

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas: 62103S101

MINDAUGAS NORKUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽINIŲ VALDYMAS VERSLO ORGANIZACIJOSE

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

MINDAUGAS NORKUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽINIŲ VALDYMAS VERSLO ORGANIZACIJOSE

Darbo vadovas _____

(parašas)

(parašas)

data _____

(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
Mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas

Darbo įteikimo

Registracijos Nr.

Kaunas 2006

TURINYS

TURINYS	1
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	2
ĮVADAS	3
1. ŽINIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	6
1.1. Žinių samprata vadybos literatūroje.	6
1.2. Žinių valdymas ir reikšmė organizacijoje.....	12
2. ŽINIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO	
LYGIS	18
2.1. Žinių valdymo teorijos.....	18
2.2. Žinių valdymas	22
2.2.1. Kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai	22
2.2.2. Organizacijos žinių valdymo procesai.....	28
3. ŽINIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	34
3.1. Žinių valdymo tyrimo metodologija	34
3.2. Žinių valdymo empirinis tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	38
3.3. Žinių valdymo tyrimo įvertinimas	50
IŠVADOS	52
LITERATŪRA	54
SANTRAUKA (anglų kalba).....	59
1 PRIEDAS Anketa.....	60

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelė Anketos klausimų analizė.....	36
Paveikslų sąrašas	
1 Pav. Žinių samprata pagal Th. Davenport ir L. Prusak pavaizduota grafiškai.....	10
2 Pav. Naujos ekonomikos perspektyvos.....	13
3 Pav. Žinių valdymo privalumai.....	16
4 Pav. Žinių transformacijos procesai tarp kodifikuotos ir nekodifikuotos žinių formų bei įprastinė technologija.....	23
5 Pav. Naujų technologijų pavyzdžiai, kurie sudaro sąlygas ar pagerina apsikeitimą žiniomis.....	26
6 Pav. Žinių valdymo procesai pavaizduoti schematiškai.....	28
7 Pav. Žinių valdymo procesai.....	29
8 Pav. Žinių valdymo modelis.....	32
9 Pav. Kurie terminai tiksliausiai apibūdina žinias organizacijoje?.....	38
10 Pav. Iš ko susideda žinios organizacijos viduje?.....	39
11 Pav. Kur žinios yra sistemiškai kuriamos organizacijoje?.....	40
12 Pav. Kur žinios yra sistemiškai įsisavinamos organizacijoje?.....	41
13 Pav. Kam pirmiausia turėtų tekti atsakomybė už žinių įsisavinimą?.....	42
14 Pav. Kaip įsisavinamos nekodifikuojamos žinios?.....	42
15 Pav. Organizacija prisideda prie žinių dalinimasi palengvinimo.....	42
16 Pav. Diskusijos organizacijoje skatinamos ir palaikomos.....	43
17 Pav. Technologijos palengvina mokinimasi, žinių perdavimą ir diskusijas.....	44
18 Pav. Kaip yra palengvinamas žinių dalijimasis tarpusavyje?.....	44
19 Pav. Technologijos naudingos perduodant žinias.....	45
20 Pav. Kas inicijuoja technologijas žinių vadybai?.....	46
21 Pav. Kokie ateities planai tobulinant žinių valdymą?.....	46
22 Pav. Dėl ko dažniausia atsiranda žinių trūkumas?.....	47
23 Pav. “Praleistos galimybės” priežastys.....	48
24 Pav. Nauda iš sistemingos žinių vadybos.....	48

IVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Verslas ir jį supanti aplinka sparčiai keičiasi. Šį procesą lemia naujos technologijos, jų sukeltos globalios inovacijos. Pereinama į naują visuomeninės organizacijos etapą, kurio varomoji jėga bus ne kapitalas, bet žinios. Tokioje sparčiai besikeičiančioje aplinkoje labai svarbų vaidmenį atlieka žmonės, turintys naujausių žinių ir sugebantys jomis naudotis.

Taigi svarbu išanalizuoti, tiek žinių kūrimo ir valdymo procesus, tiek ir technologijas, kurios gali šiuos procesus palengvinti ir optimizuoti.

Temos praktinė ir teorinė reikšmė. Žinių vadyba yra palyginti nauja tema vadybos teorijoje. Iki šiol dar nėra suformuotos šią sritį aiškinančios sąvokos, nenusistovėjęs technologijų pritaikomumas praktikoje, tai yra žinių kūrime ir valdyme realiose įmonėse. Šiame darbe pateikiamos žinių teorijos, pristatomas žinių valdymo ištyrimo lygis, analizuojami žinių valdymo procesai, siūlomas žinių valdymo modelis, todėl tema yra reikšminga tiek teorine, tiek praktine prasme.

Temos pasirinkimo motyvai. Naujos technologijos žinių kūrimo ir valdymo procesuose, tema buvo pasirinkta dėl keleto priežasčių. Viena iš jų temos mokslinis naujumas: žinių vadybos teorija dar nėra pilnai susiformavusi, lietuvių autorių dirbusių su šia tema taip pat nėra daug. Taip pat pasirinkimo motyvu galima laikyti tai, kad nedaugelyje Lietuvos įmonių žinių vadybos teorija yra paplitusi ir taikoma praktiškai, kas yra labai svarbu norint sėkmingai konkuruoti ir išsilaikyti vis labiau besikeičiančioje rinkoje.

Darbo tikslas – įvykdžius teorinę analizę, atlikus empirinį tyrimą verslo organizacijoms pristatyti žinių valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti žinių valdymo organizacijose teorinius aspektus. Pristatyti žinių sampratą vadybos literatūroje ir žinių valdymo reikšmę organizacijoms.
2. Pristatyti žinių valdymo organizacijose empirinį ištyrimo lygį. Pateikti žinių valdymo teorijas, apibūdinti kodifikuotą ir nekodifikuotą žinių virsmus, išanalizuoti žinių valdymo procesus ir pasiūlyti žinių valdymo modelį.

3. Empirinio tyrimo metu išsiaiškinti žinių valdymo situaciją Lietuvoje ir išanalizuoti žinių valdymo modelio praktinio panaudojimo galimybes verslo organizacijose.

Tyrimo objektas – Lietuvos verslo organizacijos, **dalykas** – žinių valdymas Lietuvos verslo organizacijose, žinių valdymo modelio pritaikymo galimybės.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros (publikacijų įvairiuose moksliniuose leidiniuose) analizė ir sintezė.
2. Anketinė apklausa. Šis duomenų rinkimo metodas pasirinktas dėl savo patogumo ir galimybės paprastai su surinkti gana nemažai duomenų. Apklausos respondentais buvo Lietuvos įmonės, jų atsakymai leido atlikti žinių valdymo analizę, ir padaryti išvadas dėl žinių valdymo modelio tinkamumo.
3. Lyginamoji analizė. Anketų pagalba gauti duomenys lyginami su siūlomu modeliu. Daromos išvados apie siūlomo modelio tinkamumą ir naudingumą Lietuvos verslo organizacijoms.
4. Grafinis duomenų apdorojimas. Duomenys gauti anketų pagalba ir apdoroti lyginamosios analizės metodu bus susisteminti. Informacijai apdoroti bus naudojama MS Excel programa.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Didžiausias sunkumas buvo literatūros trūkumas, tai sąlygoja tai, kad žinių vadyba yra pakankamai naujas ir nenusistovėjęs mokslas. Skirtingi autoriai, skirtingai apibrėžia pačias žinias ir jų kūrimo bei valdymo metodus.

Pagrindinė naudota literatūra – mokslinės publikacijos periodiniuose ir neperiodiniuose leidiniuose. Specializuoti žinių vadybos interneto puslapiai.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų skyrių, jame pateikti 24 paveikslai ir 1 lentelė.

Pirmajame skyriuje siekiama išsiaiškinti žinių valdymo organizacijose teorinius aspektus, pristatoma žinių samprata vadybos literatūroje ir žinių valdymo reikšmė verslo organizacijose.

Antrajame skyriuje pristatomas žinių valdymo organizacijose empirinis ištyrimo lygis. Pateikiamos žinių valdymo teorijos, apibūdinami kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai, išanalizuoti žinių valdymo procesai ir pasiūlomas žinių valdymo modelį.

Trečiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, pateikiami tyrimo rezultatai ir duomenų analizė, pateikiamos išvados dėl siūlomo žinių valdymo modelio verslo organizacijoms.

1. ŽINIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žinių samprata vadybos literatūroje.

XXI amžiaus ekonomika remsis visiškai naujais metodais, kurios lems valstybės ekonominę galią ir jau šiandien šie metodais daro įtaką visuomenės organizacinėms ir verslo struktūroms bei jų veiklai.

Šiandien tiesiog tvyro nuojauta, kad pasaulis keičiasi nepaprastai sparčiai ir tu turi suspėti keistis, jei nori išgyventi. Šį procesą lemia naujos technologijos ir jų sukeltos globalinės inovacijos, tarp jų ir socialinės ir organizacinės sferos inovacijos. Spartus pasaulio technologinis, organizacinis keitimasis, rinkų globalizacija ir paties proceso spartėjimas, taip pat viena po kitos kylančios finansinės bei socialinės krizės rodo, kad pereinama į naują visuomeninės organizacijos etapą, kurio varomoji jėga bus ne kapitalas, bet žinios. Mašinomis pagrįstos gamybos ekonomika tampa žiniomis ir jų pavertimo inovacijomis ekonomika. Šis kitimas gali iššaukti gilią pasaulio ekonomikos krizę, nes senos kapitalistinės visuomenės valdymo organizacinės struktūros nebeatitinka naujų besiformuojančių globalinės rinkos struktūrų. Bankrutuoja nemažai firmų, tarp jų ir senos, gerai žinomos, ir tai vertinama kaip pasaulinių pokyčių padarinys. Šių procesų analitikai ir politikai prognozuoja, kad pasikeitimų sukelta pasaulinė krizė gilės. Tokioje sparčiai kintančioje aplinkoje labai svarbų vaidmenį atlieka žmonės, turintys naujausių žinių ir sugebantys jomis naudotis. Pastebima, kad tradicinė vadyba (management) jau nebeatitinka nūdienos keliamų reikalavimų. Vadyba buvo efektyvi santykinai stabilų organizacijų struktūroje, ir buvo būdinga kapitalizmo laikotarpiui, o dabartinė gamyba ir verslas tampa žmonijos globalios veiklos padariniais. „Klasikinė“ vadyba yra turimų resursų valdymas, o „naujoji“ – išteklių kūrimas ir galimybių realizavimas versle. Klasikinės vadybos formos, „iš viršaus“ valdomos struktūros, kai tiriama rinka, rašomi verslo planai, investuojami pinigai ir gana patikimai gaunamas planuotas pelnas, jau nebetinka šiuolaikinės rinkos sąlygomis. (Mokslo Lietuva, 1999; DR. YOGESH MALHORA, 2001).

Firmos vadovu būti jau per maža, šiandien tas vadovas turi būti savo organizacijos ar padalinio lyderis. Vadovaudamas lanksčiai ir nuolat besikeičiančiai sistemai vadovas turi orientuotis į rytojaus pokyčius, ieškoti naujų išteklių ir galimybių, bet kuriuo metu būti pasirengęs priimti būtinus sprendimus. Kitaip sakant, vadovas kartu su nuolat kintančia sistema taip pat turi keistis ir remtis vis naujomis ir naujomis žiniomis.

Konkurencija rinkoje augs ir net trumpas atsipalaidavimas gali būti pražūtingas organizacijai. Tai pasakytina apie visas organizacijas. Ko gero, tai būtų teisinga ir valstybės mastu.

Visuomenė, taip pat ir gamybos technologijos pereis į naują žinių ir pasaulio suvokimo lygmenį. Rinkoje dominuos visiškai nauji produktai ir jau dabar matyti, kad sparčiausiai auga paslaugų, informacinių technologijų ir biotechnologijos produktų pasaulinės rinkos. Žinių gamybos greitis pasaulyje auga geometrine progresija ir tam tikroje kreivės dalyje turėtų pasiekti begalybę. Bet taip negali būti. Matematiškai kalbant, toje kreivės dalyje turėsime singuliarinį tašką, kurio prasmės šiuo metu mes dar nesuvokiame. Taigi visuomenė pereis į naują kokybę. Tai viena problemų, kurią vienaip ar kitaip teks išspręsti. (PHILIP C. MURRAY, 2002).

Žinios įvairių autorių apibrėžiamos skirtingai. Panagrinėkime keletą autoritetinių žinių vadyboje mokslininkų požiūrius į žinias.

Lundvall žinių klasifikavimas, su tam tikromis išlygomis gali būti pavadintas individualiomis (individu) žiniomis. Lundvall skirsto žinias į keturis tipus ir siūlo tokį klasifikavimą (LUNDVALL B.A., 1999):

1. Žinau ką (know what)
2. Žinau kodėl (know why)
3. Žinau kaip (know how)
4. Žinau kas (know who)

Žinau ką – žinios susijusios su pagrindiniais faktais. Pavyzdžiui, pramonės šakos ar rinkos specifika, produkcijos specifikacija. Šiuo atveju žinių samprata yra artima tam, kas paprastai vadinama informacija.

Žinau kodėl – pagal Lundvall, ši žinių rūšis susijusi su principais bei įstatymais, kurie vyrauja žmonių mąstyme, visuomenėje ar gamtoje. Paprastai šios žinios dar vadinamos suvokimo “conceptual” žiniomis. Čia kaip pavyzdys galėtų būti darbuotojo mokymasis organizacijoje, kai jis būdamas tam tikroje aplinkoje, stebi ir analizuoja jį supančius procesus ir suvokia jų prasmę.

Žinau kaip – šios žinios susijusios su įgūdžiais, sugebėjimais atlikti tam tikrus darbus. Tai gali būti gamyklos darbuotojo įgūdžiai, taip pat vadovo, sprendžiančio naujo

produkto perspektyvą rinkoje. Šio tipo žinių nereiktų sieti vien tik su praktika, nekreipiant dėmesio į intelektualinius procesus. Reikalinga formuoti reikiamus įgūdžius ir žmonėms, dirbantiems intelektualinį darbą.

Žinau kas – žinios apima informaciją apie tai, kas žino ką, kodėl ir kaip reikia padaryti. Dažnai tai yra daugiau nei vienas individas ar organizacija. Svarbiausia kad šio tipo žinios yra susijusios su socialiniais žmonių įgūdžiais, sugebėjimais užmegzti ir palaikyti ryšius su žmonėmis, jų grupėmis, siekiant perimti jų patirtį. (The Knowledge Economy, 1999), (The learning economy, 1998), (Innovation and Competence building, 1999).

“Žinau kodėl” ir “žinau kaip” yra aktualiausi Lundvall skirstomi žinių tipai organizacijoms. “Žinau kodėl” ir “žinau kaip” apima tokius organizacijai svarbius dalykus kaip organizacijos aplinkos ir joje vykstančių procesų įsisavinimą ir supratimą, o taip pat supratimą kaip reikia efektyviai atlikti tam tikras operacijas, funkcijas ar veiksmus.

Kitas mokslininkas dirbantis žinių vadybos srityje, Blackler išskiria penkias skirtingas žinių rūšis (BLACKLER F., 1995):

1. Intelektualios (embrained)
2. Įkūnytos (embodied)
3. Įtvirtintos (embedded)
4. Įgytos kultūros pagalba (encultured)
5. Užkoduotos (encoded)

Intelektualios – žinios, priklausančios nuo suvokimo įgūdžių ir pažinimo sugebėjimų.

Įkūnytos – tai yra į veiksmą orientuotos žinios ir yra tik iš dalies aiškiai kodifikuotos. Šios žinios, priklauso nuo fizinio žmogaus buvimo, tiesioginių diskusijų, jutiminės informacijos ir yra įgyjamos kažką darant. Įkūnytos žinios apima “praktinį mąstymą” tai yra problemos sprendimo techniką, kuri priklauso nuo turimų žinių apie konkrečią probleminę situaciją, o ne nuo abstrakčių taisyklių.

Įtvirtintos – žinios, kurios pasireiškia rutinoje, struktūrose, technologijose ir sistemose. Įtvirtintos žinios yra analizuotinos tyrinėjant santykius tarp technologijų formalių procedūrų, darbinės rutinos.

Igytos kultūros pagalba – žinios yra susijusios su bendro supratimo siekimo procesais. Kultūrinės sistemos yra susijusios su socializacijos procesais, dažnai bendras suvokimas tarp kolektyvo narių priklauso nuo bendravimo. Be to jos yra socialiai konstruojamos – tai yra dalyviais susitaria dėl elgesio taisyklių ir lieka atviri diskusijoms.

Kodifikuotos – žinios tai informacija, išreikšta simboliais, ženklais. Kodifikuotų žinių pavyzdžiais galėtų būti: knygos, vadovėliai, taip pat pastaruoju metu atsiradusi elektroniniu būdu perduodama, užkoduota informacija. (F.BLACKLER, 1995).

Th. Davenport ir L. Prusak, teigia, jog žinios – tai "(...) patirties, vertybių, kontekstinės informacijos, ekspertų išvalgų ir pagrįstos intuicijos mišinys, sudarantis pagrindą naujai patirčiai ir informacijai įvertinti bei įgyti. Įmonėse žinios fiksuojamos ne vien dokumentuose ar saugyklose, bet ir organizaciniuose procesuose, taisyklėse ir normose".

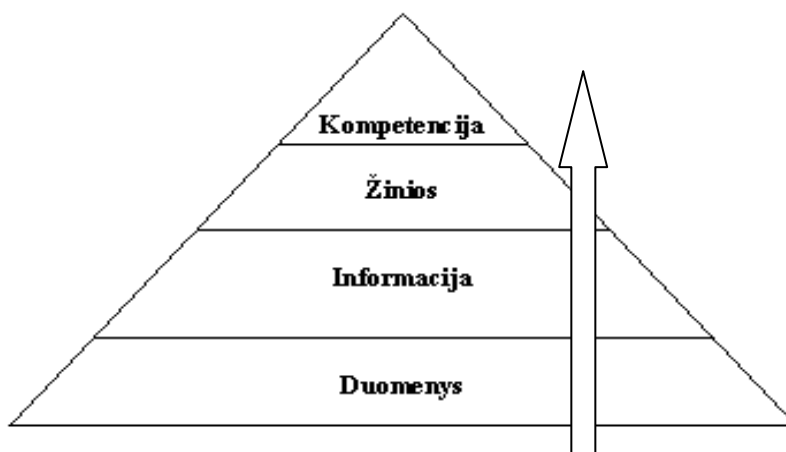
Galima apibrėžti ir paprasčiau: žinios – tai informacija, kurią gali panaudoti. Tai informacija, prieinama reikiamoje vietoje, reikiamu laiku, reikiamame kontekste ir reikiamu būdu – ne vien autoriui, bet ir visiems, kam įmonėje jos prireikia. Žinios neauga iš duomenų bazių - jos plėtojamos kaupiant patirtį, patiriant sėkmes ir nesėkmes, mokantis, bėgant laikui.

Th. Davenport ir L. Prusak manymu, terminus "žinios" ir "informacija" - o kartais ir "duomenys" – daugelis vartoja kaip sinonimus. Tai neteisinga.

Pažvelgę į šią informacijos piramidę 1 paveiksle matysime, kad duomenys – tai pirmasis piramidės laiptelis.

Duomenys – tai simboliai kurie yra skirti kažką išreikšti. Kaip pavyzdys tai galėtų būti skaičiai, raidės, piešiniai išreiškiantys faktus apie įvykius, skaičius, transakcijas. Duomenis susiejus su kontekstu, suteikus jiems struktūrą, suskirsčius į kategorijas ar kitaip apdorojus, jie virsta informacija – kitaip tariant, įgauna prasmę.

Informacija – tai duomenų, simbolių visuma kuri turi tam tikrą struktūrą ir pagal tai galima suprasti jų prasmę. Kaip pavyzdys galėtų būti įvairios duomenų bazės kuriose pagal tam tikrą sistemą (katalogų, įvairių nuorodų pagalba) galima susirasti reikiamą informaciją.



