

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
62103S130

AISTĖ LASAVIČIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ŽINIŲ VALDYMO MODELIO TAIKYMAS TARPTAUTINĖJE
ORGANIZACIJOJE**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AISTĖ LASAVIČIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ŽINIŲ VALDYMO MODELIO TAIKYMAS TARPTAUTINĖJE
ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. ŽINIŲ SAMPRATA	8
1.1. Žinios ir informacija, skirtumai tarp jų	8
1.2. Žinių ekonomika	14
1.3. Žinių vadyba	18
1.4. Žinių visuomenės įtaka žinių valdymui	23
2. ŽINIŲ VALDYMO ESMĖS IR MODELIŲ ANALIZĖ.....	28
2.1. Žinių valdymo svarba organizacijų veikloje.....	30
2.2. Žinių valdymo sistemos ir jų funkcijos.....	33
2.3. Žinių valdymo modelių analizė	35
3. ŽINIŲ VALDYMO MODELIO TAIKYMAS TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE.....	60
3.1. Žinių valdymo analizė UAB „Selecta“	60
3.2. Pakopinio žinių valdymo augimo modelio pritaikymas įmonėje.....	65
3.3. Žinių valdymo programos kūrimo modelis.....	71
IŠVADOS	77
PASIŪLYMAI.....	79
LITERATŪRA	80
SUMMARY	85
1 PRIEDAS	86
2 PRIEDAS	87

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Keturi žinių įprasminimo etapai	9
2 pav. Duomenų-informacijos-žinių-išmintingų sprendimų grandies piramidė	10
3 pav. Tarpusavio ryšys tarp duomenų, informacijos ir žinių	11
4 pav. Organizacijos intelektualaus kapitalo kūrimas	12
5 pav. Skirtingų šalių pramonės imlumas žinioms	15
6 pav. Žinių vadybos proceso stadijos	20
7 pav. Žinių visuomenė ir žinių ekonomika	24
8 pav. Ryšys tarp žinių panaudojimo ir ekonominio augimo	26
9 pav. Žinių valdymo privalumai	29
10 pav. Žinių valdymo sistemų funkcijos	34
11 pav. Žinių valdymo programos kūrimo schema	35
12 pav. EKVF žinių valdymo modelis	40
13 pav. Žinių valdymo komponentai ir jų smulkesnis suskirstymas	43
14 pav. Rinkos vertės komponentai	46
15 pav. Funkcijų/Procesų įvertinimo įrankių komplektas	49
16 pav. Standartinis tinklelis IT pritaikymui vėdinėje įmonėje	69
17 pav. Dėmesio centro pasikeitimas IT pritaikymui	70
18 pav. Augimo pakopos siejančios žinių valdymą ir standartinį tinklelį	71
19 pav. Žinių valdymo programos kūrimo modelis	72
1 lentelė. Skirtumai tarp žinių ir informacijos	13
2 lentelė. Skirtingų autorių pateikiamos žinių vadybos atsiradimo prielaidos	16
3 lentelė. Skirtumai tarp tradicinės ir žinių organizacijos	17
4 lentelė. Skirtingų autorių pateikiami žinių vadybos apibrėžimai	19
5 lentelė. Informacijos ir žinių vadybos skirtumai	21
6 lentelė. Skirtingų autorių pateikiami žinių valdymo apibrėžimai	28
7 lentelė. Žinių įvertinimo matrica pagal Dahlman	39
8 lentelė. EKVF modelio kriterijų paaiškinimas	41
9 lentelė. Keturi pakopinio augimo modelio lygiai susieti su žinių valdymo užduotimis	56
10 lentelė. Žinių valdymo matrica	57
11 lentelė. Žinių valdymo matrica esamai IT situacijai	57
12 lentelė. Žinių valdymo matrica norimai IT situacijai	58
13 lentelė. Žinių valdymo matrica pritaikyta augimo pakopoms	59
14 lentelė. UAB „Selecta“ žinių valdymo SWOT analizė	64
15 lentelė. UAB „Selecta“ žinių valdymo matrica	68
16 lentelė. UAB „Selecta“ žinių valdymo matrica pritaikyta augimo pakopoms	68

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ŽV – žinių valdymas

IM - Informacijos vadyba

IRM - Informacijos išteklių vadyba

ISEC - Informacijos apsauga

ITM - Informacijos technologijų vadyba

KM - Žinių vadyba

PR - Ryšiai su spauda

CRM - Ryšių su klientais valdymas

IC - Intelektualus kapitalas

IT – Informacinės technologijos

DBVS - duomenų bazės valdymo sistemos

EFQM - Europos kokybės valdymo fondas

B2B – Verslas verslui

ŽVM – žinių valdymo modelis

ES – Europos Sąjunga

IVADAS

Šiuo metu viena iš ypač sparčiai besivystančių valdymo sričių yra žinių valdymas. Globalizacijos procesai iš esmės keičia šiuolaikinio valdymo sampratą. Vienas iš naujų požymių yra tas, kad šiuolaikinis valdymas vis labiau įsijungia į rinkos santykius. Antras požymis yra tas, kad keičiasi valdymo modeliai ir organizavimo formos. Abu požymiai yra susieti su žinių visuomenės aplinkos keliamais reikalavimais, ir yra atsakas į žinių visuomenės iššūkius.

Žinių ekonomikos judėjimas kol kas menkai palietė kasdienę Lietuvos įmonių veiklą. Per paskutinius dvejus metus žinių ekonomiką Lietuvoje propaguojančios struktūros daugiausia dėmesio skyrė platiems politiniams pareiškimams, filosofinėms diskusijoms ir globalių permainų šalies ekonomikoje planavimui. Ilgu laikotarpiu šis procesas darys pastebimą įtaką Lietuvos ekonomikos vystimosi kryptį.

Tuo tarpu eilinėms įmonėms reikėtų pradėti rūpintis paprastesniu, žemiškesniu žinių valdymo problemų sprendimu. Vis dažniau organizacijose ieškoma būdų atvaizduoti turimas žinias, užtikrinti įmonės darbuotojams priėjimą prie jų, apsaugoti organizacijos žinių bazę nuo išorinio pasaulio intervencijos. Organizacijose iškyla žinių valdymo problema. Žinių valdymo modelio sudarymas – tai pirmas žingsnis šios problemos sprendimo link. Organizacijos žinių valdymo modelis yra hierarchinis taisyklių tinklas, kuris įgalina paaiškinti ir prognozuoti įvykius bei sąveikos modelius įmonės žinių ir žinių valdymo procesuose ir įmonės aplinkoje. Jo tikslas – palaikyti žinių ir žinių valdymo procesus, vykstančius natūralioje žinių valdymo sistemoje.

Tyrimo objektas: žinių valdymas tarptautinėje organizacijoje.

Darbo tikslas: iširti ir adaptuoti žinių valdymo modelį tarptautinei įmonei.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žinių sampratą;
2. Išanalizuoti žinių valdymo esmę bei svarbą įmonės veiklai;
3. Išanalizuoti žinių valdymo modelius;
4. Įvertinti tarptautinės įmonės žinių valdymą;
5. Nustatyti ir pritaikyti žinių valdymo modelį tarptautinei įmonei;
6. Pasiūlyti tolimesnį žinių valdymo programos kūrimo modelį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, informacijos paieška internete ir jos analizė, statistinių duomenų analizė, interviu, įmonės duomenų analizė, dokumentų turinio (content) analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Panaudota 19 paveikslų, 16 lentelių bei 60 literatūros šaltinių.

Pirmojoje dalyje analizuojama žinių samprata, žinių ekonomika, žinių vadyba, skirtumai tarp žinių ir informacijos, žinių visuomenės svarba bei įtaka žinių valdymui.

Antroje darbo dalyje analizuojama žinių valdymo esmė bei modeliai. Remiantis skirtingų autorių žinių valdymo bei žinių valdymo sistemų apibrėžimais, pateikiami darbo autorės siūlomi apibrėžimai, išskiriamos pagrindinės žinių valdymo funkcijos bei privalumai.

Trečioje dalyje įvertinus UAB „Selecta“ žinių valdymą, pritaikomas pakopinio žinių valdymo augimo modelis bei sukuriamas ir pasiūlomas universalus tolimesnis žinių valdymo programos kūrimo modelis, padėsiantis įmonei įgyvendinti žinių valdymo sistemas bei efektyviau panaudoti jau turimas žinias įmonėje.

1. ŽINIŲ SAMPRATA

Šiandieninėje visuomenėje, paremtoje informacijos pertekliumi, kyla klausimas – kaip informaciją paversti naudingomis žiniomis. Verslo įmonėms, didelėms kompanijoms kyla informacijos gausos problema. Mes nuolat pateikiame klausimus – Ar mes priimame geriausius sprendimus, remdamiesi naudingiausia informacija? Ar taupome laiką? Ar taupome pinigus? Šie klausimai nukreipti į mūsų gebėjimą informaciją paversti žiniomis ir išmintimi bei naudingai ją panaudoti sėkmingam įmonės darbui. Tam reikia valdyti žinias.

Vis dažniau organizacijose ieškoma būdų atvaizduoti turimas žinias, užtikrinti įmonės darbuotojams priėjimą prie jų, apsaugoti organizacijos žinių bazę nuo išorinio pasaulio intervencijos. Organizacijose iškyla žinių valdymo problema. Žinios – tai ką mes žinome. Žinios – daugiau nei atsitiktinių faktų ir duomenų rinkinys. Tai informacijos transformacija į reikšmingą ir svarbų kontekstą, paremtą moksliniais tyrimais, stebėjimais ir patirtimi.

Žinių visuomenėje pagrindinis resursas yra žinios. Jos sukuria atitinkamą vertę rinkoje, kurioje kompanijos konkuruoja ne tiek savo produktais ar paslaugomis, o komunikacijos formų efektyvumu ir pateikiamos informacijos apie juos kokybe.

Žinių vadybos tikslas siekia valdyti žinias. Žinių samprata yra labai sudėtinga, įvairi ir daugiaprasmė. Žinių prigimtį ir esmę ilgą laikotarpį tyrinėja įvairių sričių mokslininkai. Tuo tarpu pagrindinė žinių vadybos tema – efektyvus organizacijos išteklių panaudojimas nemėginant daryti antrinių atradimų. Žinių vadyba gali padėti padaryti egzistuojančias žinių sistemas efektyvesnes. Kita vertus, ne mažiau yra svarbūs ir patys tyrimai, kuriais siekiama nustatyti neigiamas pasekmes, ignoruojant žinių vadybą. Žinių ekonomika – strateginis žinių vadybos aspektas.

1.1. Žinios ir informacija, skirtumai tarp jų

Žinių vadybos istorijos ištakos yra labai plačios ir apjungia įvairius mokslus bei disciplinas. Ištakų įvairovė leidžia atrinkti tinkamus žinių vadybos sprendimus ir pritaikyti konkrečiai organizacijai. Pačią žinių vadybą yra sunku apibrėžti. Šis terminas yra sudėtinis, todėl reikšmė yra ne pačiame žodyje, o kontekste, kuriame jis naudojamas.

Taigi kaip suprantamos žinios? Kai kurie autoriai teigia, kad organizacijos yra socialinės bendruomenės, kurios veikia kaip efektyvūs mechanizmai, kuriantys ir transformuojantys žinias į ekonomiškai pelningus produktus ar paslaugas. Globaliame kontekste organizacijos yra neapsaugotos nuo skirtingų kultūrinių ir verslo idėjų, taip pat nuo skirtingų žinių ir jų interpretavimo. Tai sukelia konfliktus ir neatitikimą tarp vidinių ir išorinių dalyvių. Žinių įvairovė, su kuria dalyviai susiduria globalioje rinkoje, yra kupina galimybių, bet tuo pačiu metu sukelia ir keblumų.

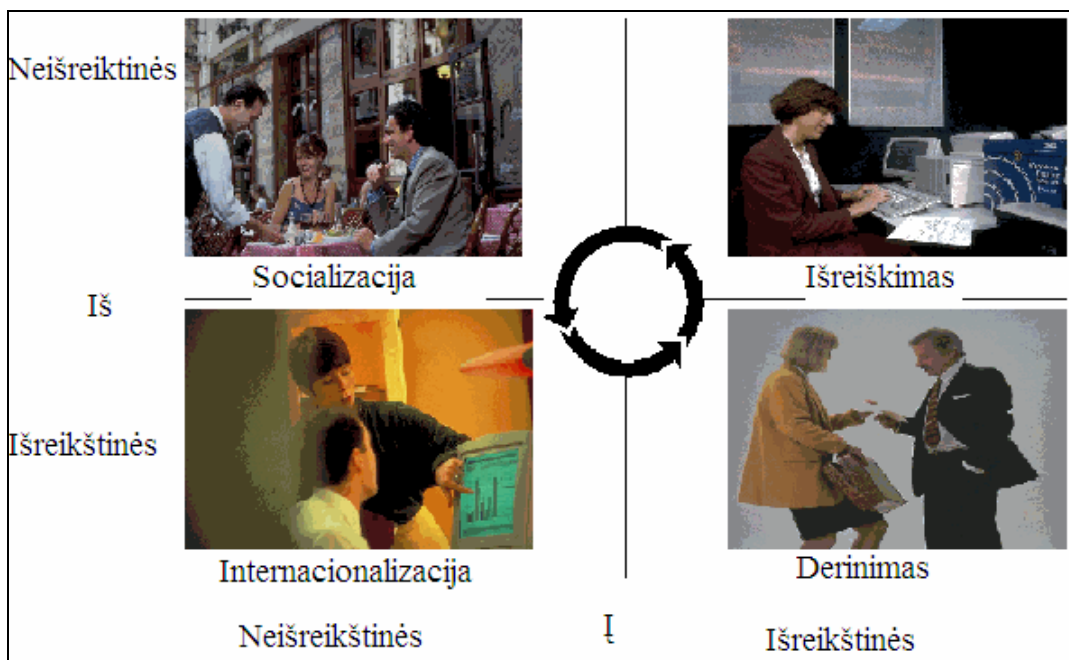
Bieliūnas (2000) teigia, kad žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei. Tai yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurioje didžioji dalis dedamųjų yra neišreikštinės: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas.

Naujos žinios yra sukuriamos žmonėms tarpusavyje sąveikaujant, kada tarpusavyje bendraujantys individai, turi skirtingo tipo žinias (išreikštinės ar neišreikštinės) (O. Barčkutė, 2002).

Žinomas teoretikas I. Nonaka (1995) išskyrė pagrindinius skirtumus tarp pačių žinių:

1. išreikštinės žinios gali būti visos žinios, tai yra, informacija, kur vadyboje vienas iš lemiamų veiksnių - informacijos technologijos. Išreikštinių žinių vadyba reikalinga administraciniams įgūdžiams, platinimo bei panaudojimo efektyvumui didinti.
2. neišreikštinės žinios - pagrindinės organizacijoje. Jas valdyti įprastais būdais yra neįmanoma. Neišreikštinių žinių kūrimas ir perdavimas reikalauja kūrybiškumo ir socialinės kompetencijos.

Pasikeitimas žiniomis organizacijoje apima keturis žinių įprasminimo etapus (1 pav.):



Šaltinis: NONAKA I., The knowledge creating company, 1995, p.148.

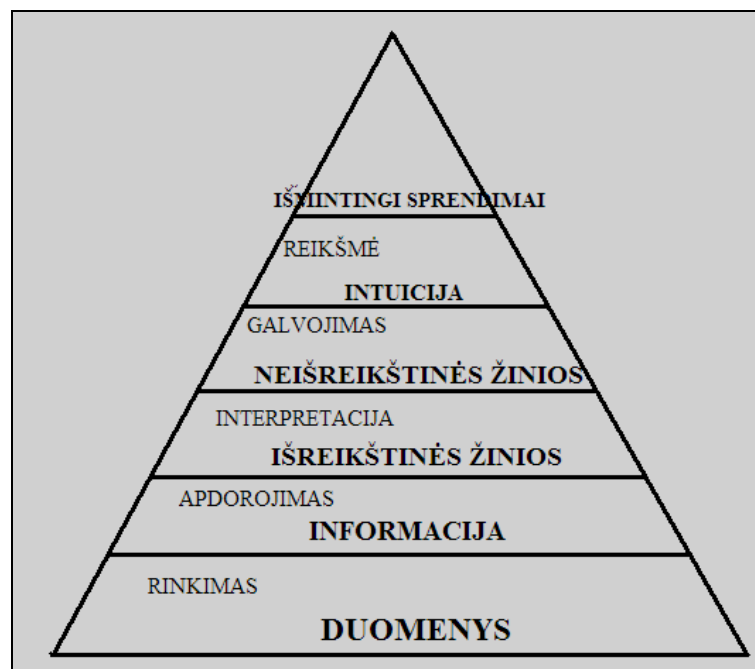
1 pav. Keturi žinių įprasminimo etapai

Šiuos etapus I Nonaka apibūdina taip: socializacija - procesas, kurio metu patirties dėka kuriamos neišreikštinės žinios. Tam reikalinga "vieta", kur individai galėtų tarpusavyje sąveikauti ir dalintis patirtimi vienu metu tuo pačiu laiku. Socializacijos metu perduodamos neformalios žinios. Išreikšimas - procesas, kai neišreikštinės žinios virsta išreikštinėmis. Tai vyksta per hipotezes, modelius, metaforas. Neišreikštinės žinias pirmiausia išreiškiame per kalbą. Išreikšimo

procesas yra matomas idėjų kūrimo ir jų skleidimo procese per dialogą ar kolektyvinį bendravimą, svarstymą ir kita. Derinimas - procesas, kai surenkamos ir susistemintos naujos ar jau egzistuojančios išreikštinės žinios. Internacionalizacija – procesas, kuomet išreikštinės žinios virsta neišreikštinėmis. Jos įgyjamos per mokymąsi. Remiantis šiais keturiais skirtingais žinių įprasminimo etapais, žinių vadybą galima apibrėžti kaip vadybą aplinkos, kuri leidžia judėti žinioms, visomis skirtingomis jų gyvavimo ciklo fazėmis.

Apibūdinant žinių judėjimą organizacijoje, svarbi yra žinių sąsaja su duomenimis ir informacija, todėl toliau pateiksiu perėjimą nuo duomenų iki išmintingų sprendimų priėmimo. Informacijos technologijų plėtra keičia požiūrį į daugelį tradicinių dalykų. Informacijos sąvoka praplečiama ir imama sieti su mokymu, pažinimu, supratimu, interpretacija ir kitais dalykais.

Duomenys - informacija - žinios - išmintingi sprendimai grandis, žmonių pažinimo procese parodo atsirandantį tęstinumą. Grandis nuo duomenų iki informacijos, nuo informacijos iki žinių ir vėliau iki išmintingų sprendimų vyksta tarpusavyje susijusiuose etapuose. Šią sąveiką labiausiai atspindi 2 paveikslas.



Šaltinis: BORGHOFF, Information Technology for Knowledge Management, 1998

2 pav. Duomenų-informacijos-žinių-išmintingų sprendimų grandies piramidė

J.C. Spender (2006) teigė, kad žinios organizacijoje paprastai susideda iš šių trijų komponentų:

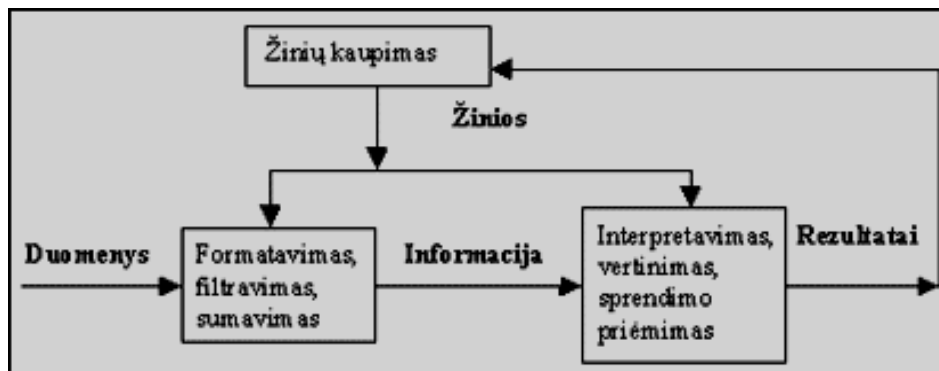
- supratimo – šį elementą yra lengviausiai sisteminti, nes asmuo supranta ką jis daro.
- automatiškumo – čia asmuo veikia nesąmoningai.
- kolektyviškumo – kolektyvinės žinios susijusios su žinių sklidimu tarp įvairių grupių narių darbo vietoje.

Žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių, tokių kaip žaliavos, darbo jėga, finansai, grupei. Tai yra fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurios didžioji dalis sudedamųjų žinių yra neišreikštinės. Tai sugebėjimai, kompetencija, patirtis, organizacijos kultūra, neformalūs organizaciniai ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas (Borghoff, 1998).

Pripažinta, kad kuriant žinias esminę reikšmę turi žmogus. Tai išplaukia iš žinių sampratos, nes, kaip teigia O.Barčkutė (2002), žinios – tai dirbant kylančios mintys, nepastovus junginys, pagrįstas eksperimentais, konkrečiomis reikšmėmis, kontekstine informacija, ekspertų intuicija.

Organizacijose susidarančios žinios gali būti fiksuojamos dokumentuose ar laikomos saugyklose atsižvelgiant į organizacijoje vykstančius darbus, praktiką, procesus bei normas.

Žinios yra tiesiogiai susijusios, o kartais netgi tapatinamos su informacija ir duomenimis. Universaliausias jų tarpusavio ryšio vaizdas pateikiamas 3 paveiksle.



Šaltinis: BARČKUTĖ O. Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija, 2002

3 pav. Tarpusavio ryšys tarp duomenų, informacijos ir žinių

Pabrėžtina, kad žinios dažniausiai yra nematerialios išraiškos, todėl vadybininkams gana sunku jas valdyti.

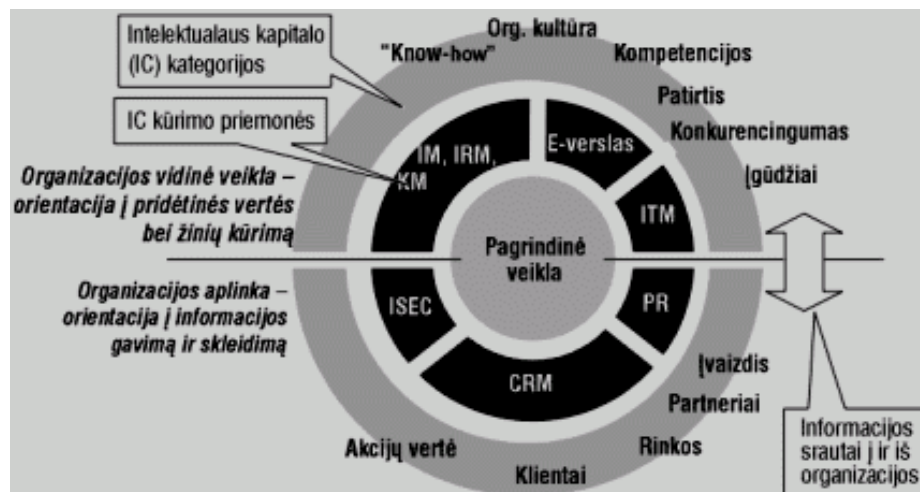
Iš pateiktos duomenų, informacijos ir žinių tarpusavio ryšio schemos (3 pav.) matome, kad duomenys virsta informacija, o ši - žiniomis. Tokia duomenų vartimo žiniomis kryptis daugumai yra įprastinė. Būtina atkreipti dėmesį ir į atvirkštinę, t. y. rezultato veikiamą, kryptį. Žmonės įvairiose ūkinės veiklos srityse žinias paverčia informacija. Todėl manoma, kad daugiau dėmesio turėtų būti kreipiama į trokštamus verslo rezultatus, o ne į žinių gavimą įprastine kryptimi. Taigi priklausomai nuo to, kaip sukuriamos žinios, galima išskirti dvi jų kategorijas (O. Barčkutė, 2002):

- žinios kaip informacijos supratimo pagrindas;
- žinios kaip patirtis.

Antruoju atveju žinios apibrėžia veiksmus, o šie reikalauja tam tikrų žinių. Pirmuoju būdu gautos žinios lengvai apdorojamos informacinėmis technologijomis. Tai duomenų rinkimo, tvarkymo bei informacijos kūrimo procesai. Šiuo aspektu informacijos vadyba yra susijusi su informacinėmis technologijomis. Be to, egzistuojanti sąsaja aiškinama tuo, kad informacinės

technologijos sukuria galimybes realizuoti informacijos vadybą; centralizuoja arba decentralizuoja organizacijos valdymą; daro įtaką darbuotojų galimybėms dalyvauti valdyme; veikia organizacijos struktūrą, kai atsiranda idėjų cirkuliacija ir bendras valdymas, sprendimų priėmimui naudojamos palaikomosios informacinės sistemos; išryškina informacijos svarbą. (Barčkutė O., 2002).

Organizacijoje labai dažnai neskiriamos sąvokos "turėjimas" ir "žinojimas". Tipinė nuomonė įprastinėje organizacijoje - jei turima informacija, tai turimos ir žinios. Taip užmirštama esminė takoskyra: informacija yra susisteminti objektyvūs duomenys, o žinios - subjektyviai suvokta ir perimta informacija. Informacija leidžia trumpalaikius veiksmus, o žinios - ilgalaikes ir į kompetenciją orientuotas perspektyvas. Dauguma organizacijų neturi informacijos valdymo ir apsaugos (4 pav.) sistemų (IM, IRM, ISEC) ir nesugeba "filtruoti" iš išorės ar į išorę patenkančių informacijos srautų. Naudojamasi nepatikrinta informacija, kuri gali būti klaidinga ar klaidinanti. Tokių procesų rezultatas - pseudožinios, kurias organizacija laiko žiniomis, o iš tikrųjų tai tėra menkavertės ar klaidingos išvados. (Bieliūnas, 2000).



Šaltinis: BIELIŪNAS M., Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos, 2000.

4 pav. Organizacijos intelektualaus kapitalo kūrimas

Svarbu nepamiršti, kad šiuolaikinėje informacijos aplinkoje vienas sunkiausių uždavinių yra atsiriboti nuo perteklinės ir nereikalingos informacijos. Paradoksalu, bet vienas pirmųjų žingsnių žinių vadybos organizacijoje - ne vien surasti reikalingą informaciją, bet ir sugebėti atmesti nereikalingą.

Organizacijos žinių bazė turi būti nuolatos peržiūrima, papildoma, senos ir netikslios žinios pašalinamos. Kitaip, pasak Bieliūno (2000), žinios taps pseudožiniomis ir duos neprognozuojamą ar netgi neigiamą veiklos rezultatą. Ekonominėje dimensijoje tai reikštų organizacijos nesugebėjimą teisingai orientuotis rinkose bei atsirandančių galimybių nepanaudojimą.

Remiantis Borghoff, informacija susideda iš faktų ar kitų duomenų, surinktų charakterizuoti tam tikrą situaciją, būklę. Tuo tarpu žinios apima tokius aspektus kaip

metodologijos ir žinojimas kaip (angl. know-how), teisingumas ir tikėjimas, perspektyvos ir koncepcijos. Žinios naudojamos kokybiniam procesams - atpažinimui ir identifikavimui; analizavimui, interpretavimui ir įvertinimui; sintezei, planavimui ir t.t. Supratimas priklauso nuo to, kaip žinios yra panaudojamos apibrėžti specifinės situacijos reikšmę ir kaip ji valdoma. Remiantis šiuo apibrėžimu, informacija ir pradinės žinios gali būti sisteminamos ir egzistuoti už žmogaus proto ribų. Informacija leidžia atlikti trumpalaikius veiksmus, o žinios - ilgalaikes, į kompetenciją orientuotas perspektyvas. Duomenys, informacija bei žinios yra sudėtinės vienos sistemos sudedamosios dalys, negalinčios funkcionuoti viena be kitos. Todėl žinių kaupimas suprantamas kaip nuolatinis duomenų ir informacijos transformavimo į žinias procesas.

1 lentelė

Skirtumai tarp žinių ir informacijos

Informacija	Žinios
1) Reali, suprantama, aiški; 2) Apdorojant informaciją keičiasi išraiška; 3) Perkelti informaciją gana paprasta; 4) Gali būti kopijuojama.	1) Ne visada aiškios ir suprantamos, nes susijusios su žmogaus veiksmais; 2) Apdorojant žinias keičiasi suvokimas; 3) Perkelti žinias reikia mokėti; 4) Tiksliai nenukopijuosi; 5) Labiau susijusios su protiniais sugebėjimais.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal BORGHOFF, Information Technology for Knowledge Management, 1998

Anot Wiig (1993), tam, kad informacija taptų žiniomis, nustatomi ryšiai tarp jau egzistuojančių žinių. Šie ryšiai gali svyruoti nuo labai stiprių iki neapibrėžtų asociacijų. Senesnės žinios yra naudojamos prasmei sukurti iš gautos informacijos. Kartą priimtos jos kuria naują supratimą susijungdamos su ankstesnėmis žiniomis. Naujos žinios yra funkcionalesnės nei ankstesnės, nes jos sudarytos iš išorėje gautų žinių. Žinios – tai, ką žmonės žino, o informacija – kaip jie tas žinias perduoda.

Vienas žinomiausių teoretikų Malhotra (2000a), teigia, kad organizacijų pokyčiai, anksčiau buvę nedideli, šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiais. Siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, informacijos ir informacijos vadybos nebepakanka. Organizacija turi būti pasiruošus aktyviai ir efektyviai veikti neprognozuojamoje aplinkoje ir valdyti subjektyvias veiklos dalis, kurių pagrindinė yra individualių darbuotojų žinios.

Didėjantis pokyčių greitis, o kartu ir konkurencija yra ta veikiančioji jėga, kuri priverčia organizaciją daryti vidinius pokyčius siekiant adaptuotis. Čia jos susiduria su esmine problema: žinios yra asmeninės ir subjektyvios, tuo tarpu organizacijos veikla reikalauja efektyvaus jų perdavimo. Iš viso to atsirado tokie terminai kaip besimokanti organizacija, žinių perdavimas ir kita.

1.2. Žinių ekonomika

Globalizacija ir jos reiškiniai, žinių visuomenės plėtra šiuolaikinių informacijos technologijų pagalba suteikia galimybę apjungti vietines, regionines, nacionalines ir globalias aplinkas. Tai padidina žinių praeinamumą įvairiose pasaulio kultūrose, ekonominės ir politinės veiklos srityse. Taip pat skatina įvairių ekonomikos rinkų susiliejamą bei integruotų sektorių plėtrą.

Informacijos ir komunikacijos technologijų išplitimas sąlygoja atsirandančius pokyčius technologinėse inovacijose, kurie atsispindi pereinant nuo tradicinio koncentravimosi į technologinius sprendimus prie visuomeninių perspektyvų, pavyzdžiui, įvairumo, inovacijų, mokymosi bei susitelkimo. Viso to pasekoje auga informacijos ir komunikacijos technologijų konvergencija, vedanti link naujų žinių perdavimo platformų, informacinių tinklų formų bei naujų sprendimų priėmimo.

Taigi valdymo problemos vis dažniau sprendžiamos remiantis žinių ekonomika ir pats valdymas vis dažniau suprantamas kaip specifinis naujosios arba žinių ekonomikos reiškinys. XX a. pab. – XXI a. pr., keičiantis ekonominei, politinei ir pasaulinei aplinkai bei informaciją transformuojant į žinias ir intelektualų kapitalą, keičiasi darbo, sprendimų priėmimo, išsilavinimo, valdymo, kitų gyvenimo aspektų pobūdis. Šis poveikis labiausiai jaučiamas versle ir globaliose rinkose. Vis dažniau pastebima, kad kompanijų darbo rezultatais tampa ne materialinės vertybės, bet sunkiai išmatuojami išteklių, tokie kaip žinios ir informacija. Todėl būtina keisti veiklos pobūdį į tokį, kuriame išteklių kaip žinoti-kaip yra svarbesni nei likusieji ekonominiai išteklių.

Terminas žinių ekonomika pradėtas vartoti 1980-aisiais metais. Anot Allee (1997), žinių ekonomikos sąvoka reiškia žinių ir informacijos dominavimą verslo ir valdymo procesuose bei sprendimų priėmimuose. Won-Ki (2001) teigia, kad žinių ekonomika – tai ekonomikos sistema, kurioje žinios ir informacija (žinių kapitalas), funkcionuoja kaip pagrindinis elementas ir nulemia individualų ekonominių subjektų elgesį. Čia pagrindinis ekonominės veiklos uždavinys – informacijos ir žinių kūrimas bei sklaidymas. Spender (2007) teigia, kad analizuojant žinių ekonomiką yra išskiriami aspektai, kurie yra dažniausiai naudojami apibūdinant šią naują ekonomiką, tai verslo globalizacija ir liberalizacija, informacinės technologijos, žinių vadyba, inovacijos, darbo jėga ir darbo vieta, teledarbas, elektroninis verslas, reiklūs vartotojai, mažesnis valdžios kišimasis.

Pažangios ekonomikos augimo tempas pastebimai išaugo, todėl naujosios žinių ekonomikos charakteristikos reikalauja kitokio politikų požiūrio bei išvalgumo, vadovų ir darbuotojų žinių srityje sprendimų priėmimo bei mąstymo. Perėjimas iš vienos ekonomikos į kitą yra sudėtingas ir rizikingas procesas, kuris skatina konkurenciją ir pokyčius rinkoje. Tačiau visa tai suteikia ir galimybę aplenkti konkurentus bei sustiprinti savo poziciją.

