

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

GINTARĖ GAILIUVIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽINIŲ SAUGOJIMO VALDYMAS MUZIEJUOSE

KAUNAS
2024

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

GINTARĖ GAILIUVIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽINIŲ SAUGOJIMO VALDYMAS MUZIEJUOSE

Darbo vadovė _____
(parašas)

Dr. Audronė Rimkutė
(mokslinis laipsnis, vardas pavardė)

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

KAUNAS

2024

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS.....	6
1. ŽINIŲ SAUGOJIMO VALDYMO YPATUMAI MUZIEJUOSE	9
1.1. Žinių valdymo koncepcijos teoriniai pagrindai	9
1.1.1. Žinių sąvoka ir klasifikavimas	9
1.1.2. Žinių valdymo samprata	13
1.1.3. Žinių valdymo procesai ir modeliai	15
1.1.4. Žinių saugojimo valdymas	21
1.2. Žinių saugojimo valdymas muziejuose	28
1.2.1. Muziejuose kaupiamų žinių ypatumai	28
1.2.2. Žinių saugojimo metodai, technikos ir strategijos muziejuose	32
2. TIRIAMOJI DALIS	36
2.1. Tyrimo metodologija	36
2.2. Tyrimo rezultatai	38
2.2.1. Tyrimo eiga	38
2.2.2. Žinių saugojimo procesai muziejaus dokumentuose	39
2.2.2.1. Žinių saugojimo procesai darbuotojų pareigybių aprašymuose	43
2.2.2.2. Žinių saugojimo valdymas muziejinės ir kultūrinės veiklos dokumentuose	46
2.2.3. Technologijų panaudojimas žinių saugojimui	48
2.2.4. Muziejaus darbuotojų patirtys žinių saugojime	52
2.2.5. Žinių saugojimo procesų valdymo muziejuje modelis	56
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	62
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA).....	63
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI	69

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

DI - dirbtinis intelektas

IT – informacinės technologijos

IKT - informacinės ir komunikacinės technologijos

LIMIS – Lietuvos integrali muziejų informacinė sistema

ŽV – žinių valdymas

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė Žinių apibrėžtys.....	9
2 lentelė Žinių išsaugojimo proceso samprata	22
3 lentelė Žinių saugojimo valdymo metodai ir technikos.....	32
4 lentelė Išreikštų ir neišreikštų žinių išsaugojimo metodai	34
5 lentelė Dokumentų analizės kategorijų lentelė	37

Paveikslai:

1 pav. Žinių spektras ir klasifikacijos	11
2 pav. Žinių bazės struktūra	12
3 pav. Žinių valdymo blokai	16
4 pav. Žinių valdymo modelis pagal A. M. Serbaną ir J. Luaną	17
5 pav. Žinių valdymo modelis pagal R. P. Beijersą.....	18
6 pav. Žinių konversijos SECI modelis	19
7 pav. Kūrybinės organizacijos žinių valdymo modelis	20
8 pav. Žinių saugojimo modelis mažose organizacijose.....	25
9 pav. Žinių saugojimo ir perdavimo procesų išvykstantiems ir atvykstantiems bibliotekos darbuotojams modelis	27
10 pav. Žinių saugojimo valdymui svarbūs veiksniai.....	28
11 pav. Žinių valdymo instrumentų taikymo sritys muziejuose.....	30
12 pav. Teorinis žinių saugojimo muziejuose valdymo modelis.....	35
13 pav. Įstaigos organizacinė struktūra.....	42
14 pav. Muziejų informacinė sistema <i>LIMIS</i>	49
15 pav. Kultūrinės edukacijos sistema <i>Kultūros pasas</i>	49
16 pav. Kultūros darbuotojų mokymosi aplinka <i>Kompetencijų biblioteka</i>	50
17 pav. Įstaigos internetinė svetainė	51
18 pav. Žinių saugojimo muziejuose valdymo modelis	59

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Pastaraisiais dešimtmečiais pastebėta, kad vadyboje žinių dalijimasis tapo svarbiu įvairių institucijų sėkmės įrankiu. Daugelis tarptautinių organizacijų sukūrė žinių valdymo programas kaip pagrindinę savo ateities plėtros strategijos dalį. Tačiau nepaisant vis didėjančio žinių valdymo populiarumo, žinių vadyba organizacijose vis dar yra sudėtingas ir kupinas iššūkių procesas (Chmielecki 2017).

Žinių valdymo esmė yra suvokimas, kad pagrindinis organizacijos išteklius yra jos darbuotojų sukauptos žinios. Todėl organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai jos darbuotojai sugeba generuoti naujas žinias, dalintis jomis visoje organizacijoje ir panaudoti jas optimaliai. Žinių valdymas reiškia organizacijos darbuotojų kolektyvinių žinių panaudojimą siekiant konkrečių tikslų. Svarbiausia yra užtikrinti, kad organizacijos darbuotojai gautų teisingas žinias tinkamoje vietoje ir tinkamu momentu. Iš esmės, žinių valdymas veikia kaip organizacinis principas, kuris padeda efektyviai išnaudoti turimų žinių potencialą organizacijoje (Kupetienė 2015).

Meno organizacijose žinių valdymas susiduria su specifiniais iššūkiais. Tokiose organizacijose žinių kūrimas ir dalijimasis yra natūralus, tačiau nuolatinis procesas tampa sudėtingu dėl neišreikštų žinių, kurios sunkiai formalizuojamos ir perduodamos. Todėl keičiantis darbuotojams dažnai kyla rizika jas prarasti, ypač atsižvelgiant į kūrybinėms organizacijoms būdingą darbuotojų kaitą bei kūrybinį ir projektinį darbo pobūdį. Dėl šios priežasties kyla vadinamoji *organizacinės amnezijos* rizika, kuomet vertingos kūrybinės žinios neišsaugomos ilgalaikiam naudojimui (Girdauskienė, Savanevičienė 2010).

Jei įgytos žinios nebus tinkamai išsaugotos jos gali likti nepanaudotos, todėl labai svarbu valdyti žinių išsaugojimo procesą. Dėl to žinias reikia nuosekliai atrinkti, kaupti ir reguliariai atnaujinti. O šio proceso valdymui svarbų vaidmenį atlieka ir efektyvus organizacijos turimų laikmenų išteklių panaudojimas (Atkočiūnienė 2014).

Tam, kad meno organizacijos, tokios kaip muziejai, galėtų efektyviai išlaikyti savo kūrybinį potencialą ir nuolat atnaujinti žinias, būtinas žinių saugojimo valdymo modelis, kuris padėtų struktūruotai valdyti ne tik išreikštas, bet ir neišreikštas žinias, taip užtikrinant kūrybinio potencialo išlaikymą ir tęstinumą organizacijoje keičiantis darbuotojams ir prisitaikant prie sparčiai kintančios kūrybinių industrijų aplinkos (Girdauskienė, Savanevičienė 2010).

Darbo problemos ištirtumo lygis ir darbo temos naujumas. Apie žinių vadybą rašoma daug, tačiau sėkmingų žinių valdymo įgyvendinimo atvejų mažai, nes standartiniai sprendimai dažnai neatitinka unikalių organizacijų veiklos sąlygų (Sakalas 2012: 10).

Daugelis organizacijų patiria sunkumų suvokdamos žinias kaip svarbų išteklių ir joms vis dar trūksta tinkamo teorinio modelio, padedančio geriau suprasti jų veiklą žiniomis pagrįstoje

visuomenėje. Dauguma organizacijų sutelkia dėmesį į naujų žinių atpažinimą, kūrimą bei kaupimą, dažnai remdamiesi gerąja praktika ir turimomis vidinėmis žiniomis (Košir 2014).

Nors mokslinių tyrimų šioje srityje kiekis auga, pasirinkta temos analizė atskleidžia, kad žinių valdymo bei organizacijos procesų sąajos tiriamos tik fragmentiškai. Dažniausiai tyrimai orientuojasi į atskirus žinių valdymo ir organizacijos procesų aspektus, trūksta išsamios žinių valdymo procesų poveikio kitoms organizacijos veikloms efektyvumo vertinimo. Be to, neanalizuojama, kaip žinių valdymo procesai veikia kultūros ir meno organizacijas. Toks teorinis ištirtumo lygis neleidžia išryškinti būtino žinių valdymo potencialo, kuris veiksmingai užtikrintų kokybišką meno organizacijos procesų vyksmą.

Per paskutinį dešimtmetį Lietuvoje moksliniuose leidiniuose, monografijose, disertacijose žinių valdymo procesus nagrinėjo ir reikšmę organizacijoje bei žinių valdymo vertę skirtingais aspektais analizavo lietuvių mokslininkai: A. Sakalas vadovėlyje *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas* nagrinėjo žinių vadybos bendruosius principus, o J. Raudeliūnienė (2016) vadovėlyje, remiantis užsienio autorių darbais, apibendrina žinių vadybos sampratą, o J. Raudeliūnienės (2017) išleistoje monografijoje nagrinėjamos organizacijos žinių potencialo valdymo ir vertinimo aktualijos bei pateikiamas žinių potencialo valdymo strateginių sprendimų formavimo modelis. Žinių vadybos ir inovacijų tarpusavio ryšius apžvelgė I. Girnienė (2013). Taip pat analizuojama lietuvių mokslininkų: A. Katinienės (2018) *Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas*, J. Gribovskio (2021) *Žinių valdymo įtaka organizacijos procesų pridėtinės vertės kūrimui*. Atkočiūnienės (2014) mokomojoje knygoje *Žinių valdymas organizacijoje* analizuojami žinių valdymo procesai, išryškinami žinių organizacijos kultūros ir jos kūrimo ypatumai, nagrinėjami žinių vertinimo modeliai, žinių auditas ir žinių valdymo branda.

Meno organizacijų vadyboje Lietuvoje sąvokos *žinių vadyba* ir *žinių valdymas* nėra plačiai naudojamos mokslinėje literatūroje. L. Girdauskienės daktaro disertacijoje (2012) *Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu* remiantis užsienio mokslininkų darbais, nagrinėjusiais kūrybiškumo sampratą, kūrybinės aplinkos ypatybes, kūrybinio darbuotojo kompetencijas ir kūrybinės organizacijos žinių valdymo aspektus, konstruojamas kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelis.

Nors privačiajame sektoriuje yra daug mokslinės literatūros, nagrinėjančios žinių valdymo procesą, jo integravimo būdus, gaires ir iššūkius, viešajame sektoriuje, o ypač kultūros ir meno srityje, žinių valdymo galimybės yra rečiau aptariamos. Vis dar trūksta žinių ir jas nuolat reikia gilinti apie sąlygas, kurios leidžia efektyviai įgyvendinti kūrybinę veiklą, įskaitant vadybos sistemos veiksmingą panaudojimą žinių kontekste (Girdauskienė 2012).

Žinių išlaikymas iš vyresnių ir išeinančių darbuotojų tapo skubiu poreikiu. Stebina tai, kad šioje specifinėje žinių perdavimo srityje atlikta nedaug tyrimų – žinių išsaugojimo proceso pobūdis

ir prielaidų nustatymas vis dar nėra iki galo suprantami, o integruoto konceptualaus modelio vis dar trūksta (Burmeister, Deller 2016).

