

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

LINA NAVICKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ŽINIŲ VALDYMO PERSPEKTYVOS KONSULTACINĖSE
ORGANIZACIJOSE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

LINA NAVICKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ŽINIŲ VALDYMO PERSPEKTYVOS KONSULTACINĖSE
ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas _____

(parašas)

doc. _____

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

Magistrantė _____

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. ŽINIŲ VALDYMO TOBULINIMAS KAIP ESMINIS KONSULTACINĖS VEIKLOS PLĖTROS VEIKSNYS.....	10
1.1. Žinios ir jų valdymas verslo sektoriuje	10
1.1.1. Žinių samprata ir reikšmė.....	10
1.1.2. Žinių klasifikacija, žinių bazės.....	12
1.1.3. Žinių paskirtis ir reikšmė verslo erdvėje	14
1.2. Žinių valdymas ir inovacijos organizacijose.....	15
1.2.1. Žinių valdymo samprata ir paskirtis.....	15
1.2.2. Žinių valdymo proceso etapai	17
1.2.3. Žinių valdymo sistema organizacijose	20
1.2.4. Žinių valdymo modeliai organizacijose	22
1.2.5. Žinių valdymo ir žinių prekybos sąsajos.....	24
1.2.6. Žinių valdymo barjerai	24
1.3. Žinių valdymo prielaidos konsultacinėse kompanijose	26
1.3.1. Konsultacinių paslaugų ypatumai	27
1.3.2. Žinių sklaida ir prieinamumas konsultacinėse organizacijose	29
1.3.3. Mokymosi ir kompetencijos vaidmuo žinių valdyme konsultacinėse organizacijose	31
1.3.4. Veiksniai, įtakoiantys žinių valdymą konsultacinėse įmonėse	32
2. ŽINIŲ VALDYMO KONSULTAVIMO PASLAUGŲ SEKTORIUJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	34
2.1. Žinių valdymo paslaugų sektoriuje aspektai Lietuvos organizacijose	34
2.2. Žinių valdymo aspektai paslaugų sektoriuje užsienio šalyse	42
3. ŽINIŲ VALDYMO PERSPEKTYVŲ KONSULTACINĖSE ĮMONĖSE TYRIMAS	46
3.1. Žinių valdymo perspektyvų konsultacinėse įmonėse metodika.....	46
3.2. Žinių valdymo perspektyvų konsultacinėse įmonėse tyrimo duomenų analizė ir aptarimas	50
3.3. Žinių valdymo konsultacinėse įmonėse teorinis modelis.....	59
IŠVADOS.....	62
PASIŪLYMAI	65
S U M M A R Y	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
1 PRIEDAS Tyrimo anketa.....	71
2 PRIEDAS Teikiančių konsultavimo paslaugas įmonių skaičiaus ir pajamų prognozė.....	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Žinių sąvoka	1
2 lentelė Išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių bruožai	2
3 lentelė Žinių valdymo sąvoka	16
4 lentelė Žinių valdymo proceso etapai.....	18
5 lentelė Nenusakomų žinių ir technologijų paskirtis	21
6 lentelė Technologijų pagal tipus funkcijos	21
7 lentelė Žinių valdymo barjerai	25
8 lentelė Konsultanto savybės pagal M Kubr (2002) ir A. Schawass (2007)	28
9 lentelė Veiksniai įtakojantys žinių valdymą konsultacinėse įmonėse.....	32
10 lentelė Tyrimai, atlikti Lietuvoje žinių valdymo paslaugų sektoriuje.....	34
11 lentelė Pagrindiniai žinių perdavimo kanalai paslaugų sektoriuje	36
12 lentelė Žinių kokybės vertinimų rezultatai pagal Wang, Strong ir J. Ruževičiaus, A. Gedminaitės (2007) tyrimų rezultatus.....	40
13 lentelė Svarbiausi ir mažiausiai svarbūs konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pagal L. Simanauskienę (2007).....	41
14 lentelė Tyrimai, atlikti užsienio šalyse žinių valdymo tematika	42
15 lentelė Įgūdžiai, kurie būtini dalyvaujant žinių valdymo programose	45
16 lentelė Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai	49
17 lentelė Respondentų duomenys pagal amžių, pareigas bei darbo trukmę.....	49

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žinių klasifikavimas pagal F. Blacker (1995)	13
2 pav. Žinių paskirtis	15
3 pav. Požiūriai į žinių valdymą.....	16
4 pav. Žinių konversijos būdai	19
5 pav. DIKAR modelis.....	22
6 pav. Žinių valdymo sričių susiliejimas (Gartner modelis)	23
7 pav. Žinių kūrimo etapai pasitelkiant technologijas.....	30
8 pav. Apibendrinta žinių perdavimo schema	35
9 pav. Organizacijų vadovai, žinantys apie žinių valdymo modelius, taikomus įmonėse pagal V. Bareišio, Z. Lydekos (2005) tyrimą.	37
10 pav. Žinių valdymo veiklos paslaugų organizacijoje	37

11 pav. Darbuotojo vertinimas konsultavimo įmonėse pagal S. Gudauskaitės (2007) tyrimą	38
12 pav. Žinių valdymo strateginė schema	43
13 pav. Žinių valdymo programos taikymas organizacijose Toronte pagal I Ajiferuke (2003) tyrimą	44
14 pav. Laikotarpis, kai pradėtos taikyti žinių valdymo programos paslaugų organizacijose Toronte pagal I Ajiferuke (2003) tyrimą	44
15 pav. Žinių valdymo reikšmingumas konsultacinėje įmonėje	50
16 pav. Verslo konsultacinių įmonių vidinis mikroklimas (%).....	51
17 pav. Verslo konsultacinėse įmonėse organizuojamų kursų/seminarų dažnis (%).....	52
18 pav. Darbuotojų darbų ir problemų aptarimas tarpusavyje dažnis (%).....	52
19 pav. Senų žinių vertė organizacijoje (%)	53
20 pav. Žinių valdymą įtakojantys veiksniai (%).....	53
21 pav. Darbuotojų kaita per metus (%)	54
22 pav. Priemonės žinių programoms pradėti (%).....	55
23 pav. Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (%).....	55
24 pav. Žinių valdymo kokybės vertinimo rodikliai (%).....	56
25 pav. Žinių valdymo samprata (%)	57
26 pav. Žinių valdymo privalumų vertinimas (%)	57
27 pav. Barjerų įvertinimas taikant žinių valdymo programą įmonėje (%).....	58
28 pav. Žinių valdymo konsultacinėse įmonėse teorinis modelis.....	60

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas: Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje, kurioje nuolat jaučiama aplinkos pokyčių greitėjimo tendencija. Esant didelei konkurencijai ir įvairiausiems rinkos dalyviams, kaita ir nuolatiniai prekybos santykiai tobulėja. Technologijų galia, virtuali erdvė, ir komercinė laisvė sukuria aplinką efektyviam žinių valdymui ir panaudojimui, kurie šiai dienai suprantami kaip pagrindiniai sėkmės komponentai. Šiandieninis verslas transformuojasi į informacinį verslą, fokusuotą į organizacijos žmonių, žinių ir technologijų organizavimą ir koordinavimą siekiant organizacijos tikslų.

Temos aktualumą pagrindžia tai, kad šalia komercinių materialių prekių gausos, konsultacinės paslaugos tapo tarsi šalies ūkio varomoji jėga. Konsultaciniame sektoriuje, kai žinios tampa turtu, kuriuo disponuojama, itin reikšminga tampa efektyviai panaudoti turimas žinias ir gauti ekonominę naudą. Rinkai vystantis, technologijų įvairovei augant sėkmingai veikiančios įmonės pradedamos vertinti pagal jų gebėjimą pastoviai atsinaujinti, kurti naujas žinias, jas įsisavinti, panaudoti naujuose produktuose ir paslaugose. Taigi, efektyvus žinių valdymas konsultacinėse organizacijose tampa labai perspektyviu rodikliu.

Užsienio ir Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje nagrinėjami žinių valdymo aspektai ir tyrimai konsultacijų sektoriuje yra atliekami nepakankamai, kadangi žinių valdymas, jo tendencijos, žinių vadyba dar laikomi pakankamai nauja vadybos mokslo atšaka. Dažniausiai nagrinėjama žinių valdymas įvairiais aspektais paslaugų sektoriuje, bet ne konkrečiai konsultacijų sferoje. Todėl žinių valdymo perspektyvos konsultacinėse organizacijose yra aktualus uždavinys.

Temos ištyrimo lygis: Vadybos mokslo literatūroje bei praktiniu požiūriu žinių valdymo aspektai ir tendencijos konsultacinėse įmonėse nagrinėjami nepakankamai. Dažniausiai autoriai tiria ar nagrinėja žinių valdymą bendruoju požiūriu.

Z. O. Atkočiūnienė (2008), D. Stenmark, (2001), M. Zeleny, (2000), I.Nonaka, H. Takeuchi (1995), T. Davenport, Prusak, (1998), David. J. Skyrme (2004), M. Debra (1998), Polany.I, (1989), M. Muller (2001), F. Blacker, (1995), H. Collins (1993), Probst, (1997), Viig, (1997), Bhatt, (2001), Offsey (1997), Blair (2002), J. Ruževičius (2005) analizuoja žinias, jų kilmę, tipus, klasifikaciją, reikšmingumą.

L. Girdauskienė (2008), A. Savanevičienė (2008), M.Baker, J. Thorne (1997), J. Ruževičius (2005) Fr. Tessuno (1998), I. Nonaka (1995), K. Dalkir (2005), D.Barrete (1997), J. Smeltzer, (2003), M.H. Zack, (1999), Ch. Despers, D.Chauvel, (2004), Z. Lydeka ir V.Bareišis (2005) nagrinėja žinių valdymą – kaip procesą įvairias aspektais. Šie autoriai analizuoja taikomus žinių valdymo modelius bei strategijas, žinių valdymo sistemas, žinių valdymo proceso etapus.

Laima Simanauskienė (2005), R. Šilingienė (2002), R. Barauskienė (2005), J. Ratkevičienė (2007) analizuoja konsultacinių įmonių paslaugas kokybės aspektu, apibūdina konsultavimo paslaugų teikimo ypatumus, analizuoja konsultantų karjeros valdymą, apibūdina žinių valdymą paslaugų sektoriuje.

Pitter Block (2002), Kalverto Makhemo (2002), M. Kubr (2005), A. Schawass (2007), A. Kurlavičius (2007), S. Maskeliūnas (1999), Zack. M.(1999), Z. Lydeka, J. Stanaitytė (2002), Sokol (2001), J. Mačiulis, A.O Mikalauskiene, L. Zalieckaitė (2008), Inkpen (1998), J. Minkovskytė (2007), Cole (1996), M. McLaughlin (2003) analizuoja žinių sklaidą ir prieinamumą paslaugų sektoriuje, mokymosi ir kompetencijos vaidmenį konsultacinėse organizacijose, apžvelgia kitus pagrindinius veiksnius įtakojančius žinių valdymą.

Žukauskas, Venckūnas (2007), Z. Lydeka, J. Stanaitytė (2002), V. Bareišis, Z. Lydeka (2005), S. Gudauskaitė (2007), R. Ruževičius, Gedminaitė (2007), L. Simanauskienė (2007) atliko tyrimus Žinių valdymo tema konsultacijų-paslaugų sektoriuje ir išanalizavo žinių valdymo kokybės vertinimo kriterijus, kompetencijos poreikį žinių valdyme, nagrinėjo svarbiausius ir mažiausiai svarbius žinių valdymo kriterijus.

Užsienio autoriai Isola Ajiferuke (2003), A. Lomax (2008) G. Probst (1997), J.M. Firestone (1998) D. Barrett (1997) tyrė žinių valdymo tendencijas įvairiais aspektais: per problemos prizmę, koreliacinių ryši tarp įmonės ir žinias(A. Lomax (2008)), ir požiūrį į žinių valdymo konsultantus, Isola Ajiferuke (2003) aiškina, kaip žinių valymas taikomas Toronto verslo organizacijose.

Palyginus užsienio ir lietuvių autorių analizę ir tyrimus žinių valdymo tema konsultacinėse įmonėse, išsiaiškinta, kad žinių valdymo tematika konsultaciniame segmente plačiau nagrinėjami užsienyje. Lietuvių turėjai bendraja prasme daugiau gilinaisi į atskirus žinių valdymo komponentus.

Problemos esmė: kokios žinių valdymo tendencijos konsultaciniame sektoriuje?

Darbo objektas - žinių valdymo veiksmingumas konsultacinėse organizacijose.

Darbo tikslas - atskleisti žinių valdymo perspektyvas konsultacinėse organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti žinių sampratą ir jų klasifikavimą bei paskirtį verslo sektoriuje.
2. Apibūdinti žinių valdymo sampratą bei procesus organizacijoje,
3. Apžvelgti žinių valdymo sistemos reikšmę ir modelius taikomus organizacijoje.
4. Išnagrinėti žinių valdymo barjerus ir apžvelgti jų šalinimo būdus.
5. Apibūdinti konsultacinių įmonių ypatumus.
6. Aptarti žinių sklaidą ir kompetencijos vaidmenį konsultacinėse organizacijose.
7. Išnagrinėti žinių valdymo aspektus Lietuvos ir užsienio konsultacinėse organizacijose.
8. Remiantis žinių valdymo teoriniais aspektais empiriškai ištirti žinių valdymo veiksmingumą konsultacinėse organizacijose.

9. Atlikus duomenų analizę pateikti žinių valdymo taikymo konsultacinėse įmonėse įvertinimą.

10. Įvertinus žinių valdymo rezultatus suformuoti žinių valdymo konsultacinėse įmonėse teorinį modelį ir pateikti pasiūlymus.

Hipotezė – žinių valdymo taikymas ir konsultacinių organizacijų gerovės augimas yra susiję reiškiniai.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro trys dalys.

Pirmoje dalyje „*Žinių valdymo tobulinimas kaip esminis konsultacinės veiklos plėtros veiksnys*“ apibūdinama žinių ir žinių valdymo samprata bei reikšmingumas versle, aptariami žinių valdymo proceso etapai, apžvelgiama žinių valdymo sistema, modeliai, barjerai. Taip pat apibūdinami konsultacinių įmonių ypatumai, apžvelgiami konsultacinėse įmonėse žinių valdymą įtakojantys veiksniai.

Antroje dalyje „*Žinių valdymo konsultavimo paslaugų sektoriuje empirinis ištyrimo lygis*“ nagrinėjama lietuvių ir užsienio atlikti tyrimai žinių valdymo aspektu paslaugų sektoriuje. pateikiamas žinių valdymo tyrimo modelis.

Trečioje darbo dalyje „*Žinių valdymo įtakos konsultacinėse įmonėse tyrimas*“ atrąšoma tyrimo metodika, duomenų analizė, rezultatų aptarimas bei įvertinimas, pateikiamas žinių valdymo teorinis modelis.

Tyrimo metodai. Naudojama mokslinės literatūros nagrinėjama tema analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, dedukcija, siekiant išanalizuoti žinių valdymo veiksmingumą konsultacinėse organizacijose, įtaką konsultacinių įmonių veiklai. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas ir kiekybinė duomenų analizė, siekiant išsiaiškinti žinių valdymo reikšmingumą ir įtaką konsultaciniame sektoriuje.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai: Teorinėje dalyje remtasi užsienio ir lietuvių autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, kurie siejasi su žinių valdymu, žinių valdymo veiksniais, jų tendencijomis konsultacinėje sferoje, praktiniams vertinimams pagrįsti naudotasi įvairiuose straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Darbo teorinė reikšmė.

Atlikta įvairių autorių žinių ir jų valdymo sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrinantį žinių valdymo apibrėžimą, įvertinus moksliniuose šaltiniuose žinių valdymo – kaip proceso veiksmingumą, susisteminti ir išskirti pagrindinius veiksniai. Išanalizuotas organizacinių žinių valdymo tematika ištyrimo lygis užsienio ir Lietuvos konsultacinėse, paslaugų organizacijose.

Darbo praktinė reikšmė.

Sudaryta tyrimo anketa, skirta apklausti konsultacinės organizacijos vadovus siekiant išsiaiškinti žinių valdymo įtaką ir reikšmingumą jų vadovaujamosiose organizacijose, teorinė ir praktinė žinių valdymo taikymo konsultavimo sektoriuje analizė, darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas organizacijų žinių valdymo perspektyvoms numatyti, suformuotas teorinis modelis, pateikti pasiūlymai.

Darbo struktūra ir apimtis:

Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados. Darbe yra 16 lentelių ir 28 paveikslai, 2 priedai. Literatūros šaltinių sąrašą sudaro 55 šaltiniai.

1. ŽINIŲ VALDYMO TOBULINIMAS KAIP ESMINIS KONSULTACINĖS VEIKLOS PLĖTROS VEIKSNYS

Šiuolaikinėje ekonomikoje, kai pasaulis tapo globalus ir verslui klestėti sudaryta palanki terpė, informacija ir žinios tampa itin reikšmingi komponentai versle. „Žinių organizacija“, „žinių valdymas“, „intelektualus kapitalas“ - šios frazės dažniausiai ir taikliausiai apibudina klestinčią ekonomiką, sėkmingą verslą, ir modernią organizaciją. Žinias ir jų valdymą - kaip gyvybiškai svarbius išteklius nagrinėja ir žinių vadybos disciplinos. Komunikacijos ir informacijos mokslai neturėję savarankiškos krypties šiandiena tampa vieni populiariausių. Žinių valdymas organizacijas veda į konkurencinį pranašumą rinkoje, disponuoti žiniomis kaip turtu, leidžia efektyviai panaudoti turimus išteklius, pasinaudoti kompetentingo personalo galimybėmis ir gauti ekonominę naudą. Tai tarsi akivaizdus kelias į sėkmę. Todėl žinių valdymo taikymas ir tobulinimas, galima teigti, kaip esminis plėtros veiksnys, leidžia išvelgti perspektyvas, taikant žinias, kaip galią ir ekonominio augimo šaltinį.

1.1. Žinios ir jų valdymas verslo sektoriuje

Šiame skyriuje apžvelgiama žinių samprata ir reikšmė, klasifikacija bei paskirtis verslo erdvėje, žinių valdymo samprata bei proceso etapai, apibudinama žinių valdymo sistema, apžvelgiami modeliai taikomi organizacijoje, žinių valdymo ir prekybos sąsajos, aptariami galimi žinių valdymo barjerai ir jų šalinimo būdai.

1.1.1. Žinių samprata ir reikšmė

Kas yra žinios turbūt kiekvienas rastų atsakymą šiam klausimui. Atsakymas priklausytų nuo kiekvieno žmogaus asmeninio suvokimo, vertybių, tradicijų - tai įrodė žinių tyrinėtojai. Žodžiui „žinios“ Z. O. Atkočiūnienė (2008) iš esmės priskiria trys reikšmes:

1. „žinau apie“ (žinojimo būseną, kuria reiškiamas pažinimas, sužinojimas)
2. „žinau kaip“ (faktų, principų supratimas, gebėjimas juos pritaikyti)
3. „užfiksuoti faktai“ (žinojimas įgytas knygų, formulių dėka)

Žinios nėra vienalytė informacija ar duomenys, ir vienareikšmiškai apibrėžti jų neįmanoma. Daugelis autorių žinių sąvoką įvairiai apibrėžia. Keleto autorių žinių sąvokos apibūdinimai pateikti 1 lentelėje.

Žinių sąvoka

Autorius	Žinių sąvoka
D. Stenmark (2001)	Žinios – tai duomenys, faktai ir informacija grindžiami tiesa, kurią galima nustatyti atitinkamomis priemonėmis.
Z. Atkočiūnienė (2008)	Žinios – tai duomenys, faktai ir informacija, kurie yra žinomi ir gali būti perduoti įvairiom formom.
M. Zeleny, (2000)	Žinios yra į veiksma nukreipta informacija, priklausanti savininkui.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, galima teigti, kad žinios yra informacija, kuri gali būti perduota kitiems.

Nonaka ir Takeuchi (1995) požiūris į žinias siejamas su asmeniniais įsitikinimais. Jie teigia, kad žinios yra dinaminis žmogiškasis procesas kuris nukreipia savo įsitikinimus tiesos link ir įvertina tam tikrus įgūdžius.

Anot T. Davenport ir L. Prusak (1998) žinios yra tarpusavyje glaudžiai susijusių susistemintos patirties, vertybių, aktualios informacijos ir specialios nuovokos mišinys, kuris sąlygoja naujos patirties bei informacijos įvertinimo ir inkorporavimo sistemą.

Remiantis Nonaka ir Takeuchi (1995) bei T. Davenport ir L. Prusak, (1998) teiginiais galiu teigti, kad žinios grindžiamos asmeninėmis vertybėmis ir įsitikinimais.

Viena pagrindinių žinių funkcijų - ji leidžia daryti sprendimus, prognozes ir pasitelkiant pagrindiniu įrankiu – šiuolaikinėmis technologijomis.

Žinių valdymo specialistai David. J. Skyrme, (2004), M. Debra išskiria keletą priežasčių, verčiančių manyti, kad žinios, kaip ir tradicinės prekės yra pagrindinis dalykas ypač paslaugų tiekimo organizacijoms:

- Šiandieninių turtą kuriančių rinkų yra paremtomis žiniomis vis daugėja. Žiniasklaida, pažangios technologijos bei aptarnavimo sfera spartėja nepalyginamai greičiau nei tradicinės rinkos.
- Didesnis santykis darbų yra susiję su informacija arba žiniomis. Lyginant su pramone, dirbančiųjų skaičius su žiniomis daug didesnis, nei dirbančiųjų fizinį darbą.
- Žinios – įmonės nematerialus turtas, kurio vertė nuolat didėja. Daugybės kompanijų vertė, kaip išreikšta jų akcijų kainoje, yra didesnė nei užrašyta jų finansinių ataskaitų punktuose.
- Kompanijų vertė, esanti jų akcijų kainoje yra didesnė nei užrašyta finansinėse ataskaitose. Šį skirtumą galima pagrįsti intelektualiniu turtu, į kurį įeina ir toks neapčiuopiamas turtas, kaip prekės ženklas, autorinės teisės, patentai ...
- Žinių, pardavimo augimas. Didėja neapčiuopiamo turto pardavėjų (verbavimo agentai, pardavėjai, veikiančių finansinėse srityse), skaičius. Tendencingai auga ir žinių prekių skaičius, sukurtų žmonių išradingumo dėka. Didžiausią įtaką šiam augimui atskleidė

internetas, leidžiantis lengviau reklamuoti ir pateikti intelektualią nuosavybę, kartu valdyti mokėjimus.

- Dideli honorarai, mokami kūrėjams, apžvalgininkams, prekyautojams. Jų paliktų kompanijų akcijų kainos kartu persikelia su jais.

Pramonines prekes papildo dar viena nemateriali prekė - žinios, kurios yra vienas paklausiausių produktų rinkoje. Žinių generavimas ir eksploatacija ima vaidinti dominuojantį vaidmenį turto kūrime.

Apibudinus keletą mokslininkų požiūrį į žinias, galiu pateikti keletą išvadų:

- *žinios yra procesas, susidarantis žmonėms bendraujant, kuris apima žinių interpretavimą, naudojimą, tobulinimą,*
- *Kitai nei informacija, žinios grindžiamos intuicija, asmeninėmis vertybėmis ir žinių gebėjimu palyginti situacijas, problemas, sprendimus. Žinios priklauso savininkui.*
- *Žinios susidaro žmonių galvose įgyjant patirties.*
- *Versle žinios tampa preke, ir neišsenkamu turtu, įmonei atnešančiu ekonominę naudą.*

1.1.2. Žinių klasifikacija, žinių bazės

Literatūroje pateikta įvairių žinių klasifikavimo būdų, tačiau didžioji dalis mokslininkų žinias skirsto į 2 pagrindines kategorijas: neišreiškiamos žinios ir išreiškiamos žinios.

Neišreiškiamos žinios yra žinios, kurios neperduodamos kaip informacija kitam žmogui su juo bendraujant. Išreiškiamos žinios – tai žinios, kuriomis galime dalintis su kitais asmenimis. Didžiausias skirtumas tarp išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių – kad išreiškiamos žinios yra paaiškinamos ir išsaugotos dokumentuose, o neišreiškiamos žinios – nėra kodifikuotos (įrašytos laikmenoje). Išreiškiamos ir neišreiškiamos žinios turi savitų bruožų. Išreiškiamų iš neišreiškiamų žinių bruožai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Išreiškiamų iš neišreiškiamų žinių bruožai

Neišreiškiamų žinių bruožai	Išreiškiamų žinių bruožai
Glūdi pasąmonėje	Formaliai išreikštos
Turėtojas nežino apie jas	Turėtojas žino apie jas
Sunkiai arba iš viso neišreiškiamos	Fiksuotos
Pagrįstos patirtimi	Susistemintos
Perduodamos tiesiogiai sąveikaujant	Dokumentuotos
Lieka nepastebėtos	Saugomos saugyklose
Laikomos savyje	Dalijamasi su kitais
Priklauso turėtojui	Priklauso organizacijai

Šaltinis: POLANY, M, Knowing and being: essays by Michael Polany, 1989, 276 p.

Taigi, vienas pagrindinių skirtumų tarp išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių - kad išreiškiamos žinios yra paaiškintos, išsaugomos ir dokumentuotos, o neišreiškiamos žinios yra subjektyvios ir asmeniškios, kurios nėra niekur užfiksuotos.

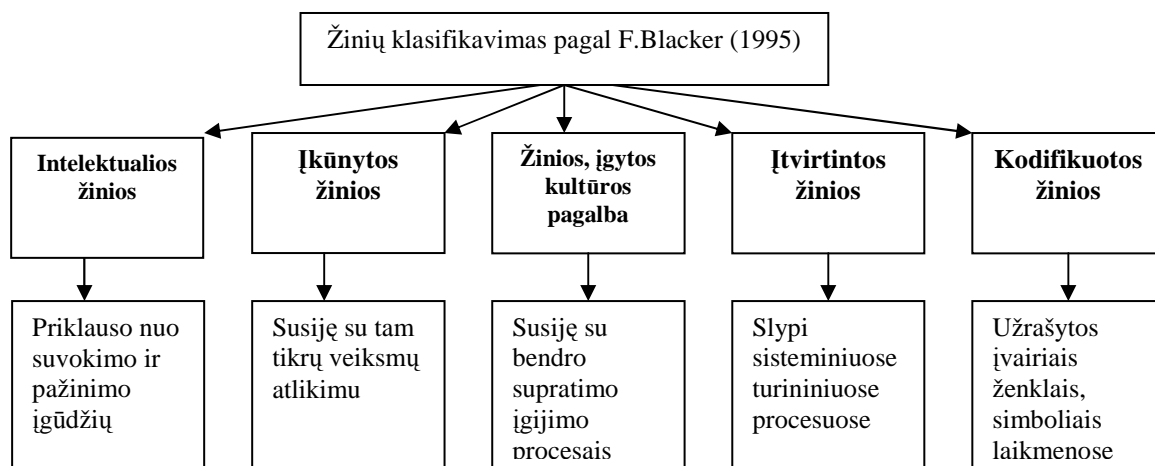
Kiti žinių mokslo autoriai išreiškiamas ir neišreiškiamas žinias dar įvardina kaip nusakomas ir nenusakomas žinias.

