

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIS ŽINIŲ EKONOMIKOS IR
ŽINIŲ VADYBOS CENTRAS
Informacijos vadybos magistro programa

LAIMONAS TROTA
II kurso studentas

**Individualių žinių vadybos reikšmė
organizacijos konkurencingume**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof.asist. D. Palukaitis

Vilnius

2006

Magistro darbo lydraštis

_____magistro darbas
(magistranto vardas, pavardė)

tema _____parengtas ginti.

(data)

(vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____Tarptautiniame žinių ekonomikos ir žinių vadybos
centre

(data)

(raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

(data)

(centro direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

(data)

(centro direktoriaus parašas)

Darbą recenzuoti gavau

(data)

(recenzento parašas)

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	6
ĮVADAS.....	7
1. ŽINIŲ VADYBOS TEORIJOS APŽVALGA.....	10
1.1. Žinių vadyba.....	10
1.1.1. Žinių suvokimo lygmenys.....	12
1.1.2. Žinių vadybos strategijos.....	14
1.1.2.1. Pagal verslo procesus.....	14
1.1.2.2. Pagal žinias.....	15
1.1.2.3. M. Boisot'o „I-Space Modelis“.....	17
1.1.2.4. Pagal galinius rezultatus.....	19
1.2. Individualių žinių vadyba.....	21
1.2.1. IŽV samprata.....	21
1.2.2. David'as Skyrme.....	24
1.2.3. Dave'as Pollard'as.....	26
1.2.4. Paul'as A. Dorsey.....	30
1.2.5. Peter'is F. Drucker'is.....	32
2. INDIVIDUALIŲ ŽINIŲ VADYBA – KONKURENCINGUMO OPTIMIZAVIMO FAKTORIUS.....	35
2.1. Individualių žinių vadybos priemonės.....	35
2.2.1. Individualių žinių vadybos technologinės priemonės.....	38
2.2.2. Individualių žinių vadybos asmeninės priemonės.....	42
3. INDIVIDUALI ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE	45
3.1. Žinių auditas.....	45
3.1.1. Žinių srautai.....	48
3.1.2. Žinių žemėlapis.....	51
3.2. Intelektinis organizacijos kapitalas.....	52
3.3. Individo įtaka organizacijos konkurencingumui.....	53
4. INDIVIDUALIOS ŽINIŲ VADYBOS REIKŠMĖS ORGANIZACIJOJE TYRIMAS.....	56
4.1. Tyrimo organizavimas.....	56
4.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	59
IŠVADOS.....	67
LITERATŪRA.....	69
PRIEDAI.....	71

SANTRAUKA

Šio darbo pagrindiniai tikslai yra apibrėžti Individualios žinių vadybos aspektus lemiančius organizacijos konkurencinį pranašumą, ir išsiaiškinti jos pritaikymo Lietuvos įmonėse poreikį remiantis kokybine Lietuvos įmonių – lyderių analize (lyderiaujančių įmonių kompetentingų darbuotojų nuomonėmis). Temos aktualumą lemia konkurencingumo problemos visuotinumai ir svarba šiuolaikinėje globalioje rinkoje. Vienas iš būdų stiprinti konkurencinį pranašumą yra pasinaudojant naujausiais organizaciniais metodais nukreiptais į asmenį. Individualių žinių vadyba tai Lietuvoje kol kas plačiai neaptarinėjamas reiškinys kuris Vakarų vadybos pasaulyje nagrinėjamas šalia ir kartu su Žinių vadybos teorija. Individualios žinių vadybos konkurencinio pranašumo veiksniai išsamiai aptarinėjami teorinėje šio darbo dalyje, remiantis naujausiais šios srities mokslininkų, tiek teoretikų, tiek praktikų darbais ir nuomonėmis.

Autorius darbe kelia šiuos pagrindinius uždavinius: (1) apibrėžti individualių žinių vadybos sampratą šiandieninės organizacinės veiklos efektyvumo tobulinimo aspektu; (2) apžvelgti individualios žinių vadybos teorijos skleidimosi ribas; (3) nustatyti individualios žinių vadybos poreikį Lietuvos įmonėms.

Pirmojoje darbo dalyje autorius apžvelgia Žinių vadybos teorinę medžiagą, kadangi Individuali žinių vadyba atsirado kaip į individą nukreipta žinių vadybos išdava. Šioje dalyje taip pat apžvelgiamos žinių vadybos strategijos, kuriose daug dėmesio kreipiamas į individo vaidmenį žinių kūrimo procese bei konkurencinio pranašumo kūrimą naudojantis šiomis priemonėmis.

Antrojoje darbo dalyje į Individualių žinių vadybą žvelgiama kaip į konkurencinį pranašumą suteikiančią veiklą, aptariamą naudojamos priemonės ir asmeninės darbuotojo savybės, suteikiančios šį pranašumą.

Trečiojoje dalyje atskleidžiamas individualios žinių vadybos tarpasmas organizacijoje, jo veikimas ir nauda organizacijai. Nagrinėjama Žinių audito teikiama nauda, intelektinio įmonės kapitalo sandara bei svarba, darbuotojo įtaka organizacijos konkurencingumui.

Ketvirtojoje, paskutinėje, dalyje autorius atlieka kokybinį lyderiaujančių savo srityse įmonių tyrimą, kuris parodo situaciją Lietuvos įmonėse. Apžvelgiama progresyvių įmonių politika individualių darbuotojų atžvilgiu, išsiaiškinama, kokias priemones naudoja šios įmonės, kaip

organizuojama darbuotojų veikla. Išvados padarytos atlikus kokybinę apklausą rodo, jog Lietuvos įmonės dar labai nežymiai įvertina individualaus darbuotojo žinių vadybos teikiamos naudos dydį. Labiausiai atsižvelgiama į aukštesnio lygio vadybininkų poreikius pasitikint jų sugebėjimu organizuoti savo darbus. Didžiosios įmonės tikisi išsiugdyti aukštesnio lygio vadovus suteikdamos karjeros perspektyvas darbuotojams įmonės viduje. Tačiau nei viena įmonė specialiai neapmoko savo darbuotojų kaip organizuoti darbus.

Autorius, nagrinėdamas mokslininkų literatūrą ir remdamasis atliktu tyrimu, daro išvadą ir patvirtina darbe iškeltas hipotezes, kad strategiškai vadovaujant Individuali žinių vadyba suteikia ryškų konkurencinį pranašumą. Kvalifikuotai pritaikyti individualios žinių vadybos principai pagerina darbo rezultatų kokybę ir operacijų atlikimo greitį .

SUMMARY

The general objective of this study – to define main aspects of Personal knowledge management, which determines organizational competitive advantage. Topicality of this study is determined by universality of the problem of competitiveness. Personal knowledge management in Lithuania is not very popular contrariwise in Western management world.

The competitive advantages of Personal knowledge management are discussed in theoretical part of this study, sustaining newest researches in this field of theory of management scholars and patricians.

Author raises main problems: determine Personal knowledge management definition in terms of organizational effectiveness, overlook margins of personal knowledge management theory, and identify personal knowledge management requirement for Lithuanian organizations.

In this study author exercises qualitative analysis on Lithuanian organizations which are leaders in their field of activity. Main point was to identify how they manage Personal knowledge management in their own companies. That kind of tools they use, to be competitive and what they targeting to do.

Personal knowledge management involves a range of relatively simple and inexpensive techniques and tools that anyone can use to acquire, create and share knowledge, extend personal networks and collaborate with colleagues without having to rely on the technical or financial resources of the employer. Implemented from the bottom up by one knowledge worker at a time, these techniques can increase productivity and enthusiasm.

Personally accessible, immediate useful and relatively inexpensive personal knowledge management tools can empower knowledge workers to take ownership of their intellectual assets and offer an alternative approach for creating competitive advantage.

The premises as well as conclusions made in this study shows that Personal knowledge management is worth to implement to organizational processes to gain real competitive advantage.

IVADAS

„Žinių darbuotojas negali būti ribojamas smulkmenomis, taip pat negali būti ir nurodinėjama. Jam galima tik padėti. Bet jis turi mokėti vadovauti sau, ir turi tai daryti remdamasis darbu ir pasiaukojimu, tai yra kelias link efektyvumo”¹.

Peter F. Drucker

2006 kovo 13 dieną, Briuselyje, „Europos Komisijos susirinkime vienbalsiai buvo nutarta dėl įkūrimo konkurencingumo ir inovacijų programos (CIP – competitiveness and innovation framework programme) 2007-2013 programavimo metams². Susitarimas buvo pasiektas dėl šios programos objekto, instrumentų ir turinio. Tai rodo, kad konkurencingumo problema yra visuotina ir aktuali šiuolaikinėje globalioje rinkoje. Vienas iš šiuolaikinių būdų stiprinti konkurencinį pranašumą yra pasinaudoti naujausiais organizaciniais metodais nukreiptais į asmenį.

Individualių žinių vadyba - tai Lietuvoje kol kas plačiai neaptarinėjamas reiškinys, kuris vakarų vadybos pasaulyje nagrinėjamas šalia ir kartu su Žinių vadybos teorija. Tai dar vienas žinių vadybos bangos atneštas reiškinys, kuris yra sukurtas tam, kad padarytų organizacijos veiklą efektyvesne ir padėtų žmogui organizuoti savo mintis bei žinias.

Šiame darbe bus siekiama apibrėžti Individualių žinių vadybos (toliau IŽV) vietą Žinių vadybos (toliau ŽV) teorijoje, apžvelgiant žymiausių ŽV ir IŽV teoretikų mintis šia tema. Kadangi Individualių žinių vadybos modelis nėra plačiai žinomas, šiuo darbu stengsiuosi praplėsti šios srities žinias apžvelgiant ir analizuojant. Taip pat darbe bus siekiama išsiaiškinti, kaip individualių žinių vadyba įtakoja įmonės konkurencingumą; kaip šių įmonių darbuotojai vertina individualių žinių vadybos galimą naudą organizacijos konkurencingumui; kokiais būdais organizacijos įgyvendina individualia žinių vadybą. Atsakymai į šiuos klausimus turėtų šiam darbui suteikti ir praktinės vertės.

1 Peter F. Drucker „The Effective Executive“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/peter-drucker>>

2 Council of the European Union. 2715th Council meeting. Competitiveness (Internal market, Industry and research) [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-12]. <http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/intm/88786.pdf>

Darbo aktualumas. Globalizuotose pasaulio rinkose didžiausią reikšmę turi konkurenciniai pranašumai, gebantys išlaikyti ir vystyti organizacijos veiklą. Konkuruoti darosi vis sunkiau dėl įvairių priežasčių. Todėl labai išaugo naujų metodų, leidžiančių padaryti įmonę konkurencingesne, poreikis. Žinių vadyba atsirado iš poreikio keisti nusistovėjusį vadybos modelį ir pakeitė požiūrį į visą organizacinio valdymą. Dėl to išsivystė asmeniškesnis požiūris į žinių vadybą. Individualių žinių vadyba turi tikslą kiekviename iš mūsų įtvirtinti efektyvumo sąlygą, kurios leistų išnaudoti turimą potencialą. Lietuvoje dažnai kalbama apie tai, kad mūsų darbuotojų darbas nėra toks efektyvus kaip vakarų darbuotojų, nesukuriame tiek pridėtinės vertės, kiek sukuria vakarų darbuotojai.

Magistrinio darbo temos pasirinkimą motyvavo keletas veiksnių. Vienas jų yra tai, kad globalioje rinkoje verslo sėkmę lemia darbo našumas ir efektyvumas, todėl norint pasivyti vakarų šalis – lyderes reikia efektyvinti mūsų darbą. Iki šiol kalbant apie darbo našumą buvo daugiausia kalbama apie įrengimų tobulinimą ir procesų automatizavimą gamyboje, tik neseniai pradėti nagrinėti darbuotojo efektyvumo klausimai. Pradėtos kurti motyvavimo, poreikių teorijos, kurios labai daug kuo pasitarnavo keliant žmogiškojo efektyvumo ribą, tačiau iki šiol nebuvo atsižvelgiama į darbuotojo sukauptą nematerialųjį – nekodifikuotą – Tacit turtą, visa tai privertė atkreipti dėmesį į šią sritį ir paskatino ją domėtis. Kitas veiksnys lėmęs šios temos pasirinkimą – Lietuvoje šia tema nėra nei vieno mokslinio darbo, todėl tai buvo priežastis daugiau apie tai sužinoti.

Šio darbo **tikslas** – apibrėžti individualios žinių vadybos aspektus lemiančius organizacijos konkurencinį pranašumą, išsiaiškinti individualios žinių vadybos įtaką organizacijos konkurencingumui.

Uždaviniai:

- apibrėžti individualių žinių vadybos sampratą;
- apžvelgti individualios žinių vadybos teorijos skleidimosi ribas;
- nustatyti individualios žinių vadybos įtaką organizacijos konkurencingumui.

Tyrimo hipotezės:

H1 – Individuali žinių vadyba – konkurencinio pranašumo faktorius.

H2 – Kvalifikuotai pritaikyti individualios žinių vadybos principai pagerina darbo rezultatų kokybę ir operacijų atlikimo greitį .

Darbo objektas – Individualių žinių vadybos reikšmė didinant organizacijos konkurencinį pranašumą.

Darbe naudoti tyrimo metodai:

1. Bendramokslinis tyrimo metodas – mokslinės literatūros individualių žinių vadybos ir žinių vadybos klausimais analizė.

2. Gramatinis ir loginis metodai.

3. Kokybinis tyrimas – nestruktūrizuotas interviu su vidutinio ir žemesniojo lygio vadovais, specialistais.

Raktiniai terminai ir žodžiai³:

- efektyvus – veiksmingas, labai paveikus;
- organizacija – kieno nors struktūra, sandara; sistema; žmonių kolektyvas, suburtas ar susibūręs kokiam nors darbui ar veiklai, paprastai turintis vadovybę ir savo turta;
- individualus – asmeninis, priklausantis vienam asmeniui; būdingas tam tikram individui;
- konkurencija – varžymasis dėl <...> įsitvirtinimo rinkoje; konkurencija skatina ekonomikos ir kultūros plėtotę, verčia gerinti gaminių/paslaugų kokybę ir kt.; kartais kai kuriuos gamintojus gali privesti prie žlugimo.

³ Vaitkevičiūtė Valerija „Tarptautinių Žodžių žodynas“. Vilnius 2002

1. ŽINIŲ VADYBOS TEORIJS APŽVALGA

1.1. Žinių vadyba

Žinių vadyba pakankamai naujas tarpdisciplininis verslo modelis, aprėpiantis visus žinių tvarkymo aspektus: žinių kūrimo, kodifikavimo, dalinimosi, sintezavimo. Šie elementai padeda kurti inovacijas, tobulinti ir auginti verslą. Praktikoje Žinių vadyba yra ta dalis, kurioje persidengia technologinis ir organizacinis aspektai. Rudy Ruggles'as, žinių vadybos praktikas ir teoretikas identifikavo keletą žinių vadybos komponentų⁴:

- Naujų žinių generavimas;
- Naudingos informacijos atsirinkimas iš išorinių šaltinių;
- Naudojimasis naudingiausia informacija priimant sprendimus;
- „Know-how“⁵ užkodavimas procesuose, produktuose ir paslaugose;
- Žinių išreiškimas dokumentuose, duomenų bazėse ir programose;
- Žinių augimo skatinimas per kultūrą ir iniciatyvas;
- Turimų žinių perkėlimas kitoms organizacijos dalims;
- Žinių turto įvertinimas ir žinių vadybos įtakos matavimas.

Dr. Yogesh'as Malhotra, Brint instituto įkūrėjas, vienas iš Žinių vadybos teorijos kūrėjų apie žinių vadybą yra pasakęs: „Nenumaldomo aplinkos keitimosi priešpriešoje žinių vadyba aprūpina organizaciją lemiama jos išlikimo ir kompetencijos atributais. Iš esmės ji įkūnija organizacinius procesus, kurie siekia sinergetiško kombinavimo tarp duomenų ir informacijos apdorojimo informacinėmis technologijomis galimybių, ir kūrybingų, ir inovatyvių žmonių galimybių“⁶. Y. Malhotra nori pabrėžti, kad žinių vadyba - tai tarsi jungiantis veiksnys tarp pastoviai besikeičiančios aplinkos ir organizacijos. „Tai yra strateginis žinių vadybos matymas, kuris laiko sinergiją tarp technologijos ir biheviorizmo būtina tam, kad išliktume pastoviai besikeičiančioje aplinkoje.

4 Gocha. „What is the knowledge management (KM)?“. [interaktyvus] [Žiūrėta 2006 02 24]. Prieiga per internetą: <http://www.sims.berkeley.edu:8000/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/about_km.html>;

5 „Know-how“ – internetinė „Wikipedia“ enciklopedija aiškina: žinojimas kaip įvykdyti tam tikrą užduotį. Procedūrų seka paremta specifinėmis žiniomis.

6 Brint institute. "The wise see knowledge and action as one". [interaktyvus] [Žiūrėta 2006 02 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/ym.html>>.

Sinergijos reikalingumas tarp technologinių ir žmogiškųjų galimybių gimsta dėl „senojo pasaulio verslo“ ir „naujojo pasaulio verslo“ distinkcijos.⁷

Žinių vadyba yra koncentruota į konteksto kokybę, o ne į procesą kaip tikslą. Tai geriausiai atspindi to paties Y.Malhotra žodžiai, – „žinių vadyba koncentruota į „gerų dalykų darymą“, o ne į „gerą dalykų darymą“. Mąstant, žinių vadybos kontekste į organizaciją žiūrima kaip į kūrybiškumo skleidėją. Kūrybingumas grįstas žiniomis - tai esminis žinių vadybos principas“.⁸

Tai ir pokytis mąstyme, nes koncentracija į veiklos kokybę nebėra tokia svarbi organizacinio proceso prasme. Veiklos pasirinkimas, teisingų procesų pasirinkimas tampa pagrindiniu elementu lemiančiu sėkmę. Aišku, kokybė visada yra svarbu, tačiau šis naujas pokrypis pažymi pokytį strategijos kūrimo procese.

„Organizaciniame kontekste duomenys atstovauja faktus ar rezultatų vertes ir santykius tarp duomenų bei kitų santykių atstovaujančių informaciją. Duomenų ir informacijos simboliai turi kompetenciją atstovauti žinias. Tam, kad būtų galima atstovauti žinias, reikia duomenų ir informacijos supratimo - kokia yra tikroji informacijos ir žinių vertė, ką reiškia ją valdyti“⁹. Žinių vadybos vertė yra tiesiogiai susijusi su žinių vadybos efektyvumu. Jos dėka organizacijos darbuotojai sprendami kasdienes problemas, susidurdami asmeniškai ar grupėmis su kylančiais sunkumais, taiko visas turimas žinias ir tai, ką yra išmokę. Ir jei tai daro kvalifikuotai, organizacijos efektyvumas kyla.

Iš esmės didžiausios ir galingiausios pasaulio kompanijos yra vertinamos ne dėl savo materialaus turto, bet dėl žinių užkoduotų patentuose, metoduose, procesuose, taip pat dėl žmogiškųjų resursų, kuriais jos disponuoja.

7 Brint institute. „Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers:

A View from the Front Lines“. [Interaktyvus] [Žiūrėta 2006-02-27]. Prieiga internetu: <<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>>;

8 Brint institute. "The wise see knowledge and action as one". [interaktyvus] [žiūrėta 2006 02 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/ym.html>>.

9 Gene Bellinger. „Knowledge Management—Emerging Perspectives“. [Interaktyvus][žiūrėta 2006-03-05]. Prieiga internetu: <<http://www.systems-thinking.org/kgmt/kmgmt.htm>>.

1.1.1. Žinių suvokimo lygmenys

Pasak Wharton'o mokyklos organizacinių pokyčių profesoriaus Russell'o Ackoff'o, žmogaus proto turinys gali būti kategorizuojamas į penkias kategorijas: duomenis, informaciją, žinias, supratimą ir išmintį. Ackoff'as pastebi, kad pirmos keturios kategorijos yra susietos su praeitimi, jos veikia praeities ir jau esamo žinojimo ribose. Tik penkta kategorija – *išmintis* - siejasi su ateitimi, kadangi numato viziją ir projektavimą. Su išmintimi žmonės gali kurti ateitį. Tačiau pasiekti išminties lygmenį, pasak Ackoff'o yra sunkiau, kadangi reikia sėkmingai pereiti visus keturis prieš tai esančius lygmenis. Toliau Ackoff'as apibrėžia šias kategorijas¹⁰:

Duomenys – tai primityviausia kategorija, jie tiesiog egzistuoja ir neturi išskirtinės reikšmės už savo egzistavimo ribų. Jie gali egzistuoti bet kokioje formoje, galimoje panaudoti ar ne, savaime jie neturi prasmės. Kompiuterine kalba kalbant, tai tik lentelė su skaičiukais.

Informacija. Informacija - tai duomenys, kuriems suteikta prasmė per santykinę ryšį. Šis ryšys gali būti reikšmingas, bet nebūtinai. Kompiuterinėje kalboje - tai *susietų* duomenų lentelė, iš kurios duomenų gauname informaciją.

Žinios, pasak profesoriaus, tai tam tikros informacijos kiekis, kuri gali būti naudinga. Žinojimas - tai deterministinis procesas. Kai žmogus įsimena informaciją, ji tampa žiniomis. Šios žinios tampa reikšmingos jam, bet tai neduoda tolimesnės žinių integracijos ir nekuria kitų žinių. Profesorius Ackoff'as pateikia pavyzdį: pradinės mokyklos mokinys įsimena ar sukaupia žinių apie daugybos lentelę. Jie gali pasakyti kiek bus „ $2 * 2=4$ “, nes jie sukaupė šias žinias. Bet jei jų paklaustum, kiek bus „ $3241*456$ “, jie negalės atsakyti, nes šių skaičių nėra jų daugybos lentelėje. Kad teisingai atsakyti į šį klausimą privalomi kognityviniai ir analitiniai gebėjimai, kurie susiformuoja tik sekančiame pažinimo lygyje – supratime.

Supratimas - tai tikimybinis ir aiškinamasis procesas. Jis taip pat ir kognityvinis, ir analitinis. Tai procesas, kurio metu sintezuodami turimas žinias galime kurti naujas žinias. Skirtumas tarp supratimo ir žinojimo - tai kaip skirtumas tarp mokymosi ir įsiminimo. Žmonės, kurie turi supratimą, gali imtis naudingų veiksmų, nes jie gali sintezuoti naujas žinias ar bent jau naują informaciją. Tai reiškia, kad supratimas gali kurti remdamasis informacija, žiniomis ir pačiu supratimu.

10 Russell Ackoff. „Russell Ackoff's view“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/DIKW>>

Išmintis. Tai ekstrapoliacinis¹¹ ir ne deterministinis, ne tikimybinis procesas. Ji stovi virš visų prieš tai išvardintų suvokimo lygių. Ji duoda supratimą, apie kurį iki tol neturėjai jokio supratimo, ir tai darydama išmintis pakyla aukščiau supratimo savaime. Tai jau filosofinio tyrimo esmė. Ne taip, kaip keturiuose ankstesniuose lygiuose, šis klausia klausimų, kurie negali būti paprastai atsakomi. Išmintis - tai taip pat procesas, kurio metu mes išskiriame ar sprendžiame tarp teisingo ir klaidingo, gero ir blogo. Profesorius pabrėžia, kad jo manymu kompiuteris niekada neturės galimybės įgyti išminties. Išmintis – išskirtinai žmogiškas atributas. Ackoff'as sieja išmintį su siela, „todėl mašinos negali ir negalės įgyti šio gebėjimo“¹².

Toks žinių suvokimo išskirstymas leidžia į operavimą žiniomis žiūrėti dalykiškiau. Pirmosios dvi kategorijos susijusios su išreikštine žinių forma, kadangi šios kategorijos naudojamos žinioms kodifikuoti. Jos taip pat labiausiai pasiduoda techniniam apdorojimui. Iki šiol kurtos sistemos buvo orientuotos dažniausiai vien tik į šias dvi – primityviausias žinojimo formas. Vis labiau plintant žinių visuomenės kultūrai, pradedama galvoti apie mechanizmus aukštesnėms žinių kategorijoms. Tai natūralus evoliucinis procesas, kurio metu įsisavinus duomenų ir informacijos apdorojimo modelius pereinama prie kito lygio. Kuriami mechanizmai padedantys kurti žinias, lengvinantys įsisavinimo ir operavimo jomis procesą, mokomasi supratimo, stengiamasi įgauti išminties.

Suvokus pažinimo kategorijas kaip universalų žinojimo procesą, pradedama nagrinėti, kaip pajungti šį žinojimą pragmatiniams tikslams. Kuriamos strategijos paremtos žiniomis su tikslu tas žinias efektyviai panaudoti. Knox'as Haggie's šias strategijas suskirstė pagal keletą parametrų:

- Pagal verslo procesus;
- Pagal žinias;
- Pagal galinius rezultatus;
- Pagal žinių ryšius ir galinius rezultatus.

11 Išvadų gautų stebint vieną reiškinio dalį, išplėtimas kitai jo daliai. Tarptautinių žodžių žodynas 2002, Vilnius. [266p.]

12 Russell Ackoff. „Russell Ackoff's view“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/DIKW>>

1.1.2. Žinių vadybos strategijos

„Žinių vadyba apima labai didelį spektrą vadybos veiklų ir todėl sunku nustatyti, kaip žinių vadyba veikia. Pagalbinės sistemos kuriamos tam, kad padėtų žinių darbuotojams pradėdant nuo pagalbinių darbalių iki video konferencijų, ir yra skirtos idėjų pasikeitimui bei jų išgryninimui. Tai vienas iš faktų, kuriais remiantis iš esmės yra sutariama tai, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų žinių vadybos strategijų“¹³. Šiame skyrelyje apžvelgsime keletą iš esamų žinių vadybos strategijų, kaip ir pagal kokius kriterijus jos skirstomos.

Strategijos pasirinkimas taip pat strateginis klausimas. Efektyvus organizacijos žinių bagažo panaudojimas yra tiesiogiai susijęs su konkurencingumo rinkoje didinimu. Knox'as Haggie's savo studijoje „Choosing Your Knowledge Management Strategy“ išskiria šešias žinių vadybos strategijas, kuriose išvelgiama įvairių pobūdžių skirtumų. Vienos jų simpatizuoja žinių vadybos atskiriems aspektams, kitos koncentruojasi į žinių teoriją, dar kitos į verslo procesų sritis ir panašiai.

1.1.2.1. Pagal verslo procesus

Karl'as Wiig'as ir Amerikos produktyvumo ir kokybės centras (APQC) šešias pagrindines žinių vadybos strategijas išskiria pagal verslo veiklos procesus.

- Žinių strategija kaip Verslo strategija.

Visapusiškas žinių vadybos pritaikymas procesuose, kai žinios yra pagrindinis organizacijos produktas.

- Intelektinio turto valdymo strategija.

Koncentruojasi į organizacijos sritis kurias reiktų efektyviau išnaudoti.

- Individualių žinių atsakingumo strategija

13 Knox Haggie, „Choosing Your Knowledge Management Strategy“ [Interaktyvi] [Žiūrėta 2006-04-10] <<http://www.tlinc.com/artic151.htm>>.

Paskatinti ir paremti atskirus darbuotojus tam, kad išlavinti jų gabumus ir žinias ir šie savo ruožtu galėtų dalintis su kolegomis.

- Žinių kūrimo strategija;

Skatinti inovacijas ir kūrybiškumą, bei naujų žinių kūrimą per R&D¹⁴.

- Žinių perdavimo strategija.

Perduodant žinias ir dalinantis geriausios praktikos modeliais ištobulinti operacijų kokybę ir efektyvumą.

- Į klientą orientuota žinių strategija.

Tikslas – suprasti klientus ir jų poreikius ir aprūpinti tuo, ko jie labiausiai nori.

Šiuo atveju kompanija gali pritaikyti strategiją pagal pasirinkta verslo organizavimo modelį, atsižvelgdami, į ką orientuota kompanijos politika bei veikla.

1.1.2.2. Pagal žinias

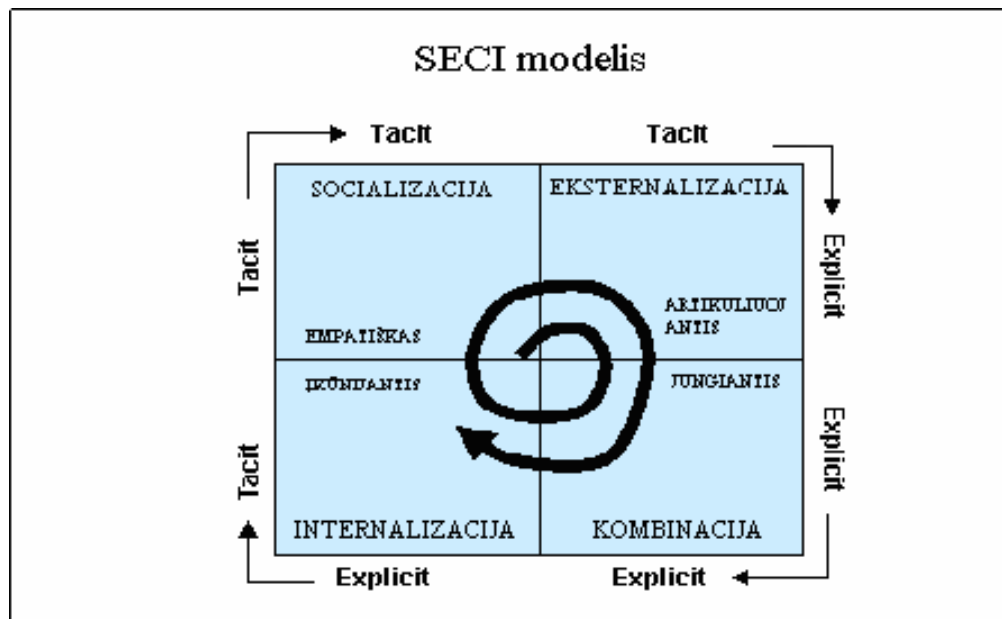
Kai kurie žinių vadybos praktikai žinių vadybą klasifikuoja pagal žinių pasiekiamumą (t.y. kur ir kokioje formoje duomenys saugomi) ir žinių pasikeitimą (pasikeitimą pereinant iš vienos formato į kita ir iš vienos vietos į kitą). Šie operavimo žiniomis aspektai apžvelgiami Nonaka ir Takeuchi darbuose. Jie atkreipia dėmesį į tai, kad inovacijos ir mokymasis atsiranda kaip rezultatas iš žinių keitimosi proceso.

Labiausiai paplitęs ir priimtinausias žinių vadybos skirstymo modelis yra Nonaka ir Takeuchi „žinių matricos“ modelis. Ši matrica klasifikuoja žinias ir kaip išreikštines, ir kaip ne išreikštines; ir kaip individualias, ir kaip kolektyvines. Nonaka ir Takeuchi taip pasiūlė atitinkamus žinių procesus, kurie transformuoja iš vienos formos į kitą: **socializacija** iš ne išreikštinių žinių (toliau - tacit) į tacit per dalinimąsi žiniomis iš patirties; **eksternalizacija** iš tacit į išreikštines žinias

14 (research and development - tyrimus ir vystymą)

(toliau - explicit) per tacit – žinių artikuliaciją į explicit – žinių koncepciją; **kombinavimas** iš explicit į explicit; **internalizacija** iš explicit į tacit per praktinio mokymosi procesą ir per patirties verbalizaciją bei dokumentaciją.

Nonaka ir Takeuchi organizacijos žinių kūrimo modelis tarsi spiralė, kur žinios sustiprinamos per šia žinių konversiją.



1 pav. SECI – Nonaka ir Takeuchi modelis¹⁵

Šioje Nonaka ir Takeuchi lentelėje žinių perdavimo procesas vaizduojamas kaip spiralė. Spiralė prasideda nuo pasyvių (tacit – ne išreikštų žinių) žinių, stengiantis jas išreikšti artikuliuojant į kažką kitą. Sujungiamo išreikštas mintis į egzistuojančias žinias kombinuodami ir įsisavindami kultūros elementų, padarydami jas vėl neišreikštomis žiniomis. Geriausiai šia spiralę galima pavaizduoti pavyzdžiu. Kai patyręs ekspertas imasi mokyti mokinį, jis savo turimas žinias stengiasi kaip nors perteikti jam. Naudoja pačius įvairiausius perteikimo metodus, taip išreikšdamas tacit į explicit. Mokinys įsisavina naujas žinias ir jos tampa tacit, o norėdamas jas panaudoti ar perteikti, jis vėl turi jas išreikšti ir taip spiralė sukasi .

Tai labiausiai paplitęs požiūris į žinių perdavimo procesą. Strategija remiasi žinių perdavimu kaip esmine žinojimo ir žinių įgijimo sąlyga. Kuriant strategiją atsižvelgiama į žinių virsmo iš tacit į

¹⁵ Nonaka ir Takeuchi. „SECI modelis“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html>

explicit ir atvirkštinį procesą. Kuriamos sąlygos žinių virsmui palengvinti, skatinamas žinių pasikeitimas tarp organizacijos elementų.

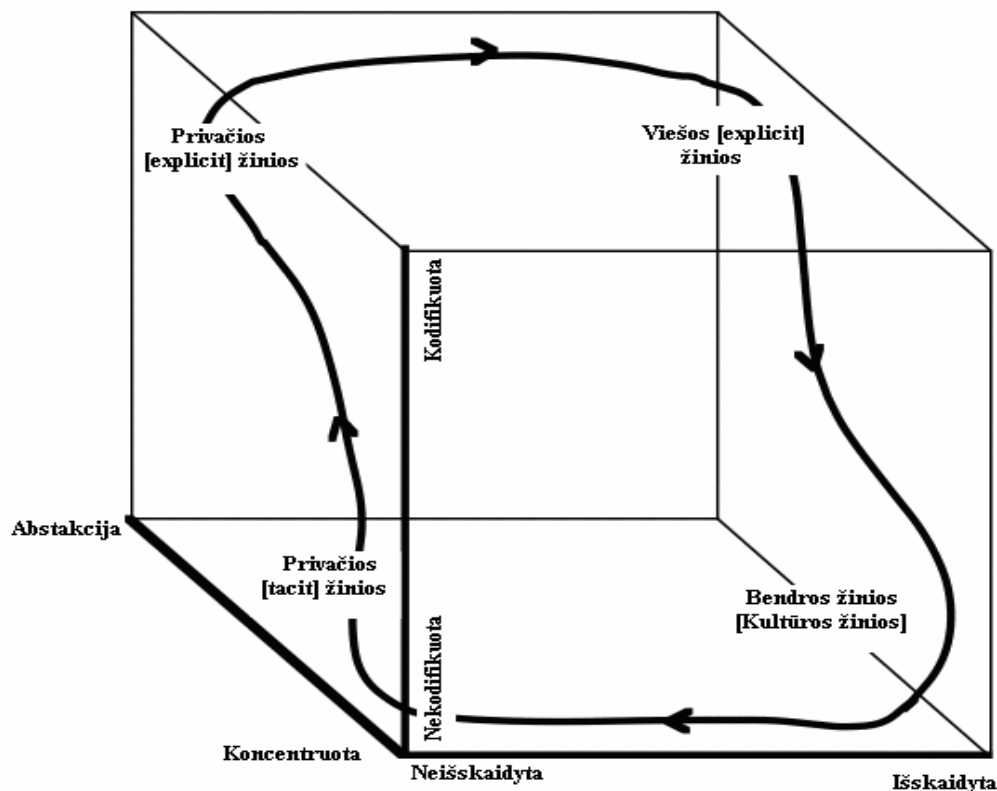
1.1.2.3. M. Boisot'o „I-Space Modelis”

Max'as Boisot'as 1998 metais pasiūlė panašų modelį kaip ir Nonaka ir Takeuchi. Boisot'as savo I-Space¹⁶ modelyje pridėjo naują dimensiją – abstrakciją (žinios gali tapti bendrinėmis bet kokiai situacijai). Boisot'o schemoje žinios gali būti aptinkamos trijų dimensijų erdvėje. Ją sudaro trys ašys - nuo nekodifikuotų iki kodifikuotų, nuo konkrečiau iki abstrakčiau, nuo koncentruoto iki difuzinio. Jis pasiūlė “Socialinį mokymosi ciklą”, kuris naudoja „I-Space” tam, kad skatintų dinamišką žinių srauto tėkmę pro šešias sferas¹⁷:

1. Skanavimas: supratimas, gaunamas iš pagrindinių prieinamų (išsklaidytų) duomenų.
2. Problemos sprendimas: problemos sprendžiamos suteikiant struktūrą ir ryšį konkrečiam supratimui (čia žinios kodifikuojamos).
3. Abstrakcija: naujai kodifikuotas supratimas yra apibendrinamas plačiam situacijų ratui (žinios tampa abstraktesnės).
4. Difuzija: naujas supratimas yra dalinamasis kodifikuota ir abstrakčia forma su tiksline žmonių grupe (žinios tampa išsklaidytomis).
5. Absorbacija: naujai kodifikuotas supratimas yra pritaikomas daugeliui situacijų, gimdančių naujas mokymosi patirtis (žinios yra absorbuojamos ir pagimdo išmoktą elgesį ir taip tampa „iš kodifikuotomis“ arba „tacit“).
6. Paveikumas: abstrakčios žinios tampa įtvirtintomis konkrečioje praktikoje, pavyzdžiui: artefaktuose, taisyklėse, elgesio normose (žinios tampa konkrečiomis).

16 Informacijos erdvės modelis

17 Knox Haggie, „Choosing Your Knowledge Management Strategy“ [Interaktyvi] [Žiūrėta 2006-04-10] <<http://www.tlinc.com/artic151.htm>>.



Žinių sklaida: Informacijos Erdvės Modelis

2pav. Boisot informacinės erdvės modelis.¹⁸

Knox'as Haggie's ir John'as Kingston'as, nagrinėdami Max'o Boisot'o teoriją, pastebi, kad jo modelyje yra labai įdomiai taikomas termodinamikos dėsnis. Jame, žinių nešama vertė (kuri yra pakankamai abstrakti) yra kodifikuota ir labai koncentruota, o tuo pačiu ir ypač tvarkinga, todėl turi maksimaliai daug potencialios vertės kūrimo procese. Organizacija, siekianti konkurencinio pranašumo, iš esmės ieško, kaip optimizuoti žinių kuriamą vertę ir gauti maksimalią naudą. Kaip bebūtų, „Socialinio mokymosi ciklo“ dinamika reiškia, kad organizacija niekada nepasilieka tokioje būsenoje, o turi nuolat inovuoti ir stengtis kurti.

Analogija į termodinamiką parodo žinių prigimties dinamiškumą. Atrodo, kad tai, kas vyksta, yra ciklas, kuriame duomenys perfiltruojami tam, kad gauti prasmingą informaciją. Ši informacija

¹⁸ Chun Wei Choo, Brian Detlor, Don Tumbull. „Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-13]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/Kluwer/KOOL.html>>

atskiriama ir kodifikuojama, kad būtų sukurtos naudingos žinios. Kai žinios pritaikomos konkrečioje situacijoje, jos sukuria naują patirtį nekodifikuotoje formoje ir iš to gauname naujus duomenis naujam žinių kūrimo ciklui.

Iš Nonaka ir Takeuchi bei M. Boisot'o modelių aišku, kad augimo ir žinių vystymosi procesas organizacijoje nuolat keičiasi. Organizacijos – tarsi gyvi organizmai, jie nuolat turi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Tai reiškia, kad pasirinkus Žinių vadybos strategiją, kaip tinkamiausią vienu laikotarpiu, nereikia pamiršti, kad viskas keičiasi. Ciklo dažnis, per kurį organizacija mokosi, priklauso nuo srities kurioje jis veikia, todėl vienas sektorius gali būti lėtesnis už kitą.

1.1.2.4. Pagal galutinius rezultatus

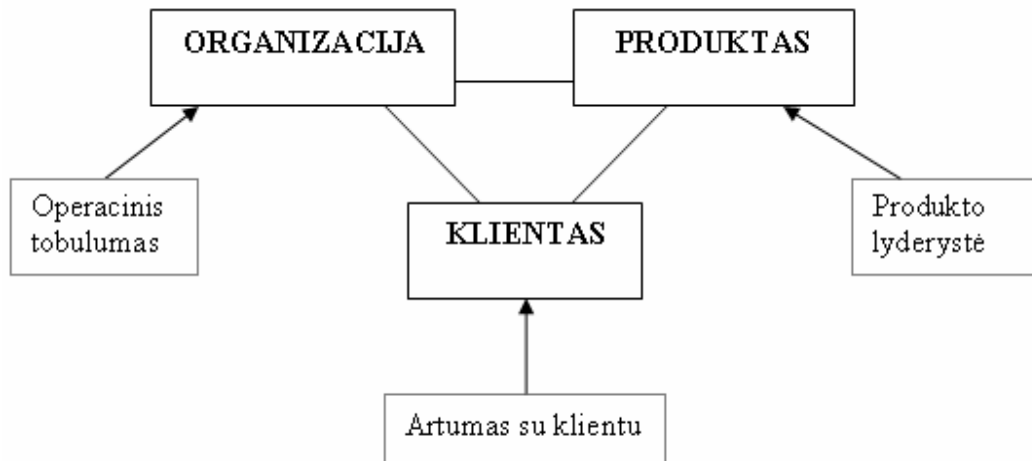
Treacy's ir Wiersema pasiūlė tris „vertės disciplinas“ kaip būdą susikoncentruoti ties organizacijos veiklomis. Sėkmingos organizacijos koncentruoja savo pastangas į tam tikrus esmines sritis¹⁹:

- Artumas su klientu;
- Produkto lyderystė;
- Operacinis tobulumas.

Šios vertės disciplinos atspindi faktą, kad vertė apibrėžiama kaip kompromisas tarp patogumo, kokybės ir kainos. Tai įgimta įtampa tarp šių trijų produkto savybių ir tai verčia susikoncentruoti bent į vieną iš šių trijų. Tik kelios organizacijos sugebėjo tapti lyderėmis dvejose iš šių savybių ir tai jos pasiekė iš pradžių koncentruodamosis į vieną iš disciplinų ir tik po to į kitą.

Pagal Treacy ir Wiersema, iš esmės yra trys pirminiai konkurencingumo elementai versle: tai pats verslas, produktai ir klientai. Kiekvienas iš šių komponentų atstovauja dėmesio tašką kiekvienai vertės disciplinai. Koncentravimasis į klientą, į jo poreikius, troškimus sąlygoja *Artumo su klientu* paieška; jei koncentruojamasi į produktus, tada siekiame *Produkto lyderystės*; jei pabrėžiama organizacija pati, tai siekiame *Operacinio tobulumo*.

19 Knox Haggie ir John Kingston „Choosing Your Knowledge Management Strategy“ [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/artic151.htm>>



1. schema. Vertės disciplinos zonos²⁰

Vienos organizacijos koncentruosis į jų santykius su klientais (tam, kad padidintų jų pasitenkinimą ir išlaikytų lojaliais, kad sužinotų jų poreikius). Kiti koncentruosis į produktą (įgyvendins naujas idėjas ir siūlys jas rinkai). Treti didžiausią dėmesį kreipia į savo organizacijos vidinius procesus (dalinsis geriausiomis praktikomis skyriuose tam, kad sumažintų išlaidas ir padidintų efektyvumą).

Šios kelios pagrindinės žinių vadybos strategijos aiškiau apibrėžia, kokiame kontekste vyksta žinių vadybos procesai. Ir šios strategijos yra kuriamos tam, kad orientuotų vadovą ir padėtų jam pasirinkti, kur kreipti įmonę. Tuo tarpu, David'as J. Skyrme pažymi, jog „<...> kaip ten bebūtų, bet strategas turi žinoti, kad žmonės ir procesai greičiau nei strategijos turinys apsprendžia tikrąją organizacijos sėkmę“²¹

²⁰ Knox Haggie ir John Kingston. „Choosing Your Knowledge Management Strategy“ [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl51.htm>>

²¹ David J. Skyrme. „Developing A Knowledge Strategy“ [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>>

1.2. INDIVIDUALIŲ ŽINIŲ VADYBOS TEORIJA

1.2.1. Individualios žinių vadybos samprata

Individuali žinių vadyba - tai vadybos koncepcija, kilusi iš Žinių vadybos ir Individualios informacijos vadybos praktikos.

Bendrai tariant, individuali žinių vadyba yra orientuota padėti individui tapti efektyvesniu, dirbti geriau. Esmė koncentruojama į Individą, todėl čia galime susilaukti kritikos iš tų, kurie mano, kad žinios gimsta tik jomis dalinantis. Nors, kitu aspektu, žmogus ir vienas gali kurti naujas žinias, pertvarkydamas ir kitaip žiūrėdamas į esamas. Pagrindinis koncepcijos uždavinys - sudaryti sąlygas asmeniui geriau veikti grupėse, organizacijose ir individualioje veikloje. Šioje vietoje pastebimas esminis skirtumas nuo Žinių vadybos, kadangi žinių vadyboje siekiama įgalinti visą organizaciją būti *efektyvesni*, a kodifikuojant darbuotojų žinias ir jomis dalinantis.

Pagrindinis IŽV akcentas yra asmeninis savęs tyrimas, užduotis surasti, susieti, išmokyti ir iširti. Individualiai žinių vadybai priskiriami individualūs ir asmeniniai gabumai nenutrūkstamai mokytis, adaptuoti ir valdyti žinias profesinei ir asmeninei sėkmei. „IŽV kilo iš susirūpinimo Žinių vadybos modeliu, kadangi pastarasis praranda savo patrauklumą, todėl reikalinga naujoji paspartis atgaivinti ir padaryti labiau patrauklų Žinių vadybos modelį. Nauja paspartis ir yra Individuali žinių vadyba, kadangi ji numato efektyvesnius žinių, technologijų ir mokymosi resursus“.²²

Jason'as Frand'as ir Carol'as Hixon'as straipsnyje apie Individualią žinių vadyba teigia: „IŽV - tai sistema sukurta darbuotojui tam, kad palengvintų jo kasdieniųjų funkcijų atlikimą. Žinių vadybą Davenport'as ir Prusak'as apibūdina kaip sistemišką bandymą kurti, kaupti, skleisti ir naudoti žinias. Pagal Anderson vadybos mokyklą, IŽV yra konceptualūs rėmai sukurti tam, kad organizuotų ir integruotų informaciją, kuri mums, kaip individams, yra svarbi ir sudaro mūsų individualių žinių pamatą. Ji suteikia transformavimo strategiją, kuri gali pasirinktą informacijos gabalėlį paversti į kažką, kas bus sistemiškai pritaikyta ir tai praplės mūsų individualų žinojimą“.²³

²² Dave Pollard. „How to save the world“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://blogs.salon.com/0002007/2005/11/23.html#a1349>>

²³ Jason Frand ir Carol Hixon. „Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How?“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>.

Nesenoje praeityje mokytojas buvo žmogus, kuris rodydavo, kaip gauti informaciją, ją atsijoti ir identifikuoti tikrąsias žinias. Dabar mokytojo užduotis šiek tiek pasikeitė, jis moko mokinius nepaskęsti informacijos sraute ir, tuo pačiu, rasti tame sraute naudingos informacijos, ją saugiai išsaugoti ir prireikus panaudoti.

Informacijos pertekliaus valdymo problema - rimtas iššūkis Individualių žinių vadybai. Visi kasdien susiduriame su problema, kai norėdami ar nenorėdami turime ieškoti informacijos galybėje interneto puslapių, elektroninių laiškų kalne ar dokumentų segtuvuose ir pan. Turime pastebėti, kad būdų susitvarkyti su šia problema yra, tačiau nedaugelis jomis naudojasi. Organizacijos mastu turėtų būti kuriamos sistemos, neleidžiančios nereikalingai ar neaktualiai informacijai patekti į organizacijos žinių srautus. Konsultantas Ronald'as Hyams'as nuėjo dar toliau - jis moko vadybininkus, kaip ir kokia informaciją siusti kolegoms, kad ji būtų aiški, kvalifikuota ir vertinga, tam, kad būtų negaištamasis laikas ją apdorojant. Hyams'as į savo mokymo programą įtraukė net mokymą, kaip reikia maitintis ir ką daryti, kad gerai išsimiegotum, kaip planuoti laiką ir kaip susikurti sveiką darbo aplinką.

Šiais laikais, kai pasaulis nesuvokiamas be kompiuterio ir, kai tinklas yra apraizgęs visą pasaulį, ženkliai išaugo informacijos procedūrų, kaip būdų gauti informaciją. IŽV siekia panaudoti visas įmanomas naująsias technologijas, kad padėtų individui valdyti informaciją geriausiu būdu. Tobulėjant esamoms ir sukuriant naujas technologijas, kyla natūralus pagalbinių įrenginių ar sistemų, padedančių geriau tvarkyti turimas žinias, poreikis. Tad pasaulinio masto korporacijos ir mažesnės IT kompanijos konkuruoja kuriant programas ir įrenginius, padedančius žmogui racionaliai planuoti savo laiką ir darbus. Įrenginių ir programinės įrangos, skirtos informacijos tvarkymui, yra begalės ir jos vis daugės [Plačiau 2.2.1. skyrelyje]. Nors IŽV specialistas gali apsieiti ir be šių įrengimų, tačiau tobulėjant ir integruojantis technologijoms į įvairius kasdienes procesus ilgainiui neišvengsime jų. Kaip ten bebūtų, tačiau IŽV esmė yra praktiniame mokėjime organizuoti žinias, mokėti jas atsirinkti ir įsisavinti.

Nuo 1993 metų [www](#)²⁴ protokolo pradžios interneto tinklas tiesiog pradėjo ilgą informacijos sprogimo procesą. Per 13 metų informacijos kiekio Internete jau neįmanoma suskaičiuoti. Ir čia prasideda problema - tarp begalinio kiekio yra sunku surasti reikiamą informaciją, bet, negana to, dar iškyla informacijos patikimumo klausimas. „Individualių žinių vadyba turi tapti dalimi

²⁴ World Wide Web.

kasdieninio darbo ir turi būti naudojama visur, kur susiduriama su informacijos ir žinių kūrimu, gebėjimų ugdymu, žinių ir informacijos įvertinimu, jų organizavimu ir saugojimu, katalogavimu ir indeksavimu, taip pat išgaunant ir iš individualios atminties. Individualių žinių vadyba reikalinga ten, kur dirbama su visų tipų dokumentais, bibliotekomis, duomenų bazėmis“.²⁵

IŽV įgyvendinama per individo poreikį operatyviai pasinaudoti reikiama ir tiksli informacija. Žmonės savo darbus planavo ir tvarkė jau seniai, naudojo tam įvairias priemones. JAV, Kalifornija, Anderson'o vadybos mokyklos studentai S. Jones'as ir P. Thomas pažvelgė į individualios žinių vadybos įrankius 1997 metais. Pastebėta, kad 60% respondentų paprasčiausiai susidarydavo darbų, kuriuos reikia atlikti sąrašą. 45% naudojo kalendorius, 45% naudojo adresų knygutes, 40% naudojo personalines užrašines, 40% naudojo stalinius dienoraščius, 35% kišeninius dienoraščius, 15% susitikimų planavimo knygutes, ir tik 10% naudojo personalinius skaitmeninius įrenginius. Tyrimas parodė, jog tam, kad didžioji dalis žmonių pradėtų naudoti skaitmeninių technologijų įrenginius savo darbo planavimui, pirmiausia reikia, kad tai būtų itin patogu ir paprasta naudoti. Net tie 10%, kurie naudojo skaitmeninius įrenginius, nenaudojo jų kaip pagrindinių darbų organizavimo įrenginio, jie taip pat naudojosi popieriumi ir šratinuku.

Iš šio tyrimo gali daryti savas išvadas, kad dažniausiai žmonėms planuoti savo darbus nepatogu naudojantis sudėtingu įrenginiu. Planuojant darbus norima tai daryti aiškiai ir greitai, taip, kaip tai yra daroma su šratinuku ir bloknotu.

Steve'as Bath'as mano, jog „Individuali žinių vadyba prisiima atsakomybę už tai, ką tu žinai, kaip tu žinai ir ką žino jie. Norint įdiegti kolektyvinę patirtį konkurenciniam pranašumui įgauti, korporacijos dažnai nevysiškai įsigilina, kad žinios prasideda ir baigiasi individe“.²⁶ Akivaizdu, jog kompanijos didžiausias turtas - tai žmonės. S. Bath'as pažymi, jog be iniciatyvos ir atsakingumo už tai, ką darbuotojas žino, ko nežino ir ką jam reikėtų žinoti, organizacija negali efektyviai dirbti.

Hyam'as teigia, kad praktikuojant IŽV individas gali gauti informaciją, kada reikia ir tokia forma, kokia reikia. Esmė ta, kad taip sukuriama organizacijos vidinė informacijos pasikeitimo kultūra, kuri suteikia organizacijai tikrą vertę. Galima galvoti, kad tokia kompanija, kuri rūpinasi, kad tik tam tikra informacija patektų jos darbuotojams, automatizuoja ir suvienodina procesus, kurie

25 Jason Frand ir Carol Hixon. „Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How?“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>.

26 Steve Barth. "Power of One". [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=615>>

lemia kūrybinio elemento išnykimą, tačiau tai nėra aklas automatizavimas – tai konstruktyvus esmių išskaidymas ar sudėliojimas savita tvarka, tam tikslui, kad galėtume padėti sau ir kolegoms efektyviau operuoti informacija.

Individualią žinių vadybą analizuoja nemažai mokslininkų visame pasaulyje. Ši, palyginti nauja sritis, tampa populiari Žinių visuomenės kultūroje, bei progresyviose kompanijose ieškančiose inovatyvių sprendimų savo veiklai efektyvinti.

1.3.1. David'as Skyrme

David Skyrme turi nuosavą konsultacinę kompaniją – „David Skyrme Associates”. Ši kompanija specializuojasi informacijos ir žinių vadybos pritaikymo srityse. Taip pat konsultuoja žinių vadybos pritaikymo srityje, inovacijų ir kapitalo kūrimo srityje bei išlikimo globaliose tinklinėse ekonomikose klausimais. Jo klientai yra Abbey Life, BASF, BP, Europos komisija, Karališkasis paštas, Pasaulio bankas ir t.t. David'as yra pripažintas autoritetas žinių vadybos pasaulyje. Jis parašė ir buvo kelių knygų žinių vadybos tema bendraautorius.

Koncentruoti žinių vadybos iniciatyvą į individus, turėtų būti priimtina organizacijai. Vienas iš pagrindinių žinių vadybos principų, pasak David'o, yra tai, kad nežinai, ką žinai, kol tau to neppureikia. Šis faktas turi didelę reikšmę kiekvienai organizacijai. Jei darbuotojai nežino, kokias žinias jie turi, tai jie negali išnaudoti savo potencialo. Taip pat galima pasakyti ir apie informaciją. „Organizacijos turėtų paklausti savęs, kiek laiko darbuotojai praleidžia ieškodami dokumentų, kuriuos kažkur kažkada siuntė, ar kur yra konkretaus žmogaus siųstas laiškas, kur išsaugoti dokumentai ir pan. Galima retoriškai paklausti, kiek vertės nesukuriama dėl to, kad nesugebama optimaliai išnaudoti organizacijoje turimų žinių. Jau daugelis kompanijų suprato ar pradeda suprasti, kad didžiausias jų turtas yra žmonės, tačiau tik nedaugelis žino, kaip tą turtą panaudoti, kaip panaudoti jų individualias savybes“²⁷.

Nors individualių žinių vadyba nėra naujas reiškinys pasaulyje, tačiau pritaikymas praktikoje labai užsitęsė. David'as Skyrme sako „Tai buvo pagrindas nuo žinių vadybos gimimo, bet ryšys tarp

27 David Skyrme. „Your say: Personal knowledge management”. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.knmmagazine.com/xq/asp/sid.7551F69D-2683-471C-A18C-C3365B30C312/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070-F1B1547FD29F/qx/display.htm>>

individualaus ir organizacinio efektyvumo buvo labai ilgai ignoruojamas²⁸. Skyrme's kolega, Huron Consulting Group direktorius Jim'as McGee teigia: Organizacijos turėjo sekretores, grafikos departamentus, klerkų, kurie pildydavo dokumentus, jie atliko funkcijas, kurias galima pavadinti žinių vadybos funkcijomis. Atėjo laikai, kai visi apsistatėme kompiuteriais ir šį pagalbinį personalą atleidome, tačiau užmiršome pasakyti žinių darbuotojams, kad jie gavo papildomų uždavinių. Dar blogiau, 95% jų darbo tapo nematoma. Šiuo palyginimu aiškiai išreiškiama pozicija, kad darbas, kurį seniau vertino kaip šalutinį, ir kurį dirbo specialūs žmonės, dabar, atsiradus kompiuteriams, nebeišskiriamas ir laikomas savaime nudirbamu.

D. Skyrme Individualių žinių vadybos apibrėžimą susieja su keliomis pagrindinėmis problemomis:

- individualių žinių ir informacijos valdymas bei palaikymas organizuojamas taip, kad ji būtų prieinama, reikšminga ir turėtų vertę individui;
- tinklų, kontaktų ir visuomenės rėmimas; lengvinti kasdienio gyvenimo našta ir daryti jį labiau patenkinamą;
- individualaus kapitalo išnaudojimas.

Informacijos ir vadybos lygmenyje į Individualių žinių vadybą įtraukiama informacijos filtravimas ir jos reikšmės nustatymas, skaitmeninių ir popierinių archyvų organizavimas, e-pašto ir žymių, bei nuorodų rinkimas. D. Skyrme mano, kad individuali žinių vadyba yra tai, ką kiekvienas turėtų daryti dėl savęs, o iš organizacijos perspektyvos individas turėtų koncentruotis bendrai į Žinių vadybos strategijas.

Žinių vadybos siekiai tęsiasi toliau nei darbuotojų aprūpinimas prieiga prie intraneto, sistemų ir standartų. „Daugelis organizacijų neįsivaizduoja ir neoptimizuoja darbuotojų turimos vertės <...> Jei jie nustotų tiek daug laiko ir pinigų leisti procesų ir technologijų sprendimams bei atidengtų užslėptą darbuotojų potencialą, tikroji vertė būtų pakinkyta per IŽV²⁹. Tikslas yra padėti žinių vadybininkams geriau rinkti, dalintis, ir naudoti žinias, taip pat maksimizuojant jų individualų efektyvumą socialinėje darbo plotmėje. Žymus šios srities tyrinėtojas Thomas Devenport'as pastebi, Žinių organizacija yra efektyvi tiek, kiek efektyvi jos darbuotojų suma. Perkeliant ar gerai

28 Ten pat.

29 David Skyrme. „Your say: Personal knowledge management“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.7551F69D-2683-471C-A18C-C3365B30C312/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070-F1B1547FD29F/qx/display.htm>>

organizuojant produktyvumo klausimą darbuotojai sutaupytų daugiau laiko aukštesnio lygio darbui. Skyrme teigia: „Tyrimai rodo jog vidutinis žinių darbuotojas praleidžia trečdaliu daugiau laiko ieškodamas informacijos ir žinių nei anksčiau“³⁰. Informacijos pertekliaus problema gali būti pirmu žingsniu paskatinančiu pasinaudoti IŽV teikiamais privalumais.

Organizaciniame lygmenyje IŽV turėtų būti kiekvienoje personalo tobulinimo programoje. Skyrme mano, jog darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, jei jiems yra duodami įrankiai ir nurodomi darbą palengvinantys metodai. Bet tam, kad kompanijai pasisektų individualių žinių vadyba, turėtų būt susieta su organizacijos žinių vadybos modeliu ir sustyguota efektyviausiu būdu. Aišku yra tai, kad IŽV buvo ilgai neįvertinta.

1.3.2. Dave‘as Pollard‘as

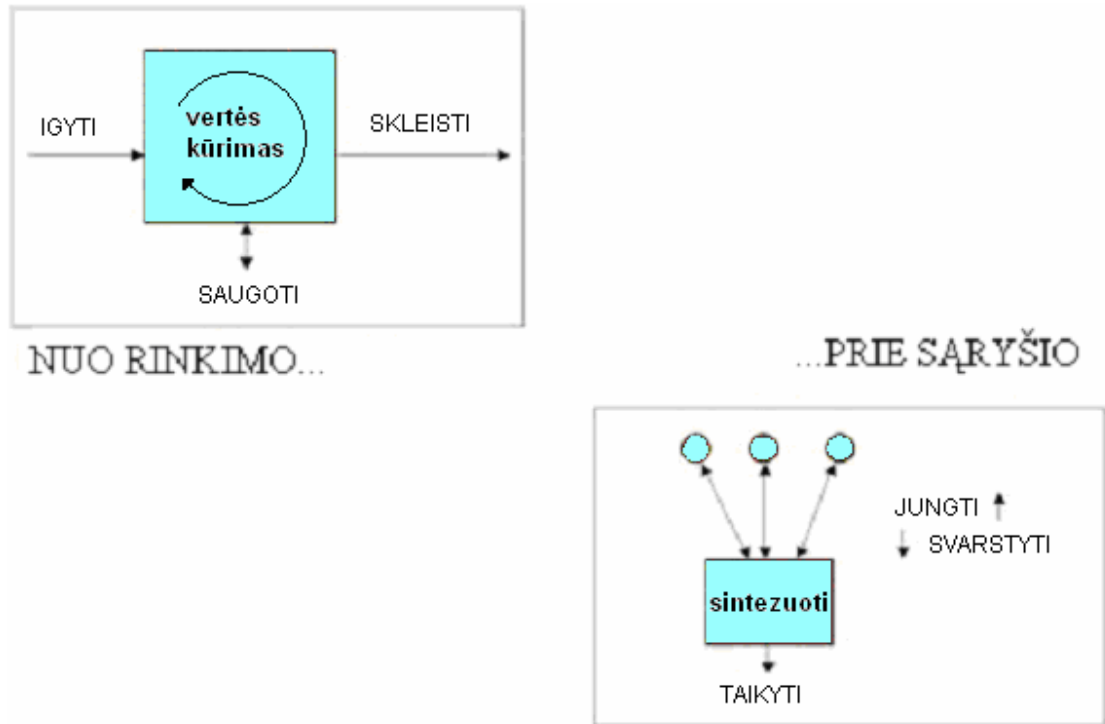
Dave‘as Pollard‘as ilgametis kompanijos Ernst & Youn, Žinių inovacijų departamento direktorius, pastaruoju metu įkūrė savo konsultacinę įmonę Meeting of Minds, rengia žinių vadybos, verslo inovacijų ir antreprenerystės konsultacijas.

Dave‘as, konsultuodamas įvairias kompanijas, atlieka tyrimus, padedančius nustatyti problemas, kylančias darbuotojams jų darbo metu. Atlikdamas tyrimą 2003 metais, apklausai jis pasirinko interviu būdą. Dauguma apklaustųjų skundėsi negalintys rasti informacijos, kurios ieškojo. Bandant nustatyti, kodėl taip yra, buvo aiškinamasi, kokiais įrankiais buvo naudojamosi, ar personalas buvo apmokytas, ar turinys buvo ne per didelės apimties, ar informacija blogai indeksuota, ar darbuotojai buvo pakankamai motyvuoti - galimų variantų buvo labai daug.

Dave‘as Pollard‘as, pasikalbėjęs su darbuotojais, padarė išvadas – Įmonės aukščiausio lygio vadovai nesinaudojo žinias teikiančiais įrenginiais ir metodais, nes nemokėjo jais naudotis. Įsigilinus į priežastis, kodėl jie nemokėjo naudotis, paaiškėjo, jog pvz.: finansininkas nebuvo motyvuotas mokytis naudotis naujausia duomenų baze, todėl, kad jam buvo mokama už tam tikrą techninį žinojimą, o ne už turinio supratimą. Kiti atvejai taip pat panašūs: darbuotojai nebuvo pakankamai motyvuojami, nebuvo instrukuoti, nemokėjo atlikti tam tikrų veiksmų, nežinojo kaip naudotis

30 David Skyrme „Knowledge Management: The Next Steps“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-16]. Prieiga per internetą: < <http://www.skyrme.com/pubs/kmcons.htm> >

įranga. IŽV tikslas kaip tik ir yra - padėti tokiems darbuotojams atrasti metodą, būdą, kaip patogiau, tiksliau ir mažesnėmis pastangomis atlikti įvairius uždavinius.



3pav. Žinių vadybos modelis ir Individualių žinių vadybos modelis³¹

Šis Dave'o Pollard'o paveikslėlis parodo pokytį tarp senojo modelio, kuris buvo sekamas 1994-2004 metais. Jis koncentruoja į turinį ir informacijos kaupimą, tam atvejui, jei netyčia tos informacijos prireiktų. Naujasis – Individualių žinių modelis, kuris, Pollard'o manymu, keičia Žinių vadybos modelį, yra koncentruotas į kontekstą ir ryšius – sąsajas. Susisiekti su reikiamais žmonėmis reikiamu laiku reikiamoje vietoje – erdvės ir laiko kategorijų ribose. Gauti iš žmogaus jo žinojimą bendraujant su juo, perimti jo patirtį, įgūdžius. Galiausiai pritaikyti savo situacijai įgytas žinias, paversti jas naudingomis – tai yra Individualių žinių vadybos esmė.

Šis modelis įkūnija tris pagrindinius pokyčius, kuriuos Žinių vadyba neįvertino ir paliko tai Individualių žinių vadybai:

- Nuo geriausios praktikos „know-what“ aukojimo į rinkimo „know-how“ (tai istorijos, diskusijos, ir kitos kontekstinės žinios);

³¹ Dave Pollard „Personal Knowledge Management (PKM)“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-02-23]. Prieiga per internetą: <<http://blogs.salon.com/0002007/2005/11/23.html#a1349>>.

- Nuo centralizuoto turinio valdymo (centro administruojamo intraneto, informacijos kaupimo ir saugyklų) į individualų žinių valdymą (žinių žemėlapių kūrimą, individualiai valdomų žinių tobulinimo ir efektyvaus žinių dalinimosi);
- Nuo įmonės darbuotojui primesto mokymo (užsiėmimai, nurodymai iš viršaus į apačią) į individualų produktyvumo tobulinimą (savęs stebėseną, efektyvus darbatalio resursų naudojimas).

Keturi pagrindiniai komponentai, kurie, pagal D. Pollard'ą, sudaro IŽV, tai: *ryšys, svarstymas, sintezė, pritaikymas*. Tai taip pat atspindi būdą, kuriuo visą laiką buvo dalinamasi žiniomis tarp žmonių ir organizacijų: skambiname, ar susitinkame žmogų, kuris turi mums reikalingų žinių – turime ryšį; pasitariame, konsultuojamės su juo – turime jo nuomonę; apmąstome, susisteminame – sintezuojame turimas ir įgytas žinias, galiausiai pritaikome savo problemai spręsti. IŽV padeda daryti šiuos žingsnius suprantamesnius, lengvesnius ir efektyvesnius.

Šios duotybės padeda sujungti, surinkti, sintezuoti ir pritaikyti Individualių žinių vadybos modelį praktikoje. Žmonės jau seniai naudojo šiuos metodus organizacijose, tiesiog dabar efektyvus vidinių intelektinių išteklių valdymas, akcentuojamas kaip konkurencinis pranašumas, koku jis ir yra. Eidamas koridoriumi ar paskambindamas kolegai, kuris geriau nusimano konkrečiame darbe, renkate žinias, sujungiate jas su tuo, ką žinote ir pritaikote konkrečioje situacijoje. Individuali žinių vadyba padeda šiuos žingsnius daryti lengviau, su nesudėtingomis, bet gudriomis programomis ir įrenginiais.

David'as Pollard'as siūlo, per kokius procesus šie komponentai gali būti įgyvendinti organizacijose:

Ryšys

Naudojama socialinio tinklo analizė identifikuoti tikruosius ekspertų tinklus ir pasitikėjimą organizacijoje.

1. Panaudoti ekspertus koordinatorių identifikavimui.
2. Panaudoti koordinatorius tam, kad jie sukurtų konsultavimosi su ekspertais tinklą. Šis tinklas su greitai pasiekiamais išoriniais ir vidiniais ekspertais būtų naudojamas darbuotojams konsultuoti.

3. Sukurti paklausimo formą – šabloną, tam kad žmonės galėtų greitai ir tiksliai apibūdinti savo problemą ir ekspertas kompetentingai konsultuoti.
4. Sukurti paklausimo ir atsakymo standartą, kad neapkrauti abiejų pusių.

Svarstymas

1. Kompiuteryje sukurti viešos ir privačios „mano dokumentų“ bylų segtuvus, taip pat ir e-pašto adresų bylas kiekviename darbuotojo kompiuteryje.
2. Kiekvieną kartą išsaugant dokumentą darbuotojas nuspręstų, kur jį išsaugoti - privačioje ar viešoje bylų segtuve.
3. Įsteigti automatizuotą mechanizmą, pvz.: kaip RSS³², kad reguliariai rinkti viešą informaciją ir dalintis ja.
4. Ekspertams ir kitiems darbuotojams, kuriantiems didžiausią pridėtinę vertę, leisti naudingą ir turtingą kontekstu informaciją talpinti weblog³³ – tipo programoje, kad kiti galėtų pasisemti naudingų žinių.

Sintezė

1. Padėti kiekvienam darbuotojui indeksuoti ir susidėlioti savo elektroninius dokumentus ir e-pašto turinį taip, kaip tai geriausia jiems patiems.
2. Įdiegti greitą ir paprastą naudoti darbatalio dokumentų paieškos įrankį, pvz.: „Google Desktop“.
3. Naudoti RSS palengvinant informacijos įvedimą ir koregavimą.
4. Vystyti ir platinti kasdieninę patirtį efektyviam žinių panaudojimui.

Pritaikymas

1. Apklausti kiekvieną darbuotoją, kad išsiaiškinti jo darbą, kokias žinias jis naudoja ir kokiomis technologijomis bei kaip naudojasi.
2. Išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo įpročius, kurie jiems atrodo naudingi darant įprastus darbus.

32 RSS (really simple syndication) – tai XML pagrindu sukurtas formatas skirtas greitam informacijos pasiekimui. RSS leidžia patogiai sekti informacijos pasikeitimus svetainėje joje neapsilankius.

33 Weblog – Internetinis dienoraštis arba automatiškai formatuojami naujienų puslapiai [Wikipedia].

3. Išsiaiškinti darbuotojo didžiausias produktyvumo problemas, jo klaidas, parodyti efektyviausius sprendimo būdus ir įsitikinti, kad darbuotojas viską suprato teisingai.
4. Sudaryti sąrašą pastebėjimų ir sisteminių problemų, kurias verta būtų apsvarstyti aukštesniam lygyje.

D. Pollard'as pastebi principus, kuriais galima IŽV teikiamą naudą pritaikyti organizacijoje. Organizacijoje būtina turi egzistuoti ryšiai - tiek išoriniai, tiek vidiniai. Jie reikalingi tam, kad būtų įmanomas svarstymas ir geriausio varianto parinkimas, kad būtų galima konsultuotis ir sintezuoti gautas bei turimas žinias. Galutinis šio proceso taškas - gautų sintezuotų žinių pritaikymas praktikoje. Dave'o manymu, šie komponentai - tai kelias, kurį turi praeiti žinios, kad jos būtų efektyviai panaudotos organizacijos tikslams.

1.3.3. Paul'as A. Dorsey

Milkin Universiteto Profesorius Paul'as A. Dorsey mano, kad į IŽV turėtų būti žiūrima kaip į problemų sprendimo įgūdžius, kuriuos tuo pat metu sudaro loginiai – koncepciniai ir fiziniai komponentai. Tai yra gebėjimai, kurie bus reikalingi dirbant dvidešimt pirmajame amžiuje. Šie gebėjimai turėtų būti įterpti į universitetų pagrindines programas. IŽV mokymas įtraukia ir protingą praktiką, kuri moko naudotis įrankiais taip pat, kaip protingas ir veiksmingas pačių įrankių naudojimas.

Dorsey išskiria septynis individualių žinių vadybai būtinus įgūdžius, kurie leistų³⁴:

1. Atsirinkti informaciją;
2. Įvertinti informaciją;
3. Sisteminti informaciją;
4. Analizuoti informaciją;
5. Pristatyti informaciją;

34 Paul A. Dorsey. „What is PKM?“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.millicin.edu/webmaster/seminar/pkm.html>>.

6. Saugoti informaciją;
7. Bendradarbiauti su informacijos šaltiniais.

1. *Informacijos atranka.* Tai įgūdis, padedantis gauti informaciją visais įmanomais būdais, nuo daug kvalifikacijos nereikalaujančių būdų, kaip pvz.: klausimų uždavimas, iki tokių kompleksinių būdų kaip informacijos ieškojimas naudojantis internetinių paieškos sistemų, elektroninių bibliotekų bei sąryšinių duomenų bazių pagalba. Mokėjimas išplėsti ir susiaurinti paieškos ribas, taip pat pasikartojančios paieškos, yra svarbus IŽV įgūdis.

2. *Informacijos įvertinimas.* Tai ne tik gebėjimas spręsti apie informacijos kokybę, bet ir apibrėžti jos ryšį su problema ar iškilusiu klausimu. Informacija turtingoje aplinkoje šis įgūdis tampa labai svarbus.

3. *Sisteminti informaciją.* Tai yra priešzastis naudoti įvairius įrankius sudaryti ryšiams tarp informacinių elementų. Daiktų pasaulyje naudojame segtuvus, stalčius, lentynas ir kitokius mechanizmus informacijai tvarkyti. Elektroniniame pasaulyje naudojame elektronines bylas, duomenų bazes, interneto puslapius. Efektyvios organizacijos pagrindą turi sudaryti efektyvus informacijos organizavimo įgyvendinimas, atsižvelgiant į aplinką, kurioje organizacija veikia.

4. *Analizuoti informaciją.* Tai gebėjimas ištraukti prasmę ir naudą iš duomenų. Priemonės, tokios kaip elektroninės sprendimo lentelės ir statistinė programinė įranga, tai tik priemonės, padedančios analizuoti informaciją, bet pagrindinis elementas yra žmogus.

5. *Pristatyti informaciją.* Esminis prezentuojamos informacijos aspektas – auditorija. Koku būdu pristatinėtum informaciją, PowerPoint³⁵, interneto puslapyje, tekstu – ją reikia pateikti suprantamai, taip, kad klausytojai “neužspringtų” informacijos kiekiu, kad ją atsimintų, ir sugebėtų susieti su savo turimomis žiniomis.

6. *Saugoti informaciją.* Šis gebėjimas skiriasi nuo pastarųjų, tačiau jis nėra mažiau svarbus. Informacijos saugumo vystymas ir įgyvendinimas užtikrina informacijos konfidencialumą, kokybę ir praktinį informacijos išlikimą. Slaptažodžių tvarkymas, atsarginių failų kūrimas³⁶, archyvavimas - visa tai yra svarbūs efektyvios Individualių žinių vadybos įgūdžiai.

7. *Bendradarbiavimas su informacijos šaltiniais.* Daugėja informacinių technologijų priemonių, vadinamų „grupware“, padedančių dirbti grupėmis per atstumą. Efektyviam šių galimybių išnaudojimui neužtenka išmanyti, kaip naudotis technologija, reikia išmanyti ir efektyvaus darbo grupėse principus. Iliustracija šiam principui, tai e-pašto etiketo principai.

³⁵ Poverpoint – programa prezentacijoms ruošti;

³⁶ back up file.

Reikia pažymėti, kad tai tik problemos sprendimo įgūdžiai, bet ne problemų definicijos. Remiantis apibrėžimais, galime pastebėti, kad visi šie įgūdžiai yra susiję su informacijos apdorojimu, tvarkymu, sisteminiu. Kaip profesorius pastebėjo, be šių įgūdžių neįmanomas efektyvus žinių spiralės vystymasis. „Šie įgūdžiai yra tiltas tarp informacinio raštingumo ir kritinio mąstymo, padedantys pereiti iš teorinio lygmens į profesinę praktiką“.³⁷

1.3.5. Peter'is F. Drucker'is

Profesorius Peter'is F. Drucker'is, garsus ekonomikos ir vadybos teoretikas, parašęs dešimtis knygų, pripažintas vadybos autoritetas taip pat pasisako individualios žinių vadybos klausimu. Profesorius manymu, po laiko tarpo, kai istorikai rašys šio laikmečio istoriją iš ilgalaikių perspektyvų, jie esminiu šio laikmečio įvykiu laikys ne technologinį proveržį, bet žmogaus egzistavimo sąlygų pokytį. Pirmą kartą žmonijos istorijoje tiek daug žmonių turi teisę rinktis, pirmą kartą jie turi vadybiškai valdyti save. Tačiau visuomenė visiškai tam nepasiruošusi.

„Žinios suteikia laisvę rinktis. Dideli pokyčiai įvyko ir seksualiniame darbo pasiskirstyme. Anksčiau darbai visose civilizacijose buvo aiškiai išskirti lyties pagrindu. Dabar, kai darbas paremtas žiniomis, darbai nebėra skirstomi. Ir tai didžiausias žmoniškųjų sąlygų pasikeitimas“³⁸.

Peter'is F. Drucker'is teigia, kad pradžioje turime suprasti, kas esame, ką mokame geriausiai, ko turime išmokti, kad išnaudotume visus savo privalumus. Reikia pažinti save, ką mokame geriausiai ir žinoti, ko nemokame, tada žinosime savo vertę. Niekas mūsų specialiai nemoko pažinti save. Drucker'is prognozuoja, kad per artimiausius tris dešimtmečius labiausiai išsisalvinę žmonės turės išmokti, kokia linkme nukreipti save ir karjeroje, ir asmeniniame gyvenime.

Savo stiprybių suvokimas, vertybių nusistatymas, žinojimas, koks esi – tai yra esminiai dalykai, padedantis asmeniui siekti gerovės ir išpildyti visą Abraham Maslow poreikių piramidę³⁹. Organizacijos susiduria su labai mažu produktyvumo žinių darbuotojais, tai dėl to, kad daugelis nežino savo krypties ir tikslų. Efektyvi organizacija stengiasi priimti turinčius tikslą ir sutinkančius

37 Steve Barth „Personal toolkit: A framework for personal knowledge management tools“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9416>>

38 Peter F. Drucker. „Managing Knowledge Means Managing Oneself“ [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.pfd.org/leaderbooks/L2L/spring2000/drucker.html#permissions>>

39 Abraham Maslow teigė, kad žmogaus poreikių piramidę sudaro šios dalys: fiziniai, saugumo, meilės ir priklausymo, pagarbos ir savirealizacijos poreikiai.

su organizacijos tikslais darbuotojus. Svarbu yra suteikti ir patenkinti darbuotojo lūkesčius. Drucker'is teigia, jog efektyvi organizacija priima žmones į tas pozicijas, kur jie geriausiai atiskleisti.

Šis istorinis pasikeitimas vadybai siūlo keturis būdus lavinti ir motyvuoti žinių darbuotoją⁴⁰:

- Žinoti žmogaus stiprybes;
- Leisti dirbti darbą, kuriame jis galėtų daugiausia nuveikti;
- Elgtis su juo kaip su partneriu;
- Leisti jam patirti išbandymus.

Žinių darbuotojas negalvoja, kad jam yra mokama, už darbą nuo 9val. iki 17val. Jis žino, kad jam mokama už tai, kad jis būtų efektyvus. Organizacija, kuri tai supranta, stengiasi pašalinti visus trukdžius, pritraukti, sulaikyti ir motyvuoti geriausius darbuotojus.

Peter'is F. Drucker'is atkreipia dėmesį į nepelno siekiančias organizacijas, kur darbas yra savanoriškas. Jis teigia, kad dažnai žmonės, dirbę nepelno organizacijose savanoriškais pagrindais, išsiugdo atsakomybės jausmą, pamato rezultatus, greičiau suvokia savo vertybes. Profesorius pabrėžia, kad nėra geresnio būdo išsiaiškinti savo pranašumus ir suvokti savo vietai pasaulyje, kaip darbas nepelno siekiančiose organizacijose visuomeniniais pagrindais ir tai tikriausiai didžiausias privalumas bei galimybės šiam sektoriui ir ypač šio sektoriaus santykiams su verslu.

Vis dažniau šnekama apie socialinę verslo atsakomybę. Drucker'is tikėjo, kad jau netrukus šnekėsime apie nepelno organizacijas ir dideles galimybes verslui dalyvauti jose. Tai galimybė verslui išugdyti vadybininkus daug efektyviau, nei tai daro bet kokia kompanija ar universitetas. Tai unikaliausia, ką socialinis sektorius gali pasiūlyti – vietą, kur būsime žinių vadybininkas gali atrasti, kas jis yra ir praktiškai išmokti, kaip valdyti save.

Peržvelgus Individualių žinių vadybos guru požiūrius ir įvertinant jų autoritetą, galime teigti, kad Individuali žinių vadyba patvirtina savo, kaip konkurencingumą skatinančio veiksnio, poziciją.

40 Peter F. Drucker. „Managing Knowledge Means Managing Oneself“ [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.pfd.org/leaderbooks/L2L/spring2000/drucker.html#permissions>>

Visuotinai besivystant socialiniam bei technologiniam gyvenimo aspektams, žmogus taip pat turi keistis ir stengtis neatsilikti nuo aplinkos. Kad ir kaip paradoksalu, bet žmogus, kurdamas įvairias technologijas, nebesugeba pritaikyti jų taip, kad išnaudotų jų potencialą. Turime suvokti, kad spartinant transportavimo, komunikavimo, gamybos tempus, neišvengiamai spartėja ir reikalavimai pačių darbuotojų atžvilgiu. Atėjo laikas pagalvoti apie tai, kaip žmogus efektyvins savo atliekamas funkcijas ir šią atsakomybę galėtų prisiimti Individualių žinių vadyba.

2. INDIVIDUALIŲ ŽINIŲ VADYBA – KONKURENCINGUMO OPTIMIZAVIMO FAKTORIUS

Norėdami išsiaiškinti, kur iš tikrųjų yra individualios žinių vadybos didžiausi plusai, suteikiantys konkurencinį pranašumą prieš analoginius būdus, turime panagrinėti IŽV technines ir asmenines priemones ir jų galimybes.

2.1. Individualios žinių vadybos priemonės ir jų galimybės

Yra dešimtys įvairių individualių žinių valdymui skirtų produktų, kurie papildo mūsų asmeninę atminties sistemą. Tačiau renkantis įrankį, reikia atkreipti dėmesį į detales, todėl, kad šie įrankiai yra skirtingi ir ne kiekvieną galima pritaikyti patogiam naudojimui. Produktą reiktų rinktis atidžiai išanalizavus savo poreikius ir įpročius⁴¹.

Individualių žinių vadyba suponuoja individualių ir asmeninių gebėjimų nenutrūkstamą mokymąsi adaptuoti, tvarkyti savas žinias asmeninei ir darbinei sėkmei pasiekti. Individualių žinių vadyba - tai atsakas į idėją, kad žinių darbuotojas turi būti atsakingas už savo paties augimą ir mokymąsi. Jie reikalauja procesų ir įrankių, kuriais jie galėtų naudotis tinkamose situacijose.

Vienas geriausių IŽV dalykų yra tai, kad kiekvienas gali rasti sau naudos. Sunkumai atsiranda bandant parodyti, kad atskiras individas, dirbdamas efektyviai, padarys įmonę efektyvia, kadangi tai ne visada priklauso nuo vieno individo. Individualių žinių vadyba yra žinių vadybos dalis, padedanti organizaciją daryti efektyvesnia savo personalo intelektualiais ištekliais.

IŽV pastaruoju metu linksta į Internete gyvuojančius reiškinius kaip: interneto puslapių individualų nuorodų katalogavimą – „social bookmarking“ ar e-dienoraščių talpinimą – „bloging“ tinkle. Idėja yra paprasta: rašant e-dienoraštį išryškinti idėjas, pasirinkimus, mintis. Šis minčių išsakymas skatina laisvai dalintis žiniomis, apeinant visus policinius metodus, kurie dažniausiai vyrauja.

41 Steve Barth. „Power of One“. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=615>>

Individualios žinių vadybos priemonės galime skirstyti į technines ir asmenines. Tačiau neišvengiamai jos yra tarpusavyje glaudžiai susijusios. Techninės priemonės užima palengvinimo, pagalbos funkciją, tuo tarpu asmeninės priemonės yra grįstos savistabos ir saviuoklos pagrindu.

Įrankių ir technikų, skirtų individualių žinių vadybai yra daug ir įvairių, tačiau akcentas yra ne technologinis, o verčiau sprendiminis. Kaip matysime sekančiame skyriuje, įrankių yra daug ir jų galimybių tai pat, tačiau per didelis kiekis priemonių gali ne tik ne padėti, bet ir sutrukdyti atlikti darbą gerai. Reikia pastebėti, kad yra labai efektyvių priemonių, kurios nėra technologinės. David'as Skyrme mano, jog svarbiausias dalykas pažinti save. Jis grimzta į personalo vadybos sferą ir siūlo organizacijoms naudoti psichometrinius testus, asmenybių profiliavimą ir karjeros planavimą kaip papildus asmens vystymo planui. Tokiu būdu žmonės galės labiau pajauti ir suprasti, kas yra asmeninis žinių kapitalas⁴² ir pritaikyti IŽV priemones sau.

Nepaisant individualių žinių vadybos privalumų ir priemonių prieinamumo, reikia iš esmės keisti įsisenėjusius požiūrius ir įsitikinimus organizaciniame bei individualiajame lygiuose. Lilia Efimova Telematica, instituto Olandijoje mokslininkė, teigia: „IŽV perkelia mokymosi ir žinių dalinimosi atsakomybę nuo organizacijos individui, o tai yra didelis išbandymas abiem pusėm. Darbuotojas pradeda suprasti savo vertę, todėl jei organizacija nesugebės jo įvertinti ir motyvuotai prisirišti, tai toks darbuotojas greičiausiai ieškosis labiau jo lūkesčius atitinkančios kompanijos“⁴³.

Organizacijos darbuotojų efektyvumas taip pat priklauso ir nuo pasirinkto valdymo modelio. Individualių žinių vadybos principai geriau išreiškiami demokratinėje organizacijoje todėl, kad tokioje organizacijoje sudaryti efektyvius komunikacinius tinklus daug lengviau, komandiniu darbu paremtoje įmonėje laisviau skleidžiamos žinios. Pasenę, griežtos hierarchijos modeliai pripažinti neefektyviais dėl riboto žinių ir informacijos sklidimo įmonės viduje. Skirtumų išryškinimui pateikiama lentelė, kurioje organizacinės veiklos aspektais palyginta hierarchinės struktūros kompanija ir šiuolaikiška, komandinio darbo organizacija⁴⁴.

42 personal capital

43 Sandra Higgison „Your say: Personal knowledge management“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.7551F69D-2683-471C-A18C-C3365B30C312/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070-F1B1547FD29F/qx/display.htm>>.

44 Warren Bennis „Team building“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://modulor.com/teambild.asp>>

Charakteristika	Grupė	Komanda
Tikslai ir sprendimai	Priimami viršininko	Priimami kartu su viršininku
Užduotys	Pavedamos viršininko	Paskirstomos bendrai su viršininku
Komunikacija	Posėdyje pirmiausia tarp viršininko ir pavaldinių	Atvira tarp visų narių
Pavaldinio vaidmuo	Vykdyti užduotis	Komandos nariai inicijuoja veiksmus, teikia pasiūlymus, padeda planuoti.
Savybės	Lojalumas ir buvimas geru kariu	Pasitikėjimas, pagalba ir kūrybiškumas.
Informacijos dalinimasis	Informacija dalinamasi pasitelkus nuojauta, kas labiausiai patinka viršininkui	Visi dalinasi
Kritinė reakcija	Reta ir susirūpinimą kelianti	Reikalaujama nes svarbi tobulėjimui
Skirtumai ir konfliktai	Vengiami arba užglaistomi	Laukiami nes praturtina patirtį; Sprendžiami
Darbas	Kiekvienas darbuotojas atsako už savo darbą.	Komandos nariai jaučia atsakomybę vienas už kitą.
Tikslas	Viršininko pirminiai tikslai - padaryti darbą.	Komandos lyderis dirba tam kad gauti rezultatus ir vystyti komandos narius.

1 Lentelė. Šiuolaikinio darbo kolektyvo valdymo skirtumai; Grupė prieš Komandą.

Šioje lentelėje išskirti du personalo valdymo metodai, vienas paremtas vadovo kompetencija, kitas demokratiniiais valdymo principais. Komandinio darbo teikiami privalumai labai ryškūs ir palyginti su grupinio darbo savybėmis smarkiai pralenkia juos. Atmosfera komandos viduje žymiai palankesnė informacijos ir žinių skleidimuisi, dalinimuisi, priėmimui.

2.2.1. Individualių žinių vadybos technologinės priemonės

Žmonės jau seniai naudojami papildomomis priemonėmis tam, kad efektyviau tvarkytų tas žinias ir informaciją, kurią jie turi. Seniau tai buvo bloknetai, kalendoriai, „lipnūs geltoni lapeliai“, dabar visa tai išliko, tik besivystant technologijoms prisidėjo programinę Individualių žinių vadybai pritaikytą įrangą.

Weblog'ai su RSS ir Wiki'ai⁴⁵ atsiranda kaip svarbus organizacijos IŽV sistemos elementas. Kitos naudingos priemonės: Atviros erdvės technologija, kultūrinė antropologija, socialinės sąsajos, istorijos ir pasakojimai, minčių žemėlapiai, automatiniai žinių rinkimo įrankiai, Google Desktop ir panašūs darbastalių valdymo įrankiai ir daug kitų. Visi jie yra sukurti tam, kad padėtų žmogui tvarkyti savo mintis.

Vidutinis žinių darbuotojas nuo trečdalis iki pusės darbo laiko praleidžia ieškodamas informacijos. Taip pat daug laiko praleidžia ieškodami, kur sudėti tuo metu reikalingi dokumentai, įvairios bylos ir pan. Tokiems ieškojimams palengvinti paieškos gigantas Google išleido kompiuterio darbastalio ieškos programą. Ši programa indeksuoja vartotojo kietąjį diską tam, kad supaprastintų paiešką. Kompanija Microsoft atsakydama Google, taip pat išleido panašų integruotą produktą ir nusipirko paieškos sistemą Lookout. Į šią konkurencinę kovą įsitraukė ir daugiau kompanijų, tokių kaip: Yahoo, Copernic Technologies, ISYS, 80-20, dtSearch, Enfish ir kiti. Toks dėmesys parodytas didžiųjų kompanijų rodo problemos aktualumą. Darbastalio ieškos sistemos išsina iš kompiuterio ribų ir todėl kompanijos sukūrė išeią į Internetą, tam, kad dar geriau įvykdytų vartotojo norą, paieškos užklausa.

Šios srities konkurencija yra gana didelė ir tik tie, kurie diegė naujoves ir inovacijas, sugebėjo išlikti. Vienas ankstesnių produktų, kurie neišsilaikė rinkoje buvo AltaVista Discovery. Sudėtinga paieškos programa, turėjusi daug funkcijų, nebuvo orientuota į vartotoją, todėl vėliau buvo pamesta ir užmiršta.

Programinės įrangos kūrėjai taip pat kuria tokią integruotą sistemą, kuri kompleksiskai padeda spręsti žinių darbuotojams kylančias problemas. Paieškos sistemos integruojamos su RSS

45 Interneto svetainių rūšis, kur lankytojai gali ne tik papildyti svetainės turinį kaip internetiniuose forumuose, bet ir jį taisyti. Wiki taip pat vadinama ir programine įranga, naudojama tokių svetainių kūrimui. Pagal: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Wiki>>

programomis, Blog'ais ir naujiųjų portalais. Atsiranda programos, leidžiančios indeksuoti ne tik teksto turinį, bet ir paveikslėlius, garso ir vaizdo bylas.

KOMPANIJA - GAMINTOJA	PRODUKTAS
80-20 Software	80-20 Retriever
Ask Jeeves	Desktop Search
Copernic	Copernic Desktop Search
Microsoft	MSN Toolbar Suite
Google	Google Desktop Search
ISYS	ISYS:desktop
Wizetech Software	Archivarius 3000
Lycos	Hotbot Desktop Search
Management Information Technologies	Readware ConSearch
META	diskMETA

2 Lentelė. Populiariausios programos skirtos individualiai žinių vadybai⁴⁶

Būtina paminėti ir keletą lietuviškų produktų. Vienas jų - tai Alnos grupės, kompanijos Doclogix, tokio pat pavadinimo produktas. Kaip teigia Doclogix savireklama, jie sukuria vertę daugelyje svarbių kasdienio darbo sričių. Daugelio Doclogix taikymo sričių neriboja viena pramonės šaka. Doclogix turi praktinių žinių ir specialių sprendimų, geriausiai tinkamų konkrečiai pramonės šakai, kaip ir parodyta lentelėje žemiau, kiekviena šaka turi savo specifiką⁴⁷.

Finansai	Komunalininkai	Valstybė	Gamyba	Paslaugos
Tinkamo informacijos saugumo išlaikymas	Greitas išorinių paklausimų apdorojimas	Formalių reikalavimų, keliamų elektroninių dokumentų valdymui, laikymasis	Pirkimo procesų automatizavimas ir analizė, užtikrinantys operacijų atsekamumą ir aiškumą.	Visos susijusios informacijos apie klientą ar tiekėją įvedimas, valdymas ir analizė
Greita paieška dideliuose informacijos kiekiuose, įskaitant skenuotus dokumentus	Didelių sutarčių kiekių ruošimas, derinimas ir išrinkimas	Dokumentų derinimo procedūros automatizavimas	Tinkamos pagalbos klientams organizavimas ir išlaikymas	Sutarties gyvavimo laikotarpio valdymo automatizavimas ir analizė

46 Steve Barth, „The evolution of desktop search — Good news for the knowledge worker“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9608>>

47 Doclogix [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.doclogix.lt/index.php?mid=146&lang=lt>>

Pakeitimų dokumentuose fiksavimas	Nutulusių padalinių tinklo pralaidumas optimizuojamas, naudojant išskaidytąjį duomenų saugojimą	Kontroliuojančioms organizacijoms suteikiamas dokumentų valdymo procedūrų aiškumas	Greitesnis sprendimų priėmimas, kuris pasiekiamas užduočių skirstymu visoje įmonėje ir darbo eigos kontrole	Projektų dokumentacijos priežiūra ir veiksmingas pasidalinimas, projekto užduočių skirstymas, projekto dokumentų tvirtinimas, versijų kontrolė
Formalių ir daug dokumentų reikalaujančių procedūrų automatizavimas		Sklandus paruoštų dokumentų skelbimas visuomenei Internete		
Informacijos apjungimas, ją centralizuojant ir užtikrinant jos galiojimą				

3 Lentelė. Doclogix teikiami privalumai kiekvienai pramonės šakai.

Doclogix su šiuo produktu eina ir į kaimynines užsienio rinkas Latviją, Estiją, Daniją, Lenkiją. Dar vienas lietuviškas produktas – UAB Baltic Amadeus sukurta Darbo organizavimo ir dokumentų valdymo sistema „DOVAS“. Ši sistema užtikrina efektyvią organizacijos veiklą, leidžia skaidriai valdyti visus darbus ir dokumentus, padedanti greitai įvertinti, kaip vykdoma užduotis, ar laiku atsakyti į klientų bei interesantų paklausimus, kurią įdiegus galima:

- registruoti gaunamus bei siunčiamus raštus ir kontroliuoti su jais susijusias užduotis;
- kontroliuoti organizacijos vadovybės pavestų užduočių vykdymą;
- valdyti gaunamų ir rengiamų dokumentų procesą;
- valdyti organizacijos viduje inicijuotus ar su išore susijusius procesus.

Baltic Amadeus išskiria šiuos programos plusus darbuotojams dirbantiems šia programa⁴⁸:

- Darbuotojas, naudodamasis DOVAS, visada žino, ką ir kada reikia atlikti, todėl gali efektyviai planuoti savo darbo laiką. Be to, visa informacija apie darbą, tarpinius ir galutinius rezultatus prieinama iš pagrindinio programos lango – taip spartinama reikiamų duomenų paieška.
- DOVAS visada primins svarbų įvykį, susijusį su konkrečia užduotimi, ar galutinį darbo atlikimo terminą. Tai neleidžia užmiršti svarbių darbų ir pratina laikytis nustatytų terminų.

48 Baltic Amadeus [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.baltic-amadeus.lt/index2.php3?open=3&child=31&k=lt>>

- DOVAS pravartus darbui komandoje. Reikiami dokumentai ir komentarai yra pasiekiami visiems darbo grupės nariams bet kuriuo metu, net kam nors atostogaujant ar išvykus.
- DOVO verslo kontaktų bei sutarčių bazės leis sužinoti, kas buvo sutarta su konkrečiu klientu ar interesantu, kokios sutartys pasirašytos, kokie pasiūlymai pateikti, ką reikėtų atlikti, kokių telefonu ir kam reikėtų skambinti.

Dar vieną dokumentų valdymo sistemą siūlo Sintagma, tai produktas Avilys (@vilys). „Ši programinė įranga kiekvienam darbuotojui padeda per daug trumpesnę laiką atlikti praktiškai visus su dokumentais susijusius veiksmus (parengti, redaguoti, išsaugoti, archyvuoti) ir leidžia sutaupyti dokumentų spausdinimui, kopijavimui bei tvarkymui skirtas išlaidas“⁴⁹. Tai programinę įrangą, kuri leidžia centralizuotai kaupti visus organizacijoje sukuriamus bei gaunamus dokumentus, įvairaus formato turinį, įgalina nepasimesti tarp skirtingų jų versijų ir redakcijų, elektroniniu būdu juos vizuoti ir pasirašyti, automatiškai nukreipti ir nusiųsti reikiamus elektroninius dokumentus jų adresatams.

Iš šios lietuviškos programinės įrangos kūrėjų sukurtų produktų apžvalgos galime daryti išvadą, kad ir Lietuvos įmonėms kyla poreikis organizuoti savo darbuotojų darbą efektyviau. Šis lietuviškų produktų sąrašas nėra baigtinis, yra ir kitų kūrėjų. Tokia šių produktų įvairovė rodo, kad įmonės kreipia dėmesį į efektyvumo didinimo problemą.

Pagrindinės funkcijos, padedančios Individualių žinių vadybininkui efektyviai tvarkyti savo turimus duomenis ir informaciją:

- Indeksavimas/Paieška: priemonės padedančios ieškoti duomenų gigabituose informacijos.
- Meta-paieška: priemonės, sujungiančios skirtingomis paieškos programomis atliktų paieškų rezultatus.
- Asocijuojantys ryšiai: internetiniai žodynai, enciklopedijos, žinynai.
- Nestruktūruotos informacijos rinkimas: priemonės, padedančios pertvarkyti nestruktūrizuotą informaciją, randančios sąsajas tarp dokumentų.
- Konceptijų/minčių žemėlapiai: vizualizuojančios priemonės.
- E-pašto valdymas.

⁴⁹ Sintagma [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą:

<<http://www.sintagma.lt/sintagma/selectPage.do?docLocator=E8A37BC723F811D988E5746164617373&inlanguage=lt>

- Ekspertų paieška: socialiniai tinklai, leidžiantys surasti panašiai mąstantį ar patarti galinį ekspertą.
- Darbas su tinklais: kuriami ir auginami personaliniai tinklai.
- RSS: galimybė sutelkti reikalingas nuomones į vieną vietą.

Visos šios funkcijos sukurtos žinių darbuotojų darbui lengvinti, naujos technologijos pastoviai atveria naujų galimybių šiai sąveikai plėtoti. Nuolatos atnaujinami įrenginiai įgauna kitokias panaudojimo formas ir galimybes. Šiuolaikinio žinių darbuotojo darbas neatsiejamas nuo naujausių technologinių sprendimų. Šios technologijos įgalina atskleisti naujas žmogaus intelekto galimybes, kuriant naujus produktus, generuojant idėjas ir pan. Tendencija tokia, kad vystant šias priemones kartu augs ir individualių žinių vadybos lygis.

Šiandieninėje, žiniomis grįstoje, ekonomikoje kompanijos darbas grindžiamas įvairaus pobūdžio ryšiais tarp verslo dalyvių. Tinklas tapo vertybe. Teisingai manipuliuojant tinklo dalyviais galima sukurti racionalų, dinamišką organizmą, suteikianti neįkainojamos vertės visam verslo procesui

2.2.2. Individualių žinių vadybos asmeninės priemonės

Individualių žinių vadybininkas be techninių ir programinių atributų turi išsiugdyti ir asmenines savybes padedančias racionaliai planuoti laiką ir naudoti turimus resursus. Žinoma, vienos savybės turimos iš prigimties, kitos įgyjamos mokantis ar praktikuojantis. Individuali žinių vadybos koncepcija nėra labai griežta, kadangi gyvuoja neseniai, ir iš principo, tai labai atvira ir progresyvią mąstyseną propaguojanti disciplina. Kiekvienas joje gali rasti reikalingų žinių ir priemonių, savo asmeninio gyvenimo bei darbo gerinimui.

Pagrindinės išskiriamos asmeninės individualių žinių vadybos priemonės⁵⁰:

- Reflektavimas. Besitęsiantis individo darbo operacijų stebėjimas ir tobulinimas.
- Padeda atpažinti ir suprasti savo klaidas, tobulinti vykdomų operacijų veiksmingumą, ieškoti naujų darbo metodų.

50 Wikipedia Internetinė enciklopedija. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10].Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_knowledge_management#PKM_Skills>.

- Mokymosi proceso valdymas. Valdyti kaip, ką ir kada asmuo mokosi.
 - Padeda suprasti, kokių žinių trūksta, nustatyti mokymosi tikslą ir siekti atitinkamų žinių, planuoti savo mokymosi tvarkaraštį.
- Informacinis raštingumas. Išugdyti mąstymą, kad informacija yra strategiškai svarbi ir išmokti surasti reikiamą informaciją.
 - Informacijos paieškos būdų įvaldymas palengvintu ir pagreintu informacijos paieškos ir apdorojimo laiką ir kokybę.
- Informacijos tvarkymo gebėjimai. Individualioji bibliotekininkystė, individualus kategorizavimas ir sistematika.
 - Šie įgūdžiai padeda patogiai sutvarkyti katalogus, bylas ir kitokia informaciją. Individualizuotos sistemos leidžia patogiau ir suprantamiau talpinti informaciją į archyvus.
- Bendradarbiavimas su kitais. Žinojimas, ką žino komanda, kurioje dirbi. Žinojimas, kas gali turėti papildomų žinių ir galimybių padėti tau.
 - Suteikia galimybę įgyti žinių, greitai jas rasti ir dalintis.
- Kultūrinės antropologijos gebėjimai. Apklausimai, tyrimai, dėmesio fokusavimas, analizavimas.
 - Padeda bendraujant su klientais, partneriais, daryti įvairius tyrimus ir studijas.
- Komunikaciniai gebėjimai. Suvokimas, intuicija, išraiška, vizualizacija, interpretacija.
 - Šie įgūdžiai būtini norint kūrybiškai ir originaliai pristatyti savo mintis, taip pat būtini bendraujant su partneriais ir klientais.
- Kūrybiški gabumai. Fantazija, simbolių atpažinimas, inovatyvumas, išvadų darymas.
 - Tokie gabumai tiesiog būtini kiekviename darbe, jie skatina keisti ir tobulinti seną tvarką, judėti į priekį, keisti aplinką.
- Bendradarbiavimo įgūdžiai. Koordinacija, sinchronizacija, eksperimentavimas, kooperacija, projektavimas.

- Verčiausi šie įgūdžiai dirbant komandoje, ar grupėje. Leidžia sklandžiai ir dinamiškai vykdyti tikslus.

Visi šie asmeninės organizacijos gebėjimai padeda žinių darbuotojui kurti savo asmenybę. Išugdžius šiuos atributus galima tikėtis, kad toks darbuotojas dirbs labai efektyviai, sukurdamas maksimalią vertę. Tačiau, kad toks darbuotojas galėtų atsiskleisti, aplinka taip pat turi būti atitinkama. Todėl organizacijos turi kurti sąlygas darbuotojams atsiskleisti ir skatinti darbuotojus lavinti asmeninius gebėjimus.

3. INDIVIDULIŲ ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE

3.1. Žinių auditas

Žinių auditas tradicinėje audito sampratoje – tai veiklos atitikimo standartams tikrinimas. Žinių auditas, tuo tarpu, yra daugiau kokybinis įvertinimas. Jis tarsi organizacijos žinių kokybės ir tarpusavio darnos tyrimas. Žinių auditorius žiūri į⁵¹:

- Kokie yra organizacijos žinių poreikiai.
- Kokie žinių kapitalo resursai, ar jie yra ir kur jie?
- Kokios spragos yra žiniose?
- Kaip žinių srautai juda aplink organizaciją?
- Kokie yra trukdžiai aplink organizacijos žinių srautus, kaip juos pašalinti?

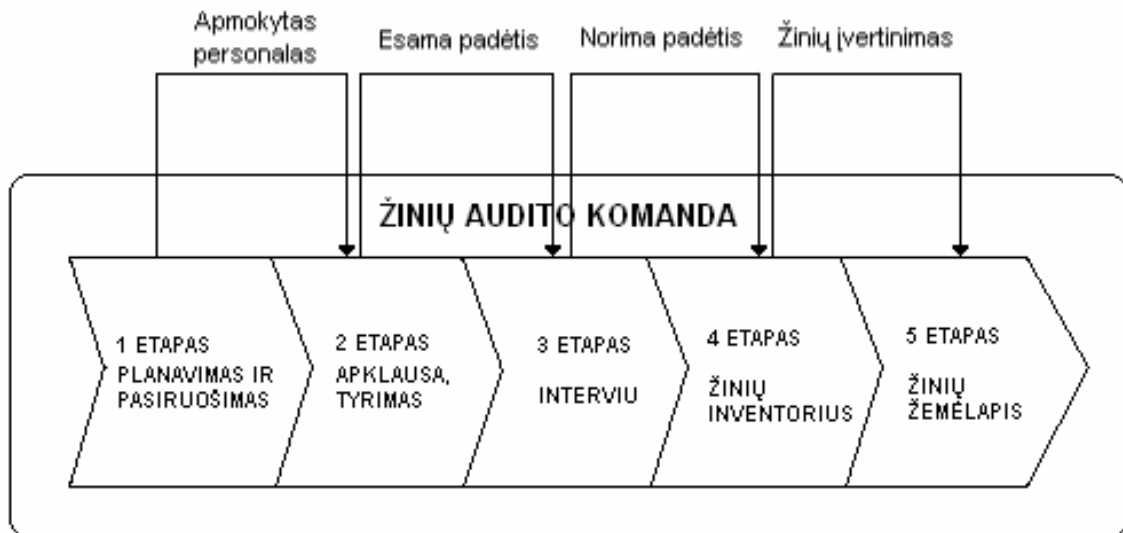
Žinių auditas teikia įrodymais grįstą įvertinimą, į ką organizacijai reikia koncentruoti savo žinių vadybos pajėgas. Jis gali atskleisti organizacijos žinių vadybos poreikius, stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.

Žinių auditas padeda organizacijai identifikuoti, kokios žinios reikalingos organizacijos bendrai sėkmingai veiklai vystyti, taip pat, kokios žinios reikalingos atskiroms organizacijos grupėms, skyriams ir be abejo atskiriems individams. Atliekant šią procedūrą būtina atkreipti dėmesį į tris organizacijos intelektualio kapitalo aspektus. Tai: žmogiškasis intelektualinis kapitalas, struktūrinis kapitalas ir reliacinis kapitalas. Audituojant galima pastebėti, kur žinios yra panaudojamos efektyviai, taip pat galima nustatyti kur reikia pertvarkyti procesus. Tiriant organizacijos žinių srautus, galima nustatyti kokios žinios egzistuoja organizacijoje ir koku būdu jos juda organizacinėje sistemoje, kaip darbuotojai naudojami tomis žiniomis. Žinių auditas pateikia žemėlapi, kuriame vaizduojama, kur ir kokios žinios yra. Audito metu nustatomi ir žinių kamščių vietos, kur ir kodėl naudinga informacija nepatenka reikiams darbuotojams, kur ji užsiguli prarasdama vertę. Žinių auditas inventorizuoja turimas žinias, padarant jas geriau matomomis taip pat ir panaudojamomis ir suteikia aiškesni supratimą apie žinių reikšmę organizacijos veiklai. Galiausiai

51 Crown. „Conducting a knowledge audit What is a knowledge audit?“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/audit_toolkit.asp>

tai suteikia informaciją, kuri yra būtina žinių vadybos programai ir veiklai, tiesiogiai susijusiai su organizacijos specifiniu žinių poreikiu ir konkrečiomis situacijomis.

Kompanija KeKema, atliekanti žinių auditus ir mokinanti juos atlikti, siūlo penkis žinių audito etapus.



4pav. Penki žinių audito etapai ir jų eiliškumas⁵²

Kaip matome iš paveikslėlio, pirmasis etapas prasideda nuo pasiruošimo. Auditoriai atlieka planavimo ir būtinus pasiruošimo darbus. Antrajame etape yra nustatoma esama organizacijos padėtis, apklausiami darbuotojai, gali būti apklausiami ir išoriniai žmonės (partneriai, ekspertai ir pan.), padaromas padėties tyrimas. Trečiajame etape bandoma nustatyti, išsiaiškinti, ko nori organizacija, kokio rezultato pageidauja. Ketvirtajame, parenkamos priemonės, kuriomis bus įgyvendinamas šis tikslas, identifikuojami tinkamiausi metodai ir procesai, taip pat atliekamas organizacijos žinių kapitalo įvertinimas ir penktajame etape sudaromas žinių žemėlapis. Organizacijos žinių žemėlapis sudaromas tam, kad išryškinti organizacijos žinių srautus jos viduje ir aplink ją.

⁵² KeKema-Audit [Interaktyvus],[2006-04-29].Prieiga per internetą: <<http://www.kekma-audit.com/siteContents/main/kekaudit-roadmap.htm>>.

Iš esmės žinių auditas reikalingas prieš kuriant žinių vadybos strategiją tam, kad žinotume kokioje padėtyje esame. Taip pat kai darbuotojai negali lengvai rasti informacijos, kuri yra būtina jų sprendimams. Žinios audituojamos, kai kažkokie specifiniai procesai persipina ir maišo gauti kokybiškas žinias. Labai svarbu pastebėti žinių kaupimo, rinkimo ar kitų procesų dubliavimąsi, nes tada labai neefektyviai panaudojami organizacijos resursai.

Organizuojant žinių auditą, pirmas žingsnis turėtų būti išsiaiškinti kokių žinių organizacija ir žmonės, dirbantys jose, reikalauja. Žinių auditas suteikia galimybę sistemiškai išsiaiškinti tai. Sugretinant šią informaciją, kuri gaunama apklausiant, interviu būdu, diskutuojant ir kitais panašiais būdais, gaunamas bendras situacijos vaizdas. Apklausinejant žmones, svarbu yra sutelkti juos į žinių problemą, taip pat reikėtų leisti jiems pateikti savo pasiūlymus, kaip spręsti vieną ar kitą susijusią problemą, bet tai jau metodikų klausimas.

Žinių inventoriūs - tai priemonės padedančios nustatyti žinių kapitalą ir resursus organizacijoje. Į tai įeina skaičiavimas ir kategorizavimas organizacijos išreikštinių ir neišreikštinių žinių. Išreikštinių žinių inventorizavimo atveju dėmesys kreipiamas į⁵³:

- Kokias žinias organizacija turi – numeriai, dokumentų tipai ir kategorijos, duomenų bazės, bibliotekos, interneto puslapiai, nuorodos, išoriniai šaltiniai ir t.t.
- Kur žinios yra – vieta organizacijoje ir jos sistemose.
- Organizacija ir prieinamumas – kaip žinių šaltiniai sutvarkyti, kaip lengva darbuotojams surasti ir naudotis jais?
- Tikslas, tinkamumas ir kokybė – kodėl šie šaltiniai egzistuoja, ar jie aktualūs, ar atitinka tikslą, ar geros kokybės, ar jie nepasenę, patikimi ir t.t.
- Naudojimas – ar konkretūs žinių šaltiniai naudojami, kas juos naudoja, kodėl, kaip dažnai?

Neišreikštinių (tacit) žinių atveju inventorizacija bus orientuota į žmones ir žiūrės į tokius dalykus kaip:

- Kokius žmones turite – žmonių skaičius ir jų kategorijos
- Kur jie yra – vietos nustatymas pagal struktūrą ir geografinę padėtį
- Ką jie veikia – pagal darbo lygius ir tipus

53 KeKma-Audit. [Interaktyvus]. [2006-04-29]. Prieiga per Internetą:
<<http://www.kekma-audit.com/siteContents/main/kekaudit-roadmap.htm>>.

- Ką jie žino – akademinė ir profesinė kvalifikacija, pamatinės žinios, patirtis
- Ką jie mokosi – darbo mokymo metu, stažuotėse, seminaruose ir kitur.

Žinių inventorizavimas leidžia sužinoti, koks yra darbuotojų žinių kapitalas ir resursai. Lygindami inventorizavimo ir žinių poreikio analizę, galime pradėti identifikuoti organizacijos žinių spragas.

Žinių auditas nuo paprasto audito skiriasi audituojamu objektu, todėl kyla pagrįstas pavojus ne taip suprasti atskiras dalis ir tokiu būdu yra rizikuojama padaryti esminių klaidų. Pirmiausia, reikėtų išsiaiškinti auditavimo tikslą. Tai nėra greitas ir paprastas procesas, todėl ir laikas, ir pastangos turi būti pamatuoti, o aiškus tikslas ir veiksmų seka yra labai svarbūs elementai siekiant išvengti klaidų.

Atliekant žinių auditą reikia turėti omenyje, jog beveik 80% organizacijų žinios yra neišreiktos (tacit), todėl nereiktų per daug susitelkti į išreikštines žinias. Taip pat reikia gerai išsiaiškinti informacijos ir žinių skirtumus, kad išvengti nesusipratimų.

3.1.1. Žinių srautai

Žinių srautų analizė - tai viena iš žinių audito dalių, tačiau ji reikalauja detalesnės apžvalgos, kadangi rodo labai svarbų žinių vadybos elementą žinių srautų judėjimą. Pasak profesorius V. Snitkos žinių klasteriai turi savybę imperatyviai traukti link savęs kitas žinias. „Klasteris yra netiesinė nepusiausvyrinė evoliucionuojanti organizacinė sistema, kurioje žinių gamyba ir žinių mainai yra sistemos energetinis variklis“⁵⁴. Tai parodo, kaip žinių srautai priklauso nuo pačių žinių.

Žinių srautų analizė kreipia dėmesį ir į **tacit**, ir į **explicit** žinias, taip pat ir į žmones, procesus ir sistemas⁵⁵:

54 prof. V.Snitka 2005m. [pasakitų medžiaga]

55H.Nel „Conducting a knowledge audit“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/audit_toolkit.asp>.

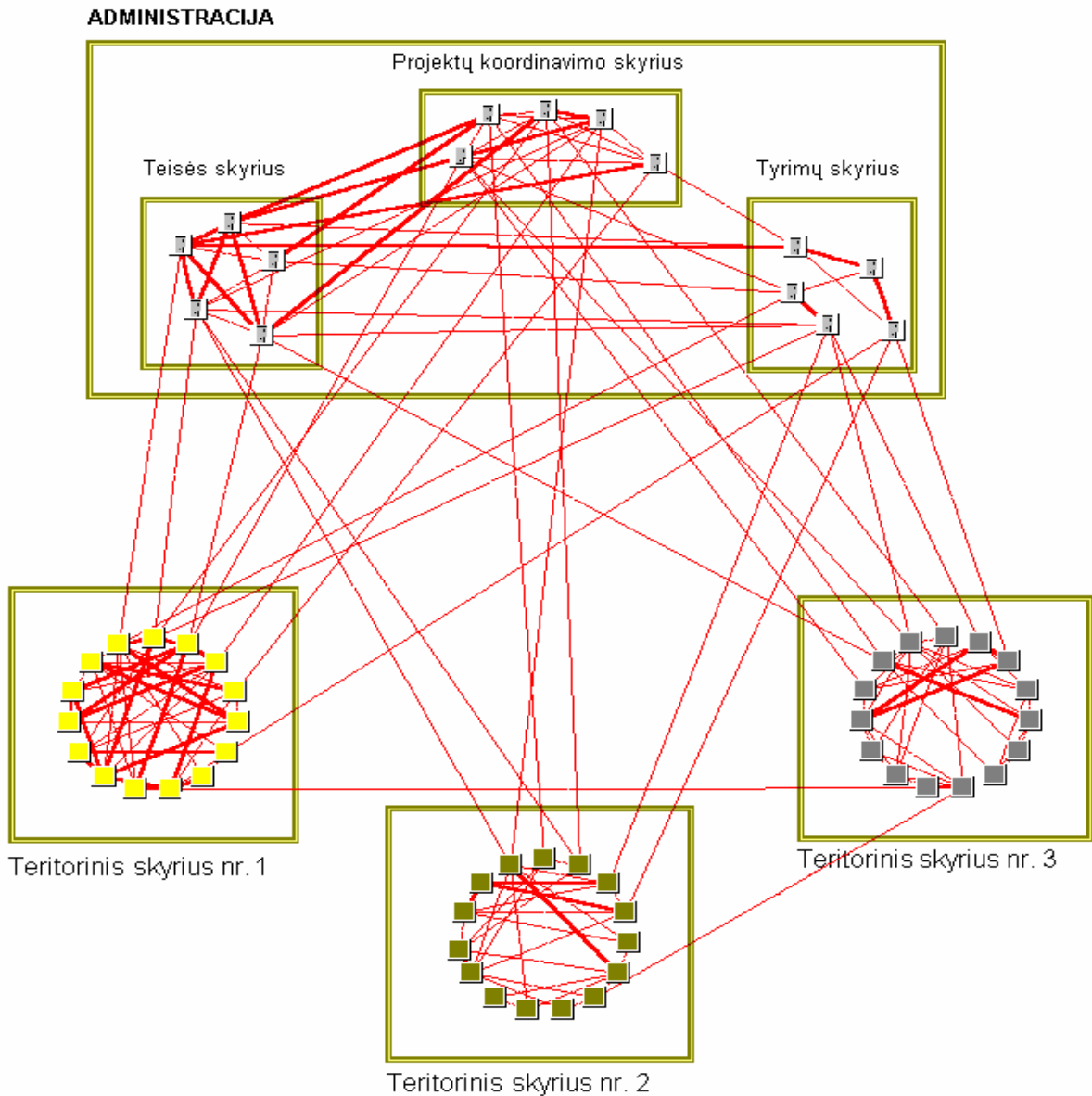
- Žiūrint į žmones didžiausias dėmesys kreipiamas į jų požiūrį, gebėjimus, įpročius ir elgesį, žinių dalinimosi srityje. Tam iširti dažniausiai reikia apklausų, interviu ar diskusijų.
- Aiškinantis procesus reikia stebėti darbuotojų kasdienio darbo ypatybes, kaip jie dirba su informacija ir žiniomis. Dažnai organizacijose galima rasti geros žinių vadybos praktikos, bet greičiausiai tai nebus pavadinta žinių vadyba. Būtina apžvelgti politiką ir praktiką, kuri įtakoja žinių srautus, kaip pavyzdžiui informacijos talpinimas Internete.
- Sistemine dalyje reikia įvertinti pagrindines galimybes, kurios gali būti panaudotos kaip rekomendacijos ar sprendimai. Tos galimybės - tai techninė infrastruktūra: informacijos technologinės sistemos, turinio valdymo sistemos, prieinamumo ir naudojimo galimybės. Šios sistemos turi palengvinti efektyvų žinių srautų panaudojimą, padėti žmonėms susisiekti ir gauti informacija iš tų žmonių, kurių reikia.
- Žinių srautų analizė padeda identifikuoti spragas organizacijos žinių srityje ir išvengti sričių dubliavimo. Tai padeda išryškinti gerąsias kompanijos vidinės veiklos sritis, tuo pat metu išryškinant jos neveikiančias vietas.

Žemiau pateiktas žinių srautų grafinio vaizdavimo pavyzdys. Tokios schemos sudarymas leidžia labai daug ką išsiaiškinti. Konkrečiais atvejais aiškinimas skiriasi, tačiau iš esmės galime pasakyti, kad daugiausia gijų turintis darbuotojas yra arba labai vertinamas kolegų dėl savo kompetencijos, arba apkrautas per dideliu kiekiu informacijos, arba jo tiesioginis darbas yra priimti ar teikti informaciją. Jei tai yra krūvio perviršijimas, būtina imtis priemonių, kad palengvinti šį krūvį, paskirstyti jį tolygiau.

Gilesnei vidinių tinklų analizei taip pat naudinga išsiaiškinti visą žinių organizacijoje „kelionę“, per kokius darbuotojus jos pereina, kiek laiko tai trunka, kokiose vietose stringa ir pan. Išanalizavus šį procesą žinių tekėjimo proceso atžvilgiu, pastebimos darbuotojų daromos klaidos ir atvirkščiai - žiūrint per darbuotojų poziciją, matomi žinių srautų klystkeliai.

Dar viena galimybė šiame kontekste atskleidžiama vidinių krizių valdymu. Nuolatos stebint organizacijos vidinius komunikacinius srautus, galima stebėti kompanijos darbuotojų elgseną krizių metu, taip pat matyti, į kokias grupes darbuotojai susiskirsto, kaip tarpusavyje bendrauja. Tačiau toks išsamus ir nuolatos stebimas komunikavimo procesas įmanomas tik naudojant atitinkamas

technologijas. Taip pat, reikia pastebėti, kad tiesioginį bendravimą pastebėti tokiomis techninėmis priemonėmis, kurios atvaizduotų jį grafiškai, yra keblu.



5 pav. Žinių srautų žemėlapis⁵⁶

Paveikslėlyje pavaizduotas galimos įmonės žinių srautų intensyvumas tarp atskirų organizacijos darbuotojų. Tokių būdu identifikuojant aktyviausius ryšius tarp darbuotojų galima

⁵⁶ Valdis Krebs „Knowledge Networks Mapping and Measuring Knowledge Creation, Re-Use, and Flow“ [Interaktyvus]. [žiūrėta 2006-05-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.orgnet.com/IHRIM.html>>

tobulinti jų bendradarbiavimo metodus. Sudarinėti atskirus kanalus atskiriems darbuotojams, konfigūruoti programinę įrangą pagal darbuotojų bendravimo aktyvumą, kokia informacija jie keičiasi, kokių resursų tam reikia. Komunikacinis tinklas pritaikomas pagal individualius vartotojų įpročius ir įgūdžius. Ši schema padeda kuriant žinių organizacijos žinių žemėlapi, kadangi nurodo srautų intensyvumą ir pačius srautus tarp darbuotojų.

3.1.2. Žinių žemėlapis

Tai organizacijos žinių srautų vizualinė išraiška, sudaryta atlikus išsamę komunikacinių procesų analizę. Jo sudarymo tikslas – susekti pasikeitimus ir informacijos bei žinių praradimus. Kaip pabrėžia Denham‘as Grey‘us, „žinių žemėlapis - tai organizacijoje esančių žinių resursų, žinių judėjimo, suvaržymo ir kitų žinių procesų vaizdavimas“⁵⁷.

Tas pats D. Grey‘us išskiria penkis žinių žemėlapio sudarymo principus:

1. Žinios yra trumpalaikės;
2. Išaiškinti poveikio priemones, nustatyti ribas ir gerbti asmeninį atsiskleidimą;
3. Atpažinti ir nustatyti žinių vietą formų įvairovėje: tacit ir explicit, formalios ir neformalios, kodifikuotas ir personalizuotos, vidinės ir išorinės, trumpalaikės ir ilgalaikės.
4. Nustatyti žinių vietą procesuose, santykiuose, elgesyje, žmonėse, dokumentuose, pokalbiuose, kontekste, tiekėjuose, konkurentuose, partneriuose.
5. Vengti kultūrinių problemų, atlyginimo sistemos, teisinių dalykų ir įstatymiškų protekcijų.

Tai nuolatinis išbandymas organizacijai padėti atrasti žinių vietą, priklausomybę, vertę. Žinių žemėlapis - tai navigacinė pagalba kodifikuotai informacijai ir tacit žinioms, parodantis svarbą ir santykius tarp žinių saugojimo ir jų dinamizmo.

Tai kam vis dėl to reikalingas žinių žemėlapis? Visų pirma tam, kad išvengti laiko gaišimo galvojant tai, kas jau sugalvota, taupyti paieškos laiką ir išlaidas. Dalinimasis žiniomis yra ypatingai

57 Denham Grey. „Knowledge Mapping“. [Interaktyvus] [Žiūrėta 2006-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.smithweaversmith.com/knowledg2.htm>>

reikšmingas procesas, todėl būtina išryškinti magistrales, kuriomis patogiausia pasiekti reikiamą žinių šaltinį. Surasti geriausias aplinkas ir bendruomenes praktiniam bei teoriniam mokymuisi. Nubrėžti ribą, pagal kurią būtų galima matuoti organizacijos žinių vadybos progresą. Žinių žemėlapis taip pat padeda sumažinti našta tenkančią ekspertams. Mokant naudotis žemėlapiu personalas gali greitai ir efektyviai susirasti reikiamą informaciją. Būtina suteikti galimybes mokytis ir įgyti žinių, gauti inventorių ir intelektualinių bei neapčiuopiamų resursų įvertinimą, nes tai reikalinga žinoti kuriant strategijas. Svarbu atlikti tyrimą sukuriant žinių architektūrą ar korporatyvinę atmintį, padedančią efektyvinti darbą globalesniu mastu ir taip pat galinčia tapti organizacijos stuburu, kuriuo būtų remiamasi kuriant organizacijos vidinės veiklos modelius ir procedūras.

3.2. Intelektinis organizacijos kapitalas

Vienas iš esminių žinių strategijos procesų yra ištobulinti žinių panaudojimo ir žinių vadybininkų veiksmingumą. Daugelis organizacijų valdydamos savo žinias daro daug klaidų, jei iš viso užsiima valdymu. Organizacijų su nauju požiūriu į įmonės žinių kapitalą daugėja. Palaipsniui auganti ekonominė nauda rodo, kad susijungus naujausioms technologijoms ir komunikacijai, žinių darbuotojo produktyvumas tampa galimas apskaičiuoti. Šiuolaikinės vadybos guru Peter'is Drucker'is, parodydamas vadybos teorijos pasikeitimo pamatus užduoda naujo pobūdžio klausimą "Ką mes turime daryti", tuo tarpu kai senas klausimas buvo "Kaip mes turime daryti".

Intelektinis organizacijos kapitalas susideda iš Know-how, patentų, prekinio ženklo, darbuotojų žinių jų bendravimo kultūros ir kitų sudedamųjų, kurios padaro organizaciją tokia, kokia ji yra. Žinoma didžiausią dalį to, kas vadinama Intelektiniu organizacijos kapitalu, bet koku atveju, sudaro darbuotojai. Socialinis tinklas, kuris apraizgo organizaciją, taip pat įskaičiuojamas į organizacijos intelektinį kapitalą, kadangi visa tai turi įtakos kuriant vertę.

Thomas A. Stewart'as pateikia keturis žingsnius organizacijos intelektiniam kapitalui valdyti:⁵⁸

1. *Identifikuoti ir nustatyti žinių vaidmenį versle per (kaip) žinių atėjimo (input) ir išėjimo (output) procesą. Kaip intensyviai jūsų versle naudojamos žinios. Kas*

58 Thomas A. Stewart " THE WEALTH OF KNOWLEDGE; Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization" – New York [2001] ISBN 0-385-50071-8 [76psl.]

už šias žinias gauna atlyginimą. Kas ir kiek už jas moka. Ar tas, kas turi tas žinias, sukuria iš jų didžiausią vertę.

2. *Ar žinių kapitalas, kuris kuria vertę, atitinka pajamas iš tų žinių.* Kokia yra kompetencija, galimybės, prekiniai ženklai, intelektinė nuosavybė, procesai ir kitoks žinių kapitalas, kuris kuria jums vertę. Kokie yra santykiai tarp žmogiškojo kapitalo, struktūrinio kapitalo ir klientų kapitalo.
3. *Išvystyti tokia strategija kuri iširtu ir išnaudotu jūsų intelektualinį kapitalą.* Koks jūsų organizacijos vertės kūrimo planas, kontrolės šaltinis, pelno modelis? Kokios strategijos egzistuoja tam, kad padidinti jūsų verslo žinių intensyvumą? Kokie būdai padėtų padidinti jūsų įtaką intelektiniam turtui?
4. *Padidinti žinių ir žinių darbuotojų efektyvumą.* Kaip padidinti žinių darbuotojų efektyvumą?

Efektyviai valdoma individuali informacija tampa intelektiniu kapitalu ir tam padeda IŽV priemonės. Šis pastebėjimas veda prie išvados, jog Individuali žinių vadyba nėra atsiskyrėliška veikla, ji socialinė, teigia Jon'as Sidoli⁵⁹. Tai, savo ruožtu, sudaro organizacijos intelektualinį kapitalą. „Žinios yra raktas, nes jūs parduodate jų produktą, taip pat generuojate ir dalinatės jomis socialiniuose tinkluose“⁶⁰.

Individualių žinių vadybininko rinkos vertė yra grįsta jo sugebėjimais (koks protingas jis yra), tuo tarpu įgūdžiai įgyjami palyginti greitai. Organizacijos intelektinis kapitalas taip pat susideda ir iš darbuotojų gebėjimų prisitaikyti, greitai reaguoti, apdoroti ir įsisavinti informaciją. Ilgalaikė vertė, pagrįsta greitu įsisavinimu ir gebėjimu įsiliesti į žinių ar verslo tinklą, socialines grupes ir technologškai atnaujinti tuos įgūdžius.

3.3. Individo įtaka organizacijos konkurencingumui

Nepaisant akivaizdžios simpatijų individams, IŽV vis tiek turi dalintis žiniomis ir kurti vertę organizacijai, kuri yra priklausoma nuo darbuotojų intelektualinio kapitalo. „Individualių žinių vadyba yra kritinė priemonė tokioms šakoms kaip teisė, konsultavimo ir investavimo, kurios aiškiai

59 Jon Sidoli. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=615>>

60 Ten pat.

priklauso nuo žinių darbuotojų individualių ir grupinių gabumų⁶¹, teigia Advanced Human Technologies įkūrėjas R. Dose'as.

Darbo vietoje, efektyvus individualių žinių valdymas pagreitina informacijos apdorojimą, sumažina abejingumą darbui, sumažina operacijų sąnaudas ir pagerina darbo vietos aplinką. Šie dalykai padeda kiekvienam darbuotojui atskirai ir visai kompanijai, kuriama teigiamą atmosferą teigiamai įtakoja darbuotojų savijautą. Tuomet darbuotojai tampa lojalesni ir teigiamas efektas įtakoja organizacijos vidinę būseną. „Dirbti smarkiau nėra sprendimas. Mes jau per smarkiai dirbame. Mes turime išmokti dirbti gudriau“⁶².

Viena geriausių IŽV taikymo ir žinių rinkimo kompanijų pripažinta Hill & Knowlton. Šioje kompanijoje yra atvirumo kultūra, kuri įgalina darbuotojus dalintis informacija apie save ir jų projektus, taip pat jie naudoja įrankius, skirtus individualių žinių vadybai (apie tai 2.2.1. skyrelyje). Kai kurios kompanijos, pasak Dave'o Pollard'o, gali būti nepasiruošusios Žinių vadybos atėjimui, o tuo pačiu ir Individualių žinių vadybos metodų taikymui, kadangi tam reikia atitinkamos aplinkos, kur vyrautų nepriklausomų nuomonių pliuralizmas, kiekviena nuomonė turėtų būti gerbiama ir išklausiama. Reikia aplinkos, kur galėtų gimi naujos idėjos ir inovacijos.

Vadovai reikalauja realių, sėkmingų pavyzdžių praktikoje, kad organizacijos pradėtų apie tai mąstyti būtina, kad susiformuotu kritinė masė tokių organizacijų, kad į šį procesą būtų atkreiptas atitinkamas dėmesys ir jame kitos kompanijos atrastų realią finansinę prasmę. Daugelis kompanijų žinių vadyboje išvelgia prasmę tik tokiais aspektais kaip: išlaidų sumažinimo, darbuotojų pareigybių peržiūrėjimo, intelektualio kapitalo panaudojimo ar mokymosi tempo didinimo. Tačiau lieka nepastebėta gilesnė prasmė, suteikianti kompanijai socialinį vaidmenį.

Dave'as Pollard'as pastebi, kad „daugelis technologinių kompanijų uždaro į narvą Žinių vadybą ir supranta ją centralizuoto turinio vadybos lygyje, ir tai neduoda teigiamo efekto Žinių vadybai“⁶³ kaip ir IŽV. Taip matydamos Žinių vadybą, kompanijos intuityviai diegia paprastus IŽV įrankius, kurie gali ne tik neduoti laukiamo efekto, bet ir pakenkti žinių darbuotojo kasdieniniai veiksmai, apkraunant jį papildomomis sistemomis, tokiu būdu nusiviliant pakertamas pasitikėjimas perspektyvia priemone.

61 Steve Barth „The Power of One“ [Interaktyvu]. [Žiūrėta 2006-04-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=615>>

62 Stewart A. Thomas „THE WEALTH OF KNOWLEDGE intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization“. New York [2001] ISBN 0-385-50071-8 [54 psl.]

63 Dave Pollard „Personal Knowledge Management (PKM)“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-02-23]. Prieiga per internetą: <<http://blogs.salon.com/0002007/2005/11/23.html#a1349>>.

Individualios žinių vadybos teorija nukreipta į individo veiklos tobulinimą, todėl šios vadybos teorijos kūrėjai teigia, kad sudarius palankias sąlygas individui, iš to bet koku atveju išlošia kompanija. Žiūrint ne tik pragmatiniu požiūriu, organizacija tampa kaskart pranašesnė prieš kitas, kai tik jos darbuotojai jaučiasi geriau, kai gali, jaustis laisvi ir neišnaudojami. Organizacija yra tokia socialinė struktūra, kurioje svarbu kiekvienas individas atskirai ir visi kartu. Darbuotojas gali įtakoti organizacijos darbą, daryti jį efektyvesniu, tačiau kol organizacijoje nėra vieningos ir darnios sistemos, užtikrinančios visų darbuotojų efektyvų darbą, tol organizacija negalės atiduoti visos turimos potencijos.

4. INDIVIDUALIŲ ŽINIŲ VADYBOS ĮTAKOS ORGANIZACIJŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMAS

4.1. Tyrimo organizavimas

Bandant atsakyti į šio darbo keliamus uždavinius ir siekiant darbo tikslų, turime sužinoti ir suprasti, su kokiomis didžiausiomis problemomis susiduria šiuolaikiniai žinių darbuotojai. Kadangi buvo nuspręsta gilintis į darbo objekto esmę, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą – nestandartizuotą interviu. Šiuo, konkrečiu atveju, interviu metodas pasirinktas dar ir todėl, kad atliekant išsamę žodinę apklausą galima išsiaiškinti daug daugiau nei iš statistinės – kiekybinės apklausos.

Šis tyrimas atliekamas įgyvendint darbo pradžioje keltus tikslus ir uždavinius; kaip individualių žinių vadyba įtakoja Lietuvos įmones; kaip individualių žinių vadyba įtakoja įmonės konkurencingumą; kaip šių įmonių darbuotojai vertina individualių žinių vadybos galimą naudą organizacijos konkurencingumui, kokiais būdais organizacijos įgyvendina individualia žinių vadybą. Taip pat tyrime siekiama išsiaiškinti, kaip ir kokiais būdais įvairių organizacijų darbuotojai organizuoja savo darbą, kokie jiems kyla sunkumai, kokius sprendimus jie naudoji ir panašiai.

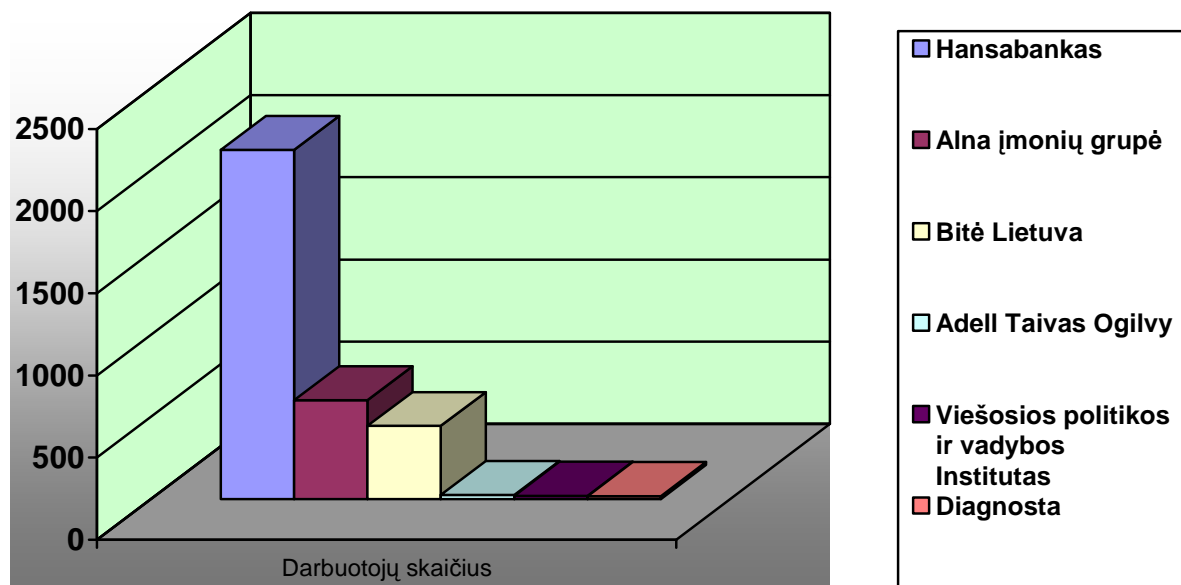
Tyrimui buvo atrinktos įmonės vadovaujantis keliais kriterijais. Visų pirma, įmonė turėjo būti apibudinama kaip savo srities lyderė arba viena iš lyderiaujančių, tam kad atspindėti jų, kaip konkurencingumo kovoje laiminčiųjų, poziciją. Taip pat būti atvira naujovėms, propaguoti vakarietišką vadovavimo stilių, šis reikalavimas keltas tam, kad didžiausia tikimybė, kad tokioje įmonėje yra vystoma individualių žinių vadyba. Pasirinkta apklausti ekspertus, kadangi norėta įsigilinti į didelių, vidutinių ir smulkių verslo struktūrų darbuotojų darbo organizavimo specifiką kokybiniu aspektu. Kokybinis metodas leido betarpiškai išanalizuoti problemas ir sąlygas joms atsirasti. Šiame tyrime remiamasi ekspertų nuomone todėl, kad ji yra vertingesnė dėl gilesnio problemos išsiaiškavimo ir problemos pažinimo.

Pasirinktos šios kompanijos:

- reklamos agentūra – Adell Taivas Ogilvy, apklausta – projektų vadovė;
- tarptautinis bankas – Hansabankas, apklaustas – privačių klientų vadybininkas;
- Viešosios politikos ir vadybos Institutas, apklaustas – projektų vadovas;
- Bayer Helth Care atstovų Lietuvoje, firma Diagnosta, apklaustas – specialistas;
- Bitė Lietuva, apklasuta – personalo skyriaus atstovė;
- Į klausimus taip pat atsakė ir Informacinių technologijų Baltijos valstybių rinkos lyderės Alna įmonių grupės personalo skyriaus atstovė.

Pasirinktos kompanijos ir jų veiklos sritys gana skirtingos. Rinktaisi skirtingos kompanijos todėl, kad būtų galima apžvelgti įvairesnes darbo sritis, ir susidaryti bendresnę nuomonę apie individualių žinių vadybos padėtį.

Atrinktos organizacijos. Kaip matome, iš atrinktų įmonių darbuotojų skaičiaus diagramos, buvo atrinktos ir didelės įmonės, ir vidutinės, ir smulkios. Daugiausiai darbuotojų turi Hansabanko grupė virš 2000 darbuotojų, Alnos grupė apie 600, o Bitė Lietuva apie 440 darbuotojų. Tuo tarpu likusios trys įmonės turi ne daugiau 30 darbuotojų.



1 diagrama. Apklaustų kompanijų dydis pagal darbuotojų skaičių.

Tyrimas buvo atliekamas užduodant visiems vienodus pagrindinius klausimus [12 priedas], o vėliau besigilinant į kiekvieno apklausiamąjį darbą buvo papildomai klausiama smulkiau, konkretesnių dalykų, susijusių tik su apklausos dalyvio atstovaujama įmone. Vidutinis interviu truko apie 30 minučių.

Klausimynas. Klausimai buvo formuluojami taip, kad pašnekovas, permąstydamas savo darbo aplinką, specifinius dalykus, atrinktų jam labiausiai kliūnančius elementus. Buvo siekiama, kad pašnekovas išryškintų labiausiai aktualius darbo tobulinimo aspektus, pažymėtų darbo organizavimo trūkumus, neleidžiančius atlikti darbo efektyviai. Detaliau aktualius klausimus apžvelgsiu sekančiame skyriuje.

Ne į visus klausimus atsakė Ainos įmonių grupės atstovė, todėl ne visuose pateiktuose diagramose bus rodoma šios atstovės nuomonė.

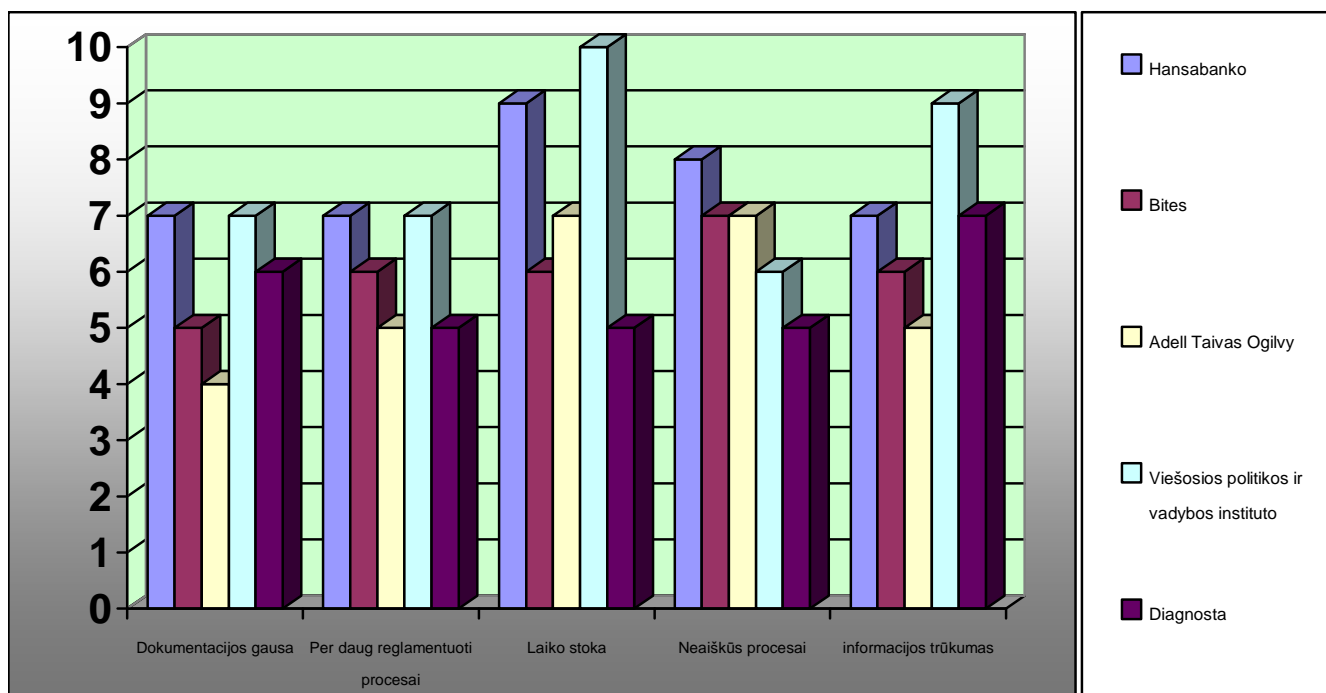
Kadangi ir darbo tema, ir apklausa orientuota į individą, todėl svarbu nupiešti pašnekovo sociologinį portretą. Apklausos dalyvių amžius nuo 23 iki 38 metų vyrai ir moterys, įgiję aukštąjį išsilavinimą, užimantys vidutinio ir žemesniojo lygio vadovų pareigas, gaunantys didesnes nei vidutinės mėnesines pajamas, gyvenantys ir dirbantys Vilniuje.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

Individualių žinių vadybos poreikį organizacijai gali atskleisti kokybinis interviu su lyderiaujančių savo srityje organizacijų vidutinio lygio vadybininkais, specialistais, projektų vadovais, kadangi ši įmonės struktūros grandis geriausiai gali atspindėti įmonės darbuotojų problemas ir trūkumus. Kasdieną atlikdami įvairias užduotis, šie darbuotojai susiduria su įvairiais iššūkiais: ieškant informacijos, apdorojant ją, planuojant savo laiką, tvarkant įvairią informaciją susijusią su klientais ir panašiai.

Pašnekovai iš anksto nebuvo informuoti, kokia tema bus jų klausinėjama, kokia tema yra rašomas darbas. Tai buvo daroma tikslingai, kadangi išankstinis nusiteikimas ir apmąstymai būtų iškreipę atsakymus. Pirmiausia pašnekovų buvo klausama, kaip jie jaučiasi darbe, ar emociškai komfortabiliai, kaip jie susitvarko su užduodamu darbu, taip pat, kas darbo procese labiausiai patinka ir nepatinka. Šiais bendrais klausimais buvo siekiama nustatyti apklausos dalyvio požiūrį į jo darbą. Visi atsakė panašiai – daugumai jų darbai patinka, tarp kolegų visi jaučiasi gerai, banko darbuotojas ir Viešosios politikos ir vadybos Institutas (toliau – Institutas) projektų vadovas pasiskundė, jog jų darbo krūvis labai įtemptas, kiek mažiau įtempta reklamos agentūros projektų vadovės darbotvarkė, - „mano darbotvarkė labai „banguojanti“, tai yra begalo daug darbo, tai darbą baigiu ankščiau laiko“⁶⁴. Bitė Lietuva kompanijos atstovė dažnai susiduria su procesais, kurie nėra labai aiškūs, todėl tenka naudotis kolegų pagalba, pažymi pašnekovė. Sekančioje diagramoje neatsispindi Alnos įmonių grupės darbuotojo nuomonė, kadangi atstovė atsakė tik į išplėstinius klausimus.

64 Gustė Pociūtė. Interviu su autoriumi. 2006-05-15, Vilnius.



2 diagrama. Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria apklaustų kompanijų atstovai.

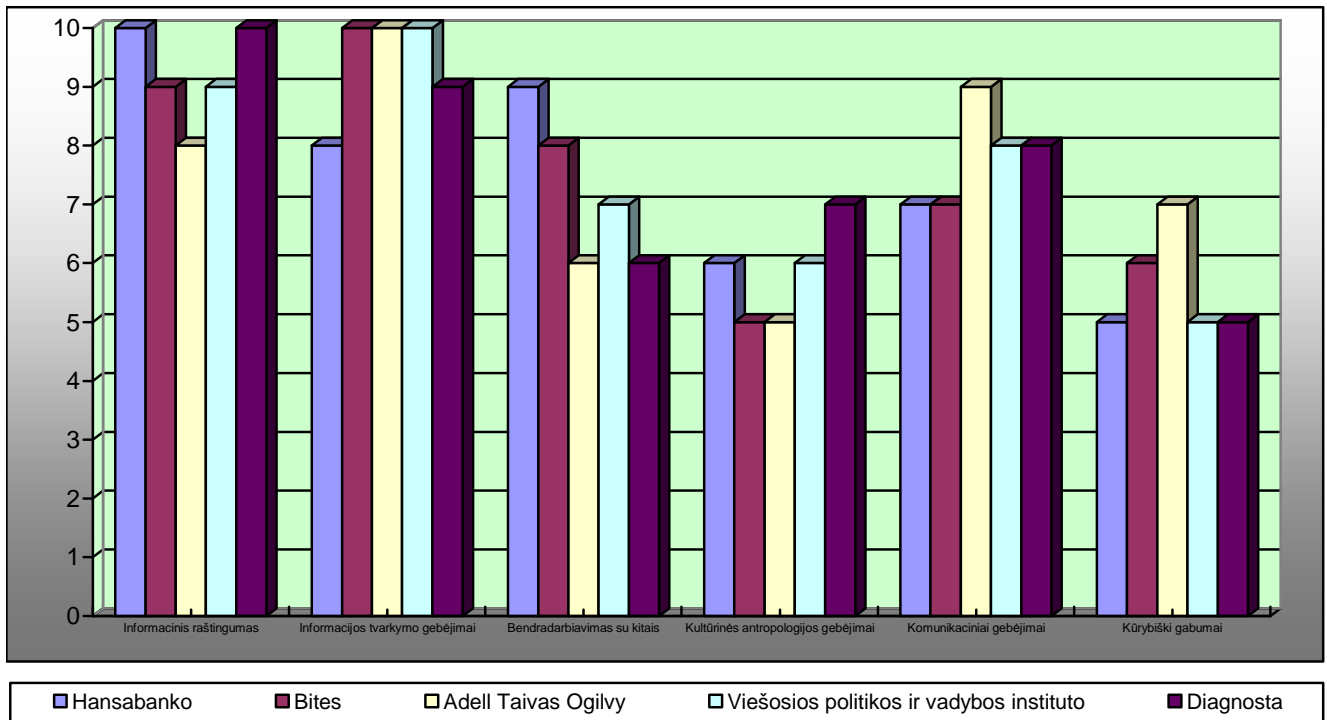
Šioje diagramoje atsispindi pašnekovų išreikštos nuomonės apie darbo aplinką jų organizacijose. Buvo paprašyta įvertinti pagrindines kylančias problemas balais, kur 10 – labai daug rūpesčių kelianti problema, 0 – visai nekelia rūpesčių. Iš atsakymo variantų įvertinimo matome, jog Banko ir Instituto darbuotojai buvo labiausiai apkrauti darbu, jie labiausiai skundėsi laiko stoka dokumentacijos gausa. Viešosios politikos ir vadybos instituto projektų vadovas taip pat didelį susirūpinimą išreiškė dėl informacijos stokos, – „kartais labai sunku rasti specifinės informacijos, dažniausiai jos ieškau Internete – Google pagalba“.⁶⁵ Tuo tarpu bendrai žvelgiant į rezultatus, daugiausia problemų kelia laiko stoka, informacijos trūkumas bei neaiškių procesų egzistavimas. Kad suprasti, kas lemia laiko stoką, turime žvelgti giliau į didžiausias problemas. Paklausus, ar darbe dažnai atsiranda nenumatytų aplinkybių, trukdančių jūsų darbui, Banko ir Instituto darbuotojai tai paneigė. Todėl prieiname prie išvados, jog tai neefektyvus darbų planavimo ir informacijos stokos padarinys.

Interviu su organizacijų atstovais analizė parodė, jog didžiausi darbo organizavimo trukdžiai sudaro neveiksnius ir nenaudingos informacijos perteklius. Taip pat neracionalus informacijos sisteminimas ir katalogizavimas. Aiškių procesų, leidžiančių gauti konsultaciją nebuvimas,

⁶⁵ Simonas Gaušas. Interviu su autoriumi. 2006-05-16, Vilnius.

apsunkina ne vieno vadybininko darbą, jį žymiai sulėtina. Pašnekovai pabrėžė, kad yra jaučiamas ryškus trūkumas kompetentingų vidinių įmonės ekspertų galinčių konsultuoti kylančiais klausimais.

Apklausoje metu buvo klausiama, kokie asmeniniai gebėjimai iš išvardintų labiausiai padeda darbe.



3 diagrama. Pagrindinės individualių žinių vadybos asmeninės priemonės reikalingos darbe.

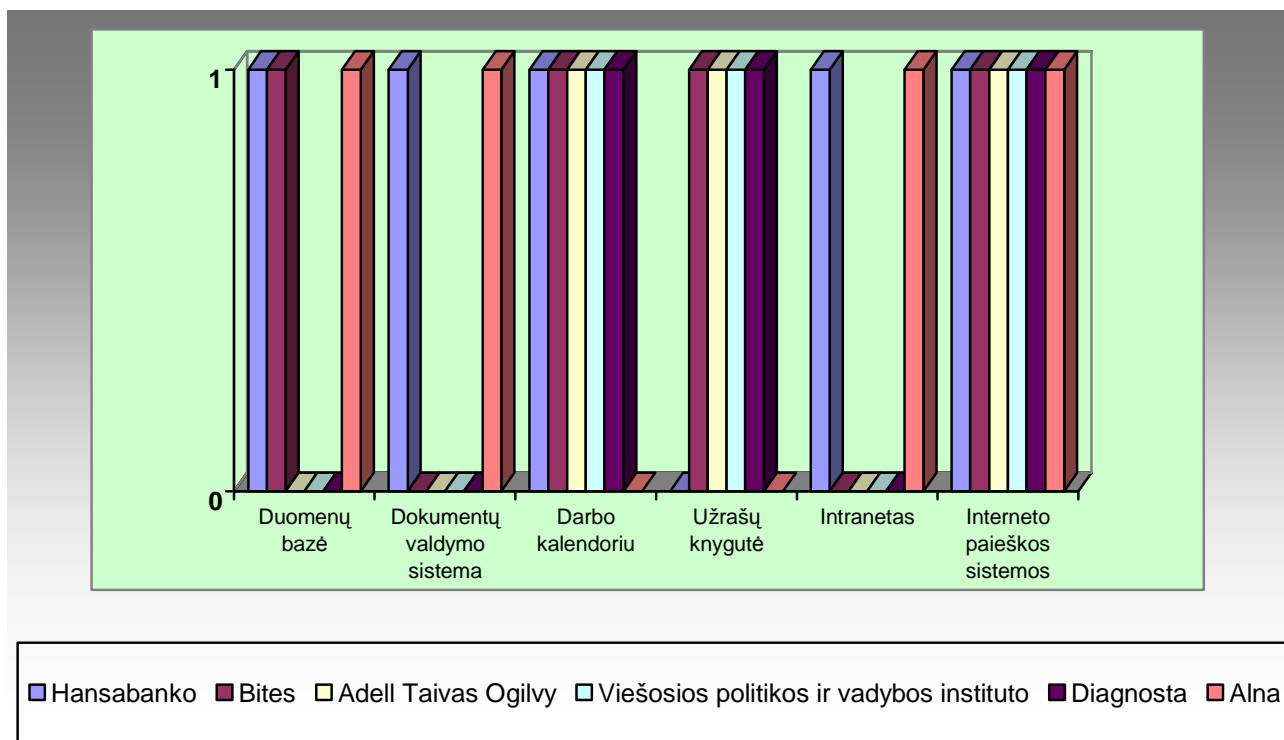
Šis klausimas buvo užduotas tam, kad išsiaiškinti kokiems gebėjimams darbuotojai daugiausia skiria dėmesio, kokios asmeninės savybės padeda jiems atlikti pavestas pareigas. Atsakymo variantai buvo tokie: a) Informacinis raštingumas; b) Informacijos tvarkymo gebėjimai; c) Bendradarbiavimas su kitais; d) Kultūrinės antropologijos gebėjimai; e) Komunikaciniai gebėjimai; f) Kūrybiški gabumai. Iš atsakymų diagramos matome, kad svarbiausia pašnekovams buvo gebėjimai surasti informaciją, ją mokėti apdoroti ir tvarkyti. Kultūrinės antropologijos gebėjimai, padedantys bendraujant su klientais, partneriais, darant įvairius tyrimus ir studijas, buvo mažiausiai įvertinti. Tai lėmė darbo specifika. Apklausoje dalyvių paklaustus, kokie bruožai labiausiai praverčia atliekant savo kasdieninį darbą, daugelis išskyrė informacijos tvarkymo, kruopštumo įgūdžius. Ši savybė daugeliui padeda planuoti ir sėkmingai vykdyti darbus. Reklamos agentūros atstovė išskyrė

kūrybiškumą, kaip vieną svarbiausių aspektų atliekant projektinę veiklą. Visi apklaustieji paminėjo itin svarbų gebėjimą rasti informaciją. Sugebėjimą rasti reikiamą informaciją pašnekovai vertino kaip gyvybiškai jų darbui reikalingą gebėjimą.

Komunikacija. Hansabankas vadybininkas į užduotą klausimą apie organizacijos komunikacijos tinklus ir procesus juose, pažymėjo jog bankas turi savo vidinį tinklą ir duomenų bazę [Hansabankas naudojami taip pat ir Doclogix palaugomis – autoriaus pastaba]. Šiomis priemonėmis vadybininkai ir kiti darbuotojai naudojami norėdami sužinoti tam tikrą informaciją apie dominančią bankinę operaciją ar instrukciją, reikalingą atlikti specialioms užduotims. Tačiau pašnekovas pasiskundė, jog sistema nėra labai patogi naudoti, darbuotojai nebuvo apmokyti ja dirbti, tai sąlygoja kai kurių procesų, susijusių su tiesioginiu vadybininko darbu trukdžius, darbai užsitęsia, pailgėja klientų aptarnavimo laikas. „Reiktų kokio nors Desktopo programos [autoriaus pastaba – Darbastalio programa], kurią kiekvieną dieną atsidaręs vienoje vietoje rastum ir užduotis, ir padarytus darbus, ir daromų darbų stadijas, ir tolimesnius procesus, ir jų terminus ir pan.“⁶⁶ pabrėžia pašnekovas. Visai kitokia situacija reklamos agentūroje. Čia akcentuojama kūrybinė darbo pusė, todėl iš viso nėra sudarinėjamos duomenų bazės, išskyrus klientų sąrašą. Informacijos gavimo ar konsultavimosi klausimai čia paremti struktūriniu – hierarchiniu principu, kadangi projektų direktoriams pavaldūs projektų vadovai, kurie, prireikus, su jais ir konsultuojasi. Iškilus sudėtingesniems ar įmonės politiką liečiantiems klausimams, patarimo projektų direktoriai klausia ir tariasi tarpusavyje arba su įmonės direktoriumi. Įmonės viduje vyksta betarpiškas bendravimas, personalas jaučiasi komandos dalimi.

Į klausimą, kokiomis technologinėmis ar programinėmis priemonėmis naudojatės organizuodami savo darbą, pašnekovų atsakymai pasiskirstė sekančiai. Atsakymo variantai du: 1 – reiškia naudojami, 0 – nesinaudoja.

⁶⁶ Evaldas Kavaliauskas, interviu su autoriumi, Vilnius, 2006-05-15



4 diagrama. Technologinės ir programinės priemonės naudojamos pašnekovų organizuojant darbą.

Visi be išimties naudojami Internetu ir paieškos sistemomis jame, be šios priemonės jau nebegalime apsieiti. Mažiausiai pašnekovų darbo metu naudojami Dokumentų valdymo sistemomis ir vidiniu tinklu – intranetu. Tai sąlygoja priemonės išskirtinumas ir specifinis poreikis jai. Darbo kalendoriumi ir užrašais naudojasi taip pat daug darbuotojų, „tai pats patogiausias ir greičiausias būdas užsirašyti ir redaguoti informaciją“⁶⁷, teigia Diagnostos specialistas. Instituto darbuotojo paklausus, kokios priemonės jam leistų efektyviau dirbti atsakė, jog labiausiai jo darbe gelbėtų informacinė sistema, kurioje būtų lengva rasti reikiamo turinio medžiagą, kadangi jo darbo kokybė kenčia dėl užtęsto informacijos paieškos laiko.

Darbo planavimas. Kompanijos savo darbuotojams dažniausiai dėl laiko stokos ar dėl nesusimastymo apie tai nepasiūlo jokių priemonių darbo planavimui ar efektyvumui didinti. Darbuotojai patys nesusimasto, kaip galėtų palengvinti savo darbą protingai jį tvarkydami. Bayer Helth Care atstovaujantis Diagnostos specialistas darbus planuoja namuose. Jis neturi biuro, todėl visa komunikavimo su kolegomis ir ekspertais sistema paremta interneto ir judriuoju ryšiais. Kadangi jo darbo specifika susijusi su daugeliu aptarnavimo punktų, jam darbo planavimas yra ypatingai svarbus momentas. Nuo to priklauso jo visos dienos, savaitės ar net mėnesio darbų eiga ir

67 Evaldas Pacauskas. Interviu su autoriumi. 2006-05-15, Vilnius.

maršrutai. Tačiau vadovybė nesiima jokių veiksmų palengvinti ir patobulinti šią darbo proceso vietą, nors tai ir padėtų sutaupyti nemažai lėšų, optimizuotų darbuotojo užimtumą.

Šioje analizėje taip pat siekėme nustatyti darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad kvalifikuotai pritaikyti individualios žinių vadybos principai pagerina darbo rezultatų kokybę ir operacijų atlikimo greitį (H2). Šią prielaidą patvirtina Alna įmonių grupės personalo skyriaus atstovės išsakyta korporatyvinė nuomonė, jog šios grupės darbuotojai yra skatinami naudotis individualių žinių vadybos priemonėmis, taip optimizuojant žmonių darbo kokybę ir operacijų atlikimo greitį. Tai rodo ir vienos iš Alna grupės įmonių Doclogix [minėta 2.2.1. skyrelyje – autoriaus pastaba] kuriamų produktų, integruota dokumentų valdymo sistema. „Doclogix yra išbaigtas programinės įrangos sprendimas, skirtas informacijos ir darbo procesų valdymui, geriausiai tinkantis vidutinėms ir didelėms organizacijoms. Kiekvienam darbuotojui Doclogix suteikia saugias, atsekamas, individualizuotas priemones, reikalingas esminės informacijos ir darbo procesų valdymui. Organizacijos lygmenyje Doclogix sklandžiai sujungia visus dokumentus, faksus, elektroninį paštą, užduotis, adresatus ir procedūras į nuoseklią darbo logiką”⁶⁸.

Tai vienas geriausiai žinomų Lietuviškų produktų, skirtas Individualių žinių vadybai. Išanalizavus Doclogix klientų įsidedusių šia sistemą atsiliepimus, pastebėtos kelios bendros teigiamos tendencijos. Viena iš jų - tai sutrumpėjęs informacijos dokumentuose paieškos laikas. „Įdiegus sistemą laikas, skirtas darbui su dokumentais, sutrumpėjo iki 50-70%. <...> Anksčiau, kuomet visi dokumentai būdavo laikomi skirtinguose segtuvuose, be galo daug laiko būdavo sugaištama, kuomet reikdavo susirasti reikiamą dokumentą. Dabar tereikia įvesti raktinį žodį į Doclogix, ir sutartis yra surandama momentaliai“ – teigia Rolandas Baškys, RST pirkimų ir logistikos vadovas”⁶⁹. Kita teigiama tendencija - tai spartesnis sprendimų priėmimo greitis. RSS tipo programos pritaikytos asmeniniams poreikiams leidžia vartotojams išsivaduoti nuo poreikio nuolat peržiūrėti informaciją ieškant naujų pakeitimų. Nauja sistema vartotojus informuoja apie naujas ar užsitęsusias užduotis ar naujus dokumentus ir tai leidžia darbuotojams sutelkti dėmesį į sprendimų priėmimą, o ne į informacijos, skirtos pagrįsti sprendimą, paiešką.

Nagrinėjant pašnekovų atsakymus ryškiausiai pastebima vyraujanti tendencija, jog įmonių vadovai nepakankamai skiria dėmesio darbuotojų kasdienos darbo problemoms spręsti. Hansabanko privačių klientų vadybininkas pažymi, jog atėjus naujam darbuotojui, jis tik supažindinamas su tam

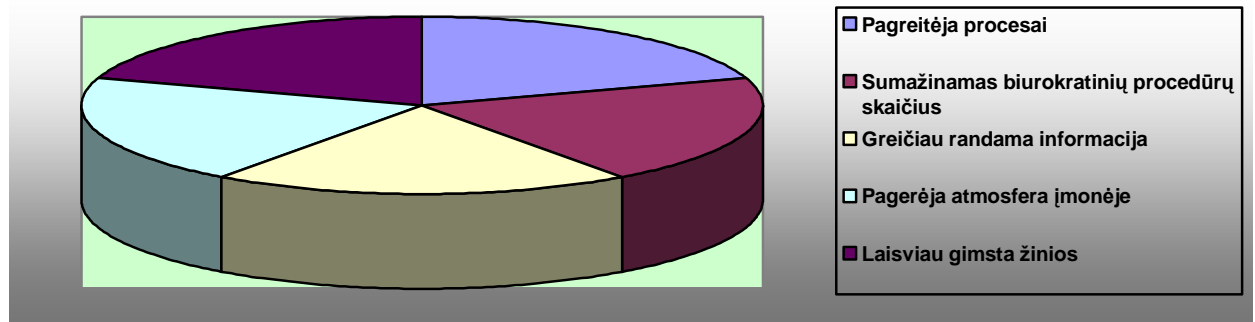
68 Doclogix „Doclogix“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.doclogix.lt/index.php?mid=50&lang=lt>>

69 Ten pat.

tikromis procedūromis, tačiau nėra jokios standartizuoto apmokymo kurso, padedančio suprasti ir susiorientuoti darbuose, organizuojami tik profesinio pobūdžio seminarai. Diagnostos specialistas prisimena, kad jam atėjus dirbti į įmonę, jis pats turėjo pats susidaryti darbo sistemą, išsiaiškinti visiems senbuviam įprastus procesus, komunikacinius kanalus. Tai, žinoma, užtesė darbuotojo „įėjimo“ į darbuotojų komandą laiką ir, be jokios abejonės, turėjo įtakos darbo rezultatams. Žinoma, adaptacijos laikas visais atvejais egzistuoja, kadangi naujoje aplinkoje visada reikia laiko viską įsisavinti, tačiau teisingai įvedant žmogų jis gali žymiai sutrumpėti. Pašnekovas mano, jog pasirūpinus darbuotojo apmokymu ir įvedimu į įmonės ritmą, parodžius nusistovėjusių procedūrų eigą, naujam darbuotojui būtų žymiai lengviau. Šiai minčiai pritaria ir Viešosios politikos ir vadybos instituto projektų vadovas.

Apklauskos metu išryškėjo keletas trūkumų, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį. Apklaustieji specialistai išryškino vieną didžiausią problemą. Darbdaviai dažniausiai iš savo darbuotojų siekia maksimalių rezultatų, tačiau nesirūpina, kaip jie tai turėtų padaryti. Susidaro išpūdis, jog vadovai „nuleidžia“ užduotis, terminus ir sprendimus darbuotojams, kurie turi juos vykdyti kaip išmano. Akivaizdu, jog struktūruota informacijos valdymo sistema teiktų daugiau privalumų, jei būtų integruota visa reikiama darbui informacija, tikslai ir uždaviniai būtų suderinti.

Neišskiriant kitų analizuotų įmonių konkurencinių privalumų, kuriais šios organizacijos pasiekė lyderiaujančių pozicijų savo srityse, ir žvelgianti į IŽV pritaikytų principų naudą organizacijai, galime teigti jog Individualių žinių vadybos suteikiamas konkurencinis pranašumas yra ganėtinai ryškus. Pranašumo įgijimo kaina yra palyginti nedidelė. Apklausti darbuotojai individualių žinių vadybos priemonės vertina labai palankiai, kadangi tai įtakoja tiesioginį jų darbą, palengvina įvairias automatizmo reikalaujančias operacijas.



5 diagrama. IŽV teikiamo konkurencinio pranašumo elementai.

Šioje diagramoje pateikiami ryškiausi konkurencinio pranašumo elementai kurie suteikia įmonei potencijos vystytis. Jie išskirti kaip ryškiausi todėl, kad greičiausiai pajuntami ir teikiantys realią naudą iškart.

Kiekvienoje apklaustoje kompanijoje yra pastebimi individualių žinių vadybos elementai. Tačiau visos IŽ Vadybos apimančios sistemos šiose įmonėse kol kas nėra. Tyrimo išvados rodo jog dažnai organizacijose nepakankamai skiriama dėmesio atskiriems individams, jų gebėjimams. Prieita išvada jog atsakingai ir kvalifikuotai įdiegus individualios žinių vadybos priemones, organizacijos konkurenciniai gebėjimai sustiprėja, įmonės vidinė atmosfera pagerėja, informacijos srautai išlaisvėja. Aiškesnės ir patogesnės priemonės suteikia daugiau pasitenkinimo atliekant darbą, tai taip pat stiprina organizacijos kolektyvo darną, galiausiai visa tai sutelkia komandą darbui taip įgalindama konkurenciniam pranašumui. Šis tyrimas atskleidžia tiesiogines sąsajas tarp individualios žinių vadybos ir organizacinio konkurencingumo, parodo situaciją išskirtose Lietuvos įmonėse. Tarsi atsakydamas į anketoje pateiktą klausimą apie Individualių žinių vadybos reikšmę, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos patarėjas, Lietuvos humanitarinių ir socialinių mokslų plėtros strategijos darbo grupės vadovas Giedrius Viliūnas, teigia, „kad reikia daugiau investuoti į žinias ir mokėjimą jas naudoti“⁷⁰, daugiau reikia investuoti todėl, kad tai suteikia konkurencinį pranašumą ir skatina įmones vystyti ir augti.

⁷⁰ Anzelma Kumpytė, prof. Audronė Globienė, doc. dr. Giedrius Viliūnas. „Socialiniai ir humanitariniai tyrimai - Europos ateičiai“ straipsnis „Lietuvos Žiniuose“. 2006-03-03 [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-05]. Prieiga per internetą: < <http://www.tpa.lt/Publikacijos/2006-03-03.pdf> >

IŠVADOS

1. Individualių žinių vadyba tai Žinių vadybos sudedamoji dalis nukreipta į individo veiklos efektyvumo didinimą. Darbe nagrinėjamos mokslinės literatūros analizės apžvalga atskleidė teorijos skleidimosi ribas, apibrėžė santykį su žinių vadybos teorija. Literatūros analizėje, pastebimai išskiriami individualios žinių vadybos įrankių vaidmuo organizacijos kokybiško darbo užtikrinime. Iš esmės atskleidžiami IŽV organizaciniai procesai, kurie siekia sinergetiško kombinavimo tarp duomenų ir informacijos apdorojimo informacinėmis technologijomis galimybių, ir kūrybingų, ir inovatyvių žmonių galimybių.

2. Remiantis moksline literatūra, prieita išvada, kad Individualių žinių vadyba tai konkurencingumo optimizavimo faktorius. Kadangi, individualių žinių vadyba suponuoja individualių ir asmeninių gebėjimų nenutrūkstamą mokymąsi ieškoti, adaptuoti, tvarkyti, panaudoti savas žinias asmeninei ir darbinei sėkmei pasiekti.

3. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir remiantis atlikto tyrimo rezultatais, buvo apibrėžti individualių žinių vadybos sampratą šiandieninės organizacinės veiklos efektyvumo tobulinimo aspektu. Individualios žinių vadybos teorija nukreipta į individo veiklos tobulinimą, todėl šios vadybos teorijos kūrėjai teigia, kad sudarius palankias sąlygas individui, bet kokiu atveju laimi kompanija. Žiūrint ne tik pragmatiniu požiūriu, organizacija tampa kas kart pranašesnė kai jos darbuotojai jaučiasi geriau, kai gali, jaustis laisvi ir neišnaudojami. Organizacija yra tokia socialinė struktūra kurioje svarbu kiekvienas individas atskirai ir visi kartu. Darbuotojas gali įtakoti organizacijos darbą, daryti jį efektyvesniu, tačiau organizacija kurioje nėra vieningos ir darnios sistemos užtikrinančios visų darbuotojų efektyvų darbą, tol organizacija negalės atiduoti visos turimos potencialios.

4. Individualios žinių vadybos įtaka organizacijos konkurencingumui tyrimas parodė, kad kiekvienoje apklaustoje kompanijoje yra pastebimi individualių žinių vadybos elementai. Tačiau konstruktyvesnių individualių žinių vadybos metodų integruotų į organizacijos valdymo sistemą, šiose įmonėse nėra daug. Tyrimo išvados rodo, kad dažnai organizacijose nepakankamai skiriama dėmesio atskiriems individams, jų gebėjimams. Prieita išvada jog atsakingai ir kvalifikuotai įdiegus individualios žinių vadybos priemones, organizacijos konkurenciniai gebėjimai sustiprėja, įmonės vidinė atmosfera pagerėja, informacijos srautai išlaisvėja. Aiškesnės ir patogesnės priemonės

suteikia daugiau pasitenkinimo atliekant darbą, tai taip pat stiprina organizacijos kolektyvo darną, galiausiai visa tai sutelkia komandą darbui, įgalindama įmonę konkurenciniam pranašumui.

5. Darbe aiškiai apibrėžti individualios žinių vadybos aspektai lemiantys organizacijos konkurencinį pranašumą, taip pat išsiaiškinta individualios žinių vadybos įtaką organizacijos konkurencingumui. Atlikus mokslinės literatūros ir kokybinio tyrimo analizę tiriamojo darbo hipotezė H1 (Individuali žinių vadyba pagrįstai laikoma konkurencinio pranašumo faktoriumi) pasitvirtino. Hipoteze H2 (Kvalifikuotai pritaikyti individualios žinių vadybos principai, pagerins darbo rezultatų kokybę, pagreitins darbo operacijų atlikimo greitį) atlikus mokslinės literatūros studiją, bei individualių žinių vadybos įtakos organizacijų konkurencingumui tyrimą taip pat pasitvirtino.

LITERATŪRA:

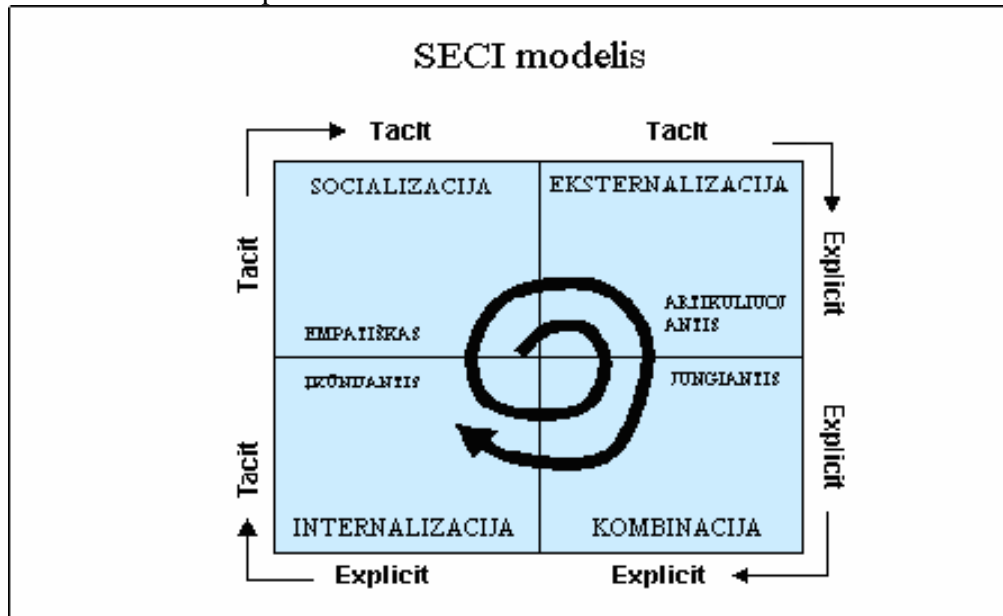
- 1) Ackoff Russell. „Russell Ackoff’s view“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/DIKW>>;
- 2) Baltic Amadeus [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.baltic-amadeus.lt/index2.php3?open=3&child=31&k=lt>>;
- 3) Barth Steve. “Power of One”. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006-04-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=615>>;
- 4) Barth Steve. „Personal toolkit: A framework for personal knowledge management tools“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9416>>;
- 5) Barth Steve . „The evolution of desktop search — Good news for the knowledge worker“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9608>>;
- 6) Bellinger Gene. „Knowledge Management—Emerging Perspectives”. [Interaktyvus][Žiūrėta 2006-03-05]. Prieiga internetu: <<http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>>;
- 7) Bennis Warren „Team building“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://modulor.com/teambild.asp>>;
- 8) Brint institute. "The wise see knowledge and action as one". [interaktyvus] [žiūrėta 2006 02 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/ym.html>>;
- 9) Brint institute. „Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines”. [Interaktyvus] [Žiūrėta 2006-02-27]. Prieiga internetu: <<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>>;
- 10) Brint institute. "The wise see knowledge and action as one". [interaktyvus] [žiūrėta 2006 02 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/ym.html>>;
- 11) Chun Wei Choo, Brian Detlor, Don Turnbull. „Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web” [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-13]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/Kluwer/KOOL.html>>;
- 12) Council of the European Union. 2715th Council meeting. Competitiveness (Internal market, Industry and research) [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-12]. <http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/intm/88786.pdf>;
- 13) Crown. „Conducting a knowledge audit What is a knowledge audit?” [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/audit_toolkit.asp>;
- 14) Doclogix [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.doclogix.lt/index.php?mid=146&lang=lt>>;
- 15) Dorsey Paul A.. „What is PKM?” [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.millikin.edu/webmaster/seminar/pkm.html>>;
- 16) Drucker Peter F. „The Effective Executive“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/peter-drucker>>;
- 17) Drucker Peter F.. „Managing Knowledge Means Managing Oneself” [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring2000/drucker.html#permissions>>;
- 18) Frand Jason ir Carol Hixon. „Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How?”. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>;
- 19) Gocha. „What is the knowledge management (KM)?”. [interaktyvus] [Žiūrėta 2006 02 24]. Prieiga per internetą: <http://www.sims.berkeley.edu:8000/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/about_km.html>;
- 20) Grey Denham. „Knowledge Mapping“. [Interaktyvus] [Žiūrėta 2006-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.smithweaversmith.com/knowledg2.htm>>;
- 21) Haggie Knox. „Choosing Your Knowledge Management Strategy“ [Interaktyvi] [Žiūrėta 2006-04-10] <<http://www.tlainc.com/articl51.htm>>;
- 22) Haggie Knox ir John Kingston „Choosing Your Knowledge Management Strategy” [interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlainc.com/articl51.htm>>;
- 23) Higgison Sandra „Your say: Personal knowledge management“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.7551F69D-2683-471C-A18C-C3365B30C312/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070-F1B1547FD29F/qx/display.htm>>;

- 24) Kumpytė Anzelma, prof. Audronė Globienė, doc. dr. Giedrius Viliūnas. „Socialiniai ir humanitariniai tyrimai - Europos ateičiai” straipsnis „Lietuvos Žiniose“. 2006-03-03 [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.tpa.lt/Publikacijos/2006-03-03.pdf>>;
- 25) KeKma-Audit [Interaktyvus]. [2006-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.kekma-audit.com/siteContents/main/kekaudit-roadmap.htm>>;
- 26) Krebs Valdis „Knowledge Networks Mapping and Measuring Knowledge Creation, Re-Use, and Flow“ [Interaktyvus]. [žiūrėta 2006-05-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.orgnet.com/IHRIM.html>>;
- 27) Nel H. „Conducting a knowledge audit” [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/audit_toolkit.asp>;
- 28) Nonaka ir Takeuchi. „SECI model“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html>;
- 29) Pollard Dave. „How to save the world“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://blogs.salon.com/0002007/2005/11/23.html#a1349>>;
- 30) Pollard Dave „Personal Knowledge Management (PKM)“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-02-23]. Prieiga per internetą: <<http://blogs.salon.com/0002007/2005/11/23.html#a1349>>;
- 31) Sidoli Jon. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=615>>;
- 32) Sintagma [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.sintagma.lt/sintagma/selectPage.do?docLocator=E8A37BC723F811D988E5746164617373&language=lt>>;
- 33) Skyrme David J. „Developing A Knowledge Strategy“ [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>>;
- 34) Skyrme David „Knowledge Management: The Next Steps“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/kmcons.htm>>;
- 35) Skyrme David. „Your say: Personal knowledge management“. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.7551F69D-2683-471C-A18C-C3365B30C312/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070-F1B1547FD29F/qx/display.htm>>;
- 36) prof. Snitka Valentinas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. Vilnius. 2005m. [pasakytų medžiaga]
- 37) Stewart Thomas A. “THE WEALTH OF KNOWLEDGE; Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization” – New York [2001] ISBN 0-385-50071-8 [76psl.]
- 38) Wikipedia Internetinė enciklopedija. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006-05-10]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_knowledge_management#PKM_Skills>.

PRIEDAI:

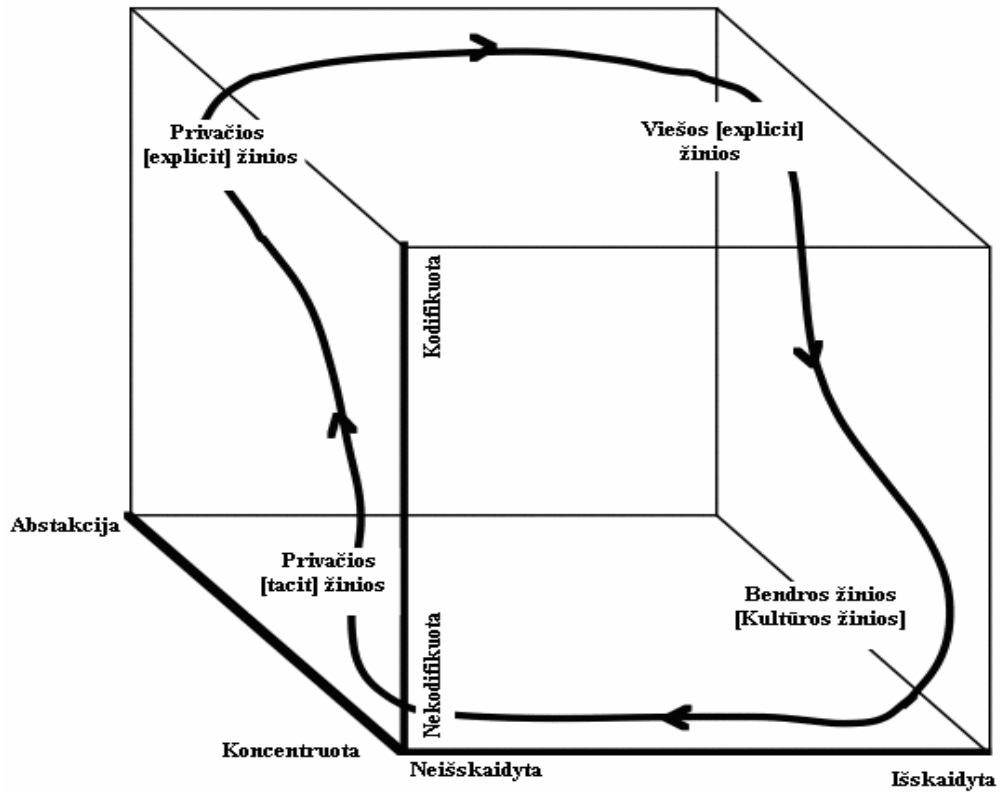
Priedas Nr. 1

1pav. SECI – Nonaka ir Takeuchi modelis



Priedas Nr. 2

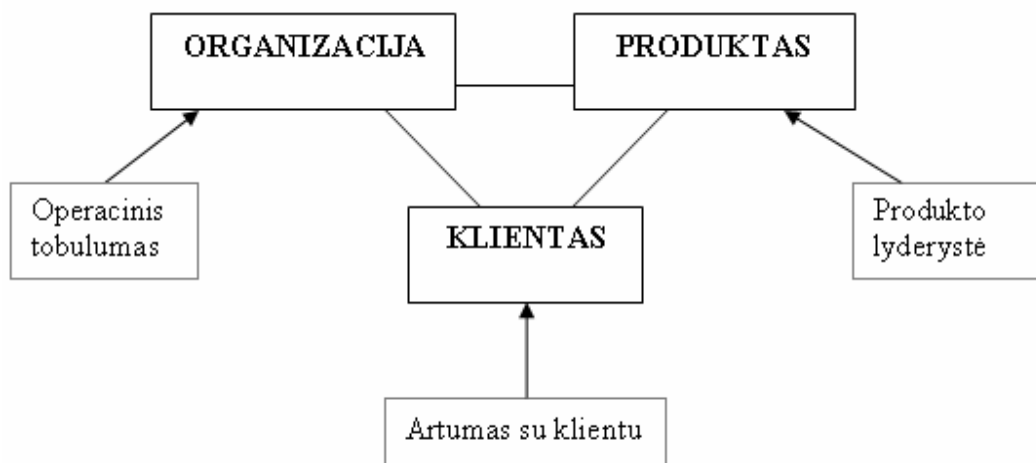
2pav. Boisot informacinės erdvės modelis



Žinių sklaida: Informacijos Erdvės Modelis

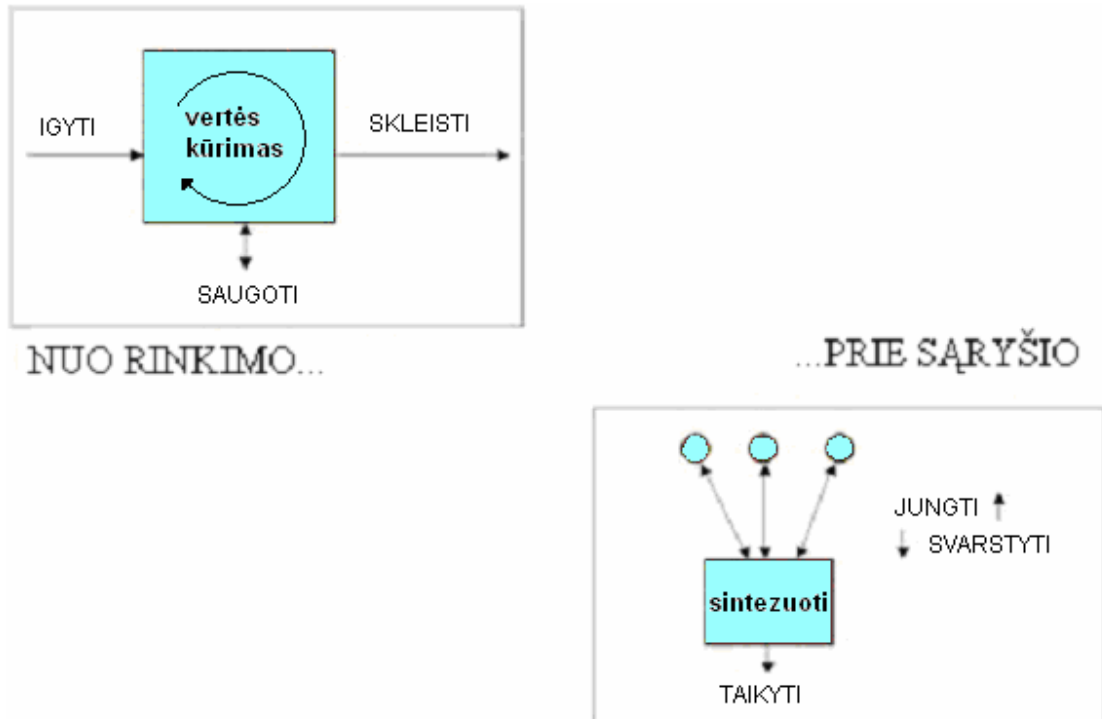
Priedas Nr. 3

1 schema. Vertės disciplinos zonos



Priedas Nr. 4

3pav. Žinių vadybos modelis ir Individualių žinių vadybos modelis



Priedas Nr.5

1 Lentelė. Šiuolaikinio darbo kolektyvo valdymo skirtumai; Grupė prieš Komandą

Charakteristika	Grupė	Komanda
Tikslai ir sprendimai	Priimami viršininko	Priimami kartu su viršininku
Užduotys	Pavedamos viršininko	Paskirstomos bendrai su viršininku
Komunikacija	Posėdyje pirmiausia tarp viršininko ir pavaldinių	Atvira tarp visų narių
Pavaldinio vaidmuo	Vykdyti užduotis	Komandos nariai inicijuoja veiksmus, teikia pasiūlymus, padeda planuoti.
Savybės	Lojalumas ir buvimas geru kariu	Pasitikėjimas, pagalba ir kūrybiškumas.
Informacijos dalinimasis	Informacija dalinamasi pasitelkus nuojautą, kas labiausiai patinka viršininkui	Visi dalinasi
Kritinė reakcija	Reta ir susirūpinimą kelianti	Reikalaujama nes svarbi tobulėjimui
Skirtumai ir konfliktai	Vengiami arba užglaistomi	Laukiami nes praturtina patirtį; Sprendžiami
Darbas	Kiekvienas darbuotojas atsako už savo darbą.	Komandos nariai jaučia atsakomybę vienas už kitą.
Tikslas	Viršininko pirminiai tikslai - padaryti darbą.	Komandos lyderis dirba tam kad gauti rezultatus ir vystyti komandos narius.

Priedas Nr. 6

2 Lentelė. Populiariausios programos skirtos individualiai žinių vadybai

KOMPANIJA - GAMINTOJA	PRODUKTAS
80-20 Software	80-20 Retriever
Ask Jeeves	Desktop Search
Copernic	Copernic Desktop Search
Microsoft	MSN Toolbar Suite
Google	Google Desktop Search
ISYS	ISYS:desktop
Wizetech Software	Archivarius 3000
Lycos	Hotbot Desktop Search
Management Information Technologies	Readware ConSearch
META	diskMETA

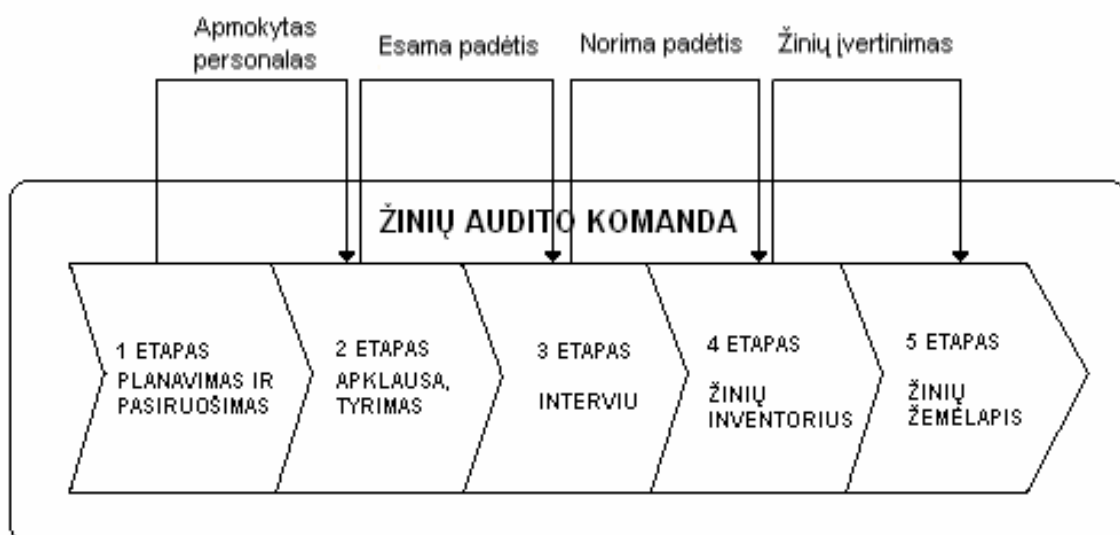
Priedas Nr. 7

3 Lentelė. Doclogix teikiami privalumai kiekvienai pramonės šakai.

Finansai	Komunalininkai	Valstybė	Gamyba	Paslaugos
Tinkamo informacijos saugumo išlaikymas	Greitas išorinių paklausimų apdorojimas	Formalių reikalavimų, keliamų elektroninių dokumentų valdymui, laikymasis	Pirkimo procesų automatizavimas ir analizė, užtikrinantys operacijų atsekamumą ir aiškumą.	Visos susijusios informacijos apie klientą ar tiekėją įvedimas, valdymas ir analizė
Greita paieška dideliuose informacijos kiekiuose, įskaitant skenuotus dokumentus	Didelių sutarčių kiekių ruošimas, derinimas ir išrinkimas	Dokumentų derinimo procedūros automatizavimas	Tinkamos pagalbos klientams organizavimas ir išlaikymas	Sutarties gyvavimo laikotarpio valdymo automatizavimas ir analizė
Pakeitimų dokumentuose fiksavimas	Nutolusių padalinių tinklo pralaidumas optimizuojamas, naudojant išskaidytąjį duomenų saugojimą	Kontroliuojančioms organizacijoms suteikiamas dokumentų valdymo procedūrų aiškumas	Greitesnis sprendimų priėmimas, kuris pasiekiamas užduočių skirstymu visoje įmonėje ir darbo eigos kontrole	Projektų dokumentacijos priežiūra ir veiksmingas pasidalinimas, projekto užduočių skirstymas, projekto dokumentų tvirtinimas, versijų kontrolė
Formalių ir daug dokumentų reikalaujančių procedūrų automatizavimas		Sklandus paruoštų dokumentų skelbimas visuomenei Internetu		
Informacijos apjungimas, ją centralizuojant ir užtikrinant jos galiojimą				

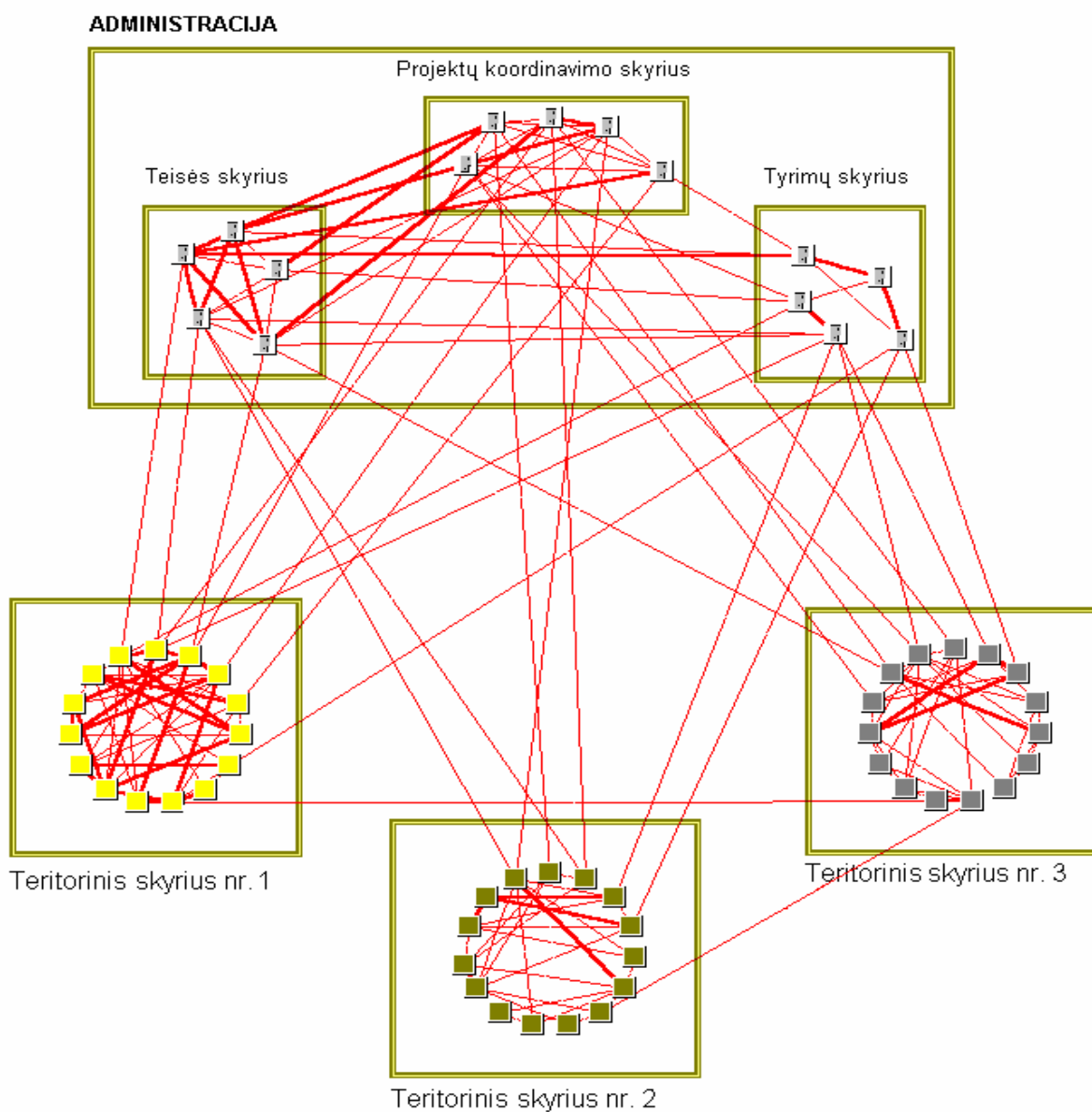
Priedas Nr. 8

4pav. Penki žinių audito etapai ir jų eiliškumas



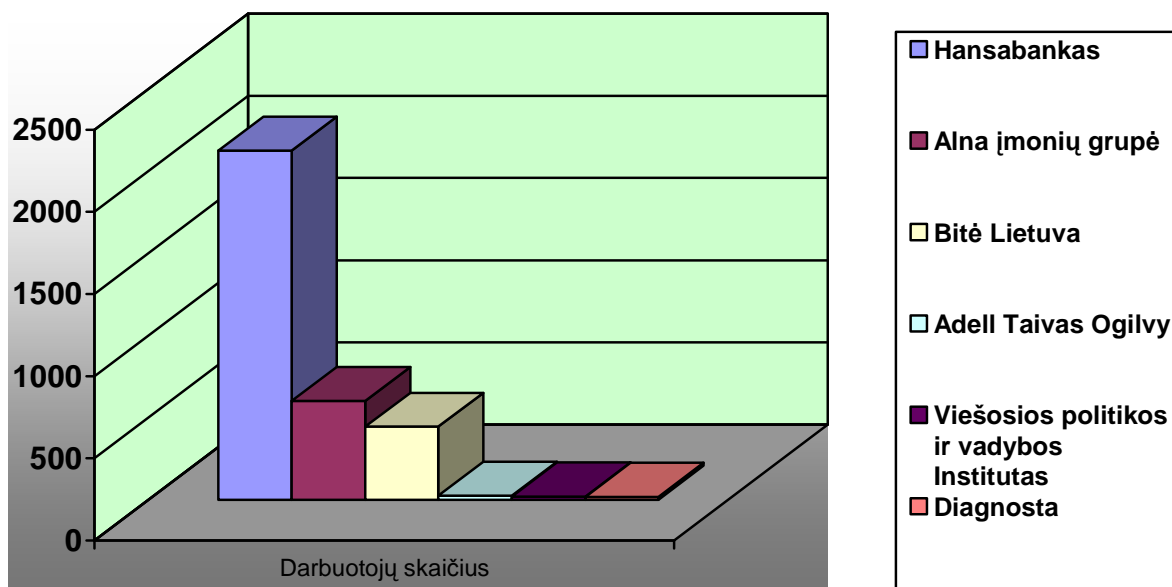
Priedas Nr. 9

5 pav. Žinių srautų žemėlapis



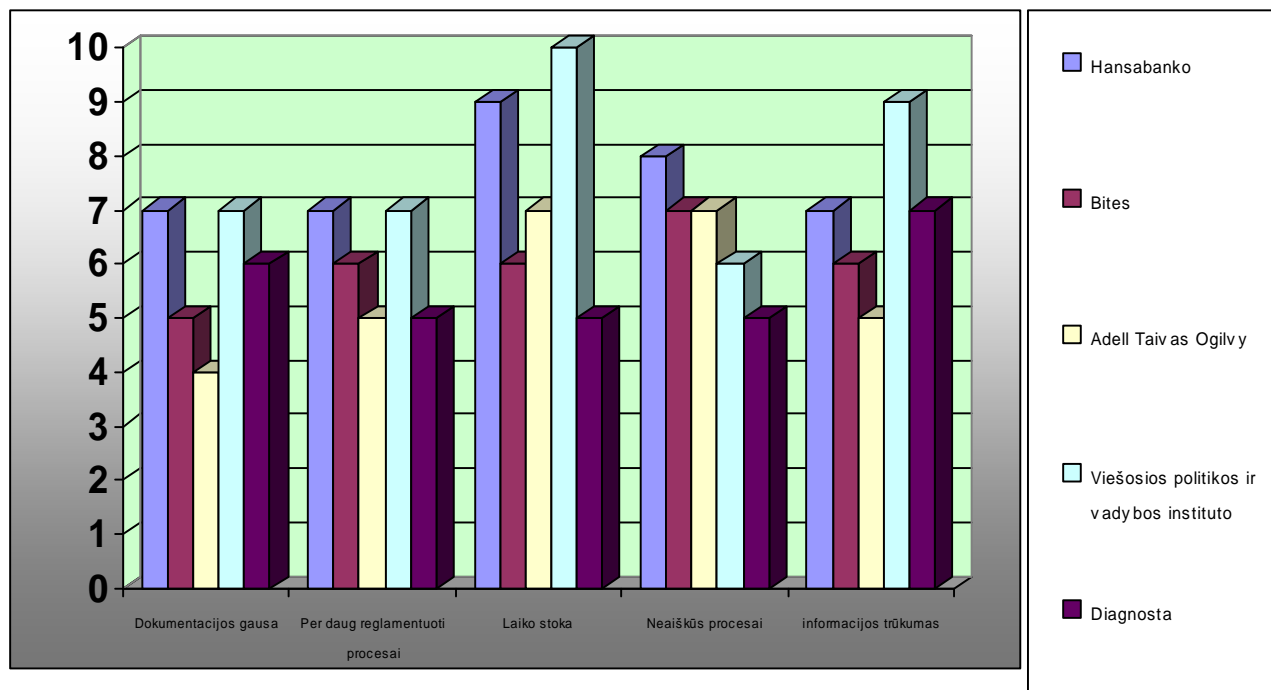
Priedas Nr. 10

1 diagrama. Apklaustų kompanijų dydis pagal darbuotojų skaičių.



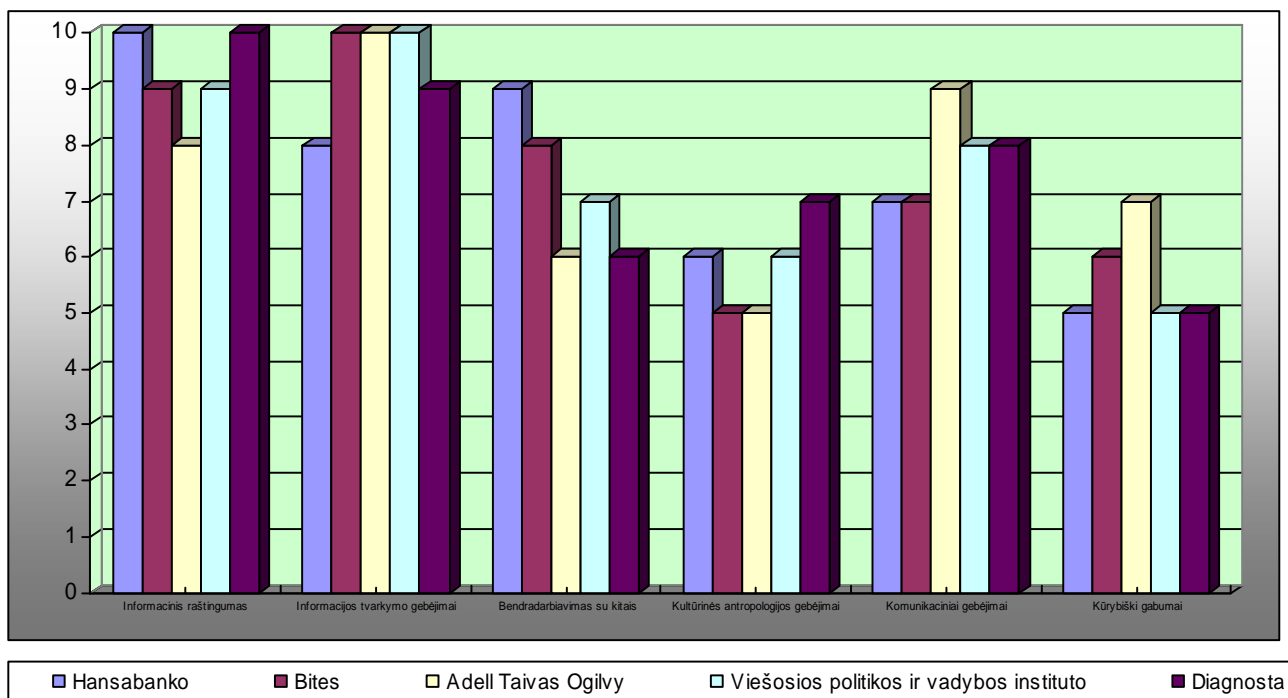
Priedas Nr. 11

2 diagrama. Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria apklaustų kompanijų atstovai.



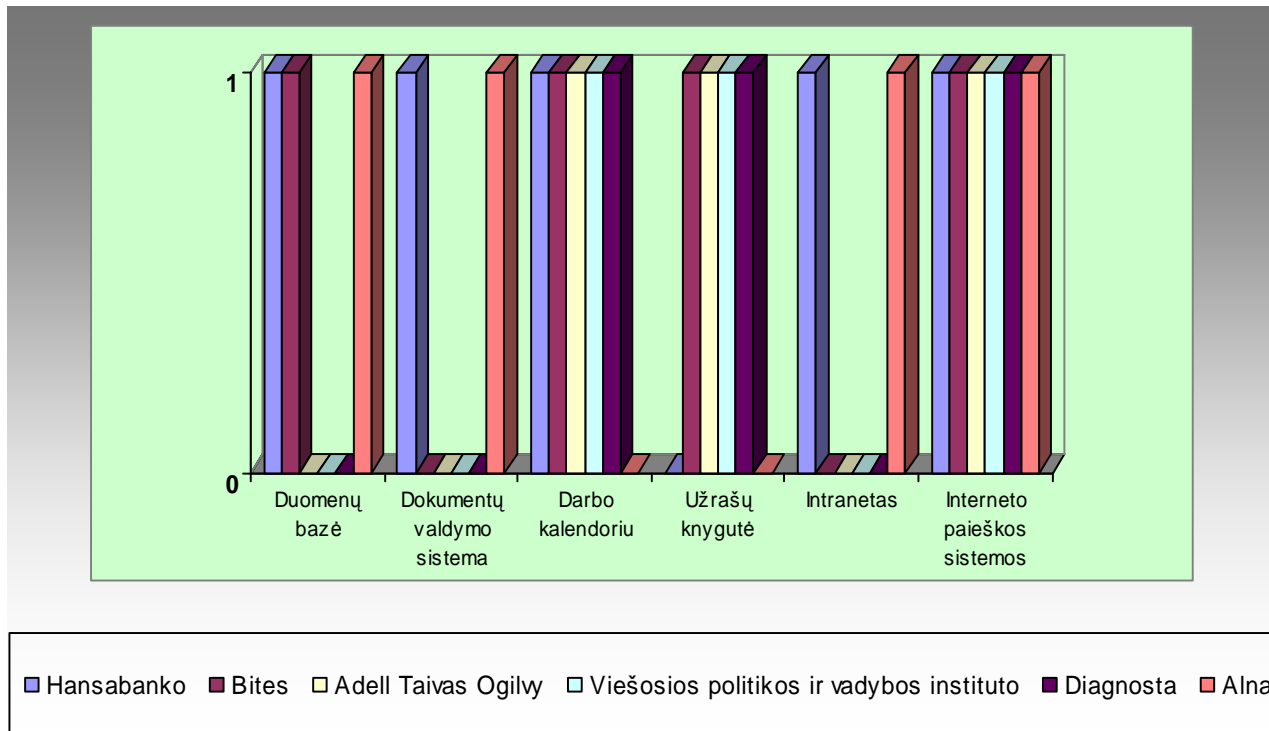
Priedas Nr. 12

3 diagrama. Pagrindinės individualių žinių vadybos asmeninės priemonės reikalingos darbe.



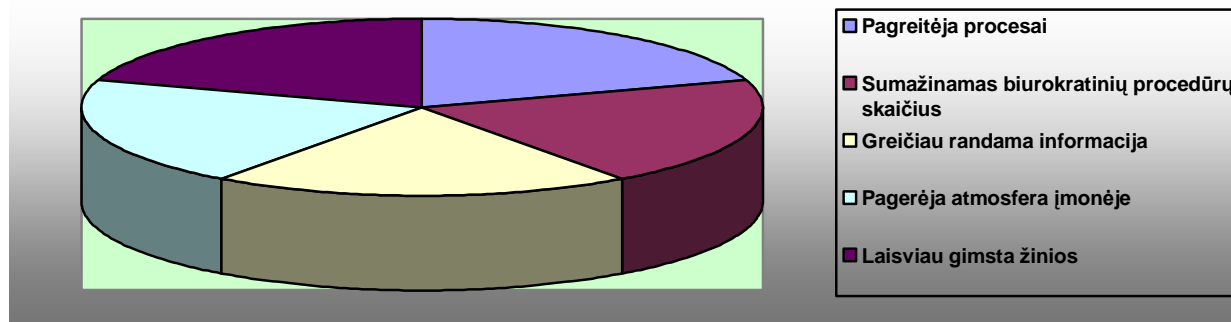
Priedas Nr. 13

4 diagrama. Technologinės ir programinės priemonės naudojamos pašnekovų organizuojant darbą.



Priedas Nr. 14

5 diagrama. IŽV teikiamo konkurencinio pranašumo elementai.



Priedas Nr. 15

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

INDIVIDUALIŲ ŽINIŲ VADYBOS ĮTAKOS ORGANIZACIJŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMAS

- Interviu tikslas** – išsiaiškinti:
1. Kaip sėkmingai dirbančios įmonės organizuoja personalo darbą?
 2. Kokia šiose įmonėse komunikavimo sistema? Jos privalumai, trūkumai?
 3. Kokie galimi problemų sprendimo būdai? Pasiūlymai.

I. Esama organizacijos emocinė aplinka ir IŽV situacija.

1. Kaip jaučiatės eidami į darbą?
2. Kaip apibudintumėte savo darbo intensyvumą? Ar jūsų darbo diena įtempta? Kaip manote, kodėl taip yra?
2. Kas labiausiai nepatinka jūsų įmonės darbo organizavime? (įvertinkite trūkumus balais; 10 – kelia labai daug rūpesčių, 0 – visai nekelia rūpesčių.)
 - a) dokumentacijos gausa; b) per daug reglamentuoti procesai; c) laiko stoka; d) neaiškūs procesai; e) informacijos trūkumas.
3. Kas labiausiai jums trukdo idealiai atlikti savo darbą, ar tai techninės priemonės? Ar asmeninės savybės?
4. Kokie kasdieniniai darbo organizavimo procesai jūsų manymų netobuli? kodėl?

II. Komunikacinė sistema.

1. Ar turite su kuo pasikonsultuoti ar paklausti, iškilus neaiškumams?
2. Kaip ir kokiomis priemonėmis organizuojate savo darbo laiką? Ar jums jo užtenka? Jei ne, tai kodėl?
3. Kokiomis techninėmis ar programinėmis priemonėmis organizuojate savo darbą? Ar jomis patenkintas?
4. Kokios asmeninės savybės padeda jums atlikti jūsų pareigas? (išdėliokite balus didžiausios svarbos principu. Vieno dydžio balas tik vienam bruožiui. labai padeda – 10, nepadeda – 0)
 - a) Informacinis raštingumas; b) Informacijos tvarkymo gebėjimai; c) bendradarbiavimas su kitais; d) kultūrinės antropologijos gebėjimai; e) komunikaciniai gebėjimai; f) kūrybiški gabumai.
5. Ar jūsų organizacija rūpinasi kaip jūs organizuojate savo darbą?
6. Ar jūsų įmonė turi vidinį komunikacinį tinklą, koks jis. Ar jis naudingas?
7. Ar jūsų įmonė turi duomenų bazę kurioje kaupiama jums reikalinga informacija, ar lengva ja naudotis, ar lengva prieiga?
8. Ar turite reglamentuotą informacijos gavimo iš kolegų ar kitų subjektų procesą?

III. Rekomendacijos.

1. Kaip manote, ar verta investuoti į personalo apmokymą darbo organizavimo klausimais?
2. Ar dažnai susiduriate su informacijos stoka? Kur jos ieškote? Kaip siūlytumėte tobulinti?
3. Kaip manote ką reiktu patobulinti jūsų organizacijos komunikaciniame procese, kad šis procesas vyktų efektyviau?