Skyrme (1997) išskiria šiuos pagrindinius žinių ekonomikos ypatumus:

- Žinių ekonomika yra perteklinė, priešingai nei tradicinė ekonomika, kuri yra nepriteklinė. Taip pat priešingai nei kiti ištekliai, kurie eikvojasi kai yra naudojami, informacija ir žinios gali būti skleidžiami, pritaikant įvairiose srityse.
- Žinios tampa globaliomis, naudojant naująsias technologijas.
- Sudėtingiau pritaikyti teisę, mokesčius, kitus barjerus vien tik nacionaliniam lygiui. Žinios ir informacija prateka visur, kur yra didelė jos paklausa, o barjerai tam nutekėjimui maži.
- Skiriasi žinių kainos ir vertės nustatymas. Tos pačios žinios gali turėti skirtingą vertę skirtingu laiku skirtingiems žmonėms priimant skirtingus sprendimus.
- Žmogiškieji ištekliai yra vieni svarbiausių žiniomis grįstoje organizacijoje.
- Žinios, susijusios su tam tikromis sistemomis įgyja didesnę vertę.

Anot vadybos teoretiko Drucker (1998), dėl didėjančio produktyvumo globalioje rinkoje išskyla sudėtinės kultūrinės komandos bei globalūs tinklai su daugybe tarpininkų tarp jų. Žinių ekonomikoje, kompanijos susiduria su tarptautiniu darbo pasidalijimu, kuris skatina organizacinį mokymąsi. Tai reikalauja žinių srauto perteikimo palengvinimo tiek organizacijos viduje, tiek jos tinkluose. Allee (1997) vietoj termino žinių srautas pasiūlė naudoti terminą dinamiškasis pasikeitimas, kuris labiau siejasi su tarpusavio priklausomybės supratimu, nes srautas išreiškia tik vieną kryptį, o pasikeitimas susijęs su kiekvienu veiksmu ar perdavimu.

Žmogiškasis kapitalas ir technologijos, visada buvo centrinė ekonominio augimo ašis. Spartėjantis technologinis progresas lemia tai, kad labai sutrumpėja gamybos ciklas ir išsivysčiusių šalių ekonomika ima vis labiau priklausyti nuo naujų žinių kūrimo, jų sklaidos ir panaudojimo greičio. 5 paveiksle pateikiama skirtingų šalių pramonės įmonių imlumo kapitalui, darbui bei žinioms 2003 metų statistika. Lietuvoje žinioms imli pramonė dar tik pradeda plėstis, tuo tarpu JAV yra aukščiausiai šį lygį pasiekusi šalis.

Šalis	Kapitalui imli pramonė %	Darbui imli pramonė %	Žinioms imli pramonė %	Kita %
Lietuva	28,2	20,9	5,9	45,00
ES	15,55	15,31	22,46	46,69
JAV	13,51	12,22	29,84	44,43
Japonija	16,01	16,00	22,13	45,86

Šaltinis: „Verslo žinios“, priedas „TOP“

5 pav. Skirtingų šalių pramonės imlumas žinioms

Žinių ekonomika sukuria tam tikrą vertę tiems, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja šiame procese. Apie žinių ekonomiką kalbama todėl, kad industrinę visuomenę pakeitė šiuolaikinė, nevienalytė, o įvairialypė visuomenė - žinojimo visuomenė.

Kita svarbi globalų verslą įtakojusi priežastis yra informacinių technologijų revoliucija ir skirtingas jos pritaikymas bei įsisavinimas jas plėtojant bei naudojant. Tai suteikė galimybę aktyviai bendrauti ir sąveikauti realiu laiku bei kurti virtualias erdves, kuriose įvairių sričių specialistai gali priimti bendrus naudingus sprendimus, efektyviai ir greitai apsiukeisti informacija.

Visi šie veiksniai įtakojo ir naujosios žinių vadybos atsiradimą. Tačiau nėra vieningos nuomonės apie veiksnius, įtakojusius žinių vadybos atsiradimą. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas žinių vadybos susiformavimo prielaidas (2 lentelė).

2 lentelė

Skirtingų autorių pateikiamos žinių vadybos atsiradimo prielaidos

Autorius	Žinių vadybos atsiradimo prielaidos
Barcley, R.; Murray, P., 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Technologijų plėtra • Vertybių pokyčiai • Globalizacija
Skyrme, D., 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizacija • Informacijos ir žinių intensyvumas • Įtinklinimas bei apjungimas
Won-Ki, K., 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizacijos pažanga • Informacijos pažanga • Darbo formų, galimybių pokyčiai
Bieliūnas, M., 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Žmonių judėjimas tarp šalių • Informacijos skleidimas pačiomis įvairiausiomis formomis • Naujos komunikacinės galimybės, informacijos kūrimo ir paskirstymo būdai • Finansiniai mainai • Kultūriniai mainai

Šaltinis: sukurta autorės pagal BARCLEY R., MURRAY, P., *What is knowledge management?*, 1997; SKYRME, D., *Knowledge management: making sense of an oxymoron* 1997; WON-KI, K., *Knowledge based society and engineering education*, 2001; BIELIŪNAS, M., *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos*, 2000.

Kaip matome iš 2 lentelės, daugelis autorių išskiria panašias žinių visuomenės atsiradimo tendencijas, paskatinusias naujos vadybos iškilimą bei sprendimų priėmimo kitimą. Tai: globalizacijos procesas, technologijų plėtra ir žinių gausa.

Globalizacija savo prigimtimi yra pirmasis toks didelis pasaulio santvarkos pasikeitimas, sukeltas būtent technologinių ir informacinių pokyčių. Tie pokyčiai iš esmės keičia ekonomikos raidą. Įdomią globalizacijos traktuotę pasiūlė P. Druckeris: "Varikliai gali būti pagaminti vienoje šalyje, kėbulai - kitoje, elektros įranga - trečioje. Šiandien pačios mašinos, o ne jas gaminanti kompanija yra tarptautinės." Globalioje aplinkoje ištirpsta gamintojo ar vietinės rinkos sąvoka - lieka tik vienintelis veiksnys: galutinis produktas, kuris yra alfa ir omega konkurencinėje laisvos rinkos kovoje (Bieliūnas, M., 2000). Sprendimų priėmimo pokyčiai įtakojami ne tik informacinių technologijų išplitimo, bet ir veiklos principų, visuomenės bei individualių įpročių kitimų. Globalizacija sumažina ar visiškai panaikina tarptautinius barjerus, įtakoja bendrų rinkų atsiradimą, o tai kompanijas įgalina tapti dinamiškesnėmis. Globalizacija siejasi su laisvesniu

mąstymu, kur vadybai nebūdinga ekonominės taisyklės ar dėsniai, o tam reikia naujų sprendimo būdų, kūrybingumo, intuicijos. Informacinių technologijų išplitimo dėka sprendimų priėmėjai gali burtis į įvairių interesų grupes, bendradarbiauti. Sukuriamas priėjimas prie žinių įvairiose kultūrose, įvairiose veiklos srityse, o taip pat yra skatinamas įvairių rinkų susilieėjimas ir plėtra.

Su vien teigiamomis globalizacijos pasekmėmis nenori sutikti Sveiby, (1996), ir teigia, kad vertinant globalizacijos efektus, būtina atsižvelgti ir į neigiamus padarinius. Pasaulio kolonizacija (iki XX a.), kultūrinė asimiliacija, tarptautinės organizacijos yra tokio dydžio, kad jų jau nebegali kontroliuoti jokia nacionalinė vyriausybė. Be to, jos pačios yra tokio finansinio pajėgumo, jog gali veikti nacionalines vyriausybes tik sau naudingomis kryptimis.

Žinių visuomenėje pagrindinis išteklius yra žinios, kurios kuria atitinkamą vertę rinkoje, organizacijoms konkuruojant tarpusavyje ne tiek savo produktais ar paslaugomis, o komunikacijos formomis, jų efektyvumu, randama ir pateikiama apie juos informacija. Keičiasi ir organizacijų pobūdis. Pagrindiniai skirtumai tarp tradicinės ir žinių organizacijos pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Skirtumai tarp tradicinės ir žinių organizacijos

Tradicinė organizacija	Žinių organizacija
<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalas • Nurodymai ir kontrolė • Darbo jėga valdo įrankius, mašinas • Rutininė, pasikartojančios užduotys • Augimas grindžiamas kapitalu • Masinis gaminimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacija • Bendra kontrolė • Įrankiai, priemonės ir mašinos valdo darbo jėgą • Kūrybinis, informacinis darbas • Augimas grindžiamas žiniomis • Gamyba orientuota į vartotoją

Šaltinis: sukurta autorės pagal NONAKA, I.; HIROTAKA, T. *The knowledge creating company*, 1995, p.134-137

Žinių įmonėje, kuri savo veikloje naudoja naujausias žinias ir kuria naujas, mokymasis visą gyvenimą yra natūrali verslo ciklo dalis. Žinių ekonomika gali egzistuoti tik tuomet, jei jos dalyviai nuolatos mokosi, jei jie perima pasaulyje sukurtas žinias, jas naudoja, patys kuria žinias ir jas perteikia kitiems. Mokymasis visą gyvenimą neatskiriamas nuo žinių įmonės, kuri ne tik naudoja iš aplinkos gautas žinias, bet ir perduoda jas iš vienos savo darbuotojų kartos į kitą.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad globalizacijos tendencijos yra esminis ekonominių permainų, o kartu ir organizacijos pokyčių variklis. Vis platesnis informacijos verslų išsigalėjimas verčia peržiūrėti įprastines ekonomikos teorijas, nes kai kurie dėsniai pradeda nebetikti greitai besivystančios ekonomikos sritims. Ekonomistai patys pastebėjo, kad atsiranda "skaičių nesutapimų", kai vertinamas šalies bendrasis produktas ar kiti makroekonominiai kriterijai. Šiuos nesutapimus lemia jau anksčiau minėtas intelektualusis kapitalas, kuris, nors ir nėra atspindimas įmonių finansiniuose dokumentuose, daro labai didelę įtaką organizacijų vertinimui rinkoje ir šalies ekonominiam potencialui.

1.3. Žinių vadyba

Žinių vadyba apima daugelį įvairių sričių aspektų ir gali būti nagrinėjama įvairiuose kontekstuose. Ji siejasi beveik su visomis organizacijos veiklomis. Todėl kartais kyla ginčai tarp įvairių disciplinų specialistų, kurie žinių vadybą bando priskirti savo sričiai. Ekonomistai teigia, kad žinių vadyba yra ekonomikos sfera, nes ji skirta žinių ekonomikos valdymui. Žmogiškųjų išteklių specialistai teigia, kad žinių vadybos tikslas - užtikrinti žmonių žinias ir įgūdžius tam tikroje organizacijoje. Informacinių technologijų specialistai įrodinėja, kad žinios yra valdomos saugojimo ir atgaminimo, platinimo ir pan. sistemomis.

Žinių vadybos teorijoje, kaip ir kiekvienoje pakankamai jaunoje mokslo šakoje, dar nėra visiškai nusistovėjusių teorijų. Juolab kad, kaip teigia M. Porteris, vadyboje nėra geriausių sprendimų. Tai, kas tiko organizacijai vakar, gali nebetikti rytoj. Šis teiginys yra labai tinkamas žinių vadybai, ir, kaip teigia Bieliūnas (2000), apsiribodami vienu požiūriu į žinių vadybą, mes iš karto apribojame ir organizacijos ateities galimybes.

Remiantis skirtingų autorių nuomone, šiuo metu galime manyti, kad yra dvi esminės žinių vadybos šakos: vienoje iš jų teigiama, kad visos žinios gali būti išreikštinės (informacija), jų vadyboje vienas iš lemiamų veiksnių - informacijos technologijos. Kita kryptis, atstovaujama tokių teoretikų kaip Itami, Sveiby, Nonaka, Takeuchi, teigia, kad pagrindinės žinios organizacijoje yra neišreikštinės, ir jų valdyti įprastiniais metodais neįmanoma. Sąvoka, taikliai išreikšta Polanyi teiginiu žmonės žino daugiau, nei gali pasakyti, parodo, kokia svarbi yra neišreikštinių žinių vertė. Taigi nors žinių vadyboje dar nėra nusistovėjusių vieningų teorinių apibrėžimų, ji jau pradėjo daryti didelį poveikį išsivysčiusių šalių ekonomikai ir organizacijoms. Anksčiau buvusi tarsi priedas prie informacijos ir technologijų vadybos, žinių vadyba tapo atskira ir savarankiška sritimi, kurios esminis tikslas – nematerialių ir neapčiuopiamų organizacijos išteklių, tokių kaip intelektualus kapitalas, darbuotojų žinios, patirtis, kompetencija, valdymas ir kita. Tačiau kol kas praktinis žinių vadybos taikymas yra gana problemiškas, nes nėra aiškiai apibrėžtų metodų.

Barčkutė (2002) bendriausia prasme išskiria tokius žinių vadybos uždavinius kaip žinių kūrimo palengvinimas, žinių padarymas matomomis ir žinių valdymas remiantis žmonių dalijimosi žiniomis ir jų pritaikymo įpročiais.

Anot Malhotros (2000b) žinių vadybai gali būti pritaikytas informacijos apdorojimo požiūris, pagrįstas tam tikra technologine koncepcija. Nors priimama technologinė koncepcija leidžia formalizuoti organizacijoje vykstančius informacinius procesus, tačiau formalizuota informacinė sistema linkusi būti mechaninė ir nelanksti.

Skirtingų autorių pateikiami žinių vadybos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Nonaka, I.; Hirotaka, T., 1995	Žinių vadyba – tai komandinis darbas, sugebėjimų ir patirties mišinys, kur susirenka įvairių disciplinų specialistai.
Allee, V., 1997	Žinių vadyba – daugiavandenis kompleksas, reikalaujantis žmogiškųjų ir kultūrinių problemų, verslo proceso ir technologijos supratimo apjungimo.
Borghoff; Parechi, M., 1998	Žinių vadyba - padeda organizacijai įgyti išvalgumo ir supratimo remiantis jų pačių patirtimi. Specifinės žinių vadybos sritys padeda organizacijai sutelkti dėmesį į žinių atranką, laikymą ir panaudojimą tokiems svarbiems dalykams kaip, problemų sprendimas, strateginis planavimas bei sprendimų priėmimas
Sveyby, K.E., 1996, atnaujinta 1999	Žinių vadyba - atskira, savarankiška sritis, kurios paskirtis - neapčiuopiamų organizacijos išteklių, kaip intelektualus kapitalas, darbuotojų žinios, organizacijos įvaizdis ir t.t. valdymas.
Stephens, R.A., 2001	Žinių vadyba – tai sugebėjimas surinkti bei panaudoti tai, ką žino įmonės darbuotojai, tas žinias siekiant panaudoti naujų produktų bei paslaugų kūrimui, modifikavimui bei pasidalyti efektyvaus valdymo metodais.
Spender, J.C., 2007	Žinių vadyba - sugebėjimas surinkti ir panaudoti tai, ką darbuotojai žino, siekiant panaudoti tai inovatyvių produktų bei paslaugų kūrimui bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais.
Malhotra, Y., 2005	Žinių vadyba gali būti apibūdinama taip: <ul style="list-style-type: none"> • tai informacijos rinkimo, organizavimo ir paskirstymo organizacijoje procesas, paverčiantis informaciją naudingą įrankiu tiems, kam jis reikalingas; • informacija, esanti organizacijos duomenų bazėje, organizuojama ir analizuojama taip, kad žinias būtų galima paskleisti visoje organizacijoje, o ne tik tame padalinyje, kur ji kyla; • organizavimo klausimai, kuriuos išsprendus galima sužinoti kam ir kada konkreti informacija reikalinga. Technologinį žinių pateikimą užtikrina įvairūs tinklai, duomenų saugyklos, videokonferencijos ir kt.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ALLEE, V. *The knowledge evolution: expanding organizational intelligence* (1997); BORGHOFF, M. *Information Technology for Knowledge Management* (1998); NONAKA, I.; HIROTAKA, T. *The knowledge creating company* (1995); SVEIBY, K. E. *What is knowledge management* (1996, atnaujinta 1998 ir 1999); STEPHENS, R.A. *Problems with a Theoretical Attitude to the Information Concept* (2001); SPENDER, J.C. *The Philosophical Foundations of Knowledge Management* (2007); MALHOTRA, Y. *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance*, (2005).

Šie apibūdinimai leidžia išvelgti organizacijoje vykstančius informacinius procesus ir žinių kūrimo veiklą. Kaip teigia Malhotra (2005), žinių vadyba turi apimti ne tik "gerų darbų" darymą, bet ir "darbų darymą gerai", tai yra turi būti siekiama didinti efektyvumą. Galima sakyti, kad tai organizacinis procesas, derinantis duomenų ir informacijos apdorojimo pajėgumus su kūrybiniais, novatoriškais žmogaus pajėgumais. Tokia žinių vadybos samprata yra palanki nustatant pagrindinius principus, t. y. padedant žmonėms suprasti, ne kas turi būti padaryta, o kas gali būti laimima iš tos situacijos, kurioje esama.

Žinių vadyba yra kompleksiškas procesas, kurio pagrindą sudaro tokios įgalinančios priemonės kaip strategija ir lyderiavimas, kultūra, įvertinimas ir technologijos. Remiantis apibrėžimais žinių vadybos procesas žinių atžvilgiu dažniausiai apima kelias stadijas, pavaizduotas

6 paveiksle. Šių stadijų persipynimas leidžia žinių vadybą pritaikyti organizacijos praktikoje ir suteikia galimybę efektyviems sprendimų priėmimams.



Šaltinis: SKYRME, D., *Knowledge management: making sense of an oxymoro*, (1997),

6 pav. Žinių vadybos proceso stadijos

Taigi efektyviai valdant savo žinias organizacija gali priimti geresnius sprendimus, lanksčiau reaguoti į klientus ar kitus tarpininkus, pagerinti žmonių, operacijų ir programų efektyvumą, padidinti inovacijų greitį ir efektyvumą, tobulinti produktų ir paslaugų kokybę, optimizuoti ryšį tarp visų organizacijos dalių, išplėsti kolektyvinę ir individualią kompetenciją. Organizacijoms žinių vadyba padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti svarbią informaciją, kuri yra reikalinga problemų sprendimui, dinaminiam mokymuisi, strateginiam planavimui ir sprendimų priėmimui. Žinių vadyba, tai organizacijoje esančių žinių vadyba, kurios pagalba galima pagerinti organizacijos funkcionavimą. Organizacijų funkcionavimą įtakoja daugelis faktorių. Septyni pagrindiniai faktoriai pavaizduoti schemeje. (1 priedas).

Kaip teigia Bieliūnas, žinių vadyba nėra informacijos ar informacijos technologijų vadyba. Kaip pavyzdį galima pateikti tokį teiginį: ekonominės globalizacijos tendencijas sukėlė IT raida, tuo tarpu naujausiose žinių vadybos tendencijose pabrėžiama, kad IT žinių vadyboje turi tik "įgalinančio įrankio" prasmę, bet jokių būdu nedaro įtakos žinių vadybos esmei. Tai parodo, kad orientacija į technologijas - jau praeitis etapas. Neginčijamas faktas yra ir tai, kad organizacijos sėkmė visuomet iš dalies priklausė nuo organizacijoje esančių žinių. Dauguma šiuolaikinių autorių dažnai sudaro neteisingą išspūdį, kad organizacijos žinios ir jų vadyba yra fenomenas, atsirandantis tik dabar. Iš tikrųjų žinių organizacijoje buvo ir bus, bet jų vadybos metodai turi būti radikaliai atnaujinti. (Bieliūnas, 2000).

Žinių vadyba skiriasi nuo informacijos vadybos. Kaip teigia Malhotra (2000a), pagrindinis dėmesys įprastoje informacijos vadyboje sutelkiamas į tikslią faktinę informaciją kaip objektą, kuri

valdoma automatizuotų sistemų pagalba. Šios vadybos tikslas yra vidinių verslo procesų valdymas ir verslo operacijų kokybės užtikrinimas. Čia svarbų vaidmenį atlieka išreikštinės žinios. Tradicinėje informacijos vadyboje akcentuojami efektyvumas, laikas, tikslumas, greitis, saugojimo vieta, tikrumas. Tuo tarpu žinių vadybos objektas yra žinios, kur vyrauja neišreikšta informacija, kurią turi tam tikri asmenys ar visa organizacija.

Žinių vadybos vienas pagrindinių tikslų - žiniomis kupinų santykių, mokymosi, prisitaikymo palengvinimas, vystymosi bei inovacijų užtikrinimas. Žinių vadyba susijusi su inovacijomis, tarpusavio ryšiais, kompetencijomis, idėjomis, struktūromis. Ši vadyba remiasi individualiu ar grupiniu mokymusi. Žinių vadyba grupės narių tarpe skatina bei stiprina patirties perdavimą, nesėkmių ir geriausios praktikos pasiskirstymą bei optimalių sprendimų pasirinkimą. Žinių vadyboje informacinės technologijos nesudaro vadybos esmės. Žinių vadybos esmė - ne objektai, o neapčiuopiamumas, intelektualus kapitalas, inovacijos ir konkurencinis pranašumas.

Pagrindiniai skirtumai tarp informacijos vadybos ir žinių vadybos, kuriuos 2000 metais Y. Malhotra išskyrė, pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Informacijos ir žinių vadybos skirtumai

<u>Informacijos vadyba</u>	<u>Žinių vadyba</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Objektas • Apibrėžtumas • Informacija • Sistemos • Procesai • Operacijos • Lėtas ir nuspėjamas pasikeitimas • Naudojami užprogramuoti pasisekimo receptai • Technologijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sąvoka • Neapibrėžtumas • Žmonės • Organizacija • Santykiai • Inovacijos • Radikalus ir nesibaigiantis pasikeitimas • Numatoma išankstinė reakcija • Nuspėjimas iš anksto ir adaptacija

Šaltinis: MALHOTRA, *From Information Management to Knowledge Management*, 2000a.

Informacijos vadyba siejasi tik su objektu, pavyzdžiui, kaip priimamas įsakymas, kieno kompetencija jį vykdyti, ir panašiai. Žinių vadyba apima mokymąsi, dažnai pasitaikančių problemų ir jų sprendimų komplektavimą, procesų, kurie įtakoja geresnius rezultatus, tobulinimą. Žinių vadyba funkcionuoja daugiau abstrakčiame lygyje nei informacijos vadyba (Loshin, P. 2002). Tačiau praktikoje nėra tokio aiškaus pasidalijimo tarp informacijos vadybos ir žinių vadybos.

Informacijos vadyba yra dviejų rūšių:

- informacinių technologijų, sistemų ir paslaugų valdymas;
- informacijos išteklių valdymas organizacijoje (apimant informacijos sukūrimą ir įgijimą, kaupimą ir paiešką, platinimą ir saugojimą).

Abi vadybos rūšys yra susijusios su vienu iš žinių vadybos veiklos aspektų. Tai - žinių kaip objekto vadyba. Tačiau žinių vadyboje nėra aiškiai apibrėžtų darbo procesų, neįmanoma nuspėti

informacijos poreikių ar žinių, kurių prireiks tam tikroje vietoje ar situacijoje. Šioje vadyboje reikia mažiau faktinės informacijos, o daugiau analizės, nuomonių, argumentų, išvadų ir t.t.

Žinių vadyboje yra išskiriamos dvi tendencijos: (Augustinaitis, 2000b)

- išmatuoti organizacijos intelektualų kapitalą;
- žinių žymėjimas: fiksuoti ir skleisti žinias, dažniausiai per informacines technologijas.

Veiklos dinamika yra bene pagrindinis veiksnys, lemiantis žinių vadybos poreikį. Ankstesnėse organizacijose stabilioje verslo aplinkoje darbuotojai įgaudavo bei perduodavo savo žinias natūraliai ir be ypatingų pastangų. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje žinios pasensta labai greitai, mokymosi kreivės laikotarpis yra ypač sutrumpėjęs. Atsiranda netgi tokie terminai kaip nereikalingų įgūdžių ar žinių atmetimas. Dinamiškas aplinkos kitimas, trumpėjantys produkcijos gyvavimo ciklai, greitesnis mokslinių išradimų taikymas kuriant naujus produktus bei paslaugas ir didėjanti konkurencija skatina ne tik greitą organizacijos žinių kitimą, bet ir dažnus organizacijos struktūros pokyčius. Veiklos dinamika neigiamai paveikia organizacijas, kurios nėra pakankamai lanksčios ir greitos prisitaikyti prie aplinkos pokyčių: jas pradeda veikti globali konkurencija, kai prieinami tik vietiniai ištekliai ir rinkos. (Bieliūnas, 2000).

Dėl tokių įvairių požiūrių į žinių vadybą praktikoje egzistuoja skirtingi žinių vadybos metodai: (Augustinaitis, 2000b)

Funkciniai:

- Žmogiškųjų išteklių vadyba, skirta personalo samdymui ir mokymui. Šia vadyba siekiama užtikrinti pastovų žinių ir įgūdžių įgijimą.
- Informacijos centrų paslaugos. Šios paslaugos nurodo norimos informacijos ir priėjimo prie jos sistemas.
- Rinkoveika ir pardavimai. Informacija apie rinkas, klientus, konkurentus ir t.t. gaunama iš išorinių šaltinių.

Sisteminiai:

- Administracinės sistemos, skirtos egzistuojančių sistemų praplėtimui aukštesnio lygmens žinioms bei faktiniais duomenimis.
- Tinklo paslaugos. Šios paslaugos užtikrina intraneto sukūrimą vidiniam informacijos pasikeitimui.
- Žinių ir ekspertinės sistemos. Šiomis sistemomis siekiama sukurti taisyklėmis pagrįstas sistemas automatiniam užduočių sprendimui.

Organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai veikti visiškai neprognozuojamoje aplinkoje. Todėl labai svarbus yra kolektyvinių ir individualių žinių išskyrimas. Kadangi sprendimai priimami koordinuojant veiksmus, kolektyvinės žinios yra lemiamas veiksnys. Konkurencinis

pranašumas kyla iš gebėjimo organizuoti kolektyvines žinias. Kolektyvinės žinios apibrėžiamos kaip organizacijos sugebėjimas sukaupti naujas žinias, paskleisti jas savo viduje ir realizuoti per produktus, paslaugas ir sistemas.

Kaip teigia Skyrme (1997), žinių vadyba yra plati sritis ir siejasi su daug verslo operacijų. Autorius išskiria šiuos pagrindinius aspektus:

- efektyvus informacijos apdorojimas – rinkimas, klasifikavimas, saugojimas;
- žinių centrų diegimas – reikalingas žinių įgūdžiams ir vykstančių žinių srautų palengvinimui;
- informacinių technologijų naudojimas, ypač intraneto, reikalingo greitam informacijos priėjimui;
- žinių tinklai – tokie kaip ekspertų, kurie bendradarbiauja organizacijos viduje ir išorėje.

Pažangios bei šiuolaikiškos kompanijos dažniausiai akcentuoja keturias strategines varomąsias jėgas, tai žmones, informacijos vadybą ir informacines technologijas, verslo efektyvumą, intelektualų kapitalą.

Wiig teigia, kad daugelis pažangių kompanijų žinių vadybą pritaiko pagal savo reikmes, supratimą bei supančią aplinką. Kai kurie akcentuoja žinių plitimą tarp individų, kiti pabrėžia technologijas, kurios fiksuoja informaciją bei žinias ir jomis manipuliuoja. Dar kiti panaudoja žinias organizacijos veiklos operatyvumui gerinti bei efektyvumui didinti (Wiig, 1993).

1.4. Žinių visuomenės įtaka žinių valdymui

P. Drucker žinių visuomenę apibūdina trimis charakteristikomis: jokių sienų - žinios keliauja dar greičiau ir lengviau nei pinigai. Didėjantis mobilumas per visiems vienodai lengvai prieinamą formalų mokymą. Kiekvienas darbuotojas tampa „gamybos priemonių“, t.y. žinių, savininku, jo galva – pagrindinė darbo priemonė

Žinių visuomenėje vyrauja žinių ekonomika, kurią atitinka ir specifinis valdymo būdas – žinių vadyba. Kitaip sakant, jei mes sprendžiame vienokią ar kitokią problemą kaip žinių visuomenės problemą, tai turime remtis žinių vadybos nuostatomis kaip efektyviausia priemone, kuri gali duoti geriausią rezultatą šiuolaikinės visuomenės raidos sąlygomis. (Augustinaitis, 2000).

Taigi kas yra ta žinių visuomenė ir kaip ji įtakoja žinių valdymą? „Visuomenė“ yra kur kas platesnė sąvoka nei „ekonomika“ (7 pav.). Visuomenė – tai individų ir organizacijų visuma, jungiama tam tikro sambūvio susitarimo, kurio rėmuose ši visuma veikia, siekdama sutartų tikslų. Tuo tarpu ekonomiką bendriausia prasme galima apibūdinti kaip gėrybių gamybos, perskirstymo ir naudojimo sistemą tam tikroje socialinėje sistemoje – visuomenėje. Ekonominė gerovė – vienas pagrindinių šiuolaikinės visuomenės tikslų. Žinių visuomenę galima apibūdinti kaip besidalinančią

ir naudojančią žinias žmonių gerovei stiprinti. Žinių visuomenė yra terpė, kurioje kuriama žinių ekonomika. (Vilniaus miesto savivaldybė, 2006).



Šaltinis: Vilniaus miesto savivaldybė. (2006) *Kodėl Jūsų verslas imlus žinioms ir kokias galimybes tai atveria?*

7 pav. Žinių visuomenė ir žinių ekonomika

Griežtai neapibrėžiant žinių visuomenės ir jos skirtumo nuo informacijos visuomenės, galima teigti, kad žinių visuomenė yra visuomenė, kurioje į ekonominius procesus tiesiogiai įtraukiama ne tik informacija bet ir kultūra plačiąja prasme, įskaitant vertybes, etiką, patirtį, tradicijas ir visą dinamišką globalios kultūros įvairovės kontekstą. Vertybės ir vadinamasis simbolinis kapitalas žinių visuomenėje įgyja kaskart vis didesnę vaidmenį. Dėl to iš esmės keičiasi visuomenės socialinė struktūra. Visuomenės sandara vis mažiau suprantama kaip sistemiška, t.y. sudaryta iš santykinai stabilių klasių, sluoksnių ar grupių, o kaip samplaika kintančių tinklų, interesų grupių, bendruomenių ir visuomeninių institucijų, kurios turi labai savitus, individualizuotus požiūrius, vertybines orientacijas bei interesus, kuriuos išreiškia įvairiais lygiais ir aspektais, pradedant politiniu, ekonominiu ir baigiant komunikaciniu. (Augustinaitis, 2002)

Anot Augustinaičio, pats svarbiausias valdymo pokyčių žinių visuomenėje veiksnys yra viešojo valdymo ir administravimo srities įtraukimas į ekonominius procesus. Kitaip sakant, viešasis valdymas vis labiau tampa bendros paslaugų rinkos dalimi ir pradeda konkuruoti bei integruotis su privačiu sektoriumi. Viešojo sektoriaus ekonomizacija ir tapimas rinkos segmentu atitinka naujosios arba dar kitaip vadinamos žinių ekonomikos dėsningumus, kai visos veiklos yra integruojamos informaciniu pagrindu ir vis labiau konkuruoja vadinamojo “simbolinio kapitalo” lygiu. Šiuos procesus itin taikliai charakterizavo šiuolaikinės vadybos klasikas P. Druckeris: “XXI a. kiekviena veikla yra verslas, o kiekvienas verslas yra informacijos verslas”. Jeigu valdymas ir politinė veikla vis labiau supanašėja su verslu, tai jie gali būti traktuojami kaip tam tikros informacinės veiklos atmainos, kurių valdymui tinkamiausi yra žinių vadybos metodai. Reikia pastebėti, kad šiuo požiūriu valdininkas vis labiau traktuotinas ne vien kaip tarnautojas ar pareigūnas, o kaip žinių darbuotojas.

Socialinių idėjų skvarba ir įtaka labai priklauso nuo to, kaip yra išplėtos informacijos technologijos, žiniasklaidos priemonės ir svarbiausiai – interneto prieiga. Internetas yra svarbiausia pilietinio informavimo priemonė ir galimybė diskutuoti bei kurti dialogo, skaidrumo ir pasitikėjimo erdvę. Informacijos technologijos yra būtina socialinių sąveikų palaikymo terpė ir katalizatorius. Šiuo požiūriu informacijos technologijos skatina demokratinius pokyčius, didina valdymo efektyvumą, įtraukia didžiumą gyventojų į viešojo administravimo procesus, tobulina viešųjų paslaugų teikimą ir vadybą, padeda efektyviau spręsti socialines problemas (nedarbo, nusikalstamumo, švietimo ir kt.), keičia viešojo administravimo stilių bei skatina naujų vadybos būdų ir priemonių taikymą.

Jau dvidešimt metų ekonomistai stengiasi pagrįsti ekonominio augimo spartos sąsajas su „žmogiškuoju kapitalu“. Nuo jautu sako, kad išsilavinęs darbuotojas dirba produktyviau – o tai ilgainiui naudinga ir makroekonominiam mastu. Tačiau konkrečiais skaičiavimais pagrįsti šio, regis, savaime suprantamo reiškimo ilgai nepavyko. Pagaliau 2004 metų pabaigoje Kanados ekonomistų komanda apėmė sėkmę. Šie tyrinėtojai nusprendė matuoti ne formalius išsilavinimą rodančius duomenis, bet realius darbuotojų sugebėjimus. (Vilniaus miesto savivaldybė, 2006).

