

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Giedrė Žeimienė,
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

ŽINIŲ VADYBA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Vadovas doc. dr. Zenona Atkočiūnienė

Vilnius, 2008

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

Giedrė Žeimienė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Žinių vadyba šiuolaikinėje organizacijoje

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Knowledge management in modern organization

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

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

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

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

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data)

(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu

(recenzento vardas, pavardė)

(data)

(instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau.

_____ (data)

_____ (recenzento parašas)

Žeimienė Giedrė

Že 14 *Žinių vadyba šiuolaikinėje organizacijoje*: magistro darbas/Žeimienė Giedrė; mokslinis vadovas Atkočiūnienė Zenona; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008. – 69, [2] lap.: lent. – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 66-67 (41 pavad.).

UDK 658.3

Raktiniai žodžiai: *žinių visuomenė, žinių ekonomika, žinių vadyba, objektyvusis požiūris, subjektyvusis požiūris, išreikštinės žinios, neišreikštinės žinios, intelektualinis kapitalas.*

Magistro darbo objektas – žinių vadybos aplinka ir procesai. Darbo tikslas – atskleisti žinių vadybos įgyvendinimo svarbą šiuolaikinėje organizacijoje, išanalizuoti vieną Lietuvos organizaciją, siekiant ištirti, kaip organizacija gali nustatyti žinių vadybos principų taikymo būtinumą, ar ji yra pasiruošusi įgyvendinti žinių vadybos principus, ir kaip žinių vadyba gali tapti įrankiu, padedančiu sukurti ir palaikyti konkurencinį pranašumą. Darbo uždaviniai: identifikuoti žinių visuomenės tendencijas bei ją įtakančius veiksniai; išnagrinėti žinių ekonomikos sampratą bei faktorius paskatinius atsirasti žinių vadybai; išnagrinėti šiuolaikinę žinių sampratą, nustatyti žinių vadybos ištakas, žinių vadybos sėkmę lemiančius veiksniai, atskleisti šiuolaikinės organizacijos bruožus; išanalizuoti žinių vadybos praktinį įgyvendinimą konkrečioje organizacijoje; atskleisti minėtoje organizacijoje egzistuojančias žinių vadybos praktinio įgyvendinimo problemas bei pateikti siūlymus joms išspręsti; patikrinti sukurtos žinių vadybos įvertinimo organizacijoje praktinio taikymo metodiką.

XXIa. visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant į žinių ekonomiką, šiuolaikinei organizacijai tenka susidurti su nuožmios konkurencijos sukeltais iššūkiais, kurie reikalauja kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių ir kompetencijų. Naudojantis mokslinės analizės metodais bei šiuolaikinės organizacijos bruožais, prieita prie išvados, kad organizacijai, norinčiai žinių vadybos pagalba įgauti konkurencinį pranašumą, pravartu iš pradžių pasitikrinti, ar ji vysto žinių vadybai palankią aplinką, gali efektyviai naudoti žinių vadybos procesus. UAB “Effigy” atlikus išorinės ir vidinės aplinkos analizę, prieita prie išvados, kad organizaciją veikia veiklos dinamiškumas, radikalių pokyčių reikalaujanti išorinė (ekonominė, politinė, socialinė-kultūrinė, technologinė) aplinka, konkurencinių pranašumų paieškos, globalizacijos pasekmės. Atlikus žinių vadybos praktinio taikymo tyrimą, nustatytas sisteminio požiūrio į žinių vadybą trūkumas, kuris lemia neefektyvų žinių vadybos procesų panaudojimą organizacijos strateginiams tikslams pasiekti.

Darbe pateiktos rekomendacijos ir konkrečios priemonės taisytinoms sritims tobulinti. Praktinio taikymo metodologijoje panaudota tyrimo metodika gali suteikti bazę kitų šiuolaikinių organizacijų vadovams pasinaudoti žinių vadybos kaip objekto ir valdomo proceso suteikiamomis galimybėmis.

Darbe panaudoti 42 literatūros šaltiniai, 9 lentelės, 10 diagramų bei 22 paveikslai.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. ŽINIŲ EKONOMIKOS RAIDOS TENDENCIJOS	8
1.1. Žinių visuomenės vystymosi tendencijos	8
1.2. Žinių ekonomikai palankios aplinkos kūrimas	11
1.3. Žinių ekonomikos įtaka žinių vadybos atsiradimui	14
2. ŽINIŲ VADYBOS IŠTAKOS IR IŠŠŪKIAI	17
2.1. Žinių vadybos samprata	17
2.2. Šiuolaikinės organizacijos požymiai	24
2.3. Galimybes žinių vadybai vystyti suteikiančios dedamosios	32
3. ŽINIŲ VADYBOS PRAKTINIO TAIKYMO TYRIMAS	41
3.1. UAB „Effigy“ verslo aprašymas	41
3.2. Žinių vadybos praktinio taikymo organizacijoje tyrimo metodologija	43
3.3. Rekomendacijos tolimesniam žinių vadybos vystymui	63
3.4. Darbo tiriamoje dalyje pritaikytos metodikos aptarimas	67
IŠVADOS	69
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	74
1 priedas. Keturių kultūros tipų aprašymas	
2 priedas. UAB „Effigy“ vidinių išteklių analizė	
3 priedas. Tyrimo anketa	

IVADAS

Darbo temos ir tyrimo aktualumas. Šiuolaikinei visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant į žinių ekonomiką, atsiranda visiškai nauji globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, kurie reikalauja kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių ir kompetencijų. Ekspertai, prognozuojantys Europos ekonominius pokyčius, tvirtina, kad Europos ekonominės erdvės verslo organizacijų ir ekonomikos plėtrą lemiančiu svarbiausiu veiksnium tampa žinios, inovacinių produktų gamyba, gamybos ir vadybos metodų tobulinimas. Todėl atnaujintoje Lisabonos strategijoje ypatingas dėmesys skiriamas žinių ekonomikai, inovacijoms ir intelekto ištekliams. Taigi akivaizdu, kad šiuolaikinė organizacija, veikianti dinamiškoje ekosistemoje turi ne tik efektyviai valdyti savo produktų ir veiklos kokybę, bet ir suvokti žinių vadybos svarbą ir ją įgyvendinti savo viduje. Ši pasirinkta kryptis atskleidžia atliekamo darbo aktualumą.

Darbo temos ir tyrimo naujumas. Atskirus žinių valdymo elementus ar žinių valdymo principų taikymo atvejus galima surasti eilėje Lietuvos (Gudauskas, 2004; Bieliūnas, 2000; Ruževičius, 2005; Atkočiūnienė, 2006) ir užsienio mokslinių darbų (Drucker, 2001; Polanyi, 1989; Nonaka&Takeuchi, 1995; Shyrme, 1999; ir kitų). Tačiau kol kas nėra apibendrintų, susistemintų mokslinių darbų, analizuojančių *žinių valdymo praktinio taikymo problemas organizacijose*. Todėl darbe ir stengiasi apibrėžti žinių vadybos kaip konkurencinį pranašumą suteikiančio įrankio svarbą visose organizacijos sėkmę įtakančiose elementuose.

Temos problematika. Atsižvelgiant į žinių vadybos kaip mokslo disciplinos naujumą, šiandienos teoretikai ir praktikai nevienodai vertina ir žinių vadybos ateitį: nuomonės svyruoja nuo teigimo, kad žinių vadyba yra ir bus esminis verslo sėkmę lemiantis veiksnys, iki pesimistinio vertinimo, kad ji tėra laikina madinga konsultacinių bendrovių išmonė, kuri netrukus bus pamiršta (Ruževičius, 2005). Tai suponuoja šio darbo naujumą ir aktualumą, todėl darbe stengiamasi pabrėžti praktinio taikymo galimybes.

Darbe nagrinėjama žinių vadyba, kaip atskira vadybos sritis, akcentuojant praktinio taikymo klausimus. *Darbo objektas* – žinių vadybos aplinka ir procesai.

Darbo tikslas – išanalizuoti teorines žinių vadybos kaip mokslinės disciplinos ištakas ir raidos tendencijas žinių ekonomikos kontekste bei atlikti žinių vadybos principų įgyvendinimo šiuolaikinėje organizacijoje praktinę analizę.

Darbo uždaviniai:

1. identifikuoti žinių visuomenės tendencijas bei ją įtakančius veiksnys;
2. išnagrinėti žinių ekonomikos sampratą bei faktorius paskatinusius atsirasti žinių vadybai;

3. išnagrinėti šiuolaikinę žinių sampratą, nustatyti žinių vadybos ištakas, žinių vadybos sėkmę lemiančius veiksnius, atskleisti šiuolaikinės organizacijos bruožus;
4. išanalizuoti žinių vadybos principų praktinį įgyvendinimą UAB „Effigy“;
5. atskleisti minėtoje organizacijoje egzistuojančias žinių vadybos praktinio taikymo problemas bei pateikti siūlymus joms išspręsti.

Mokslinio tyrimo metodai:

1. Darbas parengtas naudojant mokslinės literatūros sisteminės analizės, lyginimo ir apibendrinimo metodus.
2. Autorinio tyrimo atlikimui buvo panaudoti stebėjimo metodas, organizacijos duomenų analizė, dokumentų turinio (angl. content) analizė ir kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.
3. Statistiniam tyrimo metu gautų duomenų apdorojimui buvo panaudota statistinė analizė, procentinio duomenų įvertinimo metodas.

Darbo struktūra:

Pirmoje dalyje nagrinėjamos žinių visuomenės vystymosi tendencijos Europos Sąjungos ekonominės erdvės plėtimosi kontekste, aptariamas žinių ekonomikai vystytis palankios aplinkos kūrimas Lietuvoje bei įvertinama žinių ekonomikos įtaka žinių vadybos atsiradimui.

Antroje dalyje teoriškai nagrinėjama žinių vadybos samprata, mokslo kryptys ir pasiekimai, pagrindiniai žinių vadybos procesai. Pateikiami šiuolaikinės organizacijos bruožai bei nustatomi žinių vadybos efektyviam plėtojimui būtini veiksniai.

Trečioje darbo dalyje pristatoma tiriama organizacija, jos strateginės veiklos kryptys bei žinių vadybos taikymo tyrimo metodologija. Įvertinama tiriamos organizacijos išorinė bei vidinė aplinka, organizacijos pasiruošimas taikyti žinių vadybos principus, žinių vadybos procesų taikymo lygis. Pateikiamos tyrimo išvados bei rekomendacijos efektyvesniam žinių vadybos diegimui. Įvertinama pasirinkta žinių vadybos įvertinimo organizacijoje praktinio taikymo metodika.

Darbo rezultatas naudingas tiriamai organizacijai, siekiant žinių vadybą naudoti kaip konkurencinį pranašumą suteikiantį įrankį bei kitų šiuolaikinių organizacijų vadovams, kurie dar neįvertino žinių vadybos kaip objekto svarbos arba nesinaudoja žinių vadybos kaip sistemingo proceso suteikiančiomis galimybėmis.

1. ŽINIŲ EKONOMIKOS RAIDOS TENDENCIJOS

Ekonomika, kurios dinamiką lemia investicijos ne į fizinį kapitalą, o į žinių kūrimą ir mokymą, yra žinių ekonomika. Kaip nurodyta Europos Sąjungos komunikate (2006) *Žinių taikymas praktikoje: įvairialypė ES naujovių strategija*, žinios yra pagrindinis ekonomikos plėtos, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys. Produktyviosios žinios, kaip žinių ekonomikos pagrindas, yra kaupiamos ir nuolat atnaujinamos plėtojant mokslinius tyrimus ir praktinę veiklą. Šis ekonomikos išteklius yra unikalus, nes nėra išsemiamas kaip materialieji ištekliai. C.Handy, žymus vadybos teoretikas, mano, kad organizacijos įžengė į tą etapą, kai intelektualinio kapitalo vertė keleriopai viršija materialinio turto vertę (Handy, 1990).

1.1. Žinių visuomenės vystymosi tendencijos

Pasaulinio garso vadybos guru P.Drucker teigia, kad “žinios yra viskas: sekanti visuomenė bus žinių visuomenė. Žinios bus pagrindinis išteklius, o “žinių darbuotojai (ang. Knowledge workers)” bus dominuojanti darbo – gal būt ir politinė – jėga.”(Drucker, 2001). P. Drucker žinių visuomenę apibūdina trimis charakteristikomis:

1. Jokių sienų: žinios keliauja dar greičiau ir lengviau nei pinigai;
2. Didėjantis mobilumas per visiems prieinamą formalų mokymą;
3. Kiekvienas darbuotojas tampa “gamybos priemone”, t.y. žinių savininku, jo galva – pagrindinė darbo priemonė.

Su šiais reiškiniais susiduria dabartinė visuomenė kiekvieną dieną. Brangstantys ir į užsienį išvažiuojantys darbuotojai, visiems konkurentams prieinama gausybė naudingos informacijos internete ir konferencijos – visa tai yra žinių ekonomikos laikmečio ženklai.

Pasaulio raidos tendencijos rodo, kad nuo agrarinės, industrinės visuomenės sparčiai ir vienareikšmiškai žengiama į informacijos visuomenę (Gudauskas, 2000). Senai lauktos “informacinė visuomenė” ir “žinių ekonomika” jau tampa apčiuopiama realybe daugelio mokslininkų darbuose. Žinomi vadybos teoretikai (Sveiby,1997; Davenport ir Prusak, 1998; Edvinsson ir Malone, 1997; Stewart, 1997) teigia, kad organizacijai kur kas pelningiau tam tikrą sumą investuoti į žinias, nei tą pačią sumą išleisti materialiam turtui įsigyti.

Moksliniuose darbuose dažnai lygiagrečiai naudojami du terminai “žinių ekonomika” ir “žinių visuomenė”. Vis dėlto šios sąvokos nėra tapačios. “Visuomenė” yra kur kas platesnė sąvoka nei “ekonomika”. Visuomenė – tai individų ir organizacijų visuma, jungiama tam tikro sambūvio

susitarimo, kurio rėmuose ši visuma veikia, siekdama sutartų tikslų. Tuo tarpu ekonomiką bendriausia prasme galima apibūdinti kaip gėrybių gamybos, perskirstymo ir naudojimo sistemą tam tikroje socialinėje sistemoje – visuomenėje. Ekonominė gerovė – vienas iš pagrindinių šiuolaikinės visuomenės tikslų¹.

Žinių visuomenė investuoja į saviugdą, žinių visuomenės nariai nuolat mokosi ir siekia aukštesnio išsilavinimo; žinios ir jų pagrindu sukurtos technologijos efektyviai naudojamos pramonėje, taip didinant jos konkurencingumą bei inovatyvumą, o žinioms perduoti plačiai naudojamos moderniausios informacijos ir komunikacijos technologijos.

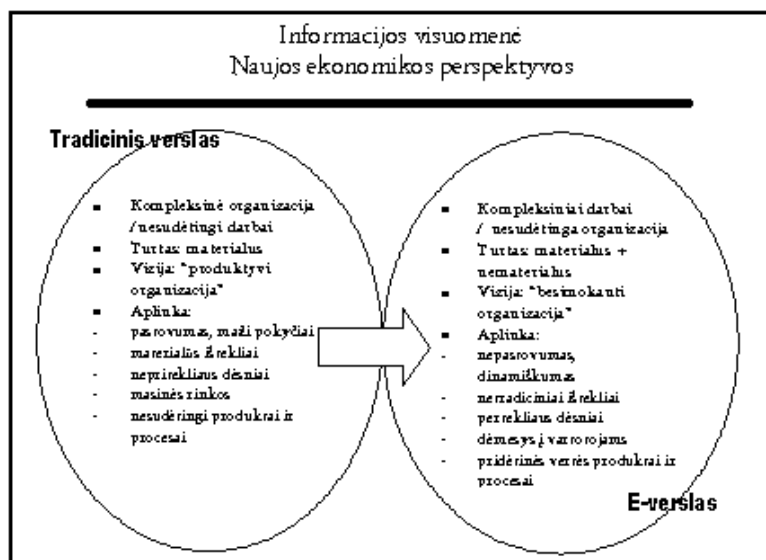
Profesorius R.Gudauskas pabrėžia, kad tai reiškia, kad vis mažiau žmonių reikia žemės ūkiui ir industrijai. Daugėja žmonių, dirbančių paslaugų ir informacinio aprūpinimo srityje. Lietuvai, neturinčiai žaliavų ir nedisponuojančiai kokiais nors kitais strateginės svarbos ištekliais, informacijos visuomenės kūrimo kelias yra gyvybiškai svarbus. Kartu tai išties unikali galimybė būti lygiaverčiais kitų šalių partneriais ir stipriais konkurentais.

Tolydžiu intensyvėjant informacinės sąveikos procesams, atsiranda globali visuomenė, kurios pagrindiniu bruožu tampa informacija ir žinios. Globalizacijos sąlygomis transformuojasi nacionalinės valstybės, kuriasi internacionalinės institucijos, formuojasi jų tinklai. Labiausiai industriniu požiūriu išsivysčiusiose valstybėse realiai modeliuojamas kitas pasaulio raidos etapo tikslas - *žinių, kompetencijos ir išminties visuomenė*. M. Porter savo veikaluose pabrėžia, jog kiekviena stipri valstybė, pasitelkusi modernią informacijos vadybą, siekia suformuoti savo strateginę poziciją bei sukurti kritinį strateginį pranašumą - savo sėkmės garantą (Porter, 1990).

Pasak R.Gudausko (2000), turi būti išvystyta valstybės idėja, galinti sutelkti dabarties ir ateities kartas. Tokia idėja dabartiniame etape gali tapti informacijos visuomenės, t.y. naujos kokybės visuomenės, kūrimas, kur valstybės, organizacijų, kiekvieno asmens informacinė kompetencija lems jų veiklos efektyvumą (žr. 1 paveikslą). Pasirengimas dirbti ir gyventi informacijos visuomenės aplinkoje tampa esmine prielaida ir bendradarbiaujant su Europos Sąjunga.

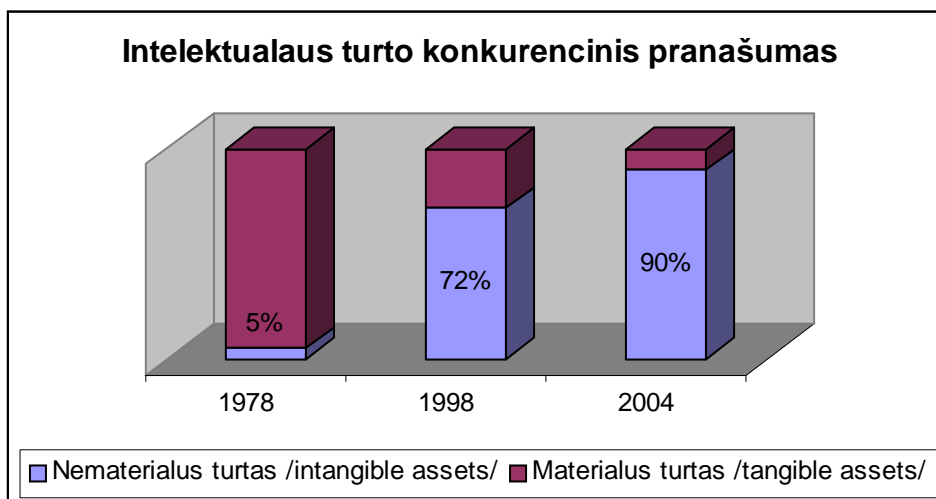
Pasaulinėje ekonomikos tyrinėtojų nuomone, kuria remiasi J.Botkin (2000), nurodoma, kad informacinėje visuomenėje pagrindinis ekonomikos variklis bei konkurencinio pranašumo pagrindas – greitesnis duomenų bei informacijos panaudojimas, palyginus su konkurentais. Pastarasis mokslininkas apibrėžia ir informacinės visuomenės formavimosi laikotarpį – 1970-1995m.

¹ *Žalioji knyga: žinių ekonomikos pradžiamokslis*. Žinių ekonomikos forumas. Vilnius, 2005, 5p.

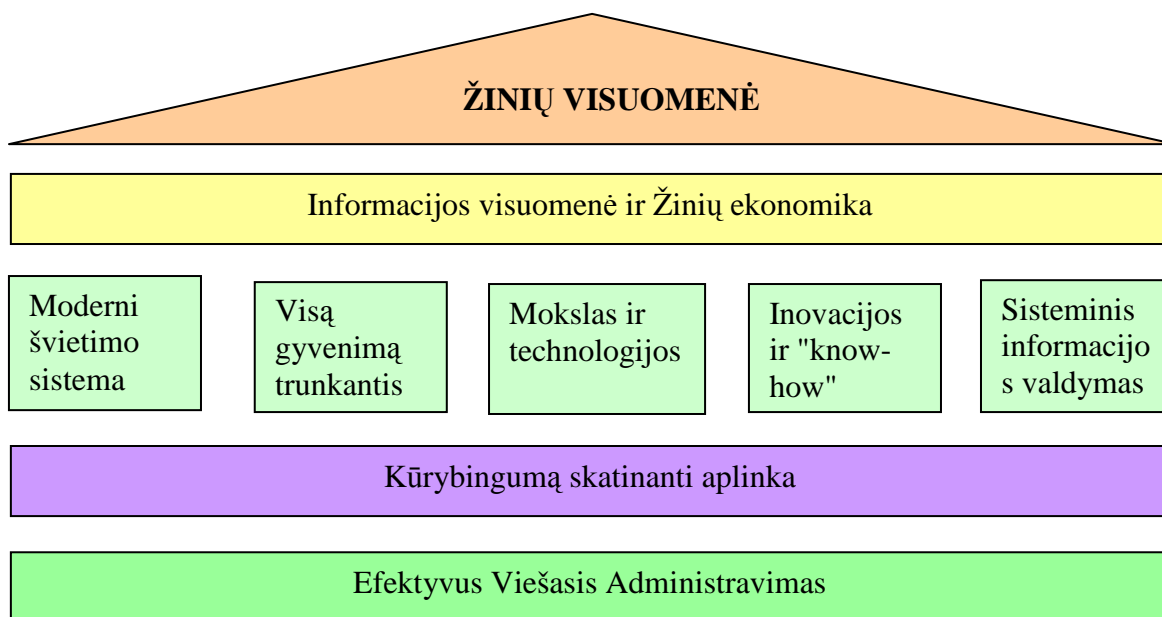


Žinių ekonomikoje, kuri pagal autorių prasidėjo 1995m., konkurenciniu pranašumu laikomas efektyvesnis kompetencijos panaudojimas bei visapusiškas dalijimasis žiniomis. Šią nuomonę pagrindžia 2 paveikslas, kuriame pavaizduotas išskirtinis nematerialaus turto panaudojimo efektyvumas palyginus su materialiojo turto panaudojimu.

2 pav. Nematerialaus turto panaudojimo efektyvumas palyginus su materialiojo turto panaudojimu, J.Botkin (2005)



Žinių ekonomika tampa svarbiausiu išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiančiu veiksniu, o žinioms imlios pramonės bei informacinių technologijų plėtotė yra būtina šalies pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga. Subalansuota šalies plėtra galima tik turint ilgalaikę šalies raidos strategiją, kurios prioritetai – žinių visuomenė ir žinių ekonomika. Šiems prioritetams įgyvendinti reikia kryptingų valdžios pastangų ir politinės valios (žr. 3 paveikslą).



1.2. Žinių ekonomikai palankios aplinkos kūrimas

Virsmas žinių ekonomika neabejotinai reikalauja tam tikrų taisyklių ir praktikų, egzistavusių tradicinėje ekonomikoje pritaikymo naujai realybei. Verslumas – gamybos veiksnys, kurio turinys – žmogaus sugebėjimas sujungti kapitalą, darbą, gamtinius išteklius, organizuoti verslą, įgyvendinti inovacijas, rizikuoti savo turtu, siekiant pelno. Verslumas daugelio autorių nuomone - žmogaus potencialas, tikėjimas, užtikrinant sėkmingą veiklą besikeičiančioje aplinkoje. Šiuolaikinis verslas – novatoriškas, kuriantis naujas technologijas. Todėl galima teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje nebėra tokio dalyko, kaip “tradicinis verslas”. Šio teiginio pabrėžimui pateikiami tradicinės ir žinių organizacijos skirtumai, žiūr. 1 lentelė.

1 lentelė. Tradicinės ir žinių organizacijos palyginimas, "Vision of the Future", Corporate Leadership Council, Washington, D.C, 2000

Tradicinė organizacija	Žinių organizacija
1. Kapitalas	Informacija
2. Nurodymai ir kontrolė	Bendra kontrolė
3. Darbo jėga valdo įrankius, mašinas	Įrankiai, priemonės ir mašinos valdo darbo jėgą
4. Rutininės, pasikartojančios užduotys	Kūrybinis, informacinis darbas
5. Darbuotojai – tai kaštai	Darbuotojai – tai investicija
6. Augimas grindžiamas kapitalu	Augimas grindžiamas žiniomis
7. Masinis gaminimas	Gamyba orientuota į vartotoją

Palankios žinių ekonomikai aplinkos kūrimą – o kartu ir visos visuomenės gerovės augimą – įtakoja verslo, politikos bei akademinė aplinkos (Drucker, 2001). Kryptingą ir sparčią žinių ekonomikos plėtrą užtikrinti gali tik glaudus šių trijų aplinkų bendradarbiavimas (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas. Žinių ekonomiką įtakančios aplinkos, J.Botkin (2000)



Žinių visuomenės (t.y. žmonių grupių, veiklą grindžiančių žiniomis) kūrimas yra pagrindinis ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys². Kaupiamos ir nuolat atnaujinamos produktyviosios žinios yra ekonomikos pagrindas. Tai vyksta plėtojant mokslo tyrimus ir praktinę veiklą, grindžiamą žiniomis ir informacinių ryšių technologijomis, integruojant į konkurencingų produktų gamybos ir paslaugų teikimo sritis verslą, mokslą bei studijas.

Apie žinių ekonomiką arba žiniomis grįstos ekonomikos kūrimą buvo prabilta tik 2000m. Tų metų gegužės 24 dieną, kai Europos Sąjungai pirmininkavo Portugalija, Lisabonoje Europos Taryba priėmė vadinamąją Lisabonos strategiją. Ji numatė iki 2010 metų ES sukurti žiniomis grįstą ekonomiką. Taigi strategija buvo sukurta artimiausiam dešimtmečiui. Vadovaujantis naujai priimta strategija, Europos Komisija parengė veiksmų planą „e.Europe“, kuriame buvo numatyti konkretūs informacinės visuomenės plėtros tikslai ir jiems įgyvendinti iškelti uždaviniai, numatytos kryptys, įgyvendinimo terminai, pažangos vertinimo kriterijai bei galimi finansavimo šaltiniai. Svarbiausieji informacinės visuomenės plėtros reikalavimai narystės ES siekiančioms valstybėms buvo išdėstyti „e.Europe+“ veiksmų plane.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo veiklos programoje įsipareigojo spartinti šalies mokslo ir technologijų pažangą, informacijos ir žinių visuomenės plėtrą. Nustatyta, kad informacinės ir žinių visuomenės plėtojimas yra vienas strateginių tikslų (prioritetų), sudarant Lietuvos Respublikos biudžetą ir rengiant atitinkamas programas.

Valstybės politikos, plėtojant žinių ekonomiką, tikslas – siekti spartaus ūkio našumo ir konkurencijos augimo, pritraukti inovacijoms imlias investicijas, kurti gerai apmokamas darbo vietas.

² Lietuvos prezidento Valdo Adamkaus pranešimas. Ūkio ministerija. Kaunas, 2004 03 03.

Valstybės politikos, plėtojant žinių ekonomiką, uždaviniai:

1. Sparčiai modernizuoti informacinę ir žinių infrastruktūrą, pritaikant ją žinių visuomenės poreikiams;
2. Siekti, kad Lietuva taptų patraukliausia investicijų į aukštųjų technologijų pramonę vieta Baltijos regione;
3. Stabdyti „protų nutekėjimą“ iš Lietuvos, kuriant gerai apmokamas darbo vietas.

Pasaulio banko 2002 m. vasario mėnesį išplatintoje ataskaitoje, skirtoje valstybėms pasirengti narystei ES, teigiama, kad jeigu šalys kandidatės nori pasiekti dabartinių ES narių ekonominio konkurencingumo lygį, jos privalo savo veiklą orientuoti į žinojimą ir naujas technologijas. Pasaulio banko atliktas 10 narystės siekiančių valstybių situacijos tyrimas parodė, kad šių šalių tyrimams ir plėtrai skirtos išlaidos, priėmimo į aukštąsias mokyklas, kompiuterių prieinamumo ir interneto mazgų skaičiai yra gerokai mažesni negu ES valstybėse; tačiau šios valstybės, tarp jų ir Lietuva, turi palankias sąlygas didinti savo konkurencingumą: tai kvalifikuota darbo jėga, dideli mokslo ir technologijų sričių pajėgumai, palyginti gerai išplėtotą ryšių infrastruktūrą ir didėjantis atvirumas užsienio prekybai.

Šiuos pastebėjimus patvirtino VŠĮ „Socialinės ir ekonominės plėtros centras“ atliktas tyrimas „Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos įžvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas“ (2007) nubrėžia ilgalaikius tikslus, kurių turėtų siekti Lietuva iki 2015 m. Tyrime akcentuojama, kad žinių ekonomikos koncepcijos įgyvendinimo Europos Sąjungoje procese vis labiau suvokiama, kad sugebėjimai kurti, perimti ir naudoti naujas žinias, yra kritiškai svarbu ekonomikos augimui ir socialinei raidai. Pastarųjų metų ekonomikos augimo teorijoje ir inovacijų politikoje imama suvokti, kad ateities ekonomikai formuoti bus labai reikšmingas socialinis veiksnys. Vienu iš konkurencinio pranašumo lemiamų veiksnių bus žmogiškųjų išteklių kiekis, kokybė bei specifinės savybės. Darbo išvadose nurodoma, kad „žinių vadyba ir organizavimas bus vienas iš pagrindinių konkurencingumo veiksnių. < . . >. Veiksminga vadyba bus koncentruota visose srityse – nuo inovacijų iki paslaugų, asmeninės savybės ir kūrybinė dvasia bus svarbiau už taisyklės ir procesus. Pagrindinis iššūkis vadybai per 5-7 metus bus žinių darbuotojų našumo didinimas diegiant naujas technologijas, vykdant mokymus ir taikant naujas organizacines formas. Todėl vidinė įmonės organizacinė praktika – žinių vadyba ir politika personalo atžvilgiu – gyvybiškai svarbūs inovatyvumo varikliai”.

Lietuvos ūkio ministerijos kartu su Lietuvos mokslo akademija suderintoje Lietuvos ūkio plėtros strategijoje (2004) pabrėžiama, kad „žiniomis besiremianti ekonomika tampa prioritetiniu Lietuvos siekiu. ES yra užsibrėžusi sukurti žinių visuomenę per artimiausią dešimtmetį; 2015 metais šioje srityje Lietuva gali būti pasiekusi panašų lygį”.

Žinių visuomenės sukūrimas Lietuvoje yra ilgo laikotarpio prioritetas, nurodantis esminę investavimo pagal šį prioritetą kryptį – sukurti aktyviai darbo rinkoje dalyvaujančią visuomenę. Ekspertai pabrėžia, kad žinių ekonomikos ir žinių visuomenės plėtra siekiant Lietuvos pažangos pasaulinėje konkurencijoje reikalauja ne tik koncepcijų bei strategijų, bet ir konkrečių sprendimų bei veiksmų artimiausiu metu. Dabartiniu metu matomi pirmieji šio dešimtmečio žingsniai kuriant žinių visuomenę ir organizuojant žinių ekonomikos principų sklaidą, apjungiant verslo, mokslo ir valstybines organizacijas: asociacija „Žinių ekonomikos forumas“ (įkurta 2000m.) organizuoja sėkmingiausios žinių ekonomikos įmonės rinkimus, tarptautinėse konferencijose analizuojami aktualūs Lietuvai žinių ekonomikos klausimai ir pan.

1.3. Žinių ekonomikos įtaka žinių vadybos atsiradimui

Globalizacija savo prigimtimi yra pirmasis toks didelis pasaulio santvarkos pasikeitimas, sukeltas būtent technologinių ir informacinių pokyčių. Tie pokyčiai iš esmės keičia ekonomikos raidą, nes tokia sąvoka kaip "vietinis verslas" ateityje išnyks. Taip pat naudojama sąvoka *regionalizacija*. Regionas XXI a. kai kuriomis prasmėmis gali tapti XX a. šalies atitikmeniu: regionu laikoma geografiškai, kultūriškai ar kaip nors kitaip apibrėžta vietovė, pakankamai vienalytiška verslo šakų požiūriu. Neegzistuojant tokiems barjerams kaip šalių sienos ar dideli transportavimo kaštai, kalbiniai ar kultūriniai barjerai, regionai (pvz., Europos Sąjungos kontekste) tampa esminiais ekonominiais vienetais (Bieliūnas, 2000).

Dvidešimt pirmame amžiuje įmonės yra priverstos konkuruoti sudėtingomis ir nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Globalizacija, spartus technologinis vystymas, naujų technologijų plėtra, žinių visuomenės formavimas priverčia įmones veikti kitaip, siekiant išgyventi ir klestėti (Malhotra, 1998). Dėmesio centre atsiranda nauji konkurencinių pranašumų formavimo šaltiniai, nauji konkurencijos būdai, nauji konkurencinį pranašumą užtikrinantys veiksniai.