Anot M. Muller, (2001), nusakomos žinios – tai žinios, kuriomis galima dalintis su kitais žmonėmis bendraujant įvairia forma. Nusakomos žinios siejamos su faktais, kuriuos mes tiksliai žinome ir galime perduoti kitiems. Nusakomos žinios atlieka itin svarbų vaidmenį organizacijose, nes dalinimasis žiniomis yra vienas pagrindinių sėkmingos ir perspektyvios organizacijos rodiklis.

Nenusakomos (neišreiškiamos žinios) – tai žinios, kurios įgyjamos praktikos metu, atliekant įvairius bandymus, eksperimentuojant. Kitaip, nei nusakomos žinios, - nenusakomos žinios yra labai judrios. Darbuotojos patirtis, žinios, išvalgumas paliekant įmonę, iškeliauja kartu su darbuotoju ir nelieka užfiksuota jokiuose laikmenose. Nenusakomų žinių pagalba išskiriamas kvalifikuotas darbuotojas nuo nekvalifikuoto.

Vadinasi, tiek nusakomos, tiek nenusakomos žinios vienodai svarbios vertinant organizacijos kompetenciją.

F. Blacker, (1995), išskiria dar keletą žinių kategorijų. Žinių klasifikavimas pagal F.Blacker pateiktas 1 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis BLACKER, F (1995) Knowledge work and organizations: An overview and interpretation. (1995), 6No6 p. 1021-1046.

1 pav. Žinių klasifikavimas pagal F. Blacker (1995)

Tarsi papildydamas F.Blacker (1995) žinių skirstymą, H. Collins (1993), dar kaip atskirą kategoriją išskiria simbolinio tipo žinias, kurios suprantamos kaip užfiksuotos laikmenose ir negali būti prarastos. H. Spenceris (1996), išskiria žinias skirsto į 4 kategorijas:

1. Sąmoningos žinios (aiškiai išreiškiamos individo)
2. Automatinės žinios (susiję su įgimtais suvokimais)

3. Objektyvizuotos žinios (socialinės sistemos kodifikuotos žinios)

4. Kolektyvinės žinios (nenusakomos žinios)

Apibendrinant galima teigti, kad įvairūs mokslininkų žinių skirstymai remiasi 2 pagrindinėm kategorijom: išreiškiamom žiniom ir neišreiškiamoms. Šios žinių pagrindinės kategorijos vyrauja organizacijose ir jom suteikia pagrindinį pranašumą, kuriuo jos gali išsiskirti: tai sugebėjimas pasinaudoti pasaulyje sukauptomis žiniomis.

Organizacijos veikla gali būti tobulinama ją peržiūrint, analizuojant, keičiant siekiant efektyvumo. Šie procesai organizacijoje remiasi skirtingų sričių žiniomis ir informacija (marketingo, vartotojų, žmogiškųjų išteklių). Kad žinios būtų panaudotos sistemingai ir tikslingai, didelę reikšmę turi su kurtos žinių bazės.

Anot G. Probst, (1997), žinių bazė apibūdinama kaip struktūrą, susidedančią iš individualių ir kolektyvinių žinių, kurios naudojamos atliekant įvairias užduotis. Žinių bazė apima duomenis ir informaciją, kuria remiantis kuriamos individualios ir kolektyvinės žinios. Organizacinės bazės pokyčius sąlygoja skatinamas mokymasis, tobulėjimas, patirtis. Organizacinės žinios apibūdinamos kaip individualių žinių, naudojamų vertės kūrimo procese ir kolektyvinių žinių visuma. Žinias efektyviai organizacijose panaudoti - susisteminti, kurti, skleisti - žinių valdymo uždavinys.

1.1.3. Žinių paskirtis ir reikšmė verslo erdvėje

Žinios pastaraisiais metais sulaukia išskirtinio dėmesio iš daugelio mokslo šakų ir tai įrodo jos svarbą šių dienų versle. Organizacijų pagrindinė varomoji jėga yra žinios ir informacinės technologijos. Technologijų naujovės ir žinios svarbų vaidmenį vaidina kuriant naują produktą. Akivaizdu, jog kuriasi naujos vertybės, kurių negalima prilyginti materialiams ištekliams – organizacijos ištekliai. Žinių rinkoje orientuojamasi į intelektinį kapitalą, į žinias, kaip pagrindinį organizacijos turtą, ir konkurencinio pranašumo šaltinį. Į žmones žiūrima, kaip į potencialius žinių kūrėjus dominuojantį vaidmenį turto kūrime. Tai ne tik paprastas žinių ribų išplėtimas; tai ir visų tipų žinių naudojimas ir eksploatavimas visose ekonominės veiklos srityse. Žinių, kaip neapčiuopiamo turto reikšmė didėja dėl jo savybių. Jos nereprodukuojamos, unikalios ir savininkiškos (patentuotos, firminės), o tai suteikia kompanijoms konkurencinį pranašumą.

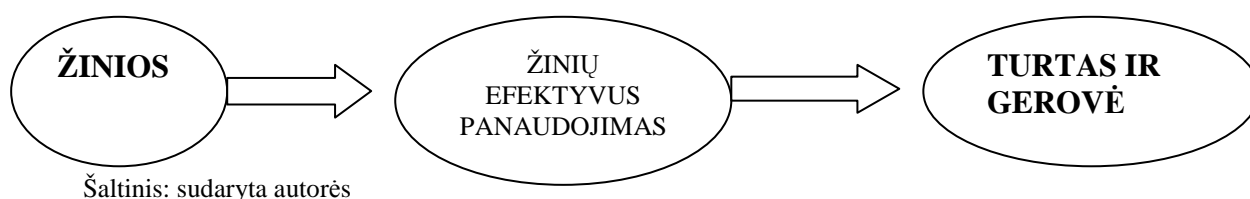
Ekonomikoje vyrauja keletą nuomonių žinių reikšmei nustatyti:

Žinių tyrėjas Viig, (1999), pabrėžia viena svarbiausių komponentų technologijas ir žinių vadybos pagrindu laiko išreikštų žinių valdymą naujausiomis informacijos technologijomis. Šiuo atveju didžiausias dėmesys sutelktas į žmonių žinias, esančias kompiuterinėse duomenų bazėse, ir paskirstomos organizacijos informacijos tinklais, naudojant elektroninį paštą, grupių darbą, bei kitus įvairiausius įrankius.

Kita mokslininkų grupė Offsey, (1997), Blair, (2002) teigia, kad perspektyviai organizacijai svarbiausia yra intelektualus kapitalas ir organizacijos gebėjimas mokytis. Tai jau atsiribojama nuo informacinių technologijų, kaip pagrindinio žinių valdymo veiksnio.

Bhatt, (2001), akcentuoja žinių paskirtį su žmonių veiksmais ir procesais, kurie ugdo įmonės gebėjimus efektyviai veikti.

Nežiūrint į tai, koku aspektu žiūrėsime į žinių paskirtį, jos tampriai siejasi ir su pačia organizacija, ir su joje esančiomis technologijomis, ir su žmonėmis, ir su gaunama nauda. Galiu teigti, kad žinios yra kaip pagrindas socialinei gerovei pasiekti. Žinių paskirtis organizacijoje, pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Žinių paskirtis

Iš 2 paveikslo matyti, kad žinios siekiant tikslo, užima pirmąją vietą. Žinios organizacijoje savo svarba lenkia kapitalą, gamtinius resursus, darbo jėgą. Jos tampa vieninteliu įrankiu, kuriuo pasinaudojant organizacijos į tikslą eina tiesiausiu keliu.

1.2. Žinių valdymas ir inovacijos organizacijose

Siekiant, kad žinios organizacijose būtų panaudotos efektyviai, būtina jas surasti, surinkti, susisteminti, skleisti. Šias žinių valdymo funkcijas atlieka žinių vadyba, kurios esmė tampa individų su tam tikrais gebėjimais ir patirtimi valdymas, tuo tikslu skatinant atitinkamus elgsenos modelius organizacijose ir individualią darbuotojų sąveiką – socializaciją. Žinių valdymas tampriai siejasi su inovacijomis, idėjomis, tarpusavio ryšiais, kompetencijomis.

Šiame skyriuje nagrinėjama žinių valdymo samprata ir paskirtis, aptariami žinių valdymo proceso etapai, apibudinami modeliai, bei žinių valdymo sistemos reikšmė, taip pat aptariami žinių valdymo ir žinių prekybos sąsajos.

1.2.1. Žinių valdymo samprata ir paskirtis

Organizacijoje žinios yra ta vertybė, kuri tampriai siejasi su organizacijos veikla ir yra tarpinė grandis tarp organizacijos mokymosi ir darbo rezultato. Darbuotojų žinios, idėjos bei įgūdžiai yra organizacijos sėkmės garantas ir sisteminis bei tikslingas jų panaudojimas kuria organizacijos sėkmę bei pranašumą. Įvairūs autoriai įvairiai apibudina žinių valdymą. Keleto autorių žinių valdymo sąvokos apibūdinimai pateikti 3 lentelėje.

Žinių valdymo sąvoka

Autorius	Žinių valdymo sąvoka
L. Girdauskienė (2008)	Žinių valdymas – procesas, kuris padeda organizacijai atrasti, atrinkti, organizuoti, paskirstyti panaudoti žinias taip įgyjant konkurencinį pranašumą.
O Atkočiūnienė(2008)	Žinių valdymas – tai organizacijos žinių vadyba, kuri padeda pagerinti organizacijos funkcionavimą.
J. Ruževičius (2005)	Žinių valdymas – tai priemonių rinkinys, įgalinantis darbuotojams naudotis jiems reikalingomis žiniomis reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje.
M.Baker, J. Thorne (1997)	Žinių valdymas – tai nuolatinis procesas. Kurio metu, naudojant žinias yra didinamas organizacijos efektyvumas ir kreipiamas dėmesys į žmones, procesus bei technologijas, ir vystoma organizacinė kultūra, priimanti žinių valdymą kaip normą.

Šaltinis: sudaryta autorės

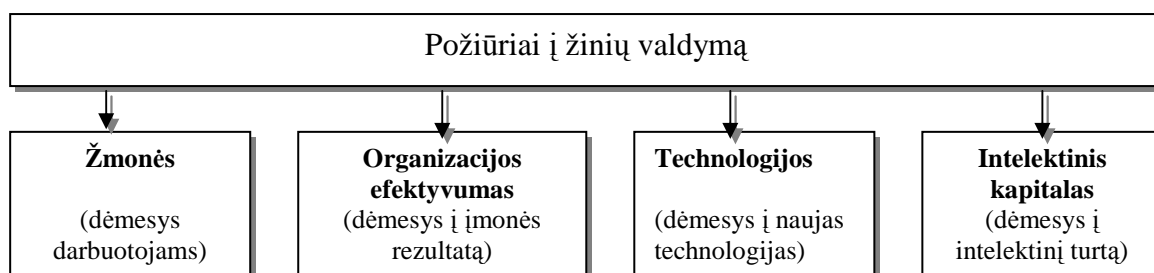
Apibendrinant galiu teigti, kad žinių valdymas organizacijoms padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti informaciją, kuri reikalinga problemoms spręsti, dinamiškai mokytis, strategiškai planuoti ir netgi organizacijos sprendimams priimti.

Valdydama savo žinias organizacijos pranašumą įrodo keletas veiksnių:

1. geresni sprendimai;
2. lankstumas ir reakcija į klientus bei kitus tarpininkus;
3. pagerintas žmonių, operacijų ir programų efektyvumas;
4. padidintas inovacijų greitis ir efektyvumas;
5. tobulinama produktų ir paslaugų kokybė;
6. optimizuotas ryšys tarp visų organizacijos dalių;
7. išplėsta kolektyvinė ir individuali kompetencija.

Vadinasi, žinių valdymas yra organizacijos išteklių panaudojimas ir plėtojimas, kur pagrindinis tikslas yra pateisinti organizacijos lūkesčiai.

Nagrinėjant įvairius žinių vadybos autorius pastebimi skirtingi požiūriai į žinių valdymą. Požiūriai į žinių valdymą pateikti 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Požiūriai į žinių valdymą

Žinių valdymo ekspertas D. Skyrme, (2004), išskiria su pagrindinius organizacijos valdymo tikslus:

1. Padidinti įmonės darbuotojų žinių kiekį;
2. padidinti jų galimybes dalintis organizacijoje esančiomis žiniomis.

Bendriausiu požiūriu šie tikslai, esantys kiekvienoje organizacijoje, leidžia tobulinti įmonės sukauptų žinių panaudojimą ir padidinti jų našumą. D. Skyrme, (2004) detaliau apibudina žinių valdymo tikslingumą:

- Žinių svarba įmonėms vis didėja lenkdamos kapitalą ir gamtinius išteklius. Jos tampa kone vieninteliu įrankiu, kuriuo įmonė gali išgyventi pasikeitimus rinkoje.
- Žinios padeda jautriai reaguoti į pasikeitimus kintančioje rinkoje. Paslaugų, produktų rinkos nuolat kinta. Todėl žinių pagalba įmonė gali lanksčiai keisti savo poziciją.
- Žinių valdymas organizacijoms suteikia galimybę vežtis į priekį, o ne sekti paskui konkurentus.
- Tik žinios išlieka. Valdant ir vartojant žinias, jų vertė auga.
- Persidengimas tarp skirtingų pramonės šakų tampa laibai sudėtinis. Žinių valdymas neaiškumus, kylančius verslo sistemoje ir gamyboje gali paversti pranašumais.
- Žinios padeda priimti geresnius sprendimus. Įmonės, kurių darbuotojai ar grupės glaudžiai bendradarbiauja, gali greičiau priimti teisingus sprendimus ir juos įgyvendinti.
- Žinios reikalauja mainų –žinių valdymo sistemos diegimas reikalauja, kad būtų keičiamasi žiniomis, tuo remiantis, kitaip nei technologijos, pasiekiamas efektyvumas.
- Neišreikštos žinios yra judrios. Patyręs darbuotojas, palikęs įmonę, išsineša su savimi turimas žinias, patirtį.

Taigi, žinių valdymo pagrindinė paskirtis - organizacinių žinių išteklių panaudojimas ir plėtojimas organizacijos tikslui pasiekti.

1.2.2. Žinių valdymo proceso etapai

Žinių valdymas yra procesas, kuriuo siekiama maksimaliai panaudojus žinias gauti ekonominę naudą. Žinių valdymo procesas –žinių įgijimas, kūrimas, rekonstravimas – svarbūs organizacijai, kai ji nuolat siekia atnaujinti savo žinias. Tačiau pabrėžtina, kad efektyvus žinių atnaujinimo vyksmas labai daug priklauso nuo pirmųjų pagrindinių procesų: žinių identifikavimo, sisteminimo, skaidos. Todėl siekiant žinių nuolatinio atsinaujinimo būtina užtikrinti visus žinių valdymo proceso etapų sklandų vyksmą ir nuolatinę sąveiką.

L. Girdauskienė, A. Savanevičienė, (2007), išskiria 8 žinių valdymo proceso etatus. Žinių valdymo proceso etapai pateikti 4 lentelėje.

Žinių valdymo proceso etapai

Žinių proceso etapas	Žinių proceso etapo aprašymas
ŽINIŲ IDENTIFIKAVIMAS	Nukreipia žinias į poreikio nustatymą.
ŽINIŲ VYSTYMAS	Sukoncentruota naujų idėjų, naujų produktų vystymui
ŽINIŲ PASKIRSTYMAS	Būtina turimų žinių panaudojimo prielaida. Žinių paskirstymas turi būti valdomas ekonomiškumo principu.
ŽINIŲ NAUDOJIMAS	Efektyvus organizacinių žinių panaudojimas įmonės naudai.
ŽINIŲ PARINKIMO PRIEMONĖS	Jos apima žinių selekciją, jų saugojimą.
ŽINIŲ VERTINIMAS	Apima normatyvinių, strateginių ir operatyvinių žinių tikslų vertinimo metodus, kurie galėtų įvertinti vadybos sėkmę.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis GIRDAUSKIENĖ, L., SAVANEVIČIENĖ, A. Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys, KTU, 2007, 30 p.

4 lentelėje pateikti žinių vadybos proceso elementai yra susiję abipusiais ryšiais – turi įtakos vieni kitų vyksmui.

Žinių identifikavimas skatina žinių sklaidą ir sisteminimą, šis procesams daro įtaką kitiems žinių vadybos procesams: žinių vystymui, paskirstymui, naudojimui. Žinių identifikavimo etape būtina išsiaiškinti, kaip iš vidinių ir išorinių šaltinių žinios įgyjamos tampa atpažįstamos.

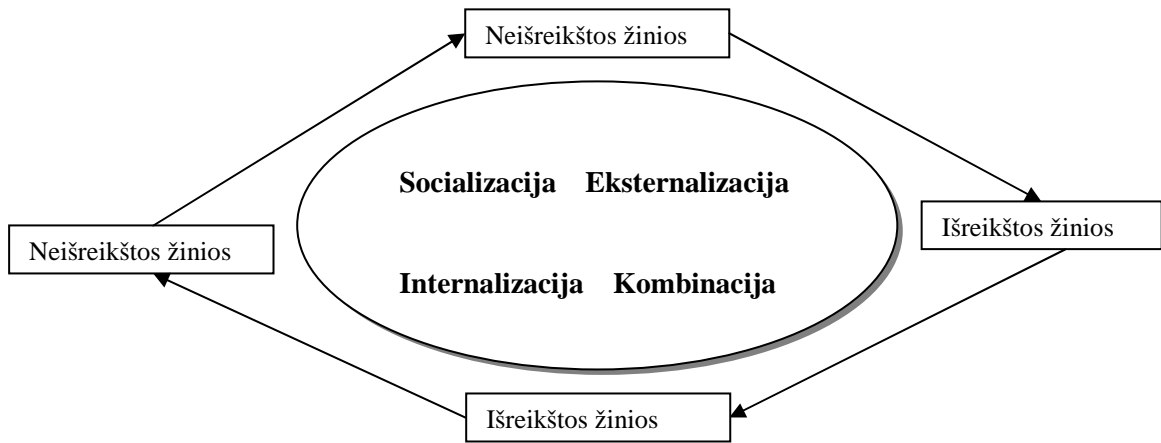
Žinių vystymo etapas glaudžiai siejasi su žinių įgijimu, kai organizacijos daug žinių pasisemia bendraudamos su klientais, tiekėjais, konkurentais, partneriais. Naujos galimybės ir produktai gali atsirasti bet kuriame organizacijos skyriuje, todėl žinios kaupiamos kiekvieno organizacijose vykstančio proceso metu.

Žinių paskirstymo etape dėmesys sutelkiamas naujoms galimybėms, inovacijoms, ir jų pritaikymas organizacijos problemoms spręsti.

Žinių naudojimo etape Yra barjerų trukdančių efektyviai veikti bei naudoti žinias, todėl žinių specialistai gebantys valdyti žinias paskirsto jas darbuotojams. Žinių parinkimas nustato žinių kaupimo kryptį. Tai formuluojamas strateginiams tikslams pasiekti.

Žinių įvertinimas, anot. Fr. Tessuno, (1998), yra vienas esminių momentų, norint išmatuoti pasisekimo ar nepasisekimo lygį. Būtent įvertinimas parodo, ar žinių objektai buvo tinkamai suformuoti ir pasiekti užsibrėžti įmonės tikslai.

I. Nonaka (1995) žinių kūrimo procesus organizacijoje apibudina per išreikštą ir neišreikštą žinių sąveiką- išreikštą žinių transformacija į neišreikštas žinias. Šis procesas atsispindi organizacijos grupiniu bendravimu, kai darbuotojai dalinasi patirtimi ir idėjomis. Žinių virsmą kitos rūšies žiniomis Nonaka, Takeushi, (1995), akcentuoja kaip esminę prielaidą dinamiškam žinių kūrimui organizacijoje. Žinių virsmo kitos rūšies žiniomis būdai pavaizduoti 4 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal NONAKA, I., TAKEUSHI, H. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press, 1995, 257 p.

4 pav. Žinių konversijos būdai

4 paveikslas iliustruoja žinių virsmą kitos kategorijos žiniomis. I Nonaka išskiria 4 žinių proceso etapus: socializacija, eksternalizacija, internalizacija ir kombinacija.

1. *Socializacija* (Žinių virsmas iš neišreiktų žinių į neišreiktas žinias).

Socializacijos procese neišreiškiamos žinių pagrindu kuriamos naujos neišreiškiamos žinios, nes šių žinių kūrimuisi nėra būtinas jas reikšti. Neišreiškiamos žinios kuriamos, stebint, įsimenant, dirbant kartu komandoje. Neišreiktų žinių dalijimasis yra grupės bendras susirinkimas, kurio metu dalijamasi patirtimi.

2. *Eksternalizacija* (Žinių virsmas iš neišreiktų žinių į išreiktas žinias).

Eksternalizacijos proceso metu neišreiškiamos žinios naujos ar jau esamos žinios sujungiamos į sisteminės žinias, taip paverčiant nenusakomas žinias į kažką realaus. Išreikštomis žiniomis galima dalytis per seminarus, dokumentus, mokslą.

3. *Internalizacija* (Žinių virsmas iš išreiktų žinių į neišreiktas žinias).

Šiame procese, žinios įgijusios konkretų pavidalą, gali būti interguojamos į organizacijos patirtį tai gaunant vertingą išteklių. Internalizacija yra pagrindas naujoms žinioms reprodukuoti organizacijos viduje ir taip sudaryti grandinę. Internalizacijos procese žinios susidaro besimokant, kai vaizdinė, grafinė medžiaga gali padėti įgyti ar perimti kitų individų patirtį.

4. *Kombinacija* (Žinių virsmas iš išreiktų žinių į išreiktas žinias).

Šiame žinių valdymo proceso etape sukuriama žinių sistemos. Organizacijoje darbuotojai keičiasi žiniomis informacinių technologijų pagalba, telefonu, dokumentų pagalba ir taip sudaro sąlygas naujoms išreikštomis žinioms atsirasti.

Analizuojant žinių valdymo proceso modelius pastebima, kad autorius K. Dalkir, (2005), akcentuoja neišreiktų žinių svarbą žinių valdymo procese ir įvertina, kad jas reikia kruopščiau analizuoti, jei siekiama žinias pritaikyti organizacijoje. Neišreiktos žinios, pasak, K. Dalkir, (2005), yra niekur nekodifikuotos ir perduodamos tik per tiesioginį veiklos stebėjimą, todėl svarbi

reikšmė tenka pokalbiams su ekspertais, su organizacijos darbuotojas pasidalinat patirtimi ir idėjomis.

Apibendrinant išanalizavus įvairių autorių žinių valdymo procesus galiu teigti, kad nors ir yra įvairių žinių valdymo proceso etapų, visi jie atlieka vieną ir pagrindinę funkciją – suteikiam žinioms nenutrūkstamą egzistavimo ciklą. Žinių gyvavimo ciklo metu informacija virsta žiniomis, o žinios nuolat apmąstomos, išmokstamos, pritaikomos, papildomos naujomis. Šis procesas nenutrūkstamas, todėl itin reikšminga tampa žinių sklaida, kad visiems žinių proceso etapams būtų užtikrinta valdymo procesų sąveika.

1.2.3. Žinių valdymo sistema organizacijose

Kaip ir kiekviena organizacija yra savita, taip ir žinių valdymas kiekvienoje įmonėje yra individualus. Siekianti tikslingai panaudoti turimą informaciją, žinias, organizacija, informacinių technologijų dėka, susikuria savo žinių valdymo sistemą, kuri greičiausiai jai padeda pasiekt tikslą. Dėl skirtingų organizacijos poreikių ir tikslų nėra vienos universalios žinių valdymo sistemos. Todėl organizacijos strategija, kurioje glūdi veiklos procesai, technologijų įvertinimas sudaro sąlygas sukurti žinių valdymo sistemą. Mokslo literatūroje esama įvairių autorių nuomonių apie žinių valdymo sistemą organizacijoje. J. M. Firestone, (1998), įvardina kaip sisteminę informacijos rinkimą, keitimąsi kaupimą, ir, technologijų pagalba pavertimą naudingomis žiniomis. D.Barrete, (1997), žinių valdymo sistemose akcentuoja naudojimo svarbą: žinių nauda pasireikšią tik tada, kai ji yra naudojama. Autorius pabrėžia, kad iš žinių vartotojas turi gauti maksimalią naudą, tik tuomet žinių valdymo sistema yra efektyvi.

J. Smeltzer, (2003), teigia, kad žinių valdymo sistema yra skirta darbo eigos palaikymui bei kalbos ir proceso standartizavimui.

Vadinasi, esama įvairiausių paradigmu ir teiginių apie žinių valdymo sistemą. Bendriausiu požiūriu, žinių valdymo sistema leidžia kuri, apdoroti ir panaudoti duomenis. Pagrindinis jos tikslas – kaupti organizacines žinias ir jas panaudoti, bei sudaryti galimybę keistis žiniomis organizacijos darbuotojams, kad darbas vyktų sklandžiai.

Žinių valdymo sistemas galima įvardinti kaip sprendimus, naudojančius naujausias technologijas žinių sistematizavimui, pagerinimui ir pristatymui organizacijos viduje ir išorėje.

Žinių valdymo sistemos veikia cikliškai, nes žinioms būtinas atnaujinimas, tikrinamas jų aktualumas ir tikslumas, kad žinių valdymas būtų efektyvus.

Žinių valdymo sistema mokslinėje literatūroje dažniausiai apibūdinama kaip metodika, kuri taikoma versle. Todėl žinių valdymo sistemoje taikytos informacinės technologijos lemia žinių valdymo sistemų sėkmę. Informacinių technologijų pagrindinė funkcija – žinių kūrimas, dalinimasis

idėjomis, diskusijų skatinimas. Nors technologijų taikymas verslo sektoriuje užima labai svarbią vietą, tačiau, žinios reikalauja mainų, ir žinių valdyme informacinės technologijos, tik padeda tuos mainus įgyvendinti. Dėl šios priežasties informacinės technologijos laikomos tik viena iš žinių valdymo sistemos dalių, kuri leidžia žinioms skliti.

Analizuojant technologijų paskirtį žinių valdyme, anot I Nonakos (1995), technologijos žinių valdymo procese dalyvauja iki tam tikro lygio. Nenusakomose žiniuose technologijų vaidmuo mažesnis nei nusakomose. Nenusakomų žinių ir technologijų paskirtis pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Nenusakomų žinių ir technologijų paskirtis

Žinių proceso etapai	Aprašymas	Technologijų vaidmuo
Kombinavimas	Žinių kitimas iš nusakomų į nusakomas	Technologijų vaidmuo didelis
Internalizacija	Žinių kitimas iš nusakomų į nenusakomas	Technologijų vaidmuo nedaug augantis
Eksternalizacija	Žinių kitimas iš nenusakomų į nusakomas	Technologijų vaidmuo ribotas
Socializacija	Žinių kitimas iš nenusakomų į nenusakomas	Technologijų vaidmuo ypač ribotas

Šaltinis: sudaryta autorės

Nenusakomos žinios įgyjamos per patirtį, išgyvenimus, bedirbant, besimokant, todėl technologijų įtaka yra dažniausiai nedidelė. Išreiškiamų žinių valdyme technologijos yra viena svarbių valdymo proceso dalių, padedanti darbui organizacijoje.