Šaltinis: KIRVAITIS, Aldas, JOKUBĖNAS, Mantautas, (2003); *Vargas dėl žinių, arba naujieji šiuolaikinės įmonės ginklai*

1 Pav. Žinių samprata pagal Th. Davenport ir L. Prusak pavaizduota grafiškai

Eikime toliau: susiejus informaciją su asmenine patirtimi, ji virsta žiniomis. Žinios – tai asmenine patirtimi paremtas gaunamos informacijos interpretavimas. Interpretavimas paremtas individualia, grupine, organizacine patirtimi, atpažinimu, intelektu. Todėl žinios savo prigimtimi yra labai subjektyvios ir dažnai neatsiejamos nuo savininko.

Galiausiai disponuodami žiniomis ir taikydami jas praktikoje įgyjame kompetencijos (arba tiesiog išminties), leidžiančios priimti vienus ar kitus sprendimus. Kompetencija – tai žinios kurios įsisavintos ir dažnai naudojamos praktikoje. Kompetencija, remiantis turimomis žiniomis ir patirtimi, įgalina daryti įvykių prognozes ir numatyti ateities įvykius. (KIRVAITIS, Aldas, JOKUBĖNAS, Mantautas, 2003).

Analizuojant aukščiau pateiktų mokslininkų siūlomas žinių sampratas, galima atkreipti dėmesį, jog kiekvienas autorius stengiasi atskirti žinias nuo informacijos. Žinios yra aukštesniame lygmenyje nei duomenys ar informacija. Apdorota ir tam tikru būdu įsisavinta informacija tampa žiniomis. Nuo to koku būdu ir

koku tikslu informacija yra apdorojama ir įsisavinama ir priklauso kokios bus sukurtos žinios ir kur, koku tikslu jos bus naudojamos.

Šiandieninėms organizacijoms tarp begalės duomenų ir informacijos yra begalo svarbu atsirinkti pačią naujausią, joms aktualiausią informaciją ir ją paversti žiniomis arba dar geriau – kompetencija. Th. Davenport ir L. Prusak žinių samprata aiškiausiai apibrėžia duomenų vartimą į kompetenciją, praeinant tokius etapus kaip informacijos ir žinių sukūrimas.

Sekančioje darbo dalyje bus analizuojamas žinių valdymas organizacijose, žinių reikšmė organizacijoms.

1.2. Žinių valdymas ir reikšmė organizacijoje

Analizuojant žinių valdymo reikšmę verslo organizacijai labai svarbu apibrėžti pačią žinių valdymo sąvoką.

Žinių valdymas - sisteminis informacijos radimo, atrinkimo, sisteminimo, filtravimo ir pateikimo procesas, kuris gerina darbuotojo supratimą tam tikroje domėjimosi srityje. Žinių valdymas padeda organizacijai išsigilinti į savo turimą patirtį ir ją suprasti. Specifinė žinių valdymo veikla padeda organizacijai susitelkti ties žinių išsigijimu, saugojimu ir jų naudojimu problemoms spręsti, dinaminiam mokymuisi, strategijai planuoti ir sprendimams priimti. Žinių valdymas taip pat apsaugo intelektinį turtą, pakelia firmos intelektą, suteikia lankstumo. (KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta, 2005).

Žinių valdymas - nuodugnai susistemintos, savaime paremtos informacijos priėjimas. Žinių valdymas pateikiamas kaip svarbiausia bendravimo ypatybė, kuri didina efektyvumą ir veiksmingumą, sujungia pačius svarbiausius šalies išteklius - įmonių žinias. (KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta, 2005)

Žinių valdymas - sisteminis procesas, kaupimo, šifravimo ir saugojimo, atskiriant ir naudojant skirtingų tipų žinias. Žinių valdymas - priėjimas prie teisingų žinių, teisingiems žmonėms reikiamu laiku ir priimtinu būdu. Sistema padeda valdyti organizacijos darbą ir kelti jos produktyvumą. (KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta, 2005)

Naudojantis pateiktais apibrėžimais žinių valdymą apibrėžčiau kaip būtiną žinių valdymo procesą įmonėms, siekiančioms išlikti lyderėmis konkurencingoje rinkos aplinkoje, informacijos kaupimą, sisteminimą, saugojimą ir racionalų naudojimą bet kuriuo reikiamu momentu ir priimtinu būdu.

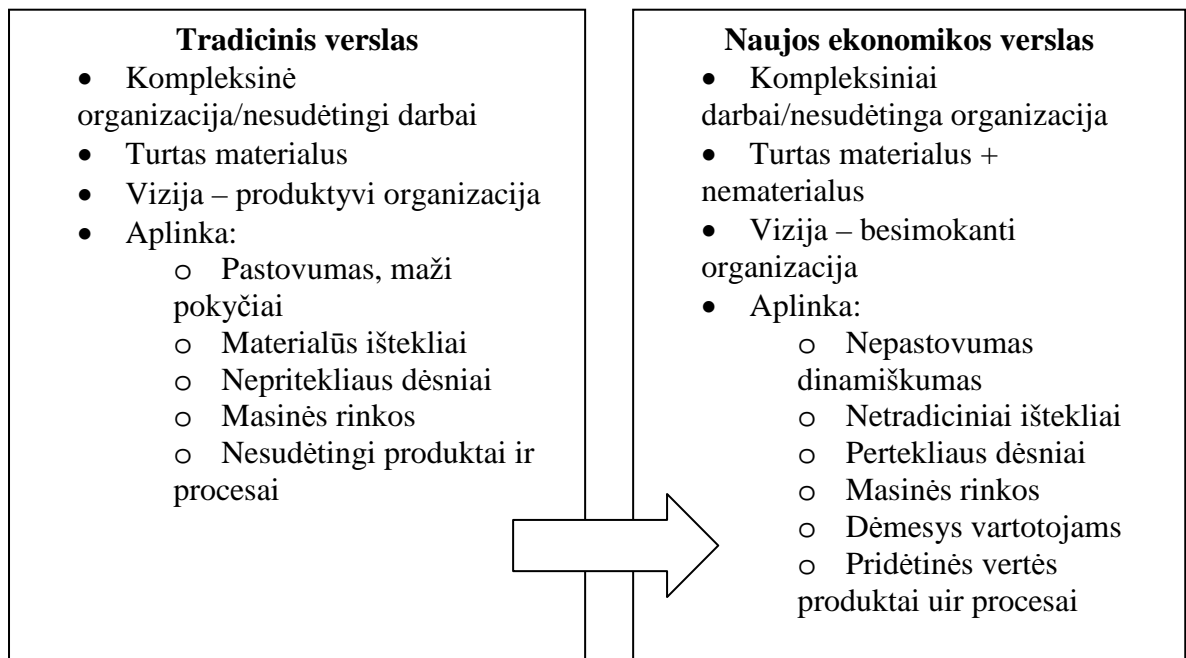
Tolydžio intensyvėjant informacinės sąveikos procesams, atsiranda globali visuomenė, kurios pagrindiniais bruožais tampa informacija ir žinios. Globalizacijos sąlygomis transformuojasi nacionalinės valstybės, kuriasi internacionalinės institucijos, formuojasi jų tinklai. Labiausiai industriniu požiūriu išsivysčiusiose valstybėse realiai modeliuojamas kitas pasaulio raidos etapo tikslas - žinių, kompetencijos ir išminties visuomenė.

Pramoninio amžiaus konkurencingumo atributų - pigios aukštos kvalifikacijos darbo jėgos, gausių žaliavos išteklių, transporto infrastruktūros –

nebepakanka. Nuotolis - jau nebe kliūtis prekybai su tolimesiais pasaulio taškais. Atsirado nauji informacijos amžiaus konkurencingumo atributai: veiksminga ir daugialypė informacinė infrastruktūra ir darbo jėga, gebanti išnaudoti jos potencialą.

Globalizacijos procesai iš esmės keičia šiuolaikinio valdymo sampratą. Vienas iš naujų požymių yra tas, kad šiuolaikinis valdymas vis labiau įsijungia į rinkos santykius. Antras požymis yra tas, kad keičiasi valdymo modeliai ir organizavimo formos. Abu požymiai yra susieti su žinių visuomenės aplinkos keliamais reikalavimais, ir yra atsakas į žinių visuomenės iššūkius.

Pagrindinė pokyčių slinktis vyksta tarp dviejų spektro polių, kuriuos sąlygiškai galima įvardinti kaip formalusis ir neformalusis valdymas. Pastarasis faktiškai remiasi sąveikų visuma, apimdamas ir procesinius komunikacijos tinklus bei potinklius, ir neformaliuosius vertybinius kompleksus. Pirmoji iš jų vadintina klasikine, tradicine, teisine, biurokratine, kietąja (“hard”). Tuo tarpu antroji turi kitus sinonimiškus įvardijimus – naujoji viešoji vadyba, socialiai orientuotas valdymas, naujoji demokratija, minkštasis (“soft”) valdymas, naujosios valdymo technologijos. Skirtumai/pokyčiai tarp tradicinio verslo ir naujosios ekonomikos verslo pavaizduoti antrame paveiksle.



Šaltinis: GUDAUSKAS, Renaldas; (2000); *Informacinės visuomenės kūrimo strategija: Lietuva globalių pėrmėinų kontekste.*

2 Pav. Naujos ekonomikos perspektyvos

Žinių vadyba – tai sistemiški ir disciplinuoti veiksmai, kuriais organizacija siekia gauti kuo didesnę naudą iš turimų žinių. Čia į žinių sąvoką įeina žmogiškoji patirtis ir supratimas organizacijoje, o taip pat informacijos šaltiniai tokie kaip įvairūs dokumentai, pranešimai, tiek organizacijos viduje, tiek ir išorinėje aplinkoje. Efektyviai žinių vadybai reikia atitinkamos kombinacijos, susidedančios iš organizacinių, socialinių ir vadybinių veiksmų. (PHILIP C. MURRAY, 2002).

Naujasis, žiniomis grįsto verslo pasaulis, pasižymi savo išskirtinumu visko numatyme ir adaptacijoje, palyginus su tradiciniu prognozavimu paremtu optimizacija. Įvairūs autoriai siūlo naują žiniomis grįsto verslo amžių charakterizuoti, kaip iš esmės viską keičiantį, tai yra iš naujo, kitaip apibrėžiantį organizacijų tikslus, paskirtį ir organizacijų veiklos būdą. Ši nauja verslo aplinka, apibūdinama kaip radikali, nenutrūkstanti kaita, kurioje būsima paklausa numatoma organizacijų darbuotojų, besiremiančių žinių kūrimu ir veiksmais paremtais tomis žiniomis.

Informacijos eroje, kurioje reliatyviai nuspėjami pasikeitimai, technologijų guru, tokie kaip kompiuterinės technikos ir programinės įrangos tiekėjai siūlė įvairias išėitis žinių vadybai. Tai buvo įvairių iš anksto paruoštų, įvairių problemų sprendimų būdų kaupimo sistemos ir tų sprendimų panaudojimas vėliau, susiklosčius tam tikrai situacijai.

Tokias sprendimų duomenų bazes būtų galima panaudoti tik stabilioje ar vienodai kintančioje verslo aplinkoje, ko negalima pasakyti apie šių dienų verslo aplinką.

Šių dienų verslą sunku būtų išprausti į tam tikras iš anksto nustatytas taisykles, pagal kurias būtų galima ką nors iš anksto prognozuoti. Verslas prisitaiko prie esamų taisyklių ir sąlygų, bet tuo pačiu metu jis keičia senas ir kuria naujas taisykles ir papročius.

Žinių vadyba tarnauja organizacijoms prisitaikyti, išgyventi ir konkuruoti, nepaliaujamai besikeičiančioje aplinkoje. Iš esmės, ji įgyvendina organizuotą procesą kuris siekia sinerginio derinio iš duomenų ir informacijos apdorojimo našumo informacinėmis technologijomis, taip pat ir kūrybiško ir novatoriško žmonių veiksmų produktyvumo.

Informacijos sistemų paradigma yra grindžiama socialinėmis normomis paremtos informacijos interpretacijų ieškojimu, arba kompanijos bosų įgaliojimais. Kaip to pasekmė susidarė painiava tarp žinių ir informacijos. Žinios ir informacija, bet kokiu

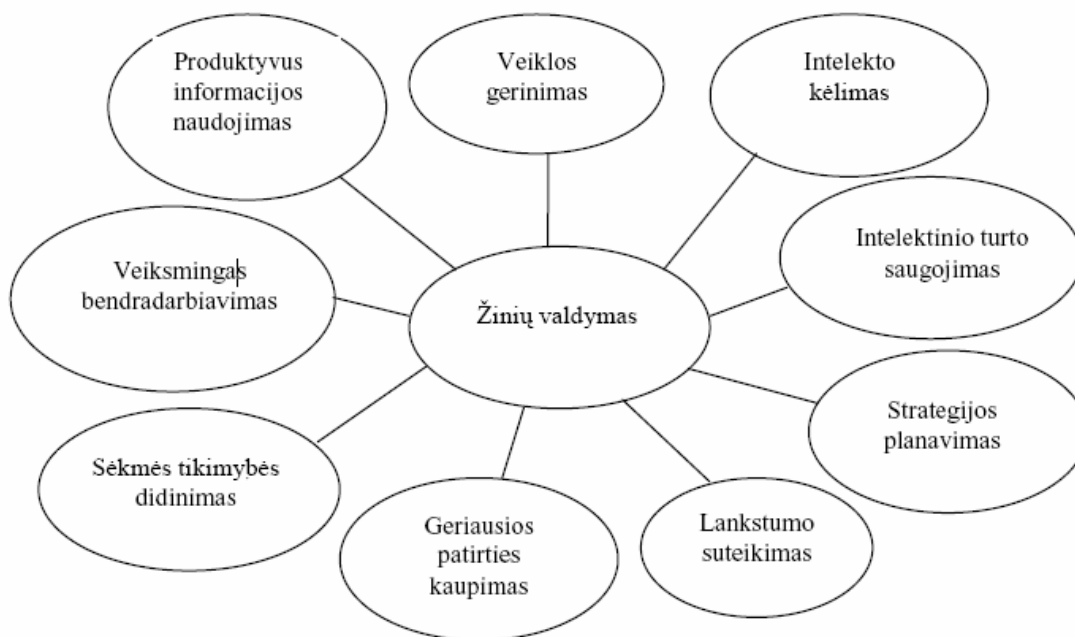
atveju yra skirtingi dalykai. Kol informacija generuojama kompiuterinėse sistemose nėra žymiai paliesta žmogaus interpretacijų potencialiam veiksmui, žinios priklauso nuo subjektyvių vartotojo veiksmų, situacijose susijusiose su generuojamąja informacija. Vadinas teiginys, kad žinios kaupiamos vartotojuje, o ne informacijos rinkime yra teisingas. (SULIMAN AL-HAWAMDEH, 2002).

Neatitikimai tarp žinių ir informacijos, įtakojo tai kad vadovai išleidę milžiniškas lėšas informacinėms technologijoms, sulaukė minimalių pasikeitimo rezultatų. Vadovai turi suprasti, kad žinios, skirtingai nei informacija, darbuotojų galvose užsifiksuoja tik jiems socialiai tarpusavyje bendraujant. Ikuro Nonaka pasižymėjęs Berkely Universiteto Kalifornijoje JAV profesorius, taip pat teigia, kad žinių kūrimas, tai išskirtinė žmonių veikla. O kompiuteriai ir jų sistemos yra tik kaip priemonės, žinių kūrimo tikslui pasiekti, nekreipiant dėmesio į kompiuterių informacijos apdorojimo spartumą.

Žinių esmė, yra žinių dalijimasis tarpusavyje, pagarba ir išklausymas kito nuomonės. Visame šitame procese yra individualiai mokomasi, ir nuo to prasideda žinių kūrimo procesas.

Vadovai privalo skirti didesnę dėmesį savo darbuotojų sukauptoms žinioms patirčiai ir kitoms sunkiai apibrėžiamoms žmogiškosioms savybėms. Be šių žmogiškųjų vertybių, kompanijos negali išsivaizduoti savo ateities. (MOKSLO LIETUVA, 1999; A. D. MARWICK, 2001; PHILIP C. MURRAY, 2002).

Analizuojant organizacijos veiklą, bet kurioje iš jų būtų galima pastebėti vienokią ar kitokią, sąmoningą ar nesąmoningą žinių valdymą. Žinios, jų valdymo elementai: kūrimas, įsisavinimas, skleidimas yra kiekvieno žmogaus genuose, nuo to priklauso ar žmogus išgyvens ar ne. Panašiai yra ir su organizacijomis, aštrėjant konkurencijai, organizacijos bus pasmerkto ne dėl to, kad jos nevaldys žinių, pagrindinė priežastis žlugimo bus tai jos paprasčiausiai laiku neturės žinių apie rinkos pakyčius, klientų poreikius ir kitų strategiškai svarbių žinių. Analizuojant autorių darbus galima pastebėti ir išskirti tokius žinių valdymo privalumus: produktyvus informacijos naudojimas, veiklos gerinimas, intelekto kėlimas, veiksmingas bendradarbiavimas, intelektinio turto saugojimas, sėkmės tikimybės didinimas, geriausios patirties kaupimas, lankstumo suteikimas, strategijos formavimas. (KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta, 2005). Grafiškai jie pavaizduoti trečiame paveiksle.



Šaltinis: KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta; (2005); *Žinių valdymas ir "Brita in PuBs" projektas*

3 Pav. Žinių valdymo privalumai

Žinių valdyme labai aktualus yra naudojamų technologijų galimybių pervertinimas, su tuo susijusios problemos. Žinių vadybos technologijos teikia reikiamą informaciją reikiams žmonėms, reikiamu laiku. Teigiama kad šitoks mąstymo būdas yra pasenęs. Šis požiūris buvo galimas tik santykinai stabilios ekonomikos laikotarpiu. Dabar kai ekonominė situacija keičiasi greitai ir labai sunku daryti ilgalaikes prognozes. Informacinės sistemos veikiančios tokiais būdais, kai būsima situacija būdavo planuojama atsižvelgiant praeities duomenis dažnai gali būti nenaudingos. Taigi sistemų teikiama informacija kartais gali būti pateikiama pavėluotai ir žmonėms kuriems jo yra bevertė.

Informacinės technologijos gali kaupti žmogiškąją patirtį ir išmintį. Tokios technologijos kaip duomenų bazės ir kitos saugyklos kaupia informacijos bitus ir pikselius. Bet juose neįmanoma kaupti sudėtingų veiksmų schemų kurias žmonės gali įsisavinti iš tų pačių, nuolat besikeičiančių duomenų. Galima sakyti, kad žmonės yra kur kas jautresni informacijai. Tie patys duomenys, įsisavinti skirtingų žmonių, gali įtakoti skirtingus jų veiksmus ir mintis.

Daug autorių teigia, kad patirtis ir žinios gali būti kaupiami duomenų bazėse. Bet kol nebus tokių technologijų, kurios įgalins nukopijuoti visą informaciją

esančią žmogaus smegenyse ir patalpinti į kokią nors duomenų bazę, iš kurios, visą šią informaciją bus galima perkelti kitam žmogui, tol nebus galima teigti kad duomenų bazės gali atlikti naudinga patirties ir išminties kaupimą.

Informacinės technologijos gali dalinti žmogiškąją išmintį. Teisingai numatyta informacija gali būti gauta, ta informacija gali būti išplatinta reikiamiems žmonėms, tačiau tai gali nepadėti sprendžiant mūsų problemos. Esmė slypi tame, kad ne visi žmonės, kuriems skirta informacija, pasižiūrės ar panaudos ją. Dauguma mūsų žinių vadybos technologijų orientuotos į efektyvumą ir sukūrimą bendrai orientuoto vaizdo. Dažniausiai toks bendras vaizdas yra saikingas, statistiškas ir be pašalinio fonu. Todėl šitokios sistemos, ne tik kad nepadeda darbuotojams atkurti į sistemą įdėtų žinių, bet ir nėra galimybių sukurti naujas, savo asmeniškai susikurtas, žinias. (YOGESH MALTHORA, 1999).

