

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Erika Fridmanova,
Ryšių su visuomene studijų programos studentė

ŽINIŲ VADYBOS STRATEGIJOS KŪRIMAS: SEB VB GYVYBĖS DRAUDIMAS

MAGISTRO DARBAS

Vadovė doc. Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2007

<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
<u>Erika Fridmanova</u>	_____
	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)
<u>Žinių vadybos strategijos kūrimas: SEB VB gyvybės draudimas</u>	_____
	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)
<u>Developing a knowledge management strategy: SEB VB gyvybes draudimas</u>	_____
	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.	

	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.	

	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti	_____
	(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)
_____	_____
(data)	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas	

	(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu	_____
	(recenzento vardas, pavardė)
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau.	_____
	(data)

	(recenzento parašas)

Fridmanova, Erika

Fr-291 Žinių vadybos strategijos kūrimas: SEB VB gyvybės draudimas : magistro darbas / Erika Fridmanova ; mokslinė vadovė doc. Z. Atkočiūnienė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2007. – 100. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 77-81 (50 pavad.).

UDK 65.01:061

Žinių vadyba, žinių vadybos strategija, žinių vadybos sistema.

Magistro *darbo objektas* – žinių vadyba organizacijoje. *Darbo tikslas* – parengti žinių vadybos strategijos kūrimo planą bei sukurti žinių vadybos strategiją organizacijai. Pagrindiniai *darbo uždaviniai*: apibrėžti žinių ir žinių vadybos sampratas; aprašyti žinių vadybos vaidmenį kuriant organizacijos strategijas; pateikti žinių vadybos strategijų klasifikaciją; išanalizuoti žinių vadybos strategijos kūrimo etapus; parengti žinių vadybos strategijos kūrimo planą ir atlikti tyrimą, kuris leistų sukurti žinių vadybos strategiją.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės, faktinės medžiagos analizės, stebėjimo ir anketinės apklausos tyrimo *metodais*, prieita prie *išvados*, kad norint parengti tinkamą žinių vadybos strategiją, reikia naudotis iš anksto parengta metodika. Kadangi žinių vadyba neturi griežtų ribų bei nėra universalios strategijos, kuri tiktų kiekvienai įmonei, svarbu žinoti, kaip skirtingų sričių mokslininkai interpretuoja žinių vadybą. Norėdami sukurti žinių vadybos strategiją konkrečiai organizacijai, specialistai turi tiksliai žinoti, kaip žinių vadyba yra susijusi su kitais organizacijos procesais ir kokie yra pagrindiniai žinių vadybos diegimo etapai. Šiuo tikslu darbe yra rengiamas žinių vadybos strategijos kūrimo planas, kuris užtikrina visų žinių procesų analizę ir įvertinimą. Darbe yra atliekamas tyrimas, kurio metu yra patikrinama pasirinkta metodika bei sukuriama žinių vadybos strategija, suderinta su organizacijos tikslais bei darbuotojų pageidavimais. Teorinėje dalyje parengtas planas gali būti naudingas kuriant strategiją, tačiau jis nusako tik pagrindinius veiksmus, todėl konkrečiais atvejais turi būti koreguojamas.

Šis darbas *gali būti naudingas* organizacijų vadovams bei specialistams, rengiantiems žinių vadybos strategijas, kuriantiems žinių vadybos sistemas bei ruošiantiems jas diegti organizacijose, taip pat dėstytojams ir studentams, besidomintiems žinių vadyba.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE	8
1.1 Žinių ir žinių vadybos samprata	8
1.2 Žinių vadybos vaidmuo kuriant organizacijos strategijas	13
1.3 Žinių vadybos strategijos svarba	17
1.4 Žinių vadybos strategijų klasifikacija	18
1.4.1 Klasifikacija pagal žinias.	18
1.4.2 Klasifikacija pagal verslo procesus	20
1.4.3 Klasifikacija pagrįsta galutiniais rezultatais.....	20
1.4.4 Klasifikacija pagrįsta ryšiu tarp žinių ir galutinių rezultatų	21
1.4.5 Karl-Erik Sveiby klasifikacija pagrįsta nematerialiojo turto kategorijų išskyrimu	21
2. ŽINIŲ VADYBOS STRATEGIJOS KŪRIMAS	27
2.1 Esamos situacijos analizė	27
2.2 Žinių vadybos priemonių pasirinkimas	32
2.3 Žinių vadybos vietos nustatymas	41
2.4 Žinių vadybos komandos kūrimas.....	42
2.4 Biudžeto formavimas	43
2.5 Žinių vadybos sistemos įvertinimas	44
2.6 Žinių vadybos strategijos rengimas.....	48
3. TYRIMAS: ŽINIŲ VADYBOS STRATEGIJOS KŪRIMAS SEB VB GYVYBĖS DRAUDIME.....	50
3.1 Tyrimo rezultatų analizė.....	55
3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	62
3.3 Tyrimo išvados ir rekomendacijos	70
IŠVADOS	75
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	77
Priedai	82
1 priedas. Žinių vadybos strategijos kūrimo planas.....	82
2 priedas. Organizacijos struktūra.....	85
3 priedas. Apklaustos anketa.....	86
4 priedas. Žinių vadybos strategija	91
Developing a Knowledge Management Strategy: SEB VB gyvybes draudimas (summary)	100

IVADAS

Šiandien vis daugiau yra kalbama apie žinių vadybą, kuri suteikia konkurencinį pranašumą organizacijai ir motyvuoja darbuotojus, siekiančius įgyti vis daugiau žinių. Žinių vadyba jau yra išskiriama iš kitų komunikacijos mokslų ir tampa labai svarbi kuriant organizacijos veiklos strategijas, nors jos ribas vis dar sunku apibrėžti. Siekdami kokybiško ir rezultatyvaus darbo, vadovai siekia efektyviai išnaudoti darbuotojų turimas žinias. Kuriamos žinių vadybos sistemos leidžia darbuotojams kurti, dalytis bei pritaikyti žinias gerinant organizacijos veiklą. Šios sistemos kūrimas yra skirtingas kiekvienoje organizacijoje, jis priklauso nuo veiklos specifikos, organizacijos dydžio, egzistuojančios motyvacijos sistemos ir kitų svarbių veiksnių. Tačiau nekreipiant dėmesio į egzistuojančius skirtumus, yra rengiamos žinių vadybos strategijų kūrimo metodikos, kurios palengvina vadovų darbą, sutaupo laiko ir padeda diegiant žinių vadybos sistemas.

Rašydami šia tema mokslininkai dažnai vartoja žinių vadybos, intelektualaus kapitalo, neapčiuopiamo resurso, žmogiškųjų išteklių sąvokas. Šiuolaikinėse organizacijose žinių vadyba, be abejo, egzistuoja, tiesiog ji kartais nėra įvardijama ir nėra kontroliuojama vieno padalinio. Iš tikrųjų žinių vadybos sąvoka vis dar sunkiai suprantama ir eiliniam darbuotojui bei skirtingai traktuojama priklausomai nuo turimo išsilavinimo bei specialybės. Šiame darbe žinių vadyba suprantama kaip aiškus ir sisteminis svarbių žinių valdymas, o taip pat jų kūrimo, rinkimo, organizavimo, skleidimo, panaudojimo procesai siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šis apibrėžimas yra pasirinktas dėl to, kad jame yra išskiriamas svarbiausias žinių vadybos aspektas – darbuotojų žinios, o ne technologijos.

Greitai besikeičiančios aplinkos sąlygos lemia tai, kad organizacijos tiesiog praras konkurencingumą, jeigu skirs mažai dėmesio darbuotojų žinių mainams. Kadangi žinių vadyba yra glaudžiai susijusi su kitais organizacijos procesais – pardavimu, marketingu, ryšiais su visuomene, todėl indėlis į žinių vadybą turės įtaką ir kitų procesų tobulinimui. Žinių vadybos integravimas organizacijoje reikalauja tinkamos strategijos ir žinių vadybos sprendimų pasirinkimo. Todėl šiame darbe yra pateikiama žinių vadybos strategijų klasifikacija, kuri leis sutaupyti laiko ieškant strategijos, atitinkančios vadovų lūkesčius. Siekiant žinių kūrimą bei panaudojimą nukreipti organizacijai reikiama linkme, svarbu atlikti tam tikrą situacijos analizę, kuri sudarytų pagrindą kurti žinių vadybos strategiją ir padėtų suderinti ją su esama veiklos strategija. Esamos situacijos analizė leistų nustatyti spragas bei išryškinti turimas organizacijos žinias, tai yra nustatyti ne tik grėsmes, bet ir galimybes. Analizės rezultatai padėtų parinkti žinių vadybos priemones – tiek technologines, tiek orientuotas į žmones. Nemažiau svarbūs žingsniai yra

žinių vadybos vietos nustatymas, komandos kūrimas ir biudžeto formavimas. Jie yra tarpusavyje susiję, kadangi žinių vadybos vietos nustatymas organizacijoje lems projekte dalyvaujančios komandos parinkimą, o visa tai atitinkamai turės įtakos formuojant žinių vadybos biudžetą. Kadangi žinių vadybos diegimas yra pakankamai brangus procesas, specialistai turi įvertinti jo efektyvumą, nes tai leidžia suprasti kokią įtaką žinių vadyba daro verslui. Be to, vertinimai suteikia galimybę nustatyti žinių vadybos sistemos stipriąsias bei silpnąsias vietas. Patobulinta sistema gali padėti įmonei efektyviau išnaudoti darbuotojų intelektualųjį kapitalą ir greičiau pasiekti organizacijos tikslų.

Išanalizavus visus svarbiausius žinių vadybos strategijos kūrimo etapus galima parengti strategijos kūrimo planą. Šis planas leidžia sustruktūrizuoti darbą ir palaipsniui įdiegti didžiulę programą, kuri ją įgyvendinant gali būti tiesiog tobulinama, atsiradus nenumatytoms aplinkybėms. Parengtas strategijos kūrimo planas gali būti naudojamas kaip orientyras renkantis tam tikrą požiūrį į žinių vadybą organizacijoje. Šis planas gali būti dar labiau detalizuojamas, priklausomai nuo organizacijos dydžio bei veiklos specifikos.

Šiame darbe yra taip pat atliekamas tyrimas „Žinių vadybos strategijos kūrimas SEB VB gyvybės draudime“. Tiriamoji darbo dalis susideda iš trijų tiriamųjų dalių, kurios leidžia įvertinti esamą žinių vadybos situaciją organizacijoje bei remiantis darbuotojų apklausos rezultatais parengti jai tam tikrą žinių vadybos strategiją. Kuriant strategiją nebuvo formuojamas biudžetas, kadangi jis turi būti sudaromas ir derinamas kartu su organizacijų vadovais bei informacinių technologijų specialistais.

Atliktas tyrimas leido sukurti strategiją organizacijai ir parodė, kiek teorinėje dalyje paruoštas planas padeda kuriant žinių vadybos strategiją.

Mokslinė ir praktinė vertė. Šis darbas parodo žinių vadybos strategijos svarbą sėkmingai organizacijos veiklai. Čia žinių vadyba pateikiama nuo duomenų virtimo informacija iki strategijos sukūrimo. Darbe yra pateikiamos populiariausios žinių vadybos strategijos, analizuojamas strategijos kūrimo procesas. Tokia analizė leidžia pasirinkti tinkamiausią požiūrį į žinių vadybą bei rinktis geriausius sprendimus.

Lietuvoje žinių vadybos strategijos kūrimas organizacijoje dar mažai tyrinėtas, todėl šis darbas reikšmingas ir tuo, kad čia pateikiamas žinių vadybos strategijos kūrimo planas, kuriuo remiantis galima parengti strategiją organizacijai. Parodyta, kad gerai suplanuota žinių vadybos strategija suponuoja įmonės konkurencinį pranašumą ir užtikrina ilgalaikę sėkmę.

Darbo objektas: žinių vadyba organizacijoje.

Darbo tikslas: parengti žinių vadybos strategijos kūrimo planą bei sukurti žinių vadybos strategiją organizacijai.

Pagrindiniai darbo uždaviniai:

1. apibrėžti žinių ir žinių vadybos sampratas;
2. aprašyti žinių vadybos vaidmenį kuriant organizacijos strategiją;
3. pateikti žinių vadybos strategijų klasifikaciją;
4. išanalizuoti žinių vadybos strategijos kūrimo etapus;
5. parengti žinių vadybos strategijos kūrimo planą;
6. atlikti tyrimą, kuris leistų sukurti žinių vadybos strategiją.

Šiame darbe yra trys skyriai: žinių vadyba organizacijoje; žinių vadybos strategijos kūrimas; tyrimas: žinių vadybos strategijos kūrimas SEB VB gyvybės draudime.

Pirmame skyriuje yra apibrėžiama žinių ir žinių vadybos samprata, nustatomas ryšys tarp žinių, informacijos ir duomenų, pateikiamas žinių klasifikavimas pagal jų išreikštumą. Greta žinių apibrėžiama intelektualaus kapitalo samprata. Šiame skyriuje taip pat apžvelgiami vyraujantys mokslininkų požiūriai į žinių vadybą. Čia yra aprašomas žinių vadybos vaidmuo organizacijos strategijos kūrime žvelgiant į organizaciją kaip į verslo sistemą. Šiame skyriuje yra išaiškinama žinių vadybos strategijos svarba ir jos nauda diegiant žinių vadybą organizacijoje. Paskutinėje šio skyriaus dalyje yra pateikiama žinių vadybos strategijų klasifikacija, kuri leidžia sudaryti bendrą vaizdą apie populiariausius mokslininkų požiūrius.

Antrame skyriuje aprašomas žinių vadybos strategijos kūrimo procesas, analizuojamas kiekvienas strategijos kūrimo etapas, pradedant situacijos analize ir baigiant žinių vadybos sistemos įvertinimu. Remiantis gauta medžiaga yra parengiamas žinių vadybos strategijos kūrimo planas, kuris bus panaudotas atliekant tyrimą.

Trečiame skyriuje aprašomas tyrimas, kurio metu buvo kuriama žinių vadybos strategija SEB VB gyvybės draudime. Tyrimo metu gauti duomenys buvo išanalizuoti ir apibendrinti. Remiantis teorinės dalies analize ir tyrimo duomenų apibendrinimu buvo sukurta strategija konkrečiai organizacijai. Šiame skyriuje taip pat yra pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE

Norint suvokti žinių vadybos procesus bei suprasti jų vaidmenį kuriant kitas organizacijos strategijas, verta pradėti nuo pat pradžios – žinių atsiradimo. Todėl šioje dalyje yra paaiškinamas duomenų, informacijos ir žinių ryšys bei išskiriamos žinių rūšys, egzistuojančios kiekvienoje organizacijoje. Žinių vadyba čia yra aprašoma kitų organizacijos procesų kontekste, siekiant paaiškinti jos vaidmenį kuriant ryšius su visuomene, marketingo bei kitas strategijas. Žinios apie žinių vadybos strategijų klasifikaciją leis išsiaiškinti, kokias problemas galima išspręsti pasinaudojus žinių vadybos priemonėmis bei kuri strategija tiktų konkrečiu atveju. Be abejo, strategijos pasirinkimas yra daug sudėtingesnis procesas, tačiau šios žinios leis pasirinkti savo požiūrį į žinių vadybą ir jos procesų klasifikavimą.

1.1 Žinių ir žinių vadybos samprata

Dabartinėje aplinkoje žinios yra sėkmės veiksnys, jos tampa vienu iš svarbiausių įmonės išteklių. Žinios visada buvo reikalingos ir naudojamos žmonių veikloje, pastaruoju metu apie žinias ir jų svarbą diskutuojama vis dažniau. Žinios yra tiesiogiai susijusios ir kartais netgi tapatinamos su informacija ir duomenimis. Todėl visų pirma reikia apibrėžti duomenis, informaciją ir žinias bei parodyti jų tarpusavio ryšį.

Duomenys – tai neapdoroti faktai, priešingybė reikšmingai informacijai [1].

Duomenys dažnai suprantami kaip faktai, susidedantys iš teksto, skaičių, vaizdų ar garsų. Jie dažniausiai egzistuoja popieriuje ir kompiuterinėse laikmenose. Duomenys – tai žaliavos informacijai sukurti ir be konteksto jie reikšmės neturi.

Informacija – tai duomenys, kurie yra suklasifikuoti, išanalizuoti, pateikti ir perduoti įvairiais būdais [2].

Prasmės suteikimas duomenims leidžia juos interpretuoti ir sisteminti. Kai duomenims suteikiamas kontekstas, jie virsta tikslinga informacija, kuri gali padėti išspręsti tam tikras problemas. Surinkta informacija, kuri specialiaame kontekste yra įsisavinta ir panaudota numatytam tikslui pasiekti, tampa žiniomis.

Žinios yra sklandus pritaikytos patirties, vertybių, kontekstinės informacijos ir eksperto išvalgumo mišinys, kuris iš anksto paruošia struktūrą naujai patirčiai bei informacijai nustatyti bei sujungti [3].

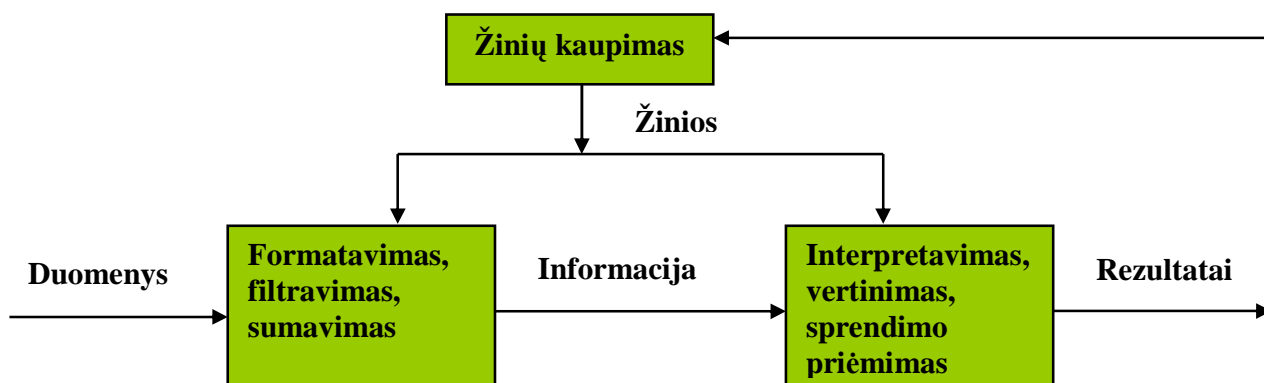
Žinios – tai patirtis, idėjos, tikėjimas ar informacija, kuriais galima pasidalinti [4].

Žinias dažnai sunku struktūrizuoti, fiksuoti kompiuterinėse laikmenose bei perduoti. Kai žmonės dalinasi savo patirtimi, jie gali praplėsti savo žinias bei kartu sukurti naujas idėjas. Tai leidžia priimti

sprendimus ir išspręsti problemas tam tikroje veiklos srityje. Tačiau reikia turėti omeny, kad vieno žmogaus žinios kitam gali būti tiesiog informacija. Taigi galima teigti, kad duomenys, informacija ir žinios negali egzistuoti vieni be kitų. Universaliausias jų tarpusavio ryšys pavaizduotas 1 schemeje.

1 schema

Duomenys, informacija, žinios (Ona Barčkutė, 2002)



Ši schema parodo, kaip duomenys virsta informacija, o ši – žiniomis. Duomenys yra apdorojami tam tikru būdu ir virsta informacija, naudinga vartotojui. Vartotojai interpretuoja informaciją ir panaudoja ją priimdami sprendimus. Spręsdamas problemas, vartotojas gauna naujų žinių, kurias jis gali panaudoti, siekdamas tam tikro rezultato. Be to, kaupdamas žinias, vartotojas gali kurti naujas idėjas. Tačiau žmonės ne visada gali išreikšti turimas žinias, nes jos gali turėti tiek išreikštą, tiek neišreikštą pavidalą.

Išreikštinės žinios gana lengva užfiksuoti ir išsaugoti duomenų bazėse ir dokumentuose. Šios žinios gali būti tiksliai perduodamos [6].

Išreikštinės žinios yra formalios ar formalizuotos, jos interpretuojamos vienareikšmiškai. Jomis galima manipuluoti informacinėje sistemoje. Tai reiškia, kad tokios apibrėžtos žinios gali būti saugomos, kuriamos, transformuojamos, perduodamos ir panašiai. Šiuos veiksmus leidžia atlikti informacinės technologijos, todėl jos yra svarbios išreikštinių žinių vadyboje.

Neišreikštinės žinios – tai žinios, kurios yra žmonių protuose, ir todėl jos sunkiai pasiekiamos. Dažnai žmonės nežino, kokias žinias jie turi ir kokią vertę gali sukurti kitiems [6].

Neišreikštinių žinių sąvokai paaiškinti tinka M. Polanyi aforizmas: „Mes žinome daugiau nei galime pasakyti“. Neišreikštinės žinios – tai įpročiai ir kultūra, kurių mes negalim pažinti [7].

Neišreikštinės žinios dažnai suprantamos kaip praktinės žinios, gebėjimai, kompetencija, patirtis, organizacijos intelektualus kapitalas ir organizacijos kultūra. Šis žinių pasiskirstymas yra ypač aktualus praktikoje. Dažna organizacija susiduria su didele problema – vertingo darbuotojo išėjimu iš darbo. Naujai atėjusiam žmogui paprastai perduodamos išreikštinės žinios, o apmokymo procesas paprastai yra ilgas ir

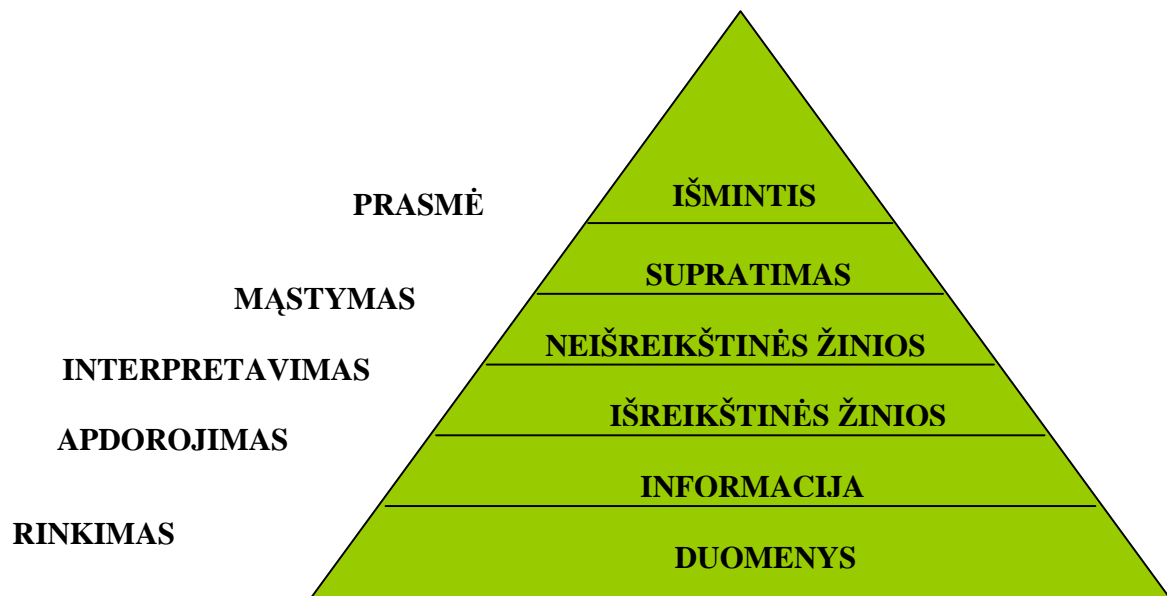
brangus. Neišreikštinėmis žiniomis paprastai dalijamasi gerai sąveikaujant pokalbio metu ir keičiantis patirtimi. Žinios yra daug vertingesnės konkurencinėje kovoje negu technologijos. Informacinių technologijų amžiuje organizacijos gali įsigyti vienodo lygio įrenginius ir neturės pranašumo viena prieš kitą. Tačiau, jeigu viena iš įmonių investuos į darbuotojo kompetenciją, ji galės sukurti žymiai didesnę pridėtinę vertę naujų žinių kūrimo ir jų tinkamo panaudojimo dėka. Be to, palikęs įmonę patyręs darbuotojas neretai pereina dirbti pas konkurentus, taip įmonė praranda ne tik neįkainojamas žinias, bet ir pranašumą prieš konkurentus.

Bendruoju atveju neišreikštinių žinių pateikimas kitiems žmonėms ar naudojimas verslo sistemoje yra ribotas. Tačiau, siekdama neprarasti sukaupto nematerialaus turto, kiekviena organizacija stengiasi darbuotojų neišreikštines žinias paversti išreikštinėmis. Todėl yra įsigyjamos verslo valdymo, klientų valdymo ar žinių valdymo sistemos. Organizacijoje vyksta nuolatinis pasikeitimas žiniomis ir informacija tarp skirtingų padalinių bei darbuotojų, o šios sistemos leidžia žinių procesus suvaldyti ir sustruktūrizuoti.

Išreikštinės ir neišreikštinės žinios užima svarbią vietą žmogaus pažinimo procese. Kadangi šis procesas vyksta etapais, tai duomenų, informacijos, žinių ir išminties sąryšį galima pavaizduoti piramide. Clarke ir Rollo duomenų – informacijos – žinių – išminties piramidė pateikta 2 schemeje.

2 schema

Duomenų – informacijos – žinių – išminties piramidė (Clarke ir Rollo, 2001)



Duomenys, informacija ir žinios jau buvo apibrėžti šiame darbe, todėl belieka apibrėžti likusius terminus.

Supratimas – tai tikimybinis procesas, kuriuo jau turimos žinios yra paverčiamos naujomis žiniomis.

Išmintis – aukščiausias žinių lygis. Tai mokymosi ir žinių panaudojimo rezultatas, siekiant strateginio pranašumo.

Clarke ir Rollo mano, kad žinios yra supratimo ir sugebėjimų pagrindas, sukurtas žmogaus proto dėka. Jie įrodinėja, kad neišreikštinės žinios pagrįstos bandymais, jos yra intuityvios ir efektyviai perduodamos tiesiogiai bendradarbiaujant.

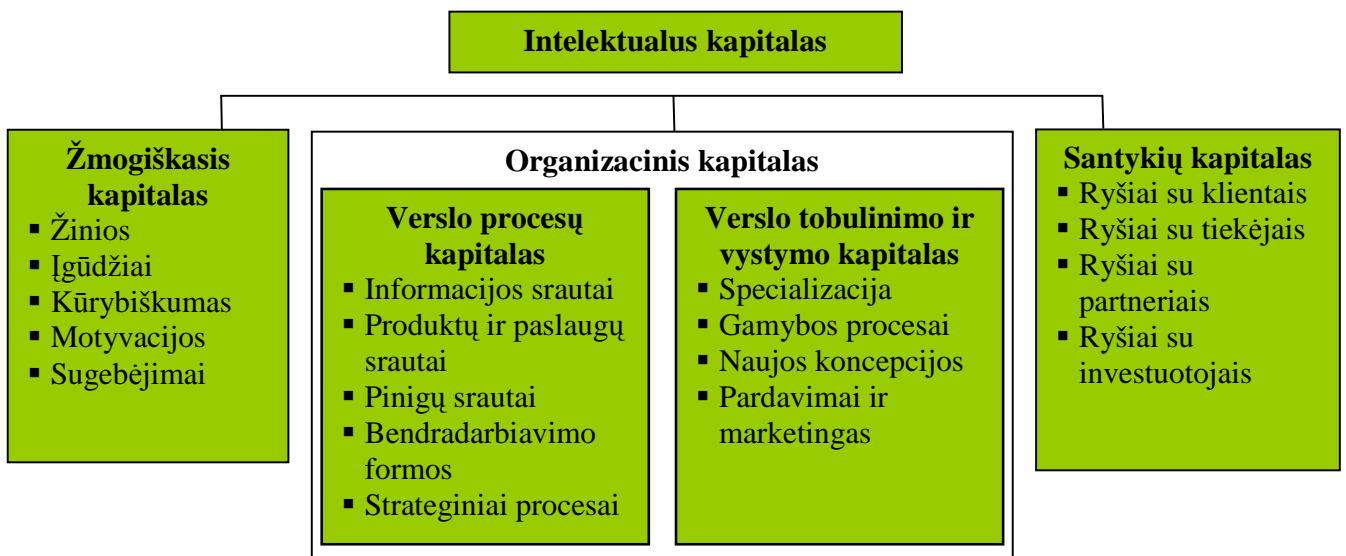
Šios piramidės apatinėje dalyje yra duomenys, informacija ir išreikštinės žinios. Šie piramidės elementai gali būti apdorojami informacinėmis technologijomis. Iš kitos pusės, piramidės viršutinėje dalyje yra išmintis, supratimas bei neišreikštinės žinios. Šiuos elementus apdoroti ir perteikti kitiems gali tik žmogus. Jis gali pasidalinti savo patirtimi ir žiniomis, atskleisti sugebėjimus ir idėjas. Informacinės technologijos čia yra mažiau reikšmingos, todėl į jas galima žvelgti kaip į pagalbines žinių mainų proceso priemones. Piramidės viršutinės dalies elementai yra ypač svarbūs kiekvienai organizacijai. Organizacinė patirtis dažnai yra paslėpta žmonių galvose, ji yra neapčiuopiama palyginus su žiniomis apie produktus, paslaugas, dokumentus, procesus ir sistemas. Savanorišką dalijimąsi žiniomis lemia darbuotojų motyvacija, esami komunikacijos kanalai, savitarpio faktoriai ir kiti veiksniai. Problema yra ta, kad įmonės retai atsižvelgia į šiuos veiksnius, ir vertingiausios darbuotojų žinios lieka nepanaudotos.

Žinios yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurioje didžioji dalis dedamųjų yra neišreikštinės: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalūs organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas [9].

Čia yra svarbi intelektualaus kapitalo sąvoka, kuri dažnai suprantama kaip visos organizacijos žinios. Anot Stewart, intelektualus kapitalas – tai žinios, informacija, intelektuali nuosavybė, patirtis, kurie gali būti panaudoti tam, kad sukurtų turtą [10]. Tai reiškia, kad organizacija šias žinias gali paversti pelnu. Pagal Roos, intelektualų kapitalą sudaro trys kapitalo rūšys, kurios pavaizduotos 3 schemeje.

3 schema

Intelektualaus kapitalo dalys (Roos, 1997)



Norėdami suvaldyti visas organizacijos žinias turime prisiminti, kad žinios – tai ne tik žmogiškasis kapitalas, bet ir organizacinis kapitalas bei santykių kapitalas. Todėl kalbant apie organizacijos žinių valdymą reikia paliesti personalo valdymo, informacinių technologijų, marketingo bei ryšių su visuomene sritis. Čia atsiranda būtinybė apibrėžti žinių vadybos sampratą bei jos ribas, kas leistų išskirti pagrindines organizacijos strategijas, su kuriomis žinių vadyba yra glaudžiai susijusi.

Šiuolaikinėje organizacijoje žinių vadyba apima daugelį dalykų, todėl jos ribas yra gana sunku apibrėžti. Skirtingų sričių mokslininkai savaip interpretuoja žinių vadybą, tačiau žinios, kaip šio proceso pagrindas, išlieka visuose apibrėžimuose.

Žinių vadyba suvokiama kaip gebėjimas surinkti darbuotojų žinias, siekiant panaudoti jas novatoriškiems produktams bei paslaugoms kurti bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais [12].

Žinių vadyba – tai aiškus ir sisteminis svarbių žinių valdymas, o taip pat jų kūrimo, rinkimo, organizavimo, skleidimo, taikymo procesai bei organizacijos tikslų įgyvendinimas [13].

Žinių vadyba – tai reikiamų žinių teikimas reikiamiems žmonėms reikiamu laiku, kad jie galėtų imtis geriausių sprendimų [14].

Žinių vadyba – daugiafunkcinis kompleksas, reikalaujantis žmogiškųjų ir kultūrinių problemų, verslo proceso ir technologijos supratimo sujungimo [15].

Žinių vadyba padeda organizacijai įgyti išvalgumo ir supratimo, remiantis jų pačių patirtimi. Specifinės žinių vadybos sritys padeda organizacijai sutelkti dėmesį į žinių atranką, laikymą ir panaudojimą tokiems svarbiems dalykams, kaip problemų sprendimas, strateginis planavimas bei sprendimų priėmimas [15].

Apibendrinant šiuos mokslininkų požiūrius, galima teigti, kad žinių vadyba yra daugiafunkcinis kompleksas, apimantis žinių kūrimą, rinkimą, bei panaudojimą siekiant organizacijos tikslų. Visuose apibrėžimuose yra akcentuojamos individo žinios, o informacinės technologijos čia suprantamos kaip pagalbinė priemonė. Todėl šiame darbe žinių vadyba ir yra suprantama kaip aiškus ir sisteminis svarbių žinių valdymas, o taip pat jų kūrimo, rinkimo, organizavimo, skleidimo, panaudojimo procesai siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šis apibrėžimas išryškina tai, kad žinių vadyba yra gerai suplanuotas ilgalaikis procesas, kuris leidžia kontroliuoti visus žiniomis grįstus procesus bei prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Žinių vadybos nauda siekiant organizacijos tikslų yra didžiulė. Galima įvardyti kai kuriuos žinių vadybos naudos aspektus:

- plėtimasis, naujos galimybės naujose rinkose;
- klientų aptarnavimo kokybės gerinimas;
- laiko taupymas žinių ir informacijos paieškai;

- efektyvesnis organizacinis ir asmeninis mokymasis, inovacijų kūrimas;
- žinių praradimų, susijusių su darbuotojų kaita, mažinimas;
- bendro identiteto kūrimas;
- klaidų vengimas;
- turimų žinių efektyvus panaudojimas;
- produktyvumo didinimas;
- išlaidų mažinimas;
- naujų darbo metodų išradimas [16].

Šis sąrašas tam tikrais atvejais gali būti daug ilgesnis. Žinių vadybos nauda yra akivaizdi ne tik visos organizacijos mastu, bet ir vieno padalinio lygmeniu. Todėl kiekviename skyriuje žinių vadyba gali padėti įveikti skirtingas problemas. Norint išsiaiškinti, kokiose srityse galima panaudoti žinių vadybos priemones, reikia pažvelgti į organizacijoje vykstančius procesus ir nustatyti, kur egzistuoja žinių bei informacijos srautai.

1.2 Žinių vadybos vaidmuo kuriant organizacijos strategijas

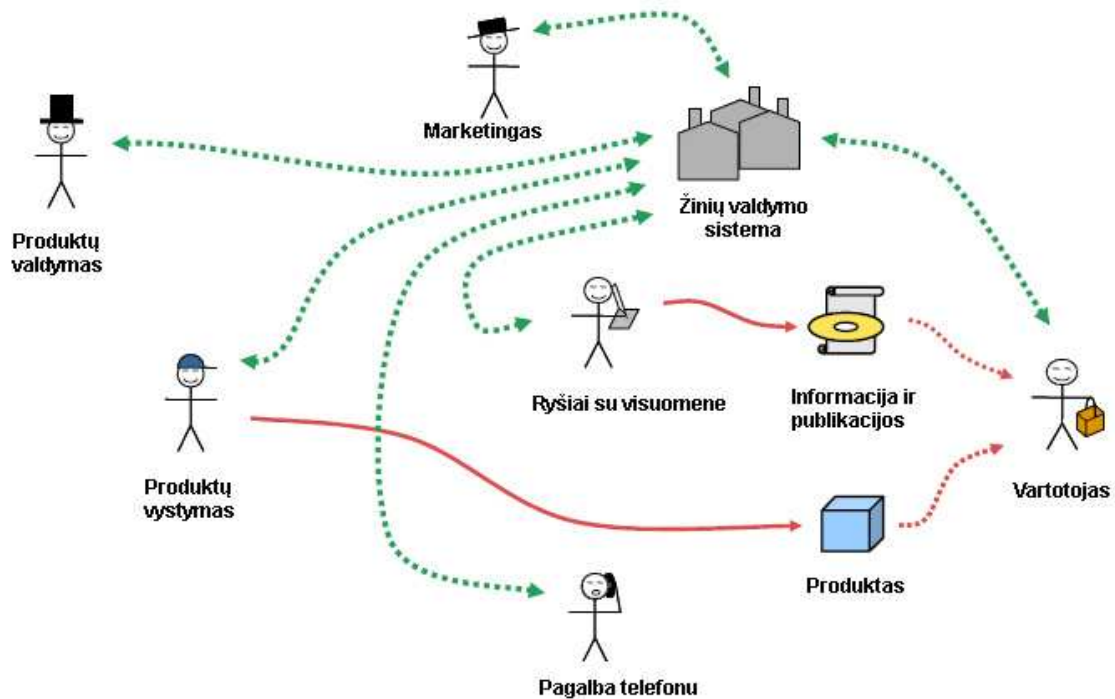
Žinių vadyba yra susijusi su svarbiausiomis organizacijos sritimis, ji leidžia supaprastinti ir pagreitinti daugelį organizacijoje vykstančių procesų. Kalbant apie žinių vadybos vaidmenį kuriant kitas organizacijos strategijas verta visų pirma išsiaiškinti, kas yra žinių vadybos sistema ir kokią vietą ji užima organizacijos verslo sistemoje.

Žinių vadybos sistema – tai instrumentas, užtikrinantis, kad darbuotojas reikiamoje vietoje reikiamu metu gautų reikiamų žinių [17]. Organizacija, kurdama žinių valdymo sistemą, integruoja visus su ja susijusius procesus į bendrą informacinę sistemą.

Informacinė sistema suvokiama kaip informacijos apdorojimo sistemos ir organizacijos išteklių visuma, skirta informacijai formuoti (kurti) ir skleisti [18]. Todėl žinių valdymo sistema gali būti suprantama kaip visos verslo sistemos dalis.

Verslo sistema yra suprantama kaip visuma susijusių verslo procesų, kurie vykdomi siekiant iškeltų tikslų ir kurių rezultatas – paslaugos ar gaminiai vartotojams [19]. 4 schemoje yra pavaizduotas supaprastintas verslo sistemos vaizdas. Be abejo, yra daug daugiau organizacijos padalinių, naudojančių bendrą verslo valdymo sistemą. Šia schema norima parodyti žinių vadybos vaidmenį valdant visus informacinius ir žinių srautus bei kuriant ryšius su klientais.

Žinių valdymo sistema verslo sistemoje (William Horton Consulting, 2001)



Pateikta schema parodo, kad žinių valdymo sistema leidžia kurti, apdoroti, panaudoti bei pateikti žinias vartotojui. Čia žinių valdymo sistema gali būti suprantama kaip informacinis portalas, elektroninė bendruomenė, verslo valdymo sistema ar kitų žinių vadybos sprendimų visuma, leidžianti suvaldyti žinių srautus.

Norėdama sukurti produktą, atitinkantį vartotojo poreikius, organizacija visų pirma turi išsiaiškinti klientų lūkesčius. Marketingo skyrius gali lengvai surinkti informaciją apie vartotojų poreikius, pavyzdžiui, sukūrę elektroninę apklausos anketą svetainėje. Marketingo skyriaus darbuotojai, apdoroję gautą informaciją, sudaro vaizdą apie tikslinę grupę ir jos poreikius. Žinios apie potencialius klientus leidžia produktų valdymo skyriui nustatyti, ar organizacijos siūloma produkcija atitinka kliento lūkesčius. Jeigu atsiranda būtinybė tobulinti turimus produktus, šis skyrius gali pavesti atlikti tą užduotį produktų vystymo skyriui. Žinių valdymo sistemos privalumas šiuo atveju yra tas, kad sumažinama informacijos praradimo tikimybė ar neteisingo interpretavimo galimybė. Visi skyriai mato vienodą informaciją apie klientą, produktą, pavestas užduotis ir atsakingus asmenis. Tokiu būdu yra sukuriamas produktas, atitinkantis vartotojų poreikius. Savaimė suprantama, kad naudojantis įsigytu produktu vartotojui gali kilti neaiškumų, todėl jis laiku gali gauti pagalbą telefonu ar elektroniniu paštu. Žinių vadybos nuopelnas šiuo

atveju yra tas, kad sukurtos sistemos dėka skambučių centro darbuotojai gali greitai surasti visą norimą informaciją apie produktą, sužinoti papildomą informaciją apie patį klientą bei greitai pasiūlyti jam optimalų problemos sprendimą. Tačiau pardavimu darbas su klientu nesibaigia, kadangi turi būti palaikomi pastovūs ryšiai, stiprinamas lojalumas organizacijai. Ryšių su visuomene skyrius, pasinaudojęs marketingo paruošta medžiaga apie tikslinę grupę, produktų valdymo teikiama informacija apie turimus produktus, produktų vystymo informacija apie parduodamo produkto technines charakteristikas bei skambučių centro darbuotojų užfiksuota informacija apie dažnai užduodamus klausimus, gali paruošti atitinkamus informacinius leidinius arba informuoti vartotojus kitais būdais. Sudėtinga organizacijos verslo procesų sistema tampa aiški ir skaidri, kai šioje verslo sistemoje diegiami žinių valdymo sistemos sprendimai.

Analizuojamu atveju yra pateikta supaprastinta organizacijos informacinių bei žinių srautų schema. Realybėje dar ir skyrių darbuotojai komunikuoja tarpusavyje, keičiasi patirtimi asmeniškai bendraudami. Pavaizduota žinių valdymo sistema užfiksuoja tik išreikštines žinias, vertinga patirtis ir įgūdžiai yra dažnai perduodami parodant pavyzdį. Nuolat motyvuojami darbuotojai noriai dalinasi savo patirtimi su naujai atėjusiais žmonėmis. Svarbu ne tik žinių mainai, bet ir naujų žinių kūrimo galimybė, naujų darbo metodų atradimas. Todėl čia atsiranda geros motyvacijos programos būtinybė. Motyvacijos programa yra vienas iš svarbiausių žinių vadybos sprendimų, todėl ši tema bus dar aptarta analizuojant galimus sprendimus. Verta paminėti tik tai, kad norint sukurti gerą motyvacijos programą, reikia puikiai suprasti darbuotojų lūkesčius. Todėl žinių valdymo sistemos kūrimas turi būti suderintas su personalo skyriumi, kuris žino svarbiausią informaciją apie darbuotojus. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Mokymai leidžia darbuotojams ne tik apsikeisti patirtimi, sužinoti kažką nauja, bet ir motyvuoja juos, skatina efektyviau dirbti bei būti lojalūs. Todėl žinių vadybos vaidmuo šiuo atveju yra taip pat didelis. Personalo skyrius gali pasinaudoti puikia priemone, kuria aiškiai ir sistematizuotai galima suvaldyti svarbiausias žinias ir sukurti darbuotojų tobulinimo programas. Didžiausias žinių vadybos pranašumas yra tas, kad žinių vadyba parodo, kaip gauti didžiausią naudą investuojant į esamą kolektyvą, o ne į naujų darbuotojų paiešką.

Kaip jau buvo minėta, realybėje žmonės bendrauja tarpusavyje kiekvieną dieną, todėl žinių mainai egzistuoja kiekviename skyriuje. Žinių vadyba reguliuoja žinių srautus ne tik tarp skirtingų organizacijos padalinių, bet ir visą vidinę komunikaciją. Todėl čia svarbus vaidmuo atitenka ryšiams su visuomene, kurie vykdo ne tik išorinę, bet ir vidinę komunikaciją. Ryšių su visuomene skyrius turi užtikrinti ne tik nuolatinę komunikaciją su klientais, bet ir su darbuotojais. Kadangi organizacijos darbuotojai nuolat bendrauja su klientais, jie patys yra organizacijos atstovai, kurie perduoda tam tikrą informaciją vartotojui. Žinių vadybos vaidmuo čia yra svarbus dėl to, kad pasinaudojus jos priemonėmis ryšių su visuomene

specialistai gali sukurti informacijos skleidimo kanalus – kad reikiamas žmogus reikiamu laiku gautų reikiamą informaciją. Tačiau diegiant žinių vadybą organizacijoje dažnai susiduriama su organizacinės kultūros barjerais. Kadangi pakeisti organizacinę kultūrą yra labai sunku, ryšių su visuomene ir žinių vadybos galimybės galėtų padėti šiuo atveju organizuojant darbuotojų informavimą ir užtikrinant grįžtamąjį ryšį. Abipusė komunikacija su darbuotojais skatina lojalumą organizacijai, nes žmonės supranta, kad jų nuomonė vadovams yra svarbi. O lojalumas ryšiuose su visuomene yra labai vertinamas, kadangi tai padės lengviau kartu įveikti visus barjerus, atsitikus krizinei situacijai.

Nors schemeje nebuvo išskirtas informacinių technologijų skyrius, jo vaidmuo yra didžiulis. Žinių vadybos programoje gali būti įvairių sprendimų: tiek orientuotų į žmones, tiek į technologijas. Be abejo, žmogiškasis faktorius žinių vadyboje yra svarbiausias, nes tik žmogus gali kurti žinias, tačiau negalima menkinti informacinių technologijų vaidmens. Technologijos pagreitina žinių mainus ir padeda sureguliuoti sudėtingus informacinius srautus. Nuo technologinių galimybių priklauso ir žinių vadybos sėkmė, nes šiuolaikinės technologijos užtikrina greitą procesų vykdymą, o tai leidžia organizacijai išlaikyti konkurencingumą ir neprarasti savo pozicijų rinkoje. Be to, nuolat tobulinamos jos sąlygoja greitus ir sėkmingus žinių mainus.

Apibendrinus, galima teigti, kad žinių vadyba yra daugiau ar mažiau susijusi su visais organizacijos procesais. Todėl ir žinių vadybos strategija turi būti kuriama atsižvelgiant į visus verslo procesus. Pagrindinis žinių vadybos orientyras turėtų būti organizacijos strategija. Ji numato veiklos kryptis, tikslą, misiją, viziją, vertybes, pagrindines taisykles. Remiantis tuo, kaip organizacija supranta savo veiklos tikslą, kaip ji nori būti pristatoma visuomenėje ir kokios yra svarbiausios vertybės, atitinkamai formuojamos visos kitos strategijos. Priklausomai nuo veiklos tikslo gali būti kuriama ir žinių vadybos strategija, pavyzdžiui, ji gali būti orientuota į inovatyvių produktų kūrimą arba į klientų aptarnavimo kokybę. Taigi svarbiausias žinių vadybos vaidmuo yra sukurti palankią žinių mainams aplinką bei organizuoti žinių valdymo procesus siekiant pagrindinio organizacijos tikslo.

Žinių vadyba padeda sukurti besimokančią organizaciją, kurioje mokymasis ir žinių mainai leidžia darbuotojams generuoti naujas idėjas ir inovacijas, o tai yra kiekvienos įmonės sėkmės garantas. Kadangi žinių vadybos diegimas yra brangus ir daug laiko užimantis procesas, jam reikia tinkamai pasiruošti: pasirinkti žinių vadybos strategiją bei parengti konkretų planą. Žinių vadybos strategijos pasirinkimas reikalauja ne tik daug laiko ir lėšų, bet ir teorinių žinių. Žinios apie strategijų svarbą bei jų klasifikaciją gali sutaupyti specialisto laiką ir palengvinti žinių vadybos strategijos kūrimo procesą. Šiame darbe yra pateikiamos populiariausios mokslininkų žinių vadybos strategijų klasifikacijos pagal įvairius kriterijus.

Tačiau prieš pradėdant analizuoti strategijas, reikia išsiaiškinti, kas gi yra žinių vadybos strategija ir kokią naudą ji suteikia diegiant žinių vadybą organizacijoje.

1.3 Žinių vadybos strategijos svarba

Šiame darbe žinių vadybos strategija yra suprantama kaip planas, kuris aprašo, kaip reikia valdyti žinias, norint atnešti naudą organizacijai.

Anksčiausiai sistemingą žinių vadybą įdiegusių ir labiausiai pažengusių organizacijų praktinė patirtis parodė, kad žinių vadybos nauda yra esminė. Šių įmonių vadovai išskyrė šiuos pranašumus, įgytus įgyvendinant žinių vadybos projektus:

- Organizacijoje išvystomos platesnės galimybės kurti ir pristatyti naujus produktus bei didesni sugebėjimai pristatyti produktus bei paslaugas naujose rinkose.
- Geriau aptarnaujami klientai, dėl pasitikėjimo darbuotojų kompetencija didėja jų lojalumas.
- Sutaupoma laiko žinių ir informacijos paieškai.
- Įmonėje greičiau vyksta organizacinis ir asmeninis mokymasis, nes inovacijos ir naujos žinios geriau fiksuojamos, išlaikomos ir panaudojamos.
- Sumažėja žinių praradimų, susijusių su darbuotojų kaita.
- Darbuotojams tampa prieinama reikiama ekspertinė patirtis įvairiose gamybinėse srityse.
- Darbuotojai geriau supranta, kaip jų asmeniniai tikslai sutampa su įmonės tikslais.
- Gamybinėse srityse daroma mažiau klaidų ir reikia mažiau perdarymo.
- Prireikus įmonė “nekuria dviračio” iš naujo, o panaudoja jau turimas žinias.
- Sprendimai priimami remiantis išsamesne informacija.
- Darbuotojai “veiksmo taške” gali pasiekti ir taikyti geresnes žinias.
- Į verslo iššūkius atsakoma greičiau ir tiksliau.
- Didėja produktyvumas ir mažėja išlaidos.
- Išrandami nauji darbo metodai [17].

Ilgalaikė sėkmė reikalauja sistemingo žinių vadybos diegimo, todėl verta pradėti nuo strategijos kūrimo – plano, kuris padės kontroliuoti situaciją kiekviename žinių vadybos diegimo etape. Tokio plano kūrimas yra labai svarbus, kadangi tinkamos žinių vadybos strategijos pasirinkimas leidžia:

1. padidinti supratimą apie žinių vadybą organizacijoje;
2. paaiškinti būsimą naudą;
3. nustatyti, kokie ištekliai yra būtini strategijai įgyvendinti;
4. pasikeisti geriausia žinių vadybos praktika;

5. sukurti aiškų planą, kuris parodytų, kokia yra organizacijos padėtis šiuo metu, ką norima pakeisti ir kaip tai galima padaryti;
6. sukurti pagrindą, kuris leistų įvertinti progresą [21].

Diegiant žinių vadybą būtina turėti veiksmų planą, kitaip projektas gali patirti nesėkmę. Strategijos rengimas yra sudėtingas darbas, kadangi reikia atsižvelgti į daugelį aplinkybių nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygomis. Nors vieno teisingo sprendimo dėl strategijos kūrimo nėra, vis dėlto egzistuoja tam tikri etapai, be kurių praktiškai neįmanoma parengti gerą strategiją.

Apskritai žinių vadybos strategija gali atsakyti į tris klausimus:

- *Kur mes esame dabar?*
- *Kur mes norime būti?*
- *Kaip mes galime ten patekti [21]?*

Plačiau šie aspektai bus aptarti kalbant apie žinių vadybos strategijos kūrimo planą. Rengiant šią strategiją svarbu ne tai, kokia yra jos struktūra ir forma, svarbu, kad ji būtų suprantama ne tik jį sukūrusiam specialistui, bet ir visiems organizacijos darbuotojams, dalyvaujantiems diegiant žinių vadybą. Tik suvokiantys strategijos svarbą specialistai galės tinkamai pritaikyti ją savo organizacijoje. Siekdami žinių kūrimą bei naudojimą nukreipti organizacijai reikiama linkme, specialistai turės suderinti žinių vadybos strategiją su esama įmonės strategija. Žinių vadybos specialistas turi žinoti, ar tokia vadyba apskritai padės darbuotojams įveikti bendravimo kliūtis, ar ji pagerins veiklos rezultatus. Norint išsiaiškinti, ar žinių vadyba yra reikalinga organizacijoje, reikia žinoti, koks yra strategijų pasirinkimas ir kokios problemos gali būti sprendžiamos. Pateikta strategijų klasifikacija leis sužinoti, kokie yra mokslininkų požiūriai į žinių vadybą siekiant išspręsti tam tikras problemas, o tai leis pasirinkti vieną požiūrį priklausomai nuo organizacijos veiklos specifikos ir numatomų tikslų.

1.4 Žinių vadybos strategijų klasifikacija

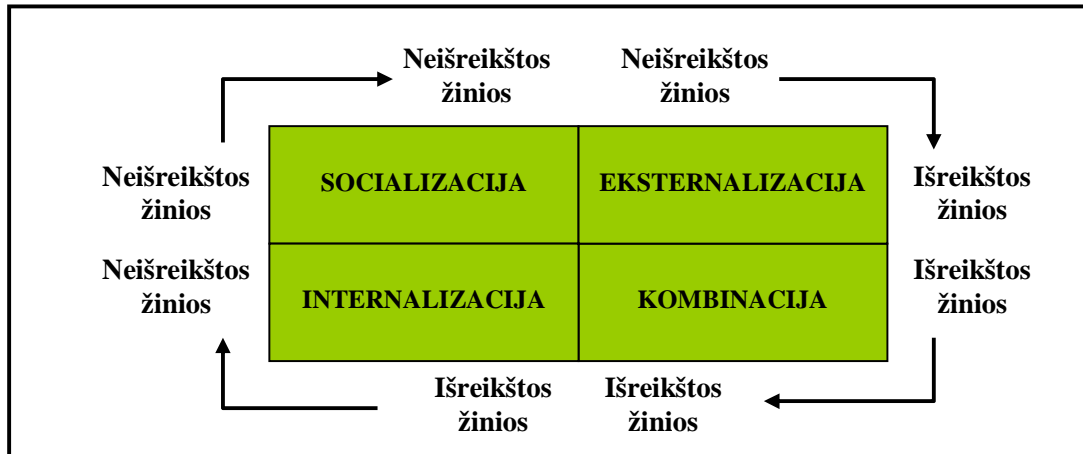
Pateikiama žinių vadybos strategijų apžvalga gali padėti sudaryti bendrą vaizdą apie populiariausią žinių vadybos skirstymą bei pasirinkti sau priimtina strategijos fokusą.

1.4.1 Klasifikacija pagal žinias. Kol kas viena iš populiariausių klasifikacijų žinių vadybos praktikų yra įvardijama klasifikacija pagal žinių prieinamumą (kur žinios saugojamos ir kokia forma) ir žinių transformaciją (žinių srautas iš vienos vietos į kitą ir iš vienos formos į kitą). Žinių transformacijos

procesas pagal Nonaka modelį susideda iš socializacijos, eksternalizacijos, internalizacijos ir kombinacijos, jis pavaizduotas 5 schemeje.

5 schema

Žinių konversijos būdai pagal Nonaka ir Takeuchi (Nonaka, Takeuchi, 1995)



Ikujiro Nonaka paaiškina šiuos transformacijos procesus:

1. Iš neišreikštų į neišreikštas žinias (socializacija) – kai įgyjamos žinios.
 - Individas pasidalina neišreikštomis žiniomis, techninėmis žiniomis, patyrimu.
 - Kitas individas išmoksta neišreikštų įgūdžių stebėdamas, imituodamas ir praktikuodamas tol, kol tai netaps jo neišreikštų žinių pagrindu.
2. Iš neišreikštų į išreikštas (eksternalizacija) – kai žinios interpretuojamos (ir perteikiamos). Interpretavimas ir transformacija iš (neformalių) neišreikštų žinių į (perduodamas) išreikštas žinias.
3. Iš išreikštų į išreikštas (kombinacija) – kai žinios standartizuojamos (formalizuojamos).
 - Įgytos (perduodamos) žinios paverčiamos standartinėmis (formaliomis) žiniomis, naudojamomis kompanijoje.
 - Individas sujungė atskiras išreikštų žinių dalis į naują visumą.
4. Iš išreikštų į neišreikštas (internalizacija) – kai pasidalijama žiniomis.
 - Naujomis (formaliomis) žiniomis pasidalijama visoje organizacijoje.
 - Kiti darbuotojai pradeda plėsti savo neišreikštas žinias [23].

Ši strategija leidžia suskirstyti žinias į išreikštas ir neišreikštas bei išskirti žinių transformacijos procesus. Koncentracija į konkrečius žinių transformacijos procesus gali patobulinti ir pagreitinti visą žinių spiralę. Tokiu būdu prie turimų išreikštų ir neišreikštų žinių yra prijungiamos naujai įgytos, taip

didinant organizacijos ir jos narių patirtį bei žinojimą. Organizacijose, kur pasirenkama strategija, orientuota į žinių procesus, vyksta efektyvesni žinių mainai ir neišreikštos žinios greičiau pavirsta išreikštomis.

1.4.2 Klasifikacija pagal verslo procesus. Amerikos produktyvumo ir kokybės centras kartu su Karl Wiig, suklasifikavo žinių vadybos strategijas pagal verslo procesus ir išskyrė šešias pagrindines strategijas:

1. Žinių strategija kaip verslo strategija – platus požiūris į žinių vadybą, kur žinios dažniausiai suprantamos kaip produktas.
2. Intelektualaus turto vadybos strategija, kuri akcentuoja turimo organizacijos turto efektyvesnį panaudojimą.
3. Asmeninių žinių turto atsakomybės strategija skatina darbuotojus vystyti jų sugebėjimus ir keistis žiniomis su kolegomis.
4. Žinių kūrimo strategija akcentuoja naujų žinių kūrimą bei inovacijas.
5. Žinių skleidimo strategija pabrėžia geriausių metodų ir žinių skleidimą, turint tikslą patobulinti operacijų kokybę ir efektyvumą.
6. Į klientą orientuota žinių strategija. Šios strategijos tikslas yra suprasti klientus, nustatyti jų poreikius ir šiuos poreikius patenkinti [24].

Ši žinių vadybos strategijų klasifikacija tiktų organizacijoms, kurios gali tiksliai išskirti pagrindinius verslo procesus savo veikloje. Žinių vadyba čia yra nukreipiama būtent į tuos procesus, kurie yra kritiniai siekiant geriausio rezultato. Pavyzdžiui, organizacija, kurianti informacines technologijas veiks sėkmingai, jeigu spės laiku sukurti naujus produktus ir aplenkti savo konkurentus. Tokios organizacijos sėkmė priklauso nuo inovacijų kūrimo, todėl tikėtina, kad vadovai pasirinks naujų žinių kūrimo strategiją.

1.4.3 Klasifikacija pagrįsta galutiniais rezultatais. Treacy ir Wiersema pateikia strategijų klasifikaciją, pagrįstą galutiniais rezultatais. Šioje strategijoje pateikiamos trys vertingiausios sritys, į kurias įmonė gali sukonzentruoti savo pastangas: klientai, procesai, produktai [25].

- Klientų lojalumas. Organizacijos, fokusuojančios į kliento lojalumą, stengiasi sukurti produktus, labiausiai atitinkančius jų klientų poreikius. O tai reiškia, kad jiems reikia kuo daugiau sužinoti apie savo klientų pageidavimus. Tokios organizacijos investuos į sistemas, kurios leis surinkti informaciją apie jų klientus, įskaitant santykių su klientais valdymą, duomenų gavimą, verslo informaciją.

- Procesų tobulinimas. Organizacijos, fokusuojančios į proceso tobulinimą, skirs daugiau dėmesio pridėtinėms išlaidoms mažinti, gamybos tarpinėms stadijoms likviduoti, verslo procesams optimizuoti. Tokio tipo organizacijos investuos į geriausias praktikas, visuotinę kokybės vadybą, verslo sistemos reorganizavimą, procesų tobulinimą.
- Produkto paklausa. Organizacijos, fokusuojančios į produkto paklausą, nuolat stengiasi pardavinėti šiuolaikišką produkciją ir paslaugas. Tai reikalauja lankstumo ir gebėjimo greitai sukurti ir realizuoti naujas idėjas. Šios organizacijos pasirinks žinių vadybos strategijas, palaikančias bendrumą, bendradarbiavimą, diskusijų forumus.

1.4.4 Klasifikacija pagrįsta ryšiu tarp žinių ir galutinių rezultatų. Michael Zack siūloma strategija padeda nustatyti ryšį tarp konkurencinės situacijos ir žinių vadybos strategijos. Tai leidžia organizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą. Kai organizacija nustato ryšį tarp žinių ir strategijos, ji gali suklasifikuoti žinias, teikiančias konkurencinį pranašumą. Jis siūlo tokią žinių klasifikaciją:

- Pagrindinės žinios – tai bazinis žinių lygis, reikalingas visiems tam tikros srities darbuotojams. Jos yra būtinos atliekant tam tikros srities funkcijas ir nesuteikia konkurencinio pranašumo.
- Progresyvios žinios – tai žinios, kurios suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Tai specifinės žinios, išskiriančios organizaciją iš konkurentų.
- Inovatyvios žinios – tai žinios, kurios suteikia organizacijai galimybę būti rinkos lyderiu [26].

Zack teigia, kad organizacijos, kurios labiau išnaudoja vidines žinias pritaiko „konservatyvią“ žinių vadybos strategiją, o tos, kurios labiau išnaudoja išorines žinias, pritaiko „agresyvią“ žinių vadybos strategiją. Tačiau jis atkreipia dėmesį į tai, kad žinių vadybos strategija negali būti kuriama nepriklausomai nuo konkurentų.

1.4.5 Karl-Erik Sveiby klasifikacija pagrįsta nematerialiojo turto kategorijų išskyrimu. Pagal Karl-Erik Sveiby organizacijos nematerialus turtas susidaro iš darbuotojų kompetencijos, išorinės ir vidinės struktūros. Šis požiūris panašus į anksčiau aprašytą Roos intelektualaus kapitalo struktūrą. Ši pasiskirstymą Sveiby grindžia tuo, kad skaičiuojant buhalterinę vertę neįvertinama darbuotojų kompetencija, išorinė ir vidinė struktūra, o žmonės, jo manymu, yra pagrindinė verslą veikianti jėga, ir visi išorinės bei vidinės struktūros aspektai priklauso nuo žmogaus veiksmų.

Išorinė struktūra – tai nematerialių santykių su klientais ir tiekėjais sistema, formuojanti organizacijos įvaizdį [27]. Pagal Sveiby, nematerialūs santykiai gali būti labai vertingi ir padidinti visos organizacijos vertę. Kai kurie ilgalaikiai ir patikimi santykiai yra įteisinami kaip intelektualiai nuosavybė, pavyzdžiui,

prekinis ženklas. Išorinės struktūros elementai yra tuo vertingesni, kuo didesnę įtaką padaro pirkėjui pasirenkant produktą.

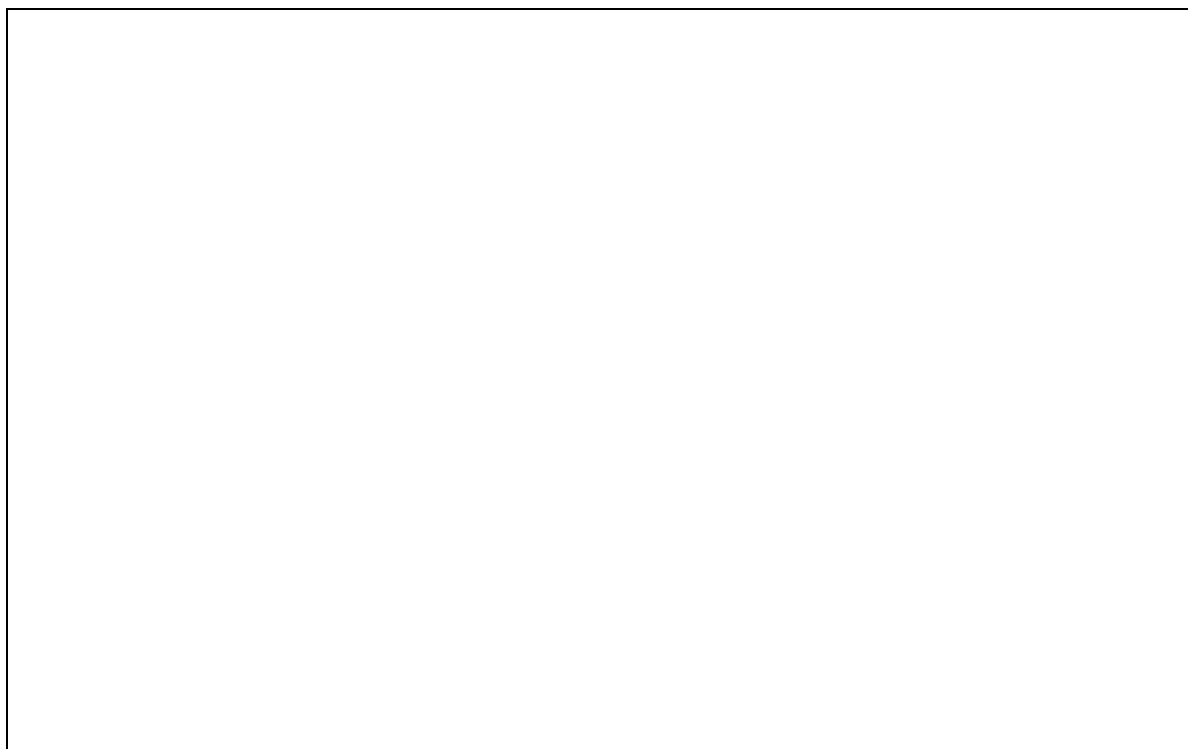
Vidinė struktūra – tai, kas yra sukurta pačių darbuotojų ir priklauso organizacijai. Šiai grupei priklauso patentai, koncepcijos, šablonai, kompiuterinės sistemos, procesai. Vidinei struktūrai taip pat priklauso organizacinė kultūra, neformali veikla, aptarnaujančio personalo, buhalterijos ir informacinių technologijų, personalo skyriaus ir vadovų asmeninės kompetencijos.

Individualios kompetencijos – tai kategorija, kuriai priklauso ekspertų, tyrimų ir vystymo skyriaus specialistų, pardavimo ir marketingo skyrių darbuotojų kompetencijos. Šie darbuotojai yra išskirti į atskirą grupę dėl to, kad atlikdami savo darbo pareigas, jie formuoja pirkėjų nuomonę apie organizaciją.

Organizacijos nematerialus turtas pagal Sveiby ir žinių mainų procesai yra pavaizduoti 6 schemeje.

6 schema

Žinių mainų procesai (Karl-Erik Sveiby, 2001)



Organizacijoje žmonės nuolat bendrauja tarpusavyje, todėl schema kaip tik ir parodo, kad tarp visų nematerialaus turto kategorijų egzistuoja grįžtamasis ryšys. Žinių mainai yra abipusiai. Palyginus su materialios produkcijos keitimusi, žinių daugėja, kai jomis yra keičiamasi. Todėl reikia skatinti visus organizacijos darbuotojus keistis vertingomis žiniomis, siekiant sukurti naujas žinias. Šie procesai

užtikrina žinių bazės kūrimą bei skatina organizacijos vertės didinimą. Priklausomai nuo organizacijos strategijos, žinių vadybos strategija gali būti nukreipta tobulinant vieną ar kelis žinių mainų procesus.

Taigi, jeigu žvelgsime į žinių perdavimo ir transformacijos procesus žmonėms komunikuojant, pastebėsime, kad egzistuoja dešimt procesų [27]:

1. Žinių perdavimas/transformacija iš išorinės struktūros žmonėms. Iš išorinės struktūros – klientų, tiekėjų, partnerių – galima sužinoti daugybę dalykų, pavyzdžiui, atsiliepimus ir patarimus, naujas idėjas, naują patirtį, technines žinias. Ši strategija yra orientuota į bendravimo su išorinėmis struktūromis gerinimą siekiant gauti naudingų žinių. Pasirinkę šią strategiją organizacijų vadovai turi pasirūpinti ir progreso įvertinimu. Vertinimo sistemos pasirinkimas paprastai priklauso nuo organizacijos dydžio, jos veiklos ypatumų. Yra daugybė vertinimo sistemų, kurios gali padėti įvertinti intelektualaus kapitalo augimą bei žinių vadybos naudą.

2. Žmonių perduodamos žinios į išorinę struktūrą. Organizacijos darbuotojai kiekvieną dieną komunikuoja su išorinėmis struktūromis – perduoda produkciją ir teikia paslaugas klientams, konsultuoja ir apmoko tiekėjus, bendrauja su potencialiais klientais. Pasirinkę šią strategiją vadovai supranta, kad darbuotojai atstovauja organizacijai visuomenėje, todėl į juos verta investuoti, norint apmokyti tinkamai perduoti klientams reikiamą informaciją ir žinias. Darbuotojus taip pat verta skatinti efektyviau dalintis savo patirtimi, žiniomis apie produktus bei kita informacija siekiant pagerinti įmonės įvaizdį.

3. Žinių mainai tarp bendradarbių. Tai yra vienas iš svarbiausių žinių perdavimo procesų, kadangi stimuliuoja naujų žinių kūrimą. Be to, žinių mainai tarp bendradarbių turi būti skatinami norint apmokyti naujai atėjusius darbuotojus. Pasirinkę šią strategiją vadovai turi apgalvoti keitimosi žiniomis skatinimo programas, bendradarbiavimo klimato gerinimo galimybes. Šis procesas gali būti tobulinamas motyvuojant patyrusius darbuotojus dalintis savo patirtimi su naujokais, sukuriant specialias vietas, kur kolegos galėtų padiskutuoti ir apsikeisti žiniomis.

Pavyzdžiui, Oticon – kvepalų gamintojas Danijoje, siekdamas sukurti atvirumo, lankstumo, kūrybiškumo ir žinių mainų atmosferą, visiškai pakeitė darbo erdvę. Jų manymu, efektyviausias yra tiesioginis bendravimas. Pavyzdžiui, prie kavos aparato žmonės gali susitikti atsitiktinai ir greitai apsikeisti kažkokia informacija, specialūs posėdžių ir susitikimų kambariai yra patogūs, norint aptarti svarbius klausimus, priimti sprendimus bei apsikeisti žiniomis. Taigi, Oticon net uždarė eskalatorinį liftą, šis sprendimas buvo priimtas siekiant padidinti atsitiktinių susitikimų skaičių laiptinėse [28].

4. Žinių perdavimas/transformacija iš asmeninių kompetencijų į vidinę struktūrą. Daugelis organizacijų praranda vertingas žinias, kai jų apmokyti darbuotojai išeina dirbti kitur, išsinešdami visas įgytas žinias. Ši strategija yra orientuota į tai, kad neišreikštas žinias reikia stengtis paversti išreikštomis. Šiuolaikinės technologijos leidžia išsaugoti ir perduoti išreikštas žinias kitiems organizacijos darbuotojams. Žinių transformaciją iš asmeninių kompetencijų į vidinę struktūrą galėtų paskatinti intraneto diegimas, duomenų bazių naudojimas bei technologijų tobulinimas. Tačiau vien tik technologinių sprendimų neužtenka, nes visur egzistuoja žmogiškasis faktorius. Darbuotojai gali priešintis tokiems žinių mainams, bijodami prarasti savo vertę ir užimamą padėtį įmonėje. Todėl reikia apgalvoti motyvavimo programas su apmokymo galimybėmis siekiant įgyti naujų žinių ir neprarasti savo asmeninės kompetencijos.

5. Žinių perdavimas/transformacija iš vidinės struktūros į asmenines kompetencijas. Tai procesas, kurio metu sukauptos duomenų bazėse ir kitose sistemose žinios turi būti perduotos kitiems organizacijos darbuotojams. Vystant šią strategiją ypatingą dėmesį reikia skirti žmonių gebėjimui suvokti informaciją ir įgyti kompetenciją. Galimi sprendimai šiuo atveju būtų aktyvūs apmokymo procesai, įvairių situacijų modeliavimas ir klientų elgesio simuliacijos, interaktyvūs apmokymai.

6. Sukurtos vertės maksimizavimas. Visi aprašyti žinių perdavimo/transformacijos procesai egzistuoja daugelyje organizacijų, tačiau dažnai trūksta vieningos strategijos, kuri sureguliuotų visus procesus. Todėl šios strategijos tikslas yra išskirti visas egzistuojančias problemas, apgalvoti sprendimus, kurie tiktų visiems procesams pagerinti bei su minimaliomis išlaidomis pasiekti maksimalios naudos. Kartais problemos egzistuoja pačioje organizacijos politikoje, kai darbuotojas negali pasidalinti svarbiomis žiniomis, jei tai draudžia komercinės paslapties nuostatos, kai naujų idėjų generavimas yra ribojamas organizacine struktūra – nauja idėja nepasiekia sprendimo priėmėjo arba kai susiformavusioje kultūroje neįmanomi efektyvūs žinių mainai tarp bendradarbių, nes motyvacinė sistema yra susijusi su asmeniniais pasiekimais.

7. Žinių perdavimas/transformacija vidinėje struktūroje. Ši strategija yra daugiau susijusi su technologiniais sprendimais. Tobulinant šį procesą analizuojamos organizacinių sistemų, technologinių priemonių integravimas į bendrą sistemą. Prie šios strategijos sprendimų gali būti priskiriamas ir darbo erdvės tobulinimas. Visi sprendimai vidinėje struktūroje turi būti maksimaliai suderinti ir pritaikyti konkrečiai situacijai, norint sureguliuoti informacinius ir žinių srautus.

8. Žinių perdavimas/transformacija iš vidinės struktūros į išorinę. Vidinės struktūros priemonių pagalba ši strategija leidžia sukurti išorinės struktūros dalyviams galimybę tobulinti savo kompetenciją ir įgyti daugiau žinių apie organizacijos produkciją. Ypatingas dėmesys čia skiriamas tikslinių grupių aptarnavimo gerinimui, ektraneto tobulinimui ir kitų sistemų efektyvumo didinimui. Išorinės struktūros dalyviai turi turėti galimybę greitai gauti reikiamas žinias ir pagalbą iškilus problemoms.

9. Iš išorinės struktūros į vidinę. Ši strategija yra orientuota į tai, kaip klientai, tiekėjai ir partneriai, gali patobulinti organizacines sistemas, produktus bei procesus. Tai reiškia, kad signalai, gauti iš išorės yra svarbūs, norint išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujus. Siekiant pagerinti aptarnavimo kokybę galima įdiegti klientų valdymo sistemą, kuri leistų darbuotojams fiksuoti visus kontaktus su klientu, įvedinėti jų įsigytas prekes, iškilusias problemas bei lūkesčius. Svarbūs šios strategijos sprendimai yra skambučių ir aptarnavimo centrai, daugiau dėmesio reikia skirti klientų užklausų apdorojimui. Visa tai padės nustatyti spragas bei patobulinti organizacijos strategiją.

10. Žinių perdavimas/transformacija išorinėje struktūroje. Šis procesas yra vienas svarbiausių, norint pagerinti bendravimą su klientais ir ryšius su visuomene. Klientų, tiekėjų ir partnerių nuomonė apie organizaciją yra labai svarbi ir ji gali padėti formuojant tam tikrą įvaizdį rinkoje. Žmonės, kurie turėjo kontaktų su organizacija, įgyja tam tikrą patirtį, kuria jie gali pasidalinti su kitomis visuomenės grupėmis. Tikslingos informacijos ir žinių panaudojimas gali pagerinti tiek visos įmonės, tiek atskirų prekinių ženklų įvaizdį. Todėl verta investuoti į išorinės struktūros dalyvių mokymus, konferencijas bei seminarus, kas padidintų jų lojalumą bei paskatintų pasidalinti teigiamomis emocijomis su kitais.

Visos aptartos strategijos vienaip ar kitaip yra susijusios su žinių kūrimu ir perdavimu kitiems organizacijos nariams. Geriausiai atspindinti žinių perdavimo procesus vis dėl to yra Sveiby klasifikacija į 10 strategijų. Ji pavaizduoja visus žinių perdavimo ir transformacijos procesus, kas palengvina jų analizę bei sumažina svarbios informacijos praradimo tikimybę. Sveiby požiūris yra labai panašus į Nonaka ir Takeuchi žinių spiralę, tačiau pirmas gali būti suprastas ne tik žinių vadybos specialisto, bet ir vadovo, priimančio sprendimą dėl žinių vadybos diegimo. Tai reiškia, kad Sveiby žinių procesų išskyrimas svarbus ne tik teoriniu, bet ir praktiniu aspektu. Pasinaudoję Sveiby sukurta aiškia žinių transformacijos schema, galima nesunkiai įrodyti vadovui žinių vadybos naudą, norint patobulinti tam tikrą procesą bei nustatyti kritinius šios grandinės elementus. O tai yra pirmas žingsnis link realios žinių vadybos strategijos kūrimo ir diegimo organizacijoje.

Kadangi žinių vadyba neturi griežtų ribų, čia nėra vieno teisingo žinių vadybos sąvokos apibrėžimo ir skiriasi mokslininkų požiūriai į jos strategijas ir jų klasifikaciją. Žinių vadybos strategijų yra gana daug, nes egzistuoja daugybė kriterijų, pagal kuriuos jas galima skirstyti. Kadangi nėra universalios strategijos, pasirinkimas vis dėlto priklauso nuo konkrečios organizacijos: jos veiklą lemiančių veiksnių, žinių vadybos tikslų bei galimybių. Organizacija, kuri nesiekia tapti rinkos lydere, tikriausiai investuos į pagrindines žinias – į tai, kad visi darbuotojai gerai atliktų savo darbą ir kad darbo procesas nenutrūktų. Tačiau naujų technologijų atsiradimas ir greiti pokyčiai šiandien lemia tai, kad organizacijos turi investuoti į progresyvias ir inovatyvias žinias, norint bent išsilaikyti rinkoje. Investavimas tik į pagrindines žinias suteiks trumpalaikį efektą, tuo tarpu pastovios investicijos į naujų žinių kūrimą padės įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

2. ŽINIŲ VADYBOS STRATEGIJOS KŪRIMAS

Žinių valdymas yra sudėtinga ir brangi veikla, turinti įtakos visiems organizacijos procesams. Dėl tos priežasties ji turi būti kruopščiai suplanuota. Šiame skyriuje yra išskiriami žinių vadybos strategijos kūrimo etapai, kurie padės specialistams įdiegti ją organizacijoje. Strategijos kūrimas paprastai prasideda nuo esamos situacijos analizės, ji leidžia ištirti egzistuojančią sistemą bei išskirti tobulintinas sritis. Tyrimo rezultatai leidžia nustatyti žinių vadybos strategijos kryptį bei pasirinkti technologines bei motyvacines priemones. Šių sprendimų priėmimas sąlygoja ir žinių vadybos vietos nustatymą organizacijoje, kadangi parenkamas skyrius, kuris galės tinkamai kontroliuoti žinių vadybos procesus. Darbuotojų paieška ir tinkamos komandos subūrimas reikalauja didelių pastangų ir efektyvios motyvavimo sistemos kūrimo. Todėl visi darbai ir numatomos išlaidos turi būti apskaičiuotos ir sudarytas programos biudžetas. Be abejo, svarbią vietą strategijų kūrime užima įvertinimas, todėl, siekiant kontroliuoti žinių vadybos procesus ir vertinti jų efektyvumą, verta apžvelgti žinių vadybos vertinimo sistemas, išskirti jų privalumus bei trūkumus.

2.1 Esamos situacijos analizė

Norint pasirinkti tam tikrą strategiją, reikia visų pirma atlikti esamos situacijos analizę bei įvertinti visus veiksnius, darančius įtaką įmonės veiklai ir galinčius sukelti žinių vadybos diegimo problemų. Esamos situacijos analizė leis išsiaiškinti dabartinę infrastruktūros būklę bei nustatyti žinių spragas. Infrastruktūros trūkumų nustatymas padės veiksmingai pertvarkyti bei patobulinti esamą sistemą.

Straipsnio “Choosing Your Knowledge Management Strategy” autoriai siūlo atlikti gilesnę situacijos analizę, kuri leistų nustatyti žinių vadybos strategijos kryptį. Jų manymu, reikia sudaryti grupes klausimų, kurie leistų atvaizduoti organizaciją veikiančių faktorių grupę. Šie klausimai sudarys pradinį žinių vadybos strategijos klausimyną. Savo straipsnyje autoriai pateikia tokias grupes:

1. žinių vadybos spektras;
2. trys vertingos sritys, susijusios su žinių vadyba;
3. išoriniai veiksniai;
4. commonKADS metodologija;
5. sintezės metodas [29].

Žinių vadybos spektras

Žinių vadybos spektras leidžia išsiaiškinti, kokie yra žinių vadybos tikslai, kokie procesai organizacijoje gali būti patobulinti. Egzistuojančių problemų išskyrimas leis tiksliai parinkti

technologinius komponentus bei priimti žinių vadybos sprendimus. Šiuo žingsniu reikia nustatyti, kokios žinios organizacijoje kuria didesnę pridėtinę vertę, tai leistų sutelkti dėmesį į konkrečius žinių transformacijos procesus.

Taigi, šioje grupėje specialistams siūloma atsakyti į tokius klausimus:

- Ką Jūs norite pasiekti žinių vadybos dėka?
- Kaip Jūs manote, ko Jums galėtų prireikti?
- Į ką Jūs fokusuojatės: į geriausią organizacijos praktiką; išorinių standartų kūrimą; inovacijų ir kūrybiškumo skatinimą; ar mokėjimą duomenis paversti žiniomis?
- Kokių technologijų Jums gali prireikti? Kokiomis technologijomis Jūs geriausiai mokate naudotis?
- Spręsdami problemas žmonės dažniausiai pasinaudoja išreikštinomis ar neišreikštinomis žiniomis?
- Ar Jūs planuojate analizuoti turimas žinias, ar kurti naujas?
- Kaip Jūs manote, ar didžioji darbo dalis gali patekti į vieną ar kelis užduočių tipus: klasifikavimą; apibūdinimą; įvertinimą; stebėjimą; optimizavimą; konfigūraciją/kūrimą; planavimą/tvarkaraščių sudarymą; kontrolę [29]?

Taigi, atsakymai į minėtus klausimus leis ne tik ištirti esamą situaciją, bet ir išsiaiškinti, kokie egzistuoja žinių poreikiai, kokie yra suinteresuotų žmonių reikalavimai žinių procesams. Gauta informacija taip pat gali padėti suformuluoti žinių vadybos apibrėžimą bei sukurti jos viziją bei misiją. Numatyti tikslai gali būti koreguojami, atliekant tolimesnę analizę bei nustatant vertingiausias žinių vadybos sritis.

Trys vertingos sritys, susijusios su žinių vadyba

Kai kurie mokslininkai mano, kad žinių vadybos strategijos pasirinkimas priklauso nuo to, kuri iš sričių sukuria didžiausią vertę: klientai, produktai ar vidiniai organizacijos procesai.

Taigi, šioje grupėje organizacijos specialistai galėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar Jūsų organizacija galėtų sėkmingai veikti neturėdama gerų santykių/informacijos apie Jūsų klientus?
- Ar Jūsų organizacija galėtų sėkmingai veikti neturėdama šiuolaikiškos produkcijos?
- Ar Jūsų organizacija galėtų sėkmingai veikti, jeigu procesai būtų neproduktyvūs?
- Kokius produktus Jūs siūlote: standartizuotus ar pritaikytus kiekvienam klientui?
- Kaip Jūs manote, kokie produktai rinkoje yra populiariausi už Jūsų produktus?
- Kaip Jūs manote, ar yra koks nors verslo procesas, kurį būtų galima patobulinti?

- Kaip Jūs manote, ar yra kokia nors sritis, kurioje patobulinus santykius su klientais/gavus daugiau informacijos apie juos pagerėtų verslas [29]?

Ši klausimų grupė yra sukurta siekiant nustatyti vertingiausią organizacijos sritį, kuriai bus skiriamas didžiausias dėmesys. Atitinkamai, visa žinių vadybos strategija bus kuriama ir orientuojama į tam tikros srities vystymą ir tobulinimą. Kartais galimas toks variantas, kai visos trys sritys yra vienodai svarbios ir neįmanoma išskirti vienos. Tai reiškia, kad žinių vadybos sistema bus sudėtingesnė, reikalaus daugiau investicijų projektuojant, diegiant bei kontroliuojant situaciją.

Išoriniai veiksniai

Kiekvienos organizacijos veiklą lemia aplinka. Abell ir Oxbrow mano, kad išoriniai veiksniai sąlygoja organizacijos žinių vadybos strategijos pasirinkimą:

- Finansinės organizacijos fokusuojasi į analitinę žinių vadybą, kadangi jų veiklos pagrindas yra informacija.
- Profesionalias paslaugas teikiančios organizacijos – į vystymosi žinių vadybą, nes žmonės yra jų pagrindinis žinių šaltinis.
- Teisines paslaugas teikiančios organizacijos – į inovacijų/kūrybos žinių vadybą ir/arba į žinių vadybą, palaikančią geriausią praktiką.
- Perdirbimu ir nafta užsiimančios organizacijos – į procesų valdymo/operacijų žinių vadybą (kad palaikytų geriausią praktiką) arba į inovacijų/kūrybos žinių vadybą.
- Viešas sektorius – į analitinę žinių vadybą arba į vystymosi žinių vadybą [30].

Šioje grupėje organizacijos specialistams siūloma atsakyti į šiuos klausimus:

- Kuriam verslo sektoriui Jūs priklausote?
- Kokios rūšies produktus Jūs gaminate?
- Kokie pagrindiniai veiksniai turi įtakos Jūsų verslo sektoriui [29]?

Atsakymai į šiuos klausimus leidžia sudaryti bendrą vaizdą apie įmonės veiklą. Tai yra organizacijos aplinkos aprašymas, kritinių išorinių veiksnių įvardijimas, veiklos ypatumų išskyrimas. Šis ir ankstesnis etapas gali būti apibendrinti ir atlikta SWOT (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių) analizė. Ji taip pat leistų nustatyti verslo sektoriaus charakteristikas bei išskirti tobulintinas sritis. Tačiau analizuojamo straipsnio autoriai vietoj SWOT analizės atlieka gilią CommonKADS analizę.

CommonKADS metodologija

CommonKADS – tai metodologija, palaikanti struktūrinę žinių inžineriją [31]. Vadovaujantis šia metodologija bei remiantis interviu, susirinkimais ir diskusijomis su vadovais galima sudaryti problemų ir galimybių sąrašą. Šios problemos yra analizuojamos tam tikrame kontekste, atsižvelgiant į organizacijos misiją, viziją, tikslus, išorinius veiksnius, strategiją. Vienas iš šio proceso tikslų yra nustatyti suinteresuotus žmones tarp žinių tiekėjo ir vartotojo, bei sprendimus priimančius žmones [29].

CommonKADS metu arba po analizės galima atsakyti į tokius klausimus:

- Kas yra pagrindiniai sprendimų priėmėjai, žinių tiekėjai, vartotojai?
- Kokie išteklių yra panaudojami verslo procesuose? – informacinės sistemos, įranga, medžiagos, technologijos, patentai.
- Kas yra pagrindinis organizacijos žinių turtas?
- Kokios yra organizacijos kultūros „taisyklės“? – darbo stilius, valdymo struktūros, komunikacijos būdai ir tinklai.
- Kokio tipo užduotis atlieka šis pagrindinis turtas? – klasifikavimas, apibūdinimas, įvertinimas, konfigūracija, planavimas.
- Kokia forma žinios yra dažniausiai naudojamos: simbolinė, skaitmeninė, geometrinė ar suvokimo?
- Kiek laiko žmogui užima tos pačios problemos sprendimas?
- Ar žinios yra prieinamos [29]?

Šiame etape svarbus yra tikslinių grupių nustatymas. Tai yra žmonės, kurie tiesiogiai turi įtakos organizacijos veiklai, priima svarbius įmonei sprendimus. Todėl į jų poreikius bei pageidavimus būtina atsižvelgti kuriant žinių vadybos sistemą bei parenkant konkrečias priemones. Be to, šis etapas yra svarbus ir tuo, kad čia analizuojama didžiausias žinių vadybos diegimo barjeras – organizacijos kultūra. Galbūt ji gali būti analizuojama galimybių sąrašė, tačiau paprastai ji trukdo diegiant naujas technologijas bei kažką organizacijoje keičiant. Prie šio žingsnio galima priskirti formalių ir neformalių lyderių išskyrimą. Tai galėtų tapti galimybe, lyderių palaikymas sušvelnintų naujų darbo metodų diegimą.

Organizacinė kultūra yra reiškinys, turintis didelę įtaką ilgalaikę įmonių sėkmei, todėl mokslininkai pastaruoju metu stengiasi paaiškinti organizacinės kultūros poveikį ir surasti efektyvias priemones, padedančias išaiškinti jos turinį.

Melisa Klemmons Rumizen išskyrė tezes, kurias galėtų deklaruoti organizacija, turinti tobulą žinių vadybos diegimui kultūrą [32]:

- Mes atvirai ir paprastai dalinamės žiniomis.

- Pas mus didelė darbuotojų autonomija.
- Mes pasitikime vienas kitu.
- Tarp atskirų padalinių vyksta intensyvi komunikacija.
- Egzistuoja ryškus darbuotojų lojalumas organizacijai.
- Į klaidas mes žiūrime kaip į galimybę pasimokyti, o ne kaip į priežastį ką nors apkaltinti.
- Mes atviri pokyčiams ir naujoms galimybėms.
- Mes mėgstame mokytis ir tobulėti.
- Mes esame kūrybingi.
- Mus vienija bendras tikslas.

Sintezės metodas

Apibendrinant ankstesnius patarimus bei metodus, galima sudaryti bendrą sąrašą veiksmų, lemiančių žinių vadybos strategijos pasirinkimą. Tokie veiksniai ir jų pavyzdžiai yra pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Veiksniai, lemiantys žinių vadybos strategijos pasirinkimą (Haggie K., Kingston J., 2003)

Veiksny	Pavyzdys
Dabartinė/ planuojama žinių vadybos strategija	Tikslai, metodai, technologijų galia, analitinis/sintetinis metodas
Verslo sektoriaus charakteristikos	Griežtai kontroliuojamas, inovatyvus, rizikos faktoriai, konkurencingumas, globalizacija ir t.t.
Stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės (SWOT)	Įvaizdis, svarbiausia prekė, besikeičiančios normos, įsigijimai ir susivienijimai, globalizacija ir t.t.
Vertės fokusas	Operacijų tobulumas, produkto paklausa, kliento lojalumas
Organizacinė struktūra	Hierarchinė, tinklinė
Organizacijos kultūra	Komandos dvasia, individualistinė, palaikanti žinių mainus, besimokanti
Žinių prigimtis	Išreikštos, neišreikštos, užduočių tipai, Simbolinės/skaitmeninės/geometrinės/suvokimo

Atsakymai į visus klausimus ir kritinių veiksmų išskyrimas leidžia pasirinkti savo požiūrį į žinių vadybą bei sukurti tinkamą strategiją. Esamos situacijos analizės rezultatai gali būti panaudoti norint

suderinti žinių vadybos strategiją su esama organizacijos strategija. Tai yra labai svarbu, kaip jau buvo minėta anksčiau, žinių vadybos vaidmuo kuriant organizacijos strategijas yra didžiulis. Taigi, gili analizė leidžia išskirti sritis, kuriose žinių vadyba atneštų didžiausią naudą, sritis, kur specialistai susidurtų su kultūriniais ir kitais barjerais. Norint palengvinti žinių diegimo procesą galima pavaizduoti organizacijos struktūrą ir žinių transformacijos procesus schema. Analizuojant schemą galima būtų apgalvoti struktūros pokyčių ar žinių procesų tobulinimo galimybes. Žinių vadybos strategiją galima susieti su esama strategija integruojant visus žinių vadybos sprendimus, tiek technologinius, tiek orientuotus į darbuotojų skatinimą. Todėl svarbu apžvelgti kai kurias žinių vadybos priemones ir, priklausomai nuo užsibrėžtų tikslų, priimti optimaliausią sprendimą.

2.2 Žinių vadybos priemonių pasirinkimas

Yra daug žinių vadybos sprendimų, kurie varijuoja nuo grynai technologinių iki grynai strateginių, orientuotų į žmones, arba pasirenkamas šių dviejų sprendimų derinys. Žinių vadybos priemonių pasirinkimas – tai etapas, kuriame yra projektuojama žinių vadybos sistema, remiantis analizės rezultatais parenkamos labiausiai tinkančios priemonės. Renkantis tam tikrą sprendimą, svarbu įvertinti užsibrėžtą tikslą, kuriamos pridėtinės vertės ir kainos santykį. Be to, reikia atsižvelgti į tai, kaip yra įprasta gauti žinias – „traukimo“ ar „stūmimo“ būdu, arba pritaikius dviejų principų derinį. Bet kuriuo atveju, reikia prisiminti, kad žinių vadybos priemonės yra ne tik technologinės, kartais pigesnės ir efektyvesnės yra tos, kurios orientuotos į žmones.

Žinių vadybos priemonių yra labai daug, todėl šiame darbe yra apžvelgiamos tik populiariausios [32]:

- **Praktikų bendrijos** – tai grupė tokių darbuotojų, kuriuos vienija bendri tam tikros žinių srities interesai ir jie stengiasi dirbti kartu. Praktikų bendrijų interesų sritys yra įvairios. Tai gali būti koks nors techninis uždavinys, pavyzdžiui, įrangos remontas; kokia nors profesinė disciplina, pavyzdžiui, inžinierių specialybės; arba kokia nors tema, pavyzdžiui, kūryba. Praktikų bendrijoje turi būti fokuso taškas, o bendrijos nariai turi identifikuoti save su konkrečia bendrija. Bendrijų darbas yra nuolatinė praktika. Kai bendrija veikia savo srityje, jos nariai kuria priemones, dokumentus, procesus, bendrą žodyną ir keičiasi tarpusavyje darbo atlikimo metodais. Daugybė bendrijų sprendžia kasdien darbe kylančias problemas, kiti kuria ir sistemina geriausią praktiką, geriausius užduoties vykdymo metodus. Kritinis praktikų bendrijos sėkmės faktorius – efektyvus bendrijos koordinatorius. Jis turi padėti bendrijai sukurti ir išvystyti tam tikrą praktiką bei padėti pačiai bendrijai vystytis toliau.

- **Idėjų bankas.** Tai galimybė darbuotojams teikti savo pasiūlymus, idėjas tobulinant organizacijos veiklą, procesus ir siekiant geresnių rezultatų. Idėjų bankas turi būti nuolat peržiūrimas, pasiūlymai aptariami. Čia svarbi ne vienpusė komunikacija, o grįžtamasis ryšys iš įmonės vadovų. Atsakymai į darbuotojų siūlymus parodytų, kad kiekvieno žmogaus nuomonė yra svarbi, o geriausios idėjos gali būti net apdovanojamos.
- **Projekto momentinė nuotrauka.** Įvykdyto projekto aprašymas yra vertinga informacija būsimiems šios organizacijos specialistams vykdant kitus projektus. Jos tikslas – projektų apžvalga ir patirties išsaugojimas. Projekto momentinė nuotrauka leidžia apžvelgti visas problemas, su kuriomis buvo susidurta vystant projektą, užfiksuoti problemų įveikimo būdus bei aptarti sėkmingus projektus. Momentinė nuotrauka gali pavaizduoti galutinį projekto rezultatą arba situaciją tam tikru momentu vykdant projektą.
- **Žinių žemėlapiai.** Žinių žemėlapių tikslas – nustatyti kokios žinios darbuotojui yra reikalingos ir kur jas galima rasti. Jie leidžia ne tik nustatyti žinias, kurias reikia valdyti, bet nustato ir tai, kaip jas reikia valdyti (per bendrijų veiklą ar per dokumentų valdymo sistemas). Be to, gautas žemėlapis gali būti atnaujinamas. Jo sudarymas trunka kelias dienas, o naudojamas jis ilgą laiką. Žinių žemėlapis leidžia nustatyti:
 - Kokia informacija yra Jūsų organizacijoje.
 - Kaip tą informaciją galima surasti.
 - Kokios ekspertinės žinios egzistuoja Jūsų organizacijoje ir kur jas galima rasti.
 - Kokios ekspertinės žinios egzistuoja už Jūsų organizacijos ribų ir kur jas galima rasti.
 - Kaip prieiti prie žinių.
 - Kokie yra geriausi išoriniai ir vidiniai informacijos šaltiniai.
- **Geltonieji puslapiai.** Ši priemonė yra naudojama norint surasti tam tikrus organizacijoje dirbančius žmones. Tokiose duomenų bazėse galima rasti daug naudingos informacijos apie konkretų žmogų:
 - Pagrindinė kontaktinė informacija.
 - Ekspertinių žinių sritis. Žmonės gali patys įvertinti savo žinių lygį, pasirinkdami vieną iš variantų: gilios, ekspertinės arba paviršutinės žinios.
 - Veiklos istorija.
 - Bendradarbių duomenų Myers-Briggs tipo indikatorius. Tai testas, leidžiantis nustatyti tai, kaip Jūs bendradarbiaujate su žmonėmis ir elgiatės tam tikrose situacijose, bei priimate sprendimus.
 - Svarbiausi vidiniai ir išoriniai kontaktai.

- Interesai ir nuorodos.

- **Ekspertų paieškos programiniai paketai.** Organizacijos, užsiimančios ekspertinių žinių apdorojimu, siūlo ekspertų paieškos programinius paketus. Tokie paketai gali būti naudojami įvairiems tikslams pasiekti:

- Sekti darbą, pavyzdžiui, dokumento kūrimą.
- Sekti vartotojų aktyvumą intranete.
- Sekti elektroninių laiškų srautą, tame tarpe adresus ir žinučių temas.
- Sekti bendrijų darbą, pavyzdžiui, žinučių ir dokumentų siuntimą elektroniniu paštu.
- Suteikti sąsają siekiant bendradarbiauti su skirtingais šaltiniais – personalo skyriaus sistemomis, projektų duomenų bazėmis, kalendoriais ir mokymuisi skirtomis duomenų bazėmis.

Ekspertų paieškos programinių paketų rezultatas – skirtingų asmenų profilio kūrimas. Jų papildomi privalumai – žinių tipo nustatymas, spragų organizacijos žiniuose radimas ir skirtingų kompetencijos tipų sekimas. Visa tai yra atliekama automatiškai. Tokios sistemos leidžia atrasti žmones, turinčius panašius interesus ir poreikius, o tai gali būti naudinga formuojant praktikų bendrijas.

Šios priemonės trūkumas yra asmeninės informacijos naudojimas. Asmeninės informacijos problemos sprendimas yra asmeninių duomenų apsauga. Vartotojai patys gali pasirinkti, kokius duomenis jie leidžia viešinti.

- **Geriausių praktikos metodų sistemos.** Šių priemonių tikslas – suteikti galimybę surasti ir panaudoti tai, kas jau egzistuoja. Šios sistemos padeda fiksuoti tai, kas jau yra žinoma. Be to, geriausių praktikos metodų sistemos taip pat suteikia galimybę rasti žmonių, turinčių tam tikrų žinių. Rezultatas – žmonės žino, kokių žinių jiems reikia ir kas gali jų suteikti. Geriausių praktikos metodų sistema turi kelias funkcijas:

- Nustato ir platina programas ir verslo praktikos metodus, kurie išsiskiria inovatyvumu ir produktyvumu.
- Skatina produktyvią komunikaciją organizacijos viduje.
- Suteikia organizacijai galimybę išskirti ir paskatinti geriausią praktiką ir tuos, kas ją pasiūlė.

- **Elektroninis paštas.** Tai yra viena populiariausių bendradarbiavimo priemonių. Elektroniniu paštu gaunamus dokumentus galima skaityti, sunaikinti ar išsaugoti, operatyviai atsakyti, persiųsti kitam korespondentui, pageduoti ir išspausdinti laiškus, siųsti jų kopijas daugeliui korespondentų, prie laiško prisegti priedus [33]. Tačiau šiuo metu jau atsirado daugybė alternatyvų, norint greitai perduoti informaciją ir staigiai gauti atsakymą. Be to, elektroninis paštas turi ir savų trūkumų –

informacijos perteklius, kai gaunama daug laiškų ir nereikalingos informacijos iš nepažįstamų asmenų.

- **Elektroninis dialogas.** Tai priemonė, leidžianti žmonėms išspręsti problemas realiu laiku ir apsikeisti informacija bei žiniomis su kitais darbuotojais. Galima išskirti tokias elektroninio dialogo funkcijas:
 - sistematizuotos ir nuoseklios diskusijos;
 - išsiųstų pranešimų redagavimas;
 - neperskaitytų pranešimų apdorojimas;
 - informavimas apie gautus pranešimus;
 - pranešimų archyvavimas;
 - nuorodos į kitas funkcijas [32].
- **Elektroninių susirinkimų sistema.** Ši sistema dažniausiai yra naudojama balsavimui tam tikrais klausimais. Kai kurios sistemos yra sudėtingesnės ir leidžia surinkti duomenis, įvestus įvairių grupės narių, o vėliau pateikti duomenis centriniame ekrane. Tokios sistemos puikiai tinka:
 - darbui, susijusiam su ginčytiniais klausimais;
 - pagalbai suteikti konfliktuojančiai grupei;
 - problemoms nustatyti;
 - sutarimui pasiekti;
 - susitikimų protokolams kurti [32].
- **Grupinio darbo sistema.** Dalies tinklo vartotojų veikla glaudžiai susijusi su bendros informacijos kūrimu ir vartojimu. Todėl darbo grupės ir komandos dažniausiai organizuojamos pagal veiklos pobūdį arba interesus, pavyzdžiui: bendradarbiai, verslo partneriai, klientai, tiekėjai. Programinė įranga, kuri leidžia vartotojų aibei lygiagrečiai vykdyti maršrutizuojamus procesus su individualiais valdymo ir kontrolės uždaviniais vadinama grupių programine įranga. Į grupių programinę įrangą, kitaip dar vadinamą grupinio darbo sistema, esminėmis sudedamosiomis dalimis įeina standartizuota elektroninio pašto sistema bei įvairūs daugialypės terpės komponentai (skenavimo, faksimilių, kalbos, muzikos, vaizdo, grafikos, ir kt.). Svarbiausi grupių programinės įrangos požymiai:
 - bendras duomenų naudojimas ir maršrutizavimas;
 - dokumentų projektavimo ir ruošimo koordinavimas;
 - projektų vykdymo kontrolė;
 - grupinių procesų valdymas;

- bendrų diskusijų (pasitarimų) vykdymas;
 - rutininių veiklos procesų automatizavimas;
 - klientų klausimų apskaita ir santykių su klientais valdymas [34].
- **Verslo valdymo sistema** tai – kompleksinis sprendimas visos organizacijos mastu, galintis padidinti veiklos efektyvumą. Tai programa, kuria gali naudotis visų lygių organizacijos darbuotojai – vadovai, vadybininkai, finansininkai ir kiti. Vienos kompanijos supratimu verslo valdymo sistema turėtų duoti atsakymą į klausimą kas yra šiandien ir kas bus rytoj, o ne tai, kas buvo prieš mėnesį [35]. Tai parodo, kad verslo valdymo sistema reguliuoja dabartinius procesus ir parodo ateities planus. Tai yra be galo svarbu, tačiau žinių vadybos tikslas yra pasinaudoti sukaupta praeities patirtimi ir žiniomis. Todėl verslo valdymo sistema šiuo atveju galėtų padėti suvaldyti didelius informacijos srautus, sumažinti informacijos perteklių bei greitai surasti reikiamą informaciją. Norint šią verslo valdymo sistemą paversti žinių vadybai naudingą sprendimu, reikia įtraukti klientų valdymo modulį ir žinių išsaugojimo bei perdavimo galimybes.
 - **Ryšų su klientais valdymo sistema** – tai programa, orientuota į ilgalaikį santykių su klientais palaikymą ir valdymą. Ši sistema leidžia išsaugoti darbo patirtį su kiekvienu klientu, o tai yra svarbu žinių valdymo procese. Ryšų su klientais valdymo sistema atlieka šias funkcijas:
 - potencialių klientų valdymas;
 - klientų ir kontaktų valdymas;
 - pardavimo galimybių valdymas;
 - pardavimo pasiūlymų valdymas;
 - incidentų / nusiskundimų / pretenzijų valdymas;
 - skambučių planavimas / registravimas;
 - užduočių planavimas / registravimas;
 - dokumentų planavimas / registravimas;
 - elektroninis paštas;
 - susitikimų vizitų planavimas / registravimas;
 - kalendoriai;
 - reklaminės kampanijos;
 - ataskaitos [36].

Žinių vadybos diegimas organizacijoje praktiškai neįmanomas be intraneto arba ekstraneto naudojimo. Todėl toliau yra apžvelgiami šie tinklai, išskiriant jų atliekamas funkcijas bei suteikiamus privalumus.

- **Intranetas** – tai įmonės vidinė sistema, leidžianti kompanijai elektroninėmis priemonėmis pigiau valdyti vidinius įmonės procesus. Intranetu dažnai vadinama ir tokia sistema, kur vidiniame tinkle kompanija saugo ir disponuoja svarbia informacija, arba sistema, naudojama kaip nuolatinė privaloma įmonės darbuotojo darbo vieta. Teisingai pritaikyta ir nuolat, atsižvelgiant į poreikius, tobulinama vidinė sistema atneša įmonei realią finansinę naudą [37].

Intranetu galima atlikti daugybę užduočių:

- atlikti elektroninių laiškų perdavimą;
- vykdyti mokymus;
- skelbti informaciją ir naujienas;
- perduoti informaciją vartotojams, nepriklausomai nuo to, kiek jie atitolę nuo siuntėjo;
- valdyti dokumentus, leisti vartotojams bendrai naudotis dokumentais, elektroninėmis lentelėmis, prezentacijomis;
- automatizuoti gamybos procesus, susijusius su administravimu;
- sukurti galimybę vartotojams diskutuoti įvairiais klausimais;
- pagerinti bendradarbiavimo lygį, naudotis bendrais tvarkaraščiais, projektų valdymo priemonėmis;
- atverti naujas verslo galimybes ir gauti daugiau pajamų;
- sukurti duomenų bazę klientams, pavyzdžiui, geltonuosius puslapius [32].

Diegti intranetą gali tuo užsiimančios organizacijos, jų šiuo metu yra gana daug. Tačiau pasinaudojus tokios organizacijos paslaugomis, vidaus specialistai turi išmokti patys tęsti darbą intranetu.

- **Ekstranetas** – tai dar aukštesnio lygio interneto panaudojimo būdas – kompanijos bendravimas ne su atskirais pirkėjais, o su žmonių grupėmis, dažniausiai nutolusiais pardavėjais, atstovais, partneriais. Tinkamai sukurtas ekstranetas leidžia gerokai padidinti produktyvumą ir sumažinti išlaidas. Virtualios komandos gali naujoviškai keistis informacija [38].

Ekstraneto pagrindai:

- Ekstraneto svetainė yra sukurta privati įmonės svetainė, skirta padėti įmonei ir jos partneriams dirbti kartu.
- Vartotojai prisijungia prie ekstraneto svetainės tokiu pat būdu kaip ir internete – naudodami naršyklę.
- Ekstranetuose gali būti tokio pat tipo turinys, kaip ir įprastoje svetainėje, įskaitant dokumentus, grafinius objektus, garsą, vaizdą ir pranešimų lentas.

- Ekstranetus galima individualizuoti kiekvienam prie jų prieinančiam klientui.
- Galima suteikti arba apriboti klientų ir partnerių prieigą prie tam tikrų ekstraneto skyrių.
- Galima pritaikyti antivirusinę apsaugą ir blokuoti tam tikrų rūšių failus, siekiant apsaugoti savo įmonės tinklą.
- Svarbu apsaugoti ekstranetą slaptažodžiu, kad būtų galima užtikrinti saugą ir tik konkrečių asmenų prieigą [39].

Ekstranetas leidžia atlikti daugybę funkcijų:

- bendradarbiavimą su partneriais;
- paslaugų ir įrengimų įsigijimą;
- informacijos apie Jūsų produktus ir paslaugas pateikimą;
- produktų ir paslaugų pardavimą;
- klientų, tiekėjų ir prekybos atstovų rėmimą;
- darbuotojų samdymą;
- apsikeitimą dideliais duomenų kiekiais [32].

Šiuo metu yra daug kalbama apie technologijų įtaką žinių vadybai. Kaip jau buvo minėta, nuolat atnaujinamos technologijos lemia sėkmingą žinių vadybos diegimą. Tačiau vis tik į informacines technologijas turi būti žiūrima kaip į pagalbines priemones, kadangi pagrindinis vaidmuo žinių kūrimo bei naudojimo procese atitenka žmogui.

- **Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas.** Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas mokymo ir tobulinimo darbuotojų galimybei, nes tobulindami esamas žinias, darbuotojai gali generuoti naujas idėjas ir inovacijas, o tai yra žinių vadybos sėkmės garantas. Čia galėtų padėti žinių audito rezultatai. Be to, investicijos į darbuotojo žinias motyvuoja dirbti geriau, kadangi jis yra vertinamas organizacijoje.
- **Motyvacija.** Reikia nepamiršti ir tai, kad žmones reikia nuolat skatinti ir motyvuoti diegiant žinių vadybą. Renkantis motyvacinę sistemą reikėtų atsižvelgti į organizacijos kultūros analizės rezultatus. Šiuolaikinėje organizacijoje motyvacinę sistemą dažnai apima tiek materialiniai, tiek socialiniai veiksniai:
 1. Atlyginimas bei premijos.
 2. Mokymo ir tobulinimo galimybės.
 3. Kopimo karjeros laiptais galimybė.
 4. Darnus kolektyvas.

5. Viešas pagyrimas.

6. Sveikinimai, dovanos.

Motyvacinė sistema turi būti kruopščiai apgalvota, nes tai, kas tinka vienam darbuotojui, nebūtinai tinka kitam. Kitas svarbus aspektas yra nuspręsti, kas bus skatinama – keitimasis žiniomis ar rezultatas. Jeigu žmogaus atlyginimas priklauso nuo individualių pasiekimų, jis nenorės dalintis savo patirtimi ir žiniomis su kitais darbuotojais. Taigi, konkurencija tarp darbuotojų stabdys žinių mainus. Iš kitos pusės, draugiškas kolektyvas ir laisvas klimatas gali sušvelninti konkurencijos pasekmes.

Kitas žinių mainų barjeras gali būti baimė prarasti savo reikšmingumą, ypač kai ateina nauji darbuotojai, kuriuos reikia mokyti ir pasidalinti savo žiniomis bei patirtimi. Patyrę ypač vyresnio amžiaus specialistai nenori dalintis savo įgūdžiais, kuomet jauni žmonės, greitai įgiję pakankamai žinių, sutinka dirbti už mažesnę atlyginimą. Tokiu atveju patyręs darbuotojas turi aiškiai suprasti, kokios bus tolimesnės jo tobulinimo ar kopimo karjeros laiptais galimybės. Todėl diegiant žinių vadybą reikia ypatingą dėmesį skirti vidinei komunikacijai su darbuotojais.

- **Laisvas klimatas.** Kūrybiškumas ir inovacijos vis labiau vertinami kaip esminiai faktoriai siekiant išlikti augančios konkurencijos sąlygomis. Kaip skiriasi pavienių asmenų gebėjimai savo kūrybinius talentus paversti norimais rezultatais, taip skiriasi ir organizacijų gebėjimas panaudoti savo narių talentus sukurti naujus produktus, procesus ir paslaugas. Svarbu sukurti organizacijos klimata, skatinantį kūrybiškumą ir inovacijas. Kūrybiškumas geriausiai dera su laisvu klimatu, kur skatinama ieškoti naujų idėjų ir naujų darbo būdų. Daugeliui vadovų, pasirodo, sunku tokį klimata priimti [40].

Laisvas klimatas yra žinių vadybos pagrindas, kadangi darbuotojai turi turėti galimybę laisvai bendrauti, teikti pasiūlymus ir reikšti savo idėjas. Esant laisvam klimatui galima kurti idėjų bankus, organizuoti „smegenų šturmą“ (angl. „brainstorming“), diskutuoti, analizuojant tam tikrą problemą. Laisvas klimatas taip pat skatina neformalų bendravimą, kurio metu taip pat gimsta daug vertingų idėjų.

Kurdama pasitikėjimo kultūrą bei norėdama nuolat užtikrinti efektyvų žinių judėjimą tarp individų, organizacija turi įgyvendinti tokius uždavinius:

- Sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir palaikymo klimata. Pasitikėjimo kultūra apima “pyrago” didinimą, o ne didesnės pyrago dalies pasigriebimą ar stebėjimą, kas ją pasigriebs pirmas. Informacija, sukaupia keleto žmonių rankose, slopina visos organizacijos veiklą.
- Veiklos įvertinimas ir kompensacija padrąšina dalinimosi/skleidimo aplinką. Grupės sėkmė turėtų būti vertinama per individualią sėkmę.

- Naujų darbuotojų palaikymo sistema turi būti organizuota taip, kad žmonės būtų įtraukti į dalinimosi/skleidimo procesus. Vadovai turi demonstruoti ir stiprinti pozityvias dalinimosi žiniomis savybes [41].

Gartner Group išskiria tris svarbias sritis, kurias reikia apibrėžti kuriant žinių kultūrą:

1. Funkcijos ir atsakomybės. Reikia tinkamai paskirstyti funkcijas, kad darbuotojai galėtų greitai ir kokybiškai rinkti, kategorizuoti informaciją ir panaudoti ją įmonės tikslams pasiekti.

2. Skatinimas ir pripažinimas. Korporatyvinė žinių kultūra ir bendras darbas turi būti skatinamas, žmonės turi būti motyvuojami.

3. Vieta ir laikas informacijos paieškai ir bendradarbiavimui. Darbotvarkėje turi būti numatytos vietos ir lako galimybės darbuotojams keistis žiniomis ir generuoti naujas idėjas [42].

Pagal Ipsos-Reid tyrimų rezultatus trys geriausi žinių vadybos įgyvendinti sprendimai tai intraneto naudojimas (arba Įmonės Informacinis Portalas), renginių žinių apsikeitimui įmonėje organizavimas ir verslo valdymo sistemų naudojimas [43]. Kiekvienoje organizacijoje, priklausomai nuo jos dydžio, veiklos ypatumų, geografinio išsidėstymo gali tiktai skirtingi sprendimai, svarbu, kad tai būtų efektyviai naudojama ir atneštų naudą visai organizacijai. Žinių vadybos sprendimai taip pat parenkami priklausomai nuo kuriamos strategijos. Remiantis Sveiby klasifikacija į žinių mainų procesus, galima apgalvoti, kokie sprendimai tiktų tobulinant kiekvieną arba tik tam tikrus svarbiausius procesus. Vėliau, apibendrinant visus pasirinkimus, reiktų sudaryti sprendimų rinkinį ir dar kartą įsitikinti, ar toks pasirinkimas padės pasiekti strategijoje užsibrėžtą tikslą.

Kadangi strategijos kūrimas ir žinių vadybos diegimas yra gana ilgas procesas, kuris gali užsitęsti net iki penkerių metų, savaime suprantama, kad per tą laiką gali atsirasti naujų sprendimų. Todėl svarbu suplanuoti visą strategiją taip, kad būtų pasirinktos nebrangios bet efektyvios priemonės, kurios atneštų maksimalią naudą. Diegiant žinių vadybą strategija gali būti koreguojama atsižvelgiant į rinkos tendencijas, todėl net ir netikėtos, bet galimos išlaidos turi būti įtrauktos formuojant žinių vadybos biudžetą.

Taigi, žinių vadybos diegimo procesas vyks sklandžiai, jeigu atsižvelgus į analizės rezultatus bus parinkti geriausi sprendimai. Tačiau žinių vadybos sėkmei turės įtakos ir ją kontroliuojantys asmenys. Svarbu, kad organizacijoje būtų parinkta tinkama vieta ir paskirti atsakingi asmenys. Esant reikalui, vieta gali būti nustatyta ir ankstesniais strategijos kūrimo etapais. Sprendimas nustatyti žinių vadybos vietą organizacijoje po priemonių pasirinkimo yra pagrįstas tuo, kad priklausomai nuo priimtų sprendimų žinių vadybos komponentus efektyviau galės valdyti vienas arba kitas skyrius.

2.3 Žinių vadybos vietos nustatymas

Žinių vadybos sistemos gali būti kuriamos beveik bet kuriame organizacijos skyriuje. Labiausiai paplitusi vieta – informacinių technologijų skyrius. Tarp kitų vietų galima įvardyti kokybės vadybos skyrių, tyrimų ir plėtros skyrių, personalo skyrių ir kitus. Vis dėlto vieno teisingo atsakymo į klausimą apie žinių vadybos vietos nustatymą nėra. Dažniausiai šis pasirinkimas priklauso nuo organizacijos struktūros: decentralizuotos ar centralizuotos.

- Decentralizuota organizacija. Čia yra daug verslo vienetų. Šių vienetų vadovai patys gali paskirstyti lėšas, sukurti savo strategijas bei nustatyti tikslus. Tokie verslo vienetai suteikia organizacijai lankstumo tenkinant klientų poreikius skirtingose rinkos srityse. Verslo vienetų savarankiškumas leidžia jiems greitai reaguoti į aplinkos pokyčius. Tačiau problema yra ta, kad tokioje organizacijoje sunku įdiegti standartizuotas informacines technologijas, kas apsunkina komunikaciją ir apsikeitimą informacija tarp skirtingų vienetų. Vienetų strategijos ir procedūros gali labai skirtis. Tokioms organizacijoms dažnai trūksta korporatyvinio identiteto. Žmonės priskiria save prie tam tikro padalinio, o ne prie visos organizacijos. Visa tai trukdo žinių mainams ir žinių vadybos diegimui. Nors literatūroje yra aprašomi ir tokie atvejai, kai decentralizacija padėjo žinių vadybos diegimui. Taip atsitiko Chrysler organizacijoje, kai 1987 metais ji buvo reorganizuota į atskirus vienetus pagal specifines transporto priemones. Tai leido sutrumpinti naujų transporto priemonių gamybos procesą. Tačiau skirtingų sričių ekspertai tapo izoliuoti vieni nuo kitų ir negalėjo keistis naujais metodais ir problemų sprendimais. Tada Chrysler sukūrė praktišką bendrijas, kurios leido sukurti ir sukaupti geriausius praktikos metodus vienoje vietoje. Todėl vienas iš galimų vietos nustatymo variantų tokiai organizacijai – nedidelės centrinės žinių vadybos grupės formavimas. Tikrąjį darbą turi atlikti ne pati grupė, o atskiri organizacijos vienetai. Centrinė grupė gali tik vertinti vienetų projektus, daug dėmesio skirdama veiksmų suderinimui organizacijos viduje. Šios grupės darbuotojai turi suprasti, kad bendradarbiaudami su vienetais jie gali tik rekomenduoti, bet neįsakinėti arba kontroliuoti. Kita galima žinių vadybos vieta decentralizuotos organizacijos atveju – vieta viename iš decentralizuotų vienetų. Būtent taip veikia visa organizacija, todėl toks pasirinkimas yra natūralus. Hewlett-Packard Consulting žinių vadybos sistema yra kaip tik atskirame vienete. Tačiau tai nereiškia, kad ši sistema skirta tik tam vienetai, kuriame ji sukurta.
- Centralizuotos organizacijos struktūra veikia gerai, kai tarp atskirų organizacijos padalinių egzistuoja tarpusavio priklausomybė ir visi veiksmai yra suderinti. Iš kitos pusės, tokioje organizacijoje gali egzistuoti ir biurokratinis mechanizmas su tam tikrais nusistovėjusiais

metodais. Šiuo atveju, žinių vadybos sistemą vertėtų kurti pagrindinėje organizacijos būstinėje. Tai atitinka visą organizacijos struktūrą. Tokioje organizacijoje yra aukšta tikimybė to, kad strategijos bei sistemos bus sėkmingai sukurtos ir įdiegtos. Centralizuotos organizacijos atveju taip pat yra kuriamos centrinės žinių vadybos komandos, kurios suteikia ekspertinius vertinimus, bet neatlieka viso darbo [32].

Kuriant žinių vadybos sistemą svarbu tai, kad ją diegiant dalyvautų visi norintieji. Užsidegę ir motyvuoti darbuotojai atneš žymiai daugiau naudos, negu atsitiktinai paskirti žmonės. Tai reiškia, kad nustatant žinių vadybos vietą organizacijoje, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas šiame projekte dirbančiai komandai.

2.4 Žinių vadybos komandos kūrimas

Šiuo etapu yra parenkama žinių vadybos komanda, kuri kurs, platins ir diegs žinių vadybą organizacijoje. Tam, kad komandos darbas būtų efektyvus, į komandą reikia suburti tinkamus žmones. IBM Institute for Knowledge Management atlikti tyrimai parodė, kad yra išskiriami trys vaidmenys:

- Žinių ekonomai (angl. „knowledge stewards“). Jie surenka ir kodifikuoja neišreikštines žinias. Paprastai jie atlieka interviu, arba tiria ir surenka informaciją apie vidinių darbuotojų žinias. Be to, jie skatina kitus organizacijos darbuotojus aktyviai naudoti dokumentuose užfiksuotas žinias. Kartais jie skatina dalyvauti mokymuose, kad darbuotojai išmoktų naudotis žinių vadybos sistema.
- Žinių tyrinėtojai (angl. „knowledge researches“). Jie ieško, užklausia, bei perduoda kodifikuotas žinias. Tokio tyrinėtojo pavyzdžiu galėtų būti bibliotekininkas. Šias pareigas užimantis darbuotojas gali greitai atlikti bet kokios informacijos užklausas, atrasti naujas svarbias organizacijai temas, bei nustatyti pagrindinius informacijos srautus.
- Žinių brokeriai (angl. „knowledge brokers“). Jie žino, su kuo reikia susisiekti, ieškant tam tikros informacijos. Paprastai brokeriai padeda žmonėms ne tik susisiekti, bet ir komunikuoti, kadangi jie pažįsta ne tik užklausančius informaciją žmones, bet ir žmones, turinčius žinių [32].

Didelėse organizacijose, kur yra kuriami atskiri žinių vadybos padaliniai, svarbus vaidmuo atitenka žinių vadybos direktoriui. Šias pareigas gali užimti ir kitos srities specialistas, svarbiausia yra tai, kad žinių vadybos direktoriai turi bendrą bruožų:

1. Žinių vadybos direktoriai yra misionieriai. Jie siekia paskleisti savo idėjas po visą organizaciją ir rasti bendraminčių, sekėjų, partnerių, sponsorių.
2. Žinių vadybos direktoriai – tai verslininkai. Jie patys nustato, kas yra žinių vadyba ir patys kuria konkrečias sistemas. Kurdami naujas galimybes, keisdami žmonių mąstymą bei praktiką, jie neretai rizikuoja.
3. Žinių vadybos direktoriai turi įtikinėjimo galią. Jie neįsakinėja, bet įtikinėja. Jie turi gerus santykius su kitais, nes visada yra pasiruošę išklausti kitų nuomonę.
4. Žinių vadybos direktoriai – komunikacijos specialistai. Jie moka greitai ir gražiai dėstyti savo mintis. Jie supranta komunikacijos strategijos kūrimo svarbą. Jie ieško naujų komunikacijos priemonių ir galimybių siekdami išplatinti savo idėjas.
5. Žinių vadybos direktoriai yra informacinių technologijų žinovai. Nors jie neturi techninių žinių bei informacinių technologijų direktoriaus patirties, tačiau suvokia informacinių technologijų galimybes. Jie neturi žinoti visko apie informacines technologijas, jiems užtenka žinių apie informacijos paieškos galimybes, turinio valdymą, integruotas sistemas bei grupinį darbą [32].

Žinių vadybos komandos kūrimas yra atsakingas žingsnis, veikiantis projekto sėkmę. Todėl, sukūrus žinių vadybos komandą, reikia peržiūrėti šių žmonių motyvavimo programą. Šie žmonės gana ilgai dirbs šį projektą, todėl jų pastangos turi būti įvertintos. Be to, priklausomai nuo projekto dydžio ir organizacijos dydžio, reikia apgalvoti, kokių specialistų pagalba gali prireikti, pavyzdžiui, norint paskelbti apie vykdomą projektą organizacijoje gali prireikti ryšių su visuomene specialistų pagalba. Kadangi pokyčiai vidinėje organizacijos sistemoje gali atsispindėti darbe su klientais, apie galimus techninius nesklandumus reikia perspėti ir klientus. Pavyzdžiui, diegiant verslo valdymo sistemą Lietuvos pašte, administracija informavo apie tai savo klientus ir savo pranešime paprašė jų kantrybės aptarnavimo metu. Visos šios išlaidos turi būti iš anksto numatytos ir įtrauktos į biudžetą.

2.4 Biudžeto formavimas

Žinių vadybos biudžetas priklauso nuo sistemos, jos tikslų, apimties, organizacijos poreikių ir taip toliau. Buvo apskaičiuota, kad dauguma konsultacinių organizacijų žinių mainų programoms gali išleisti nuo 6 iki 12% pajamų [42]. Pavyzdžiui, kompanija Earnst&Young žinių vadybai išleidžia 6 procentus konsultacijų pajamų, o McKinsey&Company – net 10 procentų visų pajamų [20]. Skirtingose organizacijose yra naudojami skirtingi biudžeto sudarymo metodai, tačiau nepriklausomai nuo

organizacijos galioja vienintelė taisyklė: reikia turėti keletą skirtingo finansavimo lygio biudžeto formavimo pasiūlymų. Pirmas pasiūlymas su žemu finansavimo lygiu, antras – su vidutiniu ir trečias – su aukštu. Lengva atsisakyti vieno pasiūlymo, tačiau priimantiems sprendimus žmonėms kelių variantų atmetimas dažnai pasirodo nelogiškas.

Galima paminėti kelis aspektus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį, formuojant biudžetą:

- centrinės grupės vystymas;
- nuolatinis mokymas;
- narystė išorinėse organizacijose ir konsorciuose;
- išoriniai konsultantai;
- šventės [32].

Šis sąrašas gali būti plečiamas priklausomai nuo poreikių ir galimybių. Bet kuriuo atveju, reikia investuoti į žmones, kurie inicijuoja žinių vadybos procesus ir skatina juose dalyvauti kitus darbuotojus. Kaip jau buvo minėta, nuolatinis mokymas leidžia darbuotojams išradinėti naujus darbo metodus, tobulinti esamus procesus, generuoti naujas žinias ir kurti organizacijai pridėtinę vertę. Todėl nuolatinis mokymosi procesas leidžia įmonei tapti besimokančia organizacija, lanksčiai ir greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei neprarasti savo pozicijų konkurencinėje kovoje. Narystė išorinėse organizacijose leidžia pasisemti naujų žinių ir patirties iš kitų bendrovių, o išorinių konsultantų įvertinimas ir patarimai yra svarbūs norint sužinoti trūkumus ir patobulinti esamą sistemą. Šventės yra taip pat svarbios, kadangi jos skatina tarpasmeninės komunikacijos procesus, kuria organizacijoje laisvą klimatą. Tarpusavio supratimas padeda vėliau dirbant grupėse ir siekiant bendrų tikslų. Jų metu užmezgami nauji kontaktai, neformalioje aplinkoje žmonės bendrauja ir dalinasi savo patirtimi. Be to, investavimas į darbuotojų poilsį – tai viena iš motyvacijos priemonių, kurią darbuotojai labai vertina ir vėliau darbą pradeda su naujomis idėjomis ir naujomis jėgomis joms išpildyti. Tokia aplinka yra taip pat puiki galimybė neformaliems lyderiams aptarti su kitais darbuotojais žinių vadybos diegimo procesą bei pritraukti į šią veiklą naujų specialistų.

Koks bebūtų žinių vadybos biudžetas, visos investicijos turi atsiperkti ir atnešti naudą organizacijai. Todėl yra kuriamos įvairios vertinimo sistemos, kurios remiasi intelektualaus kapitalo arba visos žinių vadybos sistemos įvertinimu. Verta apžvelgti egzistuojančias sistemas ir pagal galimybes pritaikyti tam tikrus vertinimo kriterijus. Vertinimo rezultatai leidžia apskaičiuoti efektyvumą bei, esant reikalui, peržiūrėti kai kuriuos strateginius sprendimus.

2.5 Žinių vadybos sistemos įvertinimas

Vertinimo sistemos pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos ypatumų, nuo vertinimo tikslų, auditorijos, kuri naudos vertinimo rezultatus, ir kitų vertinimą veikiančių faktorių. Vertinimo rodikliai turi atvaizduoti realią žinių vadybos įtaką sprendimų priėmimui individualiu, grupiniu ir organizaciniu lygmenimis. Svarbu ne tik pasirinkti vertinimo sistemą, bet ir tinkamai ją panaudoti įmonės veikloje. Žinių vadybos specialistas turi žinoti, ką reiškia kiekvienas vertinimo rodiklis, nuo ko jis priklauso ir ką įtakoja. Tik tada jis galėtų pakoreguoti ir patobulinti esamą žinių vadybos sistemą taip, kad ji padėtų įmonei efektyviau išnaudoti darbuotojų intelektualųjį kapitalą ir pasiekti organizacijos tikslų.

Populiariausios intelektualaus kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemos: Karl-Erik Sveiby Nematerialiojo turto monitoringas, L. Edvinsson Skandia navigatorius, R. Kaplan ir D. Norton Subalansuota rodiklių kortelė, G. Roos ir J. Roos Intelektualaus kapitalo indeksas, M. Clare ir A. Detor Investicijų graža, Žinių vadybos brandos modelis, ir darbuotojų apklausos metodas.

Visos šios sistemos gali būti įdiegtos tiek visoje organizacijoje, tiek atskiruose jos padaliniuose. Be to, šių sistemų privalumas yra tas, kad jos gali būti derinamos prie esamų įmonėje vertinimo sistemų.

Intelektualaus kapitalo vertinimo sistemas galima palyginti ir pastebėti, kad jos visos yra pagrįstos ta pačia klasifikacija. Tai pavaizduota 2 lentelėje.

2 lentelė

Intelektualaus kapitalo modelių palyginimas (Intellectual Capital Services, 2002)

	Nematerialiojo turto monitoringas	Skandia navigatorius	Intelektualaus kapitalo indeksas	Subalansuota rodiklių kortelė
Darbuotojai	Darbuotojo kompetencija	Žmogiškasis kapitalas	Žmogiškasis kapitalas	Mokymasis ir Augimas
Organizacija	Vidinė struktūra	Organizacinis kapitalas	Infrastruktūros kapitalas	Vidiniai procesai
Klientai	Išorinė struktūra	Klientinis kapitalas	Santykių kapitalas	Klientai

Nematerialiojo turto monitoringas turi daug panašumų su Skandia navigatoriumi ir Subalansuota rodiklių kortele, bet pagrindinis dėmesys jame skiriamas žmogui, nes jis laikomas vieninteliu pelno generatoriumi. Atitinkamai darbuotojų kompetencija (panaši į Skandia žmogiškąjį kapitalą) yra pagrindinis šio modelio dėmesio centras ir yra konvertuota į išorinę struktūrą (panašią į Skandia organizacinį kapitalą) ir vidinę struktūrą (panašią į Skandia klientinį kapitalą). Pasirinkti indikatoriai priklauso nuo įmonės strateginių tikslų ir jie matuoja nematerialiojo turto kuriamos vertės keturis aspektus: augimą, atsinaujinimą, efektyvumą ir stabilumą.

Skandia navigatorius, kaip ir Subalansuotų rodiklių kortelė, yra globalios atskaitomybės sistema, kuri orientuota į keturias kapitalo rūšis: žmogiškąjį, struktūrinį, klientinį ir organizacinį. Čia atliekama kiekvieno intelektualaus kapitalo komponento analizė tikslesniam dėmesiui fokusuoti. Specifinis fokusas, naudojamas analizei, apima šiuos taškus: finansus, klientus, procesą, atsinaujinimą ir plėtojimą ir, kas svarbiausia, fokusą į žmogų. Naudojama balansinė vertė leidžia gauti nekintamą momentinį vaizdą ir negali pavaizduoti organizacijos dinaminių srautų. Struktūrinio kapitalo įskaitymas gali sudaryti neteisingą įspūdį, kad išteklių egzistavimas suteiks konkurencinį pranašumą (nepaisant efektyvaus panaudojimo).

Subalansuota rodiklių kortelė paverčia organizacijos misiją ir strategiją išsamiu strateginio valdymo ir įvertinimo veiklos indikatorių rinkiniu. Ši sistema orientuota tiek į finansinius tikslus, tiek į galimybių kūrimą nematerialiojo turto būsimam augimui. Rodiklių kortelė bando surasti balansą tarp išorinių matavimo vienetų, skirtų akcininkams bei klientams, ir vidinių verslo procesų, inovacijų, mokymosi ir augimo matavimo vienetų. Balanso taip pat ieškoma tarp santykinai objektyvių rezultatų ir subjektyvių veiklos matavimo vienetų. Šios sistemos indikatoriai, apimantys finansinę, klientų, vidinių procesų ir mokymosi pozicijas, yra pagrįsti strateginiais organizacijos tikslais.

Intelektualaus kapitalo indeksas yra orientuotas į intelektualaus kapitalo dinamikos kontrolę. Šis indeksas sujungia kelis indikatorius, kurie yra susieti su intelektualaus kapitalo ir rinkos pasikeitimais. Intelektualaus kapitalo indeksas turi specifinį kontekstą, todėl jo universalumas yra ribotas. Kaip ir kitos vertinimo sistemos, indeksas priklauso nuo subjektyvių vertinimų. Jis įskaito ankstesnę įmonės veiklą ir gali būti veikiamas pastarųjų metų pasikeitimų.

Visų šių sistemų stiprybė yra ta, kad jos, palyginus su kitomis sistemomis, pagrįstomis finansiniais rodikliais, gali atlikti daug išsamesnę organizacijos nematerialiojo turto analizę. Šių išanalizuotų sistemų vertinimai yra artimesni tikriesiems procesams, įdėtoms pastangoms ir gautiems rezultatams. Indikatoriai kaupia kontekstinius niuansus ir suteikia išsamią duomenų analizę, kuri gali padėti kuriant įmonės politiką. Nors privalumų yra pakankamai daug, šios sistemos turi ir trūkumą – tai didelis informacijos kiekis, kuris gali būti sunkiai apdorojamas per trumpą laikotarpį.

Egzistuoja daugybė metodų, kuriuos naudoja organizacijos, vertindamos savo darbo našumą, tačiau ne visi šie metodai galėtų tikti žinių vadybai įvertinti. Geriausias būdas įvertinti organizacijos žinių vadybos efektyvumą yra žinių vadybos vertinimo sistemos diegimas į egzistuojančią veiklos vertinimo sistemą.

Žinių vadybai reikalingi matavimai, kurie leidžia suprasti įtaką verslui, nurodyti tobulinimo kryptis ir suteikti tvirtą pagrindą ištekliams skirstyti. Bene geriausiai čia gali padėti subalansuota rodiklių kortelė. Ja galima susieti strategiją, technologijas, konkurencingumą ir žinių vadybą. Žinių vadybos Subalansuotos

rodiklių kortelės sistema leidžia žinių vadybos viziją paversti veiksmais, perduoti žinių vadybos strategiją iš apačios į viršų, pagrįsti matavimų pasirinkimą ir analizuoti ilgo laikotarpio žinių vadybos rezultatus.

Kadangi šiame amžiuje verslo sąlygos sparčiai keičiasi, subalansuotų rodiklių sistema turi būti nuolat peržiūrima ir koreguojama. Dar vienas šios vertinimo sistemos trūkumas yra duomenų apdorojimas. Visos automatizuotos vertinimo sistemos yra labiau orientuotos į finansinės apskaitos duomenų apdorojimą. Nemaža rodiklių, ypač susijusių su klientų tyrimais, darbuotojų mokymusi ir panašiai, sunku ar apskritai neįmanoma automatiškai įvertinti ir sistemiškai apdoroti. Be to, čia neatsižvelgiama į struktūrinio kapitalo, tai yra žinių, kurios lieka neįskaitant žmogiškojo kapitalo, panaudojimo efektyvumą. Palyginus su Investicijų gražos sistema, pastaroji nustato žinių panaudojimo efektyvumą.

Diegiant Investicijų gražos sistemą, kaip ir Subalansuotą rodiklių kortelę, galima susidurti su duomenų apdorojimo problema. Įvertinti žinių plėtimosi augimą, sprendimų priėmimo kokybės gerinimą yra beveik neįmanoma. Be to, ši sistema yra labai detalizuota, tai gali apsunkinti ją diegiančių specialistų darbą. Tačiau investicijų gražos sistema leidžia ne tik nustatyti investicijų gražą, bet ir pateikia organizacijai žinių vadybos strategijos schemą.

Žinių vadybos brandos modelis duoda schemą, kuri leidžia nustatyti tikslo pasiekimo lygį. Be to, jis padeda sukurti veiksmų planą, parinkti atitinkamas priemones bei nustatyti, kokie kiekybiniai vertinimai yra reikalingi kiekvienoje stadijoje. Šis modelis leidžia įvertinti esamą organizacijos padėtį.

Apklausoje metodą palyginus su kitomis vertinimo sistemomis galima pastebėti vieną pagrindinį skirtumą. Apklausoje įvertina žmonių nuomones ir požiūrius, o tai gali skirtis nuo realybės. Apklausoje rezultatai gali suklaidinti specialistą, ir jis gali padaryti neteisingas išvadas. Tačiau apklausoje dėka galima suprasti darbuotojų įsitikinimų, nuostatų ir nuomonių prasmę, kas yra labai svarbu. Be to, šį metodą galima puikiai derinti su kitomis vertinimo sistemomis ir į apklausoje anketą įtraukti visus įmonei svarbius klausimus.

Daugumos intelektualiojo kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemų pagrindas yra finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkinys. Kiekviena vertinimo sistema turi savų privalumų bei trūkumų. Nėra universalus metodo, kuris tiktų kiekvienai įmonei. Vertinimo sistema gali būti derinama su įmonėje egzistuojančiomis vertinimo sistemomis arba veikti savarankiškai. Nepriklausomai nuo pasirinkimo, gauti vertinimo rezultatai turi būti panaudoti įmonės veiklai gerinti.

Visi žinių vadybos strategijos kūrimo etapai yra vienodai svarbūs, nors jų eiliškumas gali kartais skirtis. Gali atsirasti nenumatytų darbų, todėl strategija gali būti laiku koreguojama. Kadangi žinių vadyba yra aiškus ir gerai suplanuotas procesas, visi strategijos kūrimo žingsniai turi būti aprašyti, dokumentuoti. Aiškus aprašymas leidžia suprasti strategijos detales ne tik ją sukūrusiems specialistams, bet ir

neturintiems atitinkamo išsilavinimo darbuotojams. Siekiant struktūrizuoti pateikti strategijos kūrimo etapus reikia apibendrinti visą anksčiau pateiktą medžiagą ir parengti žinių vadybos strategijos kūrimo planą.

2.6 Žinių vadybos strategijos rengimas

Bendrasis planas ar bet kuri strategija turi turėti atsakymus į tris pagrindinius klausimus: kur mes esame dabar, kur mes norime būti ir kaip mes galim ten patekti?

Palyginti trumpa ir neformali žinių vadybos strategija gali būti suskirstyta į tris dalis pagal šiuos tris klausimus:

- *Kur mes esame dabar?* Tai esamos situacijos įvertinimas. Nustatoma, kaip esama žinių vadybos sistema (arba jos nebuvimas) daro įtaką organizacijos tikslų pasiekimui? Kaip ji veikia individų ir grupės efektyvumą? Kokią vaidmenį atlieka esama organizacijos kultūra, procesai ir sistemos?
- *Kur mes norime būti?* Išskiriama tai, ką duos žinių vadyba organizacijai. Kaip ji padės organizacijai ir jos darbuotojams pasiekti jų tikslų? Kaip turi atrodyti žinių vadybos sistema nagrinėjamoje organizacijoje? Kaip bus įvertinama sistema ir progresas?
- *Kaip mes galime ten patekti?* Aprašomi ypatingi veiksmai, kurie turi būti atlikti siekiant užsibrėžto tikslo. Paruošiamas veiksmų planas, apimantis tris pagrindinius elementus: žmones, procesus ir technologijas: kokios bus naudojamos žinių vadybos priemonės; kaip bus motyvuojami žmonės ir kaip bus keičiama organizacijos kultūra; kaip bus suformuota technologinė infrastruktūra? Nustatomi išteklių, reikalingi sistemai įgyvendinti, jos trukmė bei darbuotojų atsakomybė [21].

Mažesnei organizacijai gali užtekti trumpesnio ir mažiau formalaus plano, tuo tarpu didesnės organizacijos kuria detalesnius formalius strategijos dokumentus [21].

Remiantis Lietuvos ekonominės plėtros agentūros paruoštu leidiniu apie žinių vadybos diegimą organizacijoje, D. Skyrme siūlomą žinių strategijos kūrimo planu bei kita išanalizuota literatūra buvo parengta žinių vadybos strategijos kūrimo metodika, pateikiama 1 priede. Ši metodika yra pateikiama plano pavidalu, kur apžvelgiami visi pagrindiniai strategijos kūrimo etapai. Šis planas gali būti dar labiau detalizuojamas, priklausomai nuo organizacijos dydžio, veiklos specifikos. Čia galima išskirti daugiau problemų, ypač organizacijose, dirbančiose tarptautinių mastu – atstumas apsunkina komunikacijos procesus, didėja technikos stabilaus veikimo vaidmuo. Mažose organizacijose, atvirkščiai, daugiau dėmesio gali būti skiriama tarpasmeniniam bendravimui, keitimuisi neišreikštomis žiniomis.

Parengtas žinių vadybos kūrimo planas gali būti naudojamas kaip orientyras renkantis tam tikrą požiūrį į žinių vadybą organizacijoje. Jis padeda išskirti egzistuojančias problemas ir sukurti sprendimo būdus. Strategijos kūrimo planas gali būti praplečiamas, čia gali būti pateikiami nurodymai, kaip elgtis konkrečiu atveju. Tačiau neįmanoma atsižvelgti į visus veiksnius, įtakančius įmonės veiklą, todėl žinių vadybos specialistui, rengiančiam žinių vadybos strategiją, čia paliekama kūrybos laisvė.

Strategijos plano sukūrimas nereiškia, kad jo būtina griežtai laikytis. Kadangi diegiant gali atsirasti naujos technologijos ir naujos žinių vadybos priemonės, strategija turi būti nuolat peržiūrima ir tobulinama. Tačiau nepaisant naujų technologijų, kurias pavyti praktiškai neįmanoma, strategijoje pagrindinis dėmesys vis dėlto turi būti skiriamas kuriantiems žinias žmonėms – pagrindiniam besimokančios organizacijos turtui.

3. TYRIMAS: ŽINIŲ VADYBOS STRATEGIJOS KŪRIMAS SEB VB GYVYBĖS DRAUDIME

Šiuo metu yra daug rašoma apie žinių vadybos teoriją, tačiau retai yra apžvelgiami praktiniai aspektai. Problema yra ta, kad organizacijų vadovams, norintiems įdiegti žinių vadybą, būna neaišku, nuo ko reikėtų pradėti. Lietuvoje žinių vadybos kūrimas organizacijoje yra mažai tyrinėjamas, todėl vadovas, neturintis specifinių technologinių bei komunikacijos srities žinių, gali pasimesti ieškodamas teisingo sprendimo. Tačiau įstojus į Europos Sąjungą atsirado būtinybė išlaikyti savo pozicijas vis didėjančioje rinkoje bei daugiau dėmesio skirti žinių mainams, kuriantiems pridėtinę vertę organizacijai. Visame pasaulyje yra atliekami žinių vadybos tyrimai: analizuojamos įvairių kompanijų žinių vadybos programos, nustatomi jų privalumai ir trūkumai, įvertinama nauda organizacijos veiklai.

Sudarant klausimyną ir atliekant šį tyrimą buvo remiamasi teorinėmis žiniomis ir įvairių užsienio kompanijų atliktais žinių vadybos tyrimais. Buvo išanalizuotas žinių vadybos tyrimas, atliktas 2000 metais KPMG kompanijos, teikiančios vadybos konsultacijas. KPMG nuodugniai ištyrė žinių vadybą 423 didžiausiose Didžiosios Britanijos, Europos ir Jungtinių Amerikos Valstijų organizacijose. Dar vienas tyrimas buvo atliktas BML (angl. Bright Minds Linked) konsultacijos kompanijos kartu su Griffith universitetu 2002 metais. Buvo apklausta 16 organizacijų. Kitas žinių vadybos tyrimas buvo atliktas 2004 metais M. Parsons ir J. London. Tyrimo metu buvo apklausta 120 nacionalinių ir vietinių kompanijų.

Apžvelgti tyrimai yra panašūs tuo, kad visur analizuojamos tos pačios sritys: įmonės žinių vadybos sistema, organizacijos kultūra, naudojamos technologijos, žinių vadybos probleminės sritys ir nauda organizacijai. Be to, visų tyrimų rezultatai parodo, kokie yra svarbiausi žinių vadybos elementai ir į ką reikia atkreipti dėmesį kuriant strategiją organizacijoje.

Tyrimas, kuris atliekamas SEB VB gyvybės draudime, yra analizuojamos panašios sritys, nes jos yra svarbios kiekvienai įmonei. Šis tyrimas reikalingas tam, kad būtų galima išanalizuoti žinių vadybą organizacijoje, išsiaiškinti darbuotojų nuomonę bei pageidavimus naujoje sistemoje siekiant sukurti kuo geresnę žinių vadybos strategiją. Šis tyrimas leistų pagrįsti teorinę dalį, kurioje yra išdėstomi strategijos kūrimo etapai.

Pirmoje tyrimo dalyje yra aprašomas kontekstas, kuriame atsirado šios strategijos būtinybė. Tam tikslui yra atlikta SWOT analizė bei trumpai aprašyta organizacija. Situacijos analizė leidžia apžvelgti turimas SEB VB gyvybės draudimo žinių vadybos priemones ir veikia tolimesnę tyrimo eigą.

Antra tyrimo dalis, kurios pagrindas yra darbuotojų apklausos rezultatai, turės patvirtinti arba paneigti kai kuriuos pirmoje dalyje gautus duomenis bei padės išsiaiškinti strategijos kryptį renkantis tam tikras žinių vadybos priemones.

Trečioje tyrimo dalyje yra įvardijamos aptiktos problemos bei pateikiami konkretūs sprendimo būdai. Šioje dalyje, remiantis tyrimo metu gautais rezultatais bei pasirinkta metodika SEB VB gyvybės draudimo tarpininkų tinklui, yra sukuriama konkreti strategija.

Tyrimo objektas – žinių vadyba SEB VB gyvybės draudime. Tyrimo metu analizuojama esama žinių vadyba ir remiantis gautais duomenimis bei darbuotojų apklausos rezultatais pagal iš anksto pasirinktą metodiką kuriama žinių vadybos strategija.

Tyrimo hipotezė. Žinių vadybos metodika padeda sukurti žinių vadybos strategiją, atitinkančią organizacijos tikslus ir darbuotojų lūkesčius.

Tyrimo tikslas – vadovaujantis pasirinkta metodika sukurti žinių vadybos strategiją, atitinkančią organizacijos tikslus ir darbuotojų lūkesčius.

Tyrimo uždaviniai:

- aprašyti aplinką, sąlygojusią žinių vadybos susikūrimą;
- išanalizuoti organizacijos žinių vadybą;
- išsiaiškinti darbuotojų žinių poreikius;
- nustatyti žinių vadybos problemas;
- parinkti geriausius žinių vadybos sprendimus;
- parengti žinių vadybos strategiją.

Tyrimo metodas. Siekiant įvykdyti užsibrėžtus uždavinius, buvo atlikta faktinės medžiagos analizė, stebėjimas ir pasirinkta tinkamiausia žinių vadybos vertinimo sistema – darbuotojų anketinė apklausa.

Tyrimo duomenims surinkti buvo panaudota faktinės medžiagos analizė. Faktinę medžiagą sudarė SEB VB gyvybės draudimo vidiniai dokumentai, o taip pat viešai skelbiama informacija organizacijos tinklalapyje.

Siekiant patvirtinti gautus duomenis šioje organizacijoje buvo atliktas stebėjimas. Šio tyrimo metodu buvo siekiama išsiaiškinti, ar visos dokumentuojamos žinių vadybos priemonės iš tikrųjų egzistuoja ir yra naudojamos. Stebėjimas buvo atliktas viename Vilniuje esančiame regione 2007 metų sausio – kovo mėnesiais. Šis regionas buvo pasirinktas dėl to, kad čia dirbančių pardavėjų rezultatai yra vieni geriausių priklausomų tarpininkų tinkle. Todėl buvo įdomu sužinoti, ar geriausiai rezultatus pasiekiančiame regione darbuotojai naudoja žinių vadybos priemones.

Siekiant sukurti žinių vadybos strategiją buvo pasinaudota ir anketinės apklausos metodu. Šiuo metodu galima išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kuri yra svarbi kuriant strategiją, atitinkančią darbuotojų lūkesčius. Apklausa atlikta, panaudojus specialiai šiam tyrimui sukurtą anketą. Anketa individualiai kiekvienam respondentui buvo išdalijama darbo vietoje, iš anksto aptarus gražinimo datą. Kadangi apklausa buvo atliekama ir kituose miestuose, dalis anketų buvo siunčiama elektroniniu paštu. Trumpai buvo paaiškinta, kokie yra šio tyrimo tikslai ir kaip reikia pildyti klausimyną.

Apdorojant duomenis, naudotasi matematine statistika. Taikytas aritmetinio vidurkio apskaičiavimas ir procentinis duomenų įvertinimas. Po to atliekama tyrimo rezultatų analizė. Duomenų interpretavimui ir grafiniam pateikimui naudojamas „Microsoft Excel“ programinis paketas.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo apklausti 36 darbuotojai.

Tyrimo rezultatai. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad SEB VB gyvybės draudime žinių vadyba yra tinkamai įdiegta tik dalyje organizacijos. Kadangi kai kurie organizacijos padaliniai yra geografiškai atskirti nuo pagrindinės būstinės, tai atsispindi ir žinių vadybos programose. Nors šioje organizacijoje žinių vadybos sąvoka nėra naudojama bei nėra konkrečios rašytinos žinių vadybos strategijos, žinių vadyba čia vis dėlto egzistuoja. Nors žinių vadyba nėra tiksliai įvardijama oficialiuose organizacijos dokumentuose, faktinės medžiagos analizė parodė, kad ji yra valdoma SEB Vilniaus banko personalo ir informacinių technologijų padalinių. Geografiškai atskirti nuo centrinės būstinės padaliniai – tai priklausomų tarpininkų tinklas, kuriame žinių vadyba yra kitokia. Čia vėlgi nėra jokios strategijos, nors yra naudojama daugybė žinių vadybos priemonių. Darbuotojų apklausos rezultatai šiame tarpininkų tinkle leido išsiaiškinti, kad žinių vadyboje egzistuoja tam tikrų problemų. Taigi, gauti faktinės medžiagos analizės, stebėjimo bei darbuotojų apklausos rezultatai leido išsamiai ištirti situaciją, išskirti egzistuojančias problemas, išsiaiškinti poreikius bei pasiūlyti sprendimo būdus ir parengti žinių vadybos strategiją.

SEB VB gyvybės draudimas

SEB VB gyvybės draudimas yra antrinė SEB Vilniaus banko įmonė ir viena iš didžiausių gyvybės draudimo bendrovių Lietuvoje. SEB VB gyvybės draudimas savo veiklą pradėjo 1999 metais ir iki šiol glaudžiai bendradarbiauja su SEB grupės gyvybės draudimo įmone SEB Trygg Liv. Ilgametė užsienio kolegų patirtis leidžia bendrovei kurti moderniausias ir labiausiai atitinkančias klientų poreikius gyvybės draudimo paslaugas.

Gyvybės draudimo įmonėje taikoma žinių vadybos strategija turi atitikti jos ilgalaikius tikslus, misiją, vertybes. Todėl, prieš sukuriant SEB VB gyvybės draudime žinių vadybos strategiją, reikėtų apžvelgti šios įmonės veiklos politiką, tikslus ir vertybes, iširti esamą situaciją bei nustatyti egzistuojančius trūkumus.

SEB grupės veiklos politika, tikslai ir vertybės yra diegiamos visose šiai grupei priklausančiose įmonėse. Šiuo metu SEB savo veiklą vykdo Skandinavijos šalyse, Vokietijoje, Baltijos valstybėse, Lenkijoje ir Ukrainoje. Siekiant užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, visose antrinėse įmonėse galioja tos pačios elgesio normos, bendravimo su klientais standartai bei kitos taisyklės.

SEB grupės misija – teikti konsultacijas finansų klausimais ir valdyti finansų riziką bei operacijas verslo ir privatiems klientams, sukuriant realų klientų pasitenkinimą, užtikrinant konkurencingą gražą akcininkams ir užsitarnaujant gerą vardą visuomenėje. Šiuos tikslus siekiama įgyvendinti motyvuojant darbuotojus ir skatinant bendradarbiavimą tarp įvairių SEB grupės veiklą plėtojančių padalinių.

SEB grupės vizija – tai siekis tapti pirmaujančiu Šiaurės Europos banku ir savo veiklą grįsti ilgalaikiais ryšiais su klientais, kompetencija ir elektroninėmis technologijomis.

SEB grupės veiklos strategija – plėtoti tradicinės grupės veiklos sritis, išliekant verslo bei privačių klientų finansų partneriais ir įtvirtinti grupės pozicijas rinkoje. Pirmenybė yra teikiama šiems grupės tikslams: didesniam klientų pasitenkinimui, padalinių bendradarbiavimo stiprinimui ir efektyvesniam išteklių valdymui.

SEB grupės vertybės – teštinumas, pagarba, profesionalumas ir atsakomybė. Minėtos vertybės yra įgyvendinamos siekiant išlaikyti ilgalaikius ryšius su klientais, darbuotojais bei visa visuomene. Ilgalaikė atsakomybė kasdieninėje veikloje grindžiama etikos principais, kuriais vadovautis skatinami visi SEB grupės darbuotojai. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, palaikoma darbuotojų tobulinimosi iniciatyva. Pagarba darbuotojams išreiškiama visiems suteikiant vienodas galimybes dalyvauti konkursuose ir eiti atitinkamas pareigas bei visuomet laiku ir atvirai

informuojant darbuotojus apie SEB grupės veiklą. Šios pagrindinės SEB grupės vertybės nusako tam tikras elgesio taisykles darbe su kolegomis, pavaldiniais, vadovais ir klientais.

Organizacijos struktūra

Organizacijos struktūrinės grandys formaliai sudarytos pagal funkcijas, aukščiausia grandis – stebėtojų taryba. Organizacijoje yra keturi pagrindiniai skyriai: operacijų, pardavimų, verslo plėtros ir aktuarijų. Organizacijos struktūra yra pateikta 2 priede.

SEB VB gyvybės draudime didelis dėmesys skiriamas vidaus ir išorės komunikavimui. Siekiant įgyvendinti įmonės veiklos tikslus, stengiamasi suvienyti įmonės padalinių veiklą, pasiekti, kad kiekvienas darbuotojas didžiuotųsi tuo, kad dirba šioje įmonėje, suvoktų bendrus kolektyvo interesus ir tikslus. SEB VB gyvybės draudime vyrauja nuostatos, kurios nustato, kas atlieka tam tikras funkcijas ir už ką kiekvienas darbuotojas yra atsakingas. Kiekvienam darbuotojui priklausomai nuo užimamų pareigų keliami konkretūs kompetencijos reikalavimai. Informacija keliauja griežtais organizacijos hierarchijos lygiais. Vertikalūs informacijos srautai leidžia informaciją perduoti tiek iš viršaus į apačią, tiek iš apačios į viršų, kas daro srautus abipusius. Tokia komunikacija leidžia vadovybei informuoti savo darbuotojus apie bankų grupės veiklą. Kalbant apie vertikalią komunikaciją galima pastebėti, kad paprastai organizacijos darbuotojai komunikuoja su savo tiesioginiais vadovais. Savaimė suprantama, kad susirinkimų, renginių ir tarpasmeninio bendravimo metu komunikacija vyksta tarp visų organizacijos skyrių darbuotojų.

SEB VB gyvybės draudimo išorinė komunikacija yra suprantama kaip bendravimas su klientais, tiekėjais, valdžios institucijomis. SEB Vilniaus banko pagalba čia vyksta efektyvi marketingo komunikacija, palaikomi ryšiai su visuomene. Vertikalių komunikacijos srautų dėka informacija apie vykdomas akcijas bei renginius yra perduodama tiesiogiai bendraujantiems su klientais darbuotojams. Prie išorinių komunikavimo priemonių taip pat galima priskirti pačius pardavimus, kadangi pardavinėdami tarpininkai atstovauja draudiką. Todėl darbuotojams, kasdien bendraujantiems su klientais ir atstovaujantiems SEB grupę keliami aukšti bendradarbiavimo, ryšių su klientais bei reprezentavimo įgūdžių reikalavimai.

Priklausomų tarpininkų tinkle regionų struktūros yra tarpusavyje panašios: aukščiausia grandis – regiono valdytojas, jam pavaldus grupės vadovas bei draudimo konsultantai. Regionai nėra dideli, čia nėra griežtų hierarchijos lygių, todėl laisvai galima komunikuoti tiek su tiesioginiu vadovu, tiek su regiono valdytoju. Kalbant apie priklausomų tarpininkų tinklo svarbą, verta paminėti, kad SEB VB gyvybės draudimo konsultantai, patys aktyviai ieškodami naujų klientų, sudaro apie 30 procentų visų SEB Vilniaus banko pardavimų gyvybės draudimo srityje. Šiems darbuotojams yra rengiami specialūs pardavimų bei

bendravimo su klientais mokymai, didelis dėmesys skiriamas kvalifikacijos kėlimui. Kadangi priklausomų tarpininkų tinklas yra ypatingas visos organizacijos pajamų šaltinis, žinių kūrimui ir efektyviam panaudojimui čia turi būti skiriamas didelis dėmesys. Dėl to, kad geografiškai kiekvienas regionas išsidėstė atskirai nuo pagrindinės būstinės, žinių vadyba šiose organizacijos vienetuose atitinkamai skiriasi. Todėl, atliekant tyrimo analizę ir aprašinėjant žinių vadybą visoje organizacijoje, bus atskirai įvardijami žinių vadybos skirtumai ir problemos aptiktos priklausomų tarpininkų tinkle.

3.1 Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo išanalizuota SEB VB gyvybės draudimo pateikta faktinė medžiaga. Taip pat buvo atlikta draudimo ir finansinių paslaugų sektoriaus SWOT (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių) analizė. Ši analizė leidžia išsamiai ištirti gyvybės draudimo rinkos aplinką ir tuo pačiu nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius šio verslo sektoriaus darbą.

3 lentelė

SWOT analizė

SWOT	SEB VB gyvybės draudimas
1. Stiprybės	<ul style="list-style-type: none"> • Viena didžiausių gyvybės draudimo bendrovių • Žinomas SEB vardas • Puiki draudimo įmonės materialinė bazė • Didelės investicijos į darbuotojus, dėl to aukšta jų kvalifikacija
2. Silpnybės	<ul style="list-style-type: none"> • Silpna išorinė komunikacija • Žinių vadybos strategijos trūkumas • Didelė darbuotojų kaita pardavėjų tarpe • Darbuotojų pardavimo patirties trūkumas
3. Grėsmės	<ul style="list-style-type: none"> • Pardavėjams išeinant žinių praradimo grėsmė • Konkurencija draudimo rinkoje, potencialių klientų praradimo grėsmė • Nepalankus Lietuvos gyventojų požiūris į gyvybės draudimą
4. Galimybės	<ul style="list-style-type: none"> • Vystyti išorinę komunikaciją marketingo ir ryšių su visuomene priemonėmis • Naujų produktų kūrimas • Žinių vadybos strategijos kūrimas siekiant sukurti naujus pardavimo būdus

Atliekant tyrimą buvo analizuojama esama žinių vadyba SEB VB gyvybės draudimo centrinėje būstinėje ir priklausomų tarpininkų tinkle atskirai. Faktinės medžiagos analizė leido sudaryti organizacijos aprašymo lentelę siekiant išsiaiškinti organizacinių vienetų skirtumus ir kaip šie skirtumai atsispindi žinių vadybos sistemoje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Organizacijos aprašymas

Organizacijos aprašymas	SEB VB gyvybės draudimas (Centrinė būstinė)	SEB VB gyvybės draudimas (Tarpininkų tinklas)
1. Organizacinė struktūra	Griežta hierarchinė struktūra	Plokščia struktūra
2. Vyraujantys komunikacijos srantai	Vertikalūs	Horizontalūs
3. Organizacijos darbuotojų skaičius	83 darbuotojai	39 darbuotojai
4. Organizacijos tikslai	<ul style="list-style-type: none"> • Teikti kokybiškas draudimo paslaugas • Užimti lyderio pozicijas draudimo rinkoje • Kurti naujus produktus, atitinkančius klientų lūkesčius 	<ul style="list-style-type: none"> • Teikti kokybiškas draudimo paslaugas • Didinti pardavimų apimtį ir siekti užsibrėžtų tikslų • Išlaikyti nedidelį, bet efektyviai dirbančių darbuotojų, skaičių

Nors žinių vadybos skyriaus SEB VB gyvybės draudime nėra ir ši sąvoka nėra vartojama oficialiuose organizacijos dokumentuose, žinių vadyba čia šiaip ar taip egzistuoja. Tą faktą įrodo aptiktos žinių vadybos priemonės. Remiantis dokumentuotos medžiagos analize bei stebėjimo rezultatais buvo išskirtos turimos žinių vadybos priemonės. Už šių priemonių naudojimą SEB VB gyvybės draudime yra atsakingi SEB Vilniaus banko personalo ir informacinių technologijų padaliniai. Apie egzistuojančias žinių vadybos priemones galima sužinoti iš 5 lentelės. Naudojamų priemonių įvardijimas leido išsamiai išnagrinėti žinių vadybą SEB VB gyvybės draudimą ir nustatyti, kur žinių vadybos strategija atneštų didžiausią naudą siekiant organizacijos tikslų.

Žinių vadybos priemonės

Žinių vadybos priemonės	SEB VB gyvybės draudimas (Centrinė būstinė)	SEB VB gyvybės draudimas (Tarpininkų tinklas)
Praktikų bendrija	Yra	Yra
Geltonieji puslapiai	Yra	Yra
Geriausių praktikos metodų duomenų bazė	Yra	Yra
Idėjų bankas	Yra	Yra
Žinių žemėlapis	Yra	Nėra
Verslo valdymo sistema	Yra	Nėra
Dokumentų valdymo sistema	Yra	Yra
Grupinė darbo sistema	Yra	Nėra
Ryšių su klientais valdymo sistema	Yra	Yra
„Smegenų šturmas“	Yra	Yra
Intranetas	Yra	Nėra
Motyvacija už dalinimąsi patirtimi	Yra	Yra
Mokymai	Yra	Yra
Renginiai	Yra	Yra
Tarpasmeninis bendravimas	Yra	Yra

Ši lentelė parodo, kad žinių vadybos sistema SEB VB gyvybės draudime yra pakankamai stipri ir naudojama daugybė žinių vadybos priemonių. Tuo tarpu priklausomų tarpininkų tinkle, kur darbuotojų yra žymiai mažiau ir organizacinė struktūra nėra tokia sudėtinga, yra akivaizdžiai mažiau priemonių. Atsižvelgiant į užsibrėžtus tarpininkų tinklo tikslus galima teigti, kad čia nėra efektyviai išnaudojamos žinių vadybos galimybės. Todėl atliekant tyrimą buvo nuspręsta kurti žinių vadybos strategiją priklausomų tarpininkų tinklui ir remiantis turima informacija bei darbuotojų nuomone sukurti efektyvią žinių mainų sistemą. Tam tikslui pasiekti buvo nuspręsta atlikti darbuotojų apklausą. Tyrimo metu buvo apklausti 36 darbuotojai.

1. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas pavaizduotas 6 lentelėje.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Pareigų pavadinimas	Darbuotojų skaičius
Vadovas	4
Kuratorius	10
Skambučių centro darbuotojas	4
Konsultantas	18
Iš viso:	36

2. Vidutinis visų darbuotojų darbo stažas yra 10 mėnesių.
3. Kokios srities žinios respondentų darbe yra vertingiausios, galima sužinoti iš 7 lentelės.

Vertingiausios žinių sritys

Klientai	56%
Produktai ir paslaugos	56%
Darbuotojų įgūdžiai	56%
Konkurentai	17%
Vidiniai procesai	11%

4. Apie tai, kokių žinių darbuotojams dažnai trūksta atliekant kasdienį darbą, galima sužinoti iš 8 lentelės. Atsakymų, kad žinių netrūksta ir kad trūksta žinių apie produktą, niekas nepasirinko.

Žinios, kurių trūksta atliekant kasdienį darbą

Teorinių žinių apie investavimą	39%
Savo patirties	33%
Kolegų ir ekspertų, dirbančių Jūsų srityje patarimai	22%
Pardavimo įgūdžių	44%
Žinių apie kliento psichologiją	67%

5. Net 67% apklaustųjų mano, kad efektyviausia gauti žinių iš kitų darbuotojų galima tarpasmeninio bendravimo metu, 61% respondentų mano, kad efektyviausia gauti žinių – matant pavyzdį. 11% teigia, kad geriausia – perskaityti užfiksuotą kitų darbuotojų patirtį.

6. Net 83% apklaustųjų mano, kad jų organizacijoje žinių vadybos sąvoka nevertinama, bet žinių mainų procesai vyksta. Tik 11% pasisakė, kad žinių vadyba čia egzistuoja ir 6%, kad žinių vadybos jų organizacijoje nėra.
7. Darbuotojai pažymėjo, kokios iš išvardintų priemonių jų organizacijoje egzistuoja bei ko jiems trūksta. Tai pavaizduota 9 lentelėje.

9 lentelė

Žinių vadybos priemonės

Žinių vadybos priemonės	Yra	Nėra, bet trūksta	Nėra ir nereikia	Neatsakė
Praktikų bendrija	61	33	6	
Geltonieji puslapiai	72	11	17	
Geriausių praktikos metodų duomenų bazė	33	50	17	
Idėjų bankas	78	22		
Žinių žemėlapis	61	39		
Dokumentų valdymo sistema	90	6	6	
Grupinė darbo sistema	61	22	11	6
Ryšų su klientais valdymo sistema	100			
„Smegenų šturmas“	68	28	6	
Intranetas	28	68		6
Motyvacija už dalinimąsi patirtimi	17	67	16	
Mokymai	94	6		
Renginiai	83	17		
Tarpasmeninis bendravimas	94	6		

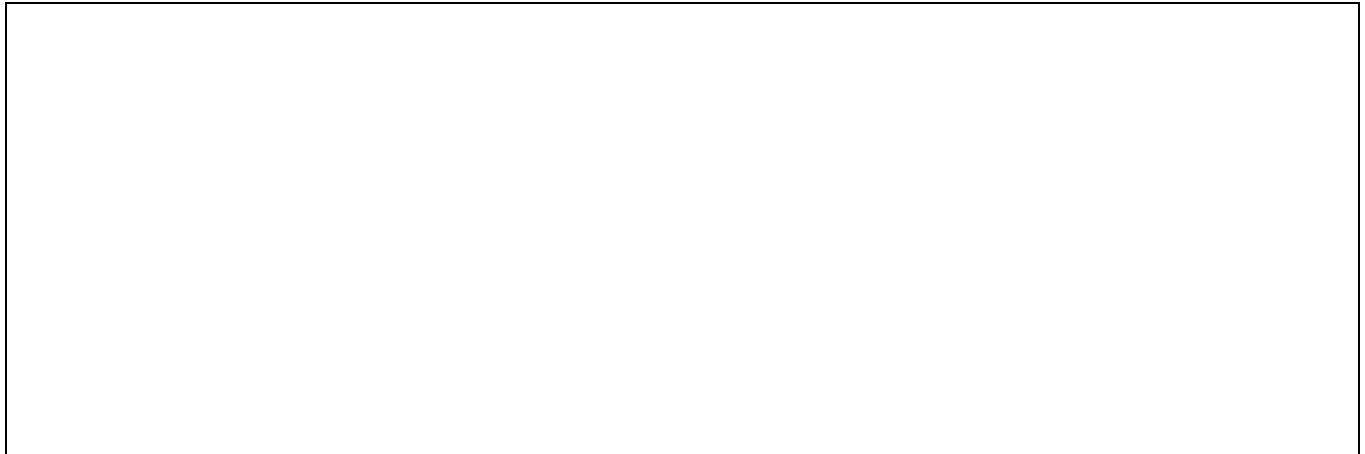
8. Apie tai, kaip SEB VB gyvybės draudimo tarpininkų tinklo darbuotojai dalyvauja žinių vadybos procese galima pamatyti iš 10 lentelės.

10 lentelė

Dalyvavimas žinių vadybos procese

Aš naudoju įdiegtas technologines žinių vadybos priemones	44%
Aš dalinuosi savo patirtimi su kolegomis	56%
Stengiuosi kurti naujas idėjas siekdamas palengvinti kitų darbą	22%
Dalyvauju mokymuose ir pritaikau žinias praktikoje	78%
Aš siūlau naujas žinių vadybos priemones	0%
Aš konsultuoju darbuotojus žinių vadybos klausimais	6%

9. Darbuotojų manymu, jų organizacijoje dažniausiai palankiai žiūrima į naujas technologijas (72%), 33% respondentų mano, kad palankiai žiūrima į žmones, 22% – į naują darbo tvarką ir 11% – į naujas taisykles bei reikalavimus.
10. Respondentai pažymėjo, kodėl kai kurie darbuotojai nenori dalintis savo patirtimi. Rezultatai yra pateikiami 1 diagramoje.



1 diagrama. Nesidalinimo patirtimi priežastys

11. Daugiausia keistis žiniomis ir patirtimi su kolegomis motyvuoja draugiškas kolektyvas. Šį variantą pasirinko net 89% respondentų. Antroje vietoje darbuotojus motyvuoja tai, kad kiti sužino, koks yra jų indelis į bendrą darbą. Šį variantą pasirinko 22% apklaustųjų. Trečioje vietoje yra piniginės premijos. Šį variantą pasirinko šiek tiek mažiau respondentų –tik 11%. Tuo tarpu 17% apklaustųjų mano, kad tai tiesiog yra jų darbas ir niekas jų nemotyvuoja.
12. Į klausimą, kas yra organizacijoje lyderis, darantis įtaką kitų nuomonei, net 39% pasisakė manantys, kad organizacijoje egzistuoja neformalus lyderiai. Šiek tiek mažiau – 28% mano, kad tai formalus organizacijos vadovas. 22% apklaustųjų mano, kad visi formalūs vadovai yra lyderiai. 11% apklaustųjų mano, kad lyderių jų organizacijoje nėra.
13. Didžiąją dalį respondentų (92%) tenkina organizacijoje vykstančių mokymų forma. Nepatenkinti esamais mokymais darbuotojai įvardijo kelias priežastis:
- kartais daug kam netinkamas laikas ir vargina mokymasis visą dieną
 - labai žemas mokymų lygis, nesuteikiama tų žinių, kurių iš tikrųjų reikia sėkmingiems pardavimams
 - trūksta nuolatinės priežiūros – kaip sekasi taikyti
14. Net 72% apklaustųjų teigia, kad organizacijoje esančios žinių bazės yra patogios naudoti. 28% respondentų mano, kad jos yra nepatogios.

15. Dėl galiojančios motyvavimo sistemos didžioji dalis darbuotojų (72%) pasisakė, kad yra patenkinti šia sistema, tuo tarpu 16% respondentų buvo nepatenkinti ir kai kurie paminėjo kelias priežastis:

- Trūksta naujovių
- Turėtų mokėti atlygį realiu laiku
- Ne visi darbuotojai yra motyvuojami teisingai

12% respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

16. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama atliekant kasdienį darbą, yra pavaizduotos 2 diagramoje.



2 diagrama. Problemos atliekant kasdienį darbą

17. Darbuotojai pažymėjo žinių vadybos trūkumus jų organizacijoje. Rezultatai yra pateikiami 3 diagramoje.



3 diagrama. Žinių vadybos trūkumai

18. Respondentai įvertino procentais (nuo 0 iki 100), kiek, jų manymu, padėtų tobula žinių vadybos sistema atlikti kasdienes uždavinius. Žinių vadyba padeda 56% greitai aptarnauti

klientą; 65% – gerinti paslaugų kokybę; 74% – ieškoti naujų klientų; 64% – efektyviai naudoti šiuolaikiškas technologijas; 60% – ieškoti informacijos; 60% – nuolat mokytis.

19. Net 94% apklaustųjų sutiko, kad žinių vadybos diegimo efektyvumas būtų vertinamas remiantis reguliariomis tokio pobūdžio apklausos anketomis. Tik 6% respondentų atsisakė ateityje būti apklausinėjami.
20. Net 78% norėtų dalyvauti kuriant žinių vadybos strategiją bei diegiant ją organizacijoje. Tik 22% neišreiškė noro dalyvauti kuriant ir diegiant žinių vadybą.

3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Aplinka. SEB VB gyvybės draudimas yra viena iš didžiausių gyvybės draudimo bendrovių Lietuvoje. Ši organizacija orientuojasi į ilgalaikių ryšių su klientais, darbuotojais bei visa visuomene išlaikymą. Nors bendrovė yra pakankamai žinoma ir turi gerą materialinę bazę, didėjanti konkurencija draudimo rinkoje verčia daugiau dėmesio skirti žinių kūrimo, išsaugojimo ir panaudojimo procesams. Tuo labiau, kad investicijos į darbuotojų kompetenciją atneštų didžiulę naudą tiek pačiai organizacijai ir jos klientams, tiek darbuotojams. Investuodama į darbuotojų žinias ir kompetenciją organizacija galėtų pagerinti savo įvaizdį visuomenėje, o darbuotojai būtų labiau motyvuojami, kas sumažintų didelę kaitą. Turėdama tinkamai paruoštą darbuotojų organizacijos vadovybė galėtų vykdyti efektyvesnę išorinę komunikaciją, kas vėlgi padėtų kurti atviros ir patikimos organizacijos įvaizdį.

Organizacijos aprašymas. Organizacijoje yra gana sudėtinga struktūra, tačiau joje nėra žinių vadybos ar kito jo užduotis atliekančio skyriaus. Žinių vadybos užduotis iš tikrųjų vykdo SEB Vilniaus banko personalo ir informacinių technologijų skyriai. Dėl sudėtingos griežtos hierarchinės struktūros SEB VB gyvybės draudime vyrauja vertikalūs informacijos srautai. Tačiau komunikaciją tarp skirtingų skyrių apsunkina ir tai, kad SEB VB gyvybės draudime egzistuoja priklausomų tarpininkų tinklas, kurio regionai išdėstyti atskirai nuo pagrindinės organizacijos būstinės. Iš viso yra penki regionai: 2 regionai Vilniuje, 1 Kaune, 1 Panevėžyje, 1 Klaipėdoje. Iš viso organizacijoje dirba 83 darbuotojai, iš kurių 39 dirba priklausomų tarpininkų tinkle. Priklausomų tarpininkų tinklas turi atskirus tikslus ir planus. Priklausomų tarpininkų tinklas stengiasi kiekvieną mėnesį įvykdyti planus ir išlaikyti tokį kolektyvą, kuris teiktų kokybiškas paslaugas ir parduotų kuo daugiau gyvybės draudimo produktų. Skirtumai organizacinėje struktūroje, darbuotojų skaičius ir tikslai lemia ir žinių vadybos ypatumus, tuo tarpu tinkama žinių vadyba tarpininkų tinkle galėtų padėti visai organizacijai siekiant užsibrėžtų tikslų.

Žinių vadyba. Savaimė suprantama, kad žinių vadyba SEB VB gyvybės draudime egzistuoja, kadangi norint pasiekti geresnių rezultatų, reikia ne tik suvaldyti didžiulius informacijos ir žinių srautus, bet ir išlaikyti motyvuotą darbuotojų komandą. Žinių vadybos sąvoka šioje organizacijoje nėra vartojama ir neparengta jokios rašytinės žinių vadybos strategijos, todėl sunku būtų nustatyti, kada žinių vadyba čia atsirado. Vilniaus banko gyvybės draudimas savo veiklą pradėjo 1999 metais, tikėtina, kad pasinaudoję SEB Vilniaus banko patirtimi ir pritaikę SEB grupės standartus, naujos organizacijos vadovai iš karto orientavosi į žinių kūrimą ir patirties kaupimą. Išanalizavus SEB VB gyvybės draudimo centrinės būstinės ir priklausomų tarpininkų tinklo turimas žinių vadybos priemones buvo nustatyta, kad naudojamos priemonės labai skiriasi. Todėl apžvelgus centrinėje būstinėje naudojamas žinių vadybos priemones bus pereita prie priklausomų tarpininkų tinklo žinių vadybos analizės siekiant paruošti čia geriausią strategiją.

Žinių vadybos priemonės centrinėje būstinėje

SEB VB gyvybės draudimo centrinėje būstinėje žinių vadyba yra pakankamai stipri ir naudojama daugybė priemonių, tiek darbuotojų skatinimo ir rėmimo programos, tiek technologinės priemonės. Atliekant tyrimą buvo nuspręsta ne tik išvardinti naudojamas priemones, bet ir atsižvelgiant į organizacijos veiklos politiką bei tikslus išskirti šių priemonių teikiamą naudą (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Technologinės žinių vadybos priemonės ir naudos apsektai

Priemonė	Nauda
Verslo valdymo sistema	<ul style="list-style-type: none"> Informacijos ir žinių srautų valdymas Gyvybės draudimo veiklos ir kitų operacijų valdymas
Telefonai, elektroninis paštas	<ul style="list-style-type: none"> Greitas problemų sprendimo būdas Greitas klientų informavimas apie sutartis
Intranetas	<ul style="list-style-type: none"> Svarbios informacijos apie organizaciją, vidinių taisyklių, naujienų, mokymų programų išsaugojimas, valdymas Darbuotojų informavimas
Lotus Notes dokumentų ir procesų valdymo sistema	<ul style="list-style-type: none"> Galimybė išsaugoti ir suklasifikuoti svarbiausius dokumentus Galimybė greitai surasti reikiamą informaciją
Geltonieji puslapiai	<ul style="list-style-type: none"> Greitas ekspertų radimas Priklausomų tarpininkų problemų sprendimas
Geriausių praktikų duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> Patirties, neišreikštinių žinių išsaugojimas Laiko taupymas sprendžiant tas pačias problemas

Be technologinių žinių vadybos priemonių SEB VB gyvybės draudimo centrinėje būstinėje yra naudojama daugybė strateginių žinių vadybos priemonių, orientuotų į žmones. Apie šių priemonių egzistavimą ir jų teikiamą naudą galima sužinoti iš 12 lentelės.

12 lentelė

Orientuotos į žmones žinių vadybos priemonės ir naudos apsektai

Priemonė	Nauda
Idėjų bankas	<ul style="list-style-type: none"> • Grįžtamojo ryšio palaikymas • Naujų idėjų kūrimas • Naujų darbo metodų išradimas
„Smegenų šturmas“	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų idėjų kūrimas • Laiko taupymas ieškant geriausio sprendimo • Efektyvus darbuotojų žinių išnaudojimas
Praktikų bendrijos	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų žinių generavimas • Naujų darbo metodų išradimas • Verslo procesų supaprastinimas
Skatinimo ir rėmimo programos: <ul style="list-style-type: none"> • Premijos už darbo rezultatus • Išmokos asmeninėmis progomis, parama • Pensinio gyvybės draudimo programa • Sveikatos ir darbingumo profilaktika • Lengvatiniai kreditai • Laisvalaikis, sportas, renginiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvertinamas darbuotojų indėlis įgyvendinant SEB grupės tikslus • Darbuotojo motyvavimas • Darbuotojų lojalumo stiprinimas • Darbuotojų pririšimas • Komandinės dvasios kūrimas
Mokymai: <ul style="list-style-type: none"> • Vadovų ir kuratorių mokymai • Bendravimo su klientais mokymai • Pardavimų mokymai • Pardavimų psichologijos mokymai 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė perduoti patirtį naujiems žmonėms • Galimybė supažindinti darbuotojus su bendravimo bei elgesio standartais • Profesionalių paslaugų teikimas • Klientų pažinimas bei pardavimų didinimas
Darbuotojų vertinimas ir ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kompetencijų, lūkesčių nustatymas • Karjeros perspektyvų numatymas • Galimybė perkvalifikuoti darbuotojus

Visų turimų priemonių nauda yra didžiulė. Efektyvus šių priemonių naudojimas tyrėjo nuomone gali padėti pasiekti pagrindinius SEB VB gyvybės draudimo tikslus: teikti kokybiškas paslaugas, kurti naujus produktus, atitinkančius klientų lūkesčius, bei užimti lyderio pozicijas rinkoje.

Žinių vadybos priemonės priklausomų tarpininkų tinkle

SEB VB gyvybės draudimo priklausomų tarpininkų tinkle žinių vadyba yra žymiai silpnesnė, naudojama mažiau technologinių ir į žinių kūrimą orientuotų priemonių. Technologinės žinių vadybos priemonės ir jų teikiamos naudos aspektai yra pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė

Technologinės žinių vadybos priemonės ir naudos aspektai

Priemonė	Nauda
Ryšių su klientais valdymo sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Bendravimo su klientais patirties išsaugojimas • Galimybė suplanuoti ateities veiksmus • Galimybė greitai surasti kliento sutartį ir sąlygas
Elektroninis paštas, Konferencija	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė siųsti informaciją klientams • Greitas klientų informavimas apie sutartis • Galimybė išplatinti žinutes darbuotojams
Telefonai	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų informavimas apie produktą • Greitas problemų sprendimas
Geltonieji puslapiai	<ul style="list-style-type: none"> • Greitas ekspertų radimas • Iškilusių problemų sprendimas
Dokumentų valdymo sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Vidinių dokumentų išsaugojimas ir bendras naudojimas • Galimybė surasti reikiamą dokumentą
Geriausių praktikos metodų duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> • Pasiūlymų šablonų išsaugojimas • Geriausi produktų aprašymai, prezentacijos • Remiantis ankstesne darbuotojų patirtimi galima „neišradinėti dviračio“ siekiant geriausio rezultato

Technologinių priemonių priklausomų tarpininkų tinkle irgi yra pakankamai daug ir jų teikiama nauda yra didžiulė. Tačiau technologijos žinių vadyboje yra suprantamos kaip pagalbinės priemonės, kadangi vienintelis žinių kūrėjas yra žmogus. Todėl technologines priemones čia papildo žinių vadybos

priemonės, orientuotos į žmones. 14 lentelėje yra pateikiamos priklausomų tarpininkų tinkle naudojamos priemonės ir jų teikiama nauda.

14 lentelė

Orientuotos į žmones žinių vadybos priemonės ir naudos aspektai

Priemonė	Nauda
Idėjų bankas	<ul style="list-style-type: none"> • Grįžtamojo ryšio palaikymas • Naujų idėjų kūrimas • Naujų darbo metodų išradimas
„Smegenų šturmas“	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė greitai priimti svarbų sprendimą • Laiko taupymas ieškant geriausio sprendimo
Praktikų bendrijos	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų darbo metodų išradimas • Pardavimo procesų tobulinimas
Skatinimo ir rėmimo programos <ul style="list-style-type: none"> • Premijos už darbo rezultatus • Išmokos asmeninėmis progomis, parama • Kuratorių motyvavimas už naujų darbuotojų rezultatus • Pensinio gyvybės draudimo programa • Sveikatos ir darbingumo profilaktika • Lengvatiniai kreditai • Laisvalaikis, sportas, renginiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvertinamas darbuotojų indėlis įgyvendinant SEB grupės tikslus • Darbuotojo motyvavimas • Darbuotojų lojalumo stiprinimas • Darbuotojų pririšimas • Komandinės dvasios kūrimas
Mokymai: <ul style="list-style-type: none"> • Vadovų ir kuratorių mokymai • Bendravimo su klientais mokymai • Pardavimų mokymai • Pardavimų psichologijos mokymai 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė perduoti patirtį naujiems žmonėms • Galimybė išsaugoti turimas žinias • Galimybė supažindinti darbuotojus su bendravimo bei elgesio standartais • Profesionalių paslaugų teikimas • Klientų pažinimas bei pardavimų didinimas

Šios žinių vadybos priemonės galėtų atnešti didžiausią naudą, jeigu būtų išvystytos iki galo bei efektyviai išnaudojamos. Tačiau šių sričių tobulinimui bus dar skirta dėmesio analizuojant žinių vadybos problemas. Dabar galima išsiaiškinti, kokie būtų tobulos žinių vadybos naudos aspektai priklausomų tarpininkų tinkle.

Žinių vadybos nauda

Darbuotojų atsakymai į klausimą apie žinių vadybos naudą yra apibendrinti ir pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

Žinių vadybos nauda atliekant kasdienes uždavinius

Tikslas	%
1. Greitas klientų aptarnavimas	56%
2. Paslaugų kokybės gerinimas	65%
3. Naujų klientų paieška	74%
4. Efektyvus šiuolaikiškų technologijų naudojimas	64%
5. Informacijos paieška	60%
6. Nuolatinis mokymasis	60%

Darbuotojų nuomonė parodė, kad žinių vadybos nauda atliekant kasdienes uždavinius yra esminė. Atsižvelgiant į priklausomų tarpininkų tinklo užsibrėžtus tikslus galima išskirti papildomus žinių vadybos naudos aspektus esant tobulai žinių vadybos sistemai:

- Įgytos patirties išsaugojimas ir išnaudojimas
- Laiko taupymas priimant sprendimus
- Išorinės komunikacijos stiprinimas
- Naujų pardavimo būdų išradimas
- Pardavimų didinimas
- Grįžtamojo ryšio užtikrinimas

Barjerai

Verta apžvelgti visus galimus būsimos žinių vadybos diegimo proceso barjerus. Apibendrinti darbuotojų apklausos rezultatai leido išskirti galimus kultūrinius barjerus:

- Organizacijoje įprasta naudoti turimas žinių vadybos priemones ir aktyviai nedalyvauti siūlant naujas priemones, konsultuojant kitus bei kuriant naujas žinias.
- Nauja darbo tvarka, naujos taisyklės ir reikalavimai gali tapti barjeru, nes nebuvo įvertintos darbuotojų, kaip naujovės, į kurias dažniausiai žiūrima palankiai.

- Darbuotojai nenori dalintis savo patirtimi nes tai atitraukia nuo darbo, kai kurie bijo prarasti savo reikšmingumą bei nėra pakankamai motyvuoti.
- Silpnas vadovų kaip lyderių vaidmuo, formuojant kitų nuomonę.

Tačiau žinių vadybos problemos dar bus aptariamoms bei bus pateikiami jų sprendimų būdai. Verta pereiti prie vertingiausių sričių analizės bei žinių poreikių išsiaiškinimo tikslu vėliau sukurti atitinkamą žinių vadybos programą.

Vertingiausios sritys ir suinteresuotų žmonių žinių poreikiai

Suinteresuotų žmonių grupę sudaro visi priklausomų tarpininkų tinklo darbuotojai, tiek pardavinėjantys gyvybės draudimą žmonėms, tiek vadovai. 16 lentelėje prioriteto tvarka yra pateikiamos vertingiausios šių darbuotojų grupių žinios bei trūkstančių žinių sritys.

16 lentelė

Suinteresuotų žmonių poreikiai

Pareigos	Vertingiausios žinios	Žinių trūkumas
Vadovas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vidiniai procesai 2. Klientai 3. Produktai ir paslaugos 4. Darbuotojų įgūdžiai 5. Konkurentai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savo patirtis 2. Kliento psichologija 3. Pardavimo įgūdžiai
Kuratorius	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojų įgūdžiai 2. Klientai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kliento psichologija 2. Teorinės investavimo žinios 3. Kolegų ir ekspertų patarimai 4. Pardavimo įgūdžiai 5. Savo patirtis
Skambučių centro darbuotojas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktai ir paslaugos 2. Darbuotojų įgūdžiai 3. Konkurentai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kliento psichologija 2. Teorinės investavimo žinios 3. Kolegų ir ekspertų patarimai
Konsultantas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klientai 2. Produktai ir paslaugos 3. Darbuotojų įgūdžiai 4. Konkurentai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pardavimo įgūdžiai 2. Kliento psichologija 3. Teorinės investavimo žinios 4. Savo patirtis 5. Kolegų patarimai

Ši lentelė parodo, kad vadovų grupei yra svarbios visos žinių sritys, tačiau daugiausia dėmesio jie skirtų vidiniams procesams. Tai yra savaime suprantama, kadangi vadovų darbas yra valdyti žmones ir procesus siekiant padidinti pardavimą. Atsižvelgiant į trūkstančių žinių sritis, galima pastebėti, kad daugiausia šiems žmonėms trūksta neišreikštų žinių. Žinias apie kliento psichologiją galima irgi priskirti prie neišreikštų žinių, kadangi šios žinios įgyjamos kartu su patirtimi ir jas sunku užfiksuoti materialioje laikmenoje.

Kuratorių grupei svarbiausios žinios yra darbuotojų įgūdžiai bei klientai. Kadangi kuratoriais tampa labiau patyrę pardavėjai, suprantama, kad žinios apie klientą ir bendravimo bei pardavimo įgūdžiai padės pasiekti geriausio rezultato. Tačiau analizuojant trūkstančių žinių sritis, galima pastebėti, kad labiausiai kaip tik jų ir trūksta apie kliento psichologiją. Antroje vietoje yra teorinės investavimo žinios, o likusios sritys vėlgi susijusios su neišreikštomis žiniomis bei patirtimi.

Panašūs yra konsultantų rezultatai. Nors jų manymu, norint pasiekti geriausio rezultato, reikia žinoti žymiai daugiau, visgi daugiausia dėmesio jie skirtų klientams. Pagal išreikštumą, galima pastebėti, kad neišreikštų ir išreikštų žinių jiems reikia po lygiai. Tačiau konsultantams kaip tik ir trūksta pardavimo įgūdžių bei svarbiausių žinių apie kliento psichologiją. Šiek tiek mažiau trūksta žinių apie investavimą bei savo patirties ir kolegų patarimų.

Skambučių centro darbuotojų nuomone reikia žinoti pakankamai daug išreikštinių žinių apie produktus ir paslaugas bei konkurentus, tačiau norint įtikinti žmogų svarbūs yra bendravimo ir pardavimo įgūdžiai. Daugiausia trūksta šiems darbuotojams neišreikštinių žinių apie klientų psichologiją, šiek tiek teorinių žinių apie investavimą ir dar mažiau kolegų patarimų.

Svarbus tas faktas, kad daugiausia priklausomų tarpininkų tinklo darbuotojams reikia neišreikštinių žinių apie klientą bei įgūdžių. Taip pat aukštai vertinamos žinios apie produktus ir paslaugas. Tuo tarpu didžiausi trūkumai kaip tik ir yra apie klientų psichologiją, pardavimo įgūdžius bei teorinėse žiniose apie investavimą. Šioms sritims žinių vadybos programoje bus skiriama daugiausia dėmesio ir atsižvelgiant į gautus rezultatus, priklausomai nuo pareigų bus vystomos tam tikros žinių sritys. Kitos darbuotojų paminėtos sritys yra be abejojimo svarbios ir jų tobulinimui bus priimti atitinkami žinių vadybos sprendimai. Kuriant žinių vadybos programą svarbu prisiminti tą faktą, kad vidutinis darbuotojų darbo stažas yra nedidelis ir čia yra didžiulė darbuotojų kaita, todėl galbūt bus naudinga orientuotis į turimų žinių išsaugojimą.

Žinių trūkumas yra viena iš esamos žinių vadybos problemų. Norint paruošti tinkamą strategiją, reikia įvertinti visas darbuotojų pastebėtas žinių vadybos problemas bei trūkumus. Faktinės medžiagos analizės, stebėjimo bei darbuotojų apklausos rezultatai leido išskirti žinių vadybos problemas, kurios kartu su sprendimo būdais yra pateikiamos tyrimo išvadų ir rekomendacijų poskyryje.

3.3 Tyrimo išvados ir rekomendacijos

Tyrimo išvados

Aplinka. SEB VB gyvybės draudimas yra viena didžiausių gyvybės draudimo bendrovių Lietuvoje, pakankamai žinoma visuomenėje ir turinti gerą materialinę bazę. Tačiau vis didėjanti konkurencija draudimo rinkoje verčia jos dalyvius daugiau dėmesio skirti žinių procesams bei susimąstyti apie naujus pardavimo būdus. Be to, pardavėjų darbą apsunkina ir neigiamas žmonių nusistatymas dėl draudimo. Šią problemą irgi galima būtų išspręsti daugiau dėmesio skiriant ryšiams su visuomene. Kadangi SEB VB gyvybės draudimo konsultantai kiekvieną dieną bendrauja su esamais ir potencialiais klientais, jie gali perteikti svarbią informaciją. Tinkamai apmokyti darbuotojai gali padėti organizacijos vadovybei vykdyti efektyvesnę išorinę komunikaciją, kas vėlgi sukurtų atviros ir patikimos organizacijos įvaizdį.

Žinių vadyba. SEB VB gyvybės draudime žinių vadyba yra tinkamai įdiegta tik šios organizacijos centrinėje būstinėje. Kai kurie organizacijos padaliniai yra geografiškai atskirti nuo pagrindinės būstinės, todėl čia nėra vieningos žinių vadybos programos. Nors SEB VB gyvybės draudime žinių vadybos sąvoka nėra vartojama, čia nėra už tai atsakingo skyriaus bei konkrečios rašytinės strategijos, žinių vadyba bendrovėje vis dėlto egzistuoja. Ji netgi nėra įvardijama oficialiuose organizacijos dokumentuose, tačiau faktinės medžiagos analizė parodė, kad žinių vadybos sprendimai yra priimami SEB Vilniaus banko personalo ir informacinių technologijų padaliniuose. Centrinėje būstinėje žinių vadybos technologinių bei orientuotų į žmones priemonių yra labai daug. Šios priemonės atneša didžiulę naudą tiek kiekvienam darbuotojui, tiek visai organizacijai siekiant užsibrėžtų tikslų.

Geografiškai atskirtas nuo centrinės būstinės priklausomų tarpininkų tinklas neturi tokios tobulos programos, čia yra naudojama mažai žinių vadybos priemonių, todėl buvo nuspręsta kurti strategiją tik šiam tinklui. Turint šį tikslą buvo atlikta darbuotojų apklausa, kuri leido išsiaiškinti darbuotojų žinių poreikius.

Žinių poreikis.

Priklausomų tarpininkų tinklo darbuotojų manymu, vertingiausios žinių sritys jų darbe yra klientai, produktai bei paslaugos ir darbuotojų įgūdžiai. Tai reiškia, kad dvi iš trijų sritys susijusios su neišreikštomis žiniomis. Tuo tarpu didžiausias trūkumas kaip tik ir yra klientų psichologijos, pardavimų įgūdžių bei teorinių žinių apie investavimą stoka. Galima daryti išvadą, kad teorinių žinių apie produktą pateikimas darbuotojams nesuteiktų tiek naudos, kiek klientų elgesio analizė bei dalinimasis pardavimo patirtimi.

Tyrimo rekomendacijos

Apklauso rezultatai leido išskirti SEB VB gyvybės draudime egzistuojančius žinių vadybos trūkumus, kuriuos galima priskirti prie ilgalaikių problemų bei pateikti jų sprendimo būdus:

1. Nepakankamas informavimas apie žinių vadybos naudą
 - Išaiškinti, kas yra žinių vadyba ir informuoti apie turimas priemones
 - Paaiškinti, kokia yra jos nauda individualiu, grupiniu bei organizaciniu lygmenimis
 - Paskatinti dalyvauti kuriant ir diegiant žinių vadybą
2. Nepakankamas motyvavimas aktyviai dalyvauti diegiant žinių vadybą
 - Suskirstyti darbuotojus į lygius, priklausomai nuo turimų žinių, patirties, dalyvavimo žinių vadybos projekte
 - Skirtingai skatinti kiekvieną lygį pasiekusius darbuotojus
 - Kartą per ketvirtį vertinti turimas žinias
 - Kontroliuoti, ar atlyginimas mokamas nevēluojant
 - Balsavimo būdu reguliariai rinkti aktyviausiai besidalinantį žiniomis darbuotoją
 - Nusipelnčius viešai pagirti ir apdovanoti
 - Daugiau dėmesio skirti nepiniginėms motyvavimo priemonėms
3. Silpnas grįžtamasis ryšys
 - Patobulinti idėjų banką
 - Siekiant išsiaiškinti darbuotojų žinių poreikį sukurti apklausos anketas
 - Kartą per metus išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius bei įvertinti karjeros perspektyvas
4. Silpna technologinė infrastruktūra
 - Patobulinti esamas technologines priemones
 - Kviesti darbuotojus naudotis ir dalintis turimomis priemonėmis
 - Išsiaiškinti, kokių technologijų trūksta, įvertinti galimybes
5. Žinių vadybos strategijos trūkumas
 - Parengti strategiją
 - Paskirti atsakingą žmogų kiekviename regione
 - Paskelbti apie žinių vadybos diegimą
6. Didelė konkurencija
 - Padedant kuratoriams skatinti komandinį darbą
 - Organizuoti kelis renginius susibendravimui
 - Stengtis konkuruoti su kitais regionais

Tačiau čia nėra išvardinta visų sričių, kurias verta peržiūrėti ir patobulinti norint parengti tinkamą žinių vadybos strategiją. Svarbu išskirti ir darbuotojų paminėtas trumpalaikes problemas, su kuriomis jie susiduria kiekvieną dieną:

1. Mažai žinių apie klientą

- Bent vieno regiono kompiuterio prijungimas prie verslo valdymo sistemos siekiant išsiaiškinti jo turimus produktus bei naudojamas paslaugas.
- Atsakingo žmogaus paskyrimas, siekiant apsaugoti konfidencialią klientų informaciją ir išvengti jos praradimo.
- Imant rekomendacijas iš esamų klientų, kuo daugiau sužinoti apie rekomenduojamą asmenį.
- Bendraudami su klientu telefonu skambučių centro darbuotojai turi užfiksuoti visą pokalbio metu gautą svarbią informaciją.

2. Technologinių priemonių trūkumas

- Išsiaiškinti, kokių technologijų trūksta, įvertinant galimybes.
- Kviesti darbuotojus naudotis ir dalintis turimomis priemonėmis.
- Kai kurioms priemonėms galima sudaryti naudojimosi grafiką.

3. Pasenusi informacija

- Reguliariai trinti pasenusią informaciją iš dokumentų valdymo sistemos.
- Pravesti intranetą arba reguliariai stebėti naujienas ir pasikeitimus centrinėje būstinėje.
- Darbuotojus, platinančius skubius pranešimus centrinėje būstinėje, įpareigoti persiųsti svarbią informaciją regionų valdytojams.

4. Iš kitų gaunama netiksli ir klaidinga informacija

- Patobulinti geltonuosius puslapius, tiksliai surašyti ekspertų kompetencijas ir kokiais klausimais galima kreiptis.
- Įvertinti informacijos šrautus ir nustatyti klaidingos informacijos platinimo šaltinį.
- Kontroliuoti dokumentų valdymo sistemoje saugomos informacijos turinį.

5. Informacijos perteklius

- Dokumentų valdymo sistemoje suklasifikuoti informaciją pagal temas.
- Mokymų metu akcentuoti svarbiausius aspektus.

6. Pastovi stresinė situacija

- Dirbant daryti pertraukėles, per kurias darbuotojai galėtų pailsėti ir ramiai pabendrauti.

Tiriant išaiškėjo, kad egzistuoja papildomos problemos, kurios yra susijusios su organizacine kultūra ir galimais diegimo barjerai:

1. Organizacijoje įprasta naudoti turimas žinių vadybos priemones ir aktyviai nedalyvauti siūlant naujas priemones, konsultuojant kitus bei kuriant naujas žinias.
 - Skatinti darbuotojus už aktyvų dalyvavimą diegiant žinių vadybą.
 - Pradėti konsultotis su kuratoriais ir informuoti naujus darbuotojus apie tai, kad aktyvus dalyvavimas čia yra vertinamas teigiamai.
2. Nauja darbo tvarka, naujos taisyklės ir reikalavimai gali tapti barjeru, nes nebuvo įvertintos darbuotojų, kaip naujovės, į kurias dažniausiai žiūrima palankiai.
 - Išaiškinti naują darbo tvarką, pagrįstai išsakyti jos naudą.
 - Jei įmanoma, pasiteirauti visų nuomonės.
 - Kuratoriams ir lyderiams padedant įvesti naujas taisykles.
3. Darbuotojai nenori dalintis savo patirtimi nes tai atitraukia nuo darbo, kai kurie bijo prarasti savo reikšmingumą bei nėra pakankamai motyvuoti.
 - Kartą per metus išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius bei įvertinti karjeros perspektyvas.
 - Skatinti darbuotojus už aktyvų dalyvavimą diegiant žinių vadybą.
 - Planuojant darbo dieną, numatyti vietas ir laiko galimybes darbuotojams keistis žiniomis bei kurti naujas idėjas.
4. Silpnas vadovų kaip lyderių vaidmuo, formuojant kitų nuomonę.
 - Daugiau informuoti darbuotojus apie vadovų pasiekimus.
 - Daugiau komunikuoti su darbuotojais neformalioje aplinkoje.
 - Nedideliame kolektyve daugiau dėmesio skirti kiekvieno darbuotojo problemoms.
 - Akcentuoti komandinį darbą.

Tiriant buvo išskirtos ir tobulintinos sritys, susijusios su žinių vadybos priemonėmis. Kadangi šios sritys strategijos kūrimo plane yra priskirtos prie strategijos detalių, jas galima peržiūrėti parengtoje strategijoje. Ši strategija yra pateikiama 4 priede.

Tiriant taip pat paaiškėjo, kad žinių vadyba yra veikiamą daugelio faktorių. Todėl, norint sukurti tobulą žinių vadybos sistemą, reikia turėti strategijos kūrimo metodiką bei atlikti išsamią analizę. Strategijos kūrimas tampa tuo sudėtingesnis, kuo didesnė tiriama organizacija. Strategijos kūrimą apsunkina ir reikiamos informacijos trūkumas. Todėl žinių vadybos specialistams reikia sukurti

bendradarbiavimo ir pasitikėjimo santykius su vadovybe ir įrodyti jiems žinių vadybos naudą organizacijai. Tik tada jie leis priėti prie svarbiausių duomenų bei stebėti visus darbo procesus. Be to, tiriant išaiškėja daugelis nenumatytų dalykų, kurie pakeičia tolesnę tyrimo eigą. Todėl būtina pasiruošti sunkiam, bet įdomiam darbui.

Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino. Tyrėjo nuomone, galima sukurti žinių vadybos strategiją, atitinkančią darbuotojų lūkesčius remiantis teorinėje dalyje sukurtu planu. Tik reikia atsiminti, kad šis planas vis dėlto nusako pagrindinius veiksmus, tačiau neaprašo tikslios strategijos kūrimo schemas. Tačiau jis buvo labai naudingas atliekant šį tyrimą, kadangi būtų neįmanoma logiškai išdėstyti visos gautos informacijos bei išskirti svarbiausių aspektų, veikiančių žinių vadybos strategijos kūrimą.

IŠVADOS

Šiandieninėje greitai besivystančioje rinkoje žinios tampa ekonominio augimo veiksniumi ir konkurencinio pranašumo šaltiniu. Dinamiška aplinka sąlygoja tai, kad organizacijų gebėjimas valdyti žinias tapo daug efektyvesnis palyginti su investicijomis į materialųjį turtą. Atsirandančios vis naujos technologijos gali suteikti organizacijai trumpalaikį konkurencinį pranašumą, nes kiekvieną dieną jos yra tobulinamos ir pasivyti jų neįmanoma. Tuo tarpu investicijos į darbuotojų žinias atsiperka žymiai greičiau ir suteikia ilgalaikį pranašumą. Nuolatinis mokymasis ir naujų darbo metodų išradimas leidžia organizacijai padidinti jos darbo efektyvumą ir greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Todėl šiuo metu moksle ir versle daug dėmesio yra skiriama žinių vadybai, kuri suteikia organizacijai lankstumo, leidžia greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti. Kadangi žinių vadybos teikiamos naudos aspektų yra gana daug, reikia tiksliai žinoti, kokias problemas bus stengiamasi išspręsti žinių vadybos priemonėmis. Be to, diegimas yra ilgai trunkantis ir brangiai kainuojantis projektas, todėl jis turi būti tinkamai suplanuotas ir suderintas su kitais organizacijos procesais. Svarbu nepamiršti ir organizacinės kultūros, turinčios didžiulę įtaką žinių vadybos diegimo sėkmei. Būtent šias užduotis padeda atlikti tinkamai sukurta žinių vadybos strategija. Kuriant strategiją organizacijai svarbu pasinaudoti iš anksto paruošta metodika, kuri užtikrina visų žinių procesų analizę ir įvertinimą. Gerai suplanuota strategija palengvina visų projekte dalyvaujančių specialistų darbą bei supaprastina sudėtingų procesų diegimą.

Atlikus darbą galima padaryti šias pagrindines išvadas:

- Žinių vadyba neturi griežtų ribų. Norint suvokti žinių vadybos procesus svarbu žinoti, kaip skirtingų sričių mokslininkai interpretuoja žinių vadybą.
- Žinių vadybos strategija turi būti suderinta su pagrindine organizacijos strategija: misija, vizija, tikslais bei vertybėmis. Žinių vadyba yra daugiau ar mažiau susijusi su visais organizacijos procesais, todėl kuriant jos strategiją, reikia atsižvelgti į kitus verslo procesus.
- Nėra universalios žinių vadybos strategijos, nes kiekviena įmonė turi tam tikrų ypatingų bruožų. Tačiau norint pasirinkti sau priimtina strategijos fokusą, svarbu įgyti žinių apie žinių vadybos strategijų klasifikaciją.
- Norint parengti žinių vadybos strategijos kūrimo planą svarbu išanalizuoti pagrindinius strategijos kūrimo etapus. Plane galima išskirti tik pagrindinius kūrimo etapus, nes neįmanoma atsižvelgti į visus veiksnius įtakojančius įmonės veiklą.

- Norint parengti tinkamą žinių vadybos strategiją svarbu iš anksto paruošti strategijos kūrimo metodiką, kuri padės kontroliuoti situaciją diegiant žinių vadybą.

Apibendrinus daugelio mokslininkų požiūrių bei siūlomų žinių vadybos diegimo sprendimų, darbe yra parengiama strategijos kūrimo metodika. Metodika yra pateikiama plano pavidalu ir nurodo pagrindinius strategijos kūrimo žingsnius.

Šiame darbe buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo vadovaujantis pasirinkta metodika sukurti žinių vadybos strategiją, atitinkančią organizacijos tikslus ir darbuotojų lūkesčius. Tyrimo metu SEB VB gyvybės draudime buvo analizuojama žinių vadyba. Atvejo analizė parodė, kad žinių vadyba šioje organizacijoje egzistuoja, tačiau jos galimybės tarpininkų tinkle nėra gerai panaudojamos. Todėl buvo nuspręsta atlikti gilesnę analizę ir remiantis darbuotojų apklausos rezultatais sukurti žinių vadybos strategiją tarpininkų tinklui. Strategija buvo ruošiama pasinaudojus teorinėje dalyje parengtu strategijos kūrimo planu. Taigi, atlikus tyrimą paaiškėjo, kad iškelta hipotezė pasitvirtino. Remiantis teorinėje dalyje pasirinkta metodika buvo sukurta strategija, suderinta su organizacijos tikslais bei darbuotojų pageidavimais. Kuriant strategiją naudojamas planas buvo koreguojamas, kadangi jis nusako pagrindinius veiksmus, bet neaprašo tikslios strategijos kūrimo schemas. Vis dėlto jis buvo labai naudingas atliekant šį tyrimą, nes būtų neįmanoma logiškai išdėstyti visos gautos informacijos bei išskirti svarbiausių aspektų, lemiančių žinių vadybos strategijos kūrimą.

Tolimesni darbai šioje srityje galėtų būti susiję su žinių vadybos strategijos diegimo analize bei rezultatų įvertinimu. Diegimo analizė leistų nustatyti sukurtos strategijos trūkumus bei kylančias diegimo problemas. Tuo tarpu vertinant rezultatus būtų įdomu išsiaiškinti, kiek žinių vadyba prisideda siekiant ryšių su visuomene tikslų.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. MIEŽINIENĖ, Ala. Kompiuteriniai informacijos ištekliai [elektroninė knyga]. 2000. ISBN 9955-446-02-1. [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pprc.lt/profilinis/kaita/desine.htm>>.
2. DIXON, Nancy M. Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
3. DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
4. ALLEE, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.
5. BARČKUTĖ, Ona. Esminiai šiuolaikinės informacijos vadybos filosofijos komponentai [interaktyvus]. Vilniaus Universiteto leidykla, 2002 [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str6.html>> .
6. Knowledge Management/Transfer Terminology [interaktyvus]. Report of the Knowledge Management/Transfer Work Group, 2002 [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/knowledgemanagement/terminology.html>>.
7. Tacit knowledge [interaktyvus]. Wikipedia, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge>.
8. CLARKE, Thomas. ROLLO, Christine. Corporate initiatives in knowledge management. Education + Training, Volume 43, Number 4: 2001. p. 206-214.
9. BIELIŪNAS, Martynas. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. Mokslo darbai. Informacijos mokslai. 14 T. Vilnius: VU leidykla, 2000, p. 48-55.
10. STEWART, T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2007 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://members.aol.com/thosstew/forward.html>>.
11. ROOS, G. ROOS, J. Measuring Your Company's Intellectual Performance. [interaktyvus]. Journal of Long Range Planning, Vol 30, No. 3, 1997. [žiūrėta 2007 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/GR%20-%20LRP%2097.pdf>>

12. KALEINIKOVAS, Andriejus. Intelektualių resursų vertinimas [interaktyvus]. Verslo ir turto vertintojų asociacijos konferencija, 2006 [žiūrėta 2007 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.irs.lt/index.php?id=25>>.
13. SKYRME, David. Knowledge Management: Making sense of an oxymoron [interaktyvus]. Management Insight No. 2, 1997 [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>>.
14. PETRASH, G. Managing Knowledge Assets for Value. Knowledge- Based Leadership Conference, Boston: Linkage Inc., October, 1996.
15. AUGUSTINAITIS, Arūnas. Žinių vadybos metodai [interaktyvus]. B.v.: b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.egov.lt/files/att/ziniu_vadyba.ppt#19>.
16. ORGANIZACIJŲ VYSTYMO CENTRAS. Žinių valdymo sistemos paruošimas [interaktyvus]. B.v.: b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ovc.lt/lt.php/paslaugos/konsultaciniai_projektai/ziniu_valdymo_sistemos_paruosimas/176>.
17. ORGANIZACIJŲ VYSTYMO CENTRAS. Žinių valdymo sistemos paruošimas [interaktyvus]. B.v.: b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ovc.lt/lt.php/paslaugos/konsultaciniai_projektai/ziniu_valdymo_sistemos_paruosimas/176>.
18. SIMANAUSKAS, Leonas. Informacinės sistemos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2000, 290 p. ISBN 9986-19-372-9.
19. LUPEIKIENĖ, Audronė. VASILECAS, Olegas. Žinių valdymas integruotoje verslo, informacinėje ir programų sistemoje. Mokslo darbai. Informacijos mokslai. 26 T. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003, p. 140-145.
20. WILLIAM HORTON CONSULTING Horton Consulting Inc. Knowledge management. [interaktyvus]. JAV: 2001 [žiūrėta 2007 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bestdegree.com/courses/edu722/pdf/edu722_KMT_01.pdf>
21. Developing a Knowledge Management Strategy [interaktyvus]. Specialist Library, 2003 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/viewResource.aspx?resID=94145>>.
22. NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, H. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995.
23. NONAKA, Ikujiro. The knowledge-Creating Company. Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Press, 1998, p. 21-45.

24. WIIG, K. M. Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? Expert Systems with Applications, Vol. 13, No. 1. 1997, p. 1-14.
25. TREACY, M. WIERSEMA, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review, January-February, 1993, p. 84-93.
26. ZACK, M. H. Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, 41 (3), 1999, p. 125-145.
27. SVEIBY, Karl-Erik . A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. [interaktyvus]. Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 4, 2001 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading1.htm>>
28. LABARRE, P. The dis-organisation of Oticon. Industry Week, 18 July, 1994.
29. HAGGIE, Knox. KINGSTON, John, Choosing Your Knowledge Management Strategy. [interaktyvus]. Journal of Knowledge Management Practice, 2003 [žiūrėta 2007 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/artic151.htm>>
30. ABELL, A. OXBROW, N. Competing with Knowledge. London: Library Association Publishing, 2001.
31. Common KADS. What is CommonKADS? [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.commonkads.uva.nl/frameset-commonkads.html>>
32. РУМИЗЕН, Мелисси Клеммонс. Управление знаниями. Москва: ООО „Издательство АСТ“, 2004. ISBN 5-17-026373-2.
33. INFORMATIKOS KATEDRA, KU. Elektroninis paštas. [interaktyvus]. Kompiuterių tinklai. [žiūrėta 2007 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ik.ku.lt/lessons/konspekt/tinklai/13_02_network_exploitation.htm>
34. INFORMATIKOS KATEDRA, KU. Grupių programinė įranga. [interaktyvus]. Kompiuterių tinklai. [žiūrėta 2007 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ik.ku.lt/lessons/konspekt/tinklai/13_03_network_exploitation.htm>
35. UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ „STABILIOS SISTEMOS“. Verslo valdymo sistema – kas tai? [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stabilios-sistemas.lt/>>
36. UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ „ALDERONAS“. SugarCRM pagrindiniai komponentai [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alderonas.lt/LT/rysiu_su_klientais_valdymo_sistema_Sugar_CRM>
37. BAGDŽIŪNAS, D. Kas yra intranetas? [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/416654b63d884?vbanga2=30a270813893da0a3629397c33f334>>
38. RUSTEIKA, M. 6-ios sėkmingos interneto strategijos fazės [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiz.lt/print_article.php3/8/1091/3>
39. MICROSOFT CORPORATION. Naudokite ekstraneto tinklapį bendraudami su klientais ir partneriais [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.microsoft.com/lietuva/businessportal/themes/maximize/extranetbenefits.msp>>
40. STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward. GILBERT, Daniel R., Jr. Management. Poligrafija ir informatika, 2000, p. 263.
41. AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING&DEVELOPMENT. Defining Your Organization's Cultural Elements. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.astd.org/NR/rdonlyres/F914C100-695A-4696-9624-4E12F3EF0E27/5378/IL0412Jobaid.pdf>>
42. GARTNER GROUP, The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003 [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stevedenning.com/budget_knowledge_management.html>
43. Управление корпоративными знаниями: обзор проблематики и технологий Lotus. [interaktyvus]. B.v.: b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <calendar.able.com.ua/library/Lotus_KM.pdf?psid=&id=0&id2=0&show=yes&fn=188-1-47db79681728256e>.
44. Intellectual Capital Monitor [interaktyvus]. Intellectual Capital Services, 2002. [žiūrėta 2007 balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/Intellectual%20Capital%20Monitor.pdf>>
45. LIETUVOS EKONOMINĖS PLĖTROS AGENTŪRA. Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: žinių valdymas. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslovartai.lt/files/File/vadovas/4-ZiniuValdymas.pdf>>
46. KPMG CONSULTING. Knowledge Management Research Report [interaktyvus]. 2000 [žiūrėta 2005 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <www.insite.cz/data/kpmg_km_report2000.pdf>.
47. BRIGHT MINDS LINKED, Griffith University School of Management. Knowledge Management Research Report [interaktyvus]. India: 2002 [žiūrėta 2005 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <knowledgepoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM-India-2002.pdf>.

48. PARSON, Matthew. LONDON, Joy. 2004 Global Legal Knowledge Management Survey Research Report [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2005 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://knowledgeaforethought.blogs.com/knowledge_aforethought/2004/07/legal_km_survey.html>.
49. UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ „SINTAGMA“. [interaktyvus] 2004. [žiūrėta 2007 balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sintagma.lt/sintagma/selectPage.do?docLocator=C26B0A8B240D11D988E5746164617373&inlanguage=lt>>
50. AB „SEB VILNIAUS BANKAS“. SEB socialinė atsakomybė [interaktyvus] [žiūrėta 2007 balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4>>

Priedai

1 priedas

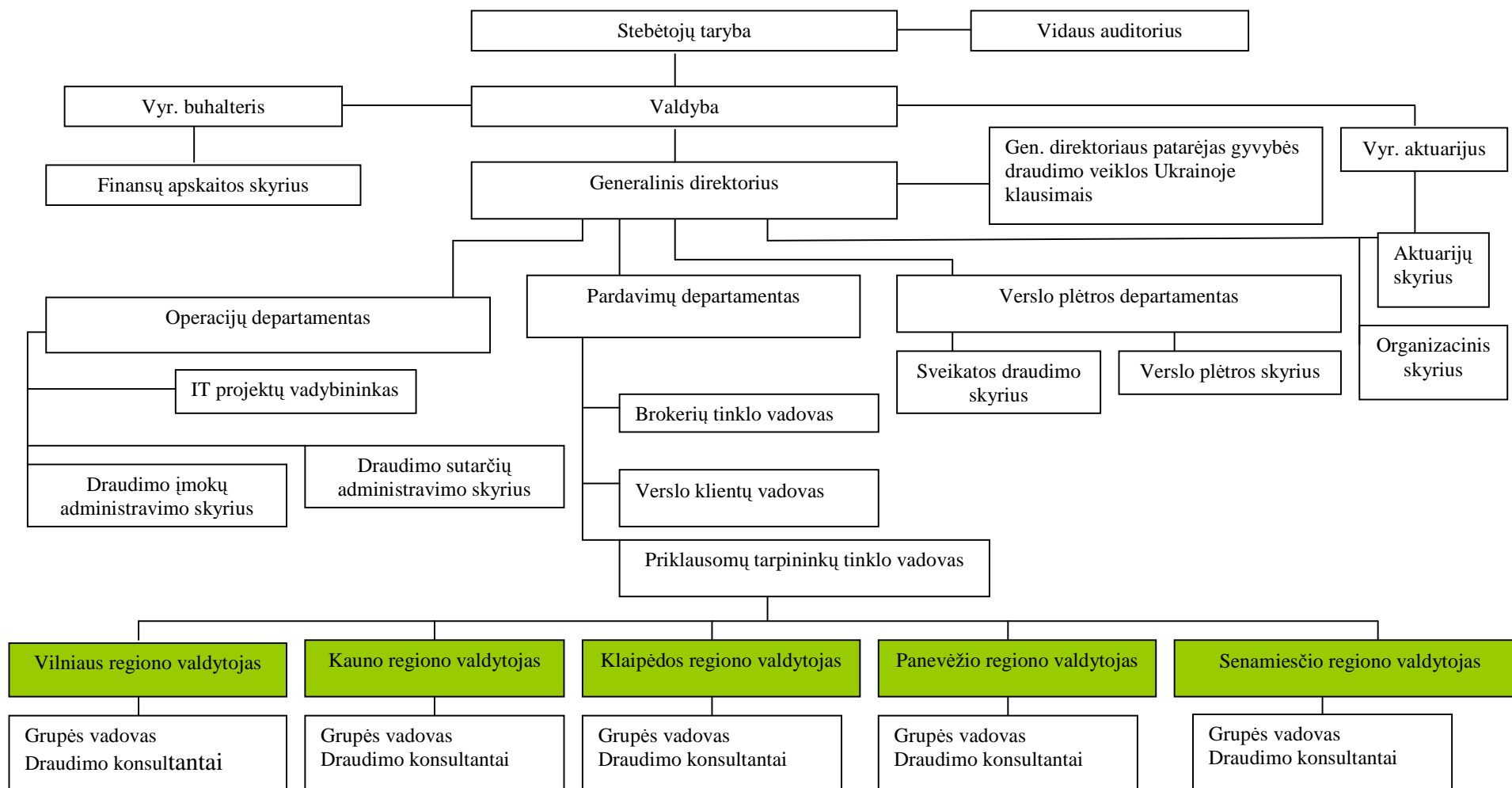
Žinių vadybos strategijos kūrimo planas

Veiksny	Detalizavimas	Pagalbiniai klausimai
Aplinka	<ol style="list-style-type: none">1. Aprašomas kontekstas, kuriame atsirado šios strategijos būtinybė2. Kaip šis dokumentas gali būti pritaikytas plačiame kontekste	<ul style="list-style-type: none">• Kuriam verslo sektoriui Jūs priklausote?• Kokios rūšies produktus Jūs gaminate?• Kokie pagrindiniai veiksniai sąlygoja Jūsų verslo sektorių?
Organizacijos aprašymas	<ol style="list-style-type: none">1. Aprašoma organizacijos struktūra2. Įvardijami organizacijos tikslai3. Žinių vadybos nauda, siekiant šių tikslų	<ul style="list-style-type: none">• Kokie yra deklaruojami (realūs) organizacijos tikslai?• Ką Jūs norite pasiekti žinių vadybos dėka?
Esama žinių vadybos situacija	<ol style="list-style-type: none">1. Aprašoma esama žinių vadyba2. Naudojamos žinių vadybos priemonės3. Išskiriami naudos aspektai4. Aprašomi būsimo proceso barjerai	<ul style="list-style-type: none">• Kokio tipo užduotis atlieka esama žinių vadyba?• Su kokiomis problemomis susiduria žinių vadyba?• Ar žinios yra prieinamos?
Vertingos sritys	<ol style="list-style-type: none">1. Klientai2. Produktai3. Vidiniai procesai	<ul style="list-style-type: none">• Ar Jūs verčiau investuotumėte į sistemas, kurios leis surinkti informaciją apie klientus?• Ar skirsite daugiau dėmesio tarpinių gamybos stadijų likvidavimui, verslo procesų optimizavimui?• Ar stengsitės pardavinėti šiuolaikišką produkciją ir paslaugas, kursite ir realizuosite naujas idėjas?

Veiksny	Detalizavimas	Pagalbiniai klausimai
Suinteresuotų žmonių reikalavimai ir žinių poreikiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suinteresuotų žmonių grupės 2. Apibendrinamos pagrindinės organizacijos ir suinteresuotų žmonių problemos 3. Žinių poreikiai 4. Kritinės žinios (išreikštos/neišeikštos) 5. Įtraukiamas egzistuojančių žinių išteklių kokybės ir prieinamumo įvertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kas yra pagrindiniai sprendimų priėmėjai, žinių tiekėjai, vartotojai? • Kas yra pagrindinis organizacijos žinių turtas? • Ar Jūs planuojate analizuoti turimas žinias, ar kurti naujas? • Ar spęsdami problemas žmonės dažniausiai pasinaudoja išreikštomis, ar neišeikštomis žiniomis?
Žinių vadybos apibrėžimas	Pateikiamas žinių vadybos apibrėžimas	<ul style="list-style-type: none"> • Ar orientuojamasi į technologijas, ar į žmogiškąjį faktorių?
Žinių vadybos vizija ir strategijos apžvalga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vizijos, misijos suformulavimas atsižvelgiant į problemas 2. Pagrindiniai žinių vadybos tikslai 	
Strategijos detalės	<ol style="list-style-type: none"> 2. Žinių vadybos priemonės ir technologijos 3. Žmonės ir kultūriniai aspektai 4. Žinių vadybos įgūdžių lavinimas 5. Lyderiavimas ir valdymas (kas valdys strategiją) 6. Vietos nustatymas 7. Komandos kūrimas 8. Progreso vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip Jūs manote, ko Jums galėtų prireikti? • Kokios yra organizacijos kultūros „taisyklės“ – darbo stilius, valdymo struktūros, komunikacija. • Į ką Jūs fokusuojatės: geriausios praktikos metodus; kūrybiškumo skatinimą; ar mokėjimą duomenis paversti žiniomis? • Kas yra organizacijoje formalūs ir neformalūs lyderiai?

Veiksny	Detalizavimas	Pagalbiniai klausimai
Veiksmų planas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trukmė 2. Ištekliai 3. Biudžetas 	<ul style="list-style-type: none"> • Patalpos, papildomos priemonės? • Nustatoma eksperimentinio projekto ir žinių vadybos diegimo visoje organizacijoje trukmė. • Strategijos biudžeto ir palyginamo su realiais resursais įvertinamas.
Priklausomumas	<p>Aprašomi dalykai, nuo kurių gali priklausyti sėkmė:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalifikuoto personalo buvimas 2. Biudžeto patvirtinimas 3. „Nieko nedarymo“ poveikis 4. Eksperimentinio projekto žlugimas 	
Priedai	<p>Juose gali būti žinių audito rezultatai, žinių vadybos apibrėžimai, trumpi egzistuojančių žinių vadybos projektų aprašymai.</p>	

Organizacijos struktūra



Apklaustos anketa

Laba diena!

Jūsų organizacijoje yra atliekamas žinių vadybos tyrimas. Šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie pagedaujamas žinių vadybos priemones, žinių mainų problemas bei galimus sprendimo būdus. Šiame tyrime žinių vadyba yra suprantama kaip aiškus ir sisteminis svarbių žinių valdymas, o taip pat jų kūrimo, rinkimo, organizavimo, skleidimo, panaudojimo procesai siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Gauti tyrimo rezultatai gali padėti išspręsti egzistuojančias žinių vadybos problemas ir pagerinti darbo efektyvumą Jūsų organizacijoje.

Teisingą atsakymo variantą ar variantus pažymėkite varnele.

1. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Kuratorius
- Skambučių centro darbuotojas
- Konsultantas

2. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje_____**3. Kokios srities žinios Jūsų darbe yra vertingiausios?**

- Klientai
- Produktai ir paslaugos
- Darbuotojų įgūdžiai
- Konkurentai
- Vidiniai procesai

4. Kokių žinių Jums dažnai trūksta atliekant kasdienį darbą:

- Teorinių žinių apie investavimą
- Savo patirties
- Kolegų ir ekspertų, dirbančių Jūsų srityje, patarimų
- Pardavimo įgūdžių
- Žinių apie kliento psichologiją
- Žinių apie produktą
- Man žinių netrūksta
- Kita _____

5. Kaip Jūsų manymu yra efektyviausia gauti žinias iš kitų darbuotojų?

- Asmeniškai bendraujant
- Matant pavyzdį
- Perskaitant instrukcijas
- Perskaitant užfiksuotą kitų darbuotojų patirtį
- Kita _____

6. Kaip Jūs galvojate, ar Jūsų įmonėje egzistuoja žinių vadyba?

- Taip
- Ne
- Žinių vadybos sąvoka nevertinama, bet žinių mainų procesai vyksta
- Nežinau

7. Pažymėkite, kas iš išvardintų priemonių Jūsų organizacijoje egzistuoja bei ko trūksta.

Žinių vadybos priemonės	Yra	Nėra, bet trūksta	Nėra ir nereikia
Praktikų bendrija (galimybė keistis patirtimi, kurti kažką nauja)			
Geltonieji puslapiai (darbuotojų kontaktai)			
Geriausių praktikos metodų duomenų bazė (geriausi pasiūlymai, atvejų aprašymai)			
Idėjų bankas (galimybė teikti savo idėjas vadovams)			
Žinių žemėlapis (galimybė surasti reikiamas žinias, dokumentus, ekspertus)			
Dokumentų valdymo sistema (galimybė surasti reikiamus dokumentus)			
Grupinė darbo sistema (galimybė valdyti procesus, informaciją apie klientus, keistis dokumentais, diskutuoti)			
Ryšių su klientais valdymo sistema (galimybė išsaugoti informaciją apie klientus, susitikimus, sutartis)			
„Smegenų šturmas“ (bendras problemų sprendimas, diskusijos)			
Intranetas (vidinė visos bendrovės sistema)			
Motyvacija už dalinimąsi patirtimi			
Mokymai			
Renginiai			
Tarpasmeninis bendravimas			
Kita _____			

8. Kaip Jūs dalyvaujate žinių vadybos procese?

- Aš naudoju įdiegtas technologines žinių vadybos priemones
- Aš dalinuosi savo patirtimi su kolegomis
- Stengiuosi kurti naujas idėjas siekdamas palengvinti kitų darbą
- Dalyvauju mokymuose ir pritaikau žinias praktikoje
- Aš siūlau naujas žinių vadybos priemones
- Aš konsultuoju darbuotojus žinių vadybos klausimais

9. Darbuotojai dažniausiai palankiai žiūri į naujoves:

- Naują darbo tvarką
- Naujus žmones
- Naujas taisykles, reikalavimus
- Naujas technologijas

10. Kaip Jūs manote, kodėl kai kurie darbuotojai nenori dalintis savo patirtimi?

- Tai atitraukia nuo darbo
- Jie bijo prarasti savo reikšmingumą
- Tiesiog nekomunikabilūs
- Nėra motyvuoti
- Visi laisvai dalinasi patirtimi
- Patys neturi pakankamai patirties

11. Kas Jus motyvuoja keistis žiniomis ir patirtimi su kolegomis?

- Vadovo nurodymas
- Piniginės premijos
- Motyvuoja draugiškas kolektyvas
- Kiti darbuotojai sužino, koks yra mano indėlis į bendrą darbą
- Niekas nemotyvuoja, tai yra mano darbas

12. Kaip Jums atrodo, kas organizacijoje yra lyderis (-iai), nulemiantis (-ys) kitų nuomonę?

- Formalus organizacijos vadovas
- Visi formalūs vadovai yra lyderiai
- Egzistuoja neformalūs lyderiai
- Lyderių nėra

13. Ar Jus tenkina organizacijoje vykstančių apmokymų forma? Jeigu ne, kokia ji turėtų būti?

- Taip
- Ne _____
- Neteko dalyvauti mokymuose

14. Ar organizacijoje esančios žinių bazės yra patogios naudoti?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

15. Ar Jus tenkina motyvavimo sistema? Jeigu ne, kokia ji turėtų būti?

- Taip
- Ne _____
- Neturiu nuomonės

16. Su kokiomis problemomis susiduriate atlikdami kasdienį darbą?

- Informacijos perteklius, todėl sunku greitai kažką surasti
- Pasenusi informacija
- Pastovi stresinė situacija
- Gaunu netikslią ar klaidingą informaciją iš kitų
- Per mažai žinių apie patį klientą
- Trūksta technologinių priemonių

17. Kokie yra žinių vadybos trūkumai Jūsų organizacijoje?

- Nėra strategijos, kur būtų aprašyta, kas už ką yra atsakingas
- Darbuotojai nėra informuoti apie žinių vadybos teikiamą naudą
- Silpna technologinė infrastruktūra
- Didelė konkurencija darbe
- Silpnas grįžtamasis ryšys
- Nepakankamas motyvavimas prisidėti prie žinių vadybos projekto
- Trūksta lėšų
- Kita _____

18. Pabandykite įvertinti procentais (nuo 0 iki 100) kiek Jums padėtų tobula žinių vadybos sistema atlikti kasdienesius uždavinius.

Tikslas	%
1. Greitas klientų aptarnavimas	
2. Paslaugų kokybės gerinimas	
3. Naujų klientų paieška	
4. Efektyvus šiuolaikiškų technologijų naudojimas	
5. Informacijos paieška	
6. Nuolatinis mokymasis	

19. Ar sutiktumėte, kad žinių vadybos diegimo efektyvumas būtų vertinamas remiantis reguliariomis tokio pobūdžio apklausos anketomis?

Taip

Ne

20. Ar Jūs norėtumėte dalyvauti kuriant žinių vadybos strategiją bei diegiant ją organizacijoje?

Taip

Ne

Dėkoju už atsakymus!

Žinių vadybos strategija

Veiksny	Aprašymas
Aplinka	<p>SEB VB gyvybės draudimas yra viena iš didžiausių gyvybės draudimo bendrovių Lietuvoje. Orientacija į ilgalaikius ryšius su klientais, darbuotojais bei visa visuomene. Bendrovė yra pakankamai žinoma ir turi gerą materialinę bazę, bet didėjanti konkurencija draudimo rinkoje verčia daugiau dėmesio skirti žinių kūrimo, išsaugojimo ir panaudojimo procesams. Investicijos į darbuotojų kompetenciją atneštų naudą tiek pačiai organizacijai ir jos klientams, tiek darbuotojams. Investuodama į darbuotojų žinias ir kompetenciją organizacija galėtų pagerinti savo įvaizdį visuomenėje, o darbuotojai būtų labiau motyvuojami, kas sumažintų didelę kaitą. Turėdama tinkamai apmokytų darbuotojų organizacijos vadovybė galėtų vykdyti efektyvesnę išorinę komunikaciją, kas irgi padėtų sukurti atviros ir patikimos organizacijos įvaizdį.</p>
Organizacijos aprašymas	<p>Plokščia organizacijos struktūra, vyrauja horizontalūs komunikacijos srautai. Dirba 39 darbuotojai, iš jų 5 vadovai, 10 kuratorių, 4 skambučių centro darbuotojai, 20 konsultantų.</p> <p>Pagrindiniai tikslai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teikti kokybiškas draudimo paslaugas • Didinti pardavimo apimtį ir siekti užsibrėžtų tikslų • Išlaikyti nedidelį, bet efektyviai dirbančių darbuotojų, skaičių <p>Žinių vadybos nauda siekiant šių tikslų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įgytos patirties išsaugojimas ir išnaudojimas • Grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir darbuotojų motyvavimas • Išorinės komunikacijos stiprinimas • Naujų pardavimo būdų išradimas ir pardavimo didinimas

Veiksny	Aprašymas
Žinių vadybos situacija	<p>Žinių vadyba egzistuoja, tačiau ši sąvoka nėra vartojama ir nėra konkrečios strategijos. Už žinių vadybos priemones atsako SEB Vilniaus banko personalo ir informacinių technologijų padaliniai. Naudojamos priemonės: praktikų bendrija, geltonieji puslapiai, geriausių praktikos metodų duomenų bazė, idėjų bankas, dokumentų valdymo sistema, ryšių su klientais valdymo sistema, „smegenų šturmas“, motyvacijos priemonės, mokymai, renginiai, tarpasmeninis bendravimas.</p> <p><u>Pagrindiniai turimų priemonių naudos aspektai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Patirties ir informacijos išsaugojimas ir bendras naudojimas • Laiko taupymas ieškant informacijos ir sprendžiant problemas • Grįžtamojo ryšio palaikymas • Naujų idėjų kūrimas, darbo metodų atradimas • Darbuotojų motyvavimas, lojalumo stiprinimas • Komandinės dvasios kūrimas • Paslaugų kokybės gerinimas • Klientų pažinimas bei pardavimo didinimas <p><u>Galimi barjerai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacijoje įprasta naudoti turimas žinių vadybos priemones ir aktyviai nedalyvauti siūlant naujas priemones, konsultuojant kitus bei kuriant naujas žinias. • Nauja darbo tvarka, naujos taisyklės ir reikalavimai gali tapti barjeru, nes nebuvo įvertintos darbuotojų kaip naujovės, į kurias dažniausiai žiūrima palankiai. • Darbuotojai nenori dalintis savo patirtimi, nes tai atitraukia nuo darbo, kai kurie bijo prarasti savo reikšmingumą bei nėra pakankamai motyvuoti. • Silpnas vadovų kaip lyderių vaidmuo, formuojant kitų nuomonę.

Veiksny	Aprašymas
Vertingos sritys	Aukščiausiai darbuotojai įvertino žinias apie klientą bei darbuotojų įgūdžius. Taip pat aukštai vertinamos žinios apie produktus ir paslaugas. Todėl daugiausia dėmesio reikėtų skirti kliento pažinimui ir bendravimo bei pardavimo įgūdžiams, naujų pardavimo būdų išradimui. Taip pat reikės parengti mokymo programą, kurioje bus dar kartą apžvelgti produktai ir paslaugos.
Suinteresuotų žmonių reikalavimai ir žinių poreikiai	Suinteresuotų žmonių grupę sudaro vadovai, kuratoriai, skambučių centro darbuotojai, konsultantai. Pagrindinis žinių turtas yra neišreikštinės patyrusių darbuotojų žinios. Didžiausias žinių trūkumas yra klientų psichologijos, pardavimo įgūdžių bei teorinių žinių apie investavimą srityse. Šiems barams žinių vadybos programoje bus skiriama daugiausia dėmesio. Dėl didelės darbuotojų kaitos ypatingas dėmesys turi būti skiriamas žinių išsaugojimui ir bendram naudojimui.
Žinių vadybos apibrėžimas	Žinių vadyba – tai aiškus ir sisteminis svarbių žinių valdymas, o taip pat jų kūrimo, rinkimo, organizavimo, skleidimo, panaudojimo procesai siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo.
Žinių vadybos vizija ir strategijos apžvalga	<p>Vizija – siekis tapti besimokančia organizacija ir savo veiklą grįsti profesionalumu, kompetencija ir šiuolaikiškų technologijų naudojimu.</p> <p>Misija – darbuotojų žinias ir patirtį panaudoti kokybiškų paslaugų teikimui siekiant atnešti didžiausią naudą jos klientams, darbuotojams bei pačiai organizacijai.</p> <p>Pagrindiniai žinių vadybos tikslai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Išsaugoti įgytą patirtį ir efektyviai ją išnaudoti teikiant paslaugas; 2. Užtikrinti grįžtamąjį ryšį su darbuotojais ir motyvuoti juos didinant lojalumą organizacijai; 3. Išnaudoti darbuotojų kompetenciją stiprinant išorinę komunikaciją su klientais; 4. Kurti naujas idėjas ir naujus pardavimo būdus siekiant didinti pardavimą; 5. Atnešti didžiausią naudą siekiant organizacijos tikslų.

Veiksny	Aprašymas
Strategijos detalės	<p style="text-align: center;"><u>Žinių vadybos priemonės ir technologijos</u></p> <p><u>Geriausių praktikos metodų duomenų bazė</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Papildyti šią bazę patyrusių darbuotojų žiniomis apie susitikimo eigą • Aprašyti sėkmingiausio pardavimo atvejus • Aprašyti vyraujančius klientų tipus ir bendravimo ypatumus <p><u>Idėjų bankas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sukurti katalogą dokumentų valdymo sistemoje, kur darbuotojai galėtų rašyti savo idėjas • Informuoti darbuotojus, kad geriausios idėjos bus apdovanotos • Idėjas būtina aptarti ir pakomentuoti (grįžtamasis ryšys) <p><u>Dokumentų valdymo sistema</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertvarkyti esamą dokumentų valdymo sistemą (ištrinti pasenusią informaciją, suklasifikuoti pagal temas, kontroliuoti turinį) <p><u>Verslo valdymo sistema</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bent vieno regiono kompiuterio prijungimas prie verslo valdymo sistemos turint tikslą išsiaiškinti jo turimus produktus bei naudojamas paslaugas • Atsakingo žmogaus paskyrimas, siekiant apsaugoti konfidencialią klientų informaciją ir išvengti jos praradimo <p><u>Geltonieji puslapiai</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geltonuosiuose puslapiuose tiksliai surašyti ekspertų kompetencijas ir kokiais klausimais galima kreiptis

Veiksny	Aprašymas
	<p data-bbox="698 193 824 220"><u>Intranetas</u></p> <ul data-bbox="884 245 1998 387" style="list-style-type: none"> • Pravesti intranetą arba reguliariai stebėti naujienas centrinėje būstinėje • Darbuotojus, platinančius skubius pranešimus centrinėje būstinėje, įpareigoti persiųsti svarbią informaciją regionų valdytojams <p data-bbox="1189 459 1599 496" style="text-align: center;"><u>Žmonės ir kultūriniai aspektai</u></p> <p data-bbox="698 518 1279 545"><u>Motyvavimas dalyvauti diegiant žinių vadybą</u></p> <ul data-bbox="884 571 1998 1050" style="list-style-type: none"> • Suskirstyti darbuotojus į lygius, priklausomai nuo turimų žinių, patirties, dalyvavimo žinių vadybos projekte • Skirtingai skatinti kiekvieną lygį pasiekusius darbuotojus • Kartą per ketvirtį vertinti turimas žinias • Kontroliuoti, ar atlyginimai mokami laiku • Balsavimo būdu reguliariai rinkti aktyviausiai besidalinantį žiniomis darbuotoją • Pradėti konsultuotis su kuratoriais ir informuoti naujus darbuotojus apie tai, kad aktyvus dalyvavimas diegiant žinių vadybą yra teigiamai vertinamas • Daugiau dėmesio skirti nepiniginėms motyvavimo priemonėms <p data-bbox="698 1075 931 1102"><u>Grįžtamasis ryšys</u></p> <ul data-bbox="884 1128 1998 1329" style="list-style-type: none"> • Siekiant išsiaiškinti darbuotojų žinių poreikį, sukurti apklausos anketas • Vadovams daugiau bendrauti su darbuotojais, siekiant išsiaiškinti jų pageidavimus • Esant galimybei apie bendras problemas diskutuoti kartu su darbuotojais • Kartą per metus išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius bei įvertinti karjeros perspektyvas

Veiksny	Aprašymas
	<p><u>Konkurencija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Su kuratorių pagalba skatinti komandinį darbą, motyvuoti už gerus rezultatus • Organizuoti kelis renginius pabendravimui • Stengtis konkuruoti su kitais regionais už priedus <p><u>Stresinės situacijos įveikimas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirbant daryti pertraukėles, per kurias darbuotojai galėtų pailsėti ir ramiai pabendrauti. <p><u>Nauja darbo tvarka, naujos taisyklės, reikalavimai</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Išaiškinti naują darbo tvarką, pagrįsti jos naudą • Jei įmanoma, pasiteirauti visų nuomonės • Su kuratorių ir lyderių pagalba įvesti naujas taisykles • Kontroliuoti netikslios informacijos platinimo šaltinius <p><u>Technologinių priemonių naudojimas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kviesti darbuotojus naudotis ir dalintis turimomis priemonėmis • Kai kurioms priemonėms galima sudaryti naudojimosi grafiką <p style="text-align: center;"><u>Žinių vadybos įgūdžių lavinimas</u></p> <p><u>Keitimasis žiniomis ir patirtimi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planuojant darbo dieną, numatyti vietos ir laiko galimybes darbuotojams keistis žiniomis bei kurti naujas idėjas <p><u>Praktikų bendrija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugalvoti svarbias temas, pakviesti dalyvauti praktikų bendrijoje visus norinčius

Veiksny	Aprašymas
	<p><u>Žinių apie klientą įgijimas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekomendacijų ėmimo mokymai kuratoriams ir konsultantams turint tikslą gauti visą reikiamą informaciją apie rekomenduojamą asmenį • Bendravimo su klientu telefonu mokymai skambučių centro darbuotojams siekiant išgauti svarbią informaciją bei sudominti klientą • Mokymai apie kliento psichologiją skirti vadovams, kuratoriams ir konsultantams, skambučių centro darbuotojams <p><u>Pardavimo įgūdžių lavinimas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pardavimo mokymai skirti vadovams, kuratoriams ir konsultantams <p><u>Žinios apie produktus ir paslaugas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktų ir rinkos apžvalgos mokymai vadovams, kuratoriams, konsultantams, skambučių centro darbuotojams • Investavimo pagrindai, investavimo rinkos apžvalga kuratoriams, konsultantams, skambučių centro darbuotojams • Makroekonomikos apžvalga – kartą per ketvirtį vadovams, kuratoriams, konsultantams, skambučių centro darbuotojams <p><u>Papildoma praktika</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Simuliaciniai mokymai kuratoriams ir konsultantams turint tikslą kuo geriau pažinti vienas kito psichologiją ir įtikinti įsigyti prekę • Video-treningai kuratoriams ir konsultantams siekiant iširti elgesį susitikimo metu • Reguliariai analizuoti situacijas, kontroliuoti žinių pritaikymą praktikoje

Veiksny	Aprašymas
	<p style="text-align: center;"><u>Lyderiavimas ir valdymas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stengtis sukurti vadovo – stipraus lyderio vaidmenį • Daugiau informuoti darbuotojus apie vadovų pasiekimus • Daugiau komunikuoti su darbuotojais neformalioje aplinkoje • Nedideliame kolektyve daugiau dėmesio skirti kiekvieno darbuotojo problemoms • Akcentuoti komandinį darbą • Įtraukti į projekto valdymą aiškius neformalius lyderius • Paskelbti apie žinių vadybos diegimą • Paskirti atsakingą žmogų kiekviename regione <p style="text-align: center;"><u>Vietos nustatymas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Žinių vadyba turi būti vadovų valdoma ir kontroliuojama • Vieta – kiekviename regione vadovų grandyje <p style="text-align: center;"><u>Komandos kūrimas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vadovai turi tapti žinių tyrinėtojais ir žinių brokeriais, kurie ieško, paklausia, bei perduoda kodifikuotas žinias ir tuo pačiu žino, su kuo reikia susisiekti, ieškant tam tikrų žinių. Jie greitai turi atsakyti į bet kokios informacijos užklausa, atrasti naujas svarbias organizacijai temas bei nustatyti pagrindinius informacijos srautus. Jie taip pat turi atlikti kelis žinių ekonomų vaidmenis. Kadangi jie valdo žinių vadybą, turi visą laiką skatinti kitus dalyvauti.

Veiksny	Aprašymas
	<ul style="list-style-type: none"> • mokymuose ir dalyvauti diegiant žinių vadybą. • Skambučių centro darbuotojai gali atlikti kai kurias žinių ekonomų užduotis. Jie gali surinkti ir kodifikuoti žinias apie klientus ir perduoti jas kuratoriams bei konsultantams. • Kuratoriai irgi turi atlikti kelias žinių ekonomų funkcijas. Jie turi tirti konsultantų žinias, skatinti juos naudoti užfiksuotas dokumentuose žinias bei kurti naujas idėjas. Be to, jie patys turi stengtis savo neišreikštines žinias išsaugoti materialioje laikmenoje ar pasidalinti jomis su konsultantais. • Konsultantų funkcija yra naudoti užfiksuotas žinias, stengtis kurti naujas idėjas. <p>Apklaustos rezultatai parodė, kad dauguma apklaustųjų norėtų dalyvauti kuriant ir diegiant žinių vadybą.</p> <p style="text-align: center;"><u>Ivertinimas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Didžioji dalis apklaustųjų sutinka, kad žinių vadybos diegimo efektyvumas būtų vertinamas remiantis apklausomis. • Apklausų rezultatai gali padėti išsiaiškinti ir žinių poreikius bei darbuotojų lūkesčius.
Veiksmų planas	<p>Trukmė: 2007 metų rugsėjis – 2008 metų rugsėjis</p> <p>Biudžetas: Įvertinamas kartu su kiekvieno regiono valdytojais ir priklausomų tarpininkų tinklo vadove</p>
Priklausomumas	Biudžeto įvertinimas ir patvirtinimas

Developing a Knowledge Management Strategy: SEB VB gyvybes draudimas

Erika Fridmanova

Summary

Nowadays knowledge management becomes a source of competitive advantages and motivates employees who seek to increase their knowledge and skills. Knowledge management systems make it possible to find new ideas, to share accumulated knowledge and to use it in order to improve organization's performance. Properly implemented knowledge management adds flexibility to the organization, allows a quick adaptation to external changes, and makes it easier to find new opportunities and use them in a right way. However successful implementation requires a lot of efforts. Creation of a good system is time-consuming and complicated process therefore it requires planning.

The subject of this paper is knowledge management in organization. The objective is to outline a knowledge management strategy development plan and develop a knowledge management strategy to organization. The main tasks are: to define the conception of knowledge and knowledge management; to describe the role of knowledge management in developing organization strategies; to set forth the classification of knowledge management strategies; to analyze the steps of developing a knowledge management strategy; to outline knowledge management strategy development plan; to make a study, which would help to develop a knowledge management strategy. The analysis of scientific literature and the research were made to reach the objective of this paper.

The analysis of literature made it possible to explore the most popular approaches to knowledge management and its strategies. There are a lot of different knowledge management strategies, which differ by its objectives and main problems it can solve. However there is no universal strategy, which would fit any company. Therefore certain plan of developing a strategy might help to name the key steps of all the main processes analyzing, pursuing to offer the best solution to existing problems and evaluate the result. All the main stages of developing knowledge management strategy are reviewed in this paper and certain plan of developing a strategy is formulated.

Research was made to develop a knowledge management strategy to *SEB VB gyvybes draudimas* company. Said research had verified the hypothesis that knowledge management methodology helps to develop a knowledge management strategy according to organization objectives and employees expectations. While developing a strategy the formulated plan was being corrected considering the certain needs. Nevertheless it was very useful, because it allowed setting down all the relevant information about organization and highlighting the main items that have an influence on the development of knowledge management strategy.