda „Administracijos direktoriui formuoti įstaigos Personalo mokymo prioritetus, sudaro įstaigos Personalo metinius mokymo planus, organizuoja jų įgyvendinimą, atlieka kitas su žmogiškųjų išteklių plėtros</i>	ARSA seniūnijų veiklos nuostatai  ARSA Juridinio skyriaus veiklos nuostatai



		<i>organizavimu susijusias funkcijas“</i>  <i>Bendrasis skyrius „teikia metodinę pagalbą, organizuoja seminarus, mokymus Administracijos struktūriniams (ir teritoriniams) padaliniams“</i>  <i>„Savivaldybės interneto svetainės administravimo tikslas – sukurti ir užtikrinti operatyvią, struktūruotą ir išsamų informacijos pateikimą“</i>	ARSA Bendrojo skyriaus veiklos nuostatai  ARSA interneto svetainės administravimo tvarkos aprašas
	Ekspertinių žinių pateikimas laiku	<i>„pasitelkti Administracijos specialistus klausimams, kylantiems seniūnijos darbe, taip pat piliečių ir kitų asmenų prašymams, pareiškimams ir skundams nagrinėti“</i>	ARSA seniūnijų veiklos nuostatai
<b>Igijimas/ panaudojimas</b>	Skatinamas bendradarbiavimas ir tarpusavio pagarba	<i>„bendradarbiauja su institucijomis, atsakingomis už jaunimo politikos formavimą ir įgyvendinimą“</i>	ARSA seniūnijų veiklos nuostatai
	Skatinamas komandinis darbas	<i>„Nuolatinių, laikinųjų komisijų, darbo grupių, pasitarimų dokumentus...“</i>	ARSA dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas

Šaltinis: sudaryta autorės

*Atlikus dokumentų analizę galima teigti, kad dokumentuose įforminti Žinių vadybos sistemos elementų buvimas procesuose. Tačiau kai kuri informacija nėra prieinama visiems savivaldybės administracijos darbuotojams. Kaip nurodyta įsakyme dėl dokumentų registravimo sąrašo patvirtinimo komisijos posėdžių protokolų peržiūra galima tik skyrių vedėjams. Statistines ir kitas ataskaitas darbuotojai gali matyti tik savo parengtas.*

*Įsakymas padeda apsisaugoti nuo nereikalingos ir perteklinės informacijos darbuotojams. Prireikus informacijos, kurios negali matyti darbuotojas gali kreiptis į savo skyriaus vedėją.*

*Tačiau seniūnijos darbuotojams prieiga prie informacijos DocLogix sistemoje labai ribota ir dokumentuose reglamentuota minimaliai. Todėl siekiant teikti efektyvias paslaugas gyventojams reikia bendradarbiauti su skyriais, norint gauti informacijos.*

*Visuose skyrių veiklos nuostatuose skatinamas darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Taip pat nuostatai parodo, kad įstaigoje visi darbuotojai privalo teikti informaciją ir bendradarbiauti tarpusavyje, kad kiekvienas galėtų kuo efektyviau atlikti savo darbą.*

### **3.2. Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė**

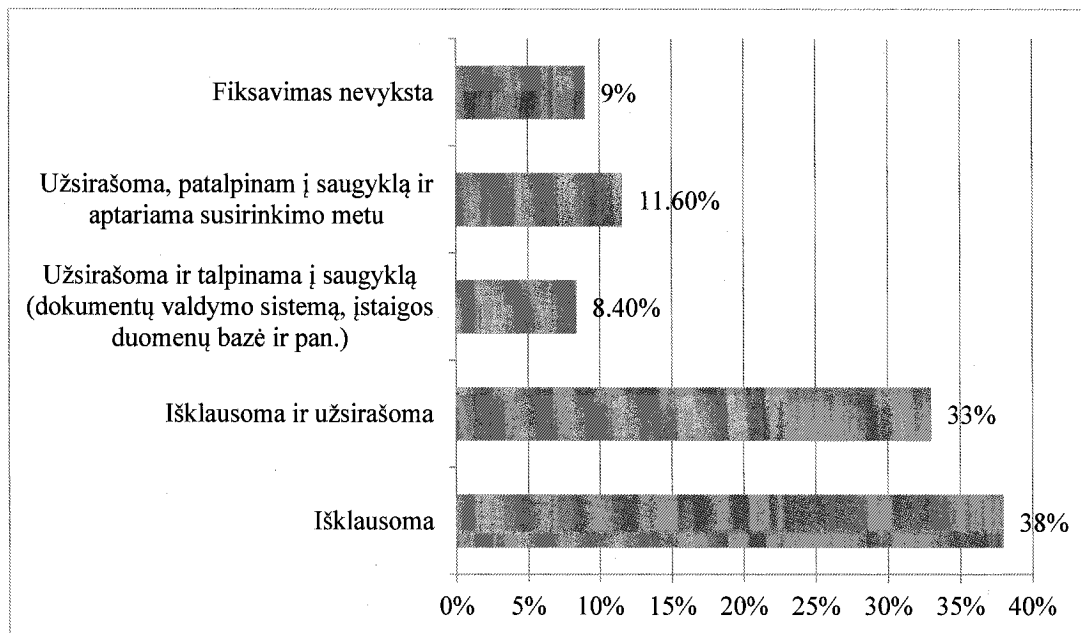
Anketinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į technologinę infrastruktūrą Akmenės rajono savivaldybės administracijoje ir jos teritoriniuose padaliniuose. Taip pat buvo siekiama nustatyti kokia organizacinė kultūra egzistuoja įstaigoje bei mokymosi galimybės.

Išanalizavus technologinės infrastruktūros vertinimą darbuotojų požiūriu matoma atskirtis tarp Administracijos skyrių ir seniūnijų. Todėl siekiant išanalizuoti kaip informacijos ir žinių sklaida vyksta tarp padalinių aktualu ištirti nuomonę darbuotojų dirbančių seniūnijose ir administracijos skyriuose. Kadangi seniūnijos yra teritoriniai padaliniai jų darbuotojams žinių ir informacijos dalinimasis yra sudėtingesnis, todėl turi būti užtikrinamas visų padalinių tarpusavio bendradarbiavimas.

#### ***3.2.1. Technologinės infrastruktūros vertinimas Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūriu***

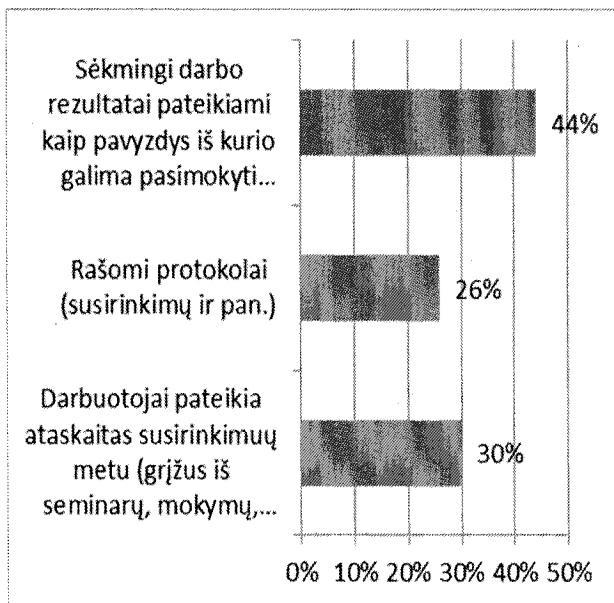
Teorinėje darbo dalyje buvo nustatyta, kad siekiant tinkamos žinių vadybos sistemos funkcionavimą organizacijoje svarbu, kad technologinė infrastruktūra padėtų kaupti ir dalintis, įgyti informacija bei žinias. Jei informacija bus prieinama laiku ir padės darbuotojui išspręsti iškilusią problemą, tai informacija taps darbuotojo naujomis žiniomis bei suteiks galimybę geriau atlikti savo darbą.

Vertinant technologinę aplinką ARSA respondentams buvo pateiktas klausimas, kaip įstaigoje yra fiksuojamos darbuotojų žinios. Kaip teigia Bivainis ir Morkvėnas (2008) darbuotojo žinios padeda kurti organizacijai vertę. Todėl jei individualios darbuotojų žinios yra fiksuojamos ir tampa prieinamomis žinios tampa organizacinėmis. Kad būtų įgyvendintas kaupimo procesas darbuotojų žinios turi būti išsaugomos ir prieinamos organizacijos nariams. Atlikus tyrimą nustatyta, kad 49 proc. ARSA darbuotojų mano jog jų idėjos ir pasiūlymai yra išklausomi ir užsirašomi. Tačiau 10,8 proc. respondentų teigia, kad jų individualių žinių fiksavimas nevyksta (žr. 14 pav.). Todėl galima teigti, kad darbuotojų žinios yra fiksuojamos ir išsaugomos, nes jos yra užrašomos. Tačiau tik iš dalies tampa prieinamomis kitiems įstaigos nariams, nes 11,6 proc. respondentų teigimu žinios yra taplinamos į įstaigos duomenų bazę.

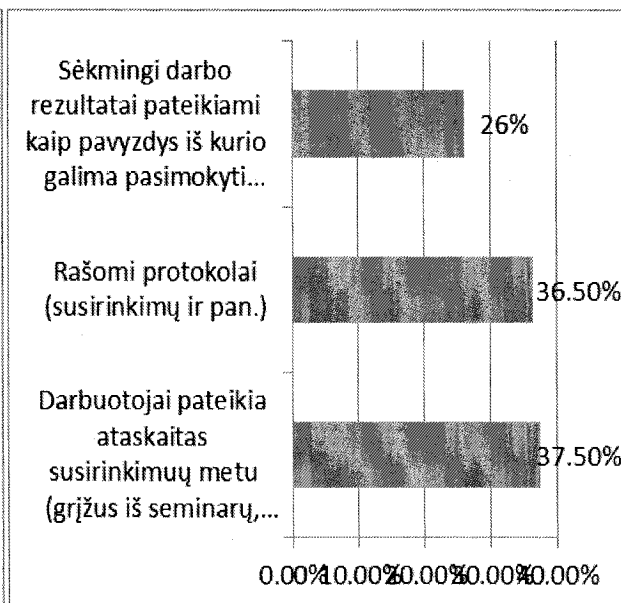


**14 pav. Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų fiksavimas (N-102)**

Norint nustatyti ar įstaigoje yra skatinama darbuotojų žinių sklaida respondentams buvo pateiktas klausimas koku būdu yra skleidžiamos darbuotojų žinios. Darbuotojai, kaip pagrindinį žinių sklaidos kriterijų išskyrė ataskaitų pateikimą susirinkimų metu (35 proc. visų respondentų). Tačiau lyginant seniūnijų darbuotojų nuomonę su administracijos skyrių žinių sklaidos vertinimas skiriasi. Kaip pateikta paveiksle ir paveiksle seniūnijos darbuotojai išskiria sėkmingo darbo rezultatų pateikimą aplinkiniams kaip pavyzdį (44 proc. seniūnijų respondentų), o administracijos skyrių darbuotojai išskiria ataskaitų pateikimą (37,5 proc. administracijos skyrių respondentų). Galima daryti išvadą, kad darbuotojų įgytos naujos žinios yra fiksuojamos ataskaitų pavidalu. Taip pat vyksta pakankama informacijos ir žinių sklaida, nes grupių susirinkimai yra protokoluojami (žr. 15 ir 16 pav.).