Matuojant realius sugebėjimus, o ne formalų išsilavinimą, investicijos į žmogiškąjį kapitalą leidžia nuspėti ekonominį augimą. Daugelis ankstesnių modelių skaičiavo, kaip aukštojo mokslo absolventų skaičius įtakoja šalies produktyvumą – paprasta išmatuoti, tačiau rezultatai nerodė aiškios koreliacijos tarp didėjančio absolventų skaičiaus ir ekonominio augimo. Buvo šalių, kur absolventų skaičius augo, tačiau ekonomika – ne. Prieš dešimtį metų įvairiose šalyse pradėti diegti nauji testavimo būdai, matuojantys jaunų ir vidutinio amžiaus žmonių įgytus bendruosius gebėjimus, reikalingus darbui ir kasdienei veiklai. Otavos Universiteto ir Kanados statistikos biuro jungtinė komanda panaudojo šiuos ir esamus ankstesnius statistinius duomenis tam, kad nustatytų sąsają tarp realių sugebėjimų ir ekonominio augimo. Jie naudojo tarptautinį suaugusiųjų raštingumo tyrimą apie keturiolikos šalių 16 – 65 metų asmenų bendrąjį raštingumą nuo 1960 m. iki 1995 m. Šie duomenys atskleidė reikšmingas investicijų į žmogiškąjį kapitalą sąsajas su vėlesniu šalies ekonominiu augimu. Studija parodė, kad realaus bendrų įgūdžių testą išlaikiusių žmonių skaičiaus padidėjimas vienu procentu padidino BVP, tenkantį vienam žmogui, vienu su puse procento. 1% padidėjęs raštingumas vidutiniškai lemia 1,5% išaugusį BVP, skaičiuojant vienam gyventojui. (Vilniaus miesto savivaldybė, 2006).

Šis ir kiti panašūs tyrimai suteikia faktinių argumentų tiems, kurie mano, jog spartesnį ekonomikos augimą galima užtikrinti investicijomis į žinias ir gebėjimus. Viena vertus, žinių ekonomika yra siekis: žiniomis grįsta ekonomika reiškia konkurencingą ekonomiką. Kita vertus – tai instrumentas, nes žinių ekonomika leidžia efektyviau dirbti, vadinasi, sparčiau didinti gerovę.



Šaltinis: Vilniaus miesto savivaldybė. (2006) *Kodėl Jūsų verslas imlus žinioms ir kokias galimybes tai atveria?*

8 pav. Ryšys tarp žinių panaudojimo ir ekonominio augimo

Lietuvoje švietimo ir mokslo ministerija atliko aukštųjų universitetinių mokyklų absolventų konkurencingumo darbo rinkoje tyrimą. Tyrimas parodė, kad egzistuoja aukštąjį išsilavinimą turinčios darbo jėgos pasiūlos ir paklausos suderinamumo problema. 48,6% respondentų savo pasirengimą dirbti įvertino neigiamai. Net 80,2% absolventų nuomone, jiems labiausiai stinga praktinio pasirengimo; daugiau nei pusės (56,5%) absolventų manymu, studijų metu praktikos nėra tinkamai organizuojamos. (Aukštųjų mokyklų absolventų konkurencingumas darbo rinkoje darbo jėgos pasiūlos ir paklausos kontekste. 2005).

Darbdaviai taip pat kritiškai vertino aukštųjų mokyklų absolventų pasirengimą dirbti šiuolaikinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, ir ypač jų praktinį pasirengimą. Subjektyviais darbdavių vertinimais, aukštųjų mokyklų absolventams būtina tobulinti savo kvalifikacijas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbdaviai linkę pritarti bet kokiai jų darbuotojų tolesnio profesinio tobulinimosi formai, kuri neatitraukia darbuotojo nuo darbo įmonėje, nereikalauja papildomų darbdavio išlaidų ir yra abipusiai naudinga tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Bet darbuotojai taip pat nėra suinteresuoti savo lėšomis ir jėgomis kelti kvalifikaciją, kurią vėliau išnaudos kurdami pridėtinę vertę darbdaviui.

Kaip teigia Augustinaitis, socialinės idėjos faktiškai yra visuomeninės politinės iniciatyvos, kurios kyla ir iš piliečių, ir savivaldos institucijų, tačiau jų vadyba ir įgyvendinimas yra valdžios prerogatyva. Galima net teigti, kad nuo socialinių idėjų vadybos sėkmės priklauso šiuolaikinio viešojo valdymo efektyvumas apskritai. Tik socialinės idėjos užtikrina valdžios ir piliečių partnerystę, grįžtamąjį ryšį, sprendimų, veiksmų ir programų korekciją, o taip pat piliečių sanglaudą ir susitelkimą savivaldos tikslų įgyvendinimui bei paramą valdžios sprendimams. (A. Augustinaitis 2000).

Kaip matyti iš šio skyrelio medžiagos, žinių visuomenės valdymas anaipol nėra vien tik technologinės plėtros klausimas. Lietuvoje dar kol kas vyrauja technokratinis mąstymas,

įsivaizduojant, kad pati informacinė technika yra savaiminis pažangos veiksnys. Tuo tarpu technologinė pažanga yra tik prielaida valdymo humanizavimui ir priartinimui prie konkretaus žmogaus ir jo realių reikmių. Tai vadinamasis “draugiškos” vartojimo aplinkos sukūrimas, kuriame vyrauja ne technologiniai, o socialiniai ir vadybiniai aspektai. Reikia dar kartą pabrėžti, kad informacijos tiesiogiai neveikia gyvenimo būdo ir kokybės.

Tyrimai rodo, kad Lietuvos gyventojai iš esmės pasirengę priimti europinį administravimo modelį, atitinkantį žinių visuomenės realijas, tačiau kyla klausimas, ką jiems gali pasiūlyti valdymo institucijos? Reikia pabrėžti ir tai, kad gyventojai pasirengę partnerystei su valdžios institucijomis, tačiau tam reikia sukurti tinkamas sąlygas ir aplinką. Apskritai tenka konstatuoti, kad neišnaudotas pilietinių iniciatyvų potencialas Lietuvoje yra milžiniškas, ir tik nuo valdymo kokybės priklauso, ar jis bus tinkamai nukreiptas demokratinės politikos stiprinimo linkme (A. Augustinaitis 2000a).

2. ŽINIŲ VALDYMO ESMĖS IR MODELIŲ ANALIZĖ

Naudingai išanalizuotos ir racionaliai panaudotos sukauptos žinios, pagrįstos geriausia praktika, gali atnešti įmonei sėkmę. Naujos žinios sukuriamos įmonėms tarpusavyje sąveikaujant, kada bendrauja individai, turintys skirtingo tipo žinių. Geriausia darbuotojų patirtis, išmintis ir žinios, panaudotos reikiamu laiku bei būdu įmonei valdyti, gali padėti jai pasiekti pačių geriausių rezultatų. Dauguma autorių žinių valdymą traktuoja kaip įmonės sėkmės garantą. Literatūroje pateikiama daug žinių valdymo apibrėžimų ir skirtingi autoriai tai apibrėžia savaip. (Kaklauskas, A.; Zavadskas, E. K.; Gargasaitė, L., 2004).

6 lentelė

Skirtingų autorių pateikiami žinių valdymo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
P. Loshin, 2002	Žinių valdymas - tai organizacijos duomenų rinkimo menas arba mokslas, atpažįstant ir suprantant santykius ir metodus, paverčiant tai naudojama, prieinama informacija, vertingomis žiniomis.
Kaklauskas, A. Zavadskas, E.K.; Gargasaitė, L., 2004	Žinių valdymas - tai procesas, kuris siūlo reikšmingą pagalbą įmonės vadovams, suteikiant informaciją ir mokėjimą ją produktyviai naudoti.
Allee, V., 2004	Žinių valdymas - disciplina, kuri remia integruotą požiūrį į kūrimą, fiksavimą, organizavimą, priėmimą ir įmonės vertingos informacijos naudojimą. Šios vertybės apima struktūrines duomenų bazes, tekstinę informaciją ir, svarbiausia, neišreikštas žinias bei patirtį, būdingą individualiems darbuotojams.
Hsinchun, C., 2001	Žinių valdymas - tai yra žinių rinkimas, sisteminimas, saugojimas, atkūrimas ir palaikymas.
Barclay, R.; Murray, P., 1997	Žinių valdymas - nuodugnai susistemintos, savaime paremtos informacijos priėjimas. ŽV pateikiamas kaip svarbiausia bendravimo ypatybė, kuri didina efektyvumą ir veiksmingumą, sujungia pačius svarbiausius šalies išteklius - žmonių žinias.
Borghoff, M., 1998	Žinių valdymas - sukurtas sąmoningas organizacijoms mėginimas padaryti tai, ką jie geriausiai žino ir tai padeda gerinti organizacijos veiklą. Tai vienija visais aspektais - nuo strategijos iki organizacijos mokymo, atsižvelgiant į asmeninį efektyvumą ir ne tik.
Malhotra, Y., 2000a	Žinių valdymas - sisteminis procesas, kaupimo, šifravimo ir saugojimo, atskiriant ir naudojant skirtingų tipų žinias. Žinių valdymas - priėjimas prie teisingų žinių, teisingiems žmonėms reikiamu laiku ir priimtiniu būdu. Sistema padeda valdyti organizacijos darbą ir kelti jos produktyvumą.
Gottschalk, P., 2002	Žinių valdymas gali būti apibrėžtas kaip metodas supaprastinti ir pagerinti žinių dalijimosi, padalijimo, kūrybos, gavimo ir supratimo procesus firmoje. Žinių valdymas yra apibūdinamas, organizacija pasidalijimas ir žinių plėtra firmoje. Žinių valdymas yra vadovavimas intensyvių žinių veiklos firmoje. Žinių valdymas yra disciplina sukoncentruota į sisteminius ir naujoviškus metodus, praktiką ir priemones.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LOSHIN, P. (2002) *Knowledge management*; KAKLAUSKAS, A.; ZAVADSKAS, E. K.; GARGASAITĖ, L. (2004) *Ekspertinės ir žinių sistemos bei geriausios patirties duomenų bazės*; ALLEE, V. (2004) *Value networks: How organizations really work*; HSINCHUN, C. (2001) *Knowledge management Systems: A Text Mining Perspective, Knowledge Computing Corporation*; BARCLEY, R.; MURRAY, P. (1997) *What is knowledge management? Knowledge Praxis*; BORGHOFF, M. (1998) *Information Technology for Knowledge Management*; MALHOTRA, Y., (2000a) *From Information Management to Knowledge Management*; GOTTSCHALK, P., (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*.

Taigi kaip matyti iš 6 lentelės, nėra vieningos nuomonės apibrėžiant žinių valdymą. Remiantis šiais pateiktais apibrėžimais, žinių valdymą apibrėžčiau kaip būtiną žinių valdymo

procesą įmonėse, kurios siekia išlikti lyderėmis konkurencinėje rinkoje, informacijos kaupimą, sisteminimą, saugojimą ir efektyvų panaudojimą bet kuriuo metu ir priimtiniu būdu.

Taip pat, išanalizavusi žinių valdymo apibrėžimus, galėčiau išskirti žinių valdymo, kaip proceso, privalumus organizacijoje, pateiktus 9 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis skirtingų autorių žinių valdymo apibrėžimais

9 pav. Žinių valdymo privalumai

Žinių valdymas yra gebėjimas išvystyti, išsaugoti, ir įtakoti kompanijos žinias. Žinių valdymo programinės įrangos sprendimas padeda kompanijoms supaprastinti ir valdyti jų žinių išteklius/atsargas. Tai įgalina sukurti, užfiksuoti, suklasifikuoti ir nukreipti žinias.

Todėl, naudojant žinių valdymo sistemas yra daugybė privalumų ten, kur dokumentų paplitimas greitai prisotina išteklius/atsargas ir veikia kaip butelio kaklelis kasdieniame funkcionavime. Dažniausiai tai sukelia sunkumus atskiriant produktyvią informaciją nuo nereikšmingų duomenų. Kaip viso to rezultatas yra tai, kad kompanija nesugeba laiku realizuoti savo tikslų ir patirti pajamų. Iš kitos pusės, su žinių valdymo sistema, darbuotojai galės lengvai atskirti svarbius ir aktualius dalykus nuo nesvarbių. Žinių pasiekiamumas yra skirtas siauram žmonių ratui, užtikrinant verslo informacijos konfidencialumą, nėra grėsmė. Visų svarbiausių įvykių ir valdymo duomenys yra įrašomi ir atgaunami pašalinant kontrolės kliūtis. (Kaklauskas, A. Zavadskas, E.K.; Gargasaitė, L., 2004).

Dažnai kompanijos suklysta vadovaudamosis vienu iš septynių mitų, kad žinių valdymas yra apie žinias, žinių valdymas yra apie technologijas, sistema turi būti visa apimanti, galinti išgydyti vėžį ir panaikinti alkį pasaulyje, tikslas yra sukurti dokumentų saugyklą, galima nusipirkti iš anksto paruoštą sistemą, žinių valdymas yra apie žinių kontrolę, jeigu ją sukursite, kiti ja naudosis. (Malhotra Y, 1998).

Žinių valdymo sistemos privalumų yra daug. Tai yra idealus sprendimas kompanijoms, kurios priklauso nuo duomenų ir informacijos, norėdamos nugalėti rinkoje prieš konkurentus.

2.1. Žinių valdymo svarba organizacijų veikloje

Įmonių sugebėjimas pasinaudoti savo nematerialiu turtu tampa vis svarbesnis palyginti su jų sugebėjimais investuoti ir valdyti materialųjį turtą. Rinkai vystantis, o technologijų įvairovei ir konkurentų skaičiui augant, produktams ir paslaugoms senstant, sėkmingai veikiančios įmonės pradamos vertinti pagal jų gebėjimą pastoviai atsinaujinti, kurti naujas žinias, jas įsisavinti ir panaudoti naujuose produktuose ar paslaugose. Įmonių veiklos sėkmė labai priklauso nuo jų intelektualųjų sistemų, todėl žiniomis paremta veikla vystant naujus produktus, paslaugas ir procesus tampa pagrindine įmonės vidaus funkcija. Žinių valdymas įmonėje gali atsipirkti labai greitai, kai tik praktikoje darbuotojai gauna galimybę dalintis patirtimi ir kartu greičiau išspręsti bendras ar pakartotinais kylančias problemas.

Lietuvos plėtros agentūra teigia, kad žinių valdymas yra tikslingas, nes įmonėms žinios tampa vis svarbesnės. Žinios įmonėje savo svarba lenkia kapitalą, gamtinius resursus, darbo jėgą. Jos tampa vieninteliu įrankiu, kuriuo pasinaudojant įmonė gali išgyventi pasikeitimus rinkoje, suvokti tokių pokyčių priežastis ir teisingai prognozuoti juos ateityje. Žinių dėka įmonė gali koreguoti savo gaminamus produktus, teikiamas paslaugas, o žinių valdymas leidžia tai padaryti laiku.

Kintančioje rinkoje reikia sugebėti laiku „atsitraukti“. Paslaugų ir produktų rinkos nuolatos kinta, todėl bet kuri įmonė lengvai gali atsidurti nepavydėtinoje pozicijoje – netinkamoje vietoje, netinkamu laiku ir dar su netinkamu pasiūlymu. Valdydama turimas žinias įmonė gali laiku pakeisti savo produktus, performuoti paslaugas, nutraukti projektus ar produktų linijas, kurie įmonei yra nuostolingi ir imtis tokių, kurie užtikrintų augimą.

Anot Lietuvos plėtros agentūros, žinių valdymas suteikia įmonei galimybę diktuoti „madą“, o ne vien jomis sekti. Žinių valdymas reikalingas ne vien paslaugų sektoriui ar konsultantams. Nė viena įmonė neturi „įgimto“ pranašumo prieš kitas. Vienintelis pranašumas, kuriuo jos gali išsiskirti – tai sugebėjimas pasinaudoti pasaulyje sukauptomis žiniomis. Nauja kritiškai svarbios informacijos banga gali atkelti įvairiausiais pavidalais – kaip socialinė tendencija, nauja kryptis vadyboje ar technologijoje, politinis ar ekonominis pokytis. Neįmanoma suvaldyti tokios kaitos, tačiau galima būti jų priežastimi.

Žinių ekonomikos sąlygomis negalioja posakis, kad išlieka stipriausias. Sugebėjimas išlikti čia priklauso nuo sugebėjimo kurti, įgyti, apdoroti ir išlaikyti senas bei naujas žinias. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad žinios produktyviai panaudojamos tik tada, kai yra nukreipiamos siekiant pokyčių, o ne vien egzistencijos palaikymui. Persidengimas tarp skirtingų pramonės šakų tampa

vis sudėtingesnis. Žinių valdymas neaiškumus, kylančius gamyboje ir verslo sistemose, gali paversti pranašumais konkurencinėje kovoje.

Žinios padeda priimti reikalingus sprendimus. Žinios apie ankstesnius projektus, iniciatyvas, pastangas, nesėkmes ir sėkmes gali tapti pagrindu priimant sprendimus. Įmonės, kurių darbuotojai ar jų grupės tarpusavyje bendradarbiauja ir keičiasi žiniomis, gali greičiau priimti teisingus sprendimus ir pradėti pagal juos veikti. Žinios reikalauja mainų, o informacinės technologijos tik padeda tuos mainus įgyvendinti. Žinių valdymo sistemos diegimas reikalauja, kad įmonėje būtų gyvuojanti tradicija keistis informacija, ko negali užtikrinti jokie technologiniai sprendimai.

Neišreikštos žinios yra judrios. Patyręs darbuotojas palieka įmonę, ir daugybė jam žinomų dalykų lieka neužfiksuoti jokiose laikmenose – kitaip tariant, kartu su juo įmonę palieka neįkainojamos žinios, patirtis, sampratos ir išvalgumas. Dažnai tas pats asmuo tampa konkuruojančios įmonės darbuotoju – taip konkurentas užvaldo už svetimos įmonės lėšas sukurtas vertybes. Žinių valdymo dėka galima užtikrinti, kad darbuotojų kaitos metu žinios nebūtų negrižtamai prarastos. (Lietuvos plėtros agentūra).

Įmonės konkurentai – greta, o ne kitame pasaulio krašte. Rinka tampa vis globalesnė, todėl žinoti apie tai, kaip vystosi įmonės net ir kituose žemynuose tampa vis svarbiau, bet kartu – sudėtingiau ir reikalauja žymiai daugiau laiko. Pasinaudojant žinių valdymo technologijomis iš sukauptų duomenų galima gauti naujų ir tikslių žinių.

Žinios nepasiduoda tradiciniams ekonomikos dėsniams, kalbantiems apie kapitalo gražos dinamiką. Materialus turtas – pavyzdžiui, gamybos įranga – ji naudojant praranda savo vertę. Su žiniomis yra priešingai: jas naudojant, jų kuriama vertė auga. Pasaulinio garso vadybos guru P. Druckeris (1998) pateikia vykusį knygos pavyzdį: kai atiduodi ar parduodi knygą (materialų turtą), ją prarandi. Nebegali jos vėl parduoti. Tuo tarpu tas pačias žinias gali parduoti vėl ir vėl. Tas pats galioja ir žinių naudojimui. Ekonomistai praminė tai augančios gražos dėsniu: kuo daugiau žinios naudojamos, tuo daugiau vertės sukuriama. Žinių valdymo sistemos leidžia įmonėms išspausti iš šio dėsnio didesnę praktinę naudą. Šiandien galime garsiai sakyti: technologijos kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis mirė. Ir užsienyje, ir Lietuvoje daugelis bendrovių vis dar bando diferencijuotis nuo konkurentų vien per inovatyvias technologijas. Nelaimėi, technologijas pernelyg lengva nusikopijuoti – ir todėl bandymai jomis remti savo konkurencinį pranašumą anksčiau ar vėliau neišvengiamai žlunga. Priešingai nei lengvai dubliuojamos technologijos ar per agresyvią kainodarą nesunkiai atimama rinkos dalis, žinios suteikia įmonei sunkiai nukopijuojamą konkurencinio pranašumo šaltinį. Net jei konkurentams pavyktu nusikopijuoti jūsų žinių valdymo technologiją, jie niekada nesugebėtų jos pilnai išnaudoti be konteksto, leidžiančio iš tokių sistemų išspausti gerus rezultatus.

Šiuolaikinių įmonių vertė vis daugiau priklauso nuo jų turimo nematerialaus turto. Įmonės vertė rinkoje parodo tai, kiek įmonę įkainoja investuotojai ar (biržoje listinguotų akcinių bendrovių atveju) akcijų rinkos dalyviai. Bendrovės turimos žinios – tai nematerialaus įmonės turto dalis. Statistika rodo, jog savo nematerialųjį turtą veiksmingai panaudoti ir valdyti išmokusių įmonių rinkos vertė neretai kelis, kelias dešimtis ar net kelis šimtus kartų viršija jų materialaus turto vertę. Būtina pabrėžti, kad nematerialus turtas didelę įtaką įmonės vertei daro ne vien technologinėse srityse – ši įtaka aiškiai matoma beveik visose verslo šakose.

Tai, kad žinių kūrimas gali būti sėkmingai nukreiptas pageidaujama linkme, rodo, jog ryšys tarp įmonės verslo strategijos ir žinių valdymo yra. Tačiau, kaip bebūtų keista, įmonėms energingai besistengiant išokti į žinių valdymo traukinį, apie šį esminį ryšį tarp verslo strategijos ir žinių valdymo daug kalbama, bet praktikoje dažnai pamirštama. Įmonių vadovai įtikėjo, kad technologija daro stebuklus, tačiau dažniausiai čia kuriami pernelyg drąsūs planai. Reikia žinoti silpnąsias technologijos vietas ir suprasti, kada ji tikrai tinka žinių valdymui, o ne vien žiūrėti į problema kaip į vinį, rankoje laikant plaktuką. (Barčkutė O., 2002).

Anot Lietuvos plėtros agentūros, žinios yra varomoji strategijos jėga. O strategija yra varomoji žinių valdymo jėga. Įmonės per lengvai pasikliauja strateginiais planais tuomet, kai reikėtų įsiklausyti į įmonės viziją. Strateginis planas – tai ne „žingsnį po žingsnio“ nupasakojančios taisyklės ar programa. Strateginis planavimas arba strateginė galvosena negali būti sutapatinama su strateginiu programavimu. Taip pat reikia suprasti, kada reikalingas planas (politinis sprendimas, nurodantis busimu darbu apimtis, tikslus), o kada - programa (naudojama darbui vykstant, įvardijanti principus, metodus, terminus ir t.t.). Vadovai ir verslo atstovai turi suprasti, ką jie išmoksta tiek iš lanksčios intuicijos ir patirties, tiek iš negailestingos rinkos duomenų, tuomet sintetinti šį žinojimą į krypties, kuria turėtų vystytis verslas, vizija. Tokiai strateginei orientacijai reikalingos žinios apie bendrą aplinką, kurioje įmonė veikia bei bendro proceso, kurį įmonės personalas įsipareigoja atlikti, supratimas. Šiai užduočiai palengvinti ir reikalingas žinių valdymas. Paprasčiau tariant, veiksmingas žinių valdymas yra išmanymas, kokia skaičiuoklė tinkama finansinei analizei. Tiek strateginis planas, tiek ir žinių valdymo procesas gali būti nepakankamai naudojami ar atvirksčiai – jais piktnaudžiaujama, tačiau naudodama juos tinkamai, įmonė susikuria platesnį langą į ateitį.

Žinių valdymo potencialas atsiskleidžia, jei jis padeda įmonei ne tik konkuruoti esamomis sąlygomis, bet ir sukuria aukštesnę produktų, paslaugų ir net darbo procesų kokybę, kurią pasiekus konkurentai tampa praktiškai nebereikšmingi. Prieš kuriant žinių valdymo sistemos projektą, reikia apsibrėžti elementus, kurie privalo būti palaikomi bet kurioje žinių valdymo sistemoje.

Kaip teigia Malhotra Y. žinių valdymo sistemos vartotojams reikalinga galimybė pasirinkti, ar jie „trauks“ turinį, ar jis bus „stumiamas“ link jų. Lygiai taip pat vartotojai neturėtų būti

spaudžiami turiniu, kuriame sudėta visa informacija, nes toks veiksmas yra traktuojamas kaip informacinis triukšmas. Pagrindinė didžiųjų įmonių, sėkmingai valdančių savo žinių pavidalu sukauptą turta, savybė yra ta, kad jos sudarė puikią dirvą žinių valdymo strategijos vystymuisi. Įmonės, norinčios daryti įtaka šiai turto rūšiai, privalo imtis žinių valdymo ir sutelkti dėmesį į savo svarbiausias kompetencijas bei tvirtai sujungti jas su verslo strategija ir vizija.

Žinių valdymas dažnai padeda produktui – fiziniam, informaciniam ar paslaugoms – kurti, todėl įmonė visuomet privalo kreipti dėmesį į rezultatus, o tai įmanoma tik sukūrus stiprius ryšius tarp žinių valdymo sistemos rezultatų ir įprasto organizacijos verslo ciklo. (Lietuvos plėtros agentūra).

Verslo ir žinių valdymo išbandymas – trijų būdų strateginio sureguliuavimo tarp verslo, žinių ir technologijos, naudojamos pirmiesiems dviem komponentams palaikyti – užduoties atlikimas. Įmonės privalo nuolat sutelkti dėmesį į informacijos technologijas ir žinių valdymą, kad galėtų paremti pradinę verslo strategiją. Įmonės, tik pradėjusios diegti žinių valdymą, privalo atsakyti į „pirmuosius“ klausimus (2 priedas). Žinių valdymo sistemos architektūra turi būti glaudžiai susijusi su dabartine įmonės kompetencija ir žiniomis. Žinių valdymo sistemos turėtų sugebėti augti ir prisitaikyti prie besikeičiančių verslo poreikių.

2.2. Žinių valdymo sistemos ir jų funkcijos

Skirtingi autoriai pateikia įvairius žinių valdymo sistemų apibrėžimus. Daugelis žinių valdymo sistemų taikomos informacijai rinkti, saugoti. Taip pat daro informaciją, prieinamą daugeliui organizacijos darbuotojų. Šių sistemų svarbiausias tikslas - kaupti kompanijos bendras žinias ir jas naudoti vėl ir vėl. Tai taip pat gali padidinti keitimąsi žiniomis ir supratimo platinimą tarp įmonių ir gali pagerinti bendradarbiavimą tarp įmonės darbuotojų.

Hsinchun, C (2001, p.38) teigia, kad žinių valdymo sistemos - tai viena iš priemonių naudoti reikalingą atvirą informaciją, tiksliai reikiamą būtent tada, kai reikalinga ją naudoti. Anot Krogh ir Roos (1998, p.45) efektyvi žinių valdymo sistema - raktas į sėkmingą įmonės ateitį. Tokia sistema suteikia teisę darbuotojams gauti reikiamos medžiagos ir prieiti prie išorinių žinių šaltinių. Žinių valdymo sistema galėtų jungti bendras ekspertų žinias apie projektą, kurios galėtų padėti savo įgūdžiais ir būtų naudingos aprūpinant bendromis priemonėmis, reikalingomis efektyviam projektų valdymui. Efektyvų žinių valdymą mes suprantame kaip dviejų žingsnių procesą. Pirma, žinios turi būti surinktos ir identifikuotos. Šiame procese įmonės dar vis vaidina svarbų vaidmenį. Tada žinios turi būti išsaugotos ir prieinamos darbuotojams. Sėkmingai to plėtrai technologijos taip pat yra labai svarbios.

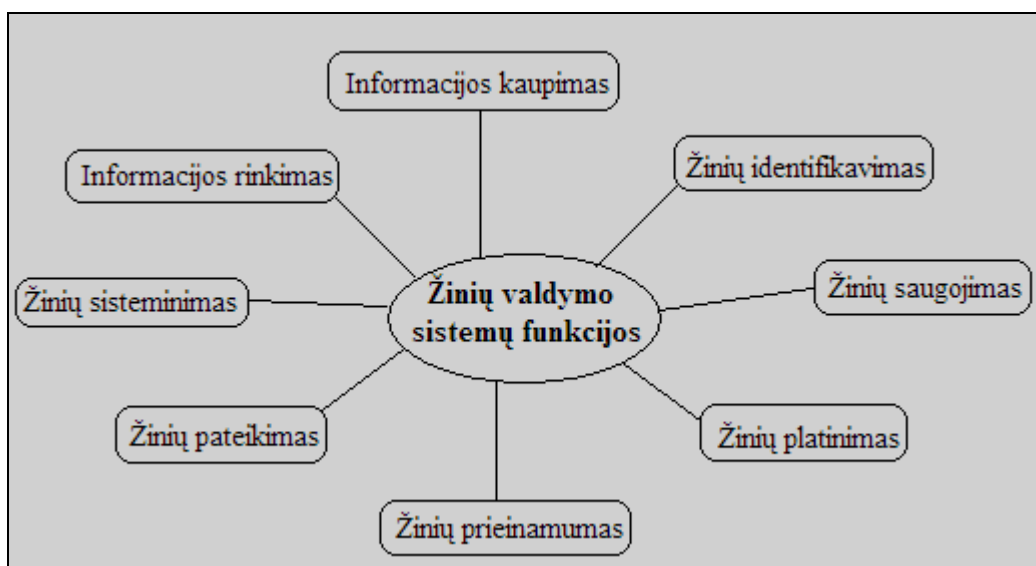
Technologija - tvirtas žinių valdymo sistemų pagrindas. Svarbu prisiminti, kad tai yra tikrai sandėlis, kuris renka ir kaupia duomenis iš daugelio šaltinių ir pateikia informaciją prieinamu

būdu, bet negali visos informacijos paversti žiniomis. Reliacinė duomenų bazė viena nesukurs sėkmingos žinių valdymo sistemos.

Daugelis ekspertų apibrėžia žinių valdymo sistemas kaip informacinių technologijų sistemas, kurios palaiko žinių valdymo aktyvumą ir paprastai susiję su visų prieinamų žinių naudojimo konkurencijos didinimu. (Smeltzer, J, 2003). Kaip teigia Hsinchun, C (2001, p.41) žinių valdymo sistemos yra labai panašios į duomenų bazės valdymo sistemas (DBVS). Galvojant apie DBVS, kurios tiesiogiai leidžia mums projektuoti duomenų bazę konceptuali lygiu, naudojant objektus, gerinančius jų tarpusavio ryšius, būtini identifikatoriai ir kiti įrankiai. Ši speciali DBVS leidžia tiesiogiai kurti užklausas koncepcine užklausų kalba. Dėl to, kaip ši sistema veikia konceptuali lygiu, nėra pagrindo jos versti logine schema. Tokio konceptualaus lygio žinių valdymo sistemoms pakanka, kad jos egzistuotų.

Žinių valdymo sistema privalo sugebėti stiprinti bendravimą, kuris suteiktų galimybę bendradarbiauti ir platintų protinius gebėjimus, kurie būtų panaudoti darbuotojams mokytis. Nėra universalus žinių valdymo apibrėžimo, taip pat nėra jokio sutarimo, kas sudaro žinias pirmiausia. Žinių valdymo sistema bando visus organizacijos procesus plėtoti kaip žinių procesą, įtraukiant kūrimą, platinimą ir atkūrimą dalykiniuose procesuose. Tai daro žinias draugiška supančia aplinka, įgyvendinant šiuolaikinę geriausią praktiką. Žinių valdymo tinklapyje teigiama, kad efektyvi žinių valdymo sistema gali suteikti realią finansinę, organizacinę naudą, kuri padeda klientui, suteikia praktinių įgūdžių, pabrėžia multikomandos bendravimą įmonėje, gerina tempus, suteikia bendradarbiavimo pranašumo ir didelių laimėjimų.

Išanalizavus pateiktus žinių valdymo sistemų apibrėžimus galima išskirti pagrindines jų funkcijas, pateikiamas 10 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis skirtingų autorių pateiktais žinių valdymo sistemų apibrėžimais

10 pav. Žinių valdymo sistemų funkcijos

Išanalizavusi skirtingų autorių pateikiamus žinių valdymo sistemų apibrėžimus, galėčiau pasiūlyti savąjį: žinių valdymo sistema - tai sisteminis informacijos rinkimas, kaupimas, identifikavimas ir pavertimas naudingomis žiniomis, naudojant technologijas, pasitelkiant geriausią patirtį ir išmintį.

2.3. Žinių valdymo modelių analizė

Siekiant tinkamai panaudoti sukauptą informaciją, paverstą žiniomis, o žinias - išmintimi, paremta geriausia praktika, pasitelkus informacines technologijas galima sukurti sėkmingą žinių valdymo sistemą ar modelį. Tik naudodama žinių valdymo sistemas ar modelius organizacija pasieks didžiausią sėkmę.

Žinių valdymo programos kūrimas. Žinių valdymas yra sudėtinga veikla ir todėl, kaip ir kiekviena įmonės verslui turinti didelės įtakos, turi būti kruopščiai suplanuota. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra pateikia 10-ies žingsnių žinių valdymo kūrimo programą (11 pav.), kurios pagalba įmonėse gali būti įdiegta žinių valdymo strategija, suformuota ir išvystyta žinių valdymo sistema priklausomai nuo tos ar kitos įmonės poreikių. Žinios, priešingai nei technologija ar produktai negali būti nukopijuotos, kadangi ištrauktos iš konteksto žinios netenka savo vertės ir virsta paprasčiausia neapdorota informacija ar net duomenimis. Dėl tos priežasties kiekviena įmonė, savo procesuose diegianti žinių valdymo programą, renkasi unikalią strategiją ir priemones. Todėl ir šis 10-ies žingsnių modelis skirtingai bus pritaikytas skirtingose įmonėse ir duos individualius rezultatus. Nagrinėti pradėsime išsiaiškindami keturias programos fazes ir aptardami, kokie iš 10-ies žingsnių priklauso vienai ar kitai fazei.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Praktinio informaciniu technologiju taikymo ir elektroninio verslo sprendimu įmonėse metodinis vadovas: Žiniu valdymas*

11 pav. Žinių valdymo programos kūrimo schema

Pirmosios 10-ies žingsnių žinių valdymo modelio fazės tikslas yra suprasti konkrečios įmonės poreikio žinių valdymui specifiką bei žinių valdymo sistemos įdiegimo galimybes. Paprastai tariant, pirmoje fazėje yra išsiaiškinama, kaip geriau konkrečioje įmonėje įdiegti žinių valdymo sistemą tiek fiziniame (technologiniame), tiek ir organizaciniame (procedūriniame) lygmenyje. Todėl ši fazė apima du žingsnius. Pirmiausia reikia išanalizuoti esamą įmonės infrastruktūrą. Iš šios analizės turėtų matytis, kaip ir kiek reikia vystyti įmonės infrastruktūrą, jog ja pasinaudojant būtų galima diegti žinių valdymo programą. Toliau, reikia išsiaiškinti kuriose įmonės procesinėse dalyse yra žinių nepakankamumas. Šio žingsnio rezultate įmonė turės žinių „maršrutą“, kuriuo remiantis žinių valdymas taps įmonės strategijos dalimi.

