

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa
Kodas 62403S109

RAIMONDA LUOŽYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽINIOMIS GRĮSTO MARKETINGO TAIKYMAS LEIDYBOJE

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RAIMONDA LUOŽYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽINIOMIS GRĮSTO MARKETINGO TAIKYMAS LEIDYBOJE

Darbo vadovas _____
(parašas)

Prof. dr. Dainora Grundey

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI ŽINIŲ VALDYMO IR LEIDYBOS MARKETINGO ASPEKTAI	9
1.1. Žinių samprata ir jų valdymo procesas įmonėje.....	9
1.2. Besimokanti organizacija ir darbuotojų kompetencija.....	24
1.3. Žinių taikymas marketinge.....	34
1.4. Leidybos veikla ir marketingas	41
2. ŽINIOMIS GRĮSTO MARKETINGO METODOLOGIJOS PARENGIMAS LEIDYKLOJE „ŠVIESA“	48
2.1. Žiniomis grįsto marketingo modelis ir jo pritaikomumas leidyboje.....	48
2.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas	50
2.2.1. Antriniai duomenys	51
2.2.2. Pirminiai duomenys.....	58
3. ŽGM MODELIO PRITAIKOMUMO LEIDYKLOJE „ŠVIESA“ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA.....	63
3.1. Vadovų apklausos rezultatai.....	63
3.2. Darbuotojų apklausos rezultatai	67
3.3. Autorių ir pirkėjų apklausos rezultatai	72
3.4. Prielaidų patvirtinimas/ paneigimas	75
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	76
SANTRAUKA (anglų kalba).....	78
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	79
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	82
PRIEDAI.....	84

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žinių samprata	10
2 lentelė. Žinių tikslų funkcijos	22
3 lentelė. Besimokančios organizacijos charakteristika	24
4 lentelė. Mokymosi principai	28
5 lentelė. Žiniomis grįsto marketingo samprata	35
6 lentelė. Gairės leidybos marketingo planui	45
7 lentelė. Lietuvos leidyklų palyginimas	57
8 lentelė. Vadovų tyrimo metodika	60
9 lentelė. Darbuotojų tyrimo metodika	61
10 lentelė. Užsakovų ir vartotojų nuomonių tyrimo metodika	62
11 lentelė. Vadovų nuomonė apie žinias	64
12 lentelė. Vadovų nuomonė apie kompetenciją	65
13 lentelė. Vadovų nuomonė apie įvairių veiksnių įtaką galutiniam produktui	66
14 lentelė. Prielaidų patvirtinimas/ paneigimas	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žinių komponentės	11
2 pav. Simbolių transformacija į žinias	11
3 pav. Žinių tipai (Lucey, T. (2005))	12
4 pav. Žinių tipai (Chaston, I. (2004))	13
5 pav. Esminiai žinių valdymo procesai	14
6 pav. Galimi organizacijos mokymosi stiliai	25
7 pav. Kompetencijos sudėtis	26
8 pav. Kompetencijų tipai	26
9 pav. Mokymo proceso struktūra	27
10 pav. Kompetencijų ugdymo modelis	30
11 pav. Kompetencijų portfelio ugdymo modelis	31
12 pav. Profesinės kompetencijos ugdymo modelis	32
13 pav. Kompetencijų ugdymo modelis, paremtas įmonės konkurencinių tikslų siekimu	34
14 pav. Žiniomis grįstas marketingas	36
15 pav. Žinių valdymo organizacijoje principas	39

16 pav. Žiniomis grįsto marketingo procesas.....	40
17 pav. Knygų pasaulio partneriai.....	41
18 pav. Leidybos procesas	42
19 pav. Žiniomis grįsto marketingo modelis.....	48
20 pav. Žiniomis grįsto marketingo taikymo leidyboje modelis.....	49
21 pav. Tyrimo vykdymo schema	51
22 pav. Didžiausios Lietuvos leidyklos.....	52
23 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal metus, dirbtus leidykloje „Šviesa“	67
24 pav. Kompetencijos rūšių žinomumas	68
25 pav. Kompetencijų svarba kuriant leidinį	68
26 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal norimų ugdyti kompetencijų laipsnį	69
27 pav. Kompetencijų ugdymo įtaka darbo rezultatams	70
28 pav. Veiksniai, prisidedantys prie kokybiško leidinio sukūrimo	71
29 pav. Autorių nuomonė apie įvairių veiksnių svarbą kokybiškam leidiniui.....	72
30 pav. Pirkėjų nuomonė apie skirtingas leidinių ypatybes	73
31 pav. Pirkėjų nuomonė apie įvairių veiksnių svarbą kokybiškam leidiniui.....	74
32 pav. Autorių ir pirkėjų nuomonė apie darbuotojų kompetencijos ir galutinio produkto svarbą ...	74

ĮVADAS

Temos aktualumas. „Žinių visuomenė“, „žinių ekonomika“, „žinių vadyba“ – tai sąvokos, kurios daugeliui jau žinomos ir vartojamos. Šių sąvokų esmė yra nuolatinis produktyvių žinių kaupimas ir atnaujinimas, kurį skatina įvairūs mokslo tyrimai, naujos technologijos bei kitos įvairios inovacijos. Visiškai neseniai Lietuvoje imtas vartoti dar vienas išsireiškimas, kurio pagrindas taip pat yra žinios – tai „*žiniomis grįstas marketingas*“. Ši sąvoka vartojama kalbant apie darbuotojų kompetencijos ugdymą, t.y. jų įgūdžių ir žinių atnaujinimą bei tobulinimą.

Kadangi nuo darbuotojų paprastai priklauso įmonės veikla bei jos pelningumas, tad neretai asmeniui, norinčiam užimti laisvą darbo vietą, keliami kvalifikaciniai reikalavimai tampa vis svarbesni. Nepakanka vien tik tokių kvalifikaciją apibūdinančių kriterijų, kaip išsilavinimas, profesinis pasirengimas ar patirtis. Vis plačiau vartojama kompetencijos sąvoka, apimanti žinių ir įgūdžių derinimą bei sugebėjimą juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Ji siejama su ateities perspektyvomis, kompetencijos ugdymu ir kvalifikacijos kėlimu bei reikalavimais. Atsižvelgiant į tai, būtina ugdyti darbuotojus kompetentingais specialistais, įgijusiais kompetenciją ne vienoje, bet daugelyje sričių, sugebančiais protingai ir veiksmingai pritaikyti savo žinias, įgytą išsilavinimą bei patirtį.

Vis daugiau dėmesio žinioms skiriama ir dėl to, kad jų pagrindu yra kuriamos naujos technologijos, kurios diegiamos įmonėse siekiant padidinti konkurencingumą bei inovatyvumą, be to, žinios yra perduodamos naudojant modernias informacijos ir komunikacijos technologijas. Todėl įmonėms reikalingos technikos priemonės bei darbuotojai, norintys ir mokantys jomis naudotis, kitaip tariant, įmonių darbuotojai turi turėti tam tikrą kompetenciją naujovių srityje.

Todėl tam, kad įmonės pasiektų savo tikslinius klientus bei įgytų konkurencinį pranašumą, joms būtina susitelkti į darbuotojų gebėjimus tinkamai panaudoti kompetenciją ir žinias, kitaip tariant įmonės nuo tradicinio marketingo turi pereiti prie žiniomis grįsto marketingo.

Problemos ištyrimo lygis. Žiniomis grįstas marketingas pasauliui nėra visiškai naujas terminas. Jau buvo atlikta keletą tyrimų sveikatos, biotechnologijų, inžinerijos bei kitose srityse, kurių metu siekta išsiaiškinti, ar įmonės savo veikloje taiko šį netradicinį marketingą. Be to, yra žinomos kelios įmonės (pvz., „Schindler“io liftai ir eskalatoriai“, „Toyota Motor korporacija“), kurios savo veiklą vykdo remdamosios žiniomis grįstu marketingu.

Tuo tarpu Lietuvoje žiniomis grįsto marketingo sąvoka pradėta vartoti neseniai, tad tyrimai, kurie apimtų visus šios sampratos aspektus, dar nebuvo atliekami. Iki šiol buvo nagrinėjamos tik atskiros šio netradicinio marketingo dalys – darbuotojų kompetencija ar žinių valdymas. Todėl šiuo

darbu siekiama išsiaiškinti žiniomis grįsto marketingo naudą Lietuvos įmonėms bei jo pritaikymo galimybes leidybos srityje.

Darbo objektas. Žiniomis grįstas marketingas (knowledge-based marketing, *angl.*).

Darbo tikslas. Išsiaiškinti žiniomis grįsto marketingo aspektus ir jo taikymo galimybes leidybinėje veikloje.

Siekiant numatyto tikslo, keliami šie **darbo uždaviniai**:

1. Pateikti žinių sampratą ir išanalizuoti jų valdymo procesą;
2. Nustatyti darbuotojų kompetencijos ugdymo modelius ir jų įtaką įmonės veiklai;
3. Išanalizuoti teorinius žiniomis grįsto marketingo aspektus;
4. Suformuoti tikslingą veiklą užtikrinantį žiniomis grįsto marketingo modelį;
5. Ištirti žiniomis grįsto marketingo taikymo leidybinėje veikloje galimybes.

Prielaidos iškėlimas. Žiniomis grįstas marketingas gali būti taikomas leidyboje.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius žiniomis grįsto marketingo aspektus darbe naudojami šie tyrimo metodai – analizė, sintezė, abstrahavimas.

Atliekant tyrimą pasitelkiami kokybinis tyrimo metodas – giluminis interviu, bei kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Duomenys apdorojami naudojant duomenų palyginimą ir kiekybinę duomenų analizę.

Darbo struktūra. Pirmoje dalyje nagrinėjamos žinių, kompetencijos bei žiniomis grįsto marketingo sampratos. Išskiriami ir detalizuojami svarbiausi šių sampratų aspektai. Pateikiami darbuotojų kompetencijos ugdymo modeliai bei šių modelių taikymo įmonėje teikiama nauda.

Antroje dalyje suformuojamas žiniomis grįsto marketingo modelis, kurį būtų galima taikyti leidybinėje veikloje. Aptariamos didžiausios Lietuvoje veikiančios leidyklos, lyginama jų veikla. Pateikiama detali tyrimo metodologija, t.y. apibrėžiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, pasirenkami tyrimo metodai, nustatomos reprezentatyvios tyrimo imtys bei aprašomas tyrimų organizavimas.

Trečioje darbo dalyje analizuojami tyrimo metu surinkti duomenys, pateikiami rezultatai bei jų interpretacija. Patvirtinamos arba paneigiamos prielaidos.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje daugiausiai naudotasi užsienio ir Lietuvos autorių knygomis, straipsniais bei kitais moksliniais darbais. Rašant šią dalį labiausiai

vadovautasi I. Chaston (2004) bei G. Probst, S. Raub, K. Romharolt (2006) knygose išdėstyta medžiaga. Taip pat naudojama ir internetiniuose puslapiuose pateikta medžiaga.

Praktinėje dalyje daugiausiai remtasi leidyklų pateikta medžiaga jų internetiniuose tinklapiuose.

Teorinė darbo reikšmė. Atlikta įvairių autorių žinių bei žiniomis grįsto marketingo sampratų analizė leido išskirti šių sampratų svarbiausius aspektus, suvokti jų taikymo galimybes bei teikiamą naudą. Taip pat mokslinių šaltinių analizė leido išskirti efektyviausius darbuotojų kompetencijos ugdymo modelius.

Praktinė darbo reikšmė. Sukurtas žiniomis grįsto marketingo modelis, kurio taikymas leidyboje gali užtikrinti ne tik geresnį žinių valdymą, bet ir asmenų, dalyvaujančių šiame procese, visapusišką kompetenciją. Taip pat išsiaiškinta dabartinė leidybos darbuotojų kompetencija ir pateikti siūlymai, leidžiantys pagerinti situaciją.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Žiniomis grįsto marketingo sąvoka dar mažai žinoma, todėl informacijos, susijusios su šia samprata ir jos pritaikomumu praktikoje, nedaug.

Kita su darbu susijusi informacija. Remiantis šio darbo teorine dalimi buvo paruoštas ir 2009 m. gruodžio 4 d. 6-oje mokslinėje konferencijoje „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“, vykusiame VU Kauno humanitariniame fakultete, perskaitytas pranešimas tema „Žiniomis grįsto marketingo taikymas leidyboje (10 priedas).

2009 m. šio darbo teorine dalimi remiantis parašytas straipsnis publikuotas recenzuojamame tęstiniame mokslo darbų leidinyje IJORTISS, 2009, 4 numeryje, p.68-87 (11 priedas).

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 83 puslapiuose, įskaitant 14 lentelių, 32 paveikslus. Taip pat pateikiama 11 priedų. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 58 šaltiniai.

1. TEORINIAI ŽINIŲ VALDYMO IR LEIDYBOS MARKETINGO ASPEKTAI

Pastaruojamu metu vis dažniau sutinkamos sąvokos „žinių visuomenė“, „žinių ekonomika“, „žinių vadyba“, tačiau ne daugelis suvokia tikrąją žinių esmę. Dažniausiai jos tapatinamos su duomenimis, kurie pateikiami dokumentuose, kompiuterinėse laikmenose ar kitokiu visiems prieinamu būdu. Tačiau tikroji žinių sudėtis ir jų valdymo procesas yra sudėtingesnis nei paprastai įsivaizduojama. Todėl šiame skyriuje pateikiama žinių samprata, jų tipai, taip pat analizuojamas žinių valdymo procesas bei nurodoma jo teikiama nauda. Be to, supažindinama su besimokančios organizacijos samprata ir charakteristika, mat žinių valdymas įtraukia organizaciją į mokymosi procesą.

Kadangi žinių valdymas yra neatsiejamas nuo žmonių, kurie jomis varijuoja ir suteikia joms pridėtinės vertės, tad būtina ugdyti jų gebėjimą atlikti tai tikslingai ir tinkamai, kitaip tariant reikalinga ugdyti darbuotojų kompetenciją, kuri neretai painiojama su kvalifikacijos sąvoka. Todėl šiame skyriuje taip pat analizuojama kompetencijos sąvoka, tipai bei jos ugdymo metodai. Ir galiausiai aiškinama dar pakankamai nauja samprata - „žiniomis grįstas marketingas“ bei jo valdymas. Taip pat trumpai supažindinama su leidybos veikla ir jos marketingu.

Įmonės savo veikloje naudojami tiek materialiu, tiek nematerialiu turtu. Jų apskaita pateikiama balanse, tačiau nei vienoje jo skiltyje neatsispindi žinios, kurios šiandien vis labiau pripažįstamos kaip didžiausias įmonės turtas, neretai nulemiantis įmonės sėkmę arba nesėkmę.

1.1. Žinių samprata ir jų valdymo procesas įmonėje

Paprastai įmonės savo turtą linkusios įvertinti pinigais, tačiau pastaraisiais metais vis dažniau prabylama ir apie pinigais sunkiai išreiškiamas įmonės vertybes – darbuotojų įgūdžius ir žinias. „Žinomi vadybos teoretikai teigia, kad įmonei kur kas pelningiau tam tikrą sumą investuoti į žinias, nei tą pačią sumą išleisti materialiam turtui įsigyti“¹. Nors žinios yra laikomos įmonės kapitalu, vis tik nuo kito organizacijos turto jos skiriasi tuo, jog jos yra nesunaudojamos, dinamiškos, nuolat didėjančios, sunkiai išmatuojamas investicijų į žinias pelnas, o jų tinkamumas ir naudingumas stipriai siejasi su laiku.

Daugelyje literatūros šaltinių žinios apibūdinamos kaip jėga, kurios dėka įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą. Detalesnė žinių samprata pateikiama 1 lentelėje.

¹ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 12-13.

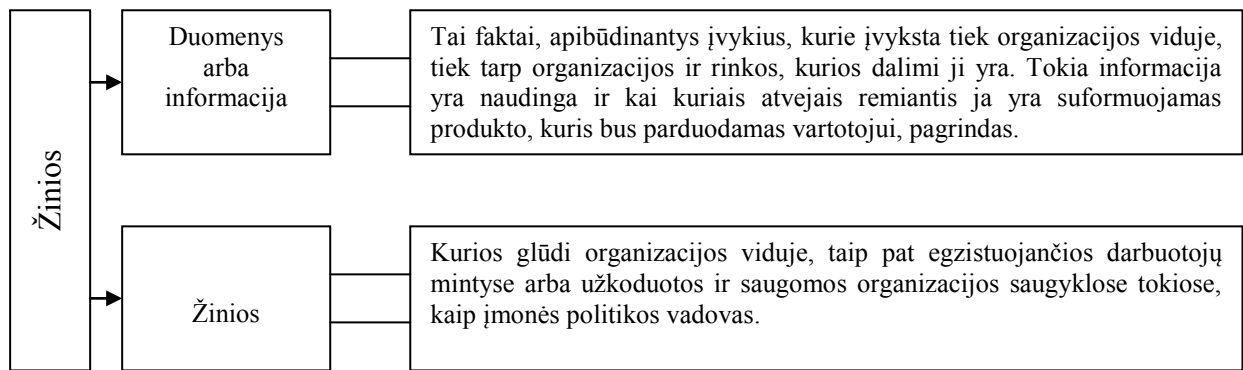
Žinių samprata

Autorius/ internetinė nuoroda	Metai, puslapis	Apibrėžimas
T. H. Davenport, L. Prusak	2000 p. 5	Žinios yra kintantis mišinys, įrėmintas patirties, verčių, konteksto informacijos ir ekspertų išvalgumo, kuris aprūpina struktūrą naudinga nauja patirtimi ir informacija. Tai susikuria ir pritaikoma žinių turėtojo mintyse. Organizacijose, tai dažnai integruojama ne tik dokumentuose ar sandėliuose, bet taip pat ir organizacinėje rutinoje, procesuose, praktikoje ir normose.
I. Gaputienė	2003 p. 57	Žinios susideda iš skirtingų dalių: darbo patirties ir įgūdžių, informacijos, susijusios su specifine situacija, asmeninių vertybių, įsitikinimų, be to, visi šie faktoriai yra įtakojami tradicijų (šeimos, visuomenės ir t.t.).
I. Chaston	2004 p. 1	Žinios - tai turtas, įtakojantis įmonės rinkos vertę.
T. Lucey	2005 p. 110	Žinios tai informacija, kuri buvo sutvarkyta ir apdorota taip, kad perteiktų įmonės supratimą, patirtį, mokslo žinias ir kompetenciją, kuri bus panaudota konkrečioms problemoms spręsti ar procesams vykdyti.
G. Siemens	2006 p. 14	Žinios gali būti apibūdinamos įvairiai; objektas ir procesas, nepertraukiama seka: tipų, lygių ir taikymo; numanomos, tikslios, neišreikštos žodžiais, procedūrinės, konstatuojamosios, induktyvios, deduktyvios, kokybinės ir kiekybinės.
P. F. Drucker	2000 p. 9	Žinios yra informacija, kuri keičia kažką ar kažkurį - tapdama pagrindu veiksmams arba darydama asmenį (ar organizaciją) gebantį imtis kitokių nei iki šiol ar efektyvesnių veiksmų.
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	2006 p. 33	Žinios yra pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys vartoja sprendami problemas, visuma. Jos apima tiek teoriją, tiek praktines, kasdienes taisykles bei instrukcijas. Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau skirtingai nuo pastarųjų, jos visuomet yra susijusios su asmenimis. Žinias formuoja asmenys, ir jos atspindi tai, kaip jie supranta priežastinius ryšius.
http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%BDinios		Žinios (nuo žinoti, pažinti) – visuma organizuotos informacijos bei jos kintančių sąryšių, kurių pagrindu gali veikti koks nors asmuo arba sistema.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apžvelgus į 1 lentelėje pateiktas žinių sampratas, akivaizdu, jog daugelis autorių žinias tapatina tik su informacija, tuo tarpu G. Probst ir kt. (2006) autorių pateiktame apibrėžime atsispindi, jog žinios grindžiamos ir duomenimis, ir informacija. Taip pat autoriai akcentuoja, jog žinios nuolat kinta, dėl to atsiranda galimybė keisti esamą situaciją, spręsti problemas bei tobulėti. Todėl apibendrinant įvairiuose literatūros šaltiniuose pateiktas žinių sampratas, galima formuoti tokį žinių apibrėžimą – tai informacija, įtakojanti individo elgesį, kuris savo ruožtu lemia įmonės gebėjimą įgyti konkurencinį pranašumą. Žinių įtaka organizacijos sėkmei priklauso nuo to, kaip asmuo sugeba rasti, suvokti, įsisavinti, prireikus „atgaminti“ iš atminties bei pritaikyti informaciją.

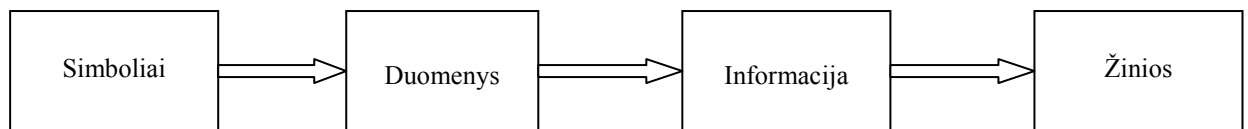
Kaip jau buvo minėta, dažniausiai žinios yra suvokiamos kaip informacija, tačiau I. Chaston (2004), nors to neatskleidžia žinių sampratoje, tačiau pažymi, jog žinios vis tik susideda iš dviejų komponentų (1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal CHASTON, I. (2004) Knowledge-based marketing, p. 1-2.

1 pav. Žinių komponentės

T. H. Davenport, L. Prusak (2000) taip pat teigia, jog žinios susideda iš duomenų, informacijos ir žinių, o tiksliau, duomenys paverčiami informacija, o ši – žiniomis. Pastarųjų autorių nuomonei antrina ir G. Probst, S. Raub ir K. Romhardt (2006), tačiau jie prideda dar vieną komponentą – simbolius, o judėjimą nuo vieno lygio prie kito vadina praturtinimo procesu. Autorių teigimu, simboliams pritaikomos sintaksės taisyklės ir jie tampa duomenimis, kuriuos interpretuojant tam tikrame kontekste suteikiama gavėjui informacija. O išplatintos informacijos naudojimas konkrečioje veiklos srityje gali būti vadinamas žiniomis (2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal PROBST, G. ir kt. (2006) Žinių vadyba. Sėkmės komponentai, p. 25-26.

2 pav. Simbolių transformacija į žinias

Kadangi simboliai tik nedaugelyje literatūros šaltinių minimi kaip viena iš žinių sudėtinių dalių, toliau detaliau analizuojami tik duomenys ir informacija.

Duomenys – tai diskretus, objektyvus faktų apie įvykius rinkinys. Organizacijos kontekste duomenys paprastai apibūdinami kaip struktūrizuoti įrašai apie sandorį (prekybos operaciją). Duomenys nepasako tikslo, kodėl pirkėjas elgiasi vienaip ar kitaip. Duomenys tiesiog konstatuoja faktą, kaip, kada ir kur jis taip pasielgė.

Pastarųjų autorių teigimu, modernios organizacijos kaupia duomenis tam tikros rūšies technologinėse sistemose, kurios apima skirtingų skyrių tokių, kaip finansų, apskaitos bei marketingo duomenis.

Tačiau duomenys turi tam tikrų trūkumų. Vienas jų yra tai, kad įmonės turėdamos labai daug duomenų, gali nebepajėgti atsirinkti svarbiausių. Kitas – duomenys apibūdina tik dalį to, kas vyksta (įvyko), t.y. nesuteikia pagrindo interpretuoti ar vertinti įvykio. Tačiau nepaisant šių

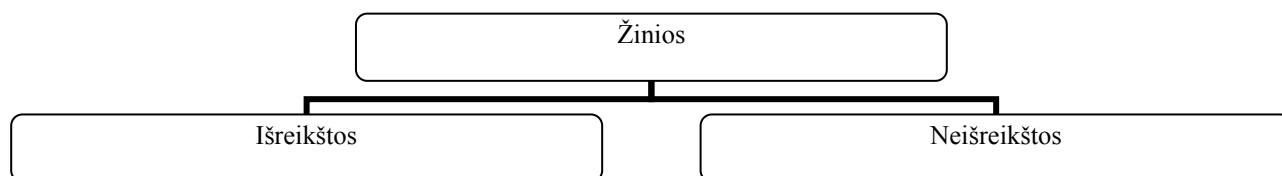
trūkumų, duomenys yra labai svarbūs organizacijai, kadangi tai yra pagrindinė priemonė informacijos kūrimui.

Informacija – tai pranešimas, pateiktas dokumento forma arba pasitelkiant vaizdinę ar garsinę komunikaciją. Kiekvienas pranešimas turi informacijos siuntėją ir jos gavėją. Informacija siekiama pakeisti gavėjo suvokimą apie tam tikrą objektą ar procesą, įtakoti jo vertinimą ir elgesį.

Informacija juda aplink organizaciją per „kietus“ ir „minkštus“ tinklus. Kietieji tinklai turi matomus ir apibrėžtus šaltinius: laidai, satelitinės lėkštės, pašto tarnyba, adresai, elektroninė pašto dėžutė. Tuo tarpu minkštieji tinklai yra mažiau formalūs ir matomi, jie yra specialūs, skirti tam tikram tikslui. Kompiuteriai ir kitos technologijos prideda vertės ir padeda transformuoti duomenis į informaciją, tačiau T. H. Davenport, L. Prusak (2000) pažymi, jog turėjimas daug informacinių technologijų nebūtinai pagerina informacijos būklę.

Taigi atsižvelgiant į tai, jog žinios susideda iš tam tikrų komponentų (aptartos anksčiau), jas galima apibrėžti kaip *gautų, suvoktų, įsisavintų bei naudojamų duomenų ir informacijos rinkinį, kuris įtakoja individo elgesį, o šis savo ruožtu lemia įmonės gebėjimą įgyti konkurencinį pranašumą*.

Įmonėms, siekiančios suvokti ir efektyviau naudoti žinias, būtina ne tik suprasti jų sampratą, bet ir reikalinga susipažinti su jų klasifikacija tam, kad žinių valdymo procese būtų galima lengviau atsirinkti tinkamiausias. Literatūros šaltiniuose pastebimos išsiskiriančios autorių nuomonės dėl žinių skirstymo. T. Lucey (2005) teigimu, žinias galima skirstyti į dvi kategorijas (3 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LUCEY, T. (2005) Management information system, p. 110.

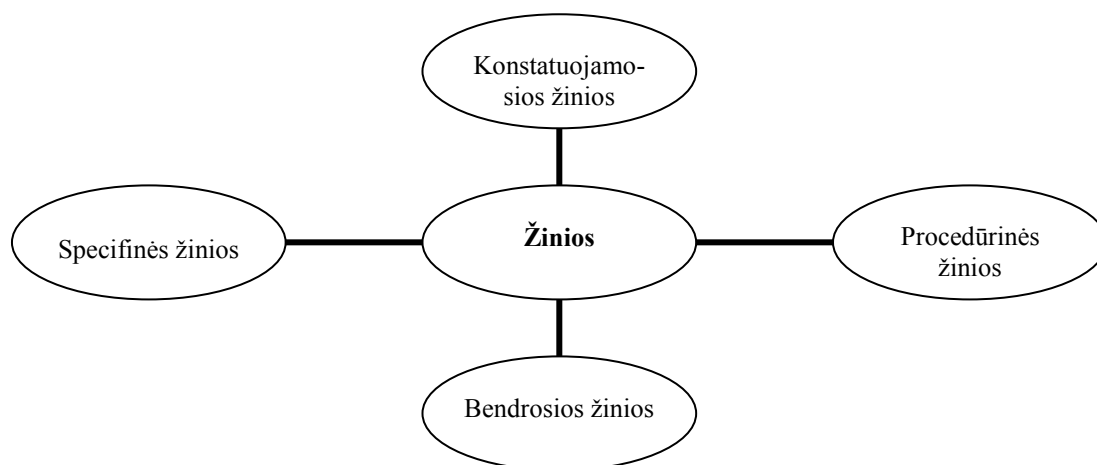
3 pav. Žinių tipai (Lucey, T. (2005))

Išreikštos (explicit) žinios – tai tokios žinios, kurios yra užrašytos taip, kad jas būtų galima perduoti kitiems ir panaudoti be žmogaus dalyvavimo, pvz., strategijos, ataskaitos, dokumentai, procedūros, taktikos, tikslai ir pan. Kitaip tariant, tai žinios, susijusios su objektyviais, racionaliais, techniniais dalykais.

Neišreikštos (tacit) žinios – tai tokios žinios, kurios charakterizuojamos subjektyvumu, empiriškumu, patirtimi. Jos yra asmeniškos ir sunkiai formalizuojamos, t.y. jos saugomos žmogaus atmintyje, pvz., kompetencija, įžvalga, įgūdžiai, erudicija ir pan. Taip pat tai gali būti organizacijoje sukauptą patirtis, jos tradicijos ar pardavimo paslaptys.

L. Edvinsson ir M. S. Malone (1997), D. Clark (2004) išskiria tokius pat žinių tipus kaip ir pastaroji autorė, tačiau D. Clark (2004) neišreikštas žinias dar detalizuoja. Anot jo, neišreikštos žinios gali būti dviejų dimensijų – techninis, kitaip procedūrinis (apima neformalių žinių rūšį ir įgūdžius, kurie įtraukiami į terminą „žinau – kaip“. Labai subjektyvios ir asmeninės įžvalgos, intuicija, nuojauta ir įkvėpimas, kylantis iš patirties, taip pat patenka į šią dimensiją) ir pažintinis (susideda iš tikėjimo, suvokimo, idealų, verčių, emocijų ir protinių modelių, kurie taip išsiskiria mūšyje, kad mes laikome juos savaime suprantamais. Nors tai negali būti aiškiai išreiškiamas, tačiau ši neišreikštų žinių dimensija formuoja būdą, kuriuo mes suprantame mus supantį pasaulį).

Tuo tarpu I.Chaston (2004) išskiria keturis visiškai kitokius žinių tipus (4 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės pagal CHASTON, I. (2004) Knowledge-based marketing, p. 1-2.

4 pav. Žinių tipai (Chaston, I. (2004))

Konstatuojamosios žinios – tai žinios, kurios padalintos į aprašomąsias koncepcijas, kategorijas ir deskriptorius, kurie suformuoja pagrindą efektyviai komunikacijai ir žinių pasidalinimui organizacijos viduje.

Procedūrinės žinios – tai žinios, kurios apibūdina, kaip kažkas įvyksta arba yra atliekama. Šio tipo žinių dalinimasis leidžia koordinuoti veiklą.

Bendrosios žinios – tai žinios, kurios yra natūraliai bendros ir jomis dalijamasi tarp skirtingų grupių tiek įmonės viduje, tiek ir išorėje.

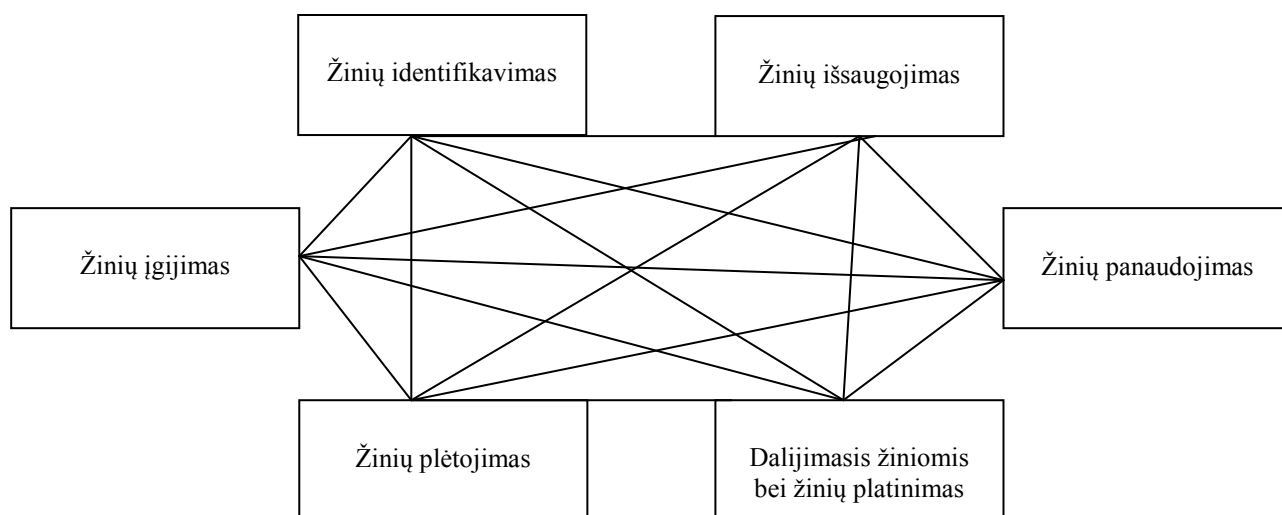
Specifinės žinios – tai žinios, kurios yra taikomos apibūdinti tam tikriems organizacijos objektams tokiems, kaip, pvz., apibrėžti vartotojus, apdoroti užsakymus ar produktų logistikai.

I. Gaputienė (2003) žinias klasifikuoja į šias grupes: esamos ir būsimos; specifinės ir bendros; neišreikštos ir išreikštos; individualios ir kolektyvinės. Tuo tarpu G. Siemens (2006), kaip jau buvo minėta, žinias klasifikuoja į dar daugiau grupių - numanomos, tikslios, neišreikštos žodžiais, procedūrinės, konstatuojamosios, induktyvios, deduktyvios, kokybinės ir kiekybinės.

Kituose literatūros šaltiniuose galima rasti dar daugiau ir įvairesnių žinių tipų (pvz., intuityvios, fiksuotos, dinamiškos ir t.t.).

Įsisavinus žinių sampratą ir susipažinus su jos tipais, organizacija gali imtis žinių valdymo, kuris yra itin svarbus procesas, kadangi jis „padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti svarbią informaciją, kuri yra reikalinga sprendžiant problemas, nuolatiniam mokymuisi, strateginiam planavimui ir priimant sprendimus“². Žinių valdymas gali būti suvokiamas kaip tam tikrų procesų grandinė, kuri padeda įmonei nustatyti vertingiausias jos turimas žinias, identifikuoti žinių šaltinius bei išsiaiškinti, kaip iš turimų žinių gauti maksimalią naudą. Ir tik tuomet, pasak Z. Atkočiūnienės (2008), gali būti užtikrintas naujų žinių kūrimas, saugojimas, paskleidimas, pritaikymas bei jų panaudojimas.

K. Martin (2003) žinių valdymą apibrėžia, kaip intelektualaus įmonės kapitalo įtakos identifikavimo ir valdymo procesą, vykstantį nuolatos visose įmonės srityse. Anot T. Lucey (2005), žinių valdymas gali būti apibūdintas kaip procesas, kurio metu organizacija kuria, renka, sistemina, analizuoja, dalijasi ir panaudoja iš įvairių šaltinių, dokumentų, patirties ir asmenų įgūdžių gautas žinias. Tuo tarpu Y. Cader (2007) teigia, jog žinių valdymas apima žinių apie vartotojus valdymą ir visas kitas galimas su įmone susijusias žinias, reikalingas norint pasiekti augančius organizacinius produktyvumo tikslus. H. N. Rothberg ir C. S. Erickson (2005) žinių valdymą apibrėžia pasitelkdami žinių tipus. Anot jų, tai įmonės pastangos, siekiant surinkti, koduoti, organizuoti bei perskirstyti įmonės neišreikštas intelektualaus kapitalo ar žinių formas į išreiktas. Itin aiškų ir sistemingą žinių valdymo proceso modelį pateikia G. Probst ir kt. (2006), kurie išskiria šešis svarbiausius etapus, gana glaudžiai susijusius tarpusavyje (5 pav.).



Šaltinis: PROBST, G. ir kt. (2006) Žinių vadyba. Sėkmės komponentai, p. 40

5 pav. Esminiai žinių valdymo procesai

² ATKOČIŪNIENĖ, Z. (2008) *Žinių valdymas verslo organizacijoje*. Vilnius, p. 11.

➤ ŽINIŲ IDENTIFIKAVIMAS

Daugelis organizacijų turi gausybę įvairių vidinių ir išorinių duomenų bei informacijos, tačiau dažniausiai tai yra tik pavieniai faktai, kurie nėra deramai užrašyti bei neatlikta jų inventorizacija. Todėl neretai organizacijose priimami neefektyvūs sprendimai, o tas pats darbas atliekamas kelis kartus. Taip pat žinias identifikuoti įmonėse kliudo darbuotojų judėjimas, t.y. restruktūrizacijos bei darbo vietų rotacijos, kadangi jų metų lengva susipainioti ir nebežinoti, kas už ką atsakingas. Neretai pasitaiko, jog įmonių centrinės būstinės apie savo padalinius, o tiksliau ten dirbančių asmenų gebėjimus ir kompetencijas žino ne daugiau nei apie savo konkurentus. Visa tai sumenkina įmonės galimybes panaudoti turimas žinias efektyviai.

Anot G. Probst ir kt. (2006), tam, kad būtų atskleistos vidinės organizacijos žinios, reikia numatyti esamą padėtį, t.y. suvokti organizacijos gabumus bei trūkumus. Tik nustatius žinių ir gebėjimų trūkumus, galima efektyviai plėtoti mokymosi procesus ir tobulėti.

Pastarieji autoriai nurodo keletą retai įmonėse naudojamų, tačiau efektyvių metodų, kurių dėka įmonė galėtų lengviau identifikuoti vidines žinias. Vienas jų – ekspertų žinynai ir darbuotojų sąrašai. „Žinyne pateikiami problemų, kurių dažnai kyla kuriant produktus, sąrašai, ir asmenų, kurie galėtų padėti išspręsti šias problemas, vardai ir pavardės“³. Šis būdas leidžia ne tik lengviau ir efektyviau pasinaudoti vidine patirtimi, bet ir sumažina finansinius ir laiko kaštus, reikalingus ieškant asmens, galinčio išspręsti problemą. Kitas – žinių žemėlapiai, kuris parodo, kur yra įmonės žinios ir kas jų turi. „Žinių žemėlapyje pažymimos idėjos ir sąvokos, žinių sritys ir posričiai, jūsų kompanijos darbuotojai, skyriai, padaliniai ir kitos kompanijos“⁴. Šis metodas taip pat leidžia identifikuoti žinių buvimo vietą, o tai palengvina naudojimąsi jomis bei paspartina jų perdavimą vieni kitiems. Dar vienas metodas – tai topografinės žinių lentelės, kuriose surašomi žmonės, turintys tam tikrų įgūdžių ir žinių bei nurodomas jų lygis. Tai leidžia lengvai rasti, kas, ką ir kaip plačiai apie tai žino. Taipogi G. Probst ir kt. (2006) siūlo ir kitus metodus, pvz., žinių turto, žinių šaltinių žemėlapiai, žinių matricos, kurie palengvina žinių identifikavimą. Tačiau, reikia pabrėžti, jog bet kuris iš paminėtų metodų reikalauja daug pastangų, laiko ir pinigų, kadangi turi būti sukurtos testavimo programos, kuriomis būtų galima kuo tiksliau išsiaiškinti darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas, o vėliau visi duomenys turi būti itin tiksliai apdoroti ir pateikti. Be to, kuriant šiuos metodus galimas darbuotojų nenoras ar pasipriešinimas tam, kad jų silpnybės ir stiprybės būtų viešinamos.

Įmonės taip pat susiduria ir su išorinių žinių identifikavimo problemomis. Siekdamos gauti kuo naudingesnes išorines žinias, organizacija turi sistemingai tyrinėti su ja susijusių žinių aplinką.

³ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 81.

⁴BUGAKOVAS, M.; MOKŠIN, V. *Verslo plėtra*. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/verslo_projektavimas_I/116610.html>.

„Organizacijos dažnai mato tik tai, ką mokėjo matyti anksčiau. Jos praleidžia daugybę svarbių detalių ir taip netenka galimybės importuoti žinias, bendradarbiauti su išoriniais ekspertais ar pasinaudoti svarbiais tinklais, esančiais už organizacijos ribų“⁵. Vienas ir bene dažniausiai pasitaikantis išorinių žinių nustatymo būdas yra įmonės sugebėjimų ir našumo lyginimas su konkurentais, kurių metu įmonė gali nustatyti silpnąsias savo vietas. Tai suteikia įmonei ne tik stimulo siekti naujų kompetencijų, bet kartu yra ir šiam stimului pasiekti reikalingų priemonių ir žinių šaltinių rinkinys. Problemoms spręsti reikalingų žinių įmonės taip pat gali gauti pasitelkdamas tradicinius žinių šaltinius – įmonių asociacijas, archyvus, išorinius žinių bankus, specializuotus periodinius leidinius ar internetą. Tačiau G. Probst ir kt. (2006) teigimu, vis labiau populiarėja, ypač tarp stambių įmonių, vidiniai informacijos užklausų centrai, o mažesnės įmonės, negalėdamos sau to leisti, renkasi žinių tarpininkus, kurie seka ir renka tą informaciją, kurios vidutinės ir smulkios įmonės yra nepajėgios gauti, pvz., atlieka partnerių paiešką bendriems projektams. Dar keletas mažiau populiarių išorinių žinių šaltinių yra informacijos rinkimo postai, kuriais gali būti mokslininkai, žurnalistai ar politikai, veikiantys tam tikrose srityse, bei ryšiai su specialistų komisijomis ar universitetų katedromis, kurie neleidžia įmonėms atitrūkti nuo naujausių technologijų. Pagrindinis barjeras, galintis trukdyti pasinaudoti minėtais šaltiniais, yra santykių užmezgimas su šiais asmenimis. Santykiai gali būti palaikomi tiek neoficialiai, tiek bendradarbiaujant, kuriant bendrus projektus ar atliekant tyrimus.

Akivaizdu, jog įmonės turi nemažai tiek vidinių, tiek ir išorinių žinių šaltinių, tačiau svarbu juos tinkamai identifikuoti ir reikiamu momentu pasirinkti efektyviausią, nes tai yra pagrindas tolesniam sėkmingam žinių valdymo procesui.

➤ ŽINIŲ ĮGIJIMAS

Z. Atkočiūnienės (2008) teigimu, organizacija daug reikalingos informacijos ar žinių įgyją bendraudamos su klientais, tiekėjais, konkurentais bei partneriais. Taip pat naudingą informaciją ji gali nusipirkti iš ekspertų, tačiau tai vienas iš brangiausių žinių įsigijimo būdų. Tuo tarpu G. Probst ir kt. (2006) kalba apie žinių rinką, kurioje įmonės gali įsigyti išorinių ekspertų žinių, kitų firmų žinių, suinteresuotų asmenų bei žinių produktų. Ši rinka ypatinga tuo, jog produktą (žinias) sunku palyginti su kitu siūlomu produktu ir išmatuoti jo vertę, o rinkos dalyvių santykiai paremti pasitikėjimu, nes produktas realiai dažniausiai įvertinamas tik po kurio laiko.

Kaip vieną iš galimų žinių įgijimo būdų minėtieji autoriai nurodo ekspertus. Įmonė nusprendusi žinias įgyti šiuo būdu, turi keletą pasirinkimo variantų. Vienas jų – asmenų, galinčių pasiūlyti reikalingų problemos sprendimui įgūdžius ar kompetencijas, samda. Pasirinkus šį būdą, reikia atsižvelgti į strateginius žinių tikslus tam, kad vėliau nebūtų nusivilta pasirinktojo gabumais. Samdant darbuotojus, įmonei siūloma rinktis skirtingus profesinės ir kultūrinės kilmės asmenis.

⁵ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 78.

Tokia politika įmonei gali suteikti naujų minčių, požiūrių ir vertybių, o taip kartu užpildomos ir žinių spragos. Kitas žinių įgijimo būdas pasitelkus ekspertus yra kvalifikuotų kadro paieška, t.y. kitos įmonės geriausių specialistų perviliojimas į savo įmonę. Tačiau būtina įsidėmėti, jog ir pačios įmonės ekspertai gali būti pervilioti, tad įmonės turi pasvarstyti ne tik kaip pritraukti naujus ekspertus, bet ir kaip išlaikyti turimus. Taip pat įmonė žinias nuolat atnaujinti gali naudodama terminuotas sutartis. Kartais įmonei ekspertas reikalingas tik tam tikrai problemai spręsti, tad sudarius terminuotą sutartį asmuo padės įmonei sunkiu metu. Iškilus kitokio pobūdžio problemai, įmonė turės galimybę susirasti ekspertą, kompetentingą būtent toje srityje. Taip užtikrinamas efektyvesnis problemos sprendimas. Panašiai viskas vyksta ir kai įmonė nusprendžia pasinaudoti specializuotų arba bendro pobūdžio konsultantų ar konsultacinių firmų paslaugomis. Pastarasis būdas bene dažniausiai naudojamas siekiant įmonėms įgyti žinių.

Įmonės žinių taip pat gali įgyti per savo organizacinę formą, t.y. įvairiais būdais bendradarbiaudamos gali gauti priėjimą prie kitiems priklausančių žinių bazių. Radikaliausias žinių įgijimo būdas yra kitos įmonės nupirkimas. Stambi įmonė perimdama mažesnės įmonės valdymą, kartu įgyja ir jos sukauptas žinias. Vis tik dažniau įmonės linkusios naudotis mažiau rizikingesniais žinių įgijimo būdais tokiais, kaip strateginės partnerystės, kurių metu kiekviena įmonė partnerė gali dalinai kompensuoti savo silpnybes.

Dar vienas būdas įgyti išorines žinias yra suinteresuoti asmenys, t.y. asmuo ar jų grupės, turinčios ypatingų interesų su įmone. Šių asmenų žinių potencialias ir žinių turtas yra labai svarbus įmonei. Literatūroje dažniausiai išskiriami šie pagrindiniai suinteresuoti asmenys: „klientai, tiekėjai, savininkai, darbuotojai ir jų atstovai, politikai, spauda ir nuomonių formuotojai, finansinis pasaulis ir apskritai visuomenė“⁶. Bet kuri iš paminėtų grupių įmonei gali būti itin svarbi, todėl būtina nuolat palaikyti santyki su jais tam, kad reikiamu momentu būtų galima gauti reikiamas žinias.

G. Probst ir kt. (2006) kalbėdami apie žinių rinką nurodo, kad joje galima įsigyti ne tik žinių, bet ir jų produktų (pvz., programinė įranga, kompaktinė plokštelė ir pan.). Tačiau jų įsigijimas dar nereiškia, jog įmonė praturtins savo žinias, kadangi norint jas tinkamai panaudoti reikalingas asmens ar grupės asmenų sugebėjimai ir kompetencija naudotis šiomis priemonėmis.

Akivaizdu, jog dabar įmonė gali nesunkiai įsigyti iš išorės žinias, kurių pati negali sukurti, tačiau lygiai taip pat gali pasielgti ir konkurentai. Todėl siekdama įgyti konkurencinį pranašumą žinių aplinkoje, įmonė turi gebėti kurti žinias naudodamasi savais ištekliais.

➤ ŽINIŲ PLĖTOJIMAS

Žinių plėtojimas įmonėje yra itin svarbus žinių valdymo etapas, kadangi jo metu formuojasi nauji įgūdžiai, nauji produktai, geresnės idėjos bei efektyvesni procesai. Anot G. Probst ir kt.

⁶ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 125.

(2006), žinių plėtojimas apima visas vadybos pastangas, o tai leidžia įmonei įgyti daugiau kompetencijų arba sukurti tokias kompetencijas, kurių nėra nei įmonės viduje, nei išorėje.

Tradiciskai žinių plėtojimas yra laikomas tyrimo ir plėtros skyrių darbu, tačiau realiai šie skyriai nėra pajėgūs kurti naujas kompetencijas vieni, kadangi, pasak Z. Atkočiūnienės (2008), žinios gali atsirasti bet kuriame įmonės skyriuje, vadinasi jų kaupimo ir plėtojimo procese turi dalyvauti praktiskai visos organizacijos struktūrinės dalys.

Žinių plėtojimo proceso beveik neįmanoma kontroliuoti, tačiau būtina jį susieti su organizacijos žinių tikslais tam, kad būtų apribota laisvė kuriant žinias bei išvengta nenaudingo investavimo į jų plėtojamą. Tačiau laisvės apribojimas turi būti „protingas“, nes laisvė yra viena iš svarbiausių inovacijos sąlygų. Geros idėjos neretai žlunga net nepradėtos įgyvendinti, kadangi įmonės nesugeba jų konstruktyviai išplėtoti bei apsaugoti, o taip kartu įmonė praranda ir naujas žinias. Siekiant to išvengti darbuotojams reikia ne tik suteikti žinių tikslais apribotos laisvės, bet ir skatinti jų kūrybiškumą bei gebėjimą spręsti problemas. Pastarieji inovacijų šaltiniai įmonėse gali būti įgyvendinti įrengiant „kūrybines erdves“, kurios erdvės atžvilgiu atskiriamos nuo įprastos darbo vietos, toleruojant klaidas, nes tokiu atveju darbuotojas drąsiau ryžtasi kurti ir siūlyti savo idėjas, sukuriant įmonėje šeimos jausmą, suteikiant ilgesnį laiką darbui įvykdyti, skatinant mobilumą įmonėje bei taikant kitus jau tradiciniais tapusius kūrybiškumo metodus – smegenų šturmą, morfologinį metodą ir kitus.

Siekiant, kad įmonė įgytų kompetencijų, nepakanka vien tik atskirų individų žinių. Taip pat reikia, kad individai tarpusavyje dalintųsi turimomis žiniomis. Tam, kad grupinis žinių plėtojimo procesas vyktų sklandžiai, reikalingas tam tikrų sąlygų laikymasis – turi vykti sąveika ir bendradarbiavimas bei turi egzistuoti skaidrumas ir lengvumas. Tik tada asmeninės žinios gali tapti kolektyvinėmis.

➤ DALIJIMASIS ŽINIOMIS IR ŽINIŲ PLATINIMAS

Dalintis žiniomis bei jas platinti įmonėje yra svarbu, nes tik tokiu būdu informacija ir patirtimi, kurią turi sukaupęs vienas asmuo, galės pasinaudoti visa įmonė. Tam, kad būtų galima tinkamai dalytis žiniomis bei jas platinti, turi egzistuoti tam tikros sąlygos, kaip ir bet kuriame proceso etape. „Pirmoji sąlyga teigia, kad žinios turi egzistuoti. Jos gali būti gautos iš vidinių (žinių plėtojimas) arba išorinių (žinių įgijimas) šaltinių. Jei potencialus vartotojas gali atpažinti ir surasti egzistuojantį asmenį ar organizacinį žinių turtą (žinių identifikavimas), tokiu atveju jau yra žinių platinimo ir dalijimosi jomis sąlygos“⁷. Taip pat siekiant, kad šis procesas vyktų sklandžiai, įmonėje turi vykti natūralus žinių dalijimasis, t.y. kai kolegos fiziškai yra darbo vietoje ir perduoda informaciją tiesiogiai (akis į akį). Jeigu tokios galimybės pasitaiko retai, tai reikia sąmoningai organizuoti socialines situacijas.

⁷ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 170-171.

Žinių platinimo procesas yra sudėtingas. Pasak K. Ichijo ir I. Nonaka (2007), daugeliu atveju tai dvipusis procesas. Tačiau skirtingu metu, viena pusė gali būti žinių šaltiniu, o kita – žinių gavėju, o pasikeitus aplinkybėms jų vaidmenys gali apsieisti. Žinių dalijimosi metu reikia nuspręsti, kokiomis žiniomis yra tikslinga dalintis, ar visi turi žinoti viską, kokį žinių turtą įmonė turi apsaugoti ir niekam jo neatskleisti, kokią žinių platinimo strategiją pasirinkti ir pan.

Daugeliu atveju ne kiekvienam įmonės darbuotojui būtina viską žinoti. Paprastai asmenims užtenka tų žinių, kurios leidžia atlikti savo užduotis sklandžiai ir efektyviai. Taip pat egzistuoja ir tam tikrų natūralių apribojimų, pvz., teisiniai įsipareigojimai klientams ar sutarties partneriams, individualios kliūtys, dėl kurių žmonės yra mažiau linkę dalintis turimomis žiniomis arba nesugeba jų apibūdinti ir perduoti. Be to, anot K. Ichijo ir I. Nonaka (2007), žinios visada turi neišreiškiamų dimensijų (pvz., neišreiškiamų aspektų integruotų į asmens smegenis ar fizinius refleksus), kurios negali būti tinkamai perduotos. Šios dimensijos yra neatsiejamos nuo žinių šaltinio. Taip pat pastarųjų autorių teigimu, žiniomis dalintis gali trukdyti atotrūkis tarp žinių šaltinio ir gavėjo, ypač su šia problema susiduriama, kai žiniomis dalijamasi tarp skirtingų šalių.

Platinant žinias taip pat reikia pasirinkti strategiją, kaip tai bus daroma. Viena jų yra iš centro kontroliuojama žinių platinimo strategija – žinių kopijavimas. Ši strategija leidžia vienu metu išplatinti tam tikras žinias dideliame darbuotojų skaičiui, taip pat suteikia nuolatinį priėjimą prie naujų žinių. Toks žinių tinklas palengvina dalijimąsi žiniomis bei jų platinimą. Žinių platinimui centralizuotai gali būti pasitelkti kompiuteriniai tinklai – internetas ar intranetas, taip pat ir paprastesni būdai, pvz., reikalingos žinios pateikiamos kompaktiniame diske, kuris platinamas įmonėje.

Pasirinkus platinti žinias decentralizuotai, perduodamos tik tam tikros žinios ir tik tikram darbuotojui ar jų grupei, kuriems jos yra būtinos norint įvykdyti užduotį. Pagal decentralizuotus principus paprastai įmonėse veikia žinių tinklai, kurie taip pat gelbsti platinant žinias centralizuotai. Žinių tinkluose žinios paprastai yra siūlomos pagal poreikį, todėl šios sistemos neretai yra priskiriamos ir prie decentralizuoto žinių platinimo būdo.

Platinant žinias reikia nepamiršti, jog tai ne tik dalijimasis sėkme ar būdais, kaip ją pasiekti, bet ir žinių apie tai, kaip vengti klaidų, perdavimas. Toks dalijimasis žiniomis apie nesėkmes, įmonę skatinta ne tik mokytis, bet ir leidžia sutaupyti lėšas, atsirandančias dėl keliskart kartojamų tų pačių klaidų. Taip pat reikia pažymėti, jog žinių platinimas suteikia papildomos vertės klientui, kadangi turint žinias „čia ir dabar“, darbuotojas gali į kliento klausimą atsakyti greitai ir kompetentingai. Be to, įmonėms, veikiančioms daugelyje šalių, žinių platinimas padeda išlaikyti vieningą įvaizdį bei kokybės standartus visame pasaulyje.

➤ ŽINIŲ PANAUDOJIMAS

Net ir gebėdama efektyviai identifikuoti bei plėtoti žinias, įmonė vis tiek gali neturėti naudos, jeigu ji netaiko turimų naujų žinių. Visi žinių valdymo proceso etapai – identifikavimas, plėtojimas, įgijimas, dalijimasis ir platinimas, turi būti suderinti su potencialių vartotojų poreikiais.

Tam, kad žmonės galėtų naudotis žiniomis realiai, turi būti sukurtos tam tikros sąlygos, t.y. darbo aplinka turi palaikyti naujų žinių taikymą bei skatinti tiek pavienius darbuotojus, tiek grupes turimu intelektiniu turtu. Tačiau egzistuoja nemažai barjerų, kurie trukdo ne tik telkti, bet ir efektyviai naudotis žiniomis organizacijoje. Ypač ši problema iškyla kai kalbama apie išorines žinias. Vienas iš trukdžių yra „organizacinis aklumas“, kurį G. Probst ir kt. (2006) apibūdina kaip darbo rutiną, t.y. kai nuolat atliekamos tos pačios užduotys, tai sunku suprasti naujų žinių svarbą bei sudėtingiau suvokti informaciją apie naujus atlikimo būdus. Kitaip sakant, žmonės yra linkę laikytis senų, žinomų būdų ir neieško arba nesinaudoja naujomis žiniomis kaip būtų galima užduotį atlikti kitu būdu. Dar vienas barjeras, trukdantis naudotis žiniomis, yra nenoras parodyti savo žinių spragas. Asmuo, prašydamas suteikti jam žinių, parodo, jog jis nežino tam tikrų dalykų, o tai gali sumenkinti jo įvaizdį kolegų akyse, todėl neretai darbuotojai renkasi nieko nedaryti ir neieškoti naujų žinių. Pastarąją problemą išspręsti gali padėti įmonės kultūros valdymo priemonės. Jeigu įmonėje klausimai yra priimami kaip darbuotojo noras mokytis, tobulėti, priimti pokyčius, o ne kaip kompetencijos stoka, tai darbuotojai dažniau ryžtasi ieškoti naujų žinių ir jas naudoti.

Tai, ar asmuo naudosis žiniomis, taip pat priklauso nuo patogumo bei paprastumo. Jeigu informaciją galima gauti greitai, neįdedant daug pastangų (pvz., trumpas telefono skambutis), tikėtina, kad asmuo bus labiau linkęs ja naudotis, nei tuo atveju, kai informacijos reikia ieškoti bibliotekoje ar duomenų banke. Įmonės žinių bazės taipogi turi būti patogios, paprastos (lengva naudotis), laiku ir lengvai prieinamos. Naujų žinių panaudojimo lygis priklauso ir nuo to, kokia nauda gaunama jas naudojant. Taip pat kartais net maži dalykai gali nulemti naudojimąsi žiniomis. Daugelyje įmonių pagrindinė komunikacija vyksta naudojantis dokumentais, įvairiais raštais ir pan. Šias priemones padarius patrauklesnes ir patogesnes, t.y. pateikus jas grafikais, trumpomis santraukomis ir t.t., naudojimosi žiniomis lygis gali smarkiai padidėti. Kartais netgi darbo sąlygos – darbo vietų išdėstymas ar pastato suskirstymas – gali būti tas veiksnys, kuris didins darbuotojo žinių naudojimosi lygį.

➤ ŽINIŲ IŠSAUGOJIMAS

Žinių išsaugojimo etapo tikslas yra apsaugoti žinias nuo galimo jų praradimo. Paprastai ne visos įgytos žinios yra reikalingos, todėl siekiant valdyti žinių procesą taip, kad jomis būtų galima pasinaudoti ateityje organizacija visų pirma „iš daugelio įvykių, asmenų ir procesų turi pasirinkti

tuos, kuriuos verta išsaugoti. Antra, jos turi sugebėti kaupti savo patirtį tinkama forma. Ir trečia, jos turi garantuoti organizacijos atminties atnaujinimą⁸.

C. Schmaltz (2008) nurodo šiuos pagrindinius su žinių saugojimu susijusius sunkumus:

- tai kas svarbu vienam asmeniui nebūtinai bus svarbu kitam;
- daugelis žinių negali būti perteiktos dokumentuose, tačiau yra natūraliai susijusios su žmonėmis;
- klausimai ir dokumentai yra netinkami saugoti neformaliai bendravimui ar socialines sąsajas padaryti matomas;
- darbuotojų atleidimas.

G. Probst ir kt. (2006) teigimu, kai reikia nuspręsti, kurias žinias išsaugoti, pirmiausia reikia įvertinti, kas nutiktų su bet kurio darbuotojo žiniomis, jeigu dėl tam tikrų priežasčių jo staiga neliktų įmonėje. Netikėtai darbuotojui išėjus dažniausiai susiduriama su problema dėl netinkamai sutvarkytų dokumentų. Kiekvienas asmuo dokumentus paprastai tvarko pagal savo sistemą, todėl kitam gali kilti keblumų norint rasti reikiamą informaciją. Todėl, dėl pastarosios bei C. Schmaltz (2008) išvardintų priežasčių, apie tinkamą žinių saugojimą reikia pradėti galvoti iškart kai tik priimamas darbuotojas, o ne kai pradama mąstyti apie jo atleidimą.

Kai nusprendžiama, kokios žinios yra svarbiausios, pasirenkamas jų kaupimo metodas – atskiras darbuotojas, darbuotojų grupė ar kompiuteris. Mažiausiai patikimas žinių saugojimas yra atskiro individo galvoje, kadangi praradus darbuotoją, netenkama ir jo turimų žinių. Siekiant to išvengti, reikia sukurti tokią darbo aplinką, kurioje žmonės negalvotų apie išėjimą iš įmonės, taip pat galima pasitelkti socialines ir materialines skatinimo priemones bei patariama atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Vis tik, jeigu įmonei nepavyksta išlaikyti vertingų darbuotojų, tai priėjimą prie žinių vis tiek įmanoma išsaugoti sukūrus lanksčius bendradarbiavimo mechanizmus, pvz., buvęs darbuotojas gali būti kviečiamas kaip mokytojas ar konsultantas ar kviečiamas dalyvauti sudėtingose diskusijose su klientais. Tokiu būdu neprarandamos ne tik žinios, bet ir išlaikomas kontaktas su klientais. Dar vienas būdas, padedantis išsaugoti žinias netekus eksperto, yra įpėdinių mokymas. Gerokai iki tol, kai nusprendžiama ekspertą atleisti, ar jis išeina pats, jo įpėdinis palaipsniui turi būti supažindinamas su užduotimis ir taip po truputį perimti reikalingas žinias. Taip pat žala, atsirandanti dėl eksperto išėjimo, gali būti sumažinta pasitelkus itin paprastą būdą – pokalbį su išeinančiu asmeniu. Šio pokalbio metu organizacija gali ne tik išsaugoti daug vertingos informacijos, bet ir daugiau sužinoti apie save.

Žinių išsaugojimas grupėse yra labiau patikimas nei saugant žinias individualiai, nes tokiu būdu ne tik padidėja visų gautų žinių išsaugojimo tikimybė, bet ir tikimybė, kad gautos žinios bus suvoktos teisingai. Tačiau norint tinkamai saugoti žinias, siūloma laikytis tam tikrų formalumų.

⁸ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 170-171.

Siekiant išsaugoti žinias, įmonė turėtų protokoluoti susirinkimus. Jų metu užfiksuojama darbų eiga, o tai leidžia ateityje, bet kuriam grupės nariui ar visiškai naujiems darbuotojams nepamiršti arba įgyti žinių. Taip pat norint žinias grupėse išsaugoti tinkamai, būtina naudoti vienodus terminus arba remtis bendra patirtimi.

Egzistuoja ir dar vienas, itin populiarus ir sparčiai tobulėjantis, žinių saugojimo metodas – tai elektroninė atmintis. Dabar jau beveik visas tradicines laikmenas galima paversti skaitmeniniu formatu. Ir visa tai vis labiau populiarėja, nes skaitmenines laikmenas lengva redaguoti, galima naudoti daug kartų bei jas pigu platinti tinklais. Be to, intranetas ir ypač internetas suteikia neribotam vartotojų skaičiui priėjimą prie gausybės įvairiausių duomenų. Anot G. Probst ir kt. (2006), „jei bibliotekos, žurnalai, juostos, filmai ir tekstų archyvai augs kartu, ir jei bus įdiegti geresni skaitmeninių žaliavų organizavimo bei sisteminimo standartai, tuomet internetas taps visuotiniu metaarchyvu“⁹.

Žinių saugojimo procesas nesibaigia jų kaupimu. Atrinkus naudingiausias žinias bei tinkamai jas kaupiant, taipogi reikia apsvarstyti, kaip jas atnaujinti, nes remdamasi pasenusiomis ir klaidingomis žiniomis įmonė gali patirti nemažai išlaidų, kai priima sprendimus dėl investavimo. Žinios dažniausiai prarandamos dėl užmaršumo, todėl reikalingi nuolatiniai mokymai, kurie ne tik kad neleidžia užmiršti tam tikrų žinių, bet ir suteikia naujų ar atnaujina turimas.

Vadovaudamasi G. Probst ir kt. (2006) siūlomą žinių valdymo modeliu, įmonė gali įgyti pranašumą prieš konkurentus. Tačiau prieš imantis žinių valdymo, įmonei būtina apsibrėžti žinių tikslus, kodėl jų reikia, kokias funkcijas jie atlieka ir kokiuose lygmenyse juos galima suformuluoti. Todėl A. Kėdaitienė (2008), Z. Atkočiūnienė (2008) bei kiti autoriai žinių valdymo procesą siūlo papildyti dar vienu etapu – žinių tikslo parinkimas (2 lentelė).

2 lentelė

Žinių tikslų funkcijos

Normatyviniai žinių tikslai	Strateginiai žinių tikslai	Operatyviniai žinių tikslai
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sudaro sąlygas į žinias orientuotų strateginių ir operatyvinių tikslų sukūrimui; ▫ Yra skirti žinias suvokiančios įmonės kultūros sukūrimui; ▫ Reikalauja vadovybės atsidavimo ir įsitikinimo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Nustato patirties rūšis, kurių reikės ateičiai; ▫ Dažnai taip atskleidžia organizacijos esminių žinių turinį; ▫ Leidžia strategiškai suderinti organizacines struktūras ir valdymo sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Užtikrina, kad žinių valdymas būtų įgyvendintas operatyviniame lygmenyje; ▫ Normatyvinius ir strateginius žinių tikslus paverčia konkrečiais, įgyvendinamais uždaviniais; ▫ Optimizuoja žinių valdymo infrastruktūrą; ▫ Užtikrina, kad investicijos atitiktų lygį, kuriame jos atliekamos.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal PROBST, G. ir kt. (2006) Žinių vadyba. Sėkmės komponentai, p. 53-65.

Šiandien daugelis įmonių vis dar neatsižvelgia į žinių aspektą formuluodamos normatyvinius, strateginius ar operatyvinius tikslus. Tuo tarpu žinių tikslų nauda yra akivaizdi, ji ne

⁹ PROBST, G. ir kt. (2006) *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, p. 235-236.

tik atlieka funkcijas, kurios būdingos ir tradiciniams tikslams – yra pagrindas priimant sprendimus, koordinuojant, motyvuojant bei stebint - bet ir atlieka specifines funkcijas.

Tik turėdama aiškiai suformuluotus žinių tikslus ir nuolat jais remdamasi, įmonė gali sėkmingai valdyti žinių procesą. O tam, kad būtų galima įvertinti žinių valdymo efektyvumą, pastarosios autorės į šį procesą taip pat siūlo įtraukti žinių įvertinimą. Tai nereiškia, kad reikia apskaičiuoti žinių piniginę išraišką. Vertinimu siekiama nustatyti, ar buvo pasiekti žinių tikslai, ar šie tikslai yra tinkamai suformuluoti bei ar žinių valdymo veiksmai yra efektyvūs. K. Ichijo ir I. Nonaka (2007) teigia, jog matuojant žinių valdymo efektyvumą reikia įvertinti, ar gautas rezultatas yra vertas laiko, kuris buvo skirtas šiam procesui.

Akivaizdu, jog žinių valdymo procesas yra sudėtingas, tačiau nauda, kurią įmonė gauna sėkmingai valdydama šį procesą, taip pat yra akivaizdi. Žinių valdymas, neabejotinai, leidžia sumažinti įmonės klaidas, greičiau spręsti problemas, priimti geresnius sprendimus, sumažinti paieškos kaštus, padidinti darbuotojų priklausomumą, pagerinti santykį su klientais bei pagerinti aptarnavimo kokybę. K. Martin (2003) nurodo dar šias žinių valdymo teikiamus privalumus:

- didesnės galimybės;
- produktyvumas ir efektyvumas;
- žinių dalijimasis, įgūdžių vystymas ir mokymasis;
- konkurencinis pranašumas;
- galimybė nurodyti darbus kvalifikuotiems specialistams;
- produkto kūrimo nuoseklumas tarp pasiūliusių idėjų ir ją įgyvendinančių;
- kokybės kontrolė;
- sumažėja nusivylimas ieškant dokumentų;
- klientų bendradarbiavimas.

Tuo tarpu J. Smith (2007) nurodo dar daugiau žinių valdymo teikiamos naudos. Autoriaus teigimu žinios:

- užtikrina aukštą poziciją tarp šakos lyderių;
- užtikrina standartų ir pasikartojančių procesų kūrimą ir įgyvendinimą tarp visų darbuotojų;
- užtikrina, kad tinkama informacija pasiektų reikiamus asmenis reikiamu momentu ir tinkamam tikslui bei su nuspėjama pasekme;
- suteikia „operatyvinį judrumą“ ir kt.

Visi šie išvardinti ir kiti literatūros šaltiniuose minimi žinių valdymo privalumai rodo, koks šis procesas yra svarbus ir naudingas įmonei. Ypač akcentuojamas gebėjimas operatyviai priimti tinkamus sprendimus, taip sulaukiant didesnio vartotojų pasitenkinimo ir įgyjant konkurencinį pranašumą.

1.2. Besimokanti organizacija ir darbuotojų kompetencija

Žinių valdymo procesas įtraukia organizaciją į mokymosi būseną. L. Aggestam (2006) teigimu, besimokanti organizacija yra organizuota taip, kad ji ieško informacijos savo aplinkoje, kuria informaciją pati bei skatina individus dalintis informacija tarpusavyje. Darbuotojai turi turėti laiko mokymuisi, o į mokymo valdymą turi būti žiūrima kaip į tikrą ir būtiną darbą. Besimokančioje organizacijoje dėmesys darbo procesams turi būti susietas su kiekvienu žinių valdymo aspektu.

Besimokanti organizacija gali būti apibūdinta kaip organizacija, kurioje „žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai; laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai; nuolat mokomasi pamatyti visumą“¹⁰.

D. Lankelytė ir V. Šilingienė (2004) besimokančią organizaciją apibūdina kaip organizaciją, kuri turi sukaupusi kompetencijos kurti, įgyti ir perduoti žinias bei keisti elgesį, prisitaikydama prie naujų žinių ir suvokimo. Nuo to, kaip greitai organizacija sugeba išmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų aktyvumą ir kaip greitai ji orientuojasi į klientų poreikius, priklauso jos konkurencingumas ir atliekamų paslaugų kokybė. Pastarosios autorės, kaip ir B. Simonaitienė (2003), pažymi, jog mokymasis turi vykti nuolat, nenutrūkstamai, kadangi žinios, reikalingos darbui, kinta kartu su mokslo ir technologijų pažanga bei naujais kompetencijų reikalavimais. Taip pat akcentuojamas pačių darbuotojų noras tobulėti.

B. Leonienė (2001) remdamasi įvairių autorių darbuose aprašytais besimokančios organizacijos bruožais, išskiria šias pagrindines tokio tipo organizacijos charakteristikas (3 lentelė).

3 lentelė

Besimokančios organizacijos charakteristika

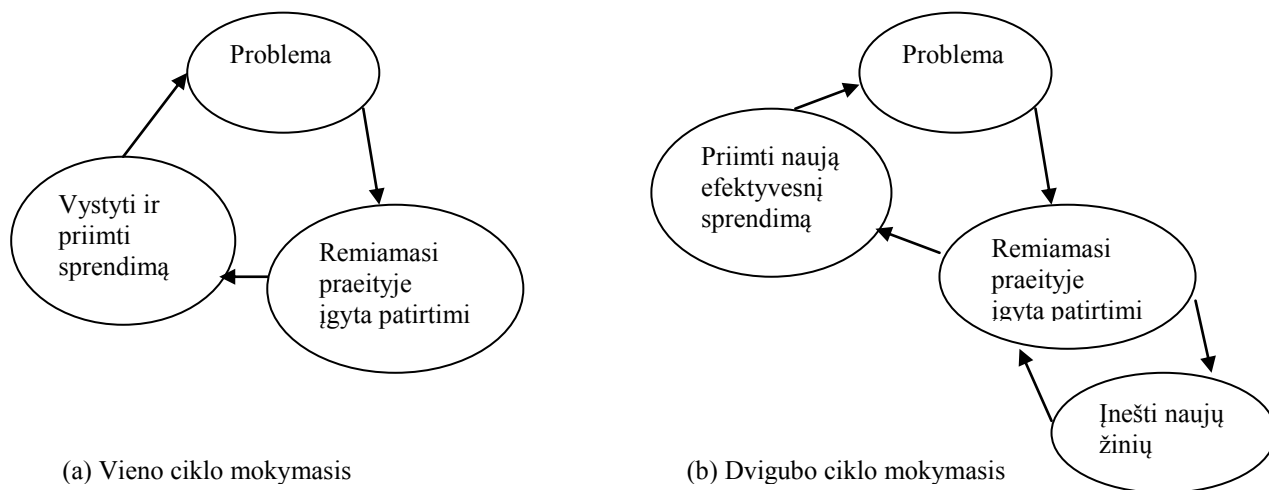
Organizacijos tipas	Organizacijos bruožai
BESIMOKANTI ORGANIZACIJA	Stebi aplinką
	Supranta naujovių svarbą
	Kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis
	Nuolat atsinaujina
	Įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokyti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių
	Sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis
	Skatina žinių troškimą, smalsumą
	Kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes
	Kuria mokymosi rėmimo sistemas
	Organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus
	Pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu
	Mokosi iš sėkmių ir nesėkmių
	Bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus
	Šalina mokymosi kliūtis
	Užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse

Šaltinis: LEONIENĖ, B. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 91.

¹⁰ SIMONAITIENĖ, B. (2003) *Mokykla – besimokanti organizacija*, p. 25.

Iš pateiktos 3 lentelės taip pat matyti, jog besimokančioje organizacijos svarbiausias yra nuolatinis mokymasis, o kad tai vyktų turi būti sudarytos tam tinkamos sąlygos. Be to, svarbu, kad mokymasis vyktų visoje organizacijoje, o ne tik vienoje jos grandyje.

I.Chaston (2004), L. Aggestam (2006) ir kiti autoriai, atsižvelgdami į tai, kokiomis žiniomis naudojasi organizacija mokymosi metu – turimomis ar nuolat atnaujinamomis - išskiria du besimokančios organizacijos tipus – vieno ciklo mokymasis ir dvigubo ciklo mokymasis (6 pav.)



Šaltinis: CHASTON, I. (2004) Knowledge-based marketing, p. 5.

6 pav. Galimi organizacijos mokymosi stiliai

I.Chaston (2004) vieno ciklo mokymąsi dar kitaip įvardina kaip žemesnio lygio mokymosi stilių, kadangi jį naudoja tos organizacijos, kurios nesiremia naujomis žiniomis, nes valdymas jose yra paremtas problemų sprendimo metu sukauptomis žiniomis. Tuo tarpu dvigubo ciklo mokymasis, dar kitaip vadinamas aukšto lygio mokymusi, remiasi ne tik jau turimomis žiniomis, bet ir ieško naujų jų šaltinių. Tai leidžia organizacijai būti labiau įvairiapusiškai, lanksčiai bei lengviau prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Kad ir kuriuo mokymosi stiliumi organizacija vadovautųsi, jis yra neįmanomas be darbuotojų, kadangi, kaip teigia L. Aggestam (2006), visi pokyčiai pirmiausia vyksta individo viduje, o vėliau visa tai sąlygoja pokyčius ir pačioje organizacijoje.

Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydamiesi, o tiksliau ugdydami kompetenciją gali padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencinga. „Kompetencijos sąvoka vartojama plataus diapazono sugebėjimams apibrėžti, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su žmonių patirtimi, meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu. Kompetencijos sąvoka siejama su individo perspektyva, kompetencijos vystymas su kvalifikacijos kėlimu ir su reikalavimais individams, bendradarbiams. Kompetencija

formuojama, atsižvelgus į dabartinę ir būsimąją veiklą. Ji turi apimti: žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes/ charakteristikas¹¹.

D. Lankelytė ir V. Šilingienė (2004) kompetenciją apibūdina kaip žmogaus kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti, sąlygotą individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių. Anot pastarųjų autorių, kompetenciją galima apibrėžti kaip tęstinę atkarpą, kuri prasideda tik žinojimu kaip „kažką“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „kažką“ atlikti labai gerai. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) teigia, jog „kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas pritaikyti juos konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus“¹². Tuo tarpu R. Čiutienė bei I. Šarkūnaitė (2004) išanalizavusios įvairių autorių pateiktas kompetencijos sąvokas pastebėjo, jog kompetencija dažnai painiojama su kvalifikacija, tačiau kompetencijos sąvoka yra platesnė (7 pav.)

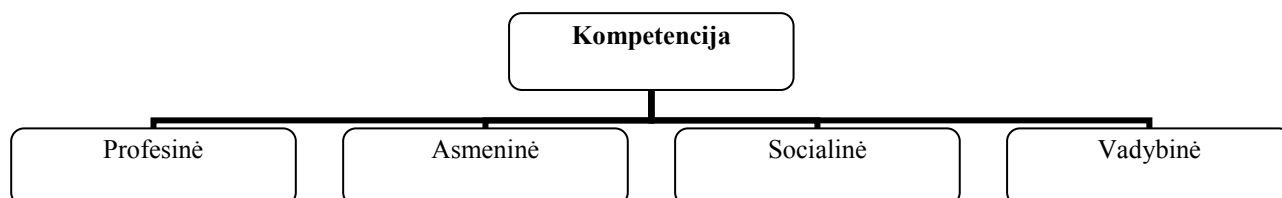


Šaltinis: LANKELYTĖ, D.; ŠILINGIENĖ, V. (2004) Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Lankelyte_Danute.htm>.

7 pav. Kompetencijos sudėtis

Iš pateikto paveikslo (7 pav.) matyt, jog kompetencija, kuri pasireiškia veiklos faktais, apima keletą aspektų – gebėjimus ir žinias, kvalifikaciją bei vertybes ir požiūrį, t.y. apima ne tik mokymosi ir lavinimo rezultatus ir gebėjimą juos pritaikyti, bet ir darbuotojo individualias savybes. Tuo tarpu kvalifikacija apibrėžiama kaip „mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų gebėjimų pritaikymas arba profesinis išsilavinimas, darbo patirties, mąstymo gebėjimai“¹³.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) nurodo keturias kompetencijos rūšis, kurios gali būti nagrinėjamos tiek atskiro darbuotojo lygiu, tiek komandos lygiu, tiek ir organizacijos lygiu (8 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. (2006) Personalo vadyba organizacijos sistemoje, p. 118.

8 pav. Kompetencijų tipai

¹¹ LANKELYTĖ, D.; ŠILINGIENĖ, V. (2004) Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Lankelyte_Danute.htm>.

¹² STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. (2006) Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius, p. 118.

¹³ ČIUTIENĖ, R.; ŠARKŪNAITĖ, I. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. Vilnius, p. 20.

Profesinė kompetencija – žinios ir įgūdžiai, kurie yra susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi. Taip pat tai yra visos kasdien taikomos savybės, sugebėjimai bei patirtis;

Asmeninė kompetencija – tai savo galimybių panaudojimo lygis. Asmeninę kompetenciją lemia individo asmeninės savybės tokios, kaip individualios savybės, charakterio bruožai, psichikos ypatumai ar elgsenos orientacija;

Socialinė kompetencija – asmens gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis. Paprastai priimant į darbą, atsižvelgiama ne tik į asmens profesinius gebėjimus, bet žiūrima, kad asmuo darbui būtų tinkamas ir kaip asmenybė (pvz., būtų aktyvus, nekonfliktiškas ir t.t.);

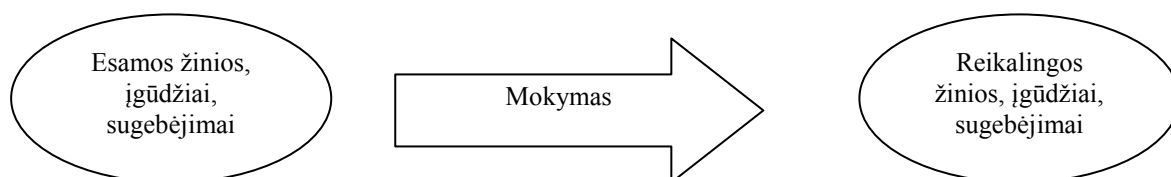
Vadybinė kompetencija – savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas. Ši kompetencija gali būti nustatyta atsižvelgiant į tai, ką asmuo atlieka (t.y. kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje), arba į tai, kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro (t.y. atlieka darbą organizacijoje priimtinais būdais).

D. Grundey (2005) asmeninę ir socialinę kompetencijas sujungia ir įvardija tai kaip emocinę kompetenciją, paremtą emociniu intelektualumu, kuris įtakoja savęs pateikimą darbe. Autorės teigimu, iš visų savęs pateikimo būdų darbe, emocinė kompetencija yra dukart svarbesnė nei asmens intelekto koeficientas (IQ) ir techniniai įgūdžiai kartu.

Visi kompetencijos tipai turi įtakos darbuotojo gebėjimui atlikti užduotis tinkamai bei pasiekti įmonės tikslus, todėl kiekviena šių kompetencijų turi būti nuolat ugdoma. P. Drucker (2000) išskiria keturis pagrindinius būdus, kuriais remiantis galima geriausiai ugdyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus:

- gerai žinoti stipriąsias jų puses;
- skirti užduotis, kuriose jie galėtų prisidėti daugiausiai prie bendrų verslo tikslų siekimo;
- elgtis su jais kaip su lygiais, t.y. kaip su kolegomis, o ne pavaldiniais;
- leisti jiems patiems spręsti išskylančias problemas.

Nors šie būdai yra efektyvūs, vis tik organizacijose jiems skiriama dar nepakankamai dėmesio. Kol kas įmonės savo darbuotojų kompetencijas ugdo pasitelkdami mokymus. „Mokymas gali būti apibrėžiamas kaip procesas, lemiantis pažintinės veiklos ir elgsenos pasikeitimus“¹⁴ (9 pav.).



Šaltinis: STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, p.101.

9 pav. Mokymo proceso struktūra

¹⁴ STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius, p.101.

Norint, kad darbuotojų mokymas būtų efektyvus, reikia atsižvelgti į tam tikrus mokymo principus. D. Ulrich ir W. Brockbank (2007) išskiria aštuonis darbuotojų mokymosi principus, o A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) pateikia septynis principus, kurie skiriasi nuo prieš tai minėtų autorių (4 lentelė).

4 lentelė

Mokymosi principai

D. Ulrich ir W. Brockbank (2007)	A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pagrįsti naujas idėjas verslo realybėje, t.y. darbuotojams turi būti paaiškinta, kodėl jie turi mokytis. Tokiu atveju darbuotojai lengviau priima tai, ką turi išmokti; ○ Orientuotis į taikymą, t.y. reikia akcentuoti, kaip išmokta teorija gali jiems padėti praktikoje – kokia bus pridėtinė vertė; ○ Priimti įvairus mokymosi stilius, t.y. mokymo programos turi būti lanksčios, gebėti parinkti žmonėms atitinkamus ugdymo būdus, nes žmonės yra skirtingi ir turi savą mokymosi stilių (pvz., aktyvų, apmąstantį ir kt.) ar labiausiai patinkančių mokymosi būdų; ○ Pateikti informaciją įvairiais kanalais. Kaip jau minėta, žmonės yra skirtingi, todėl vieniems lengviau įsiminti skaitant, kitiems – klausant, stebint, inscenizuojant, diskutuojant ar kitu būdu gaunant informaciją; ○ Pagrįsti programą asmenine realybe, t.y. prieš pradėdant mokymus reikia išsiaiškinti darbuotojų silpnąsias ir stipriąsias puses ir į tai atsižvelgus kurti asmeninius tobulėjimo planus; ○ Išdėstyti aiškų tikslą, t.y. darbuotojai turi žinoti, ko jie nori, ko siekia. Turėdamas aiškų tikslą, darbuotojas žinos į ką jam reikia sutelkti savo dėmesį, todėl jis nešvaistys savo energijos stengdamasis įsiminti visą jam pateiktą informaciją; ○ Užsitarnauti pagarbą ir ją remtis. Asmuo, mokantis darbuotojus, turi būti jų gerbiamas, nes tada darbuotojai tiki jo teikiamų žinių svarba ir stengiasi ją įsiminti; ○ Sudaryti draugišką mokymosi aplinką. Ypač darbuotojų palankiai vertinamos neoficialios, nediktatoriškos ir daugiau tiriamosios negu nurodinėjančios aplinkos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Savanoriškumo principas, kuris reiškia, kad darbuotojas pats turi siekti trūkstamų žinių bei rodyti iniciatyvą; ○ Teigiamo vadovybės požiūrio į mokymąsi principas, t.y. vadovybė turi būti įsitikinusi, kad darbuotojų mokymas ir būtinas bei sudaryti tam palankias sąlygas; ○ Praktinis mokymosi principas – teoriją reikia derinti su praktika; ○ Aktyvaus mokymosi principas reiškia, kad žmogus geriausiai mokosi tada, kai jo vaidmuo yra aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas grupėse yra efektyvesnis; ○ Pasikeitimo patyrimu principas – geriau aktyviai mokytis aiškinantis situaciją pačiam nei klausantis apie ją; ○ Tikslingumo principas reiškia, kad mokytis reikia tik tų dalykų, kurie naudingi organizacijai, t.y. atitinka jos tikslus, bei to, kas naudinga pačiam darbuotojui; ○ Atsipirkimo principas reiškia, kad investicijos į darbuotojų mokymą turi atsipirkti.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ULRICH, D.; BROCKBANK, W.. (2007) Personalo vadyba: vertės pasiūlymas, p. 244-245 ir STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. (2006) Personalo vadyba organizacijos sistemoje, p.102-103.

Apibendrinant autorių nurodytus mokymosi principus, galima teigti, jog pagrindinis jų yra paties darbuotojo noras mokytis bei aiškus tikslas, kodėl to reikia, t.y. turi būti aiškiai nurodyta mokymosi nauda. Pastarasis principas yra netgi vienas iš keturių mokymosi proceso etapų, kuriuos pateikė A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006):

1 etapas. Mokymosi poreikių analizė

2 etapas. Mokymo tikslų nustatymas bei mokymo metodų parinkimas

3 etapas. Mokymo planavimas ir įgyvendinimas

4 etapas. Mokymo rezultatų įvertinimas

Pirmajame etape, įvertinus darbuotojų žinias ir įgūdžius, siekiama nustatyti neatitikimą tarp to, kas yra, ir to, kas turėtų būti. Siekiant tai išsiaiškinti gali būti pasitelkiami tokie metodai, kaip stebėjimas, pokalbis, anketavimas, darbo rezultatų analizė ar kiti mažiau populiarūs metodai (pvz., D. Beckhardo pokyčių modelis, M. Wrisbordo “šešių blokų” modelis ir kt.). Geriausia naudoti keletos metodų komplektą, kuris būtų orientuotas ir į organizacijos tikslus, ir į darbuotojo pageidavimus.

Antrajame etape formuluojami konkretūs mokymo tikslai, kurie turi atspindėti ne tik tai, į ką turi būti nukreiptos besimokančiojo pastangos, bet ir į tai, į ką savo pastangas turi nukreipti mokymo paslaugas teikiantis asmuo bei tikslai turi apibūdinti kriterijus, kuriais remiantis vertinamas mokymo programos veiksmingumas. Atsižvelgiant į mokymo tikslus, įmonės finansines ir technines galimybes bei kitus veiksnius parenkami mokymo metodai. Pastarieji gali būti vykdomi darbo vietoje ir ne darbo vietoje, taip pat jie gali būti klasifikuojami į tiesioginius ir distancinius bei į grupinius ir individualius mokymus.

Trečiajame etape grupuojami mokymo poreikiai, nustatomos mokymo temos, parenkami konkretūs mokymo metodai, planuojamos išlaidos mokymams bei sudaromas tikslus mokymo planas, kuriame numatomas darbuotojų, dalyvausiančių mokyme, skaičius, mokymus vedantis asmuo ar asmenys, mokymų trukmė, vieta ir kiti su mokymais susiję elementai.

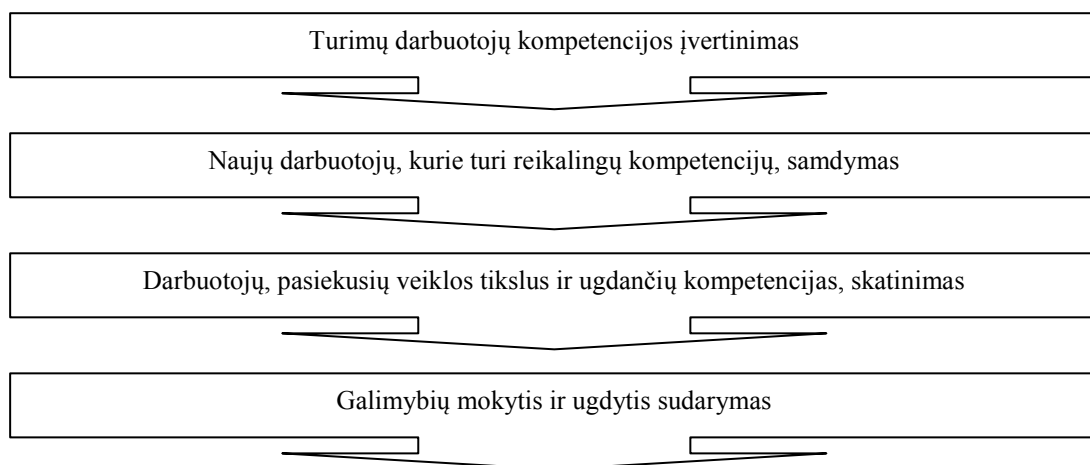
Ketvirtasis etapas yra pats sudėtingiausias, kadangi mokymų efektyvumo niekas negali garantuoti, o jų naudą sunku išmatuoti. Vertinant mokymo efektyvumą, siūloma naudotis mokymo rezultatų vertinimo sistema, paremta tokiais kriterijais, kaip: momentinė mokymo programos dalyvių reakcija, mokymo metu įgytos žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai bei jų pritaikymas darbe, pasikeitimai organizacijos veikloje.

R. Čiutienė ir I. Šarkūnaitė (2004) teigia, jog siekiant ugdyti darbuotojų kompetenciją reikia sukurti tinkamą ir efektyvų modelį, nes tik tada pasiekiami maksimali kompetencijos modelio nauda:

- „darbuotojai žino kokius reikalavimus jų darbui yra keliami organizacijoje ir kokio veiklos atlikimo lygio iš jų yra laukiama;
- darbuotojų kompetencijų modelis tampa organizacijos atskaitos tašku integruotam personalo valdymo priemonių kūrimui bei diegimui;
- įdiegus kompetencijų modelį efektyviau veikia darbuotojų atrankos sistema, darbuotojų ugdymo planavimas, darbuotojų vertinimui bei karjeros valdymas, motyvavimo sistemos tobulinimas;

- padeda organizacijai geriau išnaudoti darbuotojų potencialą ir suteikia darbuotojams aiškesnes gaires tobulėjimui ir karjeros perspektyvai¹⁵.

R. Čiutienės ir I. Šarkūnaitės (2004) teigimu kompetencijų modelis turi apimti keturis etapus (10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal ČIUTIENĖ, R.; ŠARKŪNAITĖ, I. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys, p. 22.

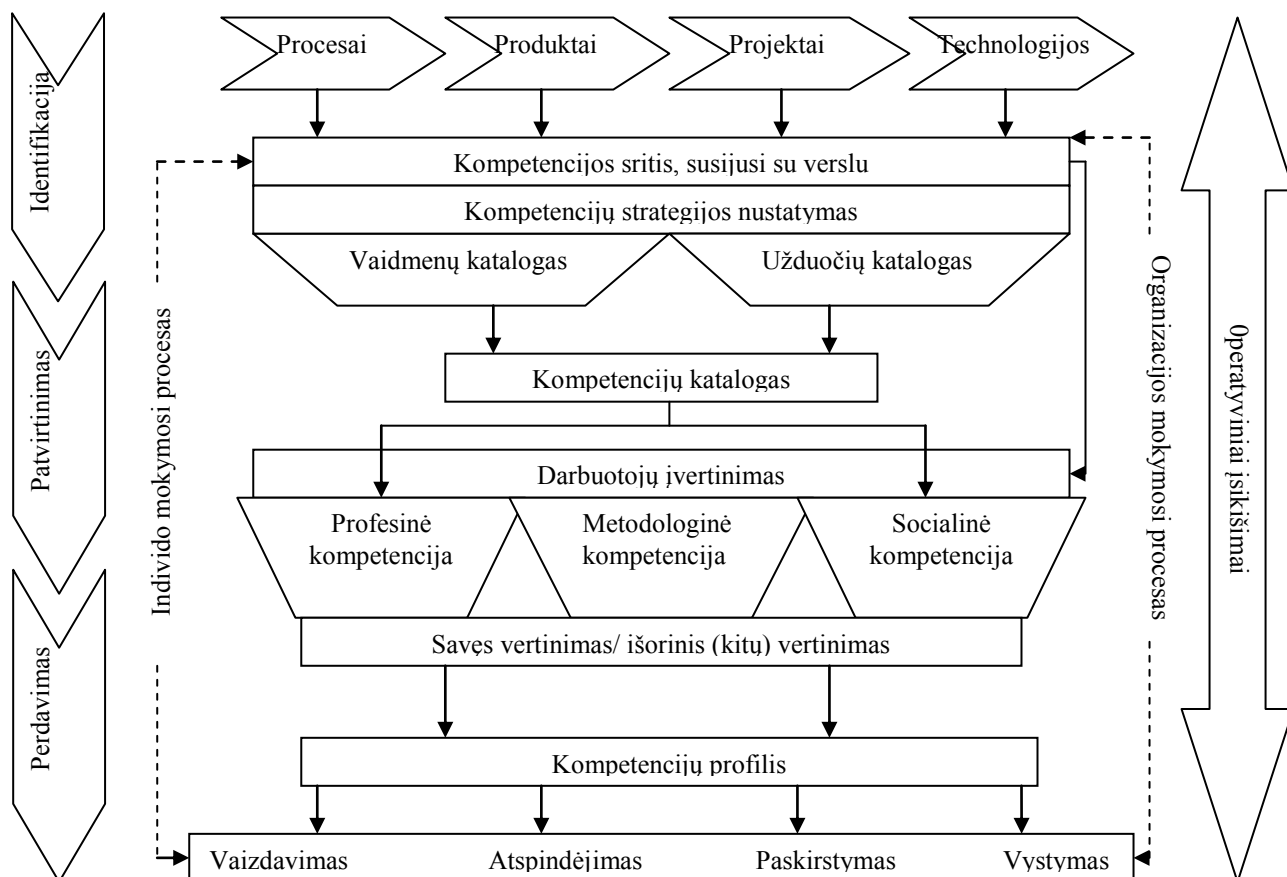
10 pav. Kompetencijų ugdymo modelis

Pastarųjų autorių teigimu, norint, kad kompetencijos būtų ugdomos efektyviai, reikia įvertinti darbuotojų atranką (kaip rasti darbuotojų), darbą (kokia turi būti darbų struktūra), ugdymą (kokie mokymo ir ugdymo reikalavimai), atlygį (kaip turi būti įvertinti darbai), veiklos įvertinimą (kokie yra priimtini veiklos standartai).

K. Reinhardt ir K. North (2003) pateikia kompetencijų ugdymo modelį, kuriame atsispindi ne tik etapai, bet ir ugdomų kompetencijų tipai. Modelis yra sukurtas taip, kad net ir eilinis darbuotojas juo galėtų lengvai pasinaudoti, bei, kad būtų galima pritaikyti prie specifinių organizacijos sąlygų (11 pav.).

Šio modelio pagrindinė mintimi ta, kad darbuotojai savarankiškai gali kontroliuoti, pritaikyti ir vystyti savo individualius kompetencijos portfelius, o taip pat ir kompanija gali kontroliuoti, pritaikyti ir vystyti savo sujungtą organizacinį kompetencijos portfelį. Kitaip tariant, taikant šį modelį gali būti ugdomos tiek atskiro individo, tiek visos organizacijos kompetencijų portfelis. Pastarąjį terminą K. Reinhardt ir K. North (2003) apibūdina kaip visumą visų gebėjimų ir įgūdžių, kuriuos asmuo (organizacija) turi, kad įvykdytų užduotį, paskirtą jam. Kompetencijos portfelis gali būti padalytas į profesinę, metodologinę ir socialinę kompetenciją.

¹⁵ UAB „ORGANIZACIJŲ VYSTYMO CENTRAS“. *Darbuotojų kompetencijų modelio sukūrimas*. Prieiga per internetą: <[http:// www.ovc.lt/lt/seminarai-ir-mokymai/darbuotoju-kompetenciju-modelio-sukurimas.html](http://www.ovc.lt/lt/seminarai-ir-mokymai/darbuotoju-kompetenciju-modelio-sukurimas.html)>.



Šaltinis: REINHARDT, K.; NORTH, K. (2003) Transparency and Transfer of Individual Competencies - A Concept of Integrative Competence Management, p. 1375.

11 pav. Kompetencijų portfelio ugdymo modelis

Modelis suskirstytas į tris etapus – identifikavimo, patvirtinimo ir perdavimo. Pirmajame etape (identifikavimo) turi būti iširtos ir identifikuotos verslo sritys, kurios egzistuoja įmonėje ir yra strategiškai svarbios bei susietos su jos kompetencijomis. Pasirinkti vertę pridedantys procesai, produktai (paslaugos), projektai ir technologijos nagrinėjami atsižvelgiant į kompetencijos sritis, svarbias verslui. Remiantis gautais rezultatais, apibrėžiama strateginio tikslo kryptis bei nustatoma atskirų darbuotojų kompetencijų atitikimas organizacijos užduotims atlikti.

Priklausomai nuo darbo srities, asmenys organizacijoje yra integruojami į tam tikrą vaidmenį, kurį norint atlikti tinkamai reikalingos specifinės profesinės, metodologinės bei socialinės kompetencijos. Tokių pat kompetencijų reikalauja ir užduočių atlikimas. Todėl bendros vaidmenų ir užduočių kompetencijos yra sujungiamos ir sudedamos į kompetencijų katalogą.

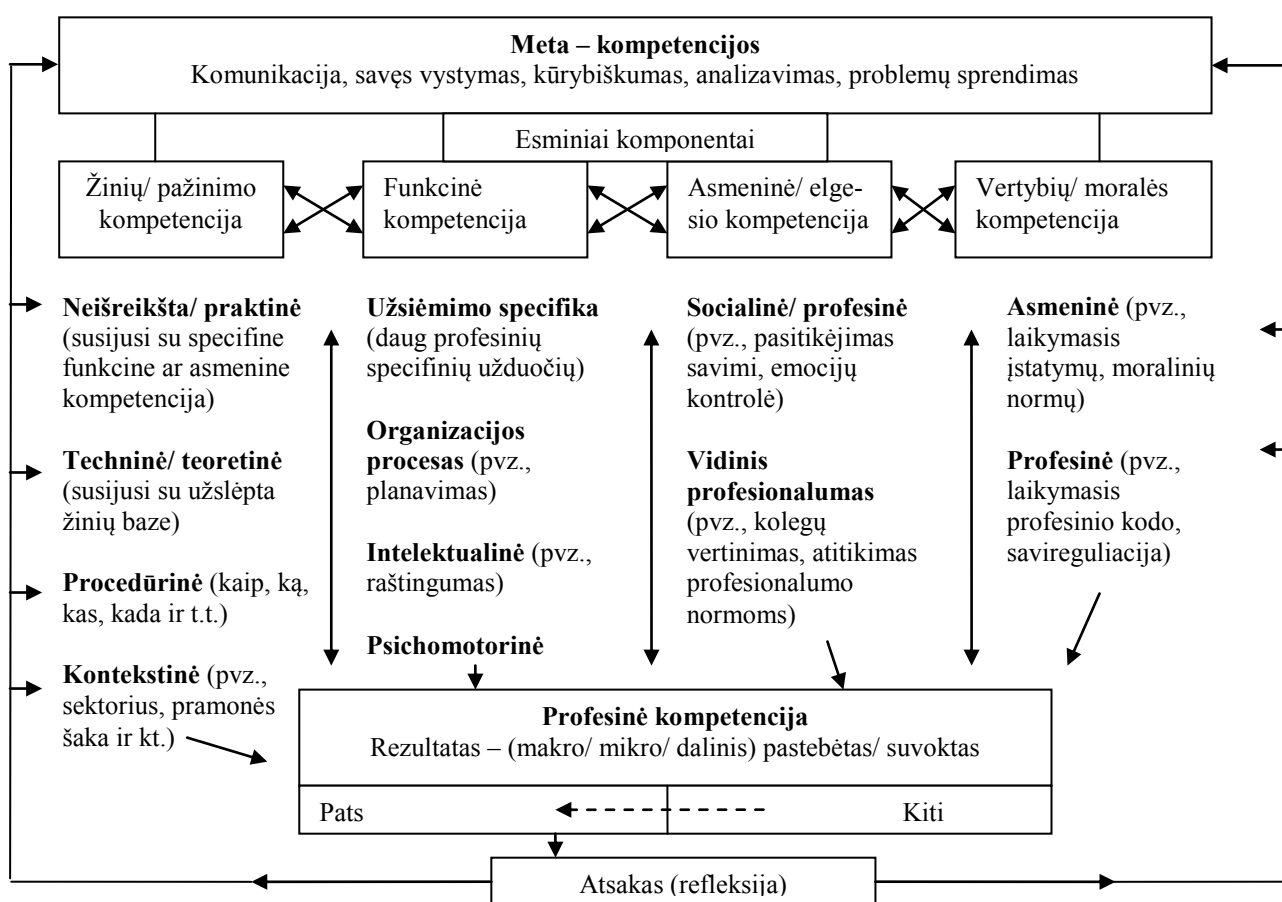
Antrajame etape (patvirtinimo) remiantis tiksliniu kompetencijų katalogu nustatomos tikrosios darbuotojų kompetencijos. Tai gali būti atliekama pasitelkiant tiek tradicinius metodus, tiek ir skaitmeninius, pvz., anketos, internetinės apklausos ir kt. Nustačius kompetencijas atliekamas jų vertinimas, t.y. lyginama, ar turima darbuotojo kompetencija atitinka jam skiriamas užduotis. Jeigu nustatomas didelis atotrūkis tarp kompetencijos lygio ir užduoties sudėtingumo, tai

reikalingas kompetencijos keitimas (ugdymas). Vertinimą gali atlikti ir pats individas, ir kitas kompetentingas asmuo.

Trečiajame etape (perdavimo) sukuriamas kompetencijų perdavimas tarp darbuotojų atsižvelgiant į paklausą ir kompetencijas esančias įmonėje. Taip pat naudojantis atitinkamais techniniais sprendimais turi būti sukurtas būdas, leidžiantis reguliariai atnaujinti ir vystyti kompetencijos informaciją.

Modelis pateikia sujungtus įvairių požiūrių į kompetencijos valdymą elementus ir suteikia praktinę veiksmų programą. Jis sudaro pagrindą individualios ir organizacinės kompetencijos ugdymo sinchronizacijai, t.y. ir vienu, ir kitų kompetencijos ugdomos tolygiai.

G.Cheetham, G.Chivers (1999) pateikia profesinės kompetencijos ugdymo modelį (12 pav.).



Šaltinis: CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. (1999) Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches. p. 5.

12 pav. Profesinės kompetencijos ugdymo modelis

Šio modelio pagrindą sudaro keturi tarpusavyje susiję esminiai komponentai: žinių/ pažinimo kompetencija (tai tinkamų, susijusių su darbu žinių ir gebėjimų turėjimas ir galimybė juos efektyviai panaudoti), funkcinė kompetencija (gebėjimas įvykdyti specifines su darbu susijusias užduotis efektyviai), asmeninė/ elgesio kompetencija (gebėjimas pasielgti tinkamai susijusiose su darbu situacijose), vertybių/ moralės kompetencija (tinkamų asmeninių ir profesinių vertybių

turėjimas ir galimybė priimti teisingą nuosprendį su darbu susijusiose situacijose). Kiekvienas iš šių esminių komponentų yra suskaidomas į keletą sudėtinių dalių.

Meta-kompetencijos gali sustiprinti arba pakeisti kompetenciją bet kuriame iš pagrindinių sudedamųjų komponentų, arba jie gali būti būtini norint įgyti kitą kompetenciją.

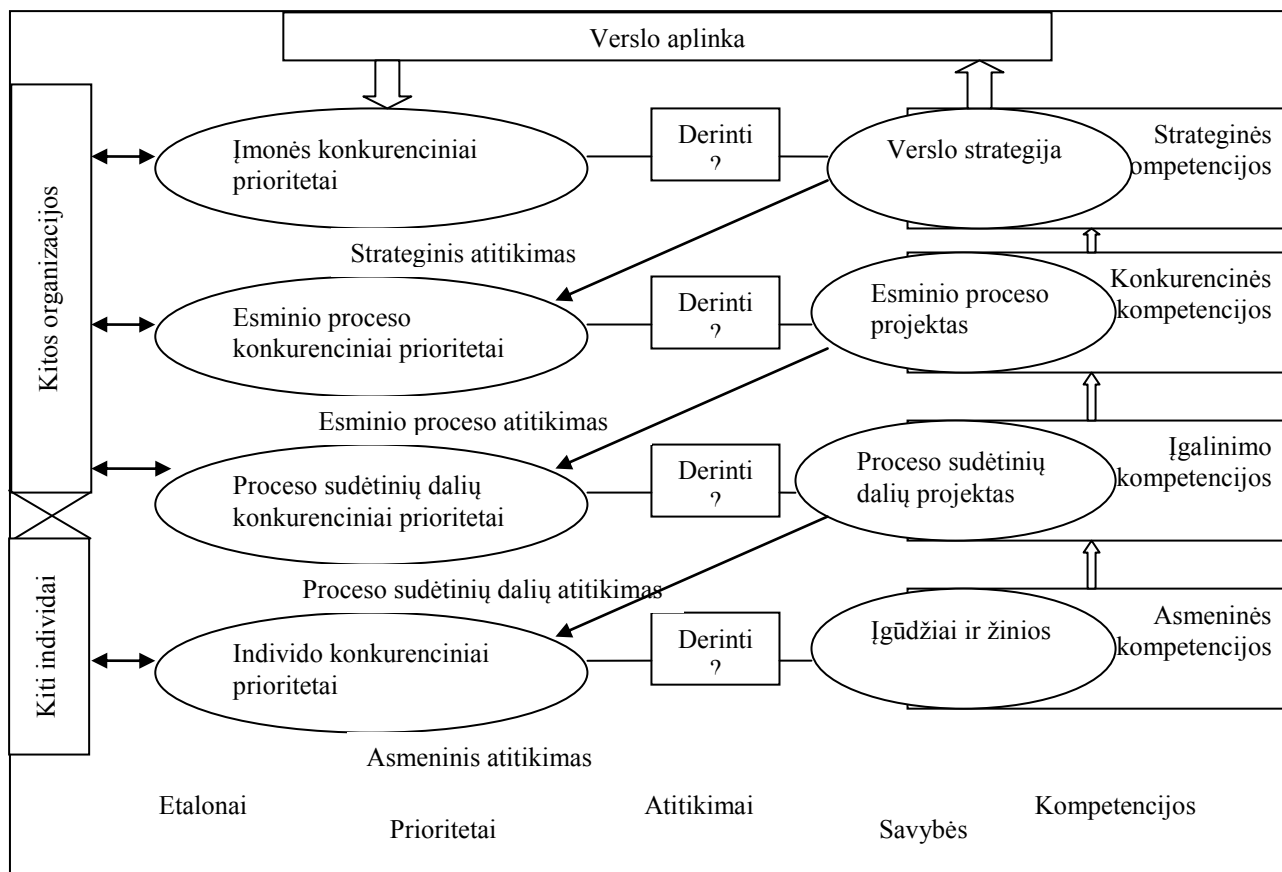
Veikiant meta-kompetencijoms, keturiems pagrindiniams komponentams bei jų sudedamosioms dalims, pasiekiami kelių rūšių rezultatai: makrorezultatai (jie yra platūs, visa apimantys profesinės veiklos rezultatai), mikrorezultatai (tai labai specifinio veiksmo, susijusio su pagrindinių komponentų sudedamąja dalimi, rezultatai), daliniai rezultatai (tai iš dalies užbaigtos veiklos rezultatas). Bet kokio tipo rezultatai gali būti stebimi ar kitaip gaunami tiek savarankiškai, tiek per kitus. Savęs suvokimo rezultatas tai tarsi grįžtamasis ryšys iš kitų, todėl „Pats“ ir „Kiti“ sujungiami horizontalia rodykle.

Savęs suvokimo rezultatas „veda“ į atsaką, kurio pagrindinis tikslas pagerinti profesinę kompetenciją. Be to, atsako rezultatas yra vaizduojamas kaip grįžimas į bet kurią iš pagrindinių komponentų, jų sudedamąsias dalis ar meta-kompetencijas, tokiu būdu užbaigiamas nuolatinio gerinimo ciklas.

Esminis šio modelio skirtumas nuo kitų kompetencijos modelių yra tai, kad suteikiamas vienodas reikšmingumas visiems pagrindiniams komponentams. Be to, atsižvelgiama į galimybę, kad skirtingoms profesijoms gali reikėti skirtingų pagrindinių komponentų komplekso.

J. Kenworth (2008) – cit. pagal Baker ir kt. (1997), sukurdamas atitikimo hierarchiją kaip pagrindą modeliui, pateikia dar sudėtingesnį hierarchinį kompetencijų modelį, apjungiantį įvairius kompetencijos lygius. Kitaip sakant, autorių siūlomame modelyje atskleidžiama, kaip individualaus asmens kompetencijų ugdymas gali padėti pasiekti organizacijos konkurencinius tikslus (13 pav.).

Modelyje išskiriami keturi atitikimo lygmenys: organizacijos lygmuo, pagrindinio verslo proceso lygmuo, proceso sudėtinių dalių lygmuo ir asmens lygmuo. Organizacijos lygmenyje atitikimas yra tada, kai įmonė priima strategiją, kuri yra suderinta su konkurenciniais prioritetais, gautais iš įmonės verslo aplinkos. Savo ruožtu, strategija nustato operacinius įmonės prioritetus, kuriais remiantis valdomi pagrindiniai įmonės procesai, kurie gali būti suskaidomi į daug sudėtinių dalių – atitikimas tarp proceso sudėtinių dalių ir paties proceso yra būtinas. Asmens lygyje įgūdžiai ir žinios taip pat turi atitikti prioritetus, kuriuos sukuria proceso sudėtinės dalys.



Šaltinis: KENWORTH, J. (2008) Competence and Competency: What are they and how do they affect performance? Prieiga per internetą: <http://issuu.com/johnkenworthy/docs/competence_and_competency/6?mode=embed&documentId=090203024144-a4ef3dea97ad464bba-e9a46249ea3a0c&layout=wood>.

13 pav. Kompetencijų ugdymo modelis, paremtas įmonės konkurencinių tikslų siekimu

Šiame modelyje aiškiai matyti, jog kompetencija yra viena iš sudėtinių įmonės struktūros dalių, todėl ji turi įtakoti strategijos priėmimą. Kitaip tariant, šis metodas atskleidžia, kaip individualus atlikimas daro įtaką įmonės konkurencinėms kompetencijoms.

Bet kurio kompetencijos modelio taikymas leidžia įmonei pagerinti ne tik atskiro darbuotojo kompetenciją, bet ir pačios įmonės, o tai savo ruožtu, gali suteikti konkurencinį pranašumą.

1.3. Žinių taikymas marketinge

I. Chaston (2004) teigimu, marketingas tai valdymo filosofija, kuri yra glaudžiai susieta su žinių taikymu siekiant išsiaiškinti ir suprasti vartotojų poreikius. Įmonės, įgydamos žinių apie skirtingus rinkos segmentus, gali pasiūlyti platesnį produktų asortimentą, kuris geriau patenkintų įvairius vartotojų poreikius, o kartu tai leidžia įmonei pasiekti tikslus. Be to, žinių apie vartotojų elgesį prieš pirkimą, jo metu ar po pirkimo įgijimas ir nuolatinis jų atnaujinimas užtikrina įmonėms vartotojų lojalumą. Kaip teigia Y. Cader (2007), tol kol vartotojų poreikiai ir norai nėra patenkinti bei neišpildyti jų lūkesčiai, tol jie yra pasirengę pereiti pas konkurentus. Kartais netgi patenkinti vartotojai yra pasirengę pereiti pas konkurentus, jei pastarieji turi kažką išskirtinio ir gali pasiūlyti

geresnį aptarnavimą, kokybę ar kažką kito vertingo, t.y. suteikiančio pridėtinę vertę, vartotojams. Jeigu vartotojų poreikiai nėra pilnai patenkinami ir jie turi pasirinkimą, tai jie lengvai gali būti perviliojami konkurentų. Todėl norint įgyti konkurencinį pranašumą, įmonei būtina susitelkti į vartotojus, o tam reikalingas žinių valdymas, kurio tikslas yra sukurti organizaciją, galinčią „matyti“ savo vartotojus (susitelkusią į vartotojus). Kad visa tai būtų įgyvendinta, įmonė turi taikyti žiniomis grįsto marketingo strategijas.

Žiniomis grįstas marketingas – tai dar pakankamai nauja samprata. 5 lentelėje pateikiama keleto skirtingų autorių žiniomis grįsto marketingo apibrėžimų.

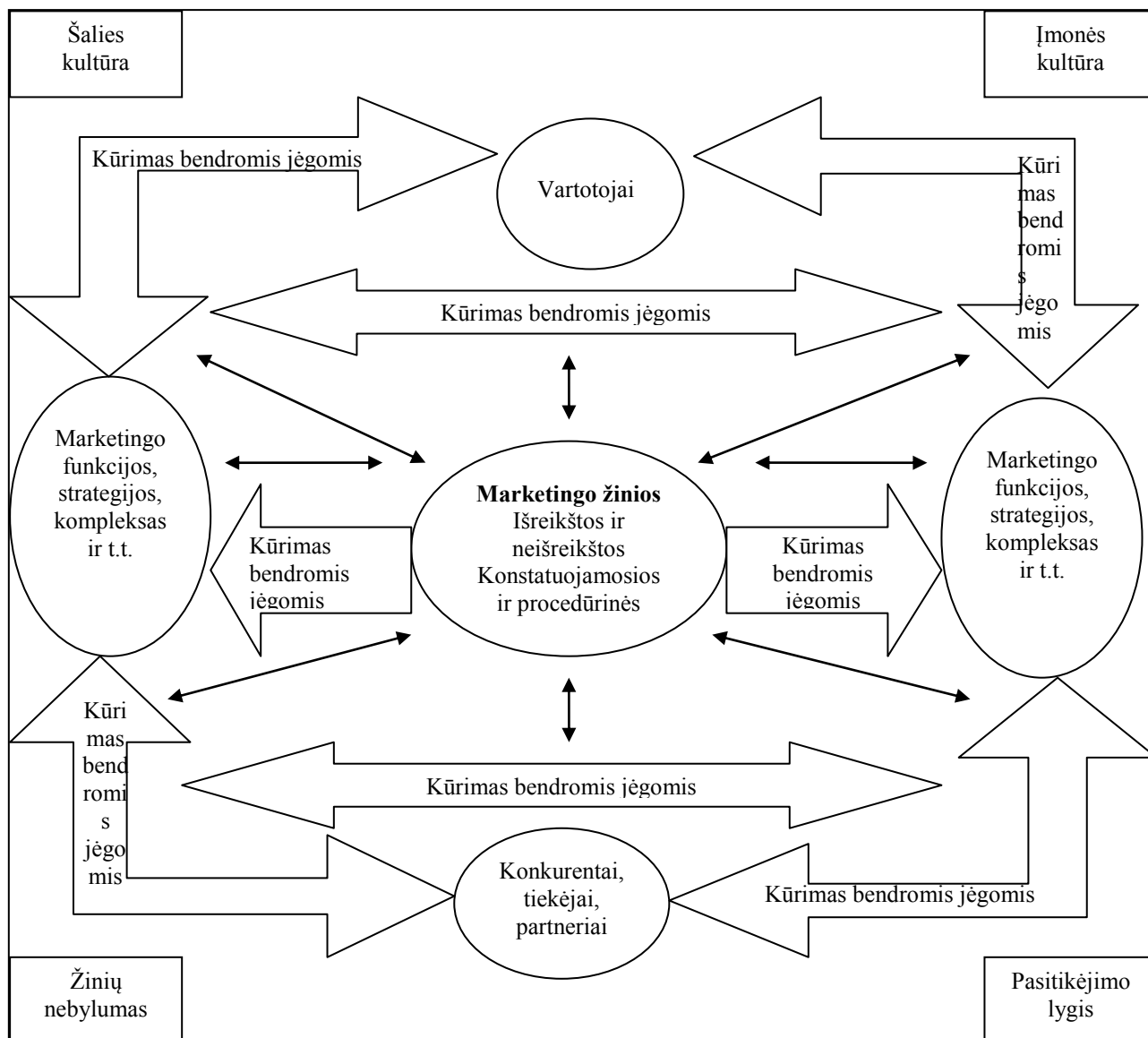
5 lentelė

Žiniomis grįsto marketingo samprata

Autorius/ internetinė nuoroda	Metai, puslapis	Apibrėžimas
A. Boersma	2004	Žiniomis grįstas marketingas – tai duomenų, informacijos ir žinių rinkimas apie esmines vartotojų suvokiamas ir daugkartinio naudojimo vertes tam, kad būtų galima daryti įtaką su šių žinių potencialu per (naujus) produktus ir paslaugas, o tai savo ruožtu užtikrintų geresnį vartotojų poreikių patenkinimą.
M. J. Thomas M. J. DeGeeter	1989 p. 4 2007 p. 355	Žiniomis grįstas marketingas skatina įmones valdyti žinių srautą: technologijų, kuriomis ji konkuruoja, konkurencijos bei vartotojų; naujų technologijos šaltinių, kurie gali keisti įmonės konkurencinę aplinką; ir pačios įmonės, gebėjimų, planų ir verslo darymo būdo.
Y. Cader	2007 p.49	Žiniomis grįstas marketingas – tai marketingas, kuris naudoja makro ir mikro aplinkos žinias, kurios yra prieinamos organizacijos marketingo funkciniam vienetams. Tai nėra atvejis „žinojimas ką tu žinai“, tai - „ką tu turi žinoti“ besikeičiančioje mikro ir makro aplinkoje.
F. Kohlbacher	2008 p.103	Žiniomis grįstas marketingas – tai marketingo žinių valdymo būdas, kuris susitelkia ir į eksploataciją (dalijimąsi ir taikymą), ir į tyrinėjimą (kūrimą) kaip ir į bendrą marketingo žinių, susijusių su turiniu, santykiais ir sąveikomis, atkūrimą siekiant įgyti ir sustiprinti konkurencinį pranašumą.
http://www.anode.com.au/		Žiniomis grįstas marketingas – tai žinių ir tendencijų apie vartotojus rinkimas tam, kad būtų galima geriau komunikuoti su esančiais vartotojais ir identifikuoti naujus.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Daugelis autorių akcentuoja, jog žiniomis grįstas marketingas tai žinių, susijusių su vartotojais, rinkimas. Tačiau, kaip žinia, marketingo sprendimus lemia ne vien tik vartotojai, jiems įtakos turi ir kiti rinkoje veikiantys dalyviai – konkurentai, tiekėjai, tarpininkai ir t.t. Todėl Y. Cader (2007) pateiktas žiniomis grįsto marketingo apibrėžimas geriausiai atspindi jo esmę. Taip pat elementus, kuriuos apima žiniomis grįstas marketingas, gana aiškiai pateikia F. Kohlbacher (2008) – 14 pav.



Šaltinis: KOHLBACHER, F. (2008) Management and Decision Making. Prieiga per internetą: <www.dijtokyo.org/doc/IJMDM_9-6-%2004.pdf>.

14 pav. Žiniomis grįstas marketingas

F. Kohlbacher (2008) teigimu, marketingo žinios, kurios gali būti išreikštos ir neišreikštos bei konstatuojamosios ir procedūrinės, yra gaunamos iš išorinės ir vidinės aplinkos. Žinios, gaunamos iš vartotojų, konkurentų, tiekėjų, partnerių, įtakoja marketingo funkcijas, strategijas, kompleksą ir kitus elementus. Tačiau yra ir atgalinis ryšys, t. y. remianti gautomis žiniomis suformuotos marketingo funkcijos, strategijos bei kompleksas daro įtaką santykiams su vartotojais, klientais, tiekėjais bei partneriais.

Gana neįprastą žiniomis grįsto marketingo sampratą atskleisti formą pasirinko A. Boersma (2004). Jis remdamasis profesoriaus Weggeman iš Nyderlandų sukurtą žinių formulę, sustruktūrizuoja pagrindines žiniomis grįsto marketingo sritis. Pirmiausia formule išreiškiamos žinios, kurios yra prilyginamos informacijai padaugintai iš darbuotojo patirties, įgūdžių ir požiūrio:

$$\text{Žinios} = (\text{Informacija}) \times (\text{Patirtis} + \text{Įgūdis} + \text{Požiūris})$$

Informacija (I) šiuo atveju yra visos išreikštos žinios, o neišreikštos žinios susideda iš patirties, įgūdžių ir požiūrio (PIP). Ši paprasta, bet galinga formulė padeda organizacijoms ne tik tiksliai nustatyti pagrindinius elementus, kuriems reikalingas pagerinimas, bet taip pat ir pabrėžia, kad žinios yra visada kietų (išreikštų) ir minkštų (neišreikštų) faktorių kombinacija.

Kad būtų galima pritaikyti šią formulę žiniomis grįsto marketingo tikslui, taip pat naudojama marketingo formulė:

$$\text{Marketingas} = (\text{Komunikacija}) \times (\text{Tinkamumas} + \text{Logika} + \text{Supratimas})$$

Marketingas yra komunikacija su klientais ir darbas su turiniu, kuris būtų tinkamas vartotojų poreikiams, logiškas jiems ir suprantamas taip, kad tai lemtų prekės ženklo žinomumą ir idealius, laukiamus vartotojų veiksmus.

Sujungus šias dvi minėtas formules žiniomis grįstas marketingas lygus:

$$\text{Žiniomis grįstas marketingas} = \check{Z} (I \times PIP) \times M (K \times TLS)$$

Čia:

- \check{Z} = apima organizacijos vidinį produkto marketingą (pvz., apibrėžiamos rinkos, vystomas naujas produktas, vystomas kanalas). Kitaip tariant, ar turimas intelektualus kapitalas, kuris leistų geriau aptarnauti savo klientus?
- M = apima komunikaciją.
- „PIP“ yra susieti su „TLS“ elementais, kurie turi būti įsisavinti klientų.
- I = informacijai apie svarbiausias kliento vertes, poreikius ir norus. Tai pagrindas marketingo komunikacijai.
- P (patirtis) = gebėjimas įsijausti (patirti) į kliento situaciją ar žiūrėti į ją akimis, kad sukurtų tinkamą (T) komunikaciją.
- Į = įgūdžiai būti jautriam su klientams kai teikiamos naujos, geresnės ar kitokios nei iki šiol paslaugos ir šių paslaugų logika (L).
- P = požiūris, kuris suteikia klientams daugiau nei jie tikisi ir kuria supratimą (S) apie produktus ir paslaugas.

Remiantis pastarąją formulę galima teigti, jog žiniomis grįstas marketingas susitelkia į elementus, susijusius ir su vartotojais, ir su marketingu, o tai padeda organizacijai geriau suprasti ir aptarnauti vartotojus.

Todėl remiantis 14 paveikslu bei kitų autorių pateiktomis žiniomis grįsto marketingo sampratomis, galima teigti, jog *žiniomis grįstas marketingas – tai marketingas, kuris nuolat atnaujindamas žinias, gaunamas tiek iš įmonės vidaus, tiek ir iš ją supančios aplinkos šaltinių, sugeba geriau patenkinti vartotojų poreikius bei sukurti stiprius santykius su kitais rinkos subjektais ir taip įgyti konkurencinį pranašumą.*

H. Juslin, L. Lintu (1997) teigimu, žiniomis grįstas marketingas reikalauja, kad įmonės gerai įsisavintų žinias gaunamas iš:

- technologijų, kuriomis ji konkuruoja;

- konkurencijos;
- klientų;
- naujų technologijos šaltinių, kurie gali pakeisti jos konkurencinę aplinką;
- savos organizacijos, sugebėjimų, planų ir verslo darymo būdo.

M.J. Show, C. Subramaniam ir kt. (2001) teigia, jog yra trys pagrindinės sritys, iš kurių įmonė gali gauti duomenų reikalingų žiniomis grįsto marketingo taikymui:

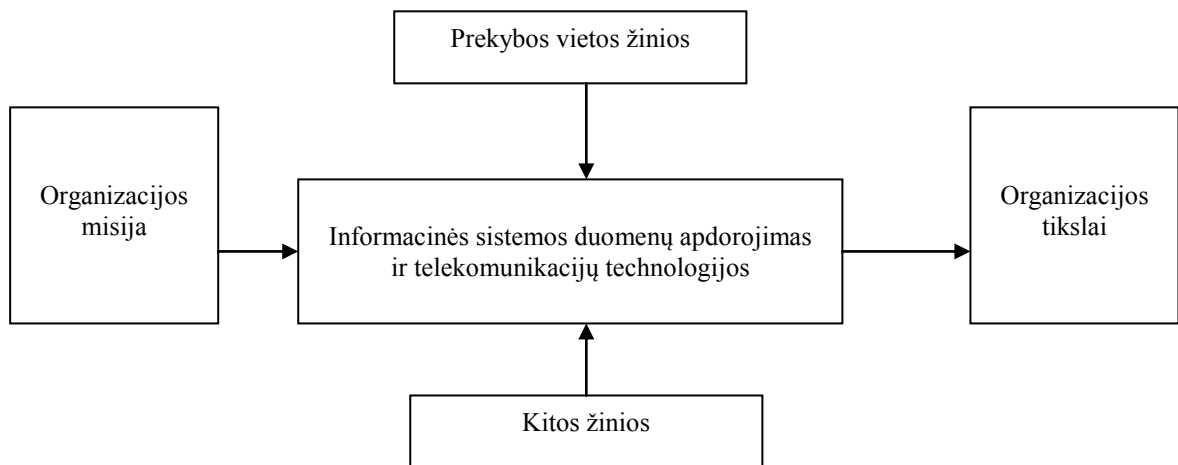
- *klientų apibūdinimas*: pirkimo dažnis, pirkimo dydis, pirkimo atnaujinimo laikas, identifikuojant tipiškas klientų grupes, skaičiuojant kliento gyvenimo trukmės vertes, galimus klientus, marketingo programų pasisekimus / nesėkmės;
- *nukrypimų analizė*: žinios apie nukrypimą nuo normalios padėties yra nepaprastai svarbu marketingo specialistams. Nukrypimas gali būti anomalija (apgaulė) ar pasikeitimas. Jei nukrypimas buvo nustatytas kaip pasikeitimas, tai būtinas papildomos informacijos rinkimas;
- *tendencijų analizė*: marketingo specialistai įvertina produktų ir marketingo programos tinkamumą, prognozuojami ateities pardavimai.

Tuo tarpu Y. Cader (2007) teigia, jog įmonės turi nuolat analizuoti vartotojų duomenų bazes, įsiklausyti į vartotojus, sisteminti ir analizuoti marketingo tyrimų metu surinktus duomenis bei studijuoti mikro ir makro aplinkų tendencijas, susijusias su konkurentais. Pasak A. Sharma ir B. Bardan (2005), žiniomis grįstas marketingas duomenų apie vartotojus paieškai ir analizei naudoja tam tikras priemones, kurios leidžia rasti numanomą, bet potencialiai naudingą informaciją, tokiu būdu atskleisdama anksčiau nežinomą struktūrą ir suvokiamą informaciją. Šios priemonės vadinamos duomenų gavybos įrankiais, pvz., statistinė analizė, grafinė vizualizacija, sprendimo medžiai ir kt.

Anot S. Hanvanich, C. Droge, ir R. Calantone (2003), žinios slypi trijuose marketingo procesuose – produkto vystymo, tiekimo grandinės ir santykių valdyme. Tuo tarpu Y. Cader (2007) teigimu, žinių valdymo sistema vystydama žiniomis grįstas strategijas padeda išlaikyti pastovų konkurencinį pranašumą, o ši sistema susideda iš keturių komponentų:

- produkto vystymo valdymas (Product Development Management –PMD)
- tiekimo grandinės valdymas (Supply Chain Management – SCM)
- santykių valdymas (Relationship Management – CRM)
- marketingo informacinės sistemos (Marketing Information Systems – MIS).

Remdamasis šiomis komponentėmis, Y. Cader (2007) pateikė žinių valdymo organizacijoje sistemos modelį (15 pav.).



Šaltinis: CADER, Y. (2007) Knowledge Management and Knowledge-based Marketing. Journal of Business Chemistry, p. 48.

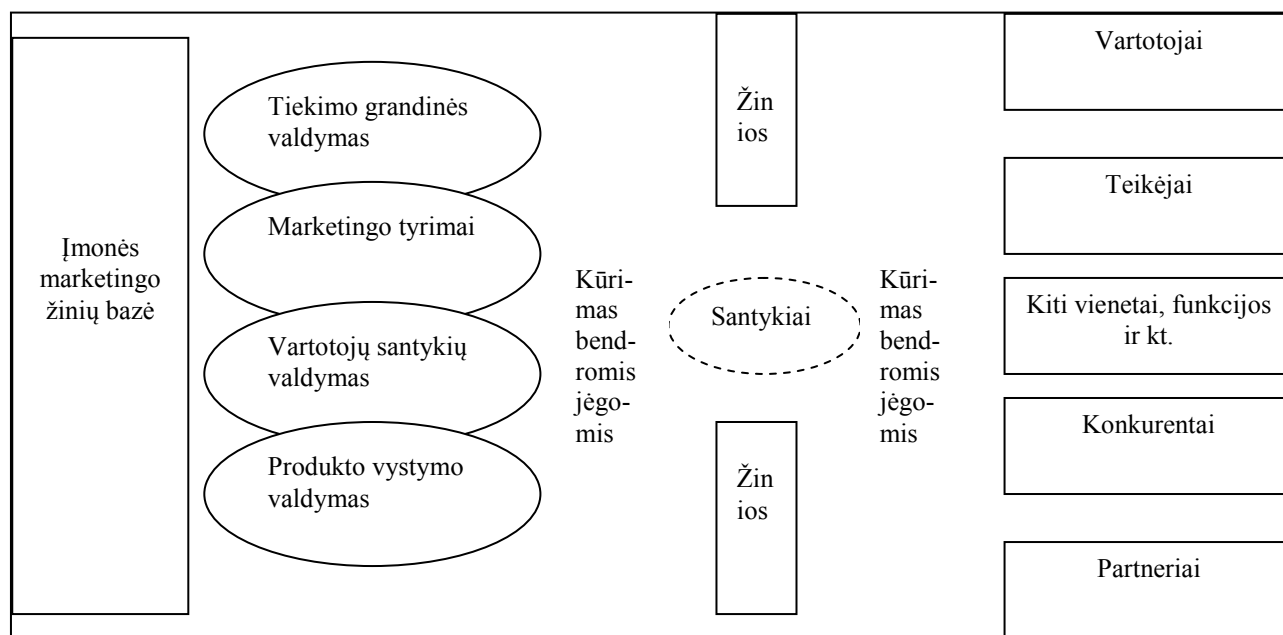
15 pav. Žinių valdymo organizacijoje principas

Kaip matyti iš paveikslo, žinių kūrimas organizacijoje integruoja įvairias komponentes, atsakingas už įmonės veiklos produktyvumą. Pagrindiniai žinių valdymo principo elementai yra informacinės sistemos duomenų apdorojimas ir telekomunikacijų technologijos, kuriose sukauptos prekybos vietos žinios, organizacijos misija bei kitos žinios. Visai tai įsisavinus ir apdorojus formuojami organizacijos tikslai.

Žinių valdymo sistemoje duomenys surenkami iš nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų, esančių marketingo aplinkoje. Nepriklausomi kintamieji apima duomenis iš marketingo komplekso elementų (produkto ar paslaugos, rėmimo, kainos ir vietos – 4P) bei makro (socialiniai, teisiniai, ekonominiai, politiniai, kultūriniai, technologiniai ir demografiniai faktoriai, įtakoiantys marketingo funkcinių vienetų galimybę įgyvendinti marketingo strategiją) ir mikro (produkto ar paslaugos žinios, konkurentų žinios, vertės grandinės žinios, vartotojų žinios. Svarbus organizacijos šaltinis yra žmogaus intelektinis kapitalas. Tai apima marketingo personalą, kuris interpretuoja marketingo informaciją) aplinkos faktorių, t.y. prekybos vietos žinias. Tuo tarpu priklausomi kintamieji apima duomenis, gautus iš vartotojų elgesio, kuris apima supratimą, žinias, pomėgius, pirmenybę, pirkimo tikslą ir patį pirkimą, bei laukiamų įvykių priemonių, kurios apima ir finansines (sąnaudos, pelnas, pajamos, grynujų cirkuliacija ir t.t.) ir nefinansines (rinkos dalis, konkurencinis pranašumas, vartotojų pasitenkinimas ir pan.) sistemas.

Duomenys ir informacija, gauti iš priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų, kaupiami marketingo informacinės sistemos duomenų bazėje, kuri yra neatskiriama žinių valdymo sistemos dalis. Vėliau marketingo valdytojai (žmogiškasis kapitalas) interpretuoja sistemos apdorotus duomenis ir jeigu visa tai – duomenų bazė, sistema ir žmogiškasis kapitalas – yra sujungta į vieną visumą, organizacija turi galimybę susitelkti į tą žiniomis grįsto marketingo strategiją, kuri gali suteikti geriausią galimybę įgyti konkurencinį pranašumą.

F. Kohlbacher (2008) pateikia žiniomis grįsto marketingo proceso schemą, kuri yra panaši į aprašytąjį Y. Cader (2007) žinių valdymo procesą (16 pav.).



Šaltinis: KOHLBACHER, F. (2008) Management and Decision Making. Prieiga per internetą: <www.dijtokyo.org/doc/IJMDM_9-6-%2004.pdf>

16 pav. Žiniomis grįsto marketingo procesas

Žiniomis grįsto marketingo procesas yra paremtas įmonės marketingo žinių baze, į kurią talpinamos žinios, gautos valdant tiekimo grandines, vartotojų santykius, produkto vystymą ar marketingo tyrimu metu gautas žinias. Dėl pastarojo šaltinio neretai kyla diskusijų, tačiau, anot F. Kohlbacher (2008), marketingo tyrimai yra žinių šaltinis vartotojų santykių ir produkto vystymui valdyti, todėl jie taip pat įtraukiami į nagrinėjamą procesą.

Tiekimo grandinės, vartotojų santykių, produkto vystymo valdymas bei marketingo tyrimai yra neatsiejami nuo vartotojų, tiekėjų, konkurentų, partnerių ir kitų rinkos vienetų, nes tik jų dėka įmonė įgyja žinias, kurias nuolat atnaujindama, gali sukurti pastovius ir tvirtus santykius su rinkos dalyviais ir geriau patenkinti jų poreikius.

M. J. DeGeeter (2007) pritaria kitų autorių mintims apie žiniomis grįsto marketingo valdymą ir teigia, jog tam, kad įmonė veiktų sėkmingai, žiniomis grįstas marketingas turi:

- integruoti vartotojus į konstravimo procesą tam, kad būtų sukurtas produktas, ne tik pritaikytas vartotojų norams ir poreikiams, bet ir prie vartotojų strategijų;
- naudojantis organizacijos kanalų ir rinkų žiniomis taikyti nišų mąstymą, kai siekiama identifikuoti segmentus, kuriuos organizacija gali valdyti;
- vystyti tiekėjų, pardavėjų, partnerių ir naudotojų infrastruktūrą. Jų santykiai padeda sustiprinti ir palaikyti organizacijos reputaciją ir technologinį pranašumą.

Apibendrinant literatūros šaltiniuose įvairių autorių pasisakymus apie žiniomis grįstą marketingą, reikia pabrėžti, jog **skirtingai nei tradicinis marketingas, žiniomis grįstas**

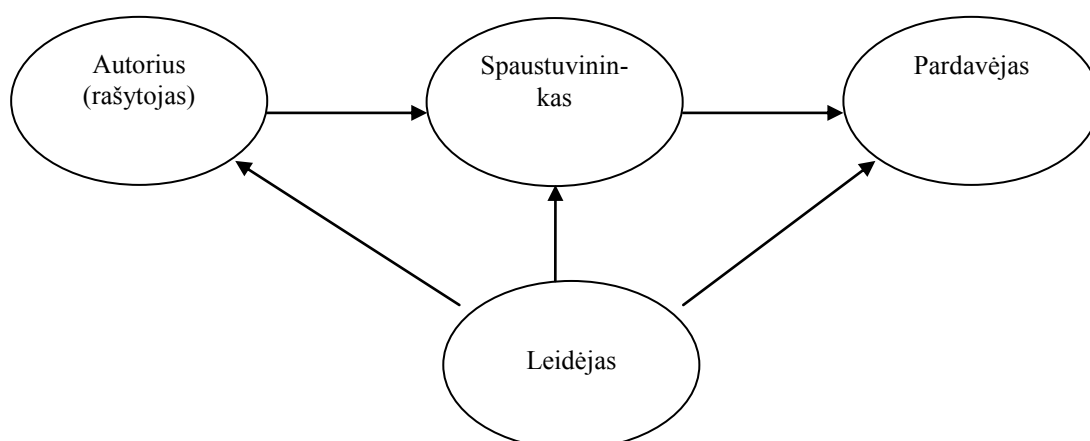
marketingas koncentruojasi ne tik į aiškias (išreikštas) žinias, bet ir į neišreikštas – įgūdžius, patirtį, gebėjimus bei kompetenciją.

1.4. Leidybos veikla ir marketingas

Leidyba – tai literatūros ar informacijos gamybos ir platinimo procesas. Kitaip sakant, leidybos dėka informacija tampa lengvai prieinama visuomenei. Anot D. C. Smith (1994), „svarbi leidybos strategijos užduotis – aiškinti plačiajai visuomenei, kodėl knygų leidyba yra švietimo, socialinės bei ekonominės raidos, taigi tikro valstybingumo pamatas. <...> švietimas yra svarbiausia investavimo sritis, lemianti pažangą, o knygos yra svarbiausios švietimo priemonės“¹⁶.

Tradiciškai leidyba siejama su spausdintų leidinių platinimu tokių, kaip knygos ar žurnalai. Tačiau populiarėjant skaitmeninėms sistemoms bei internetui, leidybos sritis išsiplėtė ir dabar dar apima elektroninius šaltinius tokius, kaip elektroninės knygų versijos ir periodiniai leidiniai, taip pat interneto puslapius, dienoraščius (blogus), video žaidimus ir panašiai. A. Baverstock (2002) teigimu, „šiandien „leidybą“ reikia suprasti plačiausiaja prasme – tai viskas, kas pateikiama į viešumą, o ne vien tik knygos“¹⁷.

Leidybos procesas yra sudėtingas. Jis apima vystymo stadiją, išigijimą, redagavimą, grafinį dizainą, gamybą – laikraščių, žurnalų, knygų, vadovėlių, muzikinių kūrinių, programinės įrangos ir kitų darbų, susijusių su informacija, įskaitant ir elektroninės žiniasklaidos priemonių, spausdinimą, marketingą ir platinimą. Visas šis procesas, anot D. C. Smith (1994), yra neįmanomas be keturių pagrindinių partnerių (17 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SMITH, D. C. (1994) *Knygų leidybos pradmenys*, p. 8.

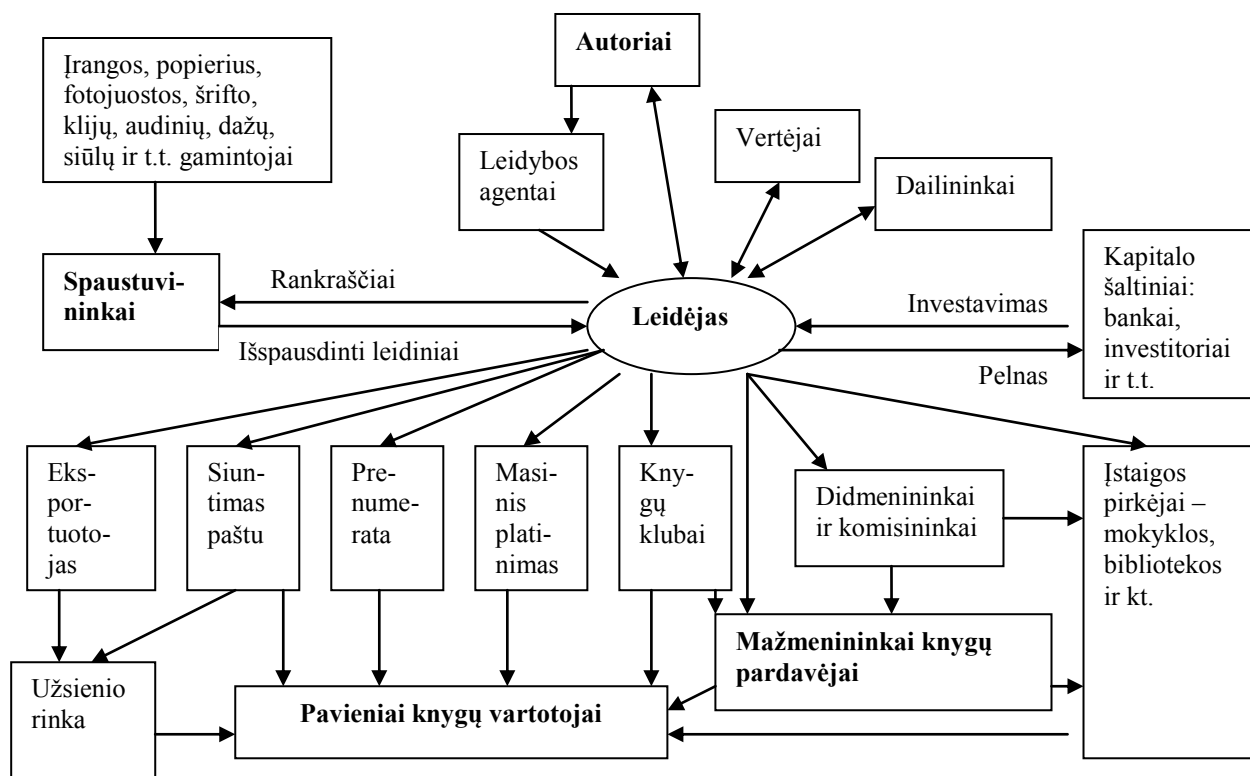
17 pav. Knygų pasaulio partneriai

Pirmiausia autoriaus parašo tekstą, kuris vėliau spaustuvininko paverčiamas knyga, žurnalu, laikraščiu ar kitu leidiniu. Pagamintas leidinys dėka pardavėjo parduodamas. Tuo tarpu leidėjas yra

¹⁶ SMITH, D. C. (1994) *Knygų leidybos pradmenys*. Vilnius, p. 7.

¹⁷ BAVERSTOCK, A. (2002) *Leidybos marketingas*. Kaunas, p. 9

asmuo, kuris jungia visus šiuos partnerius, strateguoja ir organizuoja jų veiklą, kad viskas būtų atlikta laiku ir kokybiškai. Kitaip tariant, leidėjas yra centrinė figūra, kuri vienaip ar kitaip siejasi su visais kitais partneriais (18 pav).



Šaltinis: SMITH, D. C. (1994) Knygų leidybos pradmenys, p. 19.

18 pav. Leidybos procesas

Paprastai pirmiausia rašytojai pateikia prašymą ar tiesioginį pasiūlymą leidėjui pagal pateiktas gaires arba pagal literatūrinę medžiagą. Autoriai gali savo rankraščius pateikti ir per leidybos agentus, kurie perduoda autoriaus darbus leidėjui ir derasi dėl sutarties sąlygų. Leidėjas, gavęs rankraštį, rūpinasi kapitalu, dailininkais, jeigu reikia vertėjais, redagavimo specialistais. Taip pat užsako ir prižiūri spaustuvininko darbą. Gavęs išspausdintą leidinį leidėjas nukreipia jį į potencialią rinką. Leidiniai gali būti parduodami įvairiais kanalais – eksportuojami, siunčiami paštu, prenumeruojant, masiškai platinami, parduodami per knygų klubą, didmenininkams, mažmenininkams ar įstaigoms. Galiausiai leidiniai pasiekia ir galutinį vartotoją.

Atsižvelgiant į šį procesą D. C. Smith (1994) išskiria tris pagrindinius leidybos padalinius:

- redakcijos
- gamybos
- pardavimo ir marketingo

Šiandien daugelyje leidyklų, ypač dideliuose, pardavimo ir marketingo skyriai yra atskirti, tačiau nepaisant to, visi leidybos skyriai paprastai veikia vienu metu. Anot D. C. Smith (1994), redakcijos skyrius yra leidyklos raktas į sėkmę ir nesėkmę, nes viena iš pagrindinių šio skyriaus veiklų yra strateginė veikla, t.y. redaktorius ar keletas jų sprendžia, ar knyga, straipsnis ar bet kuris

kitas leidinys gali būti naudingas, įdomus galutiniam vartotojui, kitaip sakant, sprendžia ar leidinį leisti ar ne. Priimant sprendimą paprastai nesiremiama vien tik redaktoriaus nuomone, o yra atsižvelgiama į visų skyrių duomenis, pvz., gamybos skyrius paskaičiuoja rankraščio spausdinimo išlaidas, pardavimų ir marketingo skyrius pateikia leidinio kainą, o tada sprendžiama, ar nustatyta kaina padengia gamybos išlaidas, ar pirkėjai bus pajėgūs įsigyti leidinį ir pan. Ir galiausiai priimamas sprendimas dėl leidinio spausdinimo.

Be strateginės veiklos redaktorius taip pat atlieka leidinio redagavimą, t.y. nusprendus knygą leisti, jis parengia rankraštį spaudai. Kitaip tariant, redaktorius turi parengti rankraštį taip, kad jį išspausdinus gautųsi tai, ką autorius ir norėjo perteikti žmonėms. Galutinis rankraščio variantas, kuris teikiamas spaustuvininkui, turi būti lengvai įskaitomas, aiškus, nuoseklus, teisėtas, padorus, be gramatinių ir sintaksės klaidų, išlaikantis vienodą stilių, pateikti tik tikslūs faktai bei atitinkantis gamybos detales (tvarkinga puslapių numeracija, įvardinti paveikslai, parinktas tinkamas šrifto dydis, eilutės ilgis ir pan.).

Be visų jau paminėtų funkcijų redaktorius taip pat priima iš spaustuvės atėjusią korektūrą, kurią perduoda autoriui. Pastarajam ją peržiūrėjus, korektūra vėl grąžinama redaktoriui, kuris dar kartą įsitikina, kad pataisymai yra aiškūs bei reikalingi, o tada korektūrą vėl atiduoda į spaustuvę.

Kaip teigia A. Žirgulyš (1979), „redaktoriai yra svarbūs leidyklų darbuotojai, - jie į redaguojamus leidinius įdeda išminties ir darbo. Tai savo darbo meistrai, kurių įnašas į knygą kartais sunkiai įžiūrimas; bet apskritai būna nemažas“¹⁸.

Kai redaktorius patikrina autoriaus kūrinį, jis perduodamas dizaineriui, kuris gali būti tiek leidyklos, tiek spaustuvės darbuotojas ar žmogus iš šalies. Dizaineris turi „numatyti puslapio dydį, šrifto rūšį ir dydį, paraščių plotį ir teksto vietą puslapyje, tarpus tarp eilučių, skyrių pavadinimų ir puslapių numerių padėtį, iliustracijų ir lentelių išdėstymo tvarką, popieriaus rūšį, įrišimo būdą, viršelio audinio ar popieriaus rūšį bei spalvą ir begalę kitų smulkmenų, lemiančių knygos išvaizdą“¹⁹. Taigi dizaineris turi pasirūpinti, kad leidinys ne tik atrodytų gerai, patraukliai, bet ir kad būtų kuo aiškiau ir suprantamiau atskleistos autoriaus bei iliustratoriaus idėjos.

Kai leidinys jau visiškai yra paruoštas spausdinimui, jis atiduodamas į spaustuvę. Neretai žmonės sutapatina leidyklą ir spaustuvę, tačiau pastaroji yra tik gamintoja, o leidykla, kaip jau buvo kalbėta, priima sprendimą, ar leidinį leisti, ar ne, kaip jis turi atrodyti, kiek kainuoti ir pan. Taigi spaustuvininkas rankraštį paverčia knyga ar kitu leidiniu. Spaustuvėje atliekami techniškai sudėtingiausi ir sunkiausi darbai leidinio gamybos procese – rinkimas (teksto pagaminimo ir išdėstymo procesas), spausdinimas (dažų perkėlimas ant popieriaus) ir įrišimas (spausdintų lapų sulankstymas, sukomplektavimas ir sutvirtinimas).

¹⁸ ŽIRGULYS, A. (1979) *Prie redaktoriaus stalo: Lingvistinės-literatūrinės apybraižos*. Vilnius, p. 9-10.

¹⁹ SMITH, D. C. (1994) *Knygų leidybos pradžios pradmenys*. Vilnius, p. 65

Po to, kai autorius, iliustratorius, redaktorius, dizaineris ir spaustuvininkas atlieka savo darbus, leidinys yra baigtas ir jis perduodamas į pardavimų ir marketingo skyrių, kurių tikslas, kuo plačiau paskleisti žinią apie leidinį, o kartu ir gauti kuo daugiau pajamų. Kaip matyti, iš 20 pav. leidiniai gali būti pardavinėjami įvairiais būdais – pavieniams vartotojams, institucijoms, mažmenininkams, didmenininkams arba eksportuoti.

Leidinius parduoti tiesiogiai vartotojui leidykla gali keliais būdais: paštu, nuosavame knygyne, per nuosavą masinio platinimo sistemą, per nuosavą knygų klubą arba per nuosavą prenumeratos sistemą. Svarbiausios institucijos, perkančios leidinius tiesiai iš leidyklos yra mokyklos, bibliotekos bei švietimo skyriai, kuriems leidiniai gali būti parduodami ir centralizuotai, pvz., tam tikro rajono švietimo skyrius perka vadovėlius visoms rajono mokykloms. Mažmenininkai knygas, dažniausiai po vieną ar kelias, parduoda tiesiogiai skaitytojui. Mažmenininkai paprastai prekiauja keleto leidyklų leidiniais. Tuo tarpu didmeniniai prekybininkai tarpininkauja tarp leidėjų ir mažmenininkų, nors neretai jie taip pat parduoda leidinius ir tiesiogiai skaitytojui.

D. C. Smith (1994) pardavimo procesą skirsto į tris dalis – reklamą, užsakymų priėmimą bei užsakymų vykdymą ir leidinių siuntimą. Pirmajame leidinių pardavimo proceso etape siekiama informuoti žmones apie leidinį ir įtikinti jį įsigyti. Jeigu reklamos kampanija yra efektyvi, tai sulaukiama užsakymų, kurie gali ateiti paštu, elektroniniu paštu, faksu, taip pat gali būti surenkami prekybos atstovų ar koordinatorių arba pateikiami specializuotoje internetinėje užsakymų svetainėje. Gavus užsakymą pereinama į kitą etapą – užsakymo vykdymą ir leidinių siuntimą. Šiame etape išrašomos sąskaitos, pakuojami leidiniai bei organizuojamas jų išvežimas. Čia neretai susiduriama su sandėliavimo problema. Patalpos turi būti pakankamai didelės, saugančios nuo išorinių pavojų, o leidiniai juose išdėlioti pagal tam tikrą sistemą, kad būtų galima greitai rasti užsakytą leidinį. Taip pat reikalingas ir kruopštus leidinių išvežimo maršrutas ir grafikas tam, kad užsakymas būtų pristatytas kaip įmanoma greičiau ir pigiau.

Norint pasiekti gerus pardavimo rezultatus, būtinas bendradarbiavimas tarp visų leidybos skyrių, o ypač didelis dėmesys turi būti skiriamas marketingui.

Leidyboje, kaip ir bet kurioje kitoje srityje, marketingui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Leidybos marketingui galima pritaikyti bendruosius marketingo principus:

- labiau orientuotis reikia į pirkėją, o ne į prekę;
- kuriant prekę, būtina gerai išanalizuoti rinką;
- visi įmonės skyriai, o ne tik marketingo skyrius, turi būti suinteresuoti prekės pardavimu;
- nuolat reikia ieškoti naujovių, būti novatoriškiems ir lankstiems;
- būtina palaikyti glaudžius santykius tiek su darbuotojais, tiek su rinka ar akcininkais;

- marketingo veikla turi būti planuojama, įgyvendinama ir kontroliuojama, o ne vykdoma chaotiškai.

A. Baverstock (2002), be išvardintų bendrųjų marketingo principų, dar pateikia keletą punktų, kuriuos autorės teigimu, pravartu taikyti leidyboje, kai pradedama galvoti apie marketingo planavimą (6 lentelė).

6 lentelė

Gairės leidybos marketingo planui

Marketingas – tai pasiūla:	Paaiškinimas
Tinkamiausiems žmonėms	Leidyboje gaminiai turi atsirasti iš vartotojų poreikio suvokimo. Išsiaiškinti vartotojų poreikiu gali padėti: specialios autoriaus žinios, socioekonominiai duomenys, žinytai, analogiškų prekių pardavimai ir pan.
Tinkamiausių gaminių	Tinkamiausiu gaminiu laikomas tas, kurį pirkėjai nori arba yra pasirengę įsigyti, vos tik ši prekė pasirodo.
Tinkamiausių dalykų	Tinkamiausi dalykai yra tie, kuriuos reikia pasakyti, kad pirkėjas norėtų įsigyti prekę, t.y. turi būti išsikamos viena ar kelios pačios patraukliausios prekės savybės.
Tinkamiausiu būdu	Tai tinkamiausia kūrybos strategija, t.y. tinkamiausio reklaminio teksto stiliaus, formos, spaudos ir pan. parinkimas, kuris patraukia tikslinės auditorijos dėmesį.
Tinkamiausiu laiku	Informacija apie naują leidinį turi būti siunčiama tinkamu laiku, atsižvelgiant į leidinio paskirtį ir tikslinę auditoriją.
Tinkamiausioje vietoje	Informacija apie leidinį turi būti pateikiama tokioje vietoje, kurioje didžiausia tikimybė, jog daugiausiai potencialių pirkėjų pastebės pranešimą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal BAVERSTOCK, A. (2002) Leidybos marketingas, p. 48 -49.

Laikantis bendrųjų marketingo principų ir punktų, pateiktų 6 lentelėje, leidykla gali tikėtis palankios pirkėjų reakcijos į siūlomą leidinį. Tačiau reikia nepamiršti, jog kiekvienai knygai reikalinga skirtinga reklama, todėl tam tikram leidiniui sukurtas marketingo planas, gali visiškai netikti arba reikalauti tam tikrų pakeitimų norint reklamuoti kitą leidinį.

D. C. Smith (1994) išskiria keletą pagrindinių priemonių, kurias leidyklos paprastai taiko visų leidinių reklamose: knygos viršelis; egzemplioriai, skirti apžvalgoms; nemokami egzemplioriai, rinktiniais asmenims; pranešimai; atstovų, koordinatorių apsilankymas knygynuose, mokyklose ir kt.; skelbimai spaudoje. Taip pat reklamuojant naują leidinį galima pasitelkti reklamą paštu, radiją ir televiziją, plakatus, parodas, publikacijas žurnaluose, viešus autoriaus pasirodymus. A. Baverstock (2002) šį sąrašą dar papildė tokiais pardavimo skatinimo formomis: katalogais, kuriuose pateikiama pati svarbiausia informacija apie knygą bei užsakymo blankas; lankstinukais; pristatymo aplankais, kuriuos sudaro išplėstinės, palankių žiniasklaidos atsiliepimų santraukos bei pagalbiniai jau išleistų giminingų knygų sąrašai; bei knygų mugėmis.

Šiandieninės technologijos leidykloms taip pat leidžia savo prekes reklamuoti ir pardavinėti pasitelkiant internetą. Daugelis leidyklų turi savo internetinius tinklalapius, kurie nuolat atnaujinami, taip vartotojui suteikiama galimybė greitai, nesugaištant daug laiko sužinoti apie naują knygą bei ją įsigyti.

Leidyklos savo internetinei svetainei turėtų skirti ne ką mažiau dėmesio nei kitoms taikomoms reklamos priemonėms. Labai svarbu, kad vartotojas užsukęs į internetinę svetainę ir vėliau norėtų į ją sugrįžti, todėl A. Baverstock (2002) siūlo tokias pardavimų skatinimo idėjas:

- „Eksponuokite visų pagrindinių knygų viršelius ir aplankų reklaminius tekstus.
- Nuolat pabrėžkite svarbiausias knygas: papildykite informaciją naujomis recenzijomis, spaudos ištraukomis.
- Įgyvendinkite specialias pardavimų skatinimo priemones, pvz., konkursus arba ypatingus pasiūlymus didelės apimties užsakymams.
- Įdėkite pranešimus spaudai.
- Pateikite pranešimus apie autorius.
- Pateikite pavyzdinius knygų skyrius.
- Praneškite duomenis apie būsimas konferencijas.
- Informuokite, kaip jums galima pateikti sumanymą apie naują leidinį²⁰.

Tačiau, pasak autorės, visų svarbiausia yra, nuolat atnaujinti duomenis ir pasistengti, kad informacija, kontaktai ir kiti duomenys būtų tikslūs.

Dar vienas vertingas marketingo įrankis yra elektroninis paštas. Jo dėka, informacija gavėją pasiekia daug greičiau nei siunčiant pranešimą paprastu paštu, be to, jis mažiau įkyrus nei, pvz., marketingas telefonu. Taip pat ši reklamos priemonė naudinga ir įmonei, nes leidžia taupyti kaštus. Tačiau reikia nepamiršti, jog išsiuntus informacinį pranešimą elektroniniu paštu ir sulaukus klausimų, būtina į juos atsakyti, kad klientas jaustų, jog išties yra svarbus įmonei.

Nors informacijos apie knygą pateikimo būdas yra itin svarbus, tačiau nereikėtų pamiršti ir paties pranešimo turinio. A. Baverstock (2002) rašant reklaminių skelbimų pataria laikytis keturių principų:

- Prieš pradėdant kurti, reikia gerai apgalvoti rinką ir gaminį. Siūloma įsijausti į rinką, kuriai skiriamas pranešimas, bei į gaminį, apie kurį kuriamas tekstas. Reklaminiis tekstas paprastai yra daug veiksmingesnis, jeigu jis yra asmeniškasis.
- Reikia vengti gramatinių klaidų. Daugelis vartotojų neatlaidžiau žiūri į gramatines klaidas, o ypač tekste, siūlančiam įsigyti knygą. Vartotojai gali nuspręsti, jog jeigu leidėjas nesugeba be klaidų parašyti pranešimo, tai jo knygų skaityti neįmanoma.
- Reikia vengti –izmų. Rašant pranešimą negalima pasikliauti išankstine nuomone apie rinką, nes suklydus, dalį jos galima įžeisti, pvz., jeigu pranešime rašoma „jis“, tai šalia turi būti ir „ji“ tam, kad nebūtų diskriminuojama kuri nors lytis. Šios taisyklės galioja ir amžiui, rasei ir pan. Taip pat būtina atkreipti dėmesį ir į iliustracijas.

²⁰ BAVERSTOCK, A. (2002) *Leidybos marketingas*. Kaunas, p. 180.

- Būtina vengti numatomų dalykų, t.y. nereikia rašyti to, ko tikisi rinka. Reklama turi būti kitoniška, įdomi, joje turi slypėti netikėtumas.

Taip pat kuriant informacinį pranešimą, patariama rašyti aiškiai ir logiškai, vartoti meilnius argumentus (bet nereikia persistengti), tekstą skirstyti į dalis, pateikti faktus, o ne nuomones, naudoti sinonimus, pakartoti mintį, tačiau kitais žodžiais, taip pat siūloma atsargiai vartoti neiginius, humorą bei neleisti vartotojui jaustis kvailam. Pastaroji autorė pateikia netgi informacijos, įtraukiamos į reklaminį tekstą, atmintinę: akį viliojanti antraštė (ne vien knygos pavadinimas); leidinio duomenys; svarbiausia nauda rinkai; knygos santrauka; turinys; specialus pasiūlymas (jei toks numatytas); autorius ir jo kvalifikacija; kokiam skaitytojui skirta (tikslinė rinka); formatas; giminingos jūsų knygos; patikimi liudijimai ar recenzijų citatos; informacija apie užsakymą; pasitenkinimo garantija.

Rašant reklaminį pranešimą nebūtina visus šiuos punktus įtraukti. Jų pasirinkimas priklauso nuo to, kokios knygos pardavimai skatinami.

Kaip teigia D. C. Smith (1994), teisingai parinktas reklamos būdas, laikas ir vykdymo forma, gali leidyklai atnešti didžiulę sėkmę.

Žinios tai ne vien duomenys ir informacija, tai ir asmens, besinaudojančio tais duomenimis ar informacija, kompetencija, išvalga, įgūdžiai, erudicija ir pan. Atsižvelgiant į tai, žinios dažniausiai skirstomos į išreikštas ir neišreikštas. Taip pat galima ir kitokia žinių klasifikacija, pvz., specifinės, bendrosios, konstatuojamosios, procedūrinės ir t.t.

Kadangi žinios turi ir apčiuopiamų, ir neapčiuopiamų elementų, tai jų valdymo procesas (identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, dalijimasis ir platinimas, panaudojimas bei išsaugojimas) yra gana sudėtingas, reikalaujantis tam tikros darbuotojų kompetencijos, kuri gali būti ugdoma remiantis tam tikrais modeliais. Kompetencijos ugdymas ir žinių valdymas įtraukia įmonę į mokymosi procesą, kuris sėkmę įmonei garantuoja tik tada, jeigu vyksta visose organizacijos skyriuose bei nuolat.

Įmonės susitelkimas ne tik į tas žinias, kurios gali būti pateiktos dokumentuose, bet ir į tas, kurias sunku formalizuoti, rodo jos gebėjimą taikyti žiniomis grįstą marketingą, kurio dėka įmonė gali geriau patenkinti vartotojų poreikius bei taip įgyti konkurencinį pranašumą.

2. ŽINIOMIS GRĮSTO MARKETINGO METODOLOGIJOS PARENGIMAS LEIDYKLOJE „ŠVIESA“

Pirmoje darbo dalyje pateikta teorinė medžiaga apie žinias, jų valdymą, darbuotojų kompetencijas bei visa tai apjungiantį žiniomis grįstą marketingą atskleidžia, jog įmonė gebėdama tinkamai tuo pasinaudoti gali įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

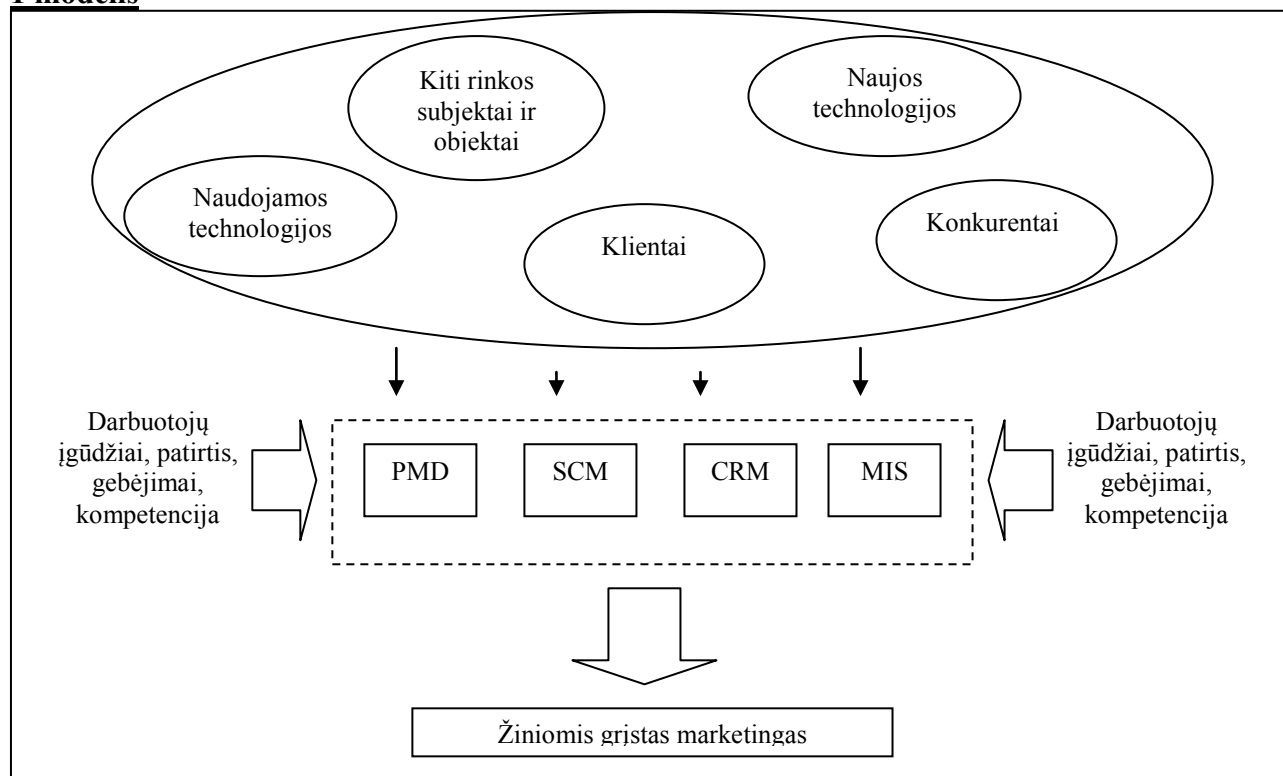
Siekiant įsitikinti, ar visi šie principai gali būti pritaikyti ir leidyboje, atliekamas tyrimas. Pirmiausia šioje dalyje pateikiami du modeliai – žiniomis grįsto marketingo modelis bei žiniomis grįsto marketingo taikymo leidyboje modelis. Remiantis pastaruoju bus atliekami tyrimai.

Taip pat šioje dalyje pateikiama schema, kurioje atsispindi, kokie tyrimai bus atliekami bei kiekvienas jų aprašomas detalčiau. Be to, suformuluojamos prielaidos, kurias tyrimo metu bus siekiama patikrinti.

2.1. Žiniomis grįsto marketingo modelis ir jo pritaikomumas leidyboje

Remiantis pirmoje darbo dalyje pateikta literatūros analize bei kompetencijos ugdymo, žiniomis grįsto marketingo bei jo valdymo proceso modeliais, sukurti šie modeliai:

1 modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

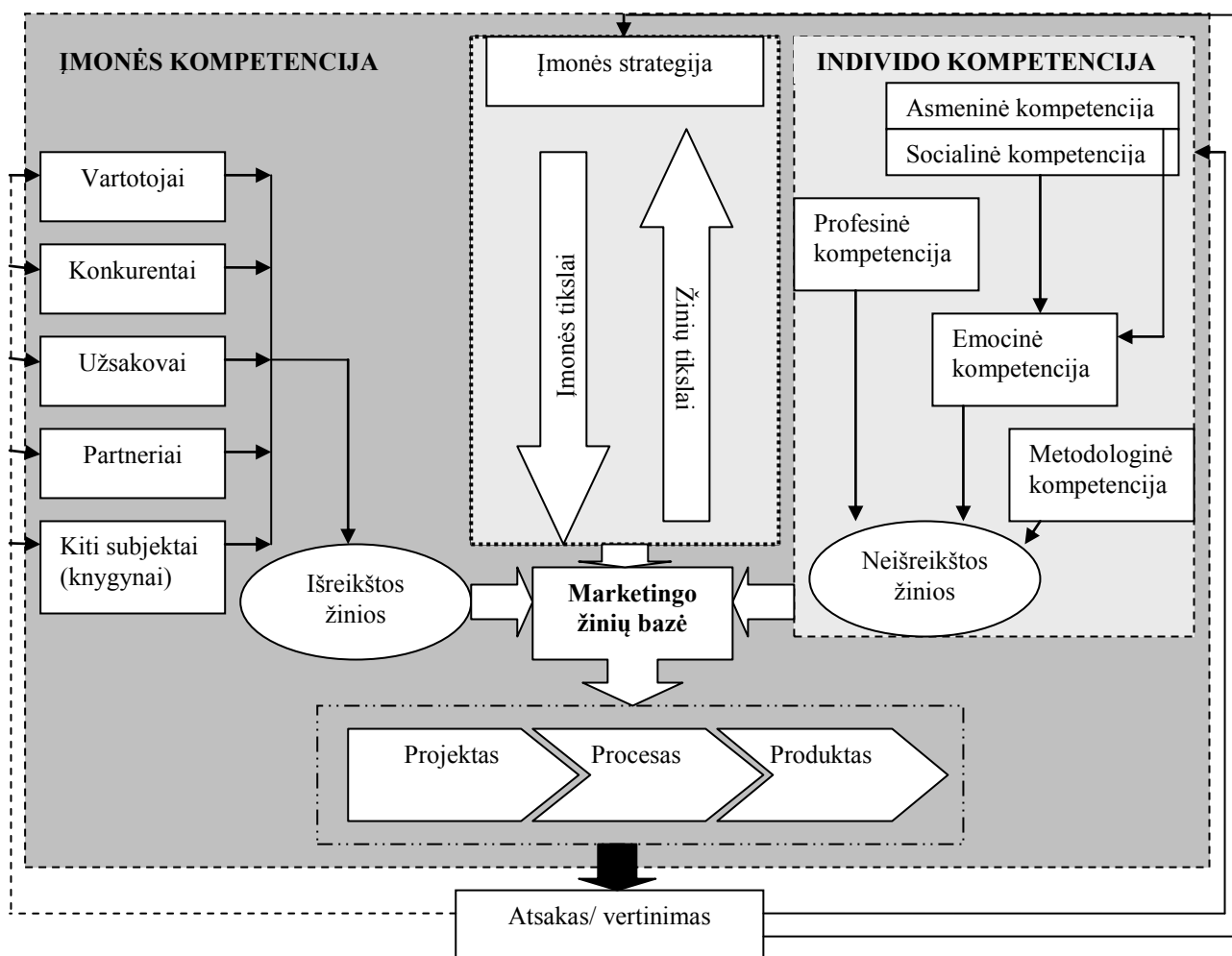
Paaiškinimai: PMD – produkto vystymo valdymas; SCM – tiekimo grandinės valdymas; CRM – santykių valdymas; MIS – marketingo informacinė sistema.

19 pav. Žiniomis grįsto marketingo modelis

Šiame modelyje pateikiami elementai, kuriais yra paremtas žiniomis grįstas marketingas. Šis marketingas yra negalimas be žinių šaltinių – klientų, konkurentų, turimos ir naujos technologijos bei kitų rinkos subjektų ir objektų. Žinios, gautos iš visų šių šaltinių, yra pritaikomos produkto vystymo valdyje (PMD), tiekimo grandinės valdyje (SCM), santykių valdyje (CRM) bei marketingo informacinėje sistemoje (MIS). Visi šie procesai neabejotinai yra įtakojami ir įmonės darbuotojų, tiksliau jų įgūdžių, patirties, gebėjimų, kompetencijos.

Taigi visos išreikštos, t.y. galinčios būti pateiktos dokumentuose, žinios bei neišreiškiamos ir sunkiai išmatuojamos darbuotojų žinios sudaro žiniomis grįstą marketingą.

2 modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

20 pav. Žiniomis grįsto marketingo taikymo leidyboje modelis

Norint taikyti žiniomis grįstą marketingą pirmiausia turi būti suformuota marketingo žinių bazė, kurią sudaro išreikštos ir neišreikštos žinios. Išreikštos žinios apima visus duomenis ir informaciją gautą iš vartotojų (vartotojų poreikiai, lūkesčiai, pirmenybės teikimas ir t.t.), konkurentų (jų siūlomas produktas, naudojamos technologijos ir kt.), užsakovų (kokio galutinio produkto tikisi, vizija), partnerių bei kitų rinkos subjektų. Neišreikštos žinios apima darbuotojų profesinę (žinios ir įgūdžiai, kurie yra susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi), emocinę

(asmeninė – individualios savybės, charakterio bruožai ir kt. - bei socialinė –gebėjimas bendrauti su kitais asmenimis - kompetencijos) bei metodologinę (komunikacija, savęs vystymas, kūrybiškumas, analizavimas, problemų sprendimas) kompetencijas.

Marketingo žinių bazė turi būti kuriama taip, kad atitiktų įmonės strategiją, paremtą įmonės tikslais bei suformuotą atsižvelgiant į žinių tikslus. Remiantis įmonės strategija bei sukaupta marketingo žinių baze kuriamas projektas. Projekto įgyvendinimo procesas organizuojamas, planuojamas ir galiausiai pasitelkus technologijas sukuriamas galutinis produktas. Turint produktą gaunamas atsakas iš įvairių rinkos dalyvių, taip pat lyginama, ar produktas atitinka įmonės strategiją, bei dažniausiai pagal gautą galutinį produktą vertinama darbuotojų kompetencija. Paprastai jeigu produktas neatitinka užsakovo ar galutinio vartotojo lūkesčių, teigiama, jog tai darbuotojų kompetencijos stoka. Todėl grįžtamasis ryšys nuo galutinio produkto iki individo kompetencijos leidžia tinkamai įvertinti kompetenciją ir, jeigu reikia, imtis priemonių jos tobulinimui. Ugdant individų kompetencijas kartu gerėja ir įmonės kompetencija, kadangi darbuotojai yra integruoti į įmonę.

Remiantis pastaruoju modeliu bus atliekamas tyrimas, kurio metu bus *siekiama patikrinti žiniomis grįsto marketingo modelio, sukurto leidybos veiklai, pritaikomumą praktikoje.*

2.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Prieš atliekant tyrimą pirmiausia suformuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Taip pat apibrėžiami duomenų rinkimo metodai bei suplanuojamas tyrimo organizavimas.

Tyrimo objektas. Žiniomis grįsto marketingo modelis leidykloje „Šviesa“.

Tyrimo tikslas. Remiantis sukurtu žiniomis grįsto marketingo modeliu, nustatyti, ar žiniomis grįstas marketingas gali būti praktiškai pritaikytas leidykloje „Šviesa“.

Siekiant numatyto tikslo, keliami šie *tyrimo uždaviniai*:

1. Nustatyti vadovų nuomonę apie įmonės žinių valdymo procesą ir darbuotojų kompetenciją;
2. Ištirti, ar darbuotojai jaučiasi turį pakankamai kompetencijos savo srityje;
3. Išsiaiškinti, kokie yra svarbiausi motyvai renkantis leidyklą, bei kiek svarbi yra leidyklos darbuotojų kompetencija;
4. Atskleisti vartotojų nuomonę apie leidyklos galutinį produktą ir darbuotojus.

Prielaidos. Tyrimo metu bus siekiama patikrinti šias prielaidas:

P1: Žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti pritaikytas leidyboje.

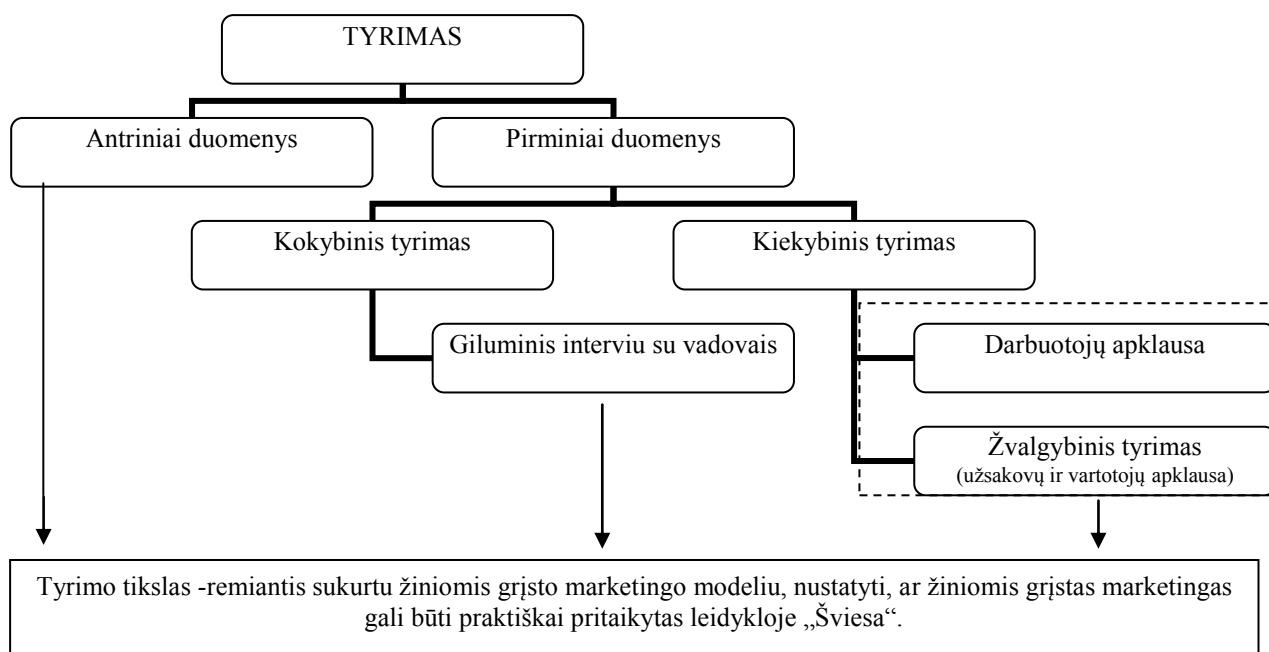
P2: Darbuotojo kompetencija yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kokybiškam galutiniam leidyklos produktui.

P3: Leidinio užsakovui ir vartotojui svarbus tik galutinis rezultatas, o ne asmenų, dirbančių prie leidinio, kompetencijos.

P4: Žinios, reikalingos galutiniam produktui pagaminti, visada bei laiku pasiekia tuos asmenis, kuriems jos reikalingos.

P5: Pasiūlytas ir empiriškai patikrintas žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti taikomas ir kitoms leidykloms.

Duomenų tipai ir jų rinkimo metodai. Atliekant tyrimą bus pasitelkti antriniai ir pirminiai duomenys. Siekiant surinkti pastaruosius duomenis pasitelkiami du duomenų rinkimo metodai – kiekybinis ir kokybinis. Tyrimas bus atliekamas pagal 21 paveiksle pateiktą schemą.



Šaltinis: sudaryta autorės.

21 pav. Tyrimo vykdymo schema

2.2.1. Antriniai duomenys

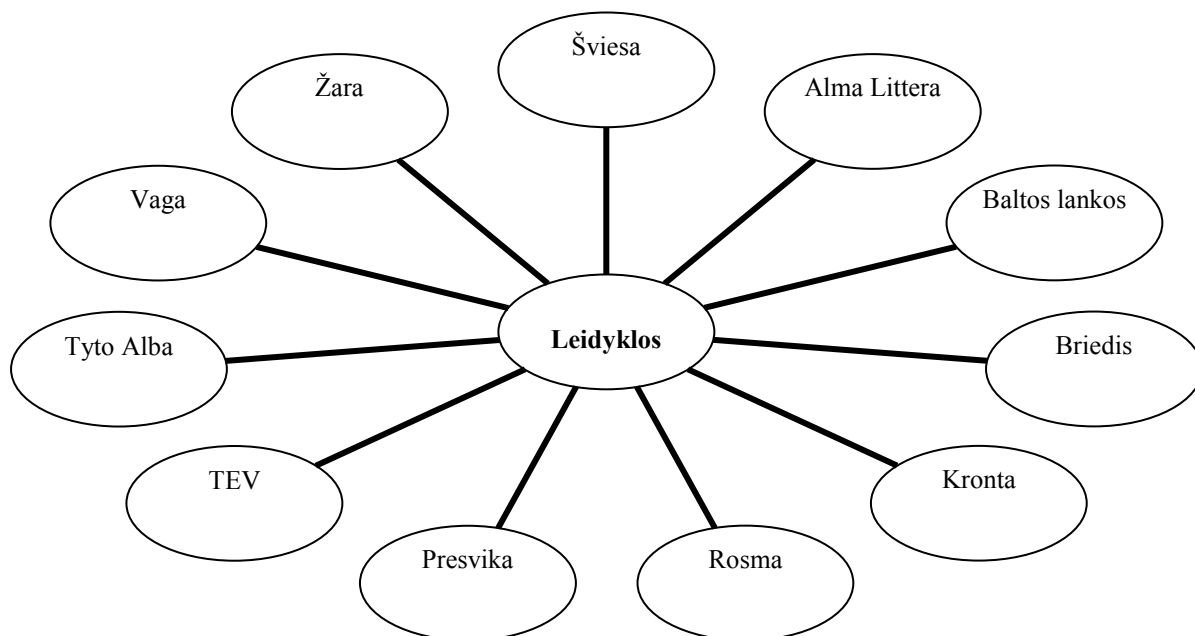
Siekiant išsiaiškinti, ar žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti pritaikytas leidybos veikloje, pirmiausia reikia susipažinti su Lietuvoje veikiančiomis pagrindinėmis leidyklomis ir jų

veiklos specifika. Šiam tikslui pasitelkiami antriniai duomenys („tokie, kurie gaunami iš jau esamų, kitais tikslais anksčiau surinktų ir sukaupytų duomenų šaltinių“²¹).

Šiuo atveju pasirenkami antriniai duomenys, nes visos leidyklos turi savo internetines svetaines, kuriose trumpai pristato savo veiklą, leidybinius prioritetus bei pateikia įvairius veiklos ypatumus.

Palyginamoji leidyklų veiklos analizė, pasitelkus antrinius duomenis, leidžia ne tik sutaupyti laiką ir kaštus, bet ir geriau pasiruošti pirminių duomenų rinkimui.

Toliau darbe trumpai apibūdinama leidykla „Šviesa“, kurioje bus renkami pirminiai duomenys, bei pagrindiniai konkurentai (22 pav.). Pastarieji apžvelgiami, kadangi jie yra bene svarbiausias veiksnys, įtakojantis respondentų atsakymus, nes rinkdamasis konkrečią leidyklą ar jos prekę, vartotojas visada ją lygina su kita leidykla ir jos siūlomomis prekėmis.



Šaltinis: sudaryta autorės.

22 pav. Didžiausios Lietuvos leidyklos

Leidykla „Šviesa“ – „didžiausia ir daugiausia patirties turinti Lietuvos vadovėlių ir mokomosios literatūros leidykla. Leidykla „Šviesa“ buvo įkurta 1945 metais kaip valstybinė pedagoginės literatūros leidykla, ji iki šių dienų nekeitė leidybos krypties — leidžia vadovėlius, jų komplektų dalis, kitą mokomąją, metodinę, pažintinę, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo literatūrą, knygas tėvams, pedagogams, plačiai visuomenei. Leidyklos nueitas kelias glaudžiai siejasi su mokyklos, švietimo raida“²².

²¹ PRANULIS, V.P. (2007) *Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika*. Vilnius, p.73.

²² ŠVIESA. (2009) *Apie Šviesą*. Prieiga per internetą: <www.sviesa.lt>.

Svarbiausią leidinių dalį sudaro bendrojo lavinimo mokyklų vadovėliai. Kasmet leidžiama daugiau kaip 50 pavadinimų naujų vadovėlių. Beveik visi „Šviesos“ leidyklos vadovėliai originalūs, t. y. rengiami Lietuvos autorių, vienas kitas verstinis ir tik keli pritaikyti lietuviškajam leidimui.

Pažinimo ir skaitymo poreikio skatinimas bei pažinimo džiaugsmo ir skaitymo malonumo teikimas – tai leidyklos misija. Šią misiją „Šviesa“ įgyvendina siūlydama vadovėlius, kurie skatina mokymo pažangą ir suteikdama mokytojams pasirinkimo laisvę. Leidykla nuolat ieško naujų idėjų, reaguodama į gyvenimo ir švietimo sistemos pokyčius, vis daugiau dėmesio skiria vaiko ugdymui. Taip pat siekdama pažangos, ieško naujų mokymo metodų ir krypčių. Mokomąją medžiagą stengiamasi pateikti taip, kad mokymo procesas ir mokinio pažintinė veiklą būtų glaudžiai susijusi su jo mąstymu, jausmais, vaizduote, atsakomybės ugdymu bei savęs pažinimu.

Didžioji dalis leidžiamų mokomosios literatūros leidinių yra parengti šalies autorių, kurie geriausiai supranta mokinių poreikius, tačiau leidykla „Šviesa“ taip pat bendradarbiauja su daugiau nei 30 užsienio leidyklų, todėl vartotojams siūlo nemažai leidinių, kurie verčiami iš anglų, vokiečių, lenkų, italų bei kitų kalbų.

Leidykla „Šviesa“ priklauso Europos mokomosios literatūros leidėjų asociacijai bei Lietuvos leidėjų asociacijai. Jos vadovėliai ir kiti leidiniai yra pelnę ne vieną apdovanojimą tokius, kaip Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos I ir II premija, Lietuvos fondo premija ar Knygos meno konkurso diplomai.

„Šviesa“ kasmet dalyvauja Frankfurto, Londono, Bolonijos, Leipcigo, Varšuvos, Baltijos šalių ir kitose tarptautinėse knygų mugėse.

Leidykla „**Alma litera**“ įsikūrė 1990 m. Iki šiol ši leidykla yra bene didžiausia pagal siūlomos literatūros, skirtos vaikams, paaugliams ir suaugusiesiems, apimtį ir antra pagal mokomosios bei šviečiamosios literatūros siūlomų leidinių kiekį.

Leidykla siūlo vartotojams geriausius ir populiariausius pasaulio rašytojų kūrinius įvairaus amžiaus knygų mylėtojams. Vienas iš svarbiausių leidyklos tikslų yra pateikti kuo įvairesnių ir kokybiškesnių knygų.

„Alma litera“ bendradarbiauja su Švietimo ir mokslo ministerija, taip pat su Anglijos, Prancūzijos, Italijos, Vokietijos, Švedijos, Izraelio, JAV, Latvijos, Estijos, Rusijos bei daugelio kitų šalių leidyklomis⁴.

„Alma littera“, kaip ir „Šviesa“ priklauso asociacijoms – Europos mokomosios literatūros leidėjų ir Lietuvos leidėjų. Jos leidiniai yra pelnę ne vieną apdovanojimą, pvz., Geriausia metų knyga vaikams ir paaugliams, Meniškausiai iliustruota knyga paaugliams, Knygos meno konkursas, „Vaikų balso“ Vaikų metų knyga ir kiti.

„Alma littera“ kartu su leidykla „Šviesa“, pirmuoju oficialiu knygų klubu Lietuvoje „Knygų klubas“ bei mažmeninės knygų prekybos tinklu „Pegasas“ sudaro „Alma littera“ įmonių grupę.

Leidykla „**Baltos lankos**“ įkurta 1992 m. kaip žurnalo „Baltos lankos“ redakcija. Iki 2009 m. leidykla labai išaugo – gerokai padaugėjo darbuotojų bei leidinių skaičius.

„Leidykla „Baltos lankos“ leidžia lietuvių ir užsienio autorių grožinę literatūrą, akademines humanitarinių mokslų knygas, vadovėlius vidurinėms mokykloms, pažintinius kultūrinius gidus po Lietuvą, iliustruotas vaikų knygas ir kt. Per 17 savo veiklos metų leidykla išleido daugybę solidžių leidinių, albumų, žodynų”²³. Taip pat leidžiamas alternatyvų neturintis akademinis žurnalas ”Baltos lankos”, kuriame publikuojami naujausi ir solidžiausi filosofiniai, semiotiniai bei kultūrologiniai straipsniai.

Pagrindiniai leidyklos prioritetai buvo ir yra humanitariniai – socialiniai mokslai, aukšta literatūrinė ir meninė leidinių kokybė bei kvalifikuotas ir kokybiškas tekstų rengimas.

Leidykla turi ir savą knygynų tinklą, kuris lemia sėkmingą leidybos plėtrą. Knygynai įkurti Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos prekybos centruose „Akropolis“.

Leidykla „**Briedis**“ įkurta 1989 m. Vilniuje. Praėjus metams nuo įsikūrimo „Briedis“ išleido pirmuosius sportinius bei turistinius žemėlapius, kurie buvo profesionaliai parengti, informatyvūs, todėl susilaukė palankaus vartotojų įvertinimo.

„1994 m. „Briedis“ pradėjo rengti leidinius mokykloms – pirmąkart po Antrojo pasaulinio karo išleisti originalūs atlasai bei žemėlapiai. 1997 m. išleistas pirmasis originalus leidyklos vadovėlis – „Pasaulio istorija“. Šiuo metu leidžiami įvairūs vadovėliai, atlasai, užduočių sąsiuviniai, papildomos mokymo priemonės. Dauguma jų parengtos Lietuvos autorių: mokslininkų, aukščiausios kvalifikacijos mokytojų“²⁴.

Pagrindiniai leidyklos prioritetai yra nevienkartinės mokymo priemonės, ypač didelis dėmesys skiriamas įvairios paskirties žemėlapiams, jų rinkiniams, plakatams. Leidinius atnaujinti bei papildyti leidykla gali nuolat, nes yra teisėtai įgijusi leidimą naudotis profesionaliomis pasaulio ir Lietuvos kartografinių duomenų bazėmis. Taip pat didelis dėmesys skiriamas novatoriškumui, vaizdumui ir kokybei, kurie pasiekiami dėka kvalifikuotų dizainerių bei maketuotojų.

„Briedis“ kaip ir kitos leidyklos nuolat plečia savo veiklą, rengia naujus produktus bei nuosekliai leidžia vadovėlių serijas. Per visą veiklos laikotarpį leidykla vartotojams pasiūlė daugiau nei 300 įvairiausių leidinių. Be leidybinės veiklos, „Briedis“ taip pat bendradarbiauja su įvairiais fondais, švietimo centrais, organizuoja kvalifikacinius seminarus pedagogams. Taip pat leidykloje yra įkurtas edukacinis centras. Be to, leidykla palaiko glaudų ryšį su užsienio leidyklomis. Latvijos ir Estijos moksleiviai naudoja mokykliniais istorijos, geografijos atlasais, kuriuos parengia ir išverčia leidykla „Briedis“.

²³ BALTOS LANKOS. (2009) *Apie mus*. Prieiga per internetą: <http://www.baltoslankos.lt/index.php?aux_page=aux1>.

²⁴ BRIEDIS. (2009) *Apie leidyklą*. Prieiga per internetą: <<http://www.briedis.eu/about/istorija>>.

Leidykla „**Kronta**“ įkurta pastarąjį nepriklausomos Lietuvos dešimtmetį. Kadangi leidykla yra gana jauna, jos darbuotojai jaunatviški, kupini optimizmo ir idėjų, leidykla rado savo pirkėjų ratą.

„Kronta“ daugiausiai leidžia mokomąją literatūrą (vadovėlius, pratybų sąsiuvinius, kontūrinius žemėlapius ir t.t.), knygas vaikams ir jaunimui, grožinę literatūrą (kino scenarijus, pjeses, romanus), albumus bei plakatus. Kai kurie leidiniai verčiami į rusų, estų bei lenkų kalbas.

Leidykla nebijo naujovių, drąsiai eksperimentuoja siekdama padėti autoriams įgyvendinti modernias ir pažangias leidybos technologijas.

Leidykla „**Rosma**“ savo veiklą pradėjo 1992 m. Leidykla „bendradarbiauja su lietuvių autoriais, siūlančiais ir grožinę, ir mokyklinę literatūrą, o taip pat - su daugeliu užsienio leidyklų (knygos verčiamos iš anglų, prancūzų, vokiečių, ispanų, čekų, rusų kalbų). Daug dėmesio sutelkta auklėjamajai, mokomajai ir ugdomajai vaikų literatūrai, dovanų knygoms, albumams, pažintinei literatūrai. Leidiniai skiriami plačiam skaitytojų ratui”²⁵.

Leidykla „**Presvika**“ įsikūrė prieš dvylika metų ir turi sukaupusi nemažai patirties. Leidykla bendradarbiauja su užsienio partneriais, atstovauja tokioms užsienio leidykloms Lietuvoje kaip „Longman“, „Hueber“ ir kt., todėl vartotojams siūlo nemažai vertingų ir įdomių leidinių.

Pagrindinis dėmesys skiriamas mokomajai ir ugdomajai literatūrai, taip tenkindama šiuolaikinės visuomenės, t.y. besimokančios visuomenės, poreikius. „Presvika“ siūlo ne tik verstinius leidinius besimokantiems, bet leidžia ir lietuvių mokslininkų bei pedagogų parašytus vadovėlius, pratybų sąsiuvinius, o taip pat ieško naujų ir perspektyvių autorių.

Be prioritetinių leidinių, taip pat leidžiami psichologiniai leidiniai, grožinė, pažintinė ir populiarioji literatūra.

Leidykla „**TEV**“ savo veiklą pradėjo 1989 m. Kaip ir daugelis leidyklų, „TEV“ bendradarbiauja su užsienio leidyklomis. Labiausiai leidykla koncentruojasi į edukacinius leidinius - vadovėlius ir kitas mokomąsias priemones. Taip pat verčia Lietuvos ir kitų šalių mokslo leidinius tokius, kaip konferencijų darbus, tezių rinkinius, monografijas, į anglų kalbą, rengia juos spaudai, leidybai. Be to, rengia spaudai periodinius informacinius leidinius bei užsiima elektronine leidyba – kuria kompiuterines mokymo priemones, mobilias interaktyvias kompiuterines (MIKO) knygas bei skaitmeninius vadovėlius.

Leidykla „**Tyto alba**“ įsikūrė 1993 m. Per visus veiklos metus išleido daugiau nei 650 pavadinimų knygų.

Savo veiklą leidykla padėjo nuo verstinės literatūros, ypač dominavo skandinavų autoriai, tačiau laikui bėgant susiformavo naujos leidyklos kryptys – lietuvių literatūra (romanai, esė,

²⁵ ROSMA. (2009) *Apie leidyklą*. Prieiga per internetą: <http://www.rosmos.leidyklos.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=5>.

poezija, prisiminimai, knygos vaikams bei mokslo knygos). Leidykla koncentruojasi į lietuvių autorius, nes jos manymu, leidykla yra svarbi tik tada, kai ji nuosekliai dirba su savos šalies autoriais bei žinomais ir populiariais Lietuvos rašytojais.

Nuo 2002 m. „Tyto alba“ pradėjo leisti ir vadovėlius ir šią veiklą toliau sėkmingai tęsia. Leidyklos siūlomi vadovėliai yra modernūs, išsiskiriantys įdomiomis idėjomis. Taip pat leidžiami ir kitos populiarios mokymo priemonės – užduočių knygos, pratybų sąsiuviniai, chrestomatijos, žodynai ir t.t.

Kaip ir daugelis leidyklų, „Tyto alba“ aktyviai dalyvauja šalies kultūriniame gyvenime – dalyvauja knygų mugėse, organizuoja susitikimus su skaitytojais bei rengia knygų pristatymus.

Leidykla „Vaga“ veiklą pradėjo 1945 m. kaip Valstybinės grožinės literatūros leidykla, tačiau tik nuo 1964 m. ją imta vadinti „Vaga“, o po dvidešimties metų ji tampa uždara akcine bendrove.

Leidykla vadovaujasi šūkių: „Senos tradicijos, naujas stilius“. Jos prioritetai: „grožinė literatūra (lietuvių ir užsienio rašytojų kūriniai), mokomoji ir pažintinė literatūra, enciklopedijos, albumai, knygos vaikams ir jaunimui, leidiniai užsienio kalbomis. 1986 m. pradėta ir tęsiama solidi serija „Pasaulinės literatūros biblioteka“ (jau išleista per 80 tomų iš planuotų 120 tomų). Nuo 1965 m. kasmet leidžiamas „Poezijos pavasario“ almanachas“²⁶.

„Vaga“ siūlo daugelio žymių šiuolaikinių užsienio rašytojų kūrybą, nes bendradarbiauja su Italijos, Vokietijos, Didžiosios Britanijos, Prancūzijos, JAV ir kitų šalių leidėjais. Be leidybos „Vaga“ taip pat siūlo kvalifikuotą verstinių tekstų redagavimą.

Savo veikloje leidykla orientuojasi į istoriją ir dabartį, tradicijas ir novatoriškumą bei kokybę ir prestižą.

Leidykla „Žara“ savo veiklos istoriją skaičiuoja nuo 1995 m. Pirmaisiais veiklos metais leidykla koncentravosi tik į mokslinę ir mokslo populiarinimo literatūrą, vėliau ėmė leisti vaikų literatūrą, žodynus, vadovėlius aukštosioms mokykloms, mokomąją literatūrą ir kitus leidinius.

„Žara“ taip pat užsiima ir elektronine leidyba – leidžia ir kompiuterinius, ir muzikinius diskus. Be to, leidykla turi techniką, skirtą gaminti mažatiražes kompaktines plokšteles (CD) bei skaitmeninius vaizdo diskus.

Leidykla taip pat dalyvauja vietinėse ir tarptautinėse mugėse, parodose, bendrauja su užsienio leidėjais. Ne vienas leidinys tiek užsienyje, tiek ir Lietuvoje yra sulaukęs pripažinimo ir garbingo įvertinimo – Lietuvos Nacionalinė mokslo premija, Geriausia vaikų poezijos knyga, LR Švietimo ir mokslo ministerijos II premija už mokslo populiarinimą ir kiti.

Tam, kad leidyklas būtų paprasčiau palyginti, pateikiama apibendrinta lentelė (7 lentelė).

²⁶ VAGA. (2009) *Leidykla VAGA*. Prieiga per internetą: <http://leidykla.vaga.lt/index.php?s_id=90&exp=1&inforeklama_vaga=f212641f1b5fe9b8e76ed7e4578aad16>.

Lietuvos leidyklų palyginimas

Leidykla	Įkūrimo metai	Prioritetai	Kitos ypatybės
Šiesa	1945 m.	Bendrojo lavinimo mokyklų vadovėliai	<ul style="list-style-type: none"> ▫ bendradarbiauja su daugiau nei 30 užsienio leidyklų; ▫ priklauso Europos mokomosios literatūros leidėjų asociacijai bei Lietuvos leidėjų asociacijai; ▫ vadovėliai ir kiti leidiniai yra pelnę ne vieną apdovanojimą; ▫ kasmet dalyvauja Frankfurto, Londono, Bolonijos, ir kitose tarptautinėse knygų mugėse.
Alma littera	1990 m.	Literatūra, skirta vaikams, paaugliams ir suaugusiesiems	<ul style="list-style-type: none"> ▫ bendradarbiauja su Švietimo ir mokslo ministerija, taip pat su Anglijos, Prancūzijos, JAV bei daugelio kitų šalių leidyklomis; ▫ priklauso Europos mokomosios literatūros leidėjų ir Lietuvos leidėjų asociacijoms; ▫ leidiniai yra pelnę ne vieną apdovanojimą; ▫ siūlo vartotojams geriausius ir populiariausius pasaulio rašytojų kūrinius
Baltos lankos	1992 m.	Humanitariniai – socialiniai mokslai	<ul style="list-style-type: none"> ▫ leidžia alternatyvų neturintį akademinį žurnalą "Baltos lankos"; ▫ turi savą knygynų tinklą
Briedis	1989 m.	Įvairios paskirties žemėlapiai, jų rinkiniai, plakatai	<ul style="list-style-type: none"> ▫ yra įgijusi leidimą naudotis pasaulio ir Lietuvos kartografinių duomenų bazėmis ▫ Latvijos ir Estijos moksleiviai naudoja „Briedžio“ parengtais mokykliniais istorijos, geografijos atlasais; ▫ bendradarbiauja su įvairiais fondais, švietimo centrais, organizuoja kvalifikacinius seminarus pedagogams; ▫ leidykloje yra įkurtas edukacinis centras
Kronta	Pastarasis nepriklausomos Lietuvos dešimtmetis	Mokomoji literatūra, knygos vaikams ir jaunimui, grožinė literatūra	<ul style="list-style-type: none"> ▫ kai kurie leidiniai verčiami į rusų, estų bei lenkų kalbas; ▫ nebijo naujovių, drąsiai eksperimentuoja siekdama padėti autoriams įgyvendinti modernias ir pažangias leidybos technologijas
Rosma	1992 m.	Auklėjamoji, mokomoji ir ugdomoji vaikų literatūra, dovanų knygos, albumai	<ul style="list-style-type: none"> ▫ bendradarbiauja su lietuvių autoriais, o taip pat - su daugeliu užsienio leidyklų; ▫ leidiniai skiriami plačiam skaitytojų ratui
Presvika	1997 m.	Mokomoji ir ugdomoji literatūra	<ul style="list-style-type: none"> ▫ atstovauja tokioms užsienio leidykloms Lietuvoje kaip „Longman“, „Hueber“ ir kt.; ▫ taip pat leidžiami psichologiniai leidiniai, grožinė, pažintinė ir populiarioji literatūra
TEV	1989 m.	Edukaciniai leidiniai	<ul style="list-style-type: none"> ▫ verčia Lietuvos ir kitų šalių mokslo leidinius; ▫ rengia spaudai periodinius informacinius leidinius bei užsiima elektronine leidyba
Tyto alba	1993 m.	Lietuvių autorių literatūra	<ul style="list-style-type: none"> ▫ per visus veiklos metus išleido daugiau nei 650 pavadinimų knygų; ▫ siūlomi vadovėliai yra modernūs, išsiskiriantys įdomiomis idėjomis; ▫ aktyviai dalyvauja šalies kultūriniame gyvenime
Vaga	1964 m.	Grožinė literatūra, mokomoji ir pažintinė literatūra, leidiniai užsienio kalbomis.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ vadovaujasi šūkių: „Senos tradicijos, naujas stilius“; ▫ tęsiama solidi serija „Pasaulinės literatūros biblioteka“; ▫ siūlo kvalifikuotą verstinių tekstų redagavimą
Žara	1995 m.	Mokslinė ir mokslo populiarinimo literatūra, vaikų literatūra, žodynai	<ul style="list-style-type: none"> ▫ taip pat užsiima ir elektronine leidyba; ▫ turi techniką, skirtą gaminti mažatiražes kompaktines plokšteles (CD) bei skaitmeninius vaizdo diskus; ▫ dalyvauja vietinėse ir tarptautinėse mugėse, parodose, bendrauja su užsienio leidėjais; ▫ ne vienas leidinys tiek užsienyje, tiek ir Lietuvoje yra sulaukęs pripažinimo ir garbingo įvertinimo

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad leidyklos daugeliu atžvilgiu yra labai panašios, todėl jeigu tyrimo metu bus nustatyta, kad žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti pritaikytas leidykloje „Šviesa“, tai šiuo modeliu galės pasinaudoti ir kitos leidyklos.

2.2.2. Pirminiai duomenys

Išanalizavus leidyklos „Šviesa“ ir jos konkurentų veiklą, toliau bus renkami pirminiai duomenys („duomenys - renkami konkrečiai marketingo problemai spręsti“²⁷). Šie duomenys bus renkami pasitelkiant kokybinį ir kiekybinį tyrimus.

„*Kokybinis tyrimas* – empirinis tyrimas, teikiantis išvadas apie tyrimo objektą, paremtas kokybinių (išreikštų žodžių ar kitokių neskaitmeninių simbolių forma) duomenų analize“²⁸. Kokybinio tyrimo taikymas leis atlikti mokslinę žvalgybą, t.y. gauti duomenis apie mažai tirtą žiniomis grįstą marketingą ir patikrinti, ar žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti pritaikytas leidyboje.

Pasak B. Bitinas ir kt. (2008), kokybiniai duomenys gali būti renkami pasitelkiant stebėjimą, dokumentų rinkimą arba interviu. Pastarasis, o tiksliau individualaus giluminio interviu, metodas bus naudojamas siekiant gauti atsakymą į išsikeltą tyrimo tikslą.

Individualus giluminis interviu literatūroje yra apibrėžiamas kaip tyrėjo ir informacijos teikėjo dialogas, kurio metu siekiama gauti svarbios ir detalios informacijos. Pagrindiniai šio metodo bruožai yra – išklausinėjimas ir atvirieji klausimai. Šis metodas pasirenkamas, nes jis suteikia galimybę kruopščiai ištirti problemą, t.y. taikant giluminį interviu dėl tiesioginio artimo bendravimo su apklausiamuoju galima surinkti daug naudingos informacijos.

Tyrimo metu individualus giluminis interviu bus atliekamas su leidyklos „Šviesa“ vadovais, kadangi tai asmenys, galintys tiksliausiai atskleisti esamą įmonės situaciją ir žiniomis grįsto marketingo pritaikomumo leidyboje galimybę. Tyrimo metu bus siekiama apklausti 2 - 4 vadovus. Tačiau tyrimo eigoje apklausiamųjų skaičius gali kisti priklausomai nuo to, kiek informatyvių duomenų pavyks surinkti kiekvieno interviu metu.

Numatomų atlikti giluminių interviu laiką ir vietą sunku tiksliai apibrėžti, kadangi su kiekvienu informantu („Kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažniausiai vadinami informantais. Metodologinėje literatūroje kartais vartojama ir respondento sąvoka, bet informantas kokybiniuose tyrimuose yra priimtinesnis“²⁹) laiko ir vietos aplinkybės bus derinamos atskirai. Tačiau numatoma visus interviu atlikti iki 2010m. kovo mėn. 15d.

²⁷ PRANULIS, V.P. (2007) *Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika*. Vilnius, p.73.

²⁸ BITINAS, B. ir kt. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda, p. 296.

²⁹ BITINAS, B. ir kt. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda, p. 92.

„Individualiojo giluminio interviu atveju klausimynas nelaikomas dokumentu, kurio negalima keisti. <...> Taikant kokybiniame tyrime individualiojo giluminio interviu metodą net patartina klausimą detalizuoti laipsniškai: rengdamasis kiekvienam kitam interviu tyrėjas vis labiau detalizuoja klausimą, remdamasis ankstesniais interviu gauta informacija“³⁰. Todėl toliau darbe pateikiami interviu klausimai yra tik preliminarūs, kurie interviu metu bus koreguojami bei pildomi.

Giluminio interviu su vadovais pagrindinis tikslas - išsiaiškinti vadovų nuomonę apie įmonės žinių valdymą ir darbuotojų kompetenciją bei jų svarbą galutiniam produktui (vadovėliui, mokomajai medžiagai ir pan.). Šio tyrimo metu bus siekiama kuo detaliau iširti 20 paveiksle (Žiniomis grįsto marketingo taikymo leidyboje modelis) pateiktą bloką – ĮMONĖS KOMPETENCIJA, kuri apima įmonės strategiją, išreikštas ir neišreikštas žinias, procesą, jo įgyvendinimą bei galutinį produktą. Siekiant tai įgyvendinti, vadovams numatoma pateikti šiuos klausimus:

- Kas Jūsų manymu yra žinios? Ar tai tik informacija, kuri cirkuliuoja įmonės viduje ir aplink ją, ar kažkas daugiau?
- Koks žinių vaidmuo įmonėje?
- Kaip vyksta žinių valdymas įmonėje? Ar pakankamai dėmesio tam skiriama?
- Ar, Jūsų manymu, žinios visada pasiekia laiku tuos asmenis, kuriems jos yra svarbios? Jeigu ne, kodėl taip atsitinka, su kokiais trukdžiais susiduriama?
- Kokiomis žiniomis remiamasi kuriant projektą – išreikštomis ar neišreikštomis?
- Kaip Jūs suprantate kompetencijos sąvoką?
- Koks darbuotojų kompetencijos vaidmuo? Ar pakankamai tam skiriama dėmesio?
- Ar ugdomos darbuotojų kompetencijos? Kokiais būdais tai daroma?
- Kokios darbuotojų kompetencijos yra svarbiausios norint pasiekti gerą galutinį rezultatą – profesinės, emocinės ar metodologinės? Kodėl?
- Kas, Jūsų manymu, yra svarbiau – turėti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, jų veiklą ir vartotojų poreikius, ar kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai? Kodėl?
- Ar įmonės strategija turi įtakos konkrečiam galutiniam produktui? Kokios?
- Jūsų manymu, pirkėjai vertindami galutinį produktą mano, jog tai leidyklos pasirinktos strategijos, jos turimos informacijos ar darbuotojų kompetencijos rezultatas?

Kai kurie giluminio interviu klausimai nėra labai konkretūs ar išsamūs, tačiau tyrimo tikslui atskleisti ir pasirenkamas būtent interviu metodas, nes jo metu informantui galima paaiškinti kai kurias sąvokas, išplėsti, papildyti klausimą, kad jis būtų teisingai suprastas ir gautas išsamus atsakymas.

³⁰ BITINAS, B. ir kt. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda, p. 159.

Gauti interviu bus analizuojami pasitelkiant lyginimo metodą, t.y. „iš surinktų kokybinių duomenų visumos imamas vienas interviu ar vienas posakis, arba viena tema ir pan., ir šie analizės prasmieniai vienetai <...> lyginami“³¹. Tokiu būdu bus galima nustatyti tyrime dalyvaujančių asmenų požiūrį į leidyklos veiklą, darbuotojų kompetencijas ir žinių valdymo procesą bei gauti atsakymą į tyrimo tikslą.

Apibendrinta vadovų tyrimo metodika pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė

Vadovų tyrimo metodika

Tyrimo veiksnys	Vadovų apklausa
Tikslas	Išsiaiškinti nuomonę apie įmonės žinių valdymą ir darbuotojų kompetenciją bei jų svarbą galutiniam produktui.
Sukurto modelio tiriama dalis	ĮMONĖS KOMPETENCIJA
Metodas	Giluminis interviu
Imtis	2 - 4
Laikas	Iki 2010m. kovo mėn. 15d.
Duomenų apdorojimo metodas	Interviu lyginimas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Siekiant kuo tiksliau įvertinti žiniomis grįsto marketingo modelio pritaikymo galimybę leidyboje taip pat bus atliekami ir kiekybiniai tyrimai, kurių metu bus apklausiami darbuotojai, užsakovai ir vartotojai.

„**Kiekybinis tyrimas** – empirinis tyrimas, kurio išvados paremtos duomenų analize, atlikta matematinės statistikos metodais“⁸. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasitelkiami darbuotojų apklausa bei žvalgybinis tyrimas - užsakovų ir vartotojų apklausa, nes pastarieji asmenys taip pat yra neatsiejama leidyklos proceso dalis.

Ir apklausa, ir žvalgybinis tyrimas bus atliekami naudojantis anketomis („anketa – klausimynas, naudojamas marketingo tyrimo duomenims rinkti“³²). Anketos pasirenkamos dėl keleto priežasčių: apklausos pokalbis nenukrypsta į emocijas ar šalutinę, su tiriama problema mažai susijusią sritį; per trumpą laiką galima apklausti daugiau asmenų, todėl galima tikėtis tikslesnių duomenų; mažesni kaštai.

Darbuotojų anketavimo tikslas – išsiaiškinti jų nuomonę apie turimas kompetencijas ir jų ugdymą, t.y. bus siekiama kuo detaliau iširti 20 paveiksle (Žiniomis grįsto marketingo taikymo leidyboje modelis) pateiktą bloką – INDIVIDO KOMPETENCIJA. Šiam tikslui atskleisti bus naudojama anketa (1 priedas), kuri bus dalinama leidykloje „Šviesa“ po to, kai bus atlikti interviu su vadovais. Numatomas darbuotojų anketos platinimo laikas 2010m. kovo mėn. 15d. – 2010 m. balandžio mėn. 15d.

³¹ BITINAS, B. ir kt. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda, p. 212.

³² PRANULIS, V.P. (2007) *Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika*. Vilnius, p.73.

Leidykloje dirba 59 žmonės, prisidedantys prie leidinių kūrimo, todėl dėl santykinai nedidelio darbuotojų skaičiaus tyrimo generalinė aibė, ir tyrimo reprezentatyvi imtis lygi 59.

Apibendrinta darbuotojų tyrimo metodika pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė

Darbuotojų tyrimo metodika

Tyrimo veiksnys	Darbuotojų apklausa
Tikslas	Išsiaiškinti nuomonę apie turimas kompetencijas ir jų ugdymą.
Sukurto modelio tiriama dalis	INDIVIDO KOMPETENCIJA
Metodas	Anketa
Imtis	59
Laikas	Nuo 2010m. kovo mėn. 15d. iki 2010 m. balandžio mėn. 15d
Duomenų apdorojimo metodas	Excel programa

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kadangi užsakovai ir vartotojai taip pat yra leidyklos produkto kūrimo proceso dalis, taip pat numatomi atlikti du žvalgybiniai tyrimai, kurie papildys duomenis, gautus giluminio interviu metu ir atliekant darbuotojų apklausą.

Užsakovų ir vartotojų anketavimo tikslas - išsiaiškinti užsakovų ir vartotojų nuomonę apie leidyklos galutinį produktą ir darbuotojų kompetencijos svarbą juos kuriant. Šie tyrimai leis išanalizuoti 20 paveiksle pateiktus blokus – IŠREIKŠTOS ŽINIOS bei ATSAKAS/ VERTINIMAS.

Abu tyrimai bus atliekami naudojantis anketomis (3 priedas – anketa užsakovams, 5 priedas – anketa vartotojams). Anketos bus platinamos elektroniniu paštu tuo pat metu kaip ir anketos, skirtos darbuotojams, t.y. nuo 2010m. kovo mėn. 15d. iki 2010 m. balandžio mėn. 15d.

Respondentai tyrimams bus pasirenkami taikant kriterinę atranką („imties vienetai atrenkami pagal tam tikrą tyrėjo nustatyt kriterijų (-us). Būdas veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškų duomenų“³³).

Atsižvelgiant į tai, jog pagrindinis darbas su užsakovais dėl leidinių (ypač vadovėlių) išleidimo vyksta metų pradžioje, užsakovai tyrimui bus atsirenkami pagal šiuos kriterijus:

- Dėl leidinio išleidimo su leidykla „Šviesa“ sutartį sudarė 2010m.;
- Bus leidžiamas vadovėlis..

Leidykla „Šviesa“ vartotojams kasmet pasiūlo apie 4 – 9 naujus vadovėlius, todėl tyrimo, kurio metu bus apklausiami užsakovai, ir generalinė aibė, ir reprezentatyvi imtis lygi 4. Daugeliu atveju tokia tyrimo imtis būtų nereprezentatyvi, tačiau šiuo atveju tai yra tik papildomas tyrimas, kuriuo siekiama praplėsti pagrindinio tyrimo – interviu su vadovais – rezultatus.

Vartotojų, t.y. švietimo ir mokslo institucijų, kurios naudojasi leidyklos „Šviesa“ leidžiamais vadovėliais ir kita mokomąją medžiaga, nuomonės tyrimui, respondentai bus pasirenkami pagal šiuos kriterijus:

³³ BITINAS, B. ir kt. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda, p. 103.

- Leidinius iš leidyklos „Šviesa“ įsigijo 2009m.;
- Pirko vadovėlius;
- Pirkimo suma didesnė nei 20000 Lt.

Naudojantis įmonės vidiniais duomenimis nustatyta, jog šiuos kriterijus atitinka 232 švietimo ir mokslo institucijos, vadinasi, tyrimo imtis lygi 232.

Lyginamoji užsakovų ir vartotojų nuomonių tyrimų metodika pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė

Užsakovų ir vartotojų nuomonių tyrimo metodika

Tyrimo veiksnys	Užsakovų apklausa	Vartotojų apklausa
Tikslas	Išsiaiškinti užsakovų nuomonę apie leidyklos galutinį produktą ir darbuotojų kompetencijos svarbą juos kuriant	Išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie leidyklos galutinį produktą ir darbuotojų kompetencijos svarbą juos kuriant
Sukurto modelio tiriama dalis	IŠREIKŠTOS ŽINIOS; ATSAKAS/ VERTINIMAS	ATSAKAS/ VERTINIMAS
Metodas	Anketa	Anketa
Imtis	4 (kriterinė atranka)	232 (kriterinė atranka)
Laikas	Nuo 2010m. kovo mėn. 15d. iki 2010 m. balandžio mėn. 15d	Nuo 2010m. kovo mėn. 15d. iki 2010 m. balandžio mėn. 15d
Duomenų apdorojimo metodas	Excel programa	Excel programa

Šaltinis: sudaryta autorės.

Anketų, kurios bus teikiamos visiems kiekybinio tyrimo dalyviams, klausimų eiliškumas remiasi tuneliniu klausimų projektavimo metodu. Naudojant šį metodą, palaiapsniui pereinama nuo plačių bendrų klausimų prie siaurų, asmeninių.

Anketų pradžioje pateikti klausimai yra trumpi ir santykinai paprasti, jais siekiama respondentui parodyti, kad apklausa nesudėtinga, t.y., kad jam lengvai pavyks susidoroti su atsakymais. Tolesni klausimai pereina į sunkiąją anketos dalį, jie siejami su tyrimo tikslu. Anketos baigiamos bendraisiais klausimais apie respondentą, t.y. nustatomas amžius, pareigybė ir kiti duomenys. Detalūs darbuotojų, užsakovų ir vartotojų anketų klausimų pagrindimai pateikiami atitinkamai 2 priede, 4 priede ir 6 priede.

Atlikus kiekybinius tyrimus visi surinkti duomenys Excel programoje bus susisteminti į lenteles. Remiantis jomis ir taikant kiekybinį duomenų apdorojimo metodą – aprašomąją statistiką, bus braižomos diagramos – stulpelinės bei skritulinės. Stulpelinės diagramos pasirenkamos, nes jos leidžia viename grafike palyginti kelis kintamuosius, įgyjančius kelias skirtingas reikšmes, o skritulinės – vaizdžiai atspindi vieną kintamąjį, įgyjantį skirtingas reikšmes.

Remiantis gautomis diagramomis duomenys bus interpretuojami bei papildomi kita informacija, gauta iš statistinių šaltinių.

Turint detalių duomenų rinkimo planą ir tikslą, toliau atliekami tyrimai.

3. ŽGM MODELIO PRITAİKOMUMO LEIDYKLOJE „ŠVIESA“ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA

Šioje dalyje pateikiami, analizuojami ir interpretuojami kokybinio (interviu su vadovais) ir kiekybinių (darbuotojų, užsakovų ir vartotojų apklausų) tyrimų rezultatai ir jų apibendrinimas. Taip pat patvirtinamos arba paneigiamos tyrimo pradžioje iškeltos prielaidos.

Siekiant kuo geriau iširti, ar sukurtas žiniomis grįsto marketingo modelis (20 pav.) gali būti pritaikytas leidybos veikloje buvo atlikti keturi tyrimai. Pirmiausia aptariami kokybinio tyrimo rezultatai.

3.1. Vadovų apklausos rezultatai

Atliekant kokybinį tyrimą buvo pasirinktas interviu metodas. Interviu skirtingu laiku buvo atliktas su trimis vadovais – vyr. redaktore (7 priedas), projektų vadove (8 priedas) ir projektų vadovu (9 priedas). Toliau tyrimo rezultatų analizėje kiekvienas informantas atitinkamai žymimas I1, I2, I3. Interviu metu gauti duomenys analizuojami pasitelkiant lyginimo metodą.

Interviu metu pirmiausia buvo bandoma išsiaiškinti, kas yra žinios, kokia jų svarba, ar pakankamai dėmesio joms skiriama kuriant leidinius. Gauti atsakymai lyginami 11 lentelėje.

Informantų nuomonė, apie tai, kas yra žinios, šiek tiek išsiskiria. I1 labiau akcentuoja žinias, kurios gali būti pateikiamos dokumentuose, tuo tarpu likusių dviejų informantų teigimu, tai nėra vien tik įmonės viduje ar už jos ribų esanti informacija, žinios taip pat apima ir darbuotojo sukauptą patirtį, įgūdžius. Tačiau paklausus apie tai, kokiomis žiniomis – išreikštomis ar neišreikštomis – naudojamosi kuriant projektą, visi pripažino, kad negalima apsieiti nei be vienu, nei be kitų.

Tai, kad žinios įmonėje yra labai svarbios, sutinka visi apklaustieji, tačiau nuomonės dėl to, ar pakankamai dėmesio skiriama jų valdymui, išsiskyrė. I2 teigimu, žinių valdymui dėmesio skiriama pakankamai, likusieji dalyviai teigė, kad dėmesio skiriama per mažai. I3 nuomone, pats darbuotojas turi būti suinteresuotas laiku gauti jam reikalingas žinias. Informantų manymu, žinios beveik visada pasiekia reikiamus asmenis, tam pasitarnauja įvairios technologijos, tačiau dėl žmoniškojo faktoriaus pasitaiko ir netikslumų. Taip atsitinka dėl to, jog leidykloje nėra skiriama pakankamai dėmesio žinių valdymo procesui. Taigi šis faktas leidžia paneigti ketvirtąją prielaidą (P4). Vadinasi *žinios, reikalingos galutiniam produktui pagaminti nevisada arba nelauku pasiekia tuos asmenis, kuriems jos reikalingos.*

Vadovų nuomonė apie žinias

Klausimas	I1	I2	I3
1. Kas Jūsų manymu yra žinios? Ar tai tik informacija, kuri cirkuliuoja įmonės viduje ir aplink ją, ar kažkas daugiau?	Žinios – tai vidiniai dokumentai, tvarkos, programos, leidybiniai ir spaustuviniai dalykai, kuriuos privalu išmanyti. Bet tuo pačiu ir išorės informacija (konkurentų veikla, švietimo institucijų dokumentai ir pan.). Žinios - tai ir kasdienė naujos informacijos peržiūra bei pritaikymas savo veiklai.	Žinios – mus supanti informacija, kuri nėra vien įmonės viduje ir aplink ją, bet ir kažkas daugiau.	Žinios – tai, ką žmogus įgyja mokydamasis, kaupdamas patirtį dirbdamas ir gyvenimiška patirtis.
2. Koks žinių vaidmuo įmonėje?	Žinias reikia perduoti, kitaip sakant, įmonėje labai svarbu keistis įvairia su darbu susijusia informacija.	Svarbus, nes nuo turimų žinių priklauso ir įmonės sėkmė.	Svarbus, nes leidžia darbuotojams tinkamai atlikti savo darbus.
3. Kaip vyksta žinių valdymas įmonėje? Ar pakankamai dėmesio tam skiriama?	Dėmesio nepakanka. Darbuotojai neturi pareiginių nuostatų, darbai iki galo nepaskirstyti, taigi ne visi iki galo supranta savo funkcijas. Neretai funkcijos persipina, atsiranda trintys.	Žinių valdymas įmonėje vykdomas įvairiomis žinių valdymo sistemomis ir informacinių technologijų pagalba. Manau, kad dėmesio skiriama pakankamai.	Daug dėmesio neskiriama, kiekvienas turi būti pats suinteresuotas gauti jam reikalingas žinias.
4. Ar, Jūsų manymu, žinios visada pasiekia laiku tuos asmenis, kuriems jos yra svarbios? Jeigu ne, kodėl taip atsitinka, su kokiais trukdžiais susiduriama?	Ne visada laiku „suvaikšto“ informacija. Kartais pamirštama perduoti, kartais neatsiranda asmens, kuriam pavesta tai padaryti.	Žinios dažniausiai pasiekia laiku reikalingus asmenis, nors kartais ir pasitaiko techninių trukdžių.	Žinios pasiekia reikiamus asmenis. Tam pasitarnauja įvairios technologijos. Nors pasitaiko ir trukdžių, susijusių su žmoniškuoju faktoriumi.
5. Kokiomis žiniomis remiamasi kuriant projektą – išreikštomis ar neišreikštomis?	Ir vienomis, ir kitomis. Išreikštos žinios – tai vidinės tvarkos dokumentai, įkainių sistema ir pan. Tačiau labai svarbi vieta tenka ir vidiniam žinojimui (išvystytai nuojautai, patirčiai, leidybinei „uoslei“).	Remiamasi abiejų rūšių žiniomis, nes svarbu ne vien objektyvios statistinės žinios, bet ir darbuotojo ar įmonės sukaupta patirtis ir tradicijos.	Abejomis, nes norint sukurti kokybišką leidinį neužtenka vien tik užrašytos informacijos, taip pat reikia ir paties darbuotojo sugebėjimų, patirties ir pan.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išsiaiškinus vadovų nuomonę apie žinias ir jų svarbą įmonėje, informantų taip pat buvo klausiama apie kompetenciją, t.y. kaip jie supranta šią sąvoką, ar svarbu turėti kompetentingus darbuotojus, ar rūpinamasi kompetencijų ugdymu ir pan. Apklaustųjų nuomonės šiais klausimais lyginamos 12 lentelėje.

Informantai kompetenciją suvokia, kaip gebėjimą atlikti savo darbą pasitelkiant turimas žinias ir įgūdžius. Il dar pažymi, jog tai nėra vien su darbu susijusios savybės, kompetencija taip pat apima ir asmenines savybes tokias, kaip dalykiškumas ir konkretumas.

Vadovų nuomonė apie kompetenciją

Klausimas	I1	I2	I3
6. Kaip Jūs suprantate kompetencijos sąvoką?	Tai gebėjimas kokybiškai ir laiku atlikti savo darbą. Taip pat dalykiškumas ir konkretumas, keičiantis darbine informacija.	Tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas šį derinį pritaikyti konkrečiose veiklose.	Tai savo darbo išmanymas ir supratimas to, ką dirbi bei žinios.
7. Koks darbuotojų kompetencijos vaidmuo? Ar pakankamai tam skiriama dėmesio?	Visiems darbuotojams reikalinga kompetencija ir nuolatinis jos „palaikymas“. Norint, kad darbuotojai būtų kompetentingi, juos reikia nuolat mokyti. Dėmesio tam skiriama nepakankamai.	Darbuotojų kompetencija yra labai svarbi įmonės veikloje, bet ne visada pakankamai tam skiriama dėmesio.	Kuo didesnė kompetencija tuo darbuotojas geriau jaučiasi dirbdamas savo darbą, tačiau tam dėmesio skiriama nepakankamai.
8. Ar ugdomos darbuotojų kompetencijos? Kokiais būdais tai daroma?	Gal ne visų ir ne šiuo laikotarpiu, bet anksčiau projektų vadovams buvo rengiama nemažai naudingų seminarų apie projektų valdymą, laiko planavimą ir pan. Manau, kad kažko panašaus reikėtų ir kitiems darbuotojams.	Ugdomos vidutiniškai, organizuojant mokymus, kursus, renginius.	Ugdomos rengiant mokymus, tačiau tam ne visada skiriama pakankamai dėmesio.
9. Kokios darbuotojų kompetencijos yra svarbiausios norint pasiekti gerą galutinį rezultatą – profesinės, emocinės ar metodologinės? Kodėl?	Profesinė ir emocinė yra svarbios. Profesinės – kad darbas būtų atliktas kvalifikuotai, tiksliai. Emocinės – kad stresinėje situacijoje sugebėtų susivaldyti ir užbaigti darbą, nesusipykęs su aplinkiniais ir savimi. Metodinės – nesu tikra.	Profesinės, nes geras savo darbo išmanymas, žinių pritaikymas leidžia gerai atlikti darbus, įgyvendinti numatytus projektus. Geriausiam rezultatui pasiekti svarbios yra visos trys kompetencijos.	Visos kompetencijos svarbios. Priklausomai nuo situacijos, kurioje atsiduri, kartais labiau reikia vienu, kartais labiau kitų.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Interviu dalyviai taip pat vieningai sutaria, kad darbuotojų kompetencija yra labai svarbi kuriant leidinius, tačiau įmonėje tam nėra skiriama pakankamai dėmesio, bent jau šiuo metu. Tik kartais organizuojami kursai, mokymai, seminarai.

Apklaustųjų nuomone, svarbiausia yra darbuotojo profesinė kompetencija, bet norint pasiekti gerus rezultatus, reikalingos ir kitos kompetencijos. I1 sudvejojo dėl metodologinės kompetencijos svarbos, nes kaip vėliau paaiškėjo, informantas nebuvo visiškai tikras, ar teisingai suvokia šią kompetencijos rūšį.

Galiausiai interviu metu buvo domėtasi apie kitų veiksmų, t.y. išorinės informacijos ir įmonės strategijos, įtaką galutiniam produktui ir jo vertinimui. Vadovų nuomonės pateikiamos 13 lentelėje.

Vadovų nuomonė apie įvairių veiksnių įtaką galutiniam produktui

Klausimas	I1	I2	I3
10. Kas, Jūsų manymu, yra svarbiau – turėti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, jų veiklą ir vartotojų poreikius, ar kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai? Kodėl?	Svarbūs abu dalykai, bet aš pati rinkčiausi kompetentingus darbuotojus. Žinojimas, ką daro konkurentai, padeda nekartoti jų klaidų, t.y. tobulinti savo produktą. Kita vertus, kompetentingiems darbuotojams nereikia sekti ir plagijuoti to, ką daro kiti. Jie gali patys kurti geresnį produktą.	Kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai yra svarbiau, nes tokie darbuotojai, gali parengti gerai apgalvotą projektą, kurio galutinis produktas atitiktų vartotojų poreikius.	Manau kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai ir vartotojų poreikiai. Tai leidžia būti žingsniu priekyje.
11. Ar įmonės strategija turi įtakos konkrečiam galutiniam produktui? Kokios?	Žinoti įmonės strategiją – labai svarbu. Ji formuoja bendrai kuriamo produkto kryptį, leidžia išvengti nukrypimų. Žinoma, ji turi būti aiškiai suformuota ir perduota visiems darbuotojams.	Taip, turi. Gerai apgalvota įmonės strategija ir kompetentingi darbuotojai – puikus galutinis produktas.	Turi. Strategija reiškia aiškų galutinį tikslą, kurį žinant yra daug lengviau suplanuoti žingsnius, reikalingus tam tikslui pasiekti. Be strategijos galima nukrypti į šoną.
12. Ar pirkėjai vertindami galutinį produktą mano, jog tai leidyklos pasirinktos strategijos, jos turimos informacijos ar darbuotojų kompetencijos rezultatas?	Manau, jog pirkėjai galutinį produktą sieja su visais šiais veiksniais.	Produkto vertinimas labiausiai siejamas su darbuotojų kompetencija arba autoriumi.	Vertindami galutinį produktą pirkėjai, manau, neišskiria vieno kurio nors veiksnio. Jie tai vertina tiesiog kaip visos leidyklos įdirbio rezultatą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apklaustų vadovų nuomone, įmonei daug svarbiau turėti kompetentingus darbuotojus nei informaciją apie konkurentų veiklą, nes tai leidžia nesekant konkurentais kurti ir siūlyti naujoves klientams. Taip pat I3 nuomone, reikia atsižvelgti ir į vartotojų poreikius. Pastarasis veiksnys ir kompetentingi darbuotojai leidžia įmonei būti priekyje konkurentų. Ši vadovų nuomonė sąlyginai leidžia patvirtinti antrąją prielaidą (P2), t.y. *darbuotojo kompetencija yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kokybiškam galutiniam produktui*.

Ne mažiau svarbi, informantų nuomone, yra ir įmonės strategija, kuri turi būti aiškiai apibrėžta ir pristatyta darbuotojams, jeigu norima, kad darbuotojai pasiektų atitinkamus tikslus.

Paklausti, ką jų nuomone labiausiai akcentuoja pirkėjai, vertindami galutinį produktą, informantų atsakymai šiek tiek išsiskyrė. I2 teigimu, pirkėjai galutinį produktą vertina kaip darbuotojų ir/ arba autoriaus įdirbio rezultatą. Tuo tarpu likę du apklausos dalyviai mano, jog vartotojai tai priima kaip įvairių leidyklos veiksnių rezultatą.

Taigi apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog norint sukurti kokybišką galutinį produktą labai svarbu gebėti valdyti ne tik aiškiai išreikštas žinias, bet ypač daug dėmesio turi būti skiriama neišreikštomis žinioms, t.y. darbuotojų kompetencijoms. Taip pat turi būti aiškiai

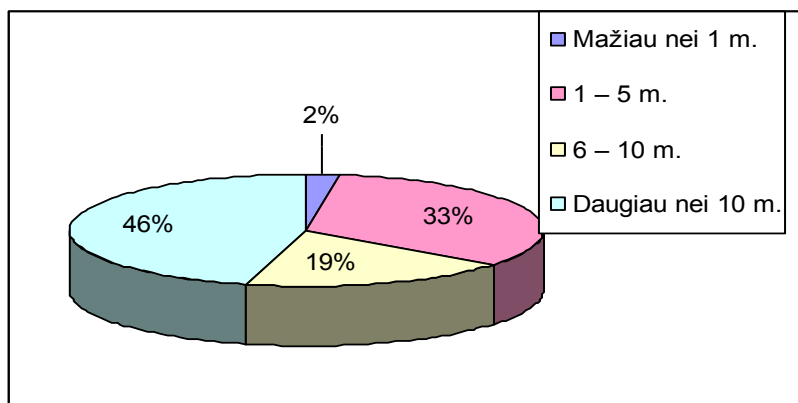
apibrėžta ir pateikta darbuotojams įmonės strategija. Visi šie trys veiksniai – išreikštos žinios, neišreikštos žinios ir įmonės strategija – yra esminiai, kuriuos akcentuoja vartotojai vertindami galutinį produktą. Šie tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti pirmąją prielaidą (P1), t.y. *žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti pritaikytas leidyboje*. Šios prielaidos patvirtinimas leidžia patvirtinti ir penktąją prielaidą (P5), nes surinkti antriniai duomenys parodė, jog Lietuvoje veikiančios leidyklos daugeliu atžvilgiu yra labai panašios. Vadinasi, *pasiūlytas ir empirikai patikrintas žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti taikomas ir kitoms leidykloms*.

3.2. Darbuotojų apklausos rezultatai

Atlikus interviu su vadovais, leidykloje „Šviesa“ buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo apklausiami darbuotojai, tiesiogiai prisidedantys prie leidinio sukūrimo, siekiant išsiaiškinti jų nuomonę apie turimas kompetencijas ir jų ugdymą. Numatyta tyrimo imtis buvo 59 darbuotojai, tačiau apklausoje dalyvavo tik 48, nes dalis darbuotojų nepanoro pildyti anketos.

Tyrime dalyvavo redaktoriai (56%), projektų vadovai (23%), maketuotojai (7%), korektoriai (7%), meniniai redaktoriai (7%). Respondentų vidutinis amžius 45 metai. Pagal lytį tyrimo dalyviai pasiskirstė – moterys (85%), vyrai (15%).

Tai, kaip respondentai pasiskirstė pagal metus, dirbtus leidykloje „Šviesa“, pateikta 23 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

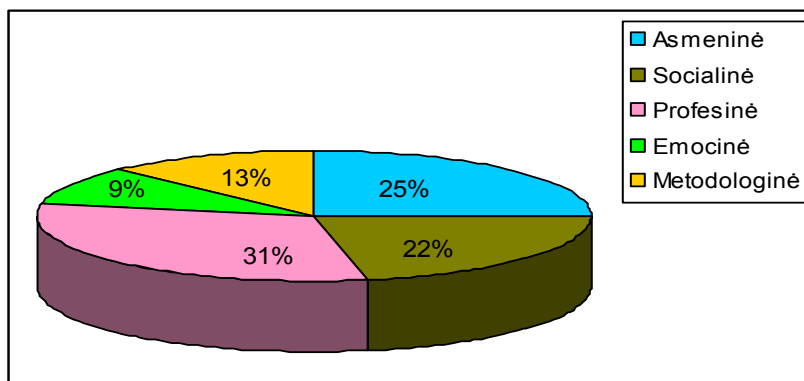
23 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal metus, dirbtus leidykloje „Šviesa“

Šiek tiek mažiau nei pusė, t.y. 46% tyrime dalyvavusių darbuotojų leidykloje dirba daugiau nei 10 m., tai rodo, jog nemaža dalis darbuotojų turi sukaupę nemenką darbinę patirtį. Trečdalis darbuotojų dirba nuo 1 iki 5 metų, o 19% - nuo 6 iki 10 metų. Tuo tarpu tik 2% darbuotojų leidykloje yra pradėję dirbti visiškai neseniai, t.y. jų darbo stažas mažesnis nei vieneri metai.

Darbuotojų buvo teirautasi, kas jų manymu yra darbuotojo kompetencija. Visi tyrimo dalyviai (100%) pažymėjimo atsakymą, jog tai „Gebėjimai, žinios, kvalifikacija bei individualios savybės“, o pasiteiravus, ar jie jaučiasi turį pakankamai kompetencijos atliekamam darbui, net 96%

apklaustųjų atsakė teigiamai ir tik 4% mano, kad neturi arba dvejoja. Tokie tyrimo rezultatai gali būti paaiškinami tuo, jog dauguma darbuotojų leidykloje dirba jau ne vienerius metus, todėl jaučiasi turį pakankamai žinių ir įgūdžių, reikalingų atlikti savo darbą.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokias kompetencijos rūšis darbuotojai žino. Gauti atsakymai pavaizduoti 24 pav.



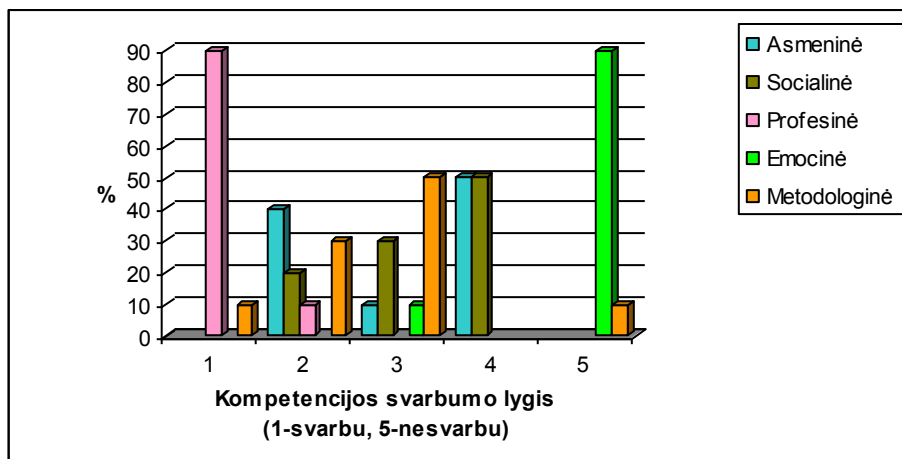
Šaltinis: sudaryta autorės.

24 pav. Kompetencijos rūšių žinomumas

Geriausiai darbuotojams žinoma profesinė kompetencija, ją pažymėjo 31% respondentų. Ketvirtadalis darbuotojų taip pat yra susipažinę su asmenine kompetencija bei 22% žino socialinės kompetencijos sampratą. Mažiausiai pažįstamos kompetencijos rūšys yra metodologinė (13%) bei emocinė (9%).

Nors darbuotojams geriausiai pažįstama profesinė kompetencija, tačiau 72% apklaustųjų nemano, kad užtenka vien tik šios kompetencijos norint sukurti kokybišką leidinį. Tuo tarpu 26% teigia, kad profesinė darbuotojo kompetencija yra lemiamas veiksnys kuriant leidinį, o 2% šiuo klausimu neturėjo tvirtos nuomonės.

Paprašius sunumeruoti kompetencijas nuo 1 iki 5 pagal jų svarbą kuriant leidinį (1 – svarbu, 5 – nesvarbu), atsakymai pasiskirstė taip (25 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės.

25 pav. Kompetencijų svarba kuriant leidinį

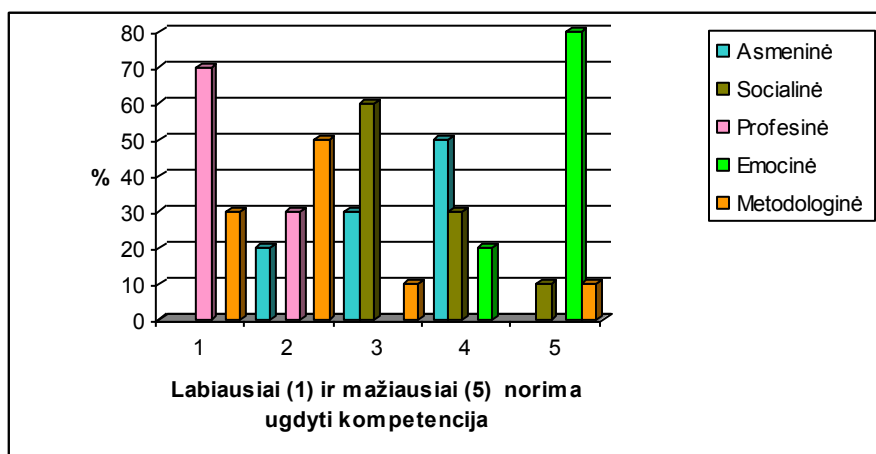
Akivaizdu, jog respondentų nuomone profesinė kompetencija yra viena iš svarbiausių kuriant leidinį, taip pat dalis respondentų mano, kad metodologinė kompetencijos rūšis taipogi yra reikšminga leidyboje. Asmeninė bei socialinė kompetencijos darbuotojų nuomone yra labiau nesvarbios nei svarbios, dauguma jas įvertino 4. Tuo tarpu mažiausiai svarbi kompetencijos rūšis leidyboje yra emocinė, kuriai atiteko net 90% visų 5 ir tik 10% darbuotojų mano, kad emocinė kompetencija yra vidutiniškai svarbi, t.y. įvertino 3 balais. Pastarasis rezultatas gali būti pagrindžiamas tuo, jog emocinė kompetencija darbuotojams yra mažiausiai žinoma.

Taip pat tyrimu bandyta išsiaiškinti, ar ugdomos darbuotojų kompetencijos, kaip dažnai tai daroma, kurių kompetencijų ugdymas labiausiai pagerintų leidinio kokybę ir panašūs klausimai.

75% tyrime dalyvavusių darbuotojų teigia, kad įmonė jų kompetencijų ugdymu rūpinasi retkarčiais. Ši darbuotojų nuomonė artima vadovų nuomonei, kurie taip pat pripažino, kad nevisada kompetencijų ugdymui skiriama pakankamai dėmesio. Vis tik 19% respondentų jaučia, kad jų kompetencijos ugdomos nuolat, o 6% nurodė, kad įmonė visiškai tuo nesirūpina. Tie, kurie mano, kad jų kompetencijos yra ugdomos, nurodė, kad dažniausiai mokymai, kursai ar seminarai organizuojami profesinės kompetencijos lavinimui (94%), po 2% dalyvių nurodė emocinę bei metodologinę kompetencijas.

69% norėtų, kad įmonė daugiau investuotų į jų kompetencijų ugdymą, 31% mano, kad įmonė tam skiria pakankamai dėmesio. Pastarasis atsakymų procentas gali būti paaiškinamas tuo, jog didžioji dalis darbuotojų, t.y. net 97%, patys rūpinasi savo kompetencijų ugdymu – iš jų 24% tam dėmesio skiria nuolat, likusieji 73% - kartais. Pagrindine priežastimi, kodėl patys darbuotojai rūpinasi savo kompetencijų ugdymu, nurodė „Tai naudinga man kaip asmenybei“, taip pat dalis darbuotojų nurodė, jog jiems tai įdomu ar kad siekia nuolat tobulėti. Tuo tarpu 3% respondentų neugdo savo kompetencijų patys, nes tam neturi galimybių (laiko, pinigų stoka).

Kaip respondentai pasiskirstė pagal tai, kurią kompetenciją labiausiai norėtų ugdyti (1 – labiausiai, 5 – mažiausiai), pateikiama 26 pav.

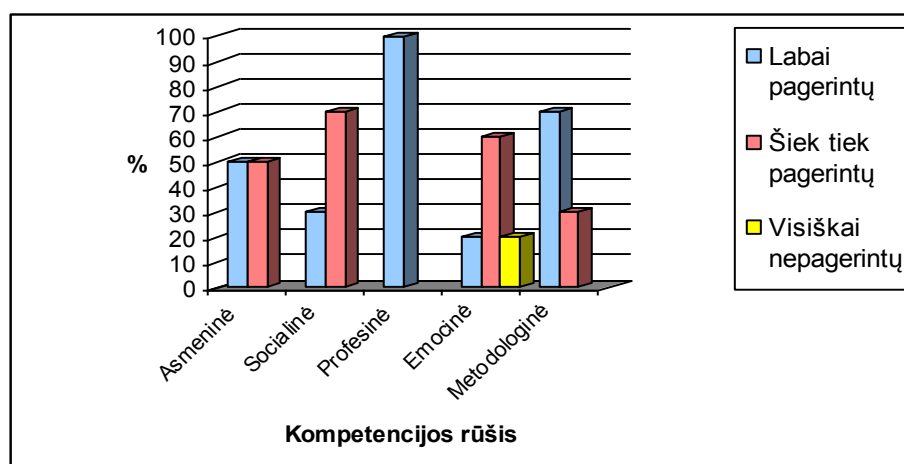


Šaltinis: sudaryta autorės.

26 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal norimų ugdyti kompetencijų laipsnį

Nepaisant to, kad įmonė daugiausia dėmesio skiria profesinės darbuotojų kompetencijos ugdymui, leidykloje dirbantys asmenys labiausiai norėtų ugdyti būtent šią, t.y. profesinę, kompetenciją. Taip pat apie 30% respondentų norėtų daugiau dėmesio skirti metodologinei kompetencijai. Tuo tarpu socialinė kompetencija vėlgi atsiduria viduryje skalės, t.y. jeigu būtų galimybė ją ugdyti, darbuotojai to norėtų, bet nesant tokiai galimybei, darbuotojai patys neskiria tam daug dėmesio. Mažiausiai darbuotojai suinteresuoti emocinės kompetencijos ugdymu. Net apie 80% respondentų nurodė, kad jiems pastaroji kompetencijos rūšis visiškai nėra svarbi, o apie 20% - kad minimaliai svarbi. Pastarasis rezultatas vėlgi gali būti įtakotas to, jog tai mažiausiai darbuotojams žinoma kompetencijos rūšis.

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti, kaip kiekvienos kompetencijos ugdymas (ne-) pagerintų darbo rezultatus. Gauti rezultatai pateikiami 27 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

27 pav. Kompetencijų ugdymo įtaka darbo rezultatams

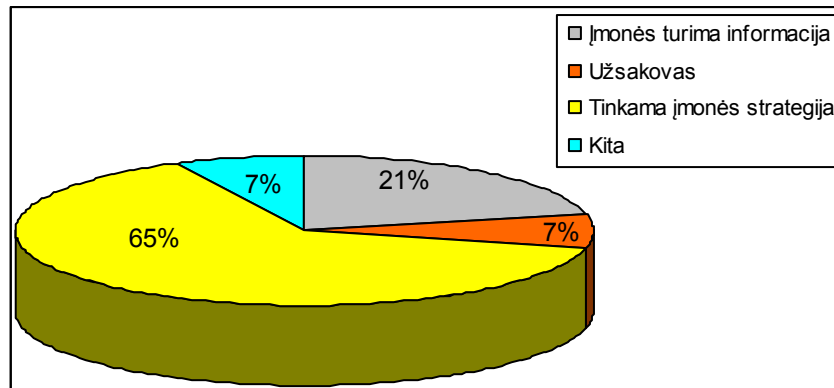
Visi tyrime dalyvavę darbuotojai vienareikšmiškai pripažino, kad profesinės kompetencijos ugdymas labai gerintų darbo rezultatus. Apie 70% respondentų mano, kad rezultatai pagerėtų, jeigu būtų ugdoma metodologinė kompetencija, o apie 50% nurodė, kad norint pasiekti puikių rezultatų reikia ugdyti asmeninę kompetenciją. Tuo tarpu socialinės kompetencijos ugdymas tik šiek tiek pagerintų rezultatus. Taip mano apie 70% apklaustųjų. O beveik 20% nurodė, kad emocinė kompetencija neturi visiškai jokios įtakos darbo rezultatams.

Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, jog kompetencijų ugdymas pirmiausia įtakotų tai, kad būtų sukuriamas kokybiškesnis produktas. Tokią nuomonę išreiškė 76% tyrimo dalyvių. 18% mano, kad ugdant darbuotojų kompetencijas galutinis produktas būtų patrauklesnis vartotojams, o 5% - kad leidinys būtų greičiau pagaminamas. Tuo tarpu 1% respondentų mano, kad produkto kokybė nepriklauso nuo kompetencijų ugdymo kiekybės.

Galiausiai darbuotojų buvo teirautasi, ar darbuotojų kompetencija yra vienintelis veiksnys, nuo kurio priklauso sėkmingi darbo rezultatai, ir kokie veiksniai dar gali tai įtakoti. Tyrimas parodė,

jog 81% apklaustųjų mano, kad darbuotojų kompetencijos daugeliu atveju yra svarbiausias veiksnys, turintis įtakos galutiniams rezultatams. 11% į šį klausimą atsakė neabejotinai „Taip“, 7% - nurodė „Kartais“, o 1% nemano, kad darbuotojų kompetencijos yra pagrindinis veiksnys, kurio dėka pasiekiami geri rezultatai. Šie duomenys leidžia dar kartą patvirtinti antrąją prielaidą (P2), t.y. *darbuotojo kompetencija yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kokybiškam galutiniam leidyklos produktui.*

Vis tik daugelis darbuotojų sutinka su tuo, jog ir kiti veiksniai (ne tik darbuotojų kompetencija) prisideda prie sėkmingo galutinio produkto (28 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

28 pav. Veiksniai, prisidedantys prie kokybiško leidinio sukūrimo

Net 65% respondentų teigia, kad norint turėti sėkmingus rezultatus, svarbi įmonės tinkamai parinkta strategija. Tai pripažino ir vadovai interviu metu. 21% teigia, kad taip pat svarbu yra įmonės turima informacija. Be abejo, šia informacija turi būti dalijamasi. Po 7% darbuotojų nurodė, kad norint turėti kokybišką galutinį produktą, svarbu atsižvelgti į užsakovą, t.y. leidinio autorių, jo gebėjimą kurti ir pateikti leidinį, atitinkantį vartotojų poreikius, bei būtina įvertinti ir kitas aplinkybes, pvz., leidinio atitikimą laikmečiui.

Apibendrinant darbuotojų apklausos metu gautus duomenis, galima daryti išvadą, jog darbuotojai, kurių dauguma leidykloje dirba ne vienerius metus, jaučiasi turį pakankamai profesinės kompetencijos. Tačiau jie ir toliau norėtų ugdyti pastarą kompetenciją, nepaisant to, kad kartais įmonė arba patys darbuotojai tuo užsiima. Be profesinės kompetencijos, darbuotojai taip pat norėtų labiau ugdyti socialinę, asmeninę bei metodologinę kompetencijas, nes jų manymu tai pagerintų darbo rezultatus. Tuo tarpu emocinė kompetencija yra mažiausiai žinoma darbuotojams, todėl viską, kas su ja susiję respondentai įvertino nepalankiusiai.

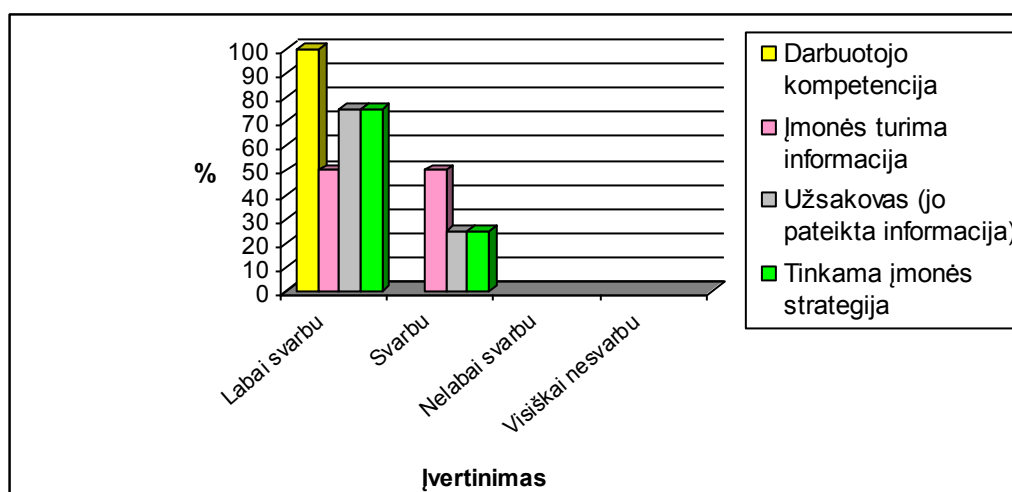
Nors darbuotojų manymu kompetencija yra svarbiausias veiksnys, lemiantis kokybišką galutinį produktą, jie pripažįsta, kad taip pat sėkmė priklauso ir nuo tinkamai parinktos leidyklos strategijos, turimos informacijos, užsakovo ir kitų veiksnių.

3.3. Autorių ir pirkėjų apklausos rezultatai

Siekiant papildyti leidyklos „Šviesa“ vadovų ir darbuotojų apklausos duomenis, taip pat buvo apklausiamos ugdymo įstaigos, kurios naudoja leidyklos leidžiamais vadovėliais ir kita mokomąją medžiaga, bei užsakovai arba kiti autoriai, kuriantys vadovėlius.

Pastarojoje apklausoje dalyvavo tik keturi asmenys, kurių pagrindinė veikla yra „Mokytojas (-a)/ dėstytojas (-a)“, o vidutinis amžius apie 50 m. Autoriai leidyklai yra pateikę jau ne po vieną savo leidinį, o su leidykla „Šviesa“ bendradarbiauja, nes pastaroji juos pakvietė į savo komandą. Pusė apklaustųjų jaučia nuolatinį leidyklos dėmesį jiems ir jų leidiniams bei yra patenkinti galutiniu produktu. Kiti du apklausos dalyviai nurodė, jog dėmesį jaučia tik kartais, o galutiniu produktu yra dažniau patenkinti, nei nepatenkinti. Dažniausiai jų netenkina leidinio apipavidalinimas ir teksto pateikimas (spalvos, šriftas ir t.t.).

Taip pat autorių buvo prašoma įvertinti įvairių veiksnių svarbą norint turėti kokybišką galutinį produktą. Gauti rezultatai pateikiami 29 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

29 pav. Autorių nuomonė apie įvairių veiksnių svarbą kokybiškam leidiniui

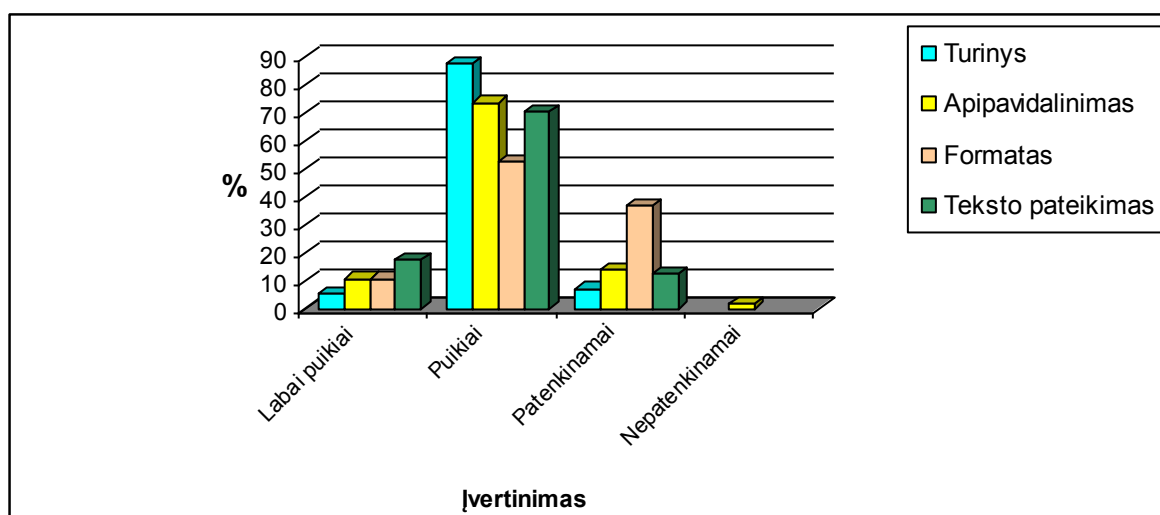
Apklausoje dalyvavusių autorių nuomone, norint, kad leidinys būtų kokybiškas labai svarbi yra darbuotojų kompetencija (100% apklausos dalyvių). Tai tik dar kartą patvirtina prielaidą – P2, t.y. *darbuotojo kompetencija yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kokybiškam galutiniam produktui*. 75% apklausos dalyvių mano, kad norint turėti sėkmingą rezultatą labai svarbi yra tinkama įmonės strategija ir užsakovo pateikta informacija, o po 25% - kad šie veiksniai tik iš dalies yra svarbūs. Taip pat autorių nuomone šiek tiek išsiskyrė ir dėl įmonės turimos informacijos. 50% mano, kad tai yra labai svarbu, o kiti 50% - kad iš dalies svarbu, norint vartotojui pateikti kokybišką leidinį.

Tuo pačiu metu, kai buvo apklausiami vadovėlių autoriai, taip pat tyrimas buvo vykdomas ugdymo įstaigose, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie vertina leidyklos „Šviesa“ leidinius ir kas, jų manymu, labiausiai įtakoja, kad būtų sukurtas kokybiškas leidinys.

Į anketos klausimus dažniausiai atsakinėjo bibliotekos vedėjos (63% visų apklaustųjų), bibliotekininkės (26%), taip pat tyrime dalyvavo 7% pavaduotojų bei 4% pedagogų. Vidutinis tyrime dalyvavusių asmenų amžius 45 m.

Kadangi anketos buvo siunčiamos į tas mokyklas, kurios 2009 m. išleido didžiausias sumas leidiniams įsigyti, tai natūralu, jog įstaigos nurodė, kad dažniausiai iš leidyklos „Šviesa“ perka vadovėlius (98%), mokomąją medžiagą (98%), žodynus, žinynus, enciklopedijas (95%), grožinę literatūrą (93%), kiek rečiau perkami specialiujų poreikių mokiniams skirti leidiniai (70%) bei priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo priemonės (37%).

46% respondentų nurodė, jog jie yra visada patenkinti iš leidyklos įsigytais leidiniais, o 54% dažniausiai patenkinti. Taip pat buvo prašoma įvertinti skirtingas leidinių ypatybes. Gauti rezultatai pateikiami 30 pav.



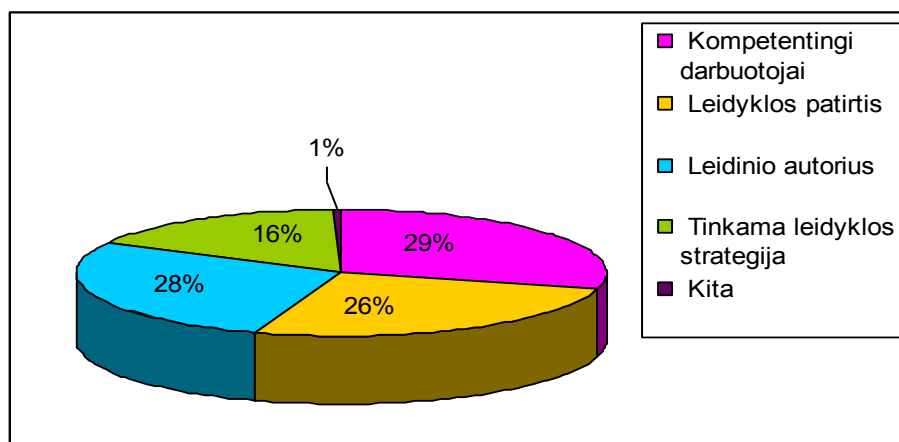
Šaltinis: sudaryta autorės.

30 pav. Pirkėjų nuomonė apie skirtingas leidinių ypatybes

Turinį net 88% respondentų įvertino puikiai, 7% šią leidinio ypatybę įvertino patenkinamai, likusieji 5% mano, kad leidyklos „Šviesa“ leidžiamų vadovėlių turinys yra net labai puikus. Vertinant leidinių apipavidalinimą, apklaustųjų nuomonės išsiskyrė labiau. 2% šią leidinio ypatybę įvertino nepatenkinamai (autorius taip pat dažniausiai netenkina apipavidalinimas), 14% - patenkinamai, 74% puikiai, o 11% mano, kad leidinių apipavidalinimas yra labai puikus. Vidutiniškai buvo įvertintas ir formatas. Tik šiek tiek daugiau nei pusė apklausos dalyvių, t.y. 53% formatą įvertino puikiai, 37% teigia, jog ši leidinių ypatybė yra tik patenkinama, tuo tarpu 11% sako, jog leidinių formatas yra labai puikus. Teksto pateikimą 70% įvertino puikiai, 12% patenkinamai, o labai puikiai šią ypatybę vertina 18% respondentų. Pastaroji yra daugiausiai labai

puikių įvertinimų susilaukusi leidinio ypatybė. Pagal šiuos tyrimo rezultatus galima nustatyti, kurio skyriaus darbuotojų kompetencija vertinama geriausiai, o kurių kiek prasčiau.

Ugdymo įstaigų darbuotojų, kaip ir leidinių autorių, buvo prašoma įvertinti įvairių veiksnių svarbą norint turėti kokybišką galutinį produktą. Gautų atsakymų suvestinė pateikiama 31 pav.

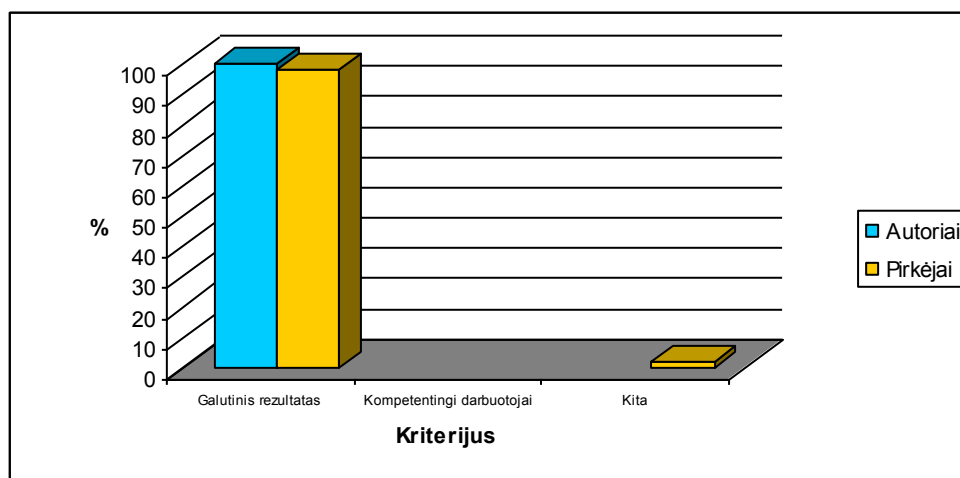


Šaltinis: sudaryta autorės.

31 pav. Pirkėjų nuomonė apie įvairių veiksnių svarbą kokybiškam leidiniui

Respondentų nuomone (29%) tam, kad būtų sukurtas kokybiškas leidinys reikalingi kompetentingi darbuotojai. Ne mažiau svarbus veiksnys yra ir leidinio autorius. Taip mano 28% apklausos dalyvių. 26% nurodė, kad kokybiško leidinio sėkmė priklauso nuo leidyklos sukauptos patirties, o 16% - kad nuo tinkamos strategijos. Ir tik 1% nurodė kitą veiksnį, t.y. turimą informaciją apie konkurentus, vartotojų poreikius.

Taip pat autorių ir pirkėjų buvo prašoma išreikšti jų nuomonę apie tai, kas jiems svarbiau – galutinis rezultatas, ar tai, kad su leidiniu dirbtų tik patys geriausi, kompetentingiausi darbuotojai, ar kitos ypatybės, pvz., leidyklos žinomumas ir pan.. Rezultatų palyginimas pateikiamas 32 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

32 pav. Autorių ir pirkėjų nuomonė apie darbuotojų kompetencijos ir galutinio produkto svarbą

Visi užsakovų tyrimo dalyviai (100%) pripažino, kad jiems svarbiausias tik galutinis produktas. Panaši nuomonė išryškėjo ir apklausus pirkėjus. 98% nurodė, kad jiems taip pat svarbu tik galutinio produkto kokybė, o 2% pažymėjo, kad jiems svarbiau prieinama kaina. Tuo tarpu darbuotojų, prisidedančių prie leidinio sukūrimo, kompetencija nedomina nei užsakovų, nei pirkėjų. Šis rezultatas leidžia patvirtinti trečiąją prielaidą (P3), t.y. *leidinio užsakovui ir vartotojui svarbus tik galutinis rezultatas, o ne asmenų, dirbančių prie leidinio, kompetencijos*.

Apibendrinant užsakovų ir pirkėjų apklausos duomenis, galima teigti, jog ir vieniems, ir kitiems svarbiausia, kad galutinis produktas būtų kokybiškas ir visiškai nesvarbu, kas, kaip ir kada prie jo sukūrimo prisidėjo. Tačiau tam, kad būtų sukurtas galutinis produktas, apklausos dalyvių nuomone, leidyklai svarbiausia turėti kompetentingus darbuotojus. Taip pat svarbi ir įmonės strategija bei užsakovas, jo pateikta informacija.

3.4. Prielaidų patvirtinimas/ paneigimas

Atsižvelgiant į kokybinio ir kiekybinių tyrimų metu gautus duomenis, galima teigti šias išvadas apie prielaidas, išsikeltas tyrimo pradžioje (14 lentelė).

14 lentelė

Prielaidų patvirtinimas/ paneigimas

Prielaida	Prielaidos patvirtinimas/ paneigimas	Pagrindimas
P1: Žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti pritaikytas leidyboje.	PATVIRTINTA	3.1. poskyryje išanalizuoti kokybinio tyrimo „Vadovų apklausa“ 2, 5, 7, 12 klausimai (66-67 psl.)
P2: Darbuotojo kompetencija yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką kokybiškam galutiniam leidyklos produktui.	PATVIRTINTA	3.1. poskyryje išanalizuotas kokybinio tyrimo „Vadovų apklausa“ 10 klausimas (66 psl.) 3.2. poskyryje išanalizuotas kiekybinio tyrimo „Darbuotojų apklausa“ 16 klausimas (70-71 psl.) 3.3. poskyryje išanalizuotas kiekybinio tyrimo „Autorių apklausa“ 5 klausimas (72 psl.)
P3: Leidinio užsakovui ir vartotojui svarbus tik galutinis rezultatas, o ne asmenų, dirbančių prie leidinio, kompetencijos.	PATVIRTINTA	3.3. poskyryje išanalizuotas kiekybinių tyrimų „Autorių apklausa“ 6 klausimas ir „Vartotojų apklausa“ 6 klausimas (75 psl.)
P4: Žinios, reikalingos galutiniam produktui pagaminti, visada bei laiku pasiekia tuos asmenis, kuriems jos reikalingos.	PANEIGTA	3.1. poskyryje išanalizuotas kokybinio tyrimo „Vadovų apklausa“ 4 klausimas (63 psl.)
P5: Pasiūlytas ir empiriškai patikrintas žiniomis grįsto marketingo modelis gali būti taikomas ir kitoms leidykloms.	PATVIRTINTA	3.1. poskyryje išanalizuoti kokybinio tyrimo klausimai (67 psl.)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi galima teigti, jog pagrindinė prielaida, kad žiniomis grįstas marketingas gali būti taikomas leidyboje, pasitvirtino.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Žinios tai ne vien duomenys ir informacija, tai ir asmens, besinaudojančio tais duomenimis ar informacija, kompetencija, įžvalga, įgūdžiai, erudicija ir pan. Atsižvelgiant į tai, žinios dažniausiai skirstomos į išreikštas ir neišreikštas. Kadangi žinios turi ir apčiuopiamų, ir neapčiuopiamų elementų, tai jų valdymo procesas (identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, dalijimasis ir platinimas, panaudojimas bei išsaugojimas) yra gana sudėtingas, reikalaujantis tam tikros darbuotojų kompetencijos.
2. Darbuotojų kompetencija, reikalinga tinkamam žinių valdymo procesui užtikrinti, gali būti ugdoma remiantis tam tikrai modeliais. Bet kurio kompetencijos modelio taikymas leidžia įmonei pagerinti ne tik atskiro darbuotojo kompetenciją, bet ir pačios įmonės, o tai savo ruožtu, gali suteikti konkurencinį pranašumą. Kompetencijos ugdymas ir žinių valdymas įtraukia įmonę į mokymosi procesą, kuris sėkmę įmonei garantuoja tik tada, jeigu vyksta visose organizacijos skyriuose bei nuolat.
3. Žiniomis grįstas marketingas – tai marketingas, kuris nuolat atnaujindamas žinias, gaunamas tiek iš įmonės vidaus, tiek ir iš ją supančios aplinkos šaltinių, sugeba geriau patenkinti vartotojų poreikius bei sukurti stiprius santykius su kitais rinkos subjektais ir taip įgyti konkurencinį pranašumą. Skirtingai nei tradicinis marketingas, žiniomis grįstas marketingas koncentruojasi ne tik į aiškias (išreikštas) žinias, bet ir į neišreikštas – įgūdžius, patirtį, gebėjimus bei kompetenciją.
4. Norint taikyti žiniomis grįstą marketingą pirmiausia turi būti suformuota marketingo žinių bazė, kurią sudaro išreikštos ir neišreikštos žinios. Išreikštos žinios apima visus duomenis ir informaciją gautą iš vartotojų, užsakovų, partnerių bei kitų rinkos subjektų. Neišreikštos žinios apima darbuotojų profesinę, emocinę bei metodologinę kompetencijas. Marketingo žinių bazė turi būti kuriama taip, kad atitiktų įmonės strategiją, paremtą įmonės tikslais bei suformuotą atsižvelgiant į žinių tikslus. Remiantis įmonės strategija bei sukaupta marketingo žinių baze kuriamas projektas. Projekto įgyvendinimo procesas organizuojamas, planuojamas ir galiausiai pasitelkus technologijas sukuriamas galutinis produktas. Turint produktą gaunamas atsakas iš įvairių rinkos dalyvių, taip pat lyginama, ar produktas atitinka įmonės strategiją.
5. Apklaustų leidyklos „Šviesa“ vadovų nuomone žinios įmonėje yra labai svarbios, taip pat svarbi ir darbuotojų kompetencija, tačiau sutinka, kad šiems veiksniams dėmesio skiriama nepakankamai. Ne mažiau svarbi, informantų nuomone, yra ir įmonės strategija, kuri turi būti aiškiai apibrėžta ir pristatyta darbuotojams, jeigu norima, kad darbuotojai pasiektų atitinkamus tikslus.

6. Darbuotojų apklausos metu gauti duomenys parodė, jog darbuotojai, kurių dauguma leidykloje dirba ne vienerius metus, jaučiasi turį pakankamai profesinės kompetencijos. Tačiau jie ir toliau norėtų ugdyti pastarą kompetenciją, nepaisant to, kad kartais įmonė arba patys darbuotojai tuo užsiima. Nors darbuotojai mano, kad kompetencija yra svarbiausias veiksnys, lemiantis kokybišką galutinį produktą, jie pripažįsta, kad sėkmė taip pat priklauso ir nuo tinkamai parinktos leidyklos strategijos, turimos informacijos, užsakovo ir kitų veiksnių.
7. Užsakovų ir pirkėjų apklausos metu paaiškėjo, jog ir vieniems, ir kitiems svarbiausia, kad galutinis produktas būtų kokybiškas ir visiškai nesvarbu, kas, kaip ir kada prie jo sukūrimo prisidėjo. Tačiau tam, kad būtų sukurtas galutinis produktas, apklausos dalyvių nuomone, leidykla privalo ugdyti kompetentingus darbuotojus. Taip pat pačiam geriausiam galutiniam rezultatui pasiekti svarbi ir įmonės strategija bei užsakovas, jo pateikta informacija.

Pasiūlymai:

1. Sukurti sistemą, kuri užtikrintų, kad žinios visada būtų perduodamos tiems asmenims, kuriems jos būtinos, ir tuo metu, kai jų reikia. Tam galima sukurti duomenų bazes, į kurias kiekvienas galėtų sudėti bet kokią gautą informaciją ir apie tai automatiškai būtų pranešta suinteresuotiems asmenims.
2. Tiksliai apibrėžti darbuotojų pareiginius nuostatus, supažindinti darbuotojus su jais ir nurodyti jų laikyti. Taip būtų apibrėžta kiekvieno asmens atsakomybė, t.y. kiekvienas būtų suinteresuotas suteikti kitiems informaciją ir gauti jam reikiamą.
3. Aiškiai suformuluoti tikslus ir juos pateikti darbuotojams, kad šie žinotų, ko siekia įmonė, t.y. ko ji tikisi iš darbuotojų.
4. Daugiau dėmesio skirti darbuotojų, prisidedančių prie leidinio sukūrimo, kompetencijų ugdymui, t.y. organizuoti daugiau mokymų projektų vadovams, dizaineriams, dailininkams ir t.t.. Šiuo metu įmonėje daugiausiai mokymai rengiami asmenims, dirbantiems pardavimo skyriuje, kitų skyrių darbuotojų žinių ir įgūdžių atnaujinimui dėmesio neskiriama. Tačiau ugdant pastarųjų darbuotojų kompetencijas gerėtų leidinio kokybė ir pardavėjams lengviau būtų įsiūlyti leidinį pirkėjui.
5. Ugdyti ne tik profesinę darbuotojų kompetenciją, bet skirti dėmesio ir asmeninės, socialinės, metodologinės bei emocinės kompetencijų ugdymui, nes darbuotojų gebėjimas jas valdyti palengvina bendradarbiavimą su kolegomis ir kitais asmenimis, todėl darbas vyksta sparčiau ir sklandžiau.
6. Skatinti darbuotojus patiems domėtis ir lankyti kompetencijų ugdymo kursus. To siekiantiems, galima apmokėti kursus ar dalį jų, arba išleisti darbo valandomis į mokymus, jeigu to reikia.
7. Dirbti su autoriais, kurie yra pirkėjų pripažinti ir vertinami.

Luožytė, Raimonda. (2010) The Application of Knowledge-based Marketing in the Publishing Business. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 142p.

SUMMARY

The article focuses on the importance of knowledge and how it could be used in the activity of the company. Knowledge is often treated as information, but their real meaning is of wider-ranging and their management is a complicated process, which requires a special capacity, skills and competences from the employees.

In order to ensure a smooth process of knowledge management, the company should develop competences of its employees in all departments and all the time. It could be done by using one of the competence development models. Despite the fact, which model company decides to use, it will allow the company to improve not only the employee's individual competence, but the companies themselves too, which, in turn, can provide a competitive advantage.

Companies' ability to focus not only on the knowledge that can be given in the documents, but also on those that are difficult to formalize, shows her ability to apply knowledge-based marketing, which is a relatively new concept in Lithuania's business.

So *the object of this article* is the knowledge based marketing and the *purpose* is to introduce the knowledge-based marketing and how it could be applied in the case of publishing business. In order to achieve the purpose, the following work tasks are raising:

1. To define the conception of knowledge and to sift its management process;
2. To identify the models of employees competence training and its influence to company's activity;
3. To analyze the theoretical aspects of knowledge-based marketing;
4. To form a knowledge-based marketing model, which could ensure a targeted activity;
5. To investigate an opportunity to apply the knowledge-based marketing in publishing business.

In purpose of determine whether created model of knowledge-based marketing could be used in publishing were accomplished a qualitative and a quantitative researches. It showed that consumers, employees, authors and buyers think, that the competence of employees is a key factor for a high quality final result. But they don't deny, that company's strategy, information, which it has, and authors information are important factors too. Also the researches proved that created model of knowledge-based marketing could be used in publishing business.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. (2008) Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Nr. 44, p. 9-21. ISSN 1392-0561.
2. ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 67(2), p. 18-25. ISSN 1392-1258.
3. GAPUTIENĖ, Inga. (2003) Knowledge Management in Organization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 28, p. 55-69. ISSN 1392-1142.
4. GRUNDEY, Dainora. (2005) Applying Emotional Intelligence to Deal with Difficult Personalities in the Workplace. *5th International Conference for Senior and Junior Researchers*. Kaunas: IGYS, p. 1-15. ISBN 9986-19-810-0.
5. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija. 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
6. SIMONAITIENĖ, Berita. (2003) *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija. 155 p. ISBN 9955-09-536-9.
7. STANKEVIČIENĖ, Asta; LOBANOVA, Liudmila. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika. 184 p. ISBN 9955-28-015-8.
8. ŽIRGULYS, Aleksandras. (1979) *Prie redaktoriaus stalo: Lingvistinės-literatūrinės apybraižos*. Vilnius: Mokslas. 356 p.
9. AGGESTAM, Lena. (2006) Learning organization or knowledge management – which came first, the chicken or the egg? *Information technology and control*, Kaunas: Technologija, Vol. 35, No 3A, p. 295 – 301. ISSN 1392-124X.
10. BAVERSTOCK, Alison. (2002) *Leidybos marketingas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986-850-38-X.
11. CADER, Yoosuf. (2007) Knowledge Management and Knowledge-based Marketing. *Journal of Business Chemistry*, Vol. 4, Issue 2, p. 46-58. ISSN 1613-9615.
12. CHASTON, Ian. (2004) *Knowledge-based Marketing*. London: Sage. 274 p. ISBN 1412900034.
13. CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. (1999) Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches. *Developing the Capable Practitioner*. London: Kogan Page. p. 1-13. ISBN 9780749428761.
14. DAVENPORT, H. Thomas; PRUSAK, Laurence. (2000) *Knowledge management: how organization manage what they know*. USA: Harvard Business School Press. 199 p. ISBN 1-57851-301-4.

15. DEGEETER, J. Melvin. (2007) *Technology Commercialization Manual: strategy, tactics, and economics for business success*. Champaign: Med-Launch. 752 p. ISBN 1589611624.
16. DRUCKER, F. Peter. (2000) *Managing Knowledge Means Managing Oneself. Leader to Leader*, USA: The Drucker Foundation. No. 16, Spring, p. 9-10. ISSN: 1087-8149.
17. EDVINSSON, Leif; MALONE, S. Michael. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business. 227 p. ISBN 0-88730-841-4.
18. HANVANICH, Sangphet; DROGE, Cornelia; CALANTONE, Roger. (2003) Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. UK: MCB UP, Vol. 7, No. 4, p.124–135. ISSN: 1367-3270.
19. ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. (2007) *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. USA: Oxford University Press. 323 p. ISBN 0-19-515962-4.
20. LUCEY, Terence. (2005) *Management information systems*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA. 356 p. ISBN 1844801268.
21. PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHAROLT, Kai. (2006) *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai. 352 p. ISBN 9955-443-26-X.
22. ROTHBERG, N. Helen; ERICKSON, G. Scott. (2005) *From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. USA: Elsevier. 362 p. ISBN: 0-7506-7762-7.
23. SIEMENS, George. (2006) *Knowing Knowledge*. United State: Lulu.com. 176 p. ISBN 978-1-4303-0230-8.
24. SMITH, Datus C. (1994) *Knygų leidybos pradmenys*. Vilnius: Alma littera. 231 p. ISBN 9986-02-050-6.
25. THOMAS, J. Michael. (1995) *Gower Handbook of Marketing*. United Kingdom: Gower Publishing. 672 p. ISBN 978-0-566-07441-7.
26. ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. (2007) *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“. 316 p. ISBN 978-9955-460-44-2.
27. 6-oji mokslinė konferencija „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“. (2009) *Konferencijos straipsnių santrauka*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 88 p. ISBN 978-9955-33-507-8.
28. BUGAKOVAS, M.; MOKŠIN, V. *Verslo plėtra* [interaktyvus]. Kauno technologijos universitetas [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_I/116610.html>.
29. LANKELYTĖ, Danutė; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2004) *Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, organizavimas* [interaktyvus]. Lietuvos žemės ūkio universitetas

- [žiūrėta 2009 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Lankelyte_Danute.htm>.
30. BOERSMA, Arno. (2004) Did someone say customer? Iš *Inside Knowledge* [interaktyvus]. Vol. 7, Issue 6 [žiūrėta 2009 m. gegužės 31 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.19B774B0-712C-4B28-ADD5-9E0EE916C781/eTitle.Embedding_KM_in_marketing_strategies/qx/display.htm>.
31. JUSLIN, Heikki; LINTU, Leo. (1997) Responses to Changes in Demand and Supply of Forest Products through Improved Marketing. Iš *XI World Forestry Congress* [interaktyvus]. Vol. 4, Topic 21, Part 4 [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fao.org/forestry/docrep/wfcxi/PUBLI/V4/T212E/2-4.HTM>>.
32. KOHLBACHER, Florian. (2008) Knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. Iš *Management and Decision Making* [interaktyvus]. Vol. 9, No. 6 [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <www.dijtokyo.org/doc/IJMDM_9-6-%2004.pdf>. ISSN: 1741-5187.
33. REINHARDT, Kai; NORTH, Klaus. (2003) Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management. Iš *Journal of Universal Computer Science* [interaktyvus]. Vol. 9, Issue 12. [žiūrėta 2009 m. gegužės 30 d.], p. 1372 – 1380. Prieiga per internetą: <http://www.jucs.org/jucs_9_12/transparency_and_transfer_of_Reinhardt_K.html>.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

34. ALMA LITTERA. (2009) *Apie Alma Littera* [interaktyvus]. Almalittera.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.almalittera.lt/lt.php/apie_alma_littera/29>.
35. BALTOS LANKOS. (2009) *Apie mus* [interaktyvus]. Baltoslankos.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.baltoslankos.lt/index.php?aux_page=aux1>.
36. BITINAS, Bronislovas; RUPŠIENĖ, Liudmila; ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė. 304 p. ISBN 978-9986-31-267-3.
37. BRIEDIS. (2009) *Apie leidyklą* [interaktyvus]. Briedis.eu [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.briedis.eu/about/istorija>>.
38. KĖDAITIENĖ, Angelė. (2008) *Knowledge management systems in marketing decision making* [interaktyvus]. Mruni.lt [žiūrėta 2009 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://angele.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/04/marketing-knowledge-japan.pdf>>.
39. KRONTA. (2009) *Leidykla* [interaktyvus]. Kronta.lt [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kronta.lt/?section=publicity>>.
40. PERSVIKA. (2009) *Apie mus* [interaktyvus]. Presvika.lt [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.presvika.lt/lt/apie/>>.
41. PRANULIS, Vytautas Pranas. (2007) *Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 356 p. ISBN 978-9955-33-017-2.
42. ROSMA. (2009) *Apie leidyklą* [interaktyvus]. Rosmos.leidyklos.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rosmos.leidyklos.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=5>.
43. ŠVIESA. (2009) *Apie Šviesą* [interaktyvus]. Sviesa.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <www.sviesa.lt>.
44. TEV. (2009) *Apie leidyklą* [interaktyvus]. Tev.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://new.tev.lt/content.php?>>.
45. TYTO ALBA. (2009) *Apie mus* [interaktyvus]. Tytoalba.lt [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tytoalba.lt/lt/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=4>.
46. UAB „Organizacijų vystymo centras“. *Darbuotojų kompetencijų modelio sukūrimas*. [interaktyvus]. OVC.lt [žiūrėta 2009 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ovc.lt/lt/seminarai-ir-mokymai/darbuotoju-kompetenciju-modelio-sukurimas.Html>>.

47. VAGA. (2009) *Leidykla VAGA* [interaktyvus]. Leidykla.vaga.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://leidykla.vaga.lt/index.php?s_id=90&exp=1&inforeklama_vaga=f212641f1b5fe9b8e76ed7e4578aad16>.
48. VIKIPEDIJA – laisvoji enciklopedija. *Žinios* [interaktyvus]. Wikipedia.org. Atnaujinta 2009 m. gegužės 16d. [žiūrėta 2009 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%BDinios>>.
49. ŽARA. (2009) *Apie leidyklą* [interaktyvus]. Zara.lt. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zara.lt/content/apie-leidykla>>.
50. CLARK, Donald. (2004) *Knowledge* [interaktyvus]. Nwlink.com, kovo 10d. [žiūrėta 2009 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nwlink.com/~Donclark/knowledge/knowledge.html>>.
51. KENWORTH, John. (2008) *Competence and Competency: What are they and how do they affect performance?* [interaktyvus]. Issuu.com [žiūrėta 2009 m. gegužės 31 d.]. Prieiga per internetą: <http://issuu.com/johnkenworthy/docs/competence_and_competency/6?mode=embed&documentId=090203024144-a4ef3dea97ad464bbae9a46249ea3a0c&layout=wood>.
52. MARTIN, Kinsley. (2003) *Evaluating the Benefits of Knowledge Management* [interaktyvus]. Modern Practice [žiūrėta 2009 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <www.providersedge.com/docs/km_articles/Evaluating_the_Benefits_of_KM.pdf>.
53. SCHMALTZ, Christoph. (2008) *Should knowledge retention be high on organization's agenda?* [interaktyvus]. Headshift.com [žiūrėta 2009 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.headshift.com/blog/2008/12/should-knowledge-retention-be.php>>.
54. SHARMA, Aanshu; BARDAN, Biswendu. (2005) *Knowledge-based marketing: Future of healthcare marketing* [interaktyvus]. Healthcare mgmt.com [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.expresshealthcaremgmt.com/20051015/marketing01.shtml>>.
55. SHOW, M. J.; SUBRAMANIAM C.; TAN, G. W.; WELGE, M. E. (2001) *Knowledge management and data mining for marketing* [interaktyvus]. Asia.edu [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://asia.edu.tw/~ophir/abstract/20011009.htm>>.
56. SMITH, Jim. (2007) *Corporate Strength—Knowledge Management* [interaktyvus]. Elitefts.com [žiūrėta 2009 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.elitefts.com/documents/corp_strength.htm>.
57. The Anode Group (1997-2007) *Home* [interaktyvus]. Anode.com [žiūrėta 2009 m. gegužės 13d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.anode.com.au/>>.
58. WIKIPEDIA – The Free Encyclopedia. *Publishing* [interaktyvus]. Wikipedia.org. Atnaujinta 2009 m. rugsėjo 28d. [žiūrėta 2009 m. spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Publishing>>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Darbuotojų anketa.....	85
2 PRIEDAS. Darbuotojų anketos klausimų pagrindimas	87
3 PRIEDAS. Užsakovų anketa.....	89
4 PRIEDAS. Užsakovų anketos klausimų pagrindimas.....	90
5 PRIEDAS. Vartotojų anketa	91
6 PRIEDAS. Vartotojų anketos klausimų pagrindimas	92
7 PRIEDAS. Interviu su vyr. redaktore (I1).....	93
8 PRIEDAS. Interviu su projektų vadove (I2)	96
9 PRIEDAS. Interviu su projektų vadovu (I3).....	98
10 PRIEDAS. Straipsnio santrauka (6-oji mokslinė konferencija: teorija ir praktika).....	100
11 PRIEDAS. Straipsnis žurnale IJORTISS.....	103

Darbuotojų anketa

Respondente,

siekiant nustatyti leidyklos "Šviesa" darbuotojų, tiesiogiai prisidedančių prie leidinių kūrimo, kompetencijas ir kaip jos ugdomos, *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė* atlieka tyrimą.

Prašau užpildyti šią anketą sąžiningai. Jos užpildymas užims vos keleta minučių. Anketa yra anoniminė, visi surinkti duomenys bus panaudoti tik rašant magistro tiriamąjį darbą.

Pažymėkite (X) tą atsakymą, kuris, Jūsų nuomone, yra teisingas.

1. Kiek metų dirbate leidykloje "Šviesa"?

- Mažiau nei 1 m.
- 1 – 5 m.
- 6 – 10 m.
- Daugiau nei 10 m.

2. Jūsų manymu, darbuotojo kompetencija – tai:

- Kvalifikacija
- Gebėjimai ir žinios
- Individualios savybės
- Gebėjimai, žinios, kvalifikacija bei individualios savybės

3. Kokias žinote kompetencijos rūšis? (galimi keli atsakymo variantai)

- Asmeninė
- Socialinė
- Profesinė
- Emocinė
- Metodologinė

4. Jūsų manymu, tam, kad leidinys būtų kokybiškas, ar užtenka tik darbuotojų profesinės (žinios ir įgūdžiai, kurie yra susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi) kompetencijos?

- Taip
- Turbūt
- Ne

5. Sunumeruokite kompetencijas nuo 1 iki 5 pagal jų svarbą kuriant leidinį (1 – svarbiausia, 5 – nesvarbu):

- ___ Asmeninė
- ___ Socialinė
- ___ Profesinė
- ___ Emocinė
- ___ Metodologinė

6. Ar manote, kad turite pakankamai kompetencijos darbui, kurį atliekate?

- Taip
- Ne
- Nežinau

7. Ar įmonė rūpinasi Jūsų kompetencijų ugdymu (pvz., siunčia į seminarus, mokymus)?

- Taip, nuolat
- Taip, retkarčiais
- Ne

Jeigu atsakėte NE, pereikite prie 9 klausimo.

8. Kuri kompetencija ugdoma dažniausiai?

- Asmeninė
- Socialinė
- Profesinė
- Emocinė
- Metodologinė

9. Ar norėtumėte, kad įmonė daugiau investuotų į Jūsų mokymus, seminarus?

- Taip
- Ne, manęs tai nedomina
- Ne, manau, kad pakankamai investuoja

10. Ar Jūs esate suinteresuotas savo kompetencijų ugdymu (už savo lėšas lankote kursus, dalyvaujate seminaruose ir pan.)?

- Taip
- Kartais
- Ne

Jeigu pasirinkote NE, pereikite prie 12 klausimo.

11. Esu suinteresuotas (-a) savo kompetencijų ugdymu, nes:

- Jaučiu, kad tinkamai negaliu atlikti užduočių
- Man tai įdomu
- Tai naudinga man kaip asmenybei
- Kita (_____)

Atsakę į šį klausimą, pereikite prie 13 klausimo.

12. Savanoriškai kompetencijų neugdau, nes:

- Esu pakankamai kompetentingas
- Nėra galimybių (laiko stoka, pinigų trūkumas ir kt.)
- Netikiu, kad jas galima išugdyti
- Kita (_____)

13. Sunumeruokite kompetencijas nuo 1 iki 5 pagal tai, kurią jų labiausiai norėtumėte ugdyti ar ugdote (1 – labiausiai, 5 – mažiausiai):

- ___ Asmeninė
- ___ Socialinė
- ___ Profesinė
- ___ Emocinė
- ___ Metodologinė

14. Kaip, Jūsų manymu, kiekvienos kompetencijos ugdymas pagerintų darbo rezultatus? (įvertinkite kiekvieną kompetenciją pažymėdami X atitinkamame stulpelyje)

	Labai pagerintų	Šiek tiek pagerintų	Visiškai nepagerintų
Asmeninė			
Socialinė			
Profesinė			
Emocinė			
Metodologinė			

15. Kaip manote, jeigu įmonė skirtų daugiau dėmesio darbuotojų kompetencijų ugdymui, tai galutinis produktas būtų: (galimi keli atsakymo variantai)

- Greičiau išleidžiamas
- Kokybiškesnis
- Patrauklesnis vartotojams
- Produkto kokybė nepriklauso nuo kompetencijų ugdymo kiekybės
- Kita (_____)

16. Ar sutinkate su teiginiu, jog darbuotojų kompetencija yra vienintelis ir svarbiausias veiksnys, turintis įtakos galutiniam produktui:

- Taip
- Kartais
- Daugeliu atveju taip
- Ne

17. Kaip manote, kokie dar veiksniai prisideda prie kokybiško leidinio? (galimi keli atsakymo variantai)

- Įmonės turima informacija
- Užsakovas
- Tinkama įmonės strategija
- Kita (_____)

18. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

19. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 41 – 55 m.
- 26 – 40 m.
- 56 m. ir daugiau

20. Jūsų pareigos:

- Projektų vadovas (-ė)
- Korektorius (-ė)
- Redaktorius (-ė)
- Kita (_____)
- Maketuotojas (-a)

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS

Darbuotojų anketos klausimų pagrindimas

Klausimas	Bus siekiama išsiaiškinti
1. Kiek metų dirbate leidykloje "Šviesa"? <ul style="list-style-type: none"> ○ Mažiau nei 1 m. ○ 1 – 5 m. ○ 6 – 10 m. ○ Daugiau nei 10 m. 	Tai nesudėtingas klausimas, kuriuo siekiama parodyti, kad anketa lengvai įveikiama bei nustatyti darbuotojų patirtį, kuria remiantis jie atsakinės į tolesnius anketos klausimus.
2. Jūsų manymu, darbuotojo kompetencija – tai: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kvalifikacija ○ Gebėjimai ir žinios ○ Individualios savybės ○ Gebėjimai, žinios, kvalifikacija bei individualios savybės 	Šiuo klausimu siekiama patikrinti, ar respondentas teisingai supranta kompetencijos sampratą. Iš pasirinkto varianto bus galima spręsti apie atsakymų į tolesnius klausimus kokybę.
3. Kokias žinote kompetencijos rūšis? (galimas daugiau nei vienas variantas) <ul style="list-style-type: none"> ○ Asmeninė ○ Socialinė ○ Profesinė ○ Emocinė ○ Metodologinė 	Klausimas, kuriuo taip pat siekiama išsiaiškinti respondento žinių apie kompetenciją lygį. Iš atsakymo bus galima spręsti apie atsakymų į tolesnius klausimus kokybę.
4. Jūsų manymu, tam, kad leidinys būtų kokybiškas, ar užtenka tik darbuotojų profesinės (žinių ir įgūdžių, kurie yra susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi) kompetencijos? <ul style="list-style-type: none"> ○ Tikrai taip ○ Turbūt ○ Ne 	Nesudėtingas klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti respondento nuomonę, apie konkrečios kompetencijos rūšies svarbą produkto gamyboje.
5. Sunumeruokite kompetencijas nuo 1 iki 5, pagal jų svarbą kuriant leidinį (1 – svarbiausia, 5 – nesvarbu): <ul style="list-style-type: none"> ___ Asmeninė ___ Socialinė ___ Profesinė ___ Emocinė ___ Metodologinė 	Šis klausimas su atsakymu skale priskiriamas jau prie sudėtingesnių klausimų, kadangi respondentas turi ne tik būti susipažinęs su kompetencijų rūšimis, bet ir jas tarpusavyje palyginus išranguoti.
6. Ar manote, kad turite pakankamai kompetencijos darbui, kurį atliekate? <ul style="list-style-type: none"> ○ Taip ○ Ne ○ Nežinau 	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip vartotojas vertina savo kompetencijos lygį.
7. Ar įmonė rūpinasi Jūsų kompetencijų ugdymu (pvz., siunčia į seminarus, mokymus)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Taip, nuolat ○ Taip, retkarčiais ○ Ne 	Atsakymai į klausimą leis nustatyti įmonės požiūrį į darbuotojų kompetencijos svarbą kuriant produktus.
8. Kuri kompetencija ugdoma dažniausiai? <ul style="list-style-type: none"> ○ Asmeninė ○ Socialinė ○ Profesinė ○ Emocinė ○ Metodologinė 	Klausimas priskiriamas prie sudėtingesnių, nes reikalauja respondento žinių apie kompetencijos rūšis ir gebėjimo jas atskirti bei tinkamai nustatyti, kurios jų ugdomos įmonėje.
9. Ar norėtumėte, kad įmonė daugiau investuotų į Jūsų mokymus, seminarus? <ul style="list-style-type: none"> ○ Taip ○ Ne, manęs tai nedomina ○ Ne, manau, kad pakankamai investuoja 	Klausimas, kuriuo galima patikrinti, ar respondentas atsako sąžiningai, nes šis klausimas yra artimas 7 klausimui. Taip pat leidžia nustatyti darbuotojų poreikius.
10. Ar Jūs esate suinteresuotas savo kompetencijų ugdymu (už savo lėšas lankote kursus, dalyvaujate įvairiuose seminaruose ir pan.)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Taip ○ Ne 	Dichotominis klausimas, kuris leidžia nustatyti, kiek pats darbuotojas rūpinasi savo kompetencijų ugdymu ir kiek tam dėmesio skiria įmonė.

<p>11. Esu suinteresuotas (-a) savo kompetencijų ugdymu, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Jaučiu, kad tinkamai negaliu atlikti užduočių ○ Man tai įdomu ○ Tai naudinga man kaip asmenybei ○ Kita (_____) 	<p>Klausimai, kurie pagrindžia atsakymą į 10 klausimą, t.y. leidžia nustatyti priežastis, kodėl respondentas siekia, arba nesiekia ugdyti savo kompetencijų pats.</p>																								
<p>12. Savanoriškai kompetencijų neugdau, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Esu pakankamai kompetentingas ○ Nėra galimybių (laiko stoka, pinigų trūkumas ir kt.) ○ Netikiu, kad jas galima išugdyti ○ Kita (_____) 																									
<p>13. Sunumeruokite kompetencijas nuo 1 iki 5, pagal tai, kurią jų labiausiai norėtumėte ugdyti? (1 – labiausiai, 5 – mažiausiai):</p> <p>___ Asmeninė ___ Socialinė ___ Profesinė ___ Emocinė ___ Metodologinė</p>	<p>Tai laipsniuotų atsakymų klausimas, kuris atskleis darbuotojo nuomonę, apie kompetencijos rūšių svarbą jo specifinėje darbo srityje.</p>																								
<p>14. Kaip, Jūsų manymu, kiekvienos kompetencijos ugdymas pagerintų darbo rezultatus? (įvertinkite kiekvieną kompetenciją pažymėdami X atitinkamame stulpelyje)</p> <table border="1" data-bbox="188 833 912 1014"> <thead> <tr> <th></th> <th>Labai pagerintų</th> <th>Šiek tiek pagerintų</th> <th>Visiškai nepagerintų</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asmeninė</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Socialinė</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesinė</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Emocinė</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Metodologinė</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Labai pagerintų	Šiek tiek pagerintų	Visiškai nepagerintų	Asmeninė				Socialinė				Profesinė				Emocinė				Metodologinė				<p>Klausimas, kurio atsakymams identifikuoti naudojama požymių vertinimo skalė. Naudojantis šia skale, respondentas išreiškia savo nuomonę apie kiekvienos kompetencijos svarbą galutiniam produktui. Klausimas yra pakankamai sudėtingas, nes respondentas turi gerai apgalvoti ir įvertinti kiekvieną kompetencijos rūšį ir jos svarbą.</p>
	Labai pagerintų	Šiek tiek pagerintų	Visiškai nepagerintų																						
Asmeninė																									
Socialinė																									
Profesinė																									
Emocinė																									
Metodologinė																									
<p>15. Kaip manote, jeigu įmonė skirtų daugiau dėmesio darbuotojų kompetencijų ugdymui, tai galutinis produktas būtų (galimi keli atsakymo variantai):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Greičiau išleidžiamas ○ Kokybiškesnis ○ Patrauklesnis vartotojams ○ Produkto kokybė, nepriklauso nuo kompetencijų ugdymo kiekybės ○ Kita (_____) 	<p>Daugiavariantinis klausimas, kuris reikalauja, kad respondentas būtų ne tik gerai susipažinęs su kompetencijos samprata, bet ir žinotų, kaip darbuotojų kompetencijos prisideda/ veikia galutinį produktą. Šis klausimas leis nustatyti, ar kompetencija išties yra svarbi leidyboje, ir jeigu taip, kokią produkto savybę ji labiausiai įtakoja.</p>																								
<p>16. Ar sutinkate su teiginiu, jog darbuotojų kompetencija yra vienintelis ir svarbiausias veiksnys, turintis įtakos galutiniam produktui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tikrai taip ○ Daugeliu atveju taip ○ Kartais ○ Ne 	<p>Klausimas, kuriuo dar kartą bandoma nustatyti kompetencijos svarbą galutiniam produktui.</p>																								
<p>17. Kaip manote, kokie dar veiksniai prisideda prie kokybiško leidinio (galimi keli atsakymo variantai)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Įmonės turima informacija ○ Užsakovas ○ Tinkama įmonės strategija ○ Kita (_____) 	<p>Atsakymai į klausimą parodys, ar darbuotojai išmano apie produkto kūrimo procesą įtakančius veiksnius, bei jų nuomonę apie tų veiksnių svarbą.</p>																								
<p>18. Jūsų lytis</p> <p>○ Moteris ○ Vyras</p>	<p>Asmeninio tipo klausimai, reikalingi bendrosios informacijos apie apklaustuosius kaupimui. Apklausos duomenų analizei svarbi respondentų lytis, amžius bei pareigybė, nes jie neretai įtakoja atsakymo pasirinkimą.</p>																								
<p>19. Jūsų amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Iki 25 m. ○ 26 – 40 m. ○ 41 – 55 m. ○ 56 m. ir daugiau 																									
<p>20. Jūsų pareigos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projektų vadovas (-ė) ○ Redaktorius (-ė) ○ Maketuotojas (-a) ○ Kita (_____) 																									

Užsakovų anketa

Respondente,

siekiant išaiškinti, kaip vertinami leidyklos „Šviesa“ leidžiami vadovėliai ir kita mokomoji medžiaga, *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė* atlieka tyrimą.

Prašau užpildyti šią anketą sąžiningai. Jos užpildymas užims vos keleta minučių. Anketa yra anoniminė, visi surinkti duomenys bus panaudoti tik rašant magistro tiriamąjį darbą.

Pažymėkite (paspauskite ant langelio, esančio prie pasirinkto atsakymo) Jums tinkamiausią atsakymą.

1. Kiek Jūsų leidinių jau yra išleidusi leidykla „Šviesa“?

- Šiomet bus pirmas Iki 10 Daugiau kaip 11

2. Kodėl nusprendėte bendradarbiauti su leidykla „Šviesa“ ?

- Tai patikima, galias tradicijas turinti leidykla
 Tai daugiausiai kompetencijos turinti leidykla vadovėlių leidyboje
 Leidykla pakvietė bendradarbiauti su ja
 Kita ()

3. Ar paprastai esate patenkintas (-a) galutiniu produktu?

- Taip, visada
 Dažniau patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)
 Dažniau nepatenkintas (-a), nei patenkintas (-a)
 Labai retai

Jeigu pasirinkote pirmąjį atsakymo variantą, pereikite prie 5 klausimo.

4. Kokios leidinio ypatybės dažniausiai Jūsų netenkina? (galimi keli atsakymo variantai)

- Apipavidalinimas
 Formatas
 Teksto pateikimas (spalvos, šriftas ir kt.)
 Kita ()

5. Pažymėkite, kaip kiekvienas iš nurodytų veiksnių, Jūsų manymu, yra svarbus norint turėti kokybišką galutinį produktą:

	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Darbuotojo kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės turima informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakovas (jo pateikta informacija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tinkama įmonės strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar Jums svarbu, kad asmenys, prisidedantys prie leidinio sukūrimo, būtų kompetentingi, ar svarbiausias tik galutinis produktas?

- Svarbus tik galutinis rezultatas
 Svarbu, kad asmenys būtų kompetentingi
 Kita ()

7. Ar jaučiate, kad leidyklai „Šviesa“ Jūs ir Jūsų leidinys yra svarbus?

- Taip, nuolat Retai
 Taip, kartais Ne

8. Jūsų amžius:

- Iki 30 m. 41 – 50 m.
 31 – 40 m. 51 m. ir daugiau

9. Jūsų pagrindinis užsiėmimas:

- Vadovėlių ar kitų leidinių autorius
 Mokytojas/ dėstytojas
 Kita ()

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS

Užsakovų anketos klausimų pagrindimas

Klausimas	Bus siekiama išsiaiškinti																									
1. Kiek Jūsų leidinių jau yra išleidusi leidykla „Šviesa“? <input type="checkbox"/> Šiomet bus pirmas <input type="checkbox"/> Iki 10 <input type="checkbox"/> Daugiau kaip 10	Klausimas, kuriuo siekiama parodyti, kad anketa nesudėtinga ir jiems pavyks ją įveikti. Šiuo klausimu taip pat siekiama patikrinti užsakovo bendradarbiavimo su leidykla patyrimo lygį.																									
2. Kodėl nusprendėte bendradarbiauti su leidykla „Šviesa“ ? <input type="checkbox"/> Tai patikima, galias tradicijas turinti leidykla <input type="checkbox"/> Tai daugiausiai kompetencijos turinti leidykla vadovėlių leidyboje <input type="checkbox"/> Leidykla pakvietė bendradarbiauti su ja <input type="checkbox"/> Kita ()	Šis klausimas taip pat nesudėtingas, kuriuo atskleidžiami respondento motyvai leisti savo leidinį leidykloje „Šviesa“.																									
3. Ar paprastai esate patenkintas (-a) galutiniu produktu? <input type="checkbox"/> Taip, visada <input type="checkbox"/> Dažniau patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a) <input type="checkbox"/> Dažniau nepatenkintas (-a), nei patenkintas (-a) <input type="checkbox"/> Labai retai	Šis klausimas taip pat santykinai nesudėtingas, tačiau reikalauja šiek tiek daugiau respondento pastangų, nes reikia prisiminti, palyginti, įvertinti savo patirtį.																									
4. Kokios leidinio ypatybės dažniausiai Jūsų netenkina? (galimi keli atsakymo variantai) <input type="checkbox"/> Apipavidalinimas <input type="checkbox"/> Formatas <input type="checkbox"/> Teksto pateikimas (spalvos, šriftas ir kt.) <input type="checkbox"/> Kita ()	Šis klausimas priskiriamas jau prie sudėtingesnių, nes respondentas turi būti gerai išsianalizavęs leidinių trūkumus ir juos visus prisiminti. Atsakymai į šį klausimą parodys leidyklos skyrius ar darbuotojus, dėl kurių nepasiekiamas optimalus rezultatas.																									
5. Pažymėkite, kaip kiekvienas iš nurodytų veiksmų, Jūsų manymu, yra svarbus norint turėti kokybišką galutinį produktą: <table border="1" data-bbox="201 1077 900 1330"> <thead> <tr> <th></th> <th>Labai svarbu</th> <th>Svarbu</th> <th>Nelabai svarbu</th> <th>Visiškai nesvarbu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Darbuotojo kompetencija</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Įmonės turima informacija</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Užsakovas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Tinkama įmonės strategija</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu	Darbuotojo kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Įmonės turima informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Užsakovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tinkama įmonės strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klausimas, kurio atsakymams identifikuoti naudojama požymių vertinimo skalė. Naudojantis šia skale, respondentas išreiškia savo nuomonę apie kiekvieno veiksmo svarbą galutiniam produktui. Klausimas yra pakankamai sudėtingas, nes respondentas turi gerai apgalvoti ir įvertinti kiekvieną veiksnių atskirai ir bendrame kontekste.
	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu																						
Darbuotojo kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Įmonės turima informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Užsakovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Tinkama įmonės strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
6. Ar Jums svarbu, kad asmenys, prisidedantys prie leidinio sukūrimo, būtų kompetentingi, ar svarbiausias tik galutinis produktas? <input type="checkbox"/> Svarbus tik galutinis rezultatas <input type="checkbox"/> Svarbu, kad asmenys būtų kompetentingi <input type="checkbox"/> Kita ()	Klausimas, kuriuo siekiama įvertinti, ar tikrai darbuotojo kompetencijos yra svarbios užsakovui, ar jam svarbiausias tik galutinis rezultatas.																									
7. Ar jaučiate, kad leidyklai „Šviesa“ Jūs ir Jūsų leidinys yra svarbus? <input type="checkbox"/> Taip, nuolat <input type="checkbox"/> Taip, kartais <input type="checkbox"/> Retai <input type="checkbox"/> Ne	Atsakymai į šį klausimą, leis nustatyti leidyklos požiūrį į užsakovus ir leidžiamus leidinius.																									
8. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 30 m. <input type="checkbox"/> 31 – 40 m. <input type="checkbox"/> 41 – 50 m. <input type="checkbox"/> 51 m. ir daugiau	Asmeninio tipo klausimai, reikalingi bendrosios informacijos apie apklaustuosius kaupimui. Apklausos duomenų analizei svarbus respondentų amžius bei pagrindinis užsiėmimas, nes jie neretai įtakoja atsakymo pasirinkimą.																									
9. Jūsų pagrindinis užsiėmimas: <input type="checkbox"/> Vadovėlių ar kitų leidinių autorius <input type="checkbox"/> Mokytojas/ dėstytojas <input type="checkbox"/> Kita ()																										

Vartotojų anketa

Respondente,

siekiant išaiškinti, kaip vertinami leidyklos „Šviesa“ leidžiami vadovėliai ir kita mokomoji medžiaga, *Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė* atlieka tyrimą.

Prašau užpildyti šią anketą sąžiningai. Jos užpildymas užims vos keleta minučių. Anketa yra anoniminė, visi surinkti duomenys bus panaudoti tik rašant magistro tiriamąjį darbą.

Pažymėkite (paspauskite ant langelio, esančio prie pasirinkto atsakymo) Jums tinkamiausią atsakymą.

1. Ar naudojate leidyklos „Šviesa“ leidžiamais leidiniais?

 Taip

 Ne

Jeigu atsakėte NE, anketos toliau nebepildykite. Ačiū

2. Kokius leidinius perkate iš leidyklos „Šviesa“?

	Taip (perku)	Ne (neperku)	Nežinau, jog tokius leidžia
Vadovėlius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokomąją medžiagą (mokytojo knygas, testus ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žodynus, žinynus, enciklopedijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialiųjų poreikių mokiniams skirtus leidinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grožinę literatūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ar esate patenkintas leidyklos „Šviesa“ leidiniais?

 Taip

 Taip, dažniausiai

 Retai

 Ne

4. Kaip įvertintumėte kiekvieną iš žemiau išvardintų dažniausiai Jūsų perkamų leidyklos „Šviesa“ leidinių ypatybių:

	Labai puikiai	Puikiai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
Turinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apipavidalinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teksto pateikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kaip manote, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką tam, kad būtų sukurtas kokybiškas leidinys? (galimi keli atsakymo variantai)

 Kompetentingi darbuotojai

 Tinkama leidyklos strategija

 Leidyklos patirtis

 Kita ()

 Leidinio autorius

6. Ar Jums svarbu, kad asmenys, prisidedantys prie leidinio sukūrimo, būtų kompetentingi, ar svarbiausias tik galutinis produktas?

 Svarbus tik galutinis rezultatas

 Svarbu, kad asmenys būtų kompetentingi

 Kita ()

7. Ar Jums pakanka informacijos apie leidyklos „Šviesa“ leidžiamus leidinius?

 Taip, visiškai pakanka

 Galėtų informacijos būti daugiau

 Ne, visiškai nepakanka

8. Jūsų amžius:

 Iki 30 m.

 41 – 50 m.

 31 – 40 m.

 51 m. ir daugiau

9. Jūsų pareigybės:

 Bibliotekininkė (-as)

 Direktorė (-ius)

 Bibliotekos vedėja (-as)

 Kita ()

 Pavaduotoja (-as)

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS

Vartotojų anketos klausimų pagrindimas

Klausimas	Bus siekiama išsiaiškinti																												
1. Ar naudojate leidyklos „Šviesa“ leidžiamais leidiniais? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne	Dichotominis klausimas, kuriuo siekiama nustatyti respondentų kompetencijos laipsnį pervedamo tyrimo srityje, t.y. ar respondentas atitinka atrankos kriterijų.																												
2. Ką dažniausiai perkate iš leidyklos „Šviesa“? <table border="1" data-bbox="197 465 890 658"> <thead> <tr> <th></th> <th>Taip (perku)</th> <th>Ne (neperku)</th> <th>Nežinau, jog tokius leidžia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vadovėlius</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mokomąją medžiagą</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Žodynus, žinytus, enciklop.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Priešmok. ir ikimokyklinio ugdymo priemones</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Specialiųjų poreikių mokiniams skirtus leidinius</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Grožinę literatūrą</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Taip (perku)	Ne (neperku)	Nežinau, jog tokius leidžia	Vadovėlius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mokomąją medžiagą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Žodynus, žinytus, enciklop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priešmok. ir ikimokyklinio ugdymo priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Specialiųjų poreikių mokiniams skirtus leidinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grožinę literatūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klausimas, kuriuo siekiama parodyti, kad anketa nesudėtinga ir jiems pavyks ją įveikti. Šiuo klausimu taip pat siekiama patikrinti, ar respondentas tikrai atitinka visus atrankos kriterijus.
	Taip (perku)	Ne (neperku)	Nežinau, jog tokius leidžia																										
Vadovėlius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Mokomąją medžiagą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Žodynus, žinytus, enciklop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Priešmok. ir ikimokyklinio ugdymo priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Specialiųjų poreikių mokiniams skirtus leidinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Grožinę literatūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
3. Ar esate patenkintas leidyklos „Šviesa“ leidiniais? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Taip, dažniausiai <input type="checkbox"/> Retai <input type="checkbox"/> Ne	Šis klausimas taip pat santykinai nesudėtingas, tačiau reikalauja šiek tiek daugiau respondento pastangų, kadangi čia neužtenka vien tik žinoti kas perkama, bet norint pateikti atsakymą, reikia palyginti su kitų leidyklų siūlomais leidiniais.																												
4. Kaip įvertintumėte kiekvieną iš žemiau išvardintų dažniausiai Jūsų perkamų leidyklos „Šviesa“ leidinių ypatybių: <table border="1" data-bbox="213 904 874 1061"> <thead> <tr> <th></th> <th>Labai puikiai</th> <th>Puikiai</th> <th>Patenki namai</th> <th>Nepatenki namai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Turinys</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Apipavidalinimas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Formatas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Teksto pateikimas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Labai puikiai	Puikiai	Patenki namai	Nepatenki namai	Turinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apipavidalinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Teksto pateikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klausimas priskiriamas jau prie sudėtingesnių, kadangi respondentas turi būti gerai susipažinęs, išanalizavęs įsigytus leidinius. Šis klausimas leidžia apibrėžti sritį, kurioje daugiausia stokojama darbuotojų kompetencijos.			
	Labai puikiai	Puikiai	Patenki namai	Nepatenki namai																									
Turinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
Apipavidalinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
Formatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
Teksto pateikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
5. Kaip manote, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką tam, kad būtų sukurtas kokybiškas leidinys? (galimi keli atsakymo variantai) <input type="checkbox"/> Kompetentingi darbuotojai <input type="checkbox"/> Leidyklos patirtis <input type="checkbox"/> Leidinio autorius <input type="checkbox"/> Tinkama leidyklos strategija <input type="checkbox"/> Kita ()	Klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, koks veiksnys respondento nuomone yra svarbiausias kuriant leidinį.																												
6. Ar Jums svarbu, kad asmenys, prisidedantys prie leidinio sukūrimo, būtų kompetentingi, ar svarbiausias tik galutinis produktas? <input type="checkbox"/> Svarbus tik galutinis rezultatas <input type="checkbox"/> Svarbu, kad asmenys būtų kompetentingi <input type="checkbox"/> Kita ()	Klausimas, kuriuo siekiama įvertinti, ar tikrai darbuotojo kompetencijos yra svarbios užsakovui, ar jam svarbiausias tik galutinis rezultatas.																												
7. Ar Jums pakanka informacijos apie leidyklos „Šviesa“ leidžiamus leidinius? <input type="checkbox"/> Taip, visiškai pakanka <input type="checkbox"/> Galėtų informacijos būti daugiau <input type="checkbox"/> Ne, visiškai nepakanka	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kaip respondentai vertina informacijos gausą apie leidyklos siūlomus leidinius, o taip pat tai leidžia spręsti apie tai, kaip informatyviai leidykla sugeba save pateikti.																												
8. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 30 m. <input type="checkbox"/> 31 – 40 m. <input type="checkbox"/> 41 – 50 m. <input type="checkbox"/> 51 m. ir daugiau	Asmeninio tipo klausimai, reikalingi bendrosios informacijos apie apklaustuosius kaupimui. Apklausos duomenų analizei svarbus respondentų amžius bei pareigybė, nes jie neretai įtakoja atsakymo pasirinkimą.																												
9. Jūsų pareigybės: <input type="checkbox"/> Bibliotekininkė (-as) <input type="checkbox"/> Bibliotekos vedėja (-as) <input type="checkbox"/> Pavaduotoja (-as) <input type="checkbox"/> Direktorė (-ius) <input type="checkbox"/> Kita ()																													

Interviu su vyr. redaktore (I1)

Interviuotojas (toliau R.L.): Laba diena. Gal galėtumėte trumpai pristatyti savo darbą?

Informantas (toliau I1): Laba diena. Esu leidyklos „Šviesa“ vyr. redaktorė. Mano darbas yra priimti sprendimą dėl leidinio spausdinimo. Šis sprendimas priimamas diskutuojant, tariantis su kitai leidyklos vadovais, direktoriais. Taip pat tenka nemažai bendrauti su Švietimo ir mokslo ministerija, analizuoti jos pateiktus dokumentus tam, kad vadovėlis būtų parengtas pagal visas tvarkas.

R.L.: Turbūt dažnai tenka girdėti sąvokas „žinios“, „informacija“. Kas Jūsų manymu yra žinios? Ar tai tik informacija, kuri cirkuliuoja įmonės viduje ir aplink ją, ar kažkas daugiau?

I1: Na, kalbėsiu konkrečiai apie save ir savo darbą. Man žinios – tai vidiniai dokumentai, tvarkos, programos, leidybiniai ir spaustuviniai dalykai, kuriuos privalu išmanyti. Bet tuo pačiu nuolat seku išorės informaciją (konkurentų veiklą, švietimo institucijų dokumentus, informaciją apie aktualius renginius ir pan.). Taigi žinios man - tai ir kasdienė naujos informacijos peržiūra bei pritaikymas savo veiklai.

R.L.: Koks žinių vaidmuo įmonėje?

I1: Žinias reikia perduoti, kitaip sakant, įmonėje labai svarbu keistis įvairia su darbu susijusia informacija.

R.L.: Kaip vyksta žinių valdymas įmonėje? Ar pakankamai dėmesio tam skiriama?

I1: Įvairiai, o dėmesio tam tikrai nepakanka. Darbuotojai neturi pareiginių nuostatų, darbai iki galo nepaskirstyti, taigi ne visi iki galo supranta savo funkcijas. Neretai funkcijos persipina, atsiranda trintis. Kalbu apie su projektais susijusius darbuotojus. Šitą sritį reikėtų tobulinti.

R.L.: Ar, Jūsų manymu, žinios visada pasiekia laiku tuos asmenis, kuriems jos yra svarbios? Jeigu ne, kodėl taip atsitinka, su kokiais trukdžiais susiduriama?

I1: Ne visada laiku „suvaikšto“ informacija. Kartais pamirštama perduoti, kartais neatsiranda asmens, kuriam pavesta tai padaryti, taigi bendru nutarimu viskas ir baigiama. Paskui susigriebiama, kad suinteresuotas asmuo taip ir negavo reikiamos informacijos.

R.L.: Kokiomis žiniomis remiamasi kuriant projektą – išreikštomis ar neišreikštomis?

I1: Ir vienomis, ir kitomis. Išreikštos žinios mūsų darbe – tai vidinės tvarkos dokumentai, įkainių sistema ir pan. Be jų negalėtume sudaryti sąmatų, tartis su vidaus ar išorės darbuotojais dėl darbų ir apmokėjimo. Tačiau labai svarbi vieta tenka ir vidiniam žinojimui (išvystytai nuojautai, patirčiai, leidybinei „uoslei“).

R.L. Turbūt sutiksite, kad darbuotojo kompetencija yra ne ką mažiau svarbi nei žinios, kuriomis jis naudojasi. Kaip Jūs suprantate kompetencijos sąvoką?

I1: Man kompetencija – tai gebėjimas kokybiškai ir laiku atlikti savo darbą. Svarbu žinoti, kas, kada ir kodėl turi būti daroma. Taip pat tai dalykiškumas ir konkretumas, keičiantis darbine informacija.

R.L.: Koks darbuotojų kompetencijos vaidmuo? Ar pakankamai tam skiriama dėmesio?

I1: Visiems darbuotojams reikalinga kompetencija ir nuolatinis jos „palaikymas“. Norint, kad darbuotojai būtų kompetentingi, juos reikia nuolat mokyti. Aišku, patys irgi turime mokytis naujovių ir neapkausti. Deja, šiuo metu tam skiriama nepakankamai dėmesio.

R.L.: Ar ugdomos darbuotojų kompetencijos? Kokiais būdais tai daroma?

I1: Gal ne visų ir ne šiuo laikotarpiu, bet anksčiau projektų vadovams buvo rengiama nemažai naudingų seminarų apie projektų valdymą, laiko planavimą ir pan. Manau, kad kažko panašaus reikėtų ir kitiems darbuotojams.

R.L.: Kokios darbuotojų kompetencijos yra svarbiausios norint pasiekti gerą galutinį rezultatą – profesinės, emocinės ar metodologinės? Kodėl?

I1: Profesinė ir emocinė yra svarbios. Profesinės – kad darbas būtų atliktas kvalifikuotai, „nenugrybaujant“. Emocinės – kad stresinėje situacijoje sugebėtų susivaldyti ir užbaigti darbą, nesusipykęs su aplinkiniais ir savimi. Metodinės – nesu tikra.

R.L.: Dėl metodologinės kompetencijos nesate tikra, nes Jums ši kompetencijos rūšis nelabai žinoma, ar abejojate tuo, kad ji prisideda prie galutinio rezultato?

I1: Nesu tikra ar gerai suprantu šią kompetencijos rūšį.

R.L.: Metodologinė kompetencija – komunikacija, savęs vystymas, kūrybiškumas, analizavimas, problemų sprendimas.

I1: Tada neabejotinai ši kompetencijos rūšis taip pat svarbi norint pasiekti gerą galutinį rezultatą.

R.L.: Kas, Jūsų manymu, yra svarbiau – turėti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, jų veiklą ir vartotojų poreikius, ar kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai? Kodėl?

I1: Manau, kad svarbūs abu dalykai, bet aš pati rinkčiausi kompetentingus darbuotojus. Žinojimas, ką daro konkurentai, padeda nekartoti jų klaidų, t.y. tobulinti savo produktą. Kita vertus, kompetentingiems darbuotojams nereikia sekti ir plagijuoti to, ką daro kiti. Jie gali patys kurti geresnį leidinį. Be to, ne viskas, kas reikalinga dirbant su projektu, yra aprašyta ar paaiškinta. Daug kas priklauso nuo to, ar darbuotojas turi vadybinių (derybinių) gebėjimų ar ne. Tam, kuris jų neturi, bet turi tik dalykinių (specialybės) žinių dažnai sunkiau susidoroti su projektiniu darbu.

R.L.: Kaip manote, ar įmonės strategija turi įtakos konkrečiam galutiniam produktui? Jeigu taip, kokios?

II: Žinoti įmonės strategiją – labai svarbu. Ji formuoja bendrai kuriamo produkto kryptį, leidžia išvengti nukrypimų. Žinoma, ji turi būti aiškiai suformuota ir perduota visiems darbuotojams. Tarkim, jei esame mokomosios literatūros leidykla, mūsų strategija – leisti to profilio leidinius ir vengti vulgarių, destruktivių ir pan. leidinių, nes taip susigadintume įvaizdį klientų akyse. Nors konkrečiai mano darbe man svarbiau žinoti savo konkrečios šakos (dalyko) strategiją. Ir norisi ją gauti suformuotą, kad dirbdamas galėtum vadovautis, o ne mesti jėgas ir pačiam imti kurti tą strategiją.

R.L.: Kaip manote, ar pirkėjai vertindami galutinį produktą mano, jog tai leidyklos pasirinktos strategijos, jos turimos informacijos ar darbuotojų kompetencijos rezultatas?

II: Manau, jog pirkėjai galutinį produktą sieja su visais šiais veiksniais.

R.L.: Ačiū už skirtą laiką.

II: Sėkmės.

Vyr. redaktorė

Interviu su projektų vadove (I2)

Interviuotojas (toliau R.L.): Laba diena. Gal galėtumėte trumpai pristatyti savo darbą?

Informantas (toliau I2): Laba diena. Esu tam tikrų vadovėlių projektų vadovė. Mano darbas pasirūpinti, kad vadovėlis ir jo priedai būtų parengti taip, jog atitiktų keliamus reikalavimus, bei būtų išleisti laiku. Daug tenka dirbti su vadovėlio autoriumi, korektoriais, dizaineriais ir kitais.

R.L.: Turbūt dažnai tenka girdėti sąvokas „žinios“, „informacija“. Kas Jūsų manymu yra žinios? Ar tai tik informacija, kuri cirkuliuoja įmonės viduje ir aplink ją, ar kažkas daugiau?

I2: Žinios – mus supanti informacija. Ir ta informacija nėra vien įmonės viduje ir aplink ją, bet ir kažkas daugiau.

R.L.: Kaip manote, ar svarbus žinių vaidmuo įmonėje?

I2: Svarbus, nes nuo turimų žinių priklauso ir įmonės sėkmė.

R.L.: Kaip vyksta žinių valdymas įmonėje? Ar pakankamai dėmesio tam skiriama?

I2: Žinių valdymas įmonėje vykdomas įvairiomis žinių valdymo sistemomis ir informacinių technologijų pagalba. Manau, kad dėmesio tam skiriama pakankamai.

R.L.: Ar, Jūsų manymu, žinios visada pasiekia laiku tuos asmenis, kuriems jos yra svarbios? Jeigu ne, kodėl taip atsitinka, su kokiais trukdžiais susiduriama?

I2: Žinios dažniausiai pasiekia laiku reikalingus asmenis, nors kartai ir pasitaiko techninių trukdžių.

R.L.: Ar nemanote, kad žmogiškasis faktorius taip pat kartais yra kliūtis, dėl kurios žinios nepasiekia reikalingų asmenų?

I2: Taip, sutinku. Žmogiškasis faktorius kai kada taip pat sutrikdo žinių perdavimą.

R.L.: Kokiomis žiniomis remiamasi kuriant projektą – išreikštomis ar neišreikštomis?

I2: Kuriant projektą remiamasi abiejų rūšių žiniomis tiek išreikštosiomis, tiek neišreikštosiomis, nes svarbios ne vien objektyvios statistinės žinios, bet ir darbuotojo ar įmonės sukaupta patirtis ir tradicijos.

R.L. Turbūt sutiksite, kad darbuotojo kompetencija yra ne ką mažiau svarbi nei žinios, kuriomis jis naudojasi. Kaip Jūs suprantate kompetencijos sąvoką?

I2: Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys, ir sugebėjimas šį derinį pritaikyti konkrečiose veiklose.

R.L.: Koks darbuotojų kompetencijos vaidmuo? Ar pakankamai tam skiriama dėmesio?

I2: Darbuotojų kompetencija yra labai svarbi įmonės veikloje, bet ne visada pakankamai tam skiriama dėmesio.

R.L.: Ar ugdomos darbuotojų kompetencijos? Kokiais būdais tai daroma?

I2: Ugdomos vidutiniškai, organizuojant mokymus, kursus, renginius.

R.L.: Kokios darbuotojų kompetencijos yra svarbiausios norint pasiekti gerą galutinį rezultatą – profesinės, emocinės ar metodologinės? Kodėl?

I2: Manau, kad profesinės, nes geras savo darbo išmanymas, žinių pritaikymas leidžia gerai atlikti savo darbus, įgyvendinti numatytus projektus. Tačiau geriausiam rezultatui pasiekti, manau, kad vis tik svarbios yra visos trys kompetencijos.

R.L.: Kas, Jūsų manymu, yra svarbiau – turėti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, jų veiklą ir vartotojų poreikius, ar kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai? Kodėl?

I2: Kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai yra svarbiau, nes tokie darbuotojai, gali parengti gerai apgalvotą projektą, kurio galutinis produktas atitiktų vartotojų poreikius. Be to, vien sukauptos informacijos kiekio nepakanka, todėl manau, kad sėkmingas projektas labiausiai priklauso nuo darbuotojų gebėjimo jį atlikti tinkamai.

R.L.: Ar įmonės strategija turi įtakos konkrečiam galutiniam produktui? Kokios?

I2: Taip, turi. Gerai apgalvota įmonės strategija ir kompetentingi darbuotojai – puikus galutinis produktas.

R.L.: Kaip manote, ar pirkėjai vertindami galutinį produktą mano, jog tai leidyklos pasirinktos strategijos, jos turimos informacijos ar darbuotojų kompetencijos rezultatas?

I2: Manau, jog produkto vertinimas labiausiai siejamas su darbuotojų kompetencija arba autoriumi.

R.L.: Ačiū už skirtą laiką.

I2: Prašom. Sėkmės.

Projektų vadovė

Interviu su projektų vadovu (I3)

Interviuotojas (toliau R.L.): Laba diena. Gal galėtumėte trumpai pristatyti savo darbą?

Informantas (toliau I3): Laba diena. Esu projektų vadovas, koordinuoju tam tikrų vadovėlių ir jo priedų paruošimą taip, kad atitiktų bendrąsias ugdymo programas ir jų išleidimą iki nustatytos datos.

R.L.: Turbūt dažnai tenka girdėti sąvokas „žinios“, „informacija“. Kas Jūsų manymu yra žinios? Ar tai tik informacija, kuri cirkuliuoja įmonės viduje ir aplink ją, ar kažkas daugiau?

I3: Žinios – tai, ką žmogus įgyja mokydamasis, kaupdamas patirtį dirbdamas ir gyvenimiška patirtis, leidžianti nujauti kuris sprendimas bus teisingas iš kelių pasiūlytų alternatyvų.

R.L.: Kaip manote, ar svarbus žinių vaidmuo įmonėje?

I3: Svarbus, nes leidžia darbuotojams tinkamai atlikti savo darbus.

R.L.: Kaip vyksta žinių valdymas įmonėje? Ar pakankamai dėmesio tam skiriama?

I3: Daug dėmesio neskiriama, kiekvienas turi būti pats suinteresuotas gauti jam reikalingas žinias.

R.L.: Ar, Jūsų manymu, žinios visada pasiekia laiku tuos asmenis, kuriems jos yra svarbios? Jeigu ne, kodėl taip atsitinka, su kokiais trukdžiais susiduriama?

I3: Žinios pasiekia reikiamus asmenis. Tam pasitarnauja įvairios technologijos. Nors pasitaiko ir trukdžių, susijusių su žmoniškuoju faktoriumi.

R.L.: Kokiomis žiniomis remiamasi kuriant projektą – išreikštomis ar neišreikštomis?

I3: Abejomis, nes norint sukurti kokybišką leidinį neužtenka vien tik užrašytos informacijos, taip pat reikia ir paties darbuotojo sugebėjimų, patirties ir pan.

R.L. Turbūt sutiksite, kad darbuotojo kompetencija yra ne ką mažiau svarbi nei žinios, kuriomis jis naudojasi. Kaip Jūs suprantate kompetencijos sąvoką?

I3: Tai savo darbo išmanymas ir supratimas to, ką dirbi bei žinios.

R.L.: Koks darbuotojų kompetencijos vaidmuo? Ar pakankamai tam skiriama dėmesio?

I3: Kuo didesnė kompetencija tuo darbuotojas geriau jaučiasi dirbdamas savo darbą, tačiau tam dėmesio skiriama nepakankamai.

R.L.: Ar ugdomos darbuotojų kompetencijos? Kokiais būdais tai daroma?

I3: Ugdomos rengiant mokymus, tačiau kaip jau sakiau, tam ne visada skiriama pakankamai dėmesio.

R.L.: Kokios darbuotojų kompetencijos yra svarbiausios norint pasiekti gerą galutinį rezultatą – profesinės, emocinės ar metodologinės? Kodėl?

I3: Visos kompetencijos svarbios. Priklausomai nuo situacijos, kurioje atsiduri, kartais labiau reikia vienu, kartais labiau kitų

R.L.: Kas, Jūsų manymu, yra svarbiau – turėti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, jų veiklą ir vartotojų poreikius, ar kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai? Kodėl?

I3: Manau kvalifikuoti, kompetentingi darbuotojai ir vartotojų poreikiai. Tai leidžia būti žingsniu priekyje.

R.L.: Ar įmonės strategija turi įtakos konkrečiam galutiniam produktui? Kokios?

I3: Turi. Strategija reiškia aišką galutinį tikslą, kurį žinant yra daug lengviau suplanuoti žingsnius, reikalingus tam tikslui pasiekti. Be strategijos galima nukrypti į šoną.

R.L.: Kaip manote, ar pirkėjai vertindami galutinį produktą mano, jog tai leidyklos pasirinktos strategijos, jos turimos informacijos ar darbuotojų kompetencijos rezultatas?

I3: Vertindami galutinį produktą pirkėjai, manau, neišskiria vieno kurio nors veiksnio. Jie tai vertina tiesiog kaip visos leidyklos įdirbio rezultatą.

R.L.: Ačiū už pokalbį.

I3: Prašom.

Projektų vadovas