Apibendrinant problemas susijusias su technologijų taikymu žinių kūrimui ir valdymui, galima pastebėti, kad didžiausios problemos atsiranda tada kai yra nuvertinamos žmogaus ir pervertinamos technologijų galimybės. Kompiuterizacijos ir informacinių technologijų išaukštinimas, gali neigiamai atsiliiepti tai, kas organizacijai yra iš tikrųjų svarbu: išsilavinęs, atsidavęs, laktos vaizduotės personalas. Personalas, kuris žino kad jų darbas labiau vertinamas nei informacinės technologijos.

Sekančiame darbo skyriuje bus pristatomos žinių vadybos teorijos ir praktiniai žinių valdymo modeliai.

2. ŽINIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

2.1. Žinių valdymo teorijos

Žinių valdymas yra vienas iš pagrindinių veiksnių į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį kompanijai siekiančiai pagerinti savo sugebėjimus, kompetenciją, verslo procesus.

Analizuojant skirtingų autorių darbus žinių valdymo tema išskirtinas dviejų tipų žinių valdymas. Vienu atveju žinios suprantamos kaip “turinys”, tuomet autoriai žinių valdymą sieja su žinių kategorizavimu, pervertimu, perdavimu, šiuo atveju išskiriamos ir analizuojamos nekodifikuotos (tacit) ir kodifikuotos (explicit) žinios (Polanyi, 1962). Nekodifikuotos žinios gali būti apibūdintos kaip sunkiai išreiškiamos žodžiais, susijusios su intuicija, jas labai sunku atskirti nuo praktikos, tačiau pagrindi nekodifikuotų žinių problema yra ta kad jas pakankamai sunku užfiksuoti rašytinėse laikmenose. (Spender, 1996). Kodifikuotos žinios yra suprantamos kaip lengvai perduodamos paprasta formalia kalba, perduodami paprastai išreiškiami faktai, aksiominiais teiginiais arba simboliais. Kodifikuotas žinias paprasta perduoti jas užfiksavus rašytinėse laikmenose. Mokslininkai tyrinėjantys kodifikuojamų žinių valdymą labiau dėmesį sutelkia ties sistemomis kurios turi galimybę priimti ir apdoroti tokias žinias. Dažniausiai tai būna įvairios kompiuterinės sistemos tokios kaip intranetai, elektroninis paštas ir kiti. Tačiau toks žinių valdymo skirstymas, literatūroje, gali būti vertinamas ir kaip vientisa sritis pradedant kodifikuojamomis žiniomis kurios sutelktos tam tikrose sisteminiuose produktuose, ir nekodifikuotų žinių procesai per kuriuos nekodifikuojamos žinios įgyjamos kartu su patirtimi, įsisavinamos per individualų supratimą ir organizacines rutinas. (TOM DAVENPORT, 1996; HENRIKSEN L.B. 2000).

Žvelgiant iš perspektyvos, žinios gali būti įvardijamos kaip vienas iš svarbiausių organizacijos resursų kuriam reikėtų skirti labai didelį dėmesį. Naujojo tipo ekonomikoje – žiniomis paremtoje ekonomikoje, didžiausios organizacijos vertybės yra įmonės viduje sukauptos žinios. Esant tokioms aplinkybėms efektyvus žinių valdymas gali būti pagrindinis ir vienintelis svarbiausias konkurencinis pranašumas. Organizacijos kurios efektyviai ir intensyviai savo viduje skleidžia, įsisavina ir panaudoja žinias ir taip pat sugeba savo tokį “know how” apsaugoti nuo išorės, tai yra nuo konkurentų, tikrai išsiskiria konkurencinėje aplinkoje ir turi svarbų konkurencinį pranašumą. Organizacijos

sugebėjimas apsaugoti savo žinias nuo jų pasisavinimo ir panaudojimo yra susijusi su įmonės strateginiu elgesiu kurti priemones kurios galētu apsaugoti nuo tokio žinių pasisavinimo. Toks tradicinių teorijų dėsningumas veda prie argumentų kurie išsakomi už žinių apsaugą. Dar vienas panašus modelis kai tarptautinės korporacijos sukuria vertę iš žinių tokiu būdu: žinios yra sukuriamos centrinėje arba vienoje iš organizacijos būstinių ir tuomet išsklaidomos po padalinius naujų produktų arba procesų pavidalu. Bet koku atveju daugiausia mokslinių tyrimų susijusių su žinių vadyba yra atlikta su anksčiau minėtomis žiniomis kurios suprantamos kaip “turinys”, būtų galima išskirti temas ir autorius kurie dirbo šioje srityje: “žinių kūrimas” (NONAKA IR TAKEUCHI, 1994), “struktūriniai parengimai” tokie kaip visuomeninė praktika (BROWN IR DUGUID, 1991), “žinių kodifikavimas ir perkėlimas” (COHEN IR LEVINTHAL, 1990).

Kritinis požiūris į šiuos tyrinėjimus yra tai, jog tai yra statiniai ir protekcionistiniai požiūriai kurie neatsižvelgia arba ribotai žvelgia į tokius žinių valdyme svarbius dalykus kaip žmogiškasis pažinimas iš elgesio ir praktikos. Pozityvus požiūris į žinių valdymą, kaip į turinį, yra tas jog nesistengiama paliesti tokius žinių valdymo procesus kuriuos sunku įtakoti, paprasčiausiai apsistojama ties tais procesais kurie su žmogaus pagalba gali būti, sureguliuoti, nukreipti, pagerinti. Būtent dėl tokio savo paprastumo, apibrėžtumo, šio tipo žinių valymas ir gali naudojamas verslo organizacijose.

Dar vienas žinių supratimas vadybos literatūroje, tai žinios kaip procesas. Blackler žinias skaido į: intelektualias (embrained), įkūnytas (embodied), įtvirtintas (embedded), įgytas kultūros pagalba (encultured), užkoduotas (encoded). Tas pats autorius labiau pasisako už žinojimo sistemas “knowing systems” nei už skirtingų žinių tipų dokumentavimą, tačiau jo darbuose detalesnių tyrinėjimų kaip tai padaryti nepateikiama. Dar viena tyrinėjimų kryptis susijusi su žiniomis suvokiamomis kaip procesas randama dar prieš keturiasdešimt metų, tai organizacinis mokymasis “organizational learning”. Organizacijos sugebėjimas prisitaikyti ir mokytis vis labiau besikeičiančiame globalinėje rinkoje yra siejamas su svarbiu konkurenciniu pranašumu tokiomis aplinkybėmis. Mokslininkai dirbę su šia tema dėmesį kreipia proceso pagerinimą kaupiant, įsisavinant ir perduodant žinias. Pastebima jog kūrimas atskirų specializuotų organizacinių vienetų, kuriuose ir būtų vystomos minėtos funkcijos: kūrimas, įsisavinimas, kaupimas, perdavimas ir kuriuose ir yra būtų vystomas specifinis

“know how” gerokai pagerintų siekiamo rezultato efektyvumą. Tyrinėjant tarptautines kompanijas daugiau dėmesio pradėta kreipti į žinias kaip į procesą, taip pat pastebėta jog žinių kūrimas ir vystymas vyksta ne tik pagrindinėje organizacijos būstinėje, bet ir visuose jos padaliniuose. Tai gi faktas kad vertingasis “know how” yra kuriamas vykdant bet kokią veiklą nepriklausomai nuo to ar padalinys pagrindinis ar nutolęs geografiškai.

Nors žinių, kaip proceso, valdyme, kad būtų pasiektas geras rezultatas naudojamos įvairios naujų technologijų galimybės, tačiau pagrindinis dėmesys valdant žinias kreipiamas į vidinius procesus. Pagrindinė žinių, kaip proceso, valdymo kritika yra nepakankamas dinamiškumas, ir ribotas sinergijos efektas. Pastarąjį dešimtmetį sparčiai auga tarptautinių organizacijų apsijungimo lygis, žinių, kaip proceso, vadybos specialistai tai aiškina tuo, kad tokiu būdu yra vystomas organizacinis mokymasis ir yra vienas iš būdų sukauptas žinias pasidalinti tarp partnerių ir bendradarbių. Didžioje dalyje nagrinėtos literatūros pagrindinis dėmesys skiriamas žinių perdavimo ir internalizacijos procesams, verslo organizacijų kaupiamoms specifinėms žinioms, tačiau mažiau dėmesio skiriama tokiems dalykams kaip: mokymasis iš savos patirties trumpo laikotarpio periode ir vietoje. Taip pat pastebima jog pakankamai dažnai susiduriama su tokio pobūdžio problema kai bandant panaudoti konkrečios organizacijos, ar organizacinio padalinio įgytą patirtį ir žinias žinių valdymo priemonėmis apjungtoje organizacijoje, tos konkrečios organizacijos ar padalinio turimos žinios negali būti arba yra sunkiai pritaikomos arba panaudojamos kitose padaliniuose.

Apibendrinant žinių valdymo teorijas reikėtų pastebėti, jog dauguma autorių sutaria dėl žinių skirstymo į dvi grupes: kodifikuotas ir nekodifikuotas. Tačiau kalbant apie žinių valdymą pastebimas nuominių išsiskyrimas. Vieni autoriai žinių valdymą apibrėžia kaip “turinį” ir savo tyrimuose labiau analizuoja kodifikuotų žinių valdymą ir ryšius, tarp kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių. Kiti autoriai žinias apibrėžia kaip procesą. Šių autorių darbuose išskirtinas dėmesys vidiniams verslo organizacijos procesams kurių metu žinios yra kuriamos, fiksuojamos, kaupiamos ir skleidžiamos organizacijos viduje ar išorėje.

Galima pastebėti jog autorių pasisakančių už žinių valdymą kaip už “turinį” ir autorių kurie pasisako už žinių valdymą kaip už “procesą” darbuose yra panašumo. Žinių valdyme kaip “procese” galima išskirti pirmųjų analizuojamus kodifikuojamų ir nekodifikuojamų žinių ryšius ir virsmus. Taip pat žinių valdyme kaip “procese” kai kuriuose procesai sutampa su autorių pasisakančių už žinias kaip “turinį” siūlomais žinių

valdymo modeliais. (NIELSEN, Bernhard, 2005; SPENDER, J.C. 1996; POLANYI, M; 1962; SULIMAN AL-HAWAMDEH, 2002).

Tolimesniame tyrime detaliau bus analizuojamos žinių valdymas kaip “turinys”: kodifikuotos ir nekodifikuotos žinios, galima jų tarpusavio sąveika ir ryšiai, žinių virsmai vykstant žinių fiksavimui, įsisavinimui ir skleidimu. Taip pat žinių valdymo kaip “proceso” procesai, jų vystymas ir tobulinimas.

2.2. Žinių valdymas

2.2.1. Kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai

Žinių vadyba – tai sistemiški ir disciplinuoti veiksmai, kuriais organizacija siekia gauti kuo didesnę naudą iš turimų žinių. Čia į žinių sąvoką įeina žmogiškoji patirtis ir supratimas organizacijoje, o taip pat informacijos šaltiniai tokie kaip įvairūs dokumentai, pranešimai, tiek organizacijos viduje, tiek ir išorinėje aplinkoje. Efektyviai žinių vadybai reikia atitinkamos kombinacijos, susidedančios iš organizacinių, socialinių ir vadybinių veiksmų. (PHILIP C. MURRAY, 2002).

Kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai bus analizuojami pasinaudojant Nonaka ir Takeuchi (NONAKA I., TAKEUCHI H., 1995) organizaciniu žinių kūrimo modeliu. Šis modelis pasirinktas dėl to kad minėti autoriai pabrėžia skirtumą tarp kodifikuotų – apibrėžtų (explicit) ir nekodifikuotų (tacit) žinių. Taip pat apibrėžiamas, kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių sąveika, taip pat jų įvairūs jų virsmai. (A. D. MARWICK, 2001).

Trumpai bus pristatomos technologijos kurios, vienaip ar kitaip, gali būti pritaikytos žinių vadyboje. Įvertinama jų įtaka, žinių, kūrimo ir dalijimosi, procesuose.

Nekodifikuotos (tacit), (toliau bus vadinama nekodifikuotos) tai tokios žinios, kurias žmogus žino, kurios yra gautos kartu su patirtimi, darbo įgūdžiais ir pačio žmogaus susikurtais vaizdiniais, reikšmėmis ir vertėmis. Nekodifikuotos žinios yra lengviau prisitaikančios prie pasikeitimų, ir todėl labiau vertingos. Šios žinios yra vertingiausios kuriant naujas žinias. Tačiau nekodifikuotas žinias sunkiau perduoti, tai yra lėtas procesas. Tai gali būti daroma tik tiesiogiai bendraujant. Galimos įvairios interpretacijų klaidos.

Kodifikuotos (explicit) (toliau – kodifikuotos) žinios yra jau konkretizuotos, pateiktos koku nors pavidalu žinios, tai gali būti dokumentai, video, informacija duomenų bazėse ar kita formalizuota medžiaga. Kodifikuotų žinių perdavimui, nebūtinai tiesioginis kontaktas, bendravimas. Šio tipo žinių perdavimui plačiai taikomos įvairios informacinės technologijos. Organizacijos sėkmei ir jos darbo efektyvumui svarbios abi žinių formos. (A. D. MARWICK, 2001).

Žinių virsmai organizacijos viduje, apima abiejų žinių rūšių virsmus tarp organizacijos darbuotojų. Įvairios minėtų žinių kombinacijos, kitaip dar vadinamos žinių

viršmais, vadinamos: socializacija, eksternalizacija, internalizacija, kombinacija, kaip parodyta ketvirtame paveiksle.

<p>Nekodifikuotos ⇒ Nekodifikuotos</p> <p><i>Socializacija</i></p> <p>Darbo grupės pasitarimai ir diskusijos</p>	<p>Nekodifikuotos ⇒ Kodifikuotos</p> <p><i>Eksternalizacija</i></p> <p>Dialogas darbo grupėje, atsakymai į klausimus</p>
<p>Kodifikuotos ⇒ Nekodifikuotos</p> <p><i>Internalizacija</i></p> <p>Mokymasis iš aprašomųjų šaltinių</p>	<p>Kodifikuotos ⇒ Kodifikuotos</p> <p><i>Kombinacija</i></p> <p>Pranešimo siuntimas paštu</p>

Šaltinis: A. D. MARWICK, (2001) Conversion of knowledge between tacit and explicit forms.

4 Pav. Žinių transformacijos procesai tarp kodifikuotos ir nekodifikuotos žinių formų bei įprastinė technologija.

Socializacija (nekodifikuotos ⇒ nekodifikuotos)

Socializacija – tai procesas, kurio metu individai išmoksta ir įsisavina tam tikros kultūros tinkamus požiūrius, vertybes, įsitikinimus ir elgesio būdus. (Socialization is..., 2002).

Socializacija tai bendravimas, (nebūtinai neapibrėžtų žinių dalijimasis tarpusavyje įvairių susitikimų metu. Šitoks žinių dalijimasis tarpusavyje, dažniausiai apsieina be apibrėžtų žinių kūrimo, tai yra pokalbiai nedokumentuojami. Kad žinios būtų geriausiai įsisavinamos tokiu susitikimų metu, jie turi vykti tarp panašios kultūros ir panašaus išsilavinimo žmonių. Tokiu būdu šitokia žinių dalyba yra susijusi su bendrumo ir bendradarbiavimo idėjomis. Tipiškas atvejis, kai yra dalijamasi neapibrėžtomis žiniomis yra bendradarbių susirinkimai, per kuriuos yra aptariamasi ir analizuojamos realios gyvenimiškos situacijos. Patirties dalijimasis yra pagrindas, neapibrėžtų žinių formavimo procese. (TOM BRINCK, 1998)

Eksternalizacija (nekodifikuotos ⇒ kodifikuotos)

Eksternalizacija – tai procesas, kuriame žmogus remdamasis išorinės aplinkos duodama informacija kuria savo supratimą. (MICHAEL R. LEMING, PH.D, 1998).

Dėl nekodifikuotų žinių unikalumo yra gana keblu jas paversti kodifikuotomis. Paprasčiausias eksternalizacijos pavyzdys būtų bendradarbių pokalbių ar pasitarimų dokumentacija, tokiu būdu nekodifikuotos žinios paverčiamos kodifikuotomis, apibrėžtomis. Verčiant neapibrėžtas žinias apibrėžtomis, dažniausiai pasitaiko įvairių interpretacijų, dėl skirtingo tos pačios informacijos suvokimo ar net tarimo. Eksternalizacija dažniausiai vyksta vykstant dialogams tarp kolegų, užduodant ir atsakant į klausimus.

Pagal Nonaka ir Takeuchi, nekodifikuotų žinių virtimas kodifikuotomis žiniomis (eksternalizacija) apima neapibrėžtų žinių formavimą ir tada išreiškimą artikuliacijos pagalba. Bendradarbiavimo sistemos, pavyzdžiui, specializuotos “smegenų šturmo metodų” kompiuterinės programos ir kiti kolektyvinio darbo įrankiai gali palaikyti šios rūšies sąveikas iki tam tikro laipsnio.

Internalizacija (Kodifikuotos ⇒ Nekodifikuotos)

Internalizacija – tai procesas kuriame žmogus turintis tam tikras žinias panaudoja praktikoje arba perduoda kitiems. (MICHAEL R. LEMING, PH.D, 1998).

Kad teisingai būtų suvoktos kodifikuotos žinios, jas analizuojantis žmogus privalo žinoti koku būdu sudaromos tokios žinios. Privalo žinoti tam tikras taisykles, kad suvokdamas, tai yra paversdamas kodifikuotas (apibrėžtas) žinias, nekodifikuotomis (neapibrėžtomis), neinterpretuotų savaip. Žmogus skaitydamas vieną dokumentą gali lengvai jį interpretuoti, tai yra šiek tiek kitaip suvokti pateiktas žinias. Tuo tarpu, jei jis panašias žinias skaitys keliuose šaltiniuose, jis galės susikurti savo asmenines neapibrėžtas žinias, remdamasis kitų žiniomis. Tačiau žinių rinkimas iš daugelio šaltinių su diena vis sunkėja, kiekvieną dieną mus pasiekia vis naujos žinios ir tų žinių vis gausėja. Su internalizacijos procesu organizacijų darbuotojai susiduria studijuodami ir rinkdami informaciją iš skirtingų šaltinių ir duomenų bazių.

Technologijos padedančios vartotojams formuoti naujas neapibrėžtas žinias, kitaip įvertinant ir suprantant apibrėžtas žinias, taip pat yra ganėtinai svarbios

žinių vadyboje, kadangi daugiausia tik nekodifikuotos žinios, turimos konkretaus asmens, panaudojamos priimant tam tikrus sprendimus. Žinių vadyba turėtų, atskirai nuo informacijos ieškojimo, padėti ir informacijos supratimo ir panaudojimo procese.

Kombinacija (Kodifikuotos ⇒ Kodifikuotos)

Kombinacija – tai procesas kurio metu turima informacija sisteminama tol kol gaunasi vientisa sistema. (KARI KÄNSÄLÄ, 2001)

Šiai žinių transformacijos fazei – kombinacijai, informacinės technologijos gali būti plačiausiai naudojamos. Tai yra dėl to, kad šiam tikslui yra naudojamos kodifikuotos žinios.

Kodifikuotomis žiniomis galima dalintis per susitikimus, įvairių dokumentų pagalba, elektroninių paštu ir panašiai. Šios rūšies žinių dalinimosi technologijos yra gerai išvystytos. Tačiau bet koku atveju išlieka galimybė, tobulinti ir gerinti šias technologijas ir pateikiamų žinių formą, pavyzdžiui, tekstinis dokumentas gali būti pakeistas schemomis arba diagramomis. Paprasčiausias kombinacijos pavyzdys būtų, padėti koki nors dokumentą visiems prieinamoje duomenų bazėje. (A. D. MARWICK, 2001), (PHILIP C. MURRAY, 2002).

Visi anksčiau minėti procesai neveikia izoliuotai, jie veikia kartu, įvairiomis kombinacijomis kasdieninėse verslo situacijose. Žinių kūrimo proceso rezultatai priklauso nuo žmogaus turimų kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių. Bendravimo pagalba, vieno asmens turimos, nekodifikuotos žinios, įgauna konkrečią formą ir yra pasidalijamos.

Žinių esmė, yra žinių dalijimasis tarpusavyje, pagarba ir iš klausymas kito nuomonės. Visame šitame procese yra individualiai mokomasi, ir nuo to prasideda žinių kūrimo procesas.

Vadovai privalo skirti didesnę dėmesį savo darbuotojų sukauptoms žinioms patirčiai ir kitoms sunkiai apibrėžiamoms žmogiškosioms savybėms. Be šių žmogiškųjų vertybių, kompanijos negali išsivaizduoti savo ateities. (MOKSLO LIETUVA, 1999), (A. D. MARWICK, 2001), (PHILIP C. MURRAY, 2002).

Technologijų panaudojimas žinių vadyboje nėra naujas dalykas. Dar prieš atsirandant tokioms technologijoms, kuriose galima rasti daugybę sprendimų susijusių su šiandienine žinių vadyba, įvairios organizacijos kūrė ir plėtė lokalius, vietinius

tinklus “intranets”. Kurie buvo kuriami ant primityvių tinklo ir kompiuterinių technologijų, kad tik suteiktų realaus laiko priėjimą „on-line“ prie žinių. Šiomis dienomis lokalūs tinklai “intranets” ir internetas yra visur, ir gauti norimos informacijos reikalingos kasdieniniame žmogaus darbe mes galime rasti realiu laiku. Tačiau, negalima teigti, kad gavę informaciją realiu laiku, net ir su šiandieninėmis technologijomis galime efektyviai panaudoti.

Penktame paveiksle galime matyti keletą technologijų kurios gali palengvinti virsmo procesus.

<p>Nekodifikuotos ⇒ Nekodifikuotos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elektroniniai susitikimai 2. Sinchroninis bendradarbiavimas (pokalbių kambariai) 3. Vaizdo konferencijos 	<p>Nekodifikuotos ⇒ Kodifikuotos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klausimų atsakymas 2. Anotavimas
<p>Kodifikuotos ⇒ Nekodifikuotos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vizualizacija 2. Vaizdinės/garsinės prezentacijos 	<p>Kodifikuotos ⇒ Kodifikuotos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teksto paieška 2. Dokumentų kategorizavimas

Šaltinis: A. D. MARWICK, (2001) Examples of technologies that can support or enhance the transformation of knowledge.

5 Pav. Naujų technologijų pavyzdžiai, kurie sudaro sąlygas ar pagerina apsikeitimą žiniomis

Svarbu pažymėti, kad žinių vadybos problemos negali būti išspręstos vien tik nauja technologija. Didžiausia kliūtis perduodant ir įsisavinant žinias, yra žmogus.

Aptarus žinių virsmus: socializaciją, eksternalizaciją, kombinaciją ir internalizaciją, taip pat technologinį pritaikomumą kiekvienam žinių virsmui, galima daryti išvadą, kad žinių perdavimui labiausiai tinka kodifikuotos žinios. Kodifikuotų žinių perdavimas yra greitas, paprastas ir pigesnis, nei nekodifikuotų, joms gali būti plačiai naudojamos informacinės technologijos. Nekodifikuotoms žinioms perduoti reikalingos didesnės laiko sąnaudos, tam tikri sugebėjimai ir dažniausiai tiesioginis “face to face” bendravimas, sunkiau pasinaudoti informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis.

Kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai, kitaip sakant žinių kaip “turinio” valdymas apima visas galimas kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmų kombinacijas, tai yra: socializaciją, eksternalizaciją, kombinaciją ir internalizaciją,

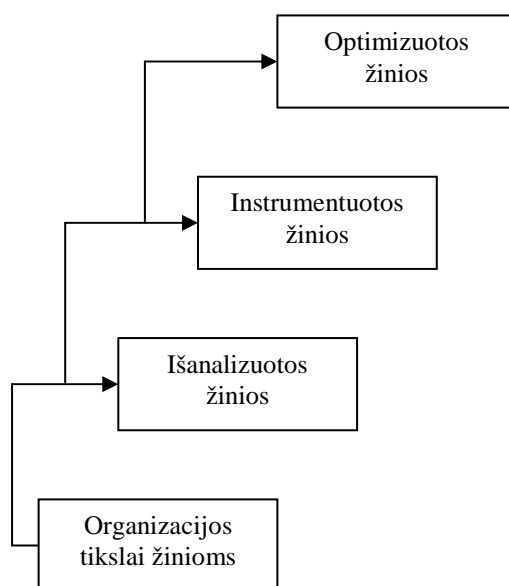
tačiau jie daugumoje analizuojami kaip atskiri procesai, nesiejant jų į bendrą visumą. Sekančioje darbo dalyje “žinių valdymo procesai” bus pristatytas kitas požiūris į žinių valdymą – žinių valdymas kaip “procesas”. Bus pateikiami atskirų žinių valdymo procesų analizė, procesai susieti į bendrą visumą ir pasiūlytas modelis efektyviam verslo organizacijos žinių valdymui.

2.2.2. Organizacijos žinių valdymo procesai

Žinių valdymas, tai kompleksas procesų kurie turi būti apjungti į vieną sistemą. Žinių valdymas – tai sistemiškas tokių veiksmų kaip:

- rėmimas, palaikymas,
- stebėjimas, priežiūra,
- instrumentavimas,
- optimizavimas,

vykdymas. (DEMAREST, Marc, 1997). Šie veiksmai tarpusavyje yra nuosekliai susiję. Galima teigti jog negalima optimizuoti organizacijos žinių valdymo kol tam nėra numatyti žinių valdymo instrumentai (instrumentavimas); žinių valdymo instrumentų, priemonių parinkimas priklauso nuo žinių stebėjimo rezultato; žinių stebėjimai ir analizė priklauso nuo oficialios organizacijos politikos, kuri gali įtakoti ir paremti žinių valdymą. Šių veiksmų priklausomybė pavaizduota grafiškai šeštame paveiksle.

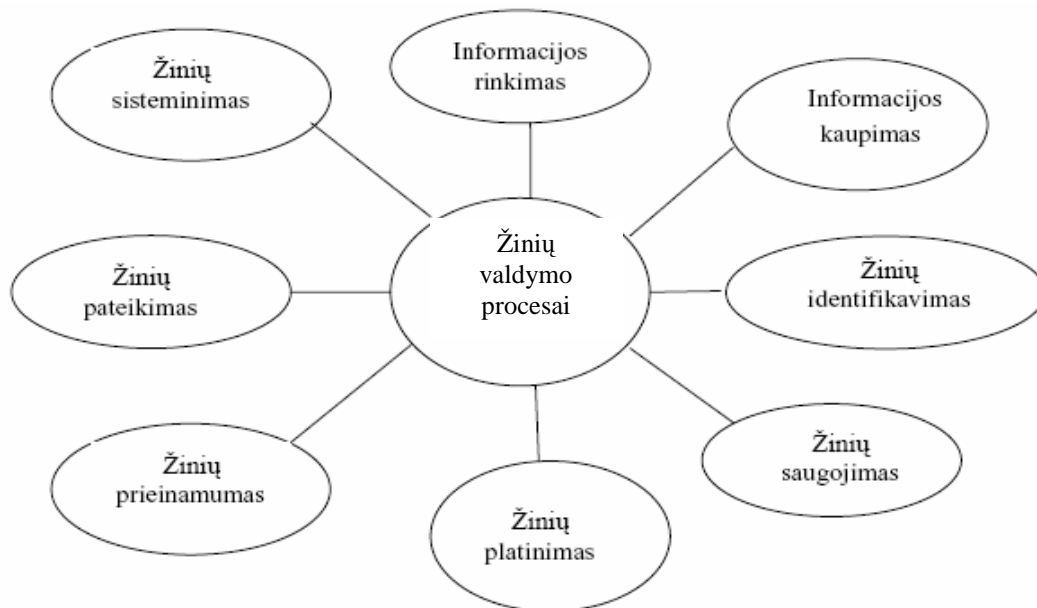


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal DEMAREST, Marc, (1997); *Knowledge management: an introduction*

6 Pav. Žinių valdymo procesai pavaizduoti schematiškai.

Aukščiau pateikti žinių valdymo procesai yra bendro pobūdžio. Šie procesai praktiškai būtų tinkami valdyti ir kitokių organizacinių resursų valdymui, todėl analizuojant žinių valdymą konkrečiai reikėtų pasigilinti į žinių valdyme egzistuojančius

ir aktualius procesus. Žinių valdymo procesai, grafiškai pavaizduoti septintame paveiksle.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta; (2005); *Žinių valdymas ir "Brita in PuBs" projektas*

7 Pav. Žinių valdymo procesai

Remiantis analizuotais moksliniais darbais, ir 7 paveiksle pavaizduotais žinių valdymo procesais, šiuos procesus galima grupuoti ir išskirti keturis pagrindinius žinių valdymo procesus:

1. Žinių kūrimas organizacijos viduje
2. Žinių įsisavinimas – fiksavimas
3. Žinių sklaidimas
4. Žinių nauda ir privalumai.

Pirmasis – žinių kūrimas organizacijos viduje, tai suprantama ne tik kaip organizacijos narių mokslinės informacijos įsisavinimas ir mokymasis, bet ir kaip žinių kūrimas bendraujant organizacijos viduje. Pavyzdžiui tai galėtų būti procesas kuriuo išsiaiškinama ar susisteminamos žinios kaip pardavinėti tam tikrus produktus tam tikrose rinkose, arba kaip greitai diagnozuoti kliento problemą.

Organizacijoje žinių kūrimą galima suskirstyti į šias kategorijas:

- Imperatyvai: elgesio nurodymai kurie niekam nekelia abejonių nes jie kyla iš organizacijos veiklos principų – strategijos, tikslų, ilgalaikių planų.
- Šablonai: prognozuojami modeliai kurie pasižymi ilgaamžiškumu, patvarumu ir universalumu. Šabloninės žinios leidžia numatyti labiausiai tikėtinus situacijų variantus. Tai yra apibendrinti ir stilizuoti elgsenos modeliai kuriuose kuriamos žinios iš praktikos.
- Taisyklės: algoritmai ir euristiniai loginiai modeliai kuriais nurodoma kaip reikėtų elgtis vienose ar kitose situacijose. Šios taisyklės gali būti tikslios arba tiksliai neapibrėžtos, tai yra kad viskas būtų atlikta iki galo, reikalingos ir atsakingo asmens indelis.
- Scenarijai: scenarijai, tai daugiau nei taisyklės. Tai tikslus nurodymas kaip elgtis. Scenarijai gali būti išreikšti kaip receptai, “sėkmės istorijos”, situacijų analizė, įvairios metodologijos.

Antrasis – sukurtos žinios turi įsisavinamos – fiksuojamos organizacijoje. Tai gali būti atliekama per įvairias statistinę informaciją kaupiančias ir pateikiančias priemones, pavyzdžiui paprasčiausią naujienų lentą, arba specialią programą, taip pat tai gali būti ir socialinis įsisavinimas kada šį veiksmą atlieka tam tikri asmenys, kurie vėliau galės tas žinias perduoti savo kolegoms.

Remiantis ankstesniame skyriuje analizuotais žinių virsmis galima teigti jog šiame etape vyksta eksternalizacijos ir kombinacijos virsmai. Tai yra nekodifikuotos žinios yra verčiamos kodifikuotomis ir užfiksuojamos, atitinkamai ir su kodifikuotomis žiniomis, jos taip pat fiksuojamos tam tikrose iš anksto parengtose priemonėse organizacijos viduje.

Žinios gali būti įsisavinamos ir užfiksuojamos kartu su šiais procesais:

- Produktų, paslaugų kūrimas: žinios yra naudojamas kaip “komponentas” produkto ar paslaugos kūrime. Tai labai aiškiai galima pastebėti konsultacinių organizacijų veikloje.
- Techninė įranga: žinios gali būti užfiksuotas kartu su mašinų ar įrangos veikimu, kas vėliau galėtų įtakoti organizacijos techninės infrastruktūros veikimą.

- Verslo praktika ir procesai: žinios taip pat gali būti užfiksuotos organizacijos veiklos procesuose ir įvairiose praktikose, kas vėliau galėtų įtakoti organizacijos valdymą, ar veiklos principus.

Trečiasis – sukurtos ir įsisavintos - užfiksuotos žinios turi būti paskleidžiamos visoje organizacijoje ir jos aplinkoje, tai yra žinios užfiksuotos lentoje, tam tikruose dokumentuose, specialiose programose ar žmonėse turi pasidaryti prieinamos tiems kam jos buvo skirtos. Žinios priklausomai nuo jų paskirties turi būti panaudojamos kad pagerinti klientų aptarnavimą, darbą su tiekėjais, verslo partneriais ir pačiai įmonei.

Žinios turi būti paskleistos į tam tikrus organizacijos padalinius. Prieš skleidžiant žinias reikia numatyti kuriems padaliniams šios žinios bus naudingos ir koks vertę organizacijai. Kai kuriais atvejais žinių paskleidimas po organizaciją neleidžia pasiekti galutinio tikslo, pavyzdžiui kliento ar tiekėjo, reikalinga kruopščiai atrinkti skleidimo priemones.

Ketvirtasis – žinios turi būti panaudotos pagal organizacijos poreikius.

Tai gali būti vertinama kaip: įmonės akcijų vertės padidėjimas, klientų pasitenkinimo rodiklių išaugimas ir panašiai. (DEMAREST, Marc, 1997; BUEREN, Adrian; SCHIERHOLZ, Ragnar, KOLBE Lutz, BRENNER Walter; 2005; SELTSIKAS, Philip, 1999).

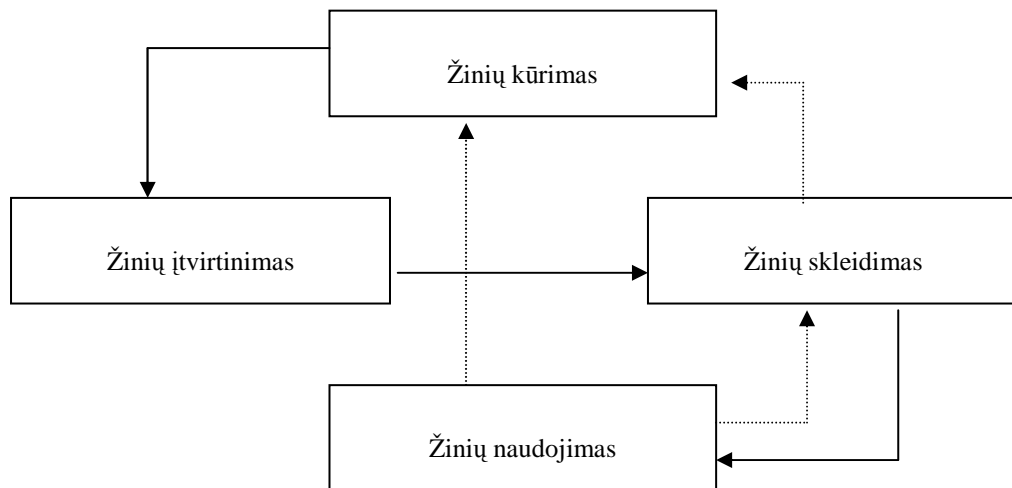
Analizuojant organizacijos veiklą, bet kurioje iš jų būtų galima identifikuoti aukščiau išvardintus procesus, nepriklausomai nuo to ar įmonė tai daro sistemingai ar ne. Žinių valdymo procesai: kūrimas, įsisavinimas, skleidimas yra kiekvieno žmogaus genuose, nuo to priklauso ar žmogus išgyvens ar ne.

Remiantis ankstesniuose ir šiame skyriuje atlikta analize organizacijos žinių valdymo modelį galima pavaizduoti grafiškai, paveikslas Nr.8 Modelyje išskiriami keturi pagrindiniai žinių valdymo procesai ir jų priklausomybė vienas nuo kito.

Šiame modelyje taip pat kaip ir buvo aptarta anksčiau:

- Žinių kūrimas – taip procesas kurio metu atrandamos ir struktūrizuojamos įvairios žinios.
- Žinių įtvirtinimas – tai procesas kurio metu nustatoma koku būdu žinios įtvirtintos, išsaugotos.

- Žinių sklaidimas – tai procesas kurio metu žmogiškieji arba techniniai veiksniai sklaidžia žinias.
- Žinių naudojimas – tai procesas kurio metu iš turimų žinių kuriama pridėtinė vertė organizacijai, klientams, darbuotojams.



Šaltinis: sukurta autoriaus remiantis DEMAREST, Marc, (1997); *Knowledge management: an introduction ir kitais autoriais*

8 Pav. Žinių valdymo modelis

Modelyje, žinių valdymo procesams pavaizduoti taip pat yra naudojami ir vektoriai. Juos būtų galima apibrėžti sekančiais:

1. Žinių kūrimas \Rightarrow Žinių įtvirtinimas \Rightarrow Žinių sklaidimas \Rightarrow Žinių naudojimas (juodi vektoriai). Toks formalus žinių valdymo modelis turėtų būti naudojamas tik tuomet kaip praeiti “žinių kūrimas \Rightarrow žinių naudojimas” ir “žinių kūrimas \Rightarrow žinių sklaidimas” vektoriai, tai yra po to kaip žinių nauda bus išbadyta ir įvertinta tam tikroje aplinkoje ir darbo grupėje asmenų atsakingų už žinių kūrimą ir būsimų žinių naudotojų.
2. Žinių naudojimas \Rightarrow Žinių kūrimas (taškuoti vektoriai). Asmenys atsakingi už žinių kūrimą jau pradeda naudoti žinias žinių kūrimo

stadijoje, tokių būdų yra įvertinama būsima žinių nauda organizacijai ir tai yra žinių kūrimo proceso dalis.

3. Žinių naudojimas \Rightarrow Žinių skleidimas \Rightarrow Žinių kūrimas (taškuoti vektoriai). Teisingai veikiančioje žinių valdymo aplinkoje žinios paskleidžiamos testavimui, įvertinimui ir kritikai.

Supratimas kaip šie procesai tarpusavyje sąveikauja organizacijoje, nepriklausomai nuo jos dydžio, priėmimas sprendimų dėl optimalių metodų kiekvienam procesui pagerinti ir galiausiai nustatyti reikalavimus visiems procesams kaip vieningai sistemai yra pagrindiniai aspektai sėkmingai žinių vadybai.

Žinių valdymo procesus (modelį) nustatytus tokia tvarka: Žinių kūrimas \Rightarrow Žinių įtvirtinimas \Rightarrow Žinių skleidimas \Rightarrow Žinių naudojimas (juodi vektoriai aštuntame paveiksle) ištirsime ir įvertinsime metodologiškai sekančiame darbo skyriuje..

3. ŽINIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1. Žinių valdymo tyrimo metodologija

Siekiant Lietuvos organizacijoms pasiūlyti žinių valdymo modelį bus atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio pagalba bus nustatoma: kaip žinios suprantamos organizacijose, siekiama patvirtinti žinių valdymo modelio procesų aktualumą organizacijoms, ir įvertinti siūlomas žinių valdymo modelio naudingumą Lietuvos verslo organizacijoms.

Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas dėl keleto priežasčių, visų pirma kaip nurodo Kardelis (KARDELIS, Kęstutis, 2002), kiekybinis tyrimas yra tinkamesnis kai yra siekiama patvirtinti hipotezę, taip pat kiekybinio tyrimo vertę nusako kiekybiniai rodikliai, tai yra įvairūs dydžiai išreikšti skaičiais. Būtent toks tyrimo tipas aktualus kuomet yra siekiama apklausti didelį ratą respondentų, kas numatoma atlikti ir šio tyrimo metu.

Tyrimas bus vykdomas dviem **etapais**:

- Pirmojo etapo metu bus siunčiamos iš anksto parengtos anketos su 16 klausimų atsitiktinai pasirinktoms Lietuvos įmonėms. Šių anketų pagalba bus siekiama išsiaiškinti kaip žinios suprantamos organizacijose, ar aktualūs žinių valdymo modelio procesai organizacijoms, ar naudingas siūlomas žinių valdymo modelis Lietuvos organizacijoms.
- Antrasis etapas – analizė. Analizės metu bus analizuojami surinkti duomenys. Siekiama gauti atsakymus į iš anksto išsikeltus klausimus. Daromos išvados ir pasiūlymai.

Empirinio tyrimo tikslas – suformuoti žinių valdymo modelį tinkamą Lietuvos organizacijoms ir įvertinti jį.

Empirinio tyrimo objektas – Lietuvos verslo organizacijos, **dalykas** – žinių valdymas Lietuvos verslo organizacijose, žinių valdymo modelio pritaikymo galimybės.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- išsiaiškinti kaip žinios suprantamos organizacijose
- pristatyti žinių valdymo procesus organizacijose

- įvertinti siūlomo žinių valdymo modelio naudingumą Lietuvos organizacijoms.

Tyrime naudojami šie **metodai**:

1. Anketinė apklausa. Anketinė apklausa platinama elektroniniu paštu pasirinkta neatsitiktinai. Kaip nurodo Kardelis, šis tyrimo metodas dažniausiai naudojamas dėl savo santykinio pigumo, kai dirbama su daug respondentų. Anketinės apklausos, platinamos elektroniniu paštu, metodas ir pasirinktas dėl savo patogumo ir galimybės paprastai surinkti gana nemažai duomenų, atliekant kiekybinį tyrimą. Apklausoje respondentais buvo Lietuvos įmonės, jų atsakymai leido susidaryti bendrą vaizdą apie žinių valdymą, ir padaryti išvadas dėl žinių valdymo modelio tinkamumo.
2. Lyginamoji analizė. Anketų pagalba gauti duomenys lyginami su siūlomu modeliu. Daromos išvados apie siūlomo modelio tinkamumą ir naudingumą Lietuvos verslo organizacijoms.
3. Grafinis duomenų apdorojimas. Duomenys gauti anketų pagalba ir apdoroti lyginamosios analizės metodu bus susisteminti. Informacijai apdoroti bus naudojama MS Excel programa.

Tyrimo anketos aprašymas. Anketoje pateikiama 16 klausimų. Visi jie uždarojo tipo. Detalesnė klausimų struktūros analizė pateikiama lentelėje.

Lentelė

Anketos klausimų analizė

Klausimas	Apibūdinimas
1. Kurie terminai tiksliausiai apibūdina žinias organizacijoje?	Šiuo klausimu išsiaiškinama kaip asmuo suvokia žinias.
2. Iš ko susideda žinios organizacijos viduje?	
3. Kur žinios yra sistemiskai kuriamos organizacijoje?	Šiuo klausimu nustatoma kur vyksta žinių kūrimo procesas organizacijoje
4. Kur žinios yra sistemiskai įsisavinamos organizacijoje?	Šiais klausimais aiškinamasi žinių įsisavinimo proceso suvokimą, atsakomybę už šį procesą

Klausimas	Apibūdinimas	
5. Kam pirmiausia turėtų tekti atsakomybė už žinių įsisavinimą?	Šie klausimai skirti detalizuoti žinių sklaidimo procesą, organizacijos indėlis jame, technologijų panaudojimo galimybes ir jų naudingumą.	
6. Kaip įsisavinamos nekodifikuojamos žinios?		
7. Organizacija prisideda prie žinių dalinimasi palengvinimo.		
8. Diskusijos organizacijoje skatinamos ir palaikomos.		
9. Technologijos palengvina mokymąsi, žinių perdavimą ir diskusijas		
10. Kaip yra palengvinamas žinių dalijimasis tarpusavyje?		
11. Technologijos naudingos mokantis perduoti žinias		
12. Kas inicijuoja technologijas žinių vadybai?		Šiuo klausimu siekiama sužinoti kas paprastai organizacijose yra atsakingas už žinių valdymo modernizavimą ir kokia kryptimi planuojama tobulinti žinių valdymą.
13. Kokie ateities planai tobulinant žinių valdymą		
14. Dėl ko dažniausia atsiranda žinių trūkumas?		Šie klausimai skirti išsiaiškinti kokios naudos tikisi organizacijų atstovai iš sistemingo žinių valdymo, taip pat ar jie mato "spragas" versle neesant sistemingo žinių valdymo.
15. "Praleistos galimybės" priežastys		
16. Nauda iš sistemingos žinių vadybos		

Šaltinis: sukurta autoriaus

Tyrimo imtis

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenis, 2006 03 07 Lietuvoje buvo įregistruotos ir veikė 73344 įmonės. Tačiau kitame šaltinyje, Lietuvos įmonių kataloge, (LIETUVOS ĮMONIŲ KATALOGAS), pateikiama informacija apie 42414 Lietuvoje veiklą vykdančias įmones organizacijas. Užklausus Lietuvos įmonių katalogą dėl duomenų nesutapimo su Lietuvos statistikos departamento duomenimis, buvo gautas patikinimas jog būtent Lietuvos įmonių kataloge pateikiama informacija atspindi realų Lietuvoje registruotų ir veiklą vykdančių įmonių ir organizacijų skaičių. Taigi tyrimo atvejų skaičius 42414.

Tyrimo imtį nustatysime pagal šią formulę:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N – visumos dydis.

p – požymio tikimybė (MARTIŠIUS S., 1997).

Δp – požymio dalies paklaida.

z – normaliojo skirsnio koeficientas.tyrimo.

Mūsų atveju įmonių skaičius Lietuvoje N=42414, požymio tikimybę nustatome p=0.5 (MARTIŠIUS S., 1997), požymio dalies paklaida priklauso nuo pageidaujamo gauti tyrimo tikslumo (KARDELIS, K.,2002) mūsų atveju, tyrimo duomenų analizė bus atliekama vertinant daugiausia kartų pažymėti atsakymo variantai, tai yra nereikalingas ypatingas tikslumas, bus nustatomos bendros tendencijos, taigi mūsų atveju $\Delta p=10\%$, ir normalioje skirsnio koeficientas z=1,96. Sustatę reikšmes į formulę, n_{\min} gauname 95. Kad tyrimas būtų reprezentatyvus su 10% tikslumu mums užtenka apklausti 95 respondentus.

Remiantis (KARDELIS, K.,2002) buvo planuojama pasiekti 30% anketų grįžtamumą, todėl atsitiktinės atrankos būdu buvo išsiųsta 300 anketų. Po pirmojo anketų siuntimo grįžo tik 68 anketos, todėl buvo siunčiami priminimo laiškai su prašymo užpildyti ir gražinti anketas. Pasiekus būtiną imties dydį reprezentatyviam tyrimui, tai yra sugrįžus 96 anketoms buvo atliktas tyrimas.

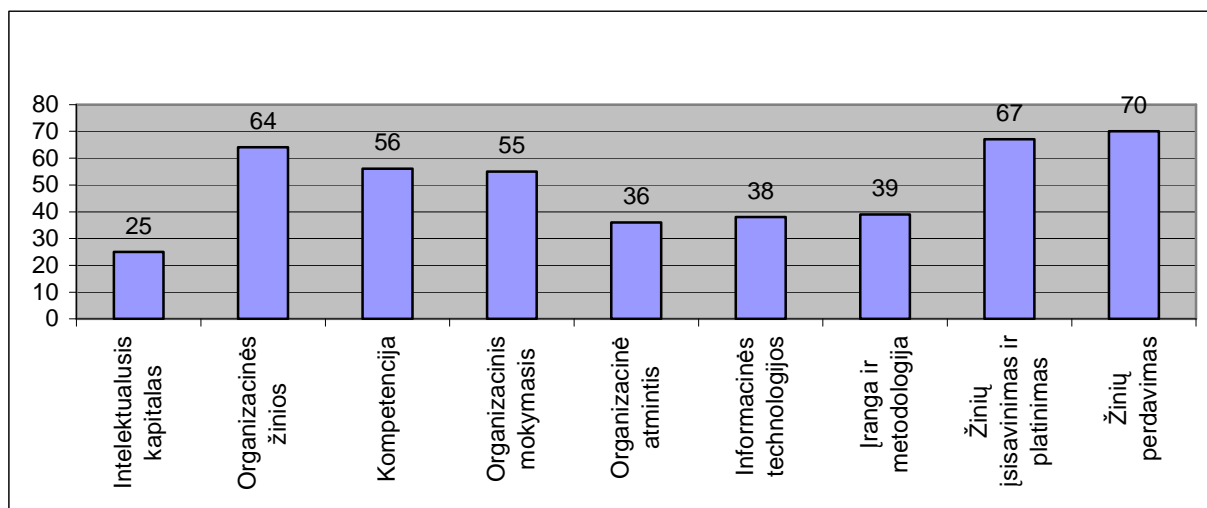
3.2. Žinių valdymo empirinis tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Tyrimo metu sulaukta atsakymų iš 96 respondentų iš įvairių Lietuvos įmonių. Tyrimo metu buvo kreiptasi į tris šimtus atsitiktinių Lietuvos įmonių ir prašoma užpildyti anketą (pirmas priedas), kurioje buvo pateikiami 3.1. dalyje aprašyti klausimai apie žinių valdymą.

Respondentai pagal užpildytas anketas įvardijo: kaip jie supranta žinių valdymą organizacijose, žinių valdymo procesų (kūrimo, įsisavinimo, skleidimo ir įvertinimo) aktualumą ir realų naudojimą organizacijose. Pagal anketų duomenis tolimesnėse darbo dalyse bus bandoma įvertinti autoriaus pateiktą žinių valdymo modelį.

Duomenų analizė.

Paveiksle Nr.9. grafiškai pavaizduoti respondentų atsakymai į klausimą “Kokie terminai tiksliausiai apibūdina žinias organizacijoje?”. Pagal pateiktus atsakymus matome jog tiksliausiai žinias apibūdinantys terminai yra sekantys: “žinių perdavimas” 70 atsakymų, “žinių įsisavinimas ir platinimas” 67 atsakymai, “organizacinės žinios” 64 atsakymai, “organizacinis mokymasis” 55 atsakymai, “kompetencija” 56 atsakymai, “organizacinė atmintis” 36 atsakymai, “informacinės technologijos” 38 atsakymai, “įranga ir metodologija” 39 atsakymai, “intelektualusis kapitalas” 25 atsakymai.



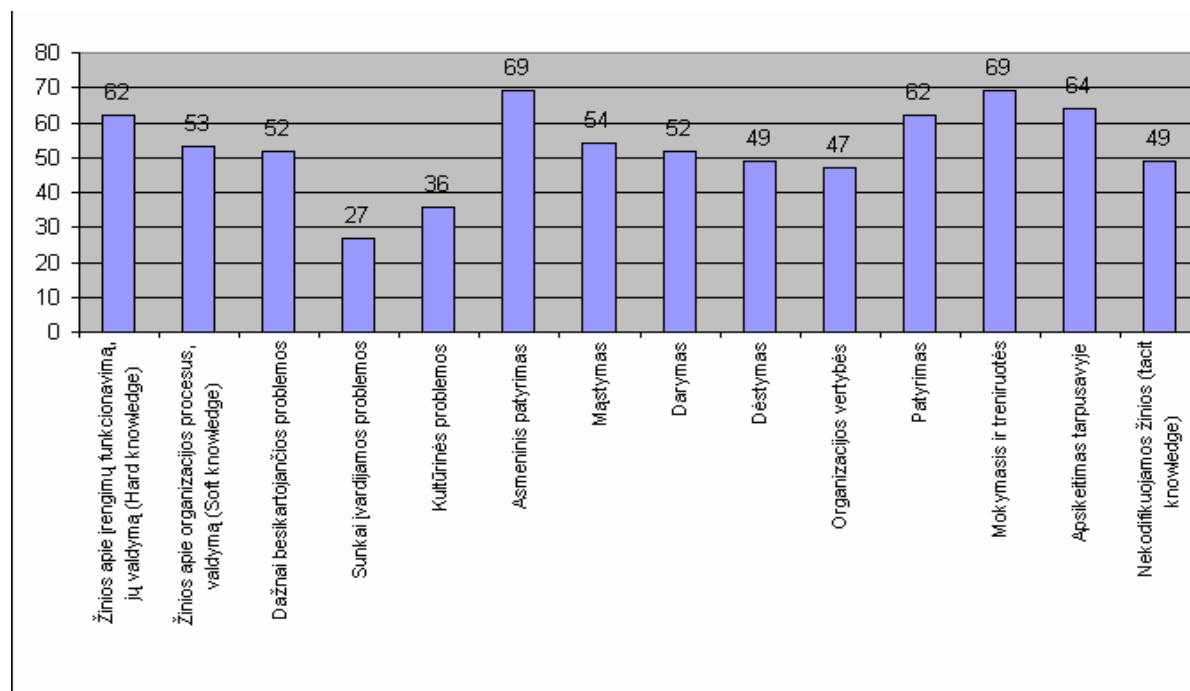
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

9 Pav. Kurie terminai tiksliausiai apibūdina žinias organizacijoje?

Analizuojant į klausimą “Iš ko susideda žinios organizacijos viduje?” gautus rezultatus galima išskirti šiuos teiginius kuriuos pažymėjo daugiausia respondentų: “asmeninis patyrimas” 69 atsakymai, “mokymasis ir treniruotės” 69 atsakymai, “apsikeitimas tarpusavyje” 64 atsakymai, “žinios apie įrengimų

funkcionavimą (hard knowledge)” 62 atsakymai ir “patyrimas” 62 atsakymai. Dešimtas paveikslas.

Iš gautų rezultatų galima teigti jog respondentai žinias įvardina kaip asmeninę patirtį, žinojimą kaip veikia tam tikri įrengimai ir ,mokinimąsi ir treniruotes. Panašią analogiją galima pastebėti ir siūlomame žinių valdymo modelyje. Žinios iš asmeninio patyrimo, organizacijos vidaus ir išorės yra kuriamos (pirmasis etapas – žinių kūrimas) ir skleidžiamas (trečiasis etapas – žinių sklaidimas).

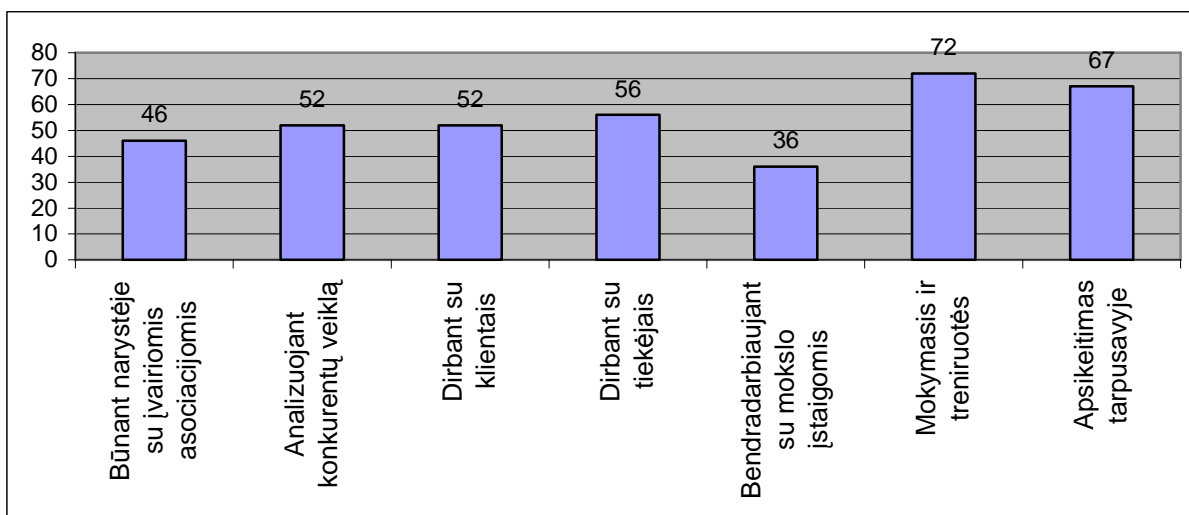


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

10 Pav. .Iš ko susideda žinios organizacijos viduje?

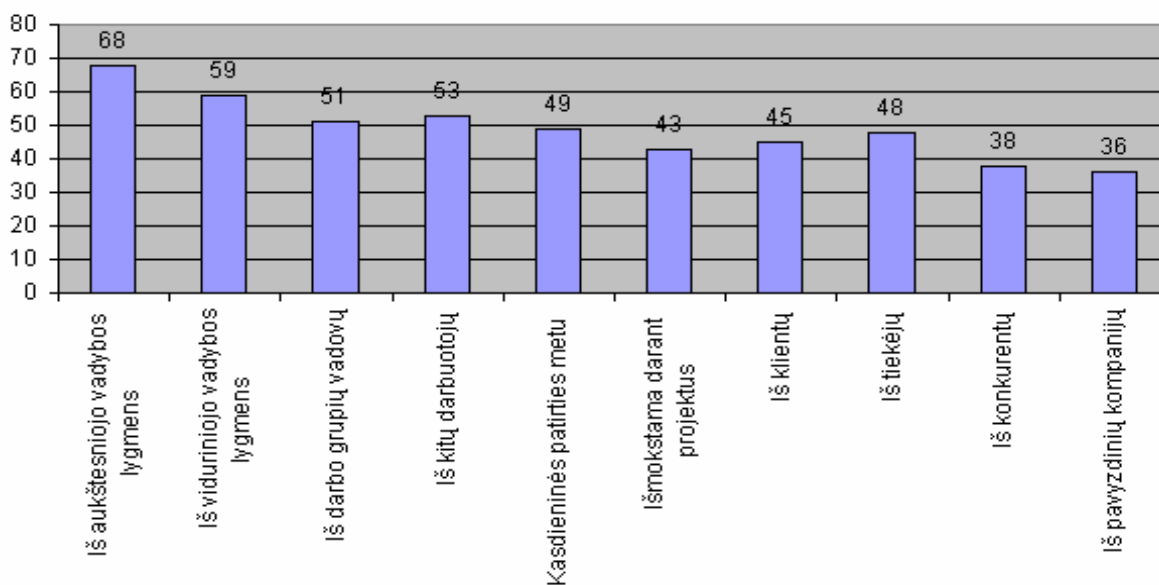
Atsakinėdami į klausimą “kur žinios yra sistemiškai kuriamos organizacijoje?” respondentai daugiausia kartų pažymėjo šiuos atsakymų variantus: “Mokymasis ir treniruotės” – 72 atsakymai, “apsikeitimas tarpusavyje” – 67 atsakymai. Vienuoliktas paveikslas. Tai reiškia, jog kuriant žinias labai svarbų atkreipti dėmesį į kai kurių darbuotojų jau sukauptas, turimas žinias, efektyvų jų paėmimą ir paskleidimą kitiems organizacijos darbuotojams mokymosi ir treniruočių metu.