Pirmojo žingsnio – esamos infrastruktūros ištyrimo, – tikslas yra suprasti žinių valdymo strateginius ir technologinius komponentus bei išsiaiškinti jų būklę. Nagrinėjant ir atliekant jau turimų įmonėje komponentų apskaitą, išryškunami esamos infrastruktūros trūkumai. Todėl galima veiksmingai papildyti ar pertvarkyti esamą sistemą, taip išvengiant nebūtinų papildomų investicijų. Taigi analizuojant esamą infrastruktūrą reikia atkreipti dėmesį į įmonėje egzistuojančius tinklus, intranetą ir žinių valdymui įtaką turinčią ekstraneto dalį. Žinių valdymo programai bus panaudotos jau esamos duomenų analizės, kaupimo ir projektų valdymo sistemos; galimybę integruoti esamą intranetą ir ekstranetą į žinių valdymo sistemą; esamos infrastruktūros trūkumus ir nepakankamumus; diegiamos žinių valdymo technologijos struktūrą ir komponentus; kokių pakeitimų ar papildymų reikia, kad esama infrastruktūra galėtų būti panaudota žinių valdymo sistemos darbui; reikalingos žinių valdymo technologijos struktūrą ir jos komponentus.

Antrasis žingsnis – susieti žinių valdymą su įmonės strategija. Strategija kuriama remiantis turimomis žiniomis, o žinių valdymas savo ruožtu yra inicijuojamas įmonės strategijos dėka. Todėl jei nebus sąmoningo ryšio tarp įmonės strategijos ir žinių valdymo, net ir gudriausia žinių valdymo sistema bus nenaudinga. Čia susiduriama su problema: reikia pastebėti, kad daugumos įmonių strategija yra „aukštų frazių“ rinkinys, kai tuo tarpu diegiamos sistemos (tarp jų – ir žinių valdymo) yra žymiai žemiškesnės ir remiasi kasdieniniais įmonės procesais. Čia reikalingos ne abstrakcijos, vizijos ir aukštos idėjos, o specifikacijos.

Žinių valdymo sistemos analizė, projektavimas ir vystymas. Ši žinių valdymo modelio fazė apima analizę, kūrimą ir vystymą ir susideda iš penkių žingsnių:

1. Suprojektuoti žinių valdymo infrastruktūrą;
2. Įvertinti įmonės disponuojamas žinias;
3. Suburti žinių valdymo programos komandą;
4. Parengti žinių valdymo planą;
5. Sukurti žinių valdymo sistemą.

Trečiasis viso žinių valdymo plano žingsnis yra žinių valdymo infrastruktūros projektavimas. Jo metu turi būti parinkti reikalingi infrastruktūros komponentai, atitinkantys planuojamą žinių valdymo sistemos architektūrą. Žinių valdymo sistemų architektūra paprastai susideda iš septynių sluoksnių, kurių kiekvienam reikalingos technologijos jau yra sukurtos ir plačiai prieinamos. Pirmiausia reikia iš esmės apsispręsti, kokia platforma visai infrastruktūrai bus naudojama. Renkantis turės reikšmę kokio rezultato siekiama – ar žinių gavimas bus paremtas „traukti“, ar „stumti“ principu, taip pat kiekvieną komponentą įvertinant priklausomai nuo jo suteikiamos papildomos vertės ir kainos santykio.

Ketvirtasis žinių valdymo plano žingsnis yra įmonės disponuojamų žinių įvertinimas, kitaip tariant – įmonės turimų žinių auditas. Žinių valdymo projektas turi prasidėti tuo, ką įmonė jau turi. Todėl įmonės viduje turi būti suburta žinių audito komanda.

Penktasis žingsnis yra žinių valdymo programos komandos subūrimas. Ši komanda sukurs, sukonstruos, įdiegs ir palaikys įmonės žinių valdymo sistemą. Norint suburti žmones, kurie tikrai gerai susidoros su tokia užduotimi, reikia iš anksto nustatyti pagrindinius tarpininkus - atstovus tiek įmonės viduje, tiek ir už jos ribų bei numatyti ekspertizės šaltinius, kurie bus reikalingi sėkmingam techniniam ir vadybiniam žinių sistemos sukūrimui ir įdiegimui.

Suformuota žinių valdymo programos komanda dirbs prie šeštojo žinių valdymo modelio žingsnio – parengs žinių valdymo planą, pagal kurį bus statoma ir tobulinama žinių valdymo programa.

Šeštojo žingsnio įgyvendinimo metu remiamasi visais darbo, atlikto pirmų penkių žingsnių metu, rezultatais. Kai žinių valdymo planas jau parengtas, pereinama prie kito – septintojo žingsnio – kuriama žinių valdymo sistema. Tuo atveju, jei žinių valdymo sistemos darbo platforma pasirinktas yra internetas, įmonės intranetas yra perdaromas į žinių valdymo sistemą.

Trečiaja žinių valdymo programos modelio faze laikomas sukurtos žinių valdymo sistemos galutinis įdiegimas įmonėje. Šiame etape yra du žinių valdymo plano žingsniai, kurie reikalauja kontroliuojamais žingsniais įdiegti sistemą bei valdyti pokyčius, kultūrą ir skatinimo mechanizmus.

Aštuntasis žingsnis – kontroliuojamais žingsniais diegiama žinių valdymo sistema, - pirmiausia remiasi į rezultatą orientuotą metodologiją. Tipinės žinių valdymo sistemos diegimas paprastai yra didelis projektas, apimantis visa įmonę ir reikalaujantis paisyti visų įmonės darbuotojų poreikių. Siekiant sklandžiai integruoti sistemą, kuriama komanda, kurioje yra atstovaujama visiems pagrindiniams įmonės departamentams, tačiau paprastai siekiama dar labiau apsidrausti nesėkmės atveju ir todėl pirmiausia sistema yra išbandoma „pilotinio“ projekto pavidalu.

Teisingai ir sklandžiai įdiegta žinių valdymo sistema užtikrina, kad ji bus lengviau ir greičiau suprasta, priimta ir pradėta naudoti įmonės darbuotojų. Dažniausiai įmonės vadovybės daroma klaida diegiant žinių valdymo sistemą yra ta, kad laikoma, jog darbuotojai ją palankiai priims. Būtent šiai klaidai išvengti ir yra skirtas devintasis žinių valdymo programos modelio žingsnis – visoje įmonėje, jos darbo kultūroje vykstančių pokyčių ir darbuotojų skatinimo valdymas. Negalima pamiršti, kad dalinimasis žiniomis negali būti primestas, deleguotas. Įmonės darbuotojai šiuo atveju turi būti savanoriai, o ne dresuoti kariai, paklūstantys bet kokiam įsakymui. Todėl žinių valdymo sistemos naudojimas turi būti sąmoningai skatinamas, darbuotojų palaikymas – atlyginamas, tam reikalinga atitinkama įmonės procesų integracija su žinių valdymo sistema, darbuotojų motyvacijos programa ir ypač svarbu – entuziastingas įmonės vadovybės dalyvavimas programoje, kuris būtų matomas ir veiktų kaip geras pavyzdys.

Rezultatų vertinimas yra paskutinė žinių valdymo programos fazė ir dešimtas žingsnis, kurio metu išmatuojami žinių valdymo plano įdiegimo rezultatai, investicijų grąža bei palaipsniui tobulinama žinių valdymo sistema. Investicijų į žinių valdymo sistemos diegimo grąžą turi įvertinti tiek finansinius rodiklius, tiek ir poslinkius įmonės sugebėjime konkuruoti rinkoje. Todėl dešimtojo žingsnio metu reikia ne vien suprasti, kaip konkrečios įmonės atveju bus matuojamas investicijų į žinių valdymo sistemą grąža ir ją išmatuoti, bet ir numatyti elementų, kurių nereikia vertinti. Galimybė išmatuoti ir įvertinti rezultatus duoda naudą dviem aspektais. Pirmiausia, tai pagrindžia žinių valdymo programos diegimą finansiškai. Antra, suteikia galimybę tolesniam ir konkrečiam žinių valdymo sistemos tobulinimui pagal tikrus finansiniais rodikliais pagrįstus poreikius.

Tradicinėje ekonomikoje viena svarbiausių ekonominių koncepcijų yra mažėjančių pajamų ir didėjančių pajamų modeliai. Įprastiniame mažėjančių pajamų rinkos modelyje produktui užėmus savo rinką, ji galiausiai prisotinama ir gaunamos pajamos ima mažėti, kol produktas pasidaro visiškai nerentabilus. Tačiau šis, A. Marshallo teorijomis pagrįstas modelis, tinka tik tradicinėms ekonomikos šakoms, bet ne naujajai ekonomikai.

Anot teoretiko Arthur, tose gamybos srityse, kur dominuoja žinios, pajamos tik didėja. Tipiškas pavyzdys gali būti programinės įrangos rinka, kurioje inovacijai skiriamas didesnis dėmesys nei įprastinei produktų rinkodarai. (Bieliūnas, 2000).

Besivystančios šalies plėtros rodiklis, taip pat susijęs su žiniomis, yra vadinamasis Dinaminis Lyginamasis Privalumas - t. y. greitis, kaip šalis ir organizacija kuria ir perima naujas žinias. Ekonominėse prognozėse teigiama, jog ne bendra žinių bei kapitalo masė, o būtent naujų žinių priėmimo greitis sukuria šaliai ir organizacijai strateginį potencialą. Šalies žinioms įvertinti naudojama Dahlman sukurta žinių matrica. Pagal šiuos įvertinimus jau galima spręsti apie

strateginį pranašumą ir identifikuoti šalies žinių strategijos trūkumus. Pateikiamoje lentelėje nurodyti rodikliai, kuriuos apibendrinus nustatomas šalies žinių lygis. (Bieliūnas, 2000).

7 lentelė

Žinių įvertinimo matrica pagal Dahlman

Funkciniai rodikliai	Tarpdisciplininiai elementai			
	Motyvai	Institucijos	Mokymas	Inf. infrastruktūra
Socioekonominis kontekstas	Prekybos politika	Valstybinių inst. kokybė	Aukštasis mokslas ir mokslinė veikla	Telekomunikacijų ir interneto naudojimas
Pirkimas	Globalizacija, technologijų importas			
Kūrimas	Mokslo palaikymas	Informacijos verslo įmonių skaičius	Mokslininkų / inžinierių skaičius	Tinklalapių skaičius vienam gyventojui
Platinimas	Spaudos laisvė		Informacijos prieinamumas	Laikraščių skaitomumas
Naudojimas	BVP augimas			Kompiuterių skaičius

Šaltinis: BIELIŪNAS, M. (2000) *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos*

Mayers (1999) teigia, kad dabartinės ekonomikos plėtros tendencijos pasauliniu mastu rodo, kad pereinama prie sujungtos, arba tinklo ekonomikos. Taikoma bendrosios sistemų teorijos išvada: "Didėjant jungčių tarp sistemos elementų skaičiui, sistemos prognozuojamumas mažėja, sistemoje pradeda atsirasti naujų - neplanuotų savybių". Šis teiginys bene geriausiai atspindi šių laikų tinklo ekonomiką, kurios pranašumai yra akivaizdūs, bet yra ir mažiau minimų neigiamų pavyzdžių: 2000 vykusį didelę biržų krizę, susijusį su vadinamųjų "naujosios ekonomikos" kompanijų akcijų vertės mažėjimu. Prie naujosios ekonomikos priskiriama: programinės įrangos kūrėjai, interneto paslaugų tiekėjai, elektroninės komercijos kompanijos ir kiti informaciniai verslai. Viena iš pastarosios krizės priežasčių - tai, kad į pasaulines investicijų rinkas gali įsilieti visi, tarp jų ir smulkieji, investuotojai, tuo neprognozuojamai pakeisdami akcijų kursų kitimo eigą.

Tinklo ekonomikos savybes atspindi "Adaptyvios ekonomikos principai" (Meyers, 1999):

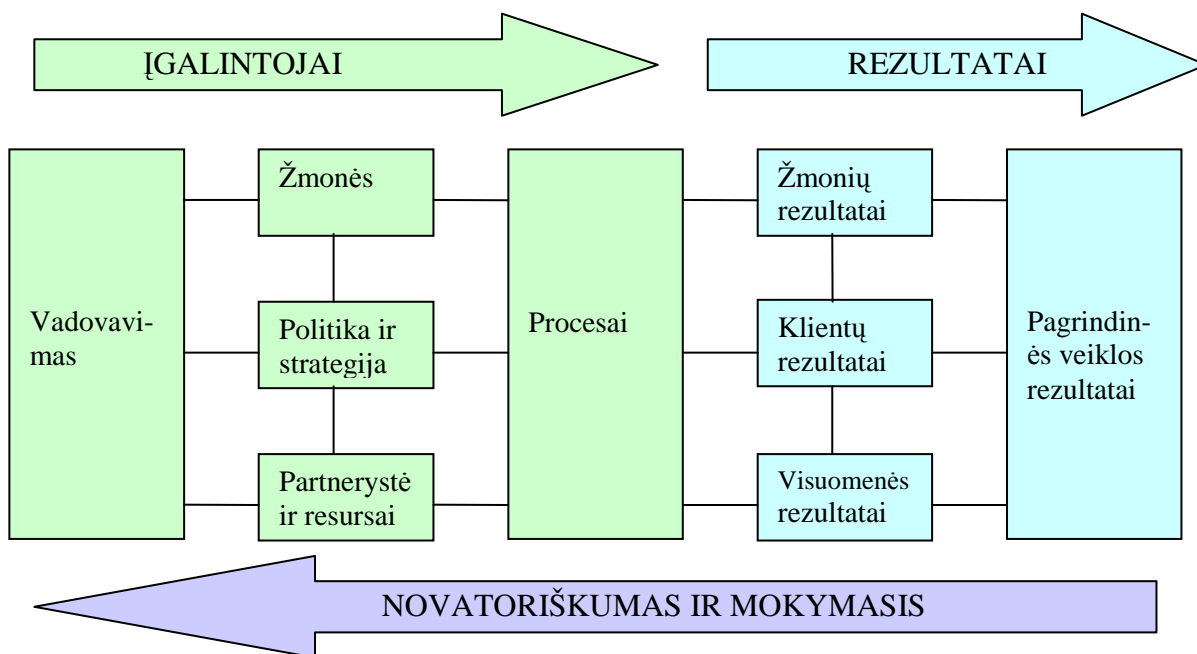
1. Eksperimentuokite, o ne planuokite. Tinklo ekonomikoje atskiras verslas yra didžiulės ir, deja, dažnai neprognozuojamos sistemos elementas. Detalius planus tokioje chaotiškoje aplinkoje dažniausiai sugriauna realybė.
2. Pertvarkykite, o ne išradinėkite. Gamtinis principas - ne kurti iš naujo, o "maišyti" esamus dalykus, taip gaunant visiškai naujus darinius.
3. Būkite inovatoriai, bet ne perfekcionistai. Greiti pokyčiai neleidžia siekti tobulybės, o tik pagerinimų. Siekiančius tobulybės dažniausiai aplenkia kiti.

4. Pasitikėkite, bet patikrinkite. Chaotiškoje aplinkoje neigiami veiksniai atsiranda kur kas greičiau ir būna išradingesni (vienas iš pavyzdžių - greitas nusikalstamumo internete augimas).

Europos kokybės valdymo fondas (EFQM/EKVF) sukūrė žinių valdymo modelį (12 pav.), kurį pradeda naudoti tūkstančiai organizacijų. Šis modelis buvo sukurtas remiantis jau esamu kokybės modeliu, tik šiame modelyje yra pabrėžiama žinių ir žinių valdymo reikšmė kiekvienam kokybės modelio kriterijui.

EKVF žinių valdymo modelis yra devyniais kriterijais pagrįsta neprivaloma struktūra. Penki iš kriterijų vadinami “įgalinančiais” kriterijais, o keturi - “rezultatais”. “Įgalinantieji” kriterijai apima tai, kuo užsiima organizacija. ‘Rezultatai’ apima tai, ką organizacija pasiekia. ‘Rezultatai’ yra ‘įgalinančiųjų’ kriterijų pasekmė.

Modelis yra pagrįstas prielaida, kad Puikūs Darbo, Klientų, Žmonių ir Visuomenės rezultatai pasiekiami Partnerystės ir Resursų bei Procesų dėka. Rodyklės rodo dinamišką modelio pobūdį. Jos rodo novatoriškumą ir mokymąsi, kurie padeda gerinti “įgalinančius” kriterijus, kurie savo ruožtu gerina rezultatus. 9 modelio langeliai rodo kriterijus, pagal kuriuos vertinama organizacijos kokybės/meistriškumo pažanga. Kiekvienas iš devynių kriterijų turi jį paaiškinantį aukštos kokybės lygio apibrėžimą.



Šaltinis: BHATT, D., (2001) *EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications*.

12 pav. – EKVF žinių valdymo modelis

Kad kriterijaus reikšmė būtų aiški, kiekvienas kriterijus dar yra paremiamas eile smulkesnių kriterijų. Smulkesnieji kriterijai iškelia visą eilę klausimų, į kuriuos reikia atsižvelgti vertinimo procese.

Savęs įvertinimas yra visapusiškas, sisteminis ir reguliarus organizacijos veiklos ir rezultatų lyginamų su kokybės modeliu, apžvelgimas. Pagal RADAR schemą atliekamas įvairus vertinimas. RADAR yra rezultatų skaičiavimo metodas, naudojant žinių valdymo modelį. (Bhatt, 2001).

Nustatyta tokia pagrindinė įvertinimo nauda kaip aiškių, glaustų veiklos planų sukūrimas; aiškus ir labiau sutelktas vadovavimas; geresnė ir labiau sutelkta politika ir strategija; pagerėja procesas, kuris įgalina pasiekti organizacijos tikslus; pagerėja resursų išdėstymas pagal prioritetus; organizacijos darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas tampa didesni. (Bhatt, 2001).

Įgalinantysis modelio elementas yra tai, pagal kurią nustatomos, suprantamos ir įgyvendinamos problemos, susijusios su sėkmingu jų sprendimu.

8 lentelė

EKVF modelio kriterijų paaiškinimas

“ĮGALINANTIEJI” kriterijai – kaip mes veikiame	REZULTATAI – ko mes siekiame, ką vertiname ir pasiekiame
VADOVYBĖ – kaip vadovai plėtoja ir palengvina misijos arba vizijos siekimą, formuoja vertybes, reikalingas ilgalaikiai sėkmei užtikrinti ir kaip jas įgyvendina, imdamasi tinkamų veiksmų bei elgsenos, ir kaip asmeniškai užtikrina, kad organizacijos vadovavimo sistema būtų tobulinama ir įgyvendinama.	KLIENTŲ REZULTATAI – ko organizacija pasiekia savo išorinių klientų atžvilgiu.
POLITIKA IR STRATEGIJA – kaip organizacija įgyvendina savo misiją ir viziją per aiškia į suinteresuotas šalis nukreiptą strategiją, pagrįstą tinkamomis veiklos kryptimis, planais, tikslais, uždaviniais ir procesais.	ŽMONIŲ REZULTATAI – ko organizacija pasiekia savo žmonių atžvilgiu.
ŽMONĖS – kaip organizacija valdo, vysto ir išlaisvina savo žmonių žinias ir visus pajėgumus individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, ir planuoja šią veiklą taip, kad ji paremtų organizacijos politiką ir strategiją ir efektyvų jos procesų veikimą.	VISUOMENĖS REZULTATAI – ko organizacija pasiekia vietos ar tarptautinės visuomenės atžvilgiu.
PARTNERYSTĖ IR RESURSAI – kaip organizacija planuoja ir valdo savo išorinius partnerius ir vidinius resursus, tam kad paremtų savo politiką ir strategiją ir efektyvų jos procesų veikimą.	PAGRINDINĖS VEIKLOS REZULTATAI – ko organizacija pasiekia savo suplanuotos veiklos atžvilgiu.
PROCESAI – kaip organizacija modeliuoja, valdo ir gerina savo procesus, tam kad paremtų savo politiką ir strategiją ir pilnai patenkintų bei kurtų didėjančią vertę savo klientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims.	

Šaltinis: sukurta autorės pagal BHATT, D. (2001) *EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications*

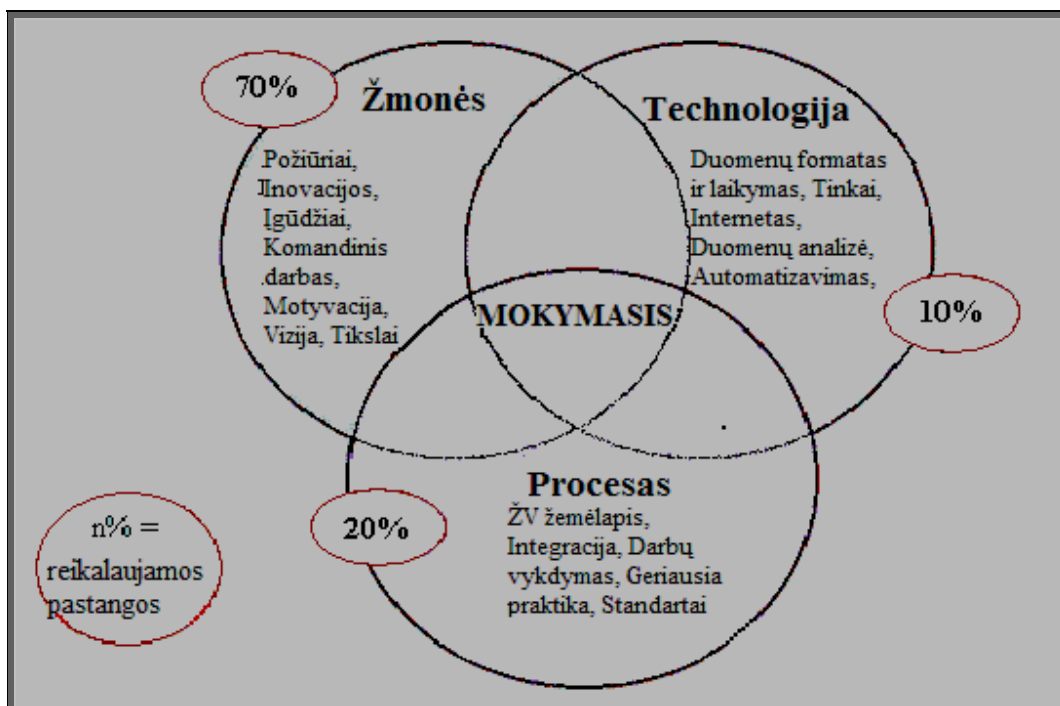
Žinių reikšmė vadovybės kriterijui yra ta, kad paprastai vadovai nustato verslo kryptį remdamiesi tiesiogine įtaka arba žiniomis apie klientų poreikius, produkto tendencijas, technologinius pasiekimus, spaudimą iš konkurentų, akcininkų tikslus, finansinę veiklą ir rinką, kurie ir yra pagrindiniai varantieji įrankiai. Patys vadovai vieni, be darbuotojų dalyvavimo, negali pakeisti krypties. Labai dažnai reikalingi esminiai pokyčiai ir be organizacijos pagalbos ir jos

judėjimo ta pačia kryptimi vizijos įgyvendinti neįmanoma. Pasirenkant kryptį, visiems darbuotojams turi būti suteikta galimybė tiesiogiai įtakoti aukštesniuosis vadovus ir atsakingus darbuotojus. Labiausiai tikėtina, kad žmonės, tiesiogiai dirbantys su klientais “priešakinėse linijose”, geriausiai žino jų poreikius, konkurentų padėtį, verslo suvaržymus, tai, kas mažina vertę, reikalavimus resursams ir technologinius pasiekimus, bei žino atsakymus ir potencialius sprendimus. Atsakingiems darbuotojams reikia kanalų, kuriais jie galėtų išsiklaudyti iš darbuotojų bei įeiti į milžinišką egzistuojančių žinių bazę. Bet organizacijai reikia žengti žingsnį į priekį. Darbuotojai turi būti skatinami atvirai išsakyti savo nuomones. Jei darbuotojai jaučia, kad jų požiūris ir nuomonės pageidaujami ir tai, ką jie sako, turės įtakos ateities vizijai. Į kiekvieną požiūrį atsižvelgiama ir jis laikomas vertingu. Naujojoje ekonomikoje įgaliojimų suteikimas darbuotojams yra pagrindinis klausimas ir vadovai pradeda suprasti atvirumo vertę ir galią. Kartais atvirai svarstyti seniai pamirštus klausimus gali būti nepatogu, bet ilginiui tai kuria pasitikėjimą, atsidavimą ir lojalumą. Įsakymų ir kontrolės stilius neveikia, kai tikslas yra sukurti “bendrą” viziją.

Politika ir strategija. Žinių reikšmė šiame elemente ta, kad, anot John Browne, vyresnieji vadovai turi stimuliuoti, o ne kontroliuoti. Jų vaidmuo yra pateikti strateginę direktyvą, skatinti mokymąsi ir užtikrinti, kad būtų mechanizmai perteikti pamokoms, rodančioms žmonėms, kad jie gali pasiekti daugiau nei jie gali, ir kad jie niekada nebūtų patenkinti tuo, kur jie yra dabar. Kuriamos strategijos turi užtikrinti, kad būtų išnaudojamas žinių kapitalas ir jų potencialas panaudotas kompanijos politikoje ir strategijose. Be to strategijos turi būti lanksčios, kad jas būtų galima keisti ir pritaikyti, įgyjant naujų žinių ir atsirandant naujoms idėjoms.

Pagrindinis žinių valdymo idėjos elementas yra reikalavimas atsižvelgti į žmonių, procesų ir technologinius klausimus kaip visumą, o ne sutelkti dėmesį vienam elementui. 13 paveiksle smulkiau pateikia elementus.

Labiausiai tikėtina, kad strateginis įgyvendinimas vienaip ar kitaip paveiks visus elementus. Todėl būtina apsvarstyti galimą kiekvieno įgyvendinimo įtaką. Strategijos nustatyme reikalingas holistinis požiūris. Tai sritis, kurioje daugelis kompanijų patiria nesėkmę, nes mano, kad ŽV įgyvendinimas yra grynai techninis dalykas. Tipiškas to pavyzdys yra strateginis reikalavimas dalytis žiniomis. Sakykime, kad kompanija įdiegs intranetą ir lauks, kol tai duos naudą. Liūdna, tačiau kompanija turės mažai naudos iš savo investicijos. Intranetas yra galingas infrastruktūros elementas, bet jis turi būti diegiamas atsižvelgiant į žmones ir procesus, o ne vien tik technologijas, bei privalo būti susietas su siekiamu verslo tikslu. ŽV duos maksimalią naudą tik tada, kai bus atsižvelgta į visus aspektus. Tai nereiškia, kad technologijos yra mažiausiai svarbus elementas. Esmė ta, kad visi elementai yra svarbūs; tačiau technologinis elementas, ko gero, yra lengviausias ir greičiausias įdiegti.



Šaltinis: BHATT, D. (2001) *EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications*

13 pav. – Žinių valdymo komponentai ir jų smulkesnis suskirstymas

ŽV guru dažnai sako, kad technologijos sudaro 10% pageidaujamų pastangų, procesai - 20% , o 70% sudaro žmogiškieji klausimai. Jeigu technologijas galbūt galima lengviausiai ir greičiausiai įdiegti, tai žmogiškieji klausimai, ko gero truks ilgiau ir kainuos brangiau. Tikroji nauda pasijus tik tada, kai bus sprendžiami ir pradės veikti su žmonėmis susiję klausimai. Tačiau nėra priežasties atidėlioti mažų projektų įgyvendinimo, po truputį, taip išjudinant strategijas. Kiti teigia, kad reikia išmokti 20-30-50 taisyklę. 20% žmonių bus suinteresuoti pasikeisti; 30% bus prieš pasikeitimus; ir 50% bus neapsisprendę. Sutelkti dėmesį į 50% neapsisprendusių. Suteikti pripažinimą 20% tiems, kurie dalyvauja ir kiti 50% tuoj prie jų prisijungs. Kai 70% organizacijos darbuotojų dirbs vienu tikslu, likę 30% bus smarkiai nutolę nuo branduolio ir jie bus priversti prisijungti arba prarasti geranoriškumą.

Strategija taip pat turi atsižvelgti į specifinius įgyvendinimo dalykus, tokius kaip įsisąmoninimo ir suvokimo įgūdžius, reikalingus žinioms gilinti, skatinimo sistemos sukūrimą bei vertinimo reikalavimų sukūrimą.

Platesnis politikos aspektas būtų inovacijų ir mokymosi kultūros sukūrimas organizacijoje. Nauji rytdienos produktai gyvena žmonių galvose, ir tik jiems vieniems yra žinomi. Mokymosi aplinka yra esminis dalykas naujam kompanijoje vykstančiam mokymuisi. Žmonėms reikia laiko apsvaistymams ir klausimams klausti. Kursų lankymas tėra mažas vykstančio mokymosi elementas. Didesnė dalis mokymosi vyksta prie kavos puodelio arba dalyvaujant seminare, arba departamento susirinkime.

Be to, reikalingas žinių auditas, kuris būtų suderintas su verslo strategija. Auditas ne tik parodys spragas, bet taip pat išryškins sritis, kur dabar kuriama informacija faktiškai nekuria jokios vertės. Panaikinus nereikalingos informacijos grandis, galima atsikratyti daug darbo ir padėti išlaikyti darbinę pusiausvyrą bei sumažinti darbo našumą.

Apibendrinant, ŽV strategijos turi būti suderintos su verslo vizija ir vadyba, ir privalo užtikrinti, kad darbuotojai aiškiai tai suprastų. Jie turi suprasti, kodėl žinios yra svarbios, viršininkai turi elgtis taip, kaip jie moko. Jie privalo turėti kanalus diskusijoms ir leisti idėjoms sklirti. Turi būti užtikrintas grįžtamasis ryšys, o svarbiausia, turi būti sukurtas pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų. Patartina suskirstyti ŽV programą į lengvai valdomas, įvykdomas dalis; galvoti plačiu mastu, bet pradėti nuo mažų dalykų.

Žinių reikšmė partnerystės ir resursų kriterijui atsispindi tame, kad partnerystės sudarymo pokyčiai žinių ekonomikoje yra ryškūs. Tai apima tiekėjus, klientus ir netgi konkurentus. Priklausomai nuo kompanijų teikiamų paslaugų ir produktų, vertės grandinė yra svarbus elementas. Apsikeitimo žiniomis rezultatas yra greitesnis ir geresnis klientų problemų sprendimas. Partnerystės pavyzdys yra bankai, kurie visuomenei pardavimui siūlo automobilius, telekomai ir IT kompanijos, kuriančios WAP paslaugas, vadybos konsultacinės firmos ir IT paslaugų kompanijos, teikiančios klientams 'visiškus sprendimus', kabelinė TV ir laisvalaikio industrija, teikianti interaktyvų TV. Kodėl partnerystė? Iš esmės dėl žinių įtakos ir aukščiausios kokybės paslaugų teikimo. Savaiame suprantama, kad tokia partnerystė klestėtų, būtina, kad žinios būtų perduodamos ir prieinamos tarp pagrindinių partnerių. Kuo glaudesnis bendradarbiavimas tarp tiekėjo ir kliento, tuo geresnės paslaugos ir produktai, nekalbant apie mažesnius plėtojimo/augimo kaštus. Tačiau reikia saugotis pavienių kompiuterinių programų pardavėjų, siūlančių visišką visų problemų sprendimą viena programa. Labai abejotina, kad visos ŽV problemos galėtų būti išsprendžiamos vieno pardavėjo, ypač jei tas pardavėjas, vienas iš IT tiekėjų. Požiūris turėtų būti toks: pateikite tinkamą sprendimą ir supraskite žinių/informacijos grandinę, reikalingą partnerio poreikiams įgyvendinti. ŽV auditas pradiniam etape būtų idealus dalykas, padėsiantis išsiaiškinti Kur, Kokios ir Kaip organizacijoje egzistuoja ir naudojamos žinios. Auditas turėtų būti atliktas visai informacinei grandinei ir nesustoti ties organizacijos ribomis. Suprantant informacinius poreikius, turi būti modifikuojami procesai taip, kad jie apimtų partnerystę ir įgalintų efektyvių sprendimų priėmimą.

Tokie terminai kaip B2B (verslas verslui) tampa įprastais. Pavyzdžiui, kompanijos nori susieti IT su savo klientais ir tiekėjais ne vien tik tam, kad teiktų geresnius sprendimus, bet pirmiausia tam, kad sumažintų kaštus. B2B naudoja IT tam, kad integruotų procesus, žinių grandines ir, ten kur tinkama, produktų ir paslaugų perdavimą.

Tikriausiai pats sunkiausias dalykas į žinias orientuotose organizacijose yra sutelkti žmones. Labiausiai tikėtina, kad reikalingi pokyčiai palies giliai išsisknijusius kultūrinius požiūrius. Siūlomas būdas pagrįstas individo indėlio organizacijai pripažinimu. Motyvacija atsiranda ne vien tik dėl atlyginimo dydžio, bet taip pat ir dėl individualaus indėlio pripažinimo. Jeigu darbuotojai mato, kad jie irgi gali būti svarbūs, jie jaučiasi organizacijos sėkmės (ar nesėkmės) dalininkais. Štai kodėl teigiama, kad, norint maksimalizuoti žmonių sugebėjimą mokytis ir užtikrinti pokyčius, būtinas didelis žmonių įsipareigojimas/atsidavimas.