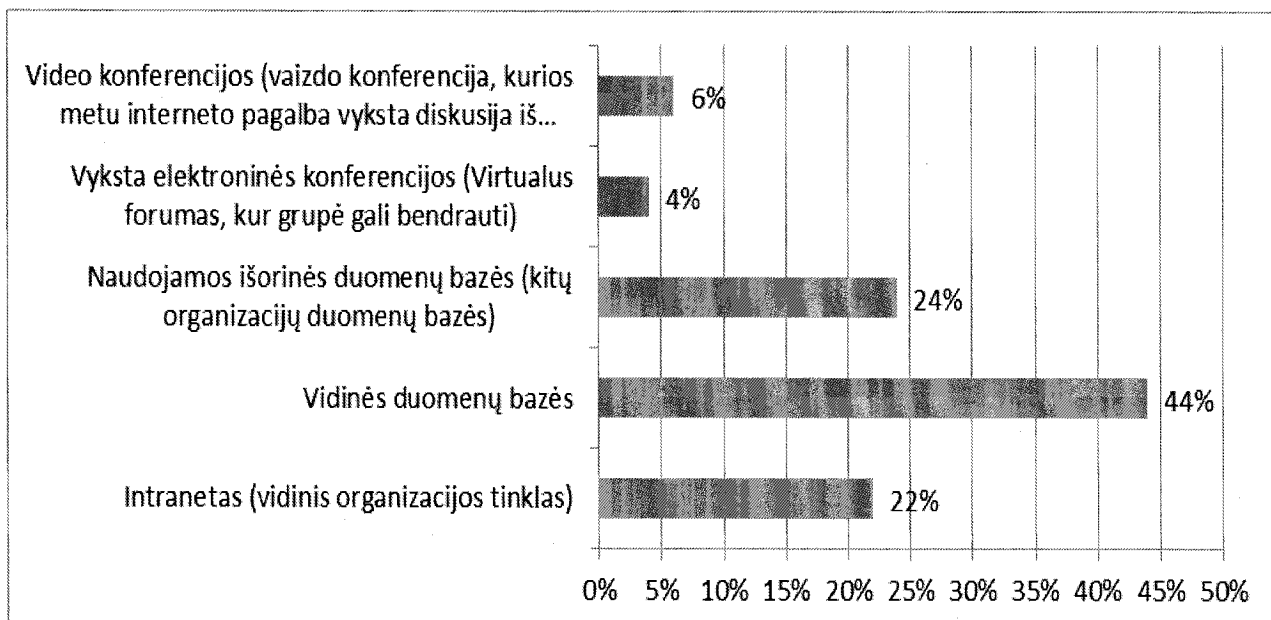


**15 pav. Žinių sklaida seniūnijos darbuotojų nuomonė (N-32)**



**16 pav. Žinių sklaida Administracijos skyrių darbuotojų (N-70)**

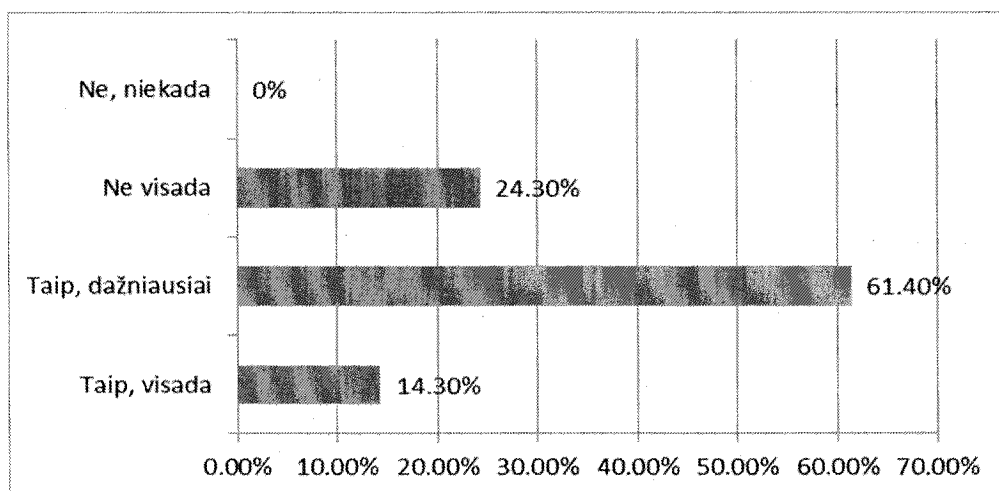
Siekiant nustatyti kokios elektroninės ir informacinės priemonės yra naudojamos įstaigos darbuotojų žinių kaupimui ir sklaidai respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriame įvardintos galimos priemonės (video konferencijos, intranetas, vidinės duomenų bazės ir pan.). 17 paveiksle pateikti duomenys parodo, kad pagrindiniu informacijos kaupimo ir sklaidimo įrankiu yra įstaigos vidinė duomenų bazė 44 proc. vertinant seniūnijų ir skyrių darbuotojų nuomonės sutampa. 40,8 proc. skyrių darbuotojų ir 54 proc. seniūnijų darbuotojų nuomonė vieninga, kad informacija kaupiama ir sklaidžiama vidinėje įstaigos duomenų bazėje. Taip pat buvo nustatyta, kad įstaigoje naudojamos ir išorinės duomenų bazės bei vidinis organizacijos tinklas. Pagal gautus tyrimo rezultatus darbuotojų nuomone mažiausiai naudojamos video bei elektroninės konferencijos. Seniūnijose elektroninės konferencijos visiškai nevyksta ir 2 proc. respondentų teigia, kad vyksta video konferencijos. Todėl galima teigti, kad teritorinių įstaigos padalinių naudojamos žinių sklaidos priemonės skiriasi nuo administracijos skyrių. Kad vyktų efektyvi sklaida įstaigoje turi būti elektroninių priemonių naudojimas, tačiau ARSA pagrindinė naudojama priemonė yra vidinė duomenų bazė, todėl galima teigti, kad žinių ir informacijos pasidalinimas ir sklaida nėra visiškai užtikrinti geram žinių vadybos sistemos funkcionavimui.



**17 pav. Informacijos kaupimo ir žinių sklaidos priemonių naudojimas (N-102)**

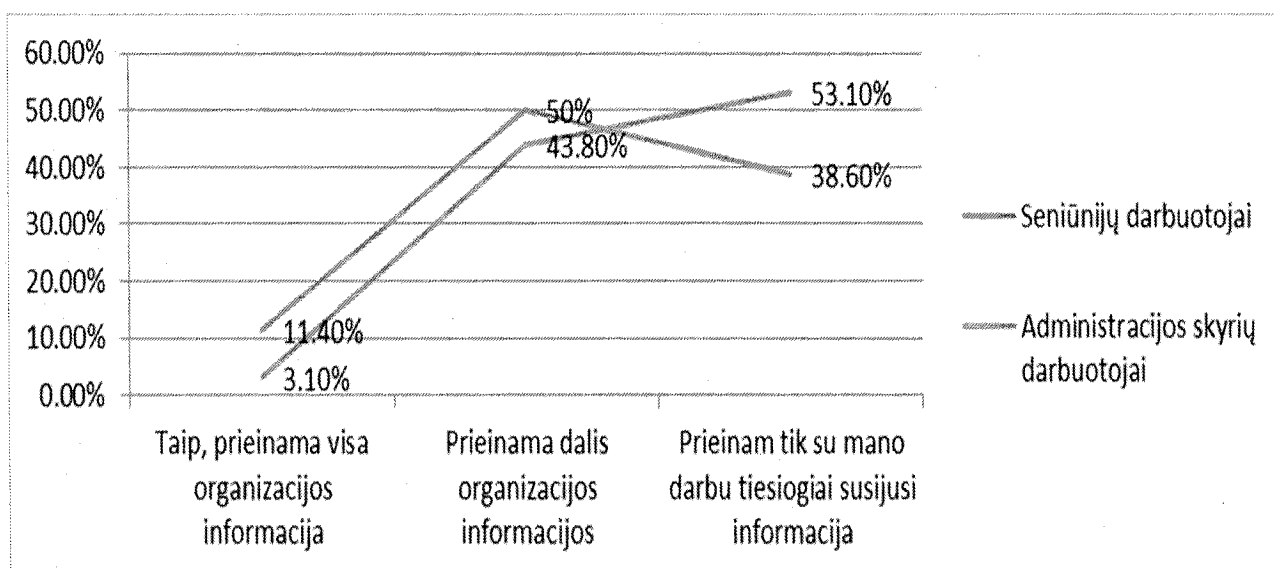
Vienas iš žinių vadybos sistemos procesų yra žinių pagavimas, kurio pagrindinis tikslas įvardinti organizacijos turimus ekspertus. Šio etapo metu svarbu, kad darbuotojai žinotų kokios išorinės duomenų bazės gali suteikti informacijos ir kur gali kreiptis ir gauti reikiamų žinių iškilusiai problemai spręsti. Žinių naudojimo proceso tikslas užtikrinti, kad turimos žinios būtų naudojamos maksimaliai. Todėl informacija ir žinios organizacijoje turi būti prieinamos laiku. Žinių šaltinis turi būti patogus naudotis ir arti darbo vietos.

Pagal gautus tyrimo duomenis respondentai teigia, kad reikiama informacija dažniausiai gaunama laiku 60,8 proc. Tačiau seniūnijų darbuotojų teigimu informacija gaunama ne visada laiku 40,6 proc. respondentų, administracijos skyrių darbuotojų nuomone išsiskiria (žr. 18 pav.). Jų teigimu reikalingą informaciją jie gauna dažniausiai laiku (61,4 proc. respondentų) ir 14,3proc. respondentų nuomone informaciją gauna visada reikiamu laiku. todėl galima teigti, kad seniūnijų darbuotojams informacijos gavimas laiku nėra užtikrintas, nes nei vienas respondentas nepatvirtino teiginio, kad jie gauna informaciją reikiamu laiku visada. Galima teigti, kad seniūnijų darbuotojams informacijos gavimo barjeras technologinės infrastruktūros ribotumas dėl nutolusios darbo vietos nuo pagrindinio žinių šaltinio, t.y. Administracijos.



**18 pav. Informacijos gavimas laiku administracijos skyrių darbuotojų nuomonė (N-70)**

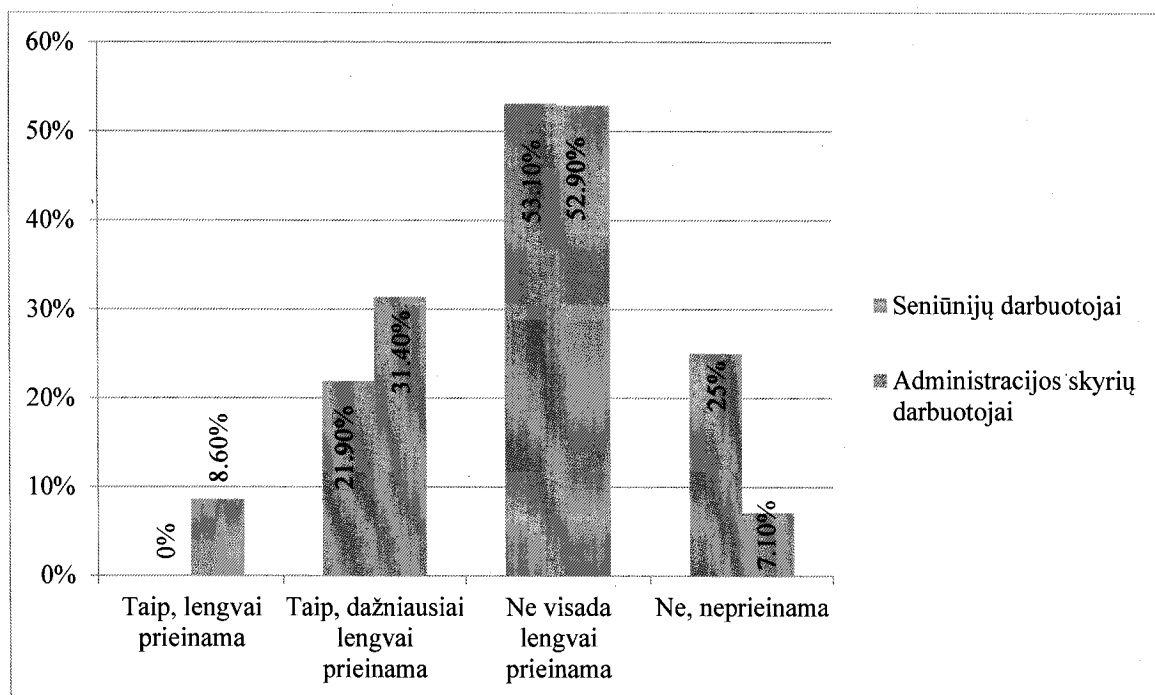
Siekiant išsiaiškinti žinių įgijimo proceso buvimą įstaigoje respondentų buvo prašoma atsakyti ar visa organizacijos informacija jiems prieinama. Gauti rezultatai parodo, kad įstaigos informacija nėra visa prieinama darbuotojams. Prieinama tik su darbu susijusi informacija ir dalis įstaigos informacijos, nesusijusios su tiesioginiu darbu. Iš gautų rezultatų aiškiai matomas skirtumas tarp administracijos skyrių ir seniūnijų galimybės naudotis visa įstaigos turima informacija (žr. 19 pav.). Seniūnijų darbuotojai turi mažesnes galimybes gauti visą informaciją. Todėl galima teigti, kad seniūnijų darbuotojams atlikti savo darbą sudėtingiau dėl informacijos prieinamumo trūkumo. Todėl patvirtina teiginys, kad seniūnijų darbuotojams technologinė infrastruktūra neužtikrina pakankamo informacijos prieinamumo ARSA.



**19 pav. Informacijos prieinamumo vertinimas (N-32, N-70)**

Skirtumą informacijos prieinamumą tarp administracijos skyrių ir seniūnijų patvirtina kito klausimo rezultatai. Darbuotojams buvo pateiktas klausimas ar jie lengvai gali gauti informaciją, reikalingą jų darbui, iš kitų padalinių ir skyrių. Kaip matoma paveiksle patvirtina nuomonė, kad

visiems darbuotojams prieinama dalis įstaigos informacijos ir kitų skyrių bei padalinių turima informacija ne visada lengvai prieinama. Tačiau seniūnijų darbuotojų nuomone jiems kitų skyrių ir padalinių informacija nėra iš viso prieinama (25 proc. seniūnijų darbuotojų) (žr. 20 pav.).



**20 pav. Kitų skyrių ir padalinių informacijos prieinamumas (N-32, N-70)**

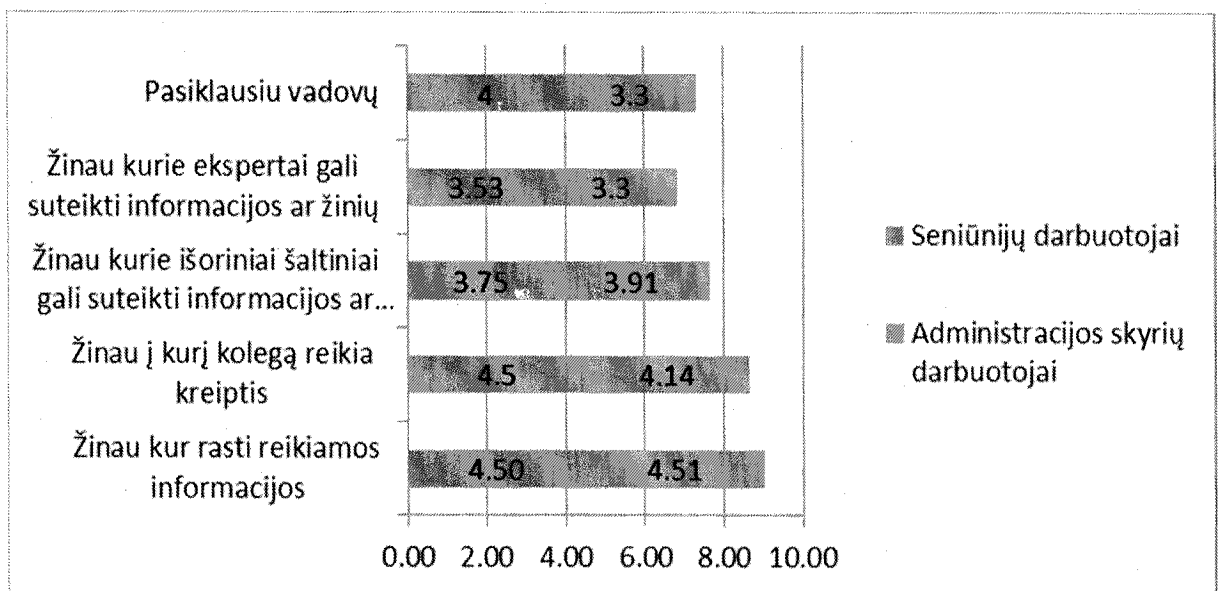
Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad įstaigos informacijos prieinamumas nėra visiškai užtikrintas visiems darbuotojams. Matomas skirtumas tarp Administracijos skyrių ir seniūnijų informacijos gavimui. Seniūnijų darbuotojų nuomone informacijos prieinamumas menkas, todėl žinių vadybos technologinė infrastruktūra nėra pakankamai stipri informacijos ir žinių sklaidai tarp padalinių. Pagal gautus duomenis matoma, kad žinių vadybos sistema technologinio elemento aspektu nėra pilnai funkcionuojanti ARSA.

### **3.2.2. Akmenės rajono savivaldybės administracijos žmogiškojo elemento žinių vadybos sistemoje vertinimas darbuotojų požiūriu**

Raudeliūnienė ir Račinskaja (2014) nurodo, kad gerosios praktikos sklaidimas organizacijoje tai trūkstančių ar neturimų žinių įgijimas iš vidinių organizacijos šaltinių. Iš gautų rezultatų matoma, kad administracijos skyriuose darbuotojai mažiausiai pastebi jų darbo rezultatų (žr. 15 ir 16 pav.) sklaidimą įstaigoje, todėl tai gali daryti įtaką jų motyvacijai dalinti savo žiniomis. Tačiau seniūnijų darbuotojų nuomone esminis žinių įgijimas yra gerosios praktikos sklaidimas. Šiems rezultatams įtakos gali turėti, tai jog seniūnijos yra mažesni ir savarankiškesni struktūriniai padaliniai.

Seniūnijoms vadovauja seniūnai, todėl mažame kolektyve greičiau ir paprasčiau galima taikyti gerosios praktikos skleidimą, kaip žinių įgijimo procesą.

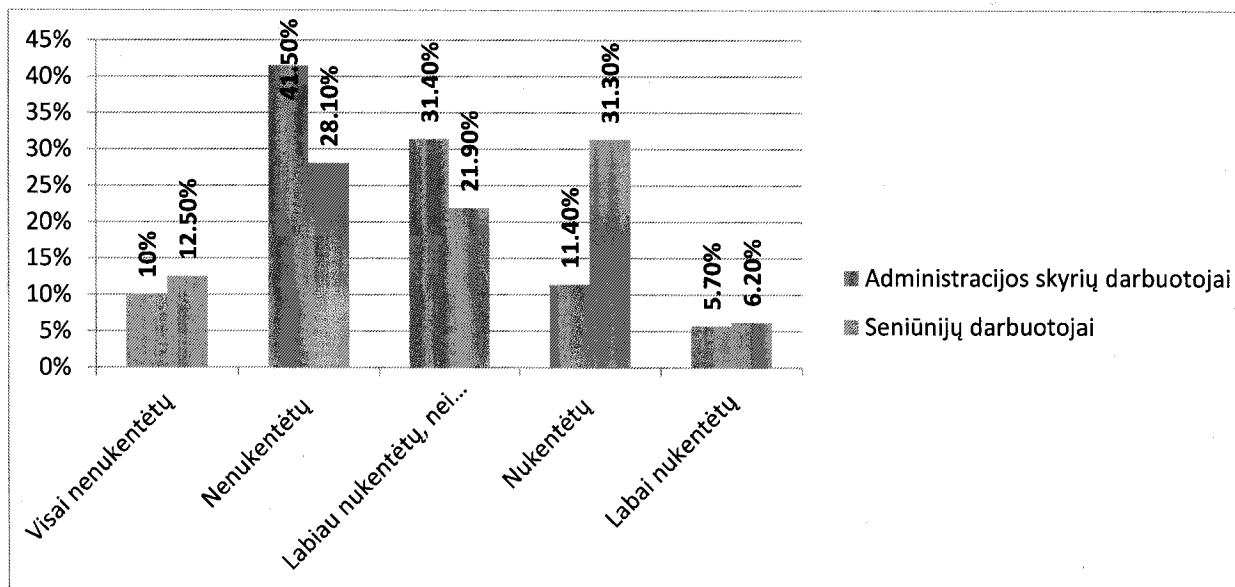
Respondentai vertino svarbiausiu veiksnius jų darbe sprendžiant iškilusias problemas. Pagal tyrimo rezultatus svarbiausias veiksnys yra darbuotojų žinojimas kur gali rasti reikiamos informacijos 4,51 vidurkis ir į kurį kolegą jie gali kreiptis, kad gautų informacijos iškilusiai problemai spręsti 4,25 vidurkis. Lyginant administracijos skyrių darbuotojų nuomonę (žr. 21 pav.) su seniūnijų svarbiausi veiksniai išlieka panašūs, tačiau seniūnijos darbuotojams vienas iš svarbesnių veiksnių yra vadovų nuomonė, o administracijos skyrių darbuotojams - žinojimas apie išorinius ekspertus, kurie gali suteikti informacijos. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams vienas iš svarbiausių veiksnių reikiamos informacijos radimas ir žinojimas prireikus, kur jos ieškoti. Tačiau seniūnijų darbuotojai vieną iš kriterijų išskyrė vadovų žinias, todėl galima teigti, kad seniūnijų darbuotojams suteikta mažesnė galimybė savarankiškai priimti sprendimus, nei Administracijos skyrių darbuotojams. Galima teigti, kad darbuotojai žino įstaigos ekspertus iš kurių jie gali gauti reikiamos informacijos ir žinių.



21 pav. Svarbiausi veiksniai sprendžiant problemas (N-32, N-70)

Respondentų paprašius įvertinti kiek nukentėtų įstaigos žinios išėjus iš darbo bet kuriam darbuotojui pateikta nuomonė, kad įstaigos žinios nenukentėtų (37,3 proc. visų respondentų). Tačiau išanalizavus seniūnijų ir administracijos skyrių darbuotojų nuomonę atskirai nuomonės išsiskyrė. Seniūnijų darbuotojai teigia, kad įstaigos žinios nukentėtų (31,3 proc. N-32)), nors administracijos skyrių darbuotojai mano, kad žinios nenukentėtų (41,5 proc. N-70) (žr. 22 pav.). Galima teigti, kad seniūnijose kiekvienas darbuotojas vertinamas kaip individas su savo žiniomis labiau, nei administracijos skyriuose, tačiau patys darbuotojai nevertina vieni kitų kompetencijų ir turimų ekspertinių žinių. Tam įtakos gali turėti darbuotojų bendravimo kultūra įstaigoje.

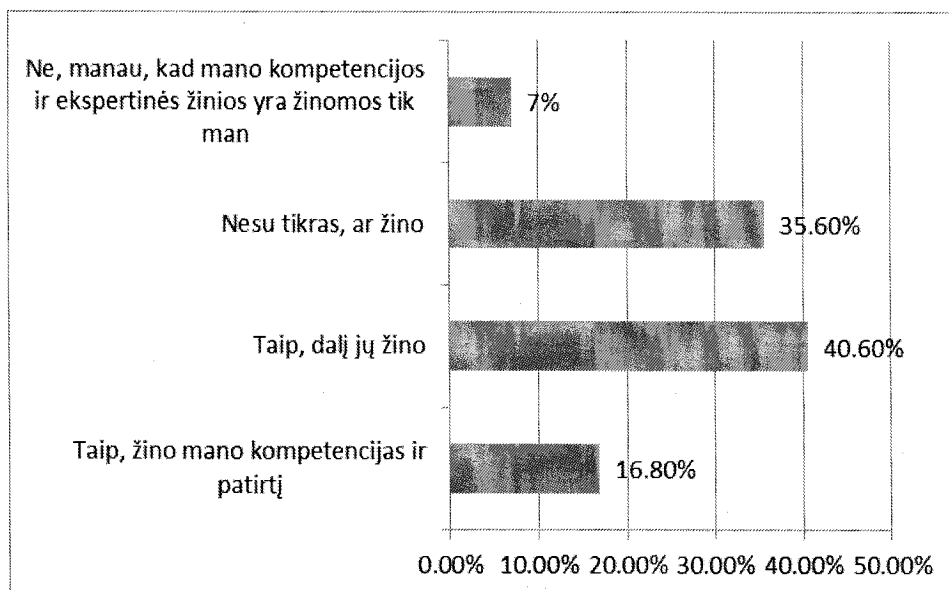




22 pav. Darbuotojo individualių žinių vertinimas (N-32, N-70)

Teorinėje darbo dalyje buvo išskirta palanki organizacinė kultūra, kurią formuojant darbuotojai skatinami bendradarbiauti ir dalintis informacija bei žiniomis. Jucevičienė ir Šajava (2012) nurodo, kad žinių kultūra apibrėžia tokias vertybes, kaip idėjų generavimas, inovacijos, kūrybiškumas, informacinis atvirumas ir pan. Organizacinę kultūrą, palankią neišreikštų žinių sklaidai padeda formuoti neformalus bendravimas (socializacija) bendradarbiavimo ir pagarbos skatinimas.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie jų turimas kompetencijas ir jų žinomumą įstaigoje kaip pateikta 23 paveiksle, galima teigti, kad didžioji dauguma (40,6 proc. visų respondentų) nuomone įstaigoje yra žinoma dalis individualių žinių. Tačiau 7 proc. respondentų nuomone jų kompetencijos nėra žinomos kitiems įstaigos darbuotojams. 35,6 proc. respondentų nėra tikri ar jų kompetencijos žinomos įstaigoje. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų individualios žinios nėra pakankamai vertinamos, todėl sunku jas išreikšti, kad jos taptų informacija, prieinama visiems įstaigos darbuotojams.



### 23 pav. Darbuotojų žinių ir kompetencijų žinomumo įstaigoje įsivertinimas (N-102)

Išanalizavus teoriją prieita išvados, kad vienu iš svarbiausių žinių vadybos elementu yra organizacinis mokymasis. Per organizacinį mokymąsi darbuotojų žinios transformuojamos į išreikštas organizacines žinias. Kad organizacija būtų galima įvardinti besimokančia Jucevičienė ir Šajava (2012) pažymi, kad organizacinis mokymasis vyksta tada kai organizacijos nariai mokosi drauge analizuodami bei naudodami žinių šaltinius, prisideda prie organizacijos tikslų. Morkvėnas (2010) taip pat išskyrė neformalų mokymąsi, kai darbuotojai siekia atnaujinti savo žinias ir taip didinti turimas kompetencijas.

Norint nustatyti ar Akmenės rajono savivaldybės administracijos organizacinė kultūra užtikrina žinių vadybos skatinimą respondentams buvo pateikti teiginiai, kuriuos jie turėjo įvertinti nuo 1 iki 5 (5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 2 nesutinku, 1 – visiškai nesutinku). Kaip teigia Lydeka ir Bareišis (2005) organizacinė kultūra paaiškina kodėl viskas taip vyksta organizacijoje, o organizacinė žinių kultūra apima tokius kriterijus kaip žinių perdavimą, bendradarbiavimą ir novatoriškumą. Kaip matoma 9 lentelėje darbuotojai labiau vertina, kad yra linkę dalytis žiniomis ir informacija. Taip pat gauti rezultatai atskleidžia, kad svarbiausia informacija yra dalinamasi formalių susitikimų metu.

9 lentelė

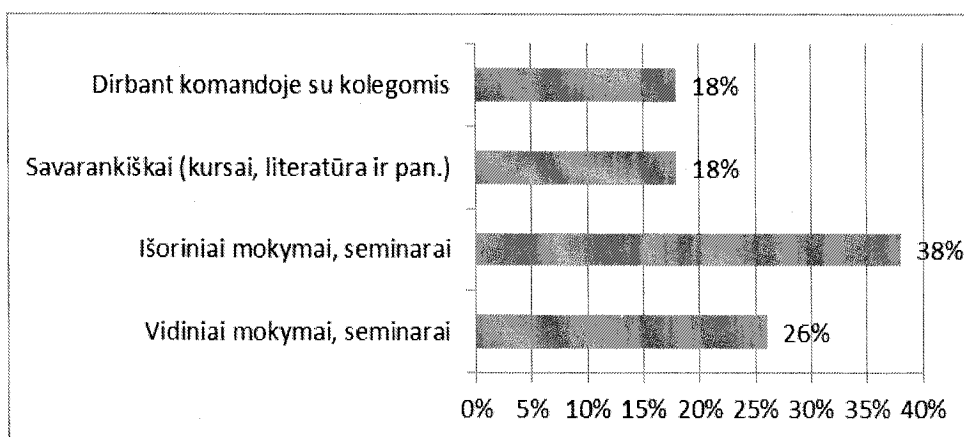
**Darbuotojų nuomonė ARSA organizacinė kultūra**

Teiginys	Bendras rezultatas	Administracijos skyrių darbuotojų nuomonė	Seniūnijų darbuotojų nuomonė
Darbuotojai yra linkę dalintis informacija ir žiniomis	3,68	3,73	3,56
Svarbiausia informacija ir žiniomis dalinamasi neformalių susitikimų metu (kavos pertraukėlės ir pan.)	2,84	2,74	3,09
Svarbiausia informacija ir žiniomis dalinamasi formalių susitikimų metu (pasitarimai, įvairūs susirinkimai ir pan.)	3,86	3,81	3,91
Skatinamas darbuotojų bendravimas neoficialioje aplinkoje (išvykos, renginiai, šventiniai renginiai ir pan.)	3,42	3,29	3,72
Skatinamas komandinis, grupinis darbas.	3,28	3,13	3,44
Komandinio darbo rezultatai vertinami labiau, nei individualūs	3,21	3,16	3,38
Priimant sprendimus susijusius su Jūsų darbu, vadovams svarbi Jūsų nuomonė	3,27	3,20	3,5
Skatinamas savarankiškas sprendimų priėmimas, jei tai neperžengia Jūsų kompetencijos	2,95	2,93	3,03
Vadovai vertina Jūsų pasiūlymus ir idėjas	3,23	3,06	3,63
Iškilusios problemos vertinamos kaip galimybė pasimokyti ir ieškomi bendri sprendimai kaip spręsti problemas	3,11	3,04	3,31
Bendravimas paremtas draugiškais santykiais ir bendro rezultato siekimu.	3,42	3,27	3,75

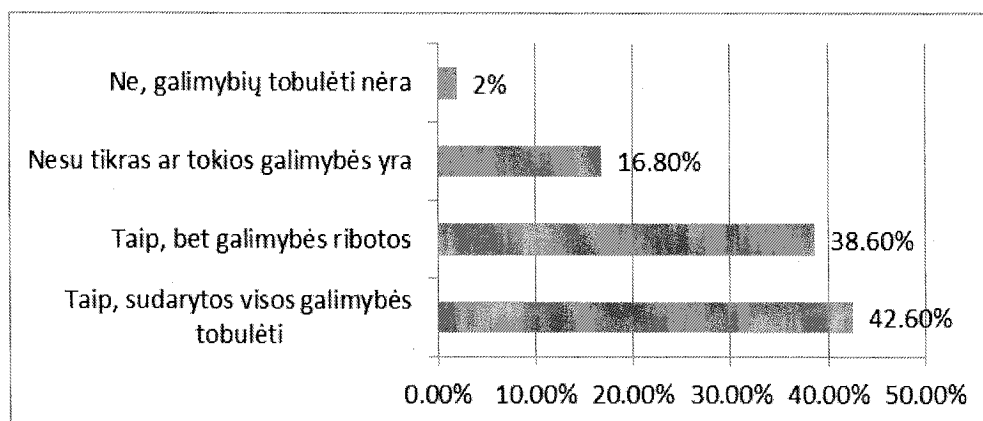
Saltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant ar ARSA yra besimokanti ar į mokymus linkusi įstaiga nustatyta, kad ARSA labiau būdingi į mokymus orientuotos įstaigos bruožai, nes kaip teigia Jucevičienė ir Šajava (2012) besimokanti organizaciją mokosi drauge analizuodami bei naudodami žinių šaltinius, o mokymus orientuota organizacija dėmesį skiria individualiems mokymams. Kaip matoma iš gautų rezultatų (žr. 24 pav.) darbuotojai įstaigoje yra skatinami įgyti naujų žinių ir kelti savo kvalifikaciją per išorinius mokymus (38 proc. visų respondentų) bei vidinius (26 proc. visų respondentų). Mažesnis dėmesys skiriamas savarankiškam mokymuisi ir komandiniam darbui (po 18 proc. visų respondentų). Tačiau buvo pateikta nuomonių, kad „dažnai visai neskatinama“, „neskatinama“, nėra „jokių skatinimų“.

Tačiau pateikus darbuotojams klausimą ar yra įstaigoje sudarytos galimybės asmeniškai tobulėti net 42,6 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje yra sudarytos visos galimybės asmeniškai tobulėti ir kelti kvalifikaciją (žr. 25 pav.). Galima teigti, kad visgi įstaigoje darbuotojai yra skatinami mokytis savarankiškai, tačiau darbuotojai to nesureikšmina ir neakcentuoja.

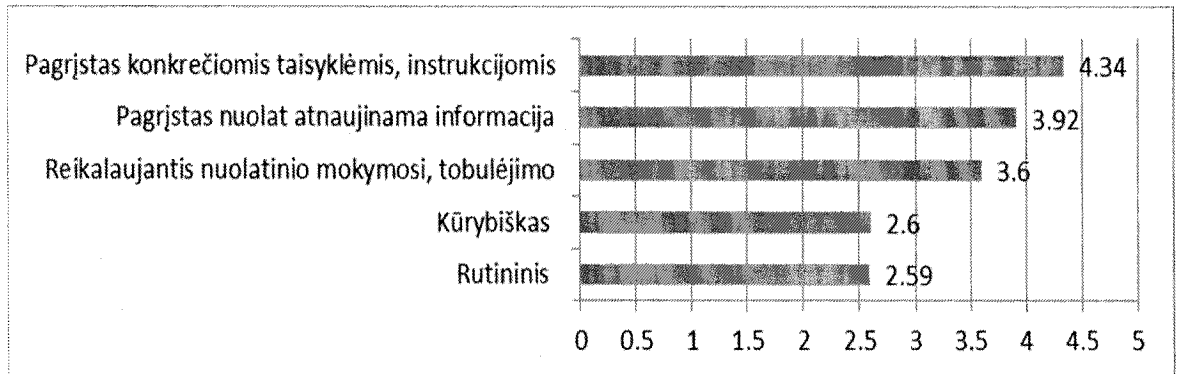


24 pav. Darbuotojų skatinimas įgyti naujų žinių (N-102)



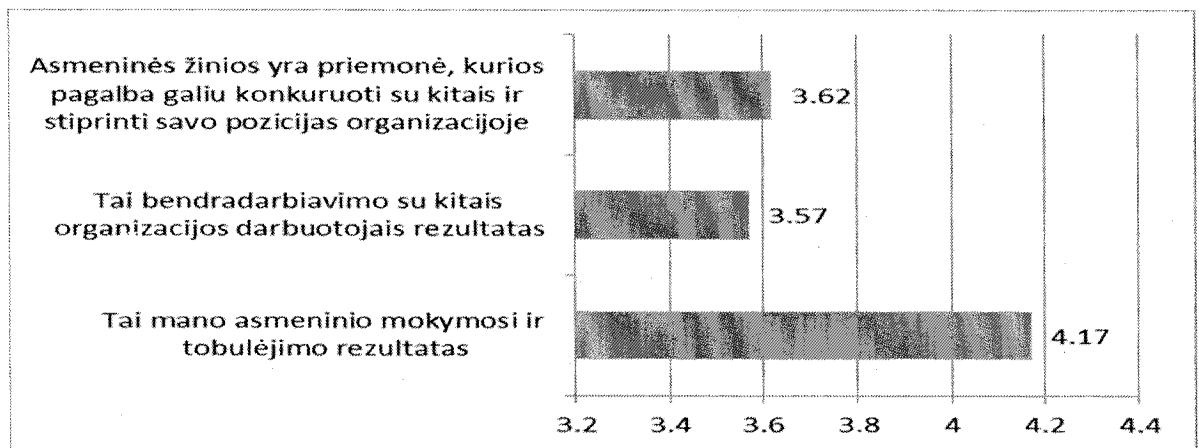
25 pav. Galimybių tobulėti įstaigoje vertinimas (N-102)

Darbuotojų nuomone jų darbas yra pagrįstas taisyklėmis ir instrukcijomis bei nuolat atnaujinama informacija. Taip pat nurodo, kad jų darbas reikalauja nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo (žr. 26 pav.).



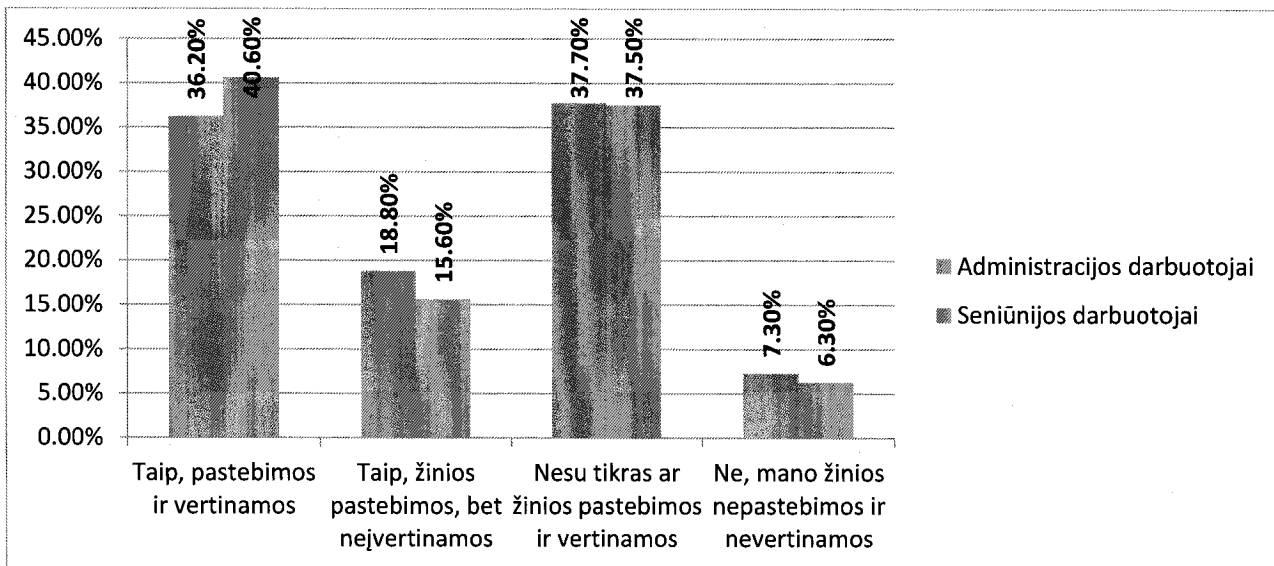
**26 pav. Darbuotojų kasdienio darbo vertinimas (N-102)**

Tačiau respondentai savo asmenines žinias vertina, kaip asmeninio mokymosi ir tobulėjimo rezultata. Pagal gautus (žr. 27 pav.) duomenis respondentų nuomone jų turimos žinios, tai jų asmeninio tobulėjimo rezultatas 4,14 balų vidurkis. Todėl šio klausimo atsakymai patvirtina, kad darbuotojai įstaigoje yra skatinami mokytis ir tobulėti savarankiškai.



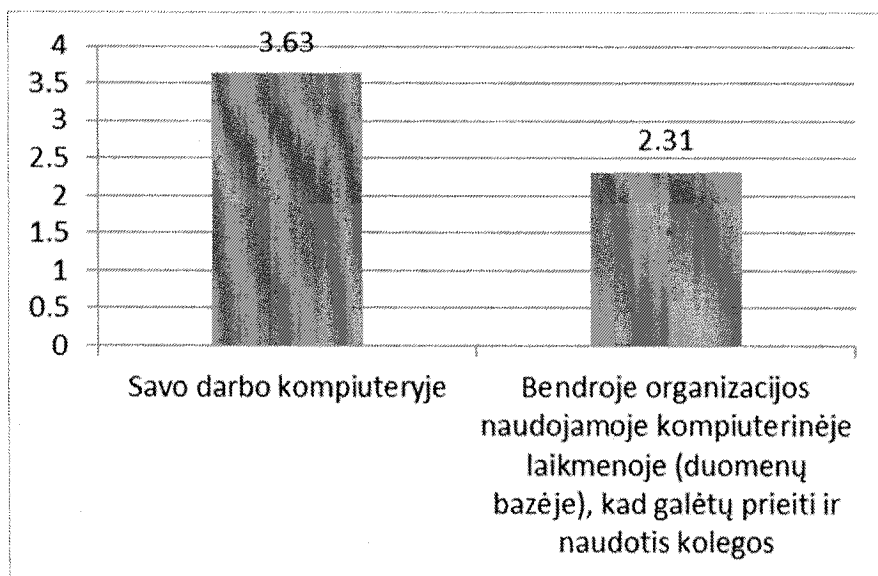
**27 pav. Darbuotojų individualių žinių įsivertinimas (N-102)**

Darbuotojams buvo pateiktas klausimas siekiant nustatyti ar jų žinios įstaigoje yra pastebimos ir vertinamos. Kad darbuotojai būtų motyvuoti dalinti informacija ir žiniomis, bei bendradarbiauti su visais įstaigos darbuotojais, jie turi jaustis vertinami ir pastebimi. Teorijoje išanalizuota, kad valstybinės įstaigos darbuotojų motyvacijai įtakos turi jų kompetencijų pripažinimas, pagarba, karjeros galimybės ir pan. Pateikto paveikslo duomenimis galima teigti, kad darbuotojų žinios įstaigoje pastebimos ir vertinamos. Seniūnijų darbuotojai labiau jaučia savo žinių vertinimą (40,6 proc. seniūnijų darbuotojų nuomone). Tačiau panašiu rezultatu tiek seniūnijų tiek administracijos skyrių darbuotojų nuomone nėra tikri ar jų žinios pastebimos ir vertinamos (žr. 28 pav.).



28 pav. Darbuotojų žinių vertinimas įstaigoje (N-32, N-70)

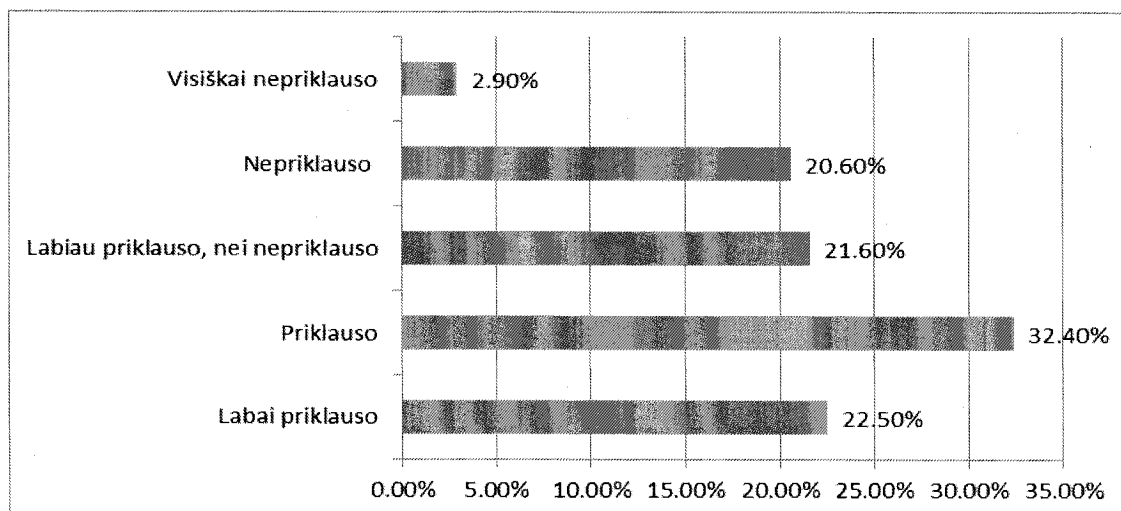
Raudeliūnienė (2012) nurodo, kad siekiant vertingų žinių apsaugojimą nuo praradimo individualios darbuotojų žinios turi būti išsaugomo ir prieinamos organizacijos nariams. Pagal gautus tyrimo duomenis (žr. 29 pav.) nustatyta, kad pagrindinė darbuotojų sukurta informacija yra išsaugoma jų darbo kompiuteriuose 3,63 įvertinimas (Max -4, Min-1; kai 4 – visada, 3 - dažniausiai, 2 – kartais, 1 – niekada). Galima daryti išvadą, kad darbuotojai dažniausiai išsaugo informaciją darbo kompiuteriuose ir kartais įstaigos bendroje duomenų bazėje, kuria gali naudotis kiti darbuotojai. Taigi informacija įstaigoje nėra pakankamai prieinama visiems įstaigos darbuotojams. Todėl galima teigti, kas žinių išsaugojimo procesas nėra pakankamai užtikrinamas ARSA.



29 pav. Darbuotojų sukurtos informacijos išsaugojimas (N-102)

Nors darbuotojų nuomone įgijimo naujų žinių procesui mažiausią įtaką turi bendradarbiavimas, tačiau paprašius įvertinti kiek jų darbas priklauso nuo kitų skyrių ir padalinių žinių ir informacijos sklaidos 32,4 proc. respondentų nuomone (žr. 30 pav.) teigia, kad jų darbo rezultatai priklauso nuo

kitų skyrių informacijos dalijimosi, o 22,5 proc. respondentų teigia, kad labai priklauso jų darbo rezultatai. Galima teigti, kad darbuotojai nelinkę vertinti bendradarbiavimo savo naujų žinių įgijimui, tačiau prieštaringai pateikia nuomonę, kad jų darbo rezultatams bendradarbiavimas yra labai svarbus.



**30 pav. Skyrių informacijos ir žinių sklaidos įtaka darbuotojų darbo rezultatams (N-102)**

Respondentams taip pat buvo sudaryta galimybė pateikti pasiūlymus dalinimuisi žiniomis ir informacija Akmenės rajono savivaldybės administracijoje gerinimui. Respondentai nurodė, kad reikalingi susitikimai su kitų savivaldybių specialistais, kad galėtų pasikeisti gera patirtimi. Taip pat vienas iš trūkumų pateiktas organizacinės kultūros stoka, nes reikia skatinti „*tarpusavio pagarbą*“, „*išklausti darbuotojų pasiūlymus ir ne visada juos iškart atmesti*“, turi būti skiriamas „*didesnis dėmesys pradedantiems dirbti*“. Vienas iš pasiūlymų buvo „*visa informacija prieinama visiems darbuotojams*“ bei „*atviresnė prieiga prie dokumentų valdymo sistemos*“. Šie teiginiai parodo, kad įstaigoje nepakankamai užtikrintas informacijos prieinamumas.

*Išanalizavus darbuotojų nuomonę žinių vadybos sistemos funkcionavime galima teigti, kad įstaigoje nėra pakankamai skiriama dėmesio organizacinei kultūrai, kad darbuotojai būtų skatinami dalintis savo turimomis žiniomis. Taip pat galima daryti išvadą, kad įstaigos struktūriniais-teritoriniais padaliniais (seniūnijoms) informacijos ir žinių prieinamumas sudėtingesnis, nei administracijos skyrių darbuotojams. Todėl seniūnijų darbuotojams sunkiau pasiekti geresnių darbo rezultatų.*

*Nustatyta, kad darbuotojai įstaigą vertina, kaip į mokymąsi orientuotą, nors kiti tyrimo duomenys atskleidžia, kad ARSA galima pavadinti besimokančia įstaiga.*

## IŠVADOS

Organizacijos žinių vadyba – tai vadovavimas žmonėms įtraukiant technologijų valdymą, kuriant organizacijai vertę per tam tikrus procesus. Žinių vadyba organizacijoje susideda iš tam tikrų procesų, technologijų ir žmonių. Žinių vadybos sistemos esmė individualias neišreikštas žinias paversti organizacijos išreikštomis žiniomis.

Žmonės vienas iš esminių žinių vadybos elementų, nes tik iš žmonių organizacija gali gauti reikiamų žinių tam tikroms problemoms spręsti. Tačiau darbuotojai turi būti skatinami dalintis savo žiniomis, tam jie turi įgyti pasitikėjimą vadovais ir bendradarbiais. Darbuotojai gali būti skatinami per mokymąsi, kuriant palankią žinių dalinimuisi aplinką – organizacinę kultūrą. Visi protinio darbo darbuotojai yra žinių darbuotojai, todėl jie turi būti laiko ne pavaldiniais, o bendradarbiais. Kad užtikrinti tinkamą žinių atnaujinimą ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje turi būti skatinamas grupinis, komandinis darbas.

Žinios turi būti atnaujinamos, sisteminamos ir prieinamos. Tam, kad tinkamai sisteminti, kaupti turimas žinias reikalingos informacinės technologijos. Informacinių sistemų pagalba darbuotojų žinios turi būti lengvai išsaugomos, kad reikiama informacija galėtų pasiekti tinkamą žmogų reikiamu metu. Taip pat informacinių technologijų pagalba turi būti užtikrinama efektyvi komunikacija tarp darbuotojų.

Žinių vadyboje egzistuoja tam tikri procesai, kurie turi būti nenutrūkstantys ir sudaryti žinių gyvavimo procesų ciklą. Kuriame žinios panaudojamos ir įgyjama nauja patirtis bei naujas žinojimas. Kad šis procesų cikliškumas taptų nenutrūkstantis reikia užtikrinti gerą žinių vadybos sistemos funkcionavimą organizacijoje. Kad sistema galėtų efektyviai funkcionuoti reikalingas žinių vadybininkas, kuris sugebėtų individualias neišreikštas žinias paversti organizacinėmis žiniomis ir koordinuotų technologijas.

Viešajam sektoriui perimant verslo sektoriaus valdymo principus žinios tampa vienu iš svarbiausių elementų valdyme.

Tam, kad būtų efektyviai priimami sprendimai valdžios atstovai tampa ne tik kaip tarnautojas, bet kaip „žinių darbuotojas“. Tik tinkamos informacijos gavimas ir kompetencijų turėjimas interpretuoti informaciją gali padėti priimti gerus sprendimus įgyvendinat valstybės politiką orientuotą į socialumą. Darbuotojai dirbantys viešajame sektoriuje turi jaustis vertinami ir reikalingi, kad siektų bendrą valstybės tikslų ir dalintųsi savo žiniomis.

Siekiant teikti efektyvias paslaugas gyventojams reikia bendradarbiauti su skyriais, norint gauti informacijos. ARSA veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose žinių vadybos elementai yra įtvirtinti.

Atlikus ARSA veiklos dokumentų analizę galima teigti, kad dokumentuose įforminta Žinių vadybos sistemos elementų funkcionavimas visuose žinių vadybos procesuose. Tačiau kai kuri informacija nėra prieinama visiems savivaldybės administracijos darbuotojams. Kaip nurodyta įsakyme dėl dokumentų registravimo sąrašo patvirtinimo komisijos posėdžių protokolų peržiūra galima tik skyrių vedėjams. Statistines ir kitas ataskaitas darbuotojai gali matyti tik savo parengtas. Todėl įstaigos dokumentuose ne pakankamai užtikrintas žinių ir informacijos pasidalinimo ir sklaidos procesas.

Visuose skyrių veiklos nuostatuose skatinamas darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Taip pat nuostatai parodo, kad įstaigoje visi darbuotojai privalo teikti informaciją ir bendradarbiauti tarpusavyje, kad kiekvienas galėtų kuo efektyviau atlikti savo darbą. Tačiau seniūnijos darbuotojams prieiga prie informacijos DocLogix sistemoje labai ribota ir dokumentuose reglamentuota minimaliai. Vienas iš esminių trūkumų, kad dokumentuose įforminta informacija neužtikrina seniūnijų informacijos prieinamumą ir atsiranda atskirtis tarp Administracijos skyrių bei seniūnijų.

Atlikus ARSA darbuotojų nuomonės analizę žinių vadybos sistemos vertinimui Akmenės rajono savivaldybės administracijoje nustatyta, kad technologinė infrastruktūra užtikrina informacijos ir žinių sklaidą tarp darbuotojų, tačiau jaučiamas atotrūkis tarp savivaldybės administracijos skyrių ir padalinių (seniūnijų). Seniūnijų darbuotojams informacijos prieinamumas gana ribotas, todėl susiduriama su greitu problemų sprendimu.

Įstaiga skatina darbuotojus mokytis savarankiškai bei didinti kompetencijas mokymų metu. Tačiau pasigendamas komandinio darbo skatinimas, kuris padėtų įgyti naujų žinių ir jas išreikšti iš individualių ir organizacines žinias. Taip pat organizacinė kultūra neužtikrina bendradarbiavimo nors įstaigos darbuotojų nuomone bendradarbiavimas turi didelę įtaką jų darbo rezultatams.

Įstaigoje nėra skiriama pakankamai dėmesio organizacinei kultūrai, kad darbuotojai būtų skatinami dalintis savo turimomis žiniomis. Įstaigos struktūriniais-teritoriniais padaliniais (seniūnijoms) informacijos ir žinių prieinamumas sudėtingesnis, nei administracijos skyrių darbuotojams. Todėl seniūnijų darbuotojams sunkiau pasiekti geresnių darbo rezultatų.

Nustatyta, kad darbuotojai įstaigą vertina, kaip ir mokymąsi orientuotą, nors kiti tyrimo duomenys atskleidžia, kad ARSA galima pavadinti besimokančia įstaiga.

ARSA žinių vadybos sistema nepakankamai užtikrinta įstaigoje, nes ne visi procesai gerai įgyvendinami. Nors įstaigos dokumentuose procesų įgyvendinimas reglamentuojamas, tačiau darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatai parodė, kad trūksta bendradarbiavimo tarp darbuotojų bei padalinių. Tai rodo, kad įstaigoje nėra grįžtamojo ryšio kas yra būdinga sistemai. ARSA teisinė bazė neužtikrina visų procesų funkcionavimo.



## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir gautomis išvadomis Akmenės rajono savivaldybės administracijai bei seniūnijų vadovams galima rekomenduoti:

Skatinti darbą komandose, grupėse, kad darbuotojai dalintųsi savo žiniomis ir kompetencijomis. Apdovanoti komandas už gerus rezultatus, kad įstaigoje susidarytų nuostatos jog žinių dalinimasis ir komandinis darbas privalumas, o ne konkurenciją tarp darbuotojų.

Skatinant sumažinti atskirtį tarp padalinių galima į Administracijos skyrių bendrą veiklą įtraukti seniūnijų darbuotojus siekiant mažinti bendradarbiavimo atskirtį tarp Skyrių ir seniūnijų. Norint stiprinti bendradarbiavimą įstaigoje turētu būti atsižvelgiama į darbuotojų poreikį neformaliam bendravimui. Didinti bendrų darbuotojų neformalių susitikimų skaičių.

Taip pat aktualu pašalinti barjerus tarp skyrių ir padalinių informacijos prieinamumui. Tai galima padaryti suteikus teisę visiems organizacijos nariams naudotis bendra informacija DocLogix sistemoje, atskiriant konfidencialią ir tik atitinkamiems specialistams reikalingą informaciją.

Visų padalinių vadovai turėtų akcentuoti ir skatinti darbuotojus asmeniškai mokytis ir tobulėti, kad įgyti naujų žinių, parodant, kad darbuotojų asmeninės žinios yra vertinamos.

Įstaigoje rekomenduojama tobulinti teisinę bazę siekiant skirti didesnę dėmesį žinių ir informacijos sklaidai tarp visų padalinių.

## LITERATŪRA

### MOKSLO ŠALTINIAI

1. Atkočiūnienė, Z., Gineitienė, Z., Sadauskienė E. (2005). Žinių vadyba: praktinėsnaudos dimensija. *Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemas*. Vilnius;
2. Atkočiūnienė, Z., Gineitienė, Z., Sadauskienė, E., (2006). Žinių ekonomika ir žinių vadyba: valstybės politikos aspektai.
3. Atkočiūnienė, Z. O. (2006). Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. Informacijos mokslai. ISSN 1392-0561;
4. Atkočiūnienė, Z., O. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. Informacijos mokslai. ISSN 1392-0561 ;
5. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. Informacijos mokslai. ISSN 1392-0561;
6. Atkočiūnienė, Z., O. (2013). Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: Teorija ir praktika. ISSN 2335-2493;
7. Augustinaitis, A., (2010). Kūrybinis žinojimas kompleksinėse aplinkose: kūrybiškumo sudaiktinimas, medijavimas ir vizualizavimas. Filosofija, socialogija.
8. Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2008). Darbuotojų žinių potencialo vertinimas. Verslas: teorija ir praktika;
9. Buškevičiūtė, J., Raipa, A., (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. Viešojo politika ir administravimas. ISSN 2029-2872;
10. Buškevičiūtė, J., Raipa, A., (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. Viešojo politika ir administravimas. ISSN 2029-2872;
11. Brewer D., P., Brewer L., K. (2010). KnowledgeManagement, HumanResourceManagement, andHigherEducation: A TheoreticalModel;
12. Dalkir, K. (2011). KnowledgeManagement: TheoryandPractice. PROBST, G. F. B. (1998). Practicalknowledgemanagement: a modelthatworks. Prieiga per internetą: <http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>
13. Denscombe, M. (2010). The Good Research Guide for small – scale social research projects. 4rth ed. McGraw Hill: Open University Press. ISBN 978-033524138-5.
14. Čekanavičius, V.; Murauskas, G.(2003). *Statistika ir jos taikymai, II*. Vilnius: TEV. ISBN 9955-491-16-7.
15. Domarkas, V., (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. Viešojo politika ir administravimas. Kaunas;
16. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešojo politika ir administravimas;
17. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. Viešojo politika ir administravimas. ISSN 1648-2603;
18. Domarkas, V., (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. Viešojo politika ir administravimas. ISSN 2029-2872;
19. Diskienė, D., Marčinskas, A., Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. Informacijos mokslai. ISSN 1392-0561;
20. Edvardson, I. R., Durst, S. (2013). TheBenefitsofKnowledgeManagementinSmallAndMedium-SizedEnterprises. Procedia – SocialandBehavioralSciences;
21. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A., (2008). Organizacijos dydžio ir žinių valdymo tarpusavio ryšys. Ekonomika ir vadyba.

22. Girdauskienė, L., Savanavičienė, A., (2010). Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*. ISSN 1822-6515.
23. Girmienė, I., (2014). Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561;
24. Guogis, A., Gudelis, D. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603;
25. Jucevičius, R., Ilonienė, R. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*. ISSN 1822-6515;
26. Jucevičienė, P., Šajava, S., (2012). *Žinių valdymas*. Kaunas: Technologija.
27. Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603;
28. Kayani, J., QamarZia, M. (2012). The Analysis of Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A BroadReview. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. ISSN 2226-3624;
29. Kardelis, K., (2003). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai
30. Kanapeckienė L., Gribniak V., (2007). Žinių valdymas ir aukštasis mokslas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas;
31. Kaklauskas, A., Kanapeckienė, L. (2005). Žinių valdymas ir „BRITA inPuBs“ projektas. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. ISSN 1392-8619;
32. Kiurienė, V., (2014). Viešojo valdymo pokyčiai ir jų įtaka vietos savivaldai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*. ISSN 2029-431X;
33. Kriščiūnas, K., Daugelienė, R. (2006). Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir svarba. Monografija. Technologija: Kaunas;
34. Levickaitė, R., Reimeris, R., Žemaitis, E. (2011). Kūrybinių industrijų bendruomenės socialinės aplinkos formavimas neformalaus mokymosi ir atvirų inovacijų principais: atvirų inovacijų forumo „Aš, idėja“ atvejis. Lietuvos mokslų akademija;
35. Lydeka, Z., Bareišis, V. (2005). Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-1142;
36. Mačiuitis, J., Mikalauskiene, A. O., Zaleckaitė, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561;
37. Morkvėnas, R., (2010). Organizacijos žinių potencialo vertinimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika;
38. McKeen, D.J., Staples, D.S. (2001). Knowledge managers: Tho They Are and What They Do. Handbook. Prieiga per internetą:  
[http://download.springer.com/static/pdf/890/bok%253A978-3-540-24746-3.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-540-24746-3&token2=exp=1452681111~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F890%2Fbok%25253A978-3-540-24746-3.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-540-24746-3\\*~hmac=d8db64c13414a39336d0a7412f970abb4c7216f849f5b61903b656cdf720f131](http://download.springer.com/static/pdf/890/bok%253A978-3-540-24746-3.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-540-24746-3&token2=exp=1452681111~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F890%2Fbok%25253A978-3-540-24746-3.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-540-24746-3*~hmac=d8db64c13414a39336d0a7412f970abb4c7216f849f5b61903b656cdf720f131)
39. Monette, D. R.; Sullivan, T. J.; DeJong, C. R. (1986). *Applied Social Research: Tool for Human Services*. 3rd ed. Fort Worth: Harcourtr Brace College Publishers. ISBN 0-03-092545-2.
40. Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

41. Nonaka, I., Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*. Prieiga per internetą: <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-theorie-firm.pdf>
  42. Paliduskaitė, J., (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603;
  43. Pikturnaitė, I., Paužuolienė, J., (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai* ISSN 1392-3137;
  44. Probst, G.J.B., (1998). *Practical Knowledge Management: A Model That Works*;
  45. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygininkai;
  46. Raipa, A. ir kiti, (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Vitae litera, Kaunas;
  47. Raipa, A., (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai* ISSN 1392-3137;
  48. Raudeliūnienė, J., (2012). *Žinių vadyba*. Vilnius: Technika;
  49. Raudeliūnienė, J., Račinskaja, I. (2014). *Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje*. Verslas: teorija ir praktika. ISSN 1648-0627;
  50. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561;
  51. Robson, C. (1997). *Real World Research: a Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. BLACKWELL: Oxford UK & Cambridge USA, ISBN 0-631-17689-6.
  52. Sakalas, A., (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija;
  53. Skyrme, D., (1999) *Knowledge Management: Making It Work* ;
  54. Šarkutė, L. (2013). *Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos*. Politikos mokslai. ISSN 1392-3358;
  55. Šajava, S. (2008). *Žinių valdymo sistemos organizacijoje formavimo prielaidos ir barjerai*. *Ekonomika ir vadyba*. ISSN 1822-6515;
  56. Šimanskienė L., (2008). *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėda.
  57. Tamošiūnaitė R., Dementjeva J., Reimeris R., 2012. *Intelektinio kapitalo koncepcija*. *Akademinė vadybos ir administravimo asociacija (AVADA)*;
  58. Tidikis, R., 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius;
  59. Valackienė, A., (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
  60. Vitkauskas, R. (2011). *Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu*. *Mokslas- Lietuvos ateitis*. ISSN 2029-2341;
  61. Vveinhardt, J. (2011). *Žinių vadybos kryptingumas visuomenės transformacijų kontekste*. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. ISSN 1648-8776;
  62. Zaleckienė, L., Mikalauskiene, A. O., 2007. *Organizacijos žinių struktūrų ir jų prieigų analizė*. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392 – 0561;
  63. Zeleny, M., (2000). *The IEMB Handbook of Information Technology in Business*. London: Thomson Learning.
  64. Zeleny, M., (2006). *Knowledge-information autopoietic cycle: towards the wisdom systems*. *Management and Decision Making*, Vol.7;
  65. Žydžiūnaitė, V., 2007. *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
  66. Wiig, K., (2009). *Knowledge Management for the Competitive Enterprise*. Knowledge Research Institute, Arlington.
- DOKUMENTAI
67. *Vidaus reikalų ministerija, (2012). Viešojo tobulinimo programa 2012*;
  68. *Akmenės rajono savivaldybės Tarybos 2015-04-30 sprendimas Nr. T-105 (E) „Dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“*;
  69. *Akmenės rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2010-04-28 Nr. T-103*;

