

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Laura Rusinavičiūtė,
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

**ŽINIŲ VALDYMO VERTINIMAS TARPTAUTINĖSE
KOMPANIJOSE (JŲ FILIALUOSE)**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc. J. Mačerinskas

Vilnius, 2007

Magistro darbo lydraštis

_____magistro darbas
(magistranto (-ės) vardas, pavardė)

tema _____

parengtas ginti.

(data)

(vadovo parašas)

Darbas

įregistruotas _____institute

(raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

(data)

(instituto direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

(data)

(dekano parašas)

Darbą recenzuoti gavau

(data)

(recenzento parašas)

Referato lapas

Rusnavičiūtė, Laura

Rusin 142

Žinių valdymo vertinimas tarptautinėse kompanijose (jų filialuose): magistro darbas / Laura Rusnavičiūtė; mokslinis vadovas doc. J. Mačerinskas; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 75, [5] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 70 – 74 (69 pavad.).

UDK 65.012.45

Reikšminiai žodžiai: žinios, informacija, žinių valdymas, žinių valdymo sistemos, tarptautinė kompanija.

Magistro *darbo objektas* – tarptautinės kompanijos, kurių filialai veikia Lietuvoje. *Darbo tikslas* – išanalizuoti ir įvertinti žinių valdymą tarptautinėse kompanijose, jų filialuose. Pagrindiniai *darbo uždaviniai:*

1. Pateikti pagrindines žinių valdymo sąvokas, teorijas bei susisteminti jas.
2. Nustatyti žinių valdymo specifiką tarptautinėse kompanijose pateiktų teorijų rėmuose.
3. Atlikti žinių valdymo procesų specifiką tarptautinėse kompanijose, jų filialuose.
4. Sudaryti žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo modelį.
5. Remiantis sudarytu modeliu, atlikti žinių valdymo tarptautinių kompanijų filialuose, kurie veikia Lietuvoje, tyrimą.

Naudojantis dokumentų analizės lyginamuoju metodu ir kiekybine mokslinės literatūros analize bei empirinio tyrimo metodu (t.y. apklausa raštu), prieita prie išvados, kad dauguma apklausoje dalyvavusių tarptautinių kompanijų filialų vadovai, suvokia ir žino, kad jų sugebėjimas pasinaudoti savo nematerialiu turtu tampa vis svarbesnis palyginti su jų sugebėjimais investuoti ir valdyti materialųjį turtą. Rinkai vystantis, o technologijų įvairovei ir konkurentų skaičiui augant, produktams ir paslaugoms senstant, sėkmingai veikiančios kompanijos pradedamos vertinti pagal jų gebėjimą pastoviai atsinaujinti, kurti naujas žinias, jas įsisavinti ir panaudoti naujuose produktuose ar paslaugose.

Magistro darbas gali būti naudingas tarptautinėms kompanijoms, žinių valdymo disciplinų dėstytojams ir studentams.

Turinys

Įvadas	6-7
1. Žinios ir jų valdymo vertinimas tarptautinėse kompanijose (jų filialuose)	8 -52
1.1. Žinios ir žinių valdymas	8
1.1.1. Kompanijos žinių bazė	8-17
1.1.2. Žinių valdymo samprata	17-19
1.1.3. Žinių valdymo sistemų samprata	19-20
1.1.4. Žinių valdymo veiklos ir procesai	20-27
1.2. Žinioms imlios tarptautinės kompanijos	27
1.2.1. Žinių valdymo strategija	28-29
1.2.2. Žinių kompanijos kultūra	29-33
1.2.3. Pasikeitimas žiniomis kompanijoje	33-36
1.2.4. Vadovų įtaka žinioms imliose tarptautinėse kompanijose	36-40
1.2.5. Žinių prieinamumas ir jų valdymo technologijos	41-42
1.2.6. Organizacinė kompetencija	42-47
1.2.7. Žinių valdymo matavimo sistema	47-48
1.2.8. Žinių valdymo nauda tarptautinėse kompanijose.....	48-50
1.2.9. Žinių valdymo problemos	50-52
2. Žinių valdymo vertinimo tarptautinėse kompanijose tyrimo metodologija	53-54
2.1. Žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo objektas, metodai	53
2.2. Žinių valdymo tarptautinėse kompanijose anketinės apklausos pagrindimas	54
2.2.1. Anketos sudarymo metodika	54
2.2.2. Anketinės apklausos procesas	54
3. Žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo vertinimas	55-68
3.1. Organizacinė kultūra, struktūra	56-59
3.2. Organizacinė kompetencija	59-60
3.3. Žinių valdymo procesai	60
3.3.1. Žinių identifikavimas	60-61
3.3.2. Žinių įgijimas	61-63
3.3.3. Žinių vystymas	63-64
3.3.4. Dalinimasis žiniomis ir jų platinimas	65-66
3.3.5. Žinių panaudojimas	66
3.3.6. Žinių išsaugojimas	66-67
3.4. Problemos su kuriomis susiduria kompanijos valdydamos žinias	68

Išvados	69
Bibliografinių nuorodų sąrašas	70-74
The evaluation of knowledge management in international companies (their branches) (summary) ...	75
Priedai	
<i>I priedas. Anketos pavyzdys</i>	<i>76-80</i>

Ivadas

Vykstant globalizacijos procesams, kompanijos, ypatingai tarptautinės, susiduria su pasaulinio mąsto konkurencija, todėl šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje vienas svarbiausių tarptautinių kompanijų ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinių yra žinios, arba tiksliau – sugebėjimas nuolat kurti naujas vystymuisi būtinas žinias. Tam, kad tarptautinė kompanija galėtų sukurti ar sustiprinti savo konkurencinį pranašumą, žinios ir darbuotojų kvalifikacija joje turi būti traktuojami kaip kritiniai strateginiai resursai, todėl žinios priklauso vertingiausiems, bet kartu ir sudėtingiausiems organizacijos ištekliams. Kadangi kompanijos šerdis yra darbuotojų gebėjimai, todėl kompanijos turi būti valdomos taip, kad šie gebėjimai būtų kuriami ir pritaikomi maksimaliai efektyviai ir kokybiškai.

Tarptautinės kompanijos, siekiančios išsilaikyti verslo lyderių priešakyje, privalo efektyviai išnaudoti savo darbuotojų žinias, jas vystyti, organizuoti ir pritaikyti – naujų produktų, inovacijų ir verslo sprendimų kūrime. Tik tokia kompanija, žinių valdymo teorijų požiūriu, yra pajėgi nuolat tobulėti, keistis kartu su dinamiškai besikeičiančia aplinka ir veikti efektyviai šiandienos versle.

Darbo reikšmė. Pastaruoju metu vadybos literatūroje itin susidomėta žinių valdymu, kuris laikomas vienas iš naujausių pastarojo meto organizacijų vadybos tendencijų bei mokslinių tyrimų objektų. Žinios laikomos vienu svarbiausių, strateginiu kompanijos turtu, taip pat išskirtinės kompetencijos šaltiniu. Kadangi nėra vieningai pripažįstamų žinių valdymo teorijų, terminų bei koncepcijų, tačiau išstudijavus šios srities tyrinėtojų veikalus, pagrindinės idėjos, koncepcijos bei sprendimai, liečiantys žinių valdymą tarptautinėse kompanijose, darbe yra suklasifikuoti pagal pasirinktus kriterijus, sistematizuoti, atskleisti jų privalumai, trūkumai, skirtybės bei praktinio taikymo galimybės – atlikta teorinė analizė.

Tyrimo objektas – tarptautinės kompanijos, kurių filialai veikia Lietuvoje. *Darbo tikslas* – išanalizuoti ir įvertinti žinių valdymą tarptautinėse kompanijose, jų filialuose, o šiam tikslui išskelti tokie *darbo uždaviniai*:

1. Pateikti pagrindines žinių valdymo sąvokas, teorijas bei susisteminti jas.
2. Nustatyti žinių valdymo specifiką tarptautinėse kompanijose pateiktų teorijų rėmuose.
3. Atlikti žinių valdymo procesų specifiką tarptautinėse kompanijose, jų filialuose.
4. Sudaryti žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo modelį.
5. Remiantis sudarytu modeliu, atlikti žinių valdymo tarptautinių kompanijų filialuose, kurie veikia Lietuvoje, tyrimą.

Rašant darbą panaudoti mokslinės literatūros analizės ir sintezės, apibendrinimo bei empirinio tyrimo – apklausos raštu tyrimo metodai.

Darbo sunkumai. Tarp tyrinėtų autorių nė vienas nepateikė žinių valdymo tarptautinėse organizacijose tyrimo modelio, todėl jį teko sudaryti savarankiškai. Iš sunkumų reiktų paminėti ir tai,

kad dėl apribojimų (geografinė ir finansinė prasmėmis) teko tirti tik tarptautines kompanijas, kurių padaliniai veikia Lietuvoje – tai iš principo neįgalina daryti plačių apibendrinančių mokslinių išvadų.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje pristatoma kompanijos žinių bazė, atskleisti pagrindiniai skirtumai tarp dažnai mokslinėje literatūroje, ir ypač praktinėje žinių valdymo veikloje painiojamų sąvokų: duomenų, informacijos ir žinių, taip pat pateikta žinių valdymo samprata, žinių kategorijos ir klasifikacijos bei žinių valdymo veiklos ir procesai.

Antroje dalyje yra pateikiamos žinių valdymo vertinimo tarptautinėse kompanijose tyrimo prielaidos, paaiškinama tyrimo metodologija, aprašomas tyrimo procesas.

Trečiojoje dalyje pristatomos tyrimo vertinimas, išskiriamos pastebėtos tendencijos, veiksniai. Galiausiai darbas baigiamas išvadamis.

Darbą sudaro 80 puslapių. Darbe pateikiama 28 paveikslai ir 13 lentelių.

1. Žinios ir jų valdymo vertinimas tarptautinėse kompanijose (jų filialuose)

Dauguma šiuolaikinių kompanijų veikia labai dinamiškoje žinių aplinkoje. Žinios, kaip konkurencinis veiksnys, triukšmingai įsiveržė į verslo pasaulį, nes veiklos produktai ir procesai tapo vis labiau orientuoti į žinias, todėl tarptautinės kompanijos, norinčios išlikti ir konkuruoti žinių visuomenėje, turi išmokti valdyti savo intelektualinį turtą, kitaip tariant, paslėptą lobį, esantį jų darbuotojų protuose.

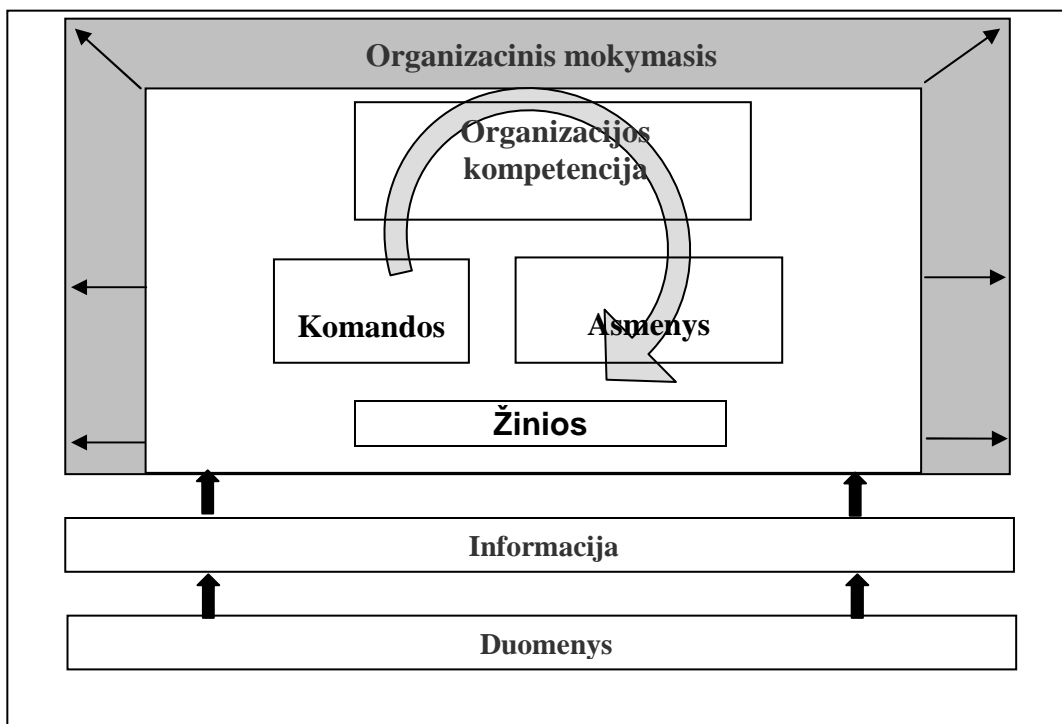
Taigi, verslo organizacijoms, ypač didelėms tarptautinėms kompanijoms kyla informacijos gausos problema. Todėl svarbu informaciją paversti žiniomis ir išmintimi bei naudingai ją panaudoti sėkmingam tarptautinės kompanijos darbui. Mes nuolat pateikame klausimus – Ar mes priimame geriausius sprendimus, remdamiesi naudingiausia informacija? Ar taupome laiką bei pinigus? Šie klausimai nukreipti į žmonių gebėjimą informaciją paversti žiniomis ir išmintimi bei naudingai ją panaudoti sėkmingam kompanijos darbui, o tam reikia valdyti žinias.

Žinios – daugiau nei atsitiktinių faktų ir duomenų rinkinys, todėl prieš pereinant prie žinių valdymo tarptautinėse kompanijose problematikos, pirmiausiai reikėtų apžvelgti pačių žinių sampratą, jų kategorijas, kompanijos žinių bazės struktūrą.

1.1. Žinios ir žinių valdymas

1.1.1. Kompanijos žinių bazė

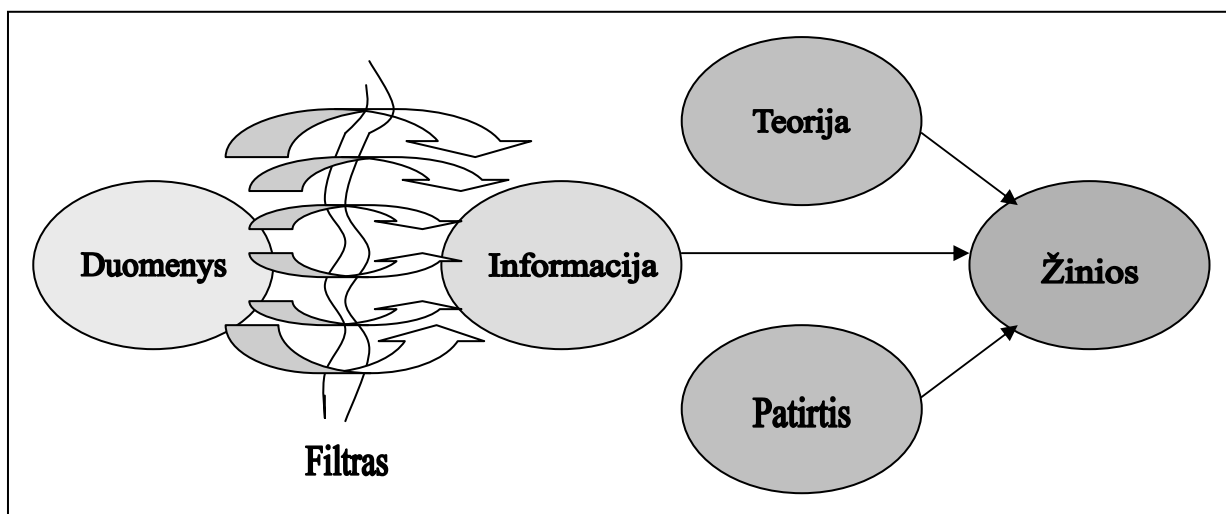
Analizuojant žinių valdymo esminius principus, visų pirma naudinga išnagrinėti, kas sudaro kompanijos žinių bazę (žr. 1 pav.).



1 pav. Kompanijos žinių bazės struktūra (Probst; Raub; Romhardt 1999)

Duomenys, informacija ir žinios yra pagrindiniai kompanijos žinių bazės komponentai bei nuolatiniai žmonių kuriamos prasmės rezultatai. *Duomenys* – tai pastovūs signalai apie žmogiškuosius veiksmus ir įvykius. Duomenis lengva saugoti ir manipuluoti jais kompiuteriuose. Atsiradus galimybei ir poreikiui, duomenys panaudojami, siekiant sumažinti neapibrėžtumo apie ką nors laipsnį. Naudojami, prasmingi, susieti duomenys tampa informacija. Taigi, *informacija* yra žmonių interpretuoti ir įprasminti duomenys.

Vadybiniu požiūriu duomenų, informacijos ir žinių skirtumas matomas *L. W. Miller ir L. Morris* (1999) mokymosi proceso modelyje. Jame analizuojamas naujų žinių kūrimo procesas (žr. 2 pav.).



2 pav. Mokymosi proceso modelis pagal *L. W. Miller ir L. Morris*

Šiame modelyje matosi, kad duomenys ir informacija yra naujų žinių kūrimo žaliava, o gautų žinių kokybė priklauso nuo patirties ir teorijų interpretacijos bei taikymo.

Informacija naudojama kasdien išreiškiant ir skleidžiant žinias, tačiau informacija nėra visiškai tas pats, kas žinios (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

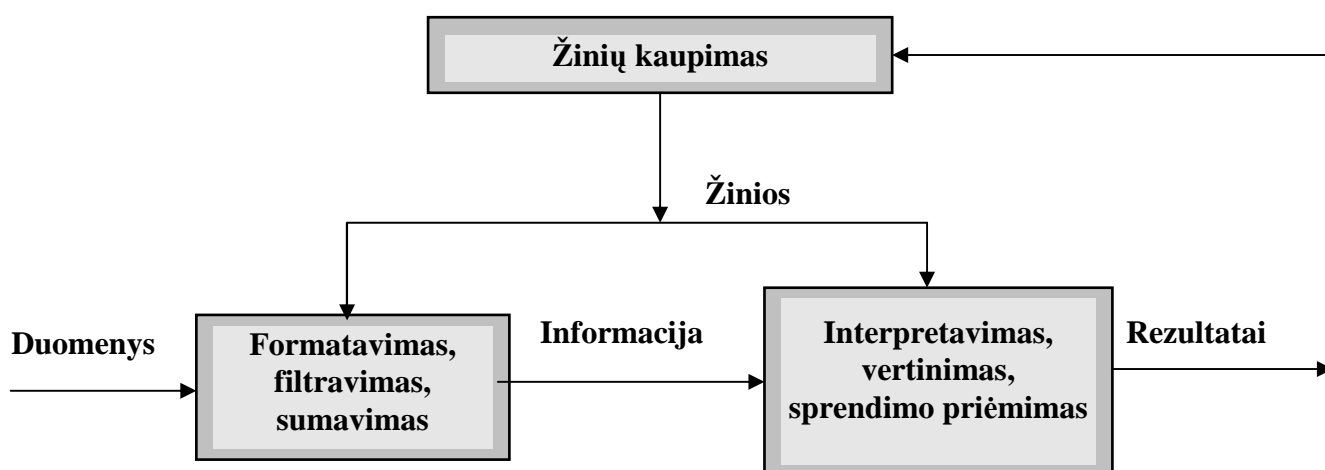
Informacijos ir žinių palyginimas

Informacija	Žinios
Informacija paprastai nesiejama su konkrečiu žmogumi, ji – objektyvi.	Žinios dažniausiai siejamos su konkrečiu žmogumi, jos – subjektyvios.
Informacija – tai pirminis produktas, ji žaliava žinioms.	Žinias žmogus kuria iš gaunamos informacijos.
Informacija tampa žiniomis tuomet, kai to nori žmogus, kai ją priima ir suvokia.	Žinios virsta informacija bendraujant – komunikacijos procesuose.

Žinių samprata

Apibrėžti žinias yra ganėtinai sudėtinga, nes įvairios mokslinės disciplinos šį terminą naudoja reikšti gana skirtingiems dalykams, o visa tai sąlygoja pati mokslo bei žinių prigimtis. Žinios yra individualios ir kitiems neprieinamos, todėl jas sunku panaudoti, tačiau jos pasireiškia per informaciją (yra sukurtos ir apibrėžiamos ja).

Žinios yra pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys vartoja sprendami problemas visuma. Jos apima tiek teoriją, tiek praktines, kasdienes taisykles bei instrukcijas. Žmonės žinias naudoja duomenims apdoroti ir versti į informaciją, jie vertina informaciją, priima sprendimus, atlieka veiksmus. Sprendimų ir veiksmų rezultatai didina žinias, kurios vėliau panaudojamos. Taigi žinios yra tiesiogiai susijusios, o kartais tapatinamos su informacija ir duomenimis. Universaliausias jų tarpusavio ryšio vaizdas pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Duomenys, informacija, žinios

Paprasčiausias žinių ir informacijos apibrėžimas yra toks: žinios – žmonių galvose organizuota informacija, tačiau žinias tyrinėjantys mokslininkai pateikia kiek kitokius jų apibrėžimus.

M. Polanyi (1966, p. 29) savo žinių koncepcijoje teigia, jog žmonės žino daugiau, nei gali pasakyti – neišreikštos žinios gali būti įgyjamos jų pačių pagalba, o išreikštos žinios turi būti neišreikštai suprastos ir taikomos. Taigi, visos žinios yra arba neišreikštos, arba neišreikštai įsisavintos, o absoliučiai išreikštos žinios yra neįmanomos. M. Polanyi suteikia žinioms asmeninę dimensiją (asmens žinios yra sąveikos tarp individų ir tradicijos rezultatas). Kalba ir tradiciniai bendravimo būdai sukuria socialinę sistemą, kuri perima, saugo ir perduoda visuomenės žinias. Neišreikštas žinojimas ir tradicijos funkcija nustato ribas žinojimui ir apriboja išmokimą. Tradicija (tai vertybių sistema individo išorėje) apibūdina, kaip žinios perteikiamos socialiniame kontekste.

Kiti autoriai, tyrinėjantys žinias bei jų valdymą savo teorijose remiasi M. Polanyi žinių koncepcija. Anot brolių *Hubert L. Dreyfus ir Stuart E. Dreyfus* „Dreyfus & Dreyfus“ žinių koncepcijos, ne visos žinios gali būti išreikštos žodžiais. Jie savo žinių teorijoje naudoja „sveiko

proto“ ir intuicijos koncepcijas, tuo pabrėždami žinių neatskiriamumą nuo žmogaus (pvz. kompiuteriai niekada negalės galvoti ir veikti taip lanksčiai, kaip žmogus). Kaip teigiama „Dreyfus & Dreyfus“ žinių koncepcijoje, tai, ką žmogus žino apie tam tikros kultūros elgseną, įgalina jį atpažinti konkrečias situacijas, o elgsenys, esant šioms situacijoms, įgytas per imitacijos procesą, bandymų ir klaidų metodą bei treniravimąsi (Dreyfus; Dreyfus 1986, p. 81). Taigi šios žinių koncepcijos esmė yra ta, kad ne visos žinios yra išreikštos, jas apsprendžia žmonių bendras supratimas ir įsitikinimai, o jie mokosi imituodami bei praktikuodamiesi.

Skirtumas tarp „Dreyfus & Dreyfus“ ir M. Polanyi žinių koncepcijų pasireiškia kalbant apie požiūrį į taisykles bei jų taikymą – „Dreyfus & Dreyfus“ teigia, kad specialistas remiasi savo intuicija ir nesilaiko jokių taisyklių, kai tuo tarpu, M. Polanyi įsitikinęs, kad visos žinios yra paremtos taisyklėmis. Tačiau visi autoriai pabrėžia individo ryšių su visuomene bei jos taisyklėmis įtakos žinioms svarbą.

T. Davenport ir L. Prusak (1998, p. 51) žinias apibūdina kaip tarpusavyje glaudžiai susijusių susistemintos patirties, vertybių, aktualios informacijos ir specialios nuovokos mišinį, kuris sąlygoja naujos patirties bei informacijos įvertinimo ir inkorporavimo sistemą. Šis apibrėžimas patvirtina, jog žinios yra grindžiamos asmeninėmis vertybėmis bei įsitikinimais, gali būti traktuojami kaip žinių dalis, didžiąja dalimi nulemianti tai, ką individas mato, įsisavina ir kokias iš stebėjimo padaro išvadas.

Kiti žinias tyrinėjantys autoriai – *I. Nonaka ir H. Takeuchi* (1995, p. 13) koncentruojasi ties žinių kūrimu bei savo požiūrį į žinias sieja su asmeniniais įsitikinimais. Jie žinias aprašo kaip susidedančias iš dviejų viena kitą papildančių dalių – išreikštų ir neišreikštų žinių, o sąveika tarp šių žinių formų yra žinių kūrimo organizacijoje pagrindas. *I. Nonaka ir H. Takeuchi* apibrėžia žinias kaip dinaminį žmogiškąjį procesą, kuris nukreipia asmeninius įsitikinimus tiesos link. Vėliau *I. Nonaka*, pabrėždamas neišreikštas žinias bei įtraukdamas turimus įgūdžius, praplėtė šį apibrėžimą: žinios – tai dinaminis žmogiškasis procesas, kuris nukreipia asmeninius įsitikinimus tiesos link ir/arba įtvirtina tam tikrus įgūdžius (*Nonaka* 1995, p. 21). Šio autoriaus modelis yra šiek tiek idealistinis ir pasižymi dideliu teoretiškumu, jis teikia pirmenybę betarpiškam individų bendravimui, visiškai neskirdamas dėmesio modernioms technologijoms, kurios palengvintų jo tyrinėjamus keturis žinių virsmų tipus.

Švedų autoriaus *K. E. Sveiby* (1994, p. 47) požiūris į žinias apima žinias bei procesą, kuriame žmonės esa nuolat įtraukti – tai yra žinių kūrimo procesas, kuris remiasi žmonių egzistuojančiomis žiniomis ir gebėjimais. Žmogaus turimos žinios riboja kažko naujo išmokymo galimybes bei žmogus yra savo profesijos vergas, nes sunku į ką nors pažvelgti iš skirtingų pozicijų. *K. E. Sveiby* dažnai nenaudoja termino „žinios“, o pirmenybę teikia platesniam kompetencijos terminui, apskritai apibrėždamas visą individo kompetenciją, kuri susideda iš penkių dalių: žinių, sugebėjimų, patirties,

nuomonių ir socialinių ryšių. Socialiniai ryšiai ir patirtis reiškia, kad dalį kompetencijos apibrėžia socialinė aplinka. Šios kompetencijos dalies individas negali pasiimti su savimi, jei jis palieka tam tikrą aplinką, todėl autorius kompetenciją skirsto į:

- *Organizacinę*, kuri apima strategijos kūrimą, marketingą, planavimą, buhalteriją ir valdymą.

- *Profesionaliąją*, kuri kompanijoje apima sistemas, taisykles, programas, instrukcijas, idėjas – visa tai, kas buvo sukurta specialistų atskirų tyrimų ir plėtojimo projektų pasekoje ar bendradarbiaujant su klientais (pvz., juridinių paslaugų kompanijose tai gali būti kontraktų standartai, laboratorijose – mechaninės ar elektroninės testavimo sistemos).

Šio autoriaus modelis nuo I. Nonaka modelio skiriasi požiūriu į tradicijos svarbą. Anot K. E. Sveiby, kompetencija (žinios) gali būti perduodamos tik tradicijų pagalba, dėka imitavimo, praktikos ir kartojimo, o tai reikalauja laiko ir negali būti pakeista moderniomis technologijomis.

Apžvelgus bei įvertinus žinias tyrinėjančių pripažintų mokslininkų pateiktus žinių apibrėžimus bei idėjas galima daryti tokias išvadas:

- Žinių procesas yra nepertraukiamas procesas, kuris apima žinių interpretavimą, naudojimą bei tobulinimą.

- Tiek informacija, tiek žinios savo esme yra specifiški kontekstui – žinios priklauso nuo konteksto, kuriame išreiškiami įsitikinimai ir įsipareigojimai. Nuo konteksto taip pat priklauso informacijos naudojimas ir taikymas. Todėl informacijos ir žinių terminus nebūdinga naudoti kaip sinonimus, nes terminai susiję nors ir su giminingais, bet tuo pat metu ir skirtingais veikimo būdais. Informacija galima aiškiai išreikšti, kai žinios savo esme yra sunkiai išreiškiamos žodžiais.

Svarbus ryšių tarp žinių ir informacijos aspektas yra nuolatinis virsmas, kuris vyksta nuo žinių link informacijos ir nuo informacijos link žinių. Šiame kontekste, I. Nonaka ir H. Takeuchi (1995) požiūris į konversiją tarp neišreikštų žodžiais žinių ir artikuliuojamų žinių yra teisingas kelias siekiant suprasti nuolatinę žinių ir informacijos apykaitą (*conversation*) tarp verslo struktūrų, grupių viduje ar tiesiog tarp pavienių individų kompanijoje (žr. 2 lentelę). Kiekvienas iš kvadratų, kurie pavaizduoti lentelėje, apibūdina keturis konvertavimo procesų, apimančių informaciją ir žinias, tipus.

Žinių virsmas informacija ir atvirkščiai (Krogh; Roos; Kleine 1998)

		ŽINIOS	↓	INFORMACIJĄ
ŽINIOS	IŠ	Neišreikštos į neišreikštas		Neišreikštos į išreikštas
		Informacijos sklidimas tarp žmonių (pokalbis)		Asmuo perduoda žinias per dokumentus, žinutes ir duomenis
INFORMACIJOS	IŠ	Išreikštos į neišreikštas		Išreikštos į išreikštas
		Dokumentai, duomenys, žinučių reikšmingų tam tikram asmeniui perdavimas		Informacija apie informaciją: dokumentai, duomenys, žinutės organizuojami į indeksus, žemėlapius, taisykles ir saugyklas

Žinių kategorijos

Literatūroje dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės žinių grupės: išreikštos ir neišreikštos žodžiais žinios.

Išreikštos (*explicit knowledge*), kodifikuotos žinios yra lengvai perduodamos formalios ir sisteminės kalbos pagalba (Muller 2001), t.y. žodžiais, paveikslais, brėžiniais ir t.t. Šiomis žiniomis galima lengvai dalintis su kitais komunikuojant. Perduodant aiškias žinias, kitas asmuo jas dažniausiai priima kaip informaciją, todėl dažnai žinių ir informacijos sąvokos klaidingai naudojamos kaip sinonimai (nors šie terminai labai susiję, jie negali būti vertinami kaip absoliutūs atitikmenys). Išreikštos žodžiais žinios dažniausiai siejamos su faktais, kuriuos tikrai žinome. Kita vertus, aiškiai suvokiamos žinios gali būti ir įsivaizduojamos.

Taigi struktūrizuotos ir išreikštos žinios yra labai svarbios, tačiau norint nuolat tobulėti darbe, reikalingos nestruktūrizuotos ir neišreikštos žinios. Išreikštas ir struktūrizuotas žinias gali rasti, įsisavinti bei naudoti kiekvienas, o neišreikštos žinios yra tai, kas skiria kvalifikuotą darbuotoją nuo paprasto. Organizacinę kompetenciją sudaro ne tik išreikštos „žinau ką“ (*know-what*) žinios, bet ir ne visada aiškiai išreiškiamos „žinau kaip“, (*know-how*), panaudotos praktiškai.

Neišreikštos žodžiais žinios (*tacit knowledge*) yra suprantamos kaip asmeninės žinios, pagrįstos individualia patirtimi bei vertybėmis, jos priklauso nuo žmogaus charakterio ar įgytos patirties. Ši kategorija tiria žinių vystymąsi ir jų perdavimą, atitinkantį sąveiką tarp išreikštų ir neišreikštų žodžiais žinių. Neišreikštos žinios – tai tam tikra gebėjimų forma (pvz., „žinau kaip“), kurią sunku perduoti kaip informaciją bendraujant su kitais asmenimis. Šias žinias reikia paversti aiškiais ir išreiškiamomis, nes kitu atveju nebus galima jų įvertinti, pagerinti ar pasidalinti su kitais.

Danijos Olborgo universiteto profesorius B. A. Lundvall (1996) išskiria keturias žinių kategorijas (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Žinių klasifikavimas pagal B. A. Lundvall

Žinių kategorija	Žinių kategorijos apibūdinimas	Pavyzdžiai
Žinau ką (<i>know-what</i>)	Tai žinios apie faktus, kurios gali būti lengvai kodifikuotos, paverstos į informacijos vienetus – bitus.	Gali būti žinios apie tai, koks kompanijos pelnas buvo praeitais metais, kokia yra tam tikro automobilio rida ir pan.
Žinau kodėl (<i>know-why</i>)	Tai žinios apie principus ar įstatymus.	Gali apimti tiek gamtos vyksmo principus, tiek žmonių visuomenės sukurtus įstatymus ar normas atskirų žmonių prote.
Žinau kaip (<i>know-how</i>)	Tai žinios, susijusios su gabumais, sugebėjimais atlikti tam tikrą užduotį.	Gamybinę cecho liniją aptarnaujančio darbuotojo rutininis darbas – jis turi gerai išvystytą “know-how”, kaip atlikti savo darbą. Ši žinių rūšis apima ir įgūdžius darant intelektualinius sprendimus, atliekant užduotis.
Žinau kas (<i>know-who</i>)	Tai žinios susijusios su informacija apie asmenis, kurie žino ką ir žino kas gali padaryti.	Pavyzdžiui, teisininkai žino, į kokias institucijas konkrečiu atveju reikia kreiptis. Muitinės tarpininkų firma žino, ką reikia daryti, kad prekių siunta teisėtai kirstų valstybės sieną.

Autorius atskyrė žinias, kurios gali būti siejamos labiau su informacija, ir kompleksiškesnes žinių rūšis – jo išskirtos pirmosios dvi žinių kategorijos (*žinau ką* ir *žinau kodėl*) labiau siejamos su informacija knygoje, paskaitos ar duomenų bazės, o kitos dvi kategorijos (*žinau kaip* ir *žinau kas*) labiau sietinos su neišreikštomis žiniomis, įvairiais žmonių įgūdžiais bei patirtimi.

Taigi išreikštos žinios apima „*žinau kad*“, o neišreikštos – „*žinau kaip*“ ar „*žinau kodėl*“. Taikant išreikštas žinias, jos įsisavinamos, jungiamos su esama patirtimi, taip sukuriant naujas, unikalias „*žinau kaip*“ ar „*žinau kodėl*“ žinias, kurias taikant kuriama vertė.

Kitas žinias tyrinėjantis autorius H. Collins (1993, p. 111) pasiūlė kiek kitokią keturių kategorijų žinių klasifikavimo sistemą, kurioje jis atskiria kodifikuotas ir nekodifikuotas žinias (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Žinių klasifikavimas pagal H. Collins

Žinių kategorija	Žinių kategorijos apibūdinimas
Simbolinio tipo žinios (<i>symbolic-type</i>)	Tai žinios, kurios gali būti perduodamos be jokių netekimų kodifikuotoje formoje (pvz., knygoje ar elektroninėse laikmenose).
Įkūnytos žinios (<i>embodied</i>)	Tai žinios, kurios yra laikomos pačiame žmogaus kūne (pvz., kaip žaisti golfą). Jos įgytos internalizacijos procese, nėra lengvai perduodamos.
Intelektualios žinios (<i>embrained</i>)	Tai žinios, kurios yra saugojamos pačiose smegenyse.
Įgytos kultūros pagalba žinios (<i>encultured</i>)	Tai žinios, kurios yra susijusios su socialinėmis grupėmis ir visuomene.

Anglijos Lancasterio universiteto dėstytojas F. Blackler (1995, p. 1032), remdamasis H. Collins analize bei sutelkdamas dėmesį į organizacinę struktūrą bei valdymą, pasiūlė tokį žinių klasifikavimą:

Žinių klasifikavimas pagal F. Blackler

Žinių kategorija	Žinių kategorijos apibūdinimas
Intelektualios žinios (<i>embrained</i>)	Tai abstrakčios žinios, priklausančios nuo suvokimo ir pažinimo įgūdžių, kurios susijusios su aukštesnio lygio, mokslinėmis žiniomis.
Įkūnytos žinios (<i>embodied</i>)	Tai žinios, susijusios su tam tikrų veiksmų atlikimu, gali būti tik dalinai išreikštos (kodifikuotos). Jų perdavimui būtinas betarpiškas kontaktas tarp žmonių, jusli informacija bei fizinių judesių pavyzdžiai.
Įgytos kultūros pagalba žinios (<i>encultured</i>)	Tai žinios, susijusios su bendro supratimo įgijimo procesais. Jos įtvirtintos kultūrinėse sistemose, labai priklauso nuo kalbos, yra socialiai konstruojamos ir atviros diskusijoms.
Įtvirtintos žinios (<i>embedded</i>)	Tai žinios, slypinčios sisteminiuose rutiniuose procesuose, gali būti įtvirtintos technologijoje, sistemose, rutinoje ir procedūrose.
Kodifikuotos žinios (<i>encoded</i>)	Tai žinios užrašytos ženklais ar simboliais knygoje, taisyklėse, veiklos instrukcijose ar elektroninėse laikmenose. Kodifikavimas reikalauja abstrakčių kodifikavimo žinių atskyrimo nuo kitų žinių rūšių.

J. C. Spender (1996) teigia, kad žinios darbovietėje dažniausiai susideda iš trijų komponentų:

- suvokimo (*conscious*) – šį komponentą yra lengviausiai kodifikuoti (*codified*), nes individas supranta, ką jis daro;
- automatiškumo (*automatic*) – čia individas veikia nesąmoningai;
- kolektyviškumo (*collective*) – kolektyvinės žinios siejasi su žinių sklidimu tarp įvairių narių darbo vietoje.

Žinios nepriklauso įprastinių kompanijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei, t.y. integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurios didžioji dalis sudedamųjų yra neišreikštinės žinios: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus kompanijos kapitalas.

Apibendrinant galima teigti, jog vienos unifikuotos žinių koncepcijos ar teorijos nėra t.y. egzistuoja įvairūs požiūriai, kuriuose galima išvelgti tam tikrų bendrybių.

Kompanijos žinių bazės formavimas

Tarptautinės kompanijos nariai dalinasi informacija, ja keičiasi, papildo ir produkuoja, peržiūri tikrina ir pan. Įgytos žinios tai, kas yra išmokstama ir perimama kita forma. Pasikeitimas žiniomis nėra kažko davimas ar kažko gavimas, – tai galioja tik pasikeitimui informacija. Jei tarptautinės kompanijos nariai yra suinteresuoti padėti vienas kitam – sukurti naujas galimybes veiklai, tuomet pasikeitimas žiniomis yra efektyvus. Tai tarsi mokymasis, nes dauguma tokios veiklos, kuri yra svarbi tarptautinei kompanijai yra kolektyvinė. Šis faktas ypatingai atskleidžia šiuolaikinių tarptautinių kompanijų vystymosi galimybes ir tendencijas (t.y. šiomis dienomis, kiekvienas žmogus, kuris užsiima efektyvia ir sėkminga veikla, būtinai priklauso tam tikrai komandai (*team*), kurios veiklos efektyvumas priklauso nuo mokymosi „mąstyti kartu“, kuris reikalauja tam tikrų bendrų žinių ir atitinkamų bendrų įgūdžių bei sugebėjimų).

„Mąstymo kartu” efektas apibūdinamas keliomis pagrindinėmis savybėmis, kurios pabrėžia naujų mokymosi galimybių poreikį:

- Žmonių sugebėjimas vienareikšmiai suvokti bendrą tikslą ir sugebėti kurti bendras vizijas, kurios pagrįstos kompanijos narių (tiek individualiai, tiek kolektyviai) sukurtomis bendromis žiniomis ir įgyta patirtimi.
- Kompanijos narių, individų sugebėjimas mąstyti plačiai ir išvelgti daugelio dalykų daugiadiscipliniškumą, tarpdiscipliniškumą, taikyti sisteminio mąstymo įgūdžius, kartu aptariant, analizuojant gaunamą informaciją.
- Žmonių mąstymo galimybių panaudojimas, t.y. dirbant kartu, įgyjant bendras žinias ir patirtį, tačiau turint skirtingus individualius scenarijus, kurie susiformavę socializacijos procese, kuriame komandos nariai randa sprendimus ir išvadas bei galimybes veikti.

Sudėtingoje išorinėje aplinkoje tarptautinės kompanijos nariai kolektyviai atlieka daugelį funkcijų. Individų veiksmai ir elgesys bei kompanijos patirtis yra dažnai apibrėžiami kaip visuma tikslų, uždavinių, siekių ir išmoktų veiklos būdų – tai visuma to, kas gali tarnauti kaip tam tikra kompanijos veiksmo teorija (*theory of action*).

Dauguma mokslininkų, nagrinėjančių tarptautinių kompanijų veiklą, jų naudojamą informaciją, individualių ir bendrų kompanijos žinių bazės formavimą, nurodo, kad kompanijos veiksmo teorija, (kompanijos elgesys) atitinkamose sąlygose priklauso nuo keleto dalykų:

1. Susitarimų ir nuostatų, kaip turi veikti kompanija, t.y. koks turi būti jos elgesys atitinkamose sąlygose (bendrosios veiklos nuostatos);
2. Išvardintų nuostatų įgyvendinimo strategijų;
3. Būdų ir nuostatų bei strategijų derinimo (Chun wei Choo 1998, p. 220).

Daugelis kompanijos teorijų kūrėjų teigia, kad kompanijos veiksmo teorijas galima nustatyti dviem būdais:

- *Formaluoju būdu.* Šiuo atveju, norint nustatyti kompanijos veiksmo teoriją yra peržiūrimi formalūs kompanijos dokumentai: kompanijos įsteigimo dokumentai, tikslų ir misijos apibrėžimai, politikos postulatai, darbo instrukcijos ir aprašymai, archyvai.
- *Kompanijos elgsenos tyrimo būdu.* Šiuo atveju gali būti analizuojamas realus kompanijos elgesys, kuris parodytų kaip elgiasi atskiri kompanijos nariai priklausomai nuo tam tikrų taisyklių ir atitinkamo situacijos suvokimo.

Nepaisant to, kiekvienas tarptautinės kompanijos narys konstruoja dalinę kompanijos kaip visumos reprezentaciją – asmeninį įvaizdį (*private image*) (Chun wei Choo 1998, p. 221). Asmeninių reprezentacijų visumos analizė atskleidžia, kaip atskirų individų veikla ir identitetas atitinka visos kompanijos kontekstą. Šie asmeniniai įvaizdžiai yra susiję su bendromis tarptautinės kompanijos reprezentacijomis – bendrais scenarijais (*public maps*) – t.y. darbo procesais, įvairiomis vykdomomis procedūromis ir kompetencijomis.

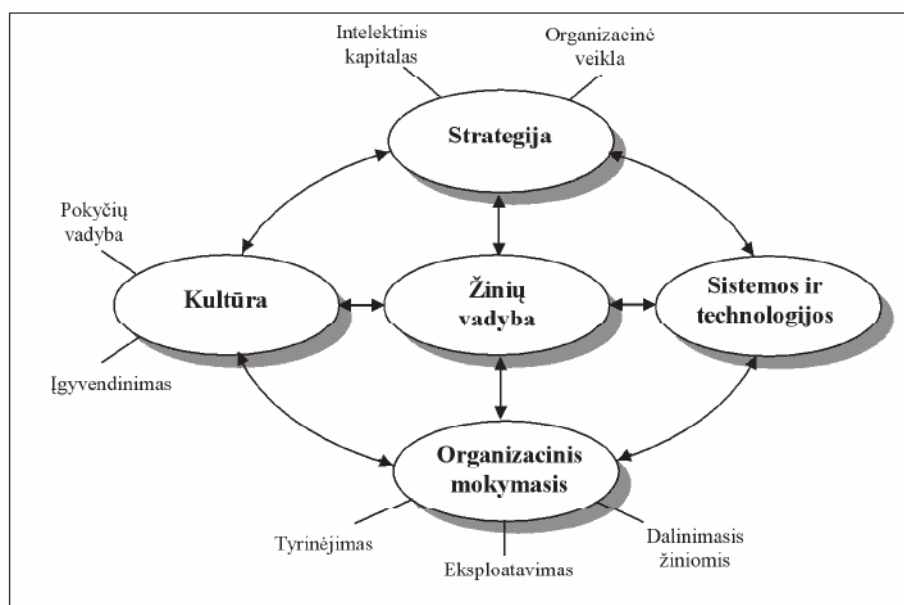
Dauguma šiuolaikinių tarptautinių kompanijų savo narių asmenines reprezentacijas formuoja taip, kad jos galėtų reprezentuoti ir pačią kompaniją, kompanijos nariui būnant tik dalimi visumos. Tokiu būdu tarptautinė kompanija konstruoja tam tikrus bendrus narių įgūdžius, atitinkamas nuostatas ir požiūrius, tam tikrus veiksmo standartus ir pan. Taigi kompanijos mokosi konstruodamos, bandydamos ir peržiūrdamos savo veiksmo teorijas.

Taigi, žinios, susistemintos į žinių bazę, teigiamai įtakoja perdavimą, palengvina priėjimą prie duomenų ir padidina skleidimo greitį.

1.1.2. Žinių valdymo samprata

Analizuojant žinių valdymo veiklas bei procesus, visų pirma naudinga įsigilinti žinių valdymo bei žinių valdymo sistemų sampratas, nes naudingai išanalizuotos ir racionaliai panaudotos sukauptos žinios, pagrįstos geriausia praktika, atneša tarptautinei kompanijai sėkmę, todėl dauguma autorių žinių valdymą traktuoja kaip kompanijos sėkmės garantą.

Dalis šiuo metu publikuojamos literatūros apie žinių valdymą yra labai susijusi su informacijos sistemomis, o tai gali sudaryti įspūdį, kad žinių vadyba mažai kuo skiriasi nuo informacijos vadybos. Kita literatūra labiau pabrėžia intelekto išteklius žinių kūrimo ir skleidimo prasme, dėl to kartkartėmis daroma prielaida, kad žinių valdymas tėra intelekto išteklių valdymas. Be šių vyraujančių žinių valdymo dalykų matmenų, literatūroje išskiriami ir kiti, aprėpiantys visą spektrą dalykų nuo strategijos iki kultūrinių pokyčių valdymo (žr. 4 pav.).



4 pav. Žinių valdymo matmenys (Jashapara, 2004, p. 12)

Pasak A. Kaklausko, E. Zavadsko, L. Gargasaitės (2004), naujos žinios sukuriamos žmonėms tarpusavyje sąveikaujant, kada bendrauja individai, kurie turi skirtingas žinias. Geriausia darbuotojų patirtis, išmintis ir žinios, panaudotos reikiamu laiku bei būdu kompanijai valdyti, padeda jai pasiekti pačių geriausių rezultatų.

Taigi, literatūroje pateikiama daug žinių valdymo apibrėžimų ir skirtingi autoriai tai apibrėžia savaip (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Ivairių autorių žinių valdymo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas	Akcentuojami žinių valdymo elementai
<i>K. M. Wiig</i> (2000)	Sisteminas ir aiškiai apibrėžtas su žiniomis susijusių veiklų, procesų, procedūrų, programų ir politinių nuostatų valdymas.	Veiklos, procesai, programos, nuostatos
<i>P. Loshin</i> (2002)	organizacijos duomenų rinkimo procesas arba mokslas, atpažįstant ir suprantant santykius ir metodus, paverčiant tai naudojama, prieinama informacija, vertingomis žiniomis	Žinios, mokslas, procesai
<i>R. M. Grant</i> (2000)	Žinių ir jų procesų organizacijoje visumos valdymas, siekiant įvairių žinių valdymo veiklų bei žinių tipų integracijos.	Žinių tipai, žinių valdymo procesai
<i>C. O'Dell, C. J. Grayson</i> (1998)	Žinių identifikavimo, fiksavimo ir panaudojimo procesas, padedantis organizacijai sėkmingai konkuruoti.	Procesas
<i>D. J. Skyrme</i> (1999)	Aiškiai apibrėžtas ir sisteminas organizacijai svarbių žinių ir jų kūrimo, kaupimo, organizavimo, skleidimo bei panaudojimo procesų valdymas, siekiant organizacijos tikslų.	Žinios, procesai
<i>C. Hsinchun</i> (2001)	Žinių rinkimas, sisteminimas, saugojimas, atkūrimas ir palaikymas. Žinių valdymas buvo svarbi problema nuo senų laikų ir neišspręsta iki šiol.	Žinių valdymo procesai
<i>A. Wensley, A. Verwijk-O'S.</i> (2000)	Žinių generavimo, kodavimo, vystymo ir perkėlimo procesų visų etapų valdymas.	Žinių valdymo procesai

Naudojantis pateiktais apibrėžimais, žinių valdymą galima būtų apibrėžti, kaip būtiną procesą (tarptautinėms kompanijoms, siekiančioms išlikti lyderėmis konkurencingoje rinkos aplinkoje), informacijos kaupimą, sisteminimą, saugojimą ir racionalų naudojimą bet kuriuo reikiamu momentu ir priimtinu būdu.

1.1.3. Žinių valdymo sistemų samprata

Siekiant tinkamai panaudoti sukauptą informaciją, paverstą žiniomis, o žinias – išmintimi, paremta geriausia praktika, pasitelkus informacines technologijas, galima sukurti sėkmingą žinių valdymo sistemą. Tarptautinė kompanija, naudodama žinių valdymo sistemas, pasiekia didžiausią sėkmę.

Daugelis žinių valdymo sistemų taikomos informacijai rinkti bei saugoti, nes jos informaciją daro prieinamą daugeliui tarptautinės kompanijos darbuotojų. Todėl šių sistemų svarbiausias tikslas – kaupti kompanijos bendras žinias ir jas naudoti vėl ir vėl. Žinių valdymo sistemos padidina keitimąsi žiniomis ir supratimo platinimą tarp tarptautinių kompanijų, jų filialų ir pagerina bendradarbiavimą tarp kompanijos darbuotojų.

Organizacijų tyrimų literatūroje skirtingi autoriai pateikia įvairius žinių valdymo sistemų apibrėžimus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Žinių valdymo sistemų apibrėžimai

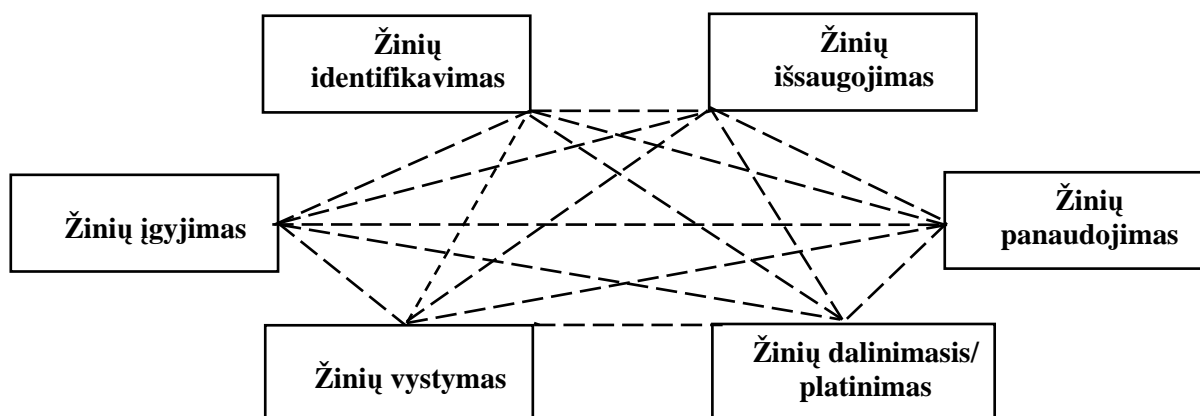
Autorius/Šaltinis	Apibrėžimas	Akcentuojami elementai
<i>J. Smeltzer</i> (2003)	Suplanuota ir įdiegta sistema paremti nuoseklumą, standartizuoti kalbą ir procesus, palaikyti darbo eigą.	Palaiko darbo eigą, paremia procesus
<i>G. Huttenegger</i> (2003)	Informacinių technologijų sistemos, kurios palaiko žinių valdymo aktyvumą ir paprastai susiję su visų prieinamų žinių naudojimo konkurencijos didinimu.	Palaiko žinių valdymo aktyvumą
<i>Webside of the knowledge</i> (2004)	Sistema, kuri suteikia realią finansinę, organizacinę naudą, padeda klientui, suteikia praktinių įgūdžių, pabrėžia multikomandos bendravimą kompanijoje, gerina tempus, suteikia bendradarbiavimo pranašumo ir didelių laimėjimų.	Suteikia realią naudą t.y. tiek finansinę, tiek organizacinę.
<i>New mentury Marketing Concepts</i> (2000)	Sistema, kuri suteikia teisę darbuotojams gauti reikiamos medžiagos ir prieiti prie išorinių žinių šaltinių. Žinių valdymo sistema jungia bendras ekspertų žinias apie projektą, kurios padeda savo įgūdžiais ir yra naudingos aprūpinant bendromis priemonėmis, reikalingomis efektyviam projektų valdymui. Tai raktas į sėkmingą kompanijos ateitį.	Suteikia teisę prieiti prie išorinių žinių šaltinių, jungia bendras ekspertų žinias apie projektą.

Apžvelgus pateiktus žinių valdymo sistemų apibrėžimus, žinių valdymo sistemą galima būtų apibrėžti kaip sisteminį informacijos rinkimą, identifikavimą, kaupimą ir pavertimą naudingomis žiniomis, naudojant naujausias technologijas, pasitelkiant geriausią patirtį ir išmintį.

Kadangi visuose (tiek žinių valdymo, tiek žinių valdymo sistemų) apibrėžimuose žinių valdymo procesai bei veiklos užima gana svarbią vietą, todėl naudinga jas būtų pristatyti plačiau.

1.1.4. Žinių valdymo veiklos ir procesai

Yra išskiriami šeši pagrindiniai žinių valdymo procesai, kurie gana glaudžiai susiję tarpusavyje (žr. 5 pav.). Kiekvienas žinių valdymo procesas yra susijęs su veikla, o veikla visada tiesiogiai yra susijusi su žiniomis.



5 pav. Esminiai žinių valdymo procesai

Žinių identifikavimas. Išorinių žinių identifikavimas yra kompanijos žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas. Labai didelis tarptautinių kompanijų skaičius susiduria su sunkumais išlaikant bendrą išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir įgūdžių vaizdą. Ši aiškumo stoka veda prie veiklos neefektyvumo, vienaarūšių sprendimų ir dubliavimo, todėl optimalus žinių valdymas turi užtikrinti pakankamą vidinį ir išorinį skaidrumą bei padėti individualiems darbuotojams rasti tai ko jiems reikia.

Žinių įgijimas. Tarptautinės kompanijos importuoja esminę savo žinių dalį iš išorės šaltinių. Ryšiai su vartotojais, tiekėjais, konkurentais ir partneriais yra labai svarbūs kuriant organizacinę kompetenciją – potencialą, kuris retai yra pilnai panaudojamas. Kompanijos taip pat perka tas žinias, kurių negali sukurti pačios, bet visa tai vyksta telkiantis ekspertus, įsigyjant kitas, ypač inovatyvias žinias.

Žinių vystymas. Žinių įgijimo bloką papildo žinių vystymo blokas, kurio esmė yra nukreipta į įgūdžių, naujų produktų, geresnių idėjų ir efektyvesnių procesų generavimą. Žinių vystymas apima visas valdymo pastangas, kurių uždavinys susijęs su kompanijoje dar neesančių arba visai neegzistuojančių nei jos išorėje, nei viduje, sugebėjimų kūrimu. Tradiciškai, žinių vystymo ir kūrimo funkcija priklauso tarptautinės kompanijos rinkos tyrimų ir vystymo departamentui.

Žinių dalinimasis ir platinimas. Žinių dalinimasis ir jų platinimas kompanijoje yra kritinė sąlyga verčiant izoliuotą informaciją ar patirtį į žinių visumą, kurią kompanija gali naudoti. Žinių platinimas yra prasmingas tarptautinėje kompanijoje esančių žinių dalinimosi ir skleidimo procesas.

Pagrindiniai kompanijoje išskylantys klausimai yra šie: kas turi žinoti, kaip daug ir apie ką, arba ką turi daryti ir kokiame lygmenyje? kaip galima palengvinti žinių dalinimosi ir platinimo procesus? Taigi, svarbiausias žingsnis yra išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualaus prie grupės ar kompanijos lygmens.

Žinių panaudojimas. Žinių valdymo tikslas – garantuoti tarptautinėje kompanijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą. Deja, sėkmingas svarbių žinių identifikavimas ir skleidimas dar nereiškia, kad jos bus panaudotos tarptautinės kompanijos kasdienėje veikloje. Yra visa eilė kliūčių, trukdančių panaudoti išorines žinias, todėl reikia imtis tokių žingsnių, kurie užtikrintų pilną vertingų įgūdžių ir žinių panaudojimą.

Žinių išsaugojimas. Kadangi vieną kartą įgyti sugebėjimai ne visada automatiškai išsaugomi, atrankinio informacijos, dokumentų ir patyrimo saugojimo procesai turi būti valdomi informacijos ir žinių vadybos metodų pagalba. Neretai reorganizacija tarptautinėms kompanijoms kainuoja dalį korporacinės atminties, todėl vertingų žinių atrankos, saugojimo ir reguliaraus atnaujinimo procesas turi būti struktūrizuotas, nes jei tai nepadaroma – vertingas patyrimas paprasčiausiai prarandamas. Taigi, tarptautinės kompanijos žinių išsaugojimas priklauso nuo efektyvių ir įvairių žinių saugojimo priemonių naudojimo.

Kiti žinių valdymą nagrinėjantys autoriai akcentuoja veiklas. Pavyzdžiui, *R. Coombs, R. Hull* (1998, p. 240) pastebėjo, kad tiriant kompanijos žinojimą, svarbu identifikuoti įvairius žinių tipus. Kompanijos nariai juos realizuoja per konkrečias užduotis, jų sekas (procesus) ar mažiau formalią veiklą, todėl efektyviau žinių valdymą nagrinėti būtų kaip tam tikrų veiklų rinkinį (*knowledge management practices*).

Kitas autorius – *R. M. Grant* (2000, p. 48) siūlo tokią žinių valdymo veiklų klasifikaciją (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Žinių valdymo veiklų klasifikacija pagal R. M. Grant

Žinių panaudojimas:	Pavyzdžiai	Žinių generavimas:	Pavyzdžiai
<i>Identifikavimas</i>	Organizacijos kompetencijų įvertinimas	<i>Kūrimas</i>	Tyrimai, dizainas.
<i>Kodavimas-klasifikavimas-saugojimas</i>	Organizacijos duomenų bazės, atvejų studijos, įvairios ataskaitos, personalo bylos	<i>Mokymasis per veiklą (learning by doing)</i>	Kvalifikacijos kėlimo kursai darbo vietoje, eksperimentavimas, modeliavimas

Skleidimas ir reprodukavimas	Geroji patirtis, darbuotojų rotacija, neformalios bendrų darbo interesų grupės, keitimasis žiniomis ar informacija per vidinį kompiuterinį tinklą	Žinių įgijimas iš išorinės aplinkos	Licencijos, mokymasis, aljansai
Matavimas ar vertinimas	Intelektinio kapitalo apskaita	_____	_____
Integravimas	Žinių pavertimas taisyklėmis, procedūromis, planavimo sistemomis, produktais, paslaugomis ir t.t.	_____	_____

Pasak autoriaus, dauguma kompanijų šiuo metu apsiriboja pirmosiomis trimis veiklomis, t.y. siekia identifikuoti savo turimas žinias (pirmiausia individų lygmenyje), jas susisteminti ir užkoduoti (užfiksuoti rašytine ar elektronine forma) ir padaryti prieinamas kompanijos nariams. Šios veiklos formalizavimo ir sistemiškumo laipsnis įvairiose tarptautinėse kompanijose yra skirtingas: nuo nerašytų taisyklių apie tai, į kurią darbuotoją galima kreiptis dėl pagalbos ar informacijos, iki žinių identifikavimo, saugojimo ir skleidimo sistemų bei procedūrų. Žinių vertinimas arba organizacijos intelektinio kapitalo apskaita – dar silpniau išvystyta žinių valdymo veikla. Nors šioje srityje žengti pirmieji svarbūs žingsniai tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje (*Švedijos draudimo kompanijos „Skandia“ intelektinio kapitalo apskaitos pavyzdys (Edvinsson 1997)*), šio uždavinio problemišumą lemia vertinamojo objekto-žinių, intelektinio potencialo – neapčiuopiamumas bei nuosavybės teisių į jas, ypač į sunkiai išreiškiamas, apibrėžimo problemiškumas (Grant 2000).

C. Despres ir D. Chauvel (2000, p. 76-77), atlikę išsamią įvairių tyrinėtojų ir praktikų darbų žinių valdymo srityje analizę, pasiūlė penkių kategorijų žinių veiklų klasifikaciją:

- *Aplinkos skanavimas, duomenų rinkimas.* Autoriai turi omenyje tokias kompanijų vykdomas veiklas kaip verslo inteligencija (*business intelligence*), kurios esmė – informacijos iš kompanijos išorinės aplinkos rinkimas ir analizė, siekiant numatyti būsimus pokyčius, ir savos kompanijos tam tikrų parametrų palyginimas su gerąja kitos kompanijos patirtimi toje pačioje srityje (*benchmarking*).

- *Žinių įgijimas ir kūrimas.* Šiai veiklai autoriai taip pat priskiria savos kompanijos tam tikrų parametrų palyginimą su gerąja kitos kompanijos patirtimi (organizacijos ir grupės lygmenyje) ir darbuotojų mokymąsi bei kompetencijų tobulinimą (individo lygmenyje). Įdomu tai, kad čia autoriai nerašo apie naujų žinių (pvz., naujų produktų) kūrimą kompanijos lygmenyje, bet labiau akcentuoja imitavimą, kitų pasiekimų kopijavimą per savos kompanijos tam tikrų parametrų palyginimą su gerąja kitos kompanijos patirtimi.

- *Žinių kodavimas ar sisteminimas ir saugojimas.* Šiai kategorijai autoriai priskiria žinių fiksavimą ir saugojimą kompanijos duomenų bazėse bei grupiniam darbui skirtose programinėje įrangoje (*groupware*), virtualių komandų veiklą bei mokymąsi ar kompetencijų tobulinimą.

- *Keitimasis žiniomis (knowledge sharing) ir jų taikymas.* Kaip ir ankstesnėje kategorijoje, šioje tam tikrą vaidmenį vaidina duomenų bazės, programinė įranga, virtualios komandos ir mokymasis, tačiau labiausiai autoriai akcentuoja neformalias bendrų darbo interesų grupes (*communities of practice*), kurios yra svarbios, keičiantis neišreikštomis žiniomis.

- *Žinių transformavimas ir novatoriška veikla.* Ši veikla, pasak autorių, pasireiškia per kūrybiškumą individo lygmenyje, kūrybinę sinergiją grupės lygmenyje ir inovacinius procesus (pvz., naujų produktų kūrimas) kompanijos lygmenyje. Čia svarbų vaidmenį vaidina neišreikštų žodžiais ir išreikštų žinių sąveika, kuri išsamiai aprašyta ankstesniame skyriuje.

Originalią žinių valdymo proceso elementų klasifikaciją pasiūlė R. Coombs ir R. Hull (1998, p. 245), kurie nagrinėjo žinių valdymo ir novatoriškos veiklos santykį. Autoriai nurodo tokias žinių valdymo veiklų funkcijas:

- Potencialiai vertingų žinių identifikavimas;
- Žinių užfiksavimas;
- Formos keitimas (pvz., kodavimas, perkeliant ant popieriaus arba į elektroninį formatą);
- Validavimas (patikrinimas) (pvz., diskutuojant su kolegomis);
- Kontekstualizavimas ir rekontekstualizavimas (pvz., ieškant bendrų aspektų tarp pradinio ir naujo žinių konteksto);
- Konsensuso pasiekimas (pvz., susitarimas dėl sąvokų apibrėžimų).

Paskutinės trys veiklos (validavimas, kontekstualizavimas ir konsensuso pasiekimas) yra originalios, kurioms būdingas išskirtinis bruožas – jos visos akcentuoja žmogiškojo intelekto intervenciją, ypač – kolektyvinio, nes pabrėžiama socialinė interakcija, taip pat tokias pačių žinių savybes kaip kontekstualumas, dinamiškumas, subjektyvumo elementas (kalbama apie diskusiją ir konsensumą, o ne vienintelės galimos tiesos atradimą). Taip pat autoriai pamini ir bendresnę, gana plačiai paplitusią klasifikaciją, apsiribojančią trimis žinių valdymo procesais – generavimu, perkėlimu ir panaudojimu. Tačiau tokia klasifikacija labiau tinka informacijos, o ne žinių valdymui. Taigi, R. Coombs ir R. Hull žinių valdymo veiklų klasifikacijoje yra gana ryškus informacijos ir žinių valdymo atskyrimas bei vyraujantis konstruktyvistinis požiūris į žinias.

Kitas žinių valdymą tyrinėjantis autorius D. J. Skyrme (1999, p. 61–62) pasiūlė skirstyti žinių valdymo procesus į tris kategorijas: žinių transformavimas (*conversion*), žinių sklaida (*sharing*) ir inovacinė veikla.

Detalizuodamas jis prie pirmosios kategorijos priskiria kito žinių valdymo specialisto I. Nonaka (1994) plačiai 1.2.3. skyriuje aprašytus socializacijos, eksternalizacijos, kombinacijos ir internalizacijos procesus, apibūdinančius įvairias neišreikštų žodžiais ir išreikštų bei individualaus ir organizacinio lygmens žinių sąveikas. Tačiau autoriaus siūlomos trys kategorijos nėra vienodo lygio – inovacinės veiklos ir žinių sklaidos procesų ciklai yra aukštesnio lygmens nei gana bendro,

abstraktaus pobūdžio žinių transformavimo procesai, kurių esama įvairiose žinių valdymo veiklose. Inovacinės veiklos ciklą autorius toliau skirsto į tokias veiklas:

- Naujų idėjų kūrimas (ypač skatinant keitimąsi įvairiais požiūriais bei nuomonėmis per vidinį neformalų kompanijos tinklą);
- Kodavimas ar fiksavimas (prototipo sukūrimas ar proceso aprašymas, perkeliant idėją į lengviau perduodamą formą);
- Įtvirtinimas (prototipo patobulinimas ir su juo susijusių žinių įtvirtinimas gamybos procesuose bei kompanijos procedūrose);
- Sklaida (produktas platinamas rinkoje ar procesas įdiegiamas kompanijoje, kyla idėjos dėl jų tobulinimo ir vėl grįžtama į pirmąją stadiją).

Įdomu tai, kad, ypač antrajame cikle, autorius vartoja terminus žinios ir informacija kaip sinonimus. Todėl galima daryti prielaidą, kad D. J. Skyrme klasifikacijose aprašomos žinių valdymo veiklos daugiau taikomos išreikštoms žinioms ir informacijai. Autorius teigia, kad panašūs procesai vyksta ir neišreikštų žodžiais žinių atveju, tik jie mažiau struktūrizuoti. Jo pasiūlytose klasifikacijose neišreikštos žodžiais žinios minimos tik dvejose vietose: inovacinės veiklos atveju jos vaidina svarbų vaidmenį pirmajame, naujų idėjų kūrimo etape, o antrojoje klasifikacijoje į jas atkreipiamas dėmesys sklaidos etape.

Taigi įvairūs autoriai siūlo skirtingas žinių valdymo procesų ir veiklų klasifikacijas, kurios apibendrinamos 9 lentelėje, tačiau visose jose galima aptikti bendrų bruožų ir apibendrinus iškristalizuoti pagrindines žinių valdymo veiklas.

9 lentelė

Žinių valdymo veiklų klasifikacijos

<i>R. M. Grant (2000)</i>	<i>C. Despres, D. Chauvel (2000)</i>	<i>R. Coombs, R. Hull (1998)</i>	<i>D. J. Skyrme (1999)</i>
Žinių panaudojimas:			Žinių sklaidos ciklas:
• identifikavimas	_____	• potencialiai vertingų žinių identifikavimas	• identifikavimas ir fiksavimas
• kodavimas – klasifikavimas – saugojimas	• kodavimas – sisteminimas – saugojimas	• užfiksavimas; • formos keitimas	• sisteminimas ir saugojimas
• skleidimas ir reprodukuojimas	• keitimasis žiniomis ir jų taikymas	_____	• sklaida
Žinių generavimas:			Inovacinės veiklos ciklas:
• kūrimas	• žinių transformavimas ir novatoriška veikla	• validavimas (patikrinimas); • konsensuso pasiekimas; • kontekstualizavimas ir rekontekstualizavimas	• naujų idėjų kūrimas; • jų kodavimas ir fiksavimas; • įtvirtinimas; • sklaida
• žinių įgijimas iš išorinės aplinkos	• žinių įgijimas ir kūrimas; • aplinkos skanavimas, duomenų rinkimas	_____	_____

Apžvelgus lentelėje pateiktų kitų autorių darbus, galima išskirti tokias žinių valdymo veiklas (žr. 6 pav.).



6 pav. Žinių valdymo veiklos

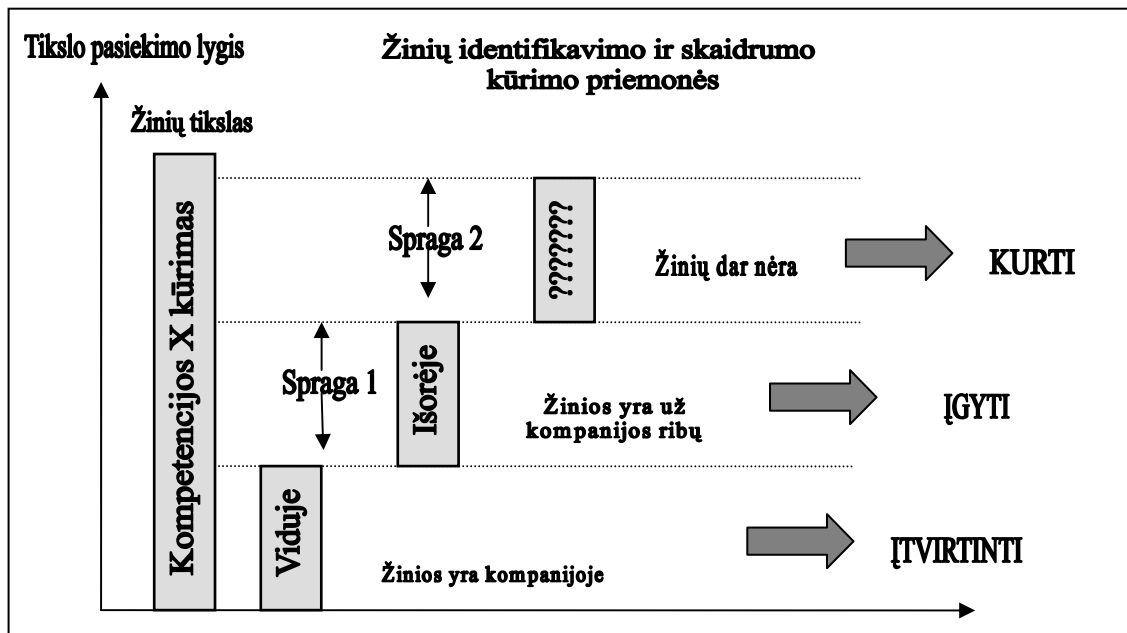
Identifikavimas. Kalbėdamas apie žinių identifikavimą, R. M. Grant (2000) nurodo turimų organizacijos ir jos narių kompetencijų įvertinimą, t.y. savotišką žinių auditą, atliekamą siekiant susivokti, ką kompanija žino, bet galbūt nepanaudoja.

D. J. Skyrme (1999) žinių identifikavimą jungia su fiksavimu, turėdamas omenyje reguliarių žinių kaupimą, pvz., kompanijos duomenų bazėse, rašytiniuose dokumentuose (ataskaitose, bylose ir t.t.) ar vertingų žinių užfiksavimą atskirais atvejais (pvz., svarbių projektų aprašymai ir pan.). Identifikavimas kaip žinių valdymo veikla figūruoja ir ten, kur kalbama apie gerosios patirties sklaidą kompanijos viduje (daroma analizuojant vidines duomenų bazes ir veiklos ataskaitas, taigi akcentuojant išreikštas žodžiais žinias ir informaciją).

M. T. Hansen (1999) nagrinėjo žinių identifikavimą kaip vieną iš keitimosi žiniomis tarp kompanijos struktūrinių vienetų (filialų) proceso veiklų. Autoriaus nuomone, siekiant perkelti žinias iš vieno kompanijos vieneto į kitą, pvz., kuriant naujus produktus skirtinguose filialuose dirbantys inžinieriai dalijasi patirtimi, artimi ir dažni ryšiai tarp šių filialų vaidina svarbų vaidmenį. Žinių identifikavimo etape taip pat susiduriama su problemomis, pirmiausia dėl to, kad ne visada įmanoma artikuliuoti, kas žinoma sunkiai išreiškiamų žinių lygmenyje.

Žinių spragos

Kompanijos sąveika su jos žinių aplinka atskleidžia jos vidinių žinių spragas bei trūkstamus įgūdžius. Išoriniai žinių šaltiniai gali būti vertinami pagal tai, kaip jie padeda plėtoti reikiamas kompetencijas. Konkurencijos analizė gali padėti nustatyti ir geriausias praktikas. Šis procesas vadinamas išoriniu lyginimu, tačiau lyginimas gali užpildyti tik pirmąją (žr. 7 pav.).

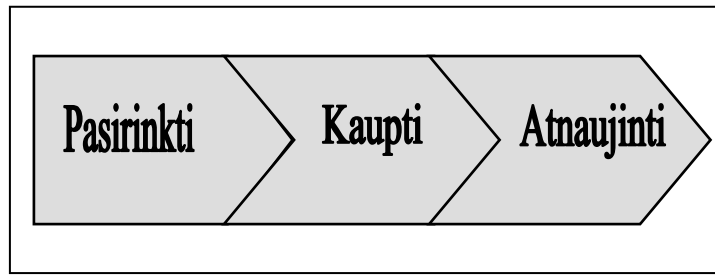


7 pav. Žinių spragų tipai

Vaizduojamą spragą. Tokio mokymosi, siekiant pavyti, neužtenka norint sukurti organizacijos kompetencijas, kurias sunku imituoti. Tam reikia įgijimo (samdos, bendradarbiavimo, imitavimo). Tikrasis iššūkis yra antrosios spragos užpildymas, kurį galima padaryti įvairiai plėtojant žinias (tyrimai, rinkos tyrimai, kokybės būreliai ir pan.).

Kodavimas–sisteminimas–saugojimas. Identifikavus potencialiai vertingas žinias, kitas žingsnis yra jų užfiksavimas (užkodavimas) tam tikra forma, pvz., rašytine ar elektronine, siekiant padaryti jas prieinamas vėlesniam naudojimui individų ar organizacijos lygmenyje (Ruggles, 1997). Šis tikslas realizuojamas, kuriant kompanijos duomenų bazes, atvejų studijas, įvairias ataskaitas, personalo bylas, taip pat naudojant įvairią grupiniam darbui skirtą programinę įrangą ar kompanijų vidines bibliotekas (Grant 2000; Despres, Chauvel 2000; Spender 1996; Hansen 1999). Dauguma autorių pripažįsta, kad tai, kas užkoduojama, susisteminama ir saugoma, yra žinios, pasižyminčios pozityvistų joms priskiriamomis savybėmis – artikuliavimo lengvumu, universalumu, nepriklausomybe nuo konteksto, objektyvumu, pastovumu ir t.t. Nors žinių saugyklose užfiksuojamos turimos kompanijos žinios, jos vaidina tik žaliavos, kurią galima panaudoti daug kartų, vaidmenį.

Taigi, kompanijos, norinčios valdyti savo žinias, kad jomis galėtų pasinaudoti ateityje, turi valdyti tris pagrindinius žinių valdymo procesus. Pirma, iš daugelio įvykių, asmenų ir procesų jos turi pasirinkti tuos, kuriuos verta išsaugoti. Antra, jos turi sugebėti kaupti savo patirtį tinkama forma. Ir trečia, jos turi garantuoti kompanijos atminties atnaujinimą (žr. 8 pav.).



8 pav. Pagrindiniai žinių kaupimo procesai

Sklaida ir perkėlimas. Tarp žinių perkėlimą nagrinėjusių tyrinėtojų galima išskirti du skirtingus požiūrius – vieni autoriai mano, kad žinias įmanoma be didesnių sunkumų perduoti iš vieno individų ar kompanijos vienetų kitiems. Tokia pozicija ypač dažna tarp autorių, kurie kalba apie gerosios patirties ir žinių sklaidą, naudojant informacines ir komunikacines technologijas (Roberts 2000; Goodman, Dar 1996). Tačiau vis dėl to dauguma autorių pripažįsta, kad tiesiogiai perduoti įmanoma tik išreikštas žinias ar informaciją. Tuo pačiu metu teigiama, kad tiesioginis inovacijų perkėlimas neįmanomas, ir toks procesas vadinamas rekonstravimu (t.y. pritaikymas savo poreikiams ir naujoms situacijoms).

Įgijimas. Šio proceso esmė – gerosios patirties identifikavimas, suvokimas ir pritaikymas naujiems poreikiams. Ją realizuojant, įvertinama esama tam tikro kompanijos proceso ar parametro būseną, identifikuojami trūkumai ieškoma gerosios patirties, kurią būtų galima perkelti, siekiant pašalinti šias silpnąsias vietas. Taigi šios veiklos tikslas yra jau sukurtų žinių identifikavimas ir perkėlimas iš vienos aplinkos į kitą, siekiant geresnių veiklos rezultatų.

Kūrimas ir rekonstravimas. I. Nonaka (2000) pasiūlė traktuoti žinių kūrimą kaip susidedantį iš keturių žinių transformavimo procesų. Pasak autoriaus, kompanijos kuria ir panaudoja naujas žinias per nuolatinę neišreikštų ir išreikštų žodžiais žinių sąveiką, kurią galima suskirstyti į keturis procesus: socializaciją, eksternalizaciją, kombinaciją, internalizaciją. Šie žinių transformavimo procesai vyksta trimis lygiais: individo, grupės, kompanijos. Būtent nuolat vykstant šiems procesams, kurių metu dinamiškai sąveikauja neišreikštos ir išreikštos žodžiais žinios, sukuriamas naujas žinojimas, galintis padėti kompanijai pasiekti ilgalaikio konkurencinio pranašumo.

1.2. Žinioms imlios tarptautinės kompanijos

Verslo sąlygos tampa vis sudėtingesnės, stiprėja konkurencija, rinkoje didėja produktų bei paslaugų įvairovė ir pasiūla, todėl dabartinėje aplinkoje vienintelis pastovus dalykas yra kaita, o vienas esminių tarptautinės kompanijos konkurencinių pranašumų – jos turimos žinios. Tarptautinės kompanijos, norėdamos išlikti ir būti stipriomis žinių ekonomikoje, turi sugebėti panaudoti darbuotojų žinias novatoriškų produktų ir paslaugų bei efektyvesnių veiklos metodų kūrimui. Taigi natūraliai iškilo žinių valdymo poreikis, todėl svarbu atskirai aptarti žinioms imlių tarptautinių kompanijų žinių valdymo strategiją, kultūrą bei pasikeitimą žiniomis kompanijoje.

1.2.1. Žinių valdymo strategija

Strategija nurodo, kur tarptautinė kompanija nori patekti siekdama savo tikslų ir atlikdama misiją bei nustato verslo sferą: verslo liniją, klientų tipus, geografinę skvarbą bei apibrėžia tarptautinės kompanijos išsiskiriančias kompetencijas ir konkurencinius pranašumus, t.y. strategija atspindi verslo logiką.

Efektyvi žinių valdymo strategija tarptautinėse kompanijose yra gerai subalansuotas technologijų, kultūrinio pokyčio, naujų atlygio sistemų ir verslo akcento derinys, puikiai derantis su verslo strategija. Žinojimas, kurie žinių ištekliai yra vertingi, unikalūs, nepakartojami, ir suvokimas, kaip tie ištekliai įtakoja tarptautinės kompanijos produktus ir rinkos poziciją, yra būtini žinių strategijos elementai. Yra išskiriamos kelios žinių valdymo strategijos:

1. *Išgyvenimo*, kurios siekia užtikrinti dabartinį tarptautinės kompanijos pelningumą. Šių strategijų tikslas – pasinaudoti esančiomis verslo galimybėmis ir išvengti grėsmių iš aplinkos.

2. *Pažangos*, kurios siekia užtikrinti pilną ateityje bei sustiprinti ateities stipriąsias puses, sumažinti silpnąsias ir kurti bei išnaudoti ateities galimybes, išvengiant galimų aplinkos grėsmių. Kuriant pažangos strategijas svarbus yra kūrybiškas, intuityvus ir išvalgus darbuotojų požiūris, apsvaustant naujus galimus kompanijos įvaizdžius bei aplinkas.

Taigi, strategija atspindi bendrą viziją, pagrindinius principus bei galutinius žinių valdymo tikslus, joje aiškiai įvardijama, kokios žinios kompanijai yra ar bus vertingos ateityje, kaip tos žinios išlaikomos unikalios. Unikalioms žinios yra vertingos, sunkiai pakartojamos konkurentų ir sunkiai pakeičiamos. Tarptautinės kompanijos žinios yra vertingos tuomet, kaip jos sėkmingai pritaikytos vertės kūrimo procesuose ir kaip jomis galima pasinaudoti išnaudojant esamas bei kuriant naujas verslo galimybes.

Konkurencinis pranašumas

Konkurentai, norėdami pasiekti pramonės šakos lyderio veiklos lygį, dažniausiai linę į lyginamąją analizę, todėl žinios turi būti sunkiai atkartojamos. Sunkiausiai pakartojamos yra neišreikštos žinios, kurios sudaro 80-90 procentų visų žmogaus žinių ir jos yra glaudžiai susijusios su asmeniniais santykiais, bendrais įpročiais, intucija ir yra sunkiai dokumentuojamos.

Žinios, kurios yra kontekstinės, neišreikštos ir įtvirtintos tarptautinės kompanijos rutinos bei išplėtos iš patirties, yra unikalios ir sunkiai pakartojamos. Skirtingai nuo tradicinių išteklių, žinios rinkoje retai aptinkamos tokios, kad jas būtų galima iš karto taikyti. Norėdami įgyti panašių žinių, konkurentai turi įgyti panašios patirties. Taigi, įvairi ir netikėta darbuotojų patirtis leidžia kurti skirtingesnes žinias t.y. kurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Konkurencinį pranašumą kompanija išlaiko dėl aukštos darbuotojų kvalifikacijos – kuo daugiau kompanija žino, tuo daugiau ji gali išmokyti. Mokymosi galimybės yra vertingesnės kompanijai, turinčiai žinių pranašumą, nei panašios galimybės konkurentams, kurie žino mažiau. Todėl svarbu fiksuoti ir dalintis žiniomis, ypač naujausiomis, visoje tarptautinėje kompanijoje, o ne “išradinėti dviratį”, konkurentams suteikiant šansą pasivyti. Taigi, darbuotojų įvairesnės patirties ugdymas ir visų kompanijos žinių fiksavimas bei sklaidymas yra strategiškai itin svarbūs procesai.

1.2.2. Žinių kompanijos kultūra

Žinių valdymas tarptautinėse kompanijose reiškia ne tik žinių kūrimą ir jų sklaidą tarp kompanijos filialų, esančių skirtingose politinėse, geografinėse, bet ir kultūrinėse aplinkose. Vadovai turi įvertinti kultūrų skirtumus ir kokias jie gali turėti pasekmes darbuotojų elgesiui. Vien tie patys komunikavimo būdai ir įpročiai skirtingose kultūrose gali labai skirtis – ne tik dėl kitos kalbos, bet ir dėl skirtingų kalbėjimo stilių, gestų, laiko, povyzy, akių kontakto, atstumo pokalbio metu ir t.t.

Kalbant apie globalaus mąstymo formavimą taip pat neatsiejamas nuo vieningos kompanijos kultūros. Norint pasiekti, kad žinių perdavimas tarp tarptautinių kompanijų filialų būtų įmanomas, reikia tinkamai įvertinti organizacinių kultūrų skirtumus, kiek įmanoma jas suvienodinti. Prie tų kultūrų skirtumų, kurių neįmanoma suvienodinti, žinių perdavimo procesus reikia adaptuoti ir juos valdyti. Net jei ir neįmanoma sukurti vienalytės organizacinės kultūros tarptautinėje kompanijoje, abipusis supratimas, tolerancija egzistuojantiems skirtumams ir jų suvokimas kaip mokymosi galimybės gali padėti sukurti aplinką, kurioje darbuotojai skirtingose vietovėse „dirba kartu“. Idealiu atveju tai pasireiškia eile bendrų įsitikinimų ir nuostatų. Priešingai nei kompanijos su etnocentrinėmis kultūromis, kuriose darbuotojai yra linkę adaptuoti ir perimti motininių užsienio kompanijos vertybių sistemą, globalios organizacinės kultūros charakterizuojamos kaip turinčios plataus mąstymo narius, kas sąlygoja sistemingus sprendimus.

I. Nonaka ir H. Takeuchi (1995, p. 26) nuomone, vienas iš reikšmingiausių būdų kurti bendrą tarptautinės kompanijos mąstymo ir vertybių sistemą per socializacijos procesą yra įvairūs socialiniai įvykiai, kurie organizuojami stimuliuoti žinių pasikeitimą tarp darbuotojų. Individai gali įgyti žinių tiesiogiai iš kitų net nenaudodami kalbos. Tokiu būdu mokomasi stebint, imituojant ir praktikuojantis. Neišreikštų žinių įsisavinimo pagrindas – patirtis. Be tam tikros formos bendros patirties vienam individui yra ypatingai sunku numatyti kito individo mąstymo proceso struktūrą (pvz., tai gali būti įvairios išvykos, vakarėliai, paminėjimai, varžybos ir t.t.). Vadovo pareiga – užtikrinti, kad šie socialiniai kompanijos renginiai nebūtų palikti savieigai, jie turi būti iš anksto apgalvojamos numatomų spęsti ar aptarti problemų sąrašas, dienotvarkė, atsižvelgiant į dalyvių charakteristikas pagal kvalifikaciją, pareigas ir t.t.

Pasak *P. M. Buhler* (1999, p. 17), darbuotojų motyvavimo sistemos taip pat priklauso nuo kultūros. Efektyvaus motyvavimo raktas – identifikuoti konkretaus darbuotojo individualius poreikius, kurie skirtingose kultūrose gali būti labai skirtingi, todėl žinių valdyme komunikacija bei motyvacija yra labai svarbi, o kultūriniai skirtumai turi milžinišką įtaką galutiniams rezultatams. Kultūra, ir ypačingai – subkultūros, stipriai veikia tai, kas yra suvokiama kaip naudingos, svarbios ar teisingos žinios kompanijai. Kultūra suformuoja bei įtakoja požiūrį į tai, kas laikoma naudingomis žiniomis ir tai tiesiogiai įtakoja, į kokias žinias tarptautinė kompanija ar jos filialas orientuojasi.

Valdymo patirtį neįmanoma paprastai perduoti iš vienos šalies į kitą be jokios kultūrinės adaptacijos, todėl tarptautinė kompanija turi užtikrinti, kad jos politika, programos ir galimybės būtų atviros visų kultūrų žmonėms (Massingham; Pandian 2003, p. 630).

Įgyvendinant žinių valdymą tarptautinėse kompanijose labai svarbu, kad nuolat besikeičiančioje tarptautinėje kompanijoje darbuotojai galėtų greitai perprasti naujoves ir suvokti, kaip sėkmingai veikti naujoje aplinkoje, siekiant bendros kompanijos sėkmės. Visa tai pasiekti leidžia skaidrūs procesai, iš esmės apibūdinami trimis veiksniais:

- *Įtraukimu* – tai asmenų, kuriuos veikia sprendimas, įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą, leidžiant diskutuoti įvairių pasiūlymų privalumus ir trūkumus. Įtraukimas parodo vadovų pagarbą darbuotojams ir jų idėjoms. Tokios diskusijos taip pat aštrina kiekvieno mąstymą bei didina kolektyvinę išmintį. Įtraukimo rezultatas – geresni vadovų sprendimai ir didesnis visų, vykdančių tą sprendimą, atsidavimas.

- *Aiškinimu* – tai reiškia, kad visi susiję ir paveikti sprendimo žmonės supranta, kodėl priimtas būtent toks sprendimas. Nuoseklios sprendimo priėmimo eigos žinojimas leidžia žmonėms tikėti, kad vadovai atsižvelgė į jų nuomonę ir priėmė objektyvius sprendimus, palankiausius organizacijai. Aiškinimas sukelia darbuotojų pasitikėjimą vadovų tikslais, net jei jų pačių idėjos buvo atmestos.

- *Lūkesčių aiškumu*, kuris reikalauja, kad priėmus sprendimą, vadovai aiškiai nustatytų naujas žaidimo taisykles. Darbuotojai turi žinoti naujus standartus, pagal kuriuos bus vertinami, naujus etapus ir tikslus, atsakomybės ribas. Siekiant skaidraus proceso, naujų taisyklių ar politikos turinys turi mažesnę reikšmę nei aiškus jų suvokimas.

Skaidrus procesas – tai įsiklausymas į visas idėjas ir geriausių idėjų pritaikymas kompanijos veikloje. Šis procesas yra svarbus, tačiau ne vienintelis faktorius sklandžiai žinių procesų eigai kompanijoje. Laisvam žinių judėjimui kompanijoje reikalingas kontekstas, kuriame darbuotojai gali mokytis, išsąmoninti svarbius atvejus ir jų pasekmes, ugdyti žinias bei išgyventi savo ir kitų išvalgas. Vadovui reikalinga išmintis – jis turi suvokti asmens, grupės, kompanijos ir visuomenės reikmes. Poreikiai turi būti integruojami taip, kad žmonės galėtų prisidėti prie žinių kūrimo, tuo pat metu patys eksperimentuodami ir mokydamiesi. Geras elgesys su žmonėmis iš esmės yra graži idėja.

Pasitikėjimo formavimas tarptautinės kompanijos viduje

Siekiant palankaus žinių valdymo procesams konteksto tarptautinėje kompanijoje, turėtų įsivyrėti globa, o norint geriau ją suprasti – išskiriami penki aspektai:

1. *Abipusis pasitikėjimas.* Kiekvieno susitikimo metu su žmogumi, nustatomas tam tikras pasitikėjimo juo laipsnis. Padėti žmogui augti ir save realizuoti įmanoma tik tuomet, jei pasitikima, kad mokymas ir patarimai būtų panaudoti geriausiu būdu. Kadangi pasitikėjimas yra abipusis, norėdamas priimti siūlomą pagalbą, kitas asmuo turi tikėti gerais ketinimais (pvz., jis turi tikėti, kad dėl gaunamos per didelės pagalbos trečiajam asmeniui nepasirodys nekompetentingas).

Pasitikėjimas sukuria pagrindą efektyviam bendradarbiavimui, darbo motyvacijai ir efektyvumui. Kai tarptautinėje kompanijoje tarp darbuotojų egzistuoja pasitikėjimas, visa kita yra daug lengviau pasiekti. Taigi, pasitikėjimas – tai pagrindinis elementas, kurį reikėtų sukurti darbo vietoje.

Kadangi žmogus negali pats kontroliuoti visų darbo sričių, todėl jis neišvengiamai turi pasitikėti kitais: kompetentingais bendradarbiais, ekspertais, specialistais. Tik esant pasitikėjimui, tarptautinėje kompanijoje bei jos filialuose galima pasiekti efektyvių darbo rezultatų, nes daug laisviau ir lengviau vyksta mainai žiniomis tarp darbuotojų. Sėkmingiems mainams žiniomis trukdo nesugebėjimas traktuoti kitų žmonių kaip potencialių sąjungininkų, suprasti jų situaciją ir pačiam suvokti visus veiksnius, kurie kliudo pasidalinti turimomis žiniomis. Blogi santykiai (besiremiantys jau turimu neigiamu bendravimo patyrimu, kiekvienos pusės reputacija toje tarptautinėje kompanijoje arba stereotipais ir priešiškuomais tarp filialų, kuriuos atstovauja mainuose dalyvaujančios pusės) trukdo sėkmingai pasikeisti turimomis žiniomis.

Yra keletas pagrindinių etapų, kuriais remiantis galima kurti pasitikėjimą tarptautinėje kompanijoje:

1. Tarptautinės kompanijos vadovybės sąžiningas bei skaidrus bendravimas su darbuotojais;
2. Svarbi vienijanti misija ir vizija;
3. Informacijos teikimas apie visus kompanijoje vykstančius procesus;
4. Vadovų pasirengimas visada išklausti savo pavaldinių bei atsižvelgti į jų pasiūlymus ir pageidavimus;
5. Gražių tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų skatinimas (pvz., rengiant įvairius apmokymus);
6. Pozityvi aplinka tarptautinėje kompanijoje, kurioje darbuotojas jaustųsi saugus, nebijotų pasisakyti;
7. Neminint išsiblaškiusių darbuotojų vardų, neleidžiant kitiems darbuotojams jų kaltinti, pravardžiuoti ir badyti pirštais.

Kad kompanijoje vyrautų pasitikėjimas, taip pat labai svarbu, kad būtų išpildyti ir įgyvendinti visi būtiniausi darbuotojų norai, kurie užtikrintų, darbuotojo psichologinį saugumą tarptautinėje kompanijoje (Caproni 2000).

2. *Aktyvi empatija* leidžia geriau įvertinti ir suprasti kito poreikius. Empatija – tai bandymas pabūti kito kailyje, konkrečios situacijos, suinteresuotumo, įgūdžių lygio, sėkmės ir nesėkmės, galimybių ir problemų suvokimas. Dauguma tarptautinių kompanijų asmenines emocijas per aprašytas procedūras, kaip tvarkytis su emocinėmis problemomis, išpaudžia į tam tikrus rėmus (pvz., bendraujant su visais klientais reikia šypsotis), tačiau, kai judama už griežtų jausmų raiškos taisyklių ribų, perimamas kvestionavimo požiūris, leidžiantis daug giliau suvokti kito poreikius. Tuomet tame, kas sakoma, ieškoma gilesnių prasmų, neišreikštų poreikių ar pojūčių ir padedama juos išreikšti. Taigi, įvairiapusiškas emocijų išgyvenimų priėmimas yra labai svarbus geresniems santykiams, o šie veda prie sėkmingo ir efektyvaus žinių kūrimo bei sklaidimo.

3. *Pasiekiamą pagalbą*. Aktyvi empatija paruošia dirvą padedančiai elgsenai, tačiau ji turi būti išplėsta į tikrą ir pamatuojamą pagalbą. Dažnas dalyko ekspertas bando apsisaugoti nuo norinčių iš jo pasimokyti, bijodamas perduoti savo vertingą patirtį ir galbūt pralaimėti ateities konkurencinėje kovoje. Pradedančiajam reikia parodyti veiksmo ir rezultato ryšius bei pamokyti kaip analogiškus veiksmus atlikti pačiam. Didėjant patirčiai, vieni tarptautinės kompanijos nariai savaime supras atsakomybę padėti, kitiems reikės švelnaus stumtelėjimo ta kryptimi. Žinias kuriančios tarptautinės kompanijos sėkmė priklauso nuo jos globojančių ekspertų pedagoginių įgūdžių.

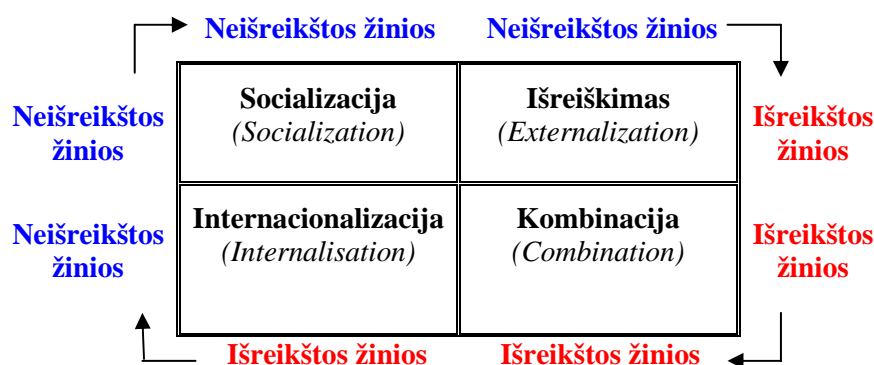
4. *Palaikantis vertinimas*. Norint, kad globa būtų vyraujanti santykių ypatybė, padedanti elgsena turi būti sustiprinama palaikančiu kompanijos narių vertinimu, nes kažkuriuo metu kompanijos nariai pasielgs nekompetentingai. Tačiau tokių veiksmų vertinimas nėra tiesiog vyraujančių taisyklių klausimas. Padedant kažkam augti, reikia leisti jam eksperimentuoti. Eksperto akimis naujokas visada atrodo besigrabaliojantis aplink ir ekspertas norės pertraukti ir perimti darbą. Tačiau ekspertai turi suprasti eksperimentavimo svarbą ir stengtis susivaldyti.

5. *Drąsa* yra svarbi trimis požiūriais. Pirma, žmonės turi būti drąsūs, leisdami eksperimentuoti kolegoms arba eksperimentuodami patys. Antra, žinių kūrimo komandų nariai turi būti drąsūs, leisdami pagarsinti jų sukurtas koncepcijas ar produktų prototipus intensyviai vertinimui. Trečia, reikia drąsos reiškiant savo nuomonę ar suteikiant grįžtamąjį ryšį kaip proceso, leidžiančio augti kitiems, sudėtinę dalį. Pagrindžiant koncepcijas, reikalingas atviras ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys visuomeniniais, ekonominiais, aplinkos, techniniais, organizaciniais ir psichologiniais koncepcijos ar prototipo aspektais. Jei šio proceso metu kritikai yra nepakankamai drąsūs, naujai sukurti produktai gali turėti neigiamų pasekmių tarptautinei kompanijai arba visuomenei.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimas yra vidinės kultūros dalis ir vienas iš esminių efektyvios komunikacijos elementų. Pasitikėjimo trūkumas sukelia įtarumą ir dėl to žmonės neteisingai panaudoja informaciją, iškraipo ją ir sunaikina galimybę toliau skleisti žinias ir kurti inovacijas.

1.2.3. Pasikeitimas žiniomis kompanijoje

I. Nonaka ir H. Takeuchi (1995, p. 85) nuomone, žinios yra neatsiejamos nuo žmonių, nes organizacija negali pati kurti žinių. Žinios kompanijoje kuriamos dėka bendradarbiavimo, sąveikos ir ryšių tarp individų. Autorius savo teorijoje koncentruojasi ties įvairiomis išreikštinių ir neišreikštinių žinių sąveikos formomis, kurios yra žinių kūrimo ir dalinimosi kompanijoje pagrindas. Pasikeitimo žiniomis procesas tarptautinėje kompanijoje apima keturis žinių įprasminimo etapus, kurie pavaizduoti 9 paveiksle.



9 pav. Keturi žinių įprasminimo metodai (Nonaka; Takeuchi 1995)

Socializacija (iš individualių neišreikštų žodžiais žinių į grupės neišreikštas žodžiais žinias) tai bendrų, neišreikštų žodžiais žinių, naudojantis bendra patirtimi kūrimo procesas, kurio dėka įgyjama tokių neišreikštų žinių, kaip bendras suvokimo modelis ir techniniai įgūdžiai. Neišreikštų žinių įsisavinimo pagrindas yra patirtis. Be tam tikros bendros patirties, vienam individui yra ypatingai sunku numatyti kito individo mąstymo proceso struktūrą. Siekiant paskatinti socializaciją reikia sukurti sąveikos „erdvę“ ar „vietą“, kur individai galėtų dalintis patirtimi tuo pačiu metu ir toje pačioje vietoje, tuo būdu kuriant bendrą, neartikuliuojamą nuomonę ir realizuotus įgūdžius. Šio neformalaus proceso metu kuriamos neišreikštos žodžiais žinios (pvz., bendras mentalinis modelis ar žemėlapis) bei savitarpio pasitikėjimas (nematomi bendruomenės ryšiai).

Išreiškimas (iš neišreikštų žodžiais žinių į išreikštas žodžiais žinias) – tai toks procesas, kai neišreikštos žinios virsta išreikštomis, dėka metaforų, analogijų, koncepcijų, sąvokų, hipotezių ar modelių. Šios žinios yra išreiškiamos per kalbą, o išreiškimo procesas yra matomas idėjų kūrimo ir jų sklaidimo procese per dialogo ar kolektyvinę sąveiką, pvz. svarstymas, pergalvojimas. Pavyzdžiui, klausimų atsakymas ar anotavimas (Marwick 2001). Išreiškiant žinias išreikštine forma, jos gali būti

modeliuojamos. Loginiame modelyje neturi būti jokių prieštaravimų, visos koncepcijos ir teiginiai turi būti išreikšti sisteminga kalba ir nuoseklia logika.

Kombinacija (iš atskirų, išreikštų žodžiais žinių į sistemingas, išreikštas žinias) – tai procesas, kurio metu naujos ir jau egzistuojančios išreikštos žodžiais žinios yra surenkamos į sisteminės žinias, tokias kaip specifikacijų rinkiniai naujo produkto prototipui. Individai keičiasi ir derina žinias per elektroninius dokumentus, susitikimus, telefoninius pokalbius ar kompiuterizuotus komunikacijų tinklus. Informacijos pertvarkymas ją rūšiuojant, papildant, derinant ir kategorizuojant išreikštas žinias gali sąlygoti naujų žinių sukūrimą. Dažniausiai naujai sukurta koncepcija jungiama su jau esamomis išreikštomis žiniomis, kad būtų galima ją paversti į kažką realaus. Taigi, šis būdas prasideda jungiant skirtingas dalis su išreikštomis žodžiais žiniomis. Vadinamasis „susiskaldymas“ (*breakdown*) gali būti įtrauktas į šį modelį, nes skaldyti koncepcijas (pvz., bendros vizijos skirtos aukščiausio lygio vadybai) reiškia išreikštų žodžiais žinių kūrimą.

Internacionalizacija (iš išreikštų žodžiais žinių į neišreikštas žinias) – tai toks procesas, kuomet išreikštos žinios virsta neišreikštomis. Jos įgyjamos per mokymąsi (Nonaka 1998). Kai dėka socializacijos, išreiškimo ir kombinavimo patirtis yra internacionalizuojama individo neišreikštose žiniose, tai pasireiškia bendru mentaliniu modeliu bei techniniu „žinau kaip“. Norint išlaikyti kompanijos žinių kūrimo tęstinumą, kompanijos neišreikštos žinios sukauptos individuose, socializacijos proceso pagalba, vėl turi būti perduodamos kitiems individams. Dokumentuotos tekste, garse ar video formatu išreikštos žinios palengvina internacionalizacijos procesui (pvz., inžinierinės atvejų analizės padeda inžinieriams naujokams internacionalizuoti išreikštas žinias, kurias apibrėžė patyrę inžinieriai, patirtimi pagrįstas jų kūrimo proceso neišreikštas žodžiais žinias). Be to, labai svarbus yra ir kompanijos narių aprūpinimas tokiomis išreikštomis žodžiais žiniomis išplečiant tiesioginės patirties erdvę ir jų skatinimas atspindėti patirtį.

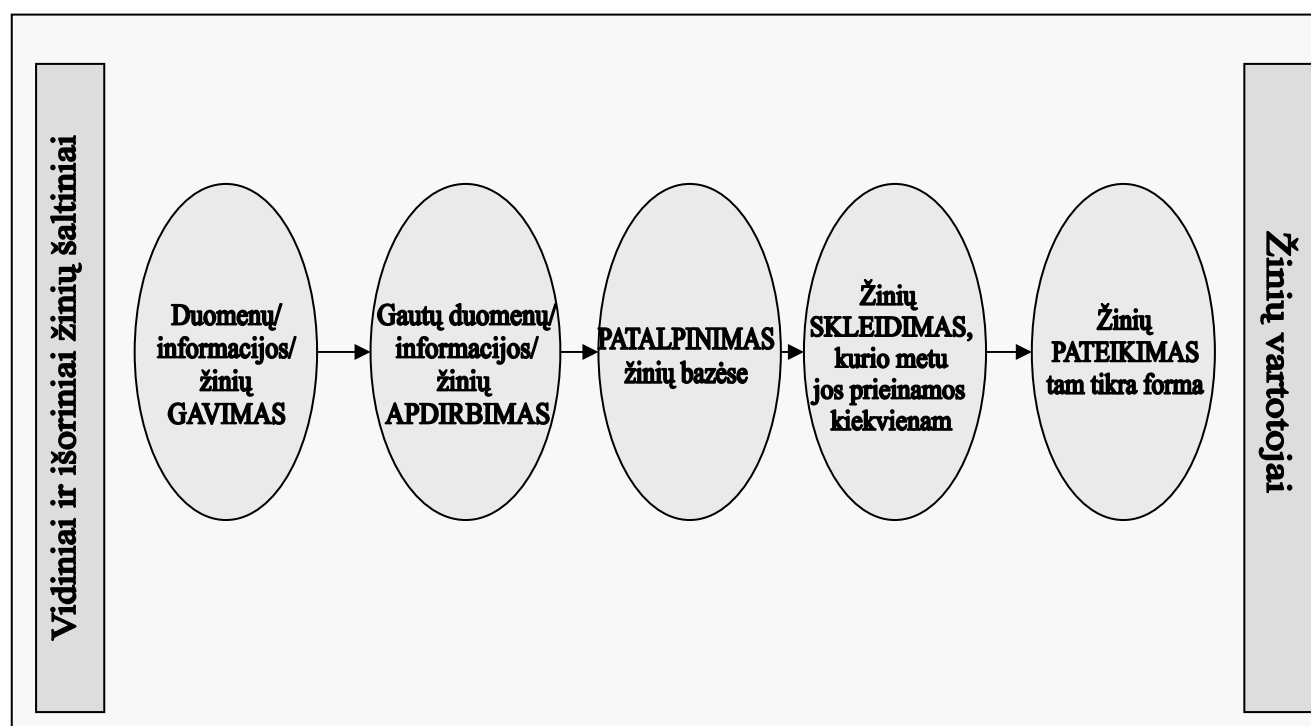
Remiantis šiais keturiais skirtingais žinių įprasminimo metodais, žinių valdymą galima apibūdinti kaip aplinkos valdymą, kuri leidžia judėti žinioms, visomis skirtingomis jų gyvenimo ciklo fazėmis.

Britų mokslininko A. Marwick (2001) nuomone, vien kompiuterinių tinklų pagalba gali vykti visos šios keturios išreikštų ir neišreikštų žinių sąveikos formos (žr. 10 lentelę). Autoriaus nuomone, naujų technologijų atsiradimas žinių kūrimo ir valdymo procesuose yra sąlygotas geometrine progresija besivystančių telekomunikacijų bei kompiuterijos sektorių, didėjančios konkurencijos, modernėjančių verslo valdymo metodų.

A. Marwik žinių virsmo formos remiantis kompiuterinių tinklų technologijomis

Socializacija (Socialization)	Išreiškimas (Externalization)
Elektroniniai susitikimai Sinchroninis bendradarbiavimas	Klausimų atsakymas Aiškinimas
Internacionalizacija (Internalisation)	Kombinacija (Combination)
Vizualizacija Vaizdinės/garsinės prezentacijos	Teksto paieška Elektroninis dokumentų rūšiavimas

Naujų žinių kūrimo procesas



10 pav. Naujų žinių kūrimo, perdavimo procesas

Žinių šaltiniai tarptautinėje kompanijoje

L. B. Henriksen (1999, p. 98) kompanijos žinių šaltinius išskyrė pagal kilmės vietą:

- *Vidinius* (pvz., patirties apsiskeitimo grupės, atmintinės, vidiniai mokymo kursai, intranetas, užsakymai ir klientai, asmenys, projektai, standartai).
- *Išorinius* (pvz., verslo asociacijos, verslo vystymo organizacijos, konferencijos, duomenų bazės, konsultacinės firmos, klientai, tarptautinės kompanijos, tarporganizacinės patirties apsiskeitimo grupės, internetas, žinių ir mokslo parkai, įstatymai, direktyvos, bibliotekos, laikraščiai ir žurnalai, patentai, asmenys, tiekėjai, leidėjai, verslo ryšiai, universitetai, mokymo kursai).

Žinių šaltinius kompanijoje galima suskirstyti pagal jų dalyvavimą tam tikrame išreikštų-neišreikštų žinių sąveikos procese (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Žinių šaltiniai kompanijoje pagal dalyvavimą tam tikrame išreikštų-neišreikštų žinių sąveikos procese

Socializacija	Eksternalizacija	Kombinavimas	Internalizacija
<ul style="list-style-type: none"> • Patirties apsikeitimo grupės • Vidiniai mokymo kursai • Kompetetingi asmenys • Projektai • Tarporganizacinės patirties apsikeitimo grupės • Verslo ryšiai • Mokymo kursai 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektai • Organizacijos vizija • Konceptija 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranetas • Verslo organizacijos • Konferencijos • Duomenų bazės • Internetas • Pardavimų informacijos apdorojimo sistemos 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranetas • Atmintinės • Projektai • Instrukcijos • Standartai • Konferencijos • Internetas

Lentelėje pateiktas žinių šaltinių suskirstymas nėra itin griežtas, nes kai kurie šaltiniai iki tam tikro lygio gali dalyvauti visuose keturiuose procesuose, t.y. šie procesai nėra izoliuoti ir veikia kartu skirtingomis kombinacijomis tipinėse verslo situacijose.

Veiksniai, lemiantys žinių dalijimąsi kompanijoje

Tarptautinėse kompanijoje yra daug veiksnių, lemiančių informacijos ir žinių dalijimąsi tiek tarp pačių darbuotojų, tiek tarp pačių kompanijų ir darbuotojų. Žemiau pateiktoje lentelėje yra išvardinti žinių dalijimosi veiksniai tarptautinėje kompanijoje, kurie padeda ir kurie trukdo dalintis žiniomis.

12 lentelė

Žinių dalijimosi tarptautinėse kompanijose veiksniai

Padedantys dalintis žiniomis	Trukdantys dalintis žiniomis
Galvojimas apie savo kolegą kaip apie potencialų sąjungininką	Įsitikinimas, kad partneris priešiška nusiteikęs ir nenori bendradarbiauti.
Bandytas suprasti savo partnerį, jo veiksmų motyvus, vertybes, noras sužinoti, kas partneriui svarbu.	Akcentavimas bendradarbiavimo būtinybės, nebandant atsižvelgti į kito žmogaus interesus
Gerai santykiai, pasitikėjimas tarp mainuose dalyvaujančių žmonių	Neigiamas bendravimo patyrimas, nepasitikėjimas partneriu
Sugebėjimas priimti kritiką, neigiamą atsakymą, tikintis gerų santykių ateityje	Priešiškumas kito asmens atžvilgiu, jei jis atsisako bendradarbiauti, nesutinka su jumis.

Efektyviai keisdami žiniomis tarptautinės kompanijos darbuotojai gali pasiekti savo tikslus ir padėti kitiems tuo pačiu metu pasiekti jų tikslus. Keitimasis žiniomis kompanijos darbuotojus įgalina būti atkakliais, nebūnant priešiškais, nes pagrindinis rezultatas yra abipusė nauda.

Pasak P. Caproni (2000), pasitikėjimas negali egzistuoti be sąžiningumo, geranoriškumo, palankumo ir kompetencijos. Sąžiningumas atlieka labai svarbų vaidmenį, motyvuojant darbuotojus dalintis savo žiniomis. Darbuotojas nesidalina savo žiniomis su kitu darbuotoju tada, kaip mano, kad jis yra nesąžiningas, nepatikimas ir nevertas pasitikėjimo. Ir atvirkščiai, jei darbuotojas, mato, kad jo

kolegos vadovaujasi tokiomis vertybėmis, kaip sąžiningumas, abipusė nauda, įsipareigojimai ir panašiai, tai jis su mielu noru pasidalina žiniomis su jais.

Baimė prarasti gerą vardą, susigadinti reputaciją yra vienas pagrindinių veiksnių, trukdančių žiniomis dalintis. Darbuotojai bijo, kad jų žinios gali būti neteisingos, netikslios arba ne tokios svarbios nei kitų. Geranoriškumu ir kompetencija paremtas pasitikėjimas gali padėti įveikti šias baimes. Kuo didesnis kolegų tarpe vyrauja geranoriškumas ir palankumas vienas kitu, tuo mažiau darbuotojas bijo pasakyti klaidingą nuomonę, ar parodyti, kad mažiau žino. Taip pat tikėjimas vienas kito kompetencija, padeda daugiau dalintis žiniomis ir sumažina baimę apsikvailinti prieš savo kolegas.

Yra išskiriamos trys pagrindinės priežastys, motyvuojant darbuotojus dalintis žiniomis: pirmoji – žinios yra laikinos. Nesidalinant jų su kitais, jos praranda savo vertę ir neturi jokios praktinės reikmės, antroji – dalinantis žiniomis, gauni daug daugiau nei prarandi, trečioji – žinių dalinimasis skatina komandinį darbą, kuris yra daug efektyvesnis.

Tarptautinėse kompanijose darbuotojai dirba kolektyve, o kuo geresnis kolektyvas, tuo labiau patenkintas darbuotojas ir tuo pačiu labiau skatinamas pasikeitimas žiniomis tarpusavyje.

1.2.4. Vadovų įtaka žinioms imliose tarptautinėse kompanijose

Vadovų sprendimais, žinių kūrimui ir cirkuliacijai kompanijoje palanki aplinka gali būti kuriama panaudojant visas magistro darbe aprašomas priemones. Tačiau pirmiausiai vadovai turi būti patys įsitikinę, kad žinių cirkuliacija yra vertinga ir turi realų poveikį. Tarptautinių kompanijų vadovai ne tik aukščiausiojo lygio sprendimais, bet ir asmenine parama bei nuostatomis turi remti su žiniomis susijusius pozityvius procesus, kurie vyksta kompanijoje. Tokios aiškiai išreiškiamos asmeninės vertybės turi būti matomos kasdieniniame vadovų sprendimų priėmimo procese. Vadovai taip pat privalo propaguoti pasitikėjimą, atvirumą, drąsą ir kompanijos darbuotojus skatinti atvirai reikšti savo įsitikinimus.

Žinioms imliose tarptautinėse kompanijose vadovai dalyvauja bendruose darbuose taip mokydami patys bei prisidedami prie bendros kompanijos kompetencijos kėlimo. Įsakinėjimas iš viršaus į apačią ir atsiskaitinėjimas iš apačios į viršų yra pakeičiami abipusiu mokymusi.

Vadovavimo tikslas yra ne dirbantys žmonės, bet veiksniai, kurie kuria pridėtinę vertę klientams. Klientai yra daug svarbesni nei vadovas, tačiau tai nereiškia, kad žinioms imliose tarptautinėse kompanijose vadovavimas nėra svarbus, jo vaidmuo tik skiriasi nuo to vaidmens, kuris dominuoja tradicinėse industrinėse kompanijose. Vadovai moksliose tarptautinėse kompanijose dirba kaip strateginiai tarpininkai tarp aplinkos ir kompanijos bei kompanijos viduje. Jie žino, kur galima rasti tinkamiausią kompetenciją, jie padeda žmonėms susitikti, jie organizuoja susirinkimus, verslo vakarienes, seminarus ir atlieka kitus veiksmus, reikalingus tikslams pasiekti. Padėti kompanijai ir

vadovauti jos tarnyboms – tai svarbiausias vadovų uždavinys. Tokiose tarptautinėse kompanijose nėra specializuoto marketingo skyriaus, kuris galėtų tai geriau atlikti. Kiekvienas mokslininkas tokioje tarptautinėje kompanijoje yra ir žinių produktų kūrėjas, ir jų pardavėjas.

R. Nurmi (1998, p. 30) nuomone, vadovai turi ir vidinių vaidmenų t.y. jie padeda savo darbuotojams kaip vyresnieji mentoriai ar ekspertai. Jie gali sukurti reikiamą atmosferą ir sudaryti sąlygas, reikalaujančias darbuotojų iššūkių priėmimo. Tai daroma, skatinant, remiant, apdovanojant, nukreipiant, vadovaujant darbui ir motyvuojant žmones. Konfliktų valdymas tarptautinės kompanijos viduje yra dar viena vadovo užduotis, jis turi pasistengti kylančią energiją kreipti reikiama linkme, kad ši virstų varančiąja jėga ir neniokotų visko aplinkui.

Kartais darbuotojai arba klientai priverčia kompaniją nukrypti nuo savo kelio, eiti kita kryptimi, todėl vadovas privalo nuolatos palaikyti kompanijos vientisumą, rasti bendras įvairių projektų savybes, skatinti vystyti pagrindines kompetencijas.

Kitas autorius – B. Guns (1998, p. 316) išskiria pagrindines veiklas, kurias turi kontroliuoti vadovas, prižiūrintis ir vadovaujantis žinioms imlių tarptautinių kompanijų darbuotojams:

- Naujų sugebėjimų vystymas;
- Gebėjimas užtikrinti tinkamas technologijas savo darbuotojams (*pvz., intranetas, įvairios duomenų bazės, kurios leidžia visiems darbuotojams paprasčiau prieiti prie duomenų ir jais pasidalinti su kitais*);
- Kaupti (rinkti) ir sekti informaciją, reikalingą kompanijai;
- Sujungti žmones bendram tikslui, tam naudojant naujausias komunikacines technologijas, informacines sistemas ir žinių valdymą;
- Identifikuoti svarbius įgūdžius, žinias ir kompetencijas kompanijoje;
- Rinkti informaciją apie geriausiai pavykusius žinių produktų įgyvendinimo atvejus;
- Palaikyti savo darbuotojus bei teikti jiems reikalingą informaciją.

Vadovui, kaip lyderiui, svarbu *nustatyti* pagrindinius strateginius kompanijos prioritetus (*pvz., suprojektuoti moderniausią žinių valdymo sistemą, naudoti geriausias žinias klientų poreikiams tenkinti, nuolatos šiuos naujus įgūdžius ir kompetencijas perduoti visiems kompanijos žinių darbuotojams*), *sukurti* žinių duomenų bazę, kurioje kiekvienas darbuotojas galėtų rasti sau reikalingą informaciją arba ją papildyti pačią duomenų bazę, *valdyti* intelektinę nuosavybę (tam reikėtų apibrėžti, kaip šiuo metu intelektinis kapitalas kompanijoje yra valdomas, išsiaiškinti, kaip jis turėtų būti valdomas, kaip daryti jam įtaką bei kaip kaupti naują intelektinį kapitalą) bei *gauti* iš klientų informaciją apie savo kompanijos teikiamas paslaugas ir/ar parduodamą produkciją, išsiaiškinti jų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą ja.

B. Guns (1998, p. 318) taip pat išskiria kompetencijas, reikalingas žinioms imlių tarptautinių kompanijų vadovams:

- *Komunikavimo gebėjimai* – tai pati svarbiausia gero žinioms imlios tarptautinės kompanijos vadovo kompetencija, kuri svarbiausia tuomet, kai siekiama nukreipti kompanijos darbuotojus reikiama linkme, supažindinti juos ir suvienyti bendrai kompanijos vizijai įgyvendinti.

- *Ūmus, aiškiai viziją matantis lyderis*. Tik aiškiu ir geru lyderiu gali sekti žinių darbuotojai, todėl vadovas turi matyti ir nukreipti kitus sukurtos vizijos linkme. Lyderis padeda žmonėms suprasti, kas yra kompanija, kur ji eina ir ką daro, kokie pagrindiniai bendrieji jos tikslai (kadangi žinių darbuotojai dažnai siekia savo tikslų, jie gali prarasti orientaciją į visos kompanijos tikslus) ir ar jie realūs.

- *Verslo išmanymas*. Vadovas turi būti ekspertas savo srityje, t.y. versle, kuriame veikia. Iš jo darbuotojai tikisi paramos, paskatinimo, patarimų, todėl dažniausiai žinioms imlios tarptautinės kompanijos vadovu tampa žmogus, jau dirbęs šioje kompanijoje ir žinantis, ką veikia kompanija, kokie jos tikslai ir į ką ji orientuota.

- *Strateginio mąstymo sugebėjimas*. Ši kategorija labai susijusi su verslo išmanymo kompetencija. Vadovas turi numatyti kompanijos veiklos galimybes, galimas grėsmes.

- *Pokyčių novatorius*. Kuomet keičiasi aplinka, darbuotojai laukia iš vadovo naujų veiksmų, naujų strategijų, naujo mąstymo, naujų perspektyvų, todėl jis turi būti visa ko priešakyje ir nuolat skatinti naujoves kompanijoje.

- *Bendradarbiavimo sugebėjimai*. Vadovas turi sugebėti dirbti komandoje, ir kas svarbiausia – sėkmingai tą komandą suburti. Nuo to, kokia bus komandos sudėtis, joje esančių žmonių kompetencija ir noras dalintis žiniomis bei patirtimi, priklausys komandos bendras darbo rezultatas – naujos žinios, naujas žinių produktas ar paslauga.

- *Integracijos gebėjimai*. Vadovas turi būti ne tik lyderis, bet ir tas asmuo, kuris sugeba apjungti visus darbuotojus į vieną visumą, suprantančią, kur link ji eina, ką veikia, ką bendro turi, tačiau neprarandančią savo individualumo, kūrybiškumo, kompetencijų.

Motyvacija tarptautinėje kompanijoje

Visi žmonės turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jiems sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius ar interesus. Priklausomai nuo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai, todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti siekiant kompanijos tikslų, turi žinoti jų poreikius. Motyvavimas – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar kompanijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai veikia asmens ar kompanijos naudai.

Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kai supranta turintys platesnę perspektyvą – galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros. Be to, labai svarbu, kad kiekvienas turėtų aiškų tikslą, suvoktų

buvimo tarptautinėje kompanijoje svarbą. Kuo labiau darbuotojas jaučiasi priklausantis savo kompanijai, esantis jos dalis, tuo jis yra lojalesnis. Kiekvienas nori būti išklaudytas ir turėti balsą, nes galimybė daryti įtaką kelia entuziazmą, teikia pasitenkinimą, didina ambicijas, padeda didinti lojalumą, rasti ir išlaikyti darbuotojus bei didina kompanijos pelną.

Taigi darbuotojų motyvacija turi būti vienas iš svarbiausių klausimų vadovams ar personalo vadovams. Vadovas turi sugebėti rasti jautrias vietas savo pavaldiniuose, kurias įtakojant galima motyvuoti juos pasiekti aukštų darbo rezultatų. Teisingas motyvų naudojimas paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais bei talentais. Gerai motyvuoti darbuotojai – tai galinga jėga, kuri padeda pasiekti kompanijos tikslų. Efektyviai dalintis savo turimomis žiniomis darbuotojai turi būti gerai motyvuoti tą daryti.

Kiekvienoje tarptautinėje kompanijoje egzistuoja paskatinimų priemonės žmonėms apdovanoti už jų įnašą į bendrą kompanijos žinių visumą. Galima išskirti keletą pagrindinių veiksnių, kurie lemia darbuotojų motyvaciją kompanijoje plėtojant žinių valdymą:

- Profesionalios karjeros galimybė;
- Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės;
- Papildomo mokymo galimybės suteikimas;
- Siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos pakėlimo kursus;
- Darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje;
- Geresnis darbo vietos aprūpinimas;
- Skelbimų lenta su išvardintais darbuotojais, kurie puikiai atlieka savo darbą ir pareigas;
- Bendri pasitarimai kur dalyvauja visi darbuotojai;
- Bendra nedarbinė veikla (renginiai, vakarėliai);
- Įrengti poilsio kambariai.

Visi išvardinti bendravimo būdai yra neatsiejami norint efektyviai vykdyti žinių valdymą ir motyvuoti darbuotojus, kad jie nebijotų keistis turimomis žiniomis, todėl ypač svarbu ne tik formalios, bet ir neformalios bendravimo sąlygos. Taip pat yra svarbu tai, kaip vadovai bendrauja su žemesnio lygio darbuotojais bei atvirkščiai. Kompanijoje didesnė motyvacija būna tuomet, kai vadovas yra tolerantiškas bei dalyvauja neoficialiuose susitikimuose.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis žinių valdymo tikslas yra tas, kad darbuotojai turi suprasti, jog, besikeičiant žiniomis tarpusavyje, suteikiamos galimybės atlikti darbus daug efektyviau ir greičiau bei tuo metu skatinimas jų asmeninis tobulėjimas ir karjeros kilimo galimybės. Žinios nėra amžinos, jos greitai sensta, todėl tinkamai nepanaudotos jos praranda savo vertę ir yra visiškai nereikalingos. Tai turėtų įsisavinti kiekvienas tarptautinės kompanijos darbuotojas.

1.2.5. Žinių prieinamumas ir jų valdymo technologijos

Kalbant apie žinių valdymą dažniausiai turima galvoje žmonės, tačiau nelabai galima įsivaizduoti efektyvų žinių dalinimąsi be technologijų panaudojimo. Pastarosios, naudojamos kompetentingų specialistų, kurie padeda greičiau surasti informaciją ar žinias, skatina jų dalinimąsi bei išsprendžia didelių korporacijų problemą – prastą žinių sklaidą tarp nutolusių filialų.

Kuo paprastesnė žinių dalinimosi sistema, tuo naudingiau ji yra išnaudojama. Kuo didesnė žinių dalinimosi sistemos nauda vartotojui, tuo jis daugiau dalinasi žiniomis (Sharrat; Usoro 2003).

Taigi, norint perduoti žinias į kitus tarptautinės kompanijos filialus, jos turi būti prieinamos partneriams. Savaime suprantama, jokiais priemonėmis visos žinios apie tam tikrus procesus, operacijas ar objektus negali būti pilnai perduotos. Yra išskiriami du žinių prieinamumą ribojantys faktoriai:

1. Partnerio „savisaugos instinktas“ (nenoras perduoti visas žinias);
2. Žinių neišreiškiamumas (*tacitness*).

Tačiau toli vienas nuo kito esantys tarptautinės kompanijos filialai, susiduria su kita problema – fizinio prieinamumo, be ko negali vykti pilnavertis I. Nonakos (1995) pateiktas žinių perdavimo ir kūrimo procesas – socializacija, todėl žinių valdymo efektyvumo didinimas didelėse tarptautinėse kompanijose yra neatsiejamas nuo naujausių technologijų diegimo. Nors technologija atlieka svarbų vaidmenį apskaitimo praktine patirtimi bei žinių kūrimo procesuose, tačiau nėra pagrindinė žinių valdymo tarptautinėje kompanijoje ašis.

Paprasčiausias technologijos diegimas negali būti laikomas tinkama intencija skatinti žinių kūrimą ir sklaidimą tarptautinėje kompanijoje, jei jis neišplaukia iš žinių valdymo procesų visumos ir nėra inkorporuojama į bendrą kompanijos žinių valdymo strategiją. Pačia technologija, kaip tokia, galima valdyti duomenis ir informaciją, tačiau ne žinias. Žinių kūrimo procese technologija dalyvauja kaip tarpininkas tarp duomenų ir žmogaus, kurio suvokta ir subjektyviai interpretuota duomenų išvestinė – informacija, tampa žiniomis.

Žinių valdymo infrastruktūra

Užfiksuotos žinios patenka į tarptautinės kompanijos žinių bazes. Žinių paiešką jose įgalina žinių valdymo sistemos technologinė infrastruktūra, kurią galima išskirstyti į kelis sluoksnius:

- *Sąsajos* sluoksnis – tai naršyklė, kuria vartotojas naudojasi, norėdamas gauti žinių.
- *Prieigos* sluoksnis apima vartotojo atpažinimą ir apsaugos dalykus.
- *Turinio filtravimo* sluoksnį sudaro turinio pritaikymas asmeniniams poreikiams, paieška, katalogizavimas ir indeksavimas.
- *Taikomųjų programų* sluoksnį sudaro skaitmeninės skelbimų lentos, elektroniniai forumai, „geltonieji puslapiai“, įgūdžių žinynai, bendradarbiavimo įrankiai, video konferencijos.

- *Perdavimo* sluoksnį sudaro technologijos – interneto tinklas, elektroninis paštas ir dokumentų, vaizdo ir garso perdavimas.

- *Bazės* sluoksnį sudaro žinių bei įstatyminės bazės, duomenų sandėliai, dokumentų saugyklos ir t. t.

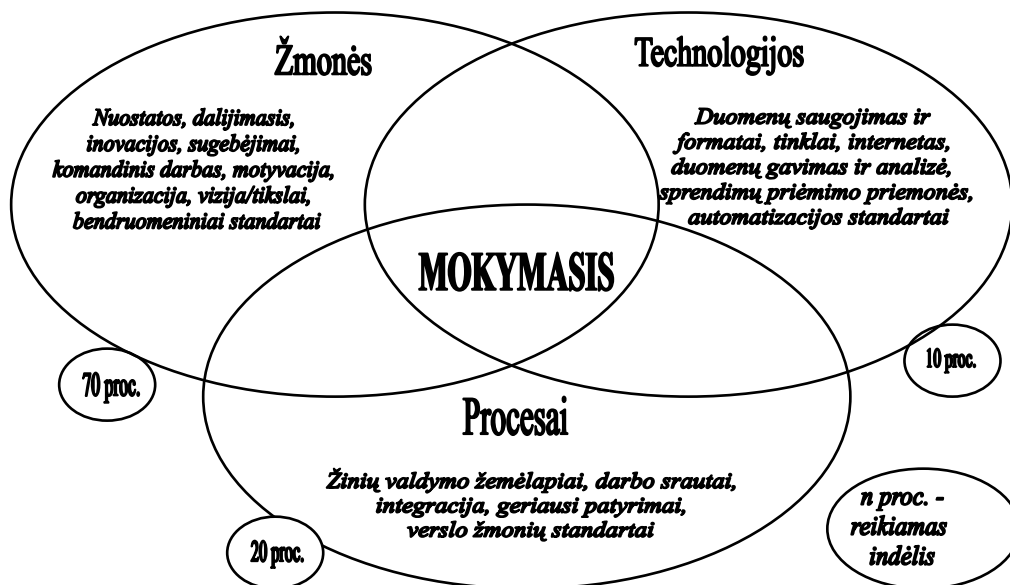
Du toliausiai nuo vartotojo nutolusius sluoksnius sudaro bendro pobūdžio technologijos, o kitus – specifinės žinių valdymui.

Kalbant apie technologijų įtaką žinių valdymui, yra daug nuomonių – vieni tvirtina, kad būtent technologijos yra raktas į sėkmingą žinių valdymo projektą, kiti teigia, kad technologijos tik atitraukia dėmesį nuo daug svarbesnių klausimų, tokių kaip pokyčio valdymas, kultūra ar lyderystė. Technologijos nėra tarptautinės kompanijos žinių valdymo poreikių patenkinimo sprendimas, tačiau yra būtina sudedamoji dalis, įgalinanti žinių valdymo procesus.

Žinių valdymas nėra tiesiog technologinis reiškinys, jis apima ir technologinę pusę, tačiau daugiausiai dėmesio skiriama palankios aplinkos žinių pritraukimui ir dalinimuisi kūrimui.

1.2.6. Organizacinė kompetencija

Labai svarbi kompanijos žinių dalis yra saugoma jos darbuotojų galvose. Kaip teigia garsus žinių valdymo strategas *D. Bhatt* (2001), žinių valdymo koncepcijos esminis reikalavimas yra suvokti žmones, procesus ir technologijas kaip visumą, neišskiriant nei vieno elemento (*žr. 11 pav.*).



11 pav. Žinių valdymo komponentai pagal *D. Bhatt* (2001)

Taigi kuo didesnį vaidmenį žinios atlieka tarptautinės kompanijos vertės kūrimo, tuo svarbesnė yra aukštos kvalifikacijos darbuotojų intelektualinė veikla. Darbuotojų darbas šiuo metu nebelaikomas vien tik „darbo jėga“ kuriant produktus ar paslaugas. Darbuotojai yra nematerialinio turto kūrėjai ir savininkai.

Sugebėjimas transformuoti duomenis į žinias bei jas panaudoti kompanijos naudai, individualius darbuotojus paverčia pirminiais kompanijos žinių veiksniais, tačiau atskirų individų kompetencija nėra vienintelė. Dauguma procesų, kurie yra esminiai sėkmingai organizacinei veiklai priklauso nuo kolektyvinių žinių elementų.

Kolektyvinės žinios

Individualūs žinių darbuotojų sugebėjimai yra sėkmingas tarptautinės kompanijos veiklos pagrindas. Daugumos projektų ir strategijų sėkmė priklauso nuo sugebėjimo efektyviai suderinti skirtingas žinias. Tarptautinių kompanijų problemų sprendimų potencialas dažniausiai priklauso nuo kolektyvinių jos žinių komponentų. Kolektyvinės žinios, kurios yra žymiai daugiau nei individų žinių suma, yra ypač svarbios ilgalaikiam tarptautinės kompanijos gyvavimui. Geriausias kolektyvinių žinių pavyzdys modernioje tarptautinėje kompanijoje yra **komanda**. Sėkminga komanda – tai trijų vienodai pasiskirsčiusių ir tiesiogiai su komanda susijusių ypatybių mišinys: profesionalios bei praktinės žinios, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo įgūdžiai, o taip pat ir gebėjimas bendrauti tarpasmeniškai. Kuriant žinias, pirmiausia jomis dalijasi grupės nariai, taip įgydami naujų neišreikštų žinių. Dalinimasis žiniomis komandoje yra pirmasis žinių kūrimo etapas, todėl komandinio darbo skatinimas yra labai svarbi efektyvios žinių valdymo sąlyga.

Kolektyvinės žinios yra esminis konkurencingos strategijos elementas. Organizacinė kompetencija susideda iš daugelio įvairių resursų ir individualių žinių elementų, susipynusių tarpusavyje į visumą, kurią kartais yra sunku apibrėžti. Skirtingai žaliems ar apdorotiems komponentams, kuriuos gali įsigyti atvirose rinkose, kompetencijos negalima nusipirkti. Ji yra dažnų ilgų vidinės akumuliacijos procesų išdava ir todėl ypač vertinga kaip į konkurencingumą orientuotos teigiamos ypatybės (Senge 1994).

Bendrumo jausmo ir komandų kūrimas tarptautinėse kompanijose

Žmonės tarptautinėse kompanijose ne tik sąveikauja kartu, bet ir dirba grupėje. Darbinių grupių nariams reikia bendravimo vienas su kitu kompanijoje bei su kitais kompanijos filialais. Grupės darbuotojai turi būti efektyvūs, paklusti vidinei saviorganizacijai, bendradarbiauti ir privalo sugebėti savarankiškai spręsti jiems išskylančias gamybinės ir valdymo problemas. Kitaip tariant, darbo komandos išsivysto į bendraminčių komandas.

Visi komandos nariai jaučiasi atsakingi už bendro tikslo įgyvendinimą, užduočių atlikimą ir jo būdus, todėl komandos yra daugelio tarptautinių kompanijų pagrindiniai efektyvios veiklos elementai, nes jos suvienija skirtingų žmonių įgūdžius ir supratimą. Komandinio darbo principai skatina išgirsti kitas nuomones, reaguoti į kitų pateiktas idėjas, moko konstruktyviai pateikti ir priimti kritiką, prasmingai naudotis abejonėmis.

Komandos yra lanksčios ir greitai reaguoja į aplinkos pokyčius bei poreikius. Jos gali daug greičiau, tiksliau ir efektyviau keisti savo požiūrį, atsižvelgdamos į naują informaciją ir permainas. Skirtingai nei komanda, atskiri darbuotojai dažniausiai yra išipainioję į organizacinės biurokratijos voratinklius.

Kalbant apie labai efektyvias komandas, jos daug laiko ir pastangų įdeda į individualaus ir kolektyvinio tikslo nagrinėjimą, modeliavimą ir suderinimą, jos yra pasišventusios savo augimui ir sėkmei. Pagrindiniai gerai funkcionuojančios, kūrybingos komandos bruožai yra šie:

- Atmosfera joje yra neformali, komfortiška ir laisva.
- Daug diskutuojama, o diskusijos yra susijusios su grupės tikslu, kuriose dalyvauja kiekvienas komandos narys.
- Komandos nariai gerai supranta ir pripažįsta komandos tikslą ir užduotį, nes komandos užduotis laisvai aptariama ir derinama su nariais tol, kol jie sutaria dėl vieningos formuluotės ir įsipareigoja jai.
- Nariai klausosi ir girdi vienas kitą, kiekviena idėja išklausoma, todėl darbuotojai nebijo apsikvailinti, pateikdami visuotiniam svarstymui net ekstremaliai kūrybingas idėjas.
- Komandose yra prieštaravimų ir nesutarimų, kurie neslepiami, todėl komanda kruopščiai ištiria nesutarimų priežastis, siekdama jas šalinti, o ne paveikti atskalūną – konflikto iniciatorių.
- Dauguma sprendimų priimami vieningai sutarus, kai tampa visiškai aišku, kad kiekvienas narys pritaria ir yra pasirengęs kartu eiti pirmyn. Formalus balsavimas yra naudojamas minimaliai, nes komanda nepripažįsta daugumos principo kaip tinkamiausio pagrindo veiksmui.
- Kritika yra dažna, nuoširdi ir padori, todėl asmeninės atakos (tiek atviros, tiek užslėptos), kai problema suasmeninama, yra labai retos.
- Žmonės laisvai reiškia jausmus ir idėjas tiek apie problemas, tiek apie grupės veiklą.
- Priėmus sprendimą ir pradėdant veiklą pasidalijama užduotimis.
- Komandos lyderis šiam procesui nedaro jokios įtakos, o komanda nebūtinai turi su juo sutikti, todėl komandos veikimo metu retai vyksta kova dėl valdžios. Svarbiausia ne tai, kas kontroliuoja, o kokių rezultatų pasiekama.

Skatinant efektyvų darbą komandoje reikia rengti ir skatinti neformalius komandos narių susitikimus, kuriuose visi galėtų aptarti svarbius klausimus, neslegiami kasdienių rūpesčių bei

inicijuoti mokymų programas, kurios yra naudingos komandos susitelkimui bei įgūdžių lavinimui ar žinių gilinimui.

M. Robins (2000) nuomone, komandos labiausiai yra pažeidžiamos tuomet, kai tik pradeda savo veiklą, nes dar neturi patirties, kaip dirbti kartu. Patirtis, kurią jos įgauna, dirbdamos kartu kaip komanda, yra daug veiksmingesnė negu sekinanti vieno individo veikla.

Pasak *R. Hackman* (2002), tvirtos bei vieningos komandos turi daug privalumų, tačiau dažnai reikia keisti komandos sudėtį, nes kitaip – visa tai palaipsniui veda prie didelio familiarumo. Jeigu komanda dirba kartu per ilgai, komandos nariai pradeda jaustis per daug gerai, t.y. per daug atsipalaidavę, kad efektyviai atliktų įprastinę veiklą bei per daug lengvai atleidžia komandos narių klaidas. Taigi, tik pastovus naujų narių įterpimas padeda laikyti komandą įsitempus.

Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas yra daug efektyvesnis nei sekinanti vieno individo veikla.

Patyrimo bendruomenės

Patyrimo bendruomenės – tai tarpusavyje neformaliais ryšiais susiję individų kolektyvai, besidalinantys panašiais darbais ir bendru kontekstu. Patyrimas – tai žinios veikloje. Patyrimo bendruomenės atlieka kritinį vaidmenį kasdienėje kompanijų veikloje. Viena iš svarbiausių jų funkcijų – socialinio kapitalo tarp kompanijos narių kūrimas, kuris, savo ruožtu, įgalina bendruomenės narius efektyviai valdyti jų organizacines žinias.

Bendruomenes nuo komandų skiria tai, kad bendruomenes labiau apibrėžia pačios žinios, nei užduotis, o bendruomenės gyvavimo ciklas priklauso nuo jos nariams sukuriamos vertės, o ne projekto galutinės datos. Šių bendruomenių misija – atkurti sąveiką t.y. skatinti mokymąsi, kurti naujas žinias, identifikuoti ir dalintis nauja patirtimi. Yra išskiriami du patyrimo bendruomenių tipai:

1. Savarankiškai susiformavusios (pagal profesinius poreikius (*medikai, mokslininkai, inžinieriai, kt.*); susijusios su darbo procesais ar funkcijomis (*produkcija, distribucija, pardavimai, gamyba, kt.*); susiję su pasikartojančia problematika konkrečiame procese ar funkcijoje; susiję su tema (*technologijos, intelektualinis kapitalas, žinių vadyba, inovacijos*); susiję su industrija (*automobilių, bankų, finansinių paslaugų, sveikatos priežiūros, turizmo, kt.*)).

2. Remiamos (skirtos įgalinti kolegas mokytis vieniems iš kitų dalinantis klausimais, problemomis, įgytu patyrimu, išradimais, kt.; plačiau skleisti ir geriau palaikyti mokymąsi, kuris randasi PB; generuoti apčiuopiamą, įvertinamą, pridėtinę vertę kuriančią vertę verslui).

Pagal *Institute on Research and Learning*, patyrimo bendruomenės yra mokymosi proceso pagrindas. Šie savaiminės kompanijos tinklai susiformuoja natūraliai žmonėms įsitraukiant į kompaniją – žmonės, kurie mokosi kartu per patyrimą atlikdami realias savo funkcijas.

Apibendrinant galima teigti, kad patyrimo bendruomenių nauda yra trejopa (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Patyrimo bendruomenių nauda

Nauda verslui	Nauda bendruomenei	Nauda individams
<ul style="list-style-type: none"> • padeda vykdyti strategiją; • palaiko greitesnį problemų sprendimą lokaliame bei organizaciniame lygmenyse; • padeda vystant, samdant bei išsaugant talentus; • sukuria esminius sugebėjimus bei žinių kompetencijas; • greičiau praskaidrina idėjas ir didina inovacijų galimybes. 	<ul style="list-style-type: none"> • greta specifinių kompetencijų padeda sukurti bendrą kalbą, metodus bei modelius; • įgyvendina žinias ir patyrimą didesniu mastu; • padeda išsaugoti žinias darbuotojams paliekant kompaniją; • didina prieinamumą prie patyrimo visoje kompanijoje; • teikia priemonės dalintis galia bei įtaka su formaliosiomis kompanijos dalimis. 	<ul style="list-style-type: none"> • padeda žmonėms atlikti savo darbą; • sukuria stabilų bendruomenės pojūtį su kitais organizacijos kolegomis bei pačia kompanija; • skatina į mokymąsi orientuotą prasmės identitetą; • padeda plėtoti individualius įgūdžius ir kompetencijas; • padeda žinių darbuotojams neatsilikti nuo įvykių; • sukuria iššūkius ir galimybes bendradarbiauti.

Organizacinis mokymasis tarptautinėje kompanijoje

Viena didžiausių visų tarptautinių kompanijų problemų yra gebėjimas pritraukti, išlaikyti, įpareigoti ir tobulinti talentingus žmones. Kita vertus, nuolatinio pokyčio ir kompleksiško poveikis verčia kompanijų darbuotojus nuolat prisitaikyti. Norėdamos išlikti tokioje neapibrėžtoje aplinkoje kompanijos, jų darbuotojai ir lyderiai turi ugdyti gebėjimą nuolat mokytis.

Vis dėlto mokymasis pats savaime būtų sunkiai apibrėžiamas kaip naujas kompanijų bruožas. Organizacinis mokymasis yra toks senas, kaip ir pačios kompanijos. Tačiau šiandien jau akivaizdu, kad tik efektyvus ir greitas mokymasis gali suteikti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Greitas mokymasis reiškia ir efektyvių mokymosi sistemų kūrimą, vertingų kompanijai žinių išsaugojimą ir sklaidimą. Svarbūs tokios mokymosi sistemos elementai yra veiklos įvertinimo metodai, veiksmingi žinių ir patirties sklaidimo procesai, organizacijos vertybių ir normų įtaka mokymuisi:

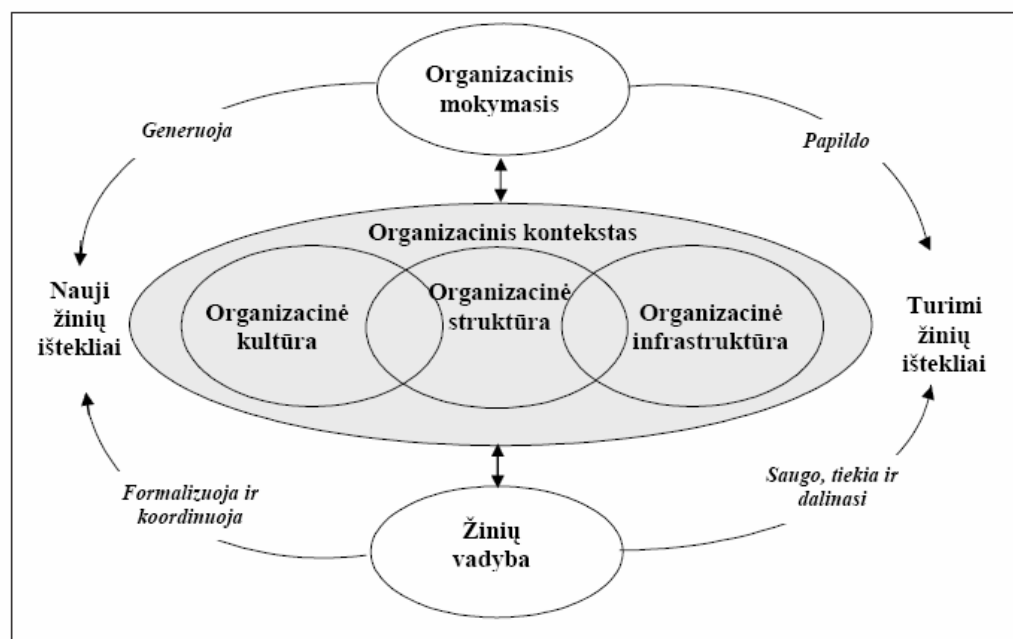
- Kompanijos, siekiančios išlikti, turi greitai keistis;
- Kadangi neįmanoma žinoti ateities, reikia mokytis;
- Gebėti greitai mokytis – reiškia gebėti prisiderinti prie aplinkos.

Organizacinis mokymasis susijęs su plėtra naujų žinių ar įžvalgų, kurios turi potencialą veikti elgseną. Jis vyksta plačiame instituciniame tarporganizacinių santykių kontekste ir, kaip teigia C. Argyris ir D. A. Schon (1995), yra susijęs su kompanijos gebėjimu įgyti visų tipų supratimą, žinojimą, technikas, praktikas ir procesus visais įmanomais būdais. Organizacinio mokymosi teorija tiria tai, kaip šis individualaus ir komandinio mokymosi kontekstas gali būti paverstas organizaciniu ištekliumi ir susietas su žinių vadybos procesais (Armstrong 2001, p. 519).

Anot M. Dodgson (1993), mokymasis yra daugialapsnis procesas. Jis vyksta skirtingais lygmenimis (pvz., individualiu, grupiniu, korporaciniu, korporaciniu, tarporganizaciniu) ir skirtingu greičiu. Daugiasluksniai mokymosi procesai yra būdingi moksliajai organizacijai. Kaip teigia A. S.

Hwang (2003, p. 94), kompanijai būtina sukurti specifinę mokymosi kultūrą, kurioje mokymosi mąstysena yra norma, o žmonės palaiko pasitikėjimo kultūrą, būtiną naujų idėjų ugdymui ir eksperimentavimui, kuriant ir tobulinant produktus. Remiantis šiuo požiūriu, mokymasis reiškia kompanijos gebėjimą augti ir keistis, neapribojant šių procesų kompanijos sistemomis ir kultūra. Mokymosi perspektyva leidžia paskatinti naujų individualių ir organizacinių procesų plėtrą, o jie savo ruožtu išreikš kompanijos kultūros vertybės. Mokymosi elgsenos tobulėjimas padeda geriau reaguoti į kintančią aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių valdymo ir mokslingos kompanijos tikslai yra artimi, nes siekiama pagerinti kompanijos efektyvumą pasitelkiant duomenų, informacijos ir žinių ugdymo, tobulinimo, saugojimo ir skleidimo procesus kompanijoje (žr. 12 pav.).



12 pav. Organizacinio mokymosi ir žinių valdymo vaidmuo (Pemberton, Stonehouse 2000, p. 186)

Taigi, tarptautinės kompanijos filialui norint įgyti tam tikras žinias, neužtenka, kad informacija būtų prieinama. Kaip naujos žinios bus įsisavintos priklauso ir nuo pačio filialo – nuo jo mokymosi efektyvumo ir žinių įsisavinimo gebėjimų.

1.2.7. Žinių valdymo matavimų sistema

Žinioms įgyjant vis didesnę reikšmę, kompanijos vertės nebeįmanoma nustatyti remiantis vien finansiniais rodikliais. Žinių valdymo praktikai pastebi, kad žmonės yra vertingiausias kompanijos išteklius. Atėjo laikas matuoti žmones, jų igūdžius bei kompetencijas ir suvokti darbuotojų žinių įtaką kompanijos vertei. Taigi, kompanijos vertės struktūroje atsiranda nauja sudedamoji – neapčiuopiami išteklius, kurių matavimai padeda išmatuoti žinių valdymo įtaką verslui.

Siekiant išmatuoti žinių valdymo sėkmę, reikia išmatuoti žinias, o tai atrodo beveik neįmanoma, nes žinių vertė priklauso nuo aplinkybių. Norint suskaičiuoti žinias, jas reikia paversti

objektais, o tai reiškia jų atskyrimą nuo tam tikrų situacijų, laiko ir žmonių. Kompanijos žinias gali kontroliuoti tik netiesiogiai, kontroliuodamos kontekstą, kuriame žinios tobulinamos. Analogiškai žinias galima užfiksuoti tik netiesiogiai, taigi neįmanomas preciziškas tikslumas. Idėja, kad žinias galima tiksliai išmatuoti, verčia pripažinti objektyvumą ten, kur įmanomas tik apytikris paskaičiavimas. Nepaisant to, žinių valdymo patikimumo augimas aplinkose, kurios yra smarkiai orientuotos į matavimą, priklauso nuo kompanijos progreso žinių matavimo ir vertinimo srityje.

Žinių vertinimo procesas susideda iš dviejų etapų – pirma, reikia išryškinti kompanijos žinių bazės pokyčius. Tik tuomet tuos pokyčius įmanoma interpretuoti pagal žinių tikslus. Šioje vietoje iškyla daugybė nesusipratimų. Žinių vertinimas reiškia, kad reikia nustatyti, ar buvo pasiekti žinių tikslai, o ne apskaičiuoti jų piniginę išraišką. Jei tarptautinėms kompanijoms nepavyksta išmatuoti savo žinių ir nustatyti, kaip jos pasikeitė, žinių valdymo ciklas lieka neužbaigtas, nes taip negaunama komentarų, kuriais būtų galima pagrįsti galimus pakeitimus įvairiuose žinių valdymo procesuose.

Taigi, žinių matavimas būtinas vertinant žinių valdymo efektyvumą. Jis parodo, ar tinkamai suformuluoti žinių uždaviniai ir ar žinių valdymo veikla yra sėkmingai vykdoma.

Vien kiekybinis požiūris į kompanijos žinių matavimą yra nerealistiškas ir netgi gali kenkti našumui. Kur kas naudingiau yra suprasti priežastinius ryšius ir matuoti netiesiogiai, naudojant žinių rodiklius. Todėl žinių matavimas turi būti laikomas žinių apskaitos, kurią galima naudoti suderinant įvairią kompanijos veiklą su jos žinių vizija ir strategija, pagrindu.

1.2.8. Žinių valdymo nauda tarptautinėse kompanijose

Tarptautinių kompanijų sugebėjimas pasinaudoti savo nematerialiu turtu tampa vis svarbesnis palyginti su jų sugebėjimais investuoti ir valdyti materialųjį turtą. Rinkai vystantis, o technologijų įvairovei ir konkurentų skaičiui augant, produktams ir paslaugoms senstant, sėkmingai veikiančios tarptautinės kompanijos pradedamos vertinti pagal jų gebėjimą pastoviai atsinaujinti, kurti naujas žinias, jas įsisavinti ir panaudoti naujuose produktuose ar paslaugose. Todėl tarptautinių kompanijų veiklos sėkmė labai priklauso nuo jų intelektualųjų sistemų, todėl žiniomis paremta veikla vystant naujus produktus, paslaugas ir procesus tampa pagrindine kompanijos vidaus funkcija. Žinių valdymas kompanijoje gali atsipirkti labai greitai, kai tik praktikoje darbuotojai gauna galimybę dalintis patirtimi ir kartu greičiau išspręsti bendras ar pakartotinai kylančias problemas. Žinių valdymas yra tikslingas, nes:

1. Tarptautinės kompanijoms žinios tampa vis svarbesnės. Žinios kompanijoje savo svarba lenkia kapitalą, gamtinius resursus, darbo jėgą. Jos tampa vieninteliu įrankiu, kuriuo pasinaudojant kompanija gali išgyventi pasikeitimus rinkoje, suvokti tokių pokyčių priežastis ir teisingai prognozuoti juos ateityje. Žinių dėka tarptautinė kompanija gali koreguoti savo gaminamus produktus, teikiamas paslaugas, o žinių valdymas leidžia tai padaryti laiku.

2. Kintančioje rinkoje reikia sugebėti laiku „atsitraukti“. Paslaugų ir produktų rinkos nuolatos kinta, todėl bet kuri kompanija lengvai gali atsidurti nepavydėtinoje pozicijoje – netinkamoje vietoje, netinkamu laiku ir dar su netinkamu pasiūlymu. Valdydama turimas žinias tarptautinė kompanija gali laiku pakeisti savo produktus, performuoti paslaugas, nutraukti projektus ar produktų linijas, kurie kompanijai yra nuostolingi ir imtis tokių, kurie užtikrintų augimą.

3. Žinių valdymas tarptautinei kompanijai suteikia galimybę diktuoti „madas“, o ne vien jomis sekti. Žinių valdymas reikalingas ne vien paslaugų sektoriui ar konsultantams. Nė viena kompanija neturi „įgimto“ pranašumo prieš kitas. Vienintelis pranašumas, kuriuo jos gali išsiskirti – tai sugebėjimas pasinaudoti pasaulyje sukauptomis žiniomis. Nauja kritiškai svarbios informacijos banga gali atkelti įvairiausiais pavidalais – kaip socialinė tendencija, nauja kryptis vadyboje ar technologijoje, politinis ar ekonominis pokytis. Neįmanoma suvaldyti tokios kaitos, tačiau galima būti jų priežastimi.

4. Tik žinios išlieka. Žinių ekonomikos sąlygomis negalioja posakis, kad išlieka stipriausias. Sugebėjimas išlikti čia priklauso nuo sugebėjimo kurti, įgyti, apdoroti ir išlaikyti senas bei naujas žinias. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad žinios produktyviai panaudojamos tik tada, kai yra nukreipiamos siekiant pokyčių, o ne vien egzistencijos palaikymui.

5. Persidengimas tarp skirtingų pramonės šakų tampa vis sudėtingesnis. Žinių valdymas neaiškumus, kylančius gamyboje ir verslo sistemose, gali paversti pranašumais konkurencinėje kovoje.

6. Žinios padeda priimti reikalingus sprendimus. Žinios apie ankstesnius projektus, iniciatyvas, pastangas, nesėkmes ir sėkmes gali tapti pagrindu priimant sprendimus. Tarptautinės kompanijos, kurių darbuotojai ar jų grupės tarpusavyje bendradarbiauja ir keičiasi žiniomis, gali greičiau priimti teisingus sprendimus ir pradėti pagal juos veikti.

7. Žinios reikalauja mainų, o informacinės technologijos tik padeda tuos mainus įgyvendinti. Žinių valdymo sistemos diegimas reikalauja, kad kompanijoje būtų gyvuojanti tradicija keistis informacija, ko negali užtikrinti jokie technologiniai sprendimai.

8. Neišreikštos žinios yra judrios. Patyręs darbuotojas palieka kompaniją, ir daugybė jam žinomų dalykų lieka neužfiksuoti jokiose laikmenose – kitaip tariant, kartu su juo kompaniją palieka neįkainojamos žinios, patirtis, sampratos ir išvalgumas. Dažnai tas pats asmuo tampa konkuruojančios kompanijos darbuotoju – taip konkurentas užvaldo už svetimos kompanijos lėšas sukurtas vertybes. Žinių valdymo dėka galima užtikrinti, kad darbuotojų kaitos metu žinios nebūtų negrįžtamai prarastos.

9. Kompanijos konkurentai – greta, o ne kitame pasaulio krašte. Rinka tampa vis globalesnė, todėl žinoti apie tai, kaip vystosi kompanijos kituose žemynuose tampa vis svarbiau, bet kartu –

sudėtingiau ir reikalauja žymiai daugiau laiko. Pasinaudojant žinių valdymo technologijomis iš sukauptų duomenų galima gauti naujų ir tikslių žinių.

Žinios nepasiduoda tradiciniams ekonomikos dėsniams, kalbantiems apie kapitalo gražos dinamiką. Materialus turtas – pavyzdžiui, gamybos įranga – jį naudojant praranda savo vertę. Su žiniomis yra priešingai: jas naudojant, jų kuriama vertė auga. Pasaulio garso vadybos guru P. Drucker pateikia vykusį knygos pavyzdį: kai atiduodi ar parduodi knygą (materialų turtą), ją prarandi. Nebegali jos vėl parduoti. Tuo tarpu tas pačias žinias gali parduoti vėl ir vėl. Tas pats galioja ir žinių naudojimui. Ekonomistai praminė tai augančios gražos dėsniu: kuo daugiau žinios naudojamos, tuo daugiau vertės sukuriama. Žinių valdymo sistemos tarptautinėms kompanijoms leidžia išspausti iš šio dėsniu didesnę praktinę naudą.

Šiuolaikinių kompanijų vertė vis daugiau priklauso nuo jų turimo nematerialaus turto. Kompanijos vertė rinkoje parodo tai, kiek kompaniją įkainoja investuotojai ar (biržoje listinguotų akcinių bendrovių atveju) akcijų rinkos dalyviai. Kompanijos turimos žinios – tai nematerialaus kompanijos turto dalis. Statistika rodo, jog savo nematerialųjį turtą veiksmingai panaudoti ir valdyti išmokusių kompanijos rinkos vertė neretai kelis, kelias dešimtis ar net kelis šimtus kartų viršija jų materialaus turto vertę. Būtina pabrėžti, kad nematerialus turtas didelę įtaką kompanijos vertei daro ne vien technologinėse srityse – ši įtaka aiškiai matoma beveik visose verslo šakose.

Apibendrinant galima pateikti žinių valdymo, kaip proceso, įdiegimo kompanijoje privalumus:

- Veiklos gerinimas;
- Intelektu kėlimas;
- Intelektinio turto saugojimas;
- Strategijos planavimas;
- Lankstumo suteikimas;
- Geriausios patirties kaupimas;
- Sėkmės tikimybės didinimas;
- Veiksmingas bedradarbiavimas;
- Produktyvus informacijos naudojimas.

1.2.9. Žinių valdymo problemos

Valdant žinias tarptautinėje kompanijoje susiduriama su įvairiomis problemomis, todėl *L. Fahey ir L. Prusak* (1998, p. 272) išskiria dažniausiai pasitaikančias klaidas žinių valdyme bei pačiame mąstyme apie žinias, kurios gali nulemti klaidingų sprendimų priėmimą, todėl turi būti laiku identifikuotos ir suprastos. Juo labiau, siekiant efektyvaus žinių valdymo tarptautinėje kompanijoje,

negalima vadovautis klaidingais supratimo apie pačias žinias principais. Aktualiausios iš šių problemų yra šios:

- *Klaidingas žinių sąvokos interpretavimas.* Problemos esmė yra tai, kad maišomos žinių, informacijos ir duomenų sąvokos. Tai viena grubiausių klaidų, kuri paskatina kitų klaidų darymą, to priežastis – vadovai nėra tinkamai paruošti giliašakniai refleksijai ir supratimui, kurių reikalauja žinių koncepcija.

- *Požiūris į žinias, kaip egzistuojančias nepriklausomai nuo individų.* Žinios yra kažkas, ką individas žino, nėra žinių kurios egzistuotų nepriklausomai nuo kažko, kas jas žino, todėl žinios negali atsirasti ir egzistuoti be individo. Anot autorių, daugelis kompanijų žinias išivaizduoja kaip pritaikomas duomenų bazes, apie paieškos sistemas kalba taip, tarsi tai būtų žmogiškosios smegenys, taip atmesdamos žmogiškąjį žinių veiksnį.

- *Nesupratimas, jog pagrindinis tarpinis žinių valdymo tikslas yra sukurti dalinimosi žiniomis aplinką.* Dalinimosi žiniomis aplinka – tai bendras supratimas apie kompanijos vidinę bei išorinę aplinkas bei jų sąveiką, tai dinamiškas procesas, kuris nuolat kinta. Palankios dalinimosi žiniomis aplinkos ignoravimas, jos nebuvimas, reiškia, kad žinių kūrimas, perdavimas ir pritaikymas nėra kompanijoje laikomi tuo, kas galėtų privesti individus prie gilesnio vienas kito pažinimo dėka dialogo.

- *Mažas dėmesys neišreikštomis žinioms.* Nepaisant neišreikštų žinių pabrėžiamos svarbos, kompanijos nėra linkusios imtis jų valdymo, o jo pagrindinė priežastis – vadovai nesupranta neišreikštų žinių prigimties, jų savybių ir pasekmių. Egzistuojant šiai problemai, išreikštų žinių vystymas ir skleidimas taip pat yra slopinamas.

- *Eksperimentavimo reikšmės nesupratimas.* Eksperimentų dėka gaunami duomenys ir informacija yra svarbūs žinias stiprinantys veiksniai, daugeliu atžvilgių – ir naujų žinių kūrimui. Eksperimentai gali būti vykdomi orientuojantis tiek į kompanijos vidų, tiek į išorinę aplinką. Tai ką kompanijos nuvertina, o kartais ir iš vis ignoruoja, yra noras tyrinėti: daryti naujus dalykus, daryti senus dalykus naujais būdais, mokytis iš naujos patirties.

- *Žmogiškojo bendravimo pakeitimas technologiniu kontaktu.* Kompanijose dažnai kontaktas technologinių priemonių pagalba prilyginamas betarpiškam dviejų žmonių dialogui. Nors informacinės technologijos yra nepakeičiamas įrankis duomenų ir informacijos perdavimui ir paskleidimui, jis niekada negali pakeisti pilnavertės tiesioginės žmonių sąveikos, bendravimo ir mokymosi, kurie vyksta dialogo metu.

Kitas autorius - C. Goman (2002) išskiria pagrindines penkias psichologines priežastis, dėl ko kompanijoje individai nesidalina savo žiniomis su kitais:

- žmonės tiki, kad žinios yra galia;
- žmonės nėra tikri, jog jų žinios yra vertingos;

- žmonės nepasitiki vieni kitais;
- darbuotojai bijo negatyvių pasekmių;
- darbuotojai neturi žinių, kuriomis galėtų dalintis, nes negauna informacijos iš vadovų ar bendradarbių.

L. B. Henriksen (1999, p. 45) problemas, susijusias su žiniomis, jų įsisavinimu ir sklaidimu, išskiria į tris grupes:

1. Technologinis optimizmas (naivumas). Tai susiję su požiūriu, kad visos problemos, su kuriomis susiduria darbuotojas, yra techninės problemos, o jei ir egzistuoja kiti sprendimo būdai, tai jie yra neesminiai.

2. Organizacinis optimizmas (naivumas). Šios problemų grupės esmė – į visas iškilusias problemas žiūrima kaip į organizacines problemas, o technologinės problemos neegzistuoja arba jos negali būti greitai ir efektyviai išspręstos.

3. Žinių optimizmas (naivumas). Įkūnija požiūrį, kad bet kokios žinios egzistuoja, tereikia informacinių technologijų pagalba jas surasti. Ši problemų grupė susijusi ir su klaidingu žinių koncepcijos interpretavimu (pvz. trys pirmos *L. Fahey* ir *L. Prusak* išskirtos problemos).

Apibendrinant galima teigti, jog kai kurios paminėtos problemos yra nulemtos „šiandienos vadybos mados“, o kitos „slypi darbuotojų apmokymuose“ (*Henriksen* 1999, p. 46).

2. Žinių valdymo vertinimo tarptautinėse kompanijose tyrimo metodologija

2.1. Žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo prielaidos, objektas, metodai

Pasirinkimą tirti žinių valdymą tarptautinėse kompanijose, jų filialuose, veikiančiuose Lietuvoje, sąlygojo tai, kad Lietuvoje dar nėra atlikta tyrimų apie žinių valdymą tarptautinių kompanijų filialuose, veikiančiuose Lietuvoje, todėl tyrimo rezultatai turėtų būti įdomūs tiek mokslinė, tiek praktinė prasme.

Pasaulinė patirtis rodo, jog tarptautinės kompanijos, kurios neefektyviai išnaudoja savo darbuotojų intelektualinį turtą – žinias, naujų produktų, inovacijų ir verslo sprendimų kūrimo, atsilieka nuo žinių valdymo koncepcija besiremiančių tarptautinių kompanijų, todėl Lietuvoje esantiems tarptautinių kompanijų filialams būtų labai naudinga daugiau dėmesio skirti žinių valdymui. Be to, Lietuvoje pasikeitus verslo organizavimo sąlygoms, vykstant nuolatiniams globalizacijos procesams, daugelio tarptautinių kompanijų vadovai vis dar nesuvokia, jog verslo organizavimas turi būti grindžiamas naujo lygio strateginiais sprendimais, nes dabar užtikrinti sėkmingą veiklą nebeužtenka vien naujų technologijų įdiegimo, todėl tyrimas yra skirtas išsiaiškinti:

- kokie pagrindiniai žinių valdymo principai yra tarptautinėse kompanijose bei Lietuvoje veikiančiuose jų filialuose;
- kas skatina tarptautines kompanijas (jų filialus) kurti žinias, jomis dalintis, saugoti;
- kaip veikia pagrindiniai žinių valdymo procesai tarptautinėse kompanijose (jų filialuose);
- su kokiomis problemomis tarptautinės kompanijos (jų filialai) susiduria valdydamos žinias bei kaip jas sprendžia.

Tyrimo objektas – tarptautinės kompanijos, jų filialai veikiantys Lietuvoje.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketavimo metodas, nes šis tyrimo metodas nereikalauja ypatingai didelių laiko, finansinių sąnaudų, o svarbiausia tai, kad apklausos pagalba galima efektyviai atskleisti ir įvertinti individo elgesio motyvus, jo vidinius įsitikinimus bei vertybes. Visa tai svarbu tyrime, nes tokius klausimus, kurie yra apie žinių valdymą sunku pamatuoti įprastiniais matais.

Imties atranka. Vykdam tyrimą, buvo išplatinta 180 anketų, atrenkant kas 2-trą tarptautinę kompaniją, esančią Vilniaus apskrityje, kurią pateikia UAB „Infobankas“. Anketų grįžtamumas – 65% (117 anketų grįžo tvarkingai užpildytos ir 6 sugadintos t.y. užpildytos nepilnai arba akivaizdžiai nepatikimai.). Taigi, pirminių duomenų analizė buvo atlikta vadovaujantis 111-kos respondentų pateikta informacija apie žinių valdymą, iš kurių 45% respondentai atstovauja prekybinį sektorių, 22% – gamybinį, o 33% respondentų priklauso kompanijoms, kurios specializuojasi paslaugų srityje.

2.2. Žinių valdymo vertinimo tarptautinėse kompanijose anketinės apklausos pagrindimas

2.2.1. Anketos sudarymo metodika

Anketą viso sudaro 43 numeruojami klausimai, tarp jų 1 atviras (žr. priedą Nr.1). Kai kurie klausimai yra mišrūs, t.y. respondentas, atsakęs į uždara klausimą, gali konkretizuoti savo atsakymą.

Sudarant klausimyną remtasi knygų „*Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*“ (Kardelis 1997) bei „*Research Methods for Business Students*“ (Saunders 1999) metodiniais nurodymais. Prieš pradėdant platinti galutinį anketos variantą, buvo atliktas anketos testavimas su keletu respondentų tam, kad būtų galima nustatyti neaiškias klausimyno vietas ir jas pakoreguoti.

2.2.2. Anketinės apklausos procesas

Apklausa buvo vykdoma 5 savaites – nuo vasario 5 d. iki kovo 12 d. Respondentams buvo pateikta 180 anketų, tvarkingai užpildytos sugrįžo 117 (grįžtamumas 65 proc.). Apklausoje dalyvavusios tarptautinės kompanijos suskirstytos pagal atstovaujamos kompanijos veiklos tipą. Pagal tai respondentai sugrupuoti į tris kategorijas: prekybinės kompanijos, gamybinės kompanijos ir paslaugų kompanijos.

Anketos buvo platinamos Vilniaus apskrityje, esančiuose tarptautinių kompanijų filialuose. Anketos skirtos pildyti aukščiausios grandies vadovams. Gana aukštą grįžtamumo lygį sąlygojo tai, kad dauguma anketų buvo perduodamos tiesiogiai vadovams arba susitarus dėl anketos užpildymo persiunčiamos elektroniniu paštu.

Visi anketų atsakymai buvo užkoduoti ir informacija apdorojama kompiuterinės programos „*MS Excel*“ pagalba. Grafiniam duomenų atvaizdavimui buvo naudojamos „*MS Excel*“ bei „*Smart Draw*“ programos.

3. Žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo vertinimas

Tarptautinių kompanijų (jų filialų) žinių valdymą tikslingiausia būtų vertinti pagal organizacinę kultūrą, struktūrą, strategiją; organizacinę kompetenciją bei žinių valdymo procesus, vykstančius tarptautinėje kompanijoje. Savaime suprantama, šios sritys yra tarpusavyje priklausomos bei susijusios ir sudaro žinių valdymo infrastruktūros visumą tarptautinėje kompanijoje.



13 pav. Žinių valdymo tarptautinėse kompanijose vertinimo modelis

Taigi, žinių valdymo vertinimo modelis apima tris sritis, kurios tarpusavyje yra susijusios ir sudaro žinių valdymo infrastruktūros visumą kompanijoje.

Kompanijos kultūra parodo ar kompanijoje vyrauja *pasitikėjimo atmosfera*, nes kuo didesnis pasitikėjimas, tuo efektyvesnis žinių dalijimasis ir bendradarbiavimas kompanijoje; ar *darbuotojų elgesys* skatina efektyvų žinių valdymą kompanijoje, nes supratimas ir išsipareigojimas yra tie faktoriai, kurie byloja, jog personalas supranta žinių valdymo koncepciją; ar vyrauja bendradarbiavimo kultūra, *bendrumo jausmas*, nes dirbant komandoje bei jaučiantis komandos ar

visos kompanijos nariu, dalijimasis informacija ir žiniomis yra sklandesnis, darbuotojai noriai dalijasi savo patirtimi taip kaupdami kompanijos žinių kapitalą.

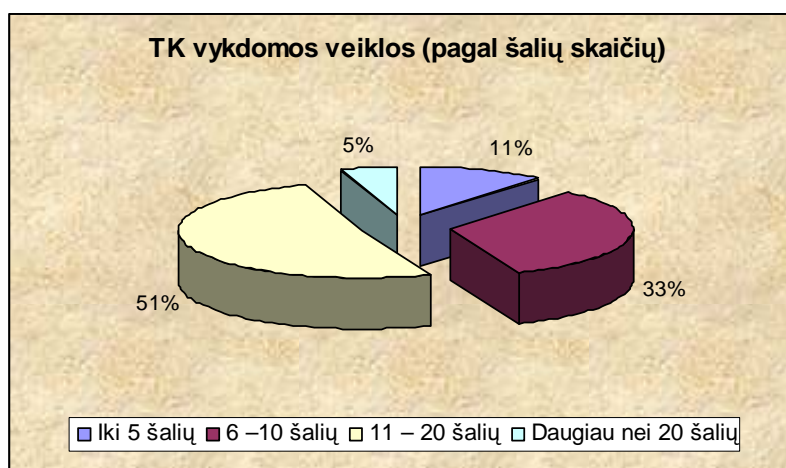
Organizacijos struktūros analizė yra svarbi tuo, kad tai įgalina įvertinti kiek egzistuojanti struktūra palaiko žinių valdymą kompanijoje. *Strategija* – siekiama nustatyti, ar kompanija turi savo žinių valdymo programą ir kaip ji įgyvendinama.

Žinių valdymo procesų efektyvumas labai svarbus siekiant įvertinti žinių valdymą tarptautinėje kompanijoje, nes jie parodo, kaip žinios identifikuojamos, iš kur įgijamos, kaip vystomos, platinamos, naudojamos ir kaip jos išsaugomos. Taigi, procesai parodo, ar tarptautinės kompanijos iš tikrųjų naudoja tas žinias, informaciją, kurių joms reikia, ir ar daro tai efektyviai bei ar esančios technologijos yra tinkamos ir ar jos naudojamos efektyviai valdant žinias.

3.1. Tarptautinių kompanijų (jų filialų) organizacinė kultūra, struktūra, strategija

Sisteminant respondentus pagal atstovaujamos kompanijos kilmės šalį, galima pastebėti, kad daugiausiai respondentų (41 proc.) priklauso V. Europos kompanijoms, kiek mažiau (21 proc.) – Skandinavijos šalims, 19 proc. R. Europos šalims, 12 proc. JAV, o mažiausiai (4 proc.) Kanados kompanijoms.

Tarptautinių kompanijų dydis buvo analizuojamas pagal jose bei jų filialuose, veikiančiuose Lietuvoje, dirbančių darbuotojų skaičių bei keliose šalyse kompanijos vykdo veiklą. Taigi pastebėtina, kad didžioji dalis (51 proc.) tarptautinių kompanijų veiklą vykdo nuo 11 iki 20 šalių, kitos tarptautinės kompanijos, kurios sudaro 33 proc., savo veiklą vykdo 6-iose – 10-yje šalių, 11proc. tarptautinių kompanijų veiklą vykdo iki 5 šalių, o mažiausioji dalis (5proc.) kompanijų daugiau nei 20-yje šalių (*žr. 14 pav.*).

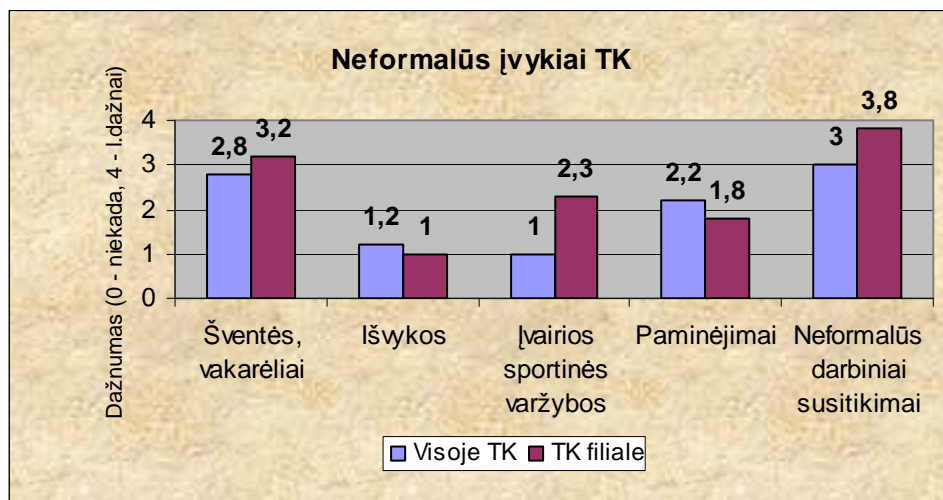


14 pav. TK vykdomos veiklos (pagal šalių skaičių)

Visose tarptautinėse kompanijose bei Lietuvoje veikiančiuose filialuose darbuotojų skaičius labai skiriasi – kuo didesnė tarptautinė kompanija, tuo daugiau žmonių dirba Lietuvoje esančiame jos

filiale. Kiek daugiau nei ketvirtadalis t.y. 29 dalyvavę apklausoje respondentai, pateikė, kad jų filiale dirba darbuotojų iš kitų šalių, kiti teigė, kad darbuotojų iš kitų šalių nėra.

Apklauskos anketoje respondentų buvo paprašyta įvertinti vykdomus kompanijose neformalius renginius pagal jų dažnumą, o vertinimo skalė yra nuo 0 („niekada“) iki 4 („labai dažnai“). Gauti rezultatai pateikiami sekančiame 15 paveiksle.

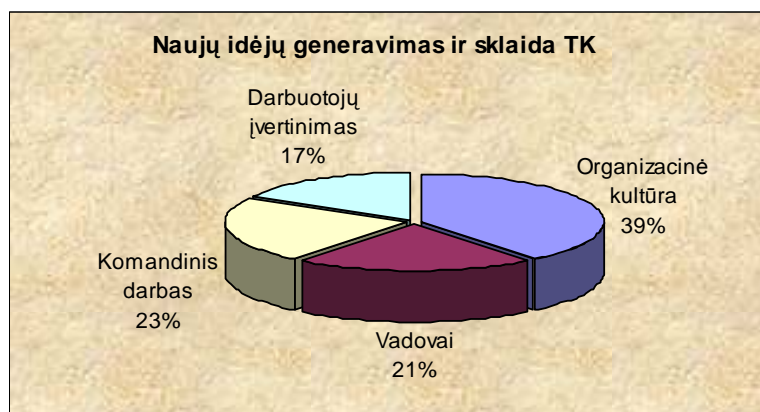


15 pav. Neformalus įvykiai tarptautinėse kompanijose, jų filialuose

Kaip parodė anketinės apklauskos duomenų suvestinė, populiariausi visos tarptautinės kompanijos mastu vykstantys neformalus renginiai (į kuriuos įtraukiamas ir Lietuvos padalinys) yra šventės, teminiai vakarėliai, neformalus darbiniai susitikimai, o įvairių progų ir sukakčių paminėjimai vyksta daug rečiau. Lietuvos padalinių mastu dažniausiai vykstantys renginiai yra šventės, vakarėliai bei neformalus darbiniai susitikimai, o išvykas pažymėjo tik keletas kompanijų, kurios sudaro 2 proc. visų tyrime dalyvavusių kompanijų. Dauguma renginių rečiau vyksta visos kompanijos mastu nei Lietuvos padalinyje dėl finansinių ir laiko kaštų. Taigi, neformalių renginių rūšys yra vienodai populiarios tiek visose tarptautinėse kompanijose, tiek Lietuvoje esančiuose filialuose.

Iš 25 proc. tarptautinių kompanijų padalinių Lietuvoje, kurių tarpe dirba darbuotojų iš kitų šalių, 58 proc. padalinių, esančių Lietuvoje darbuotojai stažavosi motininėje kompanijoje ar kituose jos padaliniuose. Iš visų apklaustų tarptautinių kompanijų padalinių Lietuvoje (48 proc.) nurodė, kad jų darbuotojai stažavosi motininėse kompanijose / kituose jos padaliniuose. Taigi, pastebėtina, kad darbuotojai stažuotis į užsienį vyksta dažniau iš tų Lietuvos filialų, kuriuose dirba atvykėliai iš užsienio (motininės kompanijos). Tai byloja apie tokių kompanijų didesnę integruotumą, siekį kurti bendrą identitetą, kas tiesiogiai palengvina žinių kūrimą ir sklaidą kompanijoje.

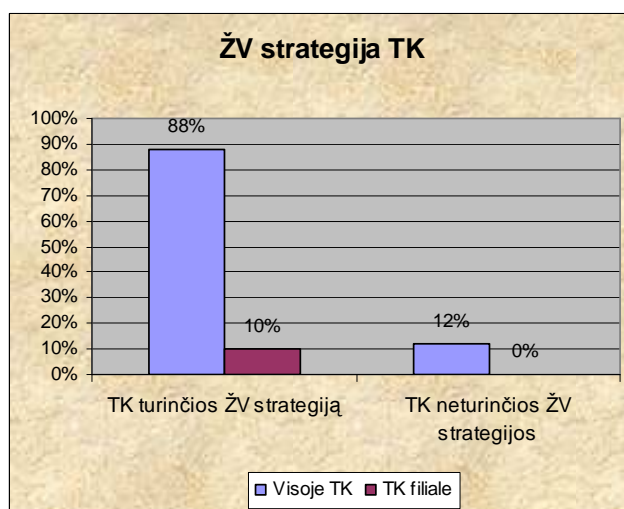
Kalbant apie naujų idėjų generavimą bei jų sklaidą, 38 proc. respondentų įsitikinę, kad idėjų sklaidą labiausiai skatina pati organizacinė kultūra, nes joje palaikoma atvirumo, pasitikėjimo kultūra, kiek mažiau respondentų – 25 proc. įsitikinę, kad komandinis darbas, tačiau net penktadalis respondentų (21 proc.) nurodė, jog vadovai, likusioji dalis (16 proc.) teigė, jog darbuotojų įvertinimas, apdovanojimas skatina naujų idėjų generavimą bei jų sklaidą.



16 pav. Naujų idėjų generavimas ir sklaida tarptautinėse kompanijose, jų filialuose

Atliekant tyrimą svarbu buvo išsiaiškinti ne tik, ar tarptautinės kompanijos turi žinių valdymo strategiją, bet ir tai, ar jų filialai, esantys Lietuvoje, turi atskirą žinių valdymo strategiją.

Didžioji dalis (88 proc.) respondentų nurodė, kad jų kompanija turi žinių valdymo strategiją, o 12 proc. neturi jokios. Be to, 10 proc. iš visų respondentų pažymėjo, kad kompanijos Lietuvos filialas turi atskirą žinių valdymo strategiją, o likusioji dalis (78 proc.) respondentų nurodė, kad vadovaujasi bendra tarptautinės kompanijos žinių valdymo strategija t.y. neturi atskiros žinių valdymo strategijos (žr. 17 pav.).

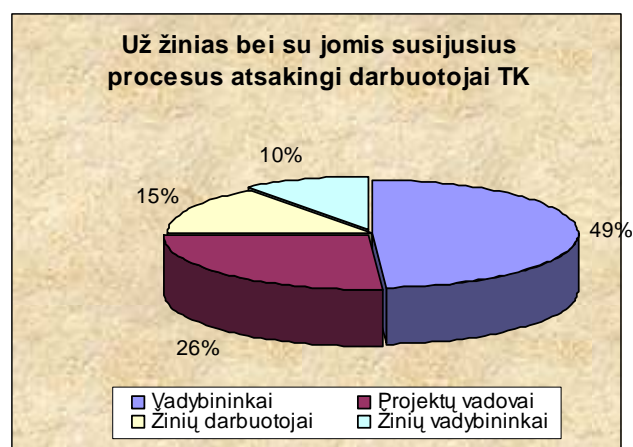


17 pav. ŽV strategija TK

Tai reiškia, kad dauguma tarptautinių kompanijų supranta žinių valdymo reikšmę ir įtaką kompanijos veiklos sėkmei. Tuo pačiu pastebima, kad Lietuvoje esantys filialai, sekdami motininės kompanijos pavyzdžiu, kuria savąsias žinių valdymo strategijas.

Analizuojant už žinias atsakingus asmenis, respondentų atstovaujamosiose kompanijose, reikėtų paminėti, kad 88 proc. respondentų nurodo, kad jų atstovaujamosiose tarptautinėse kompanijose yra už su žiniomis susijusius procesus paskirti atsakingi darbuotojai, o likusioji dalis (12 proc.) respondentų nurodo, kad tokių darbuotojų neturi. Taigi, pastebėtina, kad tos tarptautinės kompanijos, kurios turi žinių valdymo strategiją, turi ir už žinias atsakingus asmenis.

Kalbant apie pareigų pavadinimus ir užduotis, jie yra labai įvairūs: 49 proc. respondentų nurodė, kad tai vadybininkai, kurie atsakingi už išorinių ir vidinių žinių įgijimą ir valdymą, jie koordinuoja inžinierių, architektų ir analitikų pastangas, kita dalis (26 proc.) respondentų nurodė, kad tai projektų vadovai, kurie atsakingi už efektyvios dalinimosi žiniomis aplinkos kūrimą bei palaikymą. Tik 15 proc. respondentų nurodė, kad tai žinių darbuotojai, kurie koordinuoja žinių valdymo procesus bei susiedami žmones, technologijas ir procesus, kuria kompanijos konkurencinį pranašumą. Likusioji dalis (10 proc.) respondentų nurodė, kad tai žinių vadybininkai, kurių užduotis – suregistruoti svarbiausias projektų bei padalinių žinias, patarti, kokius metodus bei technologijas naudoti (žr. 18 pav.). Daugiausia žinių darbuotojų bei žinių vadybininkų yra tik motininėse kompanijose, o ne jų filialuose.



18 pav. Už žinias bei su jomis susijusius procesus atsakingi darbuotojai

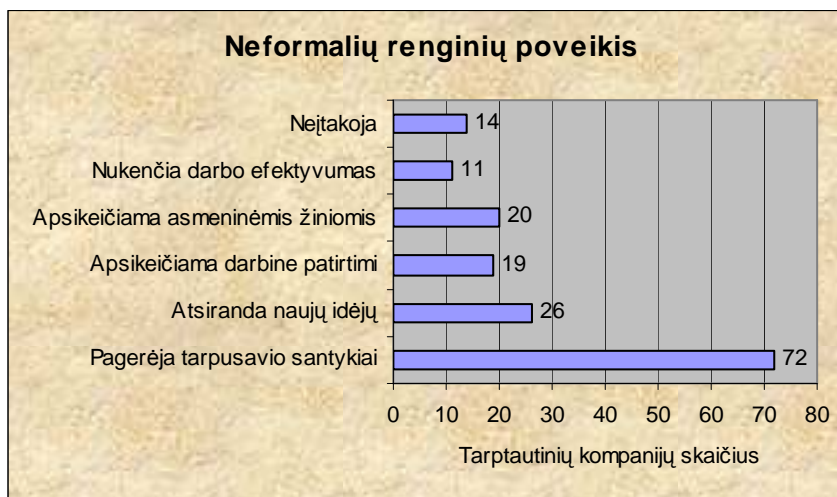
Į klausimą „Ar Jūsų padalinyje yra nuolatinė darbuotojų tobulėjimo/mokymosi sistema?“, 68 proc. respondentų atsakė teigiamai, nors pereinant prie kitų klausimų matyti, kad požiūris, jog tokia atmosfera yra, dar nereiškia, kad ji iš tikrųjų egzistuoja.

Įdomu tai, kad dauguma (62 proc.) kompanijų, ypatingai tos, kurios atstovauja paslaugų sektorių, save priskiria prie žiniomis grįstų kompanijų, o kitos kompanijos, o kurios atstovauja prekybos ir gamybos sektorius – nurodė, jog jos labiau suprantančios ir palaikančios „besimokančios organizacijos“ koncepciją.

3.2. Tarptautinių kompanijų (jų filialų) organizacinė kompetencija

Kalbant apie įgūdžius, kurie reikalingi sėkmingam informacijos ir žinių panaudojimui – turi net 89 proc. visų filialo darbuotojų. Daugiausiai respondentų nurodė, kad jų darbuotojai turi esminius įgūdžius – išsilavinimą, darbo patirtį, supratimą kaip padėti komandai ir t.t., o mažesnioji dalis nurodė – technologinių galimybių, žinių procesų suvokimą versle, žinių ir informacijos vertės, konteksto ir dinamikos supratimą.

Reikia pastebėti, kad didžioji dauguma (72 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų nurodo, jog vyriausiojo žinių darbuotojo pozicija reikalinga, ir jis atliktų tokias funkcijas: 35 respondentai įvardina, kad jis būtų atsakingas už kompanijos žinių koordinavimą, 26 respondentai įvardina, kad jis turėtų valdyti žinias efektyviausiu būdu bei koordinuoti žinių valdymo procesus (31). Likusioji dalis respondentų (28 proc.) teigia, kad tokia pozicija yra visiškai nereikalinga.



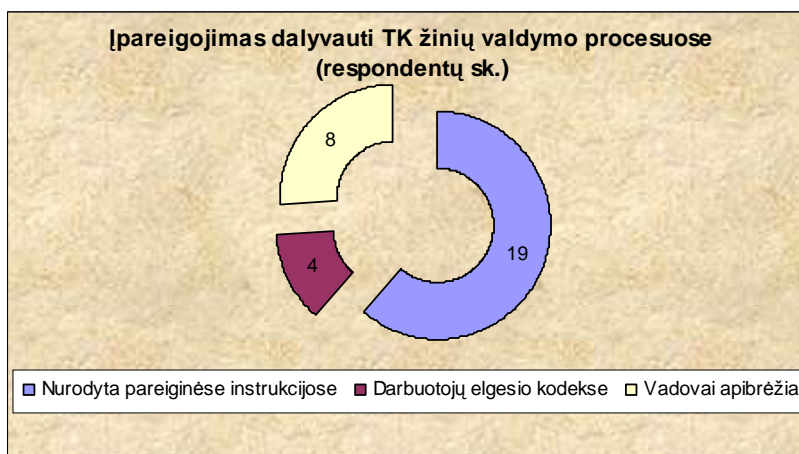
19 pav. Žinių darbuotojo funkcijos pagal apklausoje dalyvavusias TK

Pastebėtina, kad vyriausiojo žinių darbuotojo pozicija paklausi tik stambiose tarptautinėse kompanijose.

3.3. Žinių valdymo procesai

3.3.1. Žinių identifikavimas

Žinoti visko neįmanoma, tačiau tarptautinės kompanijos turi žinoti, kur rasti tai, ko joms reikia, todėl 12 klausimu buvo paprašyta respondentų įvardinti, ar jų filiale yra apibrėžiama, ką kiekvienas darbuotojas turi žinoti. Įdomus faktas yra tai, jog dauguma t.y. 80 tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad jų filiale nėra apibrėžiama, kita dalis t.y. 31 respondentas teigia, kad jų filialuose yra apibrėžiama, o tam dažniausiai kaip įrankiai naudojami pareiginės instrukcijos (19 respondentų), kompanijos darbuotojų elgesio kodeksas (4 respondentai).



20 pav. Darbuotojų įpareigojimo įtvirtinimas

Taip pat dažnas atvejis, kurį pažymėjo 8 respondentai, yra vadovas, išsiaiškinęs darbuotojų kvalifikaciją, jo tobulėjimo kryptis, apibrėžia, žinių poreikius ir laiką joms įgyti.

Iš to galima daryti išvadą, nors ir didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų supranta žinių valdymo svarbą kompanijai, tačiau tiksliai nenurodo, ką kiekvienas kompanijos darbuotojas turėtų žinoti.

Norint išsiaiškinti tarptautinių kompanijų vidinių žinių spragas bei trūkstamus įgūdžius, apklausoje dalyvavusių respondentų buvo paprašyta pažymėti, ar jie susiduria su žinių spragomis. Nenuostabu, kad dauguma respondentų t.y. 77 proc. nurodė, jog jų vadovaujamos tarptautinės kompanijos filialuose susiduriama su žinių spragomis, o likusioji dalis 23 proc. respondentų teigė, jog su tokiomis problemomis nesusiduria.

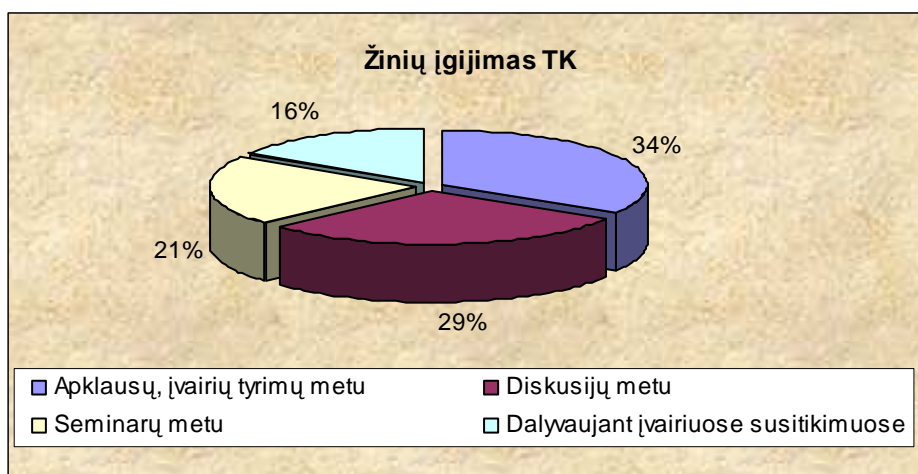


21 pav. Žinių spragos tarptautinėse kompanijose

Kaip parodė anketinės apklausos suvestinė, net 45 proc. respondentų nurodė, jog kompanijos pranašumas priklauso nuo žinių, kurios labiau priklauso nuo technologijų, tik 37 proc. – nuo žmonių, kiti 18 proc. – nuo žinių, kurios labiau priklauso nuo procesų. Įdomu tai, kad nors ir vadovai, atstovaujantys tarptautinių kompanijų filialus, supranta šiandieninę žinių reikšmę kompanijai, visgi technologijoms teikia pirmenybę.

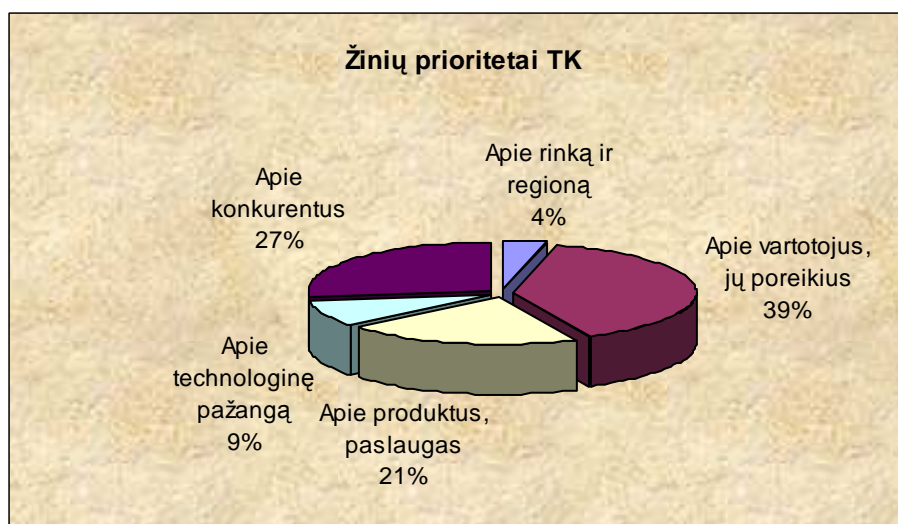
3.3.2. Žinių įgijimas

Dėl spartaus žinių augimo ir fragmentacijos tarptautinės kompanijos paprastai nesugeba įgyti joms reikalingų žinių, tačiau kažkaip reikia jų įsigyti. Todėl apklausoje buvo pateiktas klausimas „Kokiais būdais įgyjate žinių?“ 34 proc. respondentų iš apklaustų kompanijų nurodė, kad apklausų bei įvairiausių tyrimų metu. Likusi dalis 29 proc. – diskusijų metu, 21 proc.- seminarų metu ir tik 16 proc. dalyvaujant įvairiuose susitikimuose/konferencijose.



22 pav. Žinių įgijimas tarptautinėse kompanijose

Dvidešimt ketvirtu klausimu respondentų buvo paprašyta prioriteto tvarka pažymėti žinias, kurios, jų nuomone, yra svarbiausios vadovaujamai kompanijai.



23 pav. Žinių prioritetai tarptautinėse kompanijose

Dauguma respondentų, kurie paminėjo žinias apie konkurentus (27 proc.) ir apie vartotojus, jų poreikius (39 proc.), joms suteikė aukščiausią prioritetą, tačiau ne ką mažiau svarbesnės yra žinios apie produktus bei paslaugas (21). Tik po jų seka žinios apie technologinę pažangą (9 proc.), apie rinką ir apie regioną sudaro vos 4 proc. visų apklaustųjų.

Įdomus paradoksas – 45 proc. respondentų mano, kad jų atstovaujamos kompanijos konkurencinis pranašumas yra grįstas žiniomis, kurios labiau priklauso nuo technologijų, nors tik 9 proc. respondentų teikia prioritetą žinioms apie technologinę pažangą.

Įdomu tai, kad net 92 proc. t.y. 108 respondentai nurodė, jog jų vadovaujamoje kompanijoje verčiant neišreikštas žinias išreikštomis – dedamos nuolatinės pastangos, o likusioji dalis 8 proc. respondentų teigė, jog specialiai tam neteikia pastangų.

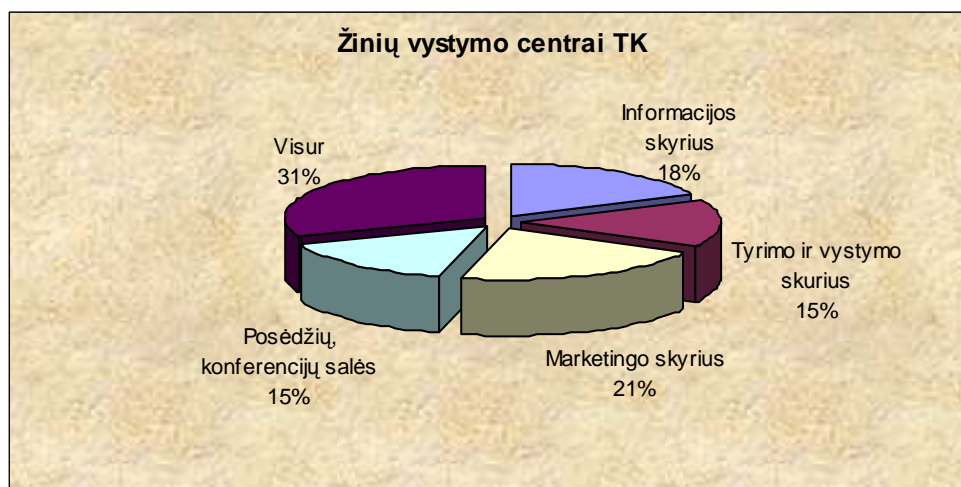
Kalbant apie žinių šaltinius, vyraujančius tarptautinėse kompanijose, respondentai nurodė, kad svarbiausi yra vartotojai (82 proc.), kompanijos darbuotojai (75 proc.), internetas (81 proc.), projektai

(73 proc.) ir mokymo kursai (64 proc.). Mažesnę svarbą teikiama kaip žinių šaltiniams, įvairioms ataskaitoms ir formalizuotoms instrukcijoms. Žinių šaltiniai, kurie yra svarbūs pačiai tarptautinei kompanijai, vertinami taip pat kaip svarbūs ir Lietuvos padaliniai – didelių atotrūkių nėra.

Tarptautinė kompanija, orientuota į žinias, smulkias klaidas turėtų traktuoti kaip mokymosi kaštus ir iš jų mokytis, tačiau tik 26 proc. apklausoje dalyvavusių tarptautinių kompanijų klaidas traktuoja kaip žinių šaltinį ar mokymosi kaštus, todėl kompanijoje turėtų vyrauti tokią elgseną skatinanti aplinka.

3.3.3. Žinių vystymas

Žinių vystymas yra ypač svarbi žinių valdymo dalis, kurio esmė – formuoti, skatinti naujus įgūdžius, produktus, geresnes idėjas ir efektyvesnius procesus, todėl atliekant tyrimą svarbu buvo išsiaiškinti, kur tarptautinėje kompanijoje yra žinių vystymo centrai. Nenuostabu, kad dauguma respondentų t.y. 31 proc. nurodė, kad žinios vystomos visur, 21 proc. – marketingo skyriuje, ne ką mažiau t.y. 18 proc. informacijos skyriuje. Įdomu tai, kad kaip žinių vystymo centrą, tyrimo ir vystymo skyrių, paminėjo tik 15 proc. respondentų, dalyvavusių apklausoje, tiek pat t.y. 15 proc. nurodė, jog žinios vystomos posėdžių bei konferencijų salėse.

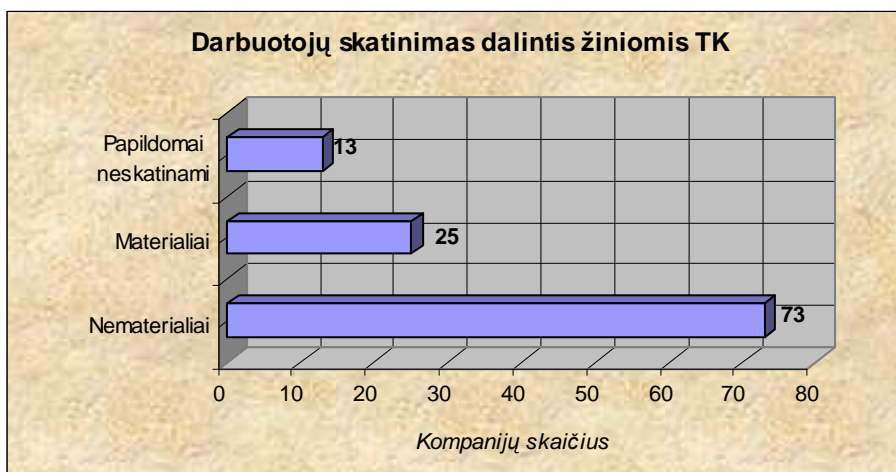


24 pav. Žinių vystymo centrai tarptautinės kompanijos filialuose

Kaip parodė anketinės apklausos duomenų suvestinė, 24 proc. tirtų tarptautinių kompanijų padalinių Lietuvoje nurodė, kad juose yra formuojamos darbo grupės iš kitose šalyse esančių padalinių, o dažniausiai tokios grupės formuojamos naujovių pristatymui (43 proc.), problemų sprendimui (24 proc.) ir tik 19 proc. respondentų nurodė, jog patirties pasidalinimui.

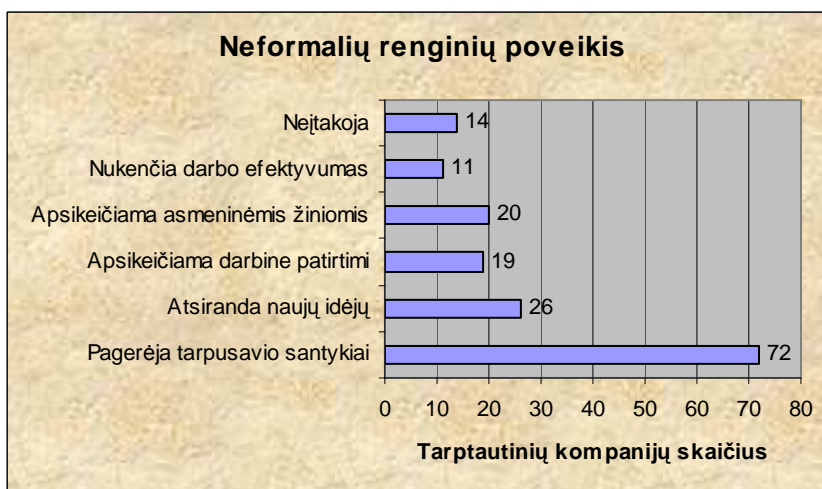
Kalbant apie darbuotojų skatinimą dalintis žiniomis tarptautinėse kompanijose, populiariausnė yra nemateriali skatinimo forma (73 respondentai). Tarp jų nurodomos tokios nematerialaus skatinimo formos, kaip paauskstinimas pareigose, darbuotojo įvertinimas (pvz., įdedant darbuotojo nuotrauką ir nuopelnus į vidinį kompanijos intraneto puslapį ar kompanijoje leidžiamą vietinį leidinį – laikraštį, žurnalą ir pan.), pagyrimas visų akivaizdoje ir kita. 13 respondentų nurodė, kad

darbuotojai papildomai neskatinami. 25 respondentų atstovaujamos tarptautinėse kompanijose naudojamas materialus skatinimas, kuris dažniausiai pasireiškia vienkartinės premijos forma.



25 pav. Darbuotojų skatinimas dalintis žiniomis tarptautinėse kompanijose

Didžioji dalis respondentų įsitikinę, kad neformalių renginių dėka, tarp darbuotojų pagerėja tarpusavio santykiai (72 respondentai), apsieičia asmeninėmis žiniomis (20 respondentų) bei darbine patirtimi (19 respondentų), taip pat randa naujų idėjų (26 respondentai), kurie padidina atliekamo komandinio darbo efektyvumą. Tik 11 respondentų nurodė, jog dėl neformalių renginių, per daug atsipalaidavus –nukenčia darbo efektyvumas.



26 pav. Neformalių renginių įtaka darbo efektyvumui

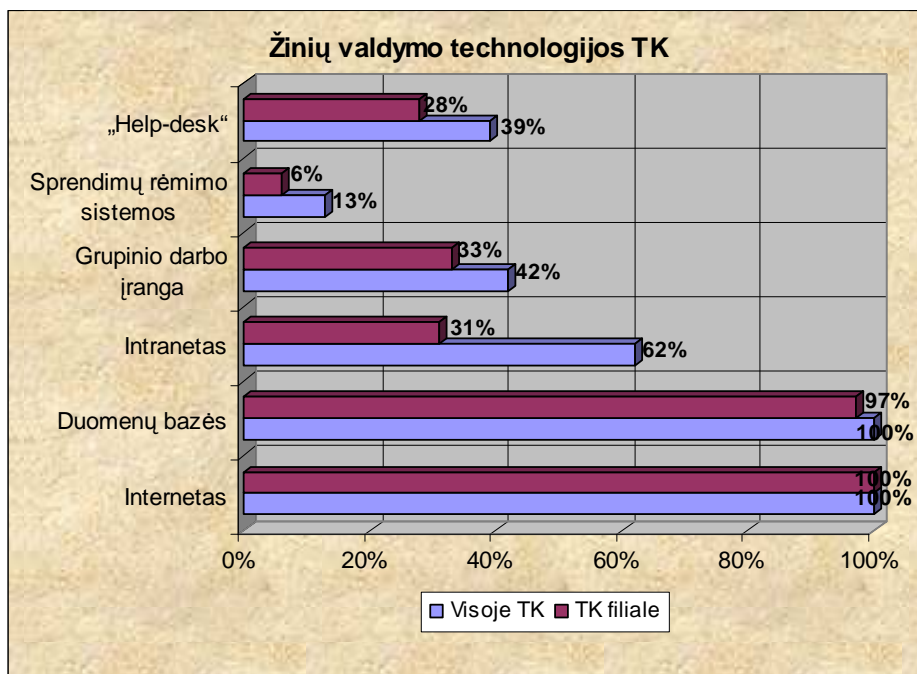
Kalbant apie konfliktus, kylančius derinant skirtingas žinias tarptautinėse kompanijose, bei jų sprendimą, daugiau nei pusė (64 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad darbovietėje tokių konfliktų nekyla, o 36 proc. teigia, jog kyla, ir nurodė konfliktų sprendimo būdus – 19 respondentų teigia, kad konfliktai sprendžiami kompromiso būdu, 9 išsiaiškinant požiūrių skirtumus ir prieinant prie bendros nuomonės. Kita dalis, 19 respondentų pateikė, jog specifinių tokių konfliktų sprendimo būdų netaiko, jie sprendžiami kaip ir visi kiti konfliktai kompanijoje.

3.3.4. Dalijimasis žiniomis ir jų platinimas

Žiniomis dalytis ir jas platinti kompanijoje yra svarbu, kad izoliuota informacija ar patirtimi galėtų pasinaudoti visa tarptautinė kompanija, todėl atliekant tyrimą buvo pateiktas toks klausimas: „Ar kompanijoje visi darbuotojai žino į ką kreiptis susidūrus su tam tikra problema darbe ar esant tam tikros informacijos poreikiui?“. Dauguma t.y. 88 proc. respondentų atsakė teigiamai. Informacijos ir žinių sklaida tai pat užtikrinama technologijomis, kurios, kaip rodo atliktas tyrimas, yra gana plačiai naudojamos tarptautinėse kompanijose.

Atliekant tyrimą buvo labai svarbu išsiaiškinti, ar Lietuvoje esantis tarptautinės kompanijos filialas turi priėjimą prie motininės kompanijos dokumentuotos patirties ir ar sistemingai dalinasi informacija ir žiniomis su visa kompanija. 76 proc. respondentų nurodė, jog turi tokį priėjimą, o 24 proc. teigia, kad neturi priėjimo prie motininės kompanijos patirties. Įdomu tai, kad iš visų Lietuvoje esančių tarptautinės kompanijos filialų tik 40 nurodė, jog sistemingai dalinasi žiniomis ir informacija su visa kompanija, o 30 respondentų teigia, kad tai daro ne visada, o net 41 respondentas nurodė, kad jų filialas sistemingai nesidalina informacija bei žiniomis su visa kompanija.

Kaip rodo tyrimo duomenys, daugumoje (97 proc. ir 100 proc.) tarptautinių kompanijų populiariausia žinių valdymo technologija yra internetas, duomenų bazės, kuriuos naudoja beveik visos tyrime dalyvavusios kompanijos – tai nėra ypatingai didelio kapitalo įdėjimų reikalaujančios investicijos.



27 pav. Žinių valdymo technologijos tarptautinėse kompanijose

Tarptautinės kompanijos (62 proc.) ir Lietuvoje esantys filialai (31 proc.) taip pat naudoja intranetą, kiek mažiau – grupinę darbo įrangą. Keletas respondentų nurodė, jog intranetas pasitarnauja kuriant neformalius ir nuolatinius žinių dalinimosi santykius tarp darbuotojų, o kuriama aplinka

sajunga žmones iš skirtingų ofisų, miestų, šalių. Grupė prisiima atsakomybę už žinias, esančias sistemoje bei dažniausiai įkuria vienokią ar kitokią žinių bazę.

Pastebėtina tai, kad šios technologijos yra integruotos visos tarptautinės kompanijos mastu. Bendros tendencijos tokios, kad tarptautinių kompanijų centruose naudojama daugiau žinių valdymo technologijų, nei Lietuvoje esančiuose filialuose.

Nors ir technologijos kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis mirė, bet daugelis tarptautinių kompanijų vis dar bando diferencijuotis nuo konkurentų vien per inovatyvias technologijas.

3.3.5. Žinių panaudojimas

Viena iš svarbiausių žinių valdymo funkcijų yra užtikrinti, kad kompanija pasinaudotų turimomis žiniomis, nes kitaip – žinios praranda vertę, jei nėra pritaikomos. Dar žinių panaudojimas išauga tuomet, jei darbuotojui darbo vieta yra patogi. Svarbiausi veiksniai yra darbo vietų išdėstymas, pastato susiskirstymas ir t.t.

Taip pat tarptautinės kompanijos darbo efektyvumas tiesiogiai priklauso ir nuo kiekvieną dieną gaunamos dokumentuose esančios informacijos, kuri ne visuomet yra patogiu naudoti būdu pateikiama, o visa tai atsispindi anketoje pateiktuose atsakymuose.

Į klausimą „Ar kasdien gaunami dokumentai yra parengti vartotojui patogiu naudoti pavidalu?“ – net 24 proc. respondentų atsakė, kad ne, o tai reiškia, kad net 28 tarptautinėse kompanijose susiduriama su šia problema. Likusieji 76 proc. respondentų problemų šioje srityje neturi.

82 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad jų filiale svarbiausia informacija yra dokumentuojama ir pateikiama grafiniu pavidalu, kur esamos žinios „kristalizuojasi“ ir tokiu būdu informacija tampa preinama daugeliui, likusioji dalis 18 proc. svarbiausių dalykų nepateikia grafinių pavidalu.

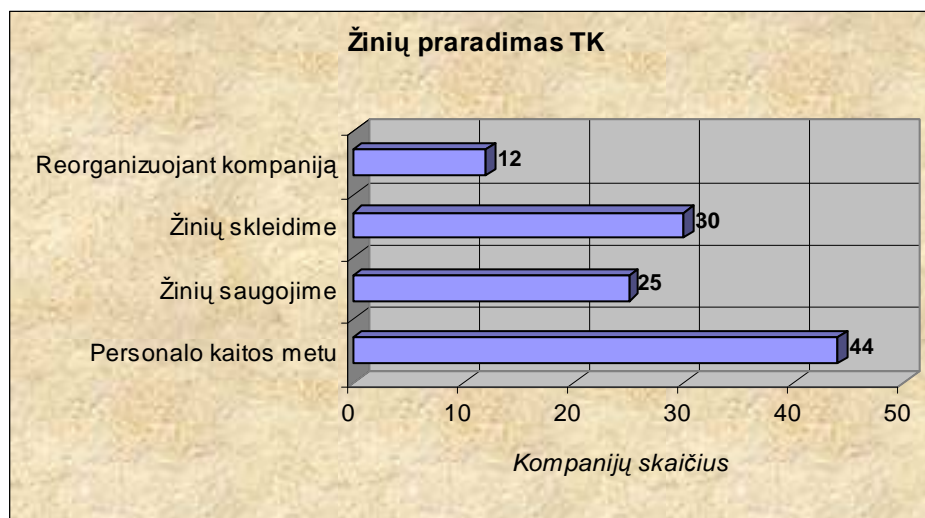
3.3.6. Žinių išsaugojimas

Kaip parodė anketinės apklausos duomenų suvestinė, 82 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų pažymėjo, kad jų filiale svarbiausia informacija yra dokumentuojama ir pateikiama grafiniu pavidalu, iš kurių 38 proc. respondentų nurodė, kad yra dokumentuojami visi projektai, 29 proc. – dokumentuoja tik sėkmingus projektus, o dokumentuojančių tik nesėkmingus projektus nėra. Tai rodo, kad nėra tarptautinių kompanijų, kurios klaidas traktuotų kaip žinių šaltinį. 5 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų įgyvendintų verslo projektų patirtį dokumentuoja pasirinktinai pagal tam tikrus kriterijus, pavyzdžiui, pagal apyvartos dydį, pritrauktų klientų skaičių, pagal skirtų resursų apimtį.

Iš 82 proc., kurie dokumentuoja projektus, tik 26 proc. filialų nurodė, kad dokumentuotų projektų medžiaga yra prieinama visos tarptautinės kompanijos mastu. Visi šie filialai turi priėjimą ir prie kitų atitinkamos tarptautinės kompanijos padalinių projektų medžiagos.

Į klausimą „Kaip kompaniją paliekančio darbuotojo žinios perduodamos jo pasekėjui?“, net 65 proc. apklausoje dalyvavusių kompanijų teigė, kad tuo tikslu darbuotojams yra rengiami specialūs apmokymai. Žymiai mažesne dalis, tik 12 proc. respondentų, paprasčiausiai instruktuoja, o tik 2 proc., iš dalyvavusių apklausoje kompanijų, pasitelkia kitus, konkrečiai nenurodytus, būdus. Net 21 proc. respondentų šia problema nėra suinteresuoti, t.y. turima informacija visiškai neperduodama ir tokiu būdu pasekėjas yra priverstas savarankiškai ieškoti šaltinių reikiamoms žinioms įgyti.

Viena aktualiausių ir skaudžiausių problemų visose tarptautinėse kompanijose yra vertingų žinių praradimas, o tai patvirtina respondentų atsakymai. Net 38 proc. respondentų teigia, kad vertingos kompanijai žinios prarandamos personalo kaitos metu. Tokiu būdu kiekviena kompanija turėtų būti suinteresuota, kad išeinantis darbuotojas perduotų kiek įmanoma daugiau vertingos informacijos savo pasekėjui. Iš anketos taip pat galime matyti, kad nemažai (net 26 proc.) spragų yra žinių sklaidime.



28 pav. Žinių praradimas tarptautinėse kompanijose

Panaši situacija yra užfiksuojant pateikiamas žinias (net 25 kompanijos). 10 proc. respondentų pateikė kitas problemas, trukdančias išsaugoti vertingą informaciją, t.y. reorganizuojant kompaniją. Ir tik 5 proc. dalyvavusių apklausoje kompanijų teigia, kad nepraranda visai jokių vertingų žinių.

3.4. Problemos su kuriomis susiduria kompanijos valdydamos žinias

Atlikus tyrimą galima išskirti su žiniomis susijusias problemas, kurios yra grėsmingos tarptautinėms kompanijoms:

- *Sistemiškai nesidalijama geromis idėjomis ir praktikomis*, dėl to dviratis išradinėjamas iš naujo, nes kompanijos darbuotojai nežino, ką veikia kiti, nepasinaudoja turimu įdirbiu, dubliuoja darbą ir taip švaisto išteklius.

- *Kartojamos praeities klaidos*, nes jos nėra laikomos žinių šaltiniu, todėl jos nėra gerai išnagrinėtos ir iš jų nepasimokoma.

- *Neužtikrinamas kokybiškas pardavimo procesas*, nes sprendimams priimti reikalingos žinios yra neprieinamos arba jos tiesiog nebuvo išsaugotos.

- *Technologijos* vis dar laikomos, kaip konkurencinis šaltinis.

- *Naujovės neįgyvendinamos*, nes kompanija mokosi per lėtai. Dėl pačių įvairiausių priežasčių kompanijos apsiriboja esamu status quo: nekuriami nauji darbo būdai, susitelkiama į turimus produktus ar paslaugas, o dinamiškoje šiandienos aplinkoje tai – didelis žingsnis verslo žlugimo link.

Išvados

Magistro darbo tikslas buvo išanalizuoti bei įvertinti žinių valdymą tarptautinėse kompanijose, jų filialuose veikiančiuose Lietuvoje. Šiam tikslui buvo suformuoti šie darbo uždaviniai: pateikti pagrindines žinių valdymo sąvokas, teorijas bei susisteminti jas, nustatyti žinių valdymo specifiką tarptautinėse kompanijose pateiktų teorijų rėmuose, atlikti žinių valdymo procesų specifiką tarptautinėse kompanijose, sudaryti žinių valdymo tarptautinėse kompanijose tyrimo modelį ir juo remiantis atlikti žinių valdymo tarptautinėse kompanijose, kurių padaliniai veikia Lietuvoje, tyrimą. Tyrimo objektas – tarptautinės kompanijos, kurių filialai veikia Lietuvoje. Darbe buvo naudotasi mokslinės literatūros analizės ir sintezės bei empirinio tyrimo – apklausos raštu, metodais. Atlikus darbo tikslui pasiekti iškeltus uždavinius, galima daryti tokias išvadas:

1. Pagrindinis žinių valdymo tikslas – didinti organizacijos efektyvumą, tikslingai gerinant mokymosi procesus.
2. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių tarptautinių kompanijų turi globalias žinių valdymo strategijas.
3. Diždioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų supranta žinių valdymo svarbą kompanijai, tačiau tiksliai nenurodo, ką kiekvienas kompanijos darbuotojas turėtų žinoti.
4. Tarptautinių kompanijų filialai, veikiantys Lietuvoje, nesinaudoja konsultantais kaip išorinių žinių katalizatoriais. Jie turi žinių darbuotojus, kurių koncentracija yra motininėje kompanijoje.
5. Svarbiausias elementas išskiriantis verslą iš kitų yra žmogiškieji ištekliai – darbuotojai, tačiau daugelis tarptautinių kompanijų vis dar bando diferencijuotis nuo konkurentų vien per inovatyvias technologijas.
6. Kalbant apie darbuotojų motyvavimą dalintis žiniomis, populiarsnė yra nemateriali skatinimo forma. Materialus skatinimas nėra labai paplitęs, jis taip pat nėra ir aiškiai apibrėžtas – dažniausiai pasireiškia vienkartinės premijos forma.
7. Svarbūs ekspertai ir patyrę darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis, tačiau jie „nepriišti“, todėl išėjus jiems – prarandamos vertingos žinios.
8. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausi žinių šaltiniai, vyraujantys tarptautinėse kompanijose, yra vartotojai, kompanijos darbuotojai, internetas, vykdomi projektai ir mokymo kursai.
9. Tik trečdalis apklausoje dalyvavusių tarptautinių kompanijų klaidas traktuoja kaip žinių šaltinį ar mokymosi kaštus.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. Argyris, C., Schon, D. A. (1995). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Prentice Hall. 305 p.
2. Armstrong, M. A (2001). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page, US. 981 p.
3. Bhatt, D. (2001). EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications [interaktyvus]. *eKnowledge Center*, 2001, [žiūrėta 2007 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>>
4. Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 6 No. 6, p. 1021–1046.
5. Brown J. S., Duguid P. (1998) Organizing Knowledge. *California Management Review*, spring, vol. 40, no. 3, p. 91–111.
6. Buhler, P. M. (1999). The Impact of the Global Arena on Managers at all Organizational Levels. *Supervision*, Vol. 60, No. 8. – p. 15–17.
7. Caproni, Paula J. (2000). Management and Communication Skills For Everyday Life, The Practical coach, 2nd ed. *New Jersey Pearson education*, ISBN 0131 439 685.
8. Choo wei Chun (1998). *The Knowing Organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York, 298 p.
9. Coombs, R., Hull, R. (1998). *Knowledge Management Practices and Path – Dependency in Innovation*. *Research Policy*, 27, p. 237–253.
10. Collins, H. (1993). The structure of knowledge. *Social Research*, vol. 60, p. 95–116.
11. Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. – 224 p.
12. David, M., Hart (2003). *The Emergence of Entrepreneurship Policy : Governance, Start-Ups, and Growth in the U.S. Knowledge Economy*. Cambridge University Press, October. – 312p.
13. Despres, C., Chauvel, D. (2000). A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management. In Despres C., Chauvel D., Knowledge Horizons. *The Present and the Promise of Knowledge Management* (p. 55–86).
14. Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine – The power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Basil Blackwell Ltd. – 252 p.
15. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, no. 3, vol. 14, p. 375–394.
16. Edvinson, L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia*. *Long Range Planning*, 30 (3), 366–373.

17. Fahey, L., Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, spring, vol. 40, no. 3, p. 265–276.
18. Goman, C. K. (2002). Five reasons people don't tell what they know. Iš *Knowledge Management magazine* [interaktyvus], June 22 [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=960>>
19. Goodman, P. S., Darr, E. D. (1996). Exchanging Best Practices Through Computer-Aided Systems. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 7–17.
20. Grant, R. M. (2000). Shifts in the World Economy: The Drivers of Knowledge Management. In Despres, C., Chauvel, D., Knowledge Horizons. *The Present and the Promise of Knowledge Management* (p. 27–54).
21. Guns, B. (1998). The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies. *Journal of Knowledge Management*, 1 (4), June, p. 315–319.
22. Hackman, R. (2002). New rules for teambuilding – The times are changing – and so are the guidelines for maximizing team performance. Iš *Optimizemagazine: 2002 rugpjūtis, Nr. 10* [žiūrėta 2007 m. kovo 4 d.]. Priejimas per internetą: < <http://www.optimizemagazine.com/issue/009/culture.htm> >
23. Haldin–Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, MCB University Press, Vol. I No. 4, p. 357–365.
24. Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, p. 106–116.
25. Hans P. Bauer. (1998). *Die Bedeutung von Knowledge Management in der Wirtschaft*, Paderborn. – p. 7.
26. Henriksen L. B. (1999). *Knowledge Management in Practice*. Report from ECOVIN project. NIVU, Aalborg. – 269 p.
27. Hsinchun, C. (2001). *Knowledge Management Systems: A Text Mining Perspective*, Knowledge Computing Corporation. 2001. 64 p.
28. Huttenegger, G. (2003). *Knowledge Management Systems Building Blocks*. Electronic Journal on Knowledge Management, Vol 1, Issue 2, p. 65–76.
29. Hwang, A. S. (2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, no. 3, vol. 7, p. 92–104.
30. Inkpen, A. C. (1998). Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4.– p. 69–80.
31. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integrated approach*. Pearson Education Limited, England. 324 p.

32. Johannessen, J. A., Olsen, B., Olaisen, J. (1999). Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management. *International Journal of Information Management*, 19. p. 121–139.
33. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. – 207 p.
34. Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Gargasaitė, L. (2004). *Ekspertinės ir žinių sistemos bei geriausios patirties duomenų bazės*. Technological and Economic Development of Economy (Ūkio technologijos ir ekonominis vystymas), X t., Nr. 3. Vilnius: Technika, p. 88–95.
35. Krogh von G., Roos, J., Kleine, D. (1998). *Knowing in firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London, 1998, p. 290.
36. Lewis, R. D. (2002). *Kultūrų sandūra*. Alma littera. p. 430.
37. Loshin, P. (2002). *Knowledge management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 17 d.].
Prieiga per internetą:
<<http://www.computerworld.com/databasetopics/data/story/0,10801,64911,00.html>>
38. Love, P. et al. (2005). *Management of knowledge in project environments* / Love, P.; Fong, P.S.W.; Irani, Z. Elsevier Limited, 242 p.
39. Lundvall, B. A. (1996). *The Social Dimension of the Learning Economy*. DRUID Working Paper 22, No 96-1, April, Department of Business Studies, Aalborg University, p. 56.
40. Macharzina, K. (2001). Learning in Multinationals. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. M. Dierkes et al. (Eds.), New York. p. 631–656.
41. Marwick, A. (2001). Knowledge management technology. Iš *IBM Systems Journals* [interaktyvus], 2001 [žiūrėta 2007 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/marwick.html>>
42. Massingham, P., Pandian, R. (2003). *International Knowledge Management Strategy: Evaluation, Transfer, and Measurement*. Montclair State University, January. p. 624–635.
43. Millar, J., Demaid, A., Quintas, P. (1997). *Trans-organisational Innovation: A Framework for Research*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9 No. 4, p. 399–418.
44. *New Mentury Marketing Concepts* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.insmkt.com/kmwhite.htm>>
45. Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5 (1), p. 14–37.
46. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press. – 257 p.
47. Nonaka, I. (1998). *From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management*. *Technology in Society*, Nr. 2, 18 p.

48. Nonaka, I., Reinmoeller, P. (2000). Dynamic Business Systems of Knowledge Creation and Utilization. In Despres, C., Chauvel, D., Knowledge Horizons. *The Present and the Promise of Knowledge Management*, p. 89-112.
49. Nurmi, R. (1998). Knowledge Intensive Firms. *Business Horizons*, 1998, vol. 41, issue 3. p. 26–32.
50. O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998). *If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices*. California Management Review, spring, vol. 40 (3), p. 154–174.
51. Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H. (2000). Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization*, no. 4, vol. 7. p. 184–193.
52. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday & Co. – 108 p.
53. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). *Managing knowledge: Building Blocks for Success*, John Willey & Sons, Ltd, England, 1999, 360 p. ISBN 0-471-99768-4.
54. Roberts, J. (2000). *From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer*. Technology Analysis and Strategic Management, 12 (4), 429– 443.
55. Robertson, J. (2004). Intranets and Knowledge Sharring. Iš *CM Collumn*. [žiūrėta 2007 m. kovo 15 d.]. Priėjimas per internetą:
<http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_intranetsknowledge/>
56. Robins, M. (2000). Improving Your Knowledge-sharing Culture. Iš *Knowledgepoint: Knowledge management* [žiūrėta 2007 m. kovo 10 d.]. Priėjimas per internetą:
<http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM_CP001.htm>
57. Ruggles, R. (1997). *Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better*.
58. Saunders, M. (1999). *Research Methods for Business Students*. Pearson Higher Education, October 30. – 496 p.
59. Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1994. [žiūrėta 2007 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/learning.htm>>
60. Sharrat, M., Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. Iš *Electronic Journal of Knowledge Management: University of Paisley, Scotland 2003* [žiūrėta 2007 kovo 10 d.]. Priėjimas per internetą: <<http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art18.htm>>
61. Simonin, A., Bernard, L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, no. 20. p. 595–623.
62. Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*.

63. Smeltzer, J. A. (2003). *Behavioral Systems Analysis Approach to Designing a High-Impact Knowledge Management System*. Ph. D. Dissertation. Western Michigan University, USA. 2003.
64. Spender, J. C. (1996). Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), p. 63–78.
65. Sveiby K. E. (1994) *The Flow of Knowledge*. Dagbladet. – 167 p.
66. *Webside of the Knowledge Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.knowledgemanagement.org.uk/>>
67. Wensley, A. K. P., Verwijk-O’Sullivan, A. (2000). Tools for Knowledge Management. In Despres, C., Chauvel, D., Knowledge Horizons. *The Present and the Promise of Knowledge Management* (p. 113–130).
68. Wiig, K. M. (2000). Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. In Despres, C., Chauvel, D., Knowledge Horizons. *The Present and the Promise of Knowledge Management* (p. 3–26).
69. Zoltan, J. A., Henri, L. F., Peter, N., Henri L. F., Anil K. Jain. (2002) *The Emergence of the Knowledge Economy*. Springer Verlag, September 17. – p. 396.

The evaluation of knowledge management in international companies (their branches)

(summary)

Recently in management literature great attention is paid to knowledge management processes, knowledge is seen as a strategic asset and a primary resource of the international company's competitive advantage. On the one hand, this is new and very popular term, coined not long ago and appearing in most prestigious publications on management. On the other hand, researchers working in the field agree, that currently there are no exact theoretical definitions and epistemologies for knowledge management.

The goal of this graduation paper – to analyze the knowledge management in international companies, their branches. For this purpose the following tasks were formulated – to present and systematize the theories of knowledge management, to determine and define the specific of knowledge management in international companies in the framework of these theories, to construct the methodic of research and theoretical model of research, to perform the research of the knowledge management in international companies which have subsidiaries in Lithuania. The main focus is set on knowledge transfer and management processes in foreign owned subsidiaries in Lithuania. The research findings were related to the existing knowledge management theories.

This graduation paper consists of three parts – the first one includes the conception of knowledge and its management, the basic ideas and concepts, used in the work, there are also presented, and marked the points of reference concerning the knowledge management in international companies.

The methods of research are given in the second part, as well as the description of research; the theoretical model of research and the results of research are submitted here, too.

In the third part the results of research are being analyzed, the observed tendencies and factors are accentuated.

ANKETA

ŽINIŲ VALDYMO VERTINIMAS TARPTAUTINĖSE KOMPANIJOSE (jų filialuose)

Šiandieninėje visuomenėje, paremtoje informacijos pertekliumi, kyla klausimas – kaip informaciją paversti naudingomis žiniomis. Verslo įmonėms, ypačiai didelėms tarptautinėms kompanijoms kyla informacijos gausos problema. Todėl svarbu informaciją paversti žiniomis ir išmintimi bei naudingai ją panaudoti sėkmingam įmonės darbui.

Anketinės apklausos *tikslas* – nustatyti ir įvertinti, kokių struktūrinių-socialinių bei technologinių sprendimų visuma bei asmeninėmis vadovų iniciatyvomis Lietuvoje veikiančios tarptautinės kompanijos vykdo žinių kūrimą, jų valdymą, ir kaip šie procesai yra integruojami visos tarptautinės kompanijos mastu.

Šį tyrimą atlieka Vilniaus universiteto tarptautinio žinių ekonomikos ir žinių vadybos centro, 2 kurso tarptautinės komunikacijos studijų programos magistrantė Laura Rusinavičiūtė.

Anketoje pateikti klausimai su galimais atsakymais į juos. Tinkamą atsakymą pažymėkite langelyje , jei tokio atsakymo varianto nėra – jį parašykite.

Dalyvavimas šiame tyrime atsakant į anketos klausimus užtikrins tai, kad tyrimo metu bus atsižvelgta į Jūsų nuomonę ir *duomenys atskirai apie Jūsų atstovaujamą kompaniją darbe nebus pateikti.*

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už išsamius ir nuoširdžius atsakymus!

1. Kokia Jūsų atstovaujamos kompanijos veiklos sritis?

- Prekyba Gamyba Paslaugos

2. Kokia Jūsų atstovaujamos kompanijos kilmės šalis?

- V.Europa JAV Skandinavijos šalys
 R.Europa Kanada Kita

3. Keliose šalyse vykdoma kompanijos veikla?

- Iki 5 šalių 11 – 20 šalių
 6 – 10 šalių Daugiau nei 20 šalių

4. Kiek darbuotojų dirba visoje kompanijoje ir kiek Jūsų filiale?

Darbuotojų skaičius visoje kompanijoje	<input type="checkbox"/> Iki 10 darbuotojų; <input type="checkbox"/> 11 – 50 darbuotojų; <input type="checkbox"/> 51 – 100 darbuotojų; <input type="checkbox"/> 100 – 200 darbuotojų; <input type="checkbox"/> Daugiau nei 200 darbuotojų.
Iš jų Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> Iki 10 darbuotojų; <input type="checkbox"/> 11 – 50 darbuotojų; <input type="checkbox"/> 51 – 100 darbuotojų; <input type="checkbox"/> 100 – 200 darbuotojų; <input type="checkbox"/> Daugiau nei 200 darbuotojų.

5. Ar Jūsų atstovaujama kompanija turi žinių valdymo strategiją?

- Taip
 Ne (pereikite prie 7 klausimo)

6. Ar Jūsų filialas turi savo atskirą žinių valdymo strategiją ar vadovaujamas bendra kompanijos žinių valdymo strategija?

- Filialas turi savo atskirą žinių valdymo strategiją
 Vadovaujamas bendra kompanijos žinių valdymo strategija

7. Ar Jūsų atstovaujamoje kompanijoje yra paskirti atsakingi darbuotojai už su žiniomis susijusius procesus?

- Taip
 Ne (pereikite prie 9 klausimo)

8. Konkretizuokite jų pareigas bei su žiniomis susijusias užduotis:

Pareigybė	Mot.kompanija/Jūsų filialas	Darbuotojo užduotys / kompetencija

9. Kaip Jūsų filiale apibrėžiama – kas ką turi žinoti?

- Nurodyta pareiginėse instrukcijose Neapibrėžiama
 Darbuotojų elgesio kodekse Kita
 Vadovai apibrėžia

10. Ar Jūsų filialo darbuotojai turi igūdžius reikalingus sėkmingam informacijos ir žinių panaudojimui?

- Taip, įvardinkite kokių
- Ne

11. Ar Jūsų atstovaujamoje kompanijoje yra patyrimo bendruomenių?

- Taip
 Ne

12. Kaip manote, ar vertinga būtų turėti kompanijoje tokią poziciją kaip Vyriausiasis žinių darbuotojas?

- Taip
 Ne (pereikite prie 14 klausimo)

13. Kokias funkcijas jis turėtų atlikti?

- Būti atsakingas už kompanijos žinių koordinavimą Valdyti žinias efektyviausiu būdu
 Koordinuoti žinių vadybos procesus Kita
 Turėti bendrą verslo išvalgą, vizijos pojūtį

14. Kas Jūsų kompanijoje skatina naujų idėjų generavimą bei jų sklaidą?

- Organizacinė kultūra Darbuotojų pripažinimas/įvertinimas/apdovanojimas
 Vadovai Verslo procesų supratimas
 Komandinis darbas Kita

15. Kaip Jūsų kompanijos darbuotojai skatinami dalintis žiniomis?

- Nematerialiai
 Materialiai
 Papildomai neskatinami
 Kita

16. Kokiais pagrindiniais būdais įgyjate žinių?

- Apklausų, įvairių tyrimų metu Diskusijų metu
 Įvairiuose susitikimuose/konferencijose Kita
 Seminaruose

17. Kur Jūsų filiale yra žinių vystymo centrai?

- Informacijos skyriuje Tyrimų ir vystymo skyriuje Kita
 Marketingo skyriuje Visur Nėra

18. Kokie žinių/informacijos šaltiniai Jūsų kompanijoje yra svarbiausi, kokie ne?

(1 – l. svarbūs, 2 – svarbūs, 3 – nelabai svarbūs, 4 - nesvarbūs)

Žinių/informacijos šaltiniai	Visa kompanija/filialas	Svarbumas			
Klientai/vartotojai	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Duomenų bazės	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Įvairios ataskaitos	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Instrukcijos	Visai kompanijai	1	2	3	4

	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Kompanijos darbuotojai	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Konsultaciniai ekspertai	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Internetas	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Verslo ryšiai	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Projektai	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Mokymo kursai	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Kita	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4

19. Kokio pobūdžio žinios Jūsų kompanijoje yra svarbiausios, kokios ne?

(1 – l. svarbios, 2 – svarbios, 3 – nelabai svarbios, 4 - nesvarbios)

<i>Žinių pobūdis</i>	<i>Visa kompanija/filialas</i>	<i>Svarbumas</i>			
Apie klientus/vartotojus	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Apie konkurentus	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Apie rinką	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Apie regioną	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Apie technologinę pažangą	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Apie produktus/paslaugas	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Apie teisinę sistemą	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4
Kita	Visai kompanijai	1	2	3	4
	Lietuvos filialui	1	2	3	4

20. Kokios technologijos kompanijoje naudojamos valdant žinias?

<i>Technologijos</i>	<i>Įdiegta Ne</i>	
Internetas	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Duomenų bazės	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Intranetas	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sprendimų rėmimo sistemos	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Grupinio darbo įranga	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
„Help-desk“	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kita	Motininėje kompanijoje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Lietuvos filiale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

21. Ar Jūsų filialas sistemingai dalinasi informacija ir žiniomis su visa kompanija?

Taip

Ne visada

Ne

22. Ar Jūsų filialas turi priėjimą prie motininės kompanijos dokumentuotos projektų medžiagos/patirties?

Taip

Ne

23. Ar yra Jūsų filiale vieta, kur svarbiausi dalykai (pvz., įvykdytų projektų medžiaga) dokumentuojami ar pateikiami grafiniu pavidalu, kur informacija „kristalizuojasi“ ir žmonės gali kartu vystyti žinias?

Taip, įvardinkite kokių

Ne (pereikite prie 25 klausimo)

24. Ar patalpinta medžiaga prieinama visai kompanijai?

Taip

Ne

25. Ar Jūsų atstovaujama kompanija supranta ir palaiko „besimokančios organizacijos“ koncepciją?

Taip

Ne

26. Ar Jūsų kompanijoje keliami organizacinio mokymosi uždaviniai?

Taip

Ne

27. Ar Jūsų filiale yra nuolatinė darbuotojų tobulėjimo sistema?

Taip

Ne

28. Kaip kompaniją paliekančio darbuotojo žinios perduodamos jo pasekėjui?

Rengiant specialius apmokymus

Kita

Instruktuojant

Neperduodamos

29. Ar Jūsų kompanijoje dedamos nuolatinės pastangos verčiant neišreikštas žinias išreikštomis?

Taip

Ne

30. Ar Jūsų kompanijoje visi darbuotojai žino į ką kreiptis susidūrus su tam tikra problema darbe ar esant tam tikros informacijos poreikiui?

Taip

Ne

31. Ar Jūsų kompanijoje yra formuojamos darbo grupės iš kitose šalyse esančių filialų?

Taip, įvardinkite kokiems tikslams

Ne

32. Kokius neformalius renginius komandos kūrimui ir darbinės aplinkos gerinimui turite?

(0 – niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 – labai dažnai)

Įvykis	Įvykio mastas	Dažnumas				
Šventės, vakarėliai	Tarptautinis	0	1	2	3	4
	Lietuvos filialas	0	1	2	3	4
Neformalūs darbiniai susitikimai	Tarptautinis	0	1	2	3	4
	Lietuvos filialas	0	1	2	3	4
Įvairios sportinės varžybos	Tarptautinis	0	1	2	3	4
	Lietuvos filialas	0	1	2	3	4
Paminėjimai	Tarptautinis	0	1	2	3	4
	Lietuvos filialas	0	1	2	3	4
Išvykos	Tarptautinis	0	1	2	3	4
	Lietuvos filialas	0	1	2	3	4
Kita	Tarptautinis	0	1	2	3	4
	Lietuvos filialas	0	1	2	3	4

33. Kaip Jūsų atstovaujamoje kompanijoje neformalūs renginiai įtakoja atliekamo darbo efektyvumą?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pagerėja tarpusavio santykiai | <input type="checkbox"/> Per daug atsipalaidavus, nukenčia darbo efektyvumas |
| <input type="checkbox"/> Atsiranda naujų idėjų | <input type="checkbox"/> Kita |
| <input type="checkbox"/> Apsikeičia darbine patirtimi | <input type="checkbox"/> Neįtakoja |
| <input type="checkbox"/> Apsikeičia asmeninėmis žiniomis | |

34. Ar Jūsų filiale yra darbuotojų, kurie per paskutinius metus stažavosi motininėje kompanijoje?

- Taip → Iki 5 darbuotojų; 6–10 darbuotojų; Daugiau nei 10 darbuotojų.
 Ne

35. Ar Jūsų filiale dirba darbuotojų iš kitų šalių?

- Taip → Iki 5 darbuotojų; 6–10 darbuotojų; Daugiau nei 10 darbuotojų.
 Ne

36. Ar derinant skirtingas žinias Jūsų filiale kyla konfliktai?

- Taip
 Ne (pereikite prie 39 klausimo)

37. Kaip tokie konfliktai sprendžiami?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kaip ir visi konfliktai | <input type="checkbox"/> Išsiaiškinant požiūrių skirtumus ir prieinančias bendros nuomonės |
| <input type="checkbox"/> Kompromiso būdu | <input type="checkbox"/> Vienai pusei nusileidžiant |
| <input type="checkbox"/> Derybų būdu | <input type="checkbox"/> Kita |

38. Ar Jūsų filiale susiduriama su žinių ir informacijos „spragomis“?

- Taip
 Ne

39. Kokios didžiausios kliūtys žinių sklaidimui kompanijoje šiuo metu dominuoja?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nėra už žinias atsakingo žmogaus | <input type="checkbox"/> Kita |
| <input type="checkbox"/> Neoptimizuotas garso ir vaizdo medžiagos perdavimas | <input type="checkbox"/> Nėra kliūčių |
| <input type="checkbox"/> Technologijų trūkumas | |

40. Kokiose srityse Jūsų filialas dažniausiai praranda vertingas žinias?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Personalo kaitos metu | <input type="checkbox"/> Nepraranda vertingų žinių |
| <input type="checkbox"/> Žinių užfiksavime | <input type="checkbox"/> Žinių sklaidime |
| <input type="checkbox"/> Kita | |

41. Ar vartotojų pastabos bei klaidos Jūsų kompanijoje traktuojamos kaip žinių šaltinis/mokymosi kaštai?

- Taip
 Ne

42. Ar Jūsų atstovaujamą kompaniją galima būtų pavadinti žiniomis grįsta kompanija?

- Taip
 Ne

43. Kaip manote, kuo pagrįstas Jūsų kompanijos konkurencinis pranašumas?

- Žinios, kurios labiau priklauso nuo žmonių
 Žinios, kurios labiau priklauso nuo procesų
 Žinios, kurios labiau priklauso nuo technologijų

*Dėkoju už Jūsų laiką, skirtą šios anketos pildymui. Geros Jums dienos ir sėkmės veikloje!
Su pagarba, L. Rusinavičiūtė*