Tie, kurie anksti pradėjo taikyti ŽV, suprato žinių galią ir kokią naudą duoda darbuotojų apginklavimas jomis. Dauguma organizacijų pripažįsta, kad pagrindinis sėkmės garantas yra žmonės. Tai žmonių dėka vyksta tai kas nauja, mokymasis, vystomi nauji procesai, o senieji yra tobulinami; nauji produktai ir paslaugos sukuriami esant novatoriškumo ir eksperimentavimo kultūrai. Jie įgyvendina pokyčius, o organizacija atlieka pagalbinio mechanizmo vaidmenį.

Sėkmės raktas yra kultūrinis požiūris, nusistatymas organizacijoje. Tai - žmonės, lemiantys pokyčius. Žinių ekonomikoje transformacijos greitį apsprendžia žmonių žinių mobilizavimo metodai ir vadovavimas. Kuo greičiau kompanija sugeba vystytis ir prisitaikyti prie pokyčių, tuo jos šansai išgyventi didesni. Paprastai bet kurioje organizacijoje yra milžiniškos žinios tiek išreikšta, tiek ir neišreikšta forma. Jeigu žmonės negali pasitikėti arba suprasti keitimosi žiniomis naudos, tokia organizacija pasmerkta nesėkmei.

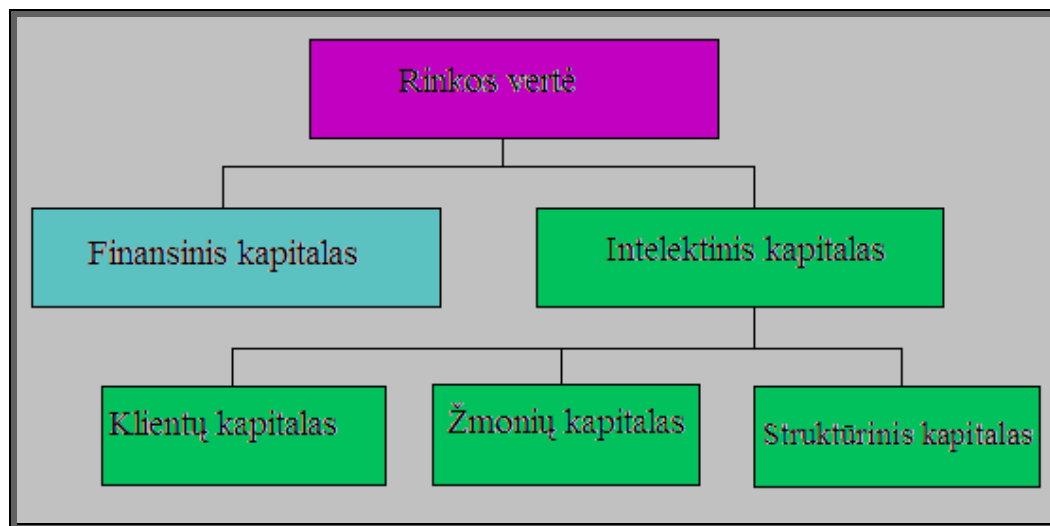
Kultūriniai dalykai taip pat susiję su organizacijos charakteriu. Kai kurios labai sėkmingos organizacijos puoselėja aplinką, kuri remiasi darbuotojų ugdymu ir pripažinimu, kad darbuotojai yra kompanijos intelektualinės nuosavybės didinimo pagrindas. Pagrindiniai kultūriniai klausimai yra:

- Skatinti sąmoningumą ir vykdyti mokymą, kuris paveiktų įpročius/priemones/procesus.
- Leisti eksperimentuoti ir suteikti laiko mokytis naujų darbo būdų.
- Puoselėti nestandartinį mąstymą.
- Skatinti grįžtamąjį ryšį dėl kompanijos darbo ir dalykų, kurie žmonėms labai rūpi.
- Puoselėti mokymosi aplinką. Dirbantieji turi tikėti, kad jie gali pakeisti aplinką, kurioje jie dirba, nelaukdami kol tai padarys vadovai.
- Pripažinti nesėkmes, keistis geriausia išmokta praktika ir pamokomis.
- Į problemas žvelgti holistiškai, nesusitelkti tik ties siaurais, trumpalaikiais jų sprendimais.
- Skatinti atvirą bendravimą į viršų ir į apačią organizacijos hierarchinėje struktūroje.
- Žmonės dirbantys pasitikėjimo, koordinavimo ir bendradarbiavimo struktūroje yra kertiniai komandinio darbo akmenys. Šiame reguliuojančiose komandos, kurioms vadovauja vadovai, atliekantys patarėjų ir tvarkytojų vaidmenį, yra žiniomis grįstos bendruomenės pagrindas.
- Žinios ir mokymasis yra tarpusavyje susiję dalykai; žinios veda į mokymąsi ir vertinimą. Mokymasis yra kur kas platesnis dalykas nei vien apmokymas.

- Leisti egzistuoti skirtumams; neprimesti vieno standarto. Įsiklausyti į atskirų žmonių, grupių, atskiro organizacinio lygmens ir išorinių šalių nuomones. Tokio dalyko kaip klaidinga informacija nėra, nebent ji yra netiksli.

Kaip matyti, mokymasis ir žinių įgijimas yra sudėtingas kovos veiksmų laukas su visu spektru žmogiškųjų problemų, į kurias būtina atsižvelgti. Šios problemos sudaro sunkumų jas įgyvendinant ir prireikia nemažai laiko, kol pasimato nauda. Tačiau aišku, kad žinių ekonomikoje individo žinios turi svarbiausią vertę. Kiekvienas žmogus turi praktinio patyrimo (angl. know-how) ir supratimo (angl. know-why), kurie privalo būti išnaudoti, kad būtų įgytas konkurencinis pranašumas, gerinamas darbas ir kuriami rytojui reikalingi produktai ir paslaugos. Intelektinės žinios dabar laikomos kapitalu, kaip ir asmeninis kompiuteris ar pastatai. Finansiniai analitikai stengiasi organizacijos žinioms suteikti vertę, kurią sudaro žmonių galvose esančios žinios. Su laiku šie skaičiai galbūt atsispindės ir metinėse ataskaitose. 14 pav. rodo elementus, kurie sudaro kompanijos rinkos vertę.

Keičiantis technologijoms ir klientų poreikiams, būtinas nuolatinis sugebėjimų lavinimas. Sugebėjimas būti lanksčiam mokantis ir įsisavinant naujas idėjas, bus žinių ekonomikos darbininkų savybės. ŽV organizacijos išnaudoja žmonių sugebėjimą verslo tikslams keisti ir stiprinti, standartizuotiems procesams kurti, kad jų pagalba būtų galima “pagauti geriausias praktikas” ir kodifikuoti žinias ir technologijas ir taip užtikrinti, kad praktikos ir procesai būtų įgyvendinami. Reikia būti atsargiam, kad tai nebūtų per daug formalu ir per daug kontroliuojama.



Šaltinis: BHATT, D. (2001) *EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications*

14 pav. – Rinkos vertės komponentai

Būtina pripažinti, kad vienas iš geriausių būdų dalytis žiniomis yra pats žmonių bendravimas. Jis vyksta prie kavos puodelio, personalo kambaryje, restorane ar koridoriuose.

Socialiai nebylaus bendravimo aspektai yra pagrindinis mokymosi ir žinių kūrimo elementas. Kompanijos, kuriose žinioms skiriamas didelis dėmesys, faktiškai turėtų skatinti dialogą ir pokalbį, skatinti darbuotojus laisvai kalbėti visoje pavaldumo grandinėje. Šios neformalios struktūros privalo būti įtvirtintos kompanijos moralėje ir politikoje. Kai kurios į žinias orientuotos kompanijos turi arba projektuoja įstaigų pastatus taip, kad jie puoselėtų neformalias struktūras.

Rytojaus žinių vadovai nevadovaus komandoms, bet rems jas; į žinias orientuotoje organizacijoje reikalingas visiškai naujas darbo stilius. Pabrėžiamas perėjimas nuo senamadiško vadovavimo ir kontrolės stiliaus prie daugiau pagalbos ir kūrimo vadovavimo stiliaus. Šiandien atlyginimai priklauso nuo tarnybos trukmės, amžiaus, atsakomybės apimties, bet labai tikėtina, kad rytoj atlygis priklausys nuo praktiško žinojimo ką ir kaip daryti, sugebėjimo atlikti įvairias užduotis, įgytų įgūdžių skaičiaus ir turimo žinių kiekio, kuriuo galima dalytis. Organizacijos diegia įvairaus pavidalo ir formų keitimosi žiniomis paskatas. Jos suvokia, kad keitimasis žiniomis turi būti atlyginamas taip pat kaip ir darbuotojui, praleidžiančiam daugiau laiko darbe ir kuriam mokama už viršvalandžius. Būtina būti pasirengus reorganizuoti organizacinę kultūrą ir darbo būdus bei įsisąmoninti, kad hierarchinės struktūros nebūtinai duoda didžiausią naudą. Naujiems modeliams reikės naujų specialistų, dirbančių komandose, tinklo, o ne struktūrų prie kurių mes visi esame pripratę.

Tam, kad būtų išlaikytas konkurencinis pranašumas, sprendimų, produktų ir paslaugų greitis bus pagrindinis sėkmės raktas. Žmonės turės greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką, o kad jie galėtų patenkinti reikalavimus, jiems reikės priemonių ir paramos. Bus reikalingi nauji problemų sprendimų ir darbo komandoje sugebėjimai. Turės būti sukurtos atlygio už keitimąsi žiniomis sistemos, pagal kurias darbuotojams bus atlyginama už dalijimąsi žiniomis nebyliu ir atviru būdu. Keitimasis žiniomis, kaip ir turto perdavimas, turi pripažinti visas šalis kaip žinių tiekėjas ir gavėjas. Turi būti sukurtos vertinimo sistemos, kurios matuotų keitimąsi žiniomis. Atlygiu gali būti daugelis įvairių formų, nuo premijos išmokėjimo iki nemokamo bet kurio pageidaujamo dalyko mokymo, ar papildomų dienų prie atostogų.

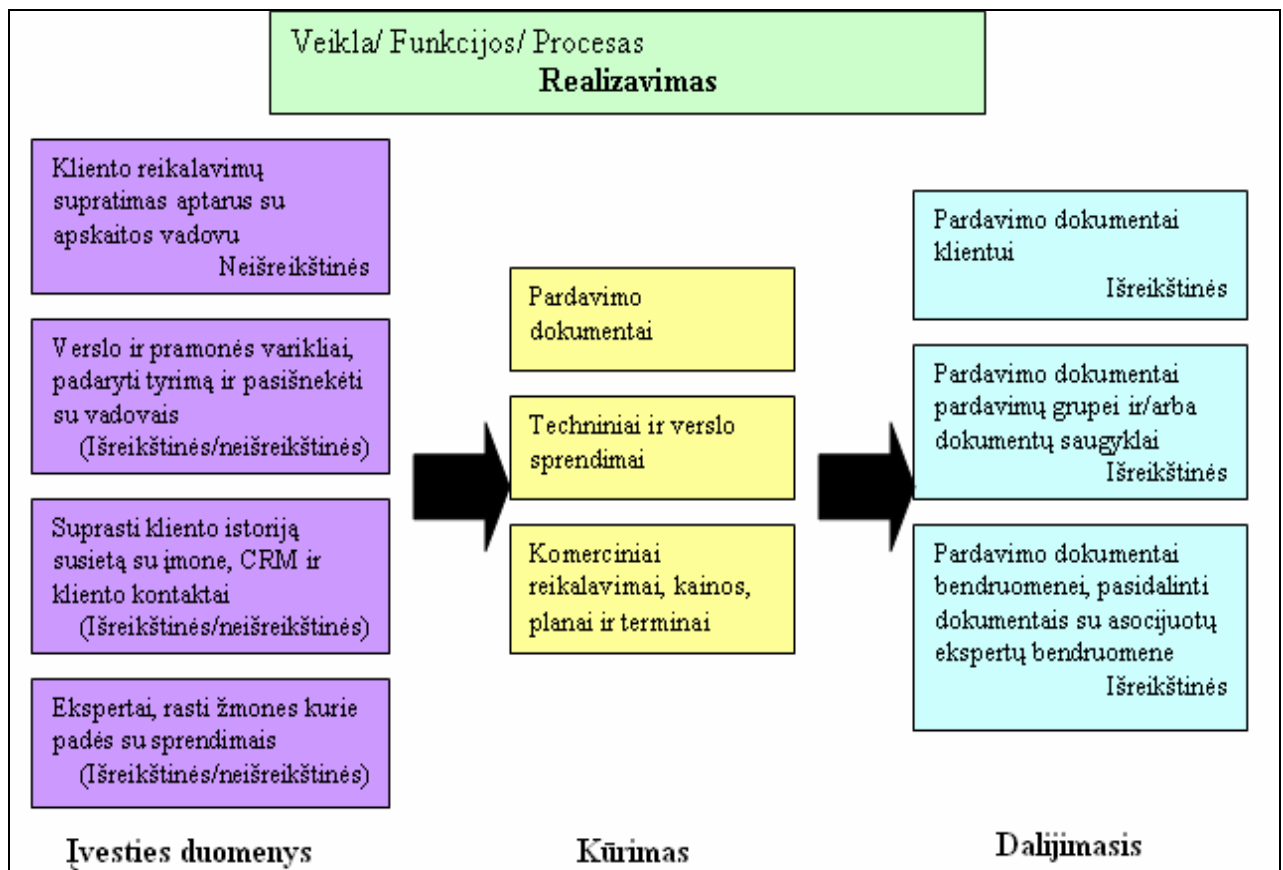
Apibendrinant, galima teigti, kad žmonių lavinimo klausimai iš esmės yra kultūriniai. Sistemos, procesai ir technologijos gali prie to prisidėti, bet jie negali įgyvendinti pačių pokyčių. Tik esant tinkamam kultūriniam klimatui darbuotojai klestės ir maksimaliai išnaudos savo potencialias galias. Kaip teigia John Old, "Tėra vienintelis būdas įgyti bet kokią konkurencinį pranašumą ir tai nereiškia, kad žmonės turi būti gudresni nei kur nors kitur. Jeigu galite padaryti taip, kad jūsų žmonės bendrautų iš pagrindų geresniais būdais negu kitose organizacijose, tuomet jūs turite tai, ko visiškai negalima nukopijuoti". Tą patį teigia ir Bob Buckman užduodant klausimą kokie yra trys lemiami ŽV faktoriai? Atsakymas.: Kultūra, kultūra, kultūra. (Bhatt, 2001).

Norint nustatyti ŽV reikšmę procesams, naudinga iš naujo peržiūrėti strategiją ir identifikuoti procesus, kuriais įgyvendinama strategija; kokie yra proceso informacijos reikalavimai, tiek sąnaudų, tiek ir našumo požiūriu; kiek procesai yra neveiksmingi dėl informacijos fragmentacijos; ką reikia padaryti, kad fragmentacija būtų pagerinta; ar į proceso grandinę įeina partneriai ir tiekėjai; sukurti proceso pagerinimo planą. Priedo prie procesų/žinių audito, galima klausti pavyzdžiui tokius klausimus kaip ar mes skiriamės naudodami savo žinias? Ar mūsų darbo būdai geresni? Ar mes darome įtaką organizacijos žinioms?

Pagrindiniai principai yra nustatyti ir suprasti pagrindinius organizacijos informacinius poreikius, bet įsisąmoninti, kad skirtingiems žmonėms žinios reiškia skirtingus dalykus. Kas svarbu vienam, nėra esminis dalykas kitam; nespreskite, kas svarbu globaliu lygmeniu, bet palikite tai spręsti atskiram individui. Egzistuoja įvairūs reikalingi smulkmeniškumo lygiai. Pardavėjui reikės detalių žinių apie klientų organizacijas ir jų pagrindinius ryšius; marketingo žmonėms reikės skirtingo smulkmeniškumo žinių lygio, o viceprezidentui gali reikėti tikrai santraukos. Esminis dalykas yra atlikti žinių auditą ir nustatyti, kokių žinių reikia kompanijai, kad ji galėtų atlikti savo verslą, o paskui nustatyti informacijos šaltinį. 15 pav. rodo lentelę, kuri gali būti naudojama žinių poreikiams nustatyti procesų/funkcijų lygmenyse. Žinios egzistuos žmonių galvose, kompanijos procedūrose ir informacijos salose, arba geografiškai arba organizacijų lygyje. Jos egzistuos kaip žinios nebyliomis ir išreikštomis formomis, jos gali būti trumpalaikės arba ilgalaikės. Bet svarbiausia, kad jos turėtų vertę skaitančiajam. Tai problema, kurią išspręsti nėra paprasta: kaip gali žmogus, besidalijantis žiniomis žinoti, kokią vertę joms teikia jas gaunantysis? Paklauskite to, kuris gauna žinias.

Informacija gali būti klasifikuojama. Tam tikra informacija yra lemiama misijai atlikti, kita –labai konfidenciali, o dar kita – atviros žinios. Informacija egzistuos įvairiuose šaltiniuose, formatuose ir priemonėse. Ji bus randama visur, pradedant žmonių galvomis, duomenų bazėmis, intranetu, partneriais, klientais, kt. Valdymas ir įstatyminiai reikalavimai: informacija kuriama ir priklauso jos autoriui; supraskite, kad žmonės turi teises (duomenų apsauga) į tai kuo dalijamasi, organizacijos turi įstatyminius reikalavimus priklausomai nuo kompanijos tipo. Todėl ŽV proceso strategija turi atsižvelgti į šiuos dalykus:

- Keitimasis informacija, jos naudojimas, informacijos srauto reikalavimai. Pagalba siekiant didinti informacijos naudojimą.
- Būtinybė žymėti žinių šaltinius, pošaltinius, savininkus ir tikslinę auditoriją, kas padės nustatyti spragas žiniose, sritis, kuriose informacija naudojama dažniausiai ir retai, parodys svarbiausius informacinius kanalus, inventorizuos informaciją.



Šaltinis: BHATT, D. (2001) *EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications*

15 pav. Funkcijų/Procesų įvertinimo įrankių kompleksas

- Kad būtų maksimaliai išnaudota geroji patirtis, dalykitės idėjomis ir tyrimais. Pateikite ekspertų žinias ir jas plačiai paskleiskite.
- Puoselėti aplinką, tinkamą mokymuisi ir gerinkite mokymą. Žinių ekonomikoje reikalingi nauji įgūdžiai, tokie kaip darbas komandoje, sugebėjimas spręsti problemas, eksperimentuoti ir vadovauti.
- Maksimalizuoti vidaus komunikacijas ir gerinti verslo išmanymą.
- Nustatyti pagrindinius informacinius reikalavimus misijos esminėms funkcijoms atlikti ir bent minimaliai užtikrinkite, kad jie būtų maksimalizuoti procesų, žmonių ir technologijų požiūriu.
- Suprasti, kad žinių perdavimas turi pripažintus elementus. Į visus šiuos elementus būtina atsižvelgti vystant informacijos/žinių perdavimo procesus.

Procesai, kur įmanoma, turėtų būti globalūs; jie turi sumažinti rato išradimo iš naujo riziką, o taip pat įdiegti naujas praktikas organizacijoje. Procesai turi vadovautis standartinėmis praktikomis ir procedūromis ir atitikti kompanijos verslo modelį ir kokybės sistemą.

Žiūrint plačiau, su duomenų saugyklų ir neuroninių tinklų atsiradimu kompanijos gali kurti naujus procesus, tuo išnaudodamos naujų technologijų pranašumus. Bet svarbu nepamiršti, kad

nors šios duomenimis prisotintos priemonės gali atpažinti struktūras, joms vis tiek reikia žmogaus proto, kad būtų priimtas sprendimas naujų įgytų žinių vertingumo požiūriu.

Žinių grandinės žymėjimas padės nustatyti reikalingus procesus. Kai kurie procesų elementai gali ir turi būti automatizuoti naudojant darbinio srauto technologijas. Tačiau bet kuris proceso projektas ir įgyvendinimas privalo būti pakankamai lankstūs, kad, keičiantis reikalavimams, jų pertvarkymui nereikėtų per didelių kaštų ir laiko. Minėtos priemonės ir uždaros sistemos paprastai yra informacijos srauto barjerai, bet kai kuriais atvejais tokių barjerų išvengti neįmanoma.

Rezultatų kriterijus parodo, kad veikla gali būti matuojama įvairiais būdais. Dauguma kompanijų viena ar kita forma naudoja statistines priemones.

Pagrindiniai sėkmės indikatoriai yra teigiami finansiniai rezultatai, bet ir dalykai platesniu mastu gali rodyti sėkmę, vienas iš kurių – didesnė rinkos dalis. Vienas pagrindinių ŽV reikalavimų kompanijos veiklai užtikrinti yra vertinimas naudojant keletą indikatorių, ne vien tik finansinius. Į žinias orientuotos organizacijos naudoja detalią informaciją apie klientus (panaudodamos CRM informacijai apie klientus rinkti.). Tam, kad būtų kuriami ateityje klientams reikalingi produktai ir paslaugos, kaupiama informacija yra tiek apčiuopiama, tiek ir neapčiuopiama. Nustatant verslo strategiją, klientai gali vaidinti labai svarbų vaidmenį; žinoma, mums atitinkamai reikia mokytis ir vystytis. Partnerystės ir strateginiai susivienijimai šiandien yra įprastas dalykas. Paslaugų tiekėjai suprato, kad klientai yra vertės šaltinis ir ne vien tik pajamų požiūriu.

Kaip sakė K.E. Sveiby (1996), “Pasaulyje, kuriame klientus labiau domina žinios ir neapčiuopiama nauda, kurią jūs teikiate jiems savo apčiuopiamais produktais, klientų ryšiai tampa partnerystėmis, o jūsų produkto tiekimas tampa bendru sprendimų ieškojimu. Žinios teka abiem kryptimis; jūs mokotės taip pat kaip ir jūsų klientas. Klientai teikia daugiau nei finansines pajamas, jie taip pat teikia neapčiuopiamas pajamas: produktų idėjas, konkurencines žinias, grįžtamąjį ryšį, kt. Jūs be abejo žinote tai. Bet ar kada bandėte išmatuoti šias neapčiuopiamas pajamas? Sąmoningai jas valdyti? Įtraukti jas į strateginius planus?”

Anot K.E.Sveiby (1996), jeigu laikysitės jo patarimų, tai bus pirmasis žingsnis jūsų organizacijai darytis labiau orientuotai į žinias. Būti labiau orientuotam į žinias reiškia rimtai žiūrėti į nepačiuopiamą turtą, matyti savo organizaciją taip, tarsi ji susidėtų vien tik iš nematerialių aktyvų ir žinių srauto tarp jų.

Klientai moko darbuotojus, gali būti naudojami kaip informacija, kalba tarpusavyje ir skleidžia žinias bei įvaizdį, o jų reikalavimai skatina kurti naujus produktus. Pajamos iš neapčiuopiamų aktyvų įgyja apčiuopiamas formas. Kad sukurtų naujus metodus, daugelis kompanijų naudoja klientų projektus. Kaip pažymi Sveiby (1996), CRM yra svarbus elementas. Bet jis perspėja būti budriems ir nepasitikėti vien tik CRM pagrįstomis sistemomis. Apsilankykite

pas klientus, stebėkite kaip jie naudoja jūsų produktus, įtraukite juos į projekto kūrimo ir valdymo procesus.

Pagrindiniai dalykai koncentruojasi ties dalyvavimu ir informacija. Visuomenė, bendrai paėmus, turi lūkesčius, ir tai ypač liečia “visuomenines” organizacijas, vyriausybę, visuomenines agentūras. Visuomenė tikisi, kad šios organizacijos tvirtai laikosi ir supranta visuomeninius standartus ir problemas. Visuomenė taip pat tikisi, kad bus išklaudyta jos nuomonė, kad ji taip pat galės pasijusti esanti dalyvė ir formuoti išsiklausymo kultūrą. Iš organizacijų reikalaujama laikytis tarptautinių darbo saugos, saugumo technikos, sveikatos ir aplinkos apsaugos bei profesinių standartų organizacijų viduje. Atitikimui užtikrinti atliekami auditai.

Plačiu mastu, visuomenė reikalauja, kad kompanijos dirbtų atsižvelgdamos į kultūrą, kur šeimos vertybės yra kompanijos etikos ir vertybių dalis. Šis rūpestis perkeliamas į partnerius ir tiekėjus, o taip pat ir aplinką. Tai gali būti tokios problemos kaip atliekų tvarkymas ar pastato projektas. Tai taip pat gali būti žalos aplinkai nedarančių ir ergonomiškų produktų kūrimas. Visuomenė taip pat viliasi, kad organizacijos parems vietos bendruomenes ir aplinką ir užtikrins, kad laikomasi pasaulinių, regioninių ir vietinių įstatymų bei taisyklių. Naudojimasis informacija atsižvelgiant į visus šiuos įstatymus ir politikas, yra svarbus dalykas, o jos šaltiniai priklausys nuo politiką kuriančių institucijų. Todėl su jomis būtina nustatyti ryšius (per internetą ar tiesioginius). Be to, kompanija turi pranešti visuomenei apie savo pasisekimus ir nesėkmes, pažangą ir politiką per savo kompanijos internetą.

Mūsų naujajame žinių pasaulyje vadovo galios pagrindas yra jo santykinis žinių lygis. Įvyksta poslinkis nuo prižiūrinčio pavaldinius vadovo prie padedančio kolegoms/bendradarbiams vadovo. Kaip ir tradicinis mokymas ir gebėjimų vystymas, kuriuos naudoja kompanijos, čia taip pat reikalingas ir naujas požiūris. Vertinimas gali apimti kompetencijos panaudojimą, pridėdamą vertę, žinių srautus, klientų įvaizdį ir darbuotojų nuomones. Senųjų rodiklių, kaip pavyzdžiui, darbuotojų išlaikymas ir paruošimas, nebepakanka. Naujos priemonės gali būti siūlomos naujos idėjos, procesų, paslaugų, produktų gerinimas grįžtamojo ryšio su darbuotojais, keitimosi žiniomis ir įgytų įgūdžių dėka.

Galiausiai viskas atsiremia į organizacijos kultūrinį požiūrį. Žmonės turi būti skatinami visuose lygmenyse ir visuose dalykuose. Vien tik kad jūs dirbate ir prisiderinate, dar nereiškia, kad jūs negalite turėti kanalų idėjai įgyvendinti ar pateikti pasiūlymą, kaip pagerinti produktą. VISI dirbantieji turi dalyvauti produkto kūrime ir, jeigu būtina, žmogui turi būti suteiktas laikas ir resursai idėjai toliau vystyti. Patvirtinus idėją, nėra priežasties, kodėl “išradėjas” neturėtų vaidinti pagrindinio vaidmens to produkto pavertime pelno šaltiniu / komercializacijoje.

Pagrindiniai dalykai, į kuriuos reikia atsižvelgti, yra organizacijos veiklos vertinimo priemonės, kurios neturi būti vien tik finansinės. Pelno skaičiai tradiciškai laikomi sėkmės

rodikliu. Į žinias orientuotoje organizacijoje akcentas pasislinko į kur kas platesnę sritį. Atsižvelgiama į naujus indikatorius, liečiančius klientus, procesus, žmones ir technologijų panaudojimą.

Kad ir kokios būtų vertinimo priemonės, jos turi pasiekti individo lygmenį; žmonės privalo turėti galimybę įvertinti kaip jiems sekasi dirbti bendros ar tam tikros, specifinės strategijos struktūroje. Šios priemonės atsiranda su laiku. Tai kas laikoma svarbu vertinti šiandien, gali nebetikti rytoj. Organizacijos dinamika, žmonių indėlis, paslaugų, produktų, tiekėjų, partnerių ir klientų bazė nulemia, ką ir kada reikia vertinti. Nors finansiniai indikatoriai yra svarbus kompanijos veiklos rodiklis, sakykime, akcininkams, ir jais remiantis samdomi ir atleidžiami generaliniai direktoriai, eiliniam darbininkui finansiniai rodikliai tėra tikrai informacijos šaltinis, ir dažnai darbininkai negali suprasti savo indėlio į bendrą sėkmę ir tiesiogiai neprisideda prie to. Ir dažnai jie neturi tiesioginės atsakomybės dėl finansinių tikslų ir rezultatų pasiekimo. Štai kodėl tam tikruose lygmenyse turi būti nustatomas nefinansinis veiklos gerinimas.

Žmonės, kurie realiai atlieka darbą (kaip priešprieša vadovui) turi svarbių intymių žinių; jie labai gerai pažįsta konkurentus ir klientus. Jie supranta savo darbinės aplinkos procesus ir praktikas. Svarbus dalykas yra panaudoti tas žinias ir leisti patiems darbuotojams svarstyti procesų, paslaugų, produktų pagerinimo klausimus. Vadovų užduotis yra išiklausyti į eilinius darbininkus. Kai pasiūlymai pateikiami ir įgyvendinami, darbininkams turi būti išreikštas atitinkamas pripažinimas ir atlyginta. Vadovai taip pat turi nuspręsti, ar šios idėjos/pasiūlymai gali būti pritaikomos plačiau, kitose kompanijos srityse. Kai kurios naujos idėjos taip pat gali virsti naujais produktais ir paslaugomis.

Kiekviena organizacijos verslo funkcija turi būti bet kurios naudojamos vertinimo priemonės dalimi. Šie indikatoriai gali būti konsoliduojami grupės lygmenyje. Tačiau su vertinimo priemonėmis privaloma elgtis atsargiai; rodikliai turi būti naudojami gerinimo sritims nustatyti, o ne politiniams žaidimams. Dviejų verslo padalinių, teikiančių klientams tokius pačius produktus/paslaugas, veiklos palyginimas gali būti visiškai skirtingas. Būtina atsižvelgti į vietos įtaką ir praktiką; štai kodėl labai svarbu kiekvienam verslo padaliniui nustatyti keletą rodiklių. Rodiklių kompleksas pateiks platesnį vaizdą, o kiekvienas padalinys negalvos, kad jo atžvilgiu yra susidariusi išankstinė nuomonė, pagrįsta tikrai vienu rodikliu.

Vienas iš pagrindinių dabar karštai diskutuojamų temų yra subalansuotos rezultatų kortelės, skirtos intelektiniam kapitalui matuoti. Daugelis kompanijų jau turi tokias korteles arba kuria jas. Šiandieninės subalansuotos rezultatų kortelės sprendžia problemas, susijusias su priemonių, kaip įvertinti kompanijos strategiją veikiančius elementus, sukūrimu. Faktiškai subalansuotos rezultatų kortelės skirtos tinkamai kompanijos strategijai paruošti, o po to ją įvertinti. Rezultatai vertinami grupės, pogrupio ir individo lygmenimis.

ŽV svarba matavimui ir vertinimui reikalauja, kad būtų sukurtas procesų, reikalingų vertinimo priemonėms nustatyti ir pagrįsti, struktūra. Plius reikalingos technologijos veiklos rodiklių duomenims rinkti ir konsoliduoti. Paprastų ir sudėtingesnių rodiklių vertinimo priemonės skirsis, ir kiekvieną iš jų reikia sukurti turint aiškų verslo tikslą. Žinokite, kad subalansuotos rezultatų kortelės netinka kiekvienam verslo atvejui, o įgyvendinimas gali brangiai kainuoti. Kitas dalykas yra rodiklių skaičius; aišku, kuo daugiau rodiklių, tuo daugiau stebėjimo ir darbo su jais, tuo didesnės administravimo išlaidos. Tikslas yra išlaikyti minimalų rodiklių skaičių ir išlaikyti dėmesį verslo strategijos efektyvumo matavimui bei vertinimui.

Apsvarsčius pagrindines ŽV implikacijas, sekantis žingsnis yra suformuluoti pokyčių veiksmus. Transformacijos į žinias orientuotą organizaciją plano sukūrimas yra sudėtinga užduotis. Sėkmei svarbūs yra kruopštus pasiruošimas ir planavimas. Konkretus transformacijos pobūdis priklausys nuo būtinybės ir organizacijos tipo. Tačiau egzistuoja pagrindiniai bendrai taikomi principai. Šeši iš jų, aprašyti Beer, Eisenstat and Spector, yra svarbūs ir ŽV kontekste. Jie yra (Bhatt, 2001):

- Mobilizuoti įsipareigojimą keistis, pasitelkiant bendrą verslo problemų diagnozę.
- Sukurti bendrą viziją kaip organizuoti ir valdyti pokyčius, kad jie būtų konkurencingi.
- Puoselėti bendrą nuomonę dėl naujos vizijos, kompetenciją ją įgyvendinti ir susitelkimą tai daryti.
- Skleisti atgaivinimo idėjas į visas funkcijas ir padalinius.
- Oficialiai įtvirtinti atgaivinimą per formalias politikas, sistemas ir struktūras.
- Kontroliuoti ir reguliuoti strategijas atsižvelgiant į problemas, iškylančias atgaivinimo procese.

Apibūdintieji žingsniai yra laikomi “ėjimo iš apačios į viršų” transformacijos metodu). Taip pat rekomenduojama, kad bet kuri transformacija organizacijoje įgautų programos pavidalą. Nekerkite ŽV padalinio. Kiekvienas yra atsakingas už žinias ir keitimąsi jomis, ne vien tik naujai sukurtas ŽV padalinys. ŽV programos sukūrimas padės organizacijai transformacijos procese. Į transformaciją reikia žiūrėti kaip į naudingą pokytį darbuotojams, o ne kažką tokio, kas primesta vadovų. Pasitikėjimas ir atsidavimas ateis iš pačių darbuotojų, kuriančių ir įgyvendinančių transformaciją dėl pokyčių (Bhatt, 2001).

Gottschalk (2002) siūlo kitą, pakopinio žinių valdymo augimo modelį. Kad suprastume kaip informacinės technologijos gali padėti žinių valdymui yra siūlomas pakopinis augimo modelis. Šio modelio tikslas yra tiek gebėjimas suprasti tam tikroje pakopoje esamą situaciją kompanijoje tiek gebėjimas plėtoti strategijas kaip pereiti prie aukštesnės pakopos ateityje.

Pirmoji pakopa yra bendra IT parama žinių rinkėjams. Į ją įeina tekstų apdorojimas, skaičiuoklė ir elektroninis paštas. Antroji pakopa yra informacija apie žinių šaltinius. Informacijos

sistema laiko informaciją apie tai, kas žino ką firmoje ir už jos ribų. Sistema nesaugo to, ką jie iš tiesų žino. Tipiškas pavyzdys būtų kompanijos intranetas (vidinis tinklas). Trečioji pakopa yra informacija atspindinti žinias. Sistemoje galima rasti kokias žinias darbuotojai turi. Tipiškas pavyzdys yra duomenų bazės, tokios kaip Lotus notes. Galinė pakopa yra informacijos apdorojimas. Informacijos sistema naudoja informaciją ekspertų nuomonėms simuliuoti. Pirmoji pakopa gali būti tinkama vienai firmai, o ketvirtoji gal būt – kitai. Kai kurios firmos gali išsivystyti nuo pirmosios iki aukštesnių pakopų. (Gottschalk, 2002).

IT pagalba žinių valdymo pakopoms yra naudinga nustatant esamą situaciją, o taip pat ir planuojant tolimesnį firmos pritaikymą. Pažvelkime atidžiau į kiekvieną augimo modelio pakopą.

Tiesioginio panaudojimo priemonės yra prieinamos žinių darbuotojams. Paprasčiausioje pakopoje tai reiškia pajėgų, prijungtų prie tinklo kompiuterio ant kiekvieno darbo stalo, su standartiniais asmeninio produktyvumo įrankiais (teksto apdorojimas, pristatymo programa) tam, kad lengvai būtų galima keisti dokumentais pačioje kompanijoje. Funkcionalesnės ir sudėtingesnės darbatalio infrastruktūros taip pat gali būti pagrindu to paties tipo žinių pritaikymui. Pavyzdžiui, teisininkas teisės įmonėje šioje pakopoje naudosis teksto apdorojimą, skaičiuoklę, teisinių duomenų bazes, pristatymo programas ir grafikų sudarymo programas.

Antrojoje modelio pakopoje informacija apie kas ką žino (angl. who knows what), prieinama visiems žmonėms organizacijoje ir pasirinktiems išorės partneriams. Paieškų programos turėtų įgalinti dirbti su tezauru, kadangi terminologija, kuria ieškoma ekspertizės, gali ne visada atitikti terminus, kuriuos vartoja ekspertas tos ekspertizės klasifikacijai. Čia mes randame kartografinę žinių valdymo mokyklą, kuri liečia organizacijos žinių išdėstymą. Jos tikslas yra užregistruoti ir atkleisti kas ką žino organizacijoje sudarant žinių katalogus. Dažnai vadinami geltonaisiais puslapiais – jie turi tikslą užtikrinti, kad žinantys žmonės organizacijoje būtų pasiekiami kitiems prireikus patarimo, konsultacijos ar apsikeitimo žiniomis. Į žinias orientuoti žinynai yra ne tiek žiniomis pagrįstos informacijos šaltiniai, kiek vartai į žinias, kurios tikėtina yra ir neišreikštinės ir išreikštinės.

Vienas iš pirmų žingsnių antrojoje pakopoje yra turėti kiekvienos firmos žinių darbuotojo gyvenimo aprašymą. Sritys, kuriose turi patirties, įvykdyti projektai, pažįstami klientai, kuriems buvo padėta, gali su laiku praplėsti gyvenimo aprašymą. Pavyzdžiui, teisės įmonėje teisininkas dirba klientams naudodamas įvairius informacijos šaltinius, kurie gali būti įregistruoti į geltonuosius puslapius vidinio tinklo ribose.

Trečiojoje pakopoje informacija iš žinių darbuotojų yra laikoma ir prieinama visiems žmonėms firmoje ir pasirinktiems išorės partneriams. Čia duomenų gavimo priemonės gali būti taikomos, kad surasti tinkamą informaciją ir sujungti informaciją duomenų bazėse. Platesniu pagrindu paieškų programos yra tinklo naršyklės ir serverio programinė įranga, kuri dirba su

tezauru. Vienas iš pirmųjų žingsnių trečioje pakopoje yra laikyti projekto ataskaitas, užrašus, rekomendacijas ir laiškus iš kiekvieno žinių darbuotojo firmoje. Su laiku ši medžiaga sparčiai augs, ją reikės organizuoti. Įmonėje klientų bylos gali būti suklasifikuotos ir laikomos duomenų bazėse naudojant programinę įrangą, tokią kaip Lotus notes.

Ketvirtoje pakopoje - informacinės sistemos, sprendžiančios žinių problemas yra prieinamos žinių darbuotojams ir sprendimų ieškotojams. Dirbtinis protas yra taikomas šiose sistemose. Kaip pavyzdys yra ekspertizės sistemos, kurios įgalina vieno ar kelių ekspertų žinias panaudoti platesniam darbuotojų ratui, kuriems reikia žinių.

Ekspertinė sistema yra žinių valdymo technologijos, pavyzdžiui ketvirtoje pakopoje. Pagal Gottschalk trumpas atsakymas yra, kad ekspertų sistema yra kompiuterizuota sistema, kuri atlieka eksperto vaidmenį arba vykdo užduotį, kur reikalinga ekspertizė. Tam, kad suprastume, kas yra ekspertų sistema, verta atkreipti dėmesį į vaidmenį, kurį atlieka ekspertas ir ekspertizės prigimtį. Tada svarbu nustatyti, kokie yra ekspertų ir ekspertizių tipai versle ir kokia bus nauda organizacijai, kai ji išplėtos ekspertinę sistemą. Pavyzdžiui, gydytojas, turintis žinių apie ligas, prieina prie ligos diagnozės galvodamas apie informaciją, gautą iš paciento simptomų, ir tada išrašys vaistus remdamasis žiniomis apie prieinamų vaistų savybes ir paciento ligos istoriją. Advokatas pataria klientui apie galimą teismo bylos baigtį, remdamasis tos bylos faktais, eksperto teise, supratimu ir žiniomis kaip teismai dirba ir interpretuoja tą įstatymą praktikoje. Buhalteris atsižvelgia į įvairias kompanijos darbo savybes ir sprendžia kokios būklės yra ta kompanija.

Visos šios užduotys taip pat įtraukia dar vieną sugebėjimą - mąstymą. Mąstymas yra perėjimas nuo detalaus tam tikro atvejo ir bendrų dalyko žinių prie išvadų darymo. Ekspertų sistemos apjungia šį mąstymą, pritaikydamos bendras taisykles informacijos pagrinduose, pereinant prie tam tikro atvejo apmąstymo. (Gottshalk, 2002).

Kai kompanijos nori panaudoti žinias realiame laike, jie turi suformuoti informacijos pagrindą greitam tiksliam priėjimui. Paieška, duodanti šimtus dokumentų nebus tinkama, jei klientas laukia atsakymo telefonu. Pristatyti ir struktūrizuoti žinias yra reikalavimas, kuris seniai adresuojamas dirbtinio proto tyrėjams, ekspertų sistemų ir kitų pritaikymo formų. Dabar jų technologijos yra taikomos žinių valdymo kontekste. Taisyklėmis ir bylomis pagrįstos sistemos yra naudojamos gauti ir padaryti prieinamą klientui problemos sprendimo paslaugą, teisinės žinias, naujo produkto plėtos žinias, ir kitokio tipo žinias. Nors ir nėra lengva sudaryti sistemingą žinių bazę, pastangos apsimokės, nes bus greičiau atsakoma klientams, mažiau kainuos žinių perdavimas ir sumažės reikalavimai patyrusiam ekspertų personalui.

Ekspertinės sistemos yra ketvirtajame lygyje. Stewart, priešingai nei Rover, yra už antrąją pakopą, nes žinios auga taip greitai, kad bet kokios pastangos jas sisteminti yra absurdiškos. Korporacijų geltonieji puslapiai neturėtų kelti problemų juos sudarant, bet stebėtina, kaip mažai

kompanijų tą daro. Trečiojoje pakopoje, pagrindinis būdas pagerinti žinių valdymą yra pasilaikyti išmoktas pamokas – susirašyti tai, kas sekėsi blogai ir gerai, kartu su gairėmis kitiems, besimantiems panašių projektų. Konkurentų žinių srityje kompanijos turi organizuoti žinias apie jų tiekėjus, klientus ir konkurentus. (Gottschalk, 2002).

Kad paremtų žinių valdymą organizacijoje, informacinės technologijos gali būti pritaikomos keturiais skirtingais lygiais. Pirmajame lygyje, tiesioginio panaudojimo priemonės, yra prieinamos visiems žinių darbuotojams. Antrajame lygyje, informacija apie tai kas ką žino padaroma prieinama elektroniniu būdu. Trečiajame lygyje, kai kuri informacija – žinios yra laikomos ir padaromos prieinamos elektroniniu būdu. Ketvirtajame lygyje informacinės sistemos, galinčios simuliuoti žmonių mąstymą, yra pritaikomos organizacijoje.

Keturi lygiai yra iliustruojami 9 lentelėje, kur jie susieti su žinių valdymo užduotimis. Įrašas lentelėje naudojamas tik kaip esamų sistemų pavyzdžiai.

9 lentelė

Keturi pakopinio augimo modelio lygiai susieti su žinių valdymo užduotimis

LYGIAI UŽDUOTYS	I Tiesioginio panaudojimo priemonės	II Kas ką žino	III Ką jie žino	IV Ką jie galvoja
<i>Paskleisti žinias</i>	Teksto apdorojimas; Spausdinimo medžiaga, paruošta asmeniniu kompiuteriu; Spausdinimo medžiaga, paruošta naudojant tinklą; Elektroninis kalendorius; Prezentacijos	Teksto apdorojimas; Spausdinimo medžiaga, paruošta asmeniniu kompiuteriu; Spausdinimo medžiaga, paruošta naudojant tinklą; Elektroninis kalendorius; Prezentacijos	Teksto apdorojimas; Spausdinimo medžiaga, paruošta asmeniniu kompiuteriu; Spausdinimo medžiaga, paruošta naudojant tinklą; Elektroninis kalendorius; Prezentacijos	Teksto apdorojimas; Spausdinimo medžiaga, paruošta asmeniniu kompiuteriu; Spausdinimo medžiaga, paruošta naudojant tinklą; Elektroninis kalendorius; Prezentacijos
<i>Pasidalinti žiniomis</i>		Programinė įranga, padedanti grupei žmonių dirbti kartu prie skirtingų kompiuterių; Intranetas; Tinklai; Elektroninis paštas	Programinė įranga, padedanti grupei žmonių dirbti kartu prie skirtingų kompiuterių; Intranetas; Tinklai; Elektroninis paštas	Programinė įranga, padedanti grupei žmonių dirbti kartu prie skirtingų kompiuterių; Intranetas; Tinklai; Elektroninis paštas
<i>Gauti žinias</i>			Duomenų bazės; Duomenų sandėliai	Duomenų bazės; Duomenų sandėliai
<i>Pritaikyti žinias</i>				Ekspertinės sistemos Neural tinklapiai Protingos priemonės

Šaltinis: GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

Kai pakopinis augimo modelis yra pritaikomas dviems žinių klasifikacijoms pateiktoms aukščiau, mes gauname 10 lentelę žemiau. Pavyzdžiui, teisės įmonė gali turėti procedūrinių žinių pagrindiniu, aukštesniu ir novatorišku lygiais. Taip pat, ji gali turėti administracinių žinių ne tik

pagrindiniu lygiu, nors pagrindinės žinios yra panašios į esmines žinias. Pavyzdžiui, teisės įmonė gali būti ypač kūrybinga tiriant kliento ryšius naudojant ekstranetą.

10 lentelė

Žinių valdymo matrica

<i>LYGIAI</i> <i>KATEGORIJOS</i>	Pagrindinės žinios	Gilesnės žinios	Novatoriškos žinios
Administracinės žinios			
Deklaratyvinės žinios			
Procedūrinės žinios			
Analitinės žinios			

Šaltinis: GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

Žinių valdymo matrica gali pirmiausia būti naudojama identifikuoti esamoms IT, kurios palaiko žinių valdymą teisės įmonėje kaip parodyta 11 lentelėje.

11 lentelė

Žinių valdymo matrica esamai IT situacijai

<i>LYGIAI</i> <i>KATEGORIJOS</i>	Pagrindinės žinios	Gilesnės žinios	Novatoriškos žinios
Administracinės žinios	Buhalterinė sistema Valandinis įkainis Klientų duomenų bazė Elektroninis paštas Teksto apdorojimas Skaičiuoklės Atlyginimų sistema	Kompetencijos duomenų bazė Informacija apie kliento įmonę Internetas Intranetas	Teisininko statistikos
Deklaratyvinės žinios	Bibliotekos sistema Elektroninė įstatymų knyga Elektroniniai teisiniai šaltiniai	Įstatymų duomenų bazė	
Procedūrinės žinios	Bylų rinkiniai Dokumentų standartai Procedūriniai standartai Dokumentų pavyzdžiai	Vidinės duomenų bazės Vidinis tinklas Viešoji duomenų bazė	
Analitinės žinios	Įstatymų interpretacija	Programinė įranga, padedanti grupei žmonių dirbti kartu prie skirtingų kompiuterių	

Šaltinis: GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

Punktų sudėliojimas kategorijų viduje gali pasirodyti nenuoseklus. Pavyzdžiui, kodėl internetas laikomas aukštesnio tipo žiniomis? Galima teigti, kad tai pagrindinės žinios, kadangi priėjimas prie interneto neišskiria teisės įmonės iš kitų konkurentų labiau nei elektroninis paštas. Priežastis yra ta, kad internetas suteikia priėjimą prie aukštesnio lygio žinių, o ne prie pagrindinių žinių.

Dabar žinių valdymo matrica gali būti taikoma nustatyti ateities IT kaip parodyta 12 lentelėje. Sistemos tarnauja ne tik kaip pavyzdžiai, jos taip iliustruoja, kad taip pat galima surasti

sistemos, kurios gali paremti visas žinių kategorijų ir žinių lygių kombinacijas. Ši lentelė iliustruoja Gottschalk (2002) nagrinėjamos teisės įmonės dabartinę ir ateities informacinių technologijų pritaikymą leisdamą diagnozuoti ir esamą ir ateities žinių valdymo technologijų teisės įmonėje augimą.

12 lentelė

Žinių valdymo matrica norimai IT situacijai

LYGIAI KATEGORIJOS	Pagrindinės žinios	Aukštesnio lygio žinios	Novatoriškos žinios
Administracinės žinios	Buhalterinė sistema Valandinis įkainis Klientų duomenų bazė Elektroninis paštas Teksto apdorojimas Skaičiuoklė Atlyginimų sistema <i>Elektroninis žurnalas</i> <i>Elektroninis priėmimas</i> <i>Ofiso automatizacija</i> <i>Žinučių sistema</i>	Kompetencijos duomenys Informacija apie kliento įmonę Internetas Intranetas <i>Videotelefonas</i> <i>Video konferencija</i> <i>Kokybės sistema</i> <i>Finansinės paslaugos</i> <i>Tinklo agentas</i> <i>Elektroniniai susitikimai</i>	Teisinių statistikos <i>Klientų statistikos</i> <i>Komplektavimo sistemos</i> <i>Skanavimas</i> <i>Kokybės garantija</i> <i>Kompiuterinių sistemų darbo išbandymas</i> <i>Klientų ryšiai</i> <i>Tinklu grindžiamos paslaugos</i> <i>Mobilus ofisas</i> <i>Vykdomoji informacija</i>
Deklaratyviosios žinios	Bibliotekų sistema Elektroninė teisės knyga Elektroniniai teisiniai šaltiniai <i>Dokumentų tvarkymas</i> <i>Teisinė duomenų bazė</i> <i>Komercinės duomenų bazės</i>	Įstatymų duomenų bazė <i>Elektroninė biblioteka</i> <i>Ekstranetas</i> <i>Tarptautiniai teisės šaltiniai</i>	<i>Įstatymų pakeitimų bazė</i> <i>Precedentų bazė</i> <i>Konferencinės sistemos</i> <i>Protingi agentai</i> <i>Portalai</i> <i>Darbo tėkmės sistemos</i>
Procedūrinės žinios		Vidinės duomenų bazės Intranetas Viešosios duomenų bazės <i>Patirties duomenų bazės</i> <i>Įvaizdžio kūrimas</i> <i>Dokumentų gaminimas</i> <i>Tarptautinė įstatymų bazė</i> <i>Viešas tinklo priėjimas</i>	<i>Video registracija</i> <i>Bylų sistema</i> <i>Online paslaugos</i>
Analitinės žinios	Įstatymų interpretacija <i>Balso atpažinimas</i> <i>Bylų interpretavimas</i>	Programinė įranga, padedanti grupei žmonių dirbti kartu prie skirtingų kompiuterių <i>Protingi agentai</i> <i>Klientų monitoringas</i> <i>Ekstranetas</i> <i>Diskusijų grupės</i> <i>Video konferencija</i>	<i>Ekspertų registras</i> <i>Ekspertinė sistema</i> <i>Tyrimo ataskaitos</i> <i>Dalyko duomenų bazė</i> <i>Duomenų sandėliai</i>

Šaltinis: GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

Kaip teigia Gottschalk (2002), ateityje teisės firmose, šešių tipų ekspertinės sistemos gali vaidinti svarbų vaidmenį. Diagnostinės sistemos siūlo specifinius joms pasiūlytų problemų sprendimus. Iš bet kurios bylos faktų, išgautų tokios sistemos pagalba, ji išanalizuos detales ir padarys išvadas, paprastai po kokios nors interaktyvios konsultacijos. Planavimo sistemos tam tikra prasme, mažo atvirškiai. Šios sistemos yra instruktuojamos apie norimą sprendimą ar baigtį, ir jų tikslas yra pateikti scenarijus, įtraukiant ir faktines ir teises priemones, kurios pateisintų

pageidaujamas išvadas. Teisės profesionalai dažnai susiduria su sudėtingomis užduotimis, kurios reikalauja ekstensyvios ekspertizės iš žinių, kurios iš esmės yra procedūrinės. Ekspertinės sistemos kaip procedūriniai gidai veda savo vartotojus per tokias sudėtingas procedūras, užtikrindamos, kad visi dalykai bus įtraukti ir atlikti per reikiamą laiką.

Sumanus katalogas dažniausia yra naudojama padėti audituojant ir peržiūrint teisinių reikalavimų laikymąsi. Laikymosi peržiūra turi būti atlikta su ypatingu dėmesiu detalėms ir atsižvelgiant į daugybę įstatymų. Sumanieji katalogai suteikia priemonę atlikti tokias peržiūras. Jie formalizuoja procesą.

Dokumentų modeliavimo sistemos taip pat yra dokumentų rinkimo sistemos modeliai, sukurti atitinkamos srities ekspertų. Šiuos modelius sudaro fiksuotos dalys tekstų su tiksliais nuorodomis apie sąlygas, kuriomis duotosios ištraukos turėtų būti naudojamos.

Argumentų generavimo sistemos gali generuoti konkuruojančių teisinių argumentų grupes tose situacijose, kai teisiniai ištekliai nesuteikia galutinių nurodymų. Argumentų generavimo sistemos nesiekia suteikti teisinių sprendimų (to siekia diagnostinės sistemos), o pateikia protingus mąstymo kelius, paremtus ir teisinių organų, ir principų, ir politikos planų.

Augimo modelio pakopos gali būti pritaikytos žinių valdymo matricai kaip parodyta 13 lentelėje.

13 lentelė

Žinių valdymo matrica pritaikyta augimo pakopoms

<i>LYGIAI KATEGORIJOS</i>	Pagrindinės žinios	Gilesnės žinios	Novatoriškos žinios
Administracinės žinios	I	I	II
Deklaratyvinės žinios	I	I	II
Procedūrinės žinios	III	III	IV
Analitinės žinios	I	III	IV

Šaltinis: GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

IT administracinėms pagrindinėms ir aukštesnio lygio žinioms kaip ir IT deklaratyvioms novatoriškoms žinioms yra daugiausia tiesioginės panaudojimo priemonės pirmoje pakopoje. IT administracinėms ir deklaratyvioms novatoriškoms žinioms yra pagrindinai skirtos kas ką žino antroje pakopoje. IT aukštesnio lygio analitinėms žinioms yra pagrindinai skirtos ką jie žino trečioje pakopoje, o IT novatoriškoms analitinėms žinioms yra pagrindinai skirtos ką jie galvoje ketvirtojoje pakopoje.

Kiekvieno iš dvylikos matricos elementų 13 lentelėje klasifikacija gali būti ginčytina, bet pagrindinė struktūra turėtų būti priimtina. Pagrindinė idėja tame, kad kai teisės įmonė juda iš viršutinio kairiojo kampo žinių valdymo matricoje į apatinį dešinįjį kampą matricoje, tada įmonė tobulėja per augimo pakopas žinių valdymo technologijų naudojime.

3. ŽINIŲ VALDYMO MODELIO TAIKYMAS TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE

Tyrimui buvo pasirinkta tarptautinei įmonių grupei „Selecta“ priklausanti įmonė Lietuvoje UAB „Selecta“, kadangi darbo autorius yra dirbęs šioje įmonėje, ir žino bei turi visą reikiamą informaciją.

Pagrindinė įmonės veikla yra pardavimo automatų paslaugų teikimas visoje Lietuvoje. Šiuo metu įmonė turi apie 1000 pardavimo automatų, tai yra, apie 900 klientų. Atsiminti ir žinoti kiekvieno iš jų poreikius, pageidavimus, specifines problemas ir kitus panašius dalykus yra gana sudėtinga. Tuo labiau, kad šiuo metu įmonė patiria gana didelę vadybininkų bei operatorių (personalo, prižiūrinčio aparatus) kaitą. Išeidami iš įmonės darbuotojai išsineša ir nemažai specifinių, tik jiems žinomų, žinių tiek apie pačius aparatus, tiek ir apie klientus. Todėl yra svarbu ir būtina turėti atitinkamas informacijos, duomenų ir žinių valdymo sistemas, padedančias sumažinti informacijos ir žinių nutekėjimą ir praradimą.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti esamą UAB „Selecta“ žinių valdymo situaciją bei poziciją prieš tai nagrinėtame pakopiniame žinių valdymo augime bei sukurti įmonės pakopinio augimo modelį. Taip pat, remiantis nustatyta įmonės pozicija ir žinių valdymo programos kūrimo principais, sudaryti ir pasiūlyti perspektyvų įmonei tinkamos žinių valdymo programos modelį.

3.1. Žinių valdymo analizė UAB „Selecta“

„Selecta“ yra Europos rinkos lyderis gėrimų ir užkandžių pardavimo automatų tiekimo paslaugų srityje, turintis daugiau nei šimto metų patirtį. „Selecta“ grupės įmonėse 23 šalyse dirba apie 5000 darbuotojų, kurie aptarnauja įvairiausių pardavimo automatus skirtingose vietose. Kompanija aptarnauja daugiau kaip 130 000 vietų, kuriose įrengti automatai. Kiekvieną dieną jais naudojasi daugiau kaip 5 milijonai žmonių.

„Selecta“ grupė priklauso tarptautiniam koncernui „Compass Group“, kuri yra didžiausia maisto tiekimo kompanija pasaulyje.

UAB „Selecta“ - tai Suomijos įmonės „Oy Selecta Ab“ antrinė įmonė Lietuvoje ir rinkoje turi didžiausią patirtį viešojo maitinimo automatų paslaugų sektoriuje ir yra šios srities paslaugų lyderis. Profesionalų aptarnavimą užtikrina daugiau kaip 11 metų patirtis Lietuvos vengingo rinkoje ir tarptautinės „Selecta“ grupės techninės bei veiklos valdymo žinios. „Selecta“ prekybos ir paslaugų tinklas apima visą Lietuvą.

„Selecta“ vertybės: „Žinoma, mums pavyks“; Įvairiapusiškumas; Dalijimasis sėkme; Kokybė; Darbas grupėse.

Įmonė siūlo profesionalius, įvairiomis technologijomis pagrįstus gėrimų bei užkandžių paslaugų sprendimus biurams, gamybinėms įmonėms, švietimo ir gydymo įstaigoms, sporto kompleksams bei viešosioms patalpoms, pavyzdžiui, įvairaus transporto stotims ir degalinėms. Taip pat tiekiami restoranams bei kavinėms skirtus kavos ruošimo aparatus, kuriais galima virti ne tik įprastą, bet ir kapučino, espresso bei kitų rūšių kavą.

Kliento poreikių tenkinimui įmonė analizuoja tuos poreikius bei paruošia juos atitinkantį sprendimą. Naujausių technologijų „Selecta“ automatai vartotojams gali pasiūlyti didelį karštų ir šaltų gėrimų, užkandžių ir kitų produktų asortimentą, kuris parenkamas atsižvelgiant į kliento poreikius. Produktai iš pardavimo automatų gali būti išduodami nemokamai arba atsiskaitant pinigais, žetonais ar per mobilųjį telefoną.

Sėkminga veikla yra pagrįsta kokybišku, patikimu partnerių bendradarbiavimu. Kokybė, tiek produktų, tiek aparatų, tiek bendravimo su klientais, tiek tenkinant jų poreikius, veikloje yra svarbiausia. Kiekvienas „Selecta“ darbuotojas savo veikloje privalo vadovautis nustatytais darbo kokybės kriterijais. Nuolatinė kokybės kontrolė ir savikontrolės sistema užtikrina paslaugų efektyvumą. Augant automatų vartotojų, buvo įdiegta ryšių su klientais valdymo sistema, buhalterinė apskaitos programa BUHA, vendinginė programa VENDI, aparatų stebėjimo ir kontrolės programinė įranga VendiWatch, bei automobilių sekimo įranga Fleet Management (FM). Šių programų įdiegimu siekiama kuo efektyviau panaudoti įmonės bei darbuotojų turimas žinias tiek aparatų, tiek klientų valdymui.

Be to, siekiant darbo efektyvumo, įmonės grupėje organizuojamos mokymo programos, skirtos visiems darbuotojams. Mokymo kursuose skiriama daug dėmesio įvairioms darbo užduotims, kokybei, žinių valdymui bei klientų aptarnavimui. Asmeninių konsultacijų bei patarimų darbuotojai gauna ir per įvairius reguliariai rengiamus aptarnavimo, vadovų, plėtros ir teminius susirinkimus.

Įmonė taip pat nepamiršta ir aplinkos, siekdama siekdami taupyti energiją. Moko savo darbuotojus dirbti taip, kad būtų kuo mažiau kenkiama aplinkai; rūšiuoja ir perdirba pakuočių atliekas; naudoja superkamus butelius; „Selecta“ indelius galima panaudoti energijos gamyboje sudeginant; visuose gėrimų automatuose galima naudoti savo puodelius; automatai gaminami laikantis griežtų standartų bei reikalavimų; naudoja tik tokius šaldymo įrenginius, kuriuose nėra freono; senų įrenginių perdirbimu rūpinasi šia veikla užsiimanti įmonė; dalyvauja biuro popieriaus perdirbimo programoje; transportavimą planuoja atsižvelgdami į aplinkosaugą; transporto priemonės, maršrutai, logistika ir technika.

Taigi atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką, jos naudojamas informacines technologijas, žinių valdymo sistemas, pritaikysiu pakopinio žinių valdymo augimo modelį.

Įmonės žinių valdymo bei susijusios veiklos vertinimas

Įmonės vertinimui pasirinkau SWOT analizę. SWOT analizė susideda iš vidinių ir išorinių veiksnių analizės. Tiek vidiniai tiek išorės veiksniai UAB „Selecta“ veiklai žinių valdymo atžvilgiu turi nemažai įtakos.

Pradėsiu nuo išorės veiksnių, kurie paveikė įmonės veiklą bei su ja susijusį žinių valdymą. Prie svarbiausių išorės veiksnių, be abejo, reikia išskirti Lietuvos įstojimą į Europos Sąjungą, ir to pasekoje atsiradusias naujas galimybes įmonės veiklai. Narystės ES svarba labai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio. Kadangi UAB „Selecta“ importuoja tiesiogiai su žmonių sveikata susijusius produktus (maisto produktus, elektrotechnikos gaminius), naujos ES teisės normos jai yra svarbios.

Bendrai vertinant integracijos poveikį UAB „Selecta“ verslo aplinkai, galima išskirti kelis svarbius privalumus įmonės verslui. Svarbiausias iš jų – išaugianti įmonės produkcijos ir paslaugų paklausa. Ji padidės dėl kelių priežasčių. Pirma – tai dėl baigtų šalinti kliūčių prekybai su ES valstybėmis, pagerėjančios pardavimo sąlygos. Pavyzdžiui, pašalinus muitinės procedūras bei kitas administracines kliūtis, įmonei daug lengviau parduoti eksportuojamus gaminius į Latviją bei Estiją. Beje, įmonės eksportuojama produkcija atitinka ES kokybės bei gamybos proceso standartus, todėl papildomų problemų eksportuojant produkciją nekyla.

Antra, dėl augančios Lietuvos ekonomikos ir gyventojų perkamosios galios didės UAB „Selecta“ parduodamų produktų ir teikiamų paslaugų paklausa. Be to, daugėja į Lietuvą atvykstančių verslininkų ir turistų, o tai taip pat įmonei didina pardavimus tam tikruose taškuose (pavyzdžiui, aerouostuose, stotyse, didesnėse kompanijose). Ypatingai turėtų išaugti turistų paklausa, kadangi Selecta prekės ženklas yra plačiai žinomas visoje Europoje.

Dėl išaugusio klientų skaičiaus įmonei vis sunkiau darosi aptarnauti visus aparatus bei patenkinti išaugusių klientų skaičių ir jų poreikius. Tuo labiau, atsiminti ir žinoti kiekvieno iš klientų specifines problemas, naudojamus išskirtinius produktus, reikalaujamą ypatingą dėmesį, apmokėjimo sąlygas, aparatų priežiūros grafiką ir t.t. Viso to pasekoje, įvairių žinių valdymo palengvinimui, įmonė pritaikiusi informacines technologijas, įdiegė atitinkamas programines įrangas ir žinių valdymo sistemas.

Kaip jau anksčiau minėjau, įmonėje buvo įdiegta ryšių su klientais valdymo sistema (CRM), buhalterinė apskaitos programa BUHA, vendinginė programa VENDI, aparatų stebėjimo ir kontrolės programinė įranga VendiWatch bei automobilių sekimo įranga Fleet Management (FM) bei duomenų apsikeitimo su tarptautinėmis įmonių grupėmis programinė įranga Axcapta. Šių programų įdiegimu siekiama kuo efektyviau panaudoti įmonės bei darbuotojų turimas žinias tiek

aparatu, klientų ar pačių žinių valdymui. Įmonėje yra įdiegta ir daugiau įvairių programinių įrangų ir sistemų, apie jas plačiau aprašyta sekančiame skyriuje.

Informacinės technologijos gali vaidinti svarbų vaidmenį valdant žinias. Tačiau žinių kodavimo ir perdavimo organizacijos koncepcija nėra nauja: darbuotojų mokymo programos, organizacijų veikimo kryptys, planai, procedūros, ataskaitos ir žinynai atliko šią funkciją jau daug metų. Kas yra nauja žinių valdymo sferoje, tai potencialas modernių informacinių technologijų naudojimui, pavyzdžiui, internetas, intranetas, ekstranetas, naršyklės, duomenų saugyklos, duomenų filtrai, programų medžiaga, ekspertų sistema, kurios galėtų paremti žinių kūrimą, dalijimąsi ir apsaugą organizacijoje ir tarp organizacijų.

Dar vienas UAB „Selecta“ svarbus dalykas – mažėjanti kapitalo kaina Lietuvoje. Pastaraisiais metais mažėjančios palūkanų normos paskoloms Lietuvos bankuose padidino įmonės galimybę skolintis, ir investuoti į tam tikras naujoves prekybos automatų srityje. Šiuo metu iš naujovių aktualiausias ir, beje, brangiausias, yra barkodų skaitytuvų įdiegimas, operatorių aprūpinimas delniniiais kompiuteriais, apmokėjimo mobiliaisiais telefonais sistemos įdiegimas. Visas šias paslaugas teikia ir diegia užsienio partneriai iš Vokietijos, įmonė „BKtel systems GmbH & Co.“.

UAB „Selecta“ direktorius mažiausiai tris kartus per metus važiuoja į didžiausias prekybos automatų parodas užsienyje ar įvairius įmonės grupių organizuojamus apmokymus, seminarus. Iš ten parsiveža be galo daug naujovių bei naujų žinių apie tai, kaip patobulinti žinių valdymą įmonėje. Taip pat susiranda naujus tiekėjus.

Tikimasi, kad keičiant naujas įstatymines bazines, Lietuvoje bus legalizuota prekyba iš cigarečių bei alkoholio prekybos automatų. Įmonė nuolat gauna komercinius pasiūlymus šiai veiklai vystyti. Atsiradus šiai galimybei įmonės veikla ypatingai išsiplėstų, atsirastų daug naujų klientų, naujų žinių, darbuotojų. Atsirastų dar didesnė žinių valdymo problema.

Įmonėje labai baiminamasi, dėl naujų įstatymų griežtumo, įtakosiančių įmonės teikiamas paslaugas. Kaip pavyzdys būtų, Prancūzija, kur mokyklose buvo griežtai uždraustas pardavimas iš automatų. Prieš metus Prancūzijos operatoriai turėjo išvežti savo užkandžių prekybos automatus iš visų mokyklų. Tačiau tai buvo teigiamas aspektas mano nagrinėjamai įmonei, kadangi tokiu būdu ji galėjo nusipirkti pigių pardavimo automatų, kurie buvo pakankamai nauji, geros būklės ir nesudėvėti. Pašalinti aparatus iš mokyklų buvo nuspręsta 2004 m. liepos 28 d. Prancūzijos Senate, kaip pagrindinę priežastį nurodant vaikų nutukimą dėl iš prekybos automatų parduodamos produkcijos, t.y. įvairių šokoladukų, čipsų ir pan. Būtina pažymėti, kad tai vienas svarbiausių prekybos automatų paslaugas teikiančių įmonių prekybos taškų užkandžių automatams.

UAB „Selecta“ žinių valdymo SWOT analizė

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės patirtis prekybos automatų rinkoje. • Geri santykiai su esamais tiekėjais iš ES šalių; geros kontraktų sąlygos. • Naujovių sekimas parodose užsienyje; tinkamų ir paklausių adaptavimas čia – Lietuvoje. • Dėmesys bei motyvacija darbuotojui ieškoti naujų idėjų. • Motyvacija tobulinti automatų valdymo technologijas. • Įdiegta ir tobulinama CRM programa. • Įdiegta moderni informacijos apie aparatus vedimo bei analizės programa. • Operatorių darbo sekimo programinė įranga. • Buhalterinė apskaitos programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacinių procesų nenusistovėjimas dėl staigios ir didelės įmonės plėtros. • Technologijų naudojimo vientisumo nebuvimas. • Nėra sistemingo informacijos rinkimo, kuri tiesiogiai veikia įmonės veiklą. • Darbuotojų trūkumas. • Intelektinio kapitalo trūkumas. • Nesusietas bendras įvairių valdymo sistemų tinklas.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Naujų technologijų sistemų integravimas į prekybos automatus. • Procesų automatizavimas. • Žinių valdymo sistemos integravimas. • Neprisotinta rinka; paklausos rinkoje augimas; perkamosios galios didėjimas. • Supaprastinta prekyba išplečia veiklos geografiją. • Prekybos iš cigarečių ir alkoholio prekybos automatų legalizavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Užsienio konkurentai ir jų patirtis. • Vietinių konkurentų geriau pažįstama rinka. • Nauji įstatyminiai veiklos apribojimai. • Euro įvedimas Lietuvoje.

Šaltinis: sukurta autorės

Lietuvos švietimo įstaigose pasirodžius naujovei – užkandžių ir gėrimų automatams – sveikatos priežiūros tarnybos susidomėjo, ar juose parduodami maisto produktai atitinka šalyje galiojančius kokybės ir saugos reikalavimus. Respublikinis mitybos centras, išanalizavęs užkandžių automatus aptarnaujančios UAB „Selecta“ prekių asortimentą, pateikė išvadą, kad automatuose esantys užkandžiai gali būti naudojami mitybai mokymosi įstaigose. Tačiau įmonė privalo nuolat stebėti aparatų būklę mokyklose, bendrauti su mokyklų vadovais, stengiantis pašalinti visus trūkumus.

Viena iš didžiausių grėsmių įmonei – Euro įvedimas. Šiuo metu visuose UAB „Selecta“ prekybos automatuose yra įrengti monetų mechanizmai, priimančys tik lietuviškas monetas. O įvedus Eurą, įmonei reikėtų perprogramuoti visus monetų mechanizmus iš lietuviškų monetų į Euro monetas. Vieno monetų mechanizmo perprogramavimo kaina yra apie 60 Lt. Įmonė šiuo metu turi apie 700 tokių mechanizmų. Taigi visų jų perprogramavimas įmonei kainuos apie 42 000 Lt. Tačiau tai dar ne viskas. Senųjų mechanizmų, kurių yra apie 200, perprogramuoti neįmanoma, todėl teks keisti jų validatorius. Pastarųjų kaina yra apie 300 Lt, o tai yra dar papildomi 60 000 Lt įmonei. Taigi Euro įvedimo pasekmės įmonei nėra perspektyvios.

Galiausiai su didesne prekybos laisve ir rinka yra susijusi ir didesnė konkurencija. UAB „Selecta“ tai išskiria kaip vieną iš silpniausių savo pusių, kadangi išsiplėtusi rinka kol kas yra nepažįstama įmonei. Taip pat nepakankamai pažįstami konkurentai, jų taikoma pardavimų iš prekybos automatų politika. Kaip pavyzdį galima būtų pateikti UAB „Angolitos“ vykdomą veiklą. Ji atstovauja Vokietijos „Wurlitzer“ kompaniją, ir per metus sugebėjo užsiimti nemažą rinkos dalį Lietuvoje, prekyboje iš užkandžių prekybos automatų, kur nei UAB „Selecta“, nei kiti jos konkurentai nesugebėjo išvelgti tokių perspektyvų. Ir, to pasekoje, prarado nemažą rinkos dalį.

Be to, atsirado daug smulkių verslininkų, užsiimančių panašia veikla. Jie nuvilioja esamus įmonės klientus, ir nesugebėdami tinkamai patenkinti jų poreikių, juos praranda. Klientai vėl sugrįžta atgal, ir toliau naudojami UAB „Selecta“ teikiamomis paslaugomis. Iš vienos pusės, tai yra gerai, tačiau, žvelgiant iš kitos pusės, toks klientų „kraustymasis“, sukelia daug bereikalingo darbo, susijusio su nauju dokumentų paruošimu, aparatų perstatymu, instaliacija, duomenų bazės atnaujinimu ir kita.

Kalbant apie konkurenciją, reikia paminėti, kad įmonė rinkoje yra stipri, ir turi didžiulius konkurencinius pranašumus, sąlygojamus modernių žinių valdymo sistemų turėjimu bei naudojimu, patirties turėjimu, greitu problemų sprendimu ir patikimumu.

Analizė parodė, kad įmonė susiduria su mažomis vidaus problemomis ir pavojingomis grėsmėmis iš išorės. Tačiau vis dėlto pirmiausia įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti vidinėms problemoms pašalinti ir visas pastangas nukreipti į sąnaudų mažinimą, kas leistų sumažinti produktų ir paslaugų kainas.

Apibendrinta įmonės SWOT analizė pateikiama 14 lentelėje.

3.2. Pakopinio žinių valdymo augimo modelio pritaikymas įmonėje

Norint pritaikyti pakopinį žinių valdymo augimo modelį įmonėje, reikia išanalizuoti įmonės taikomas žinių valdymo sistemas, informacines technologijas, duomenų bazes ir pan. Todėl toliau visa tai ir atliksiu.

Pagrindinės programinės įrangos ir sistemos, tinkamos duomenų ir žinių valdymui ir naudojamoms įmonėje yra šios:

- Microsoft Office paketas
- Microsoft Access
- Elektroninio pašto sistema Microsoft Outlook
- Buhalterinės apskaitos programa BUHA
- Vendinginė programa VENDI
- Ryšių su klientais valdymo sistema CRM
- Automobilių stebėjimo ir kontrolės sistema Fleet management
- Vidinis tinklas
- Internetas
- Axcapta
- PDA/Palm delninkuose įdiegta duomenų nuskaitymo programa
- Programinė įranga VendiWatch

Microsoft Office paketo programos pagal pakopinio žinių valdymo augimo modelį yra tiesioginio naudojimo priemonės duomenų apdorojimui, informacijos suvedimui, komercinių pasiūlymų ruošimui, ataskaitų pateikimui, pristatymų ruošimui ir kitoms tiesioginėms funkcijoms atlikti. Tai tokios programos kaip Microsoft Word, Microsoft Excel, Adobe reader, Power Point, Microsoft Access ir kt. Elektroninio pašto sistema atlieka daug kasdienių funkcijų. Tai bendravimas su klientais, informacijos keitimasis tarp klientų, darbuotojų, tiekėjų, kitų institucijų.

Vidinis tinklas palengvina bei pagreitina apsikeitimą bei naudojamą informaciją tarp įmonės darbuotojų.

Įdiegta buhalterinės apskaitos programa BUHA leidžia apdoroti finansinę informaciją, suteikia galimybę gauti įvairias finansines ataskaitas bei informaciją apie įmonės finansinius rodiklius, klientų atsiskaitymus, užsakymus, sandėlio duomenis ir kitas su finansine informacija susijusias žinias. Buhalterine programa taip pat yra pritaikyta ir įmonės taikomai lojalumo programai, apskaičiuoti klientams priklausančias nuolaidas. Programa yra įdiegta visuose įmonės ofisuose Lietuvoje, todėl skirtingi buhalteriai skirtinguose miestuose gali be problemų ja naudotis, išsiimti įvairius duomenis, į vesti naują informaciją.

Vendinginė programa VENDI yra susieta su buhalterine programa bet pateikia duomenis ne apie įmonės finansinę būklę, o aparatų apskaitos duomenis. Tai tokie duomenys kaip produktų užkrovimas aparatuose, sandėlių likučiai, parduotų produktų aparatuose ataskaitos, gautų pinigų ataskaitos. Ši informacija padeda analizuoti informaciją ar ataskaitas apie įvairius kiekvieno

aparato duomenis, susijusius su gaunamomis pajamomis iš aparato, jų stovėjimo vietas filtruojant pagal miestus, rajonus, atitinkamas aparatų grupes, dydžius ir pan.

Ryšiu su klientais valdymo sistemoje CRM kaupiamos žinios apie klientus, jų kontaktinius duomenis, sutartis, nuolaidas, turimus aparatus, juos aptarnaujantį personalą, iškilusias problemas, jų sprendimo būdus ir kita. Programoje taip pat pateikiamos ataskaitos apie vadybininkų darbą: susitikimus, pasirašytas sutartis, skambučius klientams, naujų klientų paiešką, įvykdytus ar neįvykdytus užsakymus.

Automobilių stebėjimo ir kontrolės sistema Fleet management teikia duomenis apie personalo atliktus maršrutus tiesiogiai ar per tam tikrą laikotarpį. Taip pat, iškilus bet kokioms problemoms, pagal esamą darbuotojo vietą mieste, galima nedelsiant kuo skubiau nusiųsti atitinkamą operatorių problemoms efektyviai išspręsti.

Internetas suteikia įvairių funkcijų įmonės veiklai. Interneto svetainėje pateikiama visa būtina informacija apie įmonę, jos veiklą, produkciją ir pan. Internete ieškoma informacija apie potencialius klientus. Taip pat ieškoma naujausia informacija apie vėdingo veiklą, aparatus, naujausias tendencijas šioje srityje, apskaitos, kontrolės ar žinių valdymo programas, kurios geriausios iš jų yra adaptuojamos įmonėje. Artimiausiu metu ruošiamasi patbulinti užsakymų valdymo programą. Šiuo metu įmonės klientai internetu gali užsisakyti reikiamus produktus, išsikviesti vadybininką, pranešti apie iškilusias problemas. Tačiau ši sistema dar nėra tobula, dažnai iškyla visokių nesusipratimų.

Axcapta programa skirta informacijos ir žinių apsiketimui tarp tarptautinės įmonių grupės narių. Per ją pateikiami sandėlių duomenys apie produktus, aparatus. Tokiu būdu įvairiose gamyklose matoma informacija apie sandėlių likučius, ir taip sprendžiama užsakymų vėlavimo problema. Kadangi sekama sandėlių likučių informacija, išsprendžiama užsakymų ir pristatymo problema, nevėluojant pristatyti produkcijos. Per šią programą pateikiami ir finansiniai įmonės duomenys, įvairios ataskaitos iš BUHA ir VENDI programų.

PDA/Palm delninukuose įdiegta duomenų nuskaitymo programa labai palengvina operatorių darbą. Ši programa įdiegta vos prieš metus, dar nėra tobula, tačiau jau dabar jaučiama didžiulė jos teikiama nauda. Operatoriai, seniau ranka į lapelius rašydami informaciją apie užkraunamus produktus į aparatus, ar pristatomus klientams, dabar paprasčiausiai nuskaito šią informaciją per delninukuose įdiegtą barkodų skaitytuvą, kuri tiesiogiai perduodama į sandėlio apskaitos programą, o iš jos tiesiogiai į BUHA bei VENDI programas.

Programinė įranga VendiWatch šiuo metu dar tik diegiama. Šios programos esmė yra sumažinti operatorių darbą sekant aparatų darbą. Aparatuose instaliuota įranga pateikia informaciją apie likučius aparate, parduotus produktus, turimus pinigus, esančius gedimus. Todėl operatoriui neberekės nuolat važinėti prie aparatų ir paprasčiausiai tikrinti ar produktai nesibaigia, ar aparatas

nesugedęs, ar neapvogtas, kas gana dažnai pasikartoja gana atokiose vietose stovinčiuose aparatuose. Tokiu būdu taip pat sumažinamos ir įmonės patiriamos sąnaudos darbuotojams, automobiliui, kurui. Be to, ir išskylančios problemos bus sprendžiamos daug efektyviau, nelaukiant kol apie jas kas nors praneš.

Taigi išanalizavus įmonės naudojamą duomenų, informacijos ir žinių valdymo sistemas dabar jau galima identifikuoti programinės įrangos ir sistemų tinkamų žinių valdymui UAB „Selecta“ įmonėje naudojant žinių valdymo matricą, 15 lentelė.

15 lentelė

UAB „Selecta“ žinių valdymo matrica

LYGIAI KATEGORIJOS	Pagrindinės žinios	Gilesnės žinios	Novatoriškos žinios
Administracinės žinios	Microsoft Word Microsoft Excel Microsoft Outlook	Microsoft Access Lotus Approach CRM	Intranet Internet Extranet WAP PDA/Palm Psion
Procedūrinės žinios	BUHA VENDI		Fleet management Axcapta
Analitinės žinios	VENDI BUHA PDA/Palm	VendiWatch	Fleet management

Šaltinis: sukurta autorės pagal GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

Augimo modelio pakopos gali būti pritaikytos žinių valdymo matricai kaip parodyta 16 lentelėje.

16 lentelė

UAB „Selecta“ žinių valdymo matrica pritaikyta augimo pakopoms

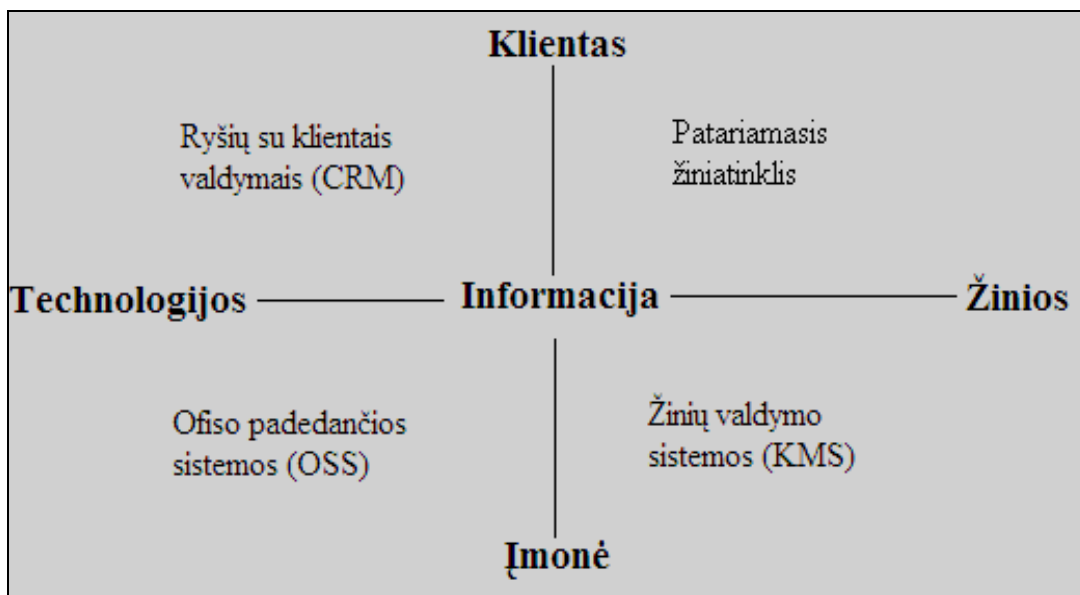
LYGIAI KATEGORIJOS	Pagrindinės žinios	Gilesnės žinios	Novatoriškos žinios
Administracinės žinios	I	I	II
Procedūrinės žinios	III	III	IV
Analitinės žinios	I	III	IV

Šaltinis: sukurta autorės pagal GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

IT administracinėms pagrindinėms ir aukštesnio lygio žinioms kaip ir IT deklaratyvioms novatoriškoms žinioms yra daugiausia tiesioginio panaudojimo priemonės pirmoje pakopoje. IT administracinėms ir deklaratyvioms novatoriškoms žinioms yra pagrindinai skirtos kas ką žino antroje pakopoje. IT aukštesnio lygio analitinėms žinioms yra pagrindinai skirtos ką įmonės darbuotojai žino trečioje pakopoje, o IT novatoriškoms analitinėms žinioms yra pagrindinai skirtos ką jie galvoje ketvirtojoje pakopoje.

Kiekvieno iš dvylikos matricos elementų 16 lentelėje klasifikacija gali būti ginčytina, bet pagrindinė struktūra turėtų būti priimtina. Pagrindinė idėja tame, kad kai UAB „Selecta“ įmonė juda iš viršutinio kairiojo kampo žinių valdymo matricoje į apatinį dešiniąjį kampą matricoje, tada įmonė tobulėja per augimo pakopas žinių valdymo technologijų naudojime.

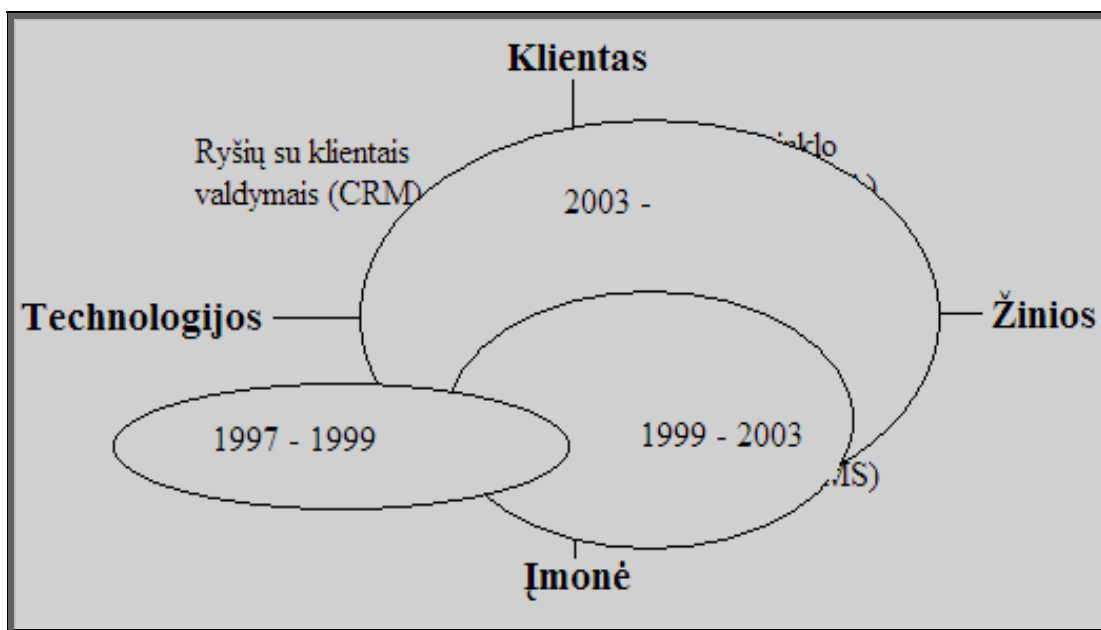
Iš nagrinėjamos UAB „Selecta“ įmonės informacinių technologijų perspektyvos, remiantis prieš tai nagrinėtu Gottschalk modelio pritaikymu, 16 paveiksle matosi, kaip kinta vėdinginės įmonės dėmesio centras. Brėžiama horizontali ašis iš technologijos centro į žinių centrą, ir vertikali ašis nuo įmonės dėmesio centro į kliento dėmesio centrą. Tai pavadinsiu standartiniu tinkleliu. Kiekviename kvadrante gali būti identifikuotas atitinkamas informacinių technologijų pritaikymas. Ofise padedančios tiesioginio panaudojimo sistemos yra į technologijas orientuotas pritaikymas kompanijos viduje. Žinių valdymo sistemos yra į žinias orientuotas pritaikymas firmos viduje. Vėdinginis tinklas yra į žinias orientuotas pritaikymas, besikoncentruojantis į klientus, o klientų santykių valdymas yra į technologijas orientuotas pritaikymas sutelktas į klientus.



Šaltinis: sukurta autorės pagal GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

16 pav. Standartinis tinklelis IT pritaikymui vėdinginėse įmonėse

Įmonei vystantis bei plečiant savo veiklą nuo 1997 metų, pasikeitė ir dėmesio centras (16 pav.). Iki 1999 metų įmonė koncentravosi į ofise padedančias tiesioginio panaudojimo sistemas, tokias kaip sąskaitų ir kitos administracinės sistemos. Išsiplėtus įmonės veiklai, klientų bei darbuotojų skaičiui, nuo 2003 metų dėmesio centru tapo žinių valdymas, susijęs su informacija apie aparatus, klientus, darbuotojus. Greitai atsirado ir ryšių su klientais valdymas bei planuojamas įdiegti patariamasis žiniatinklis, suteikiantis galimybę klientams atlikti užsakymus, pranešti apie problemas ir pan. Įdomus šios iliustracijos aspektas yra ryšys tarp skirtingų dalių. Vienas svarbus ryšys yra žinių valdymo sistemos būtinumas klientų ryšių valdymui ir patariamajam žiniatinklui.



Šaltinis: sukurta autorės pagal GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

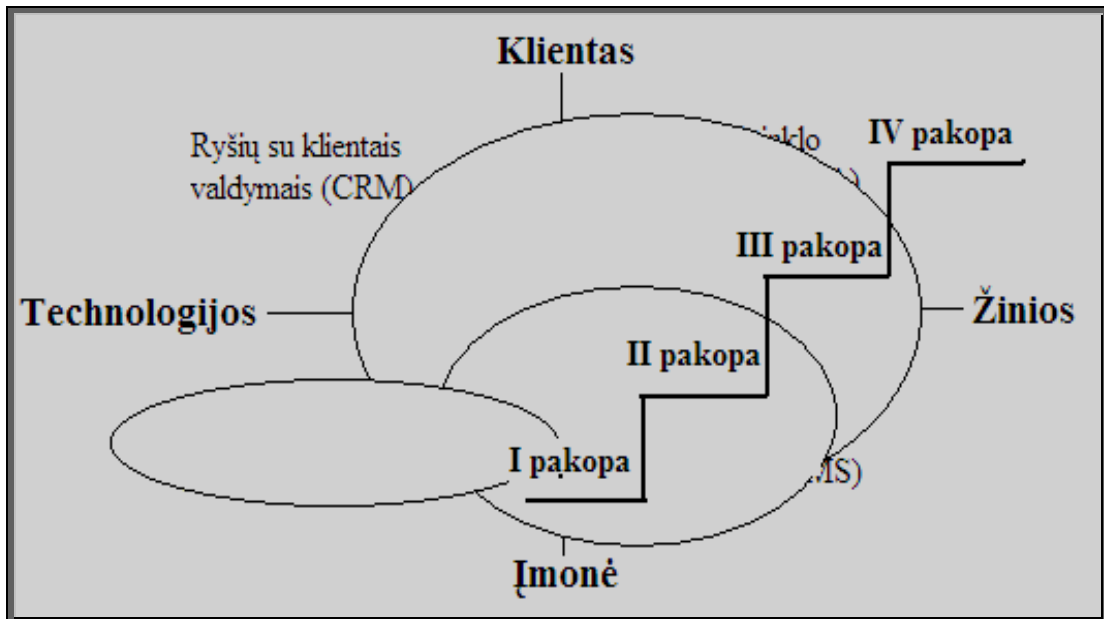
17 pav. Dėmesio centro pasikeitimas IT pritaikymui

Augimo modelio pakopos kaip siūloma šiame darbe, daugiausia koncentruojasi į apatinį kairįjį žinių valdymo kvadratą. Tiesioginės vartojimo priemonės yra žinių valdymo pradžia prieš gilinantį į informaciją apie tai kas įmonėje ką žino. Žinių valdymas tampa netgi pažangesniu patariamąjo žiniatinklio kvadratu, kai informacija iš žinių darbuotojų yra saugoma kompiuterių sistemose.

Pakopinis augimo lygis bus pasiektas tada, kai žinių valdymas apatiniame kairiajame kvadratu yra ketvirtajame lygyje, tai yra, kai įmonė turės informacines sistemas, padėsiančias spręsti žinių problemas, o ne tik jas nustatyti ar apibrėžti, ko, deja, įmonėje dar nėra.

Kaip parodyta 16 ir 17 paveiksluose, žinių valdymo kvadratas šiuo laikotarpiu yra dėmesio centre. Pradėjo plėstis ir dėmesys į su klientu susijusias sistemas. Patariamąjo žiniatinklio priklausymas nuo žinių valdymo sistemų yra labai akivaizdžiai matomas dabartinių tiesioginiu būdu teikiamų paslaugų atveju. Egzistuojanti įmonė turi ir žinias ir išteklius žinių valdymui, kad

galėtų plėtoti vidinę žinių valdymo sistemą, kuri galėtų tapti pagrindu standartiniam tinkleliui. 18 paveikslas iliustruoja kaip augimo modelio pakopos gali būti susietos su standartiniu tinkleliu.



Šaltinis: sukurta autorės pagal GOTTSCHALK, P. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*

18 pav. Augimo pakopos siejančios žinių valdymą ir standartinį tinklelį

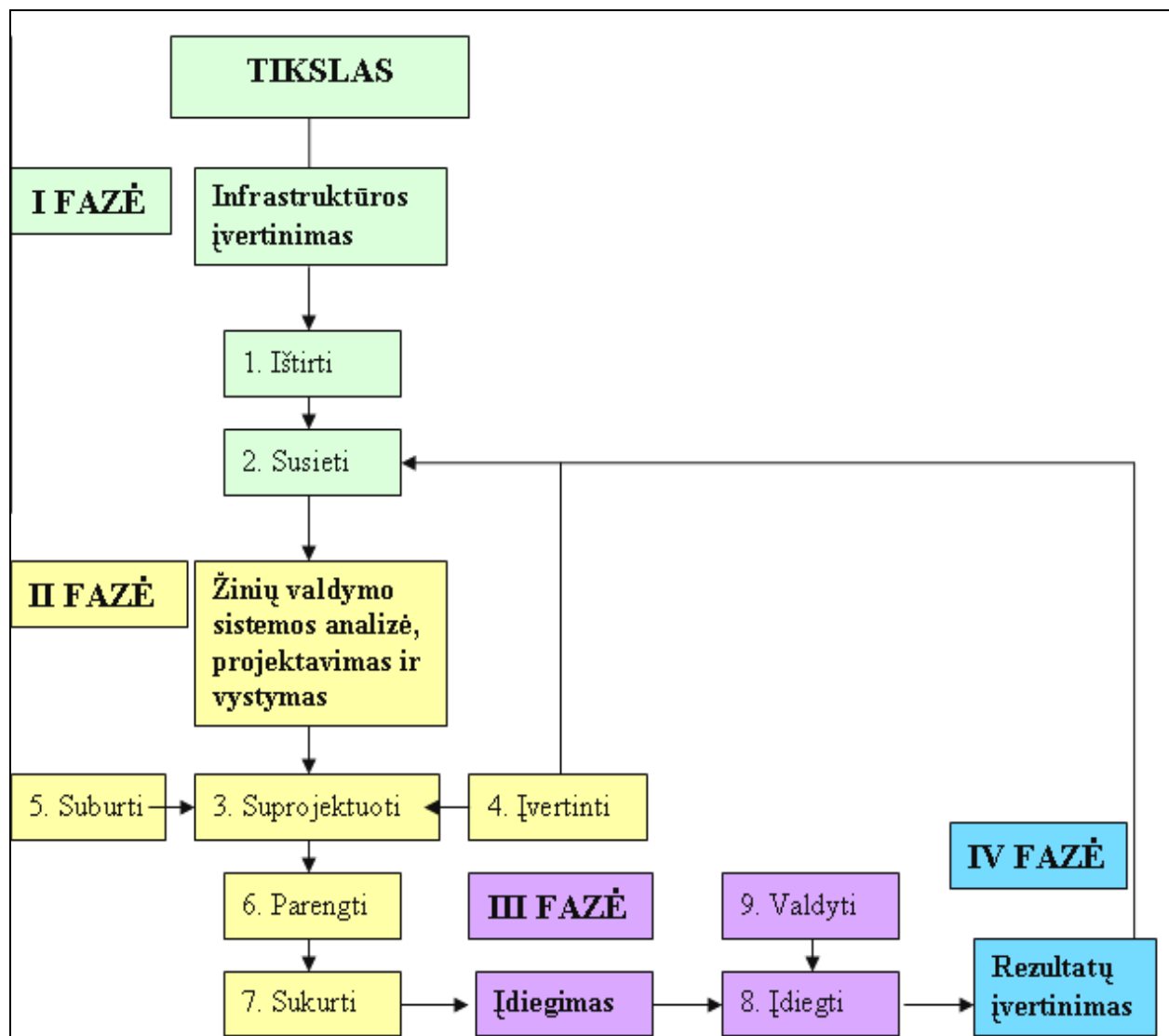
Šiuo metu įmonės žinių valdymą būtų galima priskirti trečiajai augimo pakopai, kadangi novatoriškas analitinis žinių valdymas dar nėra įdiegtas ir pritaikytas tiriamos įmonės žinių valdymo sistemoms. Sekančiame skyriuje pateikiamas sukurtas tolimesnio žinių valdymo programos kūrimo modelis, tinkamas ne tik mano nagrinėjamai įmonei. **Pasiūlymas, įtraukti paprastus darbuotojus į sprendimų priėmimą, susijusį su geresniu aparatu aptaravimu...**

3.3. Žinių valdymo programos kūrimo modelis

Išnagrinėjus įmonės žinių valdymą ir sudarius pakopinį žinių valdymo augimo modelį matosi, kad įmonės žinių valdymas nėra efektyvus. Žinių valdymas vyksta tik tam tikruose lygiuose ir yra paremtas tik technologiniais procesais, neįtraukiant visų darbuotojų į sprendimų priėmimą, naujų idėjų pasiūlymus. Tolimesniam ir efektyvesniam įmonės žinių valdymui pasiūlysiu žinių valdymo programos kūrimo modelį (19 pav.).

Pirmosios žinių valdymo modelio fazės tikslas yra suprasti UAB „Selecta“ poreikio žinių valdymui specifiką bei žinių valdymo sistemos įdiegimo galimybes. Išanalizavus įmonės žinių valdymą, galima teigti, kad įmonė turi visas reikiamas žinias ir galimybes žinių valdymo sistemos įdiegimui. Paprastai tariant, pirmoje fazėje yra išsiaiškinama, kaip geriau konkrečioje įmonėje įdiegti žinių valdymo sistemą tiek fiziniame (technologiniame), tiek ir organizaciniame

(procedūriniam) lygmenyje. Todėl ši fazė apima du žingsnius. Pirmiausia reikia išanalizuoti esamą įmonės infrastruktūrą, taikomas valdymo sistemas. Iš šios analizės matosi, kad reikia vystyti įmonės infrastruktūrą, susiejant jau naudojamą sistemas. Toliau, reikia išsiaiškinti kuriose įmonės procesinėse dalyse yra žinių nepakankamumas. Šio žingsnio rezultate įmonė turės žinių „maršrutą“, kuriuo remiantis žinių valdymas taps įmonės strategijos dalimi.



Šaltinis: sukurta autorės

19 Pav. Žinių valdymo programos kūrimo modelis

Antrasis žingsnis – susieti žinių valdymą su įmonės strategija. Strategija kuriama remiantis turimomis žiniomis, o žinių valdymas savo ruožtu yra inicijuojamas įmonės strategijos dėka. Žinių valdymas turi būti susietas su įmonės strategija, o tam reikia:

- stumtelėti įmonę nuo strateginio programavimo link strateginio planavimo;
- kuriant valdymo sistemas prognozuoti ne remiantis praeities duomenimis, bet žiniomis, kurios yra sukauptos tiek įmonės viduje, tiek ir išorėje;

- SWOT analizės pagalba sudaryti įmonės, jos konkurentų ir visos verslo šakos žinių planą;
- išanalizuoti sritis, kuriose trūksta žinių ir nustatyti, kaip tuos trūkumus galima užpildyti;
- remiantis įmonės darbo kultūros tradicijomis, kas įmonei yra priimtinau – kodifikuotas ar personalizuotas priėjimas;
- numatyti diagnostinius klausimus dar prieš pradėdant kurti žinių valdymo sistemą;
- integruoti žinių valdymą skatinančius veiksnius įmonės strategijoje;
- motyvuoti darbuotojus ir paskatinti juos reikšti iniciatyvą diegiant žinių valdymo sistemą įmonėje.

Trečioji žinių valdymo modelio fazė apima analizę, kūrimą ir vystymą ir susideda iš penkių žingsnių: suprojektuoti žinių valdymo infrastruktūrą, įvertinti įmonės disponuojamas žinias, suburti žinių valdymo programos komandą, parengti žinių valdymo planą, sukurti žinių valdymo sistemą. Jeigu įvertinus projektavimą jis neatitinka tikslų ar randama netikslumų, siūlau vėl grįžti antrojo pirmos fazės žingsnio ir iš naujo susieti žinių valdymą su įmonės strategija.

Taigi trečiajame žinių valdymo plano žingsnyje reikia:

- įvertinti žinių infrastruktūros komponentus;
- identifikuoti tuos vidinius ir išorinius žinių šaltinius, kurie turės būti integruoti sistemoje;
- parinkti IT komponentus, kurių pagalba bus surandamos, surenkamos ir pritaikomos žinios;
- identifikuoti sąsajos elementus – vartotojus, serverius, platformą;
- apsispręsti, kokia platforma bus naudojama;
- rasti santykį tarp kainos ir teikiamos vertės kiekvienam iš sistemos komponentų;
- numatyti reikalingą ieškojimo, indeksavimo ir atgaminimo mechanizmų komponentų santykį;
- sukurti kaupiamų žinių apibrėžimų atributiką ir standartus, tokius kaip pavadinimas, forma, tipas, produktas / paslauga, laikas, saugojimo ir vartojimo vieta; sukurti mechanizmus, kurie profiliuotų atgaminamas žinias.

Ketvirtasis žinių valdymo plano žingsnis yra įmonės disponuojamų žinių įvertinimas, kitaip tariant – įmonės turimų žinių auditas. Žinių valdymo projektas turi prasidėti tuo, ką įmonė jau turi. Todėl įmonės viduje turi būti suburta žinių audito komanda. Taigi ketvirtajame žingsnyje reikia:

- įvertinti žinias, sukauptas įmonės procesuose;
- identifikuoti, įvertinti ir suklasifikuoti kritines žinias, sukauptas įmonės procesuose;
- pasirinkti žinių audito metodą;
- suformuoti žinių audito komandą;
- įvertinti ir išanalizuoti įmonės disponuojamas žinias;

- pasirinkti strateginę žinių valdymo sistemos poziciją, atitinkančią strategiją, suformuotą antrajame žinių valdymo plano žingsnyje.

Penktasis žingsnis yra žinių valdymo programos komandos subūrimas. Ši komanda sukurs, sukonstruos, įdiegs ir palaikys įmonės žinių valdymo sistemą. Norint suburti žmones, kurie tikrai gerai susidoros su tokia užduotimi, reikia iš anksto nustatyti pagrindinius tarpininkus - atstovus tiek įmonės viduje, tiek ir už jos ribų bei numatyti ekspertizės šaltinius, kurie bus reikalingi sėkmingam techniniam ir vadybiniam žinių sistemos sukūrimui ir įdiegimui.

Pačiai komandai suburti reikės:

- numatyti tarpininkus-atstovus tarp IT, vadybininkų ir vartotojų, įvertinti jų lūkesčius ir poreikius;
- numatyti ekspertizės šaltinius;
- identifikuoti kritinius klaidų darymo momentus neteisingai įvertinant reikalavimus žinių valdymo sistemai, jos kontrolei bei neįtraukiant vadovaujančių asmenų ir vartotojų;
- subalansuoti žinių valdymo programos komandos sudėtį – organizaciniu, strateginiu ir technologiniu atžvilgiu;
- subalansuoti techninę ir vadybinę ekspertinę pagalbą;
- išspręsti komandos dydžio klausimą.

Suformuota žinių valdymo programos komanda dirbs prie šeštojo žinių valdymo modelio žingsnio – parengs žinių valdymo planą, pagal kurį bus statoma ir tobulinama žinių valdymo programa. Tam reikia:

- detalizuoti septynis žinių valdymo programos architektūros sluoksnius atsižvelgiant į konkrečios įmonės poreikius;
- parinkti įmonei reikalingus komponentus: turinio centrus, žinių agregacijas, duomenų kaupimo priemonės, darbinę platformą, žinių direktorijas, vartotojo aplinkos variantus, integruojamus elementus ir kita;
- sukurti sistemą, kuri būtų lengvai suderinama ir naudotų jau turimą IT infrastruktūrą;
- suformuluoti reikalavimus saugyklai ir jos gyvavimo ciklui;
- patikrinti sukurtos žinių valdymo programos galias taip, kad ji nenukentėtų ateityje atnaujinant įmonės technologinę bazę.

Šeštojo žingsnio įgyvendinimo metu remiamasi visais darbo, atlikto pirmų penkių žingsnių metu, rezultatais. Kai žinių valdymo planas jau parengtas, pereinama prie kito – septintojo žingsnio – kuriama žinių valdymo sistema. Tuo atveju, jei žinių valdymo sistemos darbo platforma pasirinktas yra internetas, įmonės intranetas yra perdaromas į žinių valdymo sistemą. Tačiau bendru atveju šio žingsnio metu reikia:

- sukurti vartotojo darbo aplinkos sluoksnį, sukurti nepriklausomą platformą, išplėsti sąryšį su internetu, optimizuoti garso ir vaizdo medžiagos perdavimą per sistemą;
- suformuoti priėjimo ir įsijungimo į sistemą priemonės, užtikrinti duomenų saugumą, priėjimo ir duomenų paskirstymo kontrolę;
- sukurti duomenų, informacijos ir žinių filtrus bei perdavimo įrankius;
- integruoti žinių kaupimo ir saugojimo sluoksnį.

Trečiaja žinių valdymo programos modelio faze laikomas sukurtos žinių valdymo sistemos galutinis įdiegimas įmonėje. Šiame etape yra du žinių valdymo plano žingsniai. Jie reikalauja:

- Kontroliuojamais žingsniais įdiegti sistemą;
- Valdyti pokyčius, kultūrą ir skatinimo mechanizmus.

Aštuntasis žingsnis – kontroliuojamais žingsniais diegiama žinių valdymo sistema, - pirmiausia remiasi į rezultatą orientuotą metodologiją. Tipinės žinių valdymo sistemos diegimas paprastai yra didelis projektas, apimantis visa įmonę ir reikalaujantis paisyti visų įmonės darbuotojų poreikių. Siekiant sklandžiai integruoti sistemą, kuriama komanda, kurioje yra atstovaujama visiems pagrindiniams įmonės departamentams, tačiau paprastai siekiama dar labiau apsidrausti nesėkmės atveju ir todėl pirmiausia sistema yra išbandoma „pilotinio“ projekto pavidalu. Bendru atveju šio žingsnio metu reikia:

- numatyti, ar reikalingas pilotinis žinių valdymo projektas ir, jei taip, nuspręsti kokios apimties jis turi būti;
- išnagrinėti pilotinio projekto rezultatus ir nustatyti klaidas;
- numatyti žinių valdymo sistemos gyvavimo ciklą;
- įdiegti žinių valdymo sistemą remiantis i rezultatą orientuota metodologija;
- numatyti prototipų naudojimo atvejus;
- faktorius konvertuoti į procesus.

Teisingai ir sklandžiai įdiegta žinių valdymo sistema užtikrina, kad ji bus lengviau ir greičiau suprasta, priimta ir pradėta naudoti įmonės darbuotojų. Dažniausiai įmonės vadovybės daroma klaida diegiant žinių valdymo sistemą yra ta, kad laikoma, jog darbuotojai ją palankiai priims. Būtent šiai klaidai išvengti ir yra skirtas devintasis žinių valdymo programos modelio žingsnis – visoje įmonėje, jos darbo kultūroje vykstančių pokyčių ir darbuotojų skatinimo valdymas. Negalima pamiršti, kad dalinimasis žiniomis negali būti primestas, deleguotas. Įmonės darbuotojai šiuo atveju turi būti savanoriai, o ne dresuoti kariai, paklūstantys bet kokiam įsakymui. Todėl žinių valdymo sistemos naudojimas turi būti sąmoningai skatinamas, darbuotojų palaikymas – atlyginamas, tam reikalinga atitinkama įmonės procesų integracija su žinių valdymo sistema,

darbuotojų motyvacijos programa ir ypač svarbu – entuziastingas įmonės vadovybės dalyvavimas programoje, kuris būtų matomas ir veiktų kaip geras pavyzdys.

Rezultatų vertinimas yra paskutinė žinių valdymo programos fazė ir dešimtas žingsnis, kurio metu išmatuojami žinių valdymo plano įdiegimo rezultatai, investicijų grąža bei palaipsniui tobulinama žinių valdymo sistema. Investicijų į žinių valdymo sistemos diegimo grąžą turi įvertinti tiek finansinius rodiklius, tiek ir poslinkius įmonės sugebėjime konkuruoti rinkoje. Todėl dešimtojo žingsnio metu reikia ne vien suprasti, kaip konkrečios įmonės atveju bus matuojamas investicijų į žinių valdymo sistemą grąža ir ją išmatuoti, bet ir numatyti elementų, kurių nereikia vertinti. Galimybė išmatuoti ir įvertinti rezultatus duoda naudą dviem aspektais. Pirmiausia, tai pagrindžia žinių valdymo programos diegimą finansiškai. Antra, suteikia galimybę tolesniam ir konkrečiam žinių valdymo sistemos tobulinimui pagal tikrus finansiniais rodikliais pagrįstus poreikius.

IŠVADOS

1. Šiuo metu viena iš ypač sparčiai besivystančių valdymo sričių yra žinių valdymas. Vis dažniau organizacijose ieškoma būdų atvaizduoti turimas žinias, užtikrinti įmonės darbuotojams priėjimą prie jų, apsaugoti organizacijos žinių bazę nuo išorinio pasaulio intervencijos. Organizacijose išskyla žinių valdymo problema.
2. Žinių vadybos tikslas siekia valdyti žinias. Žinių samprata yra labai sudėtinga, įvairi ir daugiaprasmė. Žinių prigimtį ir esmę ilgą laikotarpį tyrinėja įvairių sričių mokslininkai. Tuo tarpu pagrindinė žinių vadybos tema – efektyvus organizacijos išteklių panaudojimas nemėginant daryti antrinių atradimų. Žinių vadyba gali padėti padaryti egzistuojančias žinių sistemas efektyvesnes. Kita vertus, ne mažiau yra svarbūs ir patys tyrimai, kuriais siekiama nustatyti neigiamas pasekmes ignoruojant žinių vadybą. Žinių ekonomika – strateginis žinių vadybos aspektas.
3. Žinių visuomenėje pagrindinis resursas yra žinios. Jos sukuria atitinkamą vertę rinkoje, kurioje kompanijos konkuruoja ne tiek savo produktais ar paslaugomis, o komunikacijos formų efektyvumu ir pateikiamos informacijos apie juos kokybe.
4. Naudingai išanalizuotos ir racionaliai panaudotos sukauptos žinios, pagrįstos geriausia praktika, gali atnešti įmonei sėkmę. Naujos žinios sukuriamos įmonėms tarpusavyje sąveikaujant, kada bendrauja individai, turintys skirtingo tipo žinių. Geriausia darbuotojų patirtis, išmintis ir žinios, panaudotos reikiamu laiku bei būdu įmonei valdyti, gali padėti jai pasiekti pačių geriausių rezultatų. Dauguma autorių žinių valdymą traktuoja kaip įmonės sėkmės garantą.
5. Valdant savo žinias organizacija gali: priimti geresnius sprendimus; lanksčiau reaguoti į klientus ar kitus tarpininkus; pagerinti žmonių, operacijų ir programų efektyvumą; padidinti inovacijų greitį ir efektyvumą; tobulinti produktų ir paslaugų kokybę; optimizuoti ryšį tarp visų organizacijos dalių; išplėsti kolektyvinę ir individualią kompetenciją.
6. Remiantis skirtingų autorių pateiktais apibrėžimais, žinių valdymą apibrėžčiau kaip būtiną žinių valdymo procesą įmonėse, kurios siekia išlikti lyderėmis konkurencinėje rinkoje, informacijos kaupimą, sisteminimą, saugojimą ir efektyvų panaudojimą bet kuriuo metu ir priimtinu būdu; o žinių valdymo sistemą - kaip sisteminių informacijos rinkimą, kaupimą, identifikavimą ir pavertimą naudingomis žiniomis, naudojant technologijas bei pasitelkiant geriausią patirtį ir išmintį.
7. Kad suprastume kaip informacinės technologijos gali padėti žinių valdymui yra siūlomas pakopinis augimo modelis. Šio modelio tikslas yra tiek gebėjimas suprasti tam tikroje

pakopje esamą situaciją kompanijoje tiek gebėjimas plėtoti strategijas kaip pereiti prie aukštesnės pakopos ateityje.

8. Žinios, priešingai nei technologija ar produktai, negali būti nukopijuotos, kadangi ištrauktos iš konteksto žinios netenka savo vertės ir virsta paprasčiausia neapdorota informacija ar net duomenimis. Dėl tos priežasties kiekviena įmonė, savo procesuose diegianti žinių valdymo programą, renkasi unikalią strategiją ir priemones. Viena tinkamiausių yra žinių valdymo programos kūrimo modelis.
9. Tiriant UAB „Selecta“ žinias bei jų valdymą, nustatyta, kad vystantis bei plečiantis įmonės veiklai pasikeitė dėmesio centras iš ofiso padedančiųjų tiesioginio panaudojimo sistemų į žinių valdymą, susijusį su informacija apie aparatus, klientus, darbuotojus, bei atsiradusiu ryšių su klientais valdymu. Vienas svarbiausių ryšių tapo žinių valdymo sistemos būtinumas skirtingiems dėmesio centrams apjungti.
10. Atliktu tyrimu buvo nustatyta esama UAB „Selecta“ žinių valdymo situacija bei pozicija nagrinėtame pakopiniame žinių valdymo augime bei sukurtas įmonės pakopinio augimo modelis. Taip pat, remiantis nustatyta įmonės pozicija ir žinių valdymo programos kūrimo principais, sudarytas ir pasiūlytas perspektyvus universalus žinių valdymo programos kūrimo modelis.
11. UAB „Selecta“ turi ir žinias ir išteklius žinių valdymui, kad galėtų plėtoti vidinę žinių valdymo sistemą. Tačiau pakopinis augimo lygis bus pasiektas tada, kai žinių valdymas apatiniame kairiajame standartinio tinklelio kvadrato ketvirtajame lygyje, tai yra, kai įmonė turės informacines sistemas, padėsiančias spręsti žinių problemas, o ne tik jas nustatyti ar apibrėžti.

PASIŪLYMAI

Tam, kad įmonė pažintų aplinką ir pradėtų žinių valdymo programos panaudojimą, siūloma:

Sukurti ir atlikti informacijos ir turinio valdymo apklausą.

Nustatyti spragas esamose informacijos ir žinių valdymo metodologijose, nustatyti informacijos kategorijas, priėjimo vietas, autorių, panaudojimą, efektyvumą, grįžtamąjį ryšį.

Sudaryti išsamią sistemą ir planą bei į ją sukelti einamąją informaciją.

Sudaryti informacijos/ turinio valdymo procesus, vaidmenis ir nustatyti atsakomybes.

Nustatyti lūkesčius ir tikslus informacijos teikimui bei panaudojimui.

Suorganizuoti ir praveisti žinių valdymo svarbos supratimo seminarus.

Sudaryti skatinančias metodologijas informacijos/ turinio kokybės įnašui.

Sudaryti išsamaus ir pastovaus bendravimo metodologijas žmonių susidomėjimo išlaikymui.

Tam, kad įmonė išvengtų spąstų ir kliūčių žinių valdymo panaudojimo metu, būtina:

Nuolat mokytis, mokyti ir perduoti naujas žinias.

Įvertinti galimybes, kurios reikalauja žmonių laiko veiksmų plano, sukurto jų problemų sprendimui, gražinimui ir pateikti šį planą viršijant lūkesčius. Tai ugdo geranoriškumą ir pasitikėjimą. Žmonės paskleidžia geras naujienas ir blogas naujienas su tuo pačiu entuziazmu.

Nepasidaryti nedrašiam dėl atstūmimo. Išmokti 20-30-50 taisyklę.

Tam, kad įmonė įgytų palaikymą žinių valdymo projektui vykdomosios valdžios lygmenyje, siūloma:

Surasti galimybes žinių valdymo principų pritaikymui ir praktikai mažame ar pilotiniame projekte, parodyti privalumus ir darbuotojų susidomėjimas bus garantuotas.

Parodyti investicijų grąžą dėl atitinkamai padidėjusio produktyvumo, pajėgumo ar laiko sutaupymo.

Tam, kad įmonė įvertintų ir pasirinktų teisingą žinių valdymo technologiją, būtina:

Pirmiau apmokyti žinių darbuotojus, išvystyti procesus ir tik tada parinkti technologiją įgyvendinimui.

Sumodeliuoti kiekvienos technologijos patikrinimą, įvertinant riziką, naudą, privalumus ir trūkumus funkcionalumo srityse. Įvertinti ilgo laikotarpio bendradarbiavimo kaštus su tiekėjais. Ar yra būtinybė sukurti žinių valdymo sritį su žinių vadovais, darbuotojais ir kitais specialistais kompanijos viduje?

Suprasti, kad nei viena technologija ar įranga nėra universali ir iš karto išsprendžianti visas problemas. Technologijos turi būti integruojamos į galutinio rezultato struktūrą, kad patenkintų nustatytus reikalavimus.

LITERATŪRA

1. *Aukštųjų mokyklų absolventų konkurencingumas darbo rinkoje darbo jėgos pasiūlos ir paklausos kontekste.* (2005) [žiūrėta 2006 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mokslas.lt/index.cgi?menuitem=openmore&newsid=235>
2. ALLEE, Verna. (2004) *Value networks: How organizations really work.*, [žiūrėta 2006 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vernaallee.com/interviews/TransformationSchiefer080404.pdf>
3. ALLEE, Verna. (1997) *The knowledge evolution: expanding organizational intelligence*, [žiūrėta 2006 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.vernaallee.com/knowledge_management/Knowledge_Complexity_Framework\(c\).pdf](http://www.vernaallee.com/knowledge_management/Knowledge_Complexity_Framework(c).pdf)
4. AUGUSTINAITIS, Arūnas. (2002) *The First Steps of e-Governance in Lithuania: From Theory to Practice // Electronic Government: first international conference proceedings / EGOVS 2002.*
5. AUGUSTINAITIS, Arūnas. (2000a) *Informacijos visuomenės savivaldos tendencijos.* Informacijos mokslai. 14 tomas, [žiūrėta 2007 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/tomas14.html>
6. AUGUSTINAITIS, Arūnas. (2000b) *Informacijos visuomenės vadyba.* Informacijos mokslai, t. 13, p. 49–52.
7. BARCLEY, Rebecca; MURRAY, Philip. (1997) *What is knowledge management? Knowledge Praxis*, [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.media-access.com/whatis.html>
8. BARČKUTĖ, Ona. (2002). *Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija.* Informacijos mokslai, Nr.22 [žiūrėta 2007 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tzc.vu.lt/get.php?f.3201>
9. BIELIŪNAS, Martynas. (2000) *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos.* Informacijos mokslai, tomas 14, [žiūrėta 2007 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: www.kf.vu.lt/uploads/docs/Stojantiesiems/Dokt_stprograma_Informacija%20ir%20komunikacija_2007.doc
10. BHATT, Dilip. (2001) *EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications.* [žiūrėta 2007 m. kovo 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>

11. BORGHOFF PARECHI, M. (1998) *Information Technology for Knowledge Management* Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 232 p. ISBN 3-540-63764-8.
12. BUDREVIČIUS, A. (2001) *Tradiciniai ir nauji informacijos ir žinių teorijos klausimai*. Informacijos mokslai, 2001, t. 17, p. 19–27.
13. DAHLMAN, Carl (2006), *Creating knowledge in an entrepreneurial environment for SMEs: learning from an American experience*. [žiūrėta 2007 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.inderscience.com/storage/f103712519211648.pdf>
14. DAVENPORT, T.; PRUSAK, L.. (1998) *Working Knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. 225 p.
15. DENNING, Stephen. (1998) *What is knowledge management?* Background paper for the World development Report. World Bank Knowledge management Board. Washington, D.C.
16. DRUCKER, P. (1999) *Knowledge-Worker Productivity: The biggest challenge*, California Management Review, Vol. 41, No. 2, Winter, 1999, p.79-94.
17. FRAND, Jason; HIXON, Carol. (1999) Personal knowledge management : who, what, why, when, where, how ? [žiūrėta 2006 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>
18. Gotcha – About KM. (1999) *What is Knowledge Management (KM) ?* [žiūrėta 2007 m. kovo 8 d.]. Prieiga per internetą: http://www2.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/about_km.html
19. GOTTSCHALK, Petter. (2002) *Stages of Growth Model for Knowledge Management Technology*. Electronic law journals published on 16 August 2002 A JILT, [žiūrėta 2007 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/jilt/2002_2/gottschalk/
20. HSINCHUN, C. (2001) *Knowledge management Systems: A Text Mining Perspective*, Knowledge Computing Corporation. 64 p.
21. HUTTENEGGER, G. (2003) *Knowledge Management System Building Blocks*. Electronic Journal on Knowledge Management, Vol 1, Issue 2, 2003, p. 65-76.
22. KAKLAUSKAS, A.; ZAVADSKAS, E. K.; GARGASAITĖ, L. (2004) *Ekspertinės ir žinių sistemos bei geriausios patirties duomenų bazės*. Technological and Economic Development of Economy (Ūkio technologijos ir ekonominis vystymas), X t., Nr. 3. Vilnius: Technika, p. 195.
23. KROGH, G.; ROOS, J. (1998) *Future research into knowledge management: Knowing in firms - understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage publications. 189 p.

24. LEVITT, Raymond; NISSEN, Mark. (2002) Dynamic models of knowledge-flow dynamics. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stanford.edu/group/CIFE/online.publications/WP076.pdf>
25. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų imonėse metodinis vadovas: Žinių valdymas*. [žiūrėta 2007 m. balandžio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://www.versloartai.lt/files/File/vadovas/4-ZiniuValdymas.pdf>
26. LOSHIN, P. (2002) *Knowledge management*. [žiūrėta 2007 m. balandžio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://www.computerworld.com/databasetopics/data/story/0,10801,64911,00.html>
27. MALHOTRA, Yogesh. (2000) *From Information Management to Knowledge Management*, [žiūrėta 2006 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brint.com/members/20120418/knowledgemanagement/knowledgemanagem>
28. MALHOTRA, Yogesh (2000). *Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital*. Journal of Global Information Management, 2000, vol. 8, no. 3, July-September.
29. MALHOTRA, Yogesh (1998). *Knowledge Management for the New World Business; 3 Myths about Knowledge Management*, [žiūrėta 2006 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brint.com>
30. MALHOTRA, Yogesh. (2005) Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. Journal of Knowledge management: Volume 9 Number 1 2005 p. 7-28. [žiūrėta 2007 balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementRealTimeEnterpriseBusinessModels.html> ISSN 1367-3270
31. MARWICK, A.D. (2001) *Knowledge management technology*. [žiūrėta 2006 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/404/marwick.html>
32. MindTree Consulting.(2002) Knowledge management: making it happen. [žiūrėta 2006 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: http://www.softwaredioxide.com/Channels/events/knowledge_corporation/bangalore/MindTree_km-MakingItHappen.pdf
33. MYERS, P.S. (1996) *Knowledge Management and Organizational Design* (Resources for the Knowledge-Based Economy), Butterworth-Heinemann, Boston.
34. NEEF, D. (1997) *Making the case for Knowledge Management: The Bigger Picture*, Internal report, Ernst & Young Centre for Business Innovation.
35. NONAKA, I.; HIROTAKA, Takeuchi. (1995) *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press, 358 p.

36. NONAKA, I. (2005) Knowledge management. Critical perspectives on business and management. 3 t. : iliustr. London: Routledge.
37. OINAS-KUKKONEN, Harri. *The 7C Model for Organizational Knowledge Creation and Management*. [žiūrėta 2007 sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://oasis oulu.fi/publications/OKLC-04-hok.pdf>
38. PRUSAK L., COHEN D. (1998) Knowledge buyers, sellers and brokers: The political economy of knowledge, Boston: Boston Mass. 215 p.
39. SALOJARVI, Sari; FURU Patrick; SVEIBY Karl-Eric. (2005) Knowledge management and growth in Finnish SMEs. [žiūrėta 2007 sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/Emerald FullTextArticle/Articles/2300090208.html>
40. SKYRME, David. (1997, atnaujinta 2003) *Knowledge management: making sense of an oxymoron*. David Skyrme Associates [žiūrėta 2007 sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>
41. SKYRME, David. (1994) *Ten Ways to Add Value to Your Business // Managing Information*, vol. 1(3), p. 20-25.
42. SMELTZER, J. (2003) *Behavioral Systems Analysis Approach to Designing a High-Impact Knowledge Management System*. Ph.D. Dissertation. Western Michigan University, USA.
43. SPENDER, J.C. (2007) *The Philosophical Foundations of Knowledge Management*. JC Spender, Papers, Theory of the Firm. [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www.jcspender.com/uploads/Spender_Scherer_ORGANIZATION_1_2007.pdf
44. SPENDER, J.C. (2006) *Getting value from knowledge management*. TQM Magazine, 18, 3, June 2006, [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www.jcspender.com/uploads/Getting_value_TQM06.pdf
45. STAFFORD S., Cuffe. (2005) *Emerging Management Support Systems Models For Global Managers In The New Economy*. Journal of Knowledge Management Practice. [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tlinc.com/articl98.htm>
46. STEPHENS, R.A. (2001) *Problems with a Theoretical Attitude to the Information Concept*, [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.csm.uwe.ac.uk/~rstephen/>
47. SVEIBY, K. E. (1996, atnaujinta 1998 ir 1999) *What is knowledge management?* [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sveiby.com.au>
48. TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, I. (2004) *Hitotsubashi on knowledge management*. Singapore: Wiley, 369 p.
49. “Verslo žinios”, priedas “TOP”. (2004), lapkritis.

50. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. (2004) *Valdymas ir informacija*, [žiūrėta 2007 kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/informacines%20valdymo%20sistemas.pdf
51. Vilniaus miesto savivaldybė. (2006) *Kodėl Jūsų verslas imlus žinioms ir kokias galimybes tai atveria?* [žiūrėta 2007 kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www.zef.lt/uploads/ZEF_zalia_verslas_imlus_zinioms_060310.pdf
52. ZACK. H., Michael. (1999) *Managing codified knowledge*. [žiūrėta 2007 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>
53. Website of the Knowledge Management. [žiūrėta 2007 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.knowledgemanagement.org.uk/>
54. WIIG, K. M. (1994) *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington, TX: Schema Press, 299 p.
55. Wikipedia, the free encyclopedia. Knowledge Creation. [žiūrėta 2007 balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_creation
56. WILSON, T.D. (2002) The nonsense of “knowledge management”. [žiūrėta 2007 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>
57. WOMACK J. R. (1990) *The Machine that changed the World*. New York: Macmillan.
58. WON-KI, Kwon. (2001) *Knowledge based society and engineering education*. International Conference on Engineering Education. Oslo, Norway, [žiūrėta 2007 balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ineer.org/events/icee2001/proceedings/papers/570.pdf>

LASAVIČIŪTĖ, Aistė. (2007) *Application of the Model of Knowledge Management in International Organization*. //:MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 77 p.

SUMMARY

Within the last few years, the topic of knowledge management has gathered a lot of interest in the corporate sectors. Although there is no commonly agreed upon definition of knowledge management, organizations are demonstrating an increasing interest in the topic and start having problems to create, store and use the knowledge. The solution for such problems is creation of models of knowledge management in organizations.

The object of the work is knowledge management in international organization.

The aim of work is to analyze and adapt the model of knowledge management in international organization.

Master's Diploma work consists of 77 pages, 16 charts, 19 pictures, 56 sources of literature, 2 appendixes.

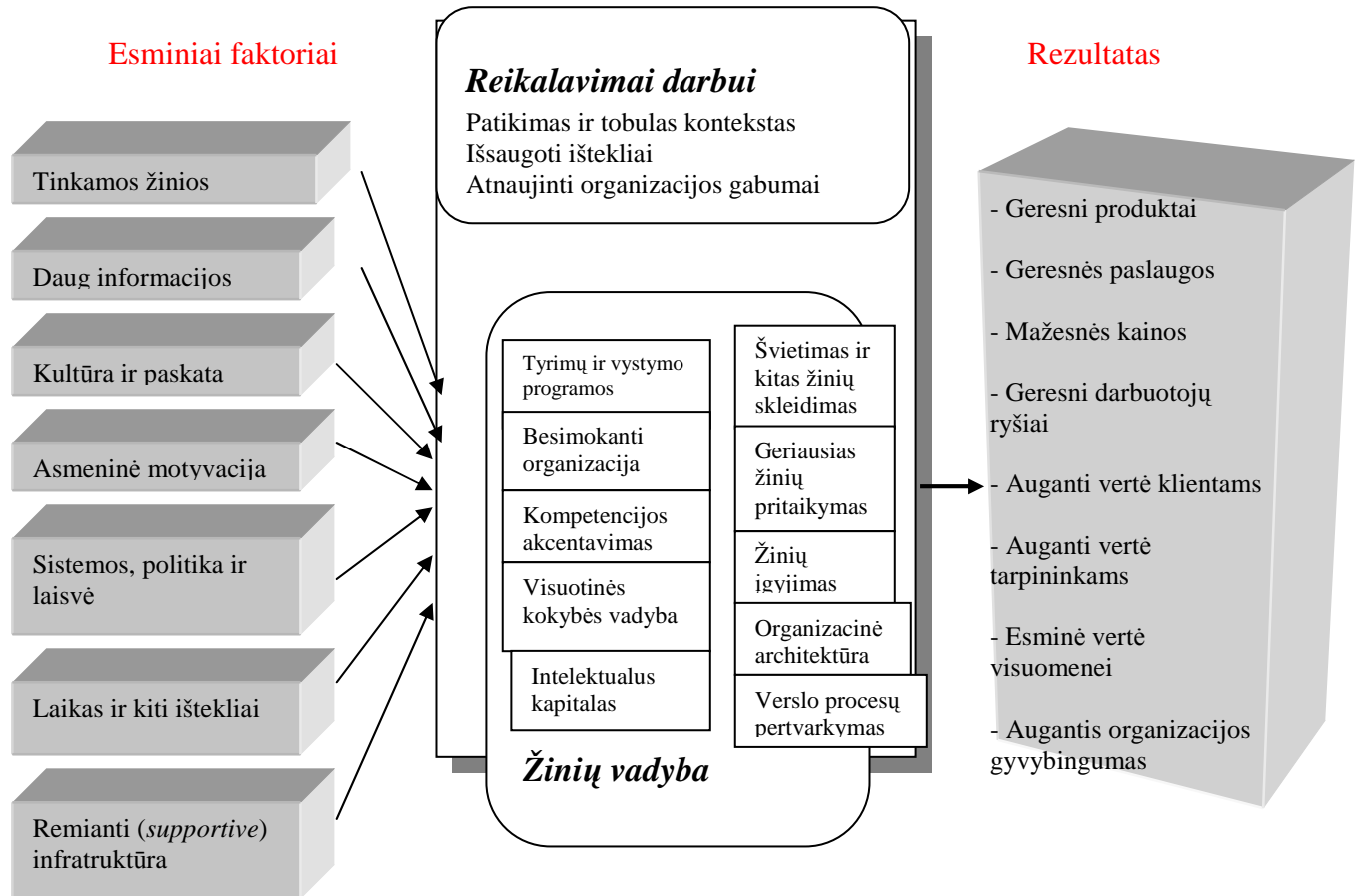
In the first part of work there is provided the analysis of definition of knowledge, the economy and management of knowledge, differences between knowledge and information and knowledge society influence on knowledge management.

In the second part the work also provides the analysis of the advantages and functions of knowledge management in organizations, analyzes different models and systems of knowledge management.

In the last part the work provides the analysis of knowledge management in international Joint Stock Company "Selecta" and after the analysis provides the adjustment of the growth model of knowledge management and suggests the model of knowledge management program creation.

1 PRIEDAS

Organizacijos žinių vadybą įtakojantys veiksniai



Šaltinis: WIIG, K. M. (1993) *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*

2 PRIEDAS

Klausimai, kuriuos įmonės, tik pradėjusios diegti žinių valdymą, privalo iškelti (Lietuvos plėtros agentūra):

1. Kaip galima paversti turimas žinias į kažką, kas įmonės veiklą rinkoje padarytų vertingesne?
2. Kas yra žinoma ar manoma, kad žinoma, apie specifines įmonės klientų savybes? Ar tikrai kas nors yra daroma su ta informacija, kuri turima apie klientus?
3. Kaip galima gauti reikšmingą informaciją, nepaverčiant savo organizacijos chaoso vieta?
4. Kaip galima sukurti žiniomis paremtą darbo kultūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas būtų įsitikinęs, kad žinios įneša didelį indėlį į kompanijos sėkmę?
5. Ar galima sumažinti išlaidas ir rinkodaros laiką, gerinti klientų aptarnavimą ar didinti atsargas keičiantis žiniomis ir darant įtaką tam, kas jau yra žinoma? Ar galėtų tokios žinios būti taikomos kitų įmonės padalinių, esančių kitose vietose ir užsienyje, veiklai? Kaip galimas jas perduoti ir „priversti dirbti“?
6. Ar svarbiausios klaidos yra ten, kur manoma, kad viskas yra žinoma? Kokios bus šių klaidų pasekmės? Kaip jos gali būti veiksmingai ištaisytos?
7. Kaip reikia vadovauti darbuotojams, kurie dirbs su žiniomis, kaip juos motyvuoti gauti žinias ir pasidalyti jomis su kolegomis?
8. Kas iš tų žmonių vaidina svarbų vaidmenį kuriant ir bandant naujas žinias ir informaciją?
9. Ar įmonėje gimsta puikių idėjų, kurios niekuomet nebūna įgyvendinamos? Jei tokios idėjos nepasiekia rinkos, kokie veiksniai, struktūros ar valdymo procesai blokuoja jas? Kaip gali vertingos žinios būti pritaikomos ir gaunama nauda?
10. Galbūt įmonė turi daugiau pinigų negu idėjų. Ar yra galimybė kooperuotis su inovatyviomis įmonėmis? Kaip galima būtų kartu dirbti, jei skiriasi įmonių darbo kultūra?
11. Ar įmonėje yra „dar neišrasta“ sindromas? Ar jis trukdo verslui? Ar galėtų žiniomis paremtas bendradarbiavimas ir išorinių žinių integracija su kitomis įmonėmis padidinti įmonės vertę?
12. Kaip neišreikštos žinios – įgūdžiai, intuicija, darbuotojų patirtis – gali paveikti naujų įmonės žinių generavimą ir perdavimą?