

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vėjūnas TOLEIKIS
Vadybos studijų programos studentas

ŽINIOMIS GRĮSTAS ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vėjūnas TOLEIKIS

ŽINIOMIS GRĮSTAS ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMAS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:
lekt. dr. Jūratė VALUCKIENĖ**

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

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama žinių vadybos aspektai pokyčių valdymo organizacijoje metu. Išanalizuotos žinių, žinių vadybos, pokyčių valdymo sampratos. Išnagrinėti žinių vadybos pagrindiniai elementai technologiniu, žmogiškųjų išteklių bei procesiniu požiūriu, taip pat išsamiai aptariama žinių vadybos įtaka pokyčių valdymui, pažymėti sėkmingos sąveikos aspektai, priemonės, metodai bei problematika.

Teoriškai išnagrinėjus žiniomis grįstą organizacijos pokyčių valdymą siekiama empiriškai įvertinti tiriamos organizacijos pokyčių valdymą, taikant žinių vadybos elementus. Tyrimui realizuoti buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, taikant atvejo analizės metodą.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad pokyčių valdymo ir žinių vadybos aspektai yra vertinami analizuojamoje organizacijoje, tą rodo pakankamai didelis dėmesys skiriamas strateginiuose dokumentuose. Žinių vadybos procesai organizacijoje vyksta pakankamai gerai, tačiau galima išskirti šiuos trūkumus, t. y. trūksta aiškesnio vaidmenų ir atsakomybės pasiskirstymo už atitinkamų žinių vadybos veiklų įgyvendinimą. Taip pat pastebėta, kad organizacijos kultūra dar nėra visiškai palanki darbuotojų žinių bei patirties dalinimuisi, nes stebima darbuotojų konkurencija, kuri pasireiškia informacijos bei žinių slėpimu, kas mažina sėkmingo pokyčio galimybę.

Žmogiškieji ištekliai yra itin svarbūs žinių vadybos ir pokyčių valdymo procesuose, todėl bendrovėje šiai sričiai skiriamas ypatingas dėmesys. Reikia pažymėti, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai pripažįsta, kad mokymo sistema organizacijoje tobulintina. Vadovai darbuotojo kvalifikacijos vertinimo sistemoje savęs kaip kvalifikacijos vertintojo neidentifikuoja. Ir nors vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų motyvavimui, įsitraukimo į pokyčių valdymą sąlygų sudarymui, darbuotojams ši sistema nėra itin priimtina.

Analizuojamoje organizacijoje naudojama šiandieninius poreikius tenkinanti IT sistema. Pasirūpinta darbuotojų naudojimosi internetu galimybėmis. Vykdam vadybos procesus naudojamasi nemažai programų, kurios apima pagrindinis žinių valdymo aspektus: žinių perdavimą, kaupimą, naudojimą bei saugojimą. Tiek vadovai, tiek darbuotojai pripažįsta, kad tiek pokyčių valdymo metu, tiek įprastoje veikloje susiduriama su tam tikrais technologijų gedimais, tačiau tai dažnai vyksta dėl pačių darbuotojų kaltės.

Šiuo metu bendrovės žinių vadybos lygis labiausiai atitinka 3-4 brandumo lygio požymius. Pasiiekti aukščiausią 5 brandos lygį trukdo tai, kad bendrovėje šiuo metu nėra kuriama specializuota žinių vadybos strategija, kurioje būtų apibrėžiami žinių valdymo vaidmenys, atsakomybės,

Žiniomis grįstas organizacijos pokyčių valdymas

pagrindinės funkcijos, procesas ir kiti veiksniai, kas prisidėtų prie sėkmingo pokyčio valdymo ir naujų žinių poreikio plėtotės.

Išnagrinėjus pagrindinius tiek teorinius, tiek praktinius žiniomis grįsto pokyčių valdymo aspektus magistro darbe išskiriamos apibendrinančios išvados, identifikuojamos tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos.

SUMMARY

The present MA paper examines aspects of knowledge management in the change management of organization. The conceptions of knowledge, knowledge management, and change management have been analysed. The key elements of knowledge management have been investigated from the technological, human resource and procedural perspectives, there is a comprehensive review of an impact of knowledge management on the change management, focus is put on the aspects of successful interaction, its measures, methodology and problematics.

After a theoretical analysis of knowledge-based change management of organization, it was pursued to empirically assess the change management of organization under investigation, by applying the elements of knowledge management. The qualitative research strategy has been chosen for the research implementation, by applying a case study method.

Having generalized the obtained research results, it was found out that the aspects of change management and knowledge management were valued in the organization under investigation. This is revealed by a measurable focus put on a strategic documentation. Processes of knowledge management in the organization take place quite well, nevertheless, the following demerits could be emphasized: there is a shortage of clearer distribution between roles and responsibility for the implementation of particular activities of knowledge management. Furthermore, it has been noticed that the organization culture is not yet fully favourable for the sharing of employees' knowledge and experience, as a competition among employees evidenced by a non-disclosure of information and knowledge is observed. This reduces the possibility of successful alteration.

Human resources are especially important to the processes of knowledge management and change management, therefore, a special attention is given to this field in the company. It should be noted that both managers and employees admit that a training system in the organization shall be improvable. Managers do not identify themselves as qualification assessors in the system of assessing employee's qualification. Even though managers pay much attention to the employee motivation and provision of conditions for involvement in the change management, this system is not very acceptable by employees.

IT system satisfying modern-day needs is used in the analysed organization. The employees' capabilities to use Internet are taken into care. While implementing management processes, a number of programs are used which embrace the major aspects of knowledge management: knowledge transfer, accumulation, use and storage. Both managers and employees admit that they

face certain technology failures both in the change management process and in usual activities, nevertheless, this frequently occurs due to the fault of employees themselves.

At the moment, the company's level of knowledge management mostly conforms to features of the 3rd-4th maturity level. The attainment of the highest 5th maturity level is prevented by the fact that currently the company does not develop a specialized strategy for knowledge management, which would define knowledge management roles, liabilities, key functions, process and other factors, contributing to a successful change management and need development for new knowledge.

Having analysed the major aspects of knowledge-based change management, both theoretical and practical, the present MA thesis accentuates generalizing conclusions, identifies improvable areas and provides recommendations.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Žinių poveikio aspektai..... | 15 |
| 2 lentelė. Žinių vadybos įtaka skirtingiems organizacijos lygmenims | 33 |
| 3 lentelė. Žinių vadybos brandumo organizacijoje lygiai | 34 |
| 5 lentelė. Tyrimo ir dokumentų analizės klausimų sąsajos | 41 |
| 4 lentelė. Demografiniai ekspertų duomenys | 42 |
| 6 lentelė. Diagnostiniai blokai, interviu bei sutelktos diskusijos grupės klausimai | 42 |
| 7 lentelė. Pokyčių valdymo elementai strateginiuose dokumentuose | 47 |
| 8 lentelė. Bendrovės strateginės kryptys | 48 |
| 9 lentelė. Pagrindinių žinių vadybos elementų raiška bendrovės strategijoje | 48 |
| 10 lentelė. Darbuotojų žinių svarbos vertinimas | 49 |
| 11 lentelė. Žinių vadybos proceso etapai ir jų raiška bendrovės dokumentuose..... | 51 |
| 12 lentelė. Darbuotojų veiklos valdymo apraše pateiktas kompetencijų sąrašas | 54 |
| 13 lentelė. Efektyvaus bendrovės ugdymosi modelis..... | 56 |
| 14 lentelė. Darbuotojų tobulėjimą skatinančios paskatos..... | 58 |
| 15 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos ir mokymų vertinimas | 59 |
| 16 lentelė. Problemos, susijusios su žiniomis ir patirties panaudojimu pokyčiu metu | 62 |
| 17 lentelė. Bendrovės žinių vadybos brandos lygis..... | 64 |

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 pav. Žinių-žinojimo-mokymosi matrica (pagal Smith et al. 2011) | 14 |
| 2 pav. Žinių vadybos sėkminga elementų sąveika pagal D. Bhatt (2004)..... | 17 |
| 3 pav. Žinių vadybos aspektai pagal A. Frost (2015)..... | 18 |
| 4 pav. Organizacijos informacijos šaltiniai | 21 |
| 5 pav. Žinių valdymo procesai pagal G. Probst (1997)..... | 24 |
| 6 pav. Pokyčių klasifikacija (Stoškus, Beržinskienė, 2005)..... | 27 |
| 7 pav. Pokyčių valdymo modelis..... | 29 |
| 8 pav. Integralus žinių valdymo veiklų modelis, skatinantis nuolatinį pokyčių kūrimą organizacijoje (Girniene, 2014) | 30 |
| 9 pav. Žinių vadybos ir pokyčių sąveika organizacijos struktūroje (Despres ir Chauvel, 2000) | 31 |
| 10 pav. Tyrimo loginė schema | 38 |
| 11 pav. Vadovų ir darbuotojų naudojami žinių šaltiniai | 56 |

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS | 10 |
| I. ŽINIOMIS GRĮSTO POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI..... | 13 |
| 1.1. Žinių vaidmuo organizacijos valdymo procesuose | 13 |
| 1.1.1. Žinių ir žinių vadybos apibrėžtys | 13 |
| 1.1.2. Žinių vadybos pagrindiniai elementai | 16 |
| 1.1.3. Žinių vadybos ir technologijų sąveikos aspektai..... | 20 |
| 1.1.4. Žinių vadybos ypatumai žmogiškųjų išteklių aspektu..... | 22 |
| 1.1.5. Žinių vadybos procesai | 23 |
| 1.2. Žinių valdymas besikeičiančioje organizacijoje..... | 26 |
| 1.2.1. Pokyčių ir pokyčių valdymo organizacijoje samprata..... | 26 |
| 1.2.2. Žinių vadybos įtaka pokyčiams organizacijoje | 29 |
| 1.2.3. Žinių vadybos brandumo etapai ir priemonės įgyvendinant pokyčius organizacijoje | 32 |
| 1.2.4. Žiniomis grįsto pokyčių valdymo sėkmės veiksniai ir problematika..... | 35 |
| II. TYRIMO METODOLOGIJA..... | 37 |
| 2.1. Tyrimo loginė schema | 37 |
| 2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai..... | 39 |
| 2.3. Tyrimo imtis ir tyrimo instrumentai | 40 |
| III. TYRIMO REZULTATAI | 45 |
| 3.1. Trumpa organizacijos charakteristika..... | 45 |
| 3.2. Žinių vadybos ir pokyčių valdymo svarba bendrovėje: strateginių dokumentų analizė | 46 |
| 3.3. Žinių vadybos proceso etapų identifikavimas bendrovės veikloje..... | 50 |
| 3.4. Žmogiškųjų išteklių vertinimas žinių vadybos kontekste..... | 54 |
| 3.5. Bendrovės žinių vadybos IT sistemos ir jų vertinimas..... | 60 |
| 3.6. Žinių valdymo problematika ir efektyvumas įgyvendinant pokyčius | 62 |
| 3.7. Žinių vadybos brandos lygio organizacijoje nustatymas ir apibendrinimas | 64 |
| IŠVADOS..... | 66 |
| REKOMENDACIJOS | 68 |
| LITERATŪRA | 69 |
| PRIEDAI | 74 |

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Šiandieniniame globalizacijos ir informacijos amžiuje vieni plačiausiai mokslinėje literatūroje vartojamų terminų yra „*informacija ir informacinė visuomenė*“, „*žinių vadyba*“, „*žinių ekonomika*“, susiję tarpusavyje ir turintys vieną juos jungiantį bendrą bruožą – *žinių* aspektą.

Dabartinėje veiklos praktikoje bet kokios srities specialistai, vadovai, darbuotojai stebėdami, kas vyksta jų aplinkoje ir siekdami efektyviau konkuruoti, reaguoja į atsirandančias naujoves, aiškinasi, kaip jos veikia, stengiasi pritaikyti jas ir savo darbe (Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė, 2008), t. y. kaupia savo profesinei veiklai aktualiais žinias. Įmonės siekia, kad jų produktai ir paslaugos būtų patrauklesnės nei jų konkurentų, todėl pačios stengiasi patobulinti ar pakeisti savo veiklą taip, kad ji taptų pranašesnė. Taip sukuriamos naujos technologijos, padaromi atradimai – kitaip tariant, sukuriamos naujos žinios, kurios iššaukia organizacijoje pokyčius arba padeda valdyti organizacijos kaitos procesus, nes visuomenei transformuojantis į žinių ekonomiką, atsiranda visiškai nauji globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, kurie reikalauja kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, gebėjimų, kompetencijų (Ruževičius, 2005). Todėl atsiranda poreikis valdyti pasikeitimus, kadangi efektyvus pokyčių valdymas tampa svarbiausia įmonės, veikiančios besiplečiančioje rinkoje, vertybe (Luodienė, 2011).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad sugebėjimas ar nesugebėjimas reaguoti į vykstančius pokyčius gali nulemti visuomenės ir organizacijos vystymosi raidą. Nagrinėjant pokyčių valdymo teoriją tampa aišku, kad organizacijos pokyčių įgyvendinimas tai sudėtingas procesas, reikalaujantis iš vadovo psichologijos, filosofijos ir technologijų išmanymo, bei gebėjimo taikyti naujas žinias (Šimanskienė, 2002).

Pokyčių reikšmė organizacijos veiklai yra didžiulė. Žiniomis grįstas pokyčių valdymas organizacijoje akcentuojamas 2020 m. *Europos strategijoje*¹, kurioje pažymima, kad vienas iš trijų pagrindinių prioritetų yra *pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis grįsto ūkio vystymas*.

Reikia pažymėti, kad pastarąjį dešimtmetį itin daug dėmesio tiek mokslinėse, tiek praktinėse diskusijose skiriama žinioms ir žinių valdymui pokyčius patiriančiose organizacijose. Žinių vadybą organizacijose nagrinėjo Quinn, 1992; Drucker, 1993; Nonaka, Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997; Bieliūnas, 2000; Jucevičius, 2000; Stankevičienė, Šedžiuvienė et al., 2007; Girdauskienė, Savanevičienė, 2007; Kazlauskaitė, Bučiunienė, 2008; Sakalas, 2008, 2012; Melnikas, 2008; Bivainis, Morkvėnas, 2008; Lobanova, 2009, Raudeliūnienė, 2012 ir kt. Pokyčių valdymo

¹ 2020 m. Europos strategija: eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF

organizacijoje aspektus analizavo Senge, 2000; Jucevičius, 1998; Kvedaravičius, Lodienė, 2002 ir kt.

Žinios ir žinių valdymas naudojamas skirtingiems organizacijos tikslams pasiekti, pavyzdžiui, verslo procesų tobulinimui, vartotojų pasitenkinimo lygio didinimui, jiems teikiamų paslaugų kokybės gerinimui, darbuotojų žinių ir patirties išsaugojimui, finansinių veiklos rodiklių gerinimui ir t. t. (Jucevičienė, Šajeva, 2012).

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena iš didžiausių Lietuvos bendrovių, kuri nuo 2016 m. sausio 1 d. savo veikloje patyrė didelių pokyčių, t. y. buvo sukurta dviejų bendrovių sąjunga. Naujojoje bendrovėje siekiama veiklos efektyvumo, paslaugų tiekimo patikimumo, paprastesnių bei aiškesnių procesų, naujų paslaugų kūrimo, kintančių klientų poreikių tenkinimo ir pan. Šios bendrovės patirtis leidžia itin išsamiai išanalizuoti ir identifikuoti pagrindinius žinių vadybos aspektus organizacinių pokyčių kontekste.

Šio **magistro darbo problemą** formuluojama **probleminiais klausimais**:

- 1) kokie žinių vadybos procesai būdingi organizacijoms?
- 2) kokios efektyvios žinių vadybos ir sėkmingo pokyčių valdymo sąsajos?
- 3) kokie žinių valdymo aspektai lemia organizacijos pokyčių sėkmę?

Objektas – žiniomis grįstas organizacijos pokyčių valdymas.

Tikslas – nustatyti žinių vadybos taikymo ypatumus organizacijos pokyčių valdymo kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti žinių vadybos vaidmenį organizacijos pokyčių valdyme.
2. Išanalizuoti žiniomis grįsto pokyčių valdymo ir sėkmingų pokyčių įgyvendinimo sąsajas.
3. Nustatyti žinių vadybos ir pokyčių valdymo sąsajas pasirinktos organizacijos atveju.

Metodai – mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, dokumentų turinio analizė, sutelktos diskusijos grupės apklausa, organizacijos vadovų interviu.

Mokslinės literatūros analizė atliekama, siekiant apibrėžti žinių vadybos sampratą, jos pagrindinius aspektus, procesus bei žinių vadybos ir pokyčių valdymo sąveiką.

Dokumentų turinio analizė atliekama, siekiant išanalizuoti organizacijos dokumentus (strategiją, darbo tvarkos taisykles, metines veiklos ataskaitas ir kt.) nustatant pagrindinius žinių vadybos taikymo aspektus organizacijoje.

Sutelktos grupės diskusija taikoma, siekiant nustatyti žinių vadybos ypatumus pokyčius patiriančioje organizacijoje.

Vadovų interviu atliekamas gauti informacijos apie žinių vadybos procesus, juos įtakojančius veiksnius, pagrindines problemas valdant organizacijos pokyčius. Taip pat vadovų apklausos metu buvo siekiama patikslinti dokumentų analizės ir sutelktos diskusijų grupės metu gautus duomenis.

Magistro darbo rengimo trukmė: 2014 m. rugsėjo mėn. – 2016 m. gegužės mėn.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 74 puslapiai. Magistro darbe yra pateikiamas 11 paveikslėlių, 17 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 78 literatūros šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiami 5 priedai.

Pirmame skyriuje nagrinėjami žinių bei žinių vadybos samprata, pokyčių valdymo pagrindiniai aspektai bei sąsajos su žinių vadyba. *Antrame skyriuje* išsamiai aprašyta tyrimo metodologija: tyrimo logika, tyrimo imtis, duomenų rinkimo bei analizės metodai. *Trečiame skyriuje* pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos *išvados* bei *rekomendacijos*.

Tyrimo rezultatai pristatyti 2016 metų balandžio 14 dieną vykusioje Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto organizuojamoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ AKTUALIJOS“. Tarptautinėje mokslinėje konferencijoje skaityto pranešimo tema „*Žiniomis grįstas organizacijų pokyčių valdymas*“ pažymėjimas pateikiamas 1 Priede.

I. ŽINIOMIS GRĮSTO POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žinių vaidmuo organizacijos valdymo procesuose

1.1.1. Žinių ir žinių vadybos apibrėžtys

Pastaruoju metu *žinių*, *žinių valdymo* bei *žinių vadybos* organizacijoje sąvokos itin dažnai vartojamos tiek mokslinėse, tiek praktinėse diskusijose, mokslinėje literatūroje. Reikia pažymėti, kad įvairūs mokslininkai šias sąvokas interpretuoja gana skirtingai, todėl šiame skyriuje apžvelgiamos užsienio ir lietuvių autorių pateikiamos žinių vadybos apibrėžtys.

Žinios kasdien tampa vis svarbesniu ištekliumi, lemiančiu žmonių ir organizacijų sėkmę, investicijas, efektyvumą, ūkio plėtrą ir net valstybių galias. J. Bivainis ir R. Morkvėnas (2008) pažymi, kad žinių sąvokos turinys yra platus ir apima įvairias sritis (filosofiją, matematiką, vadybą, mechaniką, architektūrą ir kt.), žinios naudojamos įvairiai (buityje, mokantis, profesinei veiklai plėtoti).

Th. Davenport ir L. Prusak (1998) pateikia tokį žinių sampratos apibrėžimą: *žinios – dinamiškas patirties, vertybių, intuicijos, kontekstinės informacijos ir ekspertinės išvalgos derinys, kuris sudaro pagrindą naujos patirties ir informacijos įvertinimui bei integravimu.*

S. Eulgem (2008) teigimu, *žinios – tai duomenys, faktai ir informacija, kurie yra žinomi ir gali būti perduoti kitiems įvairiomis formomis, arba žmogaus žinojimo visuma, pagrįsta asmenine patirtimi ir mąstymu.*

R. Činčikaitė ir R. Janeliūnienė (2010) teigia, kad *žinios* yra sukuriamos iš informacijos ir turi grįžtamąjį ryšį, t. y. žinios gali atnaujinti informaciją. Pagrindinis sunkumas – tas, kad nei informacija, nei žinios negali egzistuoti atskirai nuo asmens. R. Chan, M. Rosemann, M. (2002), A. Sakalo (2012) teigimu, žinios kaip specifinis įmonės išteklius, apima kiekvieno darbuotojo arba grupės turimą arba suteikiamą informaciją, žinias ir gebėjimus, kuriuos jie sąmoningai ar nesąmoningai panaudoja iškilusioms problemoms spręsti.

R. Morkvėnas (2010) pažymi, kad atidžiau išnagrinėjus žinių apibrėžtis pastebimas dėsningumas tarp keturių objektų: *individo, darbuotojo, organizacijos ir aplinkos.*

Mokslininkų (Smith, 2001; Chan, Rosemann, 2002; Nonaka, Toyama, 2003; Morkvėnas, 2010 ir kt.) dažniausiai atskiriami du žinių tipai:

- *išreikštinės* (angl. *explicit*), t. y. jau dokumentuotos žinios (specialybės, kultūrinės, buities ir pan.). Jų vadyboje vienas iš lemiamų veiksnių – informacinės technologijos;
- *neišreikštinės žinios* (angl. *tacit*), t. y. pagrindinės žinios organizacijoje (darbuotojų įgūdžiai, patirtis, talentas ir pan.).

Išreikštines žinias valdyti paprasta, jas lengva aprašyti, apibūdinti ir pateikti. Jų sklaida yra nesudėtinga. *Neišreikštines žinias* valdyti įprastais būdais yra neįmanoma. Kuriant ir skleidžiant šias žinias, reikia kūrybiškumo, inovatyvumo, suvokimo ir kolektyviškumo (Skačkauskaitė, Katinienė, 2015). Išsami žinių potencialo sandara, kurioje pažymimos išreikštinės žinios, neišreikštinės žinios ir jų sinergija, pateikiama 2 priede.

J. Raudeliūnienė (2012) cit. Smith et al. (2011) teigia, kad žinių prigimčiai apibrėžti svarbu akcentuoti žinojimą, kuris susietas su praktika ir socialinio, fizinio pasaulio sąveika. Šiuo aspektu išskiriamos trys žinių apibrėžtį atskleidžiančios sąvokos: *žinios*, *žinojimas* ir *mokymas* (žr. 1 pav.). 1 paveiksle pateikiamos šių sąvokų sąsajos.

| | | Žinios | |
|-----------|--------------------|---|--|
| | | <i>Stabilios</i> | <i>Kintančios</i> |
| Žinojimas | <i>Stabilusis</i> | Nėra mokymosi | Mokymasis kaip naujų faktų ir (ar) įgūdžių įgijimas, išmokimas |
| | <i>Kintantysis</i> | Mokymasis kaip naujų faktų ir (ar) naujų įgūdžių praktika | Mokymasis kaip naujų faktų ir (ar) įgūdžių įgijimas, išmokimas ir praktika |

1 pav. Žinių-žinojimo-mokymosi matrica (pagal Smith et al. 2011)

Šaltinis: Raudeliūnienė, J. (2012). *Žinių vadyba*. VGTU leidykla „Technika“: Vilnius

Taigi galima teigti, kad mokymasis yra pokytis žiniose ir žinojime, kuris susietas su pažinimo ir elgsenos pokyčiais. Žinios ir žinojimas yra mokymosi proceso turinys – tai, ko individas mokosi ar ką sužino.

Žinios visada buvo svarbios, tačiau pastaruoju metu išaugęs žinių vadybos poreikis daro įtaką tam, kad jų naudojimas ir pritaikomumas organizacijose tampa svarbiu darnaus vystymosi veiksmu (Kalibataitė, 2011). Reikia pažymėti, kad žinių poveikis organizacijose stiprėja įvairiais aspektais (žr. 1 lentelę).

Žinių poveikio aspektai

| Žinių poveikio aspektas | Apibūdinimas |
|--------------------------------|--|
| Organizacijos politika | Turimos organizacinės žinios veikia veiklos politikos formavimą (didina konkurencingumą). |
| Išorinė aplinkos elementai | Žinių vaidmuo keičia šiuolaikinių organizacijų aplinką. |
| Partnerystė | Žinios įvardijamos kaip inovacijų partnerystės (pasitikėjimo tarp įmonių) veiksnys. |
| Pridėtinė vertės kūrimas | Žinių gausa yra naujoji prekių ir paslaugų pridėtinė vertė. |
| Vartotojų poreikių tenkinimas | Nesant nuolatiniam poreikiui lanksčiai vykdyti įmonės veiklos vykdymo strategiją, žinios tampa vertę vartotojui kuriančiu veiksmu. |
| Organizacijos strategija | Gebėjimai valdyti ir naudoti informaciją problemos sprendimui, taip pat ir naujų žinių kūrimui bei jų valdymui - tampa esminiu konkurencijos strategijos elementu. |
| Veiklos ištekliai | Žinios – vienas iš svarbiausių veiklos išteklių, siekiant sėkmingai konkuruoti. Todėl įmonės turi gebėti kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti veiklą, įvertinti naujas žinias. |
| Gamybos veiksniai | Žinios, būdamos retu ištekliu, pritraukia didžiausią paklausą esant ribotai pasiūlai tiesioginė gamybinė jėga, tampanti svarbiausiu šiuolaikinės gamybos veiksmu. |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Kalibaite (2011).

Atsižvelgiant į patikslintas žinių vadybos poveikio kryptis organizacijos pokyčių valdymui, vystymuisi ir konkurencingumui, galima teigti, kad žinios visada yra asmeninės ir subjektyvios, tuo tarpu organizacijos veikla reikalauja efektyvaus jų perdavimo. A. Sakalas (2012) teigia, kad atskiri autoriai pateikia labai įvairių žinių vadybos apibrėžimų, tačiau pastebėjo, kad vieni mokslininkai akcentuoja nematerialaus, intelektualinio įmonės turto sukūrimą, kiti - orientuojasi į siaurą technologinę sritį, dar kiti išryškina žinių vadybą kaip mokymąsi, reikšmingą organizacijos pokyčių valdymui.

Žinių vadyba mokslinėje literatūroje traktuojama kaip esminė organizacijos konkurencinių pranašumų užtikrinimo, išgyvenimo sudėtingoje aplinkoje, inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo sąlyga. *Žinių vadyba* ypatinga tuo, kad tai yra veikla, persmelkianti visas organizacijos valdymo sritis ir veiklos procesus. A. Sakalas (2012) *žinių vadybą apibrėžia kompleksiskai ir teigia, kad tai į perspektyvinius besikeičiančios aplinkos pokyčius ir įmonės tikslus orientuota žmogiškojo kapitalo formavimo naujų žinių pagrindu ir geresnio pritaikymo versle sistema, užtikrinanti efektyvų žinių kaupimo ir naudojimo planavimą, kontrolę ir valdymą.* Autoriaus teigimu, žinių vadyba apima **žmones, technologijas ir organizacinius procesus** kai vieną visumą, orientuotą į naujų žinių kūrimą ir efektyvų naudojimą.

R. Gudausko (2004) teigimu, žinių vadyba iš esmės įgyvendina organizacijos procesus, kuriuos sudaro IT galimybių apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybinių ir inovacinių gebėjimų sinerginis derinys, o individualūs gebėjimai yra organizacijos sėkmingos veiklos

pagrindas, tačiau organizacijos problemų sprendimų potencialas dažniausiai priklauso nuo kolektyvinių jos žinių komponentų.

H. Darvish et al. (2013) teigia, kad žinių vadyba padeda reikiamu laiku reikiamiems žmonėms priimti teisingus sprendimus. Žinių vadyba garantuoja organizacijos sėkmę konkuruojant su kitomis institucijomis.

Naujos žinios sukuriama žmonėms tarpusavyje sąveikaujant, kada bendrauja individai, turintys skirtingo tipo žinių (Kanapeckienė, Gribniak, 2007). Geriausia darbuotojų patirtis, išmintis ir žinios, panaudotos reikiamu laiku bei būdu organizacijai valdyti, gali padėti jai pasiekti pačių geriausių rezultatų. Tad žinių vadyba traktuojama kaip įmonės sėkmės garantas.

Šiems teiginiams apibendrinti labiausiai tiktų besimokančios organizacijos apibrėžimas. **Besimokanti organizacija** – tai organizacija, kurioje žmonės nuolat plečia savo kompetencijas, kad pasiektų trokštamų rezultatų, kurioje ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai bei laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai (Simonaitienė, 2003; Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2012). K. Trakšelys (2011) išskiria tokius besimokančios organizacijos bruožus:

- Nuolatinis žinių kūrimas ir siekimas, informacijos sklaida, pokyčių skatinimas, naujovių svarbos supratimas, atsinaujinimo siekis.
- Strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas.
- Darbuotojų įtraukimas į organizacijos politikos formavimą. Bendros vizijos ir misijos kūrimas ir įgyvendinimas.
- Mokymosi aplinkos kūrimas. Tobulinimosi galimybių sudarymas. Mokymosi užtikrinimas visose organizacijos grandyse.
- Investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą.
- Sisteminiis mąstymas, asmeninis meistriškumas, komandų mokymas.

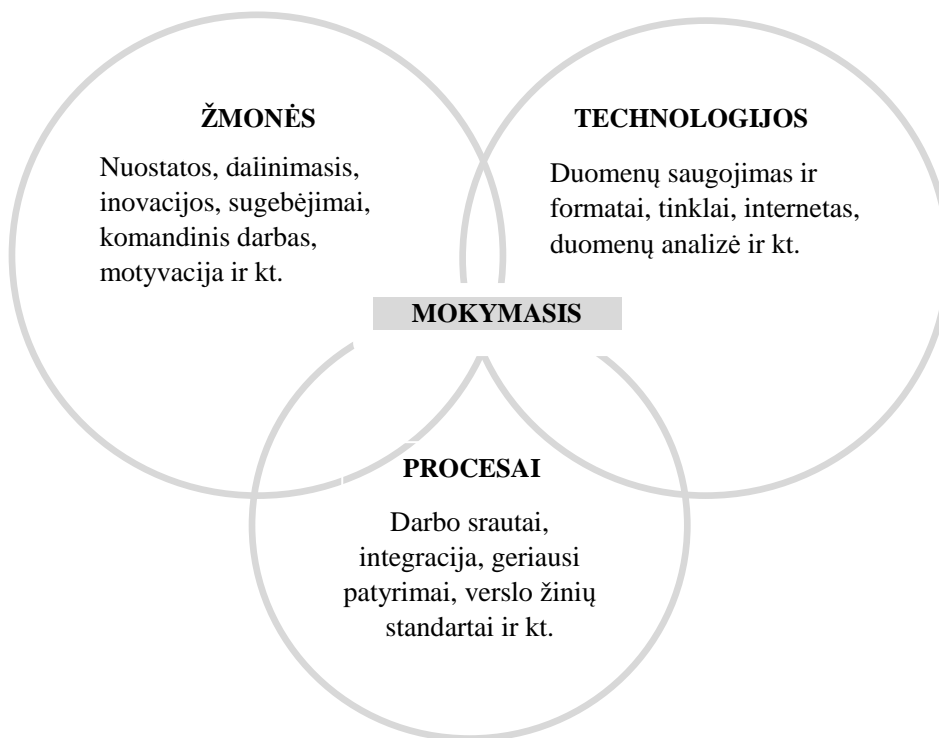
Apibendrinant galima teigti, kad *žinių vadyba visuomet susijusi su idėjomis, kūrybingumu, žinių kūrimu ir sklaida, o technologijos yra tik priemonė esamoms žinioms naudoti, kurti ar skleisti, kadangi pagrindinis naujų žinių kūrimo šaltinis yra žmogus. Žinių vadybos esmė – neapčiuopiamumas, intelektinis kapitalas, kas sudaro prielaidas efektyviai naudoti esamas žinias ir minimaliomis sąnaudomis kurti naujas, ypač siekiant suvaldyti organizacijos pokyčius.*

1.1.2. Žinių vadybos pagrindiniai elementai

Kaip jau minėta, žinios panaudotos organizacijoje reikiamu laiku, gali padėti pasiekti pačių geriausių rezultatų. Todėl siekiant įgyvendinti ir išlaikyti ilgalaikius pranašumus itin svarbus žinojimas, kas yra žinių vadyba, jo pagrindiniai elementai, procesai bei metodai.

R. Dieng et al. (2004) teigimu, žinių vadybos tikslas organizacijoje yra skatinti žinių plėtrą, žinių komunikacijos procesus, žinių išsaugojimą. Šių autorių nuomone, žinių vadyba yra labai sudėtingas procesas ir gali būti sprendžiamas keliais požiūriais: socialiniu ir organizaciniu, finansiniu ir ekonominiu, techniniu, žmogiškųjų išteklių ir teisiniu aspektais.

I. Radvilaitė (2013) cit. Ch. Collinson ir G. Parcell (2010) atkreipia dėmesį, jog neįmanoma užfiksuoti visos žmonių turimų žinių gausos. Tačiau žinių vadyba padeda organizacijoms užfiksuoti ir išsaugoti joms reikalingas žinias. Mokslininkai D. Bhatt (2004), F.O. Omotayo (2015) taip pat pažymi, kad tik nuolat atnaujinamos žinios yra naudingos, o kad būtų užtikrintas nuolatinis žinių atnaujinimas, reikalingas tam tikras organizuotas tinklas, kuris apima *žmones, procesus ir technologijas* (2 pav.).



2 pav. Žinių vadybos sėkminga elementų sąveika pagal D. Bhatt (2004)

J. Mačiuičio ir kt. (2008) teigimu, kad būtų sukuriama vertė, žinių vadyba turi būti suderinta su verslo procesais, t. y. *žinių vadyba turi turėti viziją, kokius verslo procesus gali paremti*. Tikslų nustatymas, kaip vadybos elementas, vaidina svarbų vaidmenį žinių vadyboje. Efektyviems žinių vadybos procesams – žinioms saugoti, skleisti ir dalytis jomis būtinas informacijos technologijų (IT) naudojimas, todėl žinių vadyba apima ir techninius, ir žmogiškuosius elementus. Žinių vadybos procesus vykdo žmonės, o efektyviam darbui užtikrinti naudojamos IT, padedančios kurti, įsiminti, saugoti ir paskirstyti žinias. Jų naudojimo efektyvumas taip pat priklauso nuo organizacijos

kultūros. Taigi svarbiausi sėkmingos žinių vadybos veiksniai yra *organizacijos strategija, kultūra, darbuotojai ir IT parama*.

A. Frost (2015) teigimu, žinių valdymo tikslas yra kurti pridėtinę vertę ir paskatinti tobulinti organizacijos žinias bei gebėjimus, kad būtų siekti užsibrėžti organizacijos tikslai bei uždaviniai. Todėl šio autoriaus nuomone žinių vadyba apima 3 paveiksle pateiktus aspektus: *žinių valdymo strategiją, organizacinę struktūrą, organizacinius procesus, valdymą ir lyderystę, technologijas bei vykdomą politiką*.



3 pav. Žinių vadybos aspektai pagal A. Frost (2015)

- *Žinių valdymo strategija.* Žinių valdymo strategija yra planas, nusakantis, kaip organizacija numato valdyti savo turimas žinias ir kaip toks valdymas gali būti naudingas organizacijai bei kitiems su ja susijusiems suinteresuotiems asmenims. Gera žinių valdymo strategija yra glaudžiai susijusi su organizacijos bendrąja strategija ir tikslais (Kaklauskas, 2005).
- *Organizacinė kultūra.* Organizacinė kultūra turi įtakos darbuotojų sąveikai ir sukurtų žinių perdavimui.
- *Organizaciniai procesai.* Teisinė sistema, išorinė aplinka bei kitos sistemos, kurios leidžia įgyvendinti žinių vadybą organizacijoje.

- *Valdymas ir lyderystė.* Žinių vadybai reikalingi kompetentingi ir patyrę lyderiai visuose lygmenyse.
- *Technologijos.* Sistemos, įrankiai ir technologijos, kurios padeda tinkamai suprojektuoti ir įgyvendinti žinių vadybos priemones bei metodus.
- *Politika:* Ilgalaikiai tikslai bei priemonės, kuriomis stengiamasi įgyvendinti ir palaikyti žinių vadybos iniciatyvas (Frost, 2015).

Organizacijos žinių valdymo strategijos kūrimas yra sudėtingas procesas, tačiau suderinus šią strategiją su bendra visos organizacijos strategija ir tikslingai ją įgyvendinant pasiekiami geresni rezultatai, o žinios yra tikslingai panaudojamos siekiant kurti ar suvaldyti naujoves. Nuo žinių valdymo strategijos turėtų prasidėti tikslingas ir sistemingas žinių valdymas organizacijoje (Mačiuitis ir kt., 2008).

Strateginiai žinių tikslai nustatomi ilgo laikotarpio programomis ir yra skirti vizijai, misijai įgyvendinti, kurie integruojami tinkamame organizacijos kontekste bei vykdomi. Šie tikslai parodo:

- kokia kompetencija turi būti išsaugoma ir plėtojama, o kuri yra neaktuali šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis;
- sudaro prielaidas strategiškai suderinti organizacines struktūras ir valdymo sistemas (Raudeliūnienė, 2012).

Pagal J. Mačiuitį (2008), žinių vadybos strategija – tai planas, aprašantis, kaip organizacija organizuoja žinių vadybos procesus, siekdama naudoti sau ir akcininkams. Sėkminga žinių vadybos strategija glaudžiai susijusi su bendrąja organizacijos strategija ir jos tikslais. Žinių vadybos strategijoje akcentuojami trys aspektai:

- *esamos situacijos organizacijoje įvertinimas:* kaip valdomos žinios šiuo metu, kokia kultūra, kaip esami žinių vadybos procesai padeda siekti tikslų, kokį poveikį jie turi organizacijos narių veiklai;
- *siekiamos situacijos apibrėžimas:* įvertinami organizacijos lūkesčiai, kaip žinių vadybos procesai galėtų pagerinti verslo procesus;
- *veiksmų ir priemonių plano sudarymas:* veiksmų planas turi apimti visus žinių vadybos elementus (žmones, procesus, technologijas), numatoma, kokia bus darbuotojų motyvacija, žinių vadybai palanki organizacijos kultūra, infrastruktūra, priemonės, ištekliai, įgyvendinimo trukmė.

Nepaprastai greitai daugėja žinių, kurias lemia galimybės pasiekti didelius informacijos srautus, daugėja išradimų, technologijų, kas savo ruožtu skatina organizacijų progresą (Lodienė, 2011). Žinios mažai vertingos, jei neturi tiesioginio poveikio veiklos valdymui arba nenaudojamos

einamiesiems veiklos procesams atlikti. Pasak Atkočiūnienės (2008), žinios vertingos tiek, kiek jos yra pritaikomos.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyba ir organizacijos veiklos procesai turi būti suderinti tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Kad būtų užtikrinta nuolatinė ir darni šių procesų sąveika, reikalingas tam tikras organizuotas tinklas, kuris dažniausiai apima žmones, procesus ir technologijas. Žinių vadybos ir technologijų sąveika aptariama sekančiame skyriuje.

1.1.3. Žinių vadybos ir technologijų sąveikos aspektai

Žinios visada buvo svarbios kiekvienai organizacijai, tačiau šiuo metu išaugus žinių kūrimo, platinimo ir naudojimo poreikis įtakoja, kad žinių pritaikomumas versle yra svarbiausias ekonomikos augimo veiksnys. Informacinės technologijos ne tik spartina žinių sklaidą, bet ir pasiūlo papildomų galimybių verslo bei valstybės valdymui.

Technologijų, duomenų komunikacijų, tinklų ir bevielių sistemų paplitimas sukėlė informacijos paieškos, rinkos, saugojimo ir apdorojimo revoliuciją. Šiandien pati technologinė infrastruktūra organizacijoms leidžia saugoti, perduoti ir keistis žiniomis: **technologija tampa esminiu svertu, o žinios – konkurenciniu veiksniu** (Sakalas, 2012) organizacijos konkurencingumo didinime, nes modernioje visuomenėje žinios, išlikdamos civilizacijos kultūrine vertybe, tampa visuomenės raidos ištekliumi, socialinių procesų valdymo instrumentu ir metodologija, o žinių paieškos, integracijos, kaupimo ir skleidimo poreikiai lemia informacinių technologijų verslo kryptingumą ir apimtį.

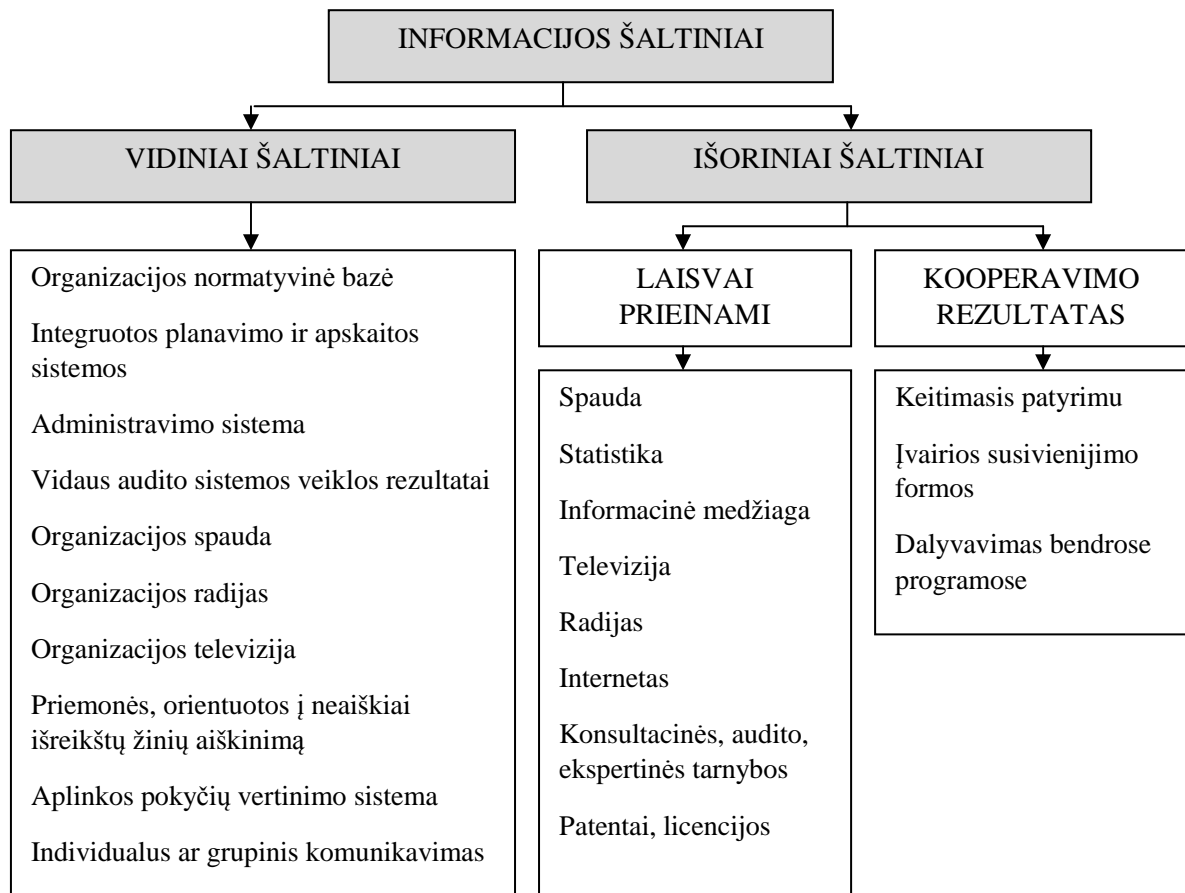
M.H. Zack (1999) teigimu, informacinių technologijų infrastruktūra organizacijoje turėtų būti vientisa ir aiškiai apibrėžta per penkis etapus, t. y. visada reikia:

- užfiksuoti žinias,
- užtikrinti žinių saugojimą,
- žinias kategorizuoti, rūšiuoti, indeksuoti,
- atlikti žinių paieškos sistemos funkcijas,
- užtikrinti žinių efektyvų naudojimą.

Dėl šių priežasčių žinių vadyba turi naudoti dvi pagrindines šiuolaikines technologijas: *kompiuterines duomenų bazes* (dideliems informacijos kiekiams laikyti) ir *tinklo technologijas*, siekiant keistis informacija tiek įmonės, tiek pasauliniu mastu (Ives et al., 1997). Informacinės sistemos kokybė organizacijoje priklauso nuo informacinio proceso ir proceso laikmenų: informacijos vartotojų ir techninių priemonių. Visos informacinės sistemos dalys turi būti

tarpusavyje suderintos. Kiekviena įmonė turi savo vidinę informacijos sistemą, kuri orientuota į įmonės vidaus situacijos atskleidimą ir valdymą. Kiekviena organizacija taip pat turi savo išorinės aplinkos vertinimo sistemą, kurios kokybė turi didelę įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Sakalas, 2012).

A. Sakalas (2012) pažymi, kad išskiriama specifinė išorinių šaltinių naudojimo forma – kooperavimas. Šiandien problemos yra kompleksinės, reikalaujančios daugelio dalyvavimo sprendžiant įvairias problemas.



4 pav. Organizacijos informacijos šaltiniai

Šaltinis: Sakalas, 2012.

Svarbu pažymėti, kad nepaisant IT aspekto, žinių vadyba visų pirma yra protinio darbo darbuotojų ir intelektualinio turinio vadyba, nes žinių vadybos kontekste iš esmės keičiasi žmogiškųjų išteklių strategijos ir valdymo turinys. Taigi itin svarbios ne tik technologijos, bet itin didelis dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, t. y. pagrindiniu objektu reiktų laikyti žmogiškuosius išteklius ir jų žinias. Šis aspektas aptariamas kitame skyriuje.

1.1.4. Žinių vadybos ypatumai žmogiškųjų išteklių aspektu

Kaip minėta, technologijos – materialinės ir nematerialinės – tobulėja taip greitai, kad jau nebėra pagrindinis organizacijų ginklas rinkose. Todėl pagrindiniu organizacijos pranašumu tapo operatyviai rinkose egzistuojančias technologijas įsisavinantys **žmogiškieji ištekliai**, turintys kūrybinį potencialą, todėl galima daryti išvadą, kad žinių vadybos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadybos kokybės (Razma, 2014).

Šiandien vadovai pripažįsta, kad individų asmeniniai įgūdžiai yra gyvybiškai svarbūs organizacijos žinių vadybos aplinkai. Dėl gebėjimo duomenis bei informaciją transformuoti į žinias ir pasinaudoti jomis atnešant įmonei naudos, kiekvienas organizacijos darbuotojas tampa organizacijos žinių vadybos aplinkos nariu (Fahey, 2001). Taigi darbuotojas, nepaisant užimamų pareigų organizacijoje, laikomas esminiu žinių vertės kūrėju.

A. Sakalo teigimu (2012), žinias kaupia ir naudoja individai, kompetentingos darbuotojų komandos, kurie gali būti naudingi bet kurioje individualaus ar kolektyvinio darbo reikalaujančioje organizacijos veikloje.

D.C. McClelland apibrėžė kompetencijas kaip asmenines charakteristikas, kurios gali lemti didesnę tam tikros veiklos našumą. Tos charakteristikos apima **gabumus** (natūralų talentą, imlumą pokyčiams), **gebėjimus** (patyrimą), ir **žinias** (būtiną informaciją tam tikrai užduočiai įgyvendinti):

- **Žinios: teorinės žinios** (būtinoms tam tikriems fenomenams, objektams, situacijoms, organizacijoms ir procesams suprasti), **aplinkos žinios** (susijusios su kontekstu, apimančios žinias apie sistemas, procesus, medžiagas ir produktus, strategijas, organizacinę struktūrą bei kultūrą ir t.t.) ir **procedūrinės žinios** (apibūdina, kaip veiksmas turi būti atliktas; apima procedūras, metodus, adekvačius veiklos metodus, arba kitaip – veiksmų rinkinį, atliktą nustatyta tvarka);
- **Patyrimas** (angl. know-how): patyrimą apima **formalizuotas žinojimas** (kaip naudoti procesines žinias), **empirinis žinojimas** (apima mokymąsi iš praktinių patirčių, įskaitant jutimus – požiūrius, išvalgas, refleksus, intuíciją, jautrumą ir kt.) ir **kognityvusis žinojimas** (intelektinės operacijos, būtinoms formuluojant, analizuojant ir sprendžiant problemas ar koncepcijas ir tvirtinant projektus, priimant sprendimus, kuriant, išrandant, apibendrinant, ieškant analogiškų argumentų ir t. t.);
- **Gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai**: gabumai tradiciškai yra vadinami **elgsenos kompetencijomis** (pvz., santykių gebėjimas, lankstumas, iniciatyvumas ir pan.), kurių vis labiau yra reikalaujama ir organizaciniame kontekste. Su gabumais

susiję emociniai ir fiziologiniai ištekliai yra veikiami žinojimo, kaip kontroliuoti emocines reakcijas, kurios gali veikti kartu ir kaip rizikos faktorius, ir kaip parama sprendžiant problemas (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012).

Žinių vadybai keliami uždaviniai – atrinkti naujus iššūkius atitinkančius darbuotojus, vystyti jų kūrybinius sugebėjimus ir sukurti kūrybinius procesus skatinančias sąlygas, kurios apima kūrybišką materialiujų ir nematerialiujų paskatų derinimą. Tik žinių vadybos filosofijoje nuo darbuotojų, kaip bendriems valdymo principams pavaldžios masės, supratimo persiorientuojama į individualųjį požiūrį – darbuotoją, kaip unikalų individą. Žinių vadybos dėka suvokiama, kad individai ir jų paskatų kompleksas skiriasi, todėl keliami dar aukštesni reikalavimai – ne tik taikyti žinių valdymo technologijas, bet ir perprasti asmenybes, turėti kūrybiško, inovatyvaus valdymo kompetenciją.

Žinių vadyba yra neatsiejama nuo organizacijos mokymosi. Žinios yra susijusios su mokymusi ir vystymusi. Žinių kūrimas yra galutinis mokymosi proceso rezultatas, ir atvirkščiai – mokymasis prasideda tuomet, kai žinios pradedamos kurti, jomis imama dalytis ir naudotis. Jeigu organizacija geba valdyti esamas žinias efektyviai ir veiksmingai, ji gebės valdyti ir organizacijos mokymosi metu sukurtas naujas žinias. Reikia pažymėti, kad žinių vadyba remiasi organizacinio mokymosi rezultatais, juos valdo ir užtikrina jiems atitinkamą aplinką, siekdama išsaugoti ir tinkamai prižiūrėti žinių turto kūrimo ir valdymo procesus (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012).

Organizacijoms svarbus ir vertingas yra priėjimas prie šiuolaikinių vadybinių bei technologinių žinių, kurios skatina organizacijų mokymosi procesus, tačiau dar svarbesnis dalykas – tinkamai įvertinti reikalingas žinias, t. y. pasirinkti, kurios iš jų tikrai yra reikalingos ir naudingos konkrečiai įmonei bei užtikrinti tų žinių prieinamumą visiems organizacijos nariams (Belevičiūtė 2008).

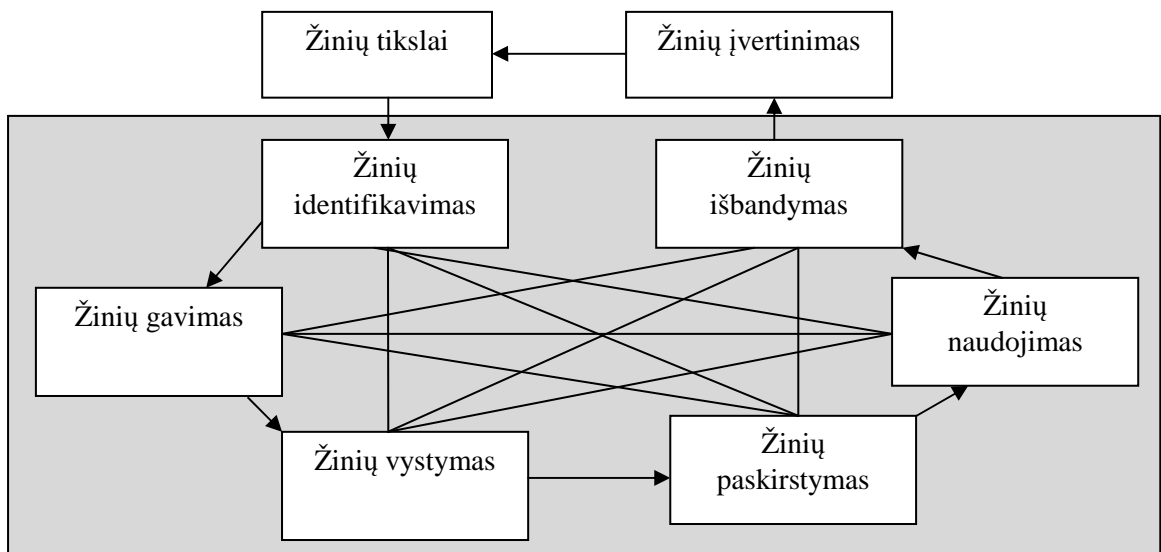
Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai, jų turimos žinios ir įgūdžiai yra ypatingai vertinamos ir svarbūs organizacijos žinių vadybos procesui. Kiekvienas organizacijos darbuotojas tampa organizacijos žinių vadybos proceso dalyviu, tačiau vykstant nuolatiniams pokyčiams itin svarbu savo žinias tobulinti, atnaujinti bei įgyti naujų. Mokymasis – taip pat tampa neatsiejama žinių vadybos dalimi.

1.1.5. Žinių vadybos procesai

Žinių vadybos procesai vyksta socialinėje organizacijos struktūroje. Visi žinių vadybos procesai vyksta tam tikrais kanalais, būdais, sudarytomis sąlygomis. Siekiant veiksmingai valdyti

informacija ir žinias, būtina gerai išmanyti esminius žinių vadybos komponentus: procesus, veiksmus, metodus, priemones ir jų ypatumus.

Žinių vadybos procesai dažnai analizuojami išskiriant pagrindinius etapus. Skirtingi autoriai dažniausiai pateikia nevienodą žinių vadybos proceso etapų skaičių, tačiau esminiai etapai, tokie kaip žinių gavimas, žinių naudojimas ir kt., išlieka. L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2011) pagal G. Probst ir kt. (2006) pasiūlytą modelį pateikia aiškiai išdėstytą bei logiškai paremtą žinių valdymo proceso analizę. Pagrindiniai žinių valdymo elementai pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Žinių valdymo procesai pagal G. Probst (1997)

Žinių tikslai. Formuluoiant *žinių tikslus* žinių valdymo priemonėms suteikiamas esminis orientavimas. Žinių vadybos tikslai yra susiję tiek su bendraisiais organizacijos tikslais, tiek su organizacijos individualaus lygmens (konkrečiu darbuotoju) ar grupės tikslais.

Žinių identifikavimas orientuoja iš būklės išplaukiančias žinias ir būsimų žinių poreikio nustatymą. Žinių identifikavimas – tai organizacijai vertingų žinių, sukurtų ar įgyjamų iš skirtingų žinių šaltinių, taip pat patirties ir ekspertinio žinojimo atpažinimas (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001). P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnicė (2009) apibendrinamos žinių identifikavimo sampratą, išskiria keletą aspektų: žinių identifikavimas apima organizacijos ir jos narių turimų kompetencijų nustatymą, visumą žinių, kaupiamų duomenų bazėse, rašytiniuose dokumentuose ir kituose tekstuose.

Žinių įgijimas. Įvairios *žinių rinkos* yra už įmonės ribų ir žinių gavimui reikia sukurti atitinkamą aprūpinimo strategiją. *Žinių įgijimas* – tai žinių atnaujinimas, įgyjant naujos informacijos, žinių ir patirties (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001). Žinių įgijimas yra nuosekli žinių

valdymo proceso veikla – tik identifikavusi turimas individualias ir kolektyvines studijų veiklos žinias, nustačiusi žinių ir patirties stoką, pertrūkius, organizacija gali susitarti kurti trūkstamas žinias ar įgyti jas iš išorinių šaltinių. Organizacijos gebėjimas akumuliuoti, adaptuoti ir taikyti išorėje egzistuojančias žinias vadinamas absorbcine galia (Probst et al., 1999).

Žinių vystymas. Žinių plėtojimo procesas susijęs su naujų žinių kūrimu, inovacijomis, kūrybingumu, kompleksiniu problemų sprendimu. Šio proceso esmė – plėtoti naujas kompetencijas, valdymo instrumentus, procesus, produktus (paslaugas), siekiant sukurti didesnę vertę organizacijai. Žinių plėtojimo procese organizacija turi priimti sprendimus, ar kurti žinias organizacijos viduje, ar įsigyti išorėje. Priimant sprendimus dėl žinių plėtojimo, svarbu įvertinti ne tik išteklių potencialą, bet ir esminių kompetencijų kontrolės aspektą (Raudeliūlienė, 2012).

Žinių paskirstymas. Nors *žinių paskirstymas* yra būtina turimų žinių panaudojimo prielaida, jis turi būti valdomas vadovaujantis ekonomiškumo principu. G. Probst ir kt. (2006) teigimu, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas organizacijoje yra gyvybiškai svarbus, kadangi izoliuota informacija ar patirtis turi tapti tuo, ką gali naudoti visa organizacija. Nebūtina kiekvienam viską žinoti: priešingai, darbo pasidalijimo principas skatina kurti prasmingus apibrėžimus ir valdyti žinių platinimą. Svarbiausias žingsnis yra išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualių prie grupinių ar organizacinių žinių.

Žinių naudojimas. Vienas iš pagrindinių žinių valdymo uždavinių – žinių naudojimas, efektyvus organizacinių *žinių panaudojimas* įmonės naudai. Žinių naudojimas yra laikomas žinių vadybos proceso įgyvendinimo etapu, kadangi žinios yra transformuojamos į konkrečius veiklos rezultatus. Daugelyje mokslinių tyrimų pabrėžiama, kad pagrindinis motyvas organizacijos darbuotojams naudotis žiniomis yra žinių vertė ir patogi žinių bazė, infrastruktūra, kuria paprasta naudotis, kai yra galimybė pasinaudojus žiniomis tuo pačiu metu jas kurti bei sutaupomos laiko, emocinės sąnaudos (Raudeliūlienė, 2012).

Žinių išbandymas. Įgyti įmonės gebėjimai ateityje ne automatiškai panaudojami, tam turi būti įdiegtos *žinių patikrinimo* priemonės. Jos apima žinių selekciją, jų saugojimą ir reguliarią aktualizavimą (Girdauskienė, Savanevičienė, 2011).

Žinių įvertinimas. Žinių įvertinimas apima normatyvinių, strateginių ir operatyvinių žinių tikslų vertinimo metodus, kurie galėtų įvertinti žinių vadybos sėkmę. Žinių vertinimo procese kiekviena organizacija, atsižvelgdama į vykdomos veiklos specifiką, turi suformuoti sau tinkamus žinių tikslus, parinkti žinių vadybos vertinimo veiksnius ir kriterijus bei integruoti juos į bendrą organizacijos stebėsenos sistemą.

Svarbu pažymėti, kad aptarti žinių valdymo etapai ne tik vyksta nuosekliai (žinių identifikavimas, žinių gavimas, žinių vystymas, žinių paskirstymas, žinių naudojimas ir žinių

išbandymas), bet ir turi tiesioginių ryšių su kitais (o ne gretimais) etapais: žinios yra identifikuojamos jas vystant, paskirstant ir naudojant; žinios gaunamos jas skirstant, naudojant ir išbandant; žinios vystomos jas identifikuojant, naudojant ir išbandant; žinios skirstomos jas identifikuojant, gaunant ir išbandant: naudojamos jas identifikuojant, gaunant ir vystant ir jos yra išbandomos gaunant, vystant ir paskirstant.

Taigi žinių valdymas sudaro sąlygas inovacijų kūrimui ir pokyčių įgyvendinimui, palaiko organizacijos darbuotojų tarpusavio ryšius, remia individualų ir grupinį mokymąsi, skatina ir stiprina patirties sklaidą, nesėkmių ir geriausių praktikų pasiskirstymą bei įgalina organizaciją priimti tikslius ir savalaikius sprendimus, greitai reaguoti į pokyčius.

1.2. Žinių valdymas besikeičiančioje organizacijoje

1.2.1. Pokyčių ir pokyčių valdymo organizacijoje samprata

Šiandieniniame pasaulyje įmonės ir organizacijos, norėdamos tapti pelningomis ir sėkmingomis, neišvengia savo veikloje įvairių pokyčių. Radikalūs ir spartūs pokyčiai vyksta dėl informacinių technologijų plėtros, vis brangstančių įvairių rūšių išteklių, veiklos intelektualinio lygio kilimo ir pan. (Pikturnienė, 2013).

Pokyčių sąvoka įvairiuose mokslo šaltiniuose aiškinama nevienodai. Dažnai pokyčiai įvardijami kaip nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė arba *kaip organizacijos reakcija į išorinius ar vidinius pasikeitimus* (Klimas, Ruževičius, 2009).

Pokytis organizacijoje yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes. Organizacijų tyrėjai įvardija priežastis, lemiančias vienokias ar kitokias reakcijas į pasikeitimus organizacijoje. Siūlo juos planuoti ir valdyti, siekiant išvengti klaidų ar kliūčių.

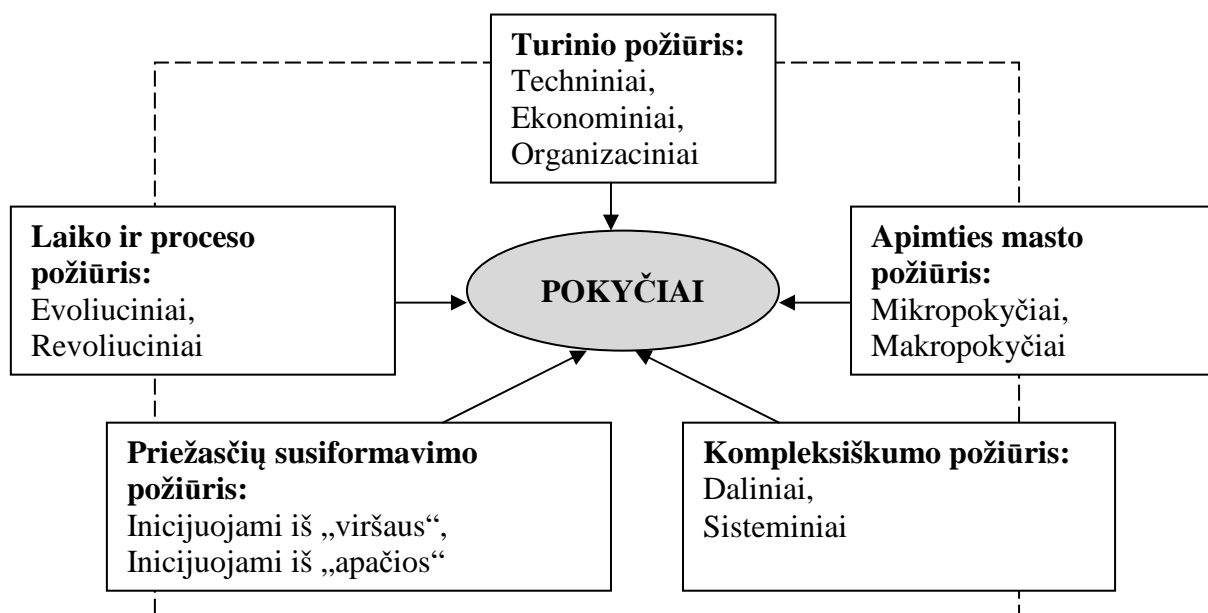
Pokyčiai organizacijoje yra organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei įžvalgą; skatintų tobulinimąsi bei gerą nuotaiką. Kitaip tariant, pokyčiai organizacijoje dažniausiai paliečia tiek formaliąją (organizacijos strategiją, tikslus, struktūrą, technologijas, vadybą ir pan.), tiek ir neformaliąją (organizacijos kultūrą, politiką, vadovavimo stilių ir pan.) organizacijos posistemės (Tarvydienė, Pundzienė, 2001).

P. Zakarevičius (2003), apibendrinęs įvairių autorių (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Johnson, 1987; Carnall, 1990; Hurst, 1995; Morgan, 1998 ir kt.) mintis, skiria teigia, kad *pokyčiais vadinami pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos*

gyvensenos elementus. Šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų.

C. Carnall (1990) teigia, jog dabartinė organizacija yra tuo efektyvesnė, kuo jos darbuotojai labiau pasiruošę pokyčiams. Efektyvi organizacija yra tokia organizacija, kuri skatina ir remia mokymąsi iš pokyčių. Tam reikia atviro vadovavimo stiliaus, rizikos ir iniciatyvos skatinimo, sugebėjimų įvertinti ir kontroliuoti progresą bei spręsti problemas.

D. Lodienė (2005) pokyčius apibūdina kaip stambius pokyčius, vykstančius organizacijoje. Kartais jie gali būti dideli ir dramatiški. Tai misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos, organizacijos susilieėjimas arba susiskaidymas, operacijų restruktūrizavimas.



6 pav. Pokyčių klasifikacija (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Reikia pažymėti, kad pokyčiai klasifikuojami remiantis įvairiais kriterijais, t. y. turinio, laiko ir proceso požiūriu, apimties masto, priežasčių susiformavimo bei kompleksiškumo požiūriu (žr. 6 pav.).

Kartais pokyčių skirstymo kriterijumi pasirenkamas organizacijos struktūros modelis „7S“ (angl. *Structure, Strategy, Systems, Skills, Styles, Shared values, Staff*) ir tokiu atveju pokyčiai skirstomi į tokias kategorijas:

1. *Organizacinės struktūros pokyčiai* – tai maži (pvz. darbų turinio, atsakomybės už darbą) ir dideli (pvz. restruktūrizacija, reorganizacija ir visos organizacijos darbo vietos perkėlimas) pokyčiai, kurie liečia darbo specifikaciją.

2. *Organizacijos strategijos pokyčiai* – tai esminių verslo sričių pokyčiai, kurie liečia strateginių tikslų keitimą, radikalius technologinius pokyčius organizacijoje.
3. *Organizacinės sistemos pokyčiai* – tai pokyčiai apimantys organizacijos valdymo sistemą: biurokratijos mažinimą, valdymo, informacinių technologijų diegimą ir pan.
4. *Reikalingų gebėjimų pokyčiai* – tai besikeičiantys reikalavimai darbuotojų įgūdžiams, darbo atlikimo standartų ar vertinimo kriterijų pokyčiai.
5. *Vadovavimo stiliaus pokyčiai* – tai pokyčiai, apimantys specifinius reikalavimus, kaip vadovai supranta savo darbą, kaip elgiasi su pavaldiniais, kolegomis ar viršininkais.
6. *Vertybių pokyčiai* – tai požiūrių, vertybių, įsitikinimų ir pagrindinių prielaidų pokyčiai – tai kas vadinama organizacinės kultūros pokyčiais.
7. *Personalo pokyčiai* – apima pokyčius nuo kasdieninio darbo su personalu iki visos organizacijos personalo pokyčių planavimo ir įgyvendinimo per karjeros planavimą (Stuart, 1999).

Reikia pažymėti, kad pokyčiai dažnai vyksta integruotai, t. y. tuo pačiu metu keičiasi įvairiausi organizacijos veiklos aspektai.

Norėdami sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių organizacijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai vykstantys organizacijoje turėtų būti valdomi. D. Lodienė (2005) išskiria tris dalykus, kurių prireikia valdant bet kokį pokyčių procesą:

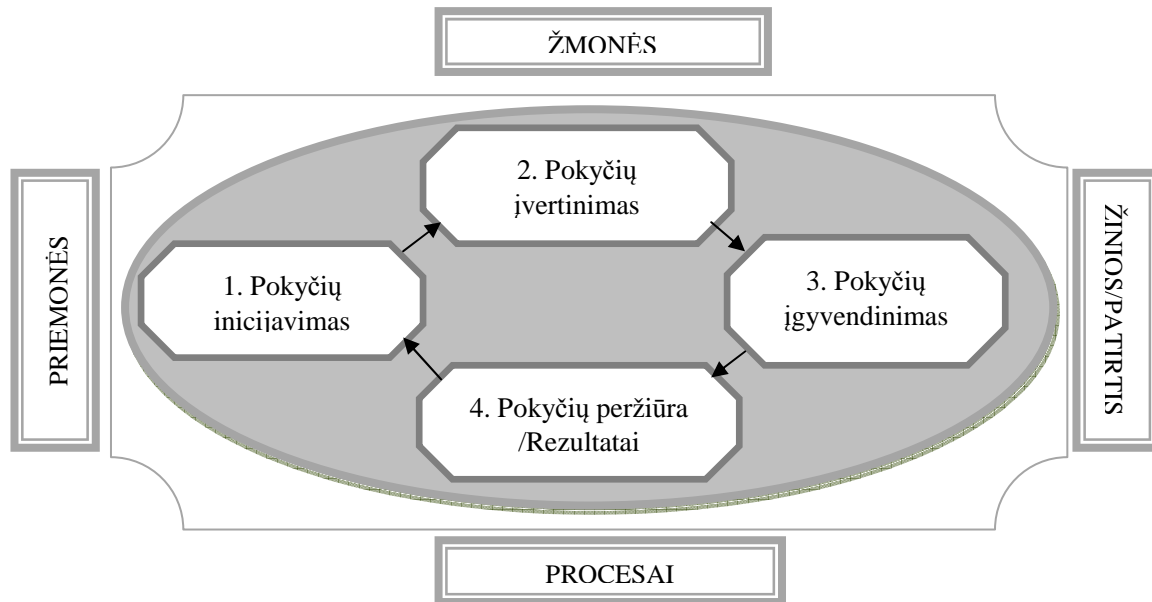
- Pirma, reikalingos **žinios**, t. y. supratimas, ką keisti ir kodėl keisti.
- Antra, **noras ir ketinimas** keisti.
- Trečia, **įgūdžiai ir gebėjimai**, kurie parodo mums, kaip keisti.

Jei nebus bent vieno iš šių komponentų, pokyčiai nevyks taip, kaip pageidautume. Reikia pažymėt, kad kiekvienas iš šių komponentų yra tiesiogiai susiję su žinių vadybos aspektai, kurie buvo aptarti ankstesniuose skyriuose.

Pokyčių valdymas dažnai apibrėžiamas kaip kontroliuojamas procesas, kurio metu remiantis išlanksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai. Pažymima, kas pokyčių valdymas apima organizacijos parengimą priimti aplinkos iššūkius, kokybinių pokyčių valdymą visose srityse ir tinkamiausių veiklos variantų pasirinkimą organizacijos vizijai pasiekti (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006).

Pokyčių valdymas šiandieniniame verslo pasaulyje tampa neišvengiamas. Pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima *pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą* juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų

teigiamas ir neigiamas pasekmes. Be to, sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis *įvairiapusiškų žinių*, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Nors pokyčių įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas, tačiau nestabilioje verslo aplinkoje jų valdymas tampa būtinybe (Videikienė, Šimanskienė, 2014).



7 pav. Pokyčių valdymo modelis

Iš 7 paveikslo pastebima, kad pokyčių valdymas ir žinių vadyba yra glaudžiai susijusi, t. y. juos sieja identiški organizacijos elementai tokie kaip žmonės, procesai, taikomos priemonės, žinios ir patirtis.

Pokyčių organizacijoje greitis lemia, kad reikia gebėti ne tik apdoroti ir įvertinti didžiulius informacijos srautus, bet ir turėti *žinių* ir *patirties* priimti laiku išvalgius strateginius sprendimus. **Pokyčių kontekste** didelė reikšmę įgyja **žinios, mąstymas ir supratimas** (Zakarevičius ir kt 2004).

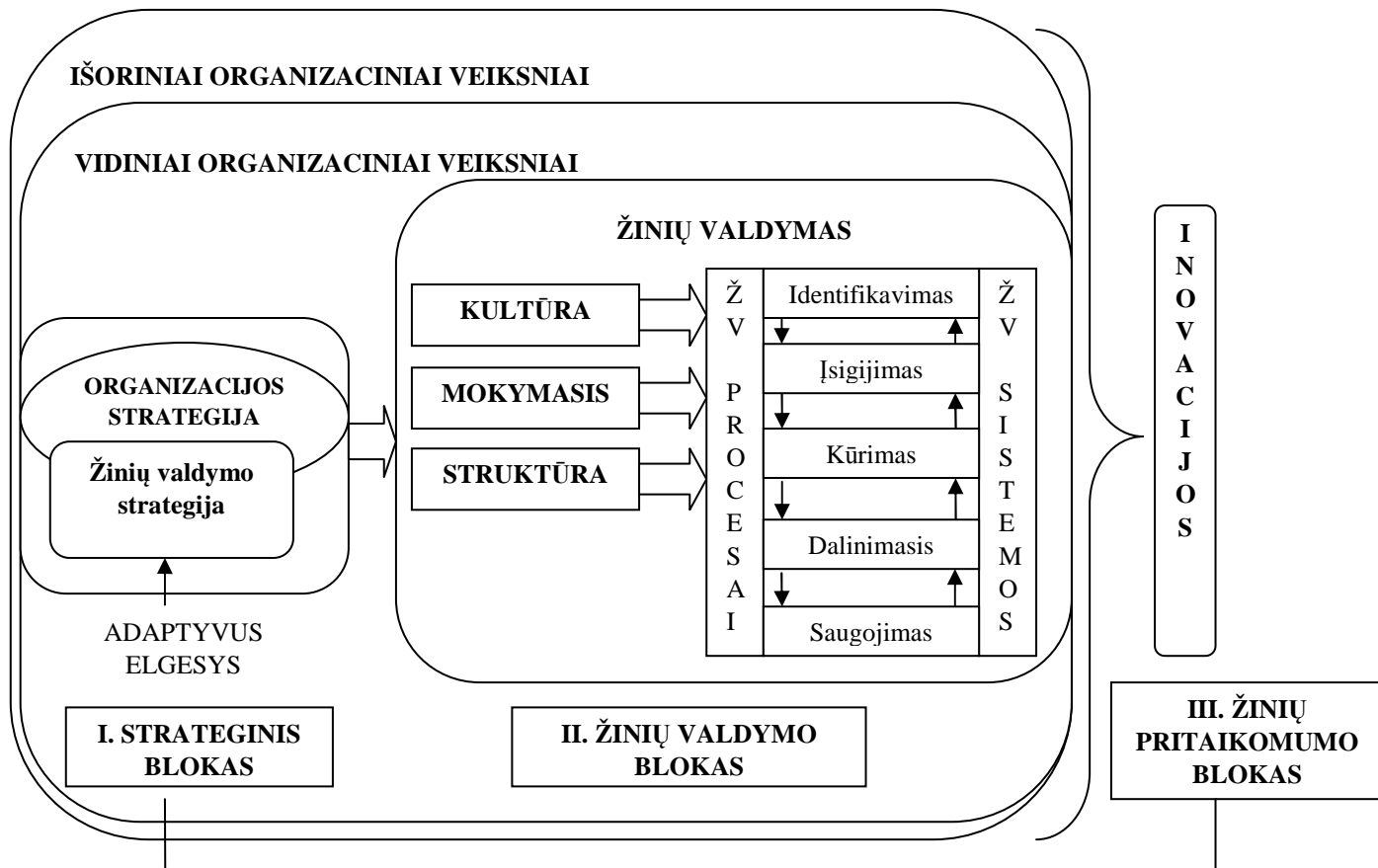
Taigi pokyčiai ir jų valdymas yra didelis iššūkis organizacijai, todėl šiame procese pasitelkiamos žinios, žinių vadybos procesai bei metodai tam, kad būtų pasiekiami strateginiai organizacijos tikslai. Žinių vadybos ir pokyčių sąsajos organizacijoje aptariamos kituose darbo skyriuose.

1.2.2. Žinių vadybos įtaka pokyčiams organizacijoje

Y. Malhotra (2000) teigia, kad organizacijų pokyčiai, anksčiau buvę nedideli, šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiais. Siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, informacijos ir informacijos vadybos nebepakanka. *Organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai ir efektyviai veikti*

neprognozuojamoje aplinkoje ir valdyti subjektyvias veiklos dalis, kurių pagrindinė yra individualių darbuotojų žinios, todėl tokioje situacijoje itin svarbus mokymasis, naujų žinių įgijimas, jų rezultatyvus taikymas.

Mokslinėje erdvėje nepakankamai ištirtas žinių vadybos poveikis pokyčių kūrimui ir valdymui organizacijoje. Trūksta teorinio pagrįstumo ir sisteminio požiūrio į žinių vadybos daromą įtaką inovacijų ir pokyčių kūrimui bei jų valdymui.



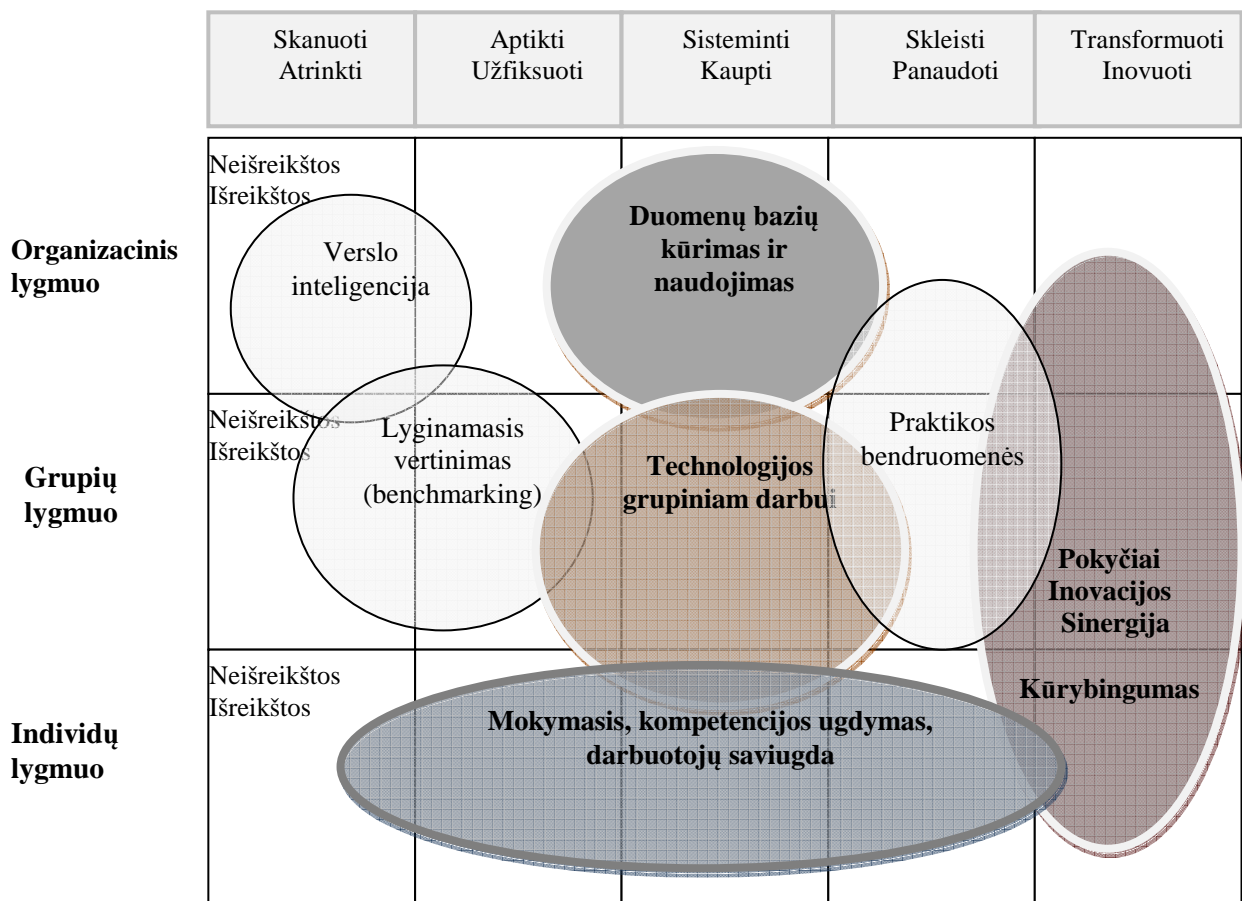
8 pav. Integralus žinių valdymo veiklų modelis, skatinantis nuolatinį pokyčių kūrimą organizacijoje (Girniienė, 2014)

Atsižvelgiant į tai, konstruojamas teorinis integralus žinių valdymo veiklų modelis, kuris turėtų skatinti nuolatinę inovacijų bei pokyčių kūrimą bei įgyvendinimą organizacijoje (žr. 8 pav.). Kaip matyti iš 8 paveikslo žinių vadybos procesai ir juos supanti organizacijos aplinka yra vieni iš svarbiausių veiksnių, darančių poveikį pokyčiams organizacijoje. Žinių panaudojimas atsispindi inovacijų/pokyčių bloke, nes pokyčiai – tai tikslingo žinių pritaikymo rezultatas.

Kadangi organizacijų gebėjimai prisitaikyti prie nuolat kintančių išorinės aplinkos sąlygų yra riboti, žinių vadyba, sutelkdama dėmesį į nuolatinį nematerialiųjų organizacijos išteklių atnaujinimą,

formuoja pagrindą efektyviam ir veiksmingam pokyčių valdymui. Nuolat sudėtingėjančios užduotys iš organizacijų reikalauja inovatyvių ir kūrybiškų sprendimų, o tai daugiausia priklauso nuo palankios organizacinės kultūros ir harmoningo išteklių paskirstymo. Efektyvi pokyčių vadyba žinių plėtros procesą nukreipia į kūrybiškų idėjų įgyvendinimą ir komercinį rezultatų panaudojimą.

Žinių vadybos priemonės tinkamai neveiks, jei ji neatitiks ar nederės su ją naudojančių žmonių mąstysena ir elgsena. Daugelis žinių vadybos technologijų ir priemonių nėra naujos, jų yra gausu. Jos atlieka kai kurias dalines žinių vadybos funkcijas, pavyzdžiui, darbuotojų mokymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, dokumentų ir turinio valdymo ir t. t. Kad ir kokias žinių vadybos priemones ir metodus organizacija naudotų, tikriausiai jos nebus efektyvios, jei dirbs izoliuotai. Taigi šios priemonės turi būti naudojamos tinkamoje aplinkoje (Mačiuitis ir kt., 2012).



9 pav. Žinių vadybos ir pokyčių sąveika organizacijos struktūroje (Despres ir Chauvel, 2000)

Apibendrinant žinių vadybos ir pokyčių valdymo sąveiką galima pateikti apibendrintą modelį, kuris išryškina pagrindinius elementus ir tarpusavio sąveikas, siekiant geriausių rezultatų. Despres

ir Chauvel (2000) pateikta žinių vadybos ir pokyčių sąveika organizacijos struktūroje iliustruoja žinių vadybos etapų ir kintančią organizacijos aplinką kiekviename lygmenyje.

Taigi įvykus pokyčiams būtina įvertinti žinių svarbą vadybos bei ekonominiams procesams. Esant tokioms sąlygoms dažnai neišvengiami ir *tolimesni pokyčiai*:

- įmonių jungimasis į vietinius bei tarptautinius tinklus;
- padidėjęs poreikis diegti inovacijas;
- išaugęs poreikis specializuotoms žinioms;
- padidėję reikalavimai specialistų kvalifikacijai ir išsilavinimui;
- atsiradusios naujos galimybės žinių sklaidai ir tuo pačiu sumažinami sklaidos kaštai;
- išsiplėtusios tarptautinės prekybos galimybės ir t.t. (Karazijienė, Sabonienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai ir efektyviai veikti nuolat kintančioje aplinkoje ir valdyti tiek vykstančius pokyčius, tiek žinių vadybos procesą, kurio pagrindas yra darbuotojų žinios. Todėl šiame procese itin svarbus mokymasis, naujų žinių įgijimas, jų rezultatyvus taikymas.

1.2.3. Žinių vadybos brandumo etapai ir priemonės įgyvendinant pokyčius organizacijoje

Žinių vadybos pagrindinis tikslas yra užtikrinti nuolatinį žinių gyvavimo ciklą bei daugkartinį žinių panaudojimą organizacijų veikloje. Žinių vadybos procesus rekomenduojama vertinti išskiriant tam tikrus veiksnius (pvz., organizacijos kultūrą, personalo politiką, organizacijos tikslų realumą, socialinius veiksnius ir kt.), tačiau dažniausiai tai gana plačios vertinimo sritys, todėl kiekvienai organizacijai tikslinga jas skaidyti į smulkesnius kriterijus pagal savo veiklos pobūdį, specifiką, pajėgumus, finansines galimybes ir pan. (Radvilaitė, 2013).

2 lentelėje pateikiama žinių vadybos įtaka skirtingiems organizacijos lygmenims ir jų veikiami aspektai ir tikėtini rezultatai (žr. 2 lentelė).

Žinių vadybos įtaka skirtingiems organizacijos lygmenims

| Žinių vadybos įtakos lygmuo | Veikiami aspektai | Tikėtini rezultatai |
|------------------------------------|--|--|
| Darbuotojai | Mokymasis Prisitaikymas Pasitenkinimas darbu | Mokymosi procesų tiek organizacijos viduje (vidinis mokymasis), tiek už organizacijos ribų (išorinis mokymasis) palengvinimas bei sąlygų prisitaikyti prie dinamiškai kintančios aplinkos, vartotojų poreikių pokyčių sudarymas. |
| Procesai | Efektyvumas Produktyvumas Inovatyvumas | Procesų efektyvumo didinimas (mažiau klaidų, adaptaciją prie pasikeitusių sąlygų); produktyvumo didinimas (greitis, sąnaudų mažinimas); inovatyvumo didinimas (inovacijos, kūrybingumas, geresnis idėjų panaudojimas). |
| Produktai (paslaugos) | Pridėtinės vertės produktai Žinių produktai | Organizacija gali pasiūlyti naujus arba patobulintus produktus. |
| Organizacinė veikla | Investicijų grąža Masto ir aprėpties ekonomija Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai | Žinios naudojamos inovatyviems produktams kurti, o tai susiję su pelno gavimu. Intelektinis lyderiavimas rinkoje, žinių panaudojimas, palaikant ryšius su partneriais ar vartotojais, kas stiprina jų lojalumą organizacijai. |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis J. Raudeliūnienė (2012).

Organizacijos dažnai susiduria su problemomis, susijusiomis su neefektyviu vertingo žinių turto panaudojimu, todėl pasitelkiamos specialios žinių valdymo priemonės ir metodai padedantys efektyviau įgyvendinti pokyčius organizacijoje.

Norint sukurti sėkmingo darbo su žiniomis aplinką, paprastai reikia pakeisti organizacijos vertybes ir kultūrą, darbuotojų elgseną, suteikti jiems lengvą prieigą prie informacijos ir galimybę bendrauti. Žinių vadybos procesų yra daug ir jie nuolat kinta. Dažnai kitos organizacijos žinių vadybos sistemos kopijavimas gali nepasiteisinti, nes kiekviena organizacija susiduria su savitomis žinių valdymo problemomis.

Mokslinėje literatūroje siūlomos įvairios žinių identifikavimo priemonės, skirtos vidinėms žinioms identifikuoti, t. y. ekspertų žinynai, žinių žemėlapiai, topografinės žinių lentelės, žinių turto žemėlapiai. Žinių matricos, kompetencijų žemėlapiai ir pan. (Raudeliūnienė, 2012).

Kolektyvinių ir individualių žinių identifikavimo metodika (dialogai, diskusijos, analizės, tyrimai ir kt.) ir priemonės (individualūs ir kolektyviniai žinių žemėlapiai, žinių matricos, konceptualūs modeliai, duomenų bazės, paieškos sistemos ir kt.) grindžiami organizacine elgsena, vadybiniais sprendimais, susitarimais.

Siekiant tiksliai numatyti aplinkos pokyčius ir į juos reaguoti, reikia nuolat mokytis, nes: organizacijos darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo jų reakcijos į žinias ir sisteminį mąstymą;

gebėjimas plėtoti žinias priklauso nuo reakcijos į rinkos plėtrą ir organizacijos strategiją, darbuotojų gebėjimai mokytis priklauso nuo reakcijos į pokyčius organizacijoje (Hong, Kuo, 1999). Šie trys esminiai gebėjimai organizacijai yra svarbiausi, todėl jų tobulinimas ir plėtra turi būti sąmoningai nukreipti į siekiamus organizacijos tikslus.

S. Šajeva (2009) pateikia išsamų žinių valdymo brandumo modelį, kurį sudaro penki brandumo etapai (3 lentelė).

3 lentelė

Žinių vadybos brandumo organizacijoje lygiai

| 1 etapas | 2 etapas | 3 etapas | 4 etapas | 5 etapas |
|--|--|---|---|--|
| <i>Žinių valdymo nebuvimo arba pradinis etapas, kuriame žinių valdymo iniciatyvai vyksta chaotiškai, arba visai nevyksta</i> | <i>Žinių valdymo svarbos pripažinimo etapas</i> | <i>Organizacija sugeba nustatyti, kokius žinių resursus ji turi, kokie yra žinių šaltiniai ir kodėl konkrečios žinios yra strategiškai svarbios</i> | <i>Bendros žinių vadybos strategijos formavimo, jos suderinimo su organizacijos verslo strategija ir vertinimo etapas</i> | <i>Lankstaus prisitaikymo prie aplinkos pokyčių, proaktyvaus valdymo ir nuolatinio tobulinimo etapas</i> |
| Būdingas organizacijos veikimas, neskiriant ypatingo dėmesio žinių vadybai | Darbuotojai suvokia žinių vadybos svarbą | Žinių valdymas aktyviai palaikomas ir skatinamas | Visoje organizacijoje yra įdiegtos ir naudojamos technologinės žinių valdymo sistemos | Organizacija vysto gebėjimą lanksčiai prisilaikyti prie pokyčių ir naujų žinių valdymo reikalavimų, nenukrentant į žemesnį lygmenį |
| Organizacija ir jos nariai nesuvokia žinių, kaip strateginio resurso, reikšmės | Vadovybė supranta formalus žinių valdymo poreikį ir turi ketinimą valdyti organizacines žinias, bei tiksliai nežino, kaip ir ką reikėtų daryti | Vykdomi žinių valdymo mokymai, kuriama žinių valdymo strategija, apibrėžiami žinių valdymo vaidmenys | Organizacijos technologinė aplinka leidžia palaikyti ilgalaikes žinių valdymo iniciatyvas | Šie gebėjimai vystomi stiprinant mokymosi ir dalijimosi žiniomis kultūrą, apibrėžiant kontrolės mechanizmus |

Iš 3 lentelėje pateiktos informacijos pastebima, kad nuo pirmo iki penkto žinių vadybos brandumo lygio organizacija keičia požiūrį į žinių vadybą, tobulina savo gebėjimus ir siekia kuo labiau pritaikyti technologijas prie besikeičiančios aplinkos poreikių. Penktas žinių vadybos brandos etapas yra tiesiogiai susietas su efektyviu ir žiniomis grįstu pokyčių valdymu organizacijoje, t. y. organizacija vysto gebėjimą lanksčiai prisilaikyti prie pokyčių ir naujų žinių valdymo reikalavimų. Taip pat ypatingai svarbūs šio etapo kriterijai – mokymosi ir dalijimosi žiniomis kultūros kūrimas bei išlaikymas, kontrolės mechanizmų apibrėžimas.

Apibendrinant galima teigti, kad žiniomis grįstas požiūris į žmogiškųjų išteklių kompetencijas bei jų tobulinimą suponuoja žinių įgijimo, sisteminimo, derinimo (su organizacijos vidaus žiniomis), saugojimo ir integravimo į organizacijos produktus ir paslaugas nenutrūkstamą procesą, kuris lemia organizacijos kokybinius pokyčius ir kuria pridėtinę vertę.

1.2.4. Žiniomis grįsto pokyčių valdymo sėkmės veiksniai ir problematika

Norint sukurti sėkmingo darbo su žiniomis aplinką, paprastai reikia pakeisti organizacijos vertybes ir kultūrą, darbuotojų elgseną, suteikti jiems lengvą prieigą prie informacijos ir galimybę bendrauti. Žinių vadybos procesų yra daug ir jie nuolat kinta. Kadangi žinių vadyba yra palyginti nauja koncepcija, organizacijos vis dar ieško būdų, kaip tai įgyvendinti. Dažnai organizacijos žinių vadybos sistemas kopijuoja nuo kitų įmonių, tačiau tai gali nepasiteisinti, nes kiekviena organizacija susiduria su savitomis žinių vadybos problemomis (Mačiutis ir kt., 2008).

Sėkmingą žinių valdymą organizacijoje užtikrina žinių dalijimosi kultūra, kompetencijos, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir kūrybiškumas. Žinių kultūrai kurti ir stiprinti reikia daug gerų lyderių, darnaus visų organizacijos narių įsipareigojimo priimti pokyčius kaip teigiamybę, nuolat dalytis turimomis žiniomis, kurti ir ieškoti naujų, mokytis iš klaidų, veikti atsakingai ir prisidėti prie organizacijos gerovės (Atkočiūnienė, Radiunaitė, 2011).

Kaip minėta, siekiant efektyvios žinių vadybos sistemos, organizacijoje turi vyrėti „dalijimosi žiniomis“ kultūra, kur reikia individualios elgsenos pokyčių: darbuotojai turi dalytis su kitais savo asmenine patirtimi, mokytis iš kitų ir padėti kolegoms. Svarbiausios dalijimosi žiniomis kultūros ypatybės yra šios:

- visi turi vertinti žinias kaip strateginį organizacijos turtą ir palaikyti žinių vadybos procesus organizacijoje;
- organizacija turi stengtis gausinti ir panaudoti savo žinias;
- organizacija turi aiškiai apibrėžti žinių vadybos procesus ir naudojamą priemones;
- žinių kūrimas, dalijimasis ir naudojimas turi būti natūrali visų organizacijos procesų dalis;
- grupės organizacijos viduje turi bendradarbiauti, o ne konkuruoti;
- žinios turi būti prieinamos kiekvienam darbuotojui pagal poreikius;
- organizacijos žinių bazė, ryšių kanalai ir visa informacijos ir komunikacijos technologijų infrastruktūra turi padėti plėtoti žinių vadybos veiklą.

A. Bechina, N.M. Ndlela (2009) teigimu, reikėtų tinkamai apsvarstyti lyderystės vaidmenį, siekiant sėkmingai įgyvendinti žinių vadybos aspektus pokyčių sistemoje. Lyderystė yra itin svarbi atsižvelgiant į organizacinių pokyčių inicijavimą, įgyvendinimą, darbuotojų įtraukimą ir pan.

P. Feher (2004) pažymi, kad darbuotojai dažniausiai priešinasi pokyčiams, nes jie turi palikti įprastinius procesus darbe ir kartais net keisti savo elgseną. Norint pasiekti darbuotojų įsipareigojimą, vadovai turi nustatyti pokyčių metu tris naujus aspektus:

- oficialius duomenis (pareiginius nuostatus, užduotis ir procesus, santykius);
- psichologinį aspektą (suteiktas garantijas, tinkamą atlygį, kompensacijas ir kt.);
- socialinis aspektą (nerašytas taisykles, vertybes).

Apibendrinant būtų galima teigti, kad organizacijos, siekiančios sistemingai valdyti pokyčius organizacijoje, turėtų tikslingai vykdyti žinių vadybos procesus, ypač žinių saugojimą dalijimąsi žiniomis, taikant atitinkamus technologinius sprendimus. Darbuotojai turėtų suprasti poreikį dalintis turima patirtimi, išsaugoti idėjas, užfiksuoti „gerąsias ir blogąsias praktikas“, įgyti naujų žinių ir mokytis, kas paskatintų pokyčių įgyvendinimo efektyvumą bei užtikrintų organizacijos pranašumą.

II. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo loginė schema

Teoriškai išnagrinėjus žiniomis grįstų organizacijos pokyčių valdymą siekiama empiriškai įvertinti tiriamos organizacijos pokyčių valdymą, taikant žinių vadybos elementus. Tyrimui realizuoti pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija**, taikant **atvejo analizės** metodą.

Kokybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, orientuoti į interpretaciją, į procesą, į *situacijos* ir *elgesio ryšį*. Kokybinių metodų taikymas sudaro galimybę giliau analizuoti tiriamųjų elgseną ir situaciją. Tokiais tyrimais stengiamasi atskleisti kas atsitiko tam tikroje socialinėje aplinkoje, kaip palaikomi socialiniai ryšiai ir ką tie įvykiai ir ryšiai reiškia dalyviams (Kardelis, 2008).

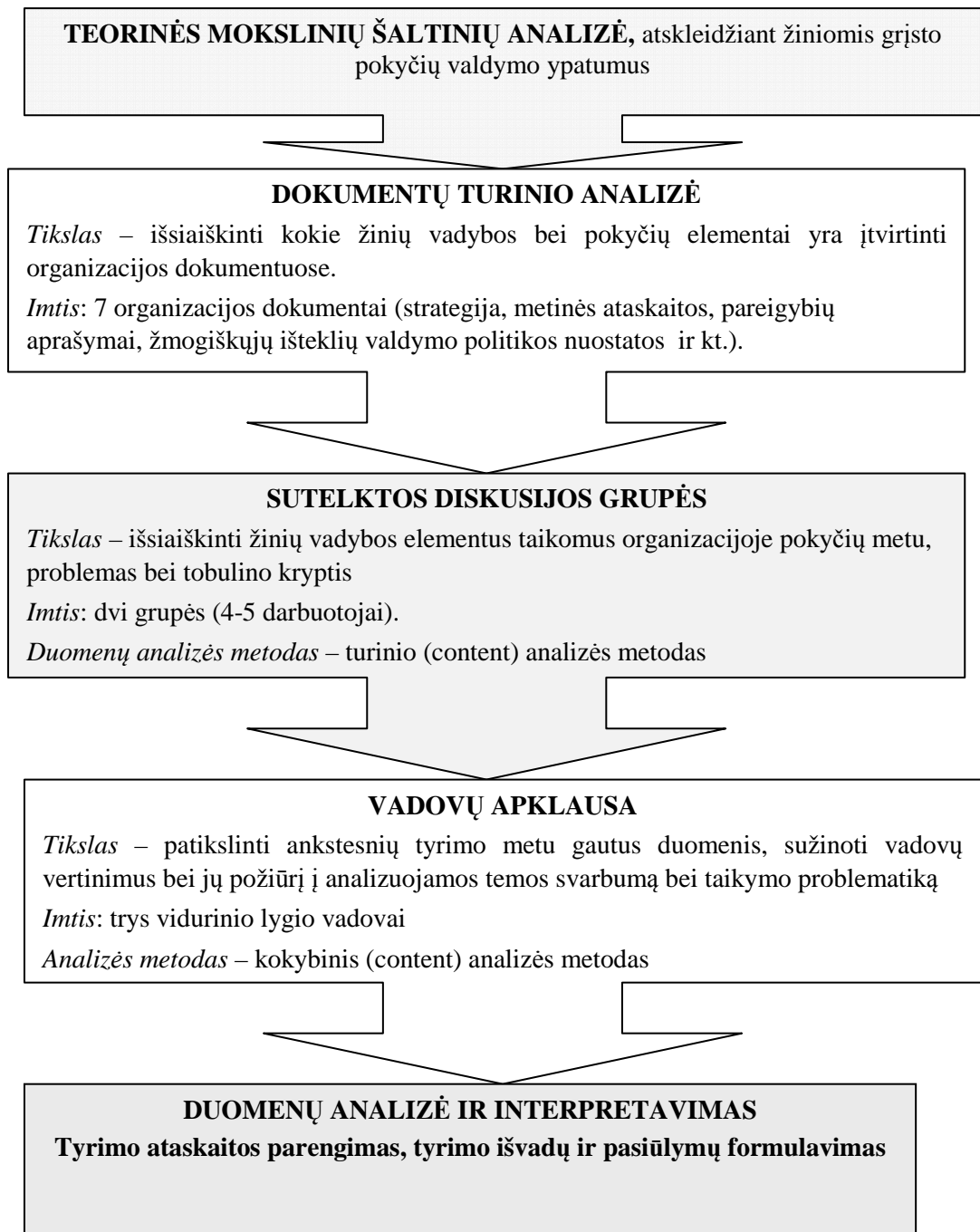
Kitas kokybinio tyrimo pasirinkimo motyvas – kokybiniais tyrimams netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Jų reprezentatyvumą lemia lankstūs vienokie ar kitokie teoriniai kriterijai, todėl svarbiausiais kokybinių tyrimų elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas.

Kokybiniai metodai taip pat padeda pamatyti situaciją tiriamojo akimis, praplėsti tyrėjo supratimą apie tiriamųjų elgseną ir motyvus. Tyrėjo, pasirinkusio kokybinę prieigą, uždavinys – išsiaiškinti, kaip individai suvokia pasaulį, kaip jie nusprendžia veikti jų pačių sukonstruotoje realybėje ir kaip šis supratimas komunikuojamas kitiems (Valuckienė, 2012). Ši prieiga yra itin reikšminga siekiant nustatyti tiriamos organizacijos žinių vadybos ypatumus besikeičiančios aplinkos kontekste.

Kokybinių tyrimo metu dažnai taikomas **atvejo tyrimas**, kuris remiasi išsamia analize. J. Valuckienė (2012) cit. Denscombe (2010) teigia, kad *atvejo analizės metodologija* reikalauja pasirinkti **vieną organizaciją, charakterizuoti jos tipą, dydį, oficialią politiką ir procedūras**. Tokia prieiga sudaro galimybes kontroliuoti tyrimo eigą.

Reikia pažymėti, kad nedidelė tyrimo apimtis taip pat yra ekonomiškai ribotų išteklių atveju ir leidžia koncentruoti tyrėjo pastangas, derinant skirtingas tyrimo strategijas. Todėl šio tyrimo metu derinami bei integruojami šie tyrimo metodai: *dokumentų turinio analizė, sutelktos diskusijų grupės apklausa* bei *vadovų interviu*. Minėti metodai magistro darbe derinami siekiant įveikti atskirų metodų trūkumus; surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą; pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis.

Tyrimo planas ir tyrimo atlikimo nuoseklumas pateikiamas 11 paveiksle.



10 pav. Tyrimo loginė schema

Tyrimo vieta ir laikas. Tyrimas buvo atliekamas 2016 m. kovo – gegužės mėn.

Tyrimo etika. R. Tidikio (2003) teigimu, moksliniais darbas reikalauja atsakomybės už gaunamų duomenų objektyvumą, tyrimo rezultatų panaudojimą visuomenės labai profesinės veiklos tobulinimui, teisingos viešosios nuomonės formavimui. Atliekant tyrimą buvo laikomasi rekomenduojamų tyrimų etikos principų: savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo, anonimiškumo (Žydzžiūnaitė, 2011). Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo

tikslu bei pažymima šios temos analizavimo svarba bei reikšmė organizacijai bei jos procesų tobulinimui.

Apklaustųjų prašymu magistro darbe neminimos apklaustųjų vadovų bei sutelktos diskusijų grupės dalyvių pavardės bei organizacijos pavadinimas. Šiai sąlygai įgyvendinti tiriamoji organizacija toliau vadinama „Bendrovė“, o vadovų tapatybės buvo užkoduotos atitinkamais kodais (V1, V2, V3). Sutelktos diskusijų grupės apklausos rezultatai buvo aptariami apibendrintai, dėl šios priežasties pasisakiusiųjų apklausos dalyvių atsakymai magistro darbe nekonkretizuojami pagal asmenį.

2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai

Kaip jau minėta, atlikto tyrimo metu buvo derinami bei integruojami trys tyrimo metodai, t.y.: *dokumentų turinio analizė, sutelktos diskusijų grupės apklausa* bei *vadovų interviu*. Šiame skyriuje kiekvienas metodas aptariamas atskirai, išryškinant jo pasirinkimą lėmusius veiksnius bei naudojimo praktinius aspektus.

Dokumentų turinio analizė. Tradicinė dokumentų turinio analizė – *tai loginių samprotavimų grandinė, skirta išryškinti analizuojamos medžiagos esmę. Jos esmė yra suvokimas, kas dokumente parašyta ar užfiksuota* (Piliponytė, 2005). Kiekviename dokumente pateikiama skirtingo aktualumo informacija, tad tyrėjas priima sprendimą dėl jos aktualumo bei naudoja metodus, kurie užtikrintų analizės patikimumą ir dermę su tyrimo tikslais, interpretuojant dokumentų turinį (McCulloch, 2004, 2011).

Dokumentų turinio analizė padėjo išanalizuoti bendrovės strateginius tikslus, jų sąsajas su pokyčių valdymu bei žinių vadyba, esamą žinių vadybos procesą Bendrovėje, naudojamus organizacijoje pokyčių valdymo ir žinių vadybos proceso etapus ir kt.

Sutelktos diskusijos grupės apklausa. *Sutelktos diskusijos grupės* metodas yra vienas iš dažniausiai pasirenkamų realizuojant kokybinio tyrimo strategiją. R. Žukauskienės (2010) teigimu, Sutelktos diskusijos grupė tinkama, kai tikslas yra suprasti požiūrių, nuomonių skirtumus; atskleisti įtakojančius veiksnius; išgirsti įvairias nuomones; padėti suprasti jau turimus kokybinius duomenis ir kt.

Sutelktos diskusijos grupės duomenų analizė padėjo išsiaiškinti: pokyčių ir jų valdymo svarbą bendrovėje; lūkesčius, kaip žinių vadybos procesai galėtų pagerinti Bendrovės procesus kintančioje aplinkoje; žinių vadybos priemonių bei IT naudojimą, jų problematiką bei gerinimo galimybes.

Vadovų apklausa (interviu). Vadovų apklausą šiame magistro darbe galima įvardinti kaip pasirinktų ekspertų apklausą. Vadovų apklausos metu buvo apklausiami specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą (Kardelis, 2005). Nagrinėjamu atveju ekspertais buvo pasirinkti asmenys, tiesiogiai susiję su žinių bei pokyčių valdymu organizacijoje, t. y. *užimantys vadovo pareigas asmenys*.

Atliekant vadovų apklausą įvertinta, kad asmenys, pajėgūs vertinti kurį nors požymį, nėra tolygios kompetencijos, skirtingos ir jų vertybinės orientacijos, todėl ir atsakymai ir veiksmai panašiomis situacijomis gali skirtis.

Vadovai buvo apklausiami tiesioginio interviu su tyrėju metu. Kaip teigia Luobikienė (2010), interviu yra labai geras priartėjimas prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. Interviu yra vienas geriausiai atskleidžiančių informaciją apie tiriamą objektą kokybinio tyrimo metodų. Tiesioginis bendravimas su informantu užtikrina tiriamų reiškinių detalesnį išaiškinimą. Yra įvairių interviu metodų, todėl šiam tyrimui pasinaudota pusiau struktūrizuota interviu forma, t. y. iš anksto buvo numatyti būtini ir galimi klausimai, tačiau interviu metu vadovams buvo pateikiama daugiau klausimų, kurie patikslindavo išsakytą teiginį.

Turinio analizės metodas. Pasirinktas kokybinis dokumentų turinio analizės tyrimo metodas. R. Tidikio (2003) teigimu, šiuo metodu gilinamasi į objektą ir kontekstą, domintis panašumais bei skirtumais tarp analizės vienetų - kategorijų ar kodų. Šis metodas yra susijęs su skelbiamąja ar latentine teksto prasme. Skelbiamasis turinys yra tai, ką tekstas sako, dažniausiai pristatomas kategorijomis, o temos yra latentinio turinio raiška - ką tekstas kalba. Kokybinė turinio analizė remiasi interpretacija, todėl kategorijų ir subkategorijų išskyrimas nėra automatiška, mechaninė technika, bet kūrybiškas mąstymo procesas, siekiant iš koduoti tekste esančias prasmes (Mayring, 2001) ir iš anksto vengiant sudaryti kategorijas (Kondracki, Wellman, 2002).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad sistemingas visų metodų suderinimas padėjo tinkamai ne tik gauti reikiamus duomenis, bet juos ir išanalizuoti.

2.3. Tyrimo imtis ir tyrimo instrumentai

Siekiant užtikrinti tyrimo vykdymo sistemiškumą buvo sudaryta tyrimo objekto operacionalizacija, kuo remiantis paruoštas klausimynas, interviu protokolai bei išskirti dokumentų analizės klausimai. Tyrimo objekto operacionalizacija, kuri buvo tyrimo instrumentų sudarymo pagrindas, pateikiama 3 priede. Joje vaizduojamas žiniomis grįstas pokyčių valdymo procesas, kuris apima šias dimensijas: žinių vadybos procesą; pokyčių valdymo ciklą; žinių vadybos pagrindinius

elementus: technologijas, žmogiškuosius išteklius, procesus bei priemones; vidinius bei išorinius aplinkos veiksnius; mokymąsi; organizacijos strategiją bei žinių vadybos strategiją; rezultatus, organizacijos pranašumus ir trūkumus.

Dokumentų analizės imtis. Tyrimo metu buvo analizuojami šie organizacijos dokumentai: bendrovės *ilgalaikė strategija 2014-2020 m.*, *Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos* (2014), *Darbo santykių administravimo veiklos vadovas*, bendrovės *darbo tvarkos taisyklės* (2016), *darbuotojų veiklos valdymo tvarkos nuostatos* (2015). Tyrimo ir dokumentų analizės klausimų sąsajos pateikiamos 5 lentelėje.

4 lentelė

Tyrimo ir dokumentų analizės klausimų sąsajos

| Tyrimo klausimas | Dokumentų analizės klausimai |
|---|--|
| 1. Kokie žinių vadybos procesai būdingi organizacijoms? | Kokiuose organizacijos dokumentuose pateikiamos pokyčių valdymo ir žinių vadybos tendencijos? Kokie pagrindiniai pokyčių valdymo etapai organizacijoje? |
| 2. Kokios efektyvios žinių vadybos ir sėkmingo pokyčių valdymo sąsajos? | Koks žmogiškųjų išteklių vaidmuo žiniomis grįsto pokyčių valdymo procese? Kokia organizacijoje naudojama IT sistema? Kokie pagrindiniai žinių vadybos elementai užfiksuoti organizacijos dokumentuose? |
| 3. Kokie žinių valdymo aspektai lemia organizacijos pokyčių sėkmę? | Kokia pokyčių valdymo ir žinių vadybos reikšmė organizacijoje? Kokie žinių vadybos elementai lemia pokyčių sėkmę? |

Remiantis suformuotais dokumentų analizės klausimais buvo atliekama dokumentų turinio analizė, kurios rezultatus papildė sutelktos diskusijos grupės bei vadovų apklausos rezultatai.

Sutelktos diskusijos grupės imtis. Nustatant dalyvių imtį sutelktos diskusijų grupėms taikyta tikslinė dalyvių atrankos strategija. Į apklausą buvo kviečiami ne mažesnę nei 5 metų darbo stažą turintys darbuotojai. Tyrimo metu buvo suorganizuotos dvi sutelktos diskusijos grupės apklausos, kurią sudarė atitinkamai penki ir keturi asmenys. Reikia pažymėti, kad viena sutelkta diskusijų grupė buvo sudaryta iš centrinės buveinės darbuotojų, kita – iš regioninio padalinio darbuotojų. Apklausus skirtinguose darbo vietose dirbančius darbuotojus tikėtasi visapusiško problemos nagrinėjimo įvairiais lygmenimis.

Tyrimo metu sutiko dalyvauti 3 vadovo pareigas užimantys darbuotojai. Demografiniai ekspertų duomenys pateikiami 5 lentelėje.

Demografiniai ekspertų duomenys

| KODAS | PAREIGOS | DARBO STAŽAS | DARBO VIETA |
|-------|---|--------------|----------------------|
| V_1 | Tiekimo ir logistikos vadovas | 5 | Centrinė buveinė |
| V_2 | Verslo plėtros vadovas | 7 | Centrinė buveinė |
| V_3 | Organizacijos vystymo ir komunikacijos tarnybos vadovas | 12 | Regioninis padalinys |

Iš aukščiau pateiktos 5 lentelės pastebima, kad vadovai turi didesnę nei 5 metų darbo patirtį organizacijoje, todėl gali geriausiai apibrėžti bendrovės žinių vadybos bei pokyčių valdymo procesus. 2 vadovų darbo vieta yra centriniam padalinyje, o vienas iš regioninio padalinio.

Kaip jau minėta, prieš pradėdant tyrimą buvo remiamasi teoriniu žiniomis grįsto pokyčių valdymo modeliu, ir parengtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas, kurį sudarė keturi diagnostiniai blokai, o kiekviename jų buvo numatyti keli konkretūs klausimai (žr. 4, 5 priedus).

Diagnostiniai blokai, interviu bei sutelktos diskusijos grupės klausimai

| BLOKAI | Klausimai darbuotojams | Klausimai vadovams |
|--|--|--|
| ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE | <p>Jūsų nuomone, ar turimos žinios ir darbuotojų patirtis pripažįstamos a kaip svarbios ir reikalingos vykstant organizacijos pertvarkymui</p> <p>Jūsų nuomone, ar keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimis organizacijoje vyksta gerai ?</p> <p>Kaip darbuotojai gali išsakyti savo mintis ir idėjas patiriant pokyčius organizacijoje? Kaip į jas reaguoja vadovai?</p> <p>Kokiais šaltiniais/kanalais dažniausiai naudojate norėdami rasti trūkstamų žinių kasdieninėje veikloje po organizacijos pertvarkos?</p> <p>Ką reiktų daryti vadovams, darbuotojams, kad būtų lengviau „išgyventi“ reorganizacijos patirtis?</p> | <p>Kokiais pagrindiniais šaltiniais remiamasi valdant organizacijoje įvykusius pokyčius?</p> <p>Kodėl darbuotojų žinios ir patirtis reikšminga s vykstant organizacijoje pokyčiams? Kaip organizacija jas panaudoja?</p> <p>Kaip, Jūsų nuomone, organizacijos tradicijos ir kultūra prisideda skatinant darbuotojus dalintis žiniomis ir patirtimi? O gal jos trukdo? Kodėl?</p> <p>Kaip sprendžiama nenoro dalintis žiniomis ir patirtimi problemos organizacijoje ?</p> <p>Kokie konkretūs vaidmenys ir atsakomybė tenka vadovams, kai siekiama, kad darbuotojai dalintųsi savo žiniomis ir patirtimi, susijungus dviem struktūroms?</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">TECHNOLOGIJOS IR JŲ VERTINIMAS</p> | <p>Kaip vertinate IT panaudojimą organizacijoje, žinių ir patirties perdavimui, kaupimui, naudojimui bei saugojimui? Ar galite lengvai IT naudotis savo darbo vietoje ?</p> <p>Jūsų nuomone, ko trūksta, kas ? pagerintų situaciją organizacijoje?</p> | <p>Kaip vertinate IT panaudojimą organizacijoje, žinių ir patirties perdavimui, kaupimui, naudojimui bei saugojimui? Ar galite lengvai IT naudotis savo darbo vietoje ? O kaip jūsų pavaldiniai?</p> <p>Jūsų nuomone, kokių technologijų trūksta? Kokios technologijos pagerintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus? Kokiais būdais numatomas technologijų tobulinimas/naujų įsigijimas?</p> <p>Kokie technologijų trikdžiai buvo pastebėti pokyčių įgyvendinimo metu?</p> |
| <p style="text-align: center;">ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS</p> | <p><i>Vadovų lygmuo</i></p> <p>Jūsų nuomone, ar vadovai pakankamai įvertina darbuotojų žinias ir jų svarbą organizacijoje, gebėjimą dirbti kartu/ komandose?</p> <p><i>Darbuotojų lygmuo</i></p> <p>Jūsų nuomone, ar jūsų ir kolegų žinios ir gebėjimai atitinka naujai sukurtos organizacijos poreikius? Kokios organizacijoje yra sąlygos, skatinančios darbuotojus vystyti jų sugebėjimus Kiek darbuotojai aktyvūs ir suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias, prisitaikant prie organizacijos struktūros pakeitimų?</p> <p>Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimo ir mokymus? Kas gerai ir ko jiems trūksta?</p> | <p>Ar organizacijoje yra palankios sąlygos, skatinančios darbuotojus vystyti jų sugebėjimus ir sukurti kūrybinius procesus? Dalintis savo atradimais ir patirtimis?</p> <p>Kaip vertintumėte darbuotojų aktyvumą ir suinteresuotumą nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias ir patirtis?</p> <p>Kaip vertinate esamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kiek ji tinkama žinių, patirties kaupimui ir perdavimui?</p> |
| <p style="text-align: center;">ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS</p> | <p>Kokias problemas išvelgiate susijusias su žmonių žiniomis ir patirties panaudojimu esamoje pertvarkos situacijoje?</p> <p>Kokių priemonių reiktų imtis, kad situacija keistųsi pageidaujama kryptimi?</p> | <p>Kokias problemas išvelgiate susijusias su žiniomis ir patirtimis, jų naudojimu, organizacijoje?</p> <p>Kokių priemonių reiktų imtis, kad situacija gerėtų?</p> <p>Ar yra neišspręstų su žinių ir patirties perdavimu kitiems kolegoms susijusių ginčų/problemų? Kaip jas ketiname spręsti?</p> |

Reikia pažymėti, kad išskirti tyrimo blogai leido išanalizuoti pagrindinius žinių vadybos aspektus pokyčių valdymo metu bei išsiaiškinti išskylančias problemas bei numatyti galimus sprendimo būdus.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2016 m. kovo – gegužės mėn. Visų pirma buvo gauta pažyma apie rengiamo magistro darbo tematiką. Pažyma buvo pristatyta bendrovės vadovams su

prašymu suteikti reikiamą informaciją bei dokumentus magistro darbo temos nagrinėjimui. Reikia pažymėti, kad bendrovė bendradarbiavo su magistro darbo autoriumi ir suteikė visą reikiamą informaciją.

Kitas etapas – sutelktos diskusijos grupės apklausos organizavimas. Prieš savaitę buvo išsiųsti bendrovės darbuotojams elektroniniai laišakai su prašymais nurodytu laiku dalyvauti apklausoje. Planuota surengti dvi sutelktos diskusijos grupių apklausas po 6 asmenis. Tačiau iškilus nenumatytiems sunkumams vienoje apklausos grupėje negalėjo dalyvauti vienas darbuotojas, kitoje – du darbuotojai. Sutelktos diskusijos grupės trukmė apie 1 val. 30 min.

Gavus pirmus sutelktos diskusijos grupės rezultatus buvo pradėta tartis su padalinių vadovais dėl interviu. Interviu su vadovais trukmė nuo 25 min. iki 1 val. Tiek darbuotojai, tiek vadovai buvo noriai nusiteikę dalintis savo nuomonėmis bei vertinimais.

Reikia pažymėti, kad tiek sutelktos diskusijos grupės, tiek vadovų interviu buvo atliekami bendrovės padaliniuose. Remiantis kokybiniais tyrimams keliamais reikalavimais surinkti ir kuo tiksliau aprašyti gautus duomenis, informacija buvo fiksuojama diktofono pagalba, leidžiančiai užtikrinti gaunamų duomenų išsamumą. Prieš pradėdant tyrimą buvo skiriamas laikas neformaliai pokalbiui, kurio metu buvo trumpai pristatoma magistro darbo tematika.

Magistro darbo autorius interviu visiems dalyviams padėkojo už dalyvavimą tyrime, pažymėjo informacijos saugojimo ir naudojimo konfidencialumą ir anonimiškumą.

Magistro darbo autorius pasižadėjo su gautais tyrimo rezultatais, išvadomis bei rekomendacijomis supažindinti apklaustus vadovus ir darbuotojus.

III. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Trumpa organizacijos charakteristika

Tyrimui pasirinkta Bendrovė, kuri priklauso valstybės valdomai įmonių grupei ir yra viena didžiausių energetikos įmonių grupių Baltijos šalyse. Pagrindinės įmonės funkcijos: *elektros energijos tiekimas ir skirstymas, gamtinių dujų skirstymas, garantinis elektros ir dujų tiekimas, elektros ir dujų įvedimas*. Įmonės geografinė rinka yra Lietuva.

2016 metų sausio 1 d. Bendrovė buvo reorganizuota sujungus dvi bendroves, todėl pastaruosiu metu organizacija išgyveno pokyčius tiek valdymo, tiek administravimo struktūrose.

Bendrovės veikla organizuojama *centrinės buveinės ir regionų principu*. *Centrinės buveinės* padaliniai atsakingi už funkcinių sričių politikų, strategijų formavimą ir regioninių padalinių veiklos koordinavimą. *Regioniniai padaliniai* atsakingi už šių politikų, strategijų įgyvendinimą ir darbo organizavimą regione.

Žmogiškieji ištekliai – tai didžiausias organizacijos turtas ir svarbiausia grandis siekiant užsibrėžtų tikslų. Bendrovės personalo politika orientuota į darbuotojų profesinių gebėjimų ugdymą bei organizacijos kultūros formavimą, užtikrinanti didesnės vertės klientams, partneriams ir visuomenei kūrimą. Bendrovė bendradarbiauja ir vykdo socialinę partnerystę su darbuotojų atstovais (skiria lėšų kolektyvinei sutarčiai vykdyti, darbuotojams skatinti ir pan.).

Darbuotojų veiklos valdymas yra vienas svarbiausių valdymo ir efektyvaus vadovavimo būdų, padedantis siekti organizacijos tikslų ir kurti pozityvius santykius tarp vadovų ir jų pavaldinių, leidžiantis planuoti darbuotojų karjerą, didinti jų motyvaciją. Darbuotojų veiklos valdymo priemonė, užtikrinanti, kad darbuotojų asmeniniai tikslai būtų keliami atsižvelgiant į bendrovės tikslus, - metinis pokalbis. Tikslai derinami, tvirtinami ir vertinami elektroninėje sistemoje, jie turi būti išmatuojami, konkretūs, apibrėžti laike, pasiekiami ir motyvuojantys. Metinis pokalbis padeda įvertinti darbuotojo išsikeltų tikslų pasiekimą ir nusistatyti naujus, formuoja grįžtamojo ryšio kultūrą tarp vadovo ir pavaldinio. Pokalbio metu aptariamos ir darbuotojų kompetencijos kėlimo, mokymosi ir karjeros galimybės.

Remdamasi klientų nuomonės tyrimu rezultatais ir gerosios tarptautinės praktikos tendencijomis, įgyvendina sistemines Bendrovės klientų aptarnavimo gerinimo priemones. Organizuojami socialiniai projektai, įtraukiant vaikus, jaunimą, vietos bendruomenes ir kitas socialines grupes.

Bendrovė nuolat vykdo veiklos kontrolę, tobulina veiklos procesus ir imasi veiksmų nustatytiems pažeidimams ištaisyti, pašalinti kylančias grėsmes geram bendrovės vardui. Bendrovė

visuomet bendradarbiauja su institucijomis ir yra pasirengusi suteikti visą reikalingą informaciją ar pagalbą.

Taigi empiriniam tyrimui pasirinkta organizacija, kuri patiria reorganizacijos pokyčius, daug dėmesio skiria naujoms technologijoms, veiktos kokybei bei darbuotojų gerovei. Kituose magistro darbo skyriuose analizuojama Bendrovės veikla susijusi su pokyčių valdymu bei žinių vadybos procesai ir su jais susijusiais aspektais.

3.2. Žinių vadybos ir pokyčių valdymo svarba bendrovėje: strateginių dokumentų analizė

Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, *žinios* yra tikslingai panaudojamos siekiant kurti ar suvaldyti pokyčius. Sėkminga žinių vadybos ir pokyčių valdymo strategija glaudžiai susijusi su bendrąja organizacijos strategija ir jos tikslais. Reikia pažymėti, kad žinių vadybos strategijos dokumento Bendrovė neturi, todėl dėl šios priežasties buvo nagrinėjama šie strateginiai dokumentai: *2014-2020 metų Bendrovės ilgalaikė strategija* bei *Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014)*. Analizuojant šiuos dokumentus buvo siekiama išsiaiškinti:

- *esamą žinių vadybos procesą Bendrovėje;*
- *pokyčių ir jų valdymo svarbą Bendrovėje;*
- *lūkesčius, kaip žinių vadybos procesai galėtų pagerinti Bendrovės procesus kintančioje aplinkoje;*
- *žinių vadybos priemonių naudojimą, jų problematiką bei gerinimo galimybes.*

Išanalizavus Bendrovės 2014-2010 metų ilgalaikę strategiją, galima teigti, kad organizacijos vadovai itin daug dėmesio skiria *pokyčiams*, supranta jų reikšmę bei greitą jų kaitą. Organizacijos strategijos dokumento pirmuosiuose puslapiuose pateikiamos aukščiausių vadovų išvalgos, kurie akcentuoja pokyčius organizacijoje. Jų teigimu „*prieš kelerius metus Bendrovei kelti ambicingi tikslai šiandien virto įprasta darbo praktika. Bendrovė vykdė svarbius pokyčius efektyvindama veiklą, diegė modernias vadybos praktikas ir šiuo metu turi vienus geriausių veiklos rodiklių regione*“. Strategijoje taip pat pažymima, kad „*aplinka keičiasi*“, todėl turi nuolat keistis ir organizacija. Tai pažymi strategijoje pateikti teiginiai, kad „*esame atviri naujoms patirtims, inovacijoms*“.

Organizacijos pokyčiai vykdomi tobulinant įmonės ir/ar įmonės struktūrinių padalinių veiklą, procesus, gerinant darbuotojų darbo sąlygas, didinant klientų aptarnavimo efektyvumą ir veiklos kokybę. Reikia pažymėti, kad detalūs pokyčių valdymo etapai yra apibrėžti *Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos dokumente (2014)*.

Šiame dokumente nurodoma, kad **pokyčių valdymą** sudaro šie pagrindiniai etapai:

- pokyčių planavimas ir inicijavimas;
- pokyčių įgyvendinimas;
- pokyčių įtvirtinimas;
- pokyčių įvertinimas;
- pokyčių korekciniai veiksmai arba nauji pokyčiai.

Minėtuose Bendrovės strateginiuose dokumentuose buvo ieškoma tiesiogiai su pokyčių valdymu susijusių elementų bei jų įgyvendinimo ypatumų, kurie pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Pokyčių valdymo elementai strateginiuose dokumentuose

| POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI | | NUOSTATOS DOKUMENTUOSE |
|------------------------------|---|---|
| ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI | Naujos žinios ir gebėjimai | „Atsižvelgiant į vykstančius ir numatomus pokyčius darbuotojams suteikiamos naujos žinios ir gebėjimai“. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014), 2.4 punktas. |
| | Naujų darbuotojų skaičius bei kompetencijos | „Planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį konkrečiam pokyčiui planuojamos tiek pareigybės ir etatų skaičius, tiek reikalingos kompetencijos“. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014), 5.3 punktas. |
| | Pokyčių vykdytojai | „Palaikantys pokyčius darbuotojai įgalinami tapti pokyčių ambasadoriais, skleidžiančiais informaciją apie pokyčio tikslus ir svarbą“. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014), 14.4 punktas. |
| | Darbuotojų įtraukimas | „Planuojant ir įgyvendinant pokyčius, siekiama, kad būtų užtikrintas kuo didesnis darbuotojų pritarimas pokyčiams ir įtraukimas į jų įgyvendinimą“. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014), 14.3 punktas. |
| PROCESAI | Pokyčių integracija į valdymo procesus | „Vykdant pokyčius, būtina jų integracija į egzistuojančias valdymo sistemas ir organizacijos kultūrą“. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014), 14.5 punktas. |
| | Komunikacija | „Viena svarbių pokyčio sėkmės sąlygų yra tinkama komunikacija – aktyvi, atvira, savalaikė, aiški ir nuosekli“. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatos (2014), 14.4 punktas. |

Dokumentų analizės rezultatai leidžia teigti, kad Bendrovės strateginiuose dokumentuose akcentuojami tokie pokyčių valdymo aspektai, kaip darbuotojų žinios, gebėjimai ir kompetencija, darbuotojų skaičiaus kaita pokyčių metu, darbuotojų įtraukimas, pokyčių integracija į procesus bei

tinkama komunikacija. Reikia pažymėti, kad itin daug dėmesio skiriama žmogiškiesiems ištekliams, jų elgsenai pokyčių metu. M. Išoraitė (2011) taip pat pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiamasi inicijuoti naujų idėjų generavimą.

Pažymėtina, kad strateginiuose dokumentuose bendrovės vertės didinimas suvokiamas kaip tvarus balansas tarp keleto strateginių krypčių, t. y. orientuojamasi į kliento poreikius, vidinius organizacijos procesus, žmogiškuosius išteklius. Iliustracijos iš dokumentų pateikiamos 8 lentelėje (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Bendrovės strateginės kryptys

| Perspektyvos | Sąsaja su ŽV | Strateginės kryptys |
|--|--------------|---|
| Klientų perspektyva | ŽVR | Užtikrinti paslaugų vartotojų interesus, didinti jiems sukuriama pridėtinę vertę. |
| Vidinių procesų perspektyva/ Technologijų perspektyva | ŽV | Nuolat didinti veiklos efektyvumą. |
| Darbuotojų ugdymo perspektyva | ŽV | Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą. |
| *ŽV – žinių vadybos elementai *ŽVR – žinių vadybos rezultatas | | |

Analizės rezultatai rodo, kad pagrindinės strateginės kryptys orientuojasi į teorinėje darbo dalyje išskirtus pagrindinius žinių vadybos elementus, t. y. *procesus, technologijas bei žmogiškuosius išteklius*, kurių pagalba tikimasi pasiekti užsibrėžtus tikslus, didinti veiklos efektyvumą bei formuoti vertybėmis grįstą organizacijos kultūrą.

Siekiant nustatyti Bendrovės strategijoje pagrindinių žinių vadybos elementų: procesų, technologijų bei žmogiškųjų išteklių, raišką, buvo identifikuotas bendrovės požiūris į žinių vadybą, taikomas praktikas bei organizacijos siekius kintančios aplinkos kontekste (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Pagrindinių žinių vadybos elementų raiška bendrovės strategijoje

| ŽINIŲ VADYBOS ELEMENTAI | | STRATEGIJOS SANTRAUKA |
|-------------------------|-----------------------------|---|
| Žmogiškieji ištekliai | Mokymasis Ugdymas | „mokomės ir ugdome jaunos specialistus, kurie ateityje ves Bendrovę į priekį“. |
| Technologijos | Naujų technologijų diegimas | „skubame diegti ir plėtoti naujas technologijas, kurios leistų pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus“. „...vystantis naujoms technologijoms, pagerinti investavimo efektyvumą bei diegti pažangius sprendimus (pvz., išmaniojo tinklo sprendimus, išmaniuosius apskaitos prietaisus).“ |
| Procesai | Veiklos efektyvumas | „veiklos efektyvinimui skirsime didžiausią dėmesį“ . |

Apibendrinant 9 lentelėje pateiktus žinių vadybos elementus, pažymėtina, kad pagrindinis dokumentuose dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių mokymuisi ir ugdymui, naujų technologijų diegimui bei veiklos efektyvinimui, kad organizacija turėtų pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu, tačiau šiame dokumente pasigendamas konkretumo ir detalesnio žinių vadybos elementų aiškinimo. Šiuo atveju pateikiamos tik žinių vadybos gairės bei tikėtini jų rezultatai. Tikėtina, kad tikslesnės veiklos planuojamos kasmetiniuose veiklos planuose.

Vadovaujantis dokumentų, kuriuose pateikiamos žinių vadybos gairės analize, buvo siekiama platesnio ir gilesnio žinių vadybos praktikų raiškos aiškinimosi, todėl pasitelkta ne tik dokumentų turinio analizės, bet ir sutelktos diskusijos grupės apklausos bei vadovų interviu rezultatais.

Kaip jau minėta buvo apklaustos dvi sutelktos diskusijos grupės, t. y. vieną sutelktą tiksline diskusijų grupę sudarė 5 centrinės buveinės padalinių darbuotojai, kitą – 4 regioninio padalinio darbuotojai. Kadangi kai kur šių grupės atsakymai išsiskyrė, apibendrinti atsakymai pateikiami atskirai, tam, kad būtų išryškinti teigiami arba tobulintini aspektai.

Sutelktos diskusijų grupės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojų turimos žinios ir darbuotojų patirtis pripažįstamos ir kokia jų svarba vykstant organizacijos pertvarkymui. Apibendrinti atsakymai centrinės buveinės ir regioninio padalinio darbuotojų pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Darbuotojų žinių svarbos vertinimas

| Žinių svarbos vertinimas | Darbuotojų pasisakymai | Apklauso vieta |
|--------------------------|---|----------------|
| Teigiamas | „Turimos žinios ir darbuotojų patirtis pripažįstama“. „Aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų žinios vertinamos labiau“. „Tikrai pripažįstamos ir vertinamos, ypač pokyčių metu“. | Cb |
| | „Dirbam atsakingą darbą, todėl žinios yra vertinamos ir reikalingos“ | Rp |
| Neigiamas | „Žinios čia nereikalingos“. „Mano nuomone, darbuotojų žinios vertinamos per mažai“. | Rp |
| | „<...> žemesnes pareigas užimančių darbuotojų žinios vertinamos mažiau“. | Cb |

Apibendrinant atsakymus į pateiktą klausimą, galima teigti, kad dauguma centrinės būstinės darbuotojų teigė, kad darbuotojų žinios ir patirtis yra vertinamos ir pripažįstamos, ypač pokyčių metu. Tačiau regioninio padalinio darbuotojų nuomone, jų žinios vertinamos per mažai. Ir tik vienas grupės dalyvių pažymėjo, kad darbuotojų žinios yra vertinamos ir pripažįstamos, ypač užimančių aukštesnes pareigas asmenų.

Reikia pažymėti, kad apklausti 3 vadovai ne neabejoja darbuotojų žinių svarba. Vadovų nuomone darbuotojų žinios ir patirtis ypatingai reikšmingos vykstant pokyčiams todėl, kad tai viena iš sėkmingo pokyčio įgyvendinimo sąlygų. Vadovų buvo klausama, kodėl darbuotojų žinios ir patirtis reikšminga vykstant organizacijoje pokyčiams.

V_3 vadovas teigė, kad „patirtis ir žinios visur reikšmingos ne tik vykdant pokyčius“. V_2 vadovas teigė, kad „siekiant suvaldyti pokyčius, stengiamės įtraukti darbuotojus, kurie turi patirtį ir žinių, yra išgyvenę panašaus tipo pokyčius šioje ar kitoje organizacijoje“. Jo nuomone, „jie geriausiai žino silpniausias pokyčių valdymo vietas ir leidžia užbėgti neigiamiems įvykiams už akių“. V_1 vadovo nuomone, tokioje situacijoje ypatingai reikšmingi „senbuviai“, kurie „turi sukauptą neįkainojamą patirtį, žinias ir yra itin reikšmingi organizacijai“.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymo ir žinių vadybos aspektai yra vertinami analizuojamoje organizacijoje ir tai patvirtina, kad pakankamai didelis dėmesys skiriamas strateginiuose dokumentuose, kur aiškiai apibrėžiami pokyčių valdymo aspektai, žmogiškųjų išteklių ir procesų kryptys. Taigi pereinant prie žiniomis grįsto valdymo organizacijos žinios tampa *strateginiu turtu* (Olatokun, Nwafor, 2012), didinančiu konkurencinį panašumą.

Dalyvavę interviu vadovai taip pat neabejoja darbuotojų žinių svarba ir ypatingai kintančioje aplinkoje jie išskiria ir itin vertina darbuotojus turinčius ilgametę darbinę patirtį. Būtent šių darbuotojų žinios gali užkirsti susidariusias rizikas bendrovėje pokyčių metu ir jų neįkainojama patirtis ir žinios tampa itin reikšmingomis. Tuo tarpu darbuotojų sutelktos diskusijos grupės apklausos rezultatai parodė, kad darbuotojai linkę abejoti žinių ir patirties svarba bei jų pripažinimu organizacijoje. Jie išskiria kaip vieną iš darbuotojo žinių pripažinimo trukdį – statusą organizacijoje, šiuo atveju žemesnes pareigas užimančių darbuotojų žinios vertinamos mažiau, negu aukštesnes pareigas einančiųjų.

Žinių vadybos teoriniu požiūriu (Hislop, 2013) noras dalintis žiniomis organizacijoje turėtų būti skatinamas per dalyvavimą darbuotojų pokyčiuose. Šiuo atveju išsakytos darbuotojų vyraujančios nuomonės mažina galimybes bendrovei sėkmingai įgyvendinti pokyčius, tad keliamas vienas iš svarbiausių klausimų, kaip sukurti tinkamas paskatas, kad darbuotojai galėtų ir norėtų dalintis ir taikyti savo žinias.

3.3. Žinių vadybos proceso etapų identifikavimas bendrovės veikloje

Kalbant apie žinias organizacijos aplinkoje būtina žinoti, kokie žinių procesai ir kaip jie vyksta pačioje organizacijoje. Nors kiekviena organizacija yra savita, joje vykstantys žinių procesai yra mažiau ar daugiau vienodi, todėl remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu modeliu (žr. 24 psl.) buvo išskirti pagrindiniai žinių vadybos etapai ir jų esminiai principai.

Reikia pažymėti, kad iki šiol nagrinėti Strateginiai dokumentai papildomi *Darbo santykių administravimo veiklos vadovo, Darbo tvarkos taisyklių* (2016), *Bendrovės ataskaitų* (2015; 2014) analize bei vykdytų apklausų rezultatais.

Pastebėta, kad Bendrovės dokumentuose daug dėmesio skiriama žinių vadybos proceso etapų atskleidimui ir jų reikšmei organizacijoje. Žinių vadybos etapai bei dokumentuose užfiksuoti įgyvendinimo organizacijoje ypatumai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Žinių vadybos proceso etapai ir jų raiška bendrovės dokumentuose

| PROCESO ETAPAI | ESMINIAI PRINCIPAI | DOKUMENTŲ IŠTRAUKA |
|------------------------------|--|---|
| ŽINIŲ TIKSLAI | Organizacijos kultūros bei veiklos tobulinimas | <i>„Ugdomas darbuotojų sąmoningumas, kuriant į efektyvumą, rezultatą, inovacijas ir klientą orientuotą organizacijos kultūrą“.</i> |
| ŽINIŲ IDENTIFIKAVIMAS | Idėjų generavimas | <i>„Didinamas inovatyvių, į įmonės tikslus nukreiptų, idėjų skaičius“.</i> |
| ŽINIŲ GAVIMAS | Vidiniai šaltiniai | <i>„Ieškoma efektyvaus darbo rezervų visuose įmonės procesuose“.</i> |
| ŽINIŲ VYSTYMAS | Mokymai | <i>„Atsižvelgiant į vykstančius ir numatomus pokyčius darbuotojams suteikiamos naujos žinios ir gebėjimai, skatinamas darbuotojų ir įmonės mokymasis“.</i> |
| ŽINIŲ PASKIRSTYMAS | Technologijų sistema Patirties sklaida darbuotojams | <i>„Darbuotojai, turintys kompiuterizuotą darbo vietą, privalo tikrinti savo elektroninį paštą, susipažinti su Portale ir DVS teikiamais pranešimais bei teisės aktais“.</i> <i>„Sukaupta patirtis ir žinios perduodamos naujiems darbuotojams“.</i> |
| ŽINIŲ NAUDOJIMAS | Efektyvi veikla Aukštos kvalifikacijos darbuotojai | <i>„Įvardinami puikius darbo rezultatus pasiekiantys bei aukštą potencialą turintys darbuotojai, rūpinamasi jų išlaikymu Įmonėje ir tolesniu augimu“.</i> |
| ŽINIŲ SAUGOJIMAS | Technologijų sistema | <i>„Išsaugomos žinios“.</i> |
| ŽINIŲ ĮVERTINIMAS | Žinių vertinimas | <i>Metinis pokalbis, Tarpinis pokalbis</i> |

Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad žinių vadybos proceso etapai, tačiau jų raiška bendrovės dokumentuose ne itin išsamiai apibrėžti, užsimenama tik gana fragmentiškai, neišryškinant etapų svarbos organizacijai.

Sutelktos diskusijos grupės apklausų metu darbuotojų buvo klausiama kaip vyksta keitimasis žiniomis ir kokios šio proceso patirtys. Visi darbuotojai į šį klausimą atsakė gana panašiai, t. y. darbuotojai pripažįsta, kad žinių keitimosi organizacijoje etapas yra tobulintinas, nes „*keitimasis žiniomis oficialiai vyksta, bet tik iki tam tikros ribos, bijoma konkurencijos*“. Kiti pažymėjo, kad „*keitimasis patirtimi vyksta palengva*“, „*vangiai*“, „*trūksta sistemiškumo*“.

Kitu klausimu darbuotojų buvo teirautasi, kaip darbuotojai gali išsakyti savo mintis ir idėjas patiriant pokyčius organizacijoje. Darbuotojų nuomonė buvo vieninga. Visi pažymėjo, kad savo mintis ir idėjas gali perduoti tiesiogiai savo vadovui individualaus pokalbio metu bei internetu ar intranetu.

Organizacijos dokumentuose pažymima, kad „*įdiegtos pasiūlymų / pageidavimų dėžutės tiek fiziniame, tiek elektroniniame formate ir iškomunikuota galimybė teikti pasiūlymus, pastebėjimus, rekomendacijas*“. Tačiau darbuotojai atsakydami į šį klausimą šių būdų nepateikė. Manytina, kad minimos priemonės yra gana formalios ir praktikoje mažai naudojamos perduodant idėjas bei pasiūlymus. Įdomu tai, kad nemaža dalis darbuotojų pažymėjo, kad į teikiamus pasiūlymus vadovai reaguoja pakankamai gerai, t. y. „*vadovai mielai priima tinkamas idėjas ir atsako į norimus klausimus*“. Tačiau keletas darbuotojų turėjo priešingą nuomonę ir išskyrė esamą organizacijoje problemą, tai darbuotojų baimė išsakyti savo nuomonę, nes „*vadovo reakcija gali būti neigiamą*“ arba „*geriau idėjų ir nesiūlyti, nes busi nesuprastas*“. Nėra abejonės, kad tai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir gebėjimų įtraukti darbuotoją į sprendimų priėmimą panaudojant jo turimas žinias ir praktikas. N. Mitchell (2010) teigimu, norint pasiekti efektyvių rezultatų, reikia sukurti įsitraukimo kultūrą, kuri maksimaliai panaudotų kiekvieno darbuotojo potencialą. Kadangi svarbiausią įtaką darbo aplinkai daro vadovai, natūralu, kad jų elgesys didžiąja dalimi lemia darbuotojų įsitraukimą.

Analizuojant atsakymus į šį klausimą sutelktos diskusijos grupės metu pastebėta, kad darbuotojai pasigenda vadovų reakcijos ir grįžtamojo ryšio dėl pateiktų pasiūlymų ir idėjų. Gana dažnai darbuotojai sulaukia „*tylos*“. Reikia pažymėti, kad šio pobūdžio problema minima ne viename tyrime (Mitchell, 2010; Župerkienė, Župerka, 2010; Drūlienė, 2011 ir kt.), kol kas vadovai nėra linkę teikti grįžtamojo ryšio darbuotojui, kuris tikėtina suteiktų daugiau motyvacijos ir atsidavimo darbo vietai organizacijoje bei prisidėtų prie bendrų tikslų siekimo.

Siekiant sužinoti vadovų nuomonę apie žinių ir patirties perdavimą organizacijoje, buvo užduodamas klausimas, kaip organizacijos tradicijos ir kultūra prisideda skatinant darbuotojus dalintis žiniomis ir patirtimi.

Šiuo klausimu vadovas išreiškė nuomonę, kad „*organizacijoje vyrauja dvi patirtys: geroji ir blogoji žinių bei patirties dalijimosi sistemas*“. Geroji sistema pastebima, kai „*darbuotojai noriai*

dalijasi informacija, žiniomis. Tarp jų vyrauja pasitikėjimas, informacija neslepiaama. Blogoji sistema, kuomet tarp darbuotojų jaučiama trintis, konkurencija. Tokiu atveju informacija slepiama, vengiama dalyvauti projektuose“ (V_1). Kitas vadovas teigė, kad „įmonėje nėra dalinimosi žiniomis tradicijos. Priežastis paprasta – laiko trūkumas, jie vykdo tiesiogiai pavestas užduotis, todėl sudėtinga skirti laiko žinių bei patirties dalinimuisi“ (V_2).

V_3 vadovas į šią problemą pažiūrėjo kitu aspektu. Jo nuomone, *„trūksta sistemos bei papildomų metodų, kurie skatintų patirties ir žinių dalijimosi kultūrą“.* (V_3)

Apklaustų vadovų pasiteirauta, kaip sprendžiama nenoro dalintis žiniomis ir patirtimi problemos organizacijoje. Vadovai teigė, kad tokiais atvejais su darbuotojais *„kalbamasi, motyvuojama, stengiamasi parodyti kiekvieno darbuotojo svarbą bei jo indėlį bendrovei“.*

V_2 vadovas teigė, kad siekiant efektyvesnio dalijimosi žiniomis, yra *„įvedamos papildomos skatinimo ir motyvacijos priemonės, tiek finansine, tiek kita išraiška“.*

Kaip minėta teorinėje dalyje žinių vadyba yra iš dalies apibrėžta bendroje žmogiškųjų išteklių valdymo politikoje (žinių identifikavimas, mokymai, dalinimasis žiniomis, jų užfiksavimas). Atsakomybė už žinių valdymo koordinavimą dažniausiai tenka personalo valdymo padaliniiui, o už minėtos politikos įgyvendinimą ir kontrolę atsakingas kiekvieno padalinio vadovas. Jie identifikuoja ir vertina darbuotojų žinias bei kompetenciją, atsižvelgdami į įmonių grupės strateginius veiklos ar organizacijos tikslus.

Vadovų apklausos metu pasiteirauta, kokie konkretūs vaidmenys ir atsakomybė tenka vadovams, kai siekiama, kad darbuotojai dalintųsi savo žiniomis ir patirtimi pokyčiu metu.

V_2 vadovas teigė, kad šioje situacijoje *„vadovai ruošia veiksmų planą ir tinkamą aplinką (terpę) žinių vadybai. Taip pat vadovų užduotis apgalvoti priemonės, kurios paskatintų dalinimąsi informacija“.* Šis vadovas išskyrė pagrindinį vadovo vaidmenį šiame procese tai *<...rasti norinčius dalintis savo žiniomis ir patirtimi asmenis bei sukurti palankia terpę šiems procesams vykti...>.* Taigi nemažas vaidmuo tenka skatinimui, kad darbuotojai norėtų dalintis žiniomis.

Pokyčių valdymo procese vienas iš pagrindinių vadovo vaidmenų yra informacijos suteikimas *<... darbuotojams kyla daug klausimų pokyčių metu dėl nežinojimo...>*, todėl būtina organizuoti susirinkimus, neformalius susitikimus, kuriuose būtų paaiškinamos naujos taisyklės, įvykę/įvyksiantys pasikeitimai. Minėtos komunikacijos priemonės organizacijoje kuria pasitikėjimo ir dialogo organizacijoje kultūrą, kuri užtikrina motyvaciją dalintis žiniomis ir patirtimi.

Teoriniuose šaltiniuose taip pat buvo pažymėta, kad dalintis patirtimi ir žiniomis skatina tiek vadovai, tiek kolegos, kurie organizuoja formalius bei neformalius susitikimus, siekdami sužinoti ir supažindinti su naujausiomis tendencijomis, pažangiausiomis technologijomis, kurios yra pristatomos tarptautinėse konferencijose ir forumuose.

Reikia pažymėti, kad apklausos metu vienas iš vadovų minėjo, kad žinių vadybos procese „konkrečių tiek vadovo, tiek darbuotojo vaidmenų nėra apibrėžta“. Tai rodo, kad žinių vadybos procesai vyksta nesistemiškai ir nėra formalių atsakingų asmenų ar grupių už konkrečių žinių vadybos etapų įgyvendinimą.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad žinių vadybos procesai organizacijoje vyksta pakankamai gerai, tačiau galima išskirti šiuos trūkumus, t. y. trūksta aiškesnio vaidmenų ir atsakomybės pasiskirstymo už atitinkamų žinių vadybos veiklų įgyvendinimą. taip pat pastebėta, kad organizacijos kultūra dar nėra visiškai palanki darbuotojų žinių bei patirties dalinimuisi, nes stebima darbuotojų konkurencija, kuri pasireiškia informacijos bei žinių slėpimu ir mažina sėkmingo pokyčio galimybę.

3.4. Žmogiškųjų išteklių vertinimas žinių vadybos kontekste

Darbuotojai yra vienas pagrindinių bendrovės sėkmę lemiančių veiksnių, todėl kvalifikuotų, Bendrovės vertybes atitinkančių darbuotojų atranka, įdarbinimas bei mokymas yra vienas svarbiausių personalo valdymo procesų

Bendrovės dokumentuose *kompetencija* apibrėžiama kaip visuma *žinių, įgūdžių / gebėjimų, patirties, asmeninių savybių, nuostatų, vertybių*, kuri lemia darbuotojo veiklos rezultatus.

Bendrovėje vadovaujamosi *Darbuotojų veiklos valdymo tvarkoje* (2015) pateikiamu kompetencijų modeliu bei kompetencijų sąrašu (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Darbuotojų veiklos valdymo apraše pateiktas kompetencijų sąrašas

| Kompetencijų grupė | Kompetencija | Specialistai | Vidurinio lygmens vadovai | Vadovų taryba |
|--------------------|-----------------------------------|--------------|---------------------------|---------------|
| BENDROSIOS | Atsakomybės prisiėmimas | V | V | V |
| | Bendradarbiavimas | V | V | V |
| | Orientacija į rezultatą | V | V | V |
| | Asmeninis tobulėjimas | V | V | V |
| | Atvirumas naujovėms | V | V | V |
| VADOVAVIMO | Veiklos organizavimas ir valdymas | | V | V |
| | Verslo supratimas | | V | V |
| | Komunikavimas | | V | V |
| | Sprendimų priėmimas | | V | V |
| | Įkvepiantis motyvavimas | | V | V |
| | Darbuotojų ugdymas | | | V |
| LYDERYSTĖS | Strateginis mąstymas | | | V |
| | Vizijos ir tikslų perteikimas | | | V |

Tyrimo rezultatai rodo, kad bendrųjų kompetencijų grupėje, kuriai priklauso tiek specialistai, tiek vidurinio lygmens vadovai, tiek vadovų taryba, būdingos tokios kompetencijos kaip asmeninis

tobulėjimas, atvirumas naujovėms ir pokyčiams. V. Tubutienės, R. Poškutės (2007) teigimu, organizacija siekia turėti ne tik išsilavinusius, bet ir kūrybiškus žmones, kurie gebėtų diskutuoti ir abejoti, kritiškai ir laisvai mąstyti, mokėtų prisitaikyti prie nuolat besikeičiančio pasaulio, darytų įtaką naujoms idėjoms ir darbams. Mokymasis tampa kiekvieno individo ir organizacijos siekiu bei nuolatiniu procesu.

Bendrovės darbuotojai savo įgūdžius tobulina ir žinias atnaujina mokymuose, meistriškumo varžybose ir organizuojamose konkursuose. Bendrovė organizuoja skirtingų tipų mokymus savo darbuotojams. Siekdama užtikrinti efektyvią, kokybišką elektros skirstomųjų tinklų priežiūrą, efektyvų klientų aptarnavimą bei darbų saugą Bendrovė investuoja į darbuotojų ugdymą.

Bendrovės organizuojamos mokymus galima suskirstyti į:

- *privalomuosius mokymus*, kuriuose keliama darbuotojų *profesinė kvalifikacija*, o jų pabaigoje išduodami specialiuosius darbus atlikti leidžiantys pažymėjimai.
- *bendruosius ir profesinius mokymus*, kurie skirti *bendrujų ir profesinių kompetencijų* lavinimui. Šie mokymai organizuojami tiek formuojant grupes Bendrovės viduje, tiek siunčiant pavienius darbuotojus į išorinių tiekėjų organizuojamus seminarus ir konferencijas (Lietuvoje ir užsienyje). Bendrovė didelį dėmesį skiria vadovų lyderystės kompetencijai ugdyti - vykdoma Ilgalaikė vadovavimo programa, kurioje dalyvauja dalis Bendrovės vadovų.

Bendrovė į kompetencijų ugdymo programas siekia įtraukti vidinius darbuotojus, turinčius specifinių žinių ir įgūdžių bei galinčius jomis dalintis su kitais. Didelė dalis šių vidinių mokymų buvo skirti elektrotechninio personalo ugdymui, siekiant didinti darbų saugos bei klientų aptarnavimo kokybę. Bendrovė taip pat nuolat bendradarbiauja su gamintojais, įrangos tiekėjais, kurie nemokamai dalinasi savo žiniomis su darbuotojais, pristatydami rinkos tendencijas ir naujoves energetikos srityje. Siekiant užtikrinti organizuojamų mokymų kokybę, rengiant mokymų programas nuolat artimai bendradarbiaujama su mokymų tiekėjais, vykdomos mokymų įvertinimo apklausos.

Atsižvelgiant į darbuotojo veiklos, kompetencijų vertinimą bei karjeros lūkesčius, darbuotojas ir tiesioginis vadovas identifikuoja ugdytinas / tobulintinas darbuotojo kompetencijas / veiklos sritis, sutaria dėl ugdymo priemonių ateinančiu laikotarpiu ir parengia darbuotojo ugdymo planą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatuose (2014) pažymima, kad dalyvavimo konferencijose/mokymuose tikslas – *įgyti profesinių žinių, tobulinti darbinius įgūdžius, kelti kvalifikaciją*.

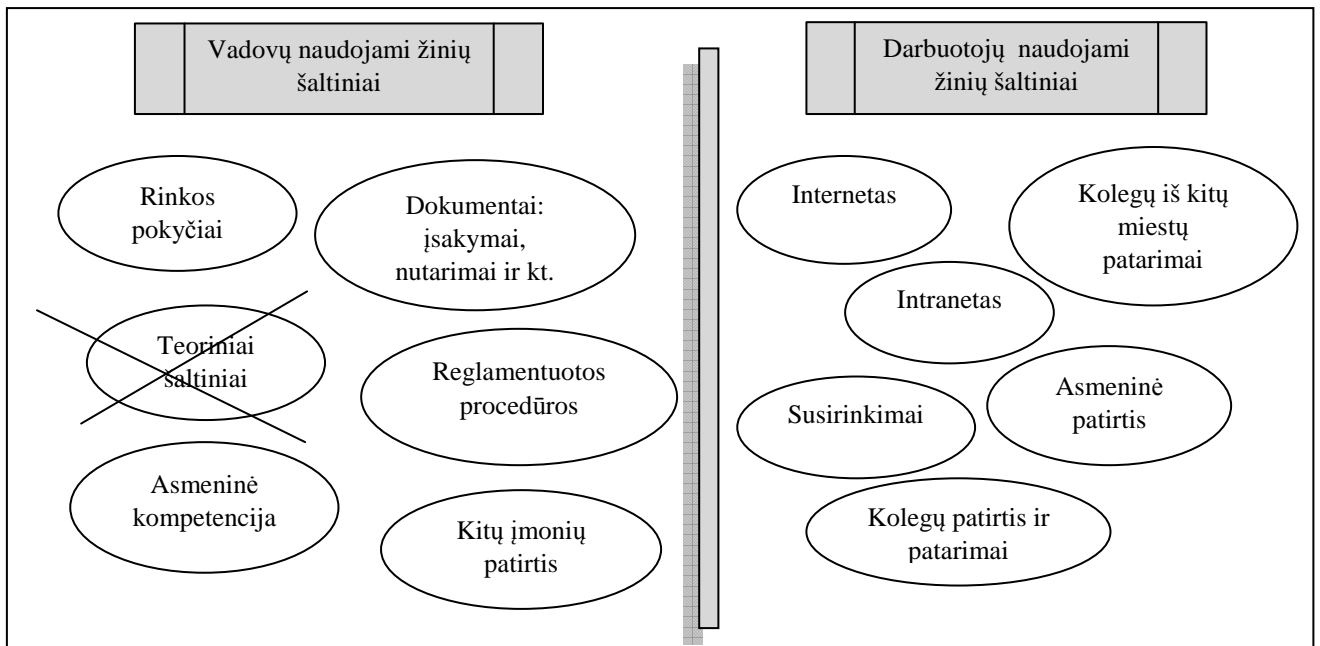
Tačiau reikia pažymėti, kad bendrovė šiems žinių šaltiniams neskiria itin daug reikšmės. Iš 13 lentelės pastebima, kad formalioms žinioms, kurios įgyjamos mokymų, konferencijų, studijų metu bei skaitant knygas, skiriamas tik 10 proc. efektyvumas.

13 lentelė

Efektyvaus bendrovės ugdymosi modelis

| Žinios | Efektyvumas (proc.) | Žinių šaltiniai |
|----------------------------------|---------------------|--|
| Formalios žinios | 10 proc. | Mokymai, konferencijos Studijos, sertifikavimas Knygos, video ir kt. |
| Mokymasis iš kitų | 20 proc. | Šešėliavimas vadovo / kolegos Rotacija / vizitai į kitas įmones Darbinių atvejų analizė su vadovu Grįžtamasis ryšys iš aplinkinių ir kt. |
| Per patirtį/darbo vietoje | 70 proc. | Naujos, sudėtingesnės užduotys, įtraukimas į projektus / darbo grupes Vadovo / kolegos pavadavimas Naujoko / praktikanto mokymas / kuravimas Pristatymų rengimas, susirinkimo pravedimas ir kt. |

Darbuotojų ir vadovų taip pat pasiteirauta apie itin svarbų žinių vadybos etapą, ypačingai pokyčių laikotarpiu, apie *žinių šaltinius*. Jų buvo klausiama, kokiais šaltiniais/kanalais dažniausiai naudojasi norėdami rasti trūkstamų žinių patiriant organizacijoje pokyčius. Vadovų ir darbuotojų atsakymai pateikiami 12 paveiksle.



11 pav. Vadovų ir darbuotojų naudojami žinių šaltiniai

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovų ir darbuotojų žinių šaltiniai pokyčių metu yra pakankamai skirtingi. Visi vadovai pažymėjo, kad pagrindinis žinių šaltinis yra *teisiniai dokumentai*: įstatymai, įsakymai, nutarimai, sutartys ir kt., kuriais turi remtis įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Taip pat du vadovai pažymėjo, kad stebima rinka ir jos pokyčiai bei domimasi kitų įmonių patirtimi. Vienas vadovas interviu metu pažymėjo, kad teoriniais šaltiniais savo praktikoje nesiremia.

Darbuotojai dažniausiai trūkstantį žinių stengiasi gauti iš kolegų arba informacijos ieško intranete bei stengiasi rūpimus klausimus išsiaiškinti susirinkimų metu.

Taip pat apklausos metu teirautasi, ar jų ir kolegų žinios ir gebėjimai atitinka naujai sukurtos organizacijos poreikius. Atsakymai į šį klausimą buvo itin vieningi ir konkretūs, t. y. visi teigė, kad jų ir kolegų turimos žinios atitinka šiandienos organizacijos poreikius, pvz.: „*mano ir mano kolegų žinios ir sugebėjimai beveik visada atitinka organizacijos poreikius. Pagal galimybes darbuotojai atnaujina savo žinias*“.

Atsakymai apie darbuotojų organizacijoje sąlygas, skatinančias vystyti jų sugebėjimus, pateikiami 14 lentelėje. Reikia pastebėti, kad juos galima suskirstyti pagal bendrovėje taikomą atlygio sistemą, tai:

- *Finansinio atlygio sistema* apima kiekvieną mėnesį mokamą darbuotojo darbo sutartyje nurodytą pastoviąją atlygio dalį, taip pat pasiekus nustatytus veiklos rezultatus Bendrovėje pagal nustatytą tvarką mokamą kintamąją atlygio dalį bei priemokas.
- *Nefinansinis atlygis* yra netiesioginė darbuotoju atlygio forma, kurią Bendrovė pasitelkia savo darbuotojų pastangų, įsitraukimo bei lojalumo skatinimui, darbuotojų gerovės bei veiklos Bendrovėje praturtinimui. Tai įvairūs Bendrovės renginiai, sveikinimai ypatingomis progomis, pripažinimas ir įvertinimas apdovanojant ypač gerų veiktos rezultatų pasiekusius darbuotojus, sveikatingumo skatinimas, darbuotojų vystymas ir ugdymas.
- *Emocinis atlygis* yra sunkiai išmatuojamas, tačiau turi didelę reikšmę darbuotojų įsitraukimui į įmonės veiklą turintis veiksnys, kuris apima Bendrovės reputaciją, organizacinę kultūrą ir vertybes, suteikiamas karjeros galimybes, vykdomas įvairias vidines komunikacijos programas - darbuotojai turi galimybę dalintis savo idėjomis, užduoti rūpimus klausimus, susipažinti su kolegomis vidiniame tinklapyje.

Taigi bendrovės darbuotojų atsakymai buvo orientuoti į finansines, nefinansines bei emocines paskatas, siekiant vystyti savo sugebėjimus bei plėtoti žinias.

Darbuotojų tobulėjimą skatinančios paskatos

| Paskatos | | Darbuotojų atsakymai |
|----------------------------|--------------------------------|--|
| FINANSINĖ PASKATA | Atlyginimas | „Mane labiausiai motyvuoja tobulėti tinkamas atlygis“. „geras atlyginimas“. |
| | Priedai/priemokos | „Motyvaciją didina ir priedai“. |
| NEFINANSINĖ PASKATA | Pripažinimas | „Man svarbu, kad manimi pasitikėtų ir įvertintų“. |
| | Įvertinimas | „Įvertinimas, skatinimas“. |
| | Įpareigojimai | „Tiek kiek yra motyvuoti arba įpareigoti“. |
| EMOCINĖ PASKATA | Suteikiamos karjeros galimybės | „aš matau aiškias karjeros galimybes“. |

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai tikisi tiek finansinių, tiek nefinansinių paskatų, t. y. ir įvertinimo, įpareigojimų didinimo, karjeros galimybių numatymo, motyvacijos ir pan.

Apklauskos metu darbuotojai pažymėjo, kad jie ir jų kolegos yra pakankamai aktyvūs ir suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias, ypatingai pokyčių metu <....Darbuotojai aktyvus, dauguma jų žinias tobulinasi savarankiškai ir savo iniciatyva aukštesiose mokyklose...>

Darbuotojų pastangas tobulėti pastebi ir vadovai. Jų nuomone, darbuotojų „aktyvumas nuolat gerėja“ šioje srityje. Vienas iš apklaustų vadovų teigė, kad „darbuotojai supranta nuolatinio mokymosi esmę. Nesimokantys darbuotojai būtų nustumti į galą“ (V_2), kad aplinka taip greitai keičiasi, kad „darbuotojų efektyvumas matuojamas kiekviename žingsnyje“ (V_1). Jie pažymi, kad ne tik vidinės organizacijos aplinka skatina darbuotojus tobulėti, bet prie to prisideda ir „tarptautiniai bei nacionaliniai teisės aktai bei kiti dokumentai, kurie reglamentuoja sveikatos apsaugos bei aplinkosaugos sistemas, numato kompetencijas ir tai patvirtinančius egzaminus bei pažymėjimus. Visa tai taip pat prisideda prie nuolatinio žinių atnaujinimo ir tobulinimo“ (V_1, V_2).

Vadovų interviu metu domėtasi, ar organizacijoje yra palankios sąlygos, skatinančios darbuotojus vystyti jų sugebėjimus ir sukurti kūrybinius procesus, dalintis savo atradimais ir patirtimis.

Reikia pažymėti, kad du vadovai teigė, kad yra sudarytos tinkamos sąlygos darbuotojams vystyti savo gebėjimus, keistis bei dalintis informacija „taip, sąlygos yra palankios. Tikrai atviros durys kiekvienam darbuotojui, reiškiančiam norą mokintis, tobulinti žinias, kiekvienas darbuotojas atėjęs su idėja yra laukiamas. Darbuotojų idėjos ir mintys visada aptariamoms, darbuotojai tikrai žino, kad bus išklausti“ (V_2). Tačiau jie tvirtina, kad šią sistemą vertėtų tobulinti ir tam turi įtakos atlygio sistema organizacijoje „...per mažai sąlygų darbuotojams dalintis atradimais ir patirtimi.

Tam kiša koja ydinga apmokėjimo už darbą sistema kai mokama už laiką, o ne už padarytą darbą“ (V_1). Vadovų atsakymai parodo motyvacijos sistemos svarbą žinių vadyboje, kuri gali skatinti norą tobulėti ir dalinti žiniomis ir, tuo pačiu būdama netobula, stabdyti minėtus procesus.

Atlikta mokslinės literatūros analizė žinių vadybos tema atskleidė darbuotojų kvalifikacijos ir mokymų reikšmę (žr. 23 psl.). Sutelktos grupės diskusijos metu buvo prašoma įvertinti kvalifikacijos tobulinimo sistemą bei mokymus organizacijoje. Vertinant kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir mokymų vertinimą pasiskirstė į teigiamas ir neigiamas (žr. 15 lentelė).

15 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimo sistemos ir mokymų vertinimas

| TEIGIAMAI MOKYMŲ VERTINIMAI | NEIGIAMAI MOKYMŲ VERTINIMAI |
|---|--|
| <p>„Vertinu gerai. Manau nieko netrūksta jiems“.</p> <p>„Šiais metais vyko išsamūs Darbuotojų veiklos valdymo mokymai, tačiau jie yra specifiniai ir skirti vien darbuotojų metiniams pokalbiams“</p> <p>„Puikiai“.</p> | <p>„Manau, kad mokymai net nevyksta“.</p> <p>„Negaliu įvertinti, nes jų paprasčiausiai dar nebuvo“.</p> <p>„Dažnai gautų žinių neįmanoma panaudoti, reikia praktikos“.</p> |

Vadovai vertindami kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo itin vieningi ir teigė, kad „mokymo sistema nėra tobula“ (V_1, V_2) ir kad „esama situacija manęs netenkina. Šiuo metu ši sistema tik kuriama“ (V_1) ir nurodo tam tikrus trūkumus „nėra specialistų, kurie galėtų idealiai vertinti darbuotojų kvalifikaciją, nuspręsti ko šitam žmogui reikia“ (V_1)..

Jie taip pat kad ši sistema tobulinama ir nesenai yra priimtas naujas specialistas, kurio tikslas tobulinti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos sistemą. Vadovai pažymi, kad darbuotojai turi „tobulėti tikslingai“. V_2 vadovo nuomone, „su naujai priimtais darbuotojais planuojama daug praleisti laiko siekiant išsiaiškinti jų kompetencijas, numatant tobulinimo galimybes“.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra itin svarbūs žinių vadybos ir pokyčių valdymo procesuose, todėl bendrovė skiria ypatingą dėmesį šiai sričiai. Reikia pažymėti, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai pripažįsta, kad mokymo sistema organizacijoje turi tam tikrų problemų, bet ji sprendžiama naujo atsakingo asmens priėmimo ir jam užsibrėžtų tikslų numatymu. Tačiau įdomu tai, kad vadovai darbuotojo kvalifikacijos vertinimo sistemoje savęs kaip kvalifikacijos vertintojo neidentifikuoja. Ir nors vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų motyvavimui, įsitraukimo į pokyčių valdymą sąlygų sudarymui, darbuotojams ši sistema nėra itin priimtina. Nemaža dalis išsakė motyvacijos, pripažinimo, įvertinimo trūkumą.

3.5. Bendrovės žinių vadybos IT sistemos ir jų vertinimas

Išnagrinėjus strateginius bendrovės dokumentus pastebėta, kad naujoms technologijoms yra skiriamas didelis dėmesys. Šiame skyriuje aptariamos informacinės technologijos, kurios susijusios su žinių vadybos etapais, t. y. žinių ir patirties perdavimu, kaupimu, naudojimu bei saugojimu.

Išanalizavus bendrovės dokumentus galima išskirti šiuos žinių perdavimo, kaupimo, naudojimo bei saugojimo būdus:

- *Intranetas* – tai vidinis Bendrovės kompiuterių tinklas. Jame platinama informacija skiriama tik įmonės darbuotojams, o ne kitiems vartotojams. Visų pirma tai yra žinių perdavimo priemonė, todėl kiekvienas įmonės darbuotojas turi turėti galimybę dėti į jį savo duomenis, kuriais naudotųsi ir bendradarbiai. Čia galima rasti Bendrovės programas ir naujienas, kontaktus, padalinius, klientų aptarnavimo dokumentus bei karjeros pasiūlymus. Taip pat kiekvienas padalinys turi savo skiltį, kurioje talpina dokumentus, savaitines naujienas. Darbuotojas gali parinkti, kurie padaliniai gali matyti įdėtą informaciją, kurie ne ir pan.;
- *Internetas*. Visi darbuotojai turi galimybę laisvai savo darbo vietoje naudotis internetu.
- *El. paštas*. Bendrovės darbuotojai taip pat informuojami elektroninio pašto žinute;
- Bendrovėje naudojamosi Dokumentų valdymo ir ataskaitų sistemomis – Dovas, DocLogix;
- Dokumentų valdymo sistema;
- Darbuotojų apskaitos sistema - Darbuotojų veiklos valdymas (DDV).

Atlikus strateginių dokumentų analize identifikuota organizacijoje naudojamų programų įvairovė bei jų paskirtis. Šiuo atveju programos naudojamos siekiant optimizuoti darbo laiką, išsaugoti turimus duomenis bei organizacijos darbuotojams dalintis turimomis žiniomis. O. Egbu (2000) teigimu IT tapo visa persmelkianti jėga verslo sektoriuje, kuri pakeičia vis daugiau įprastinių duomenų kaupimo ir naudojimo būdų.

Sutelktos diskusijos grupės metu buvo klausama, kaip vertinate IT panaudojimą organizacijoje, žinių ir patirties perdavimui, kaupimui, naudojimui bei saugojimui. Atsakant į šį klausimą apklaustųjų nuomonės išsiskyrė:

- Dauguma apklausos dalyvių teigė, kad IT vertina pakankamai gerai, t. y. „darbe kuo puikiausiai veikia visi IT įrankiai, o jei kas ir nutinka. IT specialistai greit išsprendžia bėdas“ bei „IT pakankamai gerai panaudojamos organizacijoje“.

- Kiti teigė, kad su IT naudojimu yra nemažai problemų, t. y. „*problemos kiekviena savaite, neįmanoma dirbti savo darbo*“ ir jų naudojimą vertina „*neigiamai*“.

Šiuo klausimu šiandien veikiančią IT sistemą vadovai vertina itin teigiamai. Jie pažymėjo, kad kiekvienas darbuotojas gali laisvai naudotis IT technologijomis savo dar vietoje „... *IT pagalba vyksta žinių perdavimo procesai. Laisvai pasiekiami ir kiti šalyje esantys padaliniai*“ (V-2) bei patvirtina, kad technologijos leidžia optimizuoti ne tik procesus, bet ir laiką tuo būdu didinant padalinio veiklos efektyvumą „*kaupiama ir saugojama informacija, kad nereikėtų visko iš naujo perdaryti. Taip sutaupomas laikas ir tai yra efektyvu*“ (V_1).

Reikia pažymėti, kad visi darbuotojai patvirtino, jog savo darbo vietoje gali lengvai naudotis IT ir naudoja jas dažniausiai savo žinių ir patirties kaupimui bei saugojimui. Tačiau pasigesta ir atsakymuose neminimi žinių perdavimo bei žinių paieškos procesai. Tikėtina, kad darbuotojai patys mažai naudoja IT savarankiškai trūkstamų žinių paieškai, todėl šį klausimą būtų tikslinga integruoti į darbuotojų motyvacijos sistemą, tokiu būdu skatinant savalaikį ir savarankišką kvalifikacijos tobulinimą.

Į klausimą, ko jų nuomone trūktų organizacijoje iš technologines pusės bei kas pagerintų situaciją, atsakymų sulaukta ne itin daug. Atsakymams trūko konkretumo. Vieni darbuotojai teigė, kad reikėtų „*geresnių sistemų, apjungiančių daugiau darbų*“, kiti teigė, kad IT naudojimui itin trukdo ilgas gedimo problemos sprendimas, nes IT priežiūrą vykdo iš išorės samdomos įmonės, todėl pastebimas atsainus ir ne visada laiku atliekamas darbas. Taip pat darbuotojai pasigedo nuotolinių mokymų, kurie būtų skirti žinių ir patirties perdavimui: „*žinių ir patirties perdavimui trūksta kažkokios nuotolinio mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistemos įmonės viduje*“.

Vadovų apklausos metu aptarta, kokių technologijų trūksta bei kokios technologijos pagerintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus. Vadovai siūlė šiuos IT sistemų pakeitimus bei iniciatyvas, kurios pagerintų žinių vadybos procesą organizacijoje, t. y.:

- *Išmaniojo sunkvežimio aktyvesnis naudojimas. Tuomet bus galimybė naudotis internetu realiu laiku numatytoje darbo vietoje;*
- *Klientų, tiekėjų, pirkėjų bendros duomenų bazės įsigijimas ir naudojimas;*
- *Aktyvesnio bendrovės padalinių bendravimo tarpusavyje skatinimas, kas pagerintų ir pagreitintų žinių apsikeitimo procesą.*

Bendrovės vadovų buvo klausama, kokie technologijų trikdžiai buvo pastebėti pokyčių įgyvendinimo metu. Visi apklausti vadovai teigė, kad dažniausiai trikdžiai iškyla ne dėl technologijų gedimų, bet dėl žmogiškojo faktoriaus – darbuotojų klaidų.

Taigi apibendrinat galima teigti, kad bendrovėje naudojama šiandieninius poreikius tenkinanti IT sistema. Pasirūpinta darbuotojų naudojimosi internetu galimybėmis. Taip pat vykdant vadybos procesus naudojamos nemažai programų, kurios apima pagrindinis žinių valdymo aspektus: žinių perdavimą, kaupimą, naudojimą bei saugojimą. Ir vadovai, ir darbuotojai pripažįsta, kad tiek pokyčių valdymo metu, tiek įprastoje veikloje susiduriama su tam tikrais technologijų gedimais, tačiau tai dažnai vyksta dėl pačių darbuotojų kaltės bei pasigedo mokymų, kurie būtų skirti IT panaudojimui žinių ir patirties perdavimui įmonės viduje. Vertinant šiuos informantų pasisakymus teoriniu požiūriu reikia pažymėti, kad informaciniu technologija naudojimas patirties ir žinių dalijimuisi arba naujų paieškai betarpiškai siejasi su organizacijos kultūra, o tam kad pakeistume kultūrą turime skatinti ir remti pageidaujam požiūrį ir elgesį į žinias (Teo et al., 2011). Šiuo atveju išlieka svarbus vadovo vaidmuo kuriant abipusį ryšį tarp organizacijos kultūros ir įgyvendinamos žinių vadybos strategijos.

3.6. Žinių valdymo problematika ir efektyvumas įgyvendinat pokyčius

Išanalizavus bendrovės dokumentus, atlikus sutelktos diskusijos grupės ir vadovų apklausas pastebėta, kad žinių vadybos sistema įgyvendinant pokyčius yra tobulintina. Tiek darbuotojai, tiek vadovai išsakė nemažai pastabų darbuotojų ugdymo bei kvalifikacijos sistemai, taip pat pasigesta strateginio požiūrio į žinių vadybos procesą, numatant konkrečius atsakingus asmenis ar grupes, kurios būtų atsakingos už efektyvią žinių vadybą, ypačingai pokyčių laikotarpiu.

Sutelktos diskusijos grupės bei vadovų apklausos metu taip pat domėtasi, kokias problemas išvelgia darbuotojai ir vadovai, susijusias su žiniomis ir patirties panaudojimu pertvarkos situacijoje. Apibendrinti atsakymai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė

Problemos, susijusios su žiniomis ir patirties panaudojimu pokyčių metu

| PROBLEMA | TEIGINIAI |
|-----------------------------------|--|
| DARBUOTOJŲ NUOMONĖ | |
| Žinių trūkumas pokyčių metu | „Trūksta žinių apie tam tikrus dalykus“. |
| Informacijos apie pokyčius stoka | „mano nuomone, trūksta informacijos apie pasiteikimus, jų datos, laiko, įgyvendinimo rezultatų“. |
| Pasipriešinimas pokyčiams | „įgyvendinant pokyčius dažnai sukelia darbuotojų neigiama reakcija“ |
| Žinių vadybos sistemos neaiškumas | „nėra vieningos ir aiškios sistemos, struktūros“. |

| VADOVŲ NUOMONĖ | |
|--------------------------------------|---|
| Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams | V_1 „Yra darbuotojų, kurie nenori jokių pokyčių, ypatingai senbuviai pyksta dėl pasikeitimų, dėl mokymosi poreikio“. |
| Darbuotojų nenoras tobulėti | V_2 „Žmones linkę manyti, kad jie viską žino ir išmano, nors pasaulis taip greitai keičiasi, kad naujovių yra nuolat. Neįmanoma visko žinoti. ... sakydami viską žinantys, stabdo savo tobulėjimo procesą“. |

Taigi apibendrinant galima teigti, kad situacija pokyčių valdymo metu pasidaro įtempta, darbuotojai jaučia baimę tam tikriems pokyčiams, jiems trūksta informacijos, žinių, padidėja klaidų tikimybė ir pan.

Vadovai nemažai kritikos išreiškė darbuotojams, nes, jų nuomone, didesnę patirtį turintys darbuotojai nenori mokytis, tobulėti, nes jiems viskas yra gerai žinoma. Be abejonės ši darbuotojų nuostata trukdo sėkmingam žinių ir patirties dalinimuisi bei neskatina pačių darbuotojų tobulėjimo, o tai ypatingai ydingas požiūris siekiant pokyčių organizacijoje.

Toliau aptariama, kaip, darbuotojų nuomone, spręsti pokyčių valdymo metu iškilusias problemas bei žinių vadybos klausimą. Anot darbuotojų, pokyčiai organizacijoje sukelia įtampas, kurios sustiprina darbuotojų konkurenciją, bet ne visada naudinga siekiant sėkmingo pokyčio ir šiuo laikotarpiu reikėtų „užtikrinti darbuotojui darbo vietą, gerą atlygį, tuomet darbuotojai dalinsis patirtimi ir žiniomis. Gerėjanti atmosfera turėtų sumažinti tarpusavio konkurenciją bei plėtoti tarpusavio santykius“.

Kiti darbuotojai siūlė vadovams atkreipti dėmesį į aktyvesnę žinių bei informacijos sklaidą pokyčių metu, „informuoti darbuotojus apie vykstančius pokyčius, organizuoti daugiau susitikimų“. Taip pat buvo siūlomas „stebėti ir vertinti darbuotojų gebėjimus, darbus organizuoti globaliai, situacijas spręsti lokaliai, o į kylančias problemas pažvelgti iš esmės“.

Įsibėgėjus diskusijai išsakyta dar vien tobulėjimo ir žinių įgijimo forma, t. y. mokymasis per patirtį. Darbuotojų nuomone, „dalis darbuotojų turi daugiau kompetencijos kitoje srityje, nei yra įtraukti į darbo procesus šiuo metu. Vienu ar kitu aspektu, manau, tai nauda darbuotojui, nes jis išbando „jėgas“ naujoje srityje (galimybė tobulėti), tačiau šiuos pakeitimus ar bandymus reikėtų daryti, kai įmonės procesai dirba stabiliai bent metus ar du. Po reorganizacijos kompetencijų trūkumas arba jų nepanaudojimas stabdo įmonės vystymąsi“.

Tuo tarpu vadovai žinių perdavimo, naudojimo, saugojimo problemas pokyčių metu siūlo spręsti didesnę dėmesį skiriant žmonėms, aiškinantis jų poreikius (V_1). Kiti vadovai (V_2, V_3) siūlė taikyti lankstesnę skatinimo sistemą, didinti darbuotojų motyvaciją ir pan.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad vykstant pokyčiams organizacijoje svarbu identifikuoti susiduriama problemas, t. y. darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, žinių kaita ir jos trūkumu, informacijos apie pokyčių rezultatus trūkumu. Kuriuos galime sumažinti įvertinus kiekvieno darbuotojo kompetencijas ir daugiau įtraukiant darbuotojus į įmonės procesus, kitas svarbus įvardintas aspektas tai trūkstamų kompetencijų įgijimo patirtinio mokymosi metodais.

3.7. Žinių vadybos brandos lygio organizacijoje nustatymas ir apibendrinimas

Apibendrinti bendrovės dokumentų turinio analizės bei sutelktos diskusijos grupės ir vadovų apklausos rezultatai leido išsamiai susipažinti su bendrovėje veikiančia žinių vadybos sistema, jos ypatumais, privalumais bei trūkumais. Atsižvelgiant į visą turimą informaciją galima įvertinti bendrovės žinių vadybos brandos lygį, remiantis teorijoje S. Šajeva (2009) pateiktu modeliu, kurį sudaro penki brandumo etapai.

17 lentelėje yra pateikiama bendrovei būdingų žinių vadybos sistemos elementų raiška ir jų atitikmenys teoriniame žinių vadybos brandos lygio modelyje (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Bendrovės žinių vadybos brandos lygis

| 1 etapas | 2 etapas | 3 etapas | 4 etapas | 5 etapas |
|--|--|---|---|--|
| <i>Žinių vadybos nebuvimo arba pradinis etapas, kuriame žinių vadybos iniciatyvai vyksta chaotiškai, arba visai nevyksta</i> | <i>Žinių vadybos svarbos pripažinimo etapas</i> | <i>Organizacija sugeba nustatyti, kokius žinių resursus ji turi, kokie yra žinių šaltiniai ir kodėl konkrečios žinios yra strategiškai svarbios</i> | <i>Bendros žinių vadybos strategijos formavimo, jos suderinimo su organizacijos verslo strategija ir vertinimo etapas</i> | <i>Lankstaus prisitaikymo prie aplinkos pokyčių, proaktyvaus valdymo ir nuolatinio tobulinimo etapas</i> |
| Būdingas organizacijos veikimas, neskiriant ypatingo dėmesio žinių vadybai | Darbuotojai suvokia žinių vadybos svarbą | Žinių vadyba aktyviai palaikoma ir skatinama | Visoje organizacijoje yra įdiegtos ir naudojamos technologinės žinių valdymo sistemos | Organizacija vysto gebėjimą lanksčiai prisilaikyti prie pokyčių ir naujų žinių valdymo reikalavimų, nenukrentant į žemesnį lygmenį |
| Organizacija ir jos nariai nesuvokia žinių, kaip strateginio resurso, reikšmės | Vadovybė supranta formalus žinių vadybos poreikį ir turi ketinimą valdyti organizacines žinias, bei tiksliai nežino, kaip ir ką reikėtų daryti | Vykdomi žinių valdymo mokymai, kuriama žinių valdymo strategija, apibrėžiami žinių valdymo vaidmenys | Organizacijos technologinė aplinka leidžia palaikyti ilgalaikes žinių valdymo iniciatyvas | Šie gebėjimai vystomi stiprinant mokymosi ir dalijimosi žiniomis kultūrą, apibrėžiant kontrolės mechanizmus |

Atsižvelgiant į žinių brandos lygio modelyje pateiktus 5 etapų apibūdinimus, galima teigti, kad bendrovėje veikianti žinių vadybos sistema labiausiai atitinka 3 ir 4 brandos etapuose pateiktus požymius, t. y. bendrovė sugeba nustatyti, kokius žinių resursus ji turi, kokie yra žinių šaltiniai ir kodėl konkrečios žinios yra strategiškai svarbios. Remiantis vadovų interviu rezultatais galima teigti, kad žinių vadyba aktyviai palaikoma ir skatinama. Tačiau vienas trečio žinių vadybos brandos lygio apibūdinimas organizacijai yra siekiamybė. Nei vienas apklaustasis nepažymėjo, kad kuriama žinių valdymo strategija. Taip pat tyrimo metu išsiaiškinta, kad bendrovėje nėra apibrėžiami žinių vadybos vaidmenys.

Kadangi bendrovė neturi žinių vadybos strategijos, todėl 4 brandos lygio etapo vienas iš punktų šiuo metu nėra analizuojamai organizacijai būdingas, t. y. bendros žinių vadybos strategijos formavimo, jos suderinimo su organizacijos verslo strategija ir vertinimo etapas. Kiti du ketvirto brandos lygio požymiai apibrėžiantys technologinės aplinkos ypatumus yra artimi analizuojamos organizacijos situacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu bendrovės žinių vadybos lygis labiausiai atitinka 3-4 brandumo lygio požymius. Pasiiekti 5 brandos lygį trukdo tai, kad bendrovėje šiuo metu nėra kuriama specializuota žinių vadybos strategija, kurioje būtų apibrėžiami žinių valdymo vaidmenys, atsakomybės, pagrindinės funkcijos, procesas ir kiti veiksniai, kas prisidėtų prie sėkmingo pokyčio valdymo ir naujų žinių poreikio plėtotės.

IŠVADOS

Žinios kasdien tampa vis svarbesniu ištekliumi, lemiančiu žmonių ir organizacijų sėkmę, investicijas, efektyvumą, ūkio plėtrą ir net valstybių galias. Žinių vadyba mokslinėje literatūroje traktuojama kaip esminė organizacijos konkurencinių pranašumų užtikrinimo, išgyvenimo sudėtingoje aplinkoje, inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo sąlyga. Žinių vadyba ir organizacijos veiklos procesai turi būti suderinti tam, kad būtų pasiekti strateginiai organizacijos tikslai. Kad būtų užtikrinta nuolatinė ir darni šių procesų sąveika, reikalingas tam tikras organizuotas tinklas, kuris dažniausiai apima žmones, procesus ir technologijas.

Žinių vadyba sudaro sąlygas inovacijų kūrimui ir pokyčių įgyvendinimui, palaiko organizacijos darbuotojų tarpusavio ryšius, remia individualų ir grupinį mokymąsi, skatina ir stiprina patirties sklaidą, nesėkmių ir geriausių praktikų pasiskirstymą bei įgalina organizaciją priimti tikslus ir savalaikius sprendimus, greitai reaguoti į pokyčius.

Žinių vadybos pagrindinis tikslas yra užtikrinti nuolatinį žinių gyvavimo ciklą bei daugkartinį žinių panaudojimą organizacijų veikloje. Siekiant tiksliai numatyti aplinkos pokyčius ir į juos reaguoti, reikia nuolat mokytis, nes organizacijos darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo jų reakcijos į žinias ir sisteminį mąstymą; gebėjimas plėtoti žinias priklauso nuo reakcijos į rinkos plėtrą ir organizacijos strategiją, darbuotojų gebėjimai mokytis priklauso nuo reakcijos į pokyčius organizacijoje.

Pokyčių valdymo ir žinių vadybos sąsajai analizuojamoje organizacijoje yra skiriamas itin didelis dėmesys. Žinių vadybos procesai organizacijoje vyksta pakankamai gerai, tačiau galima išskirti šiuos trūkumus: *trūksta aiškesnio vaidmenų ir atsakomybės pasiskirstymo už atitnamų žinių vadybos veiklų įgyvendinimą*. Taip pat pastebėta, kad organizacijos kultūra dar nėra visiškai palanki darbuotojų žinių bei patirties dalinimuisi, nes *stebima darbuotojų konkurencija, kuri pasireiškia informacijos bei žinių slėpimu, kas mažina sėkmingo pokyčio įgyvendinimo galimybę*.

Žmogiškieji ištekliai yra itin svarbūs žinių vadybos ir pokyčių valdymo procesuose, todėl analizuojama organizacija skiria ypatingą dėmesį šiai sričiai. Reikia pažymėti, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai pripažįsta, kad darbuotojų žinios yra vienas pagrindinių ir svarbiausių organizacijos išteklių. Vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų motyvavimui, įsitraukimo į pokyčių valdymą sąlygų sudarymui, tačiau darbuotojams ši sistema nėra itin priimtina. Nemaža dalis išsakė motyvacijos, pripažinimo, įvertinimo trūkumą, kas nemotyvuoja mokytis bei

tobulėti pokyčių valdymo metu. Tiek vadovai, tiek darbuotojai teigė, kad organizacijos kvalifikacijos kėlimo ir mokymo sistema yra tobulintina.

Analizuojamoje organizacijoje naudojama šiandieninius poreikius tenkinanti IT sistema. Pasirūpinta darbuotojų naudojimosi internetu galimybėmis. Taip pat vykdant vadybos procesus naudojamosi nemažai programų, kurios apima pagrindinis žinių valdymo aspektus: žinių perdavimą, kaupimą, naudojimą bei saugojimą. Tiek vadovai, tiek darbuotojai pripažįsta, kad tiek pokyčių valdymo metu, tiek įprastoje veikloje susiduriama su tam tikrais technologijų gedimais, tačiau tai dažnai vyksta dėl pačių darbuotojų kaltės.

Vykstant pokyčiams susiduriama su nemažai problemų: darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, žinių kaita ir jos trūkumu, informacijos trūkumu, todėl šie procesai turi būti nuolat stebimi ir tobulinami. Tokios sritys kaip tikslingas žinių perdavimas, saugojimas, darbuotojų žinių ir gebėjimų vertinimas turi būti prioritetinės žiniomis grįstų pokyčių valdymo metu.

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus kokybinį tyrimą ir įvertinus žiniomis grįsto pokyčių valdymo aspektus analizuojamoje organizacijoje galima teikti šias rekomendacijas įmonės vadovams:

- Organizacija turi aiškiai apibrėžti žinių vadybos procesus, naudojamas priemones, atsakingų asmenų teises, pareigas bei atsakomybę, todėl siūloma pasitvirtinti **Žinių vadybos strategiją**.
- Tyrimo metu pastebėta, kad tiek vadovam, tiek darbuotojams trūksta informacijos apie žinių valdymo aspektus, todėl **siūloma organizuoti mokymus** žinių vadybos tematika.
- Visi turi vertinti žinias kaip strateginę organizacijos turtą ir palaikyti žinių vadybos procesus organizacijoje, todėl siūloma aktyviau **komunikuoti dėl žinių bei idėjų dalijimosi**. Darbuotojams pažymėti, kad tiek jie, tiek jų žinios itin svarbios organizacijoje.
- Sukurti organizacijos duomenų bazę, kurioje būtų fiksuojami pokyčių valdymo ir žinių vadybos sąveikos geroji ir blogoji patirtis.
- Tobulinti egzistuojančią kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi sistemą organizacijoje.
- Organizuoti neformalius susitikimus, šventes, konkursus, kurių metu darbuotojai galėtų dirbti grupėse, dalintųsi turimomis žiniomis bei patirtimi.

LITERATŪRA

1. 2020 m. *Europos strategija*. Prieiga per internetą <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>>
2. Atkočiūnienė, Z. (2008). Žinių valdybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, Nr. 46.
3. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*. Nr. 52. Vilnius.
4. Atkočiūnienė, Z., Juškaitė, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
5. Atkočiūnienė, Z., Radiunaitė, R. (2011). Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje. *Informacijos mokslai*. Nr. 58.
6. Bechina, A., Ndlela, N. M. (2009) Success Factors in Implementing Knowledge Based Systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 7, Issue 2.
7. Belevičiūtė, I. (2008). Sistemos architektūra, grindžiama žinių valdymo procesais. *Daktaro disertacijos santrauka*. Vilnius: Technika.
8. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, 1 (7). Šiauliai.
9. Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5 No. 1
10. Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2008). Darbuotojų žinių potencialo vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*. 9(2).
11. Chan, R.; Rosemann, M. (2002). A Classification of Knowledge in Enterprise System Roles. *ACIS 2002 Proceedings*. Paper 1.
12. Činčikaitė, R., Janeliūnienė, R. (2010). *Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis*. Prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf>
13. Darvish, H. et al. (2013). Studying the Personal Knowledge Management Profile: a Case Study at Payame Noor University. *Economic Insights – Trends and Challenges*. Vol. II (LXV), No. 4/2013.
14. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston.
15. Egbu. C. (2000) The role of information technology in strategic knowledge management and its potential in the construction industry. In: Proceedings of UK National Conference on 'Objects and Integration for Architecture. Engineering and Construction', March 2000. BRE. Watford.

16. Eulgem, S. (1998). Die Nutzung des unternehmensinternen Wissens. *Ein Beitrag aus der perspektive der Wirtschaftsinformatik*. Frankfurt am Main.
17. Frost A. (2015). *Knowledge Management*. Prieiga per internetą: <http://www.knowledge-management-tools.net/>
18. Girard, J., Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. Volume 3, Issue 1.
19. Girdauskienė, L. Savanevičienė, A. (2011). *Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys*. Prieiga per internetą: < <http://vadyba.asu.lt/11/29.pdf> >.
20. Girmienė, I. (2014). Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*. Nr. 68, Vilnius.
21. Gudauskas, R. (2004). Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir antreprenerystė. *Informacijos mokslai*. Nr. 31.
22. Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organisations: A critical introduction*. 3rd Ed. UK: Oxford University Press.
23. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3 (1).
24. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14.
25. Jucevičienė, P., Šajeva, S. (2012). *Žinių valdymas [elektroninis ištekliai]*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
26. Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*. 2009, Nr. 14.
27. Kaklauskas, A., Kanapeckienė, L. (2005). *Žinių valdymas ir „Brita in Pubs“ projektas*.
28. Kalibataitė, G. (2011). Žmogiškųjų išteklių procesų valdymas remiantis valdomo proceso modeliu. *Contemporary Issues in Business, Management and Education'2011*. Kaunas.
29. Kanapeckienė, L., Gribniak, V. (2007). Žinių valdymas ir aukštasis mokslas. *Pedagogika*. Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/85/kg22-27.pdf>
30. Karazijienė, Ž., Sabonienė, A. (2010). Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15. Prieiga per internetą: < <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-566.pdf> >
31. Kardelis K. (2008). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
32. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. T.4. Vilnius.
33. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33.
34. Lodienė, D. (2011). Progreso ciklą skatinantys veiksniai darnioje organizacijoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 1 (25). Prieiga per duomenų bazę EBSCO.

35. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
36. Mačiuitis, J. ir kt. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*. Nr. 44.
37. Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13, 1, www.brint.org/KMNewOrg.pdf.
38. Michael, H.Z. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Volume 40, Number 4, Summer, 1999.
39. Mitchell, N. (2010). *Employ ee Engagement: the rules og engagement*. Coventry.
40. Mojibi, T. et al. (2015). The Role of Infrastructure Factors in Knowledge Management Implementation. *Knowledge and Process Management*. Vol. 22.
41. Morkvėnas, R. (2010). *Organizacijos žinių potencialo vertinimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika.
42. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organisation Science*. No. 5 (1).
43. Nonaka, I.; Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, No. 2003 (1).
44. Olatokun, W. and Nwafor, C. I. (2012). The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi state, Nigeria. *Information Development*, 28(3), 216-234, doi: 10.1177/0266666912438567
45. Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, No. 16(6).
46. Omotayo, F.O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1238.
47. Pikturienė, I. (2013). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. Konferencijos medžiaga. Klaipėda. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV03_Pikturnait_e.pdf
48. Probst, G., Raub, S., Kai, R. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai.
49. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). *Managing knowledge: building blocks for success*.
50. Radvilaitė, I. (2013). Žinių valdymo procesų vertinimas gamybos sektoriuje. *Verslas XXI amžiuje*. Vilnius.
51. Raudeliūnienė, J. (2012). *Žinių vadyba*. Vilnius „Technika“.
52. Raudeliūnienė, J., Jaskytė, E. (2014). Žinių identifikavimo proceso efektyvumą veikiančių veiksnių vertinimas informacinių technologijų sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr.

15. Prieiga per internetą:
<<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/btp.2014.23/pdf>>.
53. Razma G. (2014). Žmogiškieji ištekliai karinėse organizacijose: vadybos tobulinimas. *Public Administration*. Vol. 2. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
54. Ruževičius J., 2005, Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai* 35, 47 – 58.
55. Sakalas A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija.
56. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics*. No 3 (58).
57. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Monografija. Kaunas: Technologija.
58. Skačkauskaitė, I., Katinienė, A. (2015). Žinių potencialo sampratos formavimasis tinklaveikos visuomenėje. *Verslas XXI amžiuje*. Nr. 7 (2).
59. Smith, E.A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5., No 4. Prieiga per internetą: http://www.basicknowledge101.com/pdf/KM_roles.pdf
60. Stankevičiūtė, J., Jucevičius, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (31).
61. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
62. Šajeva, S. (2009). Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14.
63. Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2012). Besimokančios organizacijos tapsmo intelektualia organizacija gairės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2012. Nr. 1 (30).
64. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
65. Tarvydienė, V., Pundzienė, A. (2001). Kaitos organizacijoje problematiškumas ir sėkmės prielaidos. *Pedagogika*. Vilnius. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367176742071/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
66. Teo, T., Nishant, R., Goh, M. and Agarwal, S. (2011). Leveraging collaborative technologies to build a knowledge sharing culture at HP analytics, *MIS Quarterly Executive*, 10(1).
67. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Prieiga per internetą: <<http://lt.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliiniu-Tyrimu-Metodologija>>.
68. Trakšėlys, K. (2011). Adult learning within an organization as an element of professionalization. *Andragogika*. Nr. 2 (2011). Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.

69. Tubutienė, V.; Poškutė, R. (2007). Organizacinį mokymąsi skatinančios aplinkos bruožai besimokančioje organizacijoje: Mažeikių Pavasario ir Ventos vidurinių mokyklų mokytojų nuomonių tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (9).
70. Valuckienė J. ir kt. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Monografija. Šiauliai.
71. Valuckienė, J. (2012). *Studijų kokybės vertinimas edukacinės paradigmos kontekste*. Daktaro disertacija. Kaunas.
72. Videkienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 70.
73. Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41, No. 3.
74. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30.
75. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38.
76. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
77. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokomoji knyga. Klaipėdos valstybinė kolegija.
78. Žukauskienė, R. (2010). *Aprašomieji tyrimai ir interviu, vieno atvejo tyrimai ir fokus grupės*.

PRIEDAI

**TARPTAUTINĖJE MOKSLINĖJE KONFERENCIJOJE SKAITYTO PRANEŠIMO
PAŽYMĖJIMAS**



PAŽYMĖJIMAS

Vėjūnas Toleikis

2016 m. balandžio mėn. 14 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto organizuojamoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ AKTUALIJOS“ skirta Šiaulių 780-sioms metinėms paminėti

ir skaitė pranešimą tema:

„Žiniomis grįstas organizacijos pokyčių valdymas: teorinių požiūrių“

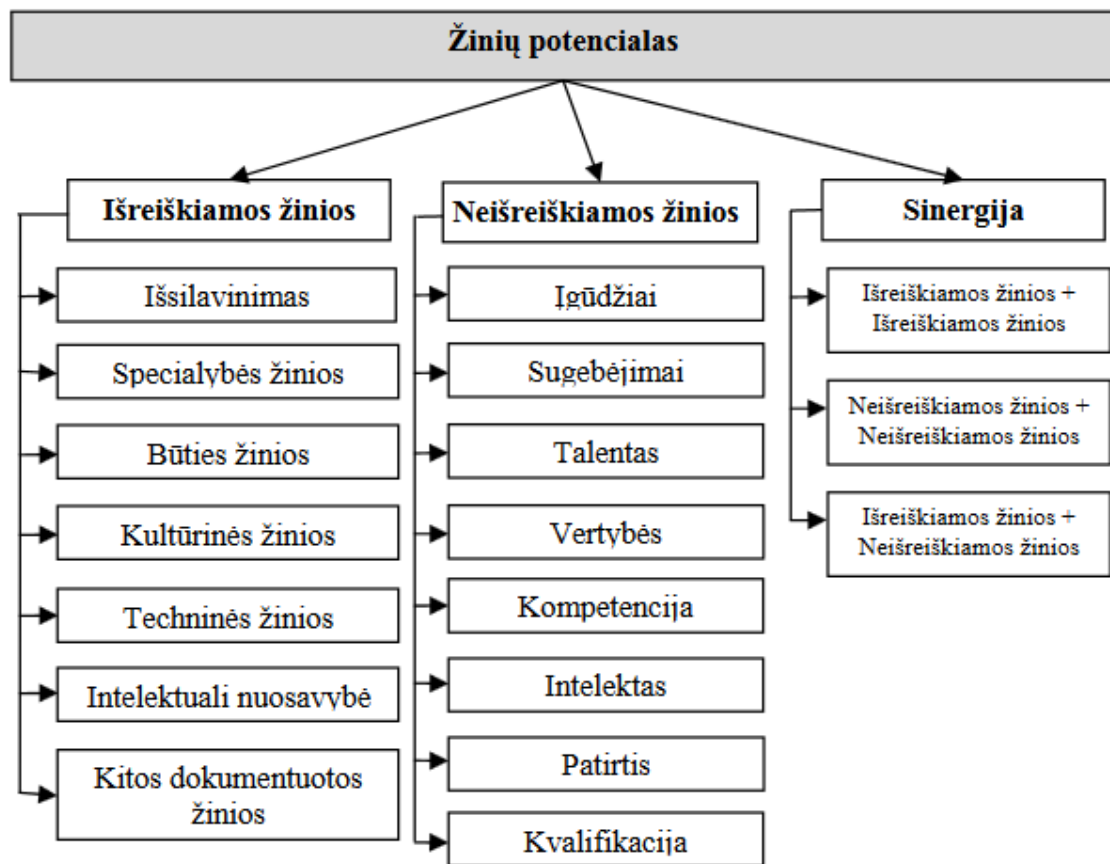
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto dekanas

Doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

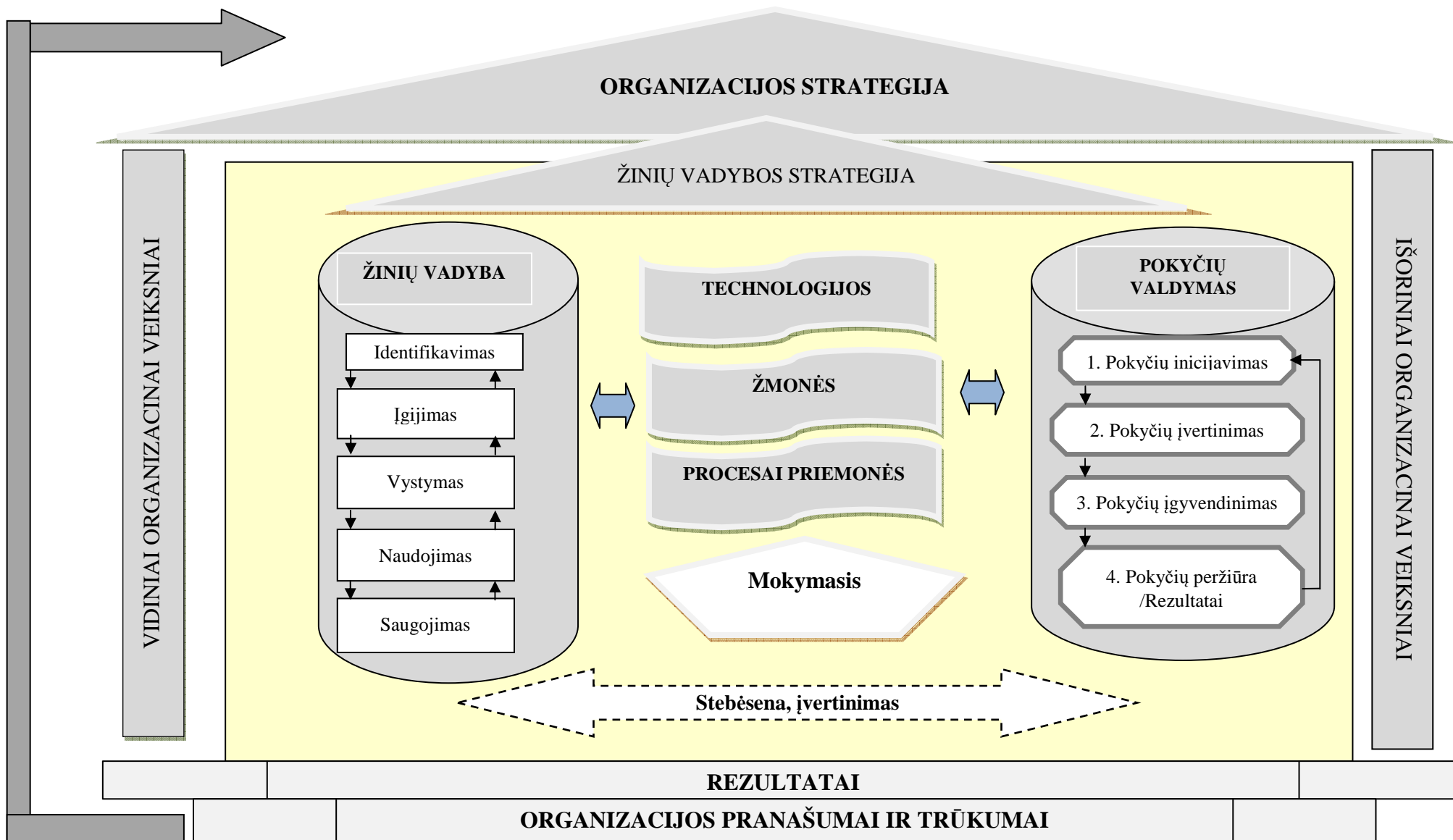
2016 m. balandžio 14 d.

Registracijos Nr. SHMMF-8-81

ŽINIŲ POTENCIALO SANDARA (pagal R. Morkvėną, 2010)



TYRIMO OBJEKTO OPERACIONALIZACIJA



ŽINIOMIS GRĮSTAS ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMAS SUTELKTOS DISKUSIJOS GRUPĖS APKLAUSOS KLAUSIMYNAS

Sutelktos diskusijos grupės tikslas – nustatyti žinių vadybos elementus organizacijoje, išsiaiškinti pokyčių valdymo problemas bei galimus sprendimus, taikant žinių vadybos praktikas.

ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1. Jūsų nuomone, ar turimos žinios ir darbuotojų patirtis pripažįstamos ir kaip svarbios ir reikalingos vykstant organizacijos pertvarkymui? Jūsų nuomone, ar keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimis organizacijoje vyksta gerai?
2. Kaip darbuotojai gali išsakyti savo mintis ir idėjas patiriant pokyčius organizacijoje? Kaip į jas reaguoja vadovai?
3. Kokiais šaltiniais/kanalais dažniausiai naudojate norėdami rasti trūkstančių žinių kasdieninėje veikloje po organizacijos pertvarkos?
4. Ką reiktų daryti vadovams, darbuotojams, kad būtų lengviau „išgyventi“ reorganizacijos patirtis?

TECHNOLOGIJŲ VERTINIMAS

1. Kaip vertinate IT panaudojimą organizacijoje, žinių ir patirties perdavimui, kaupimui, naudojimui bei saugojimui? Ar galite lengvai IT naudoti savo darbo vietoje?
2. Jūsų nuomone, ko trūksta, kas pagerintų situaciją organizacijoje?

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS ŽINIŲ VADYBOS IR POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE

Vadovų lygmuo

1. Jūsų nuomone, ar vadovai pakankamai įvertina darbuotojų žinias ir jų svarbą organizacijoje, gebėjimą dirbti kartu/ komandose?

Darbuotojų lygmuo

2. Jūsų nuomone, ar jūsų ir kolegų žinios ir gebėjimai atitinka naujai sukurtos organizacijos poreikius?
3. Kokios organizacijoje yra sąlygos, skatinančios darbuotojus vystyti jų sugebėjimus?
4. Kiek darbuotojai aktyvūs ir suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias, prisitaikant prie organizacijos struktūros pakeitimų?
5. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimo ir mokymus? Kas gerai ir ko jiems trūksta?

ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS ĮGYVENDINANT POKYČIUS

1. Kokias problemas išvelgiate susijusias su žmonių žiniomis ir patirties panaudojimu esamoje pertvarkos situacijoje?
2. Kokių priemonių reiktų imtis, kad situacija keistųsi pageidaujam kryptimi?

ŽINIOMIS GRĮSTAS ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMAS: VADOVŲ APKLAUSOS INTERVIU PROTOKOLAS

Tikslas – patikslinti ankstesnių tyrimo metu gautus duomenis, sužinoti vadovų požiūrį į analizuojamą situaciją, rasti galimus sprendimus efektyvesniam žinių vadybos praktikų pokyčių valdymui taikymui.

ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

Kokiais pagrindiniais šaltiniais remiamasi valdant organizacijoje įvykusius pokyčius?

Kodėl darbuotojų žinios ir patirtis reikšminga s vykstant organizacijoje pokyčiams? Kaip organizacija jas panaudoja?

Kaip, Jūsų nuomone, organizacijos tradicijos ir kultūra prisideda skatinant darbuotojus dalintis žiniomis ir patirtimi? O gal jos trukdo? Kodėl?

Kaip sprendžiama nenoro dalintis žiniomis ir patirtimi problemos organizacijoje ?

TECHNOLOGIJŲ VERTINIMAS

Kaip vertinate IT panaudojimą organizacijoje, žinių ir patirties perdavimui, kaupimui, naudojimui bei saugojimui? Ar galite lengvai IT naudotis savo darbo vietoje ? O kaip jūsų pavaldiniai?

Jūsų nuomone, kokių technologijų trūksta? Kokios technologijos pagerintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus? Kokiais būdais numatomas technologijų tobulinimas/naujų įsigijimas?

Kokie technologijų trikdžiai buvo pastebėti pokyčių įgyvendinimo metu?

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS ŽINIŲ VADYBOS IR POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE

Ar organizacijoje yra palankios sąlygos, skatinančios darbuotojus vystyti jų sugebėjimus ir sukurti kūrybinius procesus? Dalintis savo atradimais ir patirtimis?

Kaip vertintumėte darbuotojų aktyvumą ir suinteresuotumą nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias ir patirtis?

Kaip vertinate esamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kiek ji tinkama žinių, patirties kaupimui ir perdavimui?

ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS ĮGYVENDINANT POKYČIUS

Kokias problemas išvelgiate susijusias su žiniomis ir patirtimis, jų naudojimu, organizacijoje?

Kokių priemonių reikėtų imtis, kad situacija gerėtų?

Ar yra neišspręstų su žinių ir patirties perdavimu kitiems kolegoms susijusių ginčų/problemų? Kaip jas ketiname spręsti?