J. Mačiutis, A.O Mikalauskienė, L. Zalieckaitė (2008) išskiria, kad žinių valdymo sistema grindžiama trijų tipų technologijomis: komunikavimo, bendravimo, saugojimo (iš paieškos). Technologijų pagal tipus funkcijos pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė

Technologijų pagal tipus funkcijos

Technologijų tipas	Funkcijos
Komunikavimo technologijos	Komunikavimo technologijos leidžia pasiekti reikiamas žinias, susisiekti vienam su kitu individu. (internetas, faksas, telefonas)
Bendravimo technologijos	Bendravimo technologijos leidžia organizuoti darbą grupėse, dirbama su tais pačiais dokumentais vienu metu.
Saugojimo technologijos	Saugojimo technologijos saugo išvaldo žinias. (duomenų bazės)

Šaltinis: sudaryta autorės

M.H. Zack, (1999), apibūdina, kad technologijos žinių valdyme dalyvauja nuo žinių gavimo iš šaltinių iki jų pateikimo. Informacinės technologijos organizacijoms atveria galimybes diferencijuoti savo veiklą: žinių panaudojimas, gebėjimas organizuoti ir sisteminti darbuotojų turimas žinias. Informacinių technologijų dėka žinių valdymo procese augina konkurencinį pranašumą ir galimybes.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog naujos technologijos leidžia įvertinti našumo aspektą. Informacinės technologijos suteikia galimybę pasidalinti ir parduoti žinias išvengiant pristatymo išlaidų. Organizacijų taikančių žinių valdymą informacinių technologijų pagalba leidžia susiburti iš įvairiausių pasaulio vietovių taip vengiant prarastų lėšų ir laiko sąnaudų.

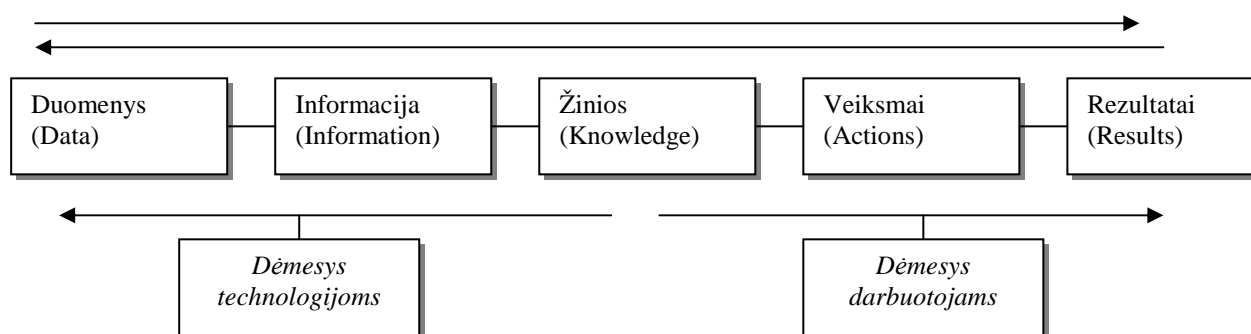
Apibendrinant galiu teigti, kad žinių valdymo sistemos paskirtis – geriau valdyti organizacijos žinias. Didžiausias dėmesys sistemoje skiriamas žmonėms, nes žinios glūdi jų galvose, tačiau darbuotojams dalinantis žiniomis, technologijos lengvina bendradarbiavimą, prieigą prie informacijos, saugo žinias, laidžia įvertinti našumo aspektą.

1.2.4. Žinių valdymo modeliai organizacijose

Kiekviena organizacija žinių valdymo modelį pasirenka pagal savo tikslus, poreikius, požiūrį. Analizuojant šaltinius žinių valdymo tematika, mokslo literatūroje pateikiama ir žinių kūrimo modeliai ir žinių perdavimo modeliai. Tačiau žinių valdymo modeliai išskiriami du kaip dažniausiai taikomi: DIKAR modelis ir GARTNER žinių valdymo modelis.

DIKAR modelis

Ch. Despers, D.Chauvel, (2004) pateikia **DIKAR** žinių valdymo modelį, kuris padeda identifikuoti žinių blokus ir įtraukti juos į verslą. Šis modelis naudingas, kai siekiama organizacijoje suprasti verslo esmę ir joje vykstančius vadybinius procesus. DIKAR modelis pavaizduotas 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal DESPERS CH., CHAUVEL, D., (2004), Knowledge horizons-The present and the premises of knowledge management.

5 pav. DIKAR modelis

Pagal 5 paveikslą matyti, kad šiuo modeliu įmonė gali eiti iš kairės į dešinę (nuo duomenų iki rezultato) įtraukiant visas organizacijos sistemas, kas leidžia pereiti į kitus etapus. Taip pat galimas ėjimas iš dešinės į kairę (nuo rezultatų iki duomenų). Šią modelio kryptį paprastai renkasi įmonės žinančios rezultatus, ir norinčios išsiaiškinti kokių veiksmų reikia jiems pasiekti. Atitinkamiems įmonės tikslams, naudojant DIKAR modelį galimos dar 2 kryptys: nuo žinių iki duomenų ir nuo

žinių iki rezultato. Esant etapų eiliškumui nuo žinių iki duomenų didesnis dėmesys skiriamas technologijoms, kurių paskirtis – kaupti, perduoti duomenis. Esant etapų eiliškumui nuo žinių iki rezultato, didesnis dėmesys skiriamas darbuotojams, kultūrai, veiksams atlikti.

Gartner modelis

Žinių valdymo modelis pagal Gartner pateiktas iš konsultacinės kompanijos, kurios tyrėjai akcentuoja sėkmingą 3 esminių sričių susiliejimą, kad žinių valdymas būtų perspektyvus: vertės, kultūros ir žinių procesų eiliškumas.

Vertė suvokiama kaip gaunama nauda iš žinių valdymo:

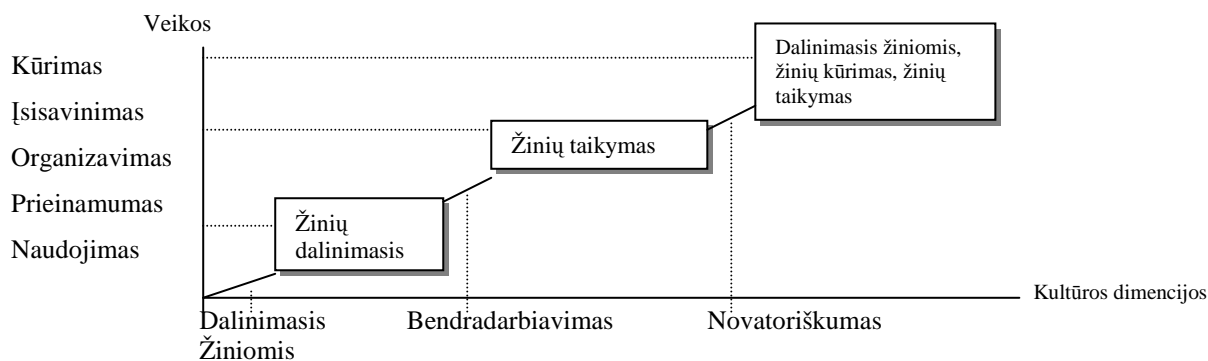
žinių valdymo varomieji veiksniai – žinių strategijos parinkimas - žinių taikymas - verslo rezultatai.

Kultūra įmonėje suprantama kaip kultūrinė aplinka, kad žinių valdymas būtų sėkmingas:

Operatyvinis žinių valdymo pagrindas – dalijimasis žiniomis- bendradarbiavimas – novatoriškumas

Žinių valdymo procesų eiliškumas: Žinių kūrimas (kūrimas) – Dalijimasis žiniomis (įsisavinimas, organizavimas, prieinamumas) – žinių taikymas (naudojimas)

Pagal Gartner modelį, sėkmingai sujungus šias tris sritis į 1 kompleksą, didėja žinių valdymo kuriama vertė verslui. Kompanijose sukurta tinkama organizacinė kultūra leidžia pilnai išnaudoti teikiamus žinių valdymo privalumus. Žinių valdymo sričių susiliejimas pateiktas 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LYDEKA, Z. IR BAREIŠIS, V., (2005), Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individų tapsmą organizacinėmis.

6 pav. Žinių valdymo sričių susiliejimas (Gartner modelis)

Iš 6 pav. matyti, kad judant iš kairės į dešinę žinių valdymo kuriama vertė didėja. Dalinimasis žiniomis vykta tada, kai įveikiami kultūriniai barjerai ir galimybė prieti prie informacijos. Žinių taikymas pasiekiamas tuomet, kai darbuotojai bendradarbiauja ir tam nėra kliūčių. Dalinimasis žiniomis suvokiamas kaip naudojimas turimų žinių įvairioms problemoms spręsti, sprendimams priimti.

1.2.5. Žinių valdymo ir žinių prekybos sąsajos

Šiuolaikinėje verslo erdvėje, žinios interpretuojamos kaip tam tikras supratimas nuvokimas, bei intuicija kurių pagrindas - kombinacija susidedanti iš konteksto, patyrimo, informacijos. Tai galima apibūdinti kaip visumą to, ką žmonės suvokia apie juos pačius supančią aplinką. D. Skyrme, (2004), pažymi, kad organizacijai, žinios – kaip intelektualus turtas, apimantis darbuotojų žinias, koordinavimą ir panaudojimą organizacijos tikslams pasiekti. Kaip ir pavieniams individams, žinių svarba ir aktualumas įvertinama jų tinkamumu kurti gerovę bei vertę. Taigi, galima manyti, kad, žinios gali būti suvokiamos kaip organizacijos nematerialus turtas, kurį būtina saugoti ir investuoti, kaip ir bet kurį kitą turą, turintį vertę. Žinios įgavo materialinę reikšmę, nes jas galima kurti, naudoti, platinti, dalintis. Žinių valdymas – nuolatinė nepertraukiama veikla jau įtakoja išsivysčiusių šalių ekonomiką ir organizacijų vidinę veiklą. Žinių vadyba pamažu perauga į visai atskirą sferą, kurios viena pagrindinė funkcija – organizacijos nematerialių išteklių (darbuotojų žinios, intelektinis kapitalas, organizacijos įvaizdis) valdymas. Sukurta nemažai metodų apdorojančių žinias, sisteminančių jas į visiems suprantamą informaciją, dar anot žinių valdymo eksperto D. Skyrme, (2004) buvo neperseniausiai spėliojama – koks bus visuomenėje žinių vaidmuo. Nemažai įvairių sričių žinovų kūrė ir spėliojo įvairias žinių paskirties visuomenėje perspektyvas ir tendencijas..

Žinių komercelizacija, kaip veiklos sritis išryškėjo iš žinių valdymo panaudojimo galimybių įmonės viduje pereinant į išoriškai prie tikslo, kad įmonės pačios gali generuoti ir kurti žinias, iš kurių siekiama gauti ekonominę naudą.

Organizacijos pradeda didinti pelną teikiant konsultacijas, apmokymus, projektavimo, planavimo paslaugas, licencijuojant intelektualią veiklą. Ši veikla atsiranda šalia pramoninės gamybos ar paslaugos, kuri taip pat teikia pelną iš žinių pateikimo rinkai. Individas dabar suvokiamas kaip žinių bei informacijos laidas, kuriam atvertos visos galimybės siekti ekonominės naudos ir gerovės parduodant savo kapitalą – žinias. Viena iš kone viešiams prieinamų galimybių šiais laikais pardavinėti savo žinias yra internetas. Žinių rinka yra pirmoji grandis į tai, kaip galima pateikti ir parduoti savo turimą kapitalą - žinias. Žinios čia gali būti parduodami bet koku suprantamu pavidalu, susisteminta informacija, stambiu mastu.. Toks technologijų susiliejimas su žiniomis įtakojo naują žinių komercijos srities atsiradimą.

1.2.6. Žinių valdymo barjerai

Analizuojant žinių valdymo aspektus ir plėtros galimybes, galima pastebėti, kad žinios mokslinėje literatūroje akcentuojamos kaip vienintelis išteklius, kurio vertė auga jį naudojant.

Atsižvelgiant į tai, organizacijos stengiasi jį efektyviai tvarkyti ir intensyviai valdyti turimas žinias. Tačiau neviena paslaugų organizacija net ir valdydama žinias nepasiekia užsibrėžto tikslo. Anot J. Ambrosio (2000), net 84 % visų žinių valdymo iniciatyvų žlunga arba neturi poveikio, nebūna pasiekti išskirti tikslai, nesukuriamą pridėtinę vertę. Šias nesėkmes įtakoja įvairūs veiksniai, kurie yra glaudžiai tarpusavyje susiję.

Analizuojant mokslinę literatūrą žinių valdymo barjerus galima išskirti į 2 pagrindines grupes:

- Individualius;
- Organizacinius.

Tačiau įvairūs autoriai išskiria įvairių žinių valdymo kliūčių. Žinių valdymo barjerai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Žinių valdymo barjerai

Autorius	Žinių valdymo barjero tipas	Žinių valdymo barjero aprašymas
INDIVIDUALŪS BARJERAI		
Thoben, Weber, Wunmar (2002)	Sąžiningumo	Barjerai, susiję su žmonių nenoru dalinti asmeninėmis žiniomis, jas įsisavinti, asmeninės baimės (prarasti darbą, tapti nereikalingu), motyvacijos stoka.
Malhorta, Galletta (2003)	Motyvacijos	
Riege (2007)	Asmeniniai charakterio bruožai	
ORGANIZACINIAI BARJERAI		
Riege (2007)	Kultūriniai	Barjerai, susiję su prasta vidine kultūra, pasitikėjimu darbuotojais, personalo kaita, nelanksčia, prastu vadovavimu, neaiškiu tikslu.
Lugger, Kraus (2002)	Struktūriniai	
Chua, Lam (2005)	Vadovavimo, strateginiai	
TECHNOLOGINIAI BARJERAI		
Chua, Lam (2005)	Technologiniai barjerai	Barjerai, susiję su technologijų įdiegimu ir efektyviu jų panaudojimu, per didelis pasitikėjimas jomis.
Chua, Lam (2005)	Papildomi organizaciniai aspektai	
SU ŽINIŲ VALDYMO PROJEKTU SUSIJĘ BARJERAI		
Chua, Lam (2005)	Su projektų valdymus susiję barjerai	Barjerai, susiję su išteklių trūkumu žinių valdymo projektams, laiko sąnaudomis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ŠAJEVA,S (2007), An Investigation of critical barriers to effective Knowledge management, Kaunas: KTU, Socialiniai mokslai, 2007, 23p. ISSN 1392-0758.

Iš 7 lentelės matyti, kad barjerai gali tapti atskiri žinių valdymo veiksniai (technologijos, personalas, vadovavimas), kurie yra panaudojami netikslingai ar nepakankamai jiems skiriamas dėmesys. Tačiau net ir įvertinus šiuos barjerus, žinių valdymo projektai turi tendenciją žlugti, nes tai susiję su žinių prigimtimi. Anot Halding Herrgart (2000), žmonės žino daugiau nei gali išreikšti, ir būtent neišreikštos žinios yra vertingiausios. Tai įtakoja naujų žinių valdymo barjerų atsiradimą: sunkumai nustatant vertingas žinias, išreiškiant žinias, kokias žinias reikėtų valdyti...

Nors žinių valdymo problemos yra kompleksinės, tačiau literatūroje apibūdinama įvairių metodų kaip jas spręsti. Tačiau, pasak S. Šajevos (2007), svarbiausi išskirtie šie žinių valdymo kliūčių šalinimo būdai:

1. aiški žinių valdymo strategija;
2. aiškus verslo tikslų nustatymas;
3. žinių skaidą palaikančios kultūros formavimas;
4. aukščiausio lygio vadovų palaikymas;
5. personalo pripažinimas ir apdovanojimai;
6. nuolatinis planavimas ir įvertinimas;
7. tamprus darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas
8. aiški technologijų paskirtis ir naudojimas.

Šie žinių valdymo barjerų šalinimo būdai atveria galimybes sėkmingam žinių valdymui, kurio paskirtis atverti galimybes organizacijoms į konkurencinę sėkmę.

Apibendrinant galima teigti, kad taikant žinių valdymą organizacijoje būtina įvertinti visas galimas kliūtis ir numatyti jų šalinimo būdus. Pagrindiniai žinių valdymo barjerai yra asmeniniai ir organizaciniai, tačiau jie tarpiai siejasi vienas su kitu. Įvertinus žinių valdymo problemas būtina ieškoti sprendimo būdų: nuolat skatinti ir motyvuoti darbuotojus, sureguliuoti įmonės vidines, organizacines problemas, kad sėkmingai veiktų žinių valdymo efektyvumas.

1.3. Žinių valdymo prielaidos konsultacinėse kompanijose

Konsultavimas – viena sparčiausiai ekonomikoje auganti sritis taip pat priskiriamas paslaugų sektoriui, kuris sparčiai plečiasi dėl konkurencingumo palaikymo, dėl įvairių valstybinių pokyčių. Verslo įmonės, verslininkai susiduria su informacijos ir konsultavimo paslaugų poreikiu, todėl konsultacinė veikla įgavo tokį mastą, kad konsultavimas tapo profesija plačiuose visuomenės sluoksniuose. Konsultantų teikiamų paslaugų poreikis labai išaugo, konsultacinių įmonių ir konsultantų skaičius didėja –tai įtakojo šiame darbe pasirinktą žinių valdymo analizės sektorių.

Literatūroje konsultavimas analizuojamas įvairiais aspektais: Laima Simanauskienė, (2005), analizuoja konsultacinių įmonių paslaugas kokybės aspektu, R. Šilingienė apibūdina konsultavimo paslaugų teikimo ypatumus, R. Barauskienė, (2005), literatūroje analizuoja konsultantų karjeros valdymą, J. Ratkevičienė (2007), apibūdina žinių valdymą paslaugų sektoriuje.

Šiame skyriuje apžvelgiami konsultacinių paslaugų ypatumai ir specifika, žinių skaida ir prieinamumas konsultacines paslaugas teikiančiose įmonėse, apžvelgiamas mokymosi ir kompetencijos vaidmuo, kiti veiksniai įtakoiantys žinių valdymą konsultaciniame sektoriuje.

1.3.1. Konsultacinių paslaugų ypatumai

Verslininkams supratus žinių naudą, žinių valdymo perspektyvas įsisteigė konsultacinės įmonės, teikiančios konsultavimo paslaugas. Kitaip galime teigti, kad konsultavimo įmonės disponuoja savo turimomis žiniomis, taip gaudamos ekonominę naudą. Tam, kad konsultavimo įmonės būtų pranašesnės už kitas, jos ne tik turi turėti žinių kvalifikuotą personalą, bet ir valdyti turimas žinias, nuolat jas atnaujinti, valdyti, generuoti taip suteikiant jos kokybę ir įgyjant pranašumą prieš kitas įmones.

Konsultavimas yra sąmoningas informacijos perdavimas, siekiant padėti žmonėms susidaryti tvirtą nuomonę ir priimti gerus sprendimus. Konsultavimas bus sėkmingas tada, kai vartotojas jaus, kad informacija jam reikalinga. Todėl konsultavimo įmonės atsirado išanalizavus vartotojų poreikį.

Daugelis autorių konsultavimo sampratą įvardina įvairiai:

Pitter Block, (2002), teigia, kad konsultavimo procesas kaip bet kokios pagalbos ar užduoties vykdymas, kai konsultantas neatsako už užduoties vykdymą bet padeda tiems, kas atsakingi už užduoties vykdymą.

Pasak Kalverto Makhemo, (1999), konsultavimas yra specialisto įgytų žinių įgūdžių ir patirties perdavimo procesas.

Apibendrinant galiu teigti, kad konsultavimo paskirtis padėti žmonėms, savo turimomis žiniomis.

Konsultacinė veikla yra žinių rinkimo ir perdavimo procesas, todėl ji nėra paprasta atskirti nuo tokios veiklos kaip mokymas, informavimas. Konsultavimą, kitaip nei informavimą, ar mokymą išskiria kelios aplinkybės:

1. Būtinasis dviejų pusių dalyvavimas: kliento ir konsultanto,
2. Būtinasis savanoriškas kliento dalyvavimas,
3. Konsultavimo metu turi būti sprendžiamos kliento problemos,
4. Žinovas turi pateikti klientui atsakymą bet kuria forma: žodžiu, raštu.
5. Klientui sprendimas turi būti ne privalomojo, o rekomendacinio pobūdžio.

Pasak K. Makhemo, (1999), konsultavimas gali būti ir kaip menas, ir kaip mokslas. Be žinių perdavimo, konsultavimas yra kaip menas. Menas iškelti problemą bei ją konsultuoti, menas rasti reikalingą informaciją, bei menas ją teisingai interpretuoti. Bei likti tik nepriklausomu ekspertu bei patarėju. Taip pat konsultavimas yra ir mokslas: jis remiasi darbu su žmonėmis: sociologija, psichologijas transformuojasi per konsultanto patirtį, konsultanto sugebėjimai atsakyti į problemą paremti giliomis profesinėmis sritimis, loginio mąstymo sugebėjimais, reikalingos informacijos surinkimas remiasi konsultantui profesinių žinių valdymu, toje srityje, kurioje jis specializuojasi.

Apibendrinus galiu teigti, kad konsultavimas – matas, kuriame didesnės sėkmės sulaukia tas, kuris labiau talentingas, išsilavinęs ir turi didesnę patirtį. Konsultavimas yra specialisto ypatingų žinių, įgūdžių bei patirties perdavimo procesas.

Konsultuojančių valdymo inžinierių asociacija išskiria, kad konsultavimo paslaugos pasižymi bendromis paslaugų savybėmis:

- Neapčiuopiamumas;
- Neatskiriamumas,
- Nevienalytiškumas
- Neišsaugomumas;
- Nuosavybės teisė.

Bendros paslaugų savybės atskleidžia, kad konsultavimo įmonės disponuoja specialisto žiniomis, įgūdžiais bei patirtimi, kurie nėra išsaugomi ir taikomi visai atvejais vienodai, kaip taisyklių visuma.

Konsultacinės kompanijos pasižymi kvalifikuotu personalu, kurie rivalo tureti žinių, profesinių ir asmeninių gebėjimų. Mokslinėje literatūroje M. Kubr, (2005) ir A. Schawass pateikia svarbiausias konsultanto savybes. Svarbiausios konsultanto savybės pagal Kubr, (2005) ir A. Schawass, (2007), pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė

Konsultanto savybės pagal M. Kubr (2005) ir A. Schawass (2007)

Konsultanto savybės pagal M. Kubr, 2005	Konsultanto savybės pagal A. Schawass, 2007
Įžvalgumas,	Pasitikėjimas savimi,
Kruopštumas,	Gebėjimas analizuoti,
Intuicija,	Gebėjimas pagrįsti mintis,
Analitinis mąstymas,	Gabėjimas aiškiai dėstyti savo nuomonę,
Nešališkumas,	
Atvirumas,	
Universitetas išsilavinimas.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, konsultantu gali būti specialistas, turintis tam tikrą kvalifikaciją, ir pasižymintis tokiomis savybėmis:

1. Puikiais charakterio bruožais,
2. Turintis aukštąjį išsilavinimą,
3. Mokantis efektyviai pritaikyti mokslo naujoves,
4. Sugebantis daryti sprendimus.

Konsultavimo įmonės paprastai gali pasigirti kvalifikuotu personalu, įvardindama kaip nematerialųjį turtą. Konsultavimo įmonėse itin svarbią reikšmą užima žinių valdymas, kuris padeda

generuojant žinias teikti nepriekaištingas paslaugas. Konsultavimas yra kaip prekė- gaunamos naudingos žinios, už kurias klientas atsiskaito.

1.3.2. Žinių sklaida ir prieinamumas konsultacinėse organizacijose

Konsultacinių įmonių pagrindinė paskirtis – teikti konsultacijas. Tai yra perduoti savo žinias bei patirtį vartotojui. Taigi, konsultavimo sferoje žinios priskiriamos neapčiuopiamų išteklių visumai, kurios didžioji dalis dėmenų yra neišreikšti: sugebėjimai, kompetencija, patirtis. Analizuojant mokslinę literatūrą, A. Kurlavičius (2007) teigia, kad žodžiais neišreiškiamos žinios, konsultavimo procese yra sunku transformuoti į tikslias žinias, tačiau per suvokimą, aiškinimą, atsakymo išgavimą, artikuliaciją žodžiais neišreiškiamos žinios, derinant jas su asmenimis gali būti užfiksuotos tikslia forma. Toks žinių virsmas gali vykti dialogo metu, atsakant į klausimus. Konsultacinėse įmonėse ypač reikšminga neišreikštas žinias paversti akivaizdžia forma, kad kiti galėtų jomis naudotis. Tai ypač svarbu bendram darbui, kad kiti galėtų jomis naudotis ir taip sudaryti sąlygas naujų žinių atsiradimui.

Žinių sklaidimo procese literatūroje išskiriami 2 pagrindinės priemonės:

1. grupinio darbo organizavimas;
2. informacinių technologijų diegimas.

Grupinio darbo organizavimas sudaro sąlygas darbuotojų skaičiui dalyvauti žinių dalijimosi, sprendimų priėmimo procese, didina darbuotojų suinteresuotumą savo ir visos organizacijos veiklos rezultatai, skatina iniciatyvas, sugebėjimų plėtojimą, kurio pagalba neišreikštos žinios paverčiamos išreikštomis, leidžia būti atviriems įvairioms nuomonėms.