Į atsakymus “dirbant su tiekėjais”, “dirbant su klientais”, “analizuojant konkurentų veiklą” buvo pažymėtas taip pat gana panašus ir nemažas atsakymų skaičius, iš ko galima daryti išvada, jog kuriant žinias pakankamai svarbu pasinaudoti tiekėjų siūlomomis žiniomis, žiniomis sukauptomis darbe su klientais, taip pat nemažiau svarbios žinios yra sukuriamos analizuojant konkurentų veiklą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

11 Pav. Kur žinios yra sistemiškai kuriamos organizacijoje?



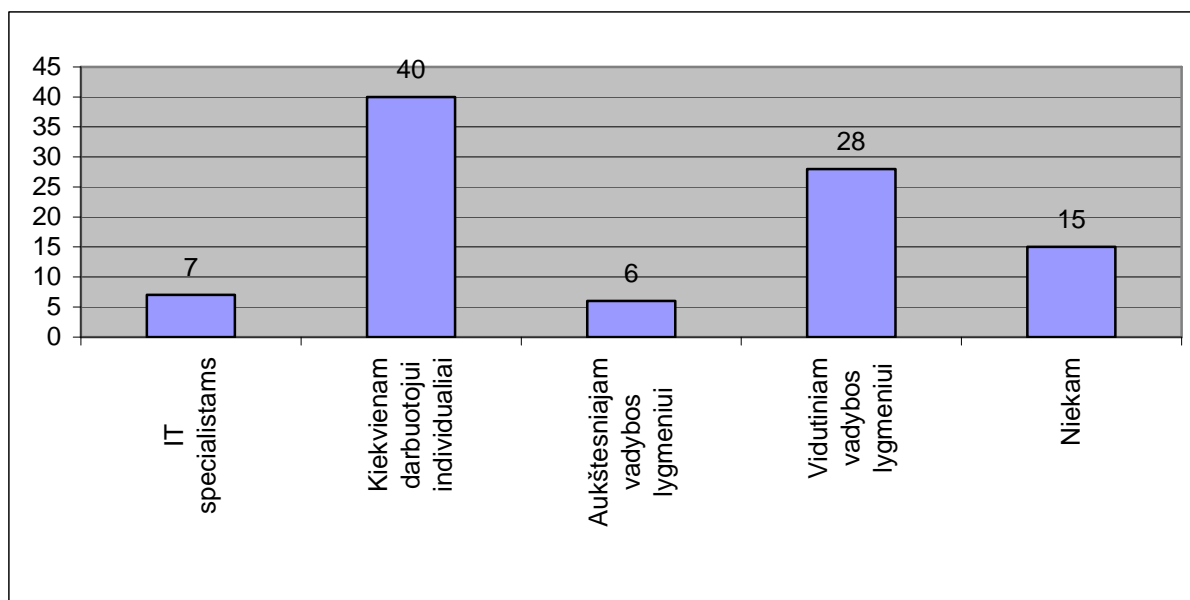
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

12 Pav. Kur žinios yra sistemiškai įsisavinamos organizacijoje?

Atsakymai : “iš aukštesniojo vadybos lygmens” – 67 atsakymai, “iš viduriniojo vadybos lygmens” – 59 atsakymai, “iš kitų darbuotojų” – 53 atsakymai, “iš darbo grupių vadovų” – 51 atsakymas į klausimą “kur žinios yra sistemiškai įsisavinamos organizacijose?” paveikslas Nr.12, reiškia jog dauguma respondentų mano jog žinių įtvirtinimą, įsisavinimas yra organizuojamas vadovaujančių darbuotojų, pradedant nuo aukščiausiojo lygio vadovų baigiant darbo grupių vadovais.

Sekantis klausimas “kam pirmiausia turėtų tekti atsakomybė už žinių įsisavinimą?” (Tryliktas paveikslas) patikrina kokia būtų siekiamybė, o ne realybė kalbant apie žinių įsisavinimą. Dauguma respondentų mano, atsakomybė už žinių įsisavinimą turėtų tekti “kiekvienam darbuotojui individualiai” – 40 – atsakymai ir tik po to atsakomybė galėtų pereiti “vidutiniam vadybos lygmeniui”. Tai parodo jog pagrindinės žinios organizacijoje yra kuriamos visų darbuotojų, taigi visi jie ir turėtų būti skatinami už efektyvų žinių fiksavimą, įsisavinimą ir turėti priemones efektyviai atlikti šį darbą.

Analizuojant kitus atsakymus pažymėtina jog, labai nedaug respondentų tokią atsakomybę priskirtų IT specialistams, arba nepriskirtų niekam.

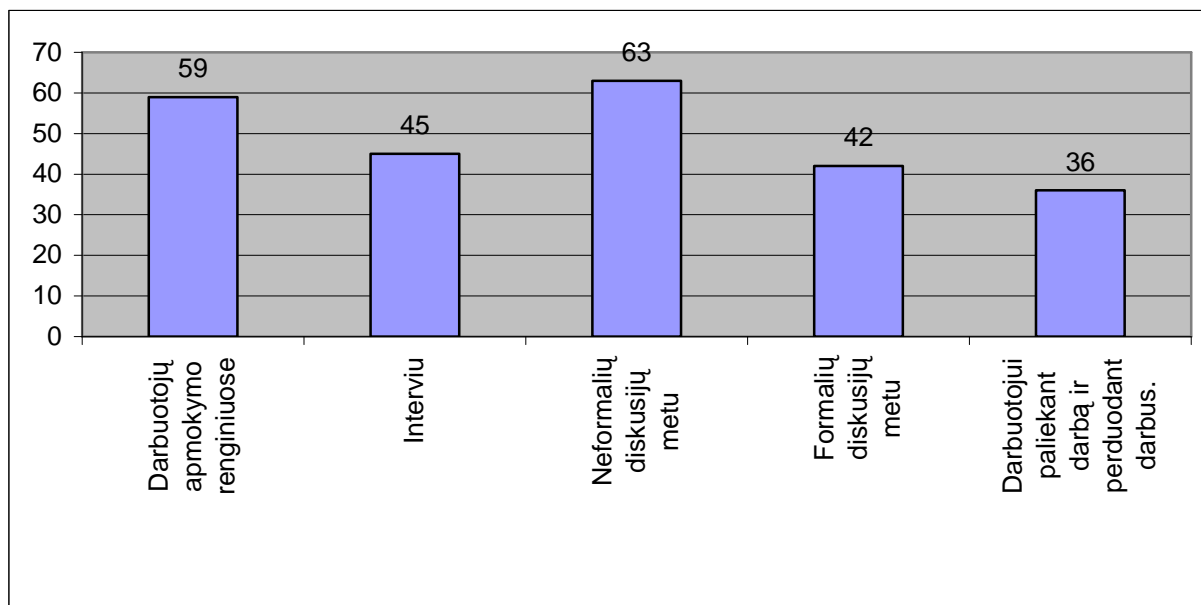


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

13 Pav. Kam pirmiausia turėtų tekti atsakomybė už žinių įsisavinimą?

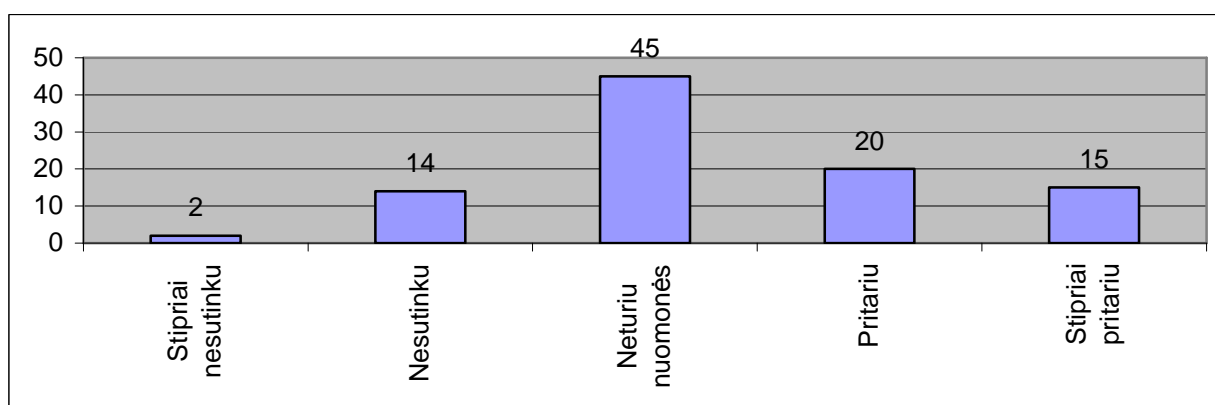
Paveiksle Nr.14 pateikiama atsakymų analizė į klausimą: “Kaip įsisavinamos nekodifikuojamos žinios?”. Nekodifikuojamos žinios yra labai svarbios organizacijai, jų reikšmė pasidaro dar didesnė kai žinoma jog šio tipo žinias yra sunkiausia perduoti kitiems organizacijos nariams. Respondentų buvo paprašyta įvardinti kokiais būdais dažniausiai yra įsisavinamos nekodifikuotos žinios. Dauguma respondentų įvardijo tokius atsakymus: “neformalių diskusijų metu” 63 – atsakymai, “darbuotojų apmokymo renginiuose” – 59 atsakymai. Taigi labai svarbu organizuoti ir skatinti darbuotojus dalyvauti neformaliose diskusijose susitikimų metu, organizuoti darbuotojų apmokymo renginius.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tokį dalyką, jog net vienas trečdalis respondentų pažymėjo atsakymą “darbuotojui paliekant darbą, ir perduodant darbus”. Šioje vietoje būtų galima identifikuoti jog pakankamai nemaža tikimybė prarasti organizacijos žinias keičiantis darbuotojams ir senajam darbuotojui nesutikus geruoju pasidalinti informacija arba tai darant pakankamai neatsakingai. Kad tokia situacija nekeltų didelės grėsmės organizacijos žinioms, reikėtų iš anksto pasirūpinti nekodifikuojamų žinių sistemingo įsisavinimo organizavimu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

14 Pav. Kaip įsisavinamos nekodifikuojamos žinios?

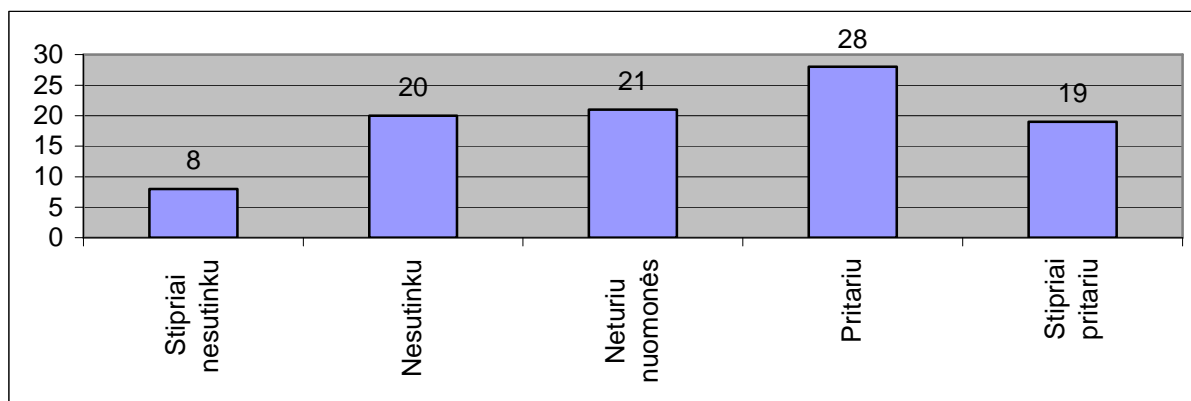


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

15 Pav. Organizacija prisideda prie žinių dalinimasi palengvinimo

Į teiginį “organizacija prisideda prie žinių dalinimasi palengvinimo” (15 Paveikslas) dauguma respondentų atsakė “neturiu nuomonės” – 45 atsakymai. Aiškios

krypties nebuvimą kalbant apie šį teiginį atspindi ir gana mažas atsakymų skaičius tenkantis atsakymams “nesutinku” – 14 atsakymų ir “pritariu” – 20 atsakymų. Šiuo anketos klausimu buvo bandoma nustatyti koks yra organizacijos indėlis į žinių dalinimosi proceso palengvinimą. Kaip matome iš atsakymų greičiausiai respondentai nemato aiškaus organizacijos indėlio į šį procesą, kas organizacijose siekiančiose efektyviai valdyti žinias turėtų būti gana aktualu.

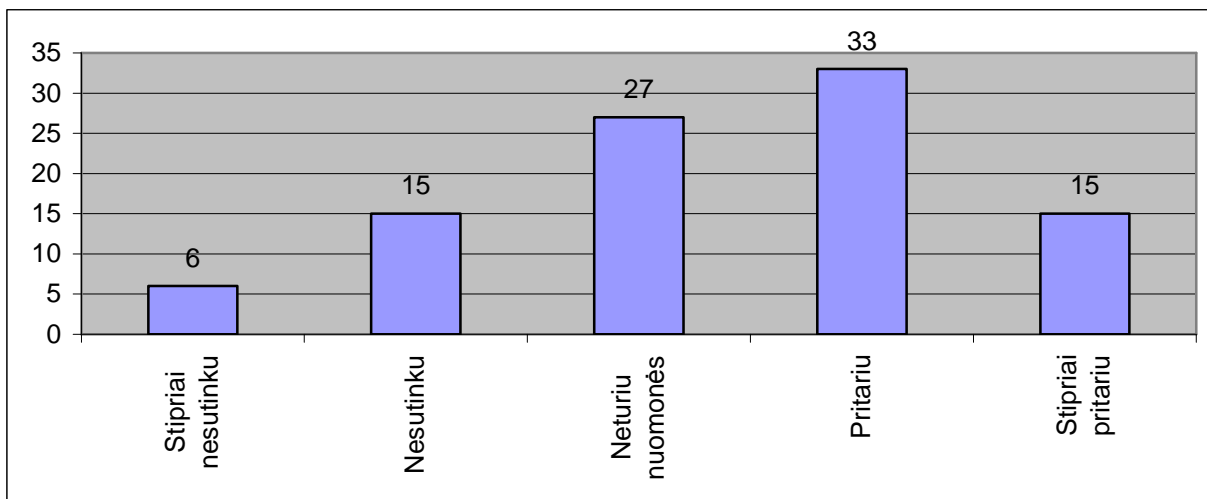


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

16 Pav. Diskusijos organizacijoje skatinamos ir palaikomos

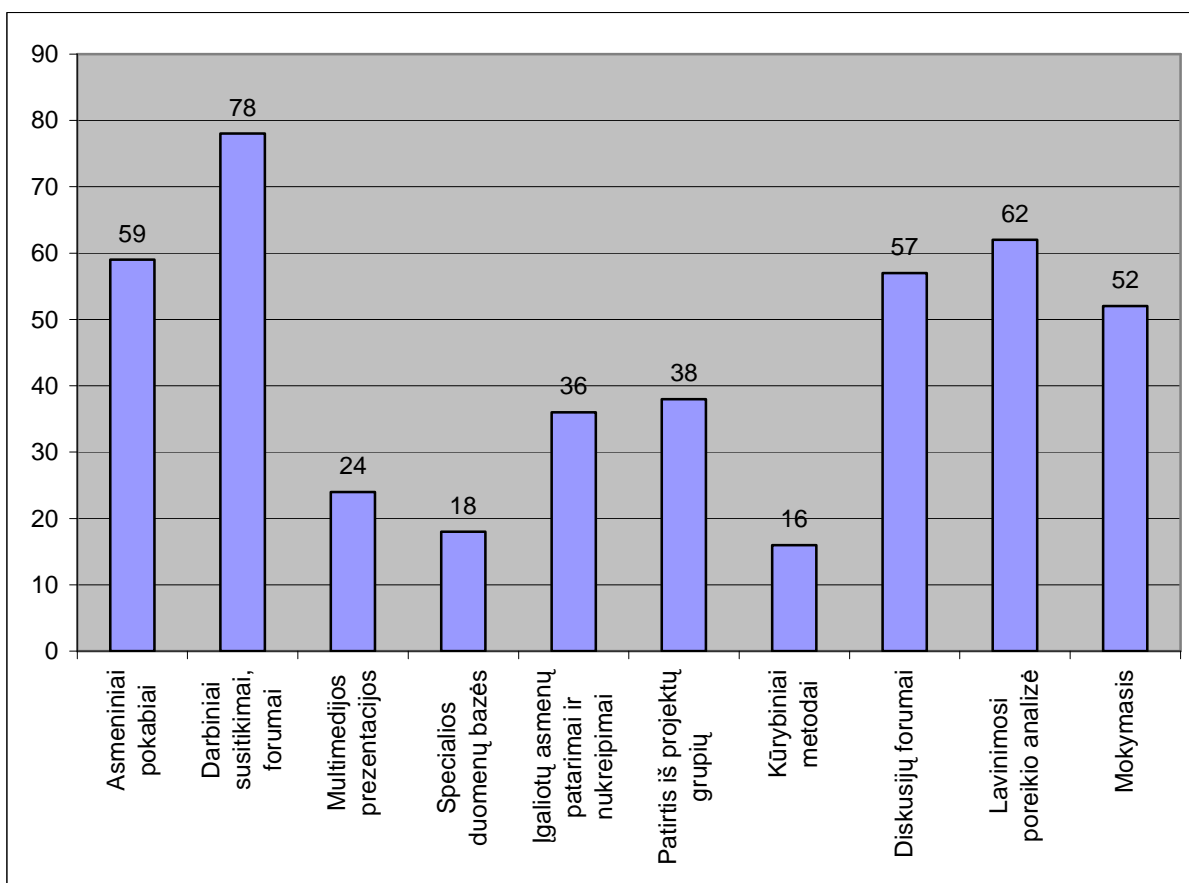
Į teiginį “diskusijos organizacijoje skatinamos ir palaikomos” (paveikslas 14) respondantai daugiausia kartų pažymėjo atsakymą “pritariu” – 28 atsakymai, atsakymai “nesutinku”, “neturiu nuomonės” ir “stipriai pritariu” surinko beveik po vienodai respondentų balsų, tai yra atitinkamai 20, 21 ir 19 balsų. Tai rodo jog dauguma respondentų labiau pritaria nei nepritaria jog diskusijos organizacijoje yra skatinamos ir palaikomos. Kaip jau minėjome anksčiau diskusijos yra svarbus veiksnys žinių įsavinime, o ypač nekodifikuojamų žinių.