Dabartiniai tyrimai daugiausia dėmesio skiria žinių bazių sampratai, meno darbuotojų mokymuisi bei kūrybiškumo procesų valdymui, tačiau visapusiškas žinių valdymo modelis, tinkantis kūrybinėms organizacijoms, dar nėra išvystytas.

Darbo objektas – žinių saugojimo muziejuose valdymas.

Šio darbo tikslas – sukurti empiriškai pagrįstą žinių saugojimo muziejuose valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti žinių sąvoką, žinių rūšis bei tipus.
2. Apibūdinti žinių valdymo ir jo procesų sampratą;
3. Išanalizuoti specifinius žinių saugojimo proceso valdymo aspektus ir problemas muziejuose;
4. Sukurti teorinį žinių saugojimo muziejuose valdymo modelį;
5. Empiriškai patikrinti teorinio modelio tinkamumą Lietuvos muziejams.

Darbo metodai. Teorinėje darbo dalyje naudojama mokslinės literatūros ir šaltinių sisteminė analizė. Tiriamojoje dalyje, siekiant ištirti ir įvertinti žinių valdymo procesus pasirinktoje meno organizacijoje – muziejuje, duomenų rinkimui naudojama pasirinktos organizacijos duomenų analizė, dokumentų turinio (angl. content) analizė ir pusiau struktūruotus interviu su vieno konkretaus muziejaus vadovu ir darbuotojais. Surinkti duomenys analizuojami kokybinės turinio analizės metodu.

Darbo struktūra.

Teorinėje dalyje pateikiama išsami literatūros analizė apie žinių valdymo koncepcijas, apibrėžiama žinių sąvoka, jos kategorijos, ir žinių valdymo procesai (generavimas, perdavimas ir išsaugojimas). Dėmesys skiriamas vienam iš žinių valdymo procesų – saugojimo proceso specifikai, atsižvelgiant į kūrybinės veiklos pobūdį muziejuose, neformalius valdymo metodus ir unikalią darbuotojų sąveiką. Taip pat aptariami jau muziejuose egzistuojantys žinių saugojimo valdymo metodai.

Tiriamojoje dalyje nagrinėjama, kaip žinių valdymo procesai vykdomi konkrečiame muziejuje, ir kaip šiuo metu organizacija valdo žinių saugojimo procesus ir su kokiais iššūkiais bei problemomis susiduria.

Pateikiamos išvados ir rekomendacijos, siūlomas žinių saugojimo modelis, pritaikytas muziejams.

1. ŽINIŲ SAUGOJIMO VALDYMO YPATUMAI MUZIEJUOSE

1.1. Žinių valdymo koncepcijos teoriniai pagrindai

1.1.1. Žinių sąvoka ir klasifikavimas

Analizuojant žinių valdymo pagrindinius principus, pirmiausia vertėtų apibūdinti žinių sąvoką. Žinių, kaip tyrimo objekto, ištakos siekia Platono ir Aristotelio laikus. Įprastas žinių apibrėžimas žodynuose įvardijamas kaip daugiaprasmis reiškinys, kuris gali būti apibrėžiamas įvairiais būdais priklausomai nuo konteksto. Žinių sąvoka naudojama tokiose srityse kaip filosofija, pedagogika, edukologija, vadyba, informatika ir skirtingais tikslais – nuo kasdienės veiklos iki mokymosi ar profesinės veiklos plėtros. J. Bivainius ir R. Morkvėnas (2008) išnagrinėję įvairius žinių apibūdinimus, pastebėjo dėsninę: žinios dažniausiai siejamos su keturiais pagrindiniais objektais – individu, darbuotoju, organizacija ir aplinka. Šių autorių straipsnyje teigiama, kad žinių sąvoka žinių visuomenės kontekste yra per siaura, todėl siūlo apibendrinti šį terminą kaip žinių potencialą, apimančią žinias bei gebėjimus (Bivainis, Morkvėnas 2008).

Organizacijų vadyboje žinios dažnai suprantamos labai plačiai ir apibūdinamos kaip gebėjimas vykdyti įvairias organizacijos funkcijas. Žinių samprata aiškinama įvairių mokslo sričių tyrėjų požiūriais. Tačiau būtent vadybos požiūriu, žinios yra pagrindinis organizacijos išteklis, būtinas problemų sprendimui, todėl žinias reikia tinkamai valdyti (Atkočiūnienė 2014). 1 lentelėje pateikti kelių autorių žinių apibrėžimai, kurie padeda geriau suprasti šios sąvokos taikymo įvairovę.

1 lentelė

Žinių apibrėžtys

Autorius, metai	Žinių apibrėžimas
Probst, Raub, Romhardt (2006)	Žinios yra suvokimo ir įgūdžių visuma, kurią žmonės naudoja problemoms spręsti.
Dalkir (2005)	Žinios – tai gebėjimas suprasti, taikyti sukaupą patirtį, leidžiantis efektyviai veikti tiek asmeniniame, tiek organizaciniame ar visuomeniniame lygmenyje.
Bivainis, Morkvėnas (2008)	Žinios tai - žinių potencialas apimantis ir žinias bei gebėjimus.
Sakalas (2012)	Žinios, kaip unikalūs organizacijos ištekliai, apima tiek individualių darbuotojų, tiek grupių turimą ar suteikiamą informaciją, įgūdžius bei gebėjimus, kuriuos jie sąmoningai ar nesąmoningai taiko sprenddami problemas.
Atkočiūnienė (2014)	Žinios yra pagrindinis organizacijos išteklis, būtinas problemų sprendimui ir organizacijos funkcionavimui, todėl jas reikia valdyti kaip strateginį išteklių.

Vieni autoriai pabrėžia žinių ir gebėjimų potencialą (Bivainis, Morkvėnas 2008), kiti (Atkočiūnienė 2014, Sakalas 2012) akcentuoja žinių, kaip organizacijos strateginio ištekliaus, valdymo svarbą. Kai kurie apibrėžimai orientuojasi į asmeninio lygmens veiklą, o kiti – į organizacinį kontekstą. Tačiau visi pateikti žinių apibrėžimai akcentuoja žinių svarbą problemų sprendimui ir organizacijos veiklos efektyvumui.

Kai kuriuose moksliniuose darbuose žinių terminas dažnai naudojamas kartu su informacija ir duomenimis arba pakaitomis. Todėl, norint apibūdinti žinių apibrėžimą, būtina aptarti duomenų, informacijos ir žinių tarpusavio sąsajas bei skirtumus.

Duomenys – tai pirminių stebėjimų rinkiniai, apimantys skaičius, žodžius, įrašus ir pan. Duomenis lengviau aprašyti, struktūrizuoti bei valdyti elektroninėmis priemonėmis.

Informacija – tai duomenys, susisteminti ir sugrupuoti pagal tam tikrus šablonus.

Žinios yra informacija, kuriai suteikiama prasmė, todėl jas galima kur kas lengviau naudoti. Žinios yra kur kas sudėtingesnės nei informacija, nes apima patirtį, kompetenciją, vertybes ir įžvalgas. Žinios suponuoja patirties ir vertinimo elementą, kuris svarbus naujų idėjų kūrimui ir inovacijoms (Melnikas et al. 2018: 250).

Mokslininkai duomenų, informacijos ir žinių sąveiką pateikia kaip nuoseklų transformacijos procesą: apdorojant duomenis gaunama informacija, kurią suvokiant ir įsimenant, sukuriamos naujos žinios. Tarp šių grandinės elementų (duomenų, informacijos ir žinių) egzistuoja sisteminis ryšys, kuris generuoja pridėtinę vertę organizacijoje (Atkočiūnienė 2014).

Remiantis išanalizuotais žinių apibrėžimais, žinios šiame darbe apibrėžiamos kaip organizacijos sukauptos informacijos, darbuotojų gebėjimų, patirties bei kompetencijų visuma. Žinios yra ne tik informacijos įgijimas ar turėjimas, bet ir jos pritaikymas sprendžiant įvairias problemas, kartu pasitelkiant ir praktinius įgūdžius bei individualius darbuotojų gebėjimus.

Susisteminti, struktūruoti ir taikyti žinias organizacijose geriausiai padeda žinių klasifikavimas. Mokslininkai siūlo įvairius žinių klasifikavimo būdus:

- Pagal egzistavimo vietą: subjektyviosios, objektyviosios, socialinės žinios.
- Pagal išraiškos formą: išreikštos ir neišreikštos žinios.
- Pagal pobūdį: konstatuojamosios ir procedūrinės žinios.
- Pagal perdavimą ir paskirtį: bendrosios ir specifinės žinios.
- Pagal lygmenį: individo, grupės, organizacijos, valstybės žinios (Raudeliūnienė 2016: 33).

Pagrindinės žinių valdymo tyrimų kryptys apima žinių prigimtį (išreikštos ir neišreikštos žinios), jų lokalizaciją (individualios ir organizacinės), taip pat žinių perdavimą organizacijose ir už jų ribų. Didelė dalis mokslinių darbų nagrinėja žinių klasifikaciją bei kategorizavimą, siekiant sukurti veiksmingus žinių įsisavinimo ir perdavimo mechanizmus. Plačiausiai taikomas žinių klasifikavimas

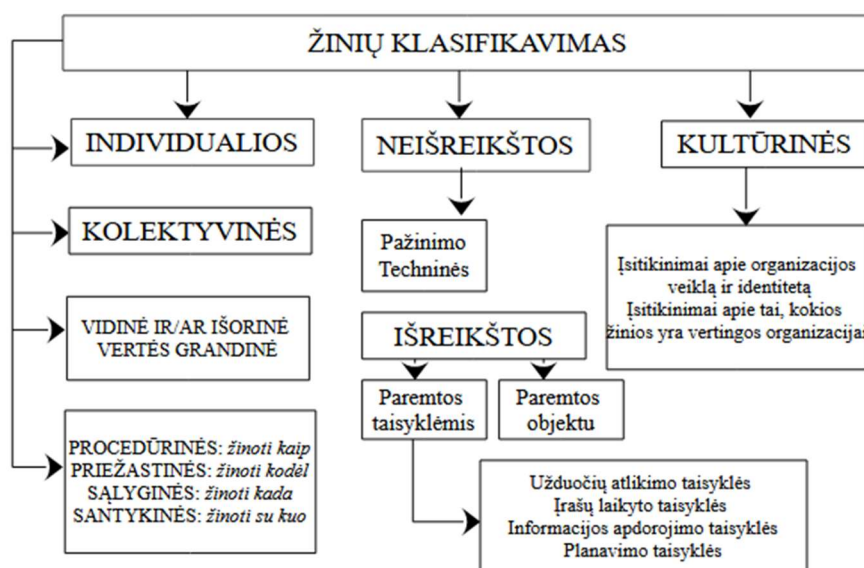
pagal išraiškos formą organizacijoje vaidina itin didelį vaidmenį vertinant bendrąsias organizacijos žinias (Gribovskis 2021).

Skiriami du pagrindiniai tipai:

- *Išreikštos žinios* (angl. explicit knowledge), kurias galima lengvai koduoti ir komunikuoti, pavyzdžiui, tekstinėmis, skaitinėmis ar grafinėmis formomis.
- *Neišreikštos žinios* (angl. tacit knowledge), kurios yra asmeninės, grindžiamos patirtimi ir priklauso nuo konteksto, todėl jas sunku formalizuoti bei perteikti.