Apibendrinant žinių vadybos teoretikų (Prusak L., Cohen D. Knowledge buyers, sellers and brokers: The political economy of knowledge // Thomas K. Davenport (ed.) Working Knowledge: How Organizations manage what they know. (1998)) išvalgas apie žinių ekonomikos dėsnius, galima įvardinti šiuos pagrindinius faktorius, paskatinius žinių vadybos atsiradimą:

1. *Konkurencinį pranašumą* keičia nauja pranašumo rūšis: pranašumas prisitaikant prie greitai kintančių sąlygų (*Adaptive advantage* pagal Meyers, 1999). Šiais laikais makroekonominės tendencijos ir pasaulinė ekonomika keičia nacionalinę ekonomiką ir uždaras šalis. Tokiomis sudėtingomis sąlygomis gali išgyventi tik žinių organizacija. Savo ruožtu, reali žinių organizacija galima tik tada, kai visa socioekonominė aplinka skatina žinių visuomenę ir kartu žinių verslus.

2. *Globalizacijos tendencijos* yra esminis ekonominių permainų, o kartu ir organizacijos pokyčių variklis. Vis platesnis informacijos verslų išgalėjimas verčia peržiūrėti įprastines ekonomikos teorijas, nes kai kurie dėsniai pradeda nebetikti greitai besivystančios ekonomikos sritims.

3. *Veiklos dinamika*. Tai ypač svarbus veiksnys, lemiantis žinių vadybos poreikį. Ankstesnėse organizacijose stabilioje verslo aplinkoje darbuotojai įgaudavo bei perduodavo savo žinias natūraliai ir be ypatingų pastangų. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje žinios pasensta labai greitai, mokymosi kreivės laikotarpis yra ypač sutrumpėjęs - kiekvieną savaitę šiuolaikinėje kompanijoje atsiranda kas nors naujo: technologija, nauja rinka ar nauja konkurencijos rūšis (Rugles, 1998). Dinamiškas aplinkos kitimas, trumpėjantys produkcijos gyvavimo ciklai, greitesnis mokslinių išradimų taikymas kuriant naujus produktus bei paslaugas ir didėjanti konkurencija skatina ne tik greitą organizacijos žinių kitimą, bet ir dažnus organizacijos struktūros pokyčius. Veiklos dinamika neigiamai paveikia organizacijas, kurios nėra pakankamai lanksčios ir greitos prisitaikyti prie aplinkos pokyčių: jas pradeda veikti globali konkurencija, kai prieinami tik vietiniai ištekliai ir rinkos.

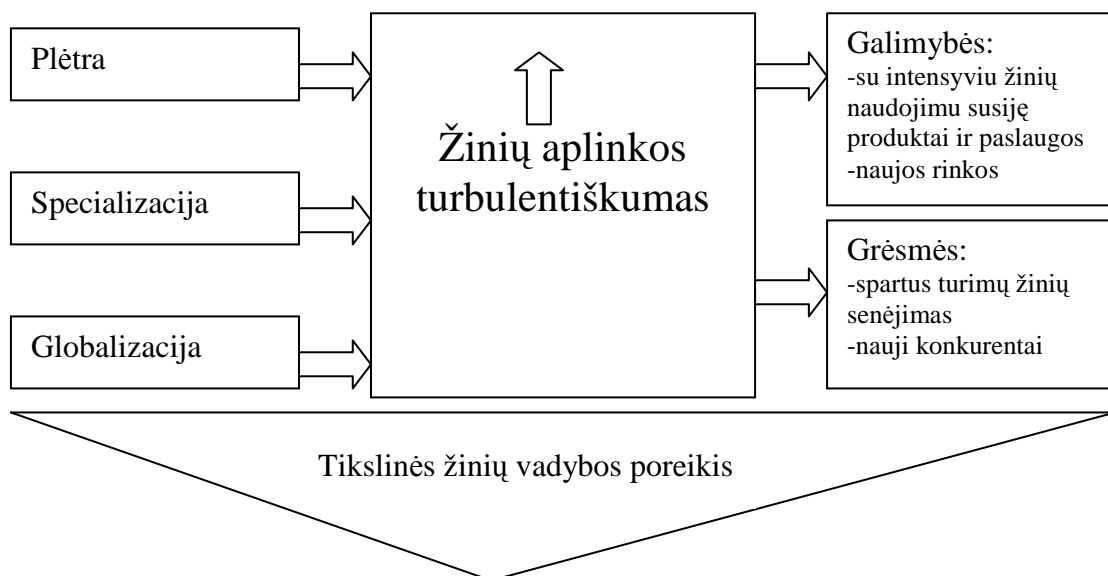
3. Šiais laikais *technologijų plėtra* įgavo milžinišką pagreitį. Didžiausią įtaką šiam procesui turi itin spartus daugelio elektroninių prietaisų "smegenų", arba mikroschemų, tobulėjimas. Įdomu tai, kad tokią sparčią raidą, iliustruodamas net konkrečiais skaičiais, jau prieš keturiasdešimt metų išpranašavo vienas iš pasaulinės procesorių gamintojos korporacijos "Intel" įkūrėjų Gordonas Moore'as. Prieš įkurdamas vieną didžiausių pasaulyje procesorius gaminančių kompanijų, 1965 metais Moore'as paskelbė dėsnį, teigiantį, jog ateityje procesoriuose esančių tranzistorių skaičius dvigubės kas 18 mėnesių. Tuomet nepagrįstu svaičiojimu laikyti teiginiai šiandien atsispindi realybėje - 1971 metais pagamintas procesorius turėjo 2.300 tranzistorių, o 2004 metais - jau 592 milijonus³.

4. Bendro žinių kiekio padidėjimas paskatino mokslinių disciplinų *specializaciją*. Prieš 100 metų visapusiškas mokslininkas galėjo būti bendrai susipažinęs su beveik visomis mokslo sritimis. Šiais laikais netgi žmonės, studijuojantys tą pačią discipliną, tačiau turintys skirtingas specialybes, gali patirti sunkumų, mėgindami suprasti, apie ką kalba pašnekovas. Pirmieji du Encyclopaedia Britanica leidimai buvo sudaryti tik dviejų mokslininkų. Šiandien, naujų leidimų sudaryme dalyvauja dešimtys tūkstančių ekspertų (pagal Badaracco, 1991).

Šių aukščiau minėtų faktorių sąveika ir poveikis žinių vadybai atskleidžiamas 5 paveiksle:

³ *Skaitmeninės pranašystės*. Serijinis leidinys "Verslo klasė", Nr.2, 2005.

5 paveikslas. Žinių visuomenės tendencijos, G.Probst, 2006



Apibendrinant mokslininkų darbus, analizuojančius žinių visuomenės tendencijas bei žinių ekonomikos dėsnius, įtakančius į naujos visuomenės raidą, pabrėžiama, kad žinių visuomenės kūrimas yra pagrindinis ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys. Kaupiamos ir nuolat atnaujinamos produktyviosios žinios yra ekonomikos pagrindas. Žinių organizacija turi kur kas daugiau galimybių sėkmingai veikti sunkiau prognozuojamoje ir greitai kintančioje aplinkoje, kurią sukuria ekonomikos globalizacijos procesai.

2. ŽINIŲ VADYBOS IŠTAKOS IR IŠŠŪKIAI

Žinių vadyba yra gana kontroversiška mokslinė disciplina (Bieliūnas, 2000). Viena vertus, dabar tai yra naujausia vadybos tendencija, šis terminas dažnai aptinkamas prestižiniuose mokslo leidiniuose. Vien mokslinių žurnalų “academic Researc Library” duomenų bazės paieškos sistema pateikia virš 5000 straipsnių, atitinkančių užklausą “žinių vadyba” (angl. Knowledge management) (Ruževičius, 2005). Kita vertus, šioje srityje dirbantys specialistai ir mokslininkai teigia, jog kol kas žinių vadybai trūksta aiškumo ir apibrėžtumo, nes į žinių vadybos rūbą bandoma vilkti pačias įvairiausias vadybos tendencijas. Žinių vadyba iki šiol dažniau vartojama daugiau kaip skambus terminas nei reali koncepcija, kuria būtų grindžiama daugumos organizacijų veikla (Malhotra, 1998).

Žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei. Tai yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurioje didžioji dalis dedamųjų yra neišreikštinis: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas.

2.1. Žinių vadybos samprata

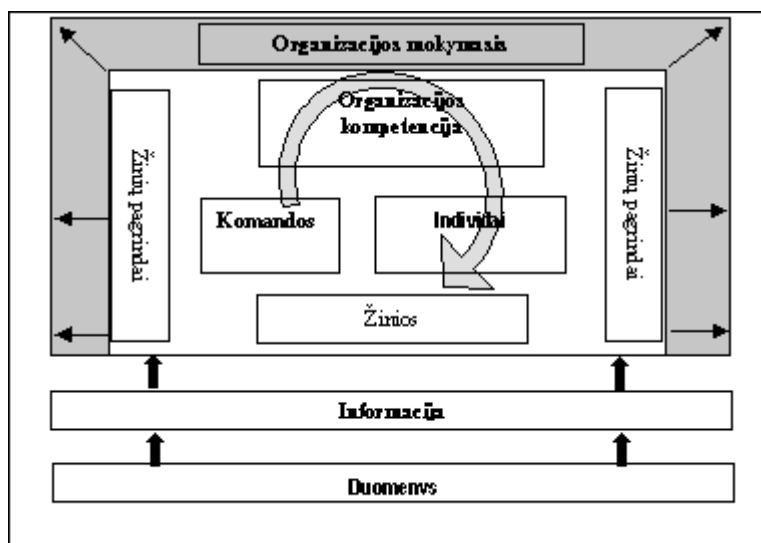
2.1.1. Žinių sąvoka

Analizuojant žinių vadybos esminius principus, visų pirma naudinga išnagrinėti žinių sąvoką. Kalbant apie žinias, reikia atskirti jas nuo duomenų ir informacijos. Iš šių trijų sąvokų, mažiausiai diskusijų kyla dėl duomenų apibrėžimo; duomenys – tai atskiri simboliai, skaičiai ar vaizdai (Bellinger, 2004). Informacija dažniausiai apibrėžiama kaip apdoroti ir pagal tam tikrus kriterijus sugrupuoti duomenys. Informacija turi būti suprasta – tai svarbiausias skirtumas tarp informacijos ir duomenų; jei asmuo suvokia kažko prasmę – tai jam tampa informacija, jei ne – tai duomenys – simbolių ar/ir kodų rinkinys. G.Probst (2006) pateikia išsamesnį skirtumų tarp šių sąvokų apibūdinimą, akcentuodamas, kad informacija nurodo dabartinę ar buvusią tam tikros veiklos sistemos būklę. Žinios eina dar toliau: jos leidžia prognozuoti, nustatyti priežastinius ryšius arba pateikti nurodymus, ko imtis (Born, 1993).

Apibendrinus autorių nuomones galima teigti, kad žinios – tai duomenys, faktai ir informacija, kurie yra žinomi ir kurie gali būti perduoti kitiems įvairiomis formomis arba žmogaus žinojimo visuma, besiremianti asmenine patirtimi ir mąstymu. Tai pagrindinis organizacijos turtas ir

kritinis konkurencinio pranašumo šaltinis (Lester, 1996; Lloyd, 1996; Marshall, Prusak, Sphillberg, 1996; Aliaga, 2000; Sveiby, 1997). Judėjimas simbolių, duomenų, informacijos lygiais link žinių – vadinamas praturtinimo procesu (Probst, 2000) (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas. Organizacijos žinių struktūra, G.Probst, 2006



Skirtingi tyrinėtojai žinias skirsto įvairiai: P. Hildreth ir C. Kimlbe išskiria kietąsias ir minkštąsias (ang. Hard and Soft knowledge), kur kietosiomis vadinamos tos žinios, kurias žmonės gali lengvai išreikšti, o minkštosiomis – tos, kurios negali būti išreiškiamos (P. Hildreth ir kt., 2002). E. Conklin išskiria formalias (žinios, kurios užfiksuotos įvairiuose dokumentuose ir kuriomis galima lengvai dalintis) ir neformalias žinias (tai žinios, kurios naudojamos, kuriant formalias žinias).

Bene labiausiai paplitęs tarp tyrėjų yra žinių skirstymas į teorijas, akcentuojant ne tik jų skirtumus, bet jų integraciją:

1. Michael Polanyi žinių teorija (1989);
2. Nonaka & Takeuchi žinių kūrimo teorija (1995).

Šias teorijas naudinga aptarti išsamiau, siekiant suvokti skirtingų žinių vadybos požiūrių esmę.

Michael Polanyi žinių teorijoje žinias skirsto į išreikštas (ang. Explicit) ir neišreikštas (ang. Tacit). Išreikštos žinios – tai žinios, kurios gali būti perduodamos, o neišreikštas žinias M. Polanyi apibūdina, kaip pasąmonėje glūdinčias, susijusias su asmenine patirtimi, todėl sunkiai perduodamas ar visai neperduodamas (žiūr. 2 lentelę).

2 lentelė. Neišreiškiamų ir išreiškiamų žinių bruožai (Polanyi, 1989)

Neišreiškiamos žinios	Išreiškiamos žinios
Glūdi pasamonėje	Formaliai išreikštos
Turėtojas nežino apie jas	Turėtojas žino apie jas
Sunkiai arba iš viso neišreiškiamos	Fiksuotos
Pagrįstos patirtimi	Susistemintos
Perduodamos tiesiogiai sąveikaujant	Saugomos saugyklose (duomenų bazėje) arba dokumentuotos (raštu, vaizdo ir garso įrašu, skaitmeniniu pavidalu)
Lieka nepastebėtos	Gali būti peržiūrėtos ar išgirstos
Laikomos savyje	Dalijamasi su kitais
Priklauso turėtojui	Priklauso organizacijai

M. Polanyi žinioms apibūdinti formuluoja tris pagrindines tezes (pagal Karl Eric Sveiby, 1997):

1. Tikri atradimai negali būti paaiškinti aiškiai išreikštu taisyklių ir algoritmų rinkiniu.
2. Žinios yra viešos ir kartu labai asmeniškios.
3. Žinios, glūdinčios po išreiškiamomis, yra fundamentalesnės, nes visos žinios yra neišreiškiamos arba iš jų kyla.

Iš esmės, visos trys tezės remiasi požiūriu, kad neišreikštos žinios yra svarbesnės, nes nuo pastarųjų priklauso, kaip toliau plėtosis žmogaus suvokimas ir kaip didės jo žinių “bagažas“. Pirma tezė nurodo, kad vien tik nustatytos žinių sklaidos taisyklės ir algoritmai, negali užtikrinti atradimų, t.y. naujų žinių sukūrimo – vadinasi, atradimams būtinos neišreikštos žinios. Žinių viešumo ir priklausomybės nuo individo principą paaiškina anksčiau minėta duomenų, informacijos ir žinių sąsajų schema; viena vertus, žinios yra viešos, nes skleidžiamos viešai, kita vertus – labai asmeniškios, nes priklauso nuo individualių žinių ir patirčių. Paskutinę tezę patvirtina požiūris, kad tas, kas perduoda žinias, žino daugiau, nei gali išreikšti.

Žinių skirstymas yra glaudžiai susijęs su jų integracija, nes tiek išreikštos, tiek ir neišreikštos žinios siejamos su žmogiškaisiais ištekliais ir tai yra visai logiška, nes ir pirminis žinių teikėjas, ir galutinis gavėjas yra žmonės, kurie tas žinias gauna, kuria ir skleidžia. Taigi, siekiant kuo efektyviau perduoti žinias tam tikrais kanalais ir juos kuriant, būtina kuo geriau suvokti, apie kokias žinias kalbama, nes atsižvelgiant į žinių tipą, jų ypatybes, įmanoma sukurti operatyvesnius žinių perdavimo kanalus ir priemones.

Nonaka&Takeuchi žinių kūrimo teorijoje analizuoja žinių virsmą iš neišreikštų į išreikštas ir atvirkščiai. Remdamiesi M.Polanyi žinių skirstymu pagal jų išreiškiamumo lygį, apibūdino žinių kūrimo procesus organizacijoje. Teorijoje teigiama, kad žinioms kurtis būtina socialinė sąveika arba

kūrybiškas žmonių bendravimas, kurio metu žinių virsmas realizuojamas per išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių sąveiką (žr. 3 lentelę) keturiuose etapuose:

1. socializaciją,
2. išreiškimą (eksternalizacija),
3. kombinaciją,
4. įsisavinimas (internalizacija).

3 lentelė. Išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių sąveika, Nonaka&Takeuchi, 1995

Nuo/iki	Neišreikštos žinios	Išreikštos žinios
Neišreikštos	<u>Socializacija</u> Dalinimosi patirtimi procesas, kai neišreiškiamų žinių pagrindu kuriamos naujos neišreiškiamos žinios – bendri protiniai modeliai ir praktiniai įgūdžiai	<u>Eksternalizacija</u> Pasireiškia susietų su kontekstu žinių pavertimu atskirais nuo konteksto faktais. Naudojamos metaforomis, kurios padeda suteikti idėjoms apčiuopiamą formą.
Išreikštos	<u>Internalizacija</u> Įsisavintos ir integruotos naujos žinios transformuojamos į praktinius įgūdžius ir tampa vertingu organizacijos turtu.	<u>Kombinacija</u> Vyksta esamas išreiškiamas žinias rūšiuojant, papildant, jungiant bei kategorizuojant. Taip sukuriama naujos kito lygio žinios.

Kiekviena iš minėtų žinių transformacijų yra būdinga skirtingoms “žinių aplinkoms” ir yra sudėtinė žinių vadybos dalis.

Žinių vadybos sąvoka

Žinių vadyba suvokiama ir suprantama įvairiai, priklausomai nuo stebėtojo požiūrio kampo. Šiuo metu dar nėra visuotinai pripažinto žinių vadybos modelio, nesutariama net koks šios disciplinos amžius. Kai kurie tyrėjai (Wiig, 1999) teigia, kad žinių vadyba nėra įmanoma be naujausių kompiuterinių technologijų, ir sieja šios disciplinos atsiradimą su jų atsiradimu ir plėtojimu. Kiti mokslininkai tvirtina, kad žinių vadyba nėra nauja sąvoka – tiesiog ji naujai struktūruota ir yra palaikoma naujų technologijų, terpių bei įrangos (Ives, 1997). Autoriai, palaikantys šią nuomonę, teigia, kad žinių vadybos istorija prasideda nuo seniausių civilizacijų – pirmosios žinių vadybos apraiškos (žinių užrašymas, saugojimas ir naudojimas) pasirodė jau prieš

3000 metų pradėjus naudoti dantiraštį. Kompiuterinių technologijų atsiradimas ir jų tobulėjimas padėjo pamatą moderniai žinių vadybai.

Pagal Bassi (1997) žinių vadyba (toliau ŽV) – tai procesas, kurio metu žinios kuriamos, įgyjamos bei naudojamos, užtikrinant organizacijos veiklos efektyvumą. Tam tikslui žinios dokumentuojamos bei kodifikuojamos, naudojant šiuolaikines duomenų bazines ar komunikacijos kanalus. Išsamesni ŽV apibrėžimai pabrėžia visas proceso dedamąsias bei jų atitikimą organizacijos poreikiams ir strategijai (Herling, Provo, 2000). Ši tezė išskėlė intelektualaus kapitalo svarbą organizacijos sėkmei ir jos konkurenciniam pranašumui, išskiriant intelektualaus kapitalo sudėtines dalis: žmogiškąjį, struktūrinį bei klientų kapitalus (Stewart, 1997).

Apibendrinus skirtingų autorių ŽV apibrėžimus, jų požiūrių skirtumus, įmanoma nustatyti daugumai sąvokų bendrų elementų:

1. ŽV apima visos organizacijos procesus; tai priemonė, o ne tikslas;
2. Duomenys, informacija, žinios – o kartais išmintis – tai elementai, kuriuos galima rasti daugelyje ŽV apibrėžimų;
3. Šie paminėti elementai nurodomi kaip priemonės užtikrinti pranašesnius rezultatus arba padidinti verslo vertę;
4. Technologijos minimos kaip svarbi ŽV prielaida;
5. Žmonės ir organizaciniai tikslai minimi dažniausiai tiesiogiai.

Pasak J.Ruževičiaus (2005), ŽV pagrindinis tikslas – tai organizacijos žinių išteklių panaudojimas ir plėtojimas organizacijos tikslams siekti.

S.P.Raub (2001) teigia, kad ŽV – tai subtili pusiausvyra ir sinerginė sąveika tarp technologijų, žmonių ir organizacijos, siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencingumą itin dinamiškoje aplinkoje.

Apibendrinus galima teigti, kad žinių vadyba – tai procesas, kai organizacijos aplinkoje valdomas žinių srautas identifikuojamas, kuriamas, plėtojamas, naudojamas bei platinamas taip, kad kasdieninis sprendimų priėmimas būtų efektyvesnis ir naudingesnis, taip sukuriant išskirtinį konkurencinį pranašumą bei klientams teikiamą vertę.

Žinių vadybos mokslo kryptys

Žinių skirstymas į išreikštines ir neišreikštines suponavo skirtingų požiūrių išsivystymą, kuris realiame gyvenime pasireiškia organizacijoms praktiškai diegiant žinių vadybą.

Ankstyviausio požiūrio šalininkai (Davenport, Prusak, 1998) teigia, kad visos žinios gali būti išreikštinės, jų vadyboje vienas iš lemiamų veiksnių - informacijos technologijos. Šiuo atveju daugiausia dėmesio kreipiamą į žmonių žinias, kurios yra išsaugotos kompiuterinėse duomenų

bazėse ir paskirstomos organizacijos IT tinklais, naudojant įvairius komunikacinius kanalus. Šis požiūris pavadintas kaip *objektyvusis*.

Sekančio požiūrio atstovai (Itami, 1987; Sveiby, 1997; Nonaka, Takeuchi, 1995) atsiriboja nuo IT, kaip pagrindinio veiksnio, akcentavimo ir teigia, kad pagrindinės žinios organizacijoje yra neišreikštinės, ir jų valdyti įprastiniais metodais neįmanoma. Jų manymu, žinių vadybai svarbiausi "intelektinis kapitalas" ir organizacijos sugebėjimas mokytis. Šio, *subjektyviojo* požiūrio šalininkai akcentuoja individų su tam tikrais gebėjimais ir patirtimi valdymą, pabrėždami žmogiškųjų išteklių vadybos bei organizacinės kultūros vystymo svarbą.

Trečiojo požiūrio šalininkai apjungia du ankstesnius ir pabrėžia, kad efektyvus žinių valdymas organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo technologijų, metodų ir žmonių sąveikos. Tokiu būdu organizacija savo dėmesį sutelkia į visus su žiniomis susijusius veiksmus, kurie ugdo organizacijos gebėjimus efektyviai veikti (Ruževičius, 2005; Atkočiūnienė, 2006).

Įdomus ir naudingas tyrimas buvo atliktas 2005-2006m., kai Vilniaus universiteto verslo informacijos vadybos ir informologijos studentai ištyrė žinių vadybos praktinį taikymą Lietuvos ir Olandijos organizacijoje. Tyrimas atskleidė, kad skiriasi organizacijų požiūriai į žinių vadybą: Lietuvos organizacijose vyrauja objektyvusis, o Olandijoje – subjektyvusis požiūris. Tyrėjai teigia, kad skirtingi požiūriai gimsta iš skirtingo žinių vadybos supratimo, o priežastis - skirtinga organizacinė kultūra ir žinių dalijimosi rezultato dviprasmiškumas. Atsakydami į klausimą, ar tai lemia nacionalinės kultūros skirtumai, tyrėjai iškelia hipotezę, kad Lietuvoje vyrauja vyriškoji kultūra, kuriai svarbūs yra asmeniniai laimėjimai ir statusas. Tai trukdo bendrauti ir dalytis žiniomis, todėl taip galima paaiškinti, kodėl Lietuvos organizacijos teikia pirmenybę objektyviam požiūriui.

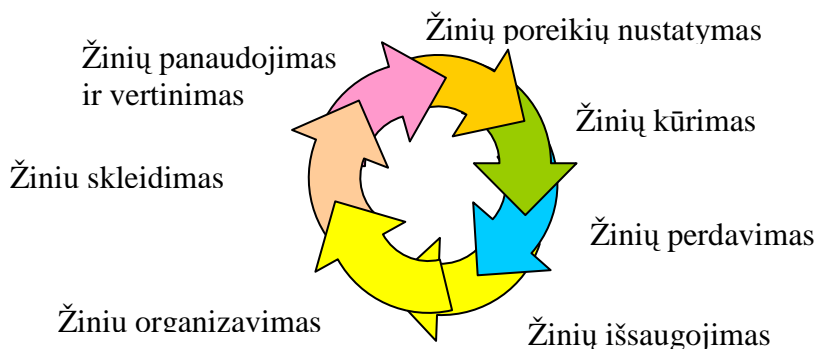
Žinių vadybos procesai

Žinių vadybos proceso grandys skirtingų autorių yra išskiriamos gana įvairiai, tačiau esminiai etapai išlieka tie patys. Atsižvelgiant į žinių valdymo proceso tikslus, yra pabrėžiamos skirtingos proceso dalys. Paprastai yra išskiriami tokie žinių valdymo proceso etapai:

1. Žinių poreikių nustatymas;
2. Žinių kūrimas;
3. Žinių perdavimas;
4. Žinių išsaugojimas;
5. Žinių organizavimas;
6. Žinių skleidimas;
7. Žinių panaudojimas.

Žinių vadybos procesai apibrėžiami kaip organizacijoje inicijuojamos ir palaikomos veiklos, kurių visuma ir sinerginė sąveika užtikrina žinių vadybos efektyvumą organizacijoje (žr.7 paveikslą).

7 paveikslas. Žinių vadybos procesų cikliškumas, O'Dell, 1998



Šio žinių gyvavimo ciklo užduotis - prižiūrėti žinias nuo jų atsiradimo iki jų visapusiško integravimo į organizacijos procesus.

Remiantis žinių valdymo ciklo schema, pirmame žinių valdymo proceso etape nustatomi poreikiai, kurie priklauso nuo organizacijos savybių, tikslų ir strategijos. Nustačius žinių poreikį, vyksta žinių kūrimo procesas – šį etapą sudaro reikiamos informacijos, būtinos naujų žinių sukūrimui, nustatymas ir įsigijimas bei kūrybinis procesas, integruojantis gautą informaciją į individų patirtį ir turimas žinias. Svarbu pabrėžti, kad žinių kūrimo procese gali dalyvauti ne vienas asmuo; t.y. surinkti informaciją, į poreikius gali vienas žmogus, o ją apdoroti ir sukurti naujas žinias gali jau kitas individas. Akivaizdu, kad sukurtas žinias reikia tinkamai organizuoti ir saugoti, kad užtikrintų kitą žinių valdymo etapą – žinių sklaidą. Nuo žinių sklaidimo proceso efektyvumo priklauso žinių panaudojimo galimybės; žinių sklaidimas susijęs ne tik su technologiniais aspektais, bet ir su žmogiškaisiais psichologiniais, nes dalijimasis žiniomis nėra natūralus procesas, todėl šis procesas turi būti nuolat skatinamas. Kitas etapas – žinių panaudojimas ir vertinimas; šie etapai pavaizduoti lygiagrečiai, nes jų eiliškumo tvarka gali kisti. Viena vertus, norint įvertinti žinias, būtina jias panaudoti ir nustatyti, kokią naudą tai atnešė individui, organizacijai, kita vertus, siekiant kuo didesnės naudos, stengiamasi pirma įvertinti žinias ir jų pritaikymo galimybes, o tik paskui pritaikyti jas veikloje.

2.2. Šiuolaikinės organizacijos požymiai

Didėjantis pokyčių greitis, o kartu ir konkurencija yra ta veikiančioji jėga, kuri priverčia organizaciją daryti vidinius pokyčius siekiant adaptuotis. Žinių vadybą gana tiksliai apibrėžia frazė: *"Sugebėjimas surinkti ir panaudoti tai, ką darbuotojai žino, siekiant panaudoti tai inovatyvių produktų bei paslaugų kūrimui bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais"* (Neef, 1997). Čia susiduriama su esmine problema: žinios yra asmeninės ir subjektyvios, tuo tarpu organizacijos veikla reikalauja efektyvaus jų perdavimo. Iš čia atsirado terminai *besimokanti organizacija* (angl. *Learning organisation*), *moksloji bei žinojimo organizacija* (Augustinaitis, 2001) ar *šiuolaikinė, ateities organizacija*.

Šiame darbe šiuolaikinės organizacijos apibrėžimas remiasi ne laiko išmatavimais, bet iššūkiais, su kuriais organizacija susiduria veikdama žinių ekonomikos ekosistemoje: veiklos dinamiškumas, radikalių pokyčių reikalaujanti išorinė aplinka, konkurencinių pranašumų paieškos, globalizacijos pasekmės ir pan.

Kai visa ekonomika yra pagrįsta žiniomis, kai informacija, žinios ir mokymasis yra pagrindiniai resursai, o gyvenimo ir mokymosi, kūrybos įkvėpimas suteikia galingą įvaizdį, išskyla idėja, kad gali būti sukurtos organizacijos, kurios idealiai atitiktų skaitmeninio (digital) amžiaus reikalavimus.

Kaip pabrėžia A. Augustinaitis (2001), kiekviena efektyviai veikianti organizacija savo naudai ir efektyvumui siekia apjungia žinių ir informacijos duomenų bazes, žmonių sugebėjimus. Taip pat sunku rasti organizaciją, sėkmingai veikiančią mūsų dienomis ir netaikančią savo veikloje integruotos komunikacijos principų.

Visus šiuos šiuolaikinės organizacijos apibūdinimus jungia ypač svarbus aspektas – žinių valdymas yra pripažįstamas kaip natūrali veikla, vienodai būdinga visiems struktūriniais lygmenims. Pažymėtina, kad subjektyvaus požiūrio į žinias šalininkai analizuoja organizacinę struktūrą kaip susijusią su žinių valdymo įgyvendinimu; teigiama, kad žinių valdymui yra palankesnė lanksti arba organinė organizacinė struktūra, nes ji leidžia greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius ir operatyviau kurti reikiamas žinias bei priimti tinkamus sprendimus. Mokslininkai akcentuoja, kad informacijos apdorojimas ir platinimas turi daug mažiau įtakos organizacijos sėkmei, nei organizacijos darbuotojų mokymasis ir žinios (Bieliūnas, 2000).

2.2.1. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai

Įmonės sėkmės formulės ieškota visais laikais. Šiuo klausimu sukurta nemažai hipotezių ir teorijų. Tiek mokslininkams, tiek verslininkams visuomet buvo įdomu, kodėl vienos įmonės ilgas

metus vykdo sėkmingą veiklą, o kitos, tik pradėję savo veiklą arba vėliau, žlunga? Darbe analizuojamos problemos aspektu taip pat nagrinėsime, kiek įmonės sėkmę lemiantys veiksniai gali būti siejami su žinių vadybos principais.

XX-tame amžiuje svarbiu mokslinio tyrinėjimo objektu tapo eilė Japonijos firmų, pasiekusių išskirtinų rezultatų savo veikloje. Pasak R. Jucevičiaus (1996) Japonijos firmų sėkmė pasaulinėje rinkoje daug lėmė, kad organizacijų veiklos filosofijos ir kultūros klausimai taptų svarbia mokslinių tyrimų sritimi.

R. Jucevičius tam tikrą sėkmės veiksnių sąlyginumą analizuoja lyginant veiksnius, pateikiamus dvejose skirtingose, tačiau specialistų ypač vertinamose monografijose – T. Peters ir R. Waterman „Siekiant tobulumo“ („In Search of excellence“, 1982) ir J. O'Tolle „Avangardinis valdymas“ („Vanguard management“, 1985). Šiuose darbuose nurodytos sėkmę lemiančių veiksnių grupės orientuotos į socialinius ir žmogiškuosius aspektus, nors patys akcentai ir skiriasi. T. Peters ir R. Waterman (1982) pateikia tokius „sėkmės veiksnius“ arba šiuolaikinių organizacijų požymius:

1. Polinkis į veiklą, iniciatyvumas;
2. Paprasta forma, „lankstus“ personalas;
3. Nuolatinis kontaktas su vartotojais;
4. Veiklos efektyvumo siekiama per žmones;
5. Veiksmų laisvė, autonomiškumas;
6. Pagrindinių veiklos verčių akcentavimas;
7. Rėmimasis tuo, ką organizacija geriausiai moka (žino);
8. Savalaikė ir sisteminga kontrolė.

Tuo tarpu J. O'Tolle (1985) pateikia tokius sėkmingai valdomų organizacijų požymius:

1. Orientacija į žmones;
2. Aiškūs organizacijos lyderiai;
3. Įmonėje siekiama darbuotojų stabilumo;
4. Orientacija į vartotojus;
5. Orientacija į ilgalaikę perspektyvą;
6. Nuosavybės jausmo ugdymas;
7. Antrepreneriškumas.

Vertinant šiuos požymius žinių vadybai keliamų tikslų kontekste, galima pateikti apibendrintą požiūrį, kur šiuolaikinė organizacija turi skirti daugiausia dėmesio:

1. Sistemingam problemų sprendimui;
2. Eksperimentams su naujais metodais;
3. Žinių platinimui visoje organizacijoje;
4. Mokymuisi iš savo patirties ir istorijos;

5. Mokymuisi iš kitų organizacijų geriausių praktikų ir patirties (Probst, 2006).

G. Morgan (1998) teigia, kad šiuolaikinė organizacija :

- turi turėti gerą atmintį, kuri organizuojama ir yra prieinama įvairiais decentralizuotais būdais,
- turi sugebėti apdoroti didelius informacijos srautus ir naudoti juos skirtingiems poreikiams tenkinti,
- turi sugebėti priimti sprendimus ir efektyviai dirbti, kai organizacijos narių yra susiformavę skirtingi požiūriai,
- turi turėti individus, komandas ir kitus junginius, kurie galėtų susitvarkyti vykdant, įveikiant pokyčius ir rasti būdus prisitaikyti prie jų ir kaip patogiau organizacijai juos sutvarkyti,
- turi veikti net tada, kai daugelis organizacijos sekcijų negali veikti, arba jų veikla yra neefektyvi,
- jų galimybės, protas, kontrolė turi būti paskirstyti taip, kad, iškilus būtinybei, bet kokiam organizacijos vienetui būtų suteikiama galimybė tapti svarbia visumos dalimi,
- turi sugebėti augti, vystytis ir keistis priklausomai nuo besikeičiančios išorinės aplinkos ir patirties (Morgan, 1998, p. 92).

Šiuolaikinės organizacijos, turi sugebėti:

- stebėti, jausti, skanuoti svarbiausius išorinės aplinkos aspektus,
- susieti šią informaciją su veiklos nuostatais, kurie valdo organizacijos (sistemos) veiklą,
- surasti žymius nukrypimus nuo šių normų,
- vykdyti naujus veiksmus, kurie padėtų išspręsti šiuos nukrypimus.

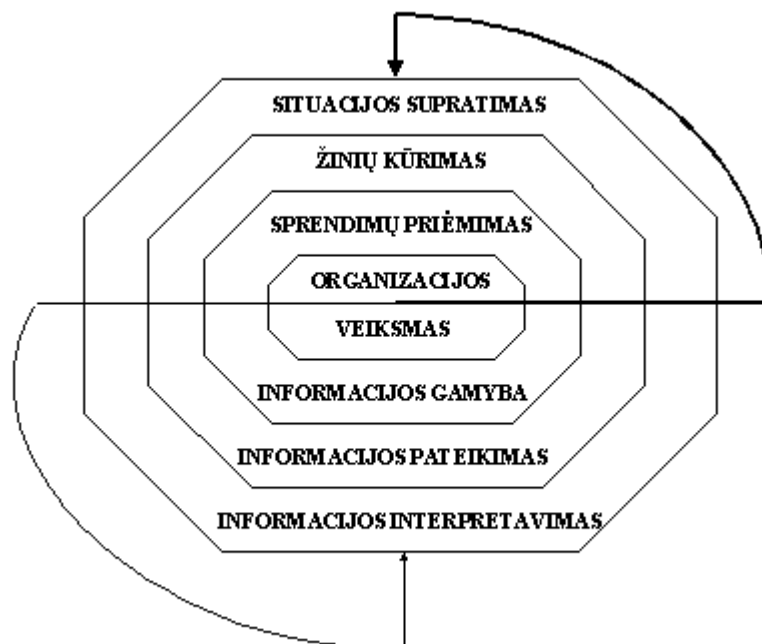
2.2.2. Šiuolaikinė organizacija – atvira sistema

Šiuolaikinėje organizacijoje žinių valdymo poreikį iššaukia būtinybė prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Organizacijos aplinką sudaro institucijos arba jėgos, esančios už organizacijos ribų ir galinčios turėti įtakos jos veiklai bei ne mažiau svarbios - vidinės organizacijos jėgos, sąveikaujančios su išore. Taikydama žinių valdymo principus organizacija reaguoja į aplinkos sukeltus pokyčius arba juos inicijuoja.

Kaip organizacija sąveikauja su aplinka, kokią įtaką daro viena kitai – jau senai yra vienas iš svarbesnių tyrinėjamų objektų. Juo dinamiškesnė ir netikresnė aplinka, juo didesnio lankstumo reikalauja įmonės valdymas, pabrėžiant žinių kaip strateginio išteklių teikiamą naują pokyčiams valdyti (Robbins, 2003). Atvira vadinama tokia organizacija, kuri įvairiais ryšiais susieta su išorės aplinka, iš aplinkos gauna ir aplinkai perduoda medžiagas, informaciją, sprendimus ir kt. (Zakarevičius, 2003).

Svarbu suvokti, kad kiekvienoje organizacijoje, kurioje yra nuolat mokomasi, kurioje yra stebima išorinė aplinka ir norima prie jos prisitaikyti, vyksta tam tikri procesai, kurie turi įtakos susidarant nuomonei, kuriant tam tikras žinias, priimant sprendimus ir taip veikiant organizacijos pasirenkamą reakciją ir veiksmą (žr. 8 paveikslą). Visi šie procesai yra atliekami priklausomai nuo gaunamos informacijos, kuri pirmiausia yra atitinkamai interpretuojama. Informacijos suvokimas atspindi pačios organizacijos ar atskirų individų turimą, sukauptą informaciją, taip pat priklauso nuo turimų žinių, patirties, įgūdžių. Vėliau ta informacija yra papildomos turimos žinios ir jau sukurti tam tikri atitinkamos veiklos ir elgesio scenarijai tokiu būdu sukuriama naują informaciją, kuri ir yra svarbi analizuojant organizacijos aplinką, stebint ją, darant tam tikrus veiksmus ir pan. Informacijos kūrimas ir vystymas yra strategiškai svarbus trijose pagrindinėse organizacijos veiklos sferose (išorinės aplinkos stebėjimas ir vertinimas; informacijos ir žinių gyvavimo cikliškumą užtikrinančios priemonės; efektyvius sprendimų priėmimas), kurios užtikrina organizacijos galimybę augti ir prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų (Choo, 1998).

8 paveikslas. Organizacijos reakcija į aplinkos poveikį, Choo, 1998



Daugelis mokslininkų organizaciją nagrinėja bendrosios sistemų teorijos aspektu. Vieni autoriai į organizaciją žiūri kaip į uždara, o kiti – kaip į atvirą sistemą. Dabar jau sunkoka aptikti darbų, propaguojančių šį požiūrį į organizaciją, kaip į uždara sistemą. Tai yra galinčią veikti atskirai nuo aplinkos. Požiūris į organizaciją kaip į uždara sistemą daugiausia laikėsi klasikinės biurokratinės organizacijos teorijos atstovai – F. W. Taylor, M. Weber, H. Fayol ir kiti. Kartu šie mokslininkai vieni pirmųjų akcentavo šio požiūrio trūkumus ir tuo sudarė prielaidas požiūris į organizaciją kaip į atvirą sistemą formavimuisi.

Požiūrio į organizaciją kaip į atvirą sistemą esmė visų pirma ta, kad tarp jos ir aplinkos nuolat vyksta įvairių resursų mainų procesai. Aplinka veikia visus sistemos elementus ir ne tik teikia resursus ir gauna veiklos rezultatus, bet ir nulemia visas veiklos galimybes (Jucevičius, 1996).

Vėliau, sisteminės organizacijos teorijos veikiamą, susiformavo kontinentinė, arba atsitiktinumų, neapibrėžtumų teorija. Čia laikomasi požiūrio, kad organizacijos ir aplinkos tarpusavio santykiai daugiausia priklauso nuo situacijos. Laikantis tokio požiūrio, tiek teoretikų, tiek ir praktikų vadybininkų ir vadovų veikla turi būti lankstesnė ir adaptyvesnė, priimant valdymo sprendimus. Pasak J. Galbraighto (1970), pati organizacija – savotiškas procesorius, per informacijos apdorojimą sprendimų procese susiejantis organizacijos tikslingą veiklą su jos aplinka. Norint efektyviai sąveikauti su aplinka, reikia koordinuoti skirtingų organizacijos komponentų sąveiką, o pakitus aplinkai, keisti ir šiuos koordinacinius elementus. Organizacijos, siekdamos ekonominio efektyvumo, turi atitikti išorinės aplinkos diferenciacijos ir integracijos lygio reikalavimus, nors šie procesai yra priešingi savo esme.

Ypatingai svarbią reikšmę organizacijos, kaip atviros sistemos, gyvenime turi jos santykiai su išorės aplinka bei vidaus situacijos tyrimas. Todėl, tyrinėjant šiuolaikines organizacijas, situacijos analizė yra neatsiejama šių tyrimų dalis.

Strateginė situacijos analizė. Mokslinėje literatūroje pateikiama eilė organizacijos aplinkos analizės metodų. R. Jucevičius (1996) pateikia bendrąją organizacijos strateginės situacijos analizės logiką - esamosios strategijos efektyvumo ir tolesnio jos taikymo perspektyvumo įvertinimą:

1. Organizacijos silpnų ir stiprių savybių, taip pat grėsmių įvertinimas.
2. Galėjimo konkuruoti kaina, įvertinimas.
3. Konkurencinės pozicijos įvertinimas.
4. Išvadų apie bendrą strateginę jos situaciją padarymas.

Išskirtinai mokslininkų vertinamas yra organizacijos silpnų ir stiprių savybių, taip pat grėsmių ir galimybių. Mokslinėje literatūroje šis metodas žinomas kaip SWOT, arba TOWS metodas. Jo esmė - išsiaiškinti minėtuosius aspektus, parengti subalansuotas strategijas. Įvairūs autoriai SWOT analizę atlieka pagal skirtingas metodikas. Bendrą SWOT analizės logiką R. Jucevičius išreiškia tokia nuoseklių veiksmų seka:

1. Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas.
3. Organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas.
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

SWOT analizės metodas plačiai taikomas praktikoje, rengiant organizacijų strategiją ar marketingo planus. Pagrindinė taikymo problema - kaip surinkti patikimą informaciją.

S. Stoškus; D. Beržinskienė (2005) organizacijos situacijos tyrimui pateikia 15 analizės žingsnių klausimyną. Tai labiau detalizuota nei SWOT analizėje aplinkos tyrimo metodika. Organizacijos situacinė analizė skaidoma į vidinės ir išorinės aplinkos tyrimą.

Išorinė aplinka skirstoma į tolimąją (makroaplinką) ir artimąją (mikroaplinką). Nors tolimosios aplinkos įtaka yra šalutinė, rengdami strategiją, į ją vis tiek patariama atsižvelgti. Artimosios aplinkos įtakai nustatyti dažnai yra taikomas Porter penkių konkurencinių jėgų modelis. Tam skirti 2 - 6 žingsniai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Išorinės aplinkos įvertinimas, S. Stoškus; D. Beržinskienė (2005)

Analizės žingsniai	Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti	Poreikis imtis veiksmų
1. Tolimosios Aplinkos Įvertinimas	Kokia bendra šalies ekonominė būklė (inflacijos tempai, palūkanų normos ir pan.)? Kur link eina mūsų įstatymų leidyba (liberalizmo ar valstybės įtakos didinimo kryptimi)? Ar žinomos kitokios gamybos ar paslaugų teikimo technologijos? Kaip galime sumažinti žalą aplinkai?	Šiluminei energijai gaminti vietoje mazuto naudoti dujas – sumažės oro tarša
2. Vartotojų (pirkėjų derėjimosi) Galios Įvertinimas	Kas yra mūsų vartotojai? Kaip jie pasiskirstę pagal skaičių ir sudėtį? Kiek vartotojų yra mumis patenkinti? Ar gali pirkėjai daryti įtaką mūsų sprendimams?	Nauji esamųjų (klientų) vartotojų problemų sprendimai. Pritraukti naujas vartotojų (klientų) grupes. Atsisakyti nepelningų smulkių klientų
3. Tiekėjų (derėjimosi) Galios Įvertinimas	Ar gali tiekėjai apriboti mūsų galimybes?	Surasti naujų tiekėjų
4. Potencialių (būsimųjų) Konkurentų Įvertinimas	Ar didėja konkurencija, ar atsiranda vietinių ir užsienio konkurentų mūsų rinkoje?	Trukdyti naujiems konkurentams pasirodyti ar ieškoti naudos jiems atsiradus
5. Tiesioginių (esamųjų) Konkurentų Įvertinimas	Koks konkurencijos laipsnis? Kokie galimi konkurentų veiksmai?	Pasiūlyti naujų prekių, teikti daugiau paslaugų, pagerinti jų kokybę. Užimti geresnę vietą mūsų šakoje arba pasirengti pereiti į kitas, pelningesnes šakas.
6. Pakaitalų Pasirodymas	Ar dėl technikos pažangos gali atsirasti naujų technologijų ir produktų?	Įdiegti naują gamybos ar paslaugų technologiją.

Tradicinė SWOT analizė, papildyta taip, kad atspindėtų šiandieninę intensyvią žiniomis aplinką, duoda pagrindą žinių strategijos apibrėžimui. Atliekant žiniomis pagrįstą SWOT analizę, žinių ištekliai ir gebėjimai derinami su strateginėmis galimybėmis ir grėsmėmis, siekiant geriau suprasti organizacijos pranašumus ar taisytiną vietas.

Atlikus organizacijos išorinės aplinkos tyrimą, siūloma ištirti vidinę aplinką ir įvertinti turimus bei reikalingus išteklius. Atlikus pradinę analizę, reikia nustatyti, kokią poziciją įmonė užima rinkoje. Tai reiškia, kad: turime žinoti, kokią vietą užimame dabar, dabartinė vieta nepriklauso nuo įmonės strateginių pastangų, turime apsispręsti, kokią vietą norėtumėme užimti ateityje. Analizė yra tęsiama ir apima 7-15 žingsnius (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Įmonės vietos rinkoje analizė, S. Stoškus; D. Beržinskienė (2005)

<i>Analizės žingsniai</i>	<i>Klausimai, (kuriuos reikia atsakyti)</i>	<i>Poreikis imtis veiksmų</i>
7. Įmonės pranašumų ir silpnybių įvertinimas	Kaip geriausiai panaudoti mūsų pranašumus, kaip išvengti silpnybių?	Padidinti pradedamą gaminti naujų produktų pavadinimų skaičių
8. Įmonės vertybės	Kokiomis vertybėmis vadovaujamės mąstydami ir veikdami?	Išsiaiškinti atskirų įmonės vadovybės narių nuomonių skirtumus
9. Pajamos	Kokie produktai (paslaugos) mums yra pelningi?	Plėsti pelningiausias veiklos sritis
10. Sąnaudos	Kiek kainuoja kiekvieno produkto pagaminimas (paslaugos suteikimas)? Kokia savikainos struktūra?	Transporto išlaidos yra per didelės, reikia ieškoti būdų, kaip jas sumažinti
11. Įmonės įvaizdis	Kaip mes atrodome mūsų vartotojams? Kaip mes patys sau atrodome?	Mūsų pranašumas, palyginti su konkurentais, vos pastebimas, reikia daugiau reklamos
12. Padėties (konkurentų atžvilgiu) įvertinimas	Ar mes esame stiprūs palyginti su konkurentais?	Stokojame aiškių konkurencinių pranašumų
13. Naujovių įdiegimo galimybės	Kokios naujovės mus domina?	Galime pateikti naujų paslaugų
14. Vieta pagal sąnaudų dydį	Kokia yra mūsų vieta pagal sąnaudų dydį?	Negalime sumažinti produkcijos vieneto savikainos
15. Bendra strateginė vieta	Ar mūsų strategijos samprata vis dar ta pati?	Aiškiai per menkos rinkodaros pastangos

Organizacijos išorės aplinkos ir vidaus kaita bene didžiausią įtaką turi jos strategijai. **Strategija** - tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. P. Zakarevičius (2003) išskiria šio modelio pagrindinius elementus :

1. organizacijos vizija ir misija;
2. strateginiai (ilgalaikiai) tikslai;
3. tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai;
4. įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų įsigijimo galimybės.

Organizacijos strategija formuojama keliais etapais (Jucevičius, 1996):

1. Organizacijos misijos ir vizijos formavimas. Tai yra pirmas žingsnis, leidžiantis suderinti įmonės vadovybės nuomonę apie organizacijos paskirtį visuomenėje ir atskirų grupės narių interesus dėl organizacijos ateities.
2. Planavimas. Taikomas vadovavimo pagal tikslus metodas – tai nuo aukščiausios valdymo pakopos vykdomas planavimas, skaidant pagrindinius strateginius tikslus iki konkrečių tikslų kiekvienam įmonės darbuotojui.
3. Vykdymas. Vadovai mokosi naudoti strategiją ir tikslus kaip priemonę, užtikrinant kryptingą organizacijos veiklą. Dažnai taikomas *programinis arba projektinis metodas*,

kuriuo remiantis nustatomos vykdomos organizacijoje programos arba projektai, sudaroma vykdymo komanda ir numatomas priemonių planas.

4. Analizė. Vadovai mokosi sutelkti organizaciją, siekdami strateginių tikslų, padėti vidurinio lygio vadovams ir darbuotojams valdyti tikslų vykdymo procesą. Inicijuojamos darbo grupės veiksams analizuoti ir aptarti, generuojant koreguojančias akcijas arba naujus projektus bei programas.

Strategija apibrėžiama dar kitaip – tai visos įmonės, jos dalies ar funkcijos veiklos modelis, konkretizuojantis įmonės politiką, nustatant galimus kelius ir priemones keliamų tikslų įgyvendinimui. Pagrindiniai reikalavimai strategijai yra lankstumas, daugiavariantiškumas ir įgyvendinamumas potencialo požiūriu (Savanevičienė, 2005).

Pritaikant klasikinę organizacijos strategijos kūrimo modelį, galima teigti, kad žiniomis pagrįsta organizacijos strategija turi būti matoma kaip žiniomis pagrįstų išteklių bei galimybių ir žinių, reikalingų produktų ar paslaugų, pranašesnių už konkurentus, teikimui, balansavimo pagrindas. Atpažinimas, kurie žinių ištekliai yra vertingi, unikalūs, nepakartojami, ir suvokimas, kaip tie ištekliai įtakoja organizacijos produktus ir rinkos poziciją, yra būtini organizacijos strategijos elementai.

Darbe išskiriamos strategijos ir strateginės alternatyvos, kurios sukuria geriausias prielaidas organizacijos žinių valdymui.

Gamybinės programos strategija, kūrimą taikant į nišas orientuotas programas. Tokioje strategijoje problemos sprendžiamos individualizuotai – veikla orientuojama į atskirų klientų poreikių patenkinimą, tuo pačiu nukreipiamas dėmesys nuo kainos. Plati produktų pasiūla leidžia patenkinti visus įsivaizduojamus klientų poreikius.

Konkuravimo strategijos tikslas – padaryti įmonę pioniere. Ši strategija siūlo inovacinį įėjimą į rinką būdą. Tai leidžia palaiptiškai mažinti kainas ir didinti įmonės konkurencingumą. Santykiuose su konkurentais įmonė užima puolimo poziciją: vedama aktyvi politika, nuolat atsižvelgiant į besikeičiančią konkurentų struktūrą, atliekamas įmonės pozicionavimas rinkoje. Stengiamasi orientuotis į ateitį, atsisakant iki šiol turėtų konkurencinių privalumų ir numatant naujas galimybes naujiems privalumams.

Vertės kūrimo strategija grindžiama išorinės potencialo naudojimu. Visuose vertės kūrimo etapuose siekiama kiek galint geriau patenkinti klientų poreikius. Tam tikslui įmanomas dalinis savo potencialo atidavimas ar papildomo įsigijimas, sudarant sąlygas inovacijoms. Glaudus bendradarbiavimas su išoriniais tiekėjais, mažinant kompleksškumą ir perduodant dalį funkcijų į „išorę“.

Išteklių strategija pagrįsta lanksčiu išteklių paskirstymu. Išteklių skirstymas vyksta grubaus plano rėmuose, konkretų išteklių panaudojimą nurodant keliais variantais. Lanksčiai skirstant

resursus atsižvelgiama, kokių išteklių rinkoje yra perteklius ir juos galima įsigyti palankesnėmis kainomis. Lankstus, universalus potencialas užtikrina aukštą sugebėjimo prisitaikyti prie naujų reikalavimų lygį.

Orientavimosi į rinką/klientus strategijos pagrindinis tikslas paversti pagrindinius klientus tinkamais partneriais (Blanc, 2004). Šios strategijos įgyvendinimui turi būti sistemingai renkama išsami informacija apie klientus, konkurentus ir pramonės šakos ypatumus, dažnai permažstomas verslo modelis, skatinama vidaus (įvairių funkcijų) ir išorės (partnerysčių) sąveika. Įgyvendinant šią strategiją būtina:

- Sukurti tinkamą organizacijos modelį su lanksčia struktūra ir lanksčiais procesais (nuo ilgalaikių susitarimų iki bendrų įmonių kūrimo su kai kuriais tiksliniais klientais);
- Skatinti darbuotojus, jiems suteikiant didelius įgaliojimus, organizuojant jų poilsį/teikiant apdovanojimus ir pan;
- Eksperimentuoti ir ugdyti profesines žinias.

2.3. Galimybes žinių vadybai vystyti suteikiančios dedamosios

Organizacijos žinios tiesiogiai susijusios su organizacijos veikla ir yra tarpinis saitas tarp organizacijos mokymosi ir darbo rezultato. Valdydama savo žinias organizacija gali (Kim, 1999):

1. priimti geresnius sprendimus;
2. lanksčiau reaguoti į klientus ar kitus tarpininkus;
3. pagerinti žmonių, operacijų ir programų efektyvumą;
4. padidinti inovacijų greitį ir efektyvumą;
5. tobulinti produktų ir paslaugų kokybę;
6. optimizuoti ryšį tarp visų organizacijos dalių;
7. išplėsti kolektyvinę ir individualią kompetenciją.

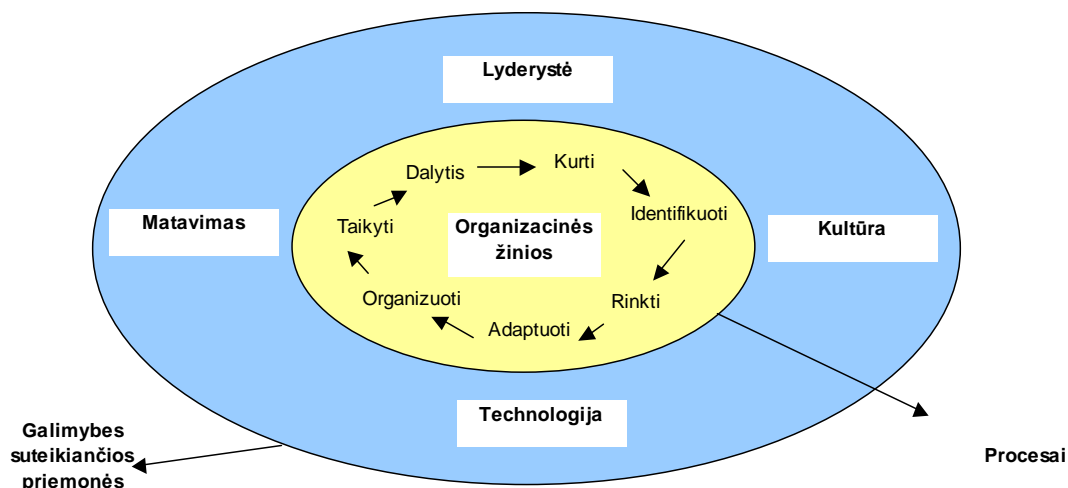
Organizacijoms žinių vadyba padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti svarbią informaciją, kuri reikalinga problemoms spręsti, dinamiškai mokytis, strategiškai planuoti ir sprendimams priimti. Organizacijos, kurios nori, kad sprendimai būtų priimami efektyviai, turi atsižvelgti į šiuos veiksniai:

1. strateginę ir komercinę naudą, kurios organizacija gali tikėtis naudodama žinių vadybą;
2. žinių kūrimą, sklaidimą ir naudojimą organizacijos viduje. T.y. - žinių sistemų parengtumą organizacijoje;
3. vadovavimo stilių, būdus, kaip organizacija sprendžia savo problemas;
4. organizacijos kultūrą, sudarančią sąlygas žinių sklaidai;
5. informacinių technologijų vaidmenį žinių vadybos programose.

Nepaisant žinių vadybos kaip mokslo disciplinos kontroversiškumo, praktinio taikymo problemų, net apibrėžimų bei požiūrių skirtumų, vienareikšmiai sutariama, kad žinių valdymas organizacijos transformuoti negali; žinių vadybos tikslas – paprasčiausiai padidinti valdymo jautrumą žinių, kaip išteklių, svarbai visuose lygiuose.

Papildant trečiojo – naujojo požiūrio į žinias organizacijoje – šalininkų nuostatas dėl sinerginio efekto tarp trijų dedamųjų (Žmonės, Technologijos, Procesai), kurie sąveikoje sudaro vieningą žinių valdymo sistemą organizacijoje, naudinga išanalizuoti žinių vadybos modelį (žr. 9 paveikslą), kurį bendromis pastangomis sukūrė kompanija “Arthur Andersen” ir Amerikos Produktyvumo bei Kokybės centras (ang. American Productivity and Quality Center). Remiantis šiuo modeliu išvystytas vienas iš pirmųjų žinių vadybos vertinimo įrankių.

9 paveikslas. Arthur Andersen Žinių valdymo modelis, Raub, 2001



Šis modelis demonstruoja, kaip galima panaudoti keturias galimybių suteikiančias priemones (lyderystė, kultūra, technologija ir matavimas), skatinant organizacijos žinių plėtrą per būdingą žinių vadybos procesą.

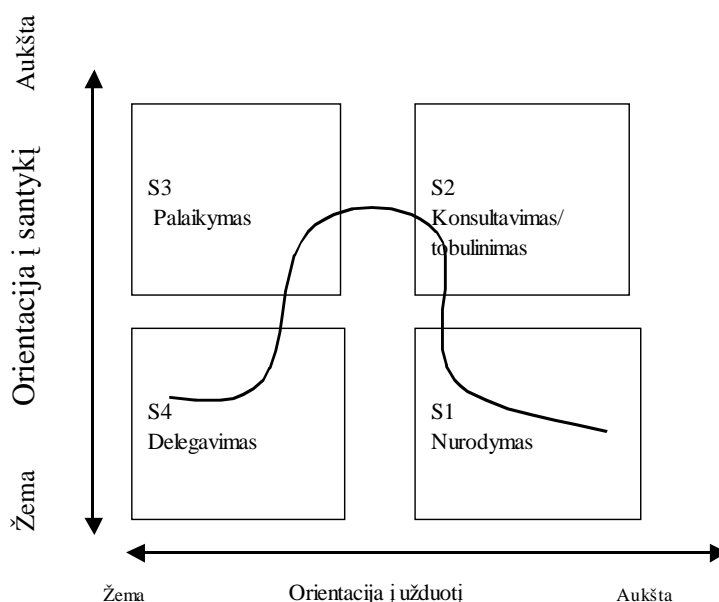
2.3.1. Lyderystės veiksnys

Pasak Gareth Morgan (2006), lyderis organizacijoje nėra tas, kuris skelbia naują įmonės strategiją ir žada 100% padidinti įmonės pelną. Tikrasis lyderis - sugebantis pažinti situacijos paradoksus bei rasti sprendimus, padedančius išspręsti sudėtingas situacijas. Dviprasinės situacijos gali tapti vadovo įrankiais. Jos skatina atkreipti dėmesį į kritinius aspektus, kuriuos būtina įveikti, norint sėkmingai plėtoti organizaciją. Šiais laikais daugeliui organizacijų, kovojant su iššūkiais, tenka pasitelkti kūrybiškumą. Tikrasis iššūkis lyderiui slypi sugebėjime surasti būdą, kaip minimaliomis pastangomis inicijuoti esminius pokyčius.

Lyderystė yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Vadovas įvairių individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. Sakoma, kad lyderis yra tas, kurį kiti pripažįsta lyderiu. Lyderiui būdingi ne tik dalykiniai, bet ir komunikaciniai sugebėjimai, asmens galia bei gebėjimas įgyti pasitikėjimą.

Išnagrinėjus skirtingas vadovavimo teorijas (*F. Fidlerio*, *T. Mitčelo* ir *R. Hauso* „kelio – tikslo“ modelis, *Vrumo –Jeitono sprendimų priėmimo* modelis), šiam darbui tikslinga aptarti *P. Hersio* ir *R. Blanšaro gyvenimo ciklo teoriją*, kuri iki šiol yra dažniausiai pritaikoma praktikoje. Teorija teigia, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pavaldinių brandumo lygio ir sugebėjimo parinkti atitinkamą elgsenos variantą. 10 paveiksle pateiktas P. Hersey ir K. Blanchard situacinio vadovavimo modelis.

10 paveikslas. Hersey ir K. Blanchard situacinio vadovavimo modelis, A.Savanevičienė, 2005



Vadovo orientacija į užduotį – kaip ir kiek detalai vadovas išdėsto užduotį ir atsakomybes darbuotojams: ką reikia padaryti? kaip reikia padaryti? kada reikia padaryti? kas turi atlikti užduotį?

Vadovo orientacija į santykių – tai vadovo įsitraukimas į abipusį tarpusavio bendradarbiavimą su pavaldiniu: Darbuotojo išklauskymas. Pastiprinimas, padrąsinimas. Papildomas išaiškinimas. Emocinis palaikymas. Darbuotojui suteikiamas grįžtamasis ryšys.

- **S1-Nurodymas** tinka labiausiai, kuomet sudėtinga/ kompleksinė užduotis turi būti įgyvendinta, o pavaldiniai neturi patirties arba nėra motyvuoti ją atlikti. Vadovas paaiškina ką ir kaip reikia daryti.

- **S2 - Konsultavimas/ tobulinimas** tinka tuomet, kai pavaldiniai turi patirties vykdydami užduotį: jiems yra pasisekę kai kuriuos dalykus atlikti gerai, bet kai kur jie dar daro klaidų arba nepasiekia reikiamo efektyvumo. Tokiu atveju vadovas turi paaiškinti užduotis, padėti suprasti, klausti paties darbuotojo nuomonės praleisti daugiau laiko su jais kurdamas geranorišką atmosferą.
- **S3 - Palaikymas** tinka tuomet, kai pavaldiniai turi gerus darbo atlikimo įgūdžius (yra tokias pat atlikę anksčiau ir be klaidų), bet pastaruoju metu yra sumažėjusi darbuotojo motyvacija – jis nebeteikia pasiūlymų, su mažesniu entuziazmu imasi užduočių, pradeda klysti, kur anksčiau neklysdavo. Tuomet vadovas praleidžia dar daugiau laiko kalbėdamasis su jais apie jų motyvaciją, įtraukia darbuotojus į darbo sprendimų priėmimus, klausia jų pasiūlymų, kaip pagerinti darbinę veiklą.
- **S4 - Delegavimas** tinka tuomet, kai darbuotojai gerai įgudę ir efektyviai atlieka užduotis. Vadovas paprasčiausiai leidžia jiems siekti tikslų. Patyrę darbuotojai nemėgsta, kuomet vadovas kontroliuoja jų darbą ir smulkmeniškai kišasi į atskirus užduočių etapus. Tačiau vadovas vis tiek turi sekti šių darbuotojų veiklą, siekdamas išlaikyti reikiamus standartus. Pastarasis stilius labiausiai tinka šiuolaikinės organizacijos valdymui, užtikrinant organizacijos kaip besimokančios sistemos efektyvią veiklą.

2.3.2. Organizacijos kultūros vystymas

Organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:

1. lemia svarbiausius organizacijos siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
2. pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
3. lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
4. lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
5. nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
6. nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
7. informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsti (Paulauskaitė, 1998).

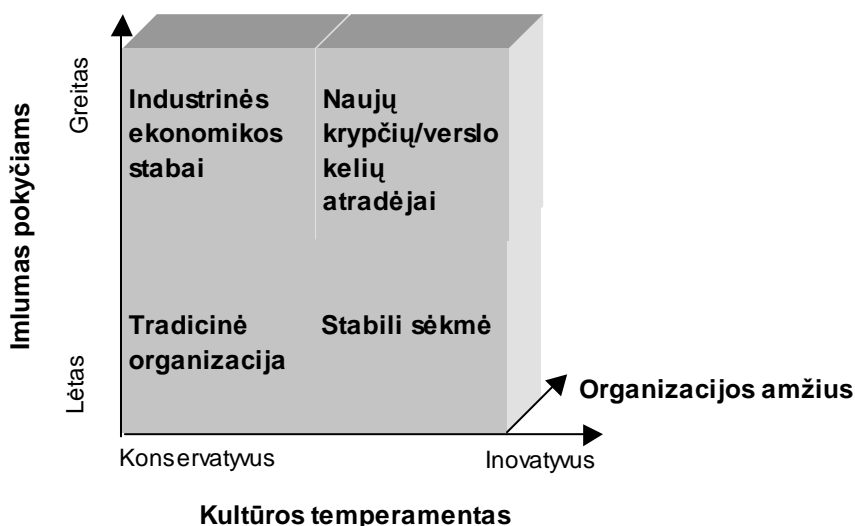
Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Kultūra nusako kompanijos vertybes. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. J. Kasiulis; V.

Barvydienė (2004) pateikia dešimt organizacijos kultūros komponentų, kurie sudaro sąlygas organizacijai dirbti efektyviai. Šie komponentai sudaro terpę veikti veiksniam, kurie turi įtakos organizacijos sėkmei: orientavimasis į klientus, į darbuotojus, į rezultatus, į inovacijas, į organizaciją, į kaštus, į technologijas. Orientavimosi kryptių išryškėjimas ir sukuria organizacijos kultūros profilį.

Idealios kultūros modelis, kuris galėtų būti pavyzdžiu visoms organizacijoms, neegzistuoja. Kultūra – gera ar bloga – priklauso nuo pasirinktos strategijos. Kai kurie organizacijos kultūros aspektai matyti aiškiai, tačiau kiti mažiau pastebimi. A. Jameso nuomone, organizacijos kultūra gali būti palyginta su ledkalniu. Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai: oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika, procedūros, finansiniai ištekliai. Po paviršiumi slūgso uždari arba paslėpti aspektai, neformalus organizacijos gyvenimo aspektai: bendrosios sampratos, požiūriai, jausmai, bendras supratimas apie žmonių jų santykių prigimtį, vertybės, neformali tarpusavio sąveika, grupės formos.

Pasak Maribeth Achterberg (2001, straipsnis *“Kaip kultūra įtakoja informacijos dalinimuisi organizacijoje”*), organizacijos sugebėjimas dalintis informacija ir žiniomis priklauso nuo jos kultūrinio temperamento bei organizacijos imlumo pokyčiams. Kadangi kiekviena organizacija prisitaiko prie aplinkos, svarbus sėkmės veiksnys yra pokyčių valdymo greitis ir lankstumas (žr. 11 paveikslą).

11 paveikslas. Organizacijos kultūros įvertinimas, M.Achterberg, 2001



Panašiai organizacines kultūras skirsto ir kiti mokslininkai. Viena iš populiariausių ir paprasčiausių organizacinės kultūros segmentavimo metodas yra - Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn tyrimas. Pagal Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn parengtą metodiką tyrimai gali būti atliekami keletu įvertinimo instrumentų, tai:

- OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) – naudojamas organizacinės kultūros modeliui sudaryti);
- MSAI (*Management Skills assessment instrument*) dar vadinamas vadovų kompetencijos testu 360°.

Šiame darbe bus pristatomas OCAI įrankis, juo remiantis bus atliktas tiriamos organizacijos žinių vadybai tinkamos aplinkos ir kitų sudedamųjų dalių vertinimas.

Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn (OCAI) metodas visas išskirtinas kultūros dimensijas suskirstė į keturias pagrindines grupes, kurios vadinamos organizacijos kultūros tipais. Tai: klanas, prisitaikymas, hierarchija, rinka.

Panaudojant OCAI, organizacijos kultūra įvertinama:

1. Bendru požiūriu (nustatoma, koks yra jos tipas),

2. Pagal kriterijus:

bendrieji dominuojantys bruožai

vadovavimo (lyderiavimo) stilius

valdymas

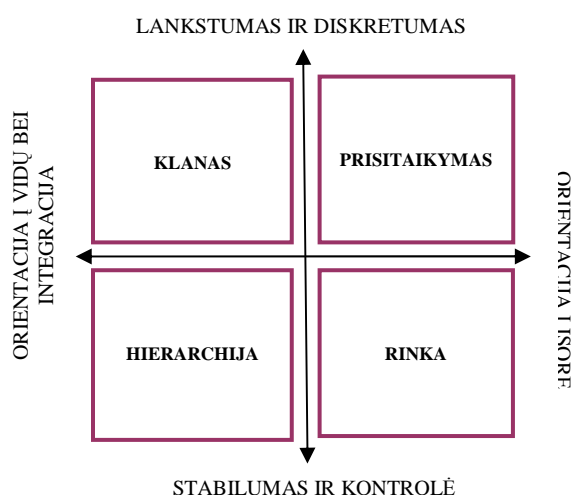
organizacijos narius vienijantys veiksniai (organizacijos „klėjai“)

strateginiai tikslai

sėkmingos veiklos kriterijai.

Šiuo tyrimo metodu galima ne tik įvertinti organizacijos kultūrą jos darbuotojų akimis, bet ir sužinoti jų nuomonę, kokia kultūra būtų jiems priimtinesnė.

12 paveikslas. Keturi pagrindiniai organizacijų kultūrų tipai, OCAI metodas



Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn išskyrė keturis pagrindinius organizacinės kultūros tipus, kuriems būdingos tam tikros vertybinės sistemos. 12 paveiksle matyti, kaip tos kultūros

išsidėstę koordinacinių ašyse pagal orientaciją į vidų/išorę (horizontali ašis) bei lankstumą/stabilumą (vertikali ašis). Darbo priede Nr.1 pateikiamas išsamus keturių kultūros tipų aprašymas.

Pasirinkto tyrimo pagalba galima įvertinti organizacijos kultūros tipą, atitikimą strateginiams tikslams bei lyderystės (vadovavimo) stilių. Šie organizacijos aplinkos veiksniai ženkliai įtakoja į aplinkos, skatinančios žinių plėtrą, vystymąsi.

2.3.3. Technologijų vaidmuo

Pastaruoju metu su visuotiniu keitimusi duomenimis, informacija bei žiniomis susijusios galimybės ir rizika tapo socialiniu reikalu. Valstybės jau planuoja ateities duomenų greitkelius. Mokslininkams rūpi įtinklintos visuomenės keliamos grėsmės socialinei sąveikai ir privačiam asmens gyvenimui. Sukūrus pasaulinius duomenų tinklus ir galingą programinę bei techninę įrangą, technologijos pasikeitė taip, kad dabar organizacijos eksperimentuoja su naujais žinių platinimo ir dalijimosi jomis būdais. Tendencija burti tarptautines komandas daugelį organizacijų atveda į virtualią realybę, kai susirinkimai organizuojami kibernetinėje. Pavyzdžiui, Kompanija Hewlett Packard naudoja virtualias organizacijas kaip organizacijos formą.

Dabar nauji informacinių technologijų sprendimai ima daryti poveikį verslo organizacijų strategijai. Tokių vertikalinių sprendimų pavyzdžiai - automatizuotos tiekimo bei klientų aptarnavimo sistemos, elektroninė mažmeninė prekyba, išorinės finansų apskaitos paslaugos.

Žinių valdymo sistemos, paremtos informacinėmis technologijomis, būna įvairios (Robertson, 2004):

- turinio valdymo sistemos: organizacijų katalogai, duomenų bazės, žinių žemėlapiai;
- apjungiančios aplinkos: bendri serveriai, elektroninis paštas, intranetas;
- Wiki, Weblog, K-log;
- Kiti specialūs organizacijai tinkantys įrankiai.

2.3.4. Matavimo įrankių panaudojimas

Žinių vadyboje matavimo problema kelia daug ginčų. Kadangi žinių vadybos iniciatyva iš organizacijų dažnai reikalauja didelių investicijų, kyla rimtų klausimų dėl investicijų grąžos.

Pasitelkus plačias kategorijas, požiūrius į žinių matavimo klausimą galima suskirstyti į dvi grupes. Vienai grupei priskiriami manantys, kad žinių matavimo rezultatas vargu ar vertas tam reikiamų pastangų. Jie varžo bet kokius mėginimus matuoti žinias arba su žiniomis susijusius procesus. Jiems žinios – kažkas neapčiuopiamo, ir jie teigia, kad žinių procesų arba iniciatyvų rezultatas irgi bus neapčiuopiamas. Taigi matuoti žinių iniciatyvų poveikį – bereikalingos pastangos. Šio požiūrio šalininkai tvirtina, kad žinių vadybą reikia vertinti per tikėjimo ir

įsitikinimo mišinį, ir darant netiesioginę prielaidą, kad jos paskatintos transformacijos bus teigiamos ir padidės organizacijos efektyvumas (Raub, S. P. & Sthapit, B.; 2001).

Priešingai kaip tik minėtiems argumentams, yra mokslininkų, kurie tvirtai įsitikinę, kad tradicinę apskaitą būtina papildyti su žiniomis susijusiomis priemonėmis. Pasak jų, nūdienos pasaulyje, kuris intensyviai naudoja žinias, tradiciniai balansai turi rimtų trūkumų. Pagrindinis jų trūkumas – daugelis rodiklių vertina istorinę perspektyvą, jie negali numatyti arba prognozuoti organizacijos ateities. Be to, tradiciniame balanse arba apskaitos metoduose itin pabrėžiamos finansinės priemonės, nors šiandieninėje aplinkoje labiau tiktų subalansuotas priemonių paketas, apimantis įvairius organizacijos aspektus. Taigi šiame spektro gale atsidūrę mokslininkai primygtinai teigia, kad tai reikia realizuoti ir įtvirtinti šiuolaikinėje verslo aplinkoje, ir kad tai palaipsniui turėtų peraugti į žinių matavimo įdiegimą, įtraukimą bei platų palaikymą (Romhardt, 1998; Roehl, 1997).

T.H. Davenport (1996) pateikia pavyzdžius organizacijų, kurios pasiekė gerų rezultatų matuodamos ir vertindamos žinias. Švedų kompanija “Scandia AFS” buvo viena iš pirmųjų, pradėjusių tvarkyti žinių apskaitą. “Buckman Laboratories” pasistengė apskaičiuoti vidinio žinių valdymo kaštus, ir jie sudaro 3,5 proc. metinio pelno. “McKinsey” kurį laiką siekė intelektualiam kapitalui panaudoti 10 proc.

Po plačios literatūros apžvalgos, įvairūs požiūriai buvo suklasifikuoti pagal keturis pagrindinius aspektus:

1. **Lyginimo aspektas** – Žinių vadybos vertinimo įrankis (ŽVVI).
2. **Rezultatyvumo matavimo aspektas** – Subalansuota apskaita.
3. **Intelektinio kapitalo matavimo aspektas** – Nematerialiojo turto stebėjimo sistema (NTSS), *Skandia Business Navigator* (Verslo navigatorius).
4. **Vertės aspektas** – Pridėtinė ekonominė vertė (PEV), pridėtine rinkos vertė (PRV) ir pridėtinė žinių vertė (PŽV).

6 lentelėje pateikiama keturių aspektų apžvalga ir kai kurių pagrindinių charakteristikų santrauka bei pagrindinės jų stiprybės ir silpnybės.

Mokslininkai, analizuodami žinių vertinimą ir įvairius matavimo įrankius, teigia, kad organizacijas domina subalansuotas požiūris į matavimą ir organizacijos intelektualinio turto vertinimą. Finansiniai rodikliai – tai tik vienas viso subalansuotų rodiklių rinkinio sparnas. Kokybiniai ir nefinansiniai rodikliai šiuose būduose irgi svarbūs.

6 lentelė. Žinių matavimo būdų apžvalga, S.Raub, 2001

Lyginimo aspektas	Rezultatyvumo matavimo aspektas	Intelektinio koeficiento matavimo aspektas	Vertės aspektas	
Pagrindinės idėjos	Žinių procesai ir galimybių suteikiančios priemonės. Lyginama vidinė ir išorinė žinių vadybos veikla.	Derinami finansiniai ir ne finansiniai rodikliai. Strategija transformuojama į lengvai suprantamas priemones.	Intelektinį kapitalą sudaro žmogiškasis, struktūrinis ir santykių kapitalas. Intelektinio kapitalo augimo matavimas, naudojant rodiklių grupę.	Vadovauti verslo procesų perprojektavimo pastangoms ir jas vertinti. Proceso vertė nustatoma pagal žinių papildymą.
Pagrindinė stiprybė	Spartus esamų praktikų vertinimas	Subalansuotas požiūris į rezultatyvumą	Aiškiausiai akcentuojamos žinios	Disciplinuota metodika
Pagrindinė silpnybė	Organizacijos žinios nėra iš tiesų matuojamos	Žinios nėra matuojamos tiesiogiai	Rodiklius reikia tobulinti	Apsiriboja organizacijos praeitimi
Pavyzdžiai	ŽVVI	Subalansuota apskaita	Nematerialiojo turto stebėjimo sistema Skandia <i>Business Navigator</i>	Pridėtinė žinių vertė (PŽV)

Nė vienas šiame darbe pristatytas modelis nebuvo visuotinai pripažintas. Nors individualios pastangos pagirtinos, jaučiama, kad šiam judėjimui reikia daugiau paramos ir platesnio pripažinimo. Atskirai sukurtos išskirtinės arba konkrečiai organizacijai būdingos matavimo sistemos nedaug gali padėti kuriant matavimo standartus, kurie būtų pakankamai tvirti, kad juos priimtų įvairiausios organizacijos. Tam būtinas kolektyvinis požiūris.

Apibendrinus žinių vadybos ištakas ir iššūkius, su kuriais susiduria organizacija, veikdama žinių ekonomikos ekosistemoje, galima teigti, kad žinių vadyba – tai procesas, kai organizacijos aplinkoje valdomas žinių srautas identifikuojamas, kuriamas, plėtojamas, naudojamas bei platinamas taip, kad kasdieninis sprendimų priėmimas būtų efektyvesnis ir naudingesnis, taip sukuriant išskirtinį konkurencinį pranašumą bei klientams teikiamą vertę. Išanalizavus mokslininkų darbus, pažymėtini du pagrindiniai veiksniai, įtakojantys organizacijos sėkmę vystant žinių vadybą – tai aplinkos (kultūra, lyderystė, technologijos, matavimas), palankios žinių procesams vykti, kūrimas, ir žinių valdymo procesų sistemins valdymas.

3. ŽINIŲ VADYBOS PRAKTINIO TAIKYMO TYRIMAS

Darbo tyrimai atlikti mažmeninės prekybos organizacijoje UAB „Effigy”. Tyrimų pradžioje pagrindžiamas žinių vadybos valdymo poreikis įmonėje, analizuojant jos verslo istoriją bei apibrėžiant jos tikslus ir uždavinius. Tokiu būdu pagrindžiama būtinybė taikyti žinių vadybos principus minėtoje organizacijoje bei ieškoma būdų, kaip žinių vadyba gali tapti įrankiu padedančiu sukurti ir palaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. Pasitelkus įvairius tyrimo metodus analizuojama, kaip galima panaudoti keturias galimybių suteikiančias priemones (lyderystė, kultūra, technologija ir matavimas), skatinant organizacijos žinių plėtrą per būdingą žinių vadybos procesą. Išvardinti veiksniai darbo tyrimui pasirinkti dėl to, kad būtent jie turi lemiamą reikšmę UAB „Effigy“ vertės didinimui.

3.1. UAB „Effigy” verslo aprašymas

Akcinė bendrovė „Utenos trikotažas” didžiausia trikotažo gamintoja Lietuvoje. Bendrovė įkurta 1967 metais. AB „Utenos trikotažas”, daugiau nei 35 metus Lietuvoje išlaikanti trikotažo gamybos ir pardavimo verslo lyderės pozicijas, šiandieną viena moderniausių įmonių Rytų ir Centrinėje Europoje. Bendrovės sėkmę lemia pasaulinius standartus atitinkanti, Europos rinkoje konkurencinga produkcija. Bendrovė parduoda gaminius Europos Sąjungos šalyse, Šveicarijoje, Norvegijoje, Ukrainoje, Latvijoje ir Lietuvoje.

Mažmeninės ir didmeninės veiklos vykdymui 1995m. buvo įsteigta UAB „Utenos trikotažo prekyba”. Steigėjas ir vienintelis šios įmonės akcininkas iki 2006 m. buvo akcinė bendrovė "Utenos trikotažas". Nuo 2006 01 05 100 proc. įmonės akcijų paketą valdo kompanija UAB „SBA” koncernas.

2007m. kovo mėn. UAB “Utenos trikotažo prekyba” buvo perregistruota kaip UAB „Effigy”. Šis įvykis padėjo pamatus naujam prekybinio ženklo įdiegimui ir vystymui tikslinėse rinkose, suteikė galimybę atsiriboti nuo strateginio gamintojo verslo perspektyvų.

UAB „Effigy” - mažmeninė prekybos įmonė, kurianti ir siūlanti savo klientams laisvalaikio aprangą: drabužius, aksesuarus. Laisvalaikio kolekcijos skirtos jaunam, veržliam ir šiuolaikiniam 18-25m. vaikinui ir merginai, norintiems išsiskirti savitu aprangos stiliumi, teikiantiems pirmenybę saviraiškai net renkantis drabužius bei aksesuarus. Produktas pirkėjui siūlomas per išskirtinį parduotuvių tinklą, kurį vienija prekinis ženklas, vizualinė prekės pateikimo koncepcija, tipinis

prekių išdėstymo bei klientų aptarnavimo stilius. Per paskutiniuosius metus mažmeninės prekybos tinklas išsiplėtė iki keturiolikos parduotuvių Lietuvoje, bei keturių parduotuvių Ukrainoje, Kijevo mieste.

UAB „Effigy” prekės ženklo atvaizdas:



Organizacijoje dirba 150 darbuotojų. Iš jų 30 darbuotojų sudaro įmonės vadovai ir specialistai, visi kiti – parduotuvių darbuotojai. Įmonėje veiklą vykdo 3 pagrindiniai padaliniai: marketingo, produkto vystymo ir pirkimo bei pardavimo. Finansų, informacinių technologijų bei personalo skyriai atlieka aptarnaujančią funkciją, užtikrinančią efektyvų visų pagrindinių padalinių bendradarbiavimą.

UAB „Effigy” tikslai ir uždaviniai

Darbe nagrinėjama organizacija užsiduoda gana drąsius tikslus ir uždavinius 2008-2011m.

UAB „Effigy” misija:

“Tapti greičiausiai augančia, konkurencinga įmone – mažų kaštų lydere Rytų Europoje, siūlančia stilingus laisvalaikio drabužius jaunimui už mažiausią specializuotų parduotuvių rinkoje kainą”.

Ateityje organizacija turėtų ir toliau orientotis į klientą, išlikti lanksčia ir greitai reaguojančia į rinkos pasikeitimus organizacija.

Pagrindinės strateginės kryptys, prioritetai:

- **Prekinio ženklo žinomumo stiprinimas Lietuvos ir Ukrainos rinkose: komunikacija, produktas, prekių pateikimas, parduotuvių architektūros stiprinimas, aptarnavimas.**
- Tiekimo grandinės stiprinimas.
- Efektyvaus prekių tiekimo į parduotuves Lietuvoje ir Ukrainoje užtikrinimas.
- Vidaus procesų sutvarkymas ir aprašymas.
- Pasiruošimas plėtrai į kitas rinkas.
- Plėtros į Latvijos ir Ukrainos rinkas strategijos sukūrimas.

UAB „Effigy” numatė priemones užsiduotiems tikslams įgyvendinti. Nagrinėjamos problemos aspektu darbe išskiriamos efektyvios žinių vadybos priemonės, padedančios organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

3.2. Žinių vadybos praktinio taikymo organizacijoje tyrimo metodologija

Darbo tyrimas atliktas atskirais etapais, analizuojant efektyvaus žinių valdymo principų pritaikymą UAB „Effigy“. Darbo tyrimo metodologija pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Žinių vadybos principų panaudojimo tyrimo metodologija

Eil. Nr.	Etapas	Tikslas
1.	Išorinės ir vidinės aplinkos analizė (makroekonominiai ir mikroekonominiai veiksniai, SWOT analizė, strategijos analizė)	Įvertinti, ar tiriama organizacija gali būti priskirta prie šiuolaikinių organizacijų bei kiek organizacijai yra aktualūs žinių valdymo principai.
2.	Galimybes žinių vadybai organizacijoje vystyti suteikiančių ir vidinių išteklių panaudojimo analizė (klausimyno 1-6 klausimai), OCAI metodas	Analizuojant vidinę aplinką ištirti, ar organizacija yra pasiruošusi taikyti žinių vadybos principus, kaip efektyviai vystomi jos sėkmę lemiantys vidiniai veiksniai (lyderystė, kultūra, technologijos, matavimas).
3.	Žinių vadybos procesų valdymo analizė (klausimyno 7-9 klausimai)	Analizuojant žinių vadybos procesus, įvertinti, kaip efektyviai jie valdomi, ar siejami su organizacijos strateginių tikslų pasiekimu.
4.	Apibendrinus tyrimo etapų rezultatus, ištirti žinių vadybai tinkančią aplinką, jos suderinamumą su organizacijos pasirinkta strategija.	Remiantis gautais tyrimų rezultatais bei jų pagrindu padarytomis išvadomis, parengti žinių vadybos tobulinimo veiksmų planą.

Žinių vadybos principų taikymo metodologijoje pateikta susistemina darbo tiriamaoji dalis, išskiriant tyrimų etapus bei jų atlikimo tikslus.

Aplinkos analizė nagrinėjamos problemos aspektu

Atliekant žiniomis pagrįstą organizaciją veikiančių išorinių ir vidinių veiksnių analizę, žinių ištekliai ir gebėjimai derinami su strateginėmis galimybėmis ir grėsmėmis, siekiant geriau suprasti organizacijos pranašumus ar taisytinas vietas.

Išorinė aplinka nagrinėjamos problemos aspektu organizacijai svarbi visapusiškai, nes ji turi surasti būdus kaip prisitaikyti prie šios aplinkos. Nagrinėdami išorinę aplinką, apžvelgsime bendras pasaulio aprangos ir Lietuvos aprangos rinkų tendencijas, tiesiogiai įtakančias tiriamą organizaciją.

Bendra pasaulio aprangos rinkos apžvalga 2007 m.⁴

- Mažėja išlaidos drabužiams. Vakarų Europos šeimos drabužiams išleidžia 5-6 % mažiau;
- Mažiau laiko skiriama drabužių pirkimui;
- Auga elektroninė komercija;
- Augant pragyvenimo lygiui, auga besivystančių šalių vidutinė klasė;
- Kainos tampa vis svarbesnės vartotojams ir jos vis krenta.

Nuo 2005m. gaminiams iš Rytų šalių panaikinamos kvotos. Dėl to Europoje:

- Mažinama gamybos kaina, didinama pardavimų marža;
- Mažinami gaminių užsakymų kiekiai;
- Keliama kokybė. Didelę įtaką daro naujos technologijos;
- Gerinama logistika ir greitas reagavimas į mados tendencijas bei vartotojų poreikius;
- Vis labiau akcentuojamas dizainas ir brendo “emocijos”, kurie tampa pagrindine produkto pardavimo priežastimi;
- Dėl didelio Europos-Kinijos atstumo ir didelių Kinijos gamintojų kiekių bei problemų su vėlavimu ir kokybe, Europos tinklų užsakovai paskirsto riziką tokiu būdu: didelius bazinių produktų kiekius gamina Kinijoje, Pakistane, Vietname, Indijoje; aukštos kokybės ir naujų technologijų reikalaujančius gaminius mažesniais kiekiais Taivanyje ir Italijoje, kiek jautresnius madai gaminius arčiau namų – savo šalyje ar Turkijoje ir Rytų Europoje; madingus ir greitai pristatomus labai mažais kiekiais gaminius – savo šalyje;
- Europoje ir JAV stipriai auga nauja, vadinama “masstige” (tarpinis variantas tarp masinės ir prestižo rinkos) rinka, orientuota į vidutinį pirkėją, išmanantį mados tendencijas ir siekiantį išsiskirti iš aplinkinių, pabrėžti individualumą. Prabanga priartinama prie masinės rinkos.

Bendra Lietuvos aprangos rinkos apžvalga 2007m.

- Sparčiai daugėja žinomų ir pripažintų užsienio prekinių ženklų (2007: “NewYorker”, Inditex group/Ispanija prekės ženklai “Pull&Bear”, “Berzka”, 2008: “Stradivarius”)
- Vartotojai susipažinę su mados tendencijomis;

⁴ Makroekonominė analizė, UAB koncernas “SBA” vidinio naudojimo dokumentas, 2008.

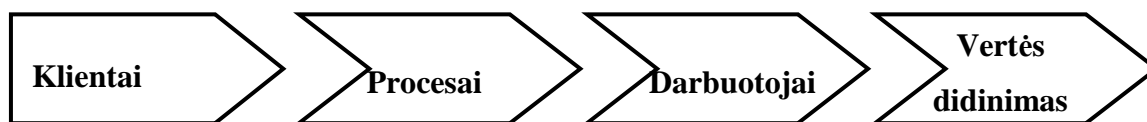
- Madingi rūbai tampa vis populiarnesni;
- Pripažintas prekinis vardas yra viena svarbiausių priežasčių pasirenkant parduotuvę;
- Mažėja turgaus populiarumas;
- Didėja kokybės poreikis;
- Vis daugiau vartotojų keliauja po užsienio šalis, kur ir apsiperka;
- Nuo 2005m. itin išaugo emigracija;
- Prekybos centrai tampa populiariausia apsipirkimo vieta, pritraukiančia didžiausius srautus;
- Auga parduotuvių nuomos kainos;
- Vis daugiau vartotojų laukia išpardavimų.

Auganti Lietuvos ekonomika turi teigiamos įtakos ir drabužių verslui – augančios pajamos formuoja naują išlaidų struktūrą, kurios sudėtyje atitinkamai auga ir išlaidos drabužiams. Sparčiai mažėjantis nedarbas leidžia teigti, kad vartotojų ratas plečiasi - auga vartotojų ratas, turinčių pastovias pajamas.

Drabužių rinkoje ryškiai auga specializuotų parduotuvių, prekiaujančių tik drabužiais paklausa, atimdama rinkos dalį iš turgaus bei iš padėvėtų drabužių parduotuvių⁵.

Vidinės aplinkos analizė leidžia organizacijai pažinti save, keistis ir ieškoti sėkmę užtikrinančių priemonių. Apžvelgsime tas įmonės vidinės aplinkos sritis, kurios labiausiai išpildo darbe nagrinėjamas organizacijos vertės kūrimo galimybes (žr. 13 paveikslą).

13 pav. UAB „Effigy“ vertės kūrimo grandinė



Klientų poreikių patenkinimas

Pažymėtina, kad stipriai auganti ekonomika bei spartėjantis gyvenimo tempas padarė įtaką ir asmeniniam žmonių gyvenimui bei iš dalies pakeitė jų gyvenimo būdą. Akivaizdu, kad rinkos sąlygos egzistuoja ir asmeniniame gyvenime, tad natūralu, kad rinkos sąlygomis išlieka ir gerai gyvena stipriausieji, protingiausieji ir apsukriausieji. Karjeros perspektyvos, rodomas geras gyvenimo pavyzdys (angl. American dream), formuojamas per masines informavimo priemones, išsimokslinimo siekimas suformavo Lietuvoje naują kosmopolitų kartą. Kol kas pagrindinis variklis yra materialus pagrindas ir išskirtinumas. Tai ypatingai pastebima didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Natūralu, kad vyksta ir atranka, „kaip aš noriu atrodyti šiandien ir kuo aš išsiskirsiu“.

Dar vienas gyvenimo būdo pokytis – darbas užsienyje ir kelionės. Apie 30% Lietuvos žmonių yra dirbę ar praleidę užsienyje daugiau kaip vieną savaitę. Grįždami žmonės parsiveža žinių

⁵ Palyginamasis TNS Gallup tyrimas. 2005; 2007. Vartotojų pirkimo įpročiai.

ir įspūdžių bagažą apie pasaulines tendencijas, kurias natūralu, kad nori rasti ir Lietuvoje. Ir tai daugiausia aktyvusis segmentas (16 – 35m.). Šios parsivežtos žinios ir tarptautinių mados kanalų bei žurnalų įtaka išugdė greitą reakciją į mados pokyčius. Lietuviai seka mados tendencijas, bet kadangi iš esmės yra konservatyvūs, dažnai mados tendencijas įsisavina pavėluotai. Mados pojūtį ugdo ir formuoja sektini pavyzdžiai – šou biznio žvaigždės ar kiti žmonės, įtakojantys tam tikrą ratą kitų žmonių. Požiūris į madą Lietuvoje yra vis dar gan masinis – dažniausiai viena universali tendencija aktuali didelei panašaus amžiaus grupei (tarkim spalva).

Šiandieną akivaizdu, kad Lietuvos rinkoje atsiranda daug tarptautinių žaidėjų, kurie atveža į šalį karščiausias mados tendencijas, tačiau tikrai susiduria su viena problema – jų siūloma prekė yra per toli pažengusi į priekį (atsižvelgdami į pasaulines tendencijas ir poreikį drabužiui, tarptautiniai prekiniai ženklai neatsižvelgia į lokalų poreikį).

Pagrindiniai specializuotų drabužių rinkos žaidėjai, pagal UAB „Effigy” 2007m. monitoringą, yra – APB „Apranga” („Apranga”, „Aprangos Galerija”, „Mango”, „City”, „Zara”, „Bershka”, „Mexx”, „Pull&Bear” ir kt.), AB „Lėvu” („Gerry Weber”, „IMITZ”, „Etam”, „Esprit”, „KOTON”, „Motivi”) Baltika Group („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”), UAB Armitana („Terranova”), UAB Danbalt („Vero Moda”), UAB „LPP” (Reserved, Crop Town).

Išanalizavus konkurentų stiprias puses, numatoma, kad stipriausi septyni rinkos žaidėjai „18 – 25 m”. segmente yra - Aprangos Galerija, Bershka, Monton, Vero Moda, Mango, Terranova, Pull&Bear, NEW Yorker. Stipriausi keturi rinkos žaidėjai „25 +” segmente yra – Apranga, Zara, Mango, Reserved. Drabužių rinką sudaro dvi pagrindinės drabužių grupės – viršutiniai ir apatiniai drabužiai. Labai abstrakčiai galima teigti, kad apatiniai drabužiai užima 5-10% visos drabužių rinkos, visa kita – viršutinių drabužių rinkos dalis.

Pagrįstai manoma, kad pagrindinis drabužių rinkos pirkėjas – moteris. Moterys perka dažniau ir daugiau, dažnai jos perka ne tik sau, bet ir vyrams bei vaikams. Dauguma moterų perka drabužius bent kartą į mėnesį.

Dauguma moterų drabužiams išleidžia 500 – 1000 lt. per metus. Kas penkta moteris per metus drabužiams išleidžia daugiau nei 1000 litų. Žvelgiant į bendrą drabužių pirkimą, šiai dienai pirmauja specializuotos parduotuvės. Didėjant konkurencijai ir augant pajamoms bei galimybėms išleisti daugiau pinigų drabužių pirkimui, atsiranda išskirtinumo paieška ir pirkimas, kai pagrindinis motyvatorius pirkti – vardas, išskirtinumas. Pasirinkimo kriterijus ir reikalavimus parduotuvei, personalui geriausiai parodo Needscope tyrimo metu gauti duomenys.

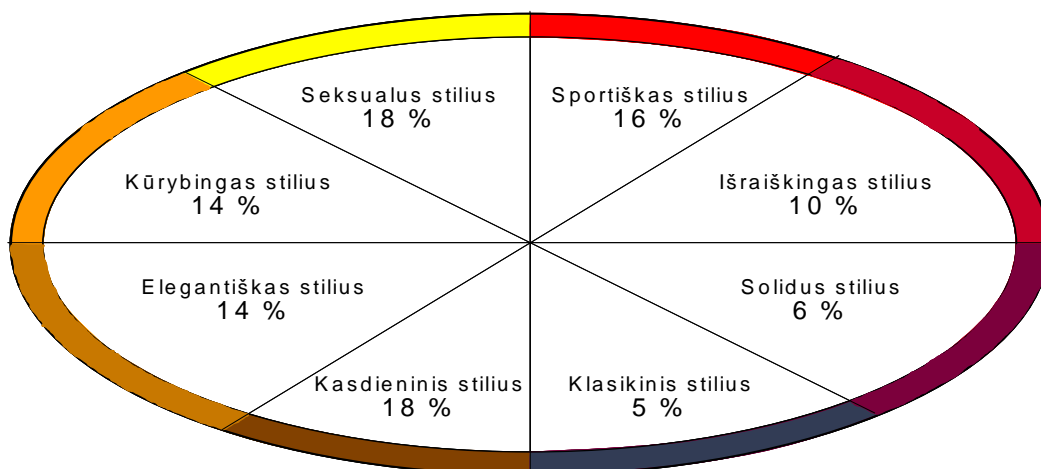
Effigy prekinis ženklas, orientuotas į 18 – 25 metų vartotoją turi atitikti Sportiško, Išraiškingo, Kūrybingo ir Seksualaus stiliaus vartotojų poreikius, kurie užima daugiau kaip pusę rinkos (57 proc.). Šių segmentų vartotojai išsiskiria tuo, kad:

- Dažniau perka drabužius;

- Daugiau išleidžia drabužiams

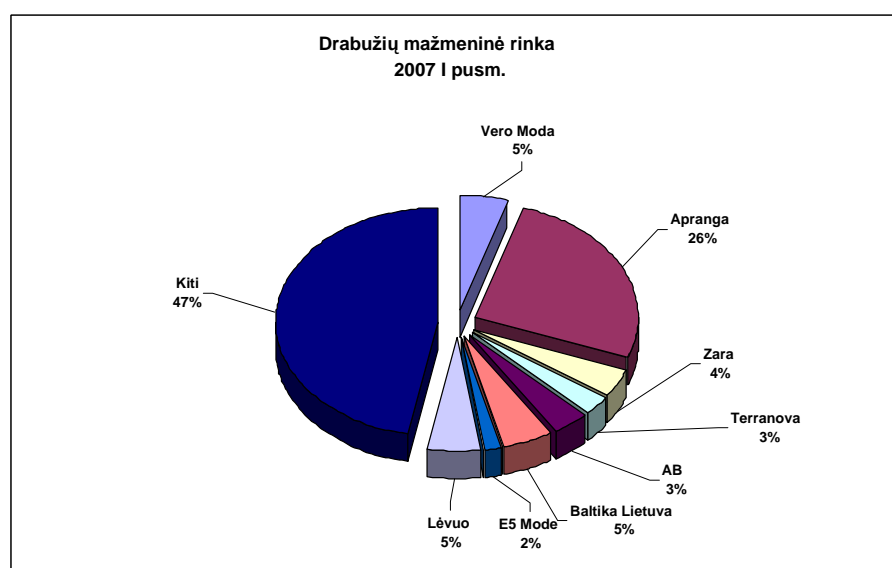
Visas rinkos segmentavimas pagal emocinius poreikius pateiktas 14 paveiksle:

14 paveikslas. Išorės analizė, TNS tyrimas, 2006



Kokiomis rinkos pasidalinimo sąlygomis į ją 2007m. kovo mėn. atėjo UAB „Effigy”, atspindi žemiau esanti 1 diagrama:

1 diagrama. Drabužiais prekiaujančių parduotuvių rinkos dalis pagal pardavimus⁶



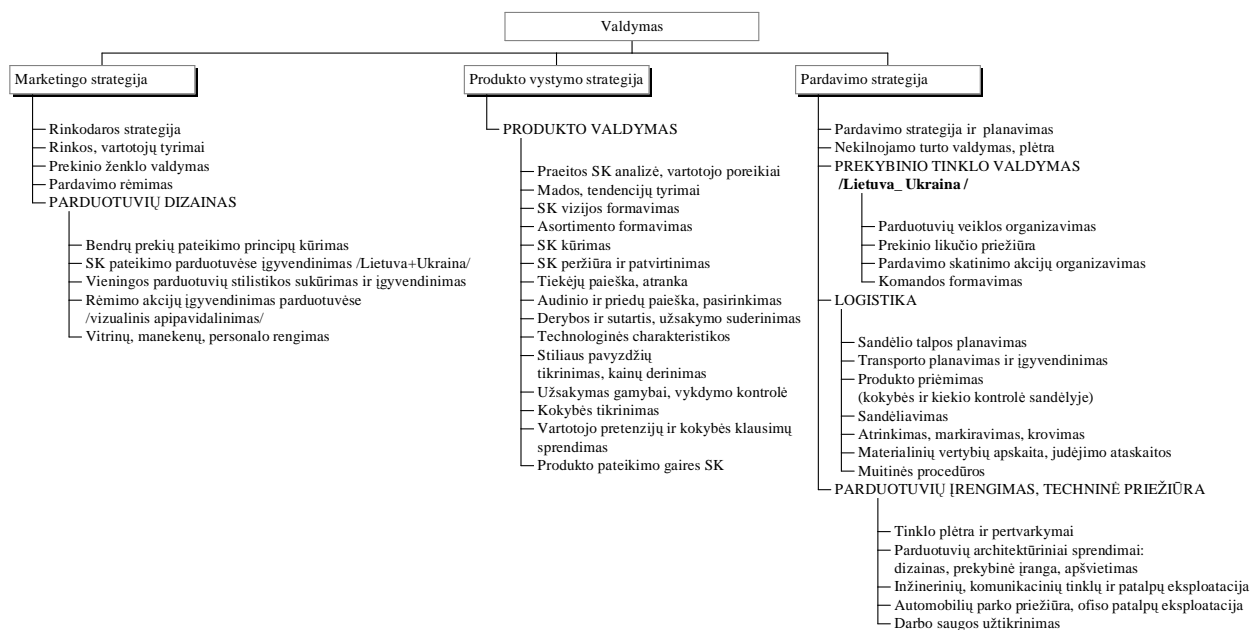
Pagrindiniai veiklos procesai ir darbuotojų kompetencijos

Atliekant organizacijos makroekonominių ir mikroekonominių veiksnių įtaką jos konkurencingumui, naudinga išanalizuoti organizacijos vidinius procesus, įvertinti turimus bei reikalingus išteklius.

UAB „Effigy” pagrindinių procesų aprašymas pateikiamas 15 paveiksle:

⁶ Makroekonominė analizė, UAB koncernas “SBA” vidinio naudojimo dokumentas, 2007.

15 paveikslas. Pagrindinių procesų funkcijos



Išsami UAB „Effigy” vidinių procesų turinio (ang. Content) analizė atlikta remiantis šios organizacijos aukščiausiojo lygio vadovų pateikta apžvalgine ataskaita „2007m. nebaigti projektai/darbai”. Ataskaita, kuri pateikiama organizacijos akcininkams metams baigiantis, pateikia sąrašą projektų ir darbų, kurių organizacija neįvykdė dėl įvairių išorinių ir vidinių aplinkybių. Išanalizavus strateginius pagrindinių veiklų /marketingo, produkto vystymo, pardavimo/ bei aptarnaujančių funkcijų /finansai, IT, personalas/ tikslus, pateikiamas UAB „Effigy” vidinių išteklių įvertinimas (žiūr. priede Nr.2). Šis įvertinimas tiesiogiai integruojamas į organizacijos SWOT analizę.

Apibendrintas organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos poveikis pateikiamas SWOT analizėje (žr. 8 lentelę).

Apibendrinant UAB „Effigy“ SWOT analizę galima teigti, kad dinamiški išorinės aplinkos veiksniai bei nuolatiniai pokyčiai skatina organizaciją nenutrūkstamai stebėti svarbiausius aplinkos aspektus ir ieškoti naujų būdų bei sprendimų stiprinant savo pozicijas rinkoje.

8 lentelė. UAB „Effigy” SWOT analizė

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plačiausiai paplitęs tinklas; ▪ Didžiausias užeinančiųjų pirkėjų srautas; ▪ Patikimas produktas kokybės aspektu; ▪ Didžiausias žinomumas tarp nacionalinių drabužių tinklų; ▪ Daugiausiai teigiamos vartotojų asociacijos; ▪ Natūralios, patvarios medžiagos; ▪ Geros strateginės parduotuvių vietos; ▪ Pakankamai trumpas kūrybos-gamybos laikotarpis; ▪ Patikimi trikotažo produktų gamintojai; ▪ Lanksti, nebiurokratinė organizacija. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vartotojui neaiškus pozicionavimas; ▪ Nepakankama marža; ▪ Mažas pirkėjo krepšelis; ▪ Dėl nedidelio tinklo sunku pasiekti masto ekonomiją; ▪ Produktas nepakankamai stilingas, spalvingas, šiuolaikiškas; ▪ Aukšta kaina didelei daliai vartotojų; ▪ Lietuviškumo asociacijos svarbios tik lojaliam pirkėjui; ▪ Nedirbama su esamais lojaliais pirkėjais; ▪ Nepakankamas pardavėjų profesinių žinių ir įgūdžių lygis; ▪ Tobulintina klientų aptarnavimo kokybė; ▪ 70% priklausomumas nuo vieno gamintojo; ▪ Pasenusi techninė bazė. Nėra verslo sistemos.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auginamos vartotojų pajamos; ▪ Stiprių konkurentų trikotažo kategorijoje nebuvimas; ▪ Pateikimo terminų minimizavimas; ▪ Asortimento lankstumas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomikos “perkaitimas”, didėjantys infliacijos tempai; ▪ Didėjantis tarptautinių konkurentų skaičius; ▪ Didėjanti kainos/kokybės santykio pasiūla; ▪ Tarptautiniai vardai; ▪ Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Darbo jėgos pasiūlos ženklus sumažėjimas 20%. Prognozuojamas mažėjimas ir ateityje, augant darbingo amžiaus žmonių emigracijai; ▪ Lojalių klientų mažėjimas.

Išanalizavus organizacijos silpnąsias puses bei išorines rinkos grėsmes galima teigti, kad, norint sėkmingai vystyti mados versle dirbančią organizaciją ir aplenkti konkurentus mados/kainos/kokybės santykiu, **esminė UAB “Effigy” kompetencija – savo tikslinės auditorijos /klientų/ pažinimas, jų poreikių tenkinimas** arba naujų traukos mechanizmų sukūrimas.

Įvertinus teorinius organizacijų strategijų modelius, strategines alternatyvas bei išanalizavus UAB „Effigy” išteklius ir galimybes, kurios turi būti panaudojamos pranašesniems už konkurentus produktams kurti ir tiekti, galima nustatyti vieną strategiją, kuri leis tiriamai organizacijai vystyti savo unikalius ir vertingus išteklius konkurenciniam pranašumui užtikrinti. Tai - **orientavimosi į rinką/klientus strategija**, kurios pagrindinis tikslas paversti pagrindinius klientus tinkamais partneriais (Blanc, 2004). Šios strategijos įgyvendinimui turi būti sistemingai renkama išsami

informacija apie klientus, konkurentus ir pramonės šakos ypatumus, dažnai permąstomas verslo modelis, skatinama vidaus (įvairių funkcijų) ir išorės (partnerysčių) sąveika.

Žinių vadybos praktinio įgyvendinimo tyrimas

3.2.2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas - nustatyti UAB „Effigy” organizacinės kultūros, vadovavimo stilių, žinių vadybos procesų sistemiškumą bei pateikti žinių vadybai plėtotis įgalinančios dabartinės būklės įvertinimą ir ateities lūkesčius.

Tyrimo objektas – UAB „Effigy” galimybes žinių vadybai plėtotis suteikiantys veiksniai: organizacinė kultūra, lyderystė, technologijos, matavimas bei žinių vadybos procesai. Tyrimas remiasi išvardintų veiksnių statistine analize, darbuotojų nuomone apie ateityje tobulintinas sritis. Tyrime dalyvauja visų padalinių (marketingo, pardavimų, produkto vystymo ir pirkimo, finansų, IT ir personalo) bei visų darbuotojų kategorijų atstovai, dirbantys Lietuvoje:

1. Aukščiausiojo lygio vadovai, vidutinio lygio vadovai, skyrių bei parduotuvių vadovai – 21 žm.
2. Specialistai – 22 žm.
3. Darbininkai – 97 žm.

Tyrimo imtis - darbuotojai, kurie dirba daugiau nei 6 mėn. (sėkmingai išlaikę bandomuosius laikotarpius) bei nepriklauso aptarnaujančiom pagalbinėms tarnybom. Tyrimo tikslinė grupė – 140 darbuotojų, t.y. 93 proc. visų įmonės darbuotojų, dirbančių Lietuvoje. Šis rodiklis buvo pasirinktas todėl, kad tyrimo patikimumas būtų kuo aukštesnis.

Tyrimo metodas – apklausa anketos pavidalu. Anketa – anoniminė, dalomoji, struktūruota.

Tyrimo vieta – įmonės buveinė: Verkių g.29, Vilniuje bei 13 parduotuvių Lietuvos miestuose: Vilniuje (3), Kaune (2), Klaipėdoje (2), Alytuje, Marijampolėje, Panevėžyje (2), Utenoje, Šiauliuose.

Tyrimo laikas - 2008m. kovo 1-30d.

Aplinkos ir žinių vadybos procesų tyrimas yra kokybinis, atliekamas specialiai baigiamajam darbui. Toks tyrimas įmonėje anksčiau nebuvo atliekamas. Tyrimą atlieka įmonės darbuotojas.

Sudarant tyrimo anketą, buvo apibrėžtos užduotys:

- 1.1. Identifikuoti galimybes žinių vadybai plėtotis suteikiančius veiksniai;
- 1.2. Identifikuoti žinių vadybos procesus, atskirų elementų panaudojimą;
- 1.3. Įvertinti tiriamų veiksnių dabartinių lygį bei ateities poreikius;

1.4. Atlikti dabarties ir ateities įvertinimų skirtumus, pateikti pasiūlymus veiksmų tobulinimui;

Apklausa atliekama anonimiškai. Anketos siunčiamos vidiniu elektroniniu paštu kiekvienam tyrimo dalyviui. Anketoje pateikiamas vienintelis dalyvius apibūdinantis klausimas – priskyrimas darbuotojų kategorijai. Tai svarbu bendram suvokimui, kaip vadovaujantys ir neturintys pavaldžių darbuotojų žmonės vertina atskirus organizacinės kultūros veiksnius, žinių vadybos procesus. Kiti galimi apibūdinantys veiksniai (darbo stažas, lytis, darbuotojo amžius, priklausomybė padaliniui ir kt.) buvo atmesti kaip nenaudingi šiam tyrimui, nes jie papildomai nesukurtų tyrimui didesnės vertės.

Tyrimo anketoje naudojami teiginiai, kuriuos darbuotojai įvertina balais (iki 100), įvertindami kiekvieno teiginio svarbą ir reikšmę atitinkamu klausimu dabar ir ateityje. Klausimą sudaro devyni klausimai, kurių kiekvieno atsakymai į teiginius turi būti įvertinti 100 balų sistemoje taip, kad vieno klausimo atsakymų balų suma būtų lygi 100. Pvz., klausime nr. 1 „Dominuojantys bruožai“: jeigu manoma, kad alternatyva A yra labai artima, alternatyvos B ir C yra mažiau būdingos, o C labai nedaug pasireiškia tiriamoje organizacijoje, įvertinimai gali būti maždaug tokie: A-55, B ir C po 20, D – 5 taškai. Bendra suma lygi 100. Devintame klausime alternatyvos keičiamos į pasirinkimus, jie yra numeruojami. Šiame klausime naudojamas toks pats reikšmių suteikimo principas.

Tyrimo anketa naudojama pridedama priede Nr.3.

3.2.2.2. Tyrimo rezultatai

Klausimyno pildymas vyko 2008m. kovo 1-15d.

Tyrimo tikslinė auditorija – darbuotojai, kurie dirba daugiau nei 6 mėn. (sėkmingai išlaikę bandomuosius laikotarpius) bei nepriklauso aptarnaujančiom tarnybom. Taigi, tyrimo tikslinė grupė – 140 darbuotojai. Iš jų apklausos anketą užpildė 102 darbuotojų, todėl galima teigti, kad tyrime dalyvavo 73 proc. tikslinės auditorijos. Šis santykis optimalus, siekiant užtikrinti tyrimo tikslumą.

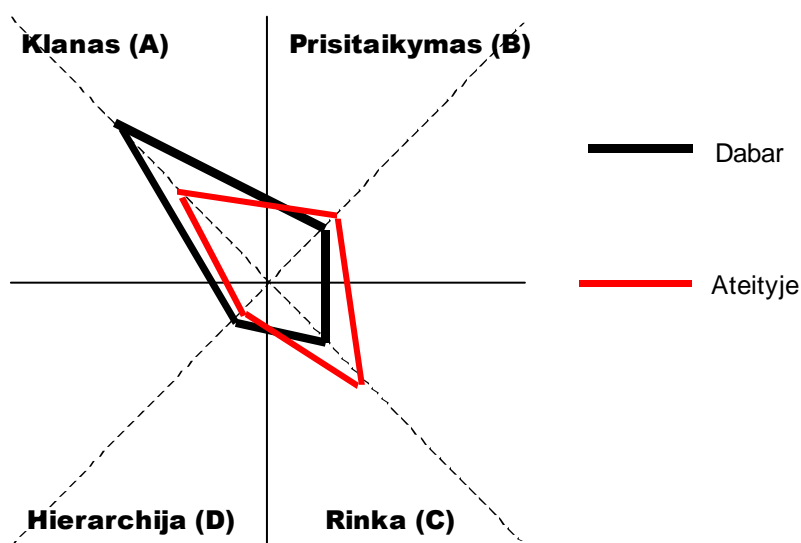
Ivadinė dalis

Nustatyta, kad didžiausias aktyvumas tyrime parodytas vadovų, t.y. 90 proc. darbuotojų užpildė anketas. Mažiausiai aktyvūs buvo darbininkai – 64 proc. darbuotojų užpildė anketas (62 darbuotojai iš 97). Tačiau net žemiausio aktyvumo rodiklis tyrimui yra reikšmingas.

Organizacinės kultūros tyrimas (1-6 klausimai)

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje dabartiniu metu dominuoja A tipo (Klanas) organizacinės kultūros bruožai:

16 paveikslas. Bendras UAB „Effigy” organizacinės kultūros modelis



Šiai kultūrai būdinga labai draugiška aplinka, žmonės daug kuo dalinasi tarpusavyje. Tai lyg didelė šeima. Vadovai atlieka patarėjų ar net globėjų funkcijas. Darbuotojus su organizacija sieja ilgalaikiai ryšiai. Čia didelę reikšmę turi moralė ir organizacijos narių tarpusavio prisirišimas. Jautrumas klientams bei rūpestis žmonėmis yra prioritetingos vertybės. Organizacijoje pirmumas teikiamas komandiniam darbui, narystei bei konsensusui. Žmogiškųjų išteklių strategija paremta darbuotojų poreikių įvertinimu ir dėl to iš darbuotojų tikimasi susitelkimo ir išsipareigojimo.

Įvertinus ateities lūkesčius, pabrėžiama, kad darbuotojai tikisi, kad organizacija palaipsniui taps labiau orientuota į rezultatą – C tipo organizacija (Rinka). Šioje aplinkoje organizacijos narius vienija noras laimėti. Didelis dėmesys skiriamas konkurenciniams veiksams – siektina konkurencinga produkto kaina. Sėkmė matuojama rinkos dalies dydžiu. Organizacijai būdinga varžytis aštrios konkurencijos sąlygomis. Žmogiškųjų išteklių strategija rengiama atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Dėl to gerėja darbo rezultatai žemiausiame lygmenyje, pagerėja vadovų strateginio valdymo įgūdžiai.

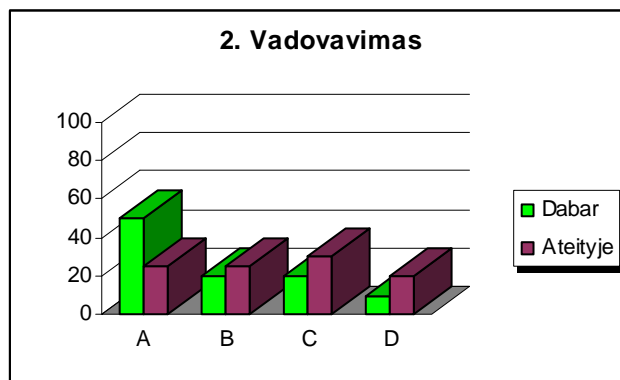
Pažymėtina, kad darbuotojai taip pat linkę ateityje teikti prioritetus lyderiavimui rinkoje. Tokio tipo organizacijoje darbuotojams suteikiama veikimo laisvė bei skatinama iniciatyva. Šiai organizacijai būdingas nuolatinis atsinaujinimas, siekiant kuo labiau supaprastinti pokyčių procesus.

Vadovavimo ir lyderystės vaidmuo organizacinėje kultūroje (2-3 klausimai)

Tyrimas atskleidė, kad organizacijos vadovai laikosi S3 vadovavimo stiliaus (pagal P. Hersey ir K. Blanchard situacinį vadovavimo modelį). Šiam stiliui būdingas darbuotojų palaikymas. Tyrimas parodo, kad darbuotojai turi gerus darbo atlikimo įgūdžius (yra tokias pat užduotis buvo atlikę anksčiau ir be klaidų). Vadovai skatina rizikos prisiėmimą, antrepreneriškumą bei novacijas bei akcentuoja veržlumą bei tikslus, kuriuos reikia pasiekti.

Ateityje darbuotojai tikisi, kad bus vertinamas jų individualumas, rizikos prisiėmimas, suteikiama veikimo laisvė bei pripažįstamas unikalumas.

2 diagrama. Vadovavimo stilius

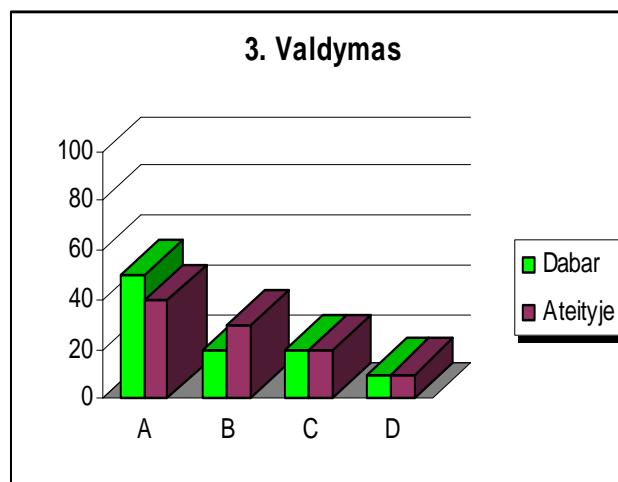


Pažymėtina, kad tyrime dalyvavusieji vadovai daugiau reikšmės suteikia konsultavimo/tobulinimo stiliaus vystymui, specialistai – deleguojamajam stiliui, kai darbuotojai yra kompetetingi ir žinantys savo sričių specialistai, siekiantys veiksmų laisvės ir vertinimo už rezultatus. Darbininkams palankus yra palaikomojo stiliaus išlaikymas bei aiškių nurodymų būtinumas. Šis balsų pasiskirstymas priimamas kaip natūralus reiškinys, parodantis vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų lūkesčius.

Valdymo modelio tyrimas parodė, kad šiuo metu pripažįstamas ir vertinamas darbas komandose, kai sprendimai priimami diskusijų būdu bei bendru sutarimu. Vadovavimo modelio įvertinimas:

3 diagrama. Valdymo modelis

A	Darbas vyksta komandose, vadovaujantis konsensuso principu.
B	Vertinamas individualumas, rizikos prisiėmimas, veikimo laisvė bei unikalumas.
C	Darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, sietini su tikslų pasiekimais. Būdinga darbuotojų tarpusavio konkurencija.
D	Valdymo būdas yra nesunkiai prognozuojamas, pasižymintis darbuotojų tarpusavio santykių stabilumu, subordinacija, vidiniu darbuotojų saugumu.



Ištirus UAB „Effigy” organizacinės kultūros modelį, nustatyta, kad organizacijoje dabartiniu metu dominuoja A tipo (Klanas) organizacinės kultūros bruožai. Ši kultūra labai draugiška, žmonės daug kuo dalinasi tarpusavyje. Šis modelis ypač palankus subjektyviojo žinių vadybos požiūrio vystymuisi, nes organizacija sudaro sąlygas betarpiškam darbuotojų bendravimui, dalinimasis žiniomis įvardijamas kaip natūralus procesas, nereikalaujantis didelių pastangų skatinimui. Tačiau ateitis siejama su nuožmia konkurencine veikla, rezultatų siekimu, todėl tikimybė, kad organizacija palaipsniui kryps link Rinkos (C) bei Prisitaikymo (B) strategijų. Ši kryptis įtakota organizacijoje įvykusių pokyčių, naujo prekinio ženklo įvedimo iššūkiais bei noru kuo greičiau pasiekti užsibrėžtus rezultatus.

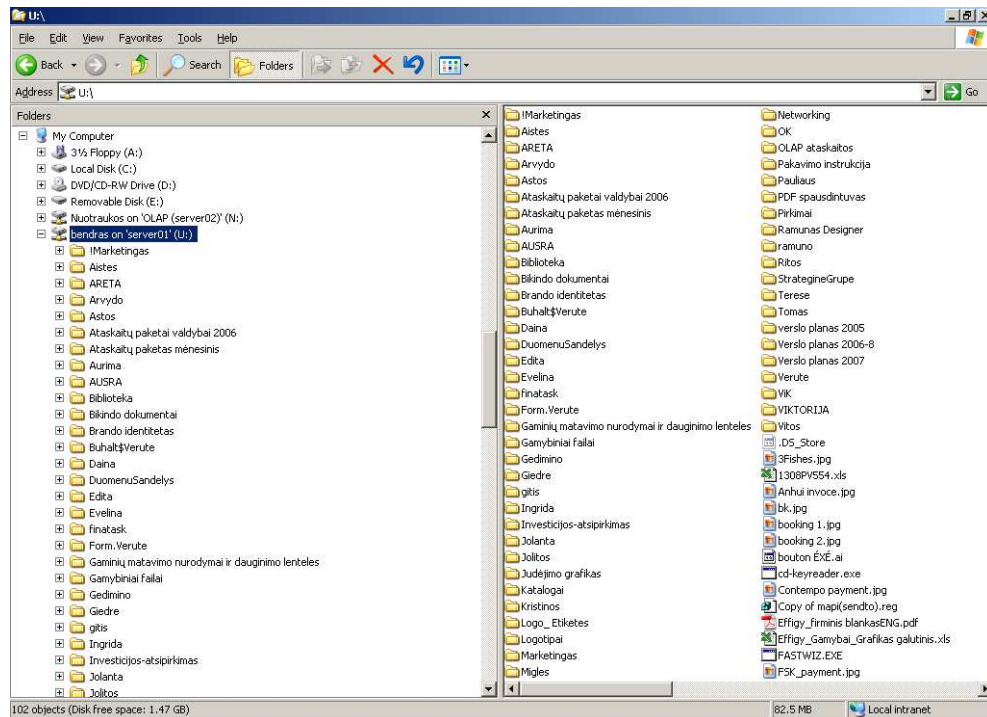
Informacinės technologijos

UAB „Effigy” dabartiniu metu naudojama informacijos ir žinių srautus koordinuojanti informacinė sistema, kurios pagrindinis tikslas – vystyti apjungiančią aplinką organizacijoje, užtikrinti nenutrūkstamus informacijos srautus savalaikiams sprendimams priimti. Šiai sistemai palaikyti naudojamos šios informacinių technologijų priemonės”

- Nuotolinė darbo aplinka, jungianti organizacijos darbuotojus į virtualią erdvę, kurioje užtikrinamas priėjimas prie bendrųjų dokumentų;
- *Lotus Notes* programa, užtikrinanti operatyvius informacijos srautus organizacijoje, leidžianti vartotojams virtualioje erdvėje greitai komunikuoti, atlikti apklausas, organizuoti diskusijas;
- Mažmeninės prekybos programa *Sandelis*, sukurta pagal organizacijos užsakymą 2000m. Ši aplinka jungia visas UAB „Effigy” parduotuves, joje operatyviai matomi produktų srautai.
- Ataskaitų programa *Kubas*, skirta prekių judėjimo analizei.
- Finansinei atskaitomybei, personalo apskaitai skirtos programos. Jos tarpusavy nesujungtos, veikia kaip atskiros sistemos, netinkamos procesų analizei.

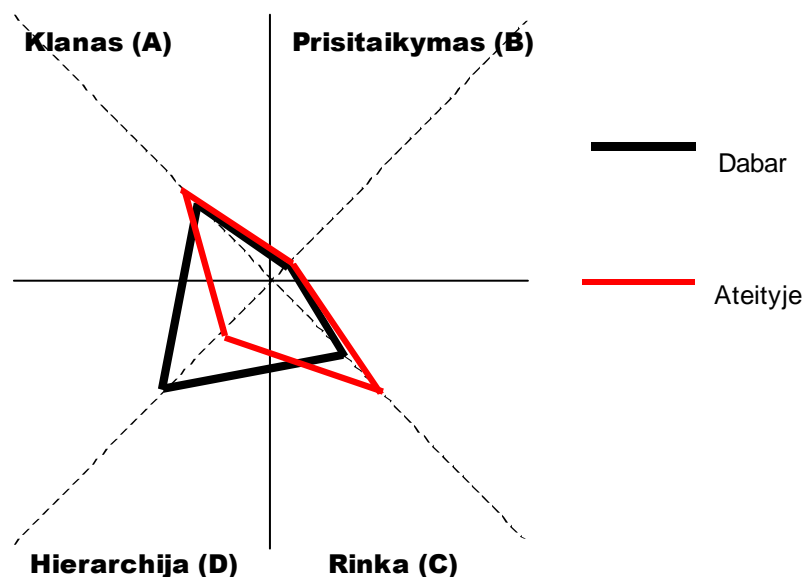
Turinio valdymo sistema naudojama viena – bendras organizacijos katalogas, vadinamas „Bendruoju serveriu” (žr. 17 paveikslą).

17 paveikslas. UAB „Effigy” organizacinis elektroninis katalogas



Išanalizavus organizacijos informacinių technologijų priemones bei jų atitikimą organizacijos poreikiams, galima teigti, kad IT bazė stabili, užtikrinami būtinausi atnaujinimai, akcentuojamas informacijos struktūriškumas. Dauguma informacijos perduodama skaitmeniniu būdu. Naudojamos panašios į konkurentų priemonės, ypač žemesniame darbuotojų lygmeny /aptarnavimas/. Daugumos tyrimo dalyvių nuomone IT priemonės – tai įrankis, lengvinantis tarpusavio bendradarbiavimą. Tobulinamos ankščiau naudotos technologijos, akcentuojamas darbuotojų įgūdžių tobulinimas, ne pačių priemonių modernumas (žr. 18 paveikslą).

18 paveikslas. IT atitikimas dabarties ir ateities poreikiams

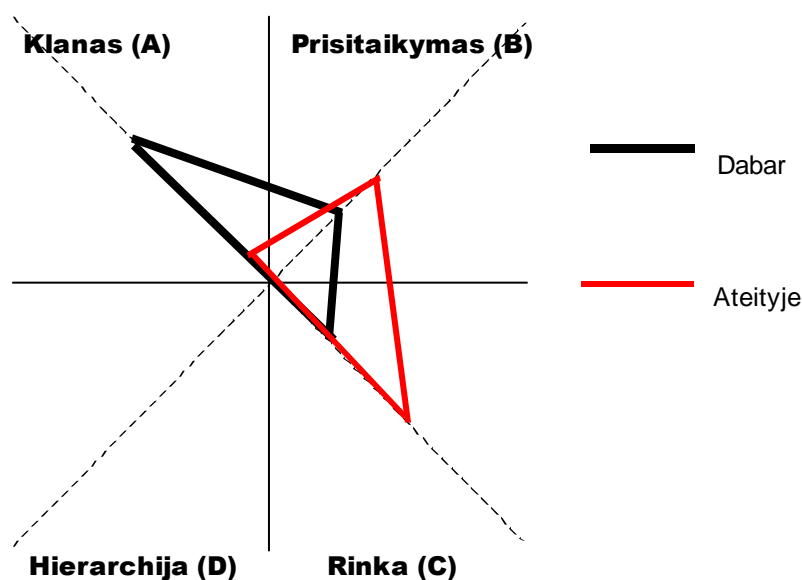


Ateityje respondentai pageidauja, kad IT atnaujinimas būtų akcentuojamas kaip priemonė konkurencingumui didinti, kartu iškyla poreikis diegti efektyvias verslo valdymo sistemas. Diskusijos su vadovų grupe metu nustatyta, kad šis poreikis susijęs operatyvių analizei tinkamų duomenų trūkumu. Dažnai sprendimai priimami pavėluotai, todėl tyrimo dalyviai pageidauja IT priemonių tobulinimo bei jų atitikimo nūdienos iššūkiams. Konkurencijos lygis šiame versle yra didelis, todėl operatyviniai sprendimai, ad-hoc idėjos užtikrina organizacijos sėkmę. Konkurentams pritaikius naujus pardavimo įrankius, kainodaros politiką ar rėmimo priemonę, organizacija turi greitai sureaguoti ir paruošti savo idėjas bei jas įgyvendinti. Be IT paramos sprendimams priimti ir tolimesniame sprendimų įgyvendinimo etape organizacija negalės užtikrinti savo konkurencingumo.

Matavimo principai ir priemonės

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos veiklos efektyvumui įvertinti naudojami klasikiniai finansiniai rodikliai /pajamos, sąnaudos, pelnas/. Dažniau vertinama istorinė perspektyva. Prognozės paremtos patirtimi. Kartais naudojami įvairių naujų strategijų bei jų scenarijų įvertinimo modeliai. Tai susiję su organizacijos plėtros politika, atliekamos esamų ir naujų rinkų makroekonominės analizės. Taip pat efektyvumui įvertinti naudojama subalansuota rodiklių sistema, tikslai ir jų matavimo priemonės išskaidytos kiekvienai pagrindinei funkcijai. Ši priemonė naudojama kasmetiniame verslo planavime (žr.19 paveikslą).

19 paveikslas. Matavimo priemonių naudojimas



Ateityje pageidaujama daugiau remtis subalansuota rodiklių sistema, pastoviai matuoti rinkos dalį, konkurentų veiksmus, sekti rinkos kainų dinamiką. Diskusijos metu nustatyta, kad subalansuotais rodikliais daugiau remiamasi verslo planavime, bet kasdieniniuose darbuose organizacija nenuosekliai seka jų vykdymą. Tyrimas parodė, kad orientuojantis į ateities pokyčius

neefektyvu remtis klasikiniais matavimo rodikliais: jie neparodo ateities prognozės. Šis poreikis pagrindžia respondentų lūkesčius dėl efektyvesnės verslo valdymo sistemos, kurios būtinumą nusako informacinių technologijų turinio nesistemiškumas bei poreikis įvertinti pažangą.

Žinių vadybos procesai

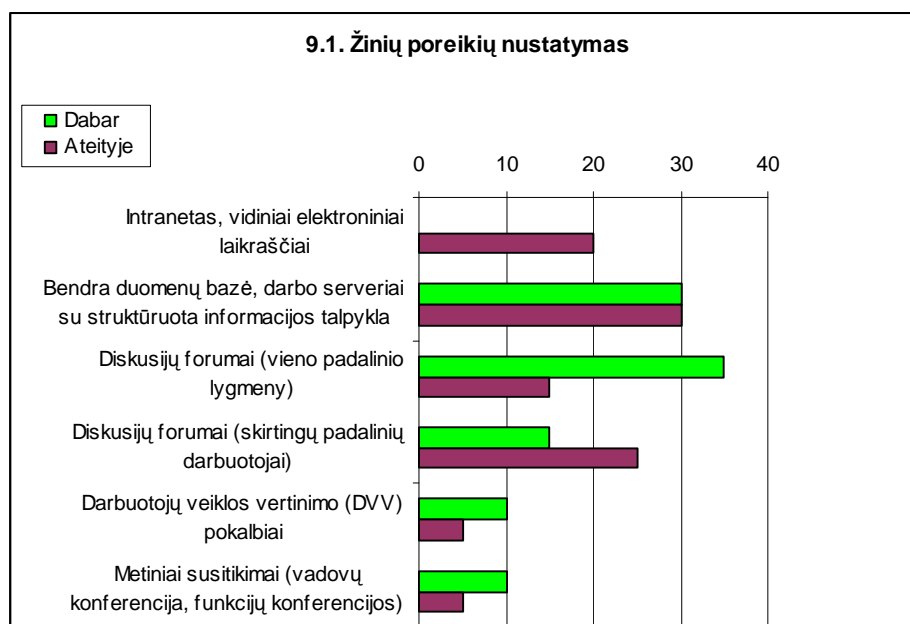
Tyrimo metu nustatyta dominuojanti UAB „Effigy” Klano tipo organizacinė kultūra sudaro sąlygas informacijos ir žinių srautams tekėti per visu organizacijos lygius. Darbuotojai jaučiasi lyg šeimoje, kurioje bendradarbiavimas laikomas didžiausia organizacijos vertybe, darbuotojai dirba susitelkę, pripažįsta darbą komandose.

Esminis organizacijos žinių valdymo objektas – tikslinės auditorijos/vartotojų pažinimas. Kiekvienas organizacijos padalinys į šį objektą žiūri iš savo perspektyvos. Bendrinis principas – suprasti vartotojų poreikius, surasti būdus juos tenkinti, įvertinti pasirinktų būdų efektyvumą, pasidalinti rezultatų išvadomis komandose ir bendradarbiaujant su kitais padaliniais, kad organizacinis vartotojų pažinimas stiprėtų. Tiriamoje organizacijoje visi būdingi žinių vadybos procesai įtakojami strateginės krypties bei organizacinės kultūros veiksmų. Toliau darbe bus išskirti rezultatai pagal atskirus analizuojamus kriterijus

1. Žinių poreikių nustatymas

Tyrimas parodė, kad supratimas, kokių žinių reikia užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti, darbuotojai identifikuoja naudodami daugiausia neformalius, grupinius vidinius kanalus. Ateityje išlieka aktualus bendros duomenų bazės naudojimas, vidiniai diskusijų forumai su skirtingų padalinių darbuotojais. Tai padeda nustatyti neatitikimus tarp to, ką darbuotojai žino ir ko reikės ateities perspektyvoje (žr. 4 diagramą).

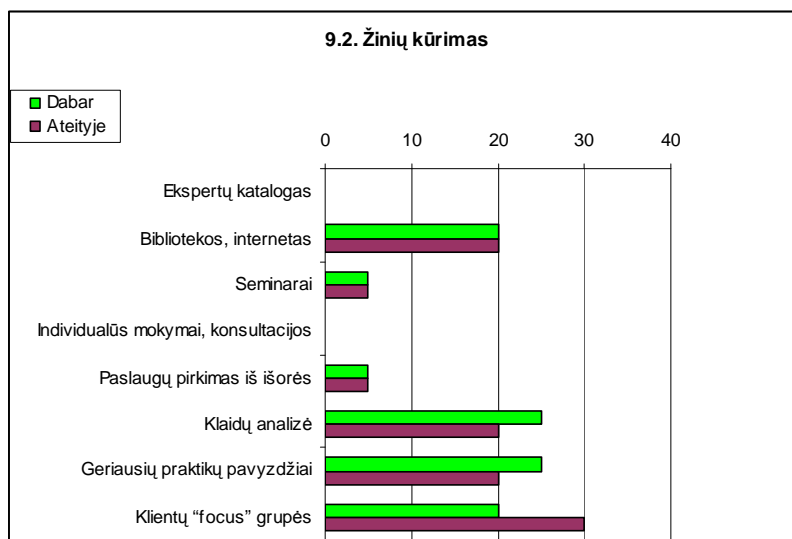
4 diagrama. Žinių poreikių nustatymas



2. Žinių kūrimas

Didžiausią reikšmę žinių kūrimo procese darbuotojai suteikia klaidų analizei bei geriausių praktikų pavyzdžiams. Naudojamos ir klientų „focus“ grupės, kurių svarba ženkliai išauga ateities perspektyvoje (žr. 5 diagramą).

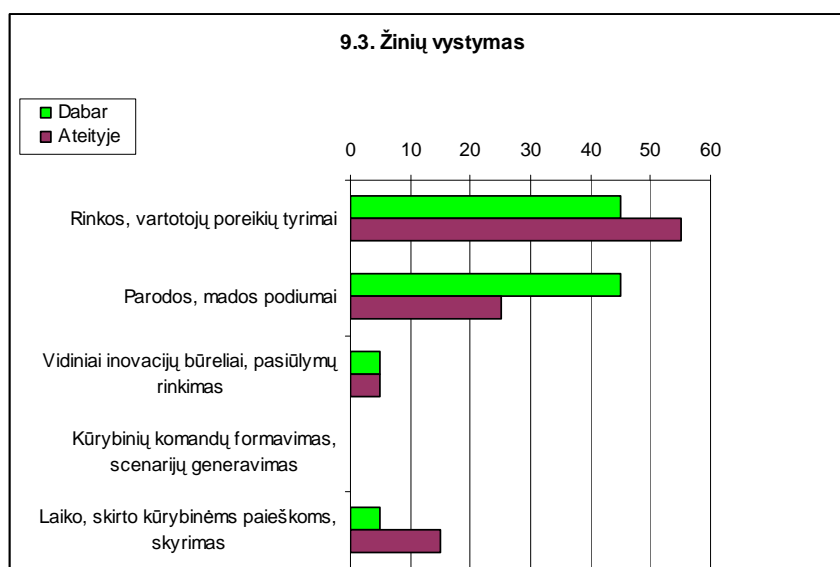
5 diagrama. Žinių kūrimas



3. Žinių vystymas

Dabartinėje organizacijoje žinių vystymui dažniausiai naudojamos dvi priemonės: rinkos, vartotojų tyrimai bei lankymasis parodose, mados podiumuose. Tikėtina, kad naudojant šiuos būdus, darbuotojai pasitikrina savo įžvalgas bei iš gausaus informacijos srauto efektyviai išsirenka reikalingiausias žinias. Ateityje pageidaujama daugiau dėmesio skirti rinkos bei vartotojų tyrimams bei laiko, skirto kūrybinėms užduotims atlikti (žr. 6 diagramą).

6 diagrama. Žinių vystymo priemonės

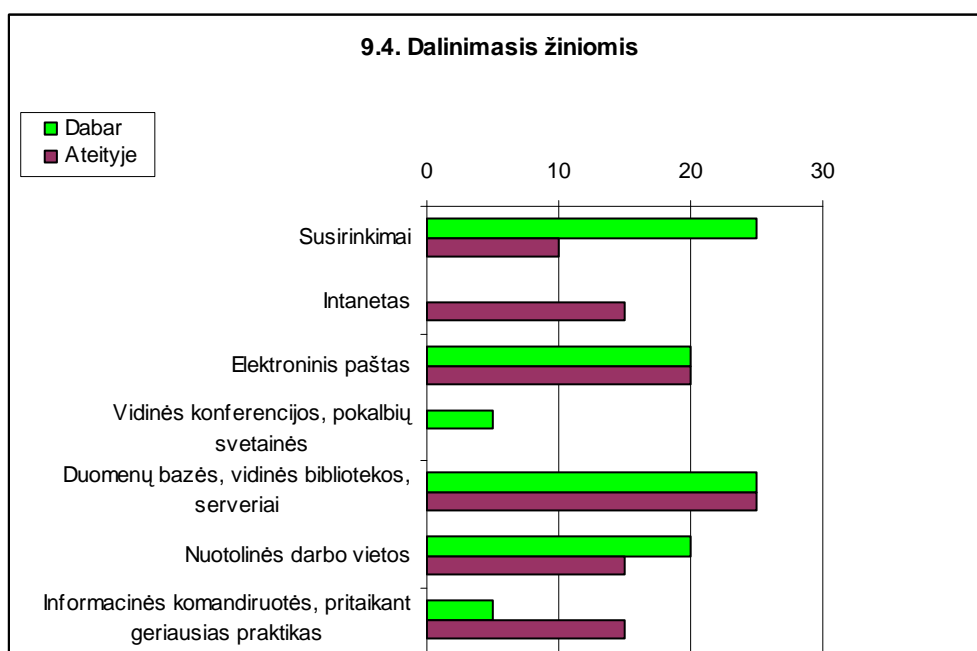


4. Dalinimasis žiniomis

Draugiškoje bei neformalioje aplinkoje susidaro geriausios sąlygos žinių dalijimuisi. Tai įrodo tyrimo rezultatai, kurie parodo, kad darbuotojai naudoja įvairius žinių dalijimosi būdus. Pirmenybė teikiama apjungiančiai darbo aplinkai: nuotolinės darbo vietos, bendras serverio naudojimas, elektroninis paštas. Dažnai žiniomis dalijamasi susirinkimų metu. Organizacijoje vyrauja bendradarbiavimo politika, kurioje apibrėžiama, kad kiekvieną savaitės pirmadienį, aukščiausiojo lygio vadovams aptarus veiklos rezultatus ir gaires trumpalaikiai perspektyvai, kiekvienas padalinys susirenka aptarti jam aktualių klausimų (žr. 7 diagramą).

Ateityje respondantai pageidauja intranetinės aplinkos. Šis įrankis žinių vidinę skaidą padaro žymiai greitesnę ir operatyvesnę. Dauguma tarptautinių korporacijų, tinklinių organizacijų jau pora dešimtmečių naudoja šią priemonę informacijos srautams valdyti. Dalis lietuviškų organizacijų (bankininkystės sektorius, farmacijos verslas, telekomunikacijų bendrovės, draudimo įstaigos ir pan.), tapusių minėtų junginių nariais, naudoja šią priemonę ir be kelių trūkumų (didelis informacijos srautas, saugumo akcentas ir pan.), dažniausiai įvertina jos privalumus (bendra organizacinė aplinka, kurioje gali greitai rasti ieškomos informacijos ir dalintis žiniomis nepaisant geografinės įvairovės).

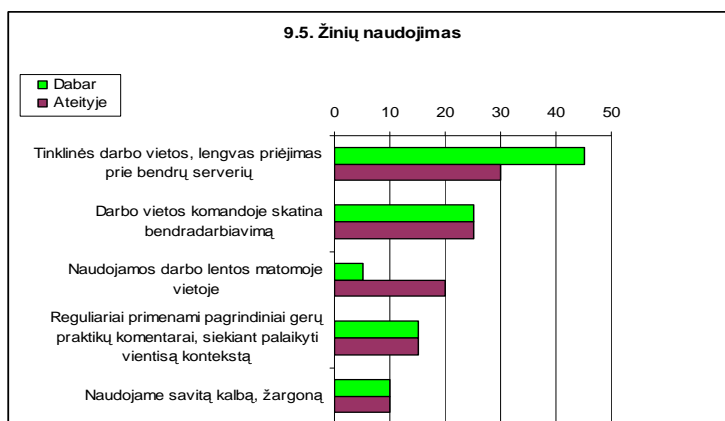
7 diagrama. Žinių dalijimosi priemonės



5. Žinių naudojimas

Tyrimo dalyviai vertina nuotolinės aplinkos privalumus ir akcentuoja juos kaip veiksnius, užtikrinančius efektyvų žinių naudojimą. Didesnė svarba atsiranda komandinio darbo principams, naudojant įvairesnes vizualines priemones (žr. 8 diagramą).

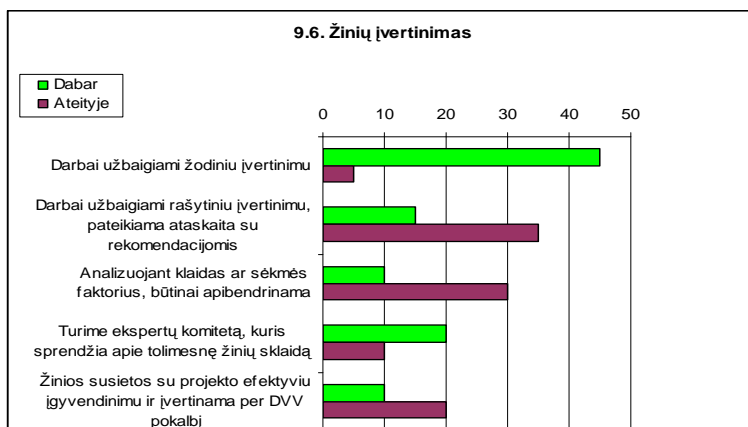
8 diagrama. Žinių naudojimo būdai



6. Žinių įvertinimas

Neformali organizacija sudaro sąlygas verbalinei komunikacijai vystytis. Komandos įvertina savo rezultatus, projektų sėkmę ir atlieka žodinius įvertinimus. Tai vertinama, bet ateičiai darbuotojai pabrėžia poreikį naudoti formalesnes rašytines komunikavimo priemones. Tai tiesiogiai susiję su nuotolinės aplinkos naudojimu organizacijoje (žr. 9 diagramą).

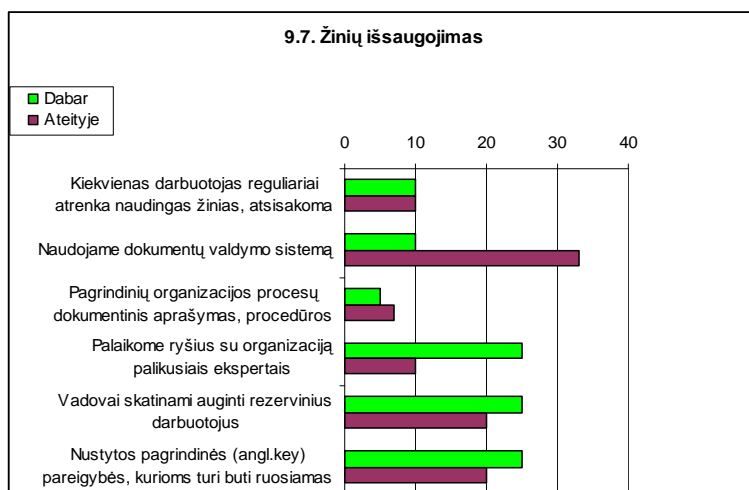
9 diagrama. Žinių įvertinimo būdai



7. Žinių išsaugojimas

Organizacijos siekis pabrėžti savo konkurencinius pranašumus ir juos efektyviau panaudoti įtakoja į darbuotojų pageidavimą savo darbe pritaikyti dokumentų valdymo sistemą (žr. 10 diagr.).

10 diagrama. Žinių išsaugojimo būdai



Apibendrinus ištirtą žinių vadybos procesų panaudojimą bei suteikiančias galimybes, užtikrinant esminį organizacijos siekį – geresnį vartotojų pažinimą, galima teigti, kad organizacijoje vyrauja apjungiančios komunikacijos priemonės (nuotolinė darbo aplinka, bendro serverio naudojimas, bendros duomenų bazės). Pažymėtini šie pozityvūs faktoriai: darbuotojų įsitraukimas į šių procesų nuoseklų vystymą, atliekami visi žinių valdymo proceso etapai, informacija renkama, analizuojami konkurentų veiksmai, informacija praturtinama savų ekspertų patirtimi ir stengiamasi operatyviai pasidalinti naudingomis žiniomis, kol jos yra aktualios. Žiniomis rūpinamasi, jomis dalinamasi periodiniuose susitikimuose ir pan. Skatinamas komandinis darbas, bendras sprendimų priėmimas, diskusijų forumai.

Ateityje organizacija siekia dažniau naudoti klientų „focus” grupes, atlikti išsamesnius rinkos bei vartotojų tyrimus, naudoti intraneto suteikiančias galimybes žinių turiniui vystyti, diegti dokumentų valdymo sistemą.

Tyrimo išvados ir taisytinių sričių nustatymas

Šiuolaikinė organizacija yra veikiama išorinių (makroekonominė situacija, rinkos dinamika, konkurentų veiksmai ir pan.) ir vidinių (organizacijos procesai, klientų poreikiai, darbuotojų kvalifikacija ir pasiruošimas pokyčiams ir pan.) aplinkos faktorių. Teoriniai aspektai šiame darbe tiriama praktinio pritaikymo kontekste, todėl ištyrus UAB „Effigy” veiklą įtakojančių veiksnių svarbą jos sėkmei, galima teikti, kad minėtoji organizacija savo veiklą organizuoja intensyvioje konkurencinėje aplinkoje, susijusioje su dažniais pokyčiais tiek makroekonominėje, tiek mikroekonominėje erdvėje. Šie iššūkiai priverčia organizaciją daryti vidinius pokyčius siekiant adaptuotis. Tai apibūdina UAB „Effigy” kaip šiuolaikinę organizaciją, kurioje darbuotojų žinios ir sugebėjimas jomis dalintis sukuria organizacijai pridėtinę vertę, kurią klientas perka įsigydamas jos produktus.

Išanalizavus organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines rinkos grėsmes galima teigti, kad, norint sėkmingai vystyti mados versle dirbančią organizaciją ir aplenkinti konkurentus mados/kainos/kokybės santykiu, esminė UAB „Effigy” kompetencija – savo tikslinės auditorijos /klientų/ pažinimas, jų poreikių tenkinimas. Šios kompetencijos efektyvų vystymąsi užtikrina organizacijos pasirinkta orientavimosi į rinką/klientus strategija, kuri leidžia tiriamai organizacijai vystyti savo unikalius ir vertingus išteklius konkurenciniam pranašumui užtikrinti.

Teoriškai išnagrinėti organizacijos sėkmę garantuojantys veiksniai bei Arthur Andersen žinių vadybos modelio sudėtinės dalys suponavo praktinio organizacijos aplinkos ir jos pasiruošimo žinių vadybos principų taikymui tyrimo metodiką.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, pateikiamos kiekvienos tiriamos dalies stipriosios ir taisytinos sritys, kurios turi būti tobulinamos, jei organizacija tikisi žinių vadybą išnaudoti kaip konkurencinį pranašumą suteikiantį įrankį (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Organizacijos stipriosios ir taisytinos sritys

Eil. Nr.	Sėkmę lemiantys veiksniai žinių vadybos kontekste	Stipriosios sritys	Taisytinos sritys
1	Organizacijos kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Draugiška; ▪ darbuotojai iniciatyviai dalijasi žiniomis; ▪ ryšiai stiprinami <i>bendradarbiavimo</i> vertybių puoselėjimu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trūksta nuoseklesnio padalinių ir individualių tikslų susiejimo su strategija; ▪ neformalus informacijos ir žinių perdavimo būdai; ▪ darbuotojai asmeniškai priima kritiką; ▪ nesistemiškai dalinamasi rinkos pažinimo žiniomis tarp komandų.
2	Vadovavimo stilius	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadovai – patarėjai; ▪ skatinamas darbas komandose, bendras sprendimų priėmimas, ▪ darbuotojai ištraukę į vykdomus projektus, ▪ darbuotojai tarpusavy nekonkuruoja, palaiko vienas kitą. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepakankamai skatinamas savarankiškas, <i>šeimyniškas</i> inovatyvus mąstymas; ▪ neskatinamas rizikos prisiėmimas; ▪ nenuosekliai akcentuojami svarbiausi tikslai; ▪ santykių palaikymas komandoje svarbesnis už siektiną rezultatą.
3	Technologijų vaidmuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akcentuojamas apjungiančių sistemų tobulinimas; ▪ Užtikrinami būtinausi atnaujinimai; ▪ Vystomos nuotolinės darbo aplinkos priemonės. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trūksta turinio sistemų vystymo ▪ Nėra dokumentų valdymo sistemos ▪ Trūksta įrankių duomenų savalaikiai duomenų analizei; ▪ Nesiruošiama strateginiams ateities poreikiams.
4	Matavimo priemonės	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertinama istorinė perspektyva; ▪ Naudojami atskirų projektų sėkmingumo įvertinimo įrankiai; ▪ Naudojami ataskaitų paketai pagal kaštų centrus, rinkas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nevystomos ateities scenarijų prognozės-remiamasi tik patirtimi; ▪ Nepakankamai išvystyta subalansuotų rodiklių sistema svarbiausiems tikslams pasiekti; ▪ Nenuosekliai sekamas užsibrėžtų tikslų/rodiklių vykdymas – daugiau akcentuojami klasikiniai veiklos efektyvumo vertinimo rodikliai.

9 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

9 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Sėkmę lemiantys veiksniai žinių vadybos kontekste	Stipriosios sritys	Taisytinios sritys
5	Žinių vadybos procesai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informacija renkama-akcentuojami rinkos tyrimai, vartotojų pažinimo metodai; ▪ analizuojami konkurentų veiksmai; ▪ informacija praturtinama savų ekspertų patirtimi; ▪ stengiamasi operatyviai pasidalinti naudingomis žiniomis, kol jos yra aktualios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Žinių vadybos procesai nevaldomi kaip sistemos papildančios dalys; ▪ Dėl neformalaus bendravimo stiliaus, dažnai žinios nevirsta išreikštinėmis; ▪ Žinios nestruktūruotai perteikiamos, todėl iškyla rizika dėl žinių panaudojimo ateityje – jos užmiršamos; ▪ Nepakankamai naudojamos įvairios žinių įtvirtinimo priemonės: koncepcijų lentos, vartotojų paveikslai, konkurentų strategijų vaizdinės priemonės.

Nustačius taisytinias sritis tiriamoje organizacijoje galima pateikti rekomendacijas, kaip galima panaudoti keturias galimybių suteikiančias priemones (vadovavimas, kultūra, technologija ir matavimas), skatinant organizacijos žinių plėtrą per būdingą žinių vadybos procesą. Rekomendacijos paremtos UAB „Effigy” strateginės krypties pasirinkimu, įtakojančių išorinių ir vidinių veiksnių analize (SWOT metodas) bei atlikto tyrimo rezultatais.

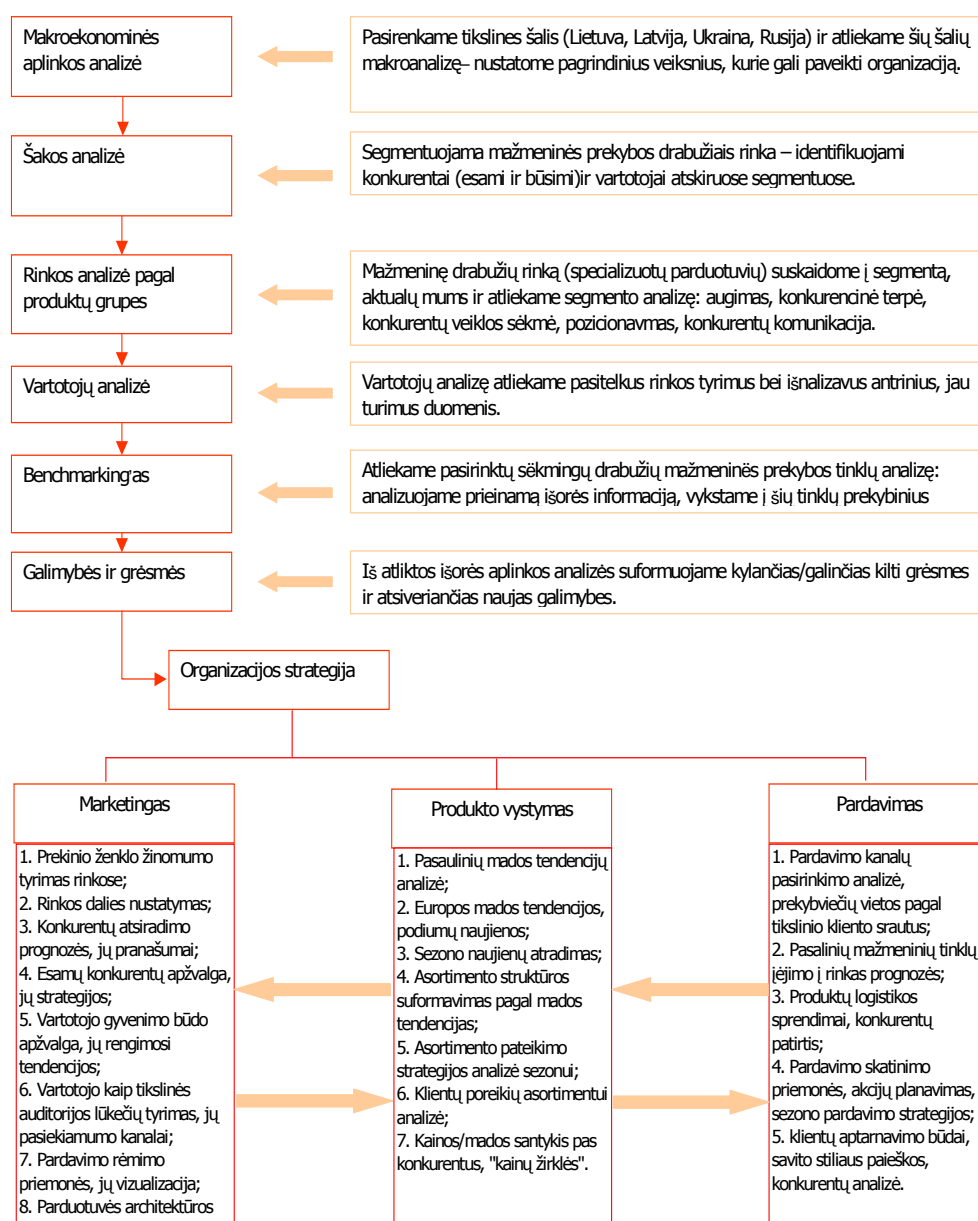
3.3. Rekomendacijos tolimesniam žinių vadybos vystymui

1. Žiniomis pagrįsta organizacijos strategija turi atspindėti žiniomis pagrįstų išteklių bei galimybių ir žinių, reikalingų tinkamam produktui tiekti, užtikrinant konkurencinį pranašumą, kryptį. Įvertinus tai, kad ateityje organizacija turėtų ir toliau orientotis į klientą, išlikti lanksčia ir greitai reaguojančia į rinkos pasikeitimus organizacija, UAB „Effigy” žiniomis pagrįsta strateginė kryptis atitinka jos pasirinktą prioritetą 2008-2011m.: prekinio ženklo žinomumo stiprinimas tikslinėse rinkose, naudojant atitinkamą komunikaciją, vartotojų poreikius tenkinantį produktą, pabrėžiantį pasirinkimo galimybes pateikimą, inovatyvų parduotuvių architektūros vystymą, savitą aptarnavimą. Šią pasirinktą organizacijos strateginę kryptį galima įgyvendinti pasitelkus **į klientus orientuotą žinių puoselėjimo strategiją**.

2. Esminės žinių vadybos kryptys.

UAB „Effigy” rekomenduojama apibrėžti svarbiausias sritis, kurios sudaro organizacijos žinių bazę, orientuotą į klientų pažinimą bei jų poreikių patenkinimą. Šis įrankis sutelkia pagrindinių veiklų dėmesį į organizacijos pranašumus ir neleidžia nukrypti nuo prioritetinės krypties (žr. 20p paveikslą).

20 paveikslas. UAB „Effigy” esminės žinių vadybos kryptys



Nustačius pagrindinius organizacijos krypties apibrėžtus klausimus, padaliniai per būdingus žinių vadybos procesus turi rinkti, analizuoti, turtinti žinias bei dalintis su kitais padaliniais ir komandomis, kad šios žinios taptų kolektyvinės išminties pagrindu. Šiam tikslui pasiekti naudotinas minėtų klausimų aptarimo grafikas, kai metų eigoje atskiri padaliniai organizuoja žinių perdavimo susitikimus (konferencijas) kitiems padaliniais. Palaipsniui naudojant šią esminių žinių vadybos kryptį valdymo priemonę, turi būti pastoviai peržiūrimos sritys, jos atnaujinamos, jei reikia – pridedamos naujos arba anuluojamos nenešančios pridėtinės vertės ateityje.

3. Aplinkos, palankios žinių vadybai vystytis, kūrimas.

3.1. Organizacinė kultūra. Organizacijos kultūra, paremta siekiu greitai ir lanksčiai prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei tiekti konkurencingą produktą, turi skatinti:

- Organizacijos vertybių puoselėjimą. Plėtojamos *šeimininkiškumo, veržlumo ir bendradarbiavimo* vertybės turi būti skatinamos visuose organizacijos lygiuose. Tam, kad vertybių sklaida būtų efektyvesnė, rekomenduotina aprašyti vertybes, .t.y. apibūdinti, ką jos reiškia organizacijai, bei kaip vertybių puoselėjime gali dalyvauti kiekvienas organizacijos darbuotojas kasdieniniame savo darbe. Sukurti įrankį, kaip už vertybių puoselėjimą gali būti apdovanojamas darbuotojas, kokia jo poelgio reikšmė organizacijos veikloje. Tokiu būdu plėsti gerų pavyzdžių sklaidą. Rekomenduojama pasinaudoti organizacijose plačiai taikomais vidiniais konkursais, kurie periodiškai rengiami darbuotojams siūlant savo kolegas, vadovus ar pavaldinius. Tai gali būti mėnesio nominacijos, kurių nugalėtojams dovanoti dovanų kuponai UAB „Effigy” produktams įsigyti ir pan.
- Darbuotojų kūrybingumą ir inovacijas. Sukurti įrankį, leidžiantį darbuotojams pateikti savo idėjas, tobulinančias vidinius procesus, komunikaciją, naujų produktų kūrimą. Suteikti iniciatyviems darbuotojams grįžtamąjį ryšį dėl jų idėjų įgyvendinimo, skatinti veržliausius bei apdovanoti už pritaikytas idėjas. Idėjų bazei vystyti pasaulyje plačiai naudojamos vidinės organizacijų narius apjungiančios sistemos: Intranetas, wiki erdvės.
- Darbuotojų mokymąsi. Skatinti žmones domėtis rinkos naujovėmis, naujais vadybiniais metodais galima pasinaudojant išorinius konferencinius mokymus ar seminarus. Informacinės komandiruotės – dar vienas įrankis, kuris padėtų darbuotojams praplėsti savo žinių bazę. Dauguma UAB „Effigy” konkurentų savo veiklą vysto Vakarų Europos šalyse, todėl žvalgybiniai rinkos tyrimai, konkurentų įvertinimas kitose rinkose būtų naudingas.

3.2. Vadovavimas, lyderystė. Kiekvienas lyderis yra efektyvus tiek, kiek efektyviai dirba jo komanda. Stiprinant UAB „Effigy” darbuotojų savarankišką mąstymą, kuris suteikia pagrindą žmonėms įvykdyti svarbias užduotis, rekomenduotina darbuotojams suteikti veikimo laisvę ir paskatinti jų iniciatyvą. Kiekviena iš aukščiau išvardintų esminių organizacijos sėkmę lemiančių sričių remiasi atskirais projektais, kurių atlikimas darbuotojams leistų pasijusti svarbiais. Pavyzdžiui, konkurentų tyrimus gali atlikti vis kiti darbuotojai, instruktuojuant juos apie tyrimo eigą ir priemones. Darbuotojas, kuriam suteikiama teisė įnešti svarų indėlį į organizacijos veiklą, bus organizacijai lojalesnis, jis išmoks naujų darbo metodų, augs jo profesinė kompetencija. Vadovų palaikymas reikalingas tam, kad darbuotojai nebijotų prisiimti riziką, jei projektas nepavyks iš karto, taikyti eksperimentams suteiktas kritikos laisves. Svarbiausia – skatinti darbuotojus mokytis iš klaidų, nebijoti iššūkių.

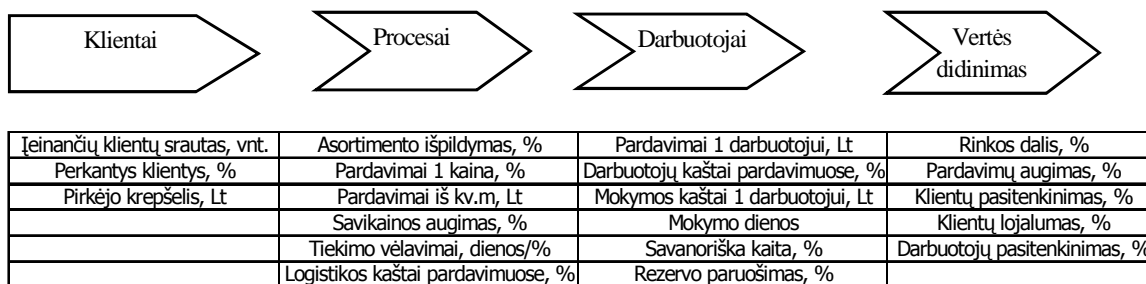
3.3. Technologijos. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į:

- Turinio valdymo sistemų vystymą. Organizacijai būtina paruošti Dokumentų valdymo įrankį, kuris užtikrintų informacijos struktūriškumą ir lengvą panaudojimą. Tam tikslui galima išnaudoti bendrąjį serverį, sukuriant katalogų struktūrą pagal esmines žinių valdymo kryptis. Nustačius darbuotojų prieigos prie informacijos lygius (pagal organizacinę struktūrą), bus užtikrintas informacijos saugumas bei aktualumas. Kadangi organizacija plačiai naudoja skaitmeninius informacijos perdavimo būdus, šis įrankis padės darbuotojams, nutolusiems nuo bendros aplinkos, laiku susiorientuoti informacijos srautuose, bus išvengta informacijos pertekliaus.
- Analizei reikalingų duomenų savalaikį pateikimą. Paruošti informacines platformas, kurios suteiktų operatyvų priėjimą apie tikslių analizuojamų duomenų. Šiam tikslui būtina užtikrinti duomenų bazės *Kubas* platesnį panaudojimą pagal produkto judėjimo sekimui būtinus reikalavimus. Taip pat rekomenduojama surišti finansinių ataskaitų paketus su naudojama pagrindine duomenų baze, siekiant vengti žmogiškojo faktoriaus įsikišimo. Informacija turi automatiškai patekti į apibrėžtą vietą analizuojamuose paketuose.
- Vidinę komunikaciją skatinančias priemones: Intranetą, vikisvetaines (angl. Wiki). Šios priemonės veikia tada, kai vadovybė skatina kiekvieną darbuotoją reikšti savas idėjas.

Matavimo priemonės.

Organizacijai būtina tobulinti subalansuotų rodiklių sistemą, vengti tik klasikinių rodiklių naudojimo veiklos efektyvumui vertinti. Žinių bazės pokyčiams įvertinti dar nėra išrastos vieningos rodiklių sistemos, tačiau žinių vadybai kaip organizacijos sėkmę užtikrinančio veiksnio įvertinti siūloma naudoti esminius Vertės didinimo rodiklius (žr. 21 paveikslą).

21 paveikslas. UAB „Effigy” pagrindinių rodiklių sistema



3.5. Žinių vadybos procesai. Siekiant užtikrinti žinių vadybos procesų sisteminį valdymą, rekomenduojama sudaryti žinių valdymo organizacijoje planą, paremtą UAB „Effigy” esminėmis žinių valdymo kryptimis, kuriame atsispindėtų žinių vadybos etapai, naudojamos priemonės, dokumentų laikmenos ir atsakingi asmenys (žr. 22 paveikslą).

Vartotojų gyvimo būdo apžvalga, jų rengimosi tendencijos							
Etapai	Žinių poreikių nustatymas	Žinių kūrimas	Žinių vystymas	Delinimasis žinomis	Žinių naudojimas	Žinių įvertinimas	Žinių išsaugojimas
Priemonės	Diskusijų forumas /pagindiniai padaliniai/	"focus grupės"	formuojama grupė kūrybinėms paieškoms	Sezono įvedimo aptarimas	"Moodboard"	Darbuotojų veiklos vertinimo procesas	Atranka, naudojimo įvertinimas
Atlikimo laike	viena savaitė po kūrybinio sezono tyrimo pristatymo	Periodiškai 2k/metuose	2 savaitės iki marketingo strategijos pateikimo	Marketingo strategijos pateikimas	1-2 savaitės po marketingo strategijos patvirtinimo	2k/metuose	1k/metuose
Atlieka/dalyvauja	Marketingo projektų vadovas	Marketingo specialistai	Marketingo specialistai	Marketingo projektų vadovas	Marketingo projektų vadovas	Marketingo projektų vadovas	Marketingo projektų vadovas
Atsakingas	Marketingo direktorius	Marketingo projektų vadovas	Marketingo projektų vadovas	Marketingo direktorius	Marketingo direktorius	Marketingo direktorius	Marketingo direktorius
Laikmenos požymis	Diskusijų forumų protokolas	X/Marketingas/Vartotojų tyrimai	-	X/Marketingas/Strategija/2009 PV	Dizainerių salė, piekinė siera	X/Marketingas/DV V	X/Marketingas/Strategija/2009 PV

3.4. Darbo tiriamoje dalyje pritaikytos metodikos aptarimas

Autorinio darbo tiriamoje dalyje taikyta metodologija užtikrino užsibrėžtų tikslų pasiekimą:

1. Įvertinti, ar tirama organizacija gali būti priskirta prie šiuolaikinių organizacijų bei kiek organizacijai yra aktualūs žinių valdymo principai. Naudojami metodai: SWOT analizė.
2. Analizuojant vidinę aplinką iširti, ar organizacija yra pasiruošusi taikyti žinių vadybos principus, kaip efektyviai vystomi jos sėkmę lemiantys vidiniai veiksniai (lyderystė, kultūra, technologijos, matavimas). Naudotas adaptuotas OCAI metodas, pritaikytas tirti nustatytus aplinkos veiksnius.
3. Analizuojant žinių vadybos procesus, įvertinti, kaip efektyviai jie valdomi, ar siejami su organizacijos strateginių tikslų pasiekimu. Naudotas adaptuotas OCAI metodas, pritaikytas tirti dabartinius naudojamus įrankius bei nustatyti, kokių įrankių reikės ateityje.
4. Remiantis gautais tyrimų rezultatais bei jų pagrindu padarytomis išvadomis, parengti žinių vadybos tobulinimo veiksmų planą. Apibendrinus SWOT analizę ir adaptuoto OCAI metodo rezultatus, nustatytos taisytinios sritys.

Tyrimo metodikos privalumai:

- Praktiškumas – jame įtrauktos visos esminės organizacijos sėkmę įtakančių veiksnių dimensijos;
- Pagrįstumas – metodas yra pagrįstas moksline medžiaga bei empiriniais tyrimais;
- Pakankamai trumpas tyrimo atlikimo laikas;
- Tyrimas parodo dabartinę būklę bei ateities poreikius;

- Tyrimas padeda įvertinti organizaciją tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai;
- Tyrimui nėra būtina speciali tyrėjų kvalifikacija.

Tyrimo metodikos trūkumai:

- Adaptavimui reikia pritaikyti žinių vadybos kontekstą, todėl atsakingas už tyrimą darbuotojas turi būti susipažinęs su šia moksline disciplina;
- Darbininkiškų profesijų darbuotojams šis tyrimas yra per daug sudėtingas. Ateityje rekomenduojama peržiūrėti tikslinius tyrimo dalyvius ir įtraukti tik tuos pareigybių lygius, kurie dalyvauja strateginiame ir operatyviniame planavime.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie žinių vadybos įtaką organizacijos efektyvumui ir ištyrus žinių vadybos praktinį taikymo poveikį UAB „Effigy”, galima padaryti šias išvadas:

1. Tolydžiu intensyvėjant informacinės sąveikos procesams, atsiranda globali visuomenė, kurios pagrindiniu bruožu tampa informacija ir žinios. Šiuolaikinei visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant į žinių ekonomiką, atsiranda visiškai nauji globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, kurie reikalauja kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių ir kompetencijų.
2. Ekonomika, kurios dinamiką lemia investicijos ne į fizinį kapitalą, o į žinių kūrimą ir mokymą, yra žinių ekonomika. Žinių ekonomikos erdvėje keičiasi ne tik tarptautiniai ekonominiai santykiai, bet ir organizacijų galimybės jose dalyvauti. Žinių organizacija turi kur kas daugiau galimybių sėkmingai veikti sunkiau prognozuojamoje ir greitai kintančioje aplinkoje, kurią sukuria ekonomikos globalizacijos procesai.
3. Žinios – tai duomenys, faktai ir informacija, kurie yra žinomi ir kurie gali būti perduoti kitiems įvairiomis formomis arba žmogaus žinojimo visuma, besiremianti asmenine patirtimi ir mąstymu. Žinių skirstymas į išreikštines ir neišreikštines yra glaudžiai susijęs su jų integracija, t.y. žinių kūrimo procesu, kuriam yra būtina socialinė sąveika arba kūrybiškas žmonių bendravimas, kurio metu žinių virsmas realizuojamas per išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių sąveiką.
4. Žinių vadyba – tai procesas, kai organizacijos aplinkoje valdomas žinių srautas identifikuojamas, kuriamas, plėtojamas, naudojamas bei platinamas taip, kad kasdieninis sprendimų priėmimas būtų efektyvesnis ir naudingesnis, taip sukuriant išskirtinį konkurencinį pranašumą bei klientams teikiamą vertę.
5. Šiuolaikinė organizacija globalioje aplinkoje orientuojasi į iššūkius, su kuriais organizacija susiduria veikdama žinių ekonomikos ekosistemoje: veiklos dinamiškumas, radikalių pokyčių reikalaujanti išorinė (ekonominė, politinė, socialinė-kultūrinė, technologinė) aplinka, konkurencinių pranašumų paieškos, globalizacijos pasekmės. Šiuolaikinės organizacijos, turi sugebėti stebėti, jausti, skanuoti svarbiausius išorinės aplinkos aspektus, susieti šią informaciją su veiklos nuostatais, kurie valdo organizacijos veiklą, surasti žymius nukrypimus nuo šių normų ir vykdyti naujus veiksmus, kurie padėtų išspręsti šiuos nukrypimus.

6. Tiriant žinių vadybos efektyvumą šiuolaikinėje organizacijoje, pažymėtini du pagrindiniai veiksniai, įtakojantys organizacijos sėkmę vystant šį strateginį išteklių – tai aplinkos (kultūra, lyderystė, technologijos, matavimas), palankios žinių procesams vykti, kūrimas, ir žinių valdymo procesų sistemiškas valdymas.
7. Išanalizavus tiriamos organizacijos – UAB „Effigy” išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, jos strateginę kryptį nustatyta, kad minėta organizacija atitinka šiuolaikinės organizacijos bruožus, jos pasirinkta kryptis – į klientą/rinką orientuota strategija suponuoja poreikį puoselėti ir klientus/rinkos pažinimą orientuotas žinias.
8. Galimybes suteikiančių veiksnių organizacijoje tyrimas parodė, kad organizacijos kultūra ir vadovavimo stiliaus yra palankios terpės žinių procesams vystytis. Tai lanksti ir draugiška organizacija, darbuotojai jaučiasi išsipareigoję dalintis informacija ir žiniomis. Kartu tai neformali organizacija, neturinti biurokratinių užkardų novatoriškumui vystytis. Technologinės ir matavimo priemonės atitinka nūdienos poreikius, bet nėra paruoštos ateities iššūkiams.
9. Žinių vadybos kaip sistemos organizacijoje nėra, ji nevystoma šia kryptimi. Kadangi pats žinių kaip strateginio išteklio pripažinimas vyksta neformaliame ir kolektyviame savanoriškame lygmeny, sistemos užuomazgų kol kas nerandama. Sistemos vystymas neįvardintas kaip strateginis organizacijos vystymo tikslas, todėl pačios žinios dauguma sudaro neišreikštines žinias, kurių transformacija į organizacijos kolektyvinę išmintį stabdo pačios sistemos principų nebūvimas.
10. UAB „Effigy” rekomenduojama apibrėžti svarbiausias sritis, kurios sudaro organizacijos žinių bazę, orientuotą į klientų/rinkos pažinimą bei jų poreikių patenkinimą. Darbe įvardintos esminės žinių vadybos kryptys, į kurias, pasitelkus tinkamą žinių kūrimui ir sklaidai aplinką, organizacija turi orientotis vystant būdingus žinių vadybos procesus. Siekiant užtikrinti žinių vadybos procesų sisteminių valdymą, rekomenduojama sudaryti žinių valdymo organizacijoje planą, paremtą UAB „Effigy” esminėmis žinių valdymo kryptimis.
11. Autorinėje tiriamojoje dalyje naudota adaptuota OCAI metodika, įtraukiant į galutinę analinę SWOT rezultatus, leidžia organizacijai įvertinti žinių vadybos taikymo svarbą strateginių tikslų įgyvendinime bei panaudoti tyrimo rezultatus, sudarant veiksmų planą, kaip žinių vadyba gali tapti organizacijos konkurencinį pranašumą užtikrinančiu įrankiu.

LITERATŪRA

1. ACHTERBERG, M. *How Culture Affects Information Sharing in an Organization* [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2008m. kovo 18d.] Prieiga per internetą: <http://www.kwork.org/White_Papers/Cultural_Temperament.gif>.
2. ATKOČIŪNIENĖ, Z. ir kt. *Žinių vadybos praktinis taikymas iš tarpkultūrinės perspektyvos* [interaktyvus]. Informacijos mokslai, 2006, t.39 [žiūrėta 2008m. kovo 3d.] Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/39/53-63.pdf>.
3. AUGUSTINAITIS, A. *Moksliosios organizacijos samprata* [interaktyvus]. Informacinės visuomenės studijos, Vilnius. [žiūrėta 2008m. kovo 21d.] Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/moksloji.htm>>.
4. BIELIŪNAS, M. *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos*. Informacijos mokslai, Vilnius. 2000. t.15. 46–56p.
5. BLANC, G. *Strategija ir veiklos organizavimas*. Seminaro medžiaga, Baltic Management Institute. Vilnius, 2004.
6. BOTKIN, J. *Business Strategies in Different Economies*. [interaktyvus]. “Value Based Management”. 2000 [žiūrėta 2008m. vasario 20d.] Prieiga per internetą: <http://www.1000ventures.com/design_elements/selfmade/intellectual_assets_vs_tangible_6x4.png>.
7. CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley Publishing , Inc., 1999. 221p. ISBN 0-201-33871-8.
8. CHOO, Wei Ch. *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York, Oxford University Press, 1998. 65-104p.
9. COLLINS, J. C. *Nuo Gero prie Puikaus*. Vilnius, 2004, p. 35-59, p. 159-189.
10. DRUCKER, P. *The next society*. Straipsnio apžvalga pagal Tom Graves. [interaktyvus]. “The economist”. 2002 [žiūrėta 2007m. lapkričio 15d.] Prieiga per internetą: <http://tetradian.com/download/TG_hsf601_drucker.pdf>.
11. GOLEMAN, D. *Emocinis intelektas EQ. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ?* Vilnius, 2001, p. 51-53, p. 139-148.
12. GUDAUSKAS, R. *Informacinės visuomenės kūrimo strategija: Lietuva globalių permainų kontekste*. Informacijos mokslai, Vilnius. 2000. t.14.

13. Handy, Charles. *Understanding organizations*. New York, Oxford University Press.1993. 445p.
14. Handy. C. *Inside Organizations*. Penguin Books. 1990. ISBN 014027510X.
15. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1996. 284p. ISBN 9986-13-433-1.
16. JUCEVIČIUS, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas. Technologija, 1996. 424p.
17. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija, 2004.
18. *Knowledge society* [interaktyvus]. Institute for Development of Knowledge Society. Bratislava [žiūrėta 2008m. vasario 20d.] Prieiga per internetą: <http://www.irvs.sk/index_eng.php?text_id_eng=4>.
19. *Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos išvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas* [interaktyvus]. VšĮ “Socialinės ir ekonominės plėtros centras”, [žiūrėta 2008m. kovo 2d.] Prieiga per internetą:< <http://www.izvalga.lt/>>.
20. *Makroekonominė analizė*. UAB koncernas SBA. 2007.
21. *Makroekonominė analizė*. UAB koncernas SBA. 2008.
22. MALHOTRA, Y. *Knowledge management, Knowledge organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines* [interaktyvus]. Interview. 1998. [žiūrėta 2008m. kovo 2d.] Prieiga per internetą:< <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>>.
23. NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York. 1995. 304p. ISBN 978-0195092691.
24. O'DELL, C. ir kt. *If only we knew what we know* [interaktyvus]. The Free Press, New York. 1998. [žiūrėta 2008m. kovo 3d.] Prieiga per internetą: <<http://www.fao.org/docrep/meeting/003/X8999e3.jpg>>.
25. PETER, J.T, WATERMAN, R.Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins Canada / Collins Business; 1982. Reprint edition, 2004. 400p.
26. POLANYI, Michael. *Knowing and being: essays by Michael Polanyi*; edited by Marjorie Grene. Chicago, 1969. 246p.
27. PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. 1947. London Basingstoke, “Macmillan Press”, 1992 leidimo metai.855p.
28. PROBST, G ir kt. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius, “Knygiai”, 2006. 352p. ISBN 9955-443-26-X.
29. RAUB, S. P. ir STHAPIT, B. *Towards a Taxonomy of Approaches for Measuring Organizational Knowledge* [interaktyvus], Research and Practice in Human Resource

- Management, 9(1), 2001. [žiūrėta 2008m. kovo 18d.] Prieiga per internetą:
<<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/taxonomy.html>>.
30. RAZMAITĖ, I. *Didesniems-geriau*. Straipsnis, “Verslo žinios”, 2008m. balandžio 29d. Nr.80, 9p.
31. ROBERTSON, J. *Intranets and knowledge sharing* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. kovo 18d.] Prieiga per internetą:
<http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_intranetsknowledge/index.html>.
32. RUŽEVIČIUS, J. *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas* [interaktyvus]. Informacijos mokslai. 2005. t.30. [žiūrėta 2008m. kovo 15d.] Prieiga per internetą:
<<http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=A35DEE23-93A2-4B85-A607-DD88ABD2F097>>.
33. SAVANEVIČIENĖ, A. *Strateginio valdymo metodologija*. Mokomoji medžiaga. Kaunas. 2005.
34. SEILIUS, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998. 274p. ISBN: 9986-505-71-2.
35. SHARRATT, M. ir USORO, A. *Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice* [interaktyvus]. University of Paisley, Scotland. [žiūrėta 2008m. kovo 18d.] Prieiga per internetą:<<http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art18.htm>>.
36. STATISTIKOS DEPARTAMENTAS. *Mažmeninė ir didmeninė prekyba*. 2007m. ataskaita.
37. STOŠKUS, S. ir BERŽINSKIENĖ, D. *Vadyba*. Vadovėlis: Kaunas, Technologija.2005. 266p.
38. SVEIBY, Karl-Erik. *Welcome to the Knowledge Organisation* [interaktyvus]. 1999. [žiūrėta 2008m. kovo 18d.] Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/K-era.htm>>.
39. UAB “Effigy” verslo planas 2008-2011m.
40. ZAKAREVIČIUS, P. *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas. VDU. 2003. 175p.
41. *Žinių taikymas praktikoje: įvairialypė ES naujovių strategija*. Europos Komisijos komunikatas. Briuselis, 2006 09 13, KOM (2006).

PRIEDAI

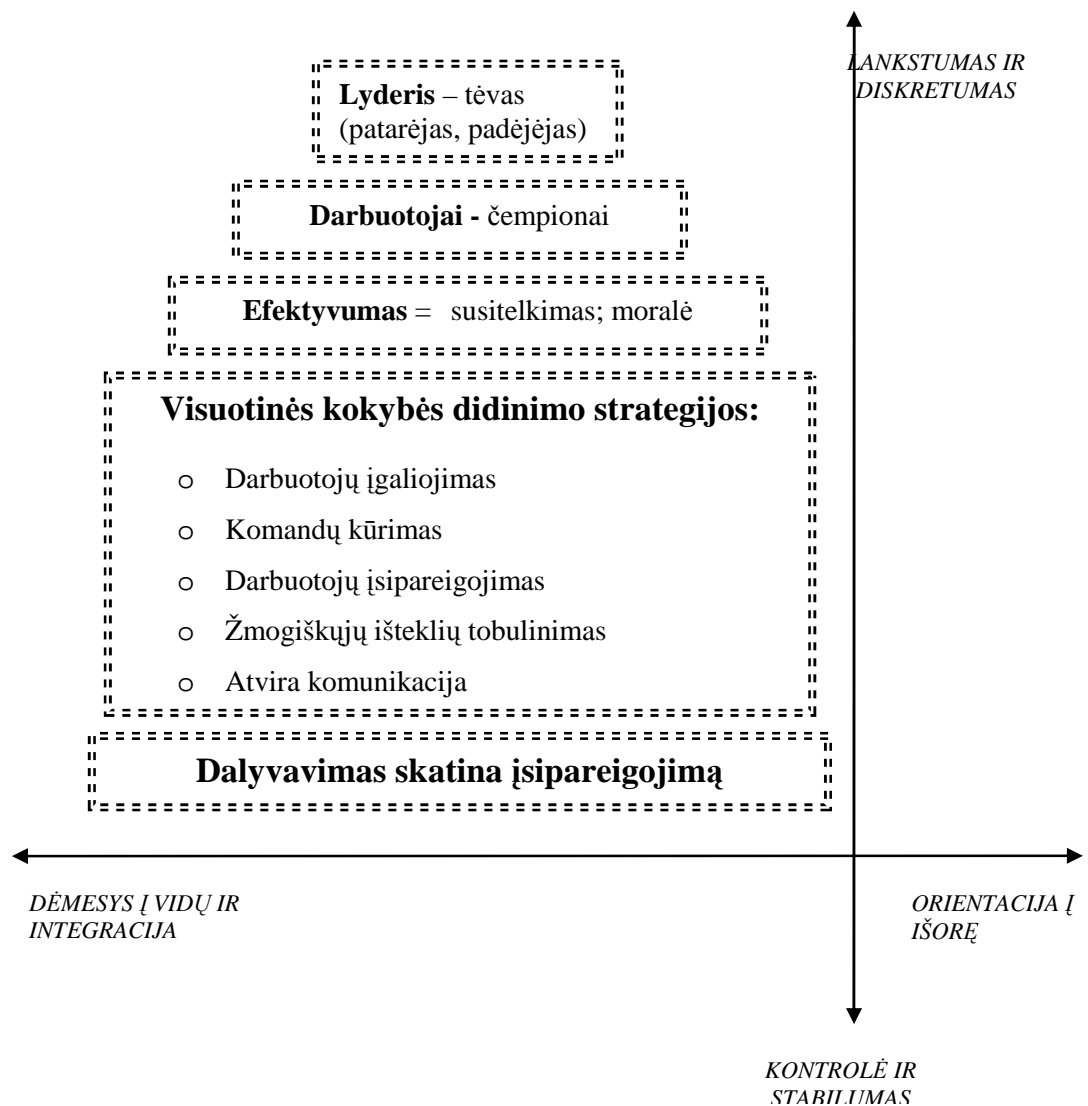
1 priedas. Keturių organizacinės kultūros tipų aprašymas

Tipai pagal Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn metodiką:

1. OK tipas - KLANAS (CLAN)

Šiai kultūrai būdinga labai draugiška aplinka, žmonės daug kuo dalinasi tarpusavyje. Tai lyg didelė šeima. Vadovai atlieka patarėjų ar net globėjų funkcijas. Darbuotojus su organizacija sieja ilgalaikiai ryšiai. Čia didelę reikšmę turi moralė ir organizacijos narių tarpusavio prisirišimas. Jautrumas klientams bei rūpestis žmonėmis yra prioritetinės vertybės. Organizacijoje pirmumas teikiamas komandiniam darbui, narystei bei konsensusui. Žmogiškųjų išteklių strategija paremta darbuotojų poreikių įvertinimu ir dėl to iš darbuotojų tikimasi susitelkimo ir įsipareigojimo. 1. paveiksle pateikta klanų tipui būdingos savybės

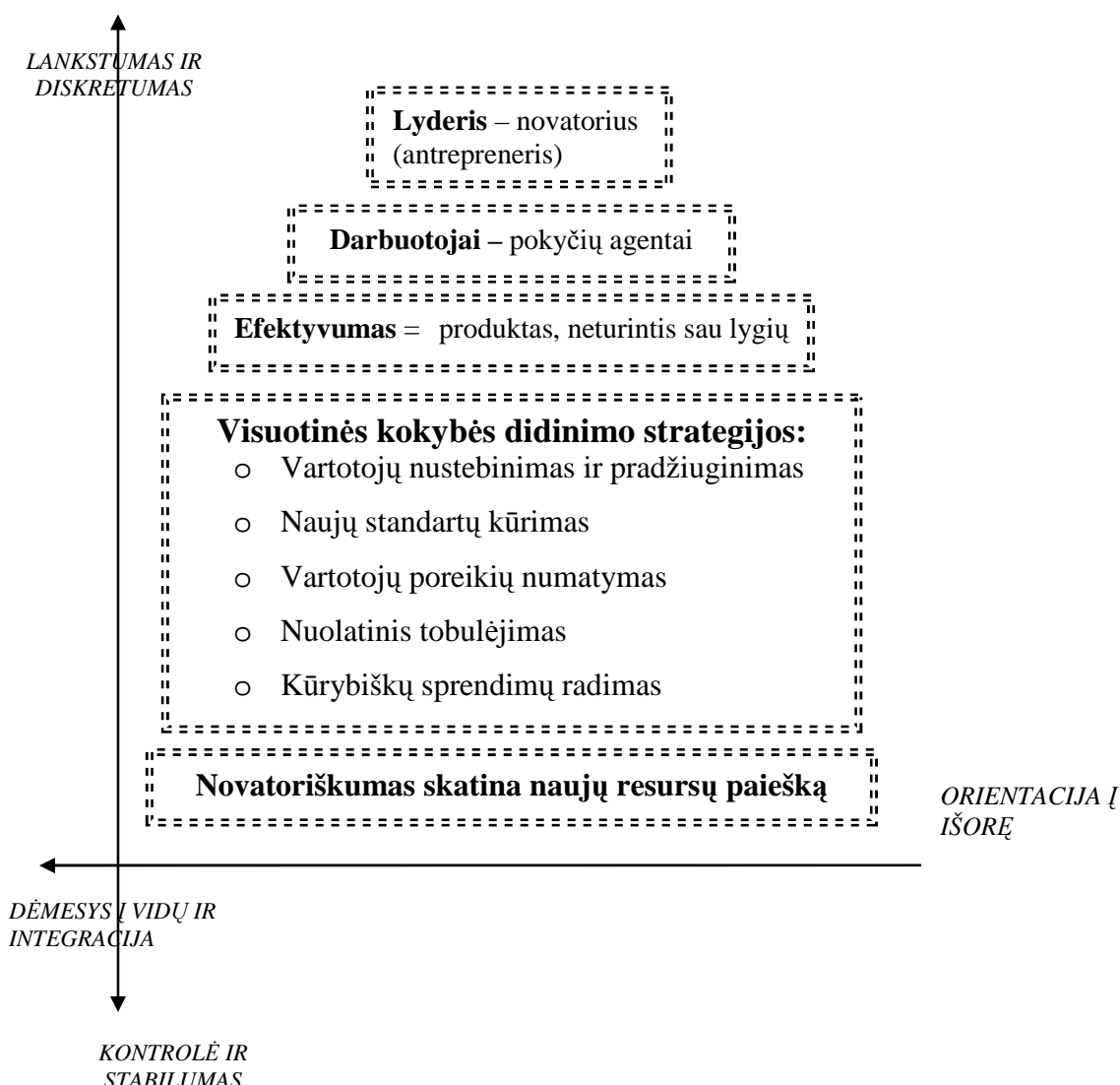
1. pav. OK tipo „klanas“ vertybių sistema



2. OK tipas - PRISITAIKYMAS (ADHOCRACY)

Organizacijos vidinė aplinka dinamiška bei kūrybiška. Darbuotojai, ypač vadovai, dažnai prisiima riziką ir diegia novacijas. Organizacijos narius vienija polinkis į naujoves ir eksperimentus bei noras būti lyderiais. Ilgalaikis organizacijos tikslas – užvaldyti naujus resursus. Sėkmę reiškia būti tam tikro produkto ar paslaugos lyderiu rinkoje. Darbuotojams suteikiama veikimo laisvė bei skatinama iniciatyva. Šiai organizacijai būdingas nuolatinis atsinaujinimas, siekiant kuo labiau supaprastinti pokyčių procesus. Taip tobulinami sistemos analizės, pokyčių valdymo, apmokymo bei kiti įgūdžiai. 2. paveiksle matyti tipui būdingos savybės.

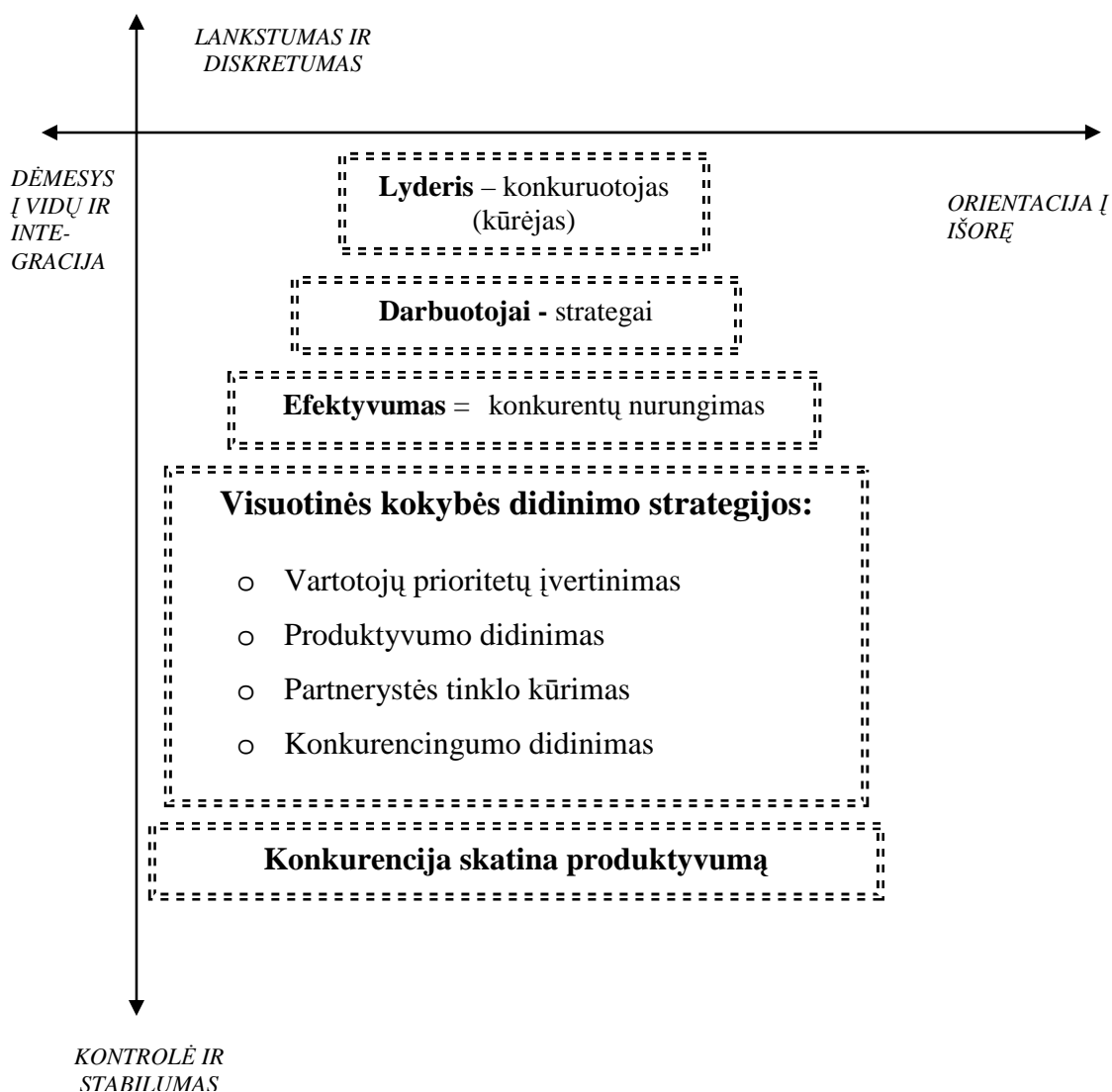
2. pav. OK tipo „prisitaikymas“ vertybių sistema



3. OK tipas - RINKA (MARKET)

Tai organizacija, kuri orientuota į rezultatus – svarbiausia pasiekti tikslą. Darbuotojai yra kompetentingi bei orientuoti į konkretų „taikinį“. Vadovai vykdo sudėtingas užduotis, nuolat konkuruoja tarpusavyje. Jie daug reikalauja iš pavaldinių. Organizacijos narius vienija noras laimėti. Svarbu rūpintis reputacija ir užtikrinti sėkmę. Didelis dėmesys skiriamas konkurenciniams veiksams – siektina konkurencinga produkto kaina. Sėkmė matuojama rinkos dalies dydžiu. Organizacijai būdinga varžytis aštrios konkurencijos sąlygomis. Žmogiškųjų išteklių strategija rengiama atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Dėl to gerėja darbo rezultatai žemiausiame lygmenyje, pagerėja vadovų strateginio valdymo įgūdžiai. 3. paveiksle matyti šiam tipui būdingos vertybės.

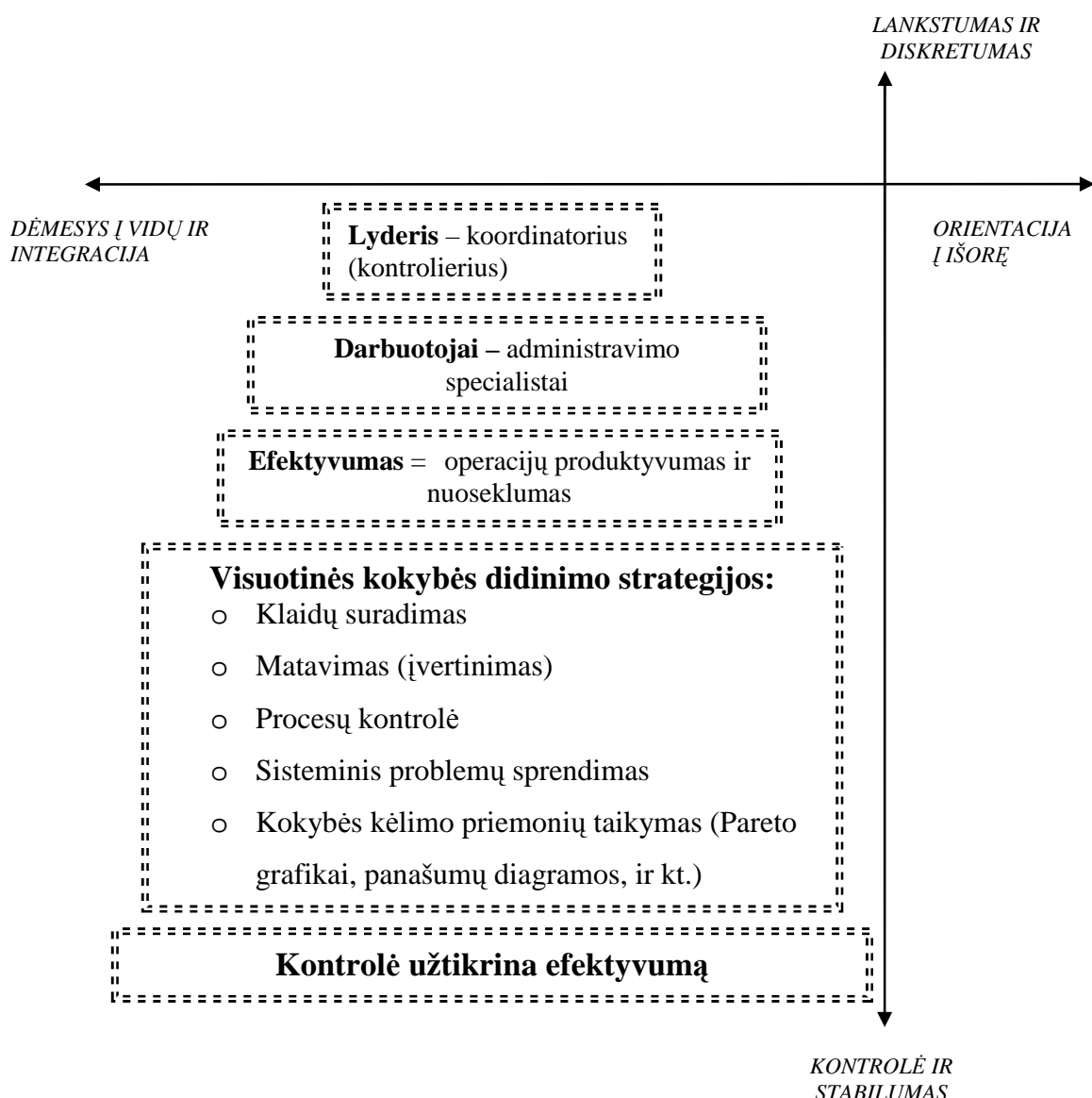
3. pav. OK tipo „rinka“ vertybių sistema



4. OK tipas - HIERARCHIJA (HIERARCHY)

Tai labai formali bei struktūrizuota organizacija. Darbuotojai dirba pagal apibrėžtas instrukcijas. 4. paveiksle matyti šiam tipui būdingos savybės. Vadovai privalo būti geri organizatoriai bei koordinatoriai. Svarbiausias uždavinys – užtikrinti operacijų efektyvumą bei nuoseklumą. Organizacijos narius vienija darbo taisyklės bei kiti formalūs vidiniai organizacijos nuostatai. Ilgalaikis tikslas – organizacijos stabilumas bei operacijų efektyvumo užtikrinimas. Uždaviniai – nepriekaištinga paslaugų teikimo (produktų pristatymo) kokybė, nuoseklus darbo grafikas bei žema produkto kaina. Svarbu, kad personalo darbas būtų saugus bei lengvai prognozuojamas. Ši organizacija stengiasi tobulinti ryšius su vartotojais, įvertinant jų poreikius bei perorganizuojant vidinius procesus.

4. pav. OK tipo „hierarchija“ vertybių sistema



2 priedas. UAB "Effigy" vidinių išteklių analizė

- 1- reikšmingai ir/ arba silpnai (labai) valdoma sritis,
 2 - mažiau reikšminga arba vidutiniškai valdoma sritis,
 3 - pakankamai gerai valdoma sritis

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
Marketingas				
1	Planuojamas naujo ženklo įvedimas Ukrainoje	1	Naujo prekės ženklo įvedimas numatomas esant didesniam parduotuvių skaičiui. Kol kas išorinės komunikacijos nėra. Atliekami tik viešųjų ryšių veiksmai.	Įtaka didelė, nes reklamos paslaugos Ukrainoje trigubai brangesnės nei Lietuvoje. Tačiau be reklamos šioje šalyje rezultatų norimų nebus.
2	Sezoninių kampanijų ir pardavimo skatinimo akcijų savalaikiškumas.	2	Įvedus naują prekinį ženklą, pastebėta, kad konkurentai anksčiau startuoja naujame sezone.	Įtaka vidutinė, tačiau reikia sekti situaciją, nes tai susiję su Brando įvaizdžiu.
3	Prekių pateikimo unifikuota sistema sukurta kartu su MV,	2	Sistema turi būti tikrinama ir tobulinama.	Įtaka vidutinė.
4	Kai kurie įsipareigojimai SBA komunikuoti per spaudą nėra palankūs naujam prekiniam ženklui	2	Ne visi žurnalai, kuriuose SBA turi įsipareigojimų, yra skaitomi tikslinės auditorijos, o netikslinė reklama kai kuriuose žurnaluose (pvz. "MM") gali pakenkti naujo prekinio vardo įvaizdžiui.	Įtaka vidutinė, bet investicija nesėkminga - per mažas pasiekiamumas.
5	Rinkos ir konkurentų tyrimai atliekami vieną kartą metuose Tačiau spaudoje pasirodanti informacija sekama	3		
6	Vartotojų tyrimai, analizė ir išvados daromos pagal poreikį	3		

	Reklaminės kampanijos vyksta planuotai. Jų efektyvumas matuojamas kas pusmetį	3		
Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
Produkto vystymas ir pirkimai				
8	Nėra pirkimų valdymo sistemos.	1	Neturint pirkimų valdymo sistemos yra sudėtinga sekti kiekvieno modelio kūrybos ir užsakymo eigą, kadangi vienu metu yra dirbama su trimis sezonais: praeitu - sekami atkrovimų vėlavimai; esamu - sekama kūrybos ir užsakymų atidavimų eigą; ir ateities - sudaromi planai ateinančiam sezonui. Vidutiniškai per vieną sezoną vienas produkto vadovas dirba su 200 modelių. Apskaita vedama ekselyje.	Įtaka didelė.
9	Kūrybinis procesas nepilnai atitinka įmonės reikalavimus.	1	Norint sukurti madingą kolekciją, kuri yra būtina mūsų vartotojui, kūrybos laikotarpis turi prasidėti kuo vėliau. Tačiau orientuojantis į Kinijos gamintojus, šį laikotarpį reikia ankstinti. Iškyla informacijos apie mados tendencijas trūkumas. Taip pat reikalavimai kolekcijai ir atskiram eskizui per metus iškylo, o tai imlesnis laikui procesas.	Įtaka didelė, nes nuo dizainerių sėkmingo darbo priklauso kolekcijos sėkmė.
10	Patikimų tiekėjų trūkumas.	1	Ši problema kyla daugiausiai dėl galimų užsakyti kiekių. Šiandien įmonė praranda daug ir geriausių tiekėjų dėl minimumų užsakymo galimybių.	Įtaka didelė.
11	Dauguma tiekėjų nepatikimi - vėluoja, netaiko nuolaidų, nauji taiko išankstinio apmokėjimo sistemą.	1	Effigy nėra patrauklus tiekėjas dėl mažų užsakymo kiekių. Kiekvienas naujas tiekėjas pirmam sezonui taiko išankstinio apmokėjimo sistemą. Dauguma tiekėjų vėluoja. Gauti išskirtines sąlygas yra taip pat sudėtinga.	Įtaka didelė.
12	Užsakymo vykdymo kontrolė silpna	1	Neturint pirkimų valdymo sistemos, sekti užsakymų vykdymą yra sudėtinga, kadangi vėluojant gaminiams daromos kelios korekcijos. Produkto vadovai realiai nespėja dirbti su keliais sezonais, todėl reikia darba su tiekėjais atskirti.	Įtaka didelė.

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
13	Įvedus naują prekinį ženklą (pasikeitus pozicionavimui) išryškėjo nepakankamas specialistų kompetencijos lygis.	2	Būtina atlikti specialistų kompetencijos vertinimą. Kiekviena pareigybė įtakoja į galutinius bendrovės finansinius rodiklius, ką reiktų ne tik formalizuoti (per motyvacinę sistemą) bet ir tobulinti naujomis darbo formomis. Produkto vadovai ir dizaineriai labiausiai įtakoja į prekės atitikimą pagal pozicionavimą bei prekės pelningumą ir prekinio ženklo išskirtinumą. Pasikeitus rinkos poreikiams, iškilo nauji reikalavimai specialistams.	Įtaka vidutinė ir net didelė. Nuo produkto sėkmės (perkamumo) priklauso bendri rezultatai.
14	Neatitikčių kontrolė vykdoma tik bendram kiekiui.	2	Neturint pirkimų valdymo sistemos, nefiksuojamas užsakymo planas ir faktas dydžiais, spalvomis ir pan. Kiekvienas tiekėjas turi 5% užsakymo nukrypimo galimybę.	Įtaka vidutinė: vieną kartą didesnė, kitą mažesnė, priklauso nuo 5% nukrypimo. Jei nukrypstama tik per viena dydį ar spalvą, įtaka didesnė, jei per visus dydžius ar spalvas - mažesnė.
15	Asortimento strategija (kainodara, matrica, grupių vystymas, spalvų, temų kiekis, dydis, vežimai naujovės, plotis, gylis ir pan.) tik pradėta formuluoti ir dar nėra tobula	2	Pasikeitus rinkos sąlygoms, bei parduotuvių prekių pateikimo specifikai, asortimentas turi būti peržiūrėtas.	Įtaka didelė, nes nuo asortimento strategijos priklauso visų tolimesnių procesų - kūrybos, pirkimų - eiga ir aiškumas.
16	Darbo jėgos deficitas marginimų paruošimui	2	Kadangi dizaineriai turi paruošti pilną, kompiuterinės versijos marginimą, priklausomai nuo marginimo sudėtingumo, techninis jo paruošimas užima iki vienos darbo dienos.	Įtaka didelė, nes tai užima daugiau dizainerių darbo laiko.
17	Savitas dizainas	2	Išskirtinumas ir savo "Effigy" veido turėjimas būtini, siekiant konkuruoti su žinomais prekiniais ženklais. Šiandien trūksta drąsos, mados ir dar galutinai neatsikratyta senojo prekinio ženklo (UT) charakterio.	Įtaka vidutinė ir didelė.

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
18	Asortimento vertinimas dalinis ir tik sezono pabaigoje	2	Asortimento(pagal modelius) pardavimo analizę atliekama du kartus per mėnesį.Vertinamas atsargų likutis ir atliekamas produkcijos perskirstymas (atsakingas parduotuvių administratorius).Pasibaigus sezonui(rugsėjo ir sausio mėn.) atliekamas detalus modelių vertinimas.Nėra vertinamos neatitiktys, kiek gaminyje dalyvavęs akcijoje, užsakytas kiekis, paskirstymas, vėlavimas. Šiuos vertinimus riboja IT sistemos trūkumai.	Įtaka nėra didelė, nes iš bendrų vertinimų vis vien padaromos išvados kitam sezonui. Sudėtingiau prie kolekcijos sėkmingumo pririšti skatinimo sistema.
19	Gaminių kokybę tikrinama atsitiktinai	2	Šiandien gaminių kokybę tikrinama gavus krovinį atrankos būdu ir pagal iš anksto įvertinta riziką (tikrinus pirminius pavyzdžius), technologai organizuoja operatyvų rizikingų modelių tikrinimą logistikoje.Tai taip pat atliekama ir markiravimo metu(akivaizdus brokas) ir kviečiami technologui papildomam tikrinimui.	Įtaka nedidelė, nes kokybė ateities tikslinei grupei nėra būtina.
20	Technologinis procesas vyksta sklandžiai.	3	Suformuota technologų grupė(4 technologai).Paskirtas vyr.technologas su konkrečiomis funkcijomis-racionalus technologų darbo organizavimas,darbo krūvių paskirstymas,darbo kokybės gerinimas,terminų(TA) kontrolė.Visi technologai nuo 2008P/V sezono dirbs universaliai su visomis asortimento grupėmis (trikotas/tekstilė/st.trikotažas).Vyr.technologas atlieka naujų tiekėjų praskirstymą technologams, organizuoja tiekėjų technologinių galimybių perdavimą ir darbo kontrolę.	
21	Tipinės figūros atrinktos,procesas vyksta sklandžiai.	3	Įvertinus sunkumus kviečiant reikalingu laiku papildomus žmones matavimui,atrinkti bendrovėje dirbantieji (pagal figūras) gaminių patavimui.Įvesta papildomo apmokėjimo sistema.	

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
Pardavimai				
22	Prekes į parduotuves būtina vežti kas savaitę naujas ir jas kelti prekybos salėse.	1	Būtina užtikrinti parduotuvės atnaujinimą(keliant naujus produktus) kas savaitę.Darbo krūvis pardavėjoms didėja dėl didelio asortimento ir nepatogių sandėliavimo sąlygų,todėl reikia spręsti produkcijos ruošimo(markiravimo ir apsaugos priemonių sudėjimo) klausimus Utenos logistikoje.Ypač aktualu tampa logistikos sandėlio talpos klausimas(netelpa produkcija sezono pradžiai).	Įtaka didelė dėl personalo kaitos-jaunimas(parduotuvių darbuotojai) atsisako tokių krūvių,net pasiūlius didesnius atlyginimus.Logistikoje reikia spręsti papildomų darbuotojų klausimą(sandėlininkų+atrinkėjų/markiruotojų).
23	Išpardavimų akcijos vyksta planingai, tačiau būtina atskirti vienkartinės akcijas, kurios būtinos pardavimų skatinimui.Jų mes neorganizavome p/v sezone.	1	Neturime iš naksto paruošto akcijų paketo ir darbinės schemas, kuri turi būti suderinta ir su IT galimybėmis.	L.svarbu-nepėjame įtakoti į pardavimų atsilikimą.
24	Svyruojantis prekinis likutis dėl vėlavimų ir naujų tiekėjų išanskstinių užsakymų(vėlavimo rizikai mažinti).	1	Kadangi produkcija vėluoja, tam tikrais mėnesiais gaminių trūksta, o tam tikrais jų suvažiuoja per daug. Tai sukelia pardavimų, logistikos, prekių pateikimo ir kt.problemas.	Įtaka didelė.
25	Strateginis pardavimo apimčių planavimas paremtas patirtimi nepasitvirtino.	2	Pardavimų prognozė 2007I pusmečiui dalinai nepasitvirtino(Ypač dinamiškumas mėnesiais).Galime daryti prielaidą,kad naujo pirkėjo elgesys nėra tapatus UT vartotojui,todėl sekančiais sezonais turime remtis Effigy patirtimi ir pokyčiais rinkoje(konkurencinė aplinka,augančios pajamos,reklaminių kampanijų efektyvumas,didėjančia paklauja naujam ženklui).	Įtaka didelė-pirkimų planas (perprodukcija) ir apyvartinių lėšų deficitas.

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
26	Personalo kaita ryškiai išaugo-jaunėja pardavėjos, kas reikalauja naujų vadovavimo įgūdžių.	2	Pasikeitus prekiniam ženklui ir pakeitus parduotuvių personalą (atjauninus) reikalingas parduotuvių vadovų darbo su kolektyvais persiorientavimas. Jaunimas ieško "šiltos" ir aktyvios aplinkos (pagal prekinį ženklą. Tai aktyvus, o kartu ir agresyvus jaunimas) Reikalingas naujas vadovų požiūris, vadovavimo principai bei motyvacinės formos.	Įtaka vidutinė, nes dideli laiko nuostoliai (ieškomi nauji darbuotojai, mokomi).
27	Darbuotojai susipažinę su sezono koncepcijomis, naujienomis, mados tendencijomis, reklamos akcijomis	3		
28	Klientai aptarnaujami pagal įvestą standartą, žino atsakymus į vartotojų keliamus klausimus	3		
29	Rusijos, Ukrainos ir Latvijos rinkų analizės nėra išsamios.	2	Turime bendras komercinio nekilnojamojo turto bei ekonomikos analizes, tačiau vartotojo portreto ir įpročių tyrimas nebuvo daromas šiose rinkose.	Įtaka nėra didelė, nes komercinių plotų pasiūla ir vystymasis stabdo greitą plėtrą, todėl yra laiko pasinagrinėti rinkas detaliau.
30	Prekių pateikimo parduotuvėse sistema pilnai neveikia.	2	Įvedus naują prekinį ženklą, padidėjo reikalavimai parduotuvių dizaineriui ir parduotuvių personalui. Kelios darbo organizavimo schemas buvo testuojamos šiais metais, tačiau galutinai nėra išspręsta, kaip reikėtų dirbti efektyviai.	Įtaka vidutinė.
31	Pardavėjos portretas atitinka Effigy konceptą.	3		

32	Prekių perskirstymas vyksta sklandžiai ir laiku.	3		
33	Prekinio likučio perpaskirstymas abiejuose rinkose vyksta sklandžiai ir kontroliuojamas iš Lietuvos.	3		

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
34	Prekinio likučio pastovus sekimas	3		
Personalias				
35	Darbuotojų trūkumas Prekybos centruose dėl ilgo darbo laiko ir fiziškai sunkaus pardavėjo darbo	1	Įvedus naują prekinį ženklą ir pasikeitus pardavėjų amžiui, dauguma jaunų naujų pardavėjų mokosi ir nenori dirbti sunkaus fizinio darbo. Taip pat jaučiamas darbuotojų stygius rinkoje. Dėl to smarkiai išaugo kaita.	Įtaka didelė, nes dėl nekokybiškai atlikto darbo ar dėl darbuotojų trūkumo nukenčia prekių pateikimas, vyksta daugiau vagysčių, didesnis krūvis tenka parduotuvių vadovėms, kurios taip pat nepakelia tokių darbo sąlygų.
36	Numatomas darbuotojų poreikis kitose rinkose plečiantis tinklui	2	Dėl specialistų trūkumo, sudėtinga rasti darbuotojus, kurie galėtų vadovauti ir vystyti tinklą kitose rinkose.	Šiandien įtaka nedidelė, tačiau atsiradus poreikiui staigiai plėtrai, ji būtų neįmanoma.
37	Darbo užmokesčio sistema nėra iki galo sutvarkyta.	2	Kadangi neturime galimybės rodiklių pagalba įvertinti darbuotojo indėlio į rezultatą, marketingo ir produkto vystymo specialistų darbo efektyvumas matuojamas pagal individualias užduotis. Jos susietos su DVV ir darbuotojų metiniais tikslais.	Įtaka vidutinė, kadangi specialistų atlyginimai įmonėje yra pakankami, tačiau skatinimo sistema nėra veiksminga.
38	DVV sistema įvesta tik daliai darbuotojų.	2	Siekiant metinių individualių tikslų aiškumo ir atgalinio ryšio tarp vadovų ir pavaldinių, reikalinga DVV sistemą vadovams ir daliai darbuotojų.	Įtaka vidutinė.

39	Nėra suformuoto kritinių funkcijų rezervo		Dėl tam tikrų specialistų specifiškumo ir rinkoje trūkumo, išėjus darbuotojui, UTP susiduria su sunkumais.	Įtaka vidutinė, nes kaita kol kas nėra didelė, tačiau specialistų trūkumas rinkoje yra.
40	Naujai paruošta organizacinė struktūra pagal ateities pokyčių poreikius	3		
41	Vidinė komunikacija apie bendrovės planus ir pokyčius pakankama	3		

Eil. Nr.	Procesai	Įvertinimas	Komentaras	Kokią neigiamą įtaką bendrovei gali padaryti? (didelę, vidutinę, mažą)
IT				
42	Nėra vieningos verslo valdymo sistemos	1	Nevieninga IT sistema neleidžia daryti tam tikrų pardavimų, pirkimų ir planavimo analizių. Taip pat reikia papildomų laiko sąnaudų duomenų apdorojimui, dėl to specialistai negali daugiau laiko skirti svarbesniems darbams. Norint nuimti nuo jų techninį darbą, reikia samdyti daugiau darbuotojų.	Įtaka didelė.
43	Nuolaidų ir akcijų sistema nėra techniškai iki galo išspręsta.	2	Atnaujinus kasos aparatus reikia įsivesti akcijų ir nuolaidų sistemą, kuri būtų aiškiai suvokiama parduotuvių personalui ir ofiso specialistams.	Įtaka vidutinė.
44	Techninės bazės atnaujinimas vyksta planingai.	3		
Finansai				
45	Įmonės strateginio verslo planavimo, analizės diegimas ir palaikymas.	1	Kokybiškai savalaikiai atlikti verslo planavimo, veiklos rezultatų analizės darbus bei vykdyti pastovią kontrolę trukdo patikimos VVS nebuvimas.	Įtaka didelė.

46	Įmonės išteklių efektyvaus panaudojimo kontrolė. Įmonės investicinio projekto vykdymo kontrolė.	1	Be patikimos VVS tai atlikti yra itin sudėtinga.	Įtaka didelė.
47	Apskaitos specialistai nėra pakankamai kompetetingi.	2	Diegiant SAP bus reikalinga kita apskaitos specialistų kompetencija.	Įtaka vidutinė.
48	Finansinės ataskaitos daromos pagal Koncerno paruoštą sistemą	3		

3 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas **Effigy** darbuotojau,

Prašome Jūsų dalyvauti darbuotojų apklausoje. Mūsų nuomonė mums svarbi!

Klausimyno tikslas – išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie organizacijos kultūrą, vadovavimo stilių bei organizacijos sėkmę garantuojančius veiksnius. Jūsų išsakyta nuomonė suteiks vertingos informacijos kaip pagerinti žinių valdymą organizacijoje.

Klausimyno pildymo etapai yra du:

1. Atsakykite į klausimus, įvertinant dabartinę organizacijos būklę (užpildyti skiltį **Dabar**). Kiekvienas klausimas pažymėtas atskiru numeriusir turi keletą apibūdinimų. Jums reikia įvertinti kiekvieno apibūdinimo svorį, suteikiant atitinkamą balų skaičių. Visi klausime išvardinti apibūdinimai turi būti įvertinti 100 balų sistemoje taip, kad vieno klausimo atsakymų balų suma būtų lygi 100.
2. Antrajame etape reikia iš naujo užpildyti anketą skiltyje **Ateityje**, įrašant atsakymus, kurie atspindėtų organizaciją po penkerių metų, t.y. kokios organizacijos Jūs pageidautumete. Naudokite tuos pačius atsakymų įvertinimo principus.

Šis tyrimas vykdomas **anonimiškai**, nereikia nurodyti savo asmens duomenų.

Užpildytą klausimyno elektroninę versiją įkelkite į serverio U katalogo “Tyrimai” pakatalogį “Darbuotojai 2008”. Nuorodos kelias: <U:/Tyrimai/Darbuotojai 2008>.

PAPILDOMA INFORMACIJA

Prašome pažymėti kryželiu /klavišas X/ langelį, kuris žymi Jūsų atsakymą.

Kuriai darbuotojų kategorijai Jūs priklausote?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Vadovas (AL, FV, SV, parduotuvių vadovai) |
| <input type="checkbox"/> | Specialistas (administracija, logistika, parduotuvių vyr.pardavėjai) |
| <input type="checkbox"/> | Darbininkas |

Klausimų dalis

1. Dominuojantys bruožai		Dabar	Ateityje
A	Mūsų organizacija yra panaši į didelę šeimą. Darbuotojai organizacijos viduje yra labai artimi. Vyrauja neformalus informacijos perdavimo būdas, darbuotojai betarpiškai dalinasi savo žiniomis.		
B	Mūsų organizacija yra labai dinamiška bei antrepreneriška. Jos darbuotojai linkę veikti atskirai, savarankiškai. Toleruojama rizika. Komunikacija vyksta atskirų komandų viduje, tarpusavy grupės informacija nesidalina.		
C	Mūsų organizacijai labai svarbūs galutiniai veiklos rezultatai. Darbuotojai labai kompetentingi bei nusiteikę pasiekti užsibrėžtus tikslus. Periodiškai komunikuojami veiklos rezultatai, dalinamasi rinkos pažinimo žiniomis.		
D	Mūsų organizacija yra aiškiai struktūrizuota ir joje veikia griežta kontrolė. Darbuotojų pareigas nusako formalios instrukcijos. Komunikacija aiškiai reglamentuota, naudojama struktūruota informacija, netoleruojamas neformalus bendravimo būdas.		
	Iš viso	100	100
2. Vadovavimas		Dabar	Ateityje
A	Vadovai skatina darbuotojus savo pavyzdžiu, padeda atlikti tam tikras užduotis.		
B	Vadovai skatina rizikos prisiėmimą, antrepreneriškumą bei novacijas.		
C	Vadovai akcentuoja veržlumą bei tikslus, kuriuos reikia pasiekti.		
D	Vadovai organizuoja bei koordinuoja darbą, prižiūri, kad viskas vyktų sklandžiai.		
	Iš viso	100	100
3. Valdymas		Dabar	Ateityje
A	Darbas vyksta komandose, vadovaujantis konsensuso principu.		
B	Vertinamas individualumas, rizikos prisiėmimas, veikimo laisvė bei unikalumas.		
C	Darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, sietini su tikslų pasiekimais. Būdinga darbuotojų tarpusavio konkurencija.		
D	Valdymo būdas yra nesunkiai prognozuojamas, pasižymintis darbuotojų tarpusavio santykių stabilumu, subordinacija, vidiniu darbuotojų saugumu.		
	Iš viso	100	100

4. Organizacijos „kliai“		Dabar	Ateityje
A	Organizacijos narius vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojai jaučia didelius įsipareigojimus organizacijai.		
B	Organizacijos narius vienija plėtros bei inovacijų siekimas. Čia dažnai sprendimai priimami labai greitai.		
C	Organizacijos narius vienija troškimas pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulėti. Siekiant laimėjimų, toleruojamos agresyvios strategijos.		
D	Organizacijos narius vienija formalios taisyklės. Čia svarbu, kad darbas vyktų sklandžiai.		
	Iš viso	100	100
5. Strateginiai tikslai		Dabar	Ateityje
A	Organizacijoje akcentuojamas darbuotojų tobulėjimas. Vyrauja pasitikėjimas, atvirumas, stipri vidinė paskata būti organizacijos nariu.		
B	Organizacija siekia užvaldyti naujus resursus, kelia sau naujus iššūkius. Siektinas nuolatinis naujų dalykų išbandymas bei perspektyvų įvertinimas.		
C	Organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausios užduotys – pasiekti užsibrėžtus didelius tikslus, ypač rinkos dalies atžvilgiu.		
D	Organizacijoje akcentuojamas stabilumas. Labai svarbu operacijų efektyvumas bei nuoseklumas.		
	Iš viso	100	100
6. Sėkmingos veiklos kriterijai		Dabar	Ateityje
A	Veiklos sėkmingumas didžiąja dalimi apsiriboja žmoniškųjų resursų tobulinimu, sėkmingu komandiniu darbu, darbuotojų įsipareigojimu bei dėmesiu žmonėms.		
B	Organizacija sėkmę apibrėžia kaip naujausių bei unikaliausių produktų turėjimą. Ji siekia pirmauti per inovacijas.		
C	Sėkmė matuojama konkurencingumo augimu bei rinkos dalies didėjimu.		
D	Organizacija sėkmę tiesiogiai sieja su vykdomų operacijų efektyvumu. Kriterijais laikomi patikimas produktų (paslaugų) pristatymas (teikimas), pastovus ir nuoseklus darbo grafikas bei žema produkcijos kaina.		
	Iš viso	100	100

7. Informacinės technologijos		Dabar	Ateityje
A	IT priemonės – tai įrankis, lengvinantis tarpusavio bendradarbiavimą. Tobulinami ankščiau naudotos technologijos, akcentuojamas darbuotojų įgūdžių tobulinimas, ne pačių priemonių modernumas.		
B	Organizacija sėkmę apibrėžia kaip naujausių bei unikaliausių IT priemonių turėjimą. Pastoviai atnaujinama IT bazė, diegiamos inovacijos. Toleruojami ad-hoc poreikiai, lanksčiai prisiderinama prie išorės poreikių.		
C	Naudojamos panašios į konkurentų priemonės, ypač žemesniame darbuotojų lygmeny /aptarnavimas/. IT atnaujinimas akcentuojamas kaip priemonė konkurencingumui didinti, diegiamos naujos verslo valdymo sistemos.		
D	IT bazė stabili, užtikrinami būtiniausi atnaujinimai, akcentuojamas informacijos struktūriškumas. Dauguma informacijos perduodama skaitmeniniu būdu.		
	Iš viso	100	100
8. Matavimas		Dabar	Ateityje
A	Veiklos efektyvumui įvertinti naudojami klasikiniai finansiniai rodikliai /pajamos, sąnaudos, pelnas/. Dažniau vertinama istorinė perspektyva. Prognozės paremtos patirtimi.		
B	Pagrindinis matavimo tikslas – investicijų ir inovacijų įvertinimas. Apskaičiuojamas leistinos rizikos ribos. Naudojami įvairių naujų strategijų bei jų scenarijų įvertinimo modeliai.		
C	Veiklos efektyvumui įvertinti naudojama subalansuota rodiklių sistema, tikslai ir jų matavimo priemonės išskaidytos kiekvienai pagrindinei funkcijai. Pastoviai matuojama rinkos dalis, konkurentų veiksmai, sekama rinkos kainų dinamika.		
D	Akcentuojami ilgalaikiai tikslai ir jų matavimo priemonės. Organizacija seka vidinių operacijų efektyvumą, matuojama paslaugų teikimo kokybė, produktų savikaina.		
	Iš viso	100	100

9. Procesai			
9.1	<i>Žinių poreikių nustatymas. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.</i>	Dabar	Ateityje
	Intranetas, vidiniai elektroniniai laikraščiai		
	Bendra duomenų bazė, darbo serveriai su struktūruota informacijos talpykla		
	Diskusijų forumai (vieno padalinio lygmeny)		
	Diskusijų forymai (skirtingų padalinių darbuotojai)		
	Darbuotojų veiklos vertinimo (DVV) pokalbiai		
	Metiniai susitikimai (vadovų konferencija, funkcijų konferencijos)		
	Iš viso	100	100
9.2	<i>Žinių kūrimas. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.</i>	Dabar	Ateityje
	Ekspertų katalogas		
	Bibliotekos, internetas		
	Seminarai		
	Individualūs mokymai, konsultacijos		
	Paslaugų pirkimas iš išorės		
	Klaidų analizė		
	Geriausių praktikų pavyzdžiai		
	Klientų "focus" grupės		
	Iš viso	100	100
9.3	<i>Žinių vystymas. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.</i>	Dabar	Ateityje
	Rinkos, vartotojų poreikių tyrimai		
	Parodos, mados podiumai		
	Vidiniai inovacijų būreliai, pasiūlymų rinkimas		
	Kūrybinių komandų formavimas, scenarijų generavimas		
	Laiko, skirto kūrybinėms paieškoms, skyrimas		
	Iš viso	100	100
9.4	<i>Dalinimasis žiniomis. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.</i>	Dabar	Ateityje
	Susirinkimai		
	Intanetas		
	Elektroninis paštas		
	Vidinės konferencijos, pokalbių svetainės		
	Duomenų bazės, vidinės bibliotekos, serveriai		
	Nuotolinės darbo vietos		
	Informacinės komandiruotės, pritaikant geriausias praktikas		
	Iš viso	100	100

9.5	Žinių naudojimas. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.	Dabar	Ateityje
	Tinklinės darbo vietos, lengvas priejimas prie bendrų serverių		
	Darbo vietos komandoje skatina bendradarbiavimą		
	Naudojamos darbo lentos matomoje vietoje		
	Reguliariai primenami pagrindiniai gerų praktikų komentarai, siekiant palaikyti vientisą kontekstą		
	Naudojame savitą kalbą, žargoną		
	Iš viso	100	100
9.6	Žinių įvertinimas. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.	Dabar	Ateityje
	Darbai užbaigiami žodiniu įvertinimu		
	Darbai užbaigiami rašytiniu įvertinimu, pateikiama ataskaita su rekomendacijomis		
	Analizuojant klaidas ar sėkmės faktorius, būtinai apibendrinama		
	Turime ekspertų komitetą, kuris sprendžia apie tolimesnę žinių sklaidą		
	Žinios susietos su projekto efektyviu įgyvendinimu ir įvertinama per DVV pokalbį		
	Iš viso	100	100
9.7	Žinių išsaugojimas. Įvardinkite, kokius būdus organizacija naudoja dažniausiai.	Dabar	Ateityje
	Kiekvienas darbuotojas reguliariai atrenka naudingas žinias, atsisakoma informacijos, nekuriančios pridėtinės vertės ateityje		
	Naudojame dokumentų valdymo sistemą		
	Pagrindinių organizacijos procesų dokumentinis aprašymas, procedūros saugomos		
	Palaikome ryšius su organizaciją palikusiais ekspertais		
	Vadovai skatinami auginti rezervinius darbuotojus		
	Nustytos pagrindinės (angl.key) pareigybės, kurioms turi būti rušiamas rezervas		
	Iš viso	100	100

Dėkojame jums už atsakymus!

Knowledge management in modern organization

Master Thesis

Žeimienė Giedrė

SUMMARY

The subject of knowledge management has gathered a lot of interest in the corporate sectors. Although there is no commonly agreed upon definition of knowledge management, organizations are demonstrating an increasing interest in the topic and start having problems to develop knowledge management as a process. It causes the input that the knowledge environment in which companies must function today is much more complex. Organizations face enormous demands because of the explosive growth in knowledge, its short lifespan and the increasingly knowledge – intensive nature of all management processes. To survive and compete in the knowledge society, organizations must learn to manage their intellectual assets, accept the challenge of knowledge management and recognize the fundamental importance of knowledge as a resource. All this makes knowledge management a topical issue, which must be analysed not just at theoretical, but also at practical level. The aim of this paper is to analyse the role of knowledge management in modern organization. For this purpose, a concrete organization is taken, which is researched according to its strategy priorities, knowledge management processes and the environment for knowledge management development. Research methods of SWOT analysis and questionnaire were used. The analysis helps better to measure the importance and the influence of knowledge management for organization's effectiveness and competitiveness. It also shows the main problems that block the successful development of knowledge management. The work consists of three main parts: the analysis of literature on modern society and knowledge economy and the knowledge management as an object and process also, the research and its results. The author has created methodology for evaluation of environment for knowledge management development in organisation which helps to identify the knowledge management processes and environment situation which needs to improve. In the end of the work there are conclusions and recommendations. This work can be useful for managers of various type of modern organizations.

This work consists of 42 sources of literature, 9 tables, 10 graphs and 22 pictures.