70. Akmenės rajono savivaldybės administracijos dokumentų valdymo ir kontrolės procedūrų aprašas, 2014-12-31 Nr. A-344;
71. Akmenės rajono savivaldybės administracijos visaus tvarkos taisyklės 2008-08-22 Nr. A-616;
72. Akmenės rajono savivaldybės administracijos skyrių veiklos nuostatai;
73. Akmenės rajono savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos nuostatai;
74. Akmenės rajono savivaldybės administracijos informacinių sistemų naudotojų administravimo taisyklės 2011-12-30 Nr. A-955;
75. Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo Akmenės rajono savivaldybės administracijoje taisyklės 2009-02-26 Nr. A-108;
76. Akmenės rajono savivaldybės administracijos informacinių sistemų duomenų saugos nuostatai, 2011-12-30 Nr. A-955;
77. Akmenės rajono savivaldybės administracijos saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisyklės 2011-12-30 Nr. A-955;
78. Akmenės rajono savivaldybės administracijos informacinių sistemų nuostatai 2011-12-30 Nr. A-955;
79. Akmenės rajono savivaldybės administracijos interneto svetainės administravimo tvarkos aprašas 2015-01-08 Nr. A-13;
80. Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-12-28 įsakymas Nr. A-695 „Dėl dokumentų registravimo DVS DocLogix sąrašo patvirtinimo“;

#### KITI ŠALTINIAI

81. [www.akmene.lt](http://www.akmene.lt);
82. <http://www.apklausa.lt/> ;
83. <http://www.knoco.com/knowledge-management-news.htm>
84. <http://www.tv3.lt/naujiena/711766/a-guogis-naujasis-viesasis-valdymas-ir-21-asis-amzius/1>

## **PRIEDAI**

## Žinių apibrėžtys

Autorius	Apibrėžtis
Ackoff, 1989	Žinios egzistuoja tik kaip atskirų individų turimos žinios. Jas galima aprašyti kaip konkrečius arba abstrakčius junginius.
Senge, 1990	Žinios suprantamos kaip mokymosi proceso produktų visuma, kurioje duomenys priimami kaip informacija, struktūrizuota duomenų forma saugoma žinių duomenų bazėse.
Agyris, 1993	Žinios yra individo, grupės, organizacijos elgseną lemiančio pažinimo sudėtinė dalis.
Ducker, 1994	Žinios yra viskas. Ateities visuomenė bus žinių visuomenė. Žinios bus jos pagrindinis išteklius, o žinias valdantys darbuotojai – dominuojanti darbo jėgos grupė.
Strasser, Stewart, Wittenhaum 1995	Žinios dažniausiai suvokiamos kaip individo, grupės, organizacijos, savęs arba aplinkos samprata, kuri turi įtakos mąstymui, sprendimams ir veiklai.
Kogut, Zander 1996	Žinios yra problemos sprendimui reikalinga informacija. Jos siejamos su kūrybine veikla.
Boutellier, Behrmann 1997	Žinios – tai organizacijos žmogiškieji ištekliai, gebantys kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti savo veiklą, įvertindami naujas galimybes ir perspektyvas
Davenport, Prusak 1998	Žinios – tai patirties, vertybių, kontekstinės informacijos, ekspertinės išvalgos ir pagrįstos intuicijos derinys, formuojantis terpę ir bazę naujos patirties ir informacijos įvertinimui bei įgijimui.
Eulgem 1998	Žinios – tai duomenys, faktai ir informacija, kurie yra žinomi ir gali būti perduoti kitiems įvairiomis formomis, arba žmogaus žinių visuma, pagrįsta asmenine jo patirtimi ir mąstymu.
Krogh, Köhne 1998	Žinios – tai mokymosi rezultatas, žmogaus išmokta informacija, duomenys ir įgyta patirtis.
Malhotra 1998	Žinios yra problemai spręsti reikalingos informacijos naudojimas. Žinias seka kūrybinė veikla.
Ulrich 1998	Žinios yra bet kokios formos realaus ar išgalvoto pasaulio dalių vaizdas.
Stewart, Leopold 2002	Žinios dažniausiai suvokiamos kaip individo, grupės, organizacijos, savęs arba aplinkos supratimas, kuris turi įtakos mąstymui, sprendimams ir veiklai.
Bornemann, Sammer 2003	Žinios – tai žmogiškieji organizacijos ištekliai, gebantys kurti, įgyti ir pritaikyti žinias, keisti savo veiklą, įvertinant naujas galimybes ir perspektyvas.

Šaltinis: sudarytas autorės pagal Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2008) *Darbuotojų žinių potencialo vertinimas*; Morkvėnas, R. (2010) Disertacija. *Organizacijos žinių potencialo vertinimas*

## Žinių kategorijos

Kategorija	Samprata
Individualios žinios	Tai individo įgytos žinios per mokymąsi, patirtį bei kitais būdais įsisavinant informaciją (Jucevičienė, Šajava, 2012).
Grupinės žinios	Tai individų žinios, kuriomis siekiama grupė (kolektyvo) tikslų. Šios žinios Sakalo (2012) teigimu formuojamos įvairiose darbo grupėse (interesų grupėse, tam tikroms projektinėms problemoms spręsti suformuotose grupėse, funkcinuose padaliniuose). Jucevičienė ir Šajava (2012) šias žinias apibūdina, kaip bendrą supratimą ir gebėjimą veikti bendrai.
Organizacinės žinios	Atkočiūnienė (2008) šią žinių kategoriją apibūdina kaip individualių žinių, naudojamų vertės kūrimo procese, ir kolektyvinių žinių visumą.
Slypinčios žinios	Asmens turimos žinios, kurios nėra išreikštos ir pasidalinto.
Išreikštos žinios	Šią žinių kategoriją sudaro įvairūs dokumentai, duomenų bazės. Tai žinios, kurios priklauso organizacijai ir jomis galima dalintis.
Strateginės žinios	Jucevičienė ir Šajava (2012) aprašo kaip žinias, kurios pasireiškia apibūdinant ką nors ir yra ankstesnio supratimo lygmuo.
Proceso žinios	Tai žinojimas ką ir kaip daryti, kokia proceso eiga. Jucevičienė ir Šajava (2012) šią žinių kategoriją taip pat apibūdina kaip įgyjamas žinias kažką darant.
Operatyvinės žinios	Šiai žinių kategorijai didelę reikšmę turi <i>individualios žinios</i> . Jos orientuotos į konkrečios problemos sprendimą.
Bendrosios žinios	Šiomis žiniomis įteisinami bendrieji principai.
Naujos žinios	Tai patentuotos žinios, kurias siekiant įgyti reikia pirkti licencijas.
Tradicinės žinios	Išreikštos žinios, kurios gali būti visiems prieinamos.
Įvykių/įžvalgų žinios	Šio tipo žinios apima gebėjimą panaudoti turimas žinias naujoje situacijoje. Tai organizacijos gebėjimas numatyti įvykius ir imtis veiksmų jiems dar neįvykus (Jucevičienė, Šajava, 2012).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jucevičienė, P., Šajava, S., (2012) *Žinių valdymas*. Sakalas, A., (2012) *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*.



## Žinių vadybos samprata

Autorius, metai	Apibrėžimai
Bair, 2001	Žinių valdymas yra disciplina, apimanti organizacijos turimą informacijos aktyvų ( <i>informationassets</i> ) nustatymą, įgijimą, išrinkimą, skleidimą ir vertinimą.
Becerra-Fernandez, 2004	Veiklų vykdymas, susijęs su ekonomiškai efektyviu žinių suradimu, užfiksavimu, dalijimusi, naudojimu, kūrimu, žinių poveikio stiprinimu tikslui pasiekti.
Branch, 1997	Žinių valdymas yra kompleksinė socio-techninė sistema, kuri apima įvairias žinių generavimo, kaupimo, pateikimo ir skleidimo forma.
Brooking, 1996	Žinių valdymas numato nematerialaus turto kaupimą ir jo efektyvų panaudojimą, siekiant konkurencinio pranašumo.
Chen, 2002	Daugiadisciplinis požiūris, formuojant organizacijos tikslus, sudarantis prielaidas organizacijos nariams pasinaudoti žiniomis pagal darbuotojų, technologijų, žinių turinio struktūrą. Žinių vadyba integruoja informacijos vadybą (išreikštinės žinios) ir individų, turinčių ypatingų gebėjimų, vadybą (neišreikštinės žinios).
Craig, 2000	Žinių valdymas yra programinės įrangos ir verslo praktikų derinimas, padedant organizacijoms įgyti, analizuoti ir skleisti informaciją.
Honey, 2000	Žinių valdymas padeda automatizuoti dokumentų klasifikavimą, panaudojant mašininę logiką, kuri yra artima žmogaus logikai.
Hibbart, 1997	Žinių valdymas yra organizacijos kolektyvinės patirties (kompetencija), kuri saugoma duomenų bazėse, popieriuje arba žmonių galvose, kaupimo ir jos perkėlimo ten, kur ji padėtų kurti didesnę vertę, procesas.
Johnson, 2001	Žinių valdymas iš tikrųjų yra supratimas verslo, kuriame dabar dirbate ir konkuruojate remiantis savo darbuotojų žiniomis.
Kebede, 2010	Tikslingas ir sistemingas žinių valdymas (procesų ir priemonių), siekiant visapusiškai panaudoti žinių potencialą efektyviems sprendimams priimti, problemoms spręsti, inovacijos, kūrybingumui ir konkurenciniam pranašumui atsirasti visais lygiais (individo, grupės, organizacijos, valstybės).
Mačiuitis, 2008	Efektyvaus mokymosi procesai, susiję su žmogaus žinių tyrimais, naudojimu ir dalijimusi, kurie vyksta naudojant tam tikras technologijas ir kultūrinę aplinką, siekiant padidinti organizacijos intelektinį kapitalą ir darbo efektyvumą.
Martinez, 1998	Žinių valdymas yra individų skatinimas perduoti savo žinias, sukuriant aplinką ir sistemas, leidžiančias gauti, tvarkyti ir skleisti žinias organizacijoje.
Morkvėnas, 2010	Būtina organizacijos veikla, sudaryta iš žinių kaupimo, saugojimo, sisteminimo, vertinimo, sklaidos ir racionalaus naudojimo bet kuriuo reikiamu momentu ir priimtiniu būdu.
Nonaka ir Takeuchi, 1995	Žinių valdymas yra procesas, kurio metu naudojant idėjas kuriama vertė, prieinama visiems organizacijos viduje.
Sveiby, 2000	Žinių valdymas yra menas kurti vertę naudojant organizacijos nematerialųjį turtą.
Wiig, 2000	Sistemingas ir aiškiai apibrėžtas su žiniomis susijusių veiklų, procesų, procedūrų, programų ir politinių nuostatų valdymas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jucevičienė, P., Šajava, S. *Žinių valdymas*(2012).; Raudeliūnienė, J. *Žinių vadyba* (2012).

## Dokumentų analizės matrica

Žinių vadybos ciklas		Technologinis elementas	Žmogiškasis elementas
Kaupimas	Informacijos išsaugojimas, kaupimas.	+	
	Informacijos prieinamumas, perdavimas (planai, reikalavimai, šablonai).	+	
	Visi darbuotojai motyvuojami išsaugoti savo žinias		+
	Informacinių sistemų ir duomenų bazių naudojimo skatinimas žinių ir informacijos išsaugojimui.		+
Pasidalinimas/ sklaida	Elektroninių technologijų naudojimas	+	
	Galimybė perduoti informaciją dideliame darbuotojų sraute	+	
	Prieinama informacija, reikalinga sprendimams priimti, visiems darbuotojams		+
	Identifikuojamos organizacijos darbuotojų ekspertinės žinios, kompetencijos		+
Pagavimas/kūrimas	Duomenų bazės suderintos tarpusavyje, kad pateikta informacija būtų atkoduojama	+	
	Prieinamos išorės duomenų bazės, gauti reikalingai informacijai	+	
	Skatinamas darbuotojų kompetencijų tobulinimas, per mokymus, savarankišką mokymąsi, gerosios patirties skleidimas skatinant darbuotojus mokytis iš patirties		+
	Ekspertinių žinių pateikimas laiku		+
Įgijimas/ panaudojimas	Technologijos arti darbo vietos	+	
	Visi organizacijos nariai turi galimybę naudotis bendra organizacijos informacija	+	
	Skatinamas bendradarbiavimas ir tarpusavio pagarba		+
	Skatinamas komandinis darbas		+

**GERBIAMAS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
DARBUOTOJAU,**

*Jūsų savivaldybėje yra atliekamas žinių vadybos sistemos tyrimas. Jį vykdo Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, Vadybos magistrantūros III kurso studentė - Eglė Beniušienė.*

*Maloniai prašome Jus dalyvauti apklausoje ir pareikšti savo nuomonę, kaip Jūsų darbo vietoje yra dalinamasi informacija ir darbuotojų žiniomis.*

*Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti apibendrinant, todėl nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Tyreja garantuoja atsakymų anonimiškumą. Kilus klausimams rašyti el. paštu [egle.beniusiene@akmene.lt](mailto:egle.beniusiene@akmene.lt)*

*KELIATAS KLAUSIMŲ APIE JUS*

**1. Kiek laiko dirbate Akmenės rajono savivaldybėje? (pasirinkite Jums tinkantį atsakymo variantą)**

- Iki 1 metų
- Iki 5 metų
- Dešimt ir daugiau

**2. Jūs esate:**

- Valstybės tarnautojas
- Paslaugas teikiantis savivaldybės specialistas

**3. Jūsų darbo vieta yra: (pasirinkite Jums tinkantį atsakymo variantą)**

- Civilinės metrikacijos skyrius
- Socialinės paramos skyrius
- Statybos skyrius
- Švietimo, kultūros ir sporto skyrius
- Teritorijų planavimo, architektūros ir paveldosaugos skyrius
- Vaiko teisių apsaugos skyrius
- Viešųjų pirkimų skyrius
- Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyrius
- Bendrasis skyrius
- Buhalterinės apskaitos skyrius
- Centralizuotas savivaldybės vidaus audito skyrius
- Finansų ir biudžeto valdymo skyrius
- Informacinių technologijų skyrius
- Juridinis skyrius
- Strateginio planavimo ir investicijų skyrius
- Vietinio ūkio ir turto valdymo skyrius
- Savivaldybės administracijos padalinys (seniūnija)
- Savivaldybės gydytojas

- Savivaldybės viešųjų ryšių specialistas

**4. Užimamos pareigos (valstybės tarnyba):**

- Skyriaus vedėjas
- Seniūnas
- Vedėjo pavaduotojas
- Seniūno pavaduotojas
- Vyriausiasis specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Specialistas

**5. Užimamos pareigos (darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį):**

- Seniūno padėjėjas
- Vyriausiasis specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Specialistas

IVERTINKITE ŽINIŲ VADYBOS ELEMENTUS JŪSŲ DARBO APLINKOJE

**6. Kaip vyksta darbuotojų idėjų, pasiūlymų, fiksavimas? (galima rinktis iki trijų Jums tinkančių atsakymų variantų)**

- Išklusoma
- Išklusoma ir užsirašoma
- Užsirašoma ir talpinama į saugyklą (dokumentų valdymo sistemą, įstaigos duomenų bazę ir pan.)
- Užsirašoma, patalpinama į saugyklą ir aptariama susirinkimo metu
- Fiksavimas nevyksta

**7. Koku būdu yra skleidžiamos darbuotojo žinios? (galimi visi Jums tinkantys atsakymų variantai)**

- Pateikiamos ataskaitos (grįžus iš seminarų, mokymų, užbaigus projektus ir pan.)
- Rašomi protokolai (susirinkimų ir pan.)
- Gerosios praktikos naudojimas (Geri komandos darbo rezultatai pateikiami kaip pavyzdys iš kurio galima pasimokyti visiems įstaigos darbuotojams)
- Kita.....

**8. Kokios informacijos kaupimo ir žinių sklaidos priemonės yra naudojamos įstaigoje? (Galite nurodyti visus Jums tinkančius variantus)**

- Intranetas (vidinis organizacijos tinklas)
- Vidinės duomenų
- Naudojamos išorinės duomenų bazės (kitų organizacijų duomenų bazės)
- Vyksta elektroninės konferencijos (Virtualus forumas, kur grupė gali bendrauti)

- Video konferencijos (vaizdo konferencija, kurios metu interneto pagalba vyksta diskusija iš skirtingų vietų ir galima perduoti dokumentus ekrane)
- Kita.....

9. Kur išsaugote informaciją, kurią sukuriate? (įvertinkite pateiktus teiginius labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą)

Išsaugau	Kartais	Dažniausiai	Visada	Niekada
Darbo kompiuteryje, asmeniniame dokumentų segtuve				
Bendroje organizacijos naudojamoje kompiuterinėje laikmenoje (duomenų bazėje), kad galėtų naudotis kolegos				

10. Kurie iš žemiau pateiktų veiksmų yra svarbiausi Jūsų kasdieniniame darbe? (Įvertinkite pateiktus teiginius labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą):

Kai reikia spręsti iškilusią problemą	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Žinau kur rasti reikiamos informacijos					
Žinau, į kurį kolegą reikia kreiptis					
Žinau kurie išoriniai šaltiniai gali suteikti informacijos ar žinių					
Žinau kurie ekspertai gali suteikti informacijos ar žinių					
Pasiklausiu vadovų					

11. Ar laiku gaunate informaciją?

Taip, visada	Taip, dažniausiai	Ne visada	Ne, niekada

**12. Ar Jums prieinama turima įstaigos informacija, kuri nėra tiesiogiai susijusi su Jūsų darbu?**

*(pasirinkite Jums tinkantį atsakymo variantą)*

- Taip, prieinama visa organizacijos informacija
- Prieinama, dalis organizacijos informacijos
- Prieinama tik su mano darbu tiesiogiai susijusi informacija

**13. Ar informacija esanti kituose skyriuose, padaliniuose, kuri gali būti naudinga Jūsų darbe, yra lengvai prieinama? *(pasirinkite Jums tinkantį atsakymo variantą)***

- Taip, lengvai prieinama
- Taip, dažniausiai lengvai prieinama

**5 priedo tęsinys**

- Ne visada lengvai prieinama
- Ne, neprieinama

**14. Įvertinkite pateiktus teiginius pažymėdami labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą:**

Teiginys	Visiška i sutinku	Sutink u	Ne i sutinku, nei nesutink u	Nesutink u	Visiška i nesutinku
Darbuotojai yra linkę dalintis informacija ir žiniomis					
Svarbiausia informacija ir žiniomis dalinamasi neformalių susitikimų metu (kavos pertraukėlės ir pan.)					
Svarbiausia informacija ir žiniomis dalinamasi formalių susitikimų metu (pasitarimai, įvairūs					

susirinkimai ir pan.)					
Skatinamas darbuotojų bendravimas neoficialioje aplinkoje (išvykos, renginiai, šventiniai renginiai ir pan.)					
Skatinamas komandinis, grupinis darbas.					
Komandini o darbo rezultatai vertinami labiau, nei individualūs					
Priimant sprendimus susijusius su Jūsų darbu, vadovams svarbi Jūsų nuomonė					
Skatinamas savarankiškas sprendimų priėmimas, jei tai neperžengia Jūsų kompetencijos					
Vadovai vertina Jūsų pasiūlymus ir idėjas					
Iškiliuos problemas vertinamos kaip galimybė pasimokyti ir ieškomi bendri sprendimai kaip spręsti problemas					
Bendravimas paremtas draugiškais santykiais ir bendro rezultato siekimu.					

5 priedo tęsinys

15. Jūsų nuomone kiek nukentėtų įstaigos žinios išėjus iš darbo bet kuriam darbuotojui?

Visai nenukentėtų	Nenukentėtų	Labiau nukentėtų, nei nenukentėtų	Nukentėtų	Labai nukentėtų

16. Kaip Jūs skatinamas įgyti naujų žinių? (galimi keli atsakymų variantai)

- Vidiniai mokymai, seminarai
- Išoriniai mokymai, seminarai
- Savarankiškai (kursai, literatūra ir pan.)
- Dirbant komandoje su kolegomis
- Kita.....

17. Kaip vertinate savo darbą? (Ivertinkite pateiktus teiginius labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Rutininis					
Kūrybiškas					
Reikalaujantis nuolatinio mokymosi, tobulėjimo					
Pagrįstas nuolat atnaujinama informacija					
Pagrįstas konkrečiomis taisyklėmis, instrukcijomis					

18. Ar įstaigoje sudaryta galimybė asmeniškai tobulėti, kelti kvalifikaciją?

- Taip, sudarytos visos galimybės tobulėti



- Taip, bet galimybės ribotos
- Nesu tikras ar tokios galimybės yra
- Ne, galimybių tobulėti nėra

**19. Kaip manote, ar kitų skyrių (padalinių) darbuotojai žino, kokia Jūsų kompetencija ir turimos ekspertinės žinios, kokios patirties turite?**

- Taip, žino mano kompetencijas ir patirtį
- Taip, dalį jų žino
- Nesu tikras, ar žino
- Ne, manau, kad mano kompetencijos ir ekspertinės žinios yra žinomos tik man.

**5 priedo tęsinys**

**20. Kaip vertinate savo asmenines žinias?**

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Ne sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tai mano asmeninio mokymosi ir tobulėjimo rezultatas					
Tai bendradarbiavimo su kitais organizacijos darbuotojais rezultatas					
Asmeninės žinios yra priemonė, kurios pagalba galiu konkuruoti su kitais ir stiprinti savo pozicijas organizacijoje					

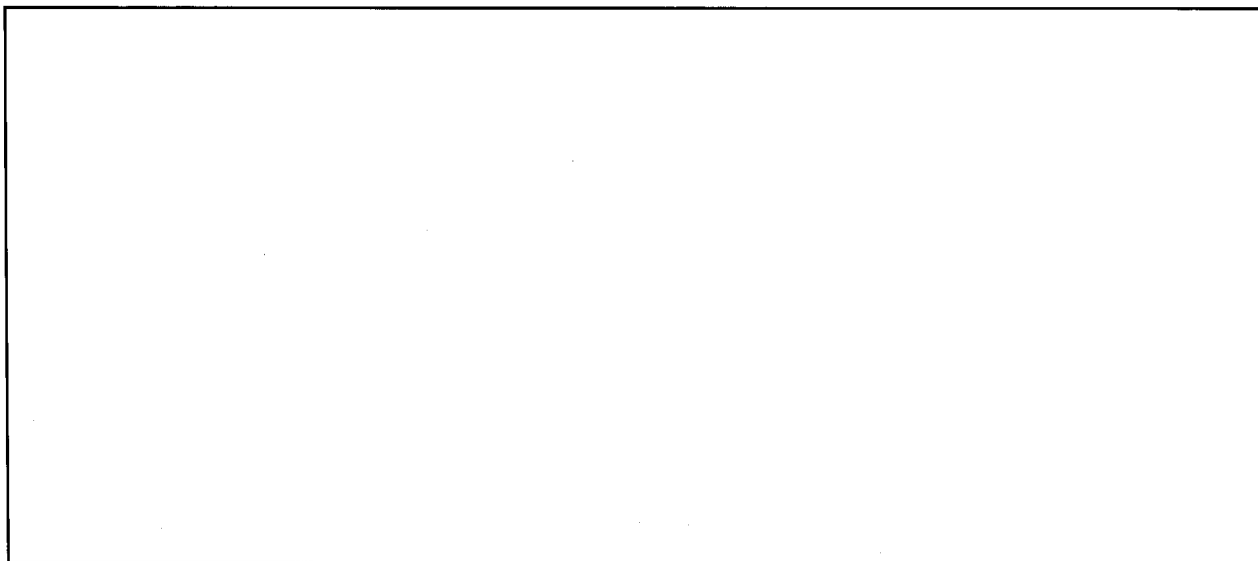
**21. Ar Jūsų darbo rezultatai priklauso nuo to, kaip savo žiniomis ir informacija dalijasi kiti įstaigos darbuotojai?**

Labai priklauso	Priklauso	Labiau priklauso, nei nepriklauso	Nepriklauso	Visiškai nepriklauso

**22. Ar įstaigoje Jūsų žinios pastebimos ir vertinamos?**

- Taip, pastebimos ir vertinamos
- Taip, žinios pastebimos, bet neįvertinamos
- Nesu tikras ar žinios pastebimos ir vertinamos
- Ne, mano žinios nepastebimos ir nevertinamos

**Jūsų pasiūlymai dalinimosi informacija ir žiniomis gerinimui Akmenės rajono savivaldybėje**



*Ačiū už Jūsų nuomonę.*



**AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
KRUOPIŲ SENIŪNIJA**

Biudžetinė įstaiga, L. Petravičiaus a. 2, LT-85132 Naujoji Akmenė.

Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 188719391.

Seniūnijos duomenys: savivaldybės budžetinės įstaigos filialas, Vytauto Didžiojo g. 4, LT-85213 Kruopių mstl., Akmenės r. sav.,  
tel. (8 425) 43 733, el. p. [kruopiu.seniunija@akmene.lt](mailto:kruopiu.seniunija@akmene.lt), filialo kodas 188636230

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų  
fakulteto dekanui

2016-01-07 Nr. S-17

**DĖL EGLĖ BENIUŠIENĖS ATLIKTO TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMO**

Akmenės rajono savivaldybės administracijos Kruopių seniūnija (toliau – seniūnija) informuoja, kad Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos studijų programos magistrantūros ISVAM-13/1 grupės studentė Eglė Beniušienė 2016 m. sausio 6 d. seniūnijos darbuotojams pristatė savo magistro darbo „*Žinių vadybos sistema Akmenės rajono savivaldybėje*“ tyrimo rezultatus.

Seniūnė

Rasa Statkuvienė