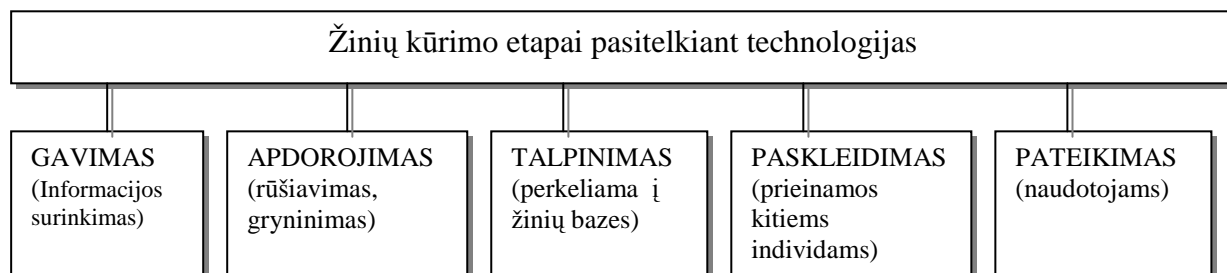
Grupinio darbo sudėtinės dalys:

1. Grupės kūrybiškumas,
2. Bendravimas ir bendradarbiavimas,
3. Koordinavimas,

Anot O. Atkočiūnienės (2008), grupinio darbo metu žinios yra perduodamos, tokiu būdu, tam tikras žinių tipas buvo perduotas nuo pradinio konteksto perėjo prie naujojo, Tam , kad būtų galima perduoti tam tikrų žinių tipą, siuntėjas ir gavėjas turi turėti panašius arba susijusius kontekstus. Kuo artimesni kontekstai tarp žmonių, nesikeičiančių informacija, tuo sėkmingesnis bus žinių sklaidos procesas. Organizacijoms itin svarbu, kad darbuotojų išmoktos, įgytos bei sukurtos žinios pasiliktu organizacijoje, kad jas galėtų perimti kiti organizacijos nariai.

Informacinės technologijos neišreiškiamų žinių perdavimą lengvina grupinio darbo metu. S. Maskeliūnas, (1999), įvardina, kad grupinį darbą užtikrina elektroninis paštas, forumai. Anot autoriaus, itin populiaru Lietuvoje ir užsienyje taikoma žinių valdymo programa Lotus Notes

darbuotojams suteikia galimybę virtualiai susitikinėti, diskutuoti, keisti duomenimis, dokumentais, dalintis darbo patirtimi. Technologijos konsultavimo įmonėse yra vienas žinių valdymo elementų, tačiau nepagrindinis. Technologijų pagalba valdomi tik duomenys ir informacija. Tačiau žinių kūrimas išplaukia iš žmogaus suprastų informacijos ir duomenų. Šioje sistemoje technologijos tampa visos grandinės tarpinėje būklėje. Žinių kūrimo etapai pasitelkiant technologijas pateikti 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal ZACK. M. H. Managing Codified knowledge, 1999, 45 p.

7 pav. Žinių kūrimo etapai pasitelkiant technologijas

Technologijos padeda žmonės kurti, surinkti, klasifikuoti, saugoti, nagrinėti kontekste, informaciją, bendradarbiauti, ir taikyti žinias. Žinių valdymo specialistai visuotinai pripažįsta, kad technologijos kaip priemonė yra didelis pagalbininkas valdant žinias.

Z. Lydeka, J. Stanaitytė, (2002), žinių skaidos ir prieinamumo procese išskiria dar vidinę organizacijos kultūrą.

Organizacijos vidinė kultūra. Žinių skaidą įtakoja ir organizacijos vidinė kultūra. Pačių darbuotojų požiūris, vidinis mikroklimatas įtakoja žinių ir naujovių prieinamumą, dalinimosi procesą. Akcentuojant žinių skaidą konsultacinėje organizacijoje, ypač svarbūs psichologiniai vadybos metodai, kurie akcentuojami į bendrus organizacijos tikslus. Tinkamai išugdyta organizacinė kultūra skatins darbuotojus bendradarbiauti ir kooperuotis, kas turi įtakos žinių skaidai.

Socialinio kapitalo vystymasis. Autoriai mano, kad norint ateityje valdyti žinias, organizacijos pereis nuo taisyklių sistemų infrastruktūros prie tinklinės žinių ir bendradarbiavimo sistemos.

Apibendrinant galiu teigti, kad nors akademinėje literatūroje išskiriama daug įvairių žinių skaidos šaltinių paslaugų kompanijose, patys svarbiausi yra 2 pagrindiniai: technologijos ir žmonės. Žinių skaidos dėka, yra sudaromos sąlygos dalintis ir kurtis naujoms žinioms, kurios yra konsultacinių paslaugų pagrindinė ašis.

1.3.3. Mokymosi ir kompetencijos vaidmuo žinių valdyme konsultacinėse organizacijose

Konsultavimo sektoriuje organizacijos iš kitų paprastai išsiskiria kompetentingu personalu. Konsultacines paslaugas galima įvardinti kaip intelektualų produktą, sunkiau apčiuopiamą ir pamatuojamą negu materialią prekę, dėl šios priežasties kelias iki vartotojo reikalauja daugiau paslaugos tiekėjo pastangų. Aukštos darbuotojų kvalifikacijos, kompetencijos valdymas - vienas iš svarbiausių žinių valdymo veiklių. Kitaip nei dokumentų valdymo sistemos, apdorojančios išreikštas žinias, kompetencijos valdymas susijęs su organizacijos nenusakomomis žiniomis. Darbuotojų veikla ir mokymasis, jų žinių kaupimas, organizavimas, saugojimas ir taikymas bei naujų žinių inovacijos turi būti derinami su individualaus intelekto augimu darbuotojų mokymu ir rūpinimusi karjera.

Kompetencijos sampratą įvairūs autoriai literatūroje apibūdina įvairiai. Dažniausia kompetencija traktuojama kaip sugebėjimai, kurių reikiam tam tikroms veikloms atlikti. Good, (1959), kompetenciją įvardina, kaip gebėjimą praktinėse situacijose pritaikyti tam tikro turinio technikas ir principus. Sokol, (2001), kompetenciją apibrėžia, kaip būtinų darbui atlikti įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys. Taigi, kompetenciją galima laikyti, įgūdžių, žinių ir požiūrių derinį. Kiekvieno darbuotojo kompetencijas sudaro kelios dalys: formalizuotos kompetencijos (valstybės pripažinti diplomai, pažymėjimai), neformaliojo ugdymosi rezultatai (kursuose, seminaruose įgytas tobulinimas), kompetencijas, apie kurias žinome, bet jos nėra pripažįstamos.

Žinių valdymą kompetencijos aspektu literatūroje analizuoja J. Mačiutis, A.O Mikalauskienė, L. Zalieckaitė (2008). Anot autorių, kadangi kompetencija susijusi su nenusakomomis žiniomis, būtina sukurti žinių planą, atspindintį žinių kategorijas, būtų atliekama atskirų individų ir visos organizacijos kompetencijos analizė. Šiuo atveju daugiau akcentuojamos informacinės technologijos, kurių pagalba filtruojami darbuotojai dėl kvalifikacijos trūkumo.

Užsienio autorius A. Inkpen, (1998), apibūdina 3 kompetencijos kėlimą įtakojančius veiksnius:

1. *Kultūrinis sąryšis.* Organizacijoje egzistuojančios normos ir vertybės turi didelę įtaką darbuotojų elgesiui. Vertinant žinias paprastai paliečiamas lojalumo klausimas.
2. *Žinių suderinamumas tarp partnerių.* Galimas atsisakymo galimybių efektas, jei esama pasipriešinimas, nepasitikėjimas tuo kas jau yra žinoma.
3. *Žinių ryšiai.* Žinių ryšiai glūdi santykiuose tarp darbuotojų, ir kuria bendrą kultūrą, mintis.

Taigi, konsultavimo paslaugos - intensyvios žinių panaudojimo paslaugos grįstos profesinėmis žiniomis su tam tikra specifine disciplina ar funkcinėmis sritimi. Tobulinimasis ir kompetencija atskleidžia nuolatinį bendradarbiavimą su žinių kūrėjais ir yra viena svarbiausių sferų efektyvaus ir perspektyviausių žinių valdymo rezultatų.

1.3.4. Veiksniai, įtakojantys žinių valdymą konsultacinėse įmonėse

Pastaraisiais metais, ypač augant žinių valdymo taikymo sistemoms organizacijose, žinių vadybos specialistų dėmesys sutelktas į sėkmės komponentus, kurie įtakotų žinių valdymą įmonėse. Literatūroje pateikiami du pagrindiniai žinių valdymą įtakojantys veiksniai: informacinės technologijos ir organizacijos kultūra.

Daugelis autorių išskiria įvairius komponentus, įtakojančius sėkmę valdant žinias ir nei vieno negalima išskirti kaip svarbiausio. Keleto žinių valdymo specialistų veiksniai, įtakojantys žinių valdymą konsultavimo sektoriuje pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

Veiksniai, įtakojantys žinių valdymą konsultacinėse įmonėse

Autorius	Veiksniai, įtakojantys žinių valdymą	Veiksnių įtakojančių žinių valdymą charakteristika
J. Malinkovskytė, A.Pabedinskaitė (2007)	<i>Tikslų aiškumas</i>	Tikslų aiškumas ir paprastumas lemia lengvesnį rezultatų pasiekiamumą įmonėje ir mažesnę klaidų tikimybę. Tai veikia kaip motyvacinis veiksnys. Jie organizacijos darbuotojai aiškiai suvokia tikslus susijusius tarpusavyje, galima tikėtis ir efektyvios darbuotojų veiklos.
	<i>Kalba</i>	Kiekvienas darbuotojas sukurtas žinias užšifruoja tam tikru būdu ir jas užsaugo. Kad šias žinias būtų galima naudoti, tam naudojami šifravimo ir dešifravimo kalbas. Jų neesant, nesusikalbėjimas provokuos klaidas. Joms išvengti, taikomi specifiniai žinių vadybos metodai (žinių žemėlapiai, tiesioginių žinių vadybos saugyklų metodai).
	<i>Naujoviškas motyvacinės sistemos taikymas</i>	Motyvacinės sistemos, skatinančios darbuotoją iniciatyviau prisidėti prie žinių kūrimo, saugojimo, perdavimo ir kitų žinių valdymo proceso etapų. Tikslinga motyvacinė sistema skatina darbuotojus dalyvauti visuose žinių valdymo procesuose.
	<i>Senesnių žinių vertinimas</i>	Seniau sukurtas žinias tikslinga naudoti ir vertinti. Jos padeda išvengti žinių dubliavimo ir pakartotinio sukūrimo. Senesnės žinios randa savo paskirtį įmonėje ir tai labai padeda prie žinių valdymo.
Cole, (1996)	<i>Vadybiniai metodai: ekonominiai, administraciniai, psichologiniai</i>	Ekonominiai valdymo metodai (kreditavimas, kainodara, apmokėjimas) leidžia orientuotis į pelną ir paskatą darbuotojams pagal indėlį į darbą Administraciniai valdymo metodai (darbo pasidalijimas, pareigų stabilumas) . Ilgiau vienoje vietoje dirbęs darbuotojas įgauna patirties ir žinių, kartu tapdamas vertingesniu organizacijai. Psichologiniai valdymo metodai (vidinė organizacijos kultūra, motyvacinė sistema). Bendraudamas kolektyvas perduoda vienas kitam patirtį ir žinias.
M. McLaughlin, (2003)	<i>Žmogiškieji ištekliai</i>	Išplėtotą žinių valdymo viziją konsultacinėje organizacijoje yra itin svarbi kiekvieno darbuotojo supratimui. Tikslinga didinti bendravimą tarp darbuotojų, ir skatinti bendrauti, kad vyktų žinių valdymo procesai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 9 lentelės matyti, kad žinių valdymą organizacijoje gali įtakoti gali daug. Tačiau akivaizdu, kad žinių valdymo procese visi sėkmę lemiantys komponentai konsultacinėse įmonėse yra susiję su žmogumi. Sėkmingas žinių valdymas tik dalinai priklauso nuo techninių ar nuo ekonominių veiksnių. Didžioji dalis sėkmingo žinių valdymo priklauso nuo žmogaus gebėjimų bendrauti, jo asmeninių savybių (atsidavimo darbui, požiūrio), nuo jo kompetencijos, nuo globalaus mąstymo. Perspektyvus žinių valdymas reikalauja į pasaulį globalaus mąstymo. Tai apima vertybių ir vidinės kultūros skaidą, jų panaudojimą, taikymą įvairiuose, kartu ir žinių valdymo procesuose.

Apibendrinant galiu teigti, kad didžiausia nauda bus ten, kur geriausiai apdorotos bei pateiktos žinios ir tinkamiausias jų panaudojimas konsultacinių įmonių poreikiams. Žinių valdymą įtakoja daugelis veiksnių, iš kurių pagrindiniais laikomi: technologijos, kompetencija, vidinė organizacijos kultūra. Tačiau žinių valdymo sėkmę taip pat lemia ir aiškių tikslų suformulavimas, senų žinių vertinimas, vadybiniai metodai, žmogiškieji ištekliai. Nežiūrint į tai, kokius žinių valdymo komponentus aptartume jie visi siejasi su žmogumi, kaip pagrindiniu žinių kūrėju, perdavėju, naudotoju.

2. ŽINIŲ VALDYMO KONSULTAVIMO PASLAUGŲ SEKTORIUJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje nagrinėjami žinių valdymo aspektai, kurie taikomi paslaugų sektoriuje, konsultacinėse organizacijose. Aptariami įvairių autorių analizės ir tyrimų rezultatai žinių valdymo modelių, metodų taikytų konsultavimo organizacijose tematika, apžvelgiami žinių valdymo vertinimo metodika.

2.1. Žinių valdymo paslaugų sektoriuje aspektai Lietuvos organizacijose

Žinių valdymo tematika atlikti tyrimai Lietuvoje pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

Tyrimai, atlikti Lietuvoje žinių valdymo paslaugų sektoriuje

Tyrimo atlikėjas	Trumpas tyrimo ar analizės aprašymas
Žukauskas, Venckūnas, (2007)	Išnagrinėta žinių valdymo plėtra Lietuvoje lyginant su atliktais tyrimais pasaulyje.
Z. Lydeka, J. Stanaitytė, (2002)	Išaiškino žinių perdavimo kanalus, ir žinių objektus.
V. Bareišis, Z. Lydeka, (2005)	Išnagrinėjo metodus, kuriais galima žinias kurti, jomis dalintis, naudotis.
V. Mačiūtis, Mikalauskienė, Zalieckaitė, (2007)	Išanalizavo žinių valdymą organizacijose technologiniu aspektu, atskleidami technologijų esmę žinių valdymo procese.
S. Gudauskaitė, (2007)	Ištirta žmogiškųjų išteklių paklausa žinių valdyme ir atskleista kompetencijos reikšmė žinių valdyme
R. Ruževičius, Gedminaitė, (2007)	Išnagrinėti kokybiniai vertinimo rodikliai, išanalizuoti kriterijai, kuriais remiantis galima įvertinti žinias paslaugų sektoriuje.
L. Simanauskienė, (2007)	Atskleidė ir identifikavo paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, kurie charakteringi konsultavimo sektoriui taikant žinių valdymą.
Z. O. Atkočiūnienė, (2008)	Išanalizuota žinių valdymo veikla, kuri būtų naudinga ne tik organizacijai, bet ir visuomenei.

Šaltinis: sudaryta autorės

Žinių valdymas organizacijose literatūroje analizuojamas įvairias aspektais: technologiniu, modelių taikymo, žinių valdymo organizacijose kokybės vertinimu. Analizės leidžia suvokti ir spręsti apie žinių valdymo progresą, galimybes, perspektyvą konsultacinėse įmonėse, paslaugų sektoriuje. Žinių valdymo tematika analizuojami straipsniai nepasižymi gausa, nes žinių vadyba dar pakankamai nauja vadybos atšaka laiko tėkmėje. Tačiau žinių vadybos specialistai analizuoja žinių valdymo taikymo galimybes - kaip sėkmės ir plėtros garantą konsultacinėse organizacijose.

P. Žukauskas, A. Venckūnas, (2007), nagrinėjo žinių valdymo plėtrą pasaulyje ir Lietuvoje, apžvelgdami žinių valdymo plėtros skvarbą įtakojančius veiksnius. Autoriai lyginamuoju principu rėmėsi T. Wilson, (2002), atliktais ir paskelbtais rezultatais. T. Wilson, (2002). savo tyrimu atskleidė, kad žinių valdymo plitimą paslaugų sferoje įtakoja 4 sąlygos:

1. Organizacijose susiduriama su duomenimis,
2. Informacinės technologijos,
3. Organizacijų vadovai suvokė, kad žmonių sukurtas žinias ir duomenis reikėjo veiksmingai dalinti, tvarkyti, skleisti.

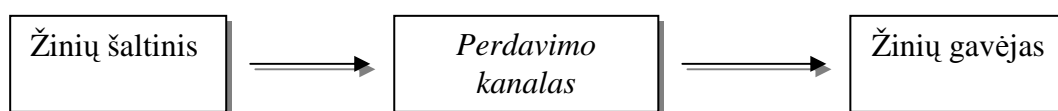
4. Verslo procesų reinžinerija ir organizacijų mokymai laikui bėgant neteko prasmės. Konsultacinių žinių bendrovės veržėsi į priekį parduodami konsultacijas taikydamos žinių valdymą.

P. Žukauskas, A. Venckūnas, (2007), analogiškai atliko panašų tyrimą ir Lietuvoje. Tyrimu atskleidė, kad žinių valdymas – kaip sėkmingas organizacijos klestėjimo veiksnys Lietuvoje pasireiškė vėliau nei užsienio šalyse. Tyrimu atskleista, kad Lietuvoje žinių valdymo taikymas organizacijose progresuoja dėl keleto faktorių:

1. Vadovų suvokimas, kad žinių valdymas padeda spręsti problemas organizacijose;
2. Visuomenės inteligentija vieningai pripažįsta, kad konkurencinis įmonių pranašumas, priklauso nuo žinių kūrimo, jų praktinio taikymo, intensyvumo, ir galimybės pasinaudoti turimomis žiniomis.

Šiuo tyrimu atskleista, kad žinių valdymo plėtra tendencingai auga su visuomenės požiūriu į žinių panaudojimą, leidžia atsirasti ir plėstis konsultavimo sektoriui, kurio pagrindinis turtas yra žinios ir jų perteikimas gaunant ekonominę naudą.

Konsultavimas – yra paslaugų segmentas, kuriame dalyvauja žinių turėtojas ir žinių gavėjas. Konsultavimo procese žinių perdavimas yra pats reikšmingiausias veiksnys. Konsultavimo sektoriuje Z. Lydeka, J. Stanaitytė, (2002) analizuoja įmonėse esančius žinių perdavimo kanalus bei žinių subjektus. Autoriai žinių perdavimą konsultavimo segmente analizuoja remdamiesi apibendrinta žinių perdavimo schema. Apibendrinta žinių perdavimo schema pateikta 8 paveiksle.



INSTITUCINĖ APLINKA

Šaltinis: Z. LYDEKA, J. STANAITYTĖ, Žinių perdavimas paslaugų sektoriuje naujosios ekonomikos kontekste, 2002, 166 p.

8 pav. Apibendrinta žinių perdavimo schema

Analizuodami žinių perdavimą autoriai aptaria žinių subjektus – žinių turėtojus, kurie pasinaudodami turima galia, nustato perduodamų žinių srautus, reguliuoja jų kiekį ir kokybę. Žinių efektyviam priėmimui, autoriai apibudina būtinas imlumo savybes: pažinimo gebėjimus, technines sąlygas, nuostatas skatinančias žinių įsisavinimą. Tinkamo žinių kanalo pasirinkimas yra bendras žinių turėtojo tikslų ir žinių gavėjo imlumo gebos funkcija, ir, anot J. Stanaitytės sėkmingam žinių perdavimo procesui, yra šių dviejų subjektų noras ir sugebėjimas efektyviai bendradarbiauti. Z.

Lydeka, J. Stanaitytė, (2002) konsultacines paslaugas įvardina kaip intensyvaus žinių panaudojimo verslo (gamintojų) paslaugas, kurias teikiant atliekamas keleriopas vaidmuo:

- Paslaugų tiekėjas gali padėti realizuoti žinias, sukurtas kliento;
- Intensyvaus žinių panaudojimo paslaugos pasitelkiamos transformuojant firmas – klientes į besimokančias organizacijas;
- Konsultavimo firmų – ir firmų klienčių sąveika yra simbiotinio pobūdžio – išnaudojamos sinergijos galimybės kuriant ir pritaikant naujas žinias.
- Konsultantas tiesiogiai perduoda žinias klientui.

Konsultacinių paslaugų tiekėjai bendradarbiauja su dideliu skaičiumi organizacijų taip nuolat apdorodami naują informaciją.

Z. Lydekos, J. Stanaitytės, (2002), apibudinti žinių perdavimo kanalai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

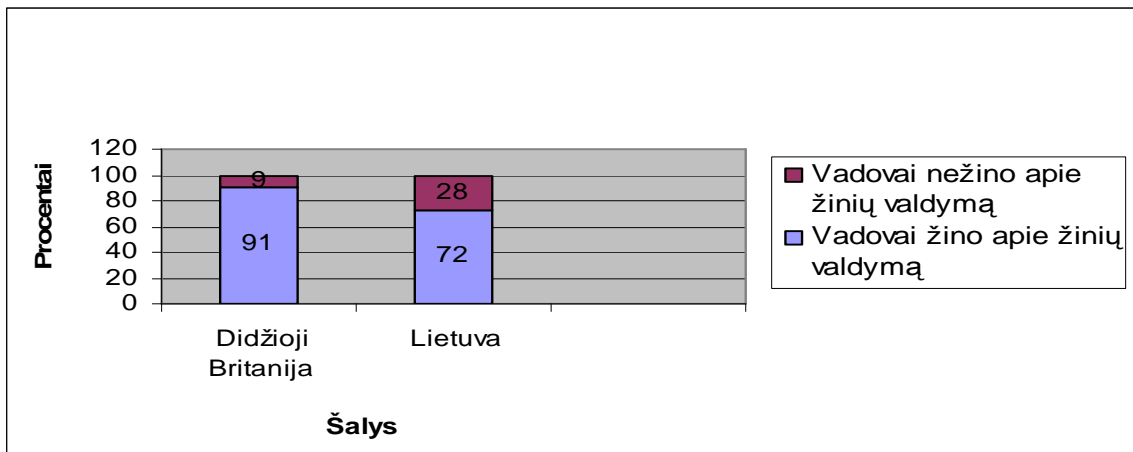
Pagrindiniai žinių perdavimo kanalai paslaugų sektoriuje

Žinių perdavimo kanalas	Žinių perdavimo kanalo apibūdinimas
<i>Technologijų tiekimas</i>	Technologijų tiekimas yra tiesiogiai susijęs su žinių perdavimu ir inovacijomis paslaugų sektoriuje.
<i>Gamintojų – vartotojų dvišalė sąveika</i>	Žinių gamintojai ir vartotojai gali mokytis vieni iš kitų.
<i>Žmogiškasis kapitalas</i>	Žmogus yra nekodifikuotų ir unikalių žinių nešėjas
<i>Ryšiai su mokslo visuomene</i>	Konsultavimo sektoriuje naudingi įvairių sričių vykdomų tyrimų rezultatai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galiu teigti, kad žinių perdavimo kanalų esmė yra tinkamai panaudoti žinias: tam tikroje veikloje ir panaudojimo intensyvume.

V. Bareišis, (2005), nagrinėjo kokiais metodais galima žinias kurti, jomis dalintis, ir naudotis, siekiant individualias žinias paversti organizacijos žiniomis organizacijose. Autorius atliko Lietuvoje tyrimą pateikdamas Lietuvos įmonių požiūrį į žinių valdymą palygindamas su jau analogiškai atliktu tyrimu Didžiojoje Britanijoje. Tyrimu buvo siekiama iširti, kaip kompanijos yra susipažinusios su žinių valdymu, kokioms žinioms organizacijos teikia pirmenybę, kaip bandoma diegti žinių valdymo modelius bei kokie lūkesčiai pritaikius žinių valdymo modelį. Savo tyrimu V. Bareišis, (2005), atskleidė vieną pagrindinių tendencijų - ir Lietuvoje, ir užsienyje vadovai laikosi panašios nuostatos – žinių valdymo reikšmė organizacijose toliau didės. Pagal V. Bareišį (2005), tyrimo rezultatai apie žinių valdymą organizacijose Didžiojoje Britanijoje ir Lietuvoje atskleisti 9 paveiksle.

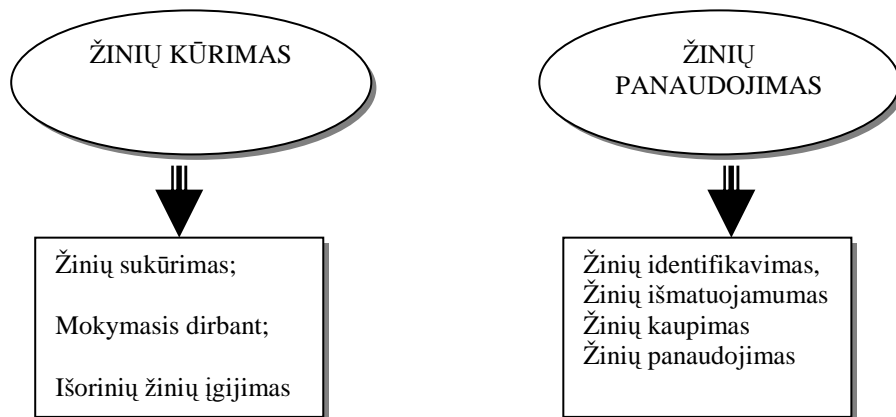


Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Organizacijų vadovai, žinantys apie žinių valdymo modelius, taikomus įmonėse pagal V. Bareišio, Z. Lydekos (2005) tyrimą.

Ši tendencija atskleidžia poreikį tyrimams, aprašantiems žinių valdymo modelius, bei pateikiantiems praktines rekomendacijas kaip valdyti žinias konkurencinio pranašumo didinimui. V. Bareišis nagrinėdamas žinių valdymo modelius teigia, kad žinių valdymas apima dvi veiklas:

1. Naujų žinių kūrimas,
 2. Jau sukurtų žinių naudojimas organizacijose.
- Šios žinių valdymo veiklos pateiktos 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Z. LYDEKA, V. BAREIŠIS, Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis, 2005,

10 pav. Žinių valdymo veiklos paslaugų organizacijoje

Skirtingiems žinių valdymo tipams, gali būti priskiriamos ir skirtingos valdymo veiklos. V. Bareišis, (2005), apibudina žinių kūrimo modelius, trumpai apžvelgia žinių perdavimo modelius, - kaip svarbiausius organizacijos pranašumo plėtros rodiklius. Galiu teigti, kad siekiant efektyviai įgyvendinti žinių valdymą, turi būti siekiama individualias žinias paversti apibrėžtomis, kurias būtų galima daug kartų panaudoti.

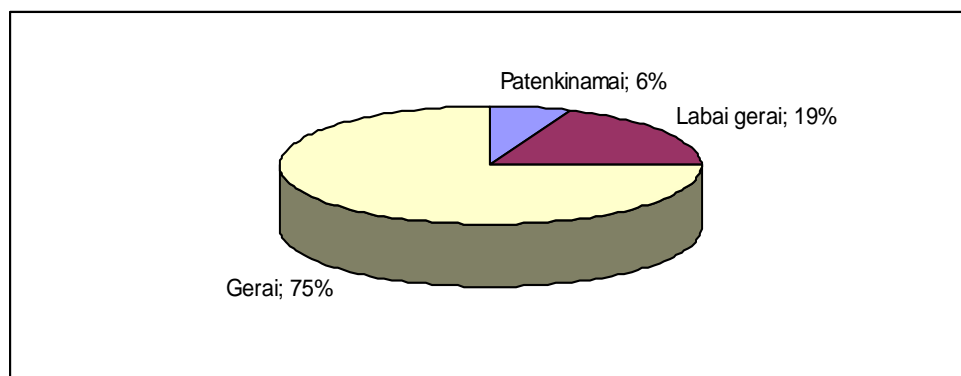
Organizacijose žinių valdymą daugelis autorių analizuoja atskirais aspektais – kaip atskirais žinių valdymo proceso veiksniais. J. Mačiuitis, O Mikalauskienė, L Zalieckaitė, (2008), žinių valdymą analizuoja technologijų aspektu. Autoriai apibūdina žinių valdymo procese technologijų reikšmingumą, pabrėždami, kad technologinis komponentas žinių valdyme yra labai svarbus, tokią pat reikšmę turi ir kiti socialiniai, kultūriniai ir organizaciniai komponentai. Pagrindinių technologijų išbandymas, iteracija, taikymas organizacijų reikmėm – tai būtų puikus būdas efektyviai veikiančiai valdymo sistemai sukurti.

Žinių valdymas konsultavimo sferoje yra ne tik varomoji vidinė organizacijos grandis. Ji tampriai siejasi tiesiogiai su vartotoju, perduodant jam turimas žinias ir taip kuriant konsultavimo paslaugų verslo sėkmę. Konsultantas- specialistas, turintis tam tikrą kvalifikaciją, ir pasižymintis tokiomis savybėmis:

1. puikiais charakterio bruožais,
2. turintis aukštąjį išsilavinimą,
3. mokantis efektyviai pritaikyti mokslo naujoves,
4. sugebantis daryti sprendimus

Žinių valdymas konsultavimo sektoriuje dažniausiai matuojamas intelektualiu kapitalu, susidedančiu iš 3 sudedamųjų elementų: žmogiškasis kapitalas (žmonių žinios ir įgūdžiai), struktūrinis kapitalas (žinios, esančios organizacijos procesuose ir sistemose), vartotojų kapitalas (santykiai sus vartotojais).

Saulė Gudauskaitė, (2007), analizuoja darbuotojų kompetenciją, kaip vieną svarbių sričių žinių valdyme. Tyrime laikoma, kad įmonėse dirba tik kvalifikuoti specialistai. Savo tyrime ji apklausė, kiek darbuotojų laiko save kompetentingais įvairiais aspektais: technologiniu požiūriu, prisitaikymo prie naujovių, vertinant komunikacijos įgūdžius. Apibendrinus tyrimo rezultatus išryškėjo, kad didžioji dalis darbuotojų yra kompetentingi ir savo kaip darbuotojo vertinimą įmonėje jie pažymėjo skalėje „gerai“, ir nedidelės dalys tik „labai gerai“ ir „patenkinamai“. S. Gudauskaitės (2007) tyrimo rezultatai pateikti 11 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Darbuotojo vertinimas konsultavimo įmonėse pagal S. Gudauskaitės (2007) tyrimą

11 paveikslas iliustruoja, kad didžioji dalis darbuotojų įmonėse save vertina gerai. Reikia atsižvelgti, kad tai įtakoja daugelis aplinkybių: santykiai su viršininku, su klientais, su kolegomis, darbuotojų siekis tobulėti, dalinti žiniomis bei patirtimi. Darbuotojų kompetencija, patirtis ir kvalifikacija yra nematerialūs įmonės ištekliai, todėl jų judėjimą, anot autorės vertinti yra tikslinga.

Analizuojant žinių valdymo perspektyvą- pateikimą į verslą, kur žinios rinkoje tampa produktu. Lyginant su materialiu produktu esančiu rinkoje, žinias kaip ir materialią prekę taip pat galima išmatuoti pagal tam tikras savybes ir charakteristikas, kurios išskiria prekę iš kitų. Žinių pateikimo į rinką vertę galima įvertinti pasitelkus konsultavimo įmonių vadovus ir vartotojus.

Žinių valdymas turi pagerinti organizacijos veiklą ir padėti pasiekti jos tikslus, tai geriausias ir logiškiausias požiūris - susieti žinių valdymo matavimus su bendra organizacijos veiklos matavimo ar įvertinimo sistema. Įvairių žinių valdymo ekspertų atliktai rezultatų įvertinimai parodo iki kokio lygio pasiekti projekto ar proceso tikslai. Žinių valdymo rezultatai dažniausiai matuojami 4 pagrindiniai rodikliais.:

1. FINANSINIS (organizacijos ekonominė nauda)
2. VARTOTOJŲ (vartotojų nuomonė, lojalumas ir poreikių patenkinimas)
3. VIDINIAI PROCESAI (vidinei procesai turintys įtaką vartotojų ir organizacijos būklei)
4. MOKYMASIS IR AUGIMAS (tobulėjimo galimybių didinimas organizacijos augimui).

Analizuojant žinių valdymą organizacijose, kuris leidžia įmonei produktyviai išnaudojant žinių išteklių įgauti konkurencinį pranašumą, greičiau pasiekti užsibrėžtų tikslų, laiku ir tiksliai atlikti savo pareigas, pritraukti klientus, išaiškinta, kad jį, kaip ir bet kokią materialią prekę galima įvertinti kokybiškai. Lyginant su materialiu produktu esančiu rinkoje, žinias, bei jų valdymą kaip ir materialią prekę taip pat galima išmatuoti pagal tam tikras savybes ir charakteristikas, kurios lemia kliento pasitenkinimo lygį, o tai turi įtakos konsultavimo paslaugas teikiančių įmonių vidinei atmosferai. Tiriant žinių valdymo kokybę galima atskleisti, konsultantų požiūrį į jų darbą ir nustatyti galimybes, kurios užtikrintų sėkmingą konsultantų darbą. Žinių pateikimo į rinką vertę galima įvertinti pasitelkus konsultavimo įmonių vadovus ir vartotojus.

J. Ruževičius ir A. Gedminaitė (2007), atskleidė kokybės vertinimo kriterijus, kuriais galima charakterizuoti ir žinių valdymą. Autoriai išanalizavo, kokie svarbiausi informacijos kokybės vertinimo rodikliai yra įmonių vadovams. Tyrimu atskleidė, kad Lietuvoje didžiausias pajamas pagal pardavimus turintys įmonių vadovai geriausius kokybės vertinimo rodiklius nurodė tikslumą bei patikimumą.

Užsienio autoriai Wang ir Strong, (1996), atlikę tyrimą 1996 m. tarp įmonės vadovų išskyrė, kad geriausias žinių vertinimo rodiklis yra tikslumas. Atliktų tyrimų J. Ruževičiaus, A. Gedminaitės (2007), Wang, Strong (1996) rezultatų sugretinimai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

**Žinių kokybės vertinimų rezultatai pagal Wang, Strong ir J. Ruževičiaus, A. Gedminaitės
(2007) tyrimų rezultatus**

Wang ir Strong tyrimo rezultatai 1996 m.	Lietuvos organizacijų tyrimo rezultatai 2006 m.
Tikslumas	Tikslumas
Patikimumas	Patikimumas
Prieinamumas	Prieinamumas
Savalaikiškumas	Savalaikiškumas
Pridedamoji vertė	Pridedamoji vertė
Išsamumas	Išsamumas
Suprantamumas	Suprantamumas
<i>Reputacija</i>	<i>Kaina</i>
<i>Saugumas</i>	<i>Pritaikymas poreikiams</i>
<i>Pateikimo glaustumas</i>	<i>Slaptumas</i>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal RUŽEVIČIUS, J., GEDMINAITĖ, A. (2007), Verslo informacijos kokybės vertinimas, 2007, 51 p.

Vadinasi, žinias galima išmatuoti pagal jų vertę lemiančias charakteristikas. Žinios tampa itin paklausiu produktu, kuris, galima teigti, kad yra pagrindinis ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys.

Laima Simanauskienė, (2007), atskleidė ir identifikavo konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijus ir lemiančius veiksnius, nes, anot Laimos Simanauskienės (2007), konsultavimo įmonių sėkmė priklauso nuo sugebėjimų pritraukti klientus ir juos išlaikyti. Konsultavimo paslaugų vertinimo kriterijai tampriai siejasi su žinių valdymo taikymu konsultacinėse organizacijose, nes įmonėse taikomomis žinių valdymo programomis siekiama organizacijos konkurenciniam pranašumui didinti, klientų pritraukimui, įvaizdžiui įgyti.

Laima Simanauskienė, (2007), apžvelgė Ch. Gronroos, (1990), bendrai suvoktos kokybės modelį. Atskleista, kad bendrai suvokiamą paslaugos kokybę lemia 2 kokybės:

1. *Laukiama kokybė*

(veikia veiksniai: gyvas žodis, įvaizdis, vartotojo poreikiai, - jų susiliejimo funkcija),

2. *Patirta kokybė*

(tai ką jis patyrė naudodamasis paslauga: rezultato ir proceso kokybė).

Ištyrus paslaugų kokybės kitų autorių vertinimo modelius pagal B. Thomasso, J. Reynoso, B. Moores, D. Gremler, K. Evans ir atlikus vartotojų, kurie konsultacines paslaugas perka, Laima Simanauskienė (2007), išskyrė svarbiausius ir mažiausiai svarbius konsultavimo kokybės vertinimo kriterijus. Svarbiausi ir mažiausiai svarbūs konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pateikti 13 lentelėje.

**Svarbiausi ir mažiausiai svarbūs konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai
pagal L. Simanauskienę (2007)**

<i>Svarbiausi konsultavimo paslaugų vertinimo kriterijai</i>	
Kriterijai	Kriterijaus suvokimo aprašymas
<i>Patikimumas</i>	Paslaugos pateikimas be jokių atsisakymų
<i>Prieinamumas, pasiruošimas padėti</i>	Kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas ir personalo noras, pasirengimas aptarnauti vartotoją
<i>Kompetetingumas</i>	Personalo žinios ir įgūdžiai
<i>Mažiausiai svarbūs konsultavimo paslaugų vertinimo kriterijai</i>	
<i>Sąžiningumas</i>	Paslaugų įvaizdžio formavimo atitikimas teikiamoms paslaugoms
<i>Klaidų taisymas</i>	Trūkumų kompensavimas, sugebėjimas imtis operatyvių veiksmų siekiant ištaisyti klaidas
<i>Reputacija ir pasitikėjimas</i>	Organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius
<i>Funkcionalumas</i>	Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal L. SIMANAUSKIENĖ, Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas, 2007, 2p.

Iš 13 lentelės matyti, kad vartotojai didelę reikšmę skiria konsultacinė paslaugos pateikimui be atsisakymų, pažadų ištesėjimui, personalo norams, personalo žinioms ir įgūdžiams. Tyrimu atskleista, kad vartotojams nėra svarbu suformuotas organizacijos ir paslaugų įvaizdis, atitinkantis teikiamas paslaugas, ar klaidos operatyviai taisomos, ar organizacija yra atvira ir garbinga. Konsultacinių paslaugų vertinimo kriterijai leidžia įvertinti žinių valdymo efektyvumą, ir numatyti, kaip žinių valdymas įtakoja įmonės veiklą konsultacinėse organizacijose.

Žinių valdymo taikymas konsultavimo sektoriuje kelia konsultacinių paslaugų kokybę (kai konsultavimo paslaugų turinys, savybės ir bruožai tenkina ar net pranoksta klientų poreikius) todėl konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas, anot L. Simanauskienės, (2007), turėtų būti kompleksinis: tiriama vartotojų poreikio patenkinimas, konsultacinės organizacijos paslaugų turinys, bruožai, tuomet būtų galima adekvačiai įvertinti konsultavimo paslaugų kokybę.

Žinių valdymo, žinių pardavimo tema analizuojama įvairiausiai aspektais lietuvių ir užsienio autorių. Atkreipiau dėmesį, kad dažniausiai analizuojama žinių valdymo sistemos organizacijose, žinių valdymo sistemos kūrimas, įvairios žinių valdymo strategijos, siekiant jomis užtikrinti efektyvų žinių dalinimąsi tarp darbuotojų, prieigas prie informacinių bazių organizacijos, siekiant kuo efektyviau panaudoti turimas žinias organizacijose, kartu jas saugant nuo išorinio pasaulio intervencijos. Tokiu būdu siekiama padidinti įmonės darbo kokybę, efektyvumą.

Z.O. Atkočiūnienė, (2008), teigia, kad žinių ir vadybos veiklą reikia taip panaudoti, kad būtų maksimali nauda organizacijai rinkai, o tik paskui visuomenei. Ji analizuoja daugiau vadybą, kaip procesą, priemonių visumą organizacijoje.

2.2. Žinių valdymo aspektai paslaugų sektoriuje užsienio šalyse

Tyrimai, atlikti užsienio šalyse žinių valdymo tematika paslaugų sektoriuje pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

Tyrimai, atlikti užsienio šalyse žinių valdymo tematika

Tyrimo atlikėjas	Trumpas tyrimo ar analizės aprašymas
G. Probst, (1997)	Išanalizuota žinių valdymo bazės struktūra
J.M. Firestone, (1998)	Išanalizuota žinios ir jų transformacija kuriant sėkmingą organizacijų sistemą.
D. Barrett, (1997)	Analizuoja Žinių valdymo efektyvumą ir plėtrą per ir vartojimą.
Bruneau, (2000)	Žinių valdymą analizuojamas problemos sprendimo aspektu
A. Lomax, (2008)	Analizuoja požiūrį į žinias ir į valdymo konsultantus 2 požiūriais: kultūriniu ir intelektiniu kapitalu.
M. Zack, (2000)	Išnagrinėjo taikomų žinių valdymo strategijų esmę ir apibūdino jų privalumus
Isola Ajiferuke, (2003)	Išanalizuota žinių valdymo plėtra Kanados teritorijoje. Ištirtas žinių valdymo programų taikymas paslaugų įmonėse, plėtojimas, įgūdžiai, kurie būtini taikant žinių valdymo programas.

Šaltinis: sudaryta autorės

G. Probst, (1997), apibrėžia žinių bazės struktūrą, kuri susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių, naudojamų realizuojant įvairią veiklą ir atliekant įvairias užduotis.

Šio darbo tikslas – apžvelgti žinių valdymo tobulinimą konsultavimo sektoriuje. Todėl daugiau analizuojama literatūra pereinant nuo žinių taikymo iki žinių valdymo procesų plėtrą, jos svarbą konsultacinėms organizacijoms.

J.M.Firestone, (1998), teigia, kad siekis tinkamai panaudoti sukauptą informaciją paverstą žiniomis, o žinias – išmintimi, pasitelkus informacines technologijas leidžia verslo organizacijai sukurti sėkmingą žinių valdymo sistemą. O sistema, valdanti organizacijų žinių išteklius bei siekia užtikrinti tinkamą šių išteklių naudojimą išorėje.

Anot D. Barrett, (1997), žinių valdymo sistemos efektyvumas remiasi vartotojo pagrindiniu požiūriu, kuris remiasi prielaida, kad žinių vertė paaikškėja tik tada, kai ji yra vartojama, o ne tik sukuriama. Šia paradigma siekiama maksimizuoti vartotojui reikalingą informacijos vertę, nes ji skirta vartotojams, kurie leidžia pasiekti organizacijos strategijoje nustatytą tikslą.

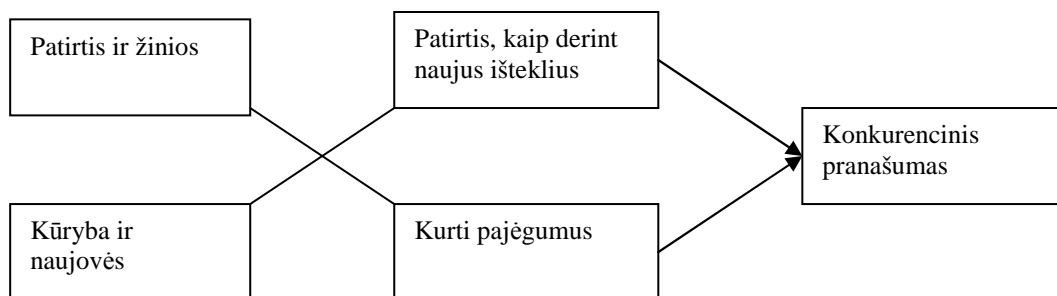
Žinių valdymo ekspertas Bruneau (2000), žinių naudojimą konsultavimo organizacijoje analizuoja per problemos sprendimo prizmę. Anot autoriaus, problema yra nepasitenkinimo, kurią reikia pašalinti formalizacija, ir ji pašalinama tik naudojant žinias. Išspręsti problemą – reiškia naudoti žinias. Sukauptas patyrimas leidžia naudoti žinias jas gilinti ir operatyviau spręsti problemas. Organizacijos valdomos žinios skirtos ir kliento problemoms šalinti, bet ir organizacijos tikslams gerinti, vidiniams žinių valdymo proceso etapams optimizuoti.

Alistair Lomax, (2008), konsultantas nagrinėja koreliacinį ryšį tarp įmonės požiūrio į žinias sau ir požiūrį į žinių valdymo konsultantus. Alistair Lomax, (2008), apibudina 2 požiūrius į žinių valdymą: Kultūrinis (šiam požiūriui būdinga kultūra, vertybės, schemas, sistemų numanomos normos.) ir intelektinis kapitalas (šis požiūris daugiau empirinis, susijęs su stebėjimu, aiškumu, išmatavimu). Remiantis šiais 2 požiūriais, Alistair Lomax, (2008), atliko apklausą žinių valdymo suvokiamos vertės konsultavimo sektoriuje: klientų pasitikėjimas žinias valdančiomis įmonėmis, kliento suvokimą vertė apie žinių valdymą konsultacijos įmonėms, motyvaciniai veiksniai naudojantis konsultantų paslaugomis, žinių valdymo reikšmė globaliu mastu..Atliktu tyrimu nustatyta, kad konsultacinės firmos pritaikiusios žinių valdymo strategiją turi didelę investicijų grąžą: klientų pasitikėjimą, tvarų padėties augimą rinkoje.

Žinių ekspertas Michael Zack, (2000), žinių valdymą išnagrinėjo strateginiu aspektu. Iš-išskyrė, kad kuriant strategiją būtina atkreipti dėmesį į įmonės vidaus žinių rezultatus:

1. didinti klientų paklausą produktams, kurie teikia konkurencinį pranašumą,
2. žinių praradimas dėl padidėjusios įmonėje personalo kaitos,
3. žinių valdymas padeda išvengti klaidų.

Autorius žinių valdymą traktavo kaip sugebėjimą derinti ir kurti naujus pajėgumus siekiant įgyti tvarų konkurencinį pranašumą. Tai galima pasiekti, anot, Michael Zack, (2000), naudojant kūrybinį mąstymą ir naujoves. 12 paveiksle pateikta schema, kaip konkurencinis pranašumas įgyjamas naudojant žinias ir inovacijas.



Šaltinis: ZACK,M, Knowledge management – A strategių perspective, 2000, 35 p.

12 pav. Žinių valdymo strateginė schema

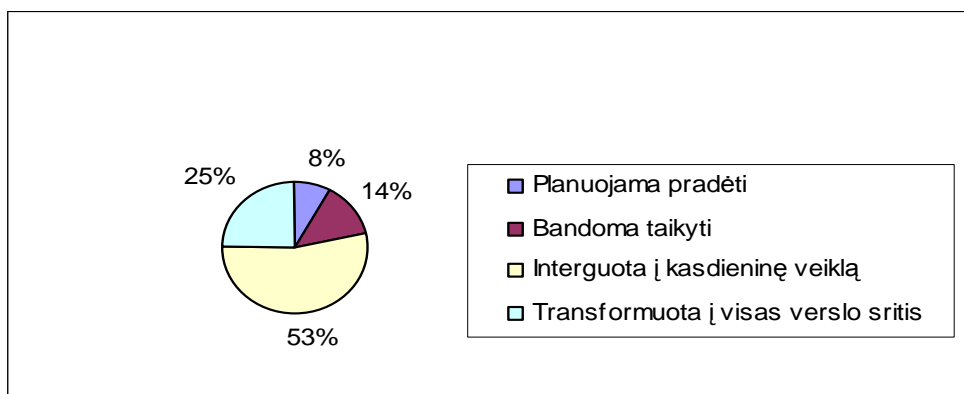
Iš 12 pav. matyti, kad žinios ir inovacija kuria konkurencinį pranašumą.

Vykdam žinių valdymo strategijas ir derinant jas su verslo strategijomis taip pat pasiekiamas konkurencinis pranašumas. Autorius atskleidė, kad konkurencinis pranašumas pasiekiamas organizacijose naudojant žinias, pasirinkus geras žinių valdymo strategijas. Būtina sukurti naujus žinių kūrimo būdus ir naujus pajėgumus norint laimėti konkurencinėje kovoje.

Isola Ajiferuke, (2003), siekė ištirti žinių valdymo programų taikymą verslo organizacijose Kanadoje. Ji atliko tyrimą su Toronto verslo organizacijomis siekdama išsiaiškinti keletą tikslų, kurie nurodo žinių valdymo programų taikymo perspektyvą:

1. dalyvavimo laipsnį taikant žinių valdymo programas organizacijose;
2. pagrindinių įgūdžių, kurie būtini taikant žinių valdymo programą;
3. Respondentų amžių, taikančių žinių valdymo programas

Iš atliktų tyrimų paaiškėjo, kad žinių valdymo taikomos programos Kanados įmonėse taip pat yra perspektyvios ir skverbiasi į įmonių veiklos kasdienybę. Tai atskleidžia 13 paveikslas.

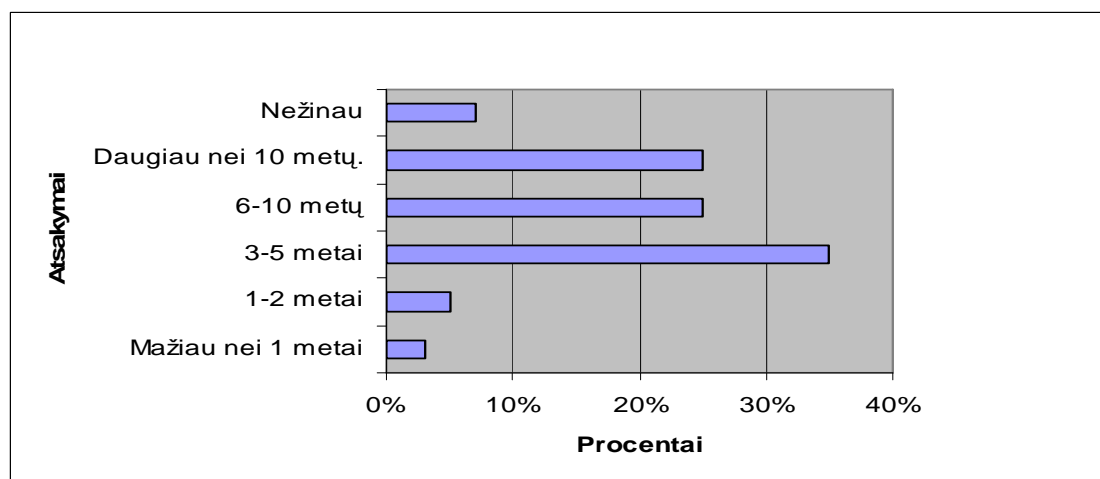


Šaltinis: ISOLA AJIFERUKE, Role of Professionals in Knowledge Management Programs: Empirical Evidence from Canada, 2003, 252 p.

13 pav. Žinių valdymo programos taikymas organizacijose Toronte pagal I Ajiferuke (2003) tyrimą

Iš 13 pav. matyti, kad žinioms valdyti programos taikančios įmonės užima daugiau nei 50%. Tai atskleidžia įmonių susidomėjimą ir vartojimą šių programų.

14 pav. atvaizduotas laikotarpis, kada pradėta taikyti žinių valdymo programos.



Šaltinis: ISOLA AJIFERUKE, Role of Professionals in Knowledge Management Programs: Empirical Evidence from Canada, 2003, 252 p.

14 pav. Laikotarpis, kai pradėtos taikyti žinių valdymo programos paslaugų organizacijose Toronte pagal I Ajiferuke (2003) tyrimą

Iš 14 pav. matyti, kad žinių valdymo programos nėra labai senai pradėtos taikyti. Tyrimo metu atskleista, kad didžioji dalis apklaustųjų jas pradėjo taikyti tik prieš 3-5 metus.

Isola Ajiferuke, (2003), tyrimu atskleidė įgūdžius, kuriuos išskyrė apklaustieji respondentai. Įgūdžiai, kurie būtini dalyvaujant žinių valdymo programose pagal prioritetą pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

Įgūdžiai, kurie būtini dalyvaujant žinių valdymo programose

Įgūdžiai	Apklaustųjų skaičius
Bendravimo	31
Vadovavimo	25
Bendradarbiavimo	27
Susitarimo	24
Įtikinimo	21
Kuravimo	18

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: ISOLA AJIFERUKE, Role of Professionals in Knowledge Management Programs: Empirical Evidence from Canada, 2003, 2255 p.

Iš 15 lentelės matyti, kad bendradarbiavimui teikiama didžiausia reikšmė, nes bendravimas, komunikavimas, yra pagrįstas žinių mainais tarp darbuotojų ir tai kelia organizacijos vertę ir pranašumą.

Galiu teigti, kad žinių valdymo pagalba organizacijoje žinios greičiau pasiekia vartotojus, kurių pagalba įmonės turi ekonominę naudą ir tuo būdu klientai prisideda prie darbo vertinimo analizės, kurios dėka siekiama gerinti rezultatus.

Produktyviosios žinios, kaip žinių ekonomikos pagrindas, yra kaupiamos ir nuolat atnaujinamos. Žinios kaip išteklius yra unikalūs, nes nėra išsemiamas kaip materialieji ištekliai. Žinios nepasiduoda tradiciniams ekonomikos dėsniams, bylojantiems apie kapitalo gražos dinamiką. Materialusis turtas naudojamas praranda savo vertę. Naudojant žinias, kuriama vertė auga. Šis suvokimas leido atsirasti ir ženklai išaugti įvairioms verslo konsultacinėms įmonėms, kurios perteikia kokybišką informaciją ir padeda išspręsti klientų problemas. Didėjant konkurencijai, kai vienos įmonės steigiasi, kitos likviduojasi, reorganizuojasi, verslas perkamas, parduodamas ar įkeičiamas, atsirado poreikis verslo konsultacinių paslaugų. Kokybiškos žinios yra vienas pagrindinių įmonės sėkmės garantų. Europos ekonominės plėtros agentūros duomenimis, siekiančios įgyti konkurencinį pranašumą, konsultavimo įmonės taikydamos žinių valdymo modelius pasiekė geresnių rezultatų, nei tos, kurios netaikė žinių valdymo sistemos.

3. ŽINIŲ VALDYMO PERSPEKTYVŲ KONSULTACINĖSE ĮMONĖSE TYRIMAS

Šiame skyriuje apibudinama tyrimo metodika, pateikiama, duomenų analizė, rezultatų aptarimas ir įvertinimas.

3.1. Žinių valdymo perspektyvų konsultacinėse įmonėse metodika

Empirinio tyrimo tikslas – išnagrinėti žinių valdymo vystymosi tendencijas konsultacinėse įmonėse.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti įmonių patirtį konsultavimo sektoriuje;
2. Atskleisti žinių valdymo reikšmingumo lygį konsultacinėse organizacijose;
3. Nustatyti žinių judrumo lygį - personalo kaitą konsultacinėse organizacijose;
4. Ištirti kompetencijos svarbą konsultacinėse įmonėse;
5. Nustatyti, ar taikomos konsultacinėse įmonėse žinių valdymo programos;
6. Išsiaiškinti konsultacinių įmonių priemonių prioritetus pradėti žinių valdymo programoms pradėti;
7. Identifikuoti pagrindinius kokybės vertinimo rodiklius, kurie labiausiai ir mažiausiai svarbūs konsultacinių įmonių vadovams.
8. Atskleisti, ar žinių valdymas ir įmonės gerovė yra susiję reiškiniai.

Tyrimo metodas ir hipotezė

Tyrimo metodas – tai procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti rezultatų. (E. Bartkus, R. Matiušaitytė, I. Šarkiūnaitė, G. Paškevičiūtė, 2006, 20 p).

Nors mokslo literatūroje apibudinama įvairių anketinės apklausos rūšių (anketinė apklausa paštu, interviu, ekspertų apklausa, apklausa žiniasklaidos pagalba, pokalbis), tačiau konsultacinių paslaugų įmonėse žinių valdymo taikymo įtakai nustatyti pasirinktas anketinis apklausos metodas, kurio metu bus apklausama konsultacines paslaugas teikiančių organizacijų vadovybė: verslo konsultacinių firmų vadovai ar kiti administracijos darbuotojai, kurie vadovauja konsultavimo įmonei ar turi įtakos savo sprendimais organizacijos veiklai ar vidinei kultūrai ir iš to turi ekonominę naudą.

Anketinė apklausa leidžia išsiaiškinti pamatuoti, nustatyti įvertinti nagrinėjamos problemos mastą, aktualumą, priežastinius ryšius, jais išsiaiškinamos respondentų nuomonės, pozicijos, požiūriai.

Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl šių priežasčių:

1. Garantuotas respondentų anonimiškumas;
2. Didelė objektyvių atsakymų galimybė;
3. Nedidelės laiko ir išlaidų sąnaudos lyginant su kitomis apklausos rūšimis;
4. Nesudėtinga anketos struktūra.

Anketa – lapas su klausimais tiriamoms žinioms surinkti, kuri privalo užpildyti klausiamasis. Anketoje dominuoja uždaro tipo klausimai, kad anketos pildymas konsultacinių organizacijų vadovybei neužimtų daug laiko ar nesukeltų neaiškumų (1 priedas).

Anketa susideda iš 4 dalių:

- Pirmoje dalyje klausimai suformuluoti renkant bendro pobūdžio informaciją apie konsultacines paslaugas teikiančią įmonę. Klausimais siekiama išsiaiškinti įmonės gyvavimo laikotarpį, darbuotojų kiekį, žinių valdymo reikšmingumą, sampratą.
- Antroje dalyje klausimų pagalba siekiama išsiaiškinti vadovybės požiūrį į kompetenciją, sudarymo galimybes kvalifikacijai kelti, organizacijos vidinę kultūrą, darbuotojų bendravimą tarpusavyje.
- Trečia dalis skirta išsiaiškinti ar yra taikomas žinių valdymas įmonėje, kokios pagrindinės priemonės išskiriamos žinių valdymo programoms pradėti, kaip ilgai taikomas žinių valdymas įmonėje.
- Ketvirtoje dalyje klausimai suformuluoti siekiant nustatyti žinių valdymo kokybės lygį. Apklausos pagalba siekiama išsiaiškinti kokie pagrindiniai paslaugų ir žinių valdymo kriterijai laikomi svarbiausiais, kaip žinių valdymo taikymas įmonėje įtakoja klientų augimą.

Anketos klausimų pagalba siekiama atsakyti į tyrimo uždavinius ir numatyti žinių valdymo perspektyvas konsultacinėse įmonėse.

Tyrimo iškelta hipotezė H1: žinių valdymo taikymas ir konsultacinių organizacijų gerovės augimas yra susiję reiškiniai.

Įvertinus tyrimo rezultatus, hipotezė bus patvirtinta arba paneigta.

Tyrimo objektas – žinių valdymo veiksmingumas konsultacinėse firmose.

Kiekviena konsultacinė įmonė įsisteigė atsiradus žinių vartotojų poreikiui. Siekdama užtikrinti savo verslo gerovę, ji parduoda sukauptas žinias bei patirtį klientui, tuo pačiu padeda susidaryti tvirtą nuomonę rūpimu klientui klausimu. Esama įvairiausių konsultavimo rūšių, tačiau N. Kukarėno, (2004) atlikti tyrimai (2 priedas) parodė, jog verslo konsultavimo paslaugų poreikis ir pardavimas turi tendenciją augti.

Yra įvairių verslo konsultavimo krypčių, tačiau populiariausios susijusios su verslu ir finansais:

- valdymo apskaitos sistemos kūrimas ir tobulinimas;

- vidaus kontrolės sistemos kūrimas ir diegimas;
- finansų valdymas ir planavimas;
- pinigų srautų modeliavimas;
- konsultacijos verslo organizavimo ir mokesčių mokėjimo klausimais;
- Įmonės steigimas, reorganizavimas, likvidavimas;
- Įmonės pardavimas.

Konsultavimo įmonės pasižymi kvalifikuotu personalu: bendrovėse dirba darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Įmonės glaudai bendradarbiauja su teisininkais, valstybinėmis instancijomis, turi prieigas prie naujausių informacinių duomenų bazių, taip itin greitai atnaujindami informaciją. Konsultavimo įmonės didžiąją dalį investicijų skiria darbuotojų profesinei kvalifikacijai kelti. Įvairūs darbuotojams seminarai, mokymai, stažuotės – pagrindinė įmonės varomoji jėga.

Konsultuodamas specialistas turi tiesioginį kontaktą su klientu atskiroje patalpoje taip išsaugant kliento informacijos slaptumą. Konsultavimo metu sprendžiamos specifinės kliento problemos, kur žinios bei patarimai būna ne privalomojo, o rekomendacinio pobūdžio: kaip klientui patobulinti apskaitos valdymo sistemos kūrimą, vidaus kontrolės sistemos diegimą, finansų valdymą, kaip sumodeliuoti pinigų srautus. Šios sritys reikalauja tam tikro kvalifikacinių žinių lygio ir tai suteikia įmonei pranašumą konkurencijoje.

Konsultavimo įmonėje būtina kokybiška informacija, analitinis mąstymas, gebėjimas daryti sprendimus, etiketas, prieinamumas.

Tyrimo imtis:

Verslo konsultacinių įmonių žinių vadybos įvertinimui atlikti, atrinkti konsultacinių įmonių vadovai ar kiti administracijos darbuotojai. Tyrimui organizacijos atrinktos iš leidinio „Verslo žinios“ Lietuvos verslo lyderiai 2007“ verslo konsultacijų ir mokymų bendrovės pagal 2007 m. pajamas.

Reikiama imtis nustatyta remiantis Paniot, (1998) siūloma formule :

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ - leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos

Šio darbo tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai pateikti 16 lentelėje.

Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai

Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai	Verslo konsultavimo įmonių vadovai
Tiriamos visumos narių skaičius (N)	46
Leidžiamos paklaidos dydis (Δ)	0.1
Patikimumas (P)	90 %
Imties dydis (n)	30

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo imtį sudaro 30 verslo konsultacinių įmonių vadovai. Tai leidžia gauti 90 procentų rezultatų tikslumą. Įmonės klientai yra įvairių verslo konsultacinių kompanijų vadovai, kurie taikydami žinių valdymo įvairias sistemas efektyviai siekia patenkinti savo tikslus pateikdami žinių produktą klientams.

Tyrimo aprašymas:

Tyrimu bus siekiama įvertinti žinių valdymo rezultatyvumą konsultavimo įstaigose tiek vadovų požiūriu. Žinių valdymas įdiegtas organizacijose apima šiuos pagrindinius procesus: žinių kūrimas ir rinkimas, generavimas, žinių saugojimas atmintyje ir jų valdymas, žinių saugumo užtikrinimas ir prieigos prie jų apribojimas, žinių perdavimas, paskirstymas, platinimas – pardavimas. Valdanti žinias įmonė tampa pranašesnė už kitas, nes darbuotojai, kurių grupės keičiasi žiniomis, gali greičiau priimti teisingus sprendimus, laiku pakeisti savo produktus, performuoti paslaugas, nutraukti nuostolingą įmonei veiklą ir parduoti savo žinias. Tyrimas bus atliktas konsultacinėse firmose apklausiant vadovybę. Apklausiant vadovus bus siekiama iširti, ar žino kas žinių valdymas, ko siekiama žinių valdymu, kokias žinių vertę kuriančias savybes jie priskiria prie pagrindinių, koks yra žinių valdymo rezultatas konsultacinėje įmonėje. Tyrimo vieta pasirinkta konsultavimo įmonės, kadangi, jose renkasi tik tikslinė auditorija: didžioji dalis konsultacinių įmonių vadovybė, personalas, ir vartotojai, perkantys konsultavimo paslaugas. Pasirinkta vieta lengvins tyrimo eigą.

17 lentelėje pateikti respondentų duomenys pagal amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo trukmę tiriamoje organizacijoje.

Respondentų duomenys pagal amžių, pareigas bei darbo trukmę

Duomenys apie respondentus	
<i>Amžius</i>	
Iki 20 metų	3
21 – 40 metai	10
41 – 60 metai	15
60 metų ir daugiau	2
<i>Pareigos</i>	
Vadovas	16

Vadovo pavaduotojas	6
Personalo vadovas	8
Darbo trukmė tiriamoje organizacijoje	
Iki 1 metų	3
Nuo 1 ki 5 metų	10
Nuo 6 ki 10 metų	16
11 ir daugiau metų	2

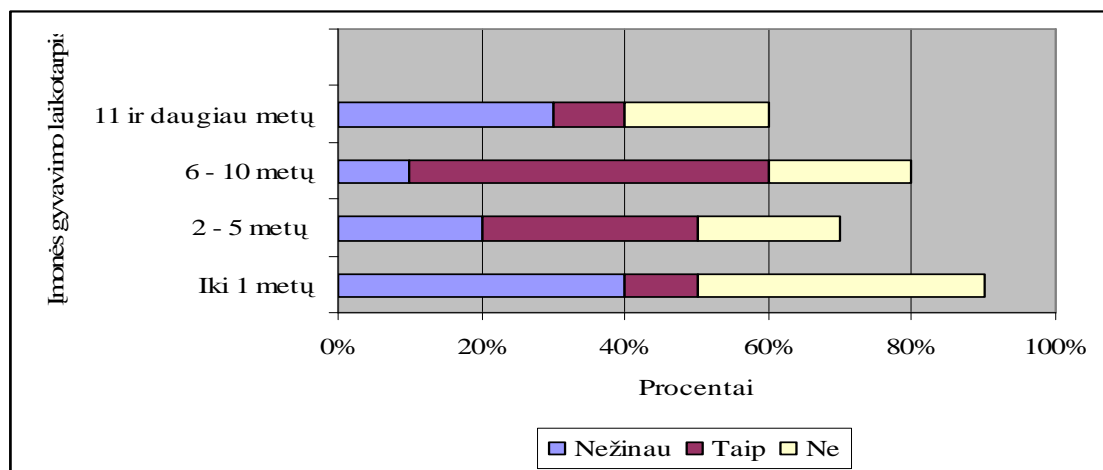
Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuosime žinių valdymo reikšmę ir jų perspektyvą konsultacinėse įmonėse.

3.2. Žinių valdymo perspektyvų konsultacinėse įmonėse tyrimo duomenų analizė ir aptarimas

Žinių valdymo tendencijas konsultacinėse įmonėse buvo siekiama išsiaiškinti pateikus konsultacinių įmonių vadovams klausimus. Konsultacinių įmonių vadovai geriausiai žino savo vadovaujamos įmonės valdymo taisykles, vidinį organizacijos mikroklimatą, tikslus, įmonės bendrą ir ekonominę padėtį, kokybės vertinimo kriterijus.

Pirmaisiais anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti kokio pobūdžio konsultacinėse įmonėse žinių valdymas yra reikšmingas. 15 paveiksle matyti, kokio pobūdžio konsultacinėse įmonėse žinių valdymas yra reikšmingas.

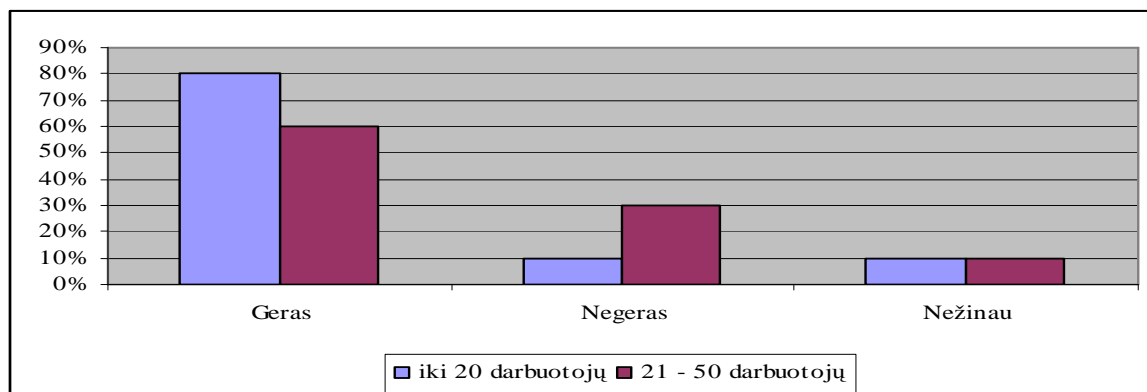


Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Žinių valdymo reikšmingumas konsultacinėje įmonėje

Įmonės, gyvuojančios nuo 6 iki 10 metų laikotarpyje, žino apie žinių valdymą ir įvertino, kad jis yra reikšmingas organizacijai. Galima teigti, kad tai įtakoja jau įgyta patirtis, siekimas įgyti pranašumą konkurencijoje teikiant kokybiškas paslaugas pasitelkiant žinių valdymo priemones. Daugiausiai atsakiusių, kad žinių valdymas nėra reikšmingas organizacijai, yra besikuriančios arba jau apie 1 metus gyvuojančios konsultacinės organizacijos. Dažniausiai visai neseniai įsikūrusios organizacijos teikia konsultacines paslaugas tik siekdamos išlikti konkurencinėje kovoje, paprastai mažesnėmis kainomis prisitraukti klientus. Taip pat, kad žinių valdymas nėra reikšmingas dar atsakė konsultacinės organizacijos, gyvuojančios ilgiau nei 11 metų. Galiu teigti, kad šios įmonės per netrumpą įmonės gyvavimo laikotarpį jau turi pastovius savo klientus, mažą

personalo kaitą ir tai joms leidžia egzistuoti konkurencinėje verslo konsultacinių paslaugų kovoje. 16 paveiksle pateiktas santykis tarp verslo konsultacinių įmonių darbuotojų ir įmonės vidinės kultūros.

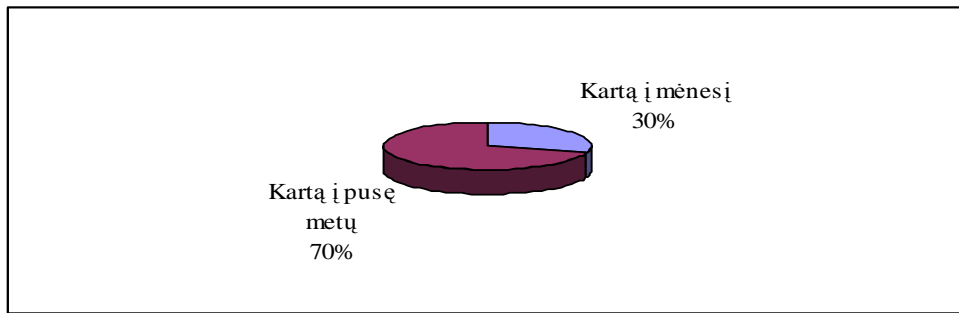


Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Verslo konsultacinių įmonių vidinis mikroklimatas (%)

16 paveikslas atskleidžia, kad įmonėse, kuriose dirba iki 20 darbuotojų, vidinis mikroklimatas yra geresnis nei tų konsultacinių įmonių, kurių kurie turi virš 20 darbuotojų kolektyvą, ir darbuotojai labiau bendrauja tarpusavyje. Įmonėse, kuriose yra virš 20 darbuotojų didžioji dalis apklaustųjų taip pat įvertino teigiamai vidinę įmonės kultūrą, tačiau 30% atsakė, kad vidinis mikroklimatas nėra geras. Statistiškai personalo vidinius santykius analizuojantys mokslininkai tyrimais įrodė, jog didesnėse įmonėse kolektyvas paprastai skyla į grupes, ir bendrauja jose. Apklaustų respondentų 10% atsakė nežinantys apie vidinę personalo kultūrą. Dažniausiai tokiose įmonėse vadovai sukoncentruoti į įmonės ekonominės gerovės augimą ir nesidomi vidiniu kolektyvo gyvenimu. Svarbu, kad įmonėse personalas nejaustų priešiško vienas kitam ir būtų atviras bendriems įmonės tikslams, tai lengvina tarpusavyje išreikštų ir neišreikštų žinių dalinimąsi ir naujų žinių kūrimo procesą.

Anketos klausimais apie darbuotojų kompetenciją buvo siekiama išsiaiškinti respondentų kompetenciją – kaip vieną svarbiausių žinių valdymo sudedamųjų dalių. Mokslinėje literatūroje kompetencija įvardinama įvairiais požiūriais: kaip išsilavinimas, kaip darbinių įgūdžių įgavimas, kaip gebėjimas atlikti užduotį, kaip žinios. Anketoje pateiktais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kiek dėmesio skiriama verslo konsultacinėse įmonėse darbuotojų kompetencijai, prisitaikymui prie naujovių. 17 paveiksle atskleista, kaip dažnai apklaustose įmonėse organizuojami kursai, seminarai.

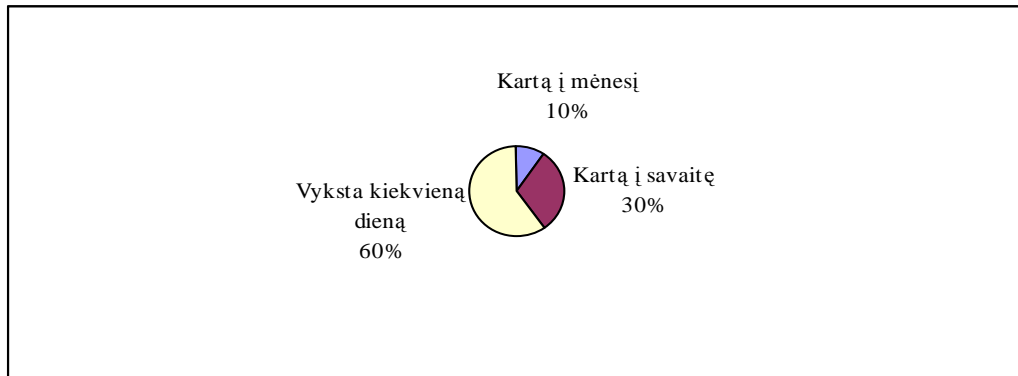


Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Verslo konsultacinėse įmonėse organizuojamų kursų/seminarų dažnis (%)

Kursai, seminarai organizacijose – pagrindiniai naujų žinių įnešėjai. 60% konsultacinių įmonių vadovai teigia, kad kursai, seminarai, vykdomi kartą į pusę metų. Įvairūs įstatymai, mokesčių naujovės verslo pasaulyje dažniausiai nesikeičia anksčiau nei pusę metų, todėl seminarai organizuojami naujovėms sužinoti ar senoms žinioms atnaujinti. 30% apklaustųjų konsultacinių įmonių teigia, kad kursai organizuojami kartą į mėnesį. Tai dažniausiai vykdoma darbuotojui keičiant kvalifikaciją, pareigas, pereinant iš vieno padalinio į kitą, kai naujos žinios tampa būtinybe.

Darbuotojai mainosi žiniomis ir įgyja naujų žinių aptardami problemas, darbų kokybę tarpusavyje, ieškodami naujų sprendimo būdų, keisdami informaciją su kolegomis. 18 pav. pateiktas darbų ir problemų aptarimo tarpusavyje dažnis.



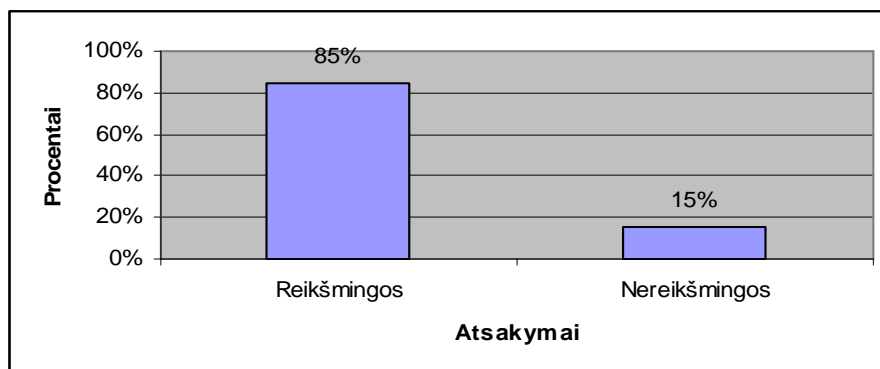
Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Darbuotojų darbų ir problemų aptarimas tarpusavyje dažnis (%)

18 paveikslas iliustruoja, kad darbų ir problemų aptarimas tarp darbuotojų vyksta gan dažnai. 60% respondentų nurodė, kad darbai ir įvairūs klausimai aptariami kiekvieną dieną. 30% respondentų nurodė, kad problemos ir darbai aptariami kartą į savaitę. 10% respondentų nurodė, kad darbų aptarimas vyksta tik kartą per mėnesį. Paprastai kartą per mėnesį būna oficialiu susirinkimu aptariamos rimtesnio pobūdžio problemos, mėnesio rezultatai. Dažna komunikacija tarp kolegų neleidžia palikti neišspręstų problemų ir įpareigoja atnaujinti žinias, dalintis patirtimi, naujausia informacija taip keliant paslaugų kokybę ir žinių valdymo efektyvumą. Galiu teigti,

verslo konsultacinėse įmonėse darbų pobūdis ir problemos aptariamoms labai dažnai ir tikimybė žinioms judėti ir atsirasti naujoms organizacijos viduje yra gan didelė.

Nors sėkmingai gyvuojančios organizacijos siekia vis naujesnių žinių, tačiau ir senos žinios, kurios buvo naudojamos organizacijoje yra vertingos. 19 paveiksle matyti respondentų atsakymai, ar senas žinias jie laiko vertingomis.

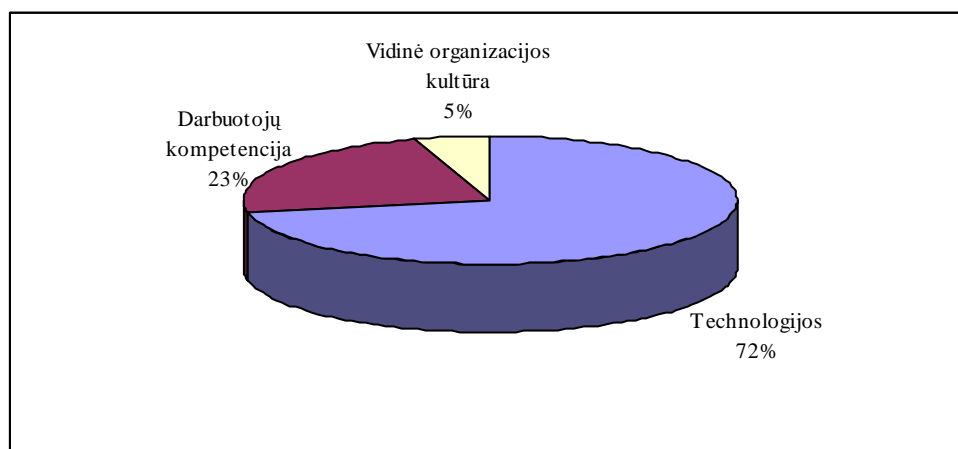


Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Senų žinių vertė organizacijoje (%)

Net 85 % respondentų senas žinias vertina, ir mano, kad jos pasitarnauja organizacijoje. 15% atsakiusių respondentų mano, kad senos žinios yra nereikšmingos įmonėje, ir neteikia jokios naudos. Senos žinios organizacijoje leidžia sutaupyti laiko išvengiant darbų dubliavimo, taip pat jos jau yra sukurtos ir turi savo paskirtį. Senų žinių pagalba darbuotojai yra įgiję patirties, kuri yra kaip kompetencijos dalis. Didžioji apklaustų konsultacinių įmonių vadovų tai supranta ir įvertina.

Žinių valdymo sistemą, kaip išskiriama literatūroje, įtakoje trys pagrindiniai veiksniai: technologijos, darbuotojų kompetencija, vidinė organizacijos kultūra. Apklausos pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kam respondentai teikia prioritetą iš šių veiksnių. 20 paveiksle atskleisti respondentų atsakymai.

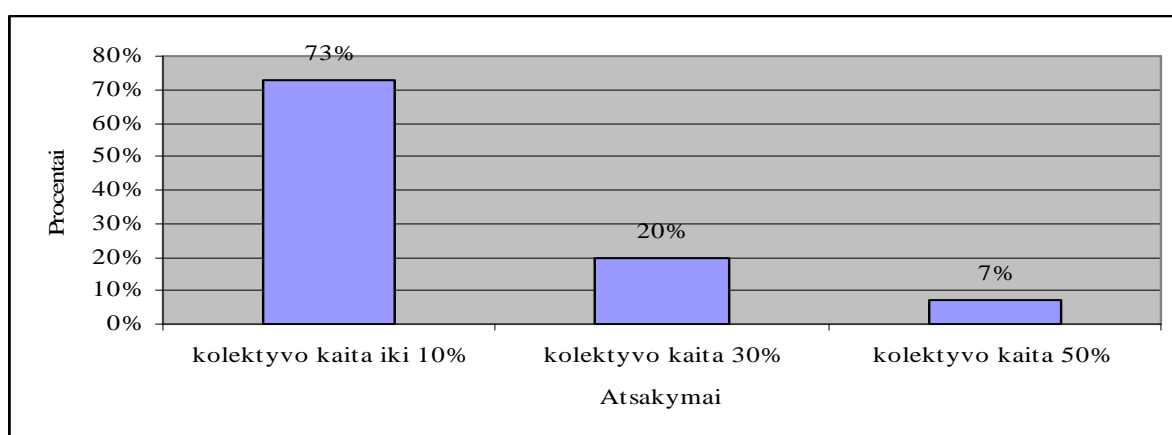


Šaltiniai: sudaryta autorės

20 pav. Žinių valdymą įtakoiantys veiksniai (%)

Net 70% respondentų mano, kad technologijos yra svarbiausias veiksnys žinių valdymo procese. Nors literatūroje pabrėžiama, kad technologijos atlieka tik žinių skaidos funkciją, kaip pagalbines, tačiau konsultacinių įmonių vadovai technologijas, kaip žinių valdymo komponentą laiko pagrindine. Tai gali įtakoti visuomenėje vyraujanti nuomonė, kad technologijos leidžia įmonėms sumažinti kaštus ir paspartinti darbo našumą.