Neišreikštos žinios yra naujesnė mokslinių tyrimų tema, kurios aktualumas išaugo dėl atvirų inovacijų koncepcijos. Kokybiškos žinios apima ir išreikštų, ir neišreikštų žinių derinį. Neišreikštos žinios ypač svarbios, nes jos susijusios su problemų sprendimu ir klaidų atpažinimu, paremtu sukaupta patirtimi, tačiau paprastai nėra dokumentuojamos. Šios žinios yra neformalaus elgesio ir procesų suvokimo rezultatas. Tiriant neišreikštų žinių problematiką tampa aišku, kad nors šių žinių egzistavimas nekelia abejonių, jų perdavimas yra sudėtingas. Tokios žinios gali būti perduodamos netiesiogiai, pavyzdžiui, per metaforas, kas suteikia galimybių kūrybiškumui organizacijų sprendimų priėmimo ir mokymosi procesuose (Melnikas et al. 2018: 250-251).

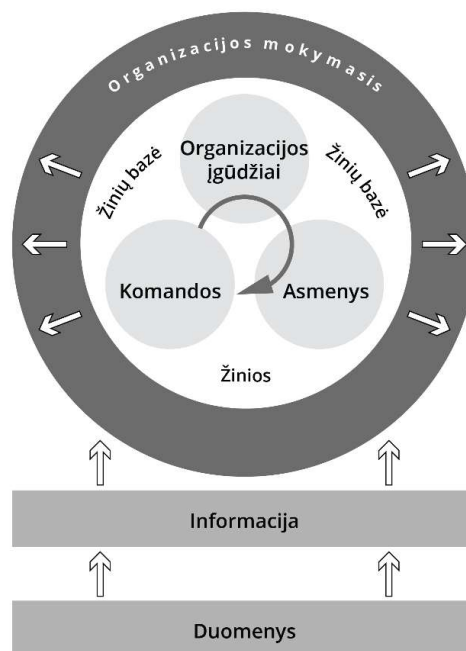
Atsižvelgiant į žinių naudojimą ir naudingumą, jos gali būti klasifikuojamos skirtingais būdais. Žinios gali būti suskirstytos į procedūrinės (žinojimas, kaip atlikti veiksmus), priežastinės (žinojimas, kodėl vyksta tam tikri procesai), sąlyginės (žinojimas, kada ką taikyti) ir santykinės (žinojimas, su kuo bendradarbiauti). Kitas, praktiškesnis požiūris klasifikuoja žinias pagal jų naudingumą organizacijoms, akcentuojant supratimą apie klientus, produktus, procesus ir konkurentus, kurie sudaro organizacijos vertės grandinę (Popadiuk, Choo 2006).



1 pav. Žinių spektras ir klasifikacijos

Šaltinis: Melnikas, B. et al. 2018. Intelektinis potencialas: globalizacija ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: kolektyvinė monografija. Vilnius: Technika. p. 257

Nuo praėjusio dešimtmečio vienas iš populiariausių žinių klasifikavimo metodų organizacijose yra jų skirstymas pagal lygmenis. Šis metodas padeda integruoti individualias, komandines ir organizacines žinias į vieningą visumą, vadinamą organizacijos žinių baze. Organizacijos žinių bazė pirmiausia padeda identifikuoti elementus, sudarančius organizacijos žinias kaip visumą. Moksliniuose tyrimuose žinių bazė apibūdinama keliais pagrindiniais aspektais: vienas jų analizuoja duomenų, informacijos ir žinių panašumus ir skirtumus, o kitas orientuojasi į asmenines ir grupines (kolektyvines) žinias. Viena iš labiausiai paplitusių žinių bazės struktūrų pavaizduotą (2 pav.) nurodė G. Probst (Gribovskis 2021).



2 pav. Žinių bazės struktūra

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai. p. 24

Remiantis šia žinių bazės struktūra, pirmiausia svarbu suvokti, kad organizacijoje duomenis, informaciją ir žinias reikia vertinti ne kaip atskirus komponentus, o kaip nuolatinį procesą. Darbuotojai turi ne tik kaupti žinias, bet ir efektyviai naudoti kiekvieną žinių virsmo etapą. Problemos kyla, kai darbuotojai nesugeba surinkti bei pritaikyti duomenų ir informacijos, o tai mažina žinių bazės vertę. Per organizacinį mokymąsi nuolat keičiasi organizacijos žinių bazės struktūra ir apimtis (Probst, Raub, Romhardt 2006).

Organizacijos nuolat mokosi, reaguodamos į dinamišką ir konkurencingą aplinką, ir turi spręsti naujų žinių įsisavinimo bei esamų žinių archyvavimo iššūkius, kad jų neprarastų. Organizacinė atmintis yra įdomi sąvoka, padedanti suprasti žinių valdymo svarbą. Ji teigia, kad žinių įgijimas, saugojimas, pakartotinis naudojimas ir perdavimas veikia panašiai kaip žmogaus smegenys. Organizacinė atmintis yra susijusi su asmenimis, technologijomis, organizacinėmis struktūromis,

kultūra ir kasdienėmis darbo rutinomis. Žinių įgijimo ir įsisavinimo sėkmė priklauso nuo organizacijos įdėtų pastangų bei iniciatyvų, skirtų naujoms žinioms užfiksuoti, mokytis ir dalintis jomis (Terzieva 2014).

Apibendrinant, žinios gali būti apibrėžiamos kaip informacijos, gebėjimų, patirties ir kompetencijų visuma, būtina organizacijos sėkmei. Žinios yra klasifikuojamos pagal įvairius principus: egzistavimo vietą, išraiškos formą, pobūdį, perdavimą ir paskirtį. Pabrėžiant žinių svarbą efektyviam valdymui, išskiriamos pagrindinės rūšys, tokios kaip išreikštos ir neišreikštos žinios, bei individualios, grupinės ir organizacinės žinios. Skirtingi žinių tipai reikalauja skirtingų valdymo metodų. Integruotos individualios, komandinės ir organizacinės žinios į vientisą organizacijos žinių bazę akcentuoja, kad organizacijos darbuotojai turi ne tik kaupti žinias, bet ir mokėti jomis naudotis įvairiais etapais. Ši bazė apima visus organizacijos aspektus – žmones, technologijas, struktūrą, kultūrą ir kasdienes veiklas.

1.1.2. Žinių valdymo samprata

Vienas iš būdų suvokti ir apibrėžti žinių valdymą yra apžvelgti jo raidą bei analizuoti, kokios naujos koncepcijos buvo įtrauktos į šią sritį įvairiais etapais. Organizacijos ėmė naudoti internetą savo veikloje, o laikui bėgant iš šių technologinių pasiekimų atsirado nauja sritis, pavadinta *žinių valdymu* (toliau – ŽV). Šiai naujovei reikėjo apibrėžimo, ir pasirinktas pavadinimas buvo būtent žinių valdymas. Po to tyrėjai pradėjo analizuoti, kaip žinių valdymas vystėsi laikui bėgant, suskirstant šį procesą į aiškiai atskirtus etapus (Bultrini et. al. 2015).

ŽV koncepcijos raidai įtaką padarė tokie mokslininkai kaip Peter Drucker, Peter Senge, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi ir Thomas Stewart (Dalkir 2005: 12-14). Z. Atkočiūnienė (2014) nagrinėdama ŽV ištakas, sieja jas su P. Druckeriu, kuris 1959 m. pirmą kartą pavartojo terminą *žinių darbuotojas*. 1989 m. buvo paskelbti pirmieji straipsniai šia tema, o jau 1990 m. kai kurios organizacijos ėmė taikyti žinių vadybos programas. Dar po kelerių metų išaugo konferencijų ir seminarų, skirtų žinių valdymui, skaičius, o kartu vis didėjo dėmesys šios srities svarbai ir naudai organizacijoms. Dauguma organizacijų pradėjo kurti oficialias ŽV gaires. ŽV suprantamas kaip darbas su žmonėmis ir jų turimomis žiniomis, akcentuojant inovacijas, originalumą, kūrybiškumą bei mokymąsi. Pagrindinis tikslas – skatinti darbuotojų tarpusavio bendravimą, kompetencijos ugdymą, kritinį mąstymą, bendradarbiavimą ir grupinį darbą tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų (Atkočiūnienė 2014: 52).

ŽV išpopuliarėjo 1980-ųjų pabaigoje, kai tapo aišku, kad žiniomis grindžiamos pramonės šakos auga, o kapitalo ir darbo jėgos pagrindu veikiančios mažėja. Informacinių technologijų plėtra leido kurti ir skleisti naujas žinių formas, kurios tapo svarbesnės už fizinį turtą ir esminiu

konkurenciniu pranašumu. Nors tradicinis *žinių valdymas* kritikuojamas, nes žinios egzistuoja žmonių galvose, jo esmė – darbuotojų žinias panaudoti organizacijos tikslams siekti ir užtikrinti, kad svarbiausia informacija būtų prieinama laiku ir vietoje (Kupetienė 2015).

Iš pradžių ŽV buvo apibrėžtas kaip sistemingas procesas, skirtas surinkti, struktūrizuoti, valdyti ir platinti žinias organizacijoje, siekiant efektyviau dirbti bei pakartotinai panaudoti geriausią patirtį. Dažnai ŽV suprantamas kaip visų dokumentų kaupimas *dėl galimos ateities naudos*, tačiau sėkmingiausi sprendimai orientuoti į aiškiai išreikštų žinių, tokių kaip išmoktos pamokos ir geriausia praktika, išsaugojimą ir sklaidą. Pagal K. Dalkir, (2005) tinkamas ŽV apibrėžimas apima ir žinių kaupimą, ir intelektualio turto vertinimą. Tai apima organizacijos žmonių, technologijų, procesų ir struktūros koordinavimą, siekiant pridėtinės vertės per žinių kūrimą, dalijimąsi ir taikymą, skatinant nuolatinį mokymąsi (Dalkir 2005: 3).

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje ŽV ir jos sąsajas su įvairiais organizaciniais reiškiniiais, dažniausiai išskiriami trys požiūriai: procesinis, technologinis, žmogiškųjų išteklių. Procesinis požiūris yra vyraujantis. Čia žinių valdymas yra tyrinėjamas susitelkiant į organizacijos žinių procesų valdymą (Vaitkevičius 2018). Procesinis požiūris laiko žinias organizacijos turtu, kurį būtina tvarkyti kaip ir kitus išteklius. Norint užtikrinti darbuotojų kompetencijas būtina investuoti į žinių valdymą ir nustatyti, kokias žinias tobulinti ir kaip efektyviausiai mokyti darbuotojus (Hosseini et. al. 2014).

Kitas požiūris – *technologinis*, kur žinios suprantamos kaip informacija, kurią galima sistemingai saugoti ir valdyti per technologines priemones. Ši prieiga išsiskyrė 1990-aisiais, kai informacinės technologijos tapo svarbiu veiksniu organizacijų žinių valdymui. Nors kai kurie tyrėjai mano, kad žinių valdymas gali vykti be IT, daugelis pabrėžia IT būtinumą, ypač globaliose ir geografiškai išsklaidytose organizacijose. Technologijos vaidina svarbų vaidmenį palengvindamos prieigą, taupydamos laiką ir resursus. IT infrastruktūra padeda užtikrinti efektyvų žinių valdymą, leidžiant lengvai pasiekti ir suprasti žinias, kaupiamas duomenų bazėse ir dokumentuose. Technologijos yra esminė žinių valdymo dalis, padedanti organizacijoms geriau prisitaikyti prie rinkos reikalavimų ir efektyviau valdyti žinias (Hosseini et. al. 2014).

H. de J. G. Antunes ir P. G. Pinheiro (2020) savo atliktame tyrime žinių valdymą pabrėžia kaip techninį procesą, kuris orientuotas į informacijos apdorojimą ir sklaidą visoje organizacijoje. Technologinė infrastruktūra leidžia efektyviau valdyti žinias, tačiau išlieka rizika, kad perdėtas susifokusavimas į technologijas ignoruos žmogiškuosius veiksnius (Antunes, Pinheiro 2020).

Pastaruoju metu dirbtinio intelekto (toliau - DI) ir žinių valdymo integracija tapo esmine organizacijų tobulėjimo sritimi. DI padeda rinkti, saugoti, platinti bei panaudoti surinktas organizacijos žinias. DI technologijos leidžia lengviau analizuoti didelius duomenų kiekius, automatizuoti informacijos klasifikavimą bei pagreitinti prieigą prie jos (Sinap 2024).

Žmogiškųjų išteklių požiūris akcentuoja žmogų kaip pagrindinį žinių valdymo elementą, pabrėždamas organizacinį mokymąsi, pasitikėjimą ir žinių dalijimąsi. V. Vaitkevičius (2018) teigia, kad žinių valdymas priklauso nuo žmonių gebėjimo bendradarbiauti, mokytis ir prisidėti prie organizacijos tikslų. Šiame požiūryje technologijos atlieka tik pagalbinį vaidmenį, o svarbiausiais išlieka darbuotojų kompetencijos ir kūrybiškumas. Žinių valdymo strategijas, skatinančias mokymąsi ir žinių dalijimąsi organizacijoje formuoja lyderiai. Be to, nuo lyderių priklauso ar apskritai žinių valdymas bus įgyvendintas organizacijoje (Vaitkevičius 2018).

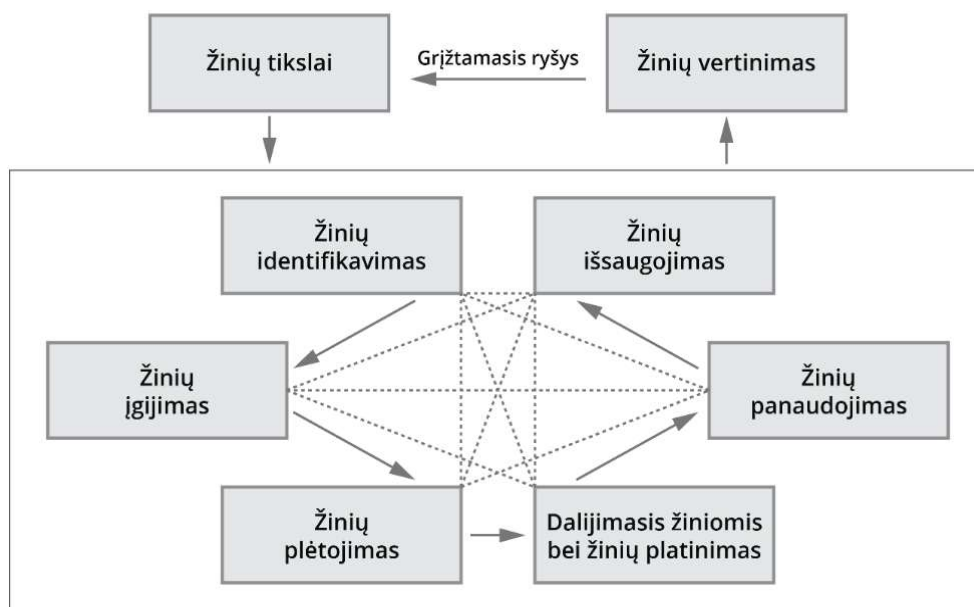
Apibendrinant skirtingas ŽV teorijas galima teigti, kad žinių valdymas – sisteminis, kompleksinis procesas, jungiantis technologinius, procesinius ir žmogiškuosius požiūrius. Žinios nėra tiesiog informacija – tai žmonių patirtis, išvalgos bei gebėjimai, kurių valdymas reikalauja lankstaus ir integruoto požiūrio. Žinių valdymo sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti technologinius sprendimus su darbuotojų motyvacija dalytis žiniomis bei organizacinės kultūros puoselėjimu, kuri remiasi pasitikėjimu ir bendradarbiavimu.

1.1.3. Žinių valdymo procesai ir modeliai

Žinių valdymo procesai dažniausiai apibūdinami kaip veiklos sritys, kurias organizacija inicijuoja ir palaiko tam, kad efektyviai valdytų savo žinias. Šie procesai, tiek teoriniu lygmeniu, tiek praktikoje, sudaro nenutrūkstamą žinių valdymo ciklą. Neišreikštos žinios, pagrįstos patirtimi, nuolat virsta išreikštomis, o pastarosios per išvadas, patirtį ir mokymąsi grįžta į neišreikštų žinių lygmenį. Visame žinių gyvavimo cikle informacija tampa žiniomis, kurios yra apmąstomos, įsimenamos, įgaunama naujų žinių, jos išsaugomos ir panaudojamos vis iš naujo. Šis procesas vyksta nuolat (Atkočiūnienė 2014: 57-68).

Žinių valdymo proceso skirstymas etapais turi daug variantų, ekspertai jį dalija į kelis procesus nuo sukūrimo iki įgyvendinimo organizacijoje. Naujausioje literatūroje analizuojant žinių valdymo procesus pateikiami ir išskiriami skirtingi žinių valdymą sudarantys elementai. Kai kurie mokslininkai šį procesą suskirsto į tris pagrindines dalis: žinių įgijimą, jų platinimą bei nebereikalingų žinių ištrynimą. Kiti pateikia išsamesnį požiūrį, išskirdami daugiau aspektų: žinių įgijimą, dalijimąsi, naujų žinių kūrimą, žinių struktūrizavimą (kodifikavimą) ir jų išsaugojimą (Rubianto, Ellitan 2024).

Vienas iš plačiausiai žinomų procesų vaizdavimo būdų yra G. Probsto modelis, kuris remiasi praktiniu žinių valdymo modeliu. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006) nagrinėdami žinių valdymo aspektus pasiūlė integruotą žinių valdymo sistemą, nustatė esminius žinių valdymo procesus ir suskirstė žinių valdymą į modulius, kuriuos pavadino blokais (3 pav.). Paveiksle pateikiami aštuoni esminiai elementai, laikomi žinių valdymo blokais su iliustruojamais loginiais ryšiais tarp jų.



3 pav. Žinių valdymo blokai

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai. p. 44

Pirmasis blokas – *žinių tikslų* procesas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokios svarbiausios kompetencijos turi būti ugdomos, akcentuojant mokymosi ir pokyčių svarbą organizacijoje. Šiame etape taip pat nustatoma, kokiame lygmenyje turi būti formuojamos strategijos, kurios paveiktų darbuotojų elgesį ir skatintų siekti organizacijos inovacijų tikslų.

Žinių identifikavimas yra procesas, kuriame analizuojamos vidinės ir išorinės žinios, siekiant nustatyti žinių spragas organizacijoje. Šio proceso tikslas – priimti sprendimus dėl žinių stiprinimo, įgijimo iš išorės arba jų kūrimo viduje, užtikrinant žinių prieinamumą ir skaidrumą tiek organizacijos viduje, tiek išorėje (Raudeliūnienė 2016).

Žinių įgijimas – žinios gaunamos iš išorinių šaltinių. Santykiai, užmezgami per įvairias projektines veiklas su klientais, tiekėjais, konkurentais ir partneriais suteikia daug vertingų žinių, tačiau jos dažnai nėra efektyviai panaudojamos. Organizacijos gali įgyti trūkstančių žinių, samdydamos ekspertus.

Žinių plėtojimas papildo žinių įgijimą ir orientuojasi į naujų įgūdžių ugdymą bei naujų produktų ar idėjų kūrimą. Šis procesas apima pastangas sąmoningai plėtoti dar neegzistuojančius gebėjimus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Naujos žinios gali būti kuriamos bet kurioje organizacijos dalyje, svarbu, kaip organizacija išnaudoja savo darbuotojų kūrybiškumą.

Dalijimasis žiniomis ir jų platinimas organizacijoje yra būtinas, kad individuali patirtis taptų naudinga visai organizacijai. Nebūtina visiems žinoti viską, tačiau svarbu užtikrinti žinių perėjimą nuo individualių iki organizacinių ir sudaryti sąlygas jų sklaidai.

Žinių panaudojimas – tai užtikrinimas, kad organizacijos sukauptos žinios būtų efektyviai panaudotos. Kad išorinės žinios būtų tinkamai integruotos, būtina įveikti įvairias kliūtis.

Žinių išsaugojimas reiškia atrinktų žinių dokumentavimą ir nuolatinį atnaujinimą, siekiant išlaikyti kompetenciją ateičiai. Tam reikalinga sisteminga prieiga prie organizacijos turimų laikmenų.

Žinių vertinimas grindžiamas specifinių tikslų formulavimu, todėl įprasti rodikliai čia netinka. Stebėsena leidžia suderinti ilgalaikes žinių valdymo procedūras ir įvertinti jų veiksmingumą (Probst, Raub, Romhardt 2006: 40-44).

Žinių valdymo modelyje pagal A. M. Serbaną ir J. Luaną žinių valdymo procesai papildomi žmonių valdymo procesais (4 pav.). Žinių procesai apima: žinių kūrimą, užfiksavimą (angl. capture), organizavimą, prieigos suteikimą (angl. access) ir naudojimą. Žmonių procesai apima: darbuotojų bendradarbiavimą tarpusavyje ir su kitomis organizacijomis, žinių radimą ir tarpininkavimą, įgalinimą (angl. facilitate), papildymą, dalinimąsi ir priderinimą. Pagrindinis akcentas šiame modelyje dedamas į žinių kūrimą, nes tai yra kertinis organizacijos vystymosi procesas. Modelio struktūroje svarbų vaidmenį taip pat atlieka technologijos, leidžiančios dokumentuoti ir saugoti žinias (Ginavičienė 2006).



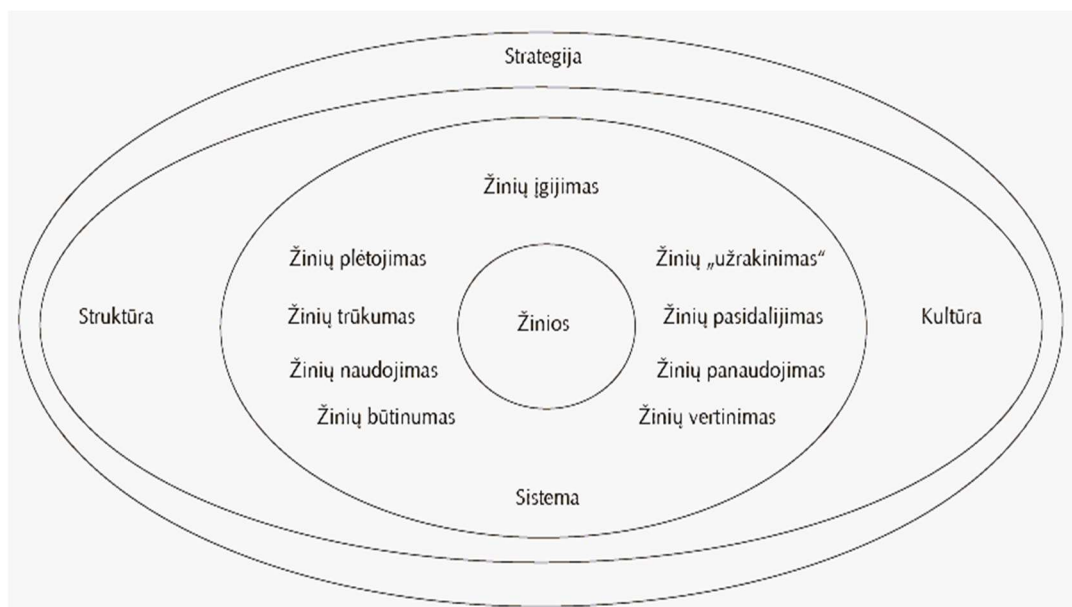
4 pav. Žinių valdymo modelis pagal A. M. Serbaną ir J. Luaną

Šaltinis: Serban, A.M., Luan, J. 2002. Overview of Knowledge Management. New Directions for Institutional Research, 2002, 5-16.

Pirmiausia, organizacijos kuria žinias per mokslinius atradimus ir diskusijas, tačiau šios žinios turi būti užfiksuojamos ir sisteminamos, kad nebūtų prarastos. Žinių dalijimasis yra ypač svarbus, tačiau dažnai sudėtingas procesas, reikalaujantis organizacijos paskatų ir bendradarbiavimo. Kliūtys, tokios kaip nežinojimas ar silpni santykiai tarp dalyvių, gali trukdyti efektyviam žinių

perdavimui. Galiausiai, gerai organizuota žinių struktūra ir naudojimo skatinimas padeda užtikrinti, kad žinios būtų lengvai prieinamos ir efektyviai pritaikomos, didinant organizacijos veiklos sėkmę (Serban, Luan 2002).

Kitas J. Ginavičienės (2006) straipsnyje aptariamas žinių valdymo modelis pagal R. P. Beijersą vaizduojamas (5 pav.). Šis modelis yra orientuotas į žinių valdymo srautų planavimą, kuris padeda organizacijai aiškiai suvokti, kokių žinių jai trūksta, kaip jas įgyti, panaudoti, plėtoti ir vertinti. Šis modelis apima žinių valdymo strategiją ir užbaigiamas - žinių įvertinimu. Taip pat šiame modelyje akcentuojamas ypač svarbus žinių „užrakinimo“ etapas, kuris užtikrina, kad žinios bus prieinamos, susistemintos ir panaudojamos ateityje.



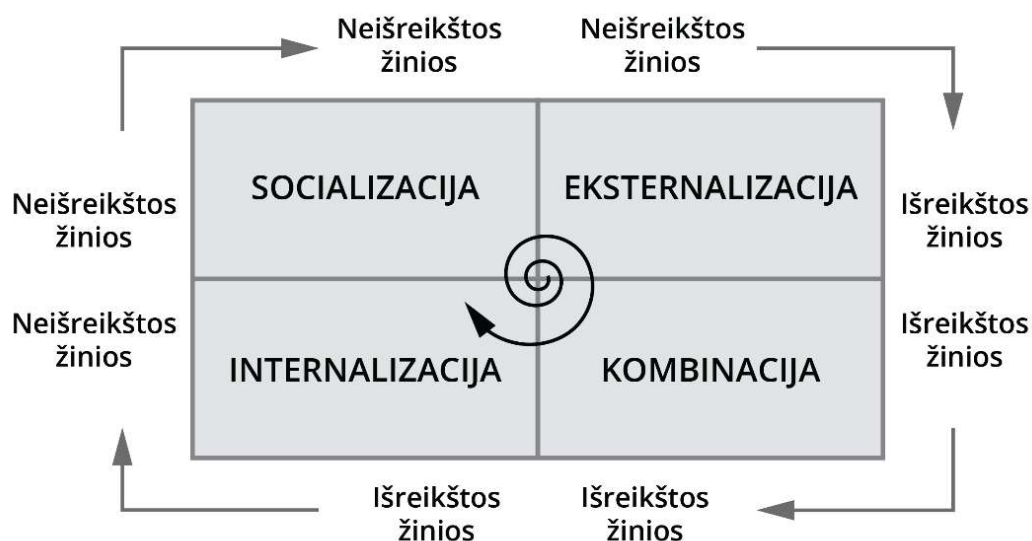
5 pav. Žinių valdymo modelis pagal R. P. Beijersą

Šaltinis: Ginavičienė, J. 2006. Žinių vadybos modeliai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

A. M. Serban ir J. Luan pateiktas žinių valdymo modelis gali būti pritaikomas visuomeninėms organizacijoms. Tačiau kiekviena organizacija turi atsižvelgti į savo veiklos kryptį ir išsikeltus tikslus. R. P. Beijersio sukurtame žinių vadybos modelyje paaiškinama, kokius įrankius naudodama organizacija gali padidinti vartotojų skaičių ir sustiprinti savo konkurencingumą. Šių modelių taikymas leidžia organizacijoms konkuruoti rinkoje, veikti lanksčiau, efektyviau naudoti sukauptas žinias ir prisitaikyti prie rinkos poreikių, skatina bendradarbiavimą ir inovacijas. (Ginavičienė 2006).

Abu modeliai suteikia išsamią žinių valdymo struktūrą, pabrėžia žinių valdymo svarbą organizacijos veikloje ir gali būti pritaikomi pagal organizacijos poreikius. A. M. Serbano ir J. Luano modelis tiktų organizacijoms, kurios daugiau dėmesio skiria inovacijoms ir greitam žinių perdavimui, tuo tarpu R. P. Beijersio modelis būtų tinkamesnis tokioms organizacijoms, kurios nori ilgalaikės žinių integracijos ir sėkmingo strateginio valdymo.

A. M. Serban ir J. Luan modelis, apimantis žmonių valdymo procesus, atsižvelgia į tai, kad ne visos žinios yra aiškiai išreikštos. Neišreikštos žinios pirmą kartą vadyboje plačiau yra nagrinėtos japonų mokslininkų Nonakos ir Takeuchi (1995). Jų sukurtas žinių spiralės modelis paaiškina, kaip organizacijos kuria ir dalijasi žiniomis. Šis modelis pabrėžia neišreikštų žinių svarbą, kurias dažnai perteikia metaforos, šūkiei ar simboliai. Nonaka ir Takeuchi nurodo, kad žinių konvertavimas iš neišreikštų į išreikštas (išorifikacija) ir atvirkščiai (internalizacija) yra sudėtingiausi procesai, nes reikalauja asmeninio įsipareigojimo ir pokyčių asmeniniuose įsitikinimuose. Jie teigia, kad organizacijų sėkmei būtina integruoti kultūrinius, epistemologinius ir organizacinius aspektus, skatinant žinių kūrimą. Tam svarbūs aiškiai apibrėžti tikslai, kūrybinis chaosas, informacijos gausa ir savarankiškos komandos, tačiau šis modelis (6 pav.) neapima visų žinių valdymo etapų (Dalkir 2005).



6 pav. Žinių konversijos SECI modelis

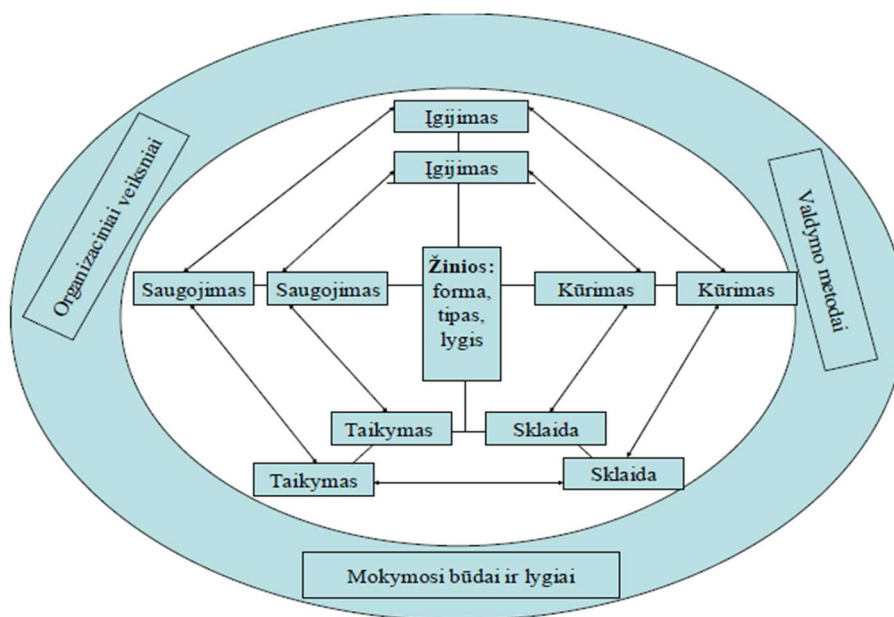
Šaltinis: Gribovskis, J. 2021. *Žinių valdymo įtaka organizacijos procesų pridėtinės vertės kūrimui* Vilniaus universitetas.

Šio modelio (6 pav.) dinamika grindžiama neišreikštų ir išreikštų žinių sąveika. Žinių kūrimo spiralė prasideda socializacija, kai grupėje dalijamasi neišreikštomis žiniomis ir patirtimi, po to seka eksternalizacija, kai neišreikštos žinios paverčiamos išreikštomis naudojant metaforas ir analogijas. Mokslininkai pabrėžia neišreikštų žinių svarbą kaip inovacijų šaltinį, kurį reikia išreikšti grupės ir organizacijos lygmeniu. Kombinacijos etape išreikštos žinios integruojamos ir tobulinamos, o galiausiai, per praktinę patirtį, virsta neišreikštomis (internalizacija). Toks cikliškumas rodo, kad žinių kūrimas ir dalijimasis yra esminiai organizacijos veikloje (Gribovskis 2021).

Nors Nonakos organizacinių žinių kūrimo teorija yra plačiai pripažinta, ji susiduria su kritika. Teigiama, kad Nonaka nepakankamai atsižvelgia į mokymosi teorijas, kurios galėtų geriau paaiškinti žinių vaidmenį organizacijose. Be to, kritikai abejoja, ar neišreikštos ir išreikštos žinios yra atskiros.

Manoma, kad neišreikštos žinios yra būtinos išreikštomis žinioms atsirasti, o kai kurios neišreikštos žinios iš viso negali būti paverstos išreikštomis. Taip pat siūloma, kad kultūrinės žinios turėtų būti laikomos trečiu žinių kūrimo komponentu (Vakharia 2023).

L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2010) pasiūlė aiškinamąjį žinių valdymo modelį (7 pav.), labiau pritaikytą kūrybinėms organizacijoms, kuris apima organizacinius veiksmus, organizacinius valdymo metodus, organizacinio mokymosi būdus bei žinių gyvavimo ciklą (Girdauskienė, Savanevičienė, 2010: 496).



7 pav. Kūrybinės organizacijos žinių valdymo modelis

Šaltinis: Girdauskienė, L. Savanevičienė, A. 2010. Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje, *Economics and management = Ekonomika ir vadyba*, (15), p. 496.

Organizacinius veiksmus, tokius kaip lyderystė, technologijos, kultūra ir užduotys, veikia visas žinių gyvavimo ciklas. Lyderiai, naudodami įvairius valdymo metodus, formuoja organizacijos kultūrą ir skatina organizacinį mokymąsi, kuris gali būti individualus arba organizacinis. Šis procesas vyksta per nuolat pasikartojančius ciklus, kuriuose žinios pereina skirtingus etapus: įgijimą, saugojimą, taikymą, kūrimą ir sklaidą. Šie etapai sudaro uždarą ciklą, simbolizuojantį nenutrūkstamą žinių virsmą – nuo neišreikštų iki išreikštų žinių ir atvirkščiai, kaip apibrėžta Nonakos žinių konversijos modelyje (Girdauskienė, Savanevičienė, 2010: 496).

Išanalizavus žinių valdymo procesus galima išskirti tokius pagrindinius bendruosius elementus kaip žinių kūrimas, įgijimas, dalijimasis ir sklaida, saugojimas bei vertinimas. Analizuojami žinių valdymo modeliai taiko įvairius žinių valdymo procesus, vizualizuojami įvairiomis formomis (blokų diagrama, ciklinėmis ir srautų schemomis, struktūriškai, spiralės modeliais) bei pabrėžia dėmesį skirtingiems žinių valdymo aspektams (cikliškumui, procesų integracijai, žmogiškųjų bei technologinių išteklių sąveikai, žinių tipų svarbai). Tačiau visų šių

modelių tikslas yra bendras – kuo efektyviau valdyti turimas organizacijos žinias. O modelio pritaikymą kiekvienoje organizacijoje lemia pačios organizacijos misija, tikslai, veikla, specifika bei turimi technologiniai ir žmogiškieji ištekliai.

1.1.4. Žinių saugojimo valdymas

Tyrinėdami žinių valdymo procesus, ekspertai dažnai nepateikia vieningo žinių išsaugojimo apibrėžimo, todėl skirtinguose tyrimuose galima rasti įvairių šio proceso interpretacijų. Šios interpretacijos apibendrintos ir pateikiamos 2 lentelėje.

J. Azaki ir U. Rivett (2022) apibrėžia žinių išsaugojimą, akcentuodami, kad tai yra procesas, kuris užtikrina reikšmingų žinių nustatymą, užfiksavimą ir išsaugojimą iš darbuotojo, kad jos būtų pasiekiamos net tada, kai darbuotojas palieka organizaciją. Darbuotojų išvykimas dažnai sukelia veiklos trūkumą, nes jie išsineša ne tik savo žinias (Azaki, Rivett 2022).

Ramona ir Alexandra (2019) teigia, kad žinių išsaugojimas apima specifinių žinių, procesų ar gebėjimų, įgytų anksčiau, priminimą ar prisiminimą ir skiriasi nuo žinių perdavimo. O norint užtikrinti žinių perdavimą, pirmiausia būtina, kad žinios būtų išsaugotos (Ramona, Alexandra 2019).

J. Raudeliūnienė (2016) žinių išsaugojimą akcentuoja kaip procesą, apimantį žinių atranką, kaupimą ir atnaujinimą, siekiant apsaugoti vertingas žinias nuo praradimo (Raudeliūnienė 2016).

Burmeister ir Deller (2016) pabrėžia, kad žinių išsaugojimas priklauso nuo sėkmingo žinių perdavimo tarp individų, vadinamų siuntėjais ir priėmėjais. Patyrę ir mažiau patyrę darbuotojai bendradarbiauja abipusiai naudingai: jaunesni kolegos padeda atskleisti vyresnių darbuotojų žinias, o pastarieji gali pasinaudoti šiuolaikinėmis jaunesnių kolegų žiniomis. Literatūroje pateikiami įvairūs terminai žinių siuntėjams apibūdinti – pagal amžių, kartą, patirtį ar karjeros statusą (Burmeister, Deller 2016).

Košir (2014) teigimu, žinių išsaugojimas apima įvairias formas, tokias kaip ataskaitos, moksliniai darbai ir informacija, susijusi su aukštuoju mokslu ir technologijomis (Košir 2014).

A. Daghfous ir kt. (2013) žinių išsaugojimą sieja su procesu, skirtu užkirsti kelią žinių praradimui organizacijose, sutelkiant dėmesį į socialinius ir kultūrinius tinklus, kurie formuoja darbuotojų ryšius. Šios strategijos apima įvairius metodus, tokius kaip žinių kodifikavimas, išvykimo interviu, geriausių praktikų dokumentavimas, socialinių tinklų analizė ir žinių žemėlapiai (Daghfous et al. 2013).

R. Larkin ir J. Burgess (2013) teigimu žinių išsaugojimas tai yra procesas, priklausantis nuo pagrindinių darbuotojų ir jų darbo trukmės organizacijoje. Kiekviena organizacija turėtų apibrėžti žinių išsaugojimo procesą, siekiant sėkmingo žinių išsaugojimo proceso įgyvendinimo ir naudos organizacijai (Larkin, Burgess 2013).

A. Schmitt, S. Borzillo ir G. Probst (2012) žinių išsaugojimą akcentuoja kaip svarbų procesą, leidžiantį organizacijoms prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tai apima naujos informacijos įgijimą ir integravimą į organizacijos žinių bazę, o tai reikalauja įgytų žinių ir efektyvių mechanizmų jų saugojimui (Schmitt, Borzillo, Probst, 2012).

Q. M. Doan, C. Rosenthal-Sabroux ir M. Grundstein (2011) apibrėžia žinių išsaugojimą, kaip sisteminių organizacijos veiksmą, skirtą identifikuoti, dokumentuoti ir išlaikyti kritines žinias, svarbias jos veiklai ir sėkmei. Mokslininkai teigia, kad visais įmanomais būdais turėtų būti valdoma žinių ir individų migracija iš organizacijos (Doan, Rosenthal-Sabroux ir Grundstein 2011).

2 lentelė

Žinių išsaugojimo proceso samprata

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Azaki, Rivett (2022)	Žinių išsaugojimas apima reikšmingų žinių identifikavimą, fiksavimą ir saugojimą iš darbuotojo, kad būtų pasiekiamos ir naudojamos net tada, kai darbuotojas palieka organizaciją.
Ramona, Alexandra (2019)	Žinių išsaugojimas - tai gebėjimas priminti arba prisiminti anksčiau įgytas žinias, procesus ar gebėjimus.
Raudeliūnienė (2016)	Žinių išsaugojimas – tai procesas, apimantis žinių atranką, kaupimą ir atnaujinimą, siekiant užtikrinti vertingų žinių apsaugą nuo praradimo.
Burmeister, Deller (2016)	Žinių išsaugojimas – priklauso nuo sėkmingo žinių perdavimo tarp individų, įvardijamų kaip siuntėjai ir priėmėjai.
Košir (2014)	Žinių išsaugojimas - ataskaitos (savianalizės ataskaita, mokslinių tyrimų projektų ataskaita, metinė ataskaita), moksliniai darbai, monografijos, aukštojo mokslo informacinių ir ryšių technologijų sistema bei tinklapiai.
Daghfous et al. (2013)	Žinių išsaugojimas – procesas apimantis žinių klasifikavimą, kodifikavimą ir fiksavimą, įgyvendinant interviu su darbuotojais, kurie palieka organizaciją.
Larkin ir Burgess (2013)	Žinių išsaugojimas – procesas priklausantis nuo organizacijoje dirbančių pagrindinių darbuotojų ir jų darbo trukmės organizacijoje.
Schmitt, Borzillo, Probst (2012)	Žinių išsaugojimas yra organizacinės atminties sampratos esminis elementas, padedantis organizacijai įtvirtinti žinias jos viduje.
Doan, Rosenthal-Sabroux, Grundstein (2011)	Žinių išsaugojimas - sisteminis organizacijos veiksmas, skirtas identifikuoti, dokumentuoti ir išlaikyti žinias, kurios yra svarbios organizacijos veiklai ir sėkmei.
Probst, Raub, Romhardt (2006)	Žinių, kurios turi potencialią vertę ateityje, atrankos, saugojimo ir nuolatinio atnaujinimo procesai.

Remiantis pateiktais sampratos apibendrinimais, žinių išsaugojimą galima apibūdinti kaip procesą kurio metu organizacijoje nuosekliai, pasitelkiant technologijas, procesus ir žmogiškuosius išteklius, atliekami tam tikri veiksmai siekiant išsaugoti darbuotojų žinias.

J. Raudeliūnienė remdamasi mokslininkų: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt integruota žinių vadybos sistema, žinių išsaugojimo procesą apibrėžia trimis etapais. Pirmiausia, būtina atlikti žinių atranką, pasirenkant tam tinkamus kriterijus, kad būtų nustatytos vertingos žinios. Tuomet, žinios turi

būti tikslingai kaupiamos. Galiausiai, svarbu reguliariai atnaujinti žinias, kad būtų užtikrinta jų kokybė ir atitikimas organizacijos poreikiams ir atminties gerinimui (Raudeliūnienė 2016). Visi šie trys etapai neatsiejami ir yra būtini norint apsaugoti vertingas žinias nuo galimo praradimo.

Pasirinkimo etapas sprendžia, kurios žinios yra svarbiausios ir kas nutiktų, jei darbuotojas staiga paliktų organizaciją. Reikia įvertinti, ar su pareigomis susiję procesai ir ryšiai yra tinkamai dokumentuoti. Dokumentavimas reikalauja laiko, o nauda ne visuomet akivaizdi iš karto, todėl svarbu nustatyti aiškias atrankos taisykles, kad būtų išsaugotos tik vertingos žinios. Dažnai vertinga patirtis yra sunkiai perduodama, todėl svarbu naudoti įvairias mokymosi ir atrankos technikas. Organizacijos ne visada gali kontroliuoti visus žinių atrankos procesus, tačiau dokumentuotos žinios, pavyzdžiui, žinių žemėlapiai ar išmoktos pamokos, tampa nepriklausomos nuo asmenų ir išsaugomos ilgalaikiam naudojimui. Naujos technologijos padeda optimizuoti šį procesą, tačiau galutiniai sprendimai vis dar priklauso nuo žmonių (Probst, Raub, Romhardt 2006: 224-227)

Kaupimo etapas apima žinių fiksavimą organizacijos žinių bazėse po atrankos proceso. Žinios gali būti saugomos trimis būdais: individualiai, grupėse ir kompiuterinėse sistemose. Asmeniniai darbuotojų gebėjimai yra nepastovūs, tačiau gali būti išsaugomi per lanksčius bendradarbiavimo mechanizmus ar įpėdinių mokymą. Pavyzdžiui, Japonijoje naudojama *sempai-kohai* sistema, kur vyresni darbuotojai apmoko jaunesnius. Kitas būdas išsaugoti žinias – specialūs pokalbiai su išėinančiais darbuotojais. Grupinė atmintis, ypač projektinėse grupėse, gali viršyti individualią, todėl labai svarbu naudoti protokolus ir įsivesti organizacijose bendrą terminologiją. Skaitmeninės laikmenos leidžia lengvai redaguoti, platinti ir saugoti svarbias žinias naudojant klasifikavimo sistemas (Probst, Raub, Romhardt 2006: 228-238).

Atnaujinimo etapas. Žinių saugojimo procesas neapsiriboja vien tik jų kaupimu. Sukaupus duomenis, svarbu užtikrinti jų atnaujinimą. Jei žinių bazėje atsirastų klaidų, vartotojai prarastų pasitikėjimą ir nenorės skirti laiko bei pastangų sistemos palaikymui. Organizacinis užmaršumas – dar viena grėsmė vertingoms žinioms, kuris gali kilti tiek dėl individualių darbuotojų, tiek grupių, tiek elektroninės atminties trūkumų. Todėl vis dažniau organizacijos renkasi mokymąsi darbo vietoje, nes tai leidžia iš karto taikyti įgytas žinias ir ilgiau išlaikyti organizacijos kompetenciją (Probst, Raub, Romhardt 2006: 239-242).

Organizacijos turi užtikrinti, kad įgytos žinios būtų tinkamai saugomos ir neprarastos. Tai pasiekama per gerai organizuotą komunikacijos ir technologijų sistemą, kuri skatina efektyvų žinių perdavimą tarp darbuotojų. Žinių saugojimas apima *techninius procesus* (duomenų bazės, dokumentai, ataskaitos) ir *žmogiškuosius procesus* (žinių įsiminimas individualiai ir kolektyviai)(Košir 2014).

Šiandienos informacinės ir komunikacinės technologijos (IKT) leidžia organizacijoms efektyviai valdyti žinias, naudojant įvairias priemones, tokias kaip žinių valdymo sistemos, duomenų

analizė ir elektroninių dokumentų valdymas. Siekiant konkurencinio pranašumo, organizacijos vis dažniau integruoja pažangius IT sprendimus: didžiųjų duomenų analizę, dirbtinį intelektą ir blokų grandinės technologijas, kurios kuria ekonominę vertę, užtikrina žinių saugumą bei decentralizuotą jų kaupimą (Ulbinaitė, Gribovskis 2020).

DI padeda organizacijoms efektyviai tvarkyti ir saugoti didelius duomenų kiekius, juos lengvai pasiekiamu ir prasmingu formatu. DI optimizuoja duomenų saugojimą, kuria naudotojams pritaikytas struktūras ir stiprina duomenų saugumą. Taip pat DI automatizuoja duomenų klasifikavimą, pagreitindamas prieigą prie svarbios informacijos, o klientų atsiliepimus suskirsto pagal emocinį toną, nukreipdamas juos tinkamoms komandoms. Tai padeda greitai reaguoti į klientų poreikius ir pagerinti jų patirtį (Sinap 2024).

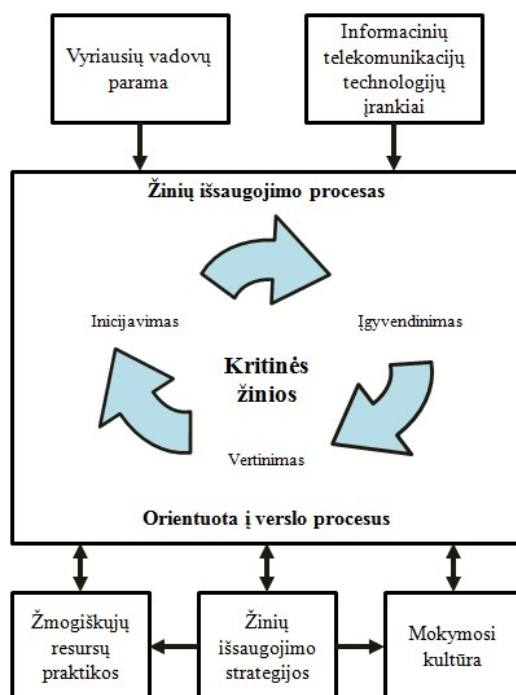
Darbuotojų galvose saugomos žinios yra itin dinamiškos. Vienas iš paprasčiausių būdų apsaugoti intelektinį kapitalą – sukurti tokią aplinką, kurioje žmonės nesvarsto išėjimo galimybes. Asmeniniai prisiminimai ir bendros patirtys grupėse yra išsaugomos skirtingai: pasakytos žinios dažnai išlieka stipresnės nei užrašytos. Tai efektyviausias būdas užtikrinti grupės patirties perteikimą ir įtvirtinimą. Kiekviena organizacija turi bendrus terminus ir frazes, naudojamus kasdienėje veikloje. Sukūrus bendrą terminologijos bazę, darbuotojai gali geriau suprasti vieni kitus (Probst, Raub, Romhardt 2006).

Techniniuose procesuose, susijusiuose su išreikštomis žiniomis, dažniausiai neturėtų kilti sunkumų, nes prie jų galime lengvai prieiti bet kada. Tačiau kalbant apie neišreikštas žinias, žmogiškuosiuose procesuose itin svarbus asmeninis požiūris ir dialogas, kadangi tai yra vienintelis būdas gauti šią informaciją. Deja, daug žinių prarandama. Tai dažniausiai sukelia technologijų, skirtų dokumentų dalijimui, trūkumas, silpna komunikacija ir skirtingų informacijos šaltinių atskirtis. Be to, žinių praradimą lemia ir darbuotojų nutekėjimas, kuris gali vykti dėl pensijos ar dėl savanoriško ar priverstinio darbo pasikeitimo (Košir 2014).

Įvairūs tyrėjai, nagrinėdami žinių išsaugojimo proceso sampratą, akcentuoja strategijų, skirtų žinių išsaugojimui organizacijose, svarbą. Sėkmingos strategijos apima bendradarbiavimą tarp skirtingų kartų ir kultūrų. Žinių išsaugojimo valdymas veiksmingiausias, kai darbuotojams suteikiama galimybė skirti laiko žinių kaupimui, dalijimuisi ir pakartotiniam naudojimui, taip pat identifikuoti ir dalytis įžvalgomis tarp komandų bei funkcijų. Vadovai vaidina esminį vaidmenį, šalindami kliūtis bendradarbiavimui ir skatindami atvirą mokymosi ir idėjų keitimosi kultūrą. Be to, jie diegia mentorių sistemas, laikosi gerų samdymo praktikų ir sudaro žinių perdavėjų ir gavėjų poras (Dmytriv, V. 2018).

Žinių saugojimo procesas ir jo valdymas taip pat priklauso nuo organizacijos dydžio. Mažose organizacijose šis procesas priklauso nuo penkių veiksnių: aukščiausios vadovybės paramos, žinių išsaugojimo strategijos, mokymosi kultūros, žmogiškųjų išteklių praktikos ir informacinių bei

telekomunikacinių technologijų priemonių. Remdamiesi šiais veiksniais ir siūlomais žinių saugojimo etapais, Q. M. Doan ir kt. (2011) sukūrė modelį, skirtą žinių išsaugojimui mažose organizacijose (8 pav.).



8 pav. Žinių saugojimo modelis mažose organizacijose

Šaltinis: Doan, Q. M., Rosenthal-Sabroux, C., Grundstein, M. 2011. A reference model for knowledge retention within small and medium-sized enterprises.

Šis modelis specialiai pritaikytas mažoms ir vidutinėms organizacijoms ir gali būti naudojamas kaip įrankis vertinant šių organizacijų žinių išlaikymo brandos lygį. Žinių saugojimo procesas susideda iš trijų etapų:

- *inicijavimo* – organizacijos nustato pozicijas ar asmenis, kuriuose yra didžiausia rizika prarasti esmines žinias;
- *įgyvendinimo* – organizacijos sprendžia galimo kritinių žinių praradimo klausimus ir kuria bei įgyvendina žinių išlaikymo planus. Šiame etape surenkamos, perduodamos, saugomos ir efektyviai pakartotinai pritaikomos rizikingos žinios;
- *vertinimo* – organizacijos stebi žinių išlaikymo proceso vykdymą ir vertina, kaip sėkmingai pasiekiami planuoti tikslai. Taip pat atliekamas šio proceso poveikio visos organizacijos veiklai vertinimas (Doan, Rosenthal-Sabroux, Grundstein 2011).

Tyrėjos T. Ramona ir B. Alexandra (2019) taip pat išskiria tris pagrindinius žinių saugojimo proceso etapus, nors iš esmės etapai yra panašūs kaip ir Q. M. Doan ir kt. (2011) sukurtame modelyje, tačiau tam tikros jų formuluotės ir akcentai skiriasi:

- *Žinių auditas*, kuris padeda nustatyti kritinės svarbos žinias.

- *Strategijų ir taktikos pasirinkimas*, leidžiantis padaryti žinias prieinamas ir įtraukti darbuotojus.
- *Planavimas*, skirtas įvertinti žinių išsaugojimo ir taikymo poveikį (Ramona, Alexandra 2019).

Žinių išsaugojimo procesą lemiantys veiksniai:

Vyriausių vadovų parama vertinama pagal jų indėlį ir paskatą žinių išsaugojimo procesui, taip pat išteklių skyrimą šiam procesui įgyvendinti.

Žinių išlaikymo strategija remiasi keturiais aspektais: suderinamumu su verslo strategija, skaidrumu, įgyvendinamumu ir lankstumu. Suderinamumas vertina, kiek strategija atitinka verslo tikslus, skaidrumas – kaip aiškiai išreikšti tikslai ir planai, įgyvendinamumas – sėkmingo įgyvendinimo tikimybė, o lankstumas – gebėjimas prisitaikyti prie verslo pokyčių.

Mokymosi kultūra apima komandinį darbą, bendradarbiavimą, prisitaikymą ir solidarumą, skatinant bendrą tikslų siekimą ir pasidalijimą žiniomis.

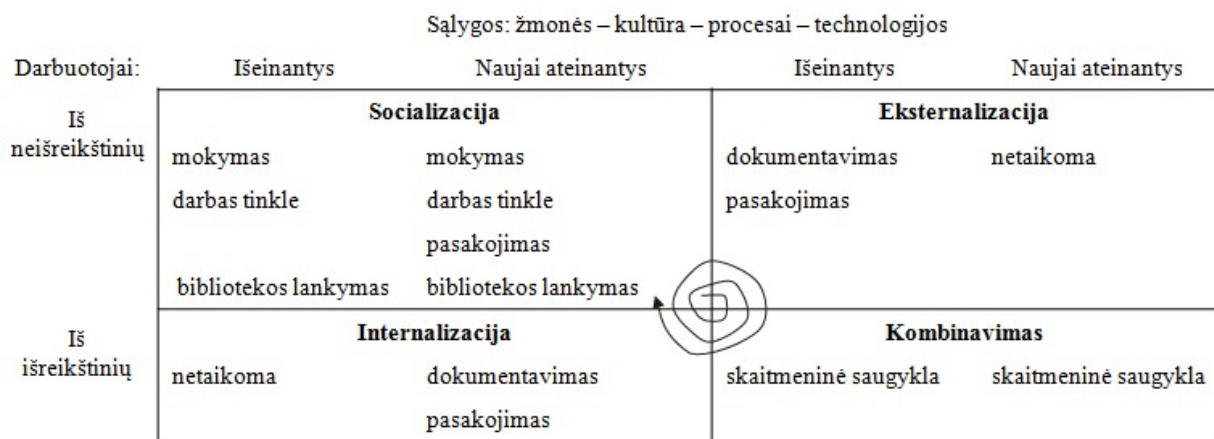
Žmogiškųjų resursų praktikos sritys – personalo atranka, darbo dizainas, veiklos vertinimas, atlygio sistemos ir mokymai – siekia suderinti darbuotojus su organizacijos tikslais ir skatinti žinių mainus.

Informacinių ir telekomunikacijų technologijų įrankiai padeda palengvinti žinių išlaikymo procesą, užtikrinant efektyvų technologijų panaudojimą.

Mažoms organizacijoms pasitelkus šį modelį rekomenduoja savarankiškai įsivertinti savo pasirengimo lygį vykdyti žinių saugojimo procesą (Doan, Rosenthal-Sabroux, Grundstein 2011).

Mokslininkai N. K. Agarwal ir A. Islam (2015) teigia, kad įvairių strategijų žinių saugojimui ir perdavimui tarp darbuotojų, reikalingos keturios pagrindinės sritys: žmonės, kultūra, procesai ir technologijos. Žmonės turi turėti žinių apie žinių valdymą, būti motyvuoti dalyvauti šiame procese, o vadovybė turi teikti paramą. Kultūra turi skatinti žinių dalijimąsi, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. Procesai turi apimti esamas žinių valdymo praktikas, o technologijos turi užtikrinti bendradarbiavimo palaikymą ir prieigą prie žinių. Šie elementai padeda įgyvendinti žinių valdymo ciklo etapus (Agarwal, Islam 2015).

Remiantis N. K. Agarwal ir A. Islam (2015) sukurtu žinių saugojimo modeliu (9 pav.), jo pagrindinė paskirtis – užtikrinti žinių tęstinumą organizacijoje darbuotojams keičiantis. Modelis apima tiek išreikštų, tiek neišreikštų žinių išsaugojimą, išplečia Nonaka ir Takeuchi modelį bei pagrįstas empiriniais duomenimis padeda įvertinti žinių perdavimo strategijas (Agarwal, Islam 2015).



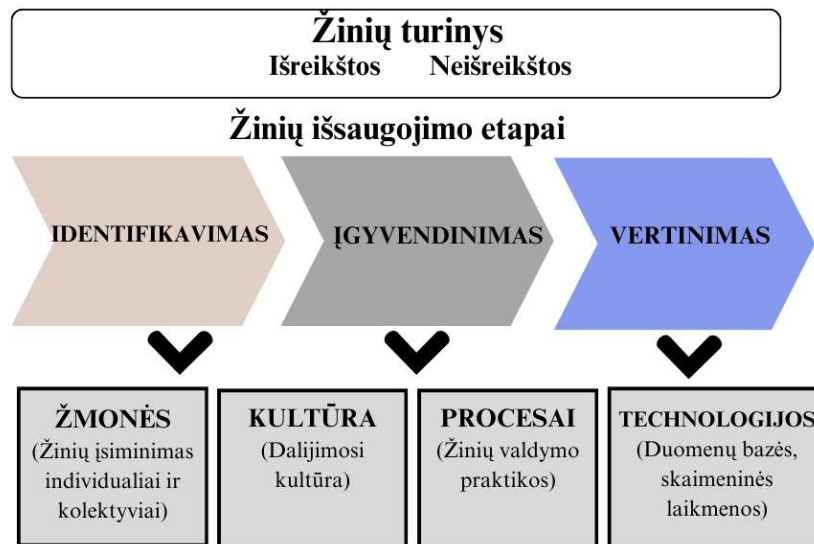
9 pav. Žinių saugojimo ir perdavimo procesų išvykstantiems ir atvykstantiems bibliotekos darbuotojams modelis

Šaltinis: Agarwal, N. K., Islam, A. 2015. Knowledge retention and transfer: how libraries manage employees leaving and joining. Vine, 45, 150-171.

Šis modelis, kaip žinių valdymo proceso dalis, turi būti taikomas nuolat, o ne tik tada, kai darbuotojai palieka organizaciją. Taikant šį modelį organizacijose, kurios vykdo panašią veiklą, galima vėliau palyginti ir įvertinti, kurios žinių išsaugojimo strategijos, padedančios neišreikštas darbuotojų žinias paversti išreikštomis, buvo veiksmingos ir pasiteisino, o kurios – ne (Agarwal, Islam 2015).

Analizuojant šiuos skirtingus žinių saugojimo modelius, matoma, kad nei vienas jų nėra universalus. Abu modeliai turi aiškią struktūrą, pabrėžia išreikštų ir neišreikštų svarbą žinių išsaugojimui, padedančią organizacijoms efektyviau valdyti žinias, ypač keičiantis darbuotojams. Taip pat šie modeliai akcentuoja žmogiškųjų ir technologinių išteklių indėlį į žinių saugojimo procesą.

Siekiant išsaugoti žinias organizacijoje ypač, kai keičiasi darbuotojai, apjungus Agarwal ir Islam (2015) bei Doan ir kt. (2011) stipriausius modelių elementus, žinių saugojimo valdymo modelis (10 pav.) susideda iš trijų pagrindinių etapų: inicijavimo, įgyvendinimo ir vertinimo. Kiekviename iš šių etapų numatyti konkretūs veiksmai, apimantys tiek išreikštas, tiek neišreikštas žinias. Agarwal ir Islam (2015) žinių saugojimo valdymo modelis apima keturis pagrindinius elementus (žmonės, kultūra, procesai ir technologijos) kurie sujungti su Doan ir kt. (2011) išskirtais penkiais veiksniais (vadovybės parama, strategija, mokymosi kultūra, personalo praktikos ir technologijos) sukuria integruotą struktūrą, pritaikomą kiekviename žinių išsaugojimo valdymo etape.



10 pav. Žinių saugojimo valdymui svarbūs veiksniai

Sudaryta pagal Agarwal, N. K., Islam, A. 2015. Knowledge retention and transfer: how libraries manage employees leaving and joining. *Vine*, 45, 150-171,
 Doan, Q. M., Rosenthal-Sabroux, C., Grundstein, M. 2011. A reference model for knowledge retention within small and medium-sized enterprises,
 Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai.

Sujungus šiuos principus, toks žinių saugojimo valdymas su jame išskirtais veiksniais būtų pritaikomas mažoms ir didesnėms organizacijoms, užtikrinant darbuotojų kaitos valdymą bei skatinant ilgalaikį organizacijos žinių tęstinumą. Toks modelis remtųsi strateginiu požiūriu į žinių išsaugojimą, integruotų tokius veiksnius, kaip žmonės, kultūra, procesai ir technologijos bei padėtų organizacijai prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

1.2. Žinių saugojimo valdymas muziejuose

1.2.1. Muziejuose kaupiamų žinių ypatumai

Tarptautinė muziejų taryba (ICOM) apibūdina muziejus kaip ne pelno siekiančias organizacijas tarnaujančias visuomenei ir jos vystymuisi, atviras lankytojams, skirtas rinkti, saugoti, tyrinėti, skleisti žinias ir eksponuoti žmonių bei jų aplinkos materialinį paveldą, siekiant mokslo, švietimo ir pramogų tikslų (ICOM 2018).

Muziejų veikla, nors ir turi panašumų su kitų institucijų uždaviniais, išsiskiria aiškiais ir unikaliais tikslais. Muziejai nevykdo tiesioginės švietimo veiklos, bet suteikia galimybes savarankiškam mokymuisi, nes atrenka ir kaupia tik originalius bei autentiškus eksponatus, kurie liudija tikrovę. Muziejaus tikslai ir pagrindinės darbo kryptys atsispindi personalo struktūroje, tačiau

daugelyje muziejų vis dar naudojami pasenę valdymo principai. Muziejai atlieka ne tik specifines funkcijas, bet ir prisideda prie pamatinių mokslų bei ekonomikos. Svarbiausias muziejaus personalo vadybos uždavinys yra subalansuoti kartų kaitos metu atsirandančias tendencijas, kad muziejus galėtų efektyviai vykdyti savo paskirtį. Siekiant spręsti muziejaus uždavinius, reikalingi įvairūs specialistai, kurie, be pagrindinio išsilavinimo tam tikroje srityje, turi turėti bendrųjų muzeologijos žinių. Nepriklausomai nuo muziejaus dydžio, rinkinių turinio ar darbuotojų skaičiaus, darbo vietos visada grindžiamos keturiomis pagrindinėmis funkcijomis, formuojančiomis muziejaus tapatybę: objektų kaupimu, medžiagos dokumentavimu ir tyrimu, jos saugojimu bei eksponavimu (Waidacher 2007).

Muziejuose dirba įvairių sričių specialistai: vadovai, kuratoriai, konservatoriai-restauratoriai, techninis personalas, registratoriai ir dokumentacijos ekspertai, edukatoriai ir gidai, istorikai bei meno tyrėjai, parodų organizatoriai, apsaugos darbuotojai, viešųjų ryšių ir rinkodaros specialistai, buhalteriai, bibliotekos ir archyvo darbuotojai bei kiti specialistai. Vadovas ir administracija privalo glaudžiai bendradarbiauti tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis grupėmis. Visi šie asmenys turi būti nuolat informuojami apie artimiausius veiklos planus, prioritetinius renginius ir projektus. Svarbu, kad visi darbuotojai, nepriklausomai nuo pareigų, būtų gerai informuoti apie vykstančius procesus (Jurėnienė 2016).

Supratimas apie žinių valdymo svarbą, ypač jo veiksnius ir praktikas, leidžia muziejų vadovams sukurti aplinką, kurioje žinios būtų efektyviau kuriamos, valdomos ir dalijamos. Analizuojant šiuos veiksnius muziejuose ir jų poveikį organizacinei veiklai, galime geriau suvokti, kaip žinių valdymas veikia muziejų veiklą ir jų teikiamą vertę (Vakharia, Poole 2023).

Žinių valdymo požiūriu, muziejuose galima išskirti keletą sričių, kuriose galima pritaikyti žinių valdymo instrumentus: žinių objektai ir šaltiniai, žinių nešėjai (muziejaus personalas), išoriniai žinių nešėjai bei informacijos sklaidos kanalai. Žinios muziejuose kaupiamos iš fizinių objektų, tyrimų, literatūros ir dokumentacijos. Muziejų specialistai, tokie kaip kuratoriai, restauratoriai, tyrėjai ir administratoriai yra žinių nešėjai, kurie žinias apdoroja ir pateikia visuomenei per parodas, gidų ekskursijas, edukacinius renginius bei internetines platformas. Be vidinių šaltinių, muziejai bendradarbiauja su universitetais, bibliotekomis ir kitais muziejais, užtikrindami žinių mainus. Šie partneriai prisideda prie žinių mainų ir papildo muziejaus turimus šaltinius, padėdami sukurti visapusiškesnę žinių bazę. Nors valstybės parama svarbi, privatūs rėmėjai taip pat prisideda prie modernių projektų, skaