

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos mokslų katedra

Roberta Lėliūtė,
Informacijos vadybos magistrantūros II kurso studentė

Žinių vadybos įtaka organizacijos strateginiam valdymui

MAGISTRO DARBAS

Vadovė: doc. Dr. (HP) Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2010

Roberta Lėliūtė

Žinių vadybos įtaka organizacijų strateginiam valdymui

The Impact of Knowledge Management to Organization's Strategic Management

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti _____

(data) (bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Bakalauro baigiamasis darbas įregistruotas _____
(katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data) (katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Recenzentu skiriu _____

(data) (instituto / katedros vadovo parašas)

Darbą recenzuoti gavau. _____
(data) (recenzento parašas)

Lėliūtė, Roberta

Le173 Žinių vadybos įtaka organizacijų strateginiam valdymui: bakalauro darbas/ Roberta Lėliūtė; mokslinis vadovas doc. Dr. (HP) Z. Atkočiūnienė; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 70, [7] lap.:
Pav. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 59-63 (52 pavad.), UDK 65.012

Raktiniai žodžiai: žinių vadyba, strateginis valdymas, žinių vadybos įtaka, strategija, žinių vadybos kultūra, žinių vadybos procesinis modelis.

Magistro darbo objektas – žinių vadyba organizacijoje

Darbo uždaviniai: Atskleisti žinių vadybos strateginę reikšmę; Išanalizuoti organizacijos strategijos formavimo ypatumus; Išanalizuoti žinių vadybos įtaką organizacijos strategijai; Ištirti žinių vadybos įtaką organizacijos strategijai Lietuvos organizacijose.

Pirmoje dalyje bus nagrinėjami veiksniai lemiantys strateginį žinių vadybos naudojimą organizacijoje, atskleidžiant žinių vadybos sampratą per procesinį modelį. Antroje – analizuojama organizacijos strategijos reikšmė ir ypatumai. Trečioje dalyje bus siekiama atskleisti žinių vadybos įtaką per žinių vadybos ir strateginio valdymo sąsajų lyginamąją analizę. Ketvirtoje dalyje bus aprašomas tyrimas, kurio tikslas išsiaiškinti, kaip žinių vadyba daro poveikį siekiant organizacijos strateginių tikslų.

Bakalauro darbas gali būti naudingas pelno organizacijoms, bei žinių ir strateginio valdymo disciplinų dėstytojams ir studentams.

TURINYS:

Įvadas	5
1. Žinių vadybos strateginė reikšmė	8
1.1. Veiksniai įtakojantys žinių vadybos poreikį	8
1.2. Žinių vadybos tikslai	10
1.3. Žinių vadybos procesinis modelis.....	11
2. Strateginis valdymas organizacijoje	16
2.1. Strateginio valdymo samprata	16
2.2. Strategija – organizacijos veiklos krypties planas	17
2.2.1 Strateginė analizė	18
2.2.2 Strategijos kūrimas	19
2.2.2.1 Ištekliais grįstas požiūris į strategiją	22
2.2.2.2 Žiniomis ir kompetencijomis grįstas požiūris į strategiją	24
2.2.3 Strategijos įgyvendinimas	24
3. Žinių vadybos ir strateginio valdymo sąsajos	27
3.1. Žinių vadybos strategija – efektyvios organizacijos veiklos pagrindas	28
3.2. Žinių vadybos infrastruktūra	31
3.2.1. Organizacinė kultūra.....	32
3.2.1.1 Organizacinės kultūros tipai	33
3.2.1.2 Besimokanti organizacija – mokymosi kultūra	38
3.2.2. Organizacinė struktūra	40
3.2.3. Informacinės sistemos	41
4. Tyrimas. Žinių vadybos įtaka organizacijos strategijai Lietuvos organizacijose	44
4.1 Tyrimo metodologija.....	45
4.2 Tyrimo eiga ir rezultatai	46
4.3 Tyrimo išvados.....	54
Išvados.....	55
Literatūros sąrašas.....	59
Priedai	64

ĮVADAS

Temos aktualumas, naujumas. Konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Organizacija pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį. Ekonominės pusiausvyros sąvoka aiškinama įmonės sugebėjimu nepalūžti ir atsispirti neigiamai varžovų įtakai. Tad įmonė turi gebėti įveikti strateginių sunkumų barjerus. Svarbus tampa ne tik sugebėjimas apginti konkurencinio pranašumo pozicijas, bet taip pat ir laiku reaguoti ir atsakyti į konkurentų veiksmus.

Globali ekonomika atneša ne tik grėsmes, riziką, bet ir galimybes konkurencinį pranašumą įgyti skirtingu būdu. Tipiškiausi konkurencinio pranašumo šaltiniai yra inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina. Konkurencijos perspektyvos leidžia įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą nuolat taikant naujus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksmus ir reaguojant į konkurentų elgseną. Organizacijos, kurios greitai ir agresyviai reaguoja į kitų įmonių konkurencingumą, visada gauna gerą pelną. Įmonės, kurios aktyviai veikia konkurencinėje kovoje, sunkina kitų įmonių veiklą ir nuolat žengia į priekį.

.Dabar informacinės visuomenės definicija jau tapo įprasta ir dažnai naudojama plačiosios visuomenės akcentuojant informacijos gausą ir informacinių technologijų svarbą jai suvaldyti. Bėgant laikui informacija ir bei jos valdymas tapo savaime suprantamu ir priimtu reiškiniu organizacijose. Šiuo metu informacija ir žinios pakeičia apčiuopiamus įprastinius išteklius. Jau nebeužtenka vien naujų technologijų, kad organizacija išlaikytų konkurenciją ir gautų pridėtinę vertę. Konkurencingumą labiau lemia jos nematerialūs resursai, o ne materialūs. Nematerialūs resursai, žinios, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami. Materialusis turtas yra įprastas, visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas. Taigi vertindama ir puoselėdama šį turtą įmonė tampa konkurencinga.

Organizacijų išorinė aplinka nuolat keičiasi, todėl esant ekstremalioms situacijoms, kaip ekonominė krizė, daugelis organizacijų yra priverstos reaguoti greitai ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių tam, kad išliktų rinkoje. Šiuo metu verslo pasaulyje informacija ir žinios pakeičia apčiuopiamus įprastinius išteklius. Tačiau jau nebeužtenka vien naujų technologijų, kad organizacija išlaikytų konkurenciją ir gautų pridėtinę vertę. Mokslininkai ir dauguma organizacijų vadovų akcentuoja ir daug dėmesio skiria žinioms bei jų valdymui kaip pagrindiniam „įrankiui“ šiuolaikiškos ir konkurencingos organizacijos išlaikymui. Jau nuo 1990 metų pasaulyje šalia žinių

įtakotos ekonomikos kūrėsi ir naujas požiūris į verslo strategiją, kuris akcentuoja efektyvų resursų naudojimą.

Todėl daugelis užsienio mokslininkų XXIa. suvokdami žinių strateginę reikšmę pradėjo nagrinėti žinių vadybos panaudojimą strateginiame lygmenyje. Kiekvienoje organizacijoje įvairiais lygmenimis vyksta vienokie ar kitokie informacijos bei žinių vadybos procesai. Strategiškai valdomos organizacijos žinios - viena iš pagrindinių šiandieninių organizacijų konkurencinio pranašumo ir efektyvumo didinimo priemonių. Organizacijų kitimą lemia nepastovi ekonominė situacija. Strateginis informacijos ir žinių valdymas organizacijoms atveria naujų galimybių sėkmingai veikti neprognozuojamoje ir greitai kintančioje aplinkoje.

Strateginiame valdyme ypač svarbūs yra tikslai. Taigi norint atsakyti į klausimą, kodėl organizacijai reikalingas strateginis žinių valdymas, reiktų už duoti klausimą, o ko ji siekia. Dažniausias atsakymas tikriausiai būtų – išlikti konkurencinga dinamiškoje aplinkoje. Vadinasi organizacija turi greičiau nuspėti savo klientų lūkesčius ir naujas tendencijas bei patenkinti juos greičiau nei konkurentai. Kurdama žinias ir dalindamasi jomis organizacija sukuria intelektinį kapitalą, kuris yra sėkmingos žinių vadybos padarinys. Vadinasi organizacijai strategiškai nukreiptas žinių valdymas yra itin svarbus. Ko pasekoje organizacija gauna konkurencinį pranašumą. Vien tik žinių apie savo klientus neužtenka, organizacija turi sugebėti generuoti naujas žinias tam, kad galėtų paaiškinti pokyčius ir sukurti naujus sprendimus. Žinių vadyba įgalina organizaciją sujungti žinias apie klientus ir rinkas su besikeičiančios aplinkos pokyčiais, kad būtų įgytas konkurencinis pranašumas.

Problema: Nors žinių ir žinių vadybos svarba organizacijai darosi vis labiau suvokiama, aktualu ir įdomu tai, ar organizacijos į žinių vadybą žvelgia per strateginę prizmę t.y. kaip žinių vadyba padeda organizacijoms siekti strategijos tikslų, ar organizacijoje žinių valdymas siejamas su organizacijos strategija siekiant konkurencinio pranašumo. Šiuo darbu teorinėje dalyje bus siekiama išanalizuoti žinių vadybos įtaką ir organizacijos strategijai, o praktinėje dalyje bus siekiama iširti, kokia situacija yra Lietuvos organizacijose, ar naudojama žinių vadyba ir kaip ji yra nukreipiama organizacijos strategijai įgyvendinti

Darbo objektas – žinių vadyba organizacijoje

Darbo tikslas: Išanalizuoti ir iširti, kaip žinių vadyba daro įtaką organizacijos strategijai.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti žinių vadybos strateginę reikšmę;
2. Išanalizuoti organizacijos strategijos formavimo ypatumus;
3. Išanalizuoti žinių vadybos įtaką organizacijos strategijai;
4. Iširti žinių vadybos įtaką organizacijos strategijai Lietuvos organizacijose

Darbo struktūra: pirmoje dalyje bus nagrinėjami veiksniai lemiantys strateginį žinių vadybos naudojimą organizacijoje, atskleidžiant žinių vadybos sampratą per procesinį modelį. Antroje – analizuojama organizacijos strategijos reikšmė ir ypatumai. Trečioje dalyje bus siekiama atskleisti žinių vadybos įtaką per žinių vadybos ir strateginio valdymo sąsajų lyginamąją analizę. Ketvirtoje dalyje bus aprašomas tyrimas, kurio tikslas išsiaiškinti, kaip žinių vadyba daro poveikį siekiant organizacijos strateginių tikslų.

Darbo naudingumas: šis darbas gali būti naudingas kaip inspiracija tolesniems moksliniams darbams sprendžiant žinių vadybos praktinio pritaikymo organizacijoje situaciją Lietuvos didelėse įmonėse. Tyrimas naudingas organizacijų personalo bei komunikacijos skyrių vadovams bei aukštesnio lygio vadovams tuo, jog atkreipiamas dėmesys į dabartinę ekonominę situaciją bei žinių kaip strateginio išteklių valdymo svarbą siekiant strateginių tikslų.

Tyrimo metodika. Pasirinktas empirinis tyrimas naudojant kokybinę tyrimų metodologiją pasitelkiant anketinės apklausos metodą, siekiant ištirti žinių vadybos įtaką organizacijų strateginiams tikslams pasiekti. Vykdamas tyrimą buvo naudotasi I.Luobikienės ir K.Kardelio teorine medžiaga.

Darbe pasiremtos literatūros apžvalga. Norint atskleisti šio darbo temą, buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio specialistų moksliniai straipsniai ir monografijos žinių vadybos ir strateginio valdymo tematika. Pirmoje dalyje siekiant atskleisti žinių vadybos strateginę reikšmę bei jos poreikio aplinkos veiksnius, daugiausiai remiamasi R.Gudausko, M.Bieliūno ir Sh.Debowski darbais, kuriuose išryškintos susidariusios sąlygos, lėmusios žinių vadybos poreikio organizacijose sustiprėjimą strateginiu lygmeniu. Taipogi buvo analizuojama žinių vadybos specialistų, G.Probst, K.Dalkir, D.J. Skyrme, žinių vadybos sampratą, procesus, siekiant atskleisti žinių vadybos sampratos esminius momentus, kurie būtini norint parodyti žinių vadybos įtaką organizacijos strateginiam valdymui. Antroje dalyje remiantis G.Stonehouse, D.Campbell, G.A Cole, R.Sanchez A.Vasiliausko monografijomis analizuojama strateginio valdymo samprata, išryškinant strategijos, kaip esminio elemento svarbą siekiant įrodyti žinių vadybos įtaką organizacijos tikslams pasiekti, taipogi analizuojamas mokslininkų išskirtas strateginis požiūris į žinių vadybą ir organizacijos kompetencijas. Trečioje darbo dalyje daugiausiai dėmesio skiriama strateginio valdymo ir žinių vadybos santykiui analizuoti, todėl analizuojama ne tik strateginio valdymo ir žinių vadybos tematikos literatūra, bet ir organizacinės elgsenos mokslininkų teorijos ir išvalgos. Strateginio valdymo ir žinių vadybos santykį ir įtakas analizuoja J.Aronso, R.McCarthy, O.Alliaga, G.Stonhouse, S.Drew, I.Lang savo straipsniuose. P.Jucevičienė, K. Lymantaitė, K.Cameron, savo darbuose analizuoja organizacinės elgsenos, o ypač organizacinės kultūros svarbą organizacijai. Trečioje darbo dalyje sujungiamas minėtųjų autorių požiūriai ir daromos išvados apie žinių vadybos indėlį ir įtakos sferas organizacijos strateginiam valdymui.

1. ŽINIŲ VADYBOS STRATEGINĖ REIKŠMĖ

Visuomenės evoliucija patyrė kelis raidos etapus, kurie savo laiku buvo itin reikšmingi ir svarbūs ekonomikai. A.Tofflerio išskirtos trijų visuomenės raidos „bangos“ atskleidžia visuomenės ir ekonomikos esminius pokyčių priežastis. Nuo agrarinės visuomenės, kur pats didžiausias turtas buvo žemė, buvo pereita prie industrinės visuomenės, kur įrengimai ir mašinos padarė didžiulį perversmą pasaulio ekonomikai. Šiuo ekonominio vystymosi etapu didžiausias indėlis bei pajamos yra gaunamos iš pramonės, investuojama į gamtos išteklių perdirbimą, gamybą. Informacinės visuomenės sąvoka atsirado XX a pradžioje, atsiradus ir masiškai pradėjus naudotis įvairiomis skaitmeninėmis informacinėmis technologijomis. Tai atvira, išsilavinusi ir besimokanti visuomenė, kuri geba naudotis įvairiais informacinėmis technologijomis. Informacinėje visuomenėje ekonomikos varikis yra informacinės technologijos, priemonės palengvinančio įprastines užduotis organizacijoms. Kertinis ekonomikos aspektas – technologijų sukurtas greitis - sutaupyta laikas ir kaštai. Kaip informacinių technologijų pasiekė bumą ir pamažu tapo pertekliumi organizacijų veikloje – nebeužteko vien technologijų turėjimo ir naudojimo, kad tai neštų naudą, buvo pereita prie žinių visuomenės formavimosi ir žinių, kaip pagrindinio išteklių lemiančio ekonominį augimą, naudojimą. [18]

Žinių vadybos ištakos siejasi su dokumentų ir informacijos vadybos vystymusi. Tai įtakojo pastarųjų dešimtmečių verslo aplinkos kaita. Spartus informacinių technologijų kūrimas ir tobulinimas leido organizacijoms palengvinti kasdienines užduotis savo veikloje. Tačiau toks technologijų antplūdis įtakojo ir tam tikrus veiksnius, kurie sukūrė verslo aplinkos tendencijas ir naujus reiškinius.

1.1 Veiksniai įtakojantys žinių vadybos poreikį

Per pastaruosius dešimtmečius organizacijų požiūris į žinias radikaliai pasikeitė. Suvokta, jog žinios gali turėti didžiulę reikšmę gaminamos produkcijos kokybei ir klientų aptarnavimui. Globalizacijos ir konkurencijos įtakoje, organizacijos strategija turi būti paremta žiniomis, nes kitaip bus švaistomos didelės lėšos ir, svarbiausia, laikas, norint sukurti sistemą, galinčią pateikti ir įvertinti aukštos kokybės informaciją. Jeigu organizacija pagrindinį savo strategijos prioritetą suteiks žinioms, ji nepraras veiklai reikalingu išteklių net po tam tikro

darbuotojo atleidimo [16 p.3]. Taigi tokį požiūrį į žinias ir jų valdymą įtakojo priežastys. Galima išskirti keturias pagrindinius veiksnys:

1. Veiklos dinamika
2. Dinamiškas aplinkos kitimas
3. Globalizacija
4. Spartus technologijų tobulėjimas

Veiklos dinamika - bene pagrindinis veiksnys, lemiantis žinių vadybos poreikį. Darbo prigimtis pasikeitė, nuo komercinių produktų, kurie buvo pagrindinė verslo orientacija, buvo pereita prie žinių ekonomikos, kur vyrauja orientacija į paslaugas ir ekspertizes kaip organizacijos rezultatus. XXI amžiaus technologijų tobulėjimas lėmė žinių ekonomikos atsiradimą. [15, 16 p.4] Jai būdinga tai, jog dinamiką lemia investicijos ne į fizinį kapitalą, bet į žinių kūrimą ir naudojimą. Įmonės ir organizacijos, pritaikydamos žinias, sukuria naudingesnius ir pelningesnius produktus ar paslaugas nei turėdamos tuos pačius išteklius ir nepritaikydamos žinių.[8]

Dinamiškas aplinkos kitimas. Jis neigiamai paveikia organizacijas, kurios nėra pakankamai lanksčios ir greitai prisitaikančios prie aplinkos pokyčių: jas pradeda veikti globali konkurencija, kai prieinami tik vietiniai ištekliai ir rinkos. Anksčiau, kai verslo aplinka buvo stabili, žinių įgavimas ir perdavimas buvo natūralus, jokių ypatingų pastangų nereikalaujantis procesas. Tačiau šiuolaikinėje dinamiškoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje žinios pasensta labai greitai, organizacijai nuolat reikalingos naujos žinios, nes kasdien veikloje atsiranda kažkas nauja: technologija, nauja rinka ar nauja konkurencijos rūšis. Norint prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, kintančios konkurencijos ir kitų veiksnių, būtinas naujų žinių, technologijų diegimas, veiklos reorganizacija.[8, 18]

Technologijų spartus tobulėjimas. Greitesnis mokslinių išradimų taikymas kuriant naujus produktus; Informacinės technologijos įgalina greitą ir dinamišką komunikaciją tarp individų, grupių ir tautų. Tai sukėlė globalizacijos reiškinį. Šis reiškinys suteikė verslui komercines galimybes tarptautinėje rinkoje ir kartu atnešė konkurentus iš įvairių pasaulio šalių. Tai tapo ne tik galimybe bet ir grėsme. Rinkos išsiplėtė, todėl vartotojai gali lengviau vertinti produktus ir paslaugas tarp gamintojų įvairiose šalyse naudodamiesi informacinėmis technologijomis. Tokiu būdu susidaro itin didelė konkurencija tam tikrose sferose, nes organizacijos nebegali pasikliauti nuolatiniu savo vartotojo lojalumu. [16 p.4]

Globalizacija. Jos kurios padarinys - didėjanti konkurencija tiek vietinėje, tiek pasaulinėje rinkoje. Organizacijos susiduria su didele konkurencija ir naujais klientais, todėl organizacijos yra priverstos ieškoti priemonių kaip išlikti rinkoje, jos priverstos būti inovatyvios ir kūrybiškos, nes to reikalauja ir investitoriai, kuriems svarbu, jog organizacija nešėtų pelną ir išlaikytų konkurencingumą. Todėl reikalingas spartus prisitaikymas prie greitai kintančios aplinkos. [8, 16 p.3, 18]

Taigi organizacijos turi prisitaikyti prie kintančios aplinkos, tam jos turi pakeisti, sukurti naujas savo verslo strategijas ir pritaikyti taip savo resursus, kad būtų generuojamos naujovės nuolatos. Tam kad geriau būtų galima suvokti žinių vadybos ir strateginio valdymo sąsają būtina aptarti žinių vadybos tikslus.

1.2 Žinių vadybos tikslai

Pakitusį požiūrį į žinių vadybą ir jos reikšmingumo organizacijai sustiprėjimą ir perėjimą nuo požiūrio kaip į vieną iš vadybos funkcijų prie platesnio jos siejimo su organizacijos ilgalaikę perspektyva, galima pajusti per tai, kaip kito žinių vadybos apibrėžimai.

Žinių vadybos pradininkas Japonijoje, Y.Malhotra žinių vadybą yra apibrėžęs kaip kritinį veiksnį, kuris garantuoja organizacijos prisitaikymą prie kintančios aplinkos ir išgyvenimą joje. [30] Lietuvoje pirmas moksliniu lygiu apie žinių vadybą pradėjo kalbėti A.Augustinaitis, kuris žinių vadybą įvardijo kaip daugiaaspektę vadybos funkciją. Keičiantis aplinkos tendencijoms žinių vadybą apibūdina kaip kompleksinę procesą, kurio pagrindą sudaro tokios įgalinančios priemonės kaip: strategija ir lyderiavimas, kultūra, įvertinimas ir technologijos.

D.Skyrme įvardija žinių vadybą kaip išreikštą ir sisteminių valdymą žinių ir su jomis susijusių procesų: kūrimo, organizavimo paskirstymo, naudojimo ir eksploatacijos, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. [43] Sh.Debowski teigia, jog žinių vadyba yra strateginė veikla. [16 p.13] Glaudus ryšys tarp žinių vadybos ir strateginių planų organizacijoje užtikrina, kad žinių veiklos prisidės prie pelno ir strateginio pranašumo. Išvengiant pakartotinių pastangų ir skatinant inovacijas ir kūrybiškumą užtikrinama, jog organizacija išvystys maksimalius pajėgumus išnaudodama vidinius sugedėjimus, kad pasiektų geresnę poziciją rinkoje. [16 p.16]

Bene tiksliausias ir labiausiai atspindinti šiandieninę verslo aplinką bei terpę yra K.Wiig žinių vadybos apibrėžimas. Žinių vadyba yra sistematiška, išreikšta ir apgalvota vadyba ir intelektualio kapitalo išteklių bei su žiniomis susijusių procesų valdymas. Žinių vadyba apima ilgalaikes strategines ir taktines iniciatyvas sukurti, atnaujinti ir panaudoti ir saugoti intelektualio kapitalo išteklius ir žinias. [53] Taigi žinių vadybą galima apibūdinti kaip būtiną žinių valdymo procesą įmonėms, siekiančioms išlikti lyderėmis konkurencingoje rinkos aplinkoje. Žinių vadyba yra bendrosios organizacijų vadybos kompetencijos dalis. Atsižvelgiant į tai galima išskirti, jog pagrindinis žinių vadybos tikslas - maksimizuoti organizacijos su intelektiniu kapitalu susijusį efektyvumą ir pelną įvairiomis formomis, kad būtų pasiekti organizacijos ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai. Šis tikslas gali būti pasiektas per tirs išskirtiniai žinių vadybai būdingus uždavinius:

- Palengvinti žinių kūrimą – tai yra skatinti kiekvieną organizacijos darbuotoją mąstyti, būti kūrybišką, pritaikyti savo jau turimas bei naujai įgytas žinias darbe.
- Padaryti reikiamas žinias matomas – organizacijoje turi būti pasirūpinta, kad egzistuotų turimų žinių dalijimasis – užfiksuoti darbuotojų jau turimas žinias ir padaryti taip, kad kiti galėtų tomis žiniomis pasinaudoti intranetu, per susitikimus ar konferencijas. Jei esamos, o ypač reikiamos žinios nebus matomos, jos paprasčiausiai bus nenaudingos – organizacija negalės tobulėti, konkuruoti, toliau vystytis ir tapti besimokančia organizacija.
- žinių valdymas remiantis žmonių dalijimosi žiniomis ir jų pritaikymo įpročiais [8]

Taigi žinių vadybos siekis žinoti, koks yra organizacijos potencialas ir turimos galimybės, jas atrasti ir panaudoti didinant organizacijos efektyvumą.

Tam, kad būtų įgyvendintas žinių vadybos tikslas yra svarbu padaryti savo organizaciją besimokančia (apie tai plačiau kalbama kitame skyriuje). Žinių vadyba turėtų skatinti darbuotojus integruoti šiuos mokymosi procesus savo darbe ir taikyti mokymosi procesų rezultatus kasdienėje veikloje. O kad nebūtų tuščiai mokomasi, būtina numatyti, kokios žinios, siekiant strateginių tikslų, yra svarbiausios organizacijai. [8]

Galima matyti, jog išryškėja tiesioginis ryšys tarp žinių vadybos ir organizacijos strategijos. Taigi žinių vadybai pradėtas teikti itin svarbus vaidmuo organizacijos veikloje. Esant globaliai rinkai, kur yra vis svarbiau surasti konkurentams neturimus, išskirtinius gebėjimus, kad organizacija atlaikytų konkurencines jėgas, buvo atsigręžta į tai, kas svarbiausia organizacijoje – darbuotojai, jų žinios ir sugebėjimai - į žinių vadybą buvo pradėta žiūrėti per strateginę prizmę.

Tam, kad būtų galima atskleisti, kokią įtaką žinių vadyba daro strateginiam valdymui reikia aptarti žinių vadybos procesinį modelį, per kurį geriausiai atsiskleidžia žinių vadybos esmė, tai bus analizuojama kitame šios darbo dalies skyriuje, o kitoje darbo dalyje bus nagrinėjama strateginio valdymo samprata.

1.3 Žinių vadybos procesinis modelis

Žinių vadybos srities specialistai mato žinias kaip esminį išteklių kuri turi darbuotojai organizacijoje ir kurių išgavimas ir tikslingas panaudojimas suteikia organizacijai naudą. Mokslininkai didžiausia dėmesį kreipia į žmogų ir palankių procesų ir sąlygų sudarymą, tam, kad žinios būtų matomos ir suvokiamos ne tik pačiam jų savininkui bet ir visai organizacijai. Taigi kaip galima matyti, kalbant apie žinias ir jų egzistavimą atsiranda tam tikrų veiksmų ir procesų būtinumas, kad žinios kaip resursas pasidarytų efektyvus, panaudotinas ir atneštų papildomą naudą.

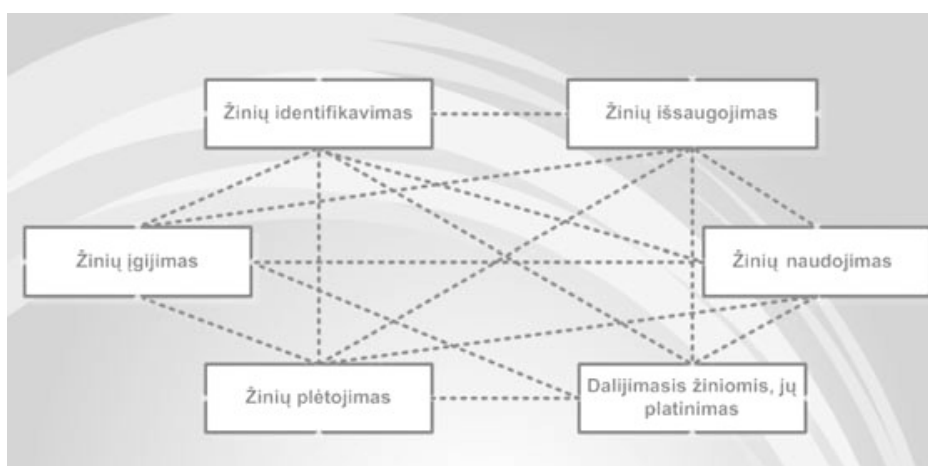
Analizuojant literatūrą dažniausias žinių vadybos suvokimas atskleidžiamas per procesinį modelį. Žinių vadybos procesai apibūdinami kaip veiklos, kurių visumos vykdymas leidžia

užtikrinti žinių valdymą organizacijoje. Literatūroje nemažai dėmesio skiriama ne tik atskiriems žinių vadybos procesams, bet ir jų struktūrizavimui. Aptarus pagrindinius žinių vadybos procesų skirstymus, bus galima atskleisti, kas yra aktualu žinių vadyboje, bei suprasti žinių vadybos esmę. Mokslininkai išskiria nevienodus žinių vadybos procesus.

G.Probst teigia, kad reikia žiūrėti į žinių vadybą kaip per dinaminį ciklą. Jis išskiria tokius pagrindinius procesus žinių vadyboje: [37 p.40]

- Identifikavimas – procesas, kuriame išorinės žinios yra skirtos analizei ir kompanijos aplinkos žinių identifikavimui.
- Įgijimas remiasi kokiomis kompetencijos formomis kompanija turi siekti išmokti bendrauti su klientais, tiekėjais, konkurentais ir partneriais kooperuojantis.
- Plėtojimas/vystymas yra namo blokas, kuris papildo žinių perpratimą. Jo dėmesys skiriamas naujiems įgūdžiams, produktams, geresnių idėjų ir daugelio kitų veiksmingų procesų tobulinimui. Žinių vystymas apima visas valdymo pastangas, skirtas plėsti gabumus.
- Platinimas/dalijimasis– procesas, kuris platina ir plečia žinias, kurios jau yra pristatytos organizacijoje.
- Naudojimas susidaro iš vykdomos veiklos, įsitikinti, kad pristatytos organizacijoje žinios yra produktyvios ir skirtos nešti pelną.
- Išsaugojimas – procesas, kuriame informacijos išlaikymas užima svarbiausią vietą dokumentacijose ir yra reikalaujama jos valdymo. [37 p. 40-44] Šių procesų sąveiką iliustruoja 1 paveikslas.

1 paveikslas. Žinių vadybos procesai pagal G.Probst [37 p.40]



Galima matyti, jog visi procesai yra glaudžiai susiję, nėra pabaigos. Svarbu išreikšti žinias, jas plėtoti ir dalinti ir saugoti ir panaudoti vėl kuriant naujas žinias. Vadinasi kuo daugiau

išmokstama, tuo geriau ir efektyviau galima generuoti idėjas pridėtinės vertės kūrimui, konkurenciniam pranašumui įgyti.

Kalbant apie žinių vadybos procesus, reikia paminėti žinių gyvavimo ciklo modelį, kuris apima du pagrindinius didelius procesus: žinių kūrimą ir žinių integraciją. Šio žinių gyvavimo ciklo užduotis yra prižiūrėti žinias nuo pat jų atsiradimo iki jų integravimo į organizacijos procesus. [31]

- Žinių kūrimas yra procesas, kuriame yra kuriami nauji mokėjimai. Jis yra formuojamas mokantis individualiai ir grupėje, jis seka iš žinių poreikio suformulavimo, informacijos įgijimo, toliau eina koduotų žinių patvirtinimas ir žinių įvertinimas.

Žinių kūrimo procesas toliau turi pereiti „taisyklių rinkinį“ ir yra pataisomas arba užtvirtinamas grįžtamuju ryšiu (reakcija) ir tada gali būti pereinama prie antrojo proceso – žinių integracijos.

- Žinių integracija yra suformuota iš kelių veiksmų, kurie leidžia dalinti ir platinti mokėjimus. Jis apima žinių skleidimą, ieškojimą, mokymą ir pasidalinimą. [31]

Taigi galima matyti, kad svarbu yra žinojimas, kokių žinių reikia, mokymasis bei įgytų žinių dalijimasis.

D.Kimiz apibendrindamas ir papildydamas, K.Wiig (1999) žinių vadybos procesų modelį, kuris susideda iš vienas po kito sekančių procesų: kurti, išlaikyti, išgauti, pritaikyti bei M.McElroy, ir W.Bukowitz, Williams (2000) išskirtus procesus (gavimas, naudojimas, mokymasis bendradarbiavimas, įvertinimas, palaikymas, kūrimas, atsisakymas) ir pateikia savo integruotą žinių vadybos procesų ciklo modelį. Jis išskiria į pagrindinius 3 procesus:

- Žinių „sugavimas“/kūrimas
- Žinių dalijimasis ir skleidimas
- Žinių įgyjimas ir taikymas

Žinių sukūrimo proceso metu žinios yra „įkainojamos“ – t.y. joms suteikiama tam tikra vertė ir reikšmė, vėliau jomis dalijamasi priklausomai nuo turinio tiek organizacijos viduje tiek iššorėje, tokiu būdu žinioms yra suteikiamas kontekstas, vėliau šios žinios yra pritaikomos organizacijos veikloje. Paskutiniu procesu žinių vadybos ciklas nesibaigia, nes vyksta žinių atnaujinimas, kuris pradeda ciklą iš naujo. [14 p.55]

Visi paminėti modeliai turi panašią terminologiją, jie nesidalina reikšmėmis. Paminėti modeliai atvaizduoja ar modeliuoja įmonės natūralią žinių vadybos sistemą. Žinių modeliai organizacijai turėtų parodyti, kokie yra subjektai, kokias žinias jie platina, kokios žinių apdorojimo funkcijos yra organizacijoje. Iš šių modelių galima išskirti tokius pagrindinius žinių vadybos procesus:

1. Žinių kūrimas ir rinkimas;
2. Žinių modifikavimas;

3. Žinių saugojimas;
4. Žinių perdavimas, paskirstymas, platinimas.

Galima, matyti, jog tam, kad būtų pasiektas tikslas suteikti organizacijai papildomą naudą arba sukurti pridėtinę vertę, reikalingas efektyvus procesų vykdymas, kurių metų pagrindinis resursas organizacijoje – žinios būtų matomos, pasidalintos, turėtų vertę, nes tokiu būdu bus galima generuoti idėjas ir naujoves, kurios virstų konkurenciniu pranašumu organizacijai ir padėtų prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos.

Taigi efektyvus procesų vyksmas yra vienas iš žinių vadybos esminių bruožų. Tam, kad jie būtų sėkmingai įgyvendinami, reikalinga tam tikra organizacijos aplinka, kuri būtų palanki žinių vadybai. Jis susideda iš organizacijos kultūros, struktūros, informacinių technologijų infrastruktūros. Detalesnis žinių vadybos aplinkos vaizdas bus detalizuojamas trečioje darbo dalyje, įjungiant ir strateginio valdymo esmines dedamąsias bei jų ir žinių vadybos santykį.

Žinių vadyba priklauso nuo žmonių, apskritai galima sakyti, jog nė viena organizacija yra neišsivaizduojama be savo darbuotojų, jų indėlio į organizacijos veiklos pasisekimą ir efektyvumą. Žmonės turi žinias, kurios itin svarbios, nes jų pagrindu organizacija egzistuoja ir kuria produktus ir paslaugas. Darbuotojai valdo sistemas ir procesus. Žinių vadyboje žmonių atsidavimas žinių vadybos procesams – t.y. identifikuoti, vystyti, naudoti ir dalintis žiniomis yra kertinis aspektas geros ir efektyvios žinių vadybos aspektas, kad būtų išgeneruotos naujos idėjos ir inovacijos padėsiančios organizacijos siekti konkurencinį pranašumą.

Organizacijos aplinka ir sudarytos sąlygos žinių sklaidai organizacijoje palengvina. Tačiau žmonės turi būti parodyta tiek ekonominė, tiek socialinė jų dalijimosi žiniomis nauda. Tai implikuoja, jog pranešimas, kad žinios yra labai reikšmingos, bus palaikomas žmogiškųjų išteklių procesais, organizacijos filosofija ir paskleista visuose lygmenyse stiprių lyderių dėka. Organizacijoje paskleistos vertybės įtakoja darbuotojų suvokimą ir reakciją į žinių vadybą. [8, 15, 20]

Apibendrinant pirmąją darbo dalį išanalizavus žinių vadybos strateginio panaudojimo įtakos veiksnius ir procesinį modelį galima įvardinti, jog jos strateginis poreikis atsiskleidžia per tai, jog:

- Žinios yra laikomos organizacijos pagrindiniu resursu, nes šiuo metu nepalyginamai išaugę žinių kūrimo, platinimo ir naudojimo mastai lemia, kad žinios yra tikroji ekonomikos "varomoji jėga", o jų naudojimas tapo svarbiausiu ekonomikos augimo veiksniu.
- Žinių vadyba yra suvokiama kaip atskira vadybos funkcija, kurios tikslas yra tikslas yra maksimizuoti organizacijos su intelektiniu kapitalu susijusį efektyvumą ir pelną įvairiomis formomis, kad būtų pasiekti organizacijos strateginiai tikslai bei palengvinamas prisitaikymas prie aplinkos pokyčių.

- Žinių vadybos vienas iš uždavinių yra padaryti taip, jog darbuotojų žinių būtų išgautos ir prieinamos kitiems darbuotojams, kurie turėdami galimybę matyti ir pasinaudoti kitų žiniomis, generuoti idėjas ir produktus, t.y. sukurti palankią aplinką žinių procesams.
- Žmogus yra žinių „generatorius“, todėl visos pastangos turi būti dedamos į darbuotojams palankios aplinkos ir sąlygų sukūrimą.

Atskleidžiant veiksnius lėmusius strategišką žinių vadybos panaudojimo būtinumą bei aptariant žinių vadybos specifiškumą analizuojant įvairius mokslininkų teiginius buvo prieita prie išvados, jog dabar įsivyraujant žinių ekonomikai žinių valdymas organizacijoje turi būti siejama su organizacijos strategija, joje numatomais tikslais, siekiant vientisumo ir sinergijos įgyvendinant strateginius tikslus. Todėl kita darbo dalis bus skirta strateginiam valdymui aptarti, jo esminėms sritims ir jį sudarantiems pagrindiniams elementams analizuoti, kad trečioje darbo dalyje būtų galima daryti strateginio valdymo ir žinių vadybos lyginimą ir įtakos sferų atskleidimą.

2. STRATEGINIS VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

Dabartinėje dideliais tempais besikeičiančioje verslo aplinkoje gerus veiklos rezultatus pasiekti ir juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose darbuotojai atiduoda savo jėgas prioritetinių įmonės tikslų siekimui. Tam kad tai vyktų reikalinga žinoti ir apsibrėžti savo organizacijos tikslus, tam būtina strateginė kryptis, organizacijos strategija.

Neturint aiškaus veiksmų plano pergalė yra sunkiai pasiekama, todėl šioje darbo dalyje bus kalbama apie organizacijų strateginį valdymą, labiau orientuojantis į organizacijos strategiją, kaip strateginio valdymo pagrindą, tai atskleidžiama sekančiame skyriuje, analizuojant strateginio valdymo sampratą. Šiame darbe „įtaka strateginiam valdymui“ yra apsibrėžiama kaip įtaka organizacijos strategijoje numatytiems tikslams pasiekti, todėl akcentu tampa organizacijos strategija. Kadangi ji yra strateginio valdymo vienas esminių elementų, todėl pirmiausia yra patiriamas strateginio valdymo sąvoka, vėliau pereinant prie strategijos apibrėžimo bei jos sudedamųjų dalių analizės.

2.1 Strateginio valdymo samprata

Kaip teigia strateginio valdymo mokslininkai B.Melnikas, R. Samaliukienė, A.Vasiliauskas, Campbell, Stonehouse, strateginis valdymas yra ilgalaikės veiklos sėkmės garantas. Šis teiginys gali būti laikomas universaliu, kadangi galioja visais politinės, socialinės, ekonominės, technologijų raidos ir pažangos atvejais: bet kuris bet kurioje srityje veikiantis veiklos subjektas, gebantis parengti ir įgyvendinti konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją, visada turi daugiau galimybių gauti didesnę efektą, nei būtų gavęs, jei tokios strategijos neturėtų ar nepajėgtų įgyvendinti. [32]

Sh.Debowski įvardija, jog strateginis organizacijos valdymas yra vienas iš būdų moderniai šiuolaikinei organizacijai kurti lanksčius ir efektyvius veiklos procesus, kurie palaiko organizacijos trumpalaikius ir ilgalaikius rezultatus. Strateginis valdymas - tai nuolatinis planavimo procesas, jis efektyviausias tada, kai įtvirtina visiems darbuotojams stiprų krypties ir tikslo jausmą. Svarbu yra tai, jog strateginis valdymas, suteikia prioritetinių sričių, kurios turi būti stiprinamos ir palaikomos, bendrą suvokimą, apžvalgą bei nukreipia resursus ir dėmesį į jas. [16 p. 16]

A.Vasiliauskas strateginį valdymą įvardija kaip nuolatinį, dinamišką ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo išteklius. [49 p.13]

G.A.Cole strateginį valdymą apibrėžia kaip procesą, kurį atlieka aukščiausio lygio vadybininkai, kurio tikslas nustatyti pamatinius organizacijos tikslus ir siekius, kad būtų užtikrinta sprendimų apimtis, kurie gali leisti pasiekti tuos tikslus ilgalaikėje perspektyvoje. [13 p.3]

Taigi visa ko pagrindas yra planavimas ir veiksmų numatymas bei parengimas. Antras svarbus momentas strateginiame valdyme yra tai, jog planavimas ir veiksmų koordinavimas yra vykdomas siekiant prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių organizacijos aplinkos sąlygų, kas reikalauja inovacijų, kurios yra darbuotojų ir organizacijos bendrai sukauptų žinių ir kompetencijų rezultatas. Galima teigi, jog strateginis valdymas ir žinių vadyba yra susijusios funkcijos organizacijos valdyme. Taigi kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

2.2 Strategija – organizacijos veiklos krypties planas

A.Vasiliaskas organizacijos strategiją apibūdina kaip sprendimų visumą, apibrėžiančią svarbiausius tikslus ateityje bei veiksmus tiems tikslams pasiekti. [49 p.21]

Strategija yra svarbiausia organizacijos veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Ji rengiama prognozių pagrindu. Todėl strategija tiksliai nenurodo, kaip įmonė sieks savo tikslų; tai vidutinės trukmės ir trumpalaikių programų uždavinys. Ji tik formuluoja pagrindinius tikslus ir numato politiką jiems pasiekti, kad organizacijos veikla būtų nukreipta viena kryptimi. Strategija – tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis tam tikrose situacijose, kuriuo vadovaujasi. [32] Galima matyti, jog strategijos parengimas yra vienas esminių momentų strateginiame valdyme. Išskiriami šie pagrindinius bruožus, kurie nusako strategijos esmę:

- Strategija turi tam tikrą konkretizuotą tikslinę orientaciją
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia jos stiprybes ir silpnybes ir organizacijos aplinkos situaciją, kuri lemia jos galimybes ir grėsmes
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo ją realizuojant įnešamas didesnis indėlis į pridėtinės vertės kūrimą ir kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija. [49 p.22]

Taigi strategiją galima apibūdinti, kaip vieną iš pagrindinių organizacijos dokumentų, kuriame užfiksuota veiksmų seka, kuriuos reikia realizuoti, norint pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Galima sakyti, jog tai sprendimų ir veiksmų ilgalaikis planas, kuriuo tikslas, susieti organizacijos resursus ir jos veiklą norint pasiekti užsibrėžtą tikslą. Be to iš išvardintų strategiją apibūdinančių charakteristikų galima daryt išvadą, jog strateginiame valdyme pagrindinis akcentas tenka organizacijos pridėtinės vertės ir kompetencijų kūrimui.

Strateginio valdymo procesas yra nenutrūkstamas ir vyksta nuolat, apimantis pagrindines veiklos rūšis ir svarbiausių užduočių sprendimą, kurias galima išskirti į tris pagrindines stadijas:

- **Strateginė analizė**, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą ateičiai;
- **Strategijos kūrimas**, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- **Strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras. [49 p.22]

Toliau bus analizuojamas kiekvienas etapas atskirai.

2.2.1 Strateginė analizė

Tam kad būtų parengta strategija, būtinas visos organizacijos aplinkos ištyrimas. Viskas prasideda žinojimu apie save ir savo aplinką. Strateginė analizė apima organizacijos išteklių ir išorinės aplinkos analizę bei prognozavimą. Tai svarbi grandis strategijos kūrime. Tik žinant tai, kas buvo ir yra, galima daryti prognozes ateičiai ir prisitaikyti prie pokyčių. Yra išskiriami išorinės aplinkos ir vidinės organizacijos strateginė analizė.

Išoriniai veiksniai yra už organizacijos ribų - tai šalies ekonomikos, socialinės bei politinės tendencijos. Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami išoriniai aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis organizacijos sėkmei. Strateginėje analizėje autoriai išskiria kelias pagrindines analizės sritis:

- Aplinkos dinamikos analizė
- PEST analize
- Svarbiausi sėkmės veiksniai
- Penkių jėgų modelis
- Rinkos sąlygų analizė
- Konkurentų analizė
- Klientų analizė [32, 49 p.60]

Ekonominiai veiksniai susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir kryptimi. Kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonominiais projektais ir prognozėmis. Konkretų prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, vertybių nuomonių, visuotinių įsitikinimų, skonio, gyvenamosios pokyčių – t.y. socialinių veiksnių. Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Technologiniai proveržiai

gali sukurti naujas rinkas, naujus gamybos ir marketingo metodus, naujus produktus, kurie užgožia iki tol gamintus. Konkurentų analizė padeda išryškinti skirtumus tarp organizacijos ir jos konkurentų bei parengti atitinkamus sprendimus strategijos kūrimui. Konkurentų analizėje svarbiausi turėtų būti skirtumai, suteikiantys ilgalaikį konkurencinį pranašumą. [32, 49 p. 60-78]

Kiekvienos srities analizė yra svarbi organizacijos strategijos kūrime, kuo daugiau žinių organizacijoje užfiksuota, tuo didesnė tikimybė, kad strateginė organizacijos išorės analizės bus tiksli ir panaudota efektyviai strategijai parengti. Žinant aplinkos veiksnius ir dėsnius, kitas etapas yra vidinė organizacijos analizė. Ji būtina tam, kad būtų galima nustatyti skirtumus ir identifikuoti savo pranašumus.

Vidinėje organizacijos analizėje pagrindinis dėmesys sutelkiamas į organizacijos turta – t.y. jos išteklius. A.Vasiliauskas išskiria finansinius, žmonių ir operacijų išteklius [49 p. 5]. D.Cambell, J.Hamill, D.Stonehouse, išskiria žmonių, finansinius fizinius, technologinius ir informacinius [45 p.145].

Žinant savo vidinę situaciją, savo galimybes ir stiprybes, galima panaudoti išorės analizės susidariusiai situacijai spręsti, sudarant tam tikrus sprendimus ir kuriant strategijas. Darbuotojai, jų žinios ir kompetencijos taipogi įeina į vidinę analizę ir yra bene pats svarbiausias analizės elementas, nes galima ir neturėti tam tikrų materialių išteklių, tačiau turi stiprą intelektinį kapitalą, su kuriuo organizacija gali turėti taipogi konkurencinį pranašumą. Vadinasi stiprus ir nuolat palaikoma sisteminga darbuotojų žinių ir sugebėjimų fiksavimo sistema gali greičiau leisti padaryti strateginę analizę, tam kad reikiama informacija būtų analizuojama ir interpretuojama komitetingų darbuotojų, kurie vėliau parengtų tinkamus sprendimus organizacijos strategijai kurti.

Taigi galima daryti išvadą, jog žinių vadyba gali būti papildomas veiksnys, įtakojantis greitesnę organizacijos strategijos rengimo etapą.

2.2.2 Strategijos kūrimas

Turint aiškia situacijos analizę pradedamas strategijos formulavimas. Organizacijos tikslinė orientacija yra pradinis strategijos formavimo taškas. Ji apibūdina svarbiausią tikslą, veiklos kryptį ir sritį. Ji yra strategijos kūrimo pagrindas. Paskirties formuluotė yra glausta pagrindinės organizacijos egzistavimo priežasties išraiška. Ji nurodo organizacijos unikalumą, ypatumus ir plėtros kryptį. Kaip A.Vasiliauskas ir G.Cole pažymi, organizacijos ikslinė orientacija kartu su svarbiausiais sėkmės veiksniais lemia strategijos alternatyvų kūrimą ir strateginių sprendimų pasirinkimą. [13 p.6, 49 p.207]

Paskirties formuluotės elementai gali būti sugrupuoti į 2 dalis:

- apibūdinantys verslo esmę;

- apibūdinantys organizacijos filosofiją.

Organizacijos filosofija apibūdina įmonės kultūrą, tiksliai nusako pagrindinius siekius ir vertybes, kurių laikosi vadovybė. Ši filosofija paaiškina kaip organizacijoje plėtojamas verslas ir priimami sprendimai. Tikslinę organizacijos orientaciją sudaro trys pagrindinės dalys: vizija, misija, tikslai.

Vizija

Organizacijos vizija yra traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas suvokimas kodėl kaip ir kur organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje. [49 p. 207] Vizijoje atspindimos organizacijos veiklos ambicijos, tam kad plačiau būtų pagrįstos verslo ambicijos. Tai tarsi organizacijos ateities piešiamas paveikslas. Vizijos pagrindu plėtojamos strateginės alternatyvos, skatina tolesnį „paveiklo“ detalizavimą sukuriant misiją ir tikslus. Kalbant apie vizijos formulavimą, svarbiausia yra pagrindiniai du aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti vertinant vizijos formuluotę. Pirmas susijęs su organizacijos bazinės kompetencijos, stengiantis nustatyti ar organizacija turi išskirtinių technologijų, žmonių turinčių įgūdžių ir žinių. Antruoju aspektu analizuojamos rinkos galimybės įvertinant, ką tokia vizija reikš rinkos plėtimui. Ne visos organizacijos turi vizijas, kartais jos „sklando“ kaip neformalios mintys organizacijoje, o ne oficialus dokumentas. [32]

Organizacijos vizija, misija, filosofija, kultūra yra neatsiejamos, be jų neįmanoma sukurti strategijos, suformuluoti įvaizdį. Vizija – visuminis organizacijos įvaizdis, sąmoningos, nukreiptos į perspektyvą veiklos pradžia ir atramos taškas. Vizija apima daug skirtingų elementų: būsimąją organizacijos, jos funkcionavimo būdus, tarpusavio bendravimo nuostatas, išteklių išsigijimo tvarką, kultūrą. Vizijoje atsispindi svarbiausi veiklos elementai:

- vartotojai
- gaminiai, paslaugos
- rinkos
- ištekliai
- technologijos
- augimo perspektyva
- personalo politika
- visuomeninis prestižas
- filosofija ir kultūra [49 p. 208]

Vizijos formavimo paskirtis – kurti ateitį. Norint sėkmingai tai padaryti, reikia analizuoti, įvertinti aplinką, pažinti įtakos veiksnius, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad būtų galima įsivaizduoti, kokia bus organizacija, ką ji veiks, kokį vaidmenį vaidins visuomenėje. Vadovams reikia sugebėti spręsti kompleksines problemas, kurti alternatyvas,

efektyviai valdyti pokyčius, o šiam tikslui reikalinga informacija: savalaikė, tiksli, patikima. Taigi organizacijos vizija pasako kaip, kodėl ir kur organizacija konkuruos. [32]

Formuojant viziją pažymėtinas ir bendravimo veiksnys. Bendravimas organizacijos viziją padaro reikšmingą, motyvuojančią, nukreipia reikiama linkme. Svarbu nuosekliai vystyti ir asmeninius kontaktus, mokyti žmones bendrauti. Kūrybiškai vizijai būdingas aiškumas ir nuoseklumas. Nuoseklumas suprantamas su vizija susijusių veiksmų nuosekliu darymu. Aiškumas reiškia visiems suprantamą formą, svarbiausius ateities veiklos rodiklius. Bendravimą vystyti kuriant viziją padeda organizacijos istorija, simboliai, tradicijos. Vadovams būtina jais pasinaudoti ir pasiekti, kad dirbantys žmonės gerai suprastų strateginę viziją ir padėtų ją įgyvendinti savo darbu, sugebėjimais. Gerai suformavus viziją būna lengviau pasirinkti jos misiją. [13, 49]

Misija

Misija išreiškia veiklos paskirtį, vaidmenį, parodo jos esmę. Organizacijos misija – pagrindinis veiklos tikslas atspindintis egzistavimo esmę ir prasmę. Ji yra normatyvinio pobūdžio – t.y. ką organizacija įsipareigoja daryti, kad būtų įgyvendinta vizija. Misija bendrais bruožais nurodo kryptis, kurių organizacija laikysis vidutinės trukmės ateityje ir reziuumuoja pagrindinius principus ir vertybes, kuriomis remiamasi. Svarbiausiais elementais, kaip teigia A.Vasiliauskas, misijoje turėtų būti klientai, veiklos pobūdis, konkurenciniai pranašumai.[49 p.218]

Nustatant misiją turi būti orientuojamasi į tai, kad organizacijos gebėjimai būtų apibrėžti atsižvelgiant į turimus išteklius, sąlygas, leidžiančias efektyviai juos panaudoti, subjekto galimybes sukurti savo veiklai palankią aplinką: nustatant misiją turi būti siekiama, kad subjektas parengtų tokią strategiją, kurią galėtų realiai įgyvendinti . [32]

Organizacijos misija yra strateginių veiksmų kryptingumo išraiška ir turi tiesioginį ryšį su ekonominiais veiklos rezultatais. Misijos formulavimas užima daug laiko ir intelektinių pastangų, todėl dažnai šiame procese skiriami keli etapai:

- siūlomos pagrindinės idėjos
- specialistai peržiūri darbuotojų siūlymus, analizuoja, klasifikuoja
- formuluojama pati misija, numatomas organizacijos konkurencinis pranašumas. [49 p. 218-219]

Misijos vykdymą įtakoja organizacijos kultūra, vadovavimo stilius ir verslo etika. Tačiau reikia pastebėti, kad organizacijos kultūra svarbi ne tik strategijos kūrimo stadijoje, bet ir strategijos analizės stadijoje analizuojant organizacijos nematerialius – žmonių išteklius įvertinant savo konkurencinius pranašumus.

Misijos bendrąsias nuostatas keičia tikslai į konkrečiau apibrėžtus įsipareigojimus. Tiksluose turi būti nurodyta, kas ir kada turi būti atlikta. Akcentuojama dvejopa tikslų paskirtis:

pirma, turi suformuluoti užduotis, kuo tiksliau nusakant laukiamą rezultatą, antra, tikslų dėka yra paruošiamos priemonės ir metodai, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatais numatytu laiku. Tikslai apibrėžiami kaip kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nurodytą laikotarpį. Tikslai aiškiai išdėsto kas ir kada turi būti pasiekta. [49 p. 220]

Apibendrinant, galima padaryti tokia išvadą: organizacijos tikslinė orientacija yra organizacijos atspirties taškas kuriant organizacijos strategiją. Dažniausiai vizija ir misija yra matoma išorei – t.y. klientams, tiekėjams, partneriams ir kitiems. Pagal tikslinę orientaciją galima nusakyti, kokie yra organizacijos siekiai, kokiais metodais ir filosofija ji vadovausis ir kokiomis priemonėmis siekia savo tikslų. Taigi vizija ir misija yra organizacijos „moto“, kuris atskleidžia organizacijos vidų. Tikslinė orientacija atspindi, kuo vadovaudamasi, t.y. kokias resursais remiantis organizacija siekia įgyvendinti savo tikslus ir konkuruos rinkoje. Analizuojant organizacijų tikslinę orientaciją galima matyti, ar žinių valdymo aspektas atsispindi joje. Vadinasi analizuojant tikslinę organizacijos orientaciją galima matyti, ar organizacijoje vadovaujama žinių valdymo prioritetu, tokiu būdu galiam matyti, ar žinių vadyba daro poveikį organizacijos strategijai ir tikslų pasiekimui. Taigi strategijos tikslinę orientaciją galima įvardinti kaip žinių vadybos įtakos sferą organizacijos strategijai.

Atitinkamai turint ir suformulavus organizacijos tikslinę orientaciją seka alternatyvų pasirinkimas. Kadangi priklausomai nuo organizacijos dydžio bei kitų kriterijų strateginių alternatyvų pasirinkimas yra įvairus, ir reikalauja nuodugnios analizės. Bet kadangi gilinantis į tai būtų nukrypstama nuo šio darbo temos, todėl pateikiami mokslininkų išskiriami požiūriai į strategijos formavimą. Dažniausiai yra sutinkamas ir mokslininkų analizuojamas ištekliais grįstas požiūris į strategiją. Šio požiūrio analizė būtina, nes itin glaudžiai siejasi su žinių vadyba.

2.2.2.1 Ištekliais grįstas požiūris į strategiją

Šis požiūris remiasi principu - išplėtoti tokį išteklinį potencialą, kad būtų galima kuo labiau panaudoti rinkos galimybes ir sumažinti kylančias grėsmes. Strategijos formavimas išteklių pagrindu koncentruojasi ne tik į turimų išteklių išdėstymą, bet ir tokių išteklių vystymą, kurie praplėstų firmos strateginių galimybių tinklą. Ištekliais grįstas požiūris itin svarbus kai rinkos galimybės yra ribotos – ilgas augimo tempas ir pan. Priklausomai nuo organizacijos tipo ir dydžio priklauso ir ištekliais grįstų alternatyvų pasirinkimas, kurių yra išskiriamos:

- Žmonių (žmogiškųjų) išteklių
- Finansinių išteklių
- Operacijų išteklių
- Kokybės

- Technologijų
- Išlaidų mažinimo
- Bazinių kompetencijų [49, p.235-236]

Žmonių ir bazinius išteklius A.Vasiliauskas sieja kartu, nes bazinė kompetencija apima organizacijos technologijas ir žmonių išteklių įgūdžius, kurie suteikia organizacijai ilgalaikius pranašumus, kurių negali imituoti konkurentai. Paskutiniame alternatyvų bloke yra ir išteklių plėtojimo alternatyvos, tarp kurių svarbiausios yra inovacijų strategijos alternatyvos.

A.Heene, R.Sanchez pabrėžia, jog ištekliais pagrįstas požiūris į strategiją analizuoja, kurie resursai yra strategiškai svarbūs organizacijai. [40 p. 33] Tam kad resursai suteiktų konkurencinį pranašumą, jie turi būti išskirtiniai, kurių konkurentai negali imituoti ir kopijuoti taipogi resursai turi būti neprieinami kitoms organizacijoms arba prieinami už labai aukštą kainą tam, kad šie ištekliai suteiktų konkurencinį pranašumą. O svarbiausia yra tai, jog pagrindiniai resursai negali lengvai „palikti“ organizacijos, turi likti joje. Tam, kad būtų pagaminta kažkas, resursai turi būti gerai koordinuojami, ir kai jie yra gerai valdomi, kai organizacija gali koordinuoti savo resursus efektyviai vykdydama veiklą ar užduotis, ji sukuria sugebėjimus. Resursai yra pagrindas sugebėjimų kūrimo, bet sugebėjimai yra šaltinis organizacijos išliekančiam konkurenciniam pranašumui. [40 p. 34] Šiuo požiūriu ištekliai yra svarbūs organizacijai. Prieinamumas, kaina ir kokybė įtakoja galimybę konkuruoti rinkoje, tačiau tokius pačius resursus gali turėti ir konkurentai. Vien išteklių neužtenka, kad būtų pasiektas konkurencinis pranašumas, tačiau jie veda prisideda prie pagrindinių kompetencijų. Ypač svarbūs šiuo atveju yra žmogiškieji resursai. Todėl prie ištekliais grįstos strategijos užsienio literatūroje įvardijama žiniomis ir kompetencijomis grįstos strategijos alternatyva. [40 p. 38, 45 p. 161]

Nuo žmonių priklauso kaip organizacija koordinuoja savo veiksmus veiklas ir mokymąsi iš patirties. Žmonės yra tas organizacijos resursas, kuris generuoja žinias ir veda link organizacijos kompetencijų. Todėl organizacijos resursai kartu su žiniomis ir kompetencijomis, kuria pagrindines kompetencijas, kurios veda link konkurencinio pranašumo. Todėl svarbu nagrinėti žiniomis grįstą strategijos pasirinkimą.

2.2.2.2 Žiniomis ir kompetencijomis grįsta strateginis požiūris

Žiniomis ir resursais paremtas požiūris į strategijos kūrimą fokusuojamas į patį verslą o ne rinką, kaip pirminio konkurencinio pranašumo šaltinį. Kiekvienoje rinkoje tie verslai, kurie veikia neprikaištingai, tai daro dėl to, kad turi privalumų, kurie daro juos išskirtinius ir geresnius nei jų konkurentai. Visa tai yra paremta aukštesniu žinojimu arba kitaip – kompetencijomis [45 p.165]

Šioje strategijoje pagrindinis akcentas tenka žinioms, kaip svarbiausiam pagrindinių kompetencijų ir sugebėjimų, kurie veda link konkurencinio pranašumo kūrimo, elementui. Žinios formuoja pagrindus visoms organizacijos veikloms, kompetencijoms, produktams ir paslaugoms. [11] .Konkurencinis pranašumas priklauso nuo organizacijos sugebėjimo vystyti naujas žinias ir iš čia pagrindines kompetencijas greičiau ir efektyviau nei konkurentai. Kompetencijomis paremta strategija veda prie konkurencinio pranašumo. [40 p. 57, 45 p. 165]

Šiuolaikinės organizacijos kurdamos savo verslo strategiją negali apsieiti be kūrybiškumo ir inovacijų. Tam, kad būtų išlaikytas konkurencinis pranašumas, negalima pasikliauti tik esamais ištekliais ir gebėjimais, reikia kurti ir generuoti naujus. Reikia sujungti resursus ir panaudoti naujais būdais arba išugdyti naujus gebėjimus, kad būtų įgytas konkurencinis pranašumas. [40 p. 57] Taigi apibendrinant šiuos du požiūrius į strategijų formavimą galima sakyti, jog turint materialius organizacinius išteklius konkurencinis pranašumas nebus pasiektas arba bus ne toks efektyvus, koks galėtų būti, kai ištekliai bus paremti darbuotojų žinioms ir kompetencijomis, nes tik tai veda prie inovacijų sukūrimo ir konkurencinio pranašumo.

Organizacijos ištekliai ir gebėjimai yra pagrindinės dedamosios formuluojant jos strategiją: jų laikantis organizacija gali parodyti savo identitetą ir apibrėžti savo strategiją ir tai yra esminiai firmos pelningumo šaltiniai. Raktas į išteklius pagrįstą strategiją yra supratimas santykio tarp išteklių, gebėjimų, konkurencinių pranašumų ir pelningumo - ypač mechanizmo per kurį konkurenciniai pranašumai gali tapti ilgalaikiais. [40 p. 58]

Strateginių sprendimų alternatyvos yra vienas iš strateginio valdymo komponentų, kurį analizuojant galima nustatyti žinių vadybos įtaką organizacijos strateginiame valdyme. Vadinasi jeigu organizacija naudoja ištekliams pagrįstų sprendimų alternatyvas, o juose didžiausias dėmesys skiriamas žmogui, jo kompetencijoms ir konkurencinio pranašumo kūrimui, per žinių valdymą. Požiūris į strategiją yra žinių vadybos atspindi įtaką strateginiam valdymui.

Požiūris į strategiją taipogi yra matomas ir strategijos tikslinėje orientacijoje, Priklausomai nuo to, kuo vadovaujasi organizacija, bus atitinkamai formuluojama vizija, misija, tikslai.

2.2.3 Strategijos įgyvendinimas

Šioje stadijoje atsigręžiama į organizacijos vidinę aplinką. Šioje stadijoje esminis vaidmuo tenka organizacijos kultūrai, politikai, klimatui – kaip žmonės yra pasiruošę priimti naują strategiją, naujus pokyčius, todėl itin svarbu parengti strategijos įgyvendinimo stadijoje svarbi yra strategijos įgyvendinimo programa. Ji įformina strateginių tikslų ir sprendimų realizacijos veiksmus

ir priemonės. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Ją sudaro pagrindiniai 4 komponentai: [49 p. 302]

- Funkcinių strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas;
- Specialių planų rengimas;
- Išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas;
- Stebėsenos ir kontrolės procedūros.

Bendras organizacijos tikslas arba strateginis sprendimas yra interpretuojamas per specifinius tikslus ir sprendimus kiekvienai atskirai funkcinei sričiai: rinkodara, gamyba, personalo išteklių, finansai, tyrimai ir projektavimas ir kt. Funkciniai tikslai ir sprendimai turi būti tokie, kad jų visuma užtikrintų bendrojo organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. [49 p. 302-303]

Šiame etape galima taipogi išvelgi žinių vadybos įtaką. Kaip jau minėta įgyvendinant strategiją viskas prasideda nuo pačios organizacijos. Organizacija, puoselėjanti žinių vadybai palankią kultūrą, tikėtina jog bus labiau pasirengusi naujai strategijai ir prisitaikymui prie pokyčių priėmimui, nes, kaip bus detalizuojama trečioje darbo dalyje, atviroje, bendraujančioje ir bendradarbiaujančioje organizacijoje, žmonės labiau suvokia ir yra pasiruošę naujovėms, nes jie patys yra įtraukti į procesą ir dalyvauja jo eigoje, yra supažindinti su organizacijoje vykdomais planais.

Labai svarbu sugebėti operatyviai reaguoti į besikeičiančią situaciją arba netikėtus konkurentus veiksmus, o strateginis planas, kad ir koks gerai apgalvotas bei pagrįstas, nėra garantas. Tačiau galima laiku pasirinkti įmonei naudingiausią verslo vystymo kryptį, geriausiai atitinkančią jau turimus įmonės sugebėjimus bei palankias rinkoje atsirandančias galimybes, pasiruošti tam tikriems veiksmais nuolat stebint aplinką, bei sukuriant vidinę informacijos ir žinių struktūrą organizacijoje yra įmanoma įveikti strateginius iššūkius, pakreipti situacija norima linkme.

Taigi išanalizavus strateginio valdymo etapus, organizacijos strategijos kūrimą bei požiūrius į organizacijos strategiją galima daryti išvadą, jog organizacijos strategija yra glaudžiai susijusi su organizacijos žiniomis, bei žinių valdymu.

- Žinių valdymas užtikrina greitesnį strateginės analizės parengimą per nuolatinį procesų vykdymą ir žinių kaupimą ir atnaujinimą apie savo išorinę ir vidinę aplinką.
- Organizacijos kultūra palanki žinių vadybai yra sąlygos geresniam strategijos įgyvendinimui, nes atvira ir bendraujanti kultūra užtikrina darbuotojų įtraukimą į strategijos kūrimą ir strateginių pokyčių prisitaikymo procesą.

- Žinių kūrimo ir plėtojimo procesai veda link darbuotojų kompetencijų didinimo, o tai yra pagrindas inovacijoms, kurios yra strateginio valdymo ir strategijos pagrindinis tikslas – užtikrinti ilgalaikį organizacijos strateginį pranašumą.

Organizacijos kompetencijos yra vieni iš pagrindinių elementų strateginiame valdyme suteikiantys organizacijai konkurencinį pranašumą strategijos sudarymo tikslas, nes garantuoja organizacijai prisitaikomumą prie kintančios aplinkos.

Kaip galima matyti iš pateikto apibendrinimo, strateginis valdymas ir žinių vadyba yra vienas kita papildančios organizacijos valdymo sritys, todėl trečioje darbo dalyje bus sulyginamos ir analizuojamas jų tarpusavio ryšys išryškinant sąlygas, kurios reikalingos, norint pasiekti žinių vadybos poveikio efektyvumą siekiant organizacijos tikslų.

3. ŽINIŲ VADYBOS IR ORGANIZACIJOS STRATEGIJOS SĄSAJOS

Kaip jau buvo nagrinėta pirmoje darbo dalyje, žinių vadyboje dėmesys sutelkiamas žinioms, nes tai yra svarbus išteklius, kuriuo reikia rūpintis. Jie taipogi teigia, kad žinių vadybos esmė yra žinių vadybos metodų sukūrimas, kad reikalingas žinias gautų tinkami žmonės reikiamu metu, tinkamu formatu. Žinių valdymas tai sisteminis procesas, kuris veda prie organizacijos tikslų siekimo. Kadangi žinios suvokiamos kaip organizacijos turtas, kuris laikomas strateginiu ir konkurenciniu pranašumu, žinios kaip unikalias ir originalias, kurios vieną kartą tapusios patirtimi yra laikomos organizacijos turtu, nes tai yra bendras narių ir organizacijos rezultatas. Taigi žinios kaip ir kitos kapitalo formos (pinigai, žemė) yra laikomos organizacijos turtu (žmonės ir jų žinios yra organizacijos turtas). [1]

Vadinasi galima teigti, jog jeigu žinios kaip ir bet kuris kitas organizacijos išteklius nebus strategiškai valdomas jis nesukurs organizacijai pridėtinės vertės. Be to kaip teigia Fahey (iš Aronsom, McCarthy 2001) žinios ir strategija yra glaudžiai susiję. [5] Organizacija kurdamą savo strategiją gali panaudoti buvusios strategijos tam tikrą kontekstą. Į strategiją orientuotos žinios gali būti susijusios su įvairiomis sritimis: klientais, tiekėjais, konkurentais, reguliavimais, įėjimu ir išėjimu iš rinkos ir kt. Organizacija apžvelgdama ir analizuodama esančią strategiją gali išskirti, kokios žinios bus reikalingos ir atneš norimą rezultatą, arba peržvelgti, kokias žinias organizacija turi ir taip sukurti atitinkamą strategiją, kuria naudojant būtų galima maksimaliai išnaudoti esančias organizacijos žinias. Žinių vadyba turi turėti viziją, kokius verslo procesus gali paremti. Tikslų nustatymas, vaidina svarbų vaidmenį žinių vadyboje. [29] Čia verta paminėti G.Probsto teiginį, kuris įrodo, kad žinios yra vertingos organizacijai tada, kai yra strategiškai valdomos. Jis teigia, kad organizacijoje žinių vadyba būtų sėkminga, ji turi būti susieta su organizacijos strategija, žinių tikslai turi sietis su organizacijos tikslais, reikalinga atkreipti dėmesį į žinių vadybos procesus strateginiu lygmeniu. [37 p. 58]

Taigi kalbant apie žinių vadybos ir strateginio valdymo santykį galima pasakyti, jog žinios ir strategija abi yra dinamiškos ir daugiaaspektės koncepcijos ir glaudžiai susijusios bei papildo viena kitą. Žinios yra organizacijoje yra išteklius, o kiekviena organizacija savo resursus turi valdyti tikslingai ir panaudoti kuo efektyviau. Todėl kalbant apie žinias ir tikslingą jų valdymą reikia paminėti žinių vadybos strategijos sąvoką, nes atsižvelgiant į daugelio žinių vadybos tema rašančių autorių išvalgas galima teigti jog, žinių vadybos strategiją organizacijoje galima įvardinti kaip pagrindinį žingsnį.

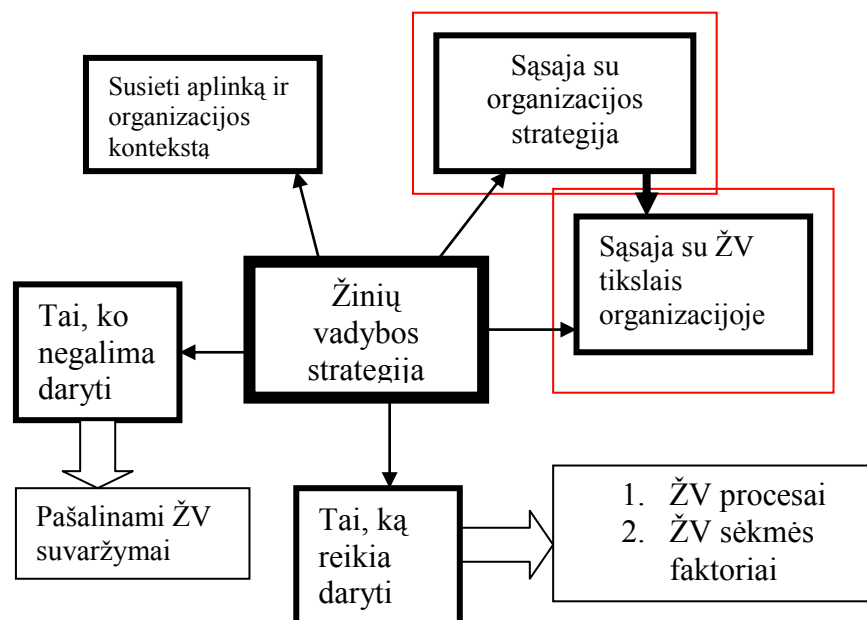
3.1 Žinių vadybos strategija – efektyvios organizacijos veiklos pagrindas

Žinių vadybos strategija – tai planas, kuris aprašo, kaip reikia organizuoti ir valdyti žinias, žinių vadybos procesus siekiant naudoti organizacijai. Žinių vadybos strategija glaudžiai susijusi su bendra organizacijos strategija ir jos tikslais. [4, 5, 7]

Analizuojami autoriai žinių vadybos strategiją apibūdina, kaip tam tikrą planą, kuriuo sekdamas organizacija pagerina žinių vadybos procesus, sudaro sąlygas efektyviam žinių „tekėjimui“ bei panaudojimui organizacijoje sukuriant konkurencinį pranašumą.

Žinių vadybos strategija turi ne tik tapti neatsiejama platesnės organizacinės strategijos dalimi, tačiau taip pat turi būti harmoningai suderinta su žmogiškųjų išteklių ir informacinių technologijų strategijomis. [14, 19]

2 paveikslas. Žinių vadybos strategijos komponentai [36]



Kaip teigia E.Civi, organizacijos žinių vadybos strategija turi atskleisti organizacijos konkurencinę strategiją ir atvirkščiai. [10] Vadinasi per strateginį organizacijos žinių valdymą turi išryškėti organizacijos pranašumai bei žvelgiat iš kitos pusės, organizacijos strategija, kuri turi būti „žemėlapis“ privalo vadovauti organizacijoje esančiomis žiniomis, kad gautų būtų pasiektas strateginis tikslas.

Žinių vadybos strategijos pakopos

Žinių valdymo strategija gali būti kuriama pagal įvairias metodikas, nėra vieno, visiems atvejams tinkamo žinių valdymo strategijos kūrimo šablono. Atsižvelgiant į susidariusią situaciją organizacijos viduje ir išorinę aplinką, kiekviena organizacija turi susidaryti savo strategijos sudarymo metodą, bet autoriai akcentuoja tris pagrindines klausimų grupės, kuriomis turėtų būti vadovaujamosi sudarant žinių vadybos strategiją. Strategija turėtų pateikti atsakymus į šiuos tris klausimus: kokia situacija yra šiuo metu, ką mes norime pasiekti, koku būdu tai galima atlikti.

- **Kur mes esame dabar?** Tai yra esamos situacijos organizacijoje įvertinimas: kaip valdomos žinios šiuo metu (ar tai organizacijoje nepraktikuojama) ir kaip esami žinių vadybos procesai padeda siekti tam tikrų tikslų, kokį poveikį jie turi darbuotojų ir jų grupių darbui, kokia yra organizacijos kultūra ir kt.

- **Kur mes norime būti?** Apibrėžiami organizacijos lūkesčiai, kaip žinių vadybos procesai galėtų pagerinti verslo procesus ir organizacijos sėkmę iš viso. Čia turi būti apibrėžiama vizija ir tikslai;

- **Kaip to siekti?** Aprašomi specifiniai veiksmai, kurių bus imtasi siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, bei kaip jie bus įgyvendinami. Ties šio klausimu būtų galima pridėti ir veiksmų plano tikrinimo ir kontrolės aspektą. Veiksmų planas turi apimti visus tris žinių vadybos elementus – žmones, procesus ir technologijas: kokia bus darbuotojų motyvacija, kaip bus sukurta žinių vadybai palanki organizacijos kultūra, kaip bus plėtojama palaikomoji technologijų infrastruktūra. (Mačiuitis, Mikalauskienė, Zaleckaitė 2008).[29]

Be to autoriai pabrėžia, kad strategijoje turi atsispindėti atsakymas ir į tokį klausimą: „kokia nauda man?“. Tai yra turi būti nurodyta, kokai nauda ne tik organizacijai, bet ir jos darbuotojams bus diegiant žinių vadybos strategiją. Visuose strategijos skyriuose reikia aprašyti žinių valdymo teikiamą naudą. Kaip tai sumažins sąnaudas, padės taupyti laiką, siekti geresnių rezultatų, padidins efektyvumą, sumažins riziką ir kt. [29]

K.Huggie ir J.Kingston susistemino įvairių autorių siūlomus žinių vadybos strategijos modelius ir sudarė žinių vadybos strategijų klasifikaciją. Jie išskiria tokius strategijų tipus:

- pagrįsta žiniomis (pagal Nonaka ir Takeushi; Boisot)
- pagrįsta verslo procesais (pagal Wiig ir Monasco)
- pagrįsta galutiniais rezultatais (pagal Treacy ir Wiersema)
- pagrįsta ryšiu tarp žinių ir galutinių rezultatų (pagal Zack) [19]

Galima matyti, kad pagrindinis strategijų skirtumas yra tai, kad kiekvienoje strategijos pabrėžiamas skirtingas žinių vadybos aspektas: žinios, verslo procesai arba galutinis rezultatas - t.y. vis tai, kas yra svarbu organizacijai. Tačiau kas bebūtų svarbiausia organizacija išlieka pats faktas, jog visi

mokslininkai pažymi, jog žinių valdybos strategijos kūrimas yra būtinas norint pasiekti tikslus ir gauti naudą.

Tirdamas kaip vadybininkai gali įtraukti žinių vadybą į strategijos procesą organizacijose S.Drew pabrėžė, jog itin svarbu ir reikalinga įvesti žinių vadybą į organizacijos strategijos kūrimo procesą nuo misijos apibrėžimo iki aplinkos skanavimo, pagrindinių kompetencijų, scenarijaus analizės. [17] Tokiu būdu žinių vadyba galės daryti poveikį strateginių tikslų pasiekimui.

Kaip galima matyti strateginė žinių vadyba yra kompleksinis procesas: žinių vadybos ir strateginio valdymo sąjunga, kur susideda ir jungiasi dviejų disciplinų kompleksiskumas. Tačiau vis dėlto žinių vadyba užima esminį vaidmenį, todėl žinių vadybos strategiją galima laikyti pagrindiniu elementu, kuris sujungia žinių vadybą ir strateginį valdymą.

Pats svarbiausias veiksnys, kaip teigia Mačiuitis J., Mikalauskienė A., Zalieckaitė, lemiantis žinių vadybos strategijos kūrimą, yra bendroji organizacijos strategija ir jos tikslai. Atsižvelgiant į tai, jog vienintelis žinių vadybos tikslas yra padėti organizacijai siekti savo tikslų, žinių vadybos strategija būtent tai ir turi aprašyti. Tam yra būtina išsiaiškinti, kokius tikslus organizacija nori pasiekti ir kaip sekasi tai daryti. organizacijos tikslinė orientacija yra organizacijos atspirties taškas kuriant organizacijos žinių vadybos strategiją. [29]

Atsižvelgiant į mokslininkų pateiktus žinių vadybos strategijos apibrėžimus, bei juose atsispindinčius žinių vadybos strategijos tikslus galima išskirti, kokią naudą suteikia strategijos sukūrimas ir laikymasis organizacijai.

Žinių vadybos strategijos nauda

Visų pirma žinių vadybos strategija padeda sukurti aiškų planą, kuris parodytų, kokia yra organizacijos padėtis šiuo metu, ką norima pakeisti ir kaip tai galima padaryti. Strategijos sukūrimas leidžia pamatyti ir įvertinti, kokia yra žinių vadybos nauda organizacijai. L.Halawi, J.McCarthy, R.Aronson nurodo, jog įvedus žinių vadybos strategiją bus sumažintas intelektinio kapitalo praradimas dėl žmonių paliekančių organizaciją, sumažintos išlaidos gaunant reikiamą informaciją iš konkurencinės aplinkos; žiniomis grįstos veiklos pertekliaus sumažinimas; butų padidintas produktyvumas padarant žinias lengviau ir greičiau prieinamas darbuotojams; padidintas personalo pasitenkinimas sukuriant jo vystymąsi ir įgalinimą. [4] O svarbiausia nauda, kuria gauna organizacijos strategiškai valdydamos savo žinias yra konkurencinis pranašumas, nes visi minėtieji faktoriai priveda prie greitesnio ir efektyvesnio naujovių kūrimo. Kitaip tariant strategiškai valdomos žinios ir žinių vadybos procesai labiau užtikrina inovacijų kūrimą ir strateginių tikslų įgyvendinimą – sukurti organizacijai konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant galima pasakyti, jog šiuolaikinės organizacijos kurdamos savo verslo strategiją negali apsieiti be kūrybiškumo ir inovacijų. Tam, kad būtų išlaikytas konkurencinis

pranašumas, negalima pasikliauti tik esamais ištekliais ir gebėjimais, reikia kurti ir generuoti naujus. Reikia sujungti resursus ir panaudoti naujais būdais arba išugdyti naujus gebėjimus, kad būtų įgytas konkurencinis pranašumas. [40 p. 57-58] Taigi ryšys tarp žinių vadybos ir strateginio valdymo yra aiškus. Taipogi galima sakyti, jog žinių vadybos strategija yra žinių vadybos įtakos strateginiam valdymui įtakos rodiklis ir atspindys, nes ji nukreipia žinių vadybos procesus strateginių tikslų pasiekimo link. Kad tai vyktų sklandžiai ir efektyviai reikalinga tam tikra aplinka organizacijoje, nes efektyvūs žinių vadybos procesai negali vykti neesant tam tikroms sąlygoms. Todėl kitame šio darbo dalies skyriuje bus analizuojama žinių vadybai reikalinga infrastruktūra, kuri užtikrina palankią žinių vadybą ir kuri taipogi yra svarbi strateginiame valdyme.

3.2 Žinių vadybos infrastruktūra

Strateginis požiūris į žinių vadybą nagrinėja sinergiją tarp technologinių ir elgsenos problemų kaip būtinybę organizacijai išgyventi sudėtingoje aplinkoje.[10] Tinkama infrastruktūra reikalinga efektyviam žinių vadybos įgyvendinimui. [5] Taigi šiame skyriuje bus siekiama atskleisti sąlygas, kurios būtinos tam, kad organizacijoje būtų galima kurti ir įgyvendinti žinių vadybą, kuri padėtų įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus.

O.Alliaga straipsnyje „Žinių vadyba ir strateginis planavimas“ analizuoja kontekstą, kuris yra reikalingas, kad žinių vadyba pasiektų tam tikrą efektyvumą. Jis teigia, kad žinių valdymui, tiksliau sistemai, kurią pasirinks organizacija savo žinių valdymui priklauso nuo tam tikrų, kaip jis įvardija „principų“ [1]. Davenport įvardijo, jog efektyvi žinių vadyba reikalauja technologijų ir žmonių įtraukimo. [5] Kaip teigia McCarthy, Aronson svarbu suvokti, jog žinių vadybos įgyvendinimui informacinės technologijos užima tik 10-20 procentų visų pastangų, daugiausia turi būti kultūros, valdymo ir elgsenos pastangų. [5]

Taigi mokslininkai kalbėdami apie žinias ir jų valdymą dažnai akcentuoja du pagrindinis dalykus: informacines technologijas ir organizacijos kultūrą, kuri yra organizacinės elgsenos dalis. Organizacijoje turi būti skleidžiamos vertybės ir propaguojamos nuostatos, kurios skatintų eksperimentavimą, naujų idėjų sklaidą, nustatyta mokymosi ir žinių vertė. [5] Tai priklauso nuo efektyvaus ir pakankamo informacinių technologijų naudojimo ypač tinklų (intranetas, internetas ir kt.). Jos taipogi labai svarbios žinių procesų vyksme ypač išsaugojime ir platinime. [20] Kadangi mokslininkai daugiau akcentuoja vis dėl to kultūros reikšmę todėl jai bus skiriamas didesnis dėmesys.

3.2.1 Organizacinė kultūra

Kalbant apie žinių vadybą, o ypač strateginę žinių vadybą organizacijoje organizacinė elgsena užima svarbų vaidmenį, nes žinių vadyboje pagrindinis dėmesys tenka žmogui. Itin svarbi yra organizacinė kultūra – kaip pagrindas darniam ir efektyviam žinių valdymui.

Organizacinės kultūros apibrėžimas

E.H.Schein pateikia klasikiniu laikomą organizacinės kultūros apibrėžimą. Pasak jo, organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos procesais; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. [41]

Autorius išryškina organizacinės kultūros svarbą organizacijos identiteto išlaikymui ir integravimui vidinėje organizacijos aplinkoje bei prisitaikymui išorėje, tačiau nėra užsimenama apie organizacijos savaiminį keitimosi procesą ir patirties perdavimą naujiems žmonėms. Kultūra organizacijoje – pagrindinių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. [21]

Minėtieji autoriai bei kiti mokslininkai nors ir išskiria skirtingus organizacinės kultūros lygmenis ar dalis, visgi organizacinei kultūrai apibūdinti įvardija tuos pačius pagrindinius elementus: organizacijos strategija, organizacijos struktūra, politika, vadybos praktika, organizacijos tikslai, technologija, veiklos vertinimas, komunikacija, vaidmuo, motyvacija, ideologija, vertybės, identitetas. [41] Daugelis mokslininkų organizacinės kultūros pagrindu laiko individų ir bendras susiformavusias vertybes, kuriomis remiasi veikla. Vadinasi nuo individų susiklosčiusio elgesio priklausys kaip organizacijoje bus visų pirma dalijamasi žiniomis, jų fiksavimą. Be abejo, čia svarbus ir vadovų vaidmuo, kaip jie sugeba įdiegti žinių valdymo būtinumą darbuotojams, taigi vadovo ir vadovavimo vaidmuo žinių vadyboje ir apskritai organizacijos valdyme yra itin svarbus.

Visi minėtieji autoriai akcentuoja organizacijos strategiją ir tikslus. Norint, kad organizacinė kultūra darytų įtaką žinių vadybai, būtina derinti organizacinės kultūros ir žinių vadybos strategijas. Reikia atsižvelgti į faktorius, kurie gali daryti ir daro įtaką ir kuriuos galima pakeisti, kad organizacijos veikla pagerėtų. Čia esminiais tampa pirmame skyriuje minėti klausimai:

1) Kur mes esame dabar? Kokia organizacinė kultūra ir kaip ji įtakoja žinių vadybos procesus, kaip ši situacija padeda siekti tam tikrų tikslų.

2) Kur mes norime būti? Reikia apsibrėžti organizacinės kultūros lūkesčius, įgalinčius pagerinti žinių vadybos procesus.

3) Kaip to siekti? Aprašyti specifinius veiksmus, kurių reikia imtis, siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. [1]

Nagrinėjant mokslininkus analizuojančius žinių vadybą bei strateginį valdymą galima pastebėti, jog visi autoriai kreipia dėmesį į organizacijos kultūrą, kaip viena iš esminių dalykų būtinų tiek žinių vadybos tiek organizacijos strategijos įgyvendinimui. Vadinasi kalbant apie žinių vadybos įtaką organizacijos strategijai galima tvirtinti, jog organizacinė kultūra yra vienas iš pagrindinių organizacijos infrastruktūros elementų, reikalingų sėkmingam žinių vadybos įgyvendinimui ir teigiamam poveikiui organizacijos strateginių ir taktinių tikslų siekimui. Todėl svaru detaliau išanalizuoti tinkamos kultūros bruožus ir ypatumus, kad tiriant organizacijas ketvirtoje darbo dalyje būtų galima identifikuoti, kokios kultūros bruožai yra vyraujantys Lietuvos organizacijose.

3.2.1.1 Organizacinės kultūros tipai

Analizuojant organizacinės kultūros tipus ir sandarą bus galima nustatyti, kokia kultūra turėtų būti organizacijoje, kad vyktų strateginė žinių vadyba. Remianti autorių nagrinėjančių organizacinę elgseną bei organizacinę kultūrą darbais ir tyrimais, bus sudaryti pagrindiniai bruožai, kurie turėtų atspindėti organizacinėje kultūroje, kad galima būtų kurti ir diegti strateginę žinių vadybą. Todėl bus pateikiamos tik tos organizacinės kultūros tyrimai ir klasifikacijos, kurios siejamos su žiniomis ir žinių vadyba.

Gupta ir Govindarajan modelis, kuris susijęs su esminiais faktoriais žinių valdymui organizacijoje, išryškina pagrindinės organizacinės kultūros sudedamąsias sritys:

- Organizacijos struktūra
- Procesai
- Informacinės sistemos
- Atlygio sistema (už pokyčių priėmimą ir indėlį)
- Lyderystė
- Žmonės. Čia išskiriama pasitikėjimas, komunikacija ir motyvacija. Reikia paminėti, jog motyvacija glaudžiai susijusi su kitomis sritimis: procesais ir lyderyste. [1]

Žmonės kaip jau minėta anksčiau yra žinių vadyboje viskas dėmesys tenka žmogui, o kalbant apie strateginę žinių vadybą vadovo vaidmuo sukurti integraciją tarp žinių vadybos ir organizacijos strategijos yra esminis. Taigi galima matyti, jog vadovavimas (lyderystė) ir žmonės darbuotojai yra itin svarbūs.

Mokslininkai A.I. Al-Alawi, N.Y. Al-Marzooqi ir Y.F. Mohammed išskiria tokius žinių organizacinės kultūros kritinius aspektus:

- Pasitikėjimas. Pasitikėjimas grupėje ar organizacijoje yra vienas iš pagrindinių aspektų, kurie lemia atvirą žinių ir patirties dalijimąsi. Vienas kitu nepasitikintys žmonės vengia dalintis informacija, todėl informacijos ir tuo pačiu žinių įsisavinimas organizacijoje stringa.
- Komunikacija tarp darbuotojų. Komunikacija yra laikoma žmonių tarpusavio sąveika socialiniame tinkle. Komunikacija yra svarbi žinių ir patirties perdavimo procese. Kuo aukštesnis komunikacijos lygis, tuo geriau dalijamasi žiniomis.
- Informacinė sistema. Informacinė sistema reikalinga kaip įrankis, kurio dėka organizacijos nariai elektroninėmis priemonėmis gali dalintis žiniomis ir kurti bendrą organizacinę patirtį.
- Atlygio sistema. Tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti dalintis žiniomis, turi būti tam tikra skatinimo sistema. Organizacijos nariai turi suvokti žinių dalijimosi vertę, tačiau jie turi žinoti, kodėl jiems verta stengtis dalintis savo žiniomis, kurios asmeniškai jiems gali turėti konkurencinį pranašumą. Labai svarbu, kad skatinimo sistema būtų grindžiama grupiniu, o ne individualiu atlygiu.
- Organizacinė struktūra. Įprastai organizacinė struktūra suvokiama kaip tam tikri lygiai ir atsakomybės ribos su atitinkamomis atskaitingumo procedūromis. Šiuolaikinėje vadyboje siekiama mažiau biurokratinės ir hierarchinės struktūros, labiau orientuojamasi į horizontalią ir funkcijomis paremtą organizacijos struktūrą. [1]

Apibendrinant galima išskirti tokius bruožus reikalingus sudarant palankią kultūrą žinių vadybai kurti:

- Atviras bendravimas ir pasitikėjimas kolegomis
- Motyvacija - aiškus bendravimo ir keitimosi žiniomis naudos parodymas ir skatinimas
- Bendradarbiavimas ne tik savaime bet ir tarp kitų organizacijos padalinių
- Palanki IT sistema, kuri lengvintų tarpusavio komunikaciją
- Organizacinės struktūros lankstumas

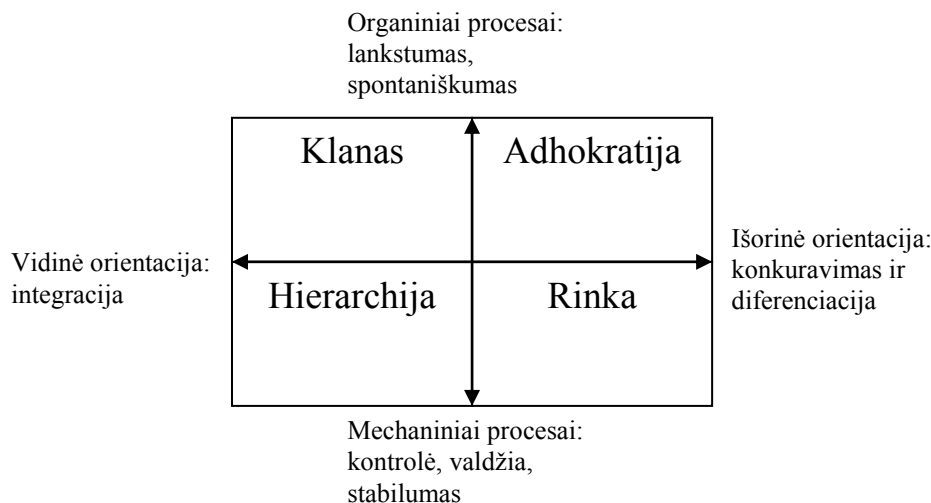
Kitas organizacinės kultūros modelis, kuris taipogi parodo organizacinės kultūros svarbą žinių vadyboje, yra Cameron modelis. Autorius pateikė vertingą organizacinės kultūros modelį, kuris apima daugelio autorių darbus, tyrimus ir skirstymus (Cameron ir Quinn, 1999, D.B. Lund 2003).

Šis modelis remiasi 4 pagrindinėmis sritimis:

1. Dominuojančios charakteristikos ir vertybės;
2. Lyderio tipas;
3. Įsipareigojimų ir priklausomybės pagrindas;
4. Esama strateginė orientacija. [9, 27]

Pagal šių sričių susikirtimo stiprumą išskiriami keturi pagrindiniai organizacinės kultūros tipai (žr. 3 pav.):

3 paveikslas. Organizacinės kultūros tipai pagal Camern ir Quin [27]



Taigi kalbant apie žinių vadybą ir organizacinę kultūrą pagal Cameron ir Quinn (1999) galima matyti jog:

Organizacijose, kuriose yra **hierarchijos** tipo organizacinė kultūra, kur vyrauja formalios taisyklės ir nuostatai, yra pasyvi įgyvendinti žinių vadybos procesus. Vadovai nesugeba identifikuoti žinių, tai yra nekoncentruoja dėmesio į žmogiškojo kapitalo valdymą. Darbuotojai nėra motyvuojami kurti, skleisti ir dalintis žiniomis.

Jeigu vyrauja **rinkos** tipo organizacinė kultūra, kur skatinama konkurencija, priešiškus orientaciją į rezultatus, dalijimasis žiniomis ir bendravimas taip pat nebus skatinamas, ir patys darbuotojai nebus suinteresuoti dalytis savo patirtimi ir sugebėjimais. Vyraujant konkurencijos ir lyderystės principams darbuotojai nejaus pasitikėjimo vieni kitais, nebus atviri, geranoriški, siekiantys dirbti grupėse ir bendradarbiauti. Žinių vadyboje labai svarbūs yra komunikavimo, bendradarbiavimo, idėjų skleidimo bruožai, o vyraujant šiai kultūrai, jie mažai pasireiškia. [27]

Organizacijose, kuriose vyrauja **klo** kultūra, atsiskleidžia stiprūs pasitikėjimas, bendradarbiavimas ir palaikymas. Darbuotojai motyvuojami dirbti grupėse, dalintis turima patirtimi, mokytis vieni iš kitų. O šie principai ir yra svarbiausi žinių vadyboje. Taigi klanų tipo organizacinės kultūros turinčios organizacijose žinių vadybai yra palankios sąlygos vystytis ir tokiu būdu atsirasti strateginiai žinių vadybai. [27]

Organizacinė kultūra orientuota į naujovių taikymą, paskirtų užduočių atlikimą ir joje toleruojami artimi santykiai tarp kolegų, darbuotojai skatinami reikštis, motyvuojami geru atlygiu už savo kompetencijos demonstravimą, darbą grupėse, nebijo rizikos ir permaitinimų, tai jos vadinamos

adhokratijos tipo organizacine kultūra ir jose, taip pat kaip ir klando tipo organizacijose, gali pasireikšti aukšto lygio žinių vadyba. Darbuotojai norėdami pasiekti gerų veiklos rezultatų ir įvykdyti grupėms paskirtas užduotis, būdami draugišku ir darniu kolektyvu, bendraus ir dalinsis patirtimi, taip įvykdydami įmonės tikslus.[27]

Taigi apibendrinant šią organizacinės kultūros tipologiją galima daryti išvadą, kad palankiam strateginės žinių vadybos įgyvendinimui palankios dvi organizacinės kultūros, kuriose būdingos šios savybės (žr. 4 pav.)

4 paveikslas. Adhokratinės ir klaninės kultūros bruožai pagal Cameron [27]

	Adhokratinė kultūra	Klaninė kultūra
Dominuojančios charakteristikos ir vertybės	Kūrybiškumas, pritaikomumas, entrepreneurystė	Darna, dalyvavimas, komandinis darbas,
Lyderio tipas	Novatoriškas, entrepreneuris, rizikuojantis	Mentorius, palengvintojas, tėvo figūra
Įsipareigojimų ir priklausomybės pagrindas	Entrepreneriškumas, lankstumas, rizika,	Lojalumas, tradicija, tarpusavio darna ir sutarimas
Esama strateginė orientacija	Inovacijų, augimo, naujų resursų link,	Žmogiškųjų išteklių vystymo, įsipareigojimo, moralės link

Organizacijos, kurios supranta, kad dalijimasis žiniomis net už organizacijos ribų turi didelę naudą – remia šį procesą ir jų pagrindinis tikslas – motyvuoti individus kurti ir dalytis turimomis žiniomis. Tokios organizacijoms būdingos klando arba adhokratijos tipo organizacinės kultūros, kuriose pasireiškia akivaizdi vadovo parama, aiškiai identifikuoti ir prasmingi tikslai, didelis pasitikėjimas darbuotojais, stipri komandinė lyderystė, įvertinimo pasidalijimas.

Ming- Foing Lai ir Gwo-Guang Lee tirdami ryšį tarp organizacinės kultūros ir žinių atskleidė, jog žinių vadyba ir kultūra turi stiprų ryšį organizacijoje. Jie išskyrė tris kultūros tipus:

- **Antreprenerinė** kultūra: lanksti, turinti išorinį dėmesį, inovatyvūs ir ambicingi darbuotojai, sukuria kūrybingą darbo aplinką, nebijo rizikuoti, tokiu būdu padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus;
- **Tikslo siekimo** kultūra yra orientuota į produktą, skatinamas varžymasis tarp darbuotojų;
- **Tiksliai dirbanti** kultūra yra biurokratinė paremta hierarchija, kontrole ir galia. [22]

Autoriai atskleidė, jog antreprenerinė kultūra yra kūrybingesnė ir labiau palanki dalintis naujomis idėjomis, kai tuo tarpu „tiksliai dirbanti“ kultūra bus geriau orientuota į įgaliojimų suteikimą ir paaukštinimo programas, tam, kad padrašintų naujų idėjų ir žinių dalinimąsi. Įvairūs pagalbiniai

principai padedantys darbuotojams suprasti žinias, kaip jomis dalintis ir pan. tampa labai svarbūs antreprenerinėje kultūroje. Kai organizacija prisipildo nesvarbios, netikslios ir nepatikimos, žemos kokybės informacijos, tuo metu organizacijos darbas sulėtėja, švaistomas laikas, dirbama neproduktyviai, darbuotojai turi atsikratyti tokių žinių. [23]

Kaip jau galima pastebėti tiek Cameron (1999), tiek šioje kultūrų tipologijoje išryškėja pagrindinis kultūros, palankios strateginiai žinių vadybai, bruožas yra bendravimas arba dalijimasis idėjomis, kūrybiškumas, inovacijų generavimas. Darbuotojai turi būti suinteresuoti ir ambicingi, nebijoti rizikuoti. Daugelis mokslininkų analizuodami žinių vadybą jų reikšmę organizacijai dažnai akcentuoja, kad efektyvi ir galinti pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą organizacija turi būti besimokanti.

3.2.1.2 Besimokanti organizacija - Mokymosi kultūra

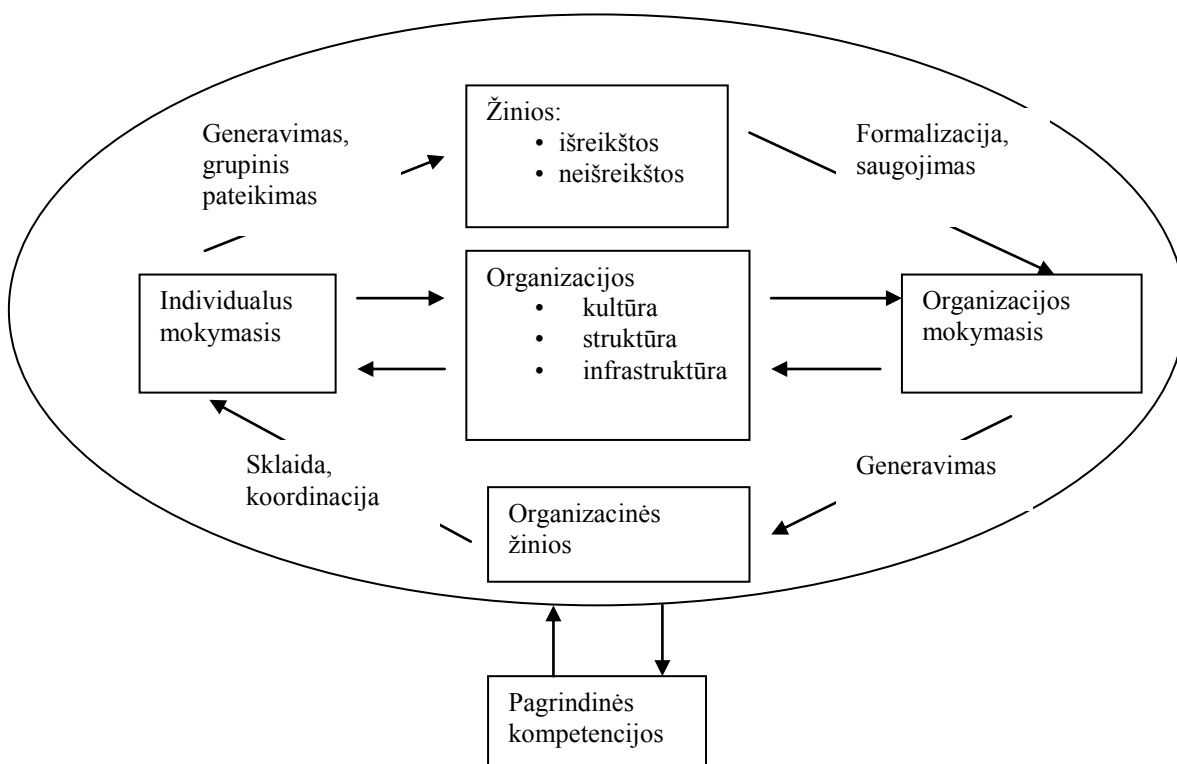
Atsakomybė ir proaktyvumas yra priklausomi nuo individų ir organizacijos galimybės greičiau išmokti nei jų konkurentai. Todėl organizacija, kurioje suvokiama žinių reikšmė ir žinios yra valdomos, turi siekti būti inteligentiška. Tam, kad ji būtų inteligentiška, ji turi būti besimokanti. Ji turi aktyviai mokytis apie savo vidines ir išorines aplinkas ir ryšį tarp jų. Tam kad mokytusi greičiau nei konkurentai, reikalinga sukurti supratimą tarp organizacinio mokymosi ir žinių vadybos. [43]

Besimokančios organizacijos apibrėžimą išskėlė P.Senge (1990) kuris tokią organizaciją apibūdina kaip organizaciją, kurioje žmonės siekia išplėsti savo sugebėjimą siekti trokštamų rezultatų, įjungiant naujus mąstymo būdus ir kolektyvines aspiracijas bei kurioje nuolat mokymosi mokytis kartu. P. Senge teigia, kad save ugdanti organizacija yra kokybiškai naujo būvio, kuriame aptinkami mąstymo kokybės pokyčiai, bei sisteminis mąstymas. Ši organizacija procese sugeba įgyti tiek modernios organizacijos pažangiausias bruožas tiek kitus naujausių kuriamų teorijų ir pažangių technologijų pritaikymo būdus. [42]

Besimokančią organizaciją apibūdina šie rodikliai: tai transformacija, pokytis, delegavimas, inovacija, darbo stiliaus keitimas, adaptacija, vadybos stilius, dalyvavimas, darbuotojų dalyvavimo skatinimas. Tokias organizacijas būtų galima apibrėžti kaip tokias organizacijas, kuriose mokymasis yra nuolatinis procesas ir natūralus kasdieninio darbo aspektas. [38] Tam, kad tai taptų kasdieniniu darbu, būtų įsisąmonintas darbuotojų kaip nuolatinis procesas, kurį jie turi atlikti, reikalinga tam palanki aplinka – organizacijos kultūroje turi išsivrauti mokymosi principas. [45, p.424] Kaip jau minėta anksčiau kultūra yra vertybės ir normos, kurios yra propaguojamos ir kuriomis remiamasi atliekant savo funkcijas organizacijoje.

G.H. Stonehouse sukūrė modelį (žr. 4 schemą), kuriuo iliustruoja inteligentiškos organizacijos modelį. Organizacinis mokymasis ir žinios yra pagrįstos individualiomis žiniomis, kurios turi būti formalizuojamos ir saugomos tinkamomis formomis skleidimui ir platinimui visoje organizacijoje. Jis pažymi, jog tam, kad organizacijoje būtų mokomasi, turi vykti žinių procesai, išreiškiami ir dalijamasi žiniomis, tam reikalingos palankios sąlygos. Tai jau prieš tai minėta organizacijos kultūra, infrastruktūra organizacijoje, kurios skatina, palaiko žinių kūrimą ir vystymą. [25, 38]

4. Schema Inteligentiška organizacija pagal G.H. Stonehouse [45 p. 425]



Taigi siekiant gerinti informacijos sklaidą ir jos įsisavinimą organizacijoje bei organizaciją paversti besimokančia, pagrindinis tikslas turėtų būti sukurti organizaciją, kuri galės tikėtis permainų, bus lanksti, draši, kurioje vyks atvira komunikacija tarp organizacijos narių, mažės hierarchiškumas, bus skatinamos inovacijos ir naujos vertybės visuose sektoriuose.

Mokslininkų Lopez, Peon, Ordas tyrime buvo nustatyta, kad jog bendradarbiavimo kultūra turi teigiamos įtakos besimokančiai organizacijai. Organizacijos mokymasis padeda akivaizdžiai pagerinti organizacijos veiklą. Bendradarbiavimo kultūra negali atsirasti savaime ji turi būti kuriama ir modifikuojama per organizacijos mokymąsi, taip gerinant organizacijos konkurencingumą ir veiklos rezultatus. [33]

Mokslininkai taip pat teigė, jog pasitikėjimo lygmuo, kuris egzistuoja organizacijoje tarp jos narių, daro įtaką žinių srautams, kurie egzistuoja tarp atskirų individų bei patenka į firmos duomenų

bazes, archyvus ir pan. Tyrėjai išskyrė pagrindines vertybes, kurios organizacinę kultūrą pavers besimokančia.

Išskirtos šios vertybės:

- a) ilgalaikė vizija;
- b) komunikacija ir dialogas;
- c) pasitikėjimas ir pagarba tarp individų;
- d) komandinis darbas;
- e) įgaliojimai;
- f) įvairių nuomonių toleravimas;
- g) rizikos prisiėmimas;
- h) pagarba ir padėsinimo įvairovė. [33]

Vadinasi tam, kad išlaikyti ilgalaikę konkurenciją labai svarbu sukurti organizacinę kultūrą puoselėjančias strategijas, kurios bus paremtos vertybėmis. Kompanijoje, kurioje vadovai laikosi distancijos nuo kitų darbuotojų bus neįmanoma puoselėti besimokančios organizacijos.

Suformuota stipri organizacinė kultūra yra svarbiausias veiksnys, kuris palaiko žinių vadybą – yra pagrindinė sąlyga efektyviam žinių valdymui. Organizacinė kultūra priklauso nuo darbuotojų ir vadovų mąstymo ir elgsenos. Kaip vadovai sugebės suformuoti organizacinę kultūrą – organizuos darbuotojų veiklą, darys poveikį žmonių elgsenai, iškels tam tikras vertybes, priklausys ir žinių vadybos procesai. Žmonės tikslingai ir efektyviai identifikuos, kurs, skleis, įgys ir sistemins žinias. Novatoriškas vadovas propaguodamas kūrybiškumą, bendravimą ir inovacijų generavimą ir mokymąsi už tai suteikiant tinkamą motyvaciją darbuotojams padės sukurti tinkamą aplinką strateginei žinių vadybai vystytis organizacijoje. Nors informacinių technologijų diegimas dar negarantuoja žinių vadybos efektyvumo, tačiau tai viena iš priemonių kurios kartu su organizacine kultūra koreliuoja ir papildo viena kitą.

Todėl kitame skyriuje bus aptariama organizacijos infrastruktūra: informacinės technologijos bei organizacijos struktūra ir jų įtaka, kaip strateginės žinių vadybos įgyvendinimo konteksto elementai.

3.2.2 Organizacinė struktūra

Kaip teigia Vasiliauskas, organizacijos struktūra riboja ir valdo ir kuria strategijos alternatyvas, kurios gali išlikti organizacijoje, todėl strategija ir struktūra yra tarpusavyje susijusios ir turi būti plėtojamos kartu.

Organizacijos dizainas yra vienas iš įtakingiausių elementų, kalbant apie žinių vadybos procesą. Pagal Mintzberg (iš Claver-Cortés, Zaragoza-Saez, Pertusa-Ortega, 2007) organizacinė

struktūra gali būti apibrėžta kaip rezultatas kombinacijos visų metodų, kuriais darbas gali būti padalintas į skirtingas užduotis, kurių koordinacija turi būti garantuota. [12]

Organizacijos turi taikyti ir adaptuoti tokią organizacinę struktūrą, kuri leidžia sukurti ir perduoti kiek įmanoma daugiau žinių. Žinios yra kartais nepilnai panaudojamos, todėl atsižvelgiant į tai reikalinga tokia organizacinė struktūra kuri neslopina organizacijos, leisdama žinioms judėti nevaržomai, tam kad jos patektų pas darbuotoju, kuriems jos yra reikalingos ir tokiu būdu būtų atnešama nauda organizacijai per įvykdytas užduotis. [12]

Organizacijos struktūros itin svarbi, nes ji daro įtaką informacijos srautams ir žmonių tarpusavio sąveikai. Todėl teorišku požiūriu, laikyta tendencija yra perėjimas nuo biurokratinės, hierarchinės struktūros į vis labiau ir labiau organinius, lanksčius vieno dolerio banknotus. [12]

Horizontali organizacija, suformuota aplink multifunkcines darbo komandas, kurios lengvina informacijos ir žinių sklaidą organizacijoje, yra įvertinta kaip geresnis pasirinkimas negu tipiška vertikali (funkcinė) struktūra, kuriai esant žinių perdavimas ir transformavimas organizacijos viduje tampa sudėtingesnis [43]

Šiuolaikinė organizacija turi būti organizuota taip, kad siektų naujovių ir pašalintų sistemingai tai, kas jau yra seniai įgyvendinta. Organizacija turi būti nuolat pasiruošusi pasikeitimams „įdarbinant“ žinias, kas reikalauja aukšto decentralizacijos lygmens, kad sprendimai galėtų būti priimti skubiai. [12]

Miller ir Morand pateikia organišką struktūros apibūdinimą (iš Claver-Cortés, Zaragoza-Saez, Pertusa-Ortega 2007). Organiška (integrali) organizacija pasižymi žemu formalizacijos laipsniu, kuris svarbus apibrėžiant darbo pareigas, pasižymi beveik visišku veiklų paskirstymo nebuvimu, nedideliu skaičiumi taisyklių, sėkminga komunikacija tarp skirtingų organizacijos lygmenų ir sprendimų priėmimo proceso decentralizacija. Formalumas gali vaidinti svarbų vaidmenį organizacijose, kuriose svarbios inovacijos, tarpasmeninė komunikacija ir lankstumas. Toks struktūros tipas yra idealus, kai reikalinga atlikti sudėtingas neįprastas užduotis, kurios reikalauja skirtingų specialistų, kuriems buvo deleguota valdžia, iš skirtingų padalinių bendradarbiavimo. [12] Tokioje multifunkcinėje darbo grupėje vyksta ir horizontali, ir vertikali komunikacija, dalijamasi informacija, idėjomis, taip atsiranda geresnės sąlygos novatoriškumui, kūrybinių minčių skleidimui.

Mintzbergo organizacinė struktūra panaši į organišką struktūros tipą. Jis yra išskyręs adhokratinę organizacinę struktūrą, kuri panašiai kaip ir aptartas adhokratinis kultūros tipas organizacijoje pasižymi inovatyvumo skatinimu. Tokia struktūra yra efektyvi organizacijose kuriose vyrauja inovacijų kūrimas, nes tokiai struktūrai būdingas lankstumas ir decentralizacija specialistams, kurie dažniausiai dirba multifunkcinėje grupėje, kuriose generuoja idėjas. [12, 43]

Strateginės žinių vadybos įgyvendinimui organizacija turėtų turėti ar keisti savo struktūrą į tokią, kuri turėtų tokius bruožus:

- Pasižymi horizontaliu požiūriu,
- Multifunkcinių grupių sudarymu;
- Sprendimų priėmimo decentralizacija;
- Atvira komunikacija apimančia tiek padalinius tiek vadovavimo lygmenis;
- Atskirties tarp padalinių minimalus egzistavimas

Šio savybėmis pasižyminti struktūra remias, bendravimo kultūrą, todėl gali būti įgyvendintas strateginės žinių vadybos pagrindinis tikslas yra sukurti konkurencinį pranašumą dalinantis žiniomis ir kuriant inovacijas.

3.3.2 Informacinės sistemos

Kalbant apie vidinę organizacijos struktūrą dažniausiai įsivaizduojama jos padalinių, departamentų struktūra bei informacinių sistemų išdėstymą. Technologinė infrastruktūra susideda iš įvairių sistemų, kurios kiekviena iš jų yra svarbios bendroje organizacijos infrastruktūroje. Tai yra informacinės sistemos susijusios su finansais, kliento ryšiais, žmogiškaisiais ištekliais, organizacijos bibliotekos, kurios palaiko žinių vadybos procesus.

Kalbant apie organizacijos infrastruktūrą bei ryšį su strategine žinių vadyba reikia paminėti, jog nors vien tik informacinės technologijos neužtikrina žinių vadybos efektyvumo, bet šiais laikais, kai technologiniai sprendimai lydi kiekviename žingsnyje, negalima nepaminėti ir informacinių technologijų ir jų pažangos žinių vadybos srityje. Žinių vadyboje, kur akcentuojama integracija tarp organizacijos strategijos ir žinių vadybos strategijos svarbu paminėti ir taip, kad tobulėjant technologijoms organizacijoms yra siūloma vis daugiau produktų susijusių nebe su informacijos srautų ir praeinamumo gerinimu, o su žinių panaudojimu organizacijos tikslams pasiekti. Organizacijoje, kur yra atvira kultūra, palanki struktūra ir vadovo požiūris žmonės bendrauja ir dalijasi savo idėjomis, patirtimis, technologijų pagalba yra užfiksuojamos jų žinios ir patirtis, kuriant žinių duomenų bazines, žinių vadybos sistemas. Tinkamai sudaryta technologinė infrastruktūra tampa efektyvia priemone, kurios dėka yra palaikomas ir skatinamas žinių išgavimas, fiksavimas ir dalijimasis. Šie žinių vadybos procesai priklauso nuo to koks yra sistemos lankstumo laipsnis. Draudimai skirtinguose organizacijose lygiuose esantiems darbuotojams galimas draudimas prieiti prie tam tikros informacijos ar žinių. Priėjimo Įrašų valdymo sistemos ir archyvuoti failai yra viena iš žinių šaltinių, iš kurių darbuotojai gali mokytis, todėl šios sistemos papildo žinių vadybą. [16 p. 38]

Šiuo metu daugelis šiuolaikinių organizacijų naudoja įvairias sistemas, įgalinančias ir padedančias lengviau priimti strateginius sprendimus, verslo analitinės sistemos, kurių pagrindas yra struktūruotos informacijos valdymas Pastaruoju metu atsirado nauja kryptis, kuri koncentruojasi ties nestruktūruoto turinio valdymu (žinių vadyba). Šių dviejų krypčių integracija informacinėse technologijose versle tampa nebe „mada“, bet būtinybe norint išlaikyti konkurenciją šiandienėje žiniomis grįstoje ekonomikoje. [2]

Konkurencinis pranašumas be abejo pasireiškia įvairiomis formomis. Įvairios technologijų firmos šiuo metu didėjančioje žinių ekonomikoje specializuojasi žinių valdymo sistemų kūrimu. Organizacijoms vykdant jų veiklas siekiama palengvinti sprendimų priėmimą kuriant sistemas, kurių pagalba darbuotojų žinios yra panaudojamos gauti prognozėms, padėsiančioms pasirinkti tinkamus strateginius sprendimus taupant laiko išteklius. [17]

Kaip teigia autoriai šių dviejų krypčių integracija sąlygoja Konkurencijos analitinių sistemų atsiradimą. Konkurencinė analitika, tai yra procesas, kurio metu išsklaidyta padrinka informacija apie konkurentus ir klientus transformuojama į relevančias patikimas ir naudojamas strategines žinias, kuriomis pasinaudojus priimami tam tikri sprendimai atnešantys naudą organizacijai. [2] Tai tik vienas iš pavydžių kaip sistemos gali prisidėti ir užtikrinti strateginio valdymo ir žinių vadybos integraciją. Organizacijoje kuriant ir įgyvendinant žinių vadybą technologijos turi būti pagalbiniškės skleisti žinias, padėti darbuotojams atviriau ir laisviau komunikuoti, mažinti tarpfunkcinius barjerus organizacijose. Tačiau derėtų pabrėžti, jog sistemos yra pagalbinių priemonė, viskas priklauso nuo žmogaus.

Reziumuojant šį skyrių galima padaryti tokią išvadą, jog norint, kad žinių vadyba kaip viena iš vadybos funkcijų būtų efektyvi ir visi procesai ir veiklos susijusios su ja vyktų kiek įmanoma efektyviau, kad būtų pasiekiamas žinių vadybos tikslas, kuris kaip jau išsiaiškinta siejasi ir su organizacijos strategijos įgyvendinimu, turi būti užtikrintos tam tikros sąlygos: palanki organizacinė kultūra, struktūra, sistemų infrastruktūra. Kadangi žinių vadybos žinioms, tai organizacijoje turi vyrauti kultūra, kurioje pasireiškia akivaizdi vadovo parama, aiškiai identifikuoti ir prasmingi tikslai, didelis pasitikėjimas darbuotojais, stipri komandinė lyderystė, įvertinimo pasidalijimas. Tinkamos kultūros sudarymas toliau gali priversti organizaciją prie besimokančios, kur žmonės siekia išplėsti savo sugebėjimą siekti trokštamų rezultatų, įjungiant naujus mąstymo būdus bei kurioje nuolat mokymosi mokytis kartu. Kartu su organizacine kultūra turi derintis ir organizacijos struktūra ir infrastruktūra. Tokiu būdu organizacijoje sudaromos palankios sąlygos geresniam idėjų generavimui, inovacijų kūrimui, o tai veda prie konkurencinio pranašumo įgijimo, kuris yra strategiškai būtinas. Taigi tokiu būdu yra įgyvendinami organizacijos tikslai, žinios bus strategiškai panaudotos ir tokiu būdu bus įgyvendinama organizacijos misija ir vizija. Taigi žinių vadybos

infrastruktūrą t.y. palankių sąlygų sudarymą, galima įvardinti kaip vieną iš veiksmų darančių įtaka organizacijos strategijai.

Reziumuojant trečiąją šio darbo dalį galima ir apibendrinant žinių vadybos ir strateginio valdymo santykį galima išskirti pagrindinius momentus.

- Žinios organizacijoje tampa pagrindiniu ištekliu. Organizacijos vadovai turi suvokti jų vertę ir jas valdyti, nes tik tinkamai valdomos jos atneš naudą šiuolaikinėje aplinkoje. Organizacija turėtų taikyti strateginę žinių vadybą, nes tam, kad organizacinės žinios būtų efektyviai panaudotos nebeužtenka taikyti žinių vadybos principus normatyviniame lygmenyje, jos turi būti siejamos su bendra organizacijos strategija.
- Glaudus ryšys tarp žinių vadybos ir strateginių planų organizacijoje užtikrina, kad žinių veiklos prisidės prie pelno ir strateginio pranašumo. Išvengiant pakartotinių pastangų ir skatinant inovacijas ir kūrybiškumą užtikrinama, jog organizacija išvystys maksimalius pajėgumus išnaudodama vidinius sugedėjimus, kad pasiektų geresnę poziciją rinkoje.
- Kiekvienas darbuotojas ateina į darbo vietą su įgūdžiais, žiniomis ir atributais, kurie buvo formuojami patirties ir išsilavinimo. Vėliau organizacijos kultūra, kolegos ir darbinė patirtis prisideda prie tolesnės galimybės mokytis.

Teorinėje darbo dalyje buvo siekiama išanalizuoti kokį žinių vadyba daro poveikį organizacijos strateginiam valdymui. Išanalizuotos dabartinės ekonominiai veiksniai leidžia geriau suvokti žinių vadybos strateginį poreikį. Toliau buvo analizuojama žinių vadybos ir strateginio valdymo esminiai momentai. Per procesinį modelį buvo atskleista žinių vadybos specifiškumas. Strateginio valdymo dalyje buvo išnagrinėta strateginio valdymo svarbiausi akcentai. Atliekant šių dviejų disciplinų lyginamąją analizę ir išryškinant jų tarpusavio sąveiką buvo atskleistos ir išgrynintos žinių vadybos įtakos strateginiam organizacijos valdymui sritys. Taigi žinių vadybos įtaka pasireiškia per:

- Greitesnį organizacijos strategijos rengimas per efektyvius žinių vadybos procesai ir sistemingai palaikoma žinių vadybos funkcija
- Strategijos tikslinę orientaciją
- Požiūrį į strategijos kūrimą, kai organizacija naudoja ištekliais pagrįstų sprendimų alternatyvas, kur juose didžiausias dėmesys skiriamas žmogui, jo kompetencijoms ir konkurencinio pranašumo kūrimui, o tai įtakoja žinių valdymas.
- Palankių sąlygų sudarymą įgyvendinant siekiant strategijos tikslų. Organizacijos kultūra, struktūra ir informacinė infrastruktūra palanki žinių vadybai yra pagrindas inovacijų kūrimui ir konkurenciniam pranašumui įgyti.

- Lengvesnį prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų. Sudarius palankią infrastruktūrą, kuri atspindi ir skatina bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis, identifikavus ir užfiksavus sistemose esamas žinias ir išgaunant neišreikštas žinias, sudaromas žinių bazė, žinios neprarandamos ir tokiu būdu susidūrus su tam tikrais sunkumais, strateginių sprendimų generavimas tampa lengvesnis, žinant, ką organizacija žino.
- Organizacijos mokymąsi. Vystymosi ir tobulėjimo procesas užtikrina, kad pagrindinės darbuotojų kompetencijos tiktų ir atitiktų organizacijos darbo aplinką ir suteikia esmines elgesio normas, kurios reikalingos pasiekti organizacijos svarbiausius rezultatus.

Apibendrinant trumpai, galima pasakyti, jog norint išlikti konkurencingai rinkoje šiame žinių ir informacijos amžiuje, organizacijai reikalingos inovacijos ir kūrybiniai sprendimai, kuriuos sukurti ir užtikrinti turi efektyvių strateginių sprendimų seka – strategija. Kadangi žmogus ir jo žinios yra inovacijų esminis šaltinis ir pagrindinis organizacijos turtas, vadinasi strateginiai sprendimai turi būti susieti su žinių vadybos funkcija ir atvirkščiai – žinių vadyba turi būti vykdoma atsižvelgiant į strategijoje numatytus tikslus, jų pasiekimą

4. ŽINIŲ VADYBOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS STRATEGIJAI LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Šiuo darbu buvo siekiama atskleisti žinių vadybos sąsają su organizacijos strategija perteikiant žinių vadybos specifiškumą, strategijos kūrimo esminius momentus bei nurodant žinių vadybos įtaką siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją, t.y. – kuo žinių valdymas, tinkamos infrastruktūros sukūrimas organizacijoje įtakoja ir veikia organizacijos strategijos kūrimą ir strateginių tikslų pasiekimą, sukuriant palankią aplinką ir sąlygas organizacijoje žinių ir idėjų sklaidai. Teorinėje šio darbo dalyje buvo atskleista, jog žinių vadyba ir strateginis valdymas yra dvi labai susijusios vadybinės funkcijos organizacijoje, pastaraisiais dešimtmečiais tampančios besijungiančia koncepcija.

Taigi šioje dalyje bus aprašomas atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, ar žinių vadyba padeda spręsti strateginius klausimus ir kaip tai daroma: t.y. ar vykdoma žinių valdymo veikla, ar yra žinių vadybos strategija, jei ne, ar yra jaučiamas žinių vadybos poveikis.

4.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas: Kiekvienoje organizacijoje įvairiais lygmenimis vyksta vienokie ar kitokie informacijos bei žinių vadybos procesai. Šis tyrimas aktualus tuo, jog yra pažvelgiama į organizacijų žinių valdymą per strateginio valdymo prizmę. O tai yra itin svarbu ir aktualu šiandieninėje ekonomikoje, kai organizacijos žinios - tampa bene pagrindine konkurencingumo išlaikymo ir veiklos efektyvumo didinimo priemonių. Strateginis informacijos ir žinių valdymas organizacijoms atveria naujų galimybių sėkmingai veikti neprognozuojamoje ir greitai kintančioje aplinkoje.

Tyrimo problema: Publikuotų mokslinių tyrimų nagrinėjančių praktinę žinių vadybos įtakos pusę organizacijai yra atlikta nedaug, koncentruojantis ties žinių vadybos ir kokybes vadybos sąsajomis, žinių vadybos įtaka darniam vystymuisi. Nėra aiški situacija kaip vykdoma žinių vadyba Lietuvos organizacijose, juo labiau, ar žinių valdymas yra siejamas su organizacijos strategija ir kaip, nėra iširta, kokią įtaką gali daryti žinių valdymas pasiekiant organizacijos strateginių tikslų.

Tyrimo tipas: atliekama kokybinė duomenų analizė, siekiant nustatyti įtaką tarp žinių vadybos ir organizacijos strateginio valdymo, naudojant anketinės apklausos metodą.

Tyrimo objektas – organizacijų strateginis valdymas

Tikslas: Ištirti Lietuvos organizacijose vykdomos žinių vadybos veiklos įtaką organizacijos strateginiam valdymui

Uždaviniai:

1. Ištirti žinių vadybos situaciją organizacijose;
2. Ištirti, kokie yra pagrindiniai strateginiai siekiai organizacijoje;
3. Ištirti, kokią poveikį žinių vadyba daro organizacijos strateginių tikslų pasiekimui.

Hipotezė: Tikėtina, jog žinių vadyba daro įtaka organizacijos strategijai.

Tyrimo imtis ir periodas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Lietuvoje veikiančios pelno siekiančios didelės organizacijos. Buvo pasirinktas toks kriterijus todėl, kad labiau tikėtina, jog didelėse įmonėse, kurios operuoja su didesniais kiekiais informacijos bei turi daug darbuotojų, bus suvokiama žinių reikšmė ir vyks žinių valdymas, kas yra kritiškai svarbu atliekant tyrimą ir analizuojant darbo temą. Buvo pasirinktos Vilniuje esančios organizacijos iš 2009 metų pelningiausių įmonių „Top 500“ (žr. 2 priedą), kurį sudaro Verslo žinių dienraštis. Sąrašą sudaro 80 organizacijų, kurioms buvo išsiųsta elektroninė anketa (žr. 1 priedą). Duomenys buvo renkami savaitę. Buvo atsakyta į 42 anketas, anketų grįžtamumas 52% vadinasi duomenis galima laikyti patikimais.

4.2 Tyrimo eiga ir rezultatai

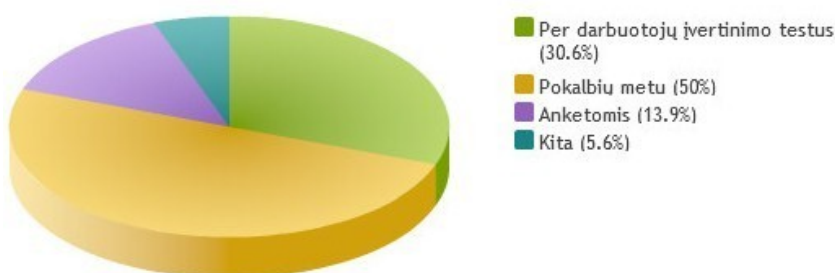
Eiga: Tyrimas vyko dviem etapais. Pirmajame etape vyko pasiruošimas duomenų rinkimui – t.y. buvo sudaroma anketa atsižvelgiant į teorinės dalies struktūrą, suskirstant anketos klausimus į tris pagrindinius blokus: žinių valdymo, strateginės orientacijos, žinių ir strateginių siekių sąsajos. Tuomet buvo atrinktos įmonės iš sąrašo (žr. 3 priedą) ir joms išsiųsta anketa, praėjus ę dienoms buvo išsiustas priminimas dėl anketų užpildymo. Toliau vyko antras etapas, kurio metu buvo analizuojami gauti anketų duomenys.

Rezultatai pateikiami atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėjamas sritis bei tyrime iškeltus uždavinius. Taigi pirmiausiai yra aptariama žinių valdymo situacija.

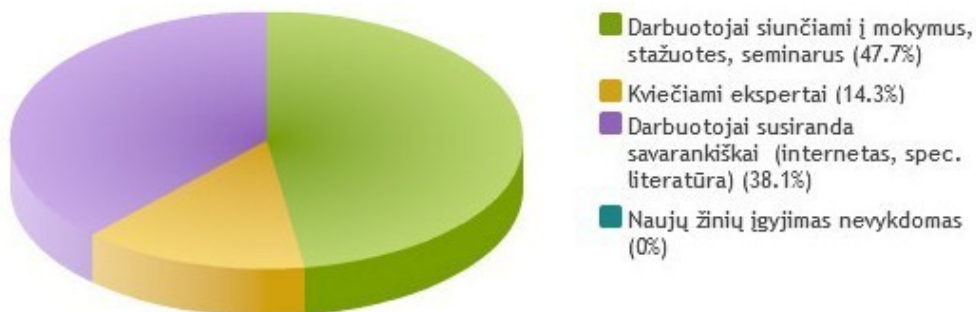
Žinių vadybos situacija organizacijose.

95.5% visų apklaustųjų įvardino jog, žinių valdymo poreikis padidėjo per pastaruosius kelis metus, kurių paskatino dvi pagrindinės priežastys – aplinkos kitimas (36, 7%) ir padidėjusi konkurencija (28.6%), vadinasi šiuo metu visose apklaustose organizacijose jaučiamas žinių valdymo poreikis, tačiau tik 68.2% įvardijo, jog organizacijos vyksta žinių vadyba ir 22% - nežino ar vyksta žinių valdymas, tačiau tolesni jų atsakymai parodė, jog dauguma žinių vadybos procesų vyksta, vadinasi nėra suvokta, kas yra žinių vadyba.

6 paveikslas. Žinių identifikavimo priemonės



7 paveikslas. Žinių įgijimo būdai

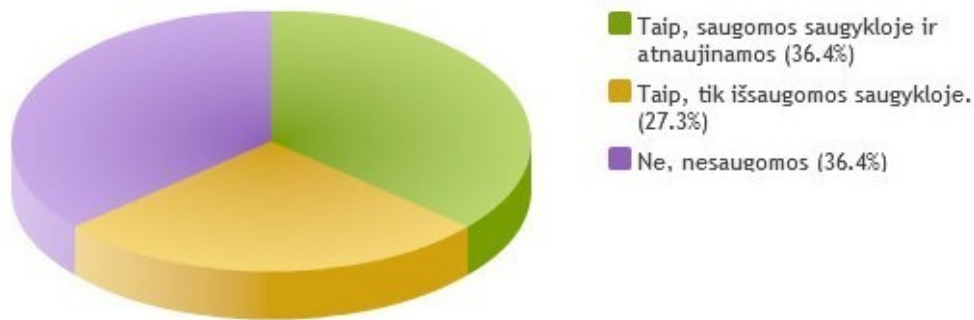


8 paveikslas. Žinių dalijimosi metodai



Pagal žinių vadybos procesinį modelį organizacijose vyksta ne visi esminiai žinių vadybos procesai. Vyksta darbuotojų žinių identifikavimas, įgijimas, dalijimasis. Iš tų, kurie teigia, jog jų organizacijose vyksta žinių vadyba, 40% nevykdo žinių saugojimo proceso.

9 paveikslas. Žinių išsaugojimas organizacijoje



Reikia pastebėti, jog tos įmonės, kuriose nėra atliekamas žinių saugojimas, darbuotojo išėjimą ir tokiu būdu žinių praradimo nuostolį vertina „vidutiniškai“. Galima teigti, jog žinių išsaugojimo proceso svarbai organizacijose nėra suteikiama pakankama reikšmė, nes netgi 72.8% įmonių sutinka, jog žinios yra organizacijos inovacijų pagrindas organizacijoje (žr. 10 pav.)

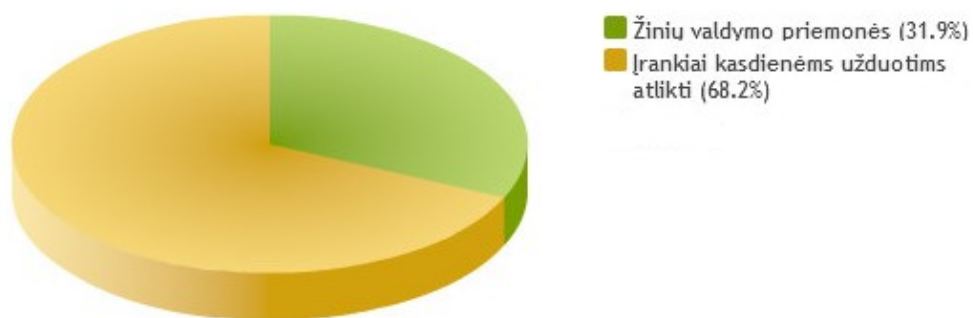
10 paveikslas. Inovacijų kūrimas organizacijose



Iš 10 paveikslo galima matyti, jog daugiau nei pusė visų įmonių pasisakė, jog darbuotojų žinios, jų tobulėjimas ir idėjų kūrimas lemia inovacijų kūrimą organizacijose. O analizuojant žinių plėtojimo procesą pagal tai, jog organizacijos sutinka, kad jose vyksta eksperimentavimai ir nuolatinis idėjų generavimas, bei skiriamas didelis dėmesys darbuotojų įgūdžiams ir žinioms tobulinti, galima teigti, jog organizacijose vyksta žinių plėtojimo procesas.

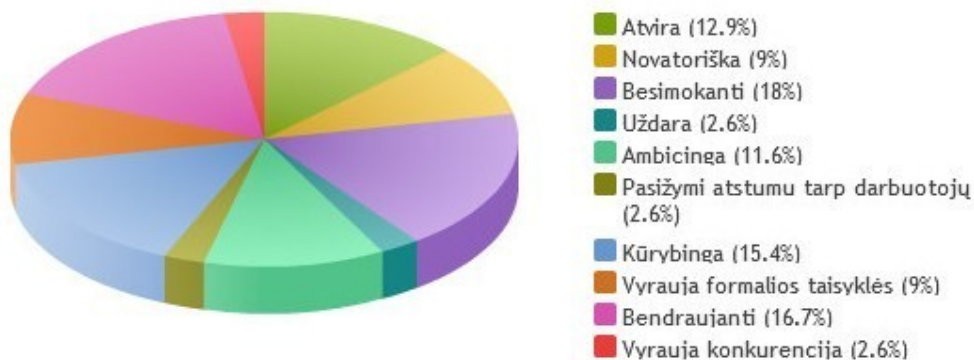
Kalbant apie žinių vadybos situaciją organizacijose reikia pastebėti, jog informacinės technologijos nėra svarbiausias dalykas organizacijose žinių vadybos kontekste. Jos yra traktuojamos kaip priemonės darbo užduotims atlikti, o ne kaip žinių valdymo priemonės (žr. 6 pav.), nors yra įdiegtos žinių valdymo technologijos. duomenų bazėmis naudojasi (34.5%), intranetu (22.5%), vidiniu informaciniu portalu (19%).

11 paveikslas. Informacinių technologijų vaidmuo organizacijose



Taigi organizacijose esančios naudojamos technologijos yra suvokiamos kaip pagalbinės darbo priemonės, bet jos nesiejamos su žinių valdymo, o tokiu būdu galima teigti, nesiejamos ir su žinių išsaugojimo procesu kaip rodo rezultatai. Toliau nagrinėjant žinių valdymo situaciją organizacijose bus ir organizacinės kultūros situacija organizacijoje. Kultūra organizacijose yra suvokiama ir apibūdinama taip (žr. 12 pav):

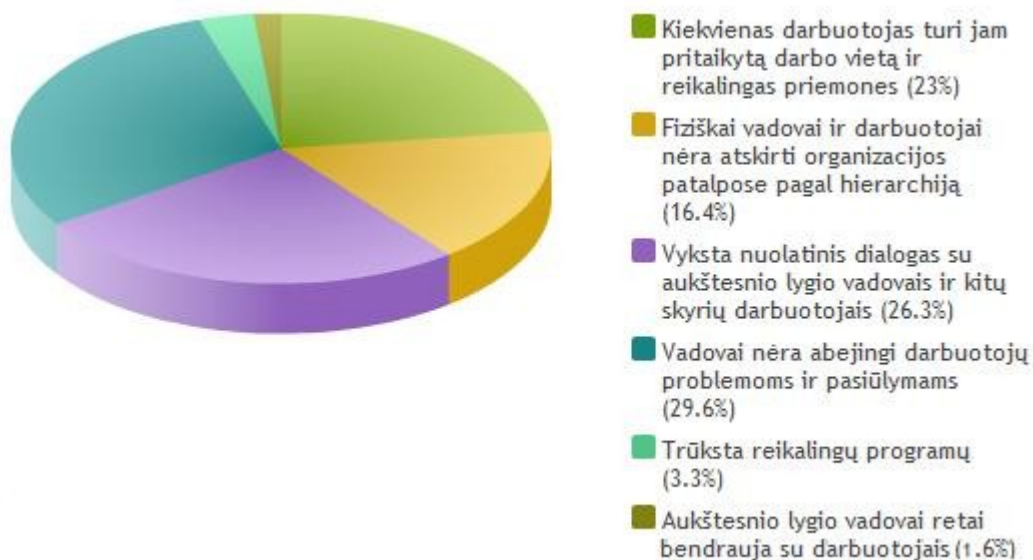
12 paveikslas. Organizacijos kultūros suvokimas



Galima matyti, jog vyrauja atviros, besimokančios kultūros organizacijoje suvokimas. Pagal pasiskirstymą galima įvardinti, jog tarp organizacijų vyrauja besimokančios, bendruojančios, kūrybingos kultūros bruožai, o t.y. - adhokratinės kultūros tipas. Tačiau yra ir klaninio tipo kultūros bruožų: vyraujanti konkurencija, ambicingumas, atstumas tarp kolegų.

Taipogi kadangi žinių identifikavimas vyksta dažniausiai pokalbių metu (50%), o žinių dalijimasis vykdomi susirinkimai mokymams, stažuotėms aptarti ir pasidalinti naujomis žiniomis (37.5%) bei ir neformaliu bendravimu (30%) vadinasi galima teigti, jog vyrauja bendravimas vienas iš žinių vadybai palankios kultūros bruožų. Organizacijos aplinkos diagrama (žr. 13 pav.) taip pat parodo, jog daugelyje organizacijų yra kultūra palanki žinių vadybos procesams, nes vadovai ir darbuotojai nuolat komunikuoja, vyksta dialogas, atsižvelgiama į darbuotojų problemas, tai rodo, jog nėra hierarchinių kultūros barjerų.

13 paveikslas. Organizacijų aplinkos vertinimas



Strateginis valdymas.

Tyrimė analizuojamos viso įmonės turi parengusios organizacijos viziją, misija, tikslus. Didžioji dauguma supažindina su strateginiais siekiais darbuotojų susirinkimų metu. Tik 6.2% apklaustų įmonių darbuotojai nesupažindinami su organizacijos strateginiais tikslais, vizija ir misija. (žr. 14 pav.)

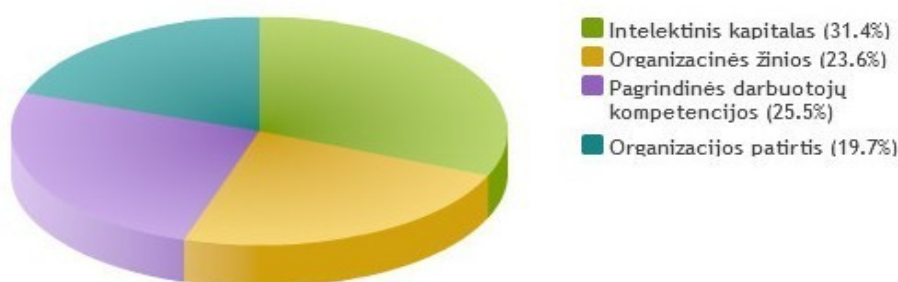
14 paveikslas. Darbuotojų supažindinimas su organizacijos tiksline orientacija



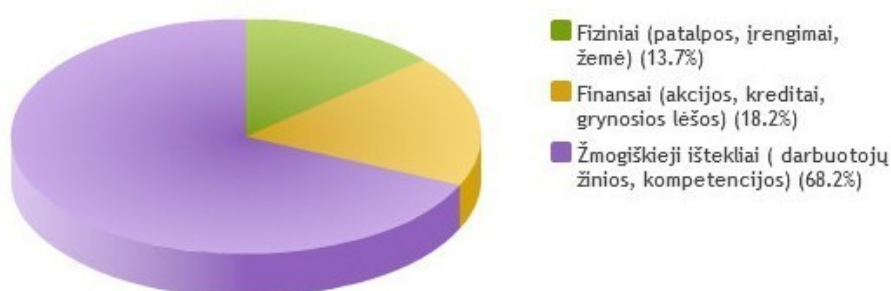
Vadinasi organizacijoms svarbu, kad darbuotojai žinotų ir strateginius tikslus.

Daugiau nei ¼ organizacijų žinias suvokia, kaip intelektinį kapitalą (31.4%). Taipogi 68.2% organizacijų savo pagrindiniu ištekliu įvardija žmogiškuosius išteklius – t.y. darbuotojų žinias, kompetencijas ir įgūdžius (žr. 15 ir 16 pav.)

15 paveikslas. Žinių suvokimas organizacijose

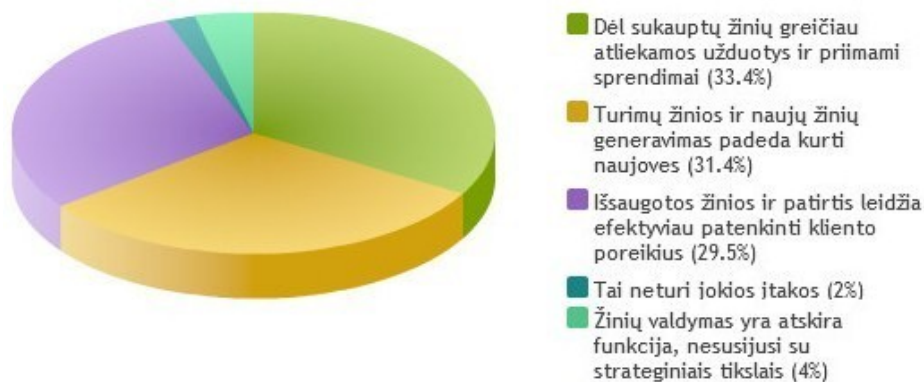


16 paveikslas. Pagrindiniai ištekliai organizacijose



Organizacijoms išrangavus pagal svarbą, kas labiausiai padeda siekti joms strateginių tikslų, pirmoje vietoje yra darbuotojų kompetencijos (25%). Tose organizacijose, kurios, kaip pagrindinį išteklių įvardija žmogiškuosius resursus, pagal prioritetus įvardija taipogi darbuotojų kompetencijas kaip pagrindinį dalyką, kuris padeda siekti strateginių tikslų. 17 paveikslas parodo, jog organizacijose kaip žinių vadyba padeda siekti, strateginių tikslų.

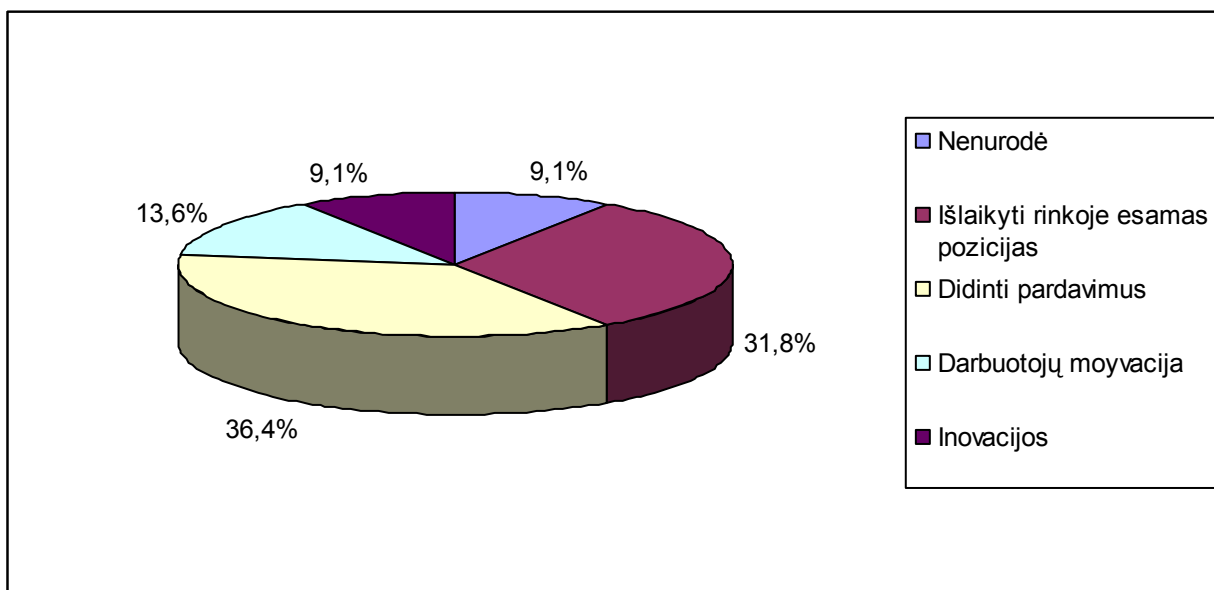
17 paveikslas. Žinių vadybos įtaka organizacijos strateginių tikslų



Iš paveikslo galima matyti, jog tik 6% nesutinka su tuo, jog žinių valdymas padeda siekti strateginių tikslų. O kaip rodo respondentų atsakymai į klausimą, kokie pagrindiniai organizacijos strateginiai siekiai yra šiuo metu, dažniausias atsakymas buvo, jog įmonės siekia išsilaikyti užimamas pozicijas

rinkoje ir didinti pardavimų skaičių (žr. 18 pav.) Pagal atsakymų variantų pasiskirstymą galima matyti, jog žinių valdymo reikšmė įgyvendinant strateginius organizacijų tikslus (žr. 18 pav.) yra labiausiai suvokiama ir susijusi su sprendimų priėmimu (33.4%), kuris įmonėms leistų pasiekti strateginius tikslus. Kitas žinių vadybos įtakos suvokimas yra toks, jog tai yra šaltinis inovacijoms kurti, tačiau, kaip galima matyti 18 paveiksle tik 9.1% įvardijo, naujovių kūrimą ir lyderio pozicijų siekimą

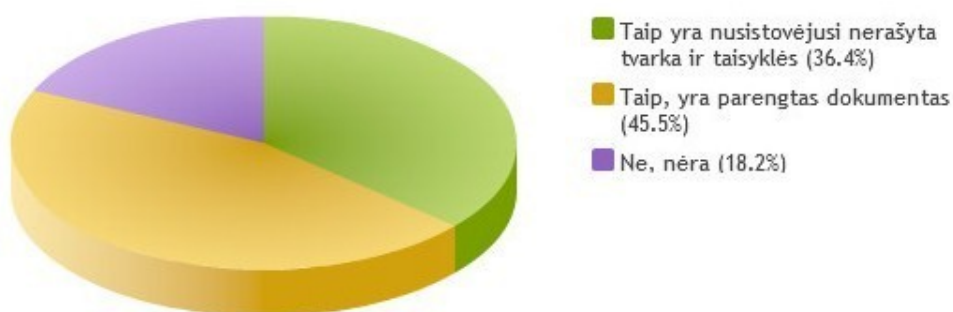
18 paveikslas. Organizacijų įvardintų strateginių tikslų pasiskirstymas



Šiuo metu trečdalis įmonių savo pagrindiniais tikslais įvardija pardavimų didinimą, beveik tiek pat išsilaikymą rinkoje, vadinasi tai rodo, kad ekonominė situacija stipriai paveikė organizacijų veiklą. Todėl žinių valdymas sutelkiamas ties šiais strateginiais tikslais, kurie yra įtakoti „dinaminės aplinkos kaitos“ poveikio.

Daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų teigia, jog organizacijose yra nusistovėjusi tvarka, kaip turi būti valdomos žinios (žr. 20 pav.)

20 paveikslas. Žinių valdymo reglamentavimas organizacijose



Beveik pusė įmonių turi parengusios dokumentą, kuriame nustatyta tvarka, kaip turi būti atliekami tam tirki procesai, vadinasi, galima teigti jog, pusė įmonių suplanuotai atlieka žinių valdymą. Organizacijos įvardijusios, jog žinių vadyba padeda siekti organizacijos strateginių tikslų, 96.5% įvardijo, kad turi parengusios dokumentą, kuris reglamentuoja žinių valdymą organizacijoje. Vadinasi, galima, teigi jog mažiau nei pusė apklaustų organizacijų vykdo planuotą žinių vadybos veiklą, kuri gali būti žinių vadybos strategijos pagrindas.

4.3 Tyrimo apibendrinimas ir išvados

Šiuo tyrimu buvo išsiaiškinta situacija, kaip Lietuvos organizacijos sieja žinias bei jų valdymą su organizacijos strateginiais tikslais. Siejant žinių valdymo klausimus su organizacijos strateginiais klausimais buvo išsiaiškinta, kokią įtaką žinių vadyba daro strateginių tikslų siekimui. Taigi apibendrinant tyrimo analizę daromos tokios išvados:

- Daugumoje organizacijų vyksta žinių vadybos procesai, tačiau saugojimo proceso reikšmė nėra suvokiama.
- Žinių identifikavimo, dalijimosi ir įgijimo procesams suteikiama didelė reikšmė, nes rengiami seminarai, mokymai, vykdomas darbuotojų įgūdžių vertinimas.
- Organizacijose vyrauja žinių dalijimuisi palanki kultūra, kurios ryškiausias bruožas yra bendravimas, kuris vyksta ir tarp darbuotojų, ir su vadovais.
- Dabartinėje ekonominėje situacijoje organizacijų strateginiai tikslai susiję su pardavimų didinimu bei išlikimu rinkoje.
- Daugumoje organizacijų, pagrindiniais ištekliais laikomi žmogiškieji resursais (darbuotojų žinios, kompetencijos), o pasiekti strateginius tikslus labiausiai padeda darbuotojų kompetencijos, vadinasi galima daryti išvada, kad tose organizacijose vyrauja žiniomis grįstas požiūris į strategiją.
- Žinių valdymas daro įtaką strateginių tikslų pasiekimui, kuri labiausiai suvokiama kaip greitesnio sprendimų priėmimo priemonė.

Atlikus tyrimą kad daugumoje organizacijų vyksta žinių vadybos procesai, tačiau susidarė išpūdis, kad nėra pakankamo suvokimo apie visų procesų svarbą efektyviam žinių valdymui bei procesų valdymo susiejimo su inovacijų kūrimu, kaip priemonių, kurios leidžia siekti strateginių tikslų.

Apibendrinant tyrimą, pateiktos išvalgos leidžia patvirtinti išsikelto tyrimo hipotezę ir daryti išvadą, kad žinių vadyba daro įtaka organizacijos strategijai.

IŠVADOS:

Žinios organizacijose tampa pagrindiniu ištekliu. Organizacijos turi suvokti jų vertę ir jas valdyti, nes tik tinkamai valdomos jos atneš naudą dabartinėje greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje, kuri kartu su globalizacijos padariniais verslui reikalauja, jog į žinių vadybą būtų žvelgiama iš strateginės perspektyvos. Organizacija turėtų taikyti strateginį žinių vadybos požiūrį, nes tam, kad organizacinės žinios būtų efektyviai panaudotos nebeužtenka taikyti žinių vadybos principus normatyviniame lygmenyje, jos turi būti siejamos su bendra organizacijos strategija. Glaudus ryšys tarp žinių vadybos ir strateginių planų organizacijoje užtikrina, kad žinių veiklos prisidės prie strateginių tikslų efektyvesnio pasiekimo. Vykdamas efektyvius žinių vadybos procesus, sudarant palankias sąlygas žinių dalijimuisi, skatinat inovacijas ir kūrybiškumą užtikrinama, jog organizacijos išvystys maksimalius pajėgumus išnaudodama savo išteklius strategiškai svarbių tikslų pasiekimui ir pasiektų geresnę poziciją rinkoje.

Šiuo darbu buvo siekiama išanalizuoti ir iširti, kaip žinių vadyba daro įtaką organizacijos strategijai. Apibendrinant teorinę ir praktinę dalis, galima padaryti tokias daro išvadas:

- Esant globaliai rinkai, kuri sukėlė konkurencijos padidėjimą, vis svarbiau tapo surasti konkurentams neturimus, išskirtinius gebėjimus, kad organizacija atlaikytų konkurencines jėgas, buvo atsigręžta į tai, kas svarbiausia organizacijoje – darbuotojai, jų žinios ir sugebėjimai - į žinių vadybą buvo pradėta žiūrėti per strateginę prizmę.
- Vykstant dideliai verslo aplinkos kaitai, organizacijos susiduria su tam tikrais iššūkiais ir yra priverstos keisti savo prioritetinius resursus. Per pastaruosius keletą metų organizacijose atsirado didesnis poreikis žinių valdymui nei buvo iki tol. Tai įtakojo šie veiksniai veiklos pasikeitimas, dinamiškas aplinkos kitimas, globalizacija, spartus technologijų tobulėjimas.
- Žinios yra matomas kaip esminis išteklius, kurį turi darbuotojai organizacijoje ir kurių išgavimas ir tikslingas panaudojimas suteikia organizacijai naudą, nes Žinios vystomos į kompetencijas ir gali peraugti į inovacijas, tokiu požiūriu į žinias yra vadovaujamosi organizacijose.
- Įsivyrėjant žinių ekonomikai žinių valdymas organizacijoje siejamas su organizacijos strateginiais tikslais, joje numatomais tikslais, siekiant vientisumo juos įgyvendinant.

- Žinių vadybos tikslas – padėti siekti organizacijai jos tikslus - pasiekiamas per efektyvų žinių vadybos procesų įgyvendinimą ir palankios aplinkos žinių vadybai sukūrimą, tačiau praktikoje ne visiems procesams suteikiamas vienoda reikšmė.
- Organizacijose labiausiai vykdomi žinių įgijimo, gavimo ir dalijimosi procesai reikšmė suvokiama ir dedamos pastangos jų įgyvendinimui, bet turi tūrėtų būti susitelkiama ir į žinių išsaugojimą ir atnaujinimą ir šio proceso reikšmingumą tolesniam žinių panaudojimui kompetencijų ir inovacijų generavimui.
- Organizacijose vyrauja atviros, bendraujančios ir besimokančios kultūros bruožai, tarp darbuotojų ir vadovų vyrauja nuolatinė komunikacija, šiuo atveju neįveičiamas hierarchinių barjerų, įdiegtos technologijos labiau suvokiamos kaip priemonės spartinančios užduočių atlikimą, bet ne žinių valdymo priemonės, dėl to organizacijose sudarytos sąlygos žinių vadybai vykdyti.
- Žmogiškieji ištekliai yra pagrindiniai organizacijų ištekliai – darbuotojų žinios, įgūdžiai ir kompetencijos yra esminiai resursai, kurių valdymas padeda siekti strateginių tikslų.
- Strateginiame valdyme, organizacijos strategija yra kertinis aspektas. Atsižvelgiant į tai, jog strateginė orientacija parodo, kokias išteklius vadovaujasi organizacija įgyvendindama strategiją, pagal tyrime įvardintus strateginius tikslus negalima tvirtinti, jog organizacijose atsispindi žinių valdymas, kaip strateginis aspektas, nes tai vyksta ne visose organizacijose.

Pagrindinė darbo išvada: žinių vadyba daro įtaką organizacijų strateginiam valdymui, kuri pasireiškia:

- Palankių sąlygų sukūrimu;
- Atviros kultūros egzistavimu, tai lemia strateginių tikslų įgyvendinimą;
- Efektyviu ir greitu sprendimų priėmimu, suteikiančiu galimybę kurti inovacijas, kurios yra vienas iš pagrindinių konkurencinių pranašumų šaltinių;
- Konkurencingumo išlaikymu dabartinėje ekonominėje aplinkoje, kuris yra pagrindinis strateginis daugelio organizacijų siekis.

Vykstant globalizacijai ir augant konkurencijai žinios tampa pagrindiniu įrankiu siekiant pranašumų rinkoje. Iš atliktos teorinės literatūros analizės bei parengto praktinio tyrimo metu gautų rezultatų, galima apibendrintai reziumuoti, kad žinių vadyba, kaip kiekvienos organizacijos strateginio valdymo dalis, įtakoja organizacijos ilgalaikių tikslų įgyvendinimą. Žinių valdymas gali optimizuoti darbo našumą bei pakelti sukuriama pridėtinę vertę tuo pačiu didinant organizacijų konkurencingumą rinkoje, kas yra kiekvienos organizacijos ilgalaikis tikslas. Kad tai būtų įgyvendinta kiek įmanoma efektyviau, reikalinga ne tik žinių ir kompetencijų bazės ir sukaupta

patirtis ir tinkama aplinka, kaip tyrimas parodė reikalingas ir geresnis suvokimas kaip tai gali atsiliepti organizacijos strateginiams tikslams, tam reikalinga parengti vadovus ir specialistus, kurie suprastu ir galėtų vykdyti strateginį žinių valdymą savo organizacijose, siekiant sinergijos ir efektyvesnių rezultatų.

THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TO ORGANIZATION'S STRATEGIC MANAGEMENT (SUMMARY)

Roberta Leliute The Impact of Knowledge Management to Organization's Strategic Management (Summary)

In this diverse economy today all the companies have to be aware of all the threads caused by the economic environment to stay in business and to keep up with their competitors. This thesis emphasizes the impact of knowledge management to organization's strategic management. The aim of the thesis is to analyze and investigate how knowledge management influences corporate strategy. The first part will examine the factors affecting the strategic use of knowledge management, organization, knowledge management, identifying the concept of a procedural model. The second - a strategy analysis of organizations value and features. The third part will aim to reveal the impact of knowledge management through knowledge management and strategic management interface for comparative analysis. The fourth part will describe the study. An empirical study was selected using a qualitative research methodology through a questionnaire survey method to investigate the impact of knowledge management organizations to achieve strategic objectives. After the study analysis these insights were made:

- Knowledge management processes are followed through in the organizations, although not all are given enough importance.
 - Organizational culture emphasizes best the communication and dialogue between employees and managers.
 - While the technology is understood as a means to perform daily tasks at work, rather than tools for knowledge management, but is installed at least one of the previously identified knowledge management technologies, which helps execute knowledge management processes.
 - Human resources are the main organization's resources - staff knowledge, skills and competence are key resources, whose management contributes to the achievement of strategic objectives.
 - Organizations value and execute the most of knowledge acquisition, sharing and receiving processes. But it must be focused and to the preservation and renewal of knowledge and the significance of this process to further the use of knowledge and competencies of innovation generation.
 - Strategic management, organizational strategy is a key aspect. Given the fact that the strategic orientation has to show, what resources are guided by the organization implementing the strategy.
- The final conclusion is Knowledge management does affect the strategic management and achieving strategic goals of the organization.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. AL-ALAWI, A.I., AL-MARZOOQI, N.Y., MOHAMMED, Y.F. *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factor*. Journal of Knowledge Management, Vol. 11, Nr. 2, 2007, p. 22-42
2. ALBESCU, PUGNA, PARASCHIV. Business Intelligence and Knowledge Management – Technological Support for Strategic management in the Knowledge Based Economy. Iš *Informatica Economica*. [interaktyvus]. [Bv]: [bl] Nr. 4 (48), 2008 2000 [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 21 d.] Prieiga per internetą: <http://www.revistaie.ase.ro/content/48/ALBESCU%20Felicia%20&%20%20PUGNA%20Irina%20&%20PARASCHIV%20Dorel.pdf>
3. ALLIAGA O. Knowledge management and strategic planning. Iš *Advances in developing human resource*. [interaktyvus]. [Bv]: Sage, 2000 [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 21 d.] Prieiga per internetą: <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/1/91>
4. ARONSON J., HALAWI L., McCARTHY R. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. Iš *The learning organization* [interaktyvus]. [Bv]: Emerald group publishing, 13 vol, 4 nr. 2006 [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 21 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1190130404.pdf>
5. ARONSON J., McCARTHY R. Strategic implementation and usage of knowledge management [interaktyvus]. [Bv]: IACIS, 2001 [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 21 d.] Prieiga per internetą: http://www.iacis.org/iis/2001_iis/pdf%20files/mccarthy282.PDF
6. AUGUSTINAITIS, A. Informacijos menedžmentas. *Informacijos mokslai* 1996 4 (1), p. 25–39.
7. BARČKUTĖ, O. Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija. *Informacijos mokslai*. 2002, nr. 22, p. 51–59.
8. BIELIŪNAS, M. Žinių vadybos praktinis pritaikymas : pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. Iš *Informacijos mokslai*, Nr 14, 2000, žiūrėta [2010-02-15]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>.
9. CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison Wesley, 1999
10. CIVI E. Knowledge management as a competitive asset. Iš *Marketing Intelligence & Planning* [interaktyvus]. [Bv]: MCB UP, 2000, 18 vol., 4 nr., 166-170 p. [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 21 d.] Prieiga per internetą:

- <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0200180401.pdf>
11. CHOO, Chun Wei. Iš *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. [b.v]: Information Today, Inc, 2002, 325 p.
 12. CLAVER-CORTES, ZARAGOZA-SAEZ, PERTUSA-ORTEGA. Organizational structure features supporting knowledge management processes. Iš *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus]. [Bv]: Emerald group publishing, 11 vol, 4 nr. 2007 [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 28 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2300110404.html#idb19>
 13. Cole, G. Strategic management: theory and practice. 1994, DP publications ltd, London. 267 p.
 14. DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005, 422 p.
 15. DEBOWSKI, SH. Knowledge Management. Milton : J. Wiley, 2006, 368 p.
 16. DENNING, Stephen. Technology for knowledge management. Iš *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* [interaktyvus]. Boston, Butterworth Heinemann, October 2000 [žiūrėta 2005 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stevedenning.com/technology_knowledge_management.html>;
 17. DREW S. Building Knowledge Management into Strategy: Making Sense of a New Perspective. Iš *Long Range Planning* [interaktyvus]. [Bv]: Emerald group publishing, 32 vol, 1 nr. 1999 [žiūrėta: 2009 m. gruodžio 28 d.] Prieiga per internetą: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V6K-3WSVR66-H-3&_cdi=5817&_user=5677593&_orig=search&_coverDate=03/19/1999&_sk=999679998&view=c&wchp=dGLzVtb-zSkWz&md5=2c4f3410ed971166a93a79a65f6569f7&ie=/sdarticle.pdf
 18. GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir antreprenerystė. Iš *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004, nr. 31, p. 18-33.
 19. HAGGIE K., KINGSTON J. Choosing your knowledge management strategy. Iš *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. [Bv]: [bl], 2003 [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.] Prieiga per internetą: <http://www.inf.ed.ac.uk/publications/online/0258.pdf>
 20. HISLOP, D. Knowledge Management in Organizations. New York: Oxford University Press, 2005 p. 124-130
 21. JUCEVIČIENĖ, P. Organizacijos elgsena. Kaunas, 1996. p. 284

22. KARDELIS, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija, 1997, 208 p.
23. LAI M-F., LEE, G-G. Relationship of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*, Vol.13, Nr.2, 2007, p.306- 322.
24. LANG I. Strategic knowledge management [interaktyvus]. [Bv], [bl], 1999 [žiūrėta: 2010 m. sausio 12d.] Prieiga per internetą:
<http://www.assistum.com/2002/solutions/knowledge_management/knowledge_management.htm>
25. LYMANTAITĖ, K. *Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją*. *Informacijos mokslai*, Nr. 48, 2009;
26. Lėpeška, M. (2006). Žinių vadyba: kas ir kodėl. žiūrėta [2006-04-12]. Prieiga per internetą
27. LUND, B.D., Organizational culture and job satisfaction. Iš *Journal of business & industrial marketing* [interaktyvus]. [Bv]: Emerald group publishing vol. 18, Nr. 3, 2003, p. 219-236 [žiūrėta: 2010 m. sausio 12d.] Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0800180302.html>
28. LUOBIKIENĖ, I. Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija, 2005, 142 p.
29. MAČIUITIS J., MIKALOUSKIENĖ A., ZALIECKAITĖ L. Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. Iš *Informacijos mokslai*. Vilnius, Nr. 44 2008, p. 22-43
30. MALHOTRA, Y. Organizational learning and learning organizations: an overview [interaktyvus]. Iš BRINT.com. 1996 m.[žiūrėta 2009 gruodžio 27]. Prieiga per internetą:
<<http://www.kmbook.com/orglrng.htm>>
31. McELROY, M. The New Knowledge Management. Iš KNOWLEDGE AND INNOVATION: JOURNAL OF THE KMCI [interaktyvus]. [Bv], KNOWLEDGE MANAGEMENT CONSORTIUM INTERNATIONAL, 2000, Vol. 1, p. 45-48. prieiga per internetą: <http://www.iaea.org/inisnkm/nkm/CD-NKM/Handbook%20of%20NKM%20-%20Working%20Material%20-%20November%202008/pdfs/034.pdf>
32. Melnikas, B., Smaliukienė, R. Strateginis valdymas [interaktyvus]. Vilnius, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademijs 2007. p. 97. Prieiga per internetą:
http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf
33. MONTES PEON J., PEREZ LOPEZ S., VAZQUEZ ORDAS C. Iš *Managing knowledge: the link between culture and organizational learning*. *Journal of knowledge management*, Vol.8, Nr.6. 2004, p. 93-104.
34. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation [interaktyvus]. New York: Oxford

- University Press 1995. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false
35. PEMBERTON, J. D.; STONEHOUSE, G. H. Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership. Iš *The Learning Organization*, 2000, no. 4, vol. 7. p. 184–193.
 36. Polanyi, Michael (1958). Personal Knowledge. [žiūrėta 2006-04-06]. Prieiga per internetą: [http://books.google.lt/books?id=wZ9SEf7NpO4C&dq=Polanyi,+Michael+\(1958\).+Personal+Knowledge.&printsec=frontcover&source=bn&hl=lt&ei=U2mrS86ENYb7_Abg hPnYDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBUQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.lt/books?id=wZ9SEf7NpO4C&dq=Polanyi,+Michael+(1958).+Personal+Knowledge.&printsec=frontcover&source=bn&hl=lt&ei=U2mrS86ENYb7_Abg hPnYDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBUQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false)
 37. PROBST, RAUB, ROMHARDT . Žinių vadyba: sėkmės komponentai. Vilnius: Knygiai, 2006 p.47-49.
 38. RAMANAUSKIENĖ S. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. Iš *Informacijos mokslai*. Vilnius, Nr., 5, 2005 p. 80-93
 39. SARAWANAWONG J. TUAMSUK, K., VONGPRASET, C., KHIEWYOO, J. Development of a Strategic Knowledge Management Model for Thai Universities. Iš *Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice* [interaktyvus]. [Bv], [bl], 2009 [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kc.tsukuba.ac.jp/colloquium/081209.pdf>
 40. SANCHEZ R., HEENE A. The new strategic management. [Bm], John Wiley and sons, 2004, p. 28-58
 41. SCHEIN, E.H. *Organizational culture*. American Psychologist. –1990, p. 109-119
 42. SENGE P. The Leader's New Work: Building Learning Organizations [interaktyvus]. [Bv], [bl] 1990 [žiūrėta 2009 gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://www.careacademy.org/learningresources/od_buildlo.pdf
 43. SKYRME D. Knowledge Management: Making It Work [interaktyvus]. [Bv], [bl] 1999 [žiūrėta 2009 gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm>
 44. SRIKANTAIAH, T. Kanti. Iš *Knowledge Management for the Information Professional*. Medford: Information today, 2000, p.223
 45. STONEHOUSE, CAMMPEBELL, HAMILL, PURDIE. Global and transnational business strategy and management. West Sussex, John Wiley and sons, II leid. 2004, 474 p.
 46. Strategic Knowledge Management Solutions. Iš *inlecom.com* [interaktyvus]. [Bv], INLECOM Ltd, 2004 [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.inlecom.com/uploadfiles/Strategic%20Knowledge%20Management%20Solutions.pdf>

47. SURESH R. Knowledge Management – A Strategic Perspective. Iš www.providersedge.com [interaktyvus]. [Bv], [bl], [bm] [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_-_A_Strategic_Perspective.pdf
48. SVEIBY E.. Tacit knowledge [interaktyvus]. [Bv], [bl] 1997 [žiūrėta 2009 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sveiby.com/articles/Polanyi.html>.
49. VASILIAUSKAS A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002, 383 p.
50. WALCZAK S. Organizational knowledge management structure. Iš *The Learning Organization*. [interaktyvus]. [Bv]: Emerald group publishing, 12 vol, 4 nr. 2005 [žiūrėta: 2009 m. sausio 12 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&FileName=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1190120402.html#idb20>
51. Wiig, Karl. M. (1996). On the Management of Knowledge. [žiūrėta 2010-04-02]. Prieiga per internetą: http://www.km-forum.org/what_is.htm.
52. Wiig, K. Knowledge Management for the Competitive Enterprise. [interaktyvus]. Knowledge Research Institute, Arlington 2009. prieiga per internetą: http://www.krii.com/downloads/km_competitive_enterprise_2009.pdf

PRIEDAI

1. Anketa

Žinių vadybos įtaka organizacijos strateginiam valdymui

Gerb., respondente, esu Roberta Lėliūtė Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto magistrantė, atlieku tyrimą „Žinių vadybos įtaka organizacijos strateginiam valdymui“. Jūsų atsakymai leis išsamiau nagrinėti praktinę situaciją bei parengti rekomendacijas, ar žinių vadybos taikymas gali daryti poveikį strateginių tikslų siekimui organizacijose. Atsakymų anonimiškumas garantuojamas, rezultatai bus publikuojami magistro baigiamajame darbe.

1. Ar padidėjo žinių valdymo poreikis organizacijoje per pastaruosius 5 metus?

- Taip
- Ne

2. Kokie veiksniai labiausiai tai įtakojo? (daug galimų atsakymų)

- Greitas aplinkos kitimas
- Inovacijų stoka
- Padidėjusi konkurencija
- Spartus technologijų tobulėjimas
- Išteklių stoka

3. Žinios organizacijoje yra suvokiamos kaip: (daug galimų atsakymų)

- Intelektinis kapitalas
- Organizacinės žinios
- Pagrindinės darbuotojų kompetencijos
- Organizacijos patirtis

4. Ar vyksta žinių vadyba Jūsų organizacijoje?

- Taip
- Ne
- Nežinau

5. Kaip yra indentifikuojamos darbuotojų žinios Jūsų organizacijoje? (daug galimų atsakymų)

- Per darbuotojų įvertinimo testus
- Pokalbių metu
- Anketomis
- Kita

6. Kaip Jūsų organizacijoje yra vykdomas naujų žinių įgyjimas? (daug galimų atsakymų)

- Darbuotojai siunčiami į mokymus, stažuotes, seminarus
- Kviečiami ekspertai

- Darbuotojai susiranda savarankiškai (internetas, spec. literatūra)
- Naujų žinių įgyjimas nevykdomas

7. Koku būdu vyksta žinių dalijimasis Jūsų organizacijoje? (daug galimų atsakymų)

- Vykdomi susirinkimai mokymams, stažuotėms aptarti ir pasidalinti naujomis žiniomis
- Vykdomi susirinkimai, pasakoma, kas kur stažavosi, bet detaliau neaptariama
- Darbuotojai parengia stažuotės/mokymų ataskaitą apie įgytas žinias
- Susirinkimai nerengiami, bet naujienos apie įgytas patirtis fiksuojama organizacijos informacinėje sistemoje/intranete
- Bendraujant neformaliai: prie puodelio kavos, rūkant, pietaujant ir pan.
- Žiniomis ir naujienomis nesidalijame
- Kita

8. Jūsų manymu, organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis? (daug galimų atsakymų)

- Kiekvienas darbuotojas turi jam pritaikytą darbo vietą ir reikalingas priemones
- Fiziškai vadovai ir darbuotojai nėra atskirti organizacijos patalpose pagal hierarchiją
- Vyksta nuolatinis dialogas su aukštesnio lygio vadovais ir kitų skyrių darbuotojais
- Vadovai nėra abejingi darbuotojų problemoms ir pasiūlymams
- Trūksta reikalingų programų
- Darbo vieta ne visiems darbuotojams yra pritaikyta pagal poreikius
- Aukštesnio lygio vadovai retai bendrauja su darbuotojais

9. Kaip galėtumėt įvardinti savo organizacijos kultūrą? (daug galimų atsakymų)

- Atvira
- Novatoriška
- Besimokanti
- Uždara
- Ambicinga
- Pasižymi atstumu tarp darbuotojų
- Kūrybinga
- Vyrauja formalios taisyklės
- Bendraujanti
- Vyrauja konkurencija

10. Organizacijoje informacinės technologijos yra labiau suvokiamos kaip:

- Žinių valdymo priemonės
- Įrankiai kasdienėms užduotims atlikti
- Kita

11. Kokios žinių valdymo sistemos įdiegtos Jūsų organizacijoje ? (daug galimų atsakymų)

- Intranetas
- Duomenų bazės
- FTP serveriai
- Verslo analitinės sistemos
- Vidinis informacinis portalas
- Kita

12. Ar organizacijoje yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?

- Taip, saugomos saugykloje ir atnaujinamos
- Taip, tik išsaugomos saugykloje.
- Ne, nesaugomos

13. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui? (įvertinkite nuo 1 iki 5)

visai nenukentėtų 1 2 3 4 5 labai nukentėtų

14. Pagrindiniai resursai Jūsų organizacijoje yra:

- Fiziniai (patalpos, įrengimai, žemė)
- Finansai (akcijos, kreditai, grynosios lėšos)
- Žmogiškieji ištekliai (darbuotojų žinios, kompetencijos)

15. Ar Jūsų organizacija turi parengusi strateginius tikslus, viziją, misiją?

- Taip
- Ne
- Kita

16. Kaip darbuotojai sužino apie organizacijos strateginius tikslus? (daug galimų atsakymų)

- Organizacijos tikslai, vizija ir misija yra skelbiama viešai plačiai auditorijai
- Yra parengtas oficialus dokumentas
- Skelbiama vidiniame informaciniame organizacijos portale (intranete ar kt. sistemoje)
- Susirinkimų metu
- Darbuotojai nesupažindinami su strateginiais tikslais, vizija ir misija.
- Kita

17. Kokie esminiai strateginiai siekiai yra Jūsų organizacijoje šiuo metu?

18. Ar Jūsų organizacijoje yra tvarka kuri reguliuoja žinių valdymo ir organizavimo veiklą?

- Taip yra nusistovėjusi nerašyta tvarka ir taisyklės
- Taip, yra parengtas dokumentas
- Ne, nėra

19. Nurodykite savo pritarimą žemiau pateiktiems teiginiams, susijusiems su inovacijų kūrimu Jūsų organizacijoje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje eksperimentuojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje nuolat generuojamos naujos idėjos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje darbuotojų tobulėjimui skiriamas didelis dėmesys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų žinios yra organizacijos inovacijų pagrindas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Kas iš išvardintų dalykų leidžia siekti konkurencinio pranašumo jūsų organizacijoje? (išranguokite pagal svarbumą kur 1 svarbiausias, o 5 nesvarbiausias)

- Technologijos
- Žinios
- Inovacijos
- Darbuotojų kompetencijos
- Organizacijos sukaupta patirtis

21. Ar žinių valdymas padeda siekti strateginių tikslų Jūsų organizacijoje? (daug galimų atsakymų)

- Dėl sukaupytų žinių greičiau atliekamos užduotys ir priimami sprendimai
- Turimų žinios ir naujų žinių generavimas padeda kurti naujoves
- Išsaugotos žinios ir patirtis leidžia efektyviau patenkinti kliento poreikius
- Tai neturi jokios įtakos

- Žinių valdymas yra atskira funkcija, nesusijusi su strateginiais tikslais
- Kita

22. Jūsų organizacijos veiklos pobūdis:

- Gamyba
- Pardavimai
- Paslaugos
- Kita

23. Jūsų organizacija veiklą vykdo:

- Iki vienerių metų
- 1-5 metų
- 6-10 metų
- Ilgiau kaip 11 metų

24. Jūsų organizacija yra:

- Lietuvos
 - Tarptautinė
-

2. Verslo žinių priedas „Top 500“ interaktyvus,

<http://verslozinios.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=16630&mode=img&z=75#>

3. Apklausiamų įmonių sąrašas

1. Maxima
2. Iki
3. Lintel
4. Baltika Lietuva
5. Grinda
6. Ygle
7. Melga
8. Ekoservice
9. Corpus A
10. Vilnika
11. Pieno Žvaigždės, AB
12. Vilniaus Vingis, Ab
13. Hronas, UAB
14. Vilniaus Duona Plus, UAB
15. Vilniaus Baldai, AB
16. Gelsva, M. Gumbevičiaus IĮ
17. Lelija, AB
18. Vilniau Paukštynas
19. Montuotojas, AB

20. Narbutas Ir Ko, Grupė
21. Dvarčionių Keramika, AB
22. Vilniaus Gelžbetoninių
Konstrukcijų Gamykla Nr. 3, AB
23. Vienybė, AB
24. E Energija
25. Baltic Petroleum
26. Eika
27. Lietuvos Spaudos Agentura
28. Fegda
29. Lietuvo Rytas
30. Mg Baltic Media
31. Vilniaus Autobusai
32. Grigiskės
33. Penki Kontinentai
34. Lemminkainen
35. Lietuvos Geležinkeliai
36. Senukai
37. Lietuvos Energija, AB 3*
38. Koncernas Mg Baltic, Uab 4*
39. Norfos Mažmena, UAB
40. Lietuvos Geležinkeliai, AB

41. Lietuvos Dujos, AB Grupė
42. Rytų Skirstomieji Tinklai, Grupė
RST*
43. Vst, Ab
44. Rivona, UAB
45. Lietuva Statoil, Uab
46. Rimi Lietuva, Uab
47. TEO LT, AB Įmonių Grupė
48. Omnitel, UAB
49. Mineraliniai Vandeny, UAB
50. Bitė Lietuva, Uab
51. Tele2, Uab
52. Litagra, Grupė 9*
53. Švyturys-Utenos Alus, UAB
54. City Service, Grupė 12*
55. Apranga, AB (15 Bendr.)
56. Scaent Baltic, Uab 15*
57. Lietuvos Paštas, AB
58. Ventus – Nafta, Ab
59. Berlin Chemie Menarini Baltic,
Uab
60. Ogmios Grupė (14 Bendr.)
61. Čili Holdings, Uab 23*
62. ATEA Baltic, Grupė (3bendr.)
63. Garsų Pasaulis, UAB
64. Alma Littera, Grupė (4 Bendr.)
65. Vilniaus Pergalė, AB
66. Spaineta, Grupė (9 Bendr.)

67. Tarptautinis Vilniaus Oro Uostas,
VĮ
68. Fermentas, UAB
69. Oro Navigacija, VĮ
70. Drogas, UAB
71. Vilniaus Troleibusai, UAB
72. Plasta, AB
73. Sport Line, Uab
74. Vilma, AB
75. Tromina, UAB
76. Restoranų Grupė Fortas, UAB 30*
77. Apsaugos Komanda, Grupė
78. Ainava, UAB
79. Eurocash1, Uab
80. Grifs AG, UAB