17 paveiksle matome atsakymų pasiskirstymą į teiginį “technologijos palengvina mokymąsi, žinių perdavimą ir diskusijas”. Kaip matome iš žemiau pateikto grafiko dauguma atsakymų labiau koncentruojasi ties pritariančiais atsakymais, nei ties nepritariančiais. Atsakymas “pritariu” – 33 balsai, “neturiu nuomonės” – 27 balsai, “stipriai pritariu” – 15 balsų. Remiantis atsakymais galima teigti, jog technologijos yra ir gali būti tas įrankis kuriuo remiantis galima efektyviai vykdyti darbuotojų mokymą, palengvinti žinių perdavimą, panaudoti diskusijų metu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

17 Pav. Technologijos palengvina mokymąsi, žinių perdavimą ir diskusijas.

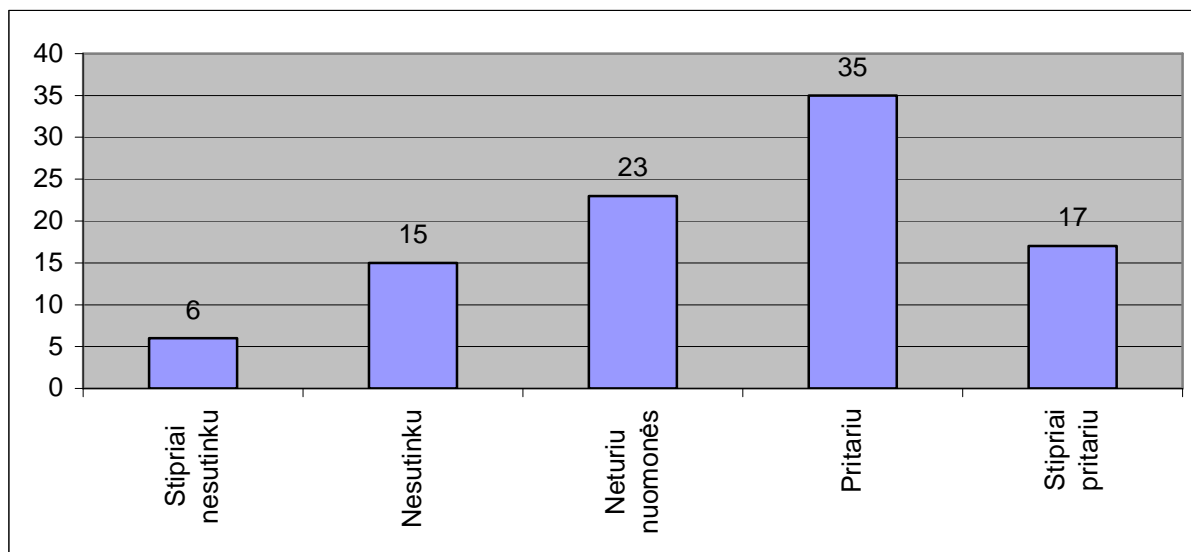


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

18 Pav. Kaip yra palengvinamas žinių dalijimasis tarpusavyje?

Analizuojant atsakymus į klausimą “kaip yra palengvinamas žinių dalijimasis tarpusavyje?” (18 paveiksle) siekiama išsiaiškinti koku būdu dažniausiai, konkrečiose organizacijose yra palengvinamas žinių dalijimasis tarpusavyje. Atsakymai į

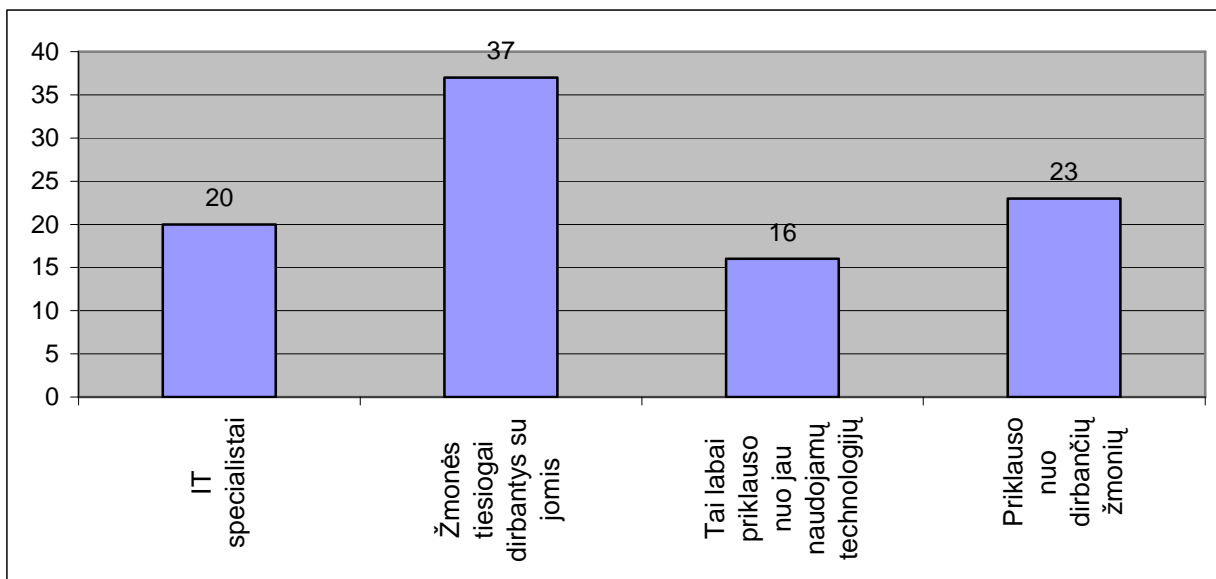
klausimus išsidėstę sekančiai: “darbiniai susitikimai, forumai” – 78 atsakymai, “lavinimosi poreikio analizė” – 62 atsakymai, “asmeniniai pokalbiai” – 59 atsakymai, “diskusijų forumai” – 57 atsakymai. Iš atsakymų į šį klausimą, asmenims atsakingiems už žinių valdymą, būtų galima daryti išvadas, jog darbuotojai žinių dalijimąsi palengvinančias priemones įvardina tokias kaip įvairūs susitikimai, pokalbiai, forumai, iš ankstesnių atsakymų galima teigti, kad dažniausiai jei būna neformalūs. Taip aktualu “lavinimosi poreikio analizė” kuris įvertintas daugiau nei pats “mokinimasis”.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19 Pav. Technologijos naudingos perduodant žinias

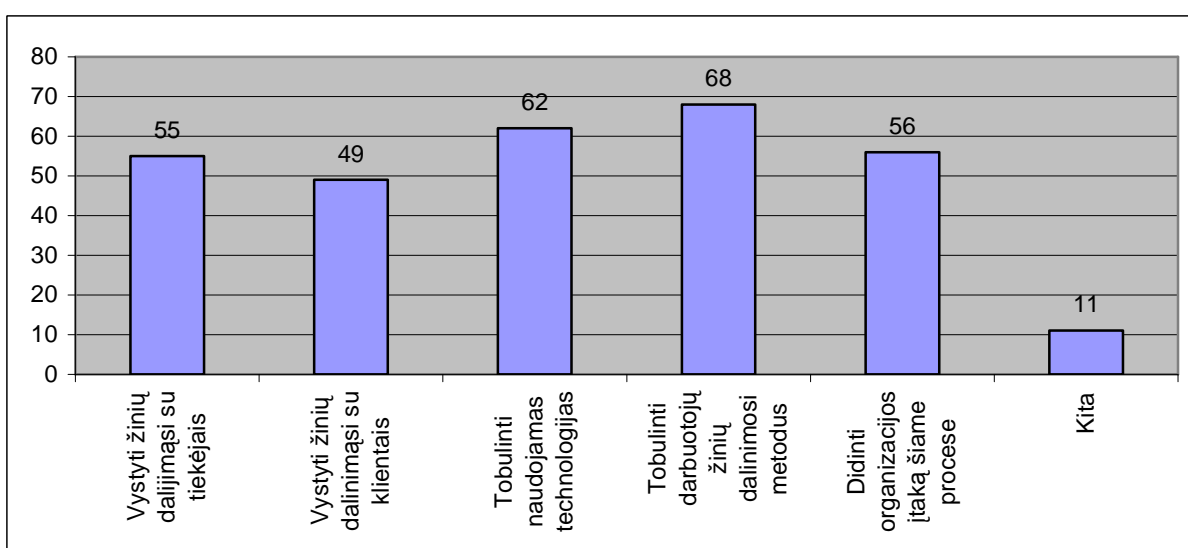
Devynioliktame paveiksle grafiškai pavaizduoti respondentų atsakymai į teiginį “technologijos naudingos perduodant žinias”. Kaip matome dauguma respondentų pasirinko atsakymą “pritariu” – net 35 atsakymai, “neturiu nuomonės” pasirinko 23 respondentai, ir net 17 respondentų pasirinko atsakymą “stipriai pritariu”. Kaip matome pusė respondentų sutinka su technologijų nauda perduodant žinias, o likusioji pusė pasidalino tarp nepritariančiųjų ir neturinčių nuomonės. Remiantis respondentų atsakymais galima teigti jog pasitelkus įvairių technologijų pagalbą galima efektyviai perdavinėti žinias organizacijoje. Kas atitiktų analizuotų įvairių autorių teiginius apie technologijų panaudojimo būtinumą valdant žinias ir technologijų teikiamą naudą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

20 Pav. Kas inicijuoja technologijas žinių vadybai?

Sekančiu klausimu: “kas inicijuoja technologijas žinių vadybai?” siekiama išsiaiškinti iš ko kyla iniciatyva naudojamoms technologijoms susijusioms su žinių vadyba. (Dvidešimtas paveikslas). Kaip matome iš paveiksle pateiktų rezultatų daugiausia respondentų pažymėjo atsakymus: “žmonės tiesiogiai dirbantys su jomis” – 37 atsakymai ir “priklauso nuo dirbančių žmonių” – 23 atsakymai. Darytina išvada jog visi palengvinimai kuriuos gali atlikti žinių valdymui naudojamos technologijos priklauso tik nuo su žinios dirbančių žmonių, tik nuo jų pačių noro ir iniciatyvos priklauso žinių valdymo efektyvumas.

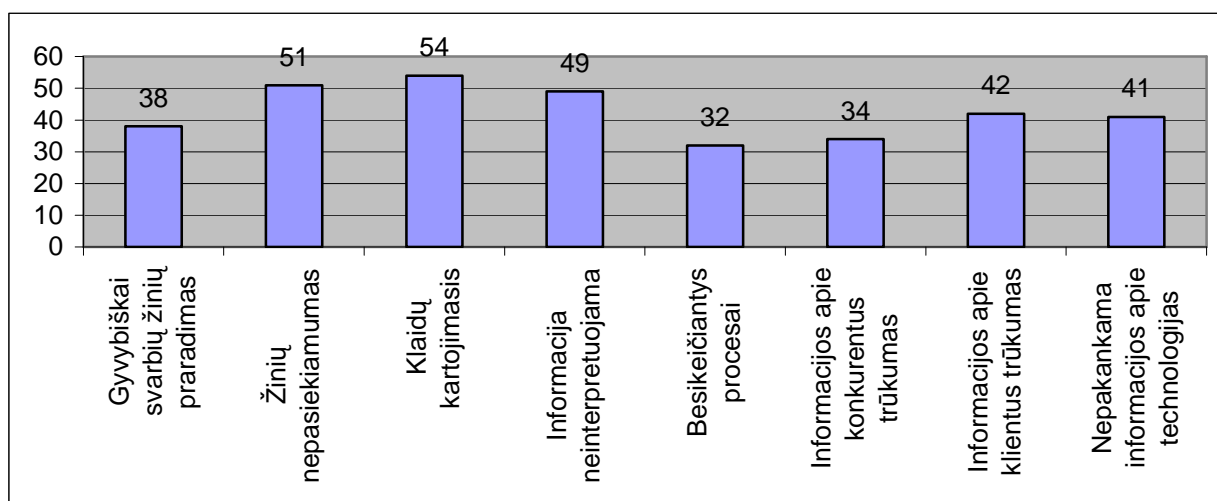


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

21 Pav. Kokie ateities planai tobulinant žinių valdymą?

Dvidešimt pirmame paveiksle pavaizduoti atsakymų variantai į klausimą: “kokie ateities planai tobulinant žinių valdymą?”. Kaip matome daugiausia respondentų pažymėjo atsakymą “tobulinti darbuotojų žinių dalinimosi metodus” – 68 atsakymai, sekantys, daugiausia kartų pažymėti atsakymai: “tobulinti naudojamas technologijas” – 62 atsakymai ir “didinti organizacijos įtaką šiame procese” – 56 atsakymai. Galima pastebėti visi daugiausia kartų pažymėti atsakymai susiję, tai yra dauguma respondentų planuoja jog organizacijos didins savo įtaką žinių valdymo procesuose pagalbomis pasitelkdami naujas žinių valdymo metodologijas ir technologijas.

22 paveiksle, respondentai į klausimą “dėl ko dažniausiai atsiranda žinių trūkumas?” nurodė tokias priežastis: “klaidų kartojimasis” – 54 atsakymai, “žinių nepasiekiamumas” – 51 atsakymas, “informacija neinterpretuojama” – 49 atsakymai.

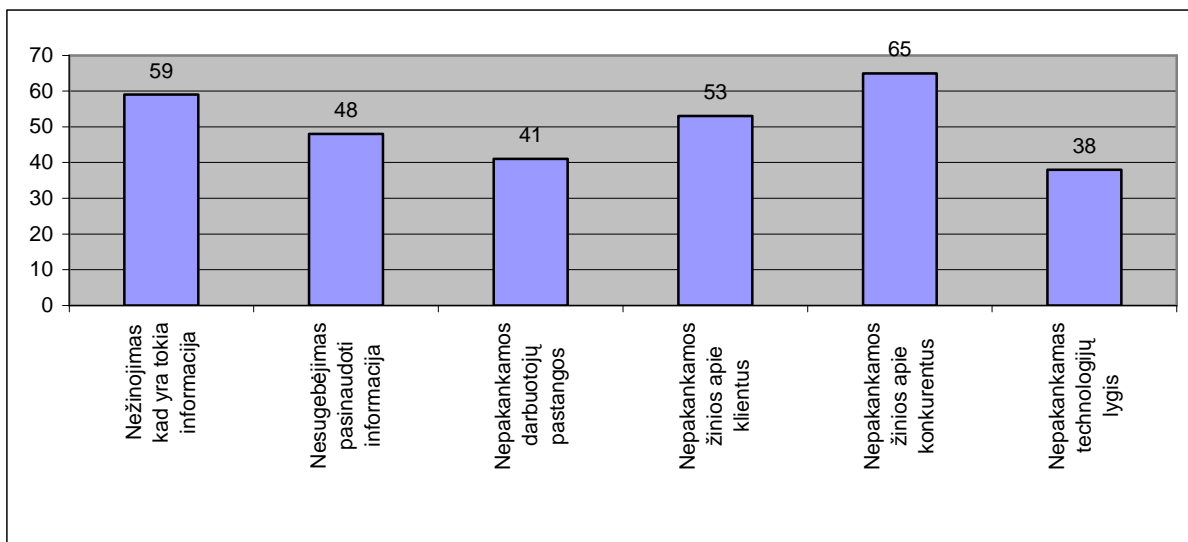


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

22 Pav. Dėl ko dažniausiai atsiranda žinių trūkumas?

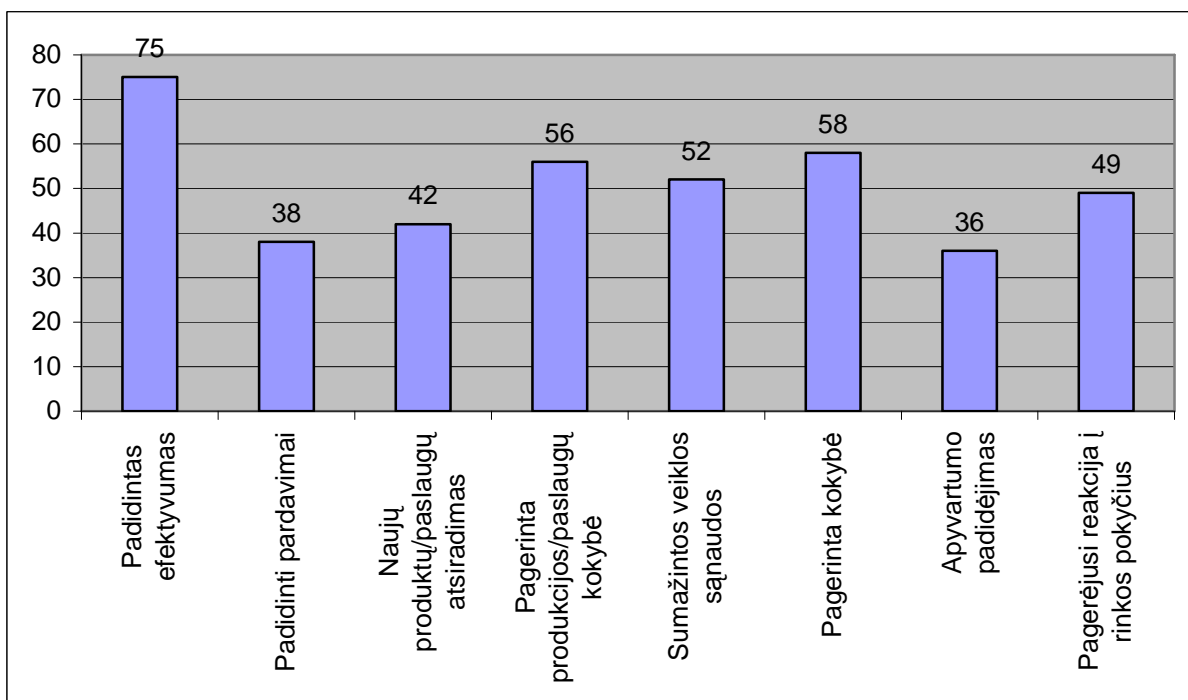
Respondentai kaip “praleistos galimybės” priežastis įvardija tokius veiksnius kaip: “nepakankamos žinios apie konkurentus” – 65 atsakymai, “nežinojimas kad yra tokia informacija” – 59 atsakymas, “nepakankamos žinios apie klientus” – 53 atsakymai (23 paveikslas). Identifikuojant priežastis dėl ko praleidžiamos galimybės versle yra žinių trūkumas. Žinių trūkumas tiek apie konkurentų veiklą, tiek apie klientų veiklą pasireiškia tuo, jog darbuotojai paprasčiausiai nežino apie tam tikros informacijos buvimą ar nebuvimą. Ši problema

paliečia visus keturis žinių valdymo modelio etapus, jei žinios buvo sukurtos, jos turi būti užfiksuotos organizacijoje, paskleistos visiems suinteresuotiems asmenims ir pasiektas tikslas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

23 Pav. “Praleistos galimybės” priežastys



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

24 Pav. Nauda iš sistemingos žinių vadybos

24 paveiksle pateikiami respondentų atsakymų pasiskirstymai į klausimą “nauda iš sistemingos žinių vadybos”. Daugiausia kartų kaip nauda buvo įvardintas: “padidintas efektyvumas” – 75 atsakymai, “pagerinta kokybė” – 58 atsakymai, “pagerinta produkcijos/paslaugų kokybė” – 56 atsakymai. Kaip matome iš apklausos metu gautų rezultatų iš sistemingos žinių vadybos gauta nauda sunkiai įvardijama skaičiais, (taip būtų jei daugiausia balsų būtų surinkę tokie atsakymai kaip: “padidinti

pardavimai”, “apyvartumo padidėjimas”, “naujų produktų/paslaugų atsiradimas”). Nauda iš sistemingos žinių vadybos yra, tačiau ji organizacijos veiklos rezultatai veikia netiesiogiai, per tokius gretutinius veiksnius kaip: pagerėjusi prekių ir aptarnavimo kokybė, efektyvesnis darbuotojų darbas, sumažėjęs praleistų galimybių skaičius.

3.3. Žinių valdymo tyrimo įvertinimas

Tyrimo rezultatai leidžia teigti jog siūlomas žinių valdymo modelis yra naudingas ir reprezentatyvus. Iš pirmųjų anketų kuriose respondentai įvardina terminus kuriais žinios yra apibūdinamos organizacijose, nusako iš ko jų manymu susideda žinios organizacijos viduje, galima patvirtinti jog modelyje įvardinti žinių valdymo procesai egzistuoja ir respondentų manymu yra aktualūs verslo įmonėms. Modelyje analizuojami žinių valdymo procesai:

- Žinių kūrimas,
- Žinių įsisavinimas,
- Žinių sklaidimas,
- Žinių panaudojimas.

Analizuojant rezultatus klausimų kurie liečia žinių kūrimo procesą galima pastebėti jog aktualios yra tiek socializacijos būdu – personalui bendraujant tarpusavyje tiek ir internalizacijos – per įvairius apmokymus ir seminarus sukurtos žinios. Taip pat buvo įvardinta ir darbe su tiekėjais ir klientais gaunamų žinių svarba. Prieštaravimų tarp gautų rezultatų ir žinių valdymo modelio žinių kūrimo proceso neišskirta.

Vertinant žinių įsisavinimo, fiksavimo procesą, pastebimas neatitikimas tarp realiai esamo ir respondentų nurodomo, pageidautino proceso ir žinių valdymo modelyje siūlomo proceso. Dauguma respondentų pažymėjo jog šiuo metu atsakomybė ir organizavimas žinių įsisavinimo proceso atestina iš aukščiausiojo ir viduriniojo vadybos lygmenų, tačiau visi įvardijo, jog atsakomybę už žinių fiksavimą turėtų prisiimti kiekvienas asmeniškai, o modelyje teigiama jog žinių įsisavinimas ir fiksavimas galimas tik po to kai yra patikrinama ir įvertinama busima žinių nauda. Taigi esama situacija labiau atitinka siūloma modelį ir šioje vietoje turbūt nieko nereikėtų keisti.

Žinių sklaidimo proceso anketose respondentai nurodo jog labiausiai žinių sklaidimą palengvina darbiniai susitikimai, forumai, asmeniniai pokalbiai, taip pat dauguma iš respondentų nurodo, kad naudojamos technologijos palengvina žinių sklaidimo procesą. Iš anketose gautų rezultatų ir įvairių autorių tyrimų analizės galima teigti, jog būtent žinių sklaidimo, internalizacijos – kai kodifikuotos žinios virsta nekodifikuotomis ir kombinacijos – kai kodifikuotos žinios lieka kodifikuotos, procese yra plačiausiai pritaikomos įvairių technologijų panaudojimo galimybės.

Analizuojant žinių valdymo naudos įvertinimo procesą, respondentai nurodė, dėl ko jiems dažniausiai trūksta žinių, kokios yra “praleistos galimybės” priežastys ir kokia nauda jiems yra iš žinių vadybos. Į pirmąjį klausimą daugiausia atsakymų buvo jog klaidų kartojimasis ir žinių nepasiekiamumas, į antrąjį: žinių trukumas apie konkurentų veiklą ir kad gana dažnai nežinoma kad tokia informacija organizacijoje yra, į trečiąjį: padidintas veiklos efektyvumas ir pagerinta paslaugų ir prekių kokybė. Iš anketų gauti rezultatai yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Pašalinus tokias problemas kaip klaidų kartojimasis, pagerinus žinių pasiekiamumą turėtų pagerėti veiklos efektyvumas ir teikiamų paslaugų ar parduodamų prekių kokybė.

Apjungus visus žinių valdymo procesus į vieningą sistemą pasinaudojant žinių valdymo modeliu, tikėtinas sinergijos efektas, tai yra naudos iš žinių valdymo dėl apjungimo padidėjimas. Todėl verslo organizacijoms siūloma žinių vadybai naudoti siūlomą žinių valdymo modelį.

IŠVADOS

1. Autoriai skirtingai apibrėžia ir klasifikuoja žinias. Buvo analizuojami mokslininkų Lundval, Blackler ir Davenport darbai. Žinių teorijas apibendrinantis ir vėliau naudotas tolimesniame tyrime yra Davenport požiūris, yra siūloma informaciją ir žinias klasifikuoti pagal tokią sistemą: Duomenys⇒Informacija⇒Žinios⇒Kompetencija, atkreipiant dėmesį į tai kada ir dėl kokių priežasčių duomenys virsta informacija, informacija žiniomis ir žinios⇒kompetencija.
2. Verslas ir jį supanti aplinka sparčiai keičiasi. Šį procesą lemia naujos technologijos, jų sukeltos globalios inovacijos. Pereinama į naują visuomeninės organizacijos etapą, kurio varomoji jėga bus ne kapitalas, bet žinios. Tokioje sparčiai besikeičiančioje aplinkoje labai svarbų vaidmenį atlieka žmonės, turintys naujausių žinių ir sugebantys jomis naudotis.
3. Žinių vadyba – tai sistemiški ir disciplinuoti veiksmai, kuriais organizacija siekia gauti kuo didesnę naudą iš turimų žinių.
4. Žinių valdyme labai aktualu yra žinių virsmai – iš kodifikuotų į nekodifikuotas ir atvirkščiai. Kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai gali vykti šiais procesais: socializacija (nekodifikuotos ⇒ nekodifikuotos), eksternalizacija (nekodifikuotos ⇒ kodifikuotos), internalizacija (kodifikuotos ⇒ nekodifikuotos), kombinacija (kodifikuotos ⇒ kodifikuotos).
5. Žinių valdyme yra išskirtini šie pagrindiniai procesai: žinių kūrimas, žinių įtvirtinimas, žinių skleidimas, žinių panaudojimas. Šiuose žinių valdymo procesuose galima ir vykta kodifikuotų ir nekodifikuotų žinių virsmai.
6. Žinių valdymo procesai egzistuoja visose verslo organizacijose, tačiau jie nėra vykdomi sistemškai. Siūlomo žinių valdymo modelio esmė yra žinių valdymo procesus apjungti į vientisą sistemą ir visus veiksmus vykdyti sistemškai ir koordinuotai. Žinių valdymo procesų apjungimo schema yra sekanti: žinių kūrimas ⇒ žinių įtvirtinimas ⇒ žinių skleidimas ⇒ žinių panaudojimas.

7. Tyrimo metu buvo patvirtinta jog verslo organizacijose egzistuoja tokie procesai kaip siūlomame žinių valdymo modelyje: žinių kūrimas, žinių įtvirtinimas, žinių sklaidimas ir žinių panaudojimas ir kad šie procesai yra aktualūs.
8. Analizuojant kiekvieno proceso rezultatus atskirai galima pažymėti, jog žinių kūrimo procese respondentų, kaip svarbus veiksnys, buvo išskirtas socializacija. Žinių įtvirtinimo procese, atsakomybę už šio proceso organizavimą turėtų prisiimti vadovybė. Žinių sklaidimo proceso optimizavimui svarios įtakos gali turėti įvairių naujų technologijų panaudojimas. Buvo nustatyta jog žinių panaudojimo procese esant efektyvesniam žinių valdymui būtų galima pasiekti veiklos efektyvumo didinimą ir padidinti teikiamų paslaugų ir parduodamų prekių kokybę.
9. Žinias organizacijoje valdant pagal siūlomą žinių valdymo modelį, tai yra apjungus visus žinių valdymo procesus į vieningą sistemą pasinaudojant žinių, tikėtinas sinergijos efektas, tai yra naudos iš žinių valdymo dėl apjungimo padidėjimas. Todėl verslo organizacijoms valdant žinias siūloma naudoti siūlomą žinių valdymo modelį.

LITERATŪRA

1. HENRIKSEN L.B. (2000) *Knowledge Management in Practice*. Report from ECOVIN project. NIVU, Aalborg,. -269p.
2. Antreprenerystė pradeda keisti tradicinę vadybą (1) (1999) [interaktyvus], *Mokslo Lietuva*, balandis – gegužė [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ic.lms.lt/ml/188/antrepr.htm>>
3. DR. YOGESH MALHORA, (2001) *Knowledge Management for the New World of Business*, [interaktyvus]. BRINT.COM,. [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>>
4. PHILIP C. MURRAY, 2002, *Information, knowledge and document management technology*, [interaktyvus], balandis [žiūrėta 2006 m. balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktic.com/topic6/12_INFKM.HTM>
5. NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995) *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, -257p.
6. What is the knowledge economy? (1999), [interaktyvus], *The Knowledge Economy*, [žiūrėta 2006 m. balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą: http://www.med.govt.nz/pbt/infotech/knowledge_economy/knowledge_economy-04.html
7. *Innovation and Competence building*, (1999) [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ponteiomagico.pt/ptengdesign/default2.asp?menu=mission&pag=3>>
>
8. BLACKLER,F. (1997) *Knowledge work and organizations: an interview and interpretation*, [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą: <[http://psol.gmu.edu/StratKM/LRNG792SKMsum99.nsf/11c09cf237b502b88525666d0028fa4b/08b19b8538a128d3852567500073f2fb/\\$FILE/BBLACK~1.PPT](http://psol.gmu.edu/StratKM/LRNG792SKMsum99.nsf/11c09cf237b502b88525666d0028fa4b/08b19b8538a128d3852567500073f2fb/$FILE/BBLACK~1.PPT)>
>
9. *Definitions*, (1999) [interaktyvus], lapkritis [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://people.clemson.edu/~pammack/define.htm>>
10. Technical paper: definitions, 2001 [interaktyvus], *Definition of technology/Science*, [žiūrėta 2006 m. balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą: <http://dspace.dial.pipex.com/ian.macgowan/tech_definition.htm>

11. Transformacijų pasaulis, (2002) [interaktyvus], *nestandartinių sprendimų asociacija*, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://sec.lt/nsa/projects/rb_sc_trans.html>
12. BLACKLER F.(1995) *Knowledge, Knowledge work and organizations: An overview and interpretation*. Organization Studies, No.6, p. 1021-1046.
13. *Informacinės sistemos*, (2004) [interaktyvus], Vytauto Didžiojo Universiteto Unix laboratorijos serveris, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www3.vdu.lt/Inf-sist/>>
14. MARWICK A. D, (2001) *Knowledge management technology*, [interaktyvus], IBM Systems Journal, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/marwick.html>>
15. *Socialization is...*, (2002), [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.nwmissouri.edu/nwcourses/martin/general/socialization/tsld002.htm>>
>
16. TOM BRINCK, (1998), *Groupware: Introduction*, [interaktyvus], Usability First, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.usabilityfirst.com>>
17. CIBULSKIS,G. (2002) *Vaizdo konferencijų VADOVAS*, [interaktyvus], KTU Programų Inžinerijos Katedra, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.soften.ktu.lt/~mockus/video/Vaizdo_konferencijos.lm13lt.html>
18. *Lotus & IBM Knowledge Management Strategy*, (2000) [interaktyvus], Meta KM Portal, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.metakm.com/article.php?sid=4>>
19. MICHAEL R. LEMING, Ph.D, (1998), *The relationship between sociology of knowledge ant the sociology of religion*, [interaktyvus], Sociology 265 -- Discussion Questions, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.stolaf.edu/people/leming/soc265rel/questions/chBerger.html>>
20. *NewsGoup*, [interaktyvus], (2002) NewsGoupe – a whatis definition, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://whatis.techtarget.com/definition/0,289893,sid9_gci212650,00.html>
21. KARI KÄNSÄLÄ,(2001) *Software Engineering Knowledge Creation in Nokia*, [interaktyvus], 11th Nordic Conference on Information and Documentation,

- [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.bokis.is/iod2001/abstracts/Kansala_abstract.doc>
22. LUNDVALL B.A. (1999) *The Social Dimension of the Learning Economy*.
DRUID Working Paper, No 1, April, Department of Business Studies, Aalborg
University.
23. *Informatika humanitaroms*, (2002), [interaktyvus], UNESCO katedra, [žiūrėta
2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.unesco.mii.lt/tyrimai.htm#kryptys>
24. *Balso technologijų panaudojimas neigaliesiems*, (2001), [interaktyvus], Lietuvių
kalba informacinėse technologijose, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per
internetą: <http://www.likit.lt/all/balso_tech/06_neigalieji.htm>
25. TOM DAVENPORT, (1996) *We Have The Techknowledge*, [interaktyvus], CIO,
[žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.cio.com/archive/091596_dav_content.html>
26. YOGESH MALTHORA, (1999), *Intellectual Capitalism: Does KM=IT?*,
[interaktyvus], BRINT.COM, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per
internetą: <<http://www.brint.com/advisor/a091599.htm>>
27. SULIMAN AL-HAWAMDEH, (2002), *Knowledge management: re-thinking
information management and facing the challenge of managing tacit knowledge*,
[interaktyvus], InformationR.net , [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per
internetą: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper143.html>>
28. BARČKUTĖ, Ona, (2002), *Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos
išteklų vadybos filosofija*, [interaktyvus], Vilniaus Universiteto leidykla [žiūrėta
2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str6.html>
29. BIELIŪNAS, Martynas; (2000), *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai,
kuriuos lemia ekonomikos tendencijos*; [interaktyvus], Vilniaus Universiteto
leidykla [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>>
30. *Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų
įmonėse metodinis vadovas: žinių valdymas*; (2004); Lietuvos ekonominės plėtros
agentūra; [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.verslovartai.lt/1vv/UserFiles/File/vadovas/4-ZiniuValdymas.pdf>>

31. ŠLEKIENĖ, Violeta; (2005); *Mokslinio tyrimo metodologija*; [interaktyvus],
[žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.su.lt/article/articleview/1060/1/516>
32. GUDAUSKAS, Renaldas; (2000); *Informacinės visuomenės kūrimo strategija: Lietuva globalių permainų kontekste*; [interaktyvus] Vilniaus Universiteto leidykla; [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/tomas14.html>
33. YOGESH MALHOTRA (2000); *Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation*; [interaktyvus] Brint.com, [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.brint.com/members/01030526/businessmodelinnovation/>>
34. GROSSMAN, Martin, (2006); *An overview of knowledge management assessment approaches*; The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol.8, Num. 2 March ; 242 p.
35. HOLSAPPLE C.W, JOSHI K.D. (2002); *Knowledge management: a threefold framework*; The Information Society, 18; 46-64 p.
36. SCULTZE U. STABELL C.(2004); *Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research*. Journal of Management Studies 41:4 June; 505 p.
37. SMITH, A. Heater, MCKEEN, D. James, (2004); *Developments in practice XIV: marketing KM to the organization*; Communications of the Association for Information Systems, Volume 14; 513-525 p.
38. SELTSIKAS, Philip, (1999); *Information management in process-based organizations: a case study at Xerox Ltd*; Info Systems J 9, 181-195 p.
39. NIELSEN, Bernhard, (2005); *Strategic knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic, management and knowledge management perspectives*; American Society for Competitiveness Vol 15, No 1; 1-13 p.
40. BUEREN, Adrian; SCHIERHOLZ, Ragnar, KOLBE Lutz, BRENNER Walter; (2005); *Improving performance of customer- processes with knowledge management*; Business Process Management Journal Vol. 11 No. 5; 573-588 p.
41. DEMAREST, Marc, (1997); *Knowledge centers and flexibility: how people think about what they know*; [interaktyvus]; [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.noumenal.com/marc/kmcenters.pdf>>

42. DEMAREST, Marc, (1997); *Knowledge management: an introduction*; [interaktyvus]; [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.noumenal.com/marc/km1.pdf>
43. POLANYI, M; (1962), *Personal Knowledge*, London, Routledge and Kegan Paul.
44. SPENDER, J.C. (1996) *Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications*; in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds.), *Organisational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications.
45. KAKLAUSKAS, Artūras; KANAPECKIENĖ, Loreta; (2005); *Žinių valdymas ir "Brita in PuBs" projektas*; Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, Vol XI, No2, 78-86.
46. KIRVAITIS, Aldas, JOKUBĖNAS, Mantautas, (2003); *Vargas dėl žinių, arba naujieji šiuolaikinės įmonės ginklai*; [interaktyvus]; NK verslas Nr.7; [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: http://nkm.lt/index.phtml?lst=article&action=view_article&id=341

SANTRAUKA (anglų kalba)

Mindaugas Norkus. Knowledge Management in Business Organisations. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 2006. – 56 p.

Summary

In the paper the theories of knowledge management, have been reviewed. While writing the paper the following goals have been pursued:

1. To present a knowledge conception in management literature. To elucidate the significance of knowledge management in Lithuanian business organizations.
2. To present theories in knowledge management, the actuality of tacit and explicit knowledge transformation. To analyze the processes of knowledge management, and deliver the model of knowledge management.
3. Through the empirical research elucidate the practical actuality of model of knowledge management in Lithuanian business organizations.

Object of research is Lithuanian business organizations., the subject matter of research is knowledge management processes in Lithuanian business organizations, and practical applying of knowledge management model in them.

Structure of the paper. The paper consists of three chapters. In the first chapter knowledge conception in management literature, the significance of knowledge management in organizations is presented. In the second chapter is presented theories of knowledge management, the actuality of tacit and explicit knowledge transformation, processes of knowledge management and delivered the model of knowledge management. In the third part is elucidated the practical actuality of model for knowledge management in the empirical research. The paper consists of 56 pages; 24 illustrations and 1 table illustrate it.

1 PRIEDAS Anketa

Esu Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, Verslo administravimo studijų programos magistrantas. Mano magistrinio darbo tema: Žinių valdymas verslo organizacijose.

Atlieku tyrimą, kurio suformuoti žinių valdymo modelį tinkamą Lietuvos organizacijoms ir įvertinti jį. Maloniai prašome Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jums labiausiai tinkančius atsakymus apibraukite.

1. Kurie terminai tiksliausiai apibūdina žinias organizacijoje?

- Intelektualusis kapitalas
- Organizacinės žinios
- Kompetencija
- Organizacinis mokymasis
- Organizacinė atmintis
- Informacinės technologijos
- Įranga ir metodologija
- Žinių įsisavinimas ir platinimas
- Žinių perdavimas

2. Iš ko susideda žinios organizacijos viduje?

- Žinios apie įrengimų funkcionavimą, jų valdymą (Hard knowledge)
- Žinios apie organizacijos procesus, valdymą (Soft knowledge)
- Dažnai besikartojančios problemos
- Sunkiai įvardijamos problemos
- Kultūrinės problemos
- Asmeninis patyrimas
- Mąstymas
- Darymas
- Dėstymas
- Vertybės
- Patyrimas
- Nekodifikuojamos žinios (tacit knowledge)

3. Kur žinios yra sistemiškai kuriamos organizacijoje?

- Būnant narystėje su įvairiomis asociacijomis
- Analizuojant konkurentų veiklą

- Dirbant su klientais
- Dirbant su tiekėjais
- Bendradarbiaujant su mokslo įstaigomis
- Mokymasis ir treniruotės
- Apsikeitimas tarpusavyje

4. Kur žinios yra sistemiškai įsisavinamos organizacijoje?

- Iš aukštesniojo vadybos lygmens
- Iš viduriniojo vadybos lygmens
- Iš darbo grupių vadovų
- Iš kitų darbuotojų
- Kasdieninės patirties metu
- Išmokstama darant projektus
- Iš klientų
- Iš tiekėjų
- Iš konkurentų
- Iš pavyzdinių kompanijų

5. Kam pirmiausia turėtų tekti atsakomybė už žinių įsisavinimą?

- IT specialistams
- Kiekvienam darbuotojui individualiai
- Aukštesniajam vadybos lygmeniui
- Vidutiniam vadybos lygmeniui
- Niekam

6. Kaip įsisavinamos nekodifikuojamos žinios?

- Darbuotojų apmokymo renginiuose
- Interviu
- Neformalių diskusijų metu
- Formalių diskusijų metu
- Darbuotojui paliekant darbą ir perduodant darbus.

7. Organizacija prisideda prie žinių dalinimąsi palengvinimo.

- Stipriai nesutinku
- Nesutinku
- Neturiu nuomonės
- Pritariu
- Stipriai pritariu

8. Diskusijos organizacijoje skatinamos ir palaikomos.

- Stipriai nesutinku
- Nesutinku
- Neturiu nuomonės
- Pritariu
- Stipriai pritariu

9. Technologijos palengvina mokymąsi, žinių perdavimą ir diskusijas

- Stipriai nesutinku
- Nesutinku
- Neturiu nuomonės
- Pritariu
- Stipriai pritariu

10. Kaip yra palengvinamas žinių dalijimasis tarpusavyje?

- Asmeniniai pokalbiai
- Darbiniai susitikimai, forumai
- Multimedija prezentacijos
- Specialios duomenų bazės
- Įgaliotų asmenų patarimai ir nukreipimai
- Patirtis iš projektų grupių
- Kūrybiniai metodai
- Diskusijų forumai
- Lavinimosi poreikio analizė
- Mokymasis

11. Technologijos naudingos perduodant žinias

- Stipriai nesutinku
- Nesutinku
- Neturiu nuomonės
- Pritariu
- Stipriai pritariu

12. Kas inicijuoja technologijas žinių vadybai?

- IT specialistai
- Žmonės tiesiogiai dirbantys su jomis
- Tai labai priklauso nuo jau naudojamų technologijų
- Priklauso nuo dirbančių žmonių

13. Kokie ateities planai tobulinant žinių valdymą?

- Vystyti žinių dalinimąsi su tiekėjais
- Vystyti žinių dalinimąsi su klientais
- Tobulinti naudojamą technologijas
- Tobulinti darbuotojų žinių dalinimosi metodus
- Didinti organizacijos įtaką šiame procese
- Kita

14. Dėl ko dažniausia atsiranda žinių trūkumas?

- Gyvybiškai svarbių žinių praradimas
- Žinių nepasiekiamumas
- Klaidų kartojimasis
- Informacija neinterpretuojama
- Besikeičiantys procesai
- Informacijos apie konkurentus trūkumas
- Informacijos apie klientus trūkumas
- Nepakankama informacijos apie technologijas

15. „Praleistos galimybės” priežastys

- Nežinojimas kad yra tokia informacija
- Nesugebėjimas pasinaudoti informacija
- Nepakankamos darbuotojų pastangos
- Nepakankamos žinios apie klientus
- Nepakankamos žinios apie konkurentus
- Nepakankamas technologijų lygis

16. Nauda iš sistemingos žinių vadybos

- Padidintas efektyvumas
- Padidinti pardavimai
- Naujų produktų/paslaugų atsiradimas
- Pagerinta produkcijos/paslaugų kokybė
- Sumažintos veiklos sąnaudos
- Pagerinta kokybė
- Apyvartumo padidėjimas
- Pagerėjusi reakcija į rinkos pokyčius