Kolektyvo kaita - tai vienas organizacijai reikšmingų veiksnių, kurie sąlyginai įtakoja įmonės sėkmę. Kompetetingas ir stabilus kolektyvas organizacijoje laikomas vienas iš prestižą ir kokybę palaikančių rodiklių. Todėl įmonėje kintanti personalo struktūra įtakoja ir įmonės turimas žinias. Darbuotojui paliekant įmonę, jis išsineša ir iš jos žinias, kurios niekur nėra užfiksuotos ir lieka tik pas darbuotoją. Kolektyvo kaita konsultacinėse įmonėse pateikta 21 paveiksle.

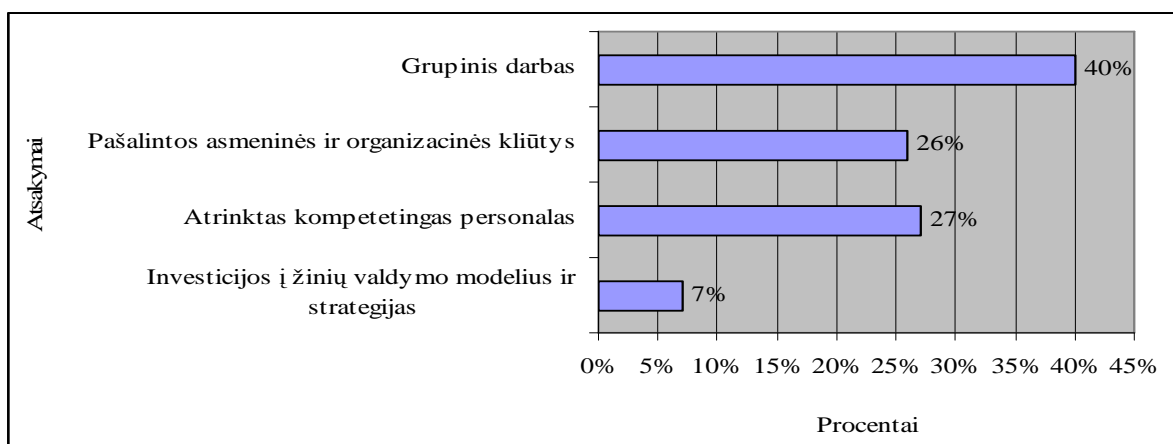


Šaltinis: sudaryta autorės

21 pav. Darbuotojų kaita per metus (%)

73% respondentų atsakė, kad kolektyvas per metus vidutiniškai keičiasi iki 10%. 20% respondentų atsakė, kad personalo kaita per metus sudarė apie 30% ir tik 7% atsakė, kad kolektyvas pasikeitė net 50%. Tai rodo, kad darbuotojai nėra linkę keisti darbą ir įmonės turimos žinios nėra labai judrios. Žinių valdymo procese konsultacinėse įmonėse stabilus kolektyvas leidžia investuoti į jį, tikint, kad personalas išliks stabilus, ir įmonė nepatirs nuostolių.

Organizacijos žinių valdymo modeliai/strategijos įgalina paaiškinti ir prognozuoti įvykius bei sąveikos modelius įmonės žinių ir žinių valdymo procesuose įmonės aplinkoje. Žinių valdymo procese taikant įvairias žinių valdymo programas paprastai pasiekiamas maksimalus efektas įmonės poreikiams patenkinti. 22 paveiksle pavaizduotos respondentų išskirtos pagrindinės priemonės žinių valdymo programoms pradėti:

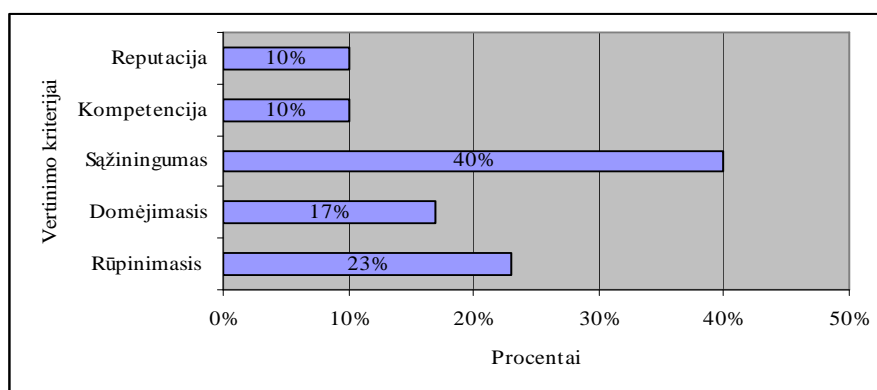


Šaltinis: sudaryta autorės

22 pav. Priemonės žinių programoms pradėti (%)

Net 40 % respondentų atsakė, kad grupinis darbas yra viena iš svarbiausių priemonių žinių valdymo sistemai pradėti. Grupinio darbo metu darbuotojai keičiasi informacija vieni su kitais, taip sudarydami terpę kompetencijai kelti ir naujoms žinioms atsirasti. 27 % respondentų atsakė, kad kompetetingas personalas yra svarbiausia priemonė žinių valdymo programoje. 26% įvardino kliūčių pašalinimą - kaip priemonę žinių valdymo programai pradėti. Žinių valdymo kliūtys gali būti kaip asmeninės (baimė, psichologinės) ir kaip organizacinės (kultūrinės, struktūrinės). 7 % respondentų atsakė, kad investicijos į žinių valdymo modelius – yra pagrindinė priemonė jiems pradėti. Vadinas, žinių valdymo konsultacinių įmonių vadovai mano, kad darnus kolektyvas – pagrindinė priemonė žinių valdymo programoms pradėti.

Žinių valdymo kokybės lygis - pagrindinis žinių valdymo matavimo rodiklis. Anketos klausimais apie žinių valdymo kokybės vertinimą buvo siekiama išsiaiškinti, kokius rodiklius vadovai išskiria kaip svarbiausius, ir kaip mažiausiai svarbius, buvo siekiama išsiaiškinti, koku aspektu vadovai supranta žinių valdymą, ar pastebi žinių valdymo taikymo privalumus. 23 paveiksle pateikti respondentų atsakymai, kokius paslaugų vertinimo kriterijus laiko svarbiausiais.



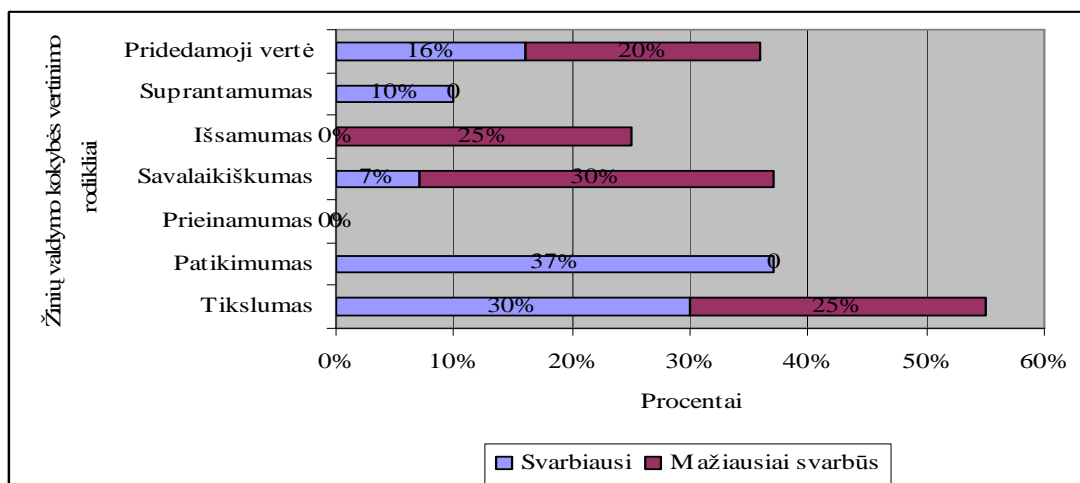
Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (%)

Didžioji dalis respondentų kaip svarbiausią konsultacinių paslaugų vertinimo kriterijų išskyrė sąžiningumą. Konsultacinių įmonių vadovai mano, kad svarbiausiai paslaugą atlikti sąžiningai –

dorai, įdedant kaip galima daugiau pastangų konsultuojant klientą. Tik 10% vadovų atsakė, kad reputacija ir kompetencija atliekant konsultacinę paslaugą yra svarbūs. Analizuojant paaiškėjo, kad vadovų nuomone, konsultuojant svarbiausiai sąžiningai ir nuoširdžiai klientui pateikti informaciją, įvardinti visus galimus problemos nesklaidumus ir nuoširdžiai pateikti informaciją, nenuslėpus galimų pasekmių.

Žinių valdymo kokybės vertinimo kriterijai yra vieni labiausiai atspindinčių kokybę kriterijų. 24 paveiksle pateikti respondentų atsakymai, kokius konsultacinių įmonių vadovai kriterijus laiko svarbiausiais ir kokius mažiausiai svarbius.

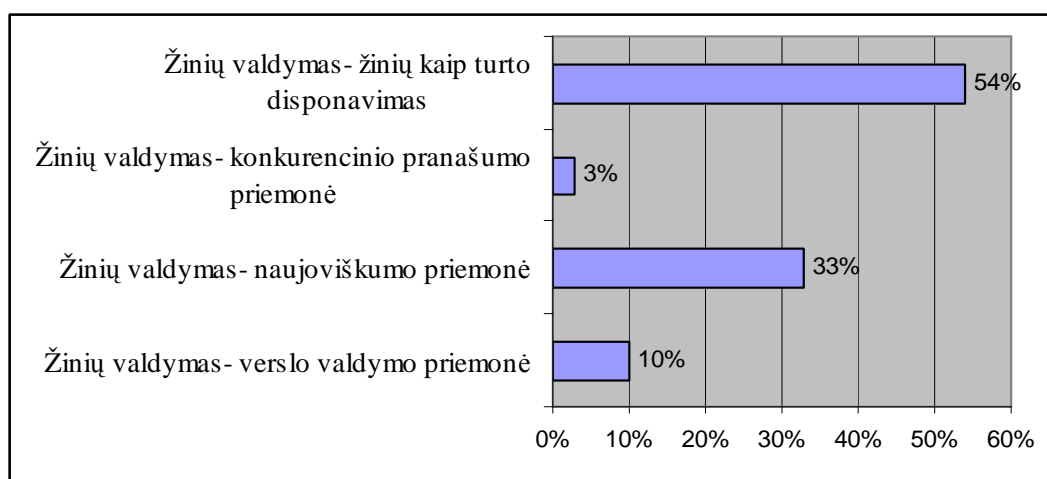


Šaltinis: sudaryta autorės

24 pav. Žinių valdymo kokybės vertinimo rodikliai (%)

Iš 24 pav. matyti, kad svarbiausiais rodikliais vadovai laiko patikimumą, tikslumą, pridedamąją vertę. Vadovai mano, kad svarbiausiai klientas gautų patikimą ir tikslią informaciją. Toks yra konsultacinių įmonių vadovų siekis. Kaip mažiausiai svarbią kokybės charakteristiką vadovai nurodė išsamumą. Anot vadovų, išsami informacija nėra labai reikšminga, svarbiausiai kad konsultacijos metu klientui būtų paaiškinta problemos sprendimo esmė. Prie mažiausiai svarbių taip pat vadovai priskyrė ir savalaikiškumą.

Konsultacinės įmonės - paslaugų įmonės, kurios atlikdamos konsultacines paslaugas gauna ekonominę naudą. Jos disponuoja informacija ir žiniomis, kurios yra kaip įmonės turas, kurio pridedamoji vertė auga jas naudojant. Vadovų buvo paklausta siekiant išsiaiškinti, kaip jie supranta žinių valdymą – kaip procesą, ar kaip priemonę. 26 paveiksle pateikti respondentų atsakymai apie žinių valdymo sampratą.

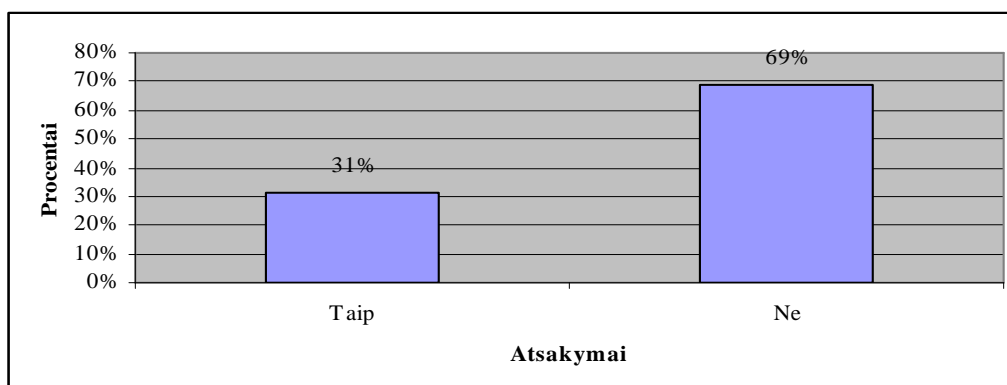


Šaltinis: sudaryta autorės

25 pav. Žinių valdymo samprata (%)

25 pav. atskleidžia, kad didžioji dalis konsultacinių įmonių vadovų žinių valdymą supranta kaip žinių - turto disponavimo procesą (54 proc.). Konsultavimo procesu klientui perduodamos žinios – tai suprantama kaip turtas, ištekliai, už kuriuos gaunamos pajamos. Anot, Z.O Atkočiūnienės (2008), žinių valdymo perspektyva – tai žinių valdymo transformacija į žinių komerciją. Galima teigti, kad vadovai nemano, jog žinių valdymas yra tik verslo operacijų produktas ar pridedamos vertės kūrimo veiksnys. Vadovai supranta, kad jog klientui teikiant informaciją perduodamos turimos žinios – ir tai jau yra kaip komercinis veiksnys. Net 33 % respondentų mano, kad žinių valdymas - tai naujoviškumo veiksnys. Vadovai mano, kad žinių valdymas naudojamas kaip pagrindas kuriant naujoviškus procesus. Tik 3% respondentų mano, kad žinių valdymas - konkurencinio pranašumo priemonė. Tik nedidelė dalis mano, kad valdant žinias įmonė galima laimėti konkurencinėje kovoje.

Žinių valdymo tikslas efektyviai teikti konsultacines paslaugas, skleisti žinių sklaidą organizacijoje, pritraukti klientus. Respondentų buvo siekiama apklausti -ar įmonėje jaučiami žinių valdymo taikymo privalumai. Respondentų atsakymai pateikti 26 paveiksle.

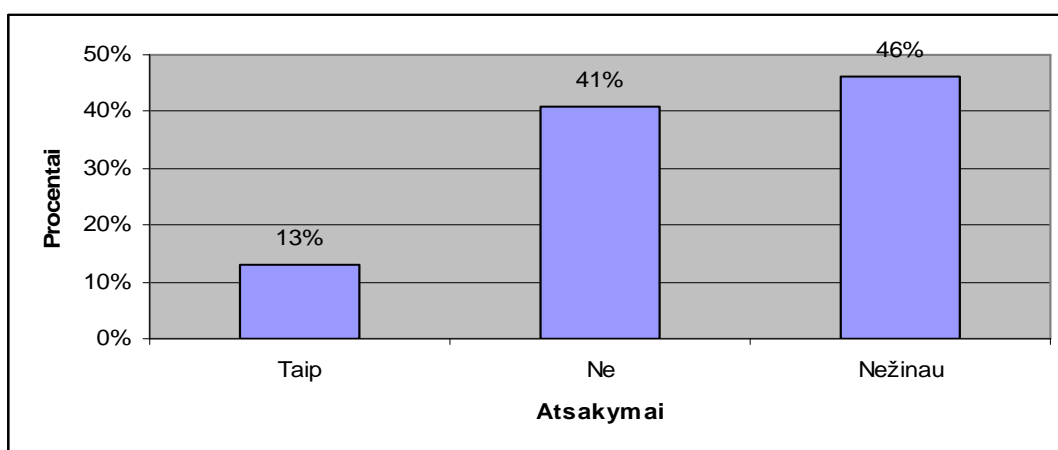


Šaltinis: sudaryta autorės

26 pav. Žinių valdymo privalumų vertinimas (%)

Iš 22 pav. matyti, kad dauguma respondentų atsakė, jog nejaučia žinių valdymo privalumų. Ir tik 31% atsakė, kad jaučia žinių valdymo taikymo privalumus: padaugėjo klientų, didesnės investicijos personalo kvalifikacijai kelti, glaudesnis darbuotojų bendradarbiavimas, greitesnė informacijos paieška, skaida. Galiu teigti, kad žinių valdymo privalumus labiausiai jaučia įmonės, kurios, žinių valdymą laiko svarbiu ir jam teikia didelę reikšmę.

Planuojant taikyti žinių valdymo programas, ar jas taikant įmonėse neretai atsiranda barjerų ar kliūčių, kuriuos būtina įvertinti, ir pašalinti, kad žinių valdymas būtų sėkmingas. Respondentus apklausiant buvo siekiama išsiaiškinti, ar yra barjerų jų valdomoje konsultacinėje įmonėje. Atsakymai pateikti 27 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

27 pav. Barjerų įvertinimas taikant žinių valdymo programą įmonėje (%)

27 pav. atskleidžia, jog net 46 % respondentų nekreipia dėmesio į kliūtis ar barjerus, taikant žinių valdymą. 41% teigia, kad nėra jokių barjerų taikant žinių valdymo programas. 13% respondentų išvelgia esančius barjerus, kurie trukdo efektyviam žinių valdymui. Apibendrinant galiu teigti, kad konsultacinių įmonių vadovai neteikia svarbios reikšmės žinių valdymo kliūtims, taip pat nemato, žinių valdyme problemų, kurios galėtų būti šalinamos taip atnešant naudą įmonei.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima pateikti išvadą, kad žinių valdymas nėra labai populiarus konsultacinėse organizacijose ir tik labai nedidelė dalis apklaustųjų taiko įvairius žinių valdymo projektus suprasdami jų reikšmę. Atkreipiau dėmesį, kad respondentai teikdami, jog žinių valdymas yra reikšmingas vis tiek jo netaiko savo įmonėje. Taip pat didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad jie nežino, ar žinių valdymas yra reikšmingas. Tai rodo, kad konsultacinių įmonių vadovai neturi informacijos apie žinių valdymo teikiamą naudą ir nežino žinių valdymo taikymo teigiamų galimų pasekmių.

Analizuojant atskirus žinių valdymo komponentus (vidinį organizacijos mikroklimatą, grupinį darbą, kompetencijos svarbą, senų žinių vertinimą) galiu teigti, kad įmonės turinčios mažesnę darbuotojų kolektyvą turi geresnį vidinį mikroklimatą, palankiau vertina senas žinias, dažniau aptaria problemas, turi mažesnę kolektyvo kaitą. Tai rodo, kad taikant žinių valdymą konsultacinėse

organizacijose iki 20 darbuotojų jis bus efektyvesnis ir kainuos mažiau sąnaudų, nes vyks tampa nepadarbiavimas kolektyve, tolygesnis žinių pasiskirstymas.

Taip pat apibendrinant tyrimo rezultatus galiu teigti, kad konsultacinių įmonių vadovai žinių valdymą supranta žinių -kaip turto disponavimą, nes konsultuojant įmonė gauna pajamas. Tačiau žinių valdymas daugiau išskiriamas kaip konkurencinio pranašumo priemonė, leidžianti geriau organizuoti ir valdyti žinias, taip išskiriant organizaciją iš kitų. Suvokiant šį pranašumą, daugelį vadovų įtakotų taikyti organizacijoje žinių valdymą.

Analizuojant tyrimo rezultatus, išsiaiškinta, kad pagrindinis žinių valdymo kokybės rodiklis yra patikimumas. Vadovų tikslas – kad jų darbuotojai patikimai ir sąžiningai pateiktų klientui reikiamas žinias ir klientas neabejotų jų teikiama informacija. Mažiausiai svarbų rodiklį respondentai išskyrė savalaikiškumą.

Tyrimas atskleidė, kad konsultacinių įmonių vadovai svarbiausiu žinių valdymo veiksmu laiko technologijas. Galima manyti, kad tokią nustatą lemia nuolatinis naujų technologijų pateikimas į rinką. Tačiau žinių valdyme technologijos atlieka tik pagalbinę žinių skaidos funkciją. Žinių valdyme svarbiausi veiksniai yra susiję su žmonėmis, jų kompetencija, bendravimu, nes visos žinios glūdi būtent juose.

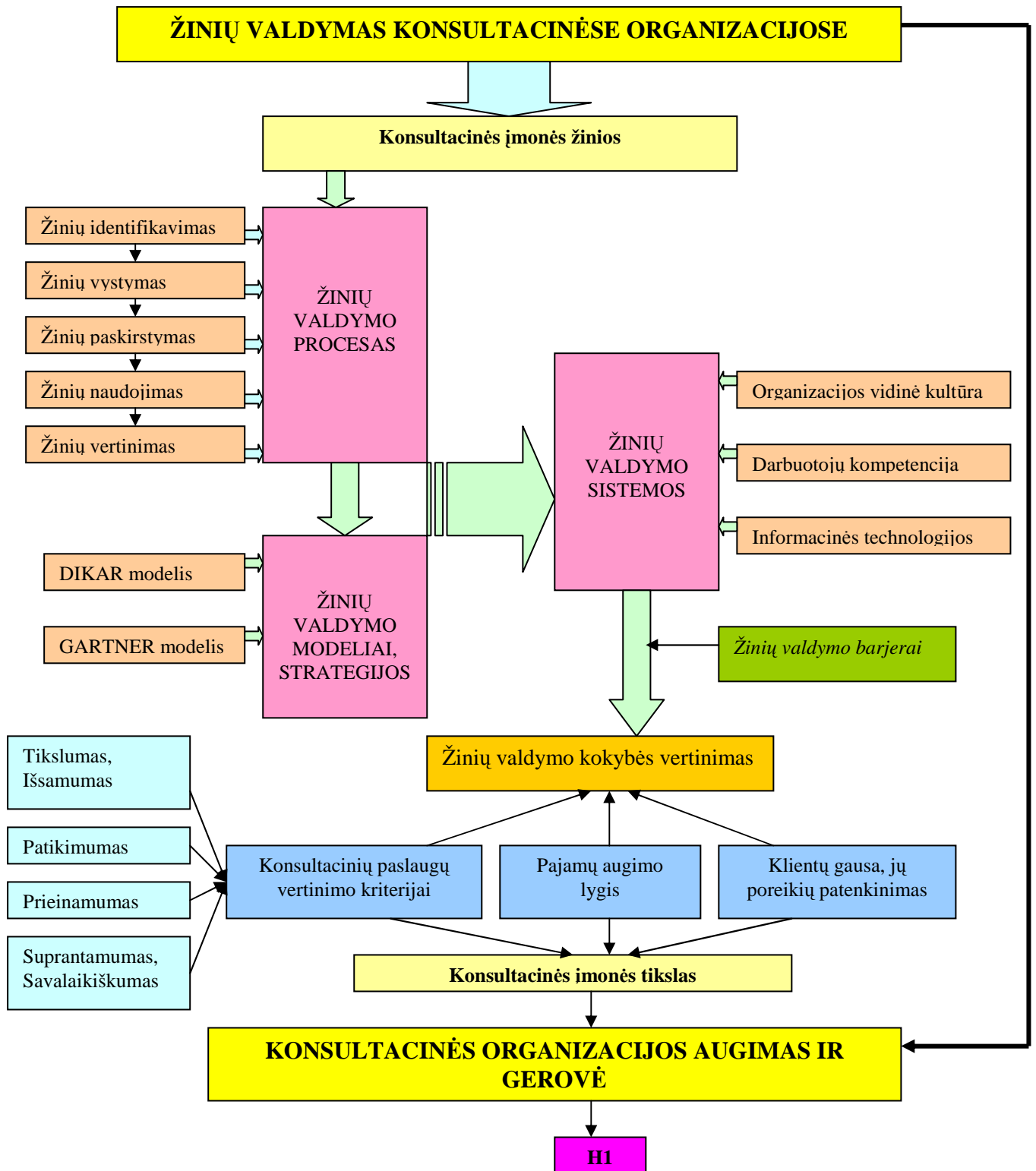
Tyrimu įrodyta, kad didžioji dalis konsultacinių įmonių vadovų nejaučia žinių valdymo privalumų, nes netaiko žinių valdymo programų ir neįžvelgia kliūčių žinių valdyme. Įmonės, kurios taiko žinių valdymą, jaučia žinių valdymo privalumus, klientų padidėjimą, našesnį darbą, įžvelgia barjerus.

3.3. Žinių valdymo konsultacinėse įmonėse teorinis modelis

Žinių valdymo taikymas konsultacinėse įmonėse yra viena iš svarbesnių augimo veiksmų. Duomenų analizė atskleidė žinių valdymo veiksmingumo tyrimo rezultatus, kurie testuojant iškeltą hipotezę parodė, kad ji pasitvirtino: žinių valdymo taikymas ir konsultacinių organizacijų gerovės augimas yra susiję reiškiniai.

Tyrimas atskleidė, kad konsultacinės įmonės taikančios žinių valdymą sulaukia didesnio klientų skaičiaus, nepatiria didelių nuostolių dėl nuolatinės kolektyvo kaitos, jaučia žinių valdymo privalumus.

Atlikus tyrimą, 28 paveiksle pateikiamas žinių valdymo konsultacinėse įmonėse teorinis modelis. Modelyje aiškiai matyti, kad žinių valdymo taikymas konsultavimo sektoriuje – sudėtingas procesas, kuris veda į įmonės augimą.



28 pav. Žinių valdymo konsultacinėse įmonėse teorinis modelis

Tyrimo modelyje atskleista, kad žinių valdymo pirminė grandis yra įmonėje glūdinčios žinios. Konsultacinėse įmonėse žinių efektyvumą lemia veiksmingas jų panaudojimas, kuris atneša įmonei visokeriopą naudą: ekonominę, konkurencinę. Veiksmingam žinių valdymo panaudojimui įmonė taiko įvairius žinių valdymo modelius, bei strategijas – planus, kuriais remiantis konsultacinė įmonė organizuoja žinių valdymo procesus siekdama sau naudos. Literatūroje apibūdinama įvairiausių

planų, modelių ir strategijų, tačiau vieni dažniausiai naudojamų išskiriami du modeliai: Gartner ir Dikar modeliai. Žinių valdymo procesai, modelių taikymai konsultacinėse įmonėse sudaro vieną bendrą žinių valdymo sistemą – metodiką, leidžiančią sukauptas organizacijoje žinias valdyti ir panaudoti taip, kad greičiausiai būtų pasiekiamas įmonės tikslas.

Apatinėje modelio dalyje matyti žinių valdymo efektyvumo vertinimo kriterijai ir metodai. Ar įmonės pasiekia savo tikslus, vertinama įvairias aspektais: vartotojų požiūriu, finansiniu požiūriu, paslaugų kokybės vertinimo požiūriu. Žinių valdymo kokybę galima išmatuoti ir paslaugų vertinimo kriterijais, kurie atskleidžia įmonės paslaugų prioritetus, vedančius į įmonės užsibrėžtus tikslus.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus žinių valdymo sampratą, tipus bei klasifikaciją, išsiaiškinta, kad žinios yra informacija, kuri gali būti perduota kitiems. Žinios organizacijoje savo svarba lenkia kapitalą, gamtinius resursus, darbo jėgą. Efektyvi žinių panaudojimo paskirtis sukuria turtą ir gerovę.

2. Išnagrinėjus žinių valdymą sampratą ir funkcijas atskleista, kad žinių valdymas yra procesas, kuris organizacijoms padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti informaciją, kuri reikalingą problemoms spręsti, dinamiškai mokytis, strategiškai planuoti ir netgi organizacijos sprendimams priimti.

3. Išnagrinėjus žinių valdymo procesą, atskleista, kad pagrindiniai žinių valdymo etapai: žinių identifikavimas, vystymas, paskirstymas, naudojimas, parinkim priemonės, vertinimas. Šis procesas turi nenutrūkstamą egzistavimo ciklą. Naudojant žinias, jos virsta kitos kategorijos žiniomis, kurios ypač reikšmingos žinių skaidai, kad visiems proceso etapams būtų užtikrinta procesų sąveika.

4. Žinių valdymo sistema organizacijoje leidžia kurti, apdoroti ir panaudoti duomenis. Pagrindinis kuriamos žinių valdymo sistemos tikslas – sudaryti sąlygas keistis žiniomis organizacijos darbuotojams, kad darbas vyktų sklandžiai. Žinių valdymo sistemoje ypač reikšmingos tampa informacinės technologijos, kurios lengvina bendradarbiavimą, prieigą prie informacijos, saugo žinias, leidžia įvertinti našumo aspektą.

5. Išnagrinėjus žinių valdymo modelius atskleista, kad žinių valdymo modeliai, kaip ir strategijos pasirenkami pagal įmonės tikslus, bei poreikius. Žinių valdymo modelių esama įvairiausių, tačiau populiariausi išskirti du universalūs modeliai: Dikar ir Gartner. Žinių valdymo modelio pagalba įmonės gerina žinių naudojimo efektyvumą.

6. Nustačius žinių valdymo barjerus atskleista, kad žinių valdymo procese galimos kliūtys, kurios paprastai savo prigimtimi kyla ir darbuotojų arba organizacijos. Žinių valdymo barjerai gali būti įvairių tipų: individualūs, organizaciniai, technologiniai, su žinių valdymo projektu susiję barjerai. Įvertinus žinių valdymo kliūtis, žinių valdymo efektyvumui didinti būtina ieškoti šalinimo būdų: skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, nustatyti aiškius tikslus, personalo vertinimas ir pripažinimas...

7. Išnagrinėjus žinių valdymo procesą konsultaciniame sektoriuje pastebėta, kad konsultuojant klientus, sėkmės sulaukia tas, kuris turi daugiau įgūdžių, labiau talentingas, turi didesnę patirtį perdavimo procese. Kitaip nei kiti paslaugų segmentai, konsultavimas išsiskiria žinių perdavimu sprendžiant problemą, kuris yra rekomendacinio pobūdžio. Konsultavimas pasižymi keletu savybių, kurie jį išskiria iš kitų paslaugų segmentų: neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, nevienalytiškumas, neišsaugomumas, nuosavybės teisė. Bendros paslaugų savybės atskleidžia,

kad konsultacinės įmonės disponuoja konsultanto žiniomis, įgūdžiais, kurie nėra išsaugomi, ir taikomi visais atvejais vienodai.

8. Konsultacinis sektorius pasižymi kompetentingu personalu, kurie savo darbą grindžia profesinėmis žiniomis. Tobulinimasis ir kompetencija atskleidžia nuolatinį bendradarbiavimą su žinių kūrėjais ir tai įrodo, kad konsultacinis sektorius yra vienas perspektyviausių.

9. Išnagrinėjus žinių valdymo efektyvumą įtakančius veiksnius konsultacinėse įmonėse, atskleista, kad žinių valdymui daro daugelis komponentų: mokymasis ir kompetencija, technologijos, organizacijos kultūra laikomi vieni iš pagrindinių, tačiau reikšminga įvertinti ir įmonės tikslų aiškumą, motyvacinę sistemą, senų žinių reikšmingumą, žmogiškuosius išteklius, vidinį įmonės mikroklimatą. Visi žinių valdymo veiksniai valdant žinias duoda naudą ir geriausias rezultatas ten, kur geriausiai pateiktos ir apdorotos žinios, ir tinkamiausias jų panaudojimas.

10. Išanalizavus žinių valdymo aspektus konsultacinėse užsienio ir lietuvių organizacijose, nustatyta, kad ankstesni tyrimai labiau orientuoti į žinių valdymo reikšmingumą pačiose paslaugų sferoje bendrai. Žinių valdymo situacijos konsultavimo segmente tyrimų atlikta labai nedaug, daugiau užsienyje nei Lietuvoje. Mūsų šalies autoriai didesnę dėmesį skiria tirdami atskirus galimus žinių valdymo veiksnius, jų poreikį, poveikį, kokybės vertinimo kriterijus. Užsienio šalies autoriai daugiau tiria patį žinių valdymą taikymą organizacijose, jo veiksmą, panaudojimo dažnį, taip pat kokybės vertinimo rodiklius. Tyrėjų darbuose apžvelgiama lietuvių ir užsienio mokslininkų literatūra apie žinių valdymo procesą, tačiau beveik nėra apibendrinamųjų šios srities tyrimų.

11. Išanalizavus konsultacinių įmonių vadovybės surinktus duomenis buvo nustatyta:

- Konsultacinės įmonės, supraddamos žinių valdymo reikšmingumą ir naudą vis tiek netaiko žinių valdymo projektų (modelių, strategijos).
- Atskleista, kad konsultacinėse įmonėse žinių valdymas nėra populiarus.
- Apie žinių valdymą ir jų teikiamą naudą daugiausiai žino įmonės, gyvuojančios 6-10 metų ir turinčios jauną kolektyvą.
- Iš pagrindinių žinių valdymo veiksnių (vidinė organizacijos kultūra, darbuotojų kompetencija, technologijos) konsultacinių įmonių vadovai technologijas supranta, kaip pagrindinį žinių valdymo komponentą.
- Konsultacinėse įmonėse kolektyvo kaita nedidelė ir darbuotojai glaudžiai bendradarbiauja. Darbuotojai grupinį darbą išskyrė kaip pagrindą žinių valdymo programai pradėti.
- Konsultacinių įmonių vadovai patikimumą išskyrė kaip svarbiausią žinių valdymo kokybės vertinimo kriterijų. Mažiausiai svarbiu kriterijumi konsultacinių įmonių vadovai laiko savalaikiškumą.

- Žinių valdymą konsultacinių įmonių vadovai supranta kaip turta, kuriuo galima disponuoti ir iš to gauti ekonominę naudą, bet ne kaip procesą, kuriuo valdant žinias galima pasiekti norimų rezultatų. Konsultacinių įmonių vadovų nuomone, žinių valdymas efektyvus kuriant naujoves įmonėje.
- Tyrimu nustatyta, kad konsultacinės organizacijos žinių valdymo privalumų nejaučia ir barjerų neįžvelgia, nes tik maža dalis taiko įvairias žinių valdymo programas. Konsultacinės įmonės apie žinių panaudojimo gerinimą įmonėje neturi informacijos ir dėl to nesinaudoja žinių valdymo privalumais.

Tyrimu atskleista, kad įmonės, taikančios žinių valdymą, patiria mažesnę kolektyvo kaitą, didesnę dėmesį skiria bendradarbiavimui tarp darbuotojų, personalo kvalifikacijos kėlimui. Konsultavimo organizacijose, kuriuose yra mažesnis darbuotojų skaičius, turi geresnę vidinę organizacijos kultūrą, atkakliau siekia kokybės, nuolat tobulindamies. Naujos konsultavimo organizacijos, gyvuojančios apie 1 metus apie žinių valdymą ir jo teikiamą naudą neturi informacijos.

PASIŪLYMAI

1. Konsultacinėse organizacijose turėtų būti įsteigti atskiri padaliniai, kurie rengtų žinių valdymo programas. Konsultacinės įmonės parduodamos klientams savo žinias turi nuolat jas atnaujinti, patikrinti. Todėl žinių valdymo padalinių funkcija – pasirūpinti įmonės žinių valdymo sklaida, ir atnaujinimu organizacijoje.
2. Konsultacinės įmonės turėtų kartą į mėnesį samdyti žinių valdymo specialistą, kurio paskirtis būtų nuolat palaikyti žinių valdymo veiksmų efektyvumą. Žinių valdymo specialistai gelbsti gerinant atskirus žinių valdymo procesus: planavimą, komunikaciją, mokymą, koordinavimą.
3. Besikuriančių naujų konsultacinių įmonių vadovus reikėtų deleguoti į nemokamą seminarą apie žinių valdymo teikiamą naudą ir galimybes. Tyrimai parodė, kad įmonės, gyvuojančios iki 1 metų didžioji dalis respondentų nežino apie žinių valdymą arba neteikia tam reikšmės. Todėl seminarai žinių valdymo galimybių tematika būtų tikslingi.
4. Periodiškai kartą į mėnesį po vieną darbuotoją leisti į seminarą aktualiu to laikotarpio klausimu. Kitą dieną tas darbuotojas turėtų suorganizuoti vidinį seminarą kitiems darbuotojams, taip paskleidžiant savo įgytas žinias, ir skatinant darbuotojų bendradarbiavimą. Tyrimais nustatyta, kad net 70% darbuotojų seminarus lanko kartą į pusę metų. Tai užkerta kelią nuolatiniam žinių kūrimui ir atnaujinimui.
5. Konsultacinės įmonės turėtų nuolat didinti darbuotojų lojalumą įmonei, rengti išvykas, aktyvinti motyvacinę sistemą. Tai padėtų mažinti kolektyvo kaitą ir didintų bendradarbiavimą tarp darbuotojų, gerintų vidinę įmonės atmosferą, sumažėtų galimybė nutekėti žinioms iš įmonės. Konsultacines paslaugas atliekančioms organizacijoms labai svarbu, kad darbuotojų išmoktos žinios pasiliktų organizacijose ir jas perimtų kiti organizacijos nariai.
6. Per įmonės susibūrimus nuolat priminti ir aiškiai suformuluoti įmonės tikslus ir viziją, akcentuoti pagrindinius kokybės rodiklius, į ką įmonė orientuota. Tai darbuotojams padės laikytis arčiau tikslo.
7. Konsultacinės įmonės turėtų pasirūpinti naujausiomis informacinėmis technologijomis, nes tai yra viena iš svarbiausių konsultavimo sektoriaus darbo ir žinių valdymo priemonių. Greitis ir galimybė prieiti prie informacijos yra neišmatuojami.
8. Konsultacinės įmonės turėtų gerinti žinių valdymo sistemą metodais, kurie yra pasiteisinę Europos Sąjungoje. Žinių valdymo sistemų metodai leidžia valdyti visas žinias kompleksiskai, o ne atskirus jų aspektus. Common KADS metodas leidžia numatyti galimybes kaip organizacija galėtų plėtoti žinias, paskirstyti, naudoti žinių išteklių.

NAVICKIENĖ, Lina (2009) *Knowledge Management Perspective in Consulting Companies*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 64 p.

S U M M A R Y

In consultative sector, when knowledge becomes the property which is available to exploit, it is extremely important to use existing knowledge and to obtain economic benefits. Knowledge management aspects have been examined by Lithuanian and foreign authors but research of consultations have not been carried out sufficiently enough, as the knowledge management, its tendencies are the new branches of the management science. In most cases, the management of knowledge is examined on various aspects of the service sector, but not in the consultation field. Therefore, perspective of knowledge management is relevant task in consultation organizations.

Work item - the effectiveness of knowledge management in advisory organizations.

Project tasks: to examine the knowledge and understanding of their classification and the use of the business sector. Describe the concept of knowledge management and processes in the organization, significance of the system and models in the organization, examine the barriers of knowledge management and to review their solutions for this problem, discuss the knowledge and expertise down the role of competence in consultation organization, consider the knowledge management aspects in Lithuanian and foreign advisory organizations, basing on the theoretical aspects of knowledge management, empirically investigate the effectiveness of knowledge management. Following analysis of data give evaluation of the results and basing on the assessment of knowledge management, and to develop a theoretical model.

The main results of the study:

Knowledge management in advisory firms is not popular. Consulting firms, recognizing the significance of knowledge management and the benefits still do not apply to knowledge management projects (models, strategy). Leaders of consultancy business understand technology as a key component of knowledge management. Knowledge management advisory firms to set up separate subsidiaries to apply the European Union recognized knowledge management techniques.

Work structure and scope:

The work consists of three parts, the findings. The paper contains 16 tables and 28 images, 2 annexes. Literary sources, the list of 55 sources.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AJIFERUKE Isola (2003) *Role of Information Professional in Knowledge Management Programs: Empirical Evidence From Canada*, Canada, Informing science Journal.
2. AMBROSIO Johanna(2000), *Knowledge management mistakes: Experts reveal five pitfalls to avoid when starting down the knowledge management path*, Computerworld , 30(27): 44–45
3. ATKOČIŪNIENĖ Zenona Ona (2008) *Žinių valdymas verslo organizacijoje. Informacijos mokslai*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p15, ISSN 1392-0561.
4. ATKOČIŪNIENĖ Zenona, Ona. (2006). *Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje*, Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, ISSN 1392-0561.
5. BAKER. M., THORNE, J, (1997), *Leveraging human capital*, Vol 1, ISSN:1367-3270
6. BARRETT D. (1997) *The paradox process: Creative Business Solutions*, New York: American management asociation, 203p.
7. BARTKUS, Edverdas Vaclovas; MATIUŠAITYĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, ISSN 9986-19-966-2
8. BIELIŪNAS, Martynas (2000) *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos* . [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>>.
9. BLACKER Frank, (1995) *Knowledge, Knowledge work and organizations: An overview and interpretation*. Organization Studies, 6 No.6, p.1021- 1046
10. BLACKER, Frank (1995) *Knowledge work and organizations: An overview and interpretation*. , 6No6 p. 1021-1046.
11. BLAIR, D, (2002), *Knowledge management : Hype, Hope or help*, Society for information Science vol 53, No 12, p. 1019-1028
12. COLE Gerald, A., (1996) *Management theory and Practice*, London: DP Publication, p 15-26.
13. COLLINS Harry,(1993), *The structure of knowledge*. Social Research, vol. 60p.95-116
14. DALKIR, Kimiz, (2005) *Knowledge management in theory and practice*, USA: elsevier Bitterworth Heinemann, 356 p., ISBN 07506-7864X
15. DAVENPORT. Tom, (1998) *The new industrial engineering: information technology, and business redesign*, Sloan management, rereview.
16. DAVENPORT.Tom, PRUSAK Laurence. *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998m., 224p.

17. DESPRES, Ch, CHAUVEL, D (2004) *Knowledge horizons- the present and the Promise of Knowledge Management*, Boston: Bitterworth Heinemann.
18. FIRESTONE M. (1998) *Enterprise Knowledge management Modeling and distributed Knowledge management system*, Boston.
19. GIRDAUSKIENĖ Lina, SAVANEVIČIENĖ Asta (2008) “*Organizacijų dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys*”, Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla.
20. GUDAUSKAITĖ Saulė, (2007) *Žinių visuomenės link: Organizacijos darbuotojo kompetencijos poreikis*, Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, Informacijos mokslai, ISSN 1392-0561.
21. INKPEN Andrew.C.(1998), *Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*. The Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4 -p.69-80.
22. KUKARĖNAS Nerijus (2004) *Konsultacijų, verslo subjektams, poreikio prognozavimas*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, P1-5.
23. KRUB Milan, (2005), *Management Consulting, Guide to the professional*, Geneva: International labour office.
24. KURLAVIČIUS, Algimantas (2007), *Žinių valdymas žemės ūkio įmonėje*, Informacinės technologijos, konferencijos pranešimų medžiaga, Kaunas Lietuvos žemės ūkio universiteto leidykla
25. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, (2007) *Praktinio informacinio technologini ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis Vadovas: žinių valdymas*.
26. LYDEKA Zigmantas, BAREIŠIS Vaidotas, (2005) *Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis*, Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai 2005.33, ISSN 1392-1142.
27. LYDEKA Zigmantas, STANAITYTĖ Jūratė, (2002) *Žinių perdavimas paslaugų sektoriuje naujosios ekonomikos kontekste*, Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai 2002.22, ISSN 1392-1142.
28. LOMAX Alistair (2008) *The Future of Knowledge Management Consulting*, Journal of management information system
29. LR Statistikos departamentas, prie LR Vyriausybės. [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1108>
30. MAČIUITIS Juozas, MIKALAUSKIENĖ Asta, ZALIECKAITĖ Laima (2008) *Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas*, Informaciniai mokslai, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, ISSN 1392-0561.
31. MAKHEM, Calvert (1999), *Upravlenceskii konsalting*,

32. MALINOVSKYTĖ Jurgita, PABEDINSKAITĖ Arnolda, (2007) *Žinių vadybos integravimas į organizacijos veiklą*, Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos medžiaga, Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
33. MASKELIŪNAS, Saulius (1999), *Žinių atvaizdavimas ir valdymas darbų srautų automatizavime naudojant Lotus Notes*. Informacinės technologijos, Konferencijos pranešimų medžiaga, Kaunas: Technologija, p. 78-84.
34. MCLAUGHLIN Marie, (2003) *Succeeding With Knowledge Management: Getting the people Factors right*. World Congress on intellectual capital and innovation, p. 214.
35. NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hisaya (1995) *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 257 p. ISBN0-195-09269-4.
36. NONAKA, Ikujiro (1995) *From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management*. Technology in Society, 1996, Nr.2, 18p.
37. POLANY, Michael, (1989) *Knowing and being: essays by Michael Polany*. London: Routledge, Quality management system: fundamentals and vocabulary, 2000, 276 p.
38. PROBST G, (1997) *Managing knowledge: building blocks for success*, Chichester: John Wiley, 360 p.
39. RUŽEVIČIUS Juozas, (2005), *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, ISSN 1392-0561.
40. RUŽEVIČIUS Juozas, GEDMINAITĖ Aistė, (2007) *Verslo informacijos kokybės vertinimas*, Informacijos mokslai, ISSN 1392-0561,
41. SCEIBY, K. E.(1999) What is knowledge management? [interaktyvus], [žiūrėta 2008.09.07]. Prieiga per internetą: < [http:// www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au)>.
42. SIMANAUSKIENĖ Laima (2007) *Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas*, Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
43. SKYRME, David, (2004) J. *From knowledge management to knowledge commerce*. Iš Knowledge connections [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dev.skyrme.com/pubs/kmxmas99.htm>>
44. SMELTZER J.S. (2003) *Behaviorial system Analysisn approach to designing A high –impact knowledge managemet system*, Dissertation, Wester Michigan University, Kalamazoo, USA.
45. SOKOL, Jurij, (2001), *Idealaus vadybininko portretas*, Vadovo pasaulis Nr. 9, p. 4-10.
46. SPENCER, Herbert, (1996) *What knowledge is the most worth*,
47. STENMARK.Dick (2001) *Leveraging Tacit Organisational Knowledge*, Management information system, 9-23 p.
48. ŠAJEVA, Sveltana (2007), *An Investigation of critical barriers to effective knowledge management*, Socialiniai mokslai, Kaunas, KTU, ISSN 1392-0758.

49. TESSUNO Frank (1998), *Managing the knowledge the Power of Knowledge*, Congress, Berlin.
50. WANG Renxiao G., STRONG Douglas, Michael, (1996) *Beyond accuracy: what data means to data customers*. Journal of management information system, p 210-232.
51. WIIG Karl.M. (1999) *Knowledge management An emerging discipline Rooted in a long History*, American sočiety for information Sciense vol 53, No 12, p. 1009-1018
52. ZACK Michail (1999) *Managing Codified Knowledge*. Sloan Management Review [interaktyvus], Volume 40, Number 4, Summer, pp. 45-58 [žiūrėta: 2009.05.05]. Prieiga per internetą: <<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>>
53. ZACK Michail (2000) *Knowledge management – a strategic Perspective*.
54. ZELENY, Milan. (2000) *The IEMB Handbook of information Technology in business*, London, Tom Learning, 870 p.
55. ŽUKAUSKAS Pranas, VENCKŪNAS Aurimas (2007) *Žinių vadybos plėtros pasaulyje ir Lietuvoje lyginamoji analizė*, Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai 2007.42 ISSN 1392-1142.

Tyrimo anketa

“Žinių valdymo perspektyvos konsultacinėse kompanijose“

GERBIAMIEJI RESPONDENTAI,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė atlieka žinių valdymo įtakos konsultacinėse organizacijose tyrimą. Šios anketos tikslas – surinkti duomenis apie žinių valdymo taikymą, jo kokybės įvertinimą konsultacines paslaugas teikiančiose organizacijose. Anketa yra anoniminė. Jums reikėtų pasirinkti atsakymą pažymėkite „V“.

Jūsų amžius.....

Jūsų pareigos.....

Jūsų lytis

BENDRA INFORMACIJA**1. Koks Jūsų įmonės gyvavimo laikotarpis?** iki 1 metų 2-5 metus 6-10 metų 11 ir daugiau metų**2. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų ?** iki 20 darbuotojų 21-50 darbuotojų 51-80 darbuotojų 81 ir daugiau darbuotojų**3. Kokia Jūsų patirtis konsultacijų srityje?** iki 1 metų 2-5 metus 6-10 metų 1 ir daugiau metų**4. Ar geras Jūsų įmonėje vidinis mikroklimatas** Taip Ne Nežinau**5. Ar Žinote kas yra žinių valdymas?** Taip Ne Girdėtas terminas**6. Ar, Jūsų nuomone, žinių valdymas yra svarbus?** Taip Ne Nežinau**RESPONDENTŲ POŽIŪRIS Į KOMPETENCIJĄ****7. Koks Jūsų įmonės kolektyvo gebėjimas prisitaikyti prie naujovių?** Labai gerai Gerai Patenkinamai Blogai**8. Kaip dažnai organizuojami kursai/seminarai Jūsų organizacijoje?** Kartą į mėnesį Kartą į metus

- Kartą į pusę metų
 Niekada nebuvo

9. Kaip dažnai vyksta darbų ir problemų aptarimas tarpusavyje darbuotojų?

- Nevyksta
 Kartą į mėnesį
 Kartą į savaitę
 Vyksta kiekvieną dieną

10. Ar Jūsų įmonės darbuotojai motyvuojami už išreikštas idėjas?

- Taip Ne Nežinau

11. Ar, Jūsų nuomone, senos žinios organizacijoje yra vertingos?

- Taip
 Ne

12. Kam teiktumėte pirmenybę iš išvardintų žinių valdymą įtakančių veiksnių?

(Įvertinkite kiekvieną kriterijų, pažymėdami varnele kvadratėlį , esantį Jums tinkančiame langelyje)

Veiksniai įtakoiantys žinių valdymą	Dalinai įtakoja	Labai įtakoja	Neįtakoja
Infirmacinės technologijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidinei organizacijos kultūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ŽINIŲ VALDYMAS IR PLANAVIMAS

13. Įvertinkite procentais kolektyvo kaitą per metus:

- 50%
 20%
 100%
 10% ir mažiau

14. Ar taikomas žinių valdymas Jūsų kompanijoje?

- Taip Ne

15. Įvertinkite žinių valdymo reikšmę organizacijoje:

- Labai svarbu
 Svarbu
 Nereikšminga

16. Įvertinkite laikotarpį, per kurį pradėjote taikyti žinių valdymo programą:

- mažiau nei 1 metai
 1-5 metai
 6-10 metų
 11 metų ir daugiau
 Netaikome

17. Priemonės, žinių valdymo programoms pradėti:

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami varnele kvadratėlių , esantį Jums tinkančiame langelyje)

Priemonės	Svarbu	Nesvarbu	Nereikšminga
Investicijos į žinių valdymo modelius ir strategijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetetingas personalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pašalintos asmeninės ir organizacinės kliūtys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ŽINIŲ VALDYMO KOKYBĖS LYGIS

18. Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausią ir mažiausiai svarbų konsultacinių paslaugų vertinimo kriterijų

(Įvertinkite kiekvieną kriterijų, pažymėdami varnele kvadratėlių , esantį Jums tinkančiame langelyje)

Vertinimo kriterijai	Labai svarbus	Nesvarbus
Rūpinimasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domėjimasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ar taikant žinių valdymo programas padaugėjo klientų?

Taip Ne Nepasikeitė

20. Ar jaučiate žinių valdymo privalumus ?

Taip Ne

21. Išskirkite svarbiausią ir mažiausiai svarbų kokybės vertinimo kriterijų:

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami varnele kvadratėlių , esantį Jums tinkančiame langelyje)

Vertinimo kriterijai	Labai svarbus	Nesvarbus
Rūpinimasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domėjimasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Kuris iš išvardintų teiginių, Jūsų nuomone yra teisingiausias?

- Žinių valdymas – verslo valdymo priemonė;
- Žinių valdymas – naujoviškumo priemonė
- Žinių valdymas – Konkurencinio pranašumo priemonė;
- Žinių valdymas – Žinių kaip turto disponavimas

23. Ar, Jūsų nuomone, yra barjerų, kurie neleidžia įgyvendinti žinių valdymo programų?

Taip Ne Nežinau

AČIŪ UŽ NUOŠIRDUMĄ

Teikiančių konsultavimo paslaugas įmonių skaičiaus ir pajamų prognozė

Metai	Įmonių skaičiaus prognozė	Pajamų prognozė (tūkst. litų)
2001	397	147401,39
2002	438	181916,96
2003	478	216432,53
2004	518	250948,10
2005	558	285463,67
2006	598	319979,24
2007	639	354494,81
2008	679	389010,39
2009	719	423525,96
2010	759	458041,53

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis KUKARĖNAS, N., Konsultacijų, verslo subjektams, poreikio prognozavimas, 2004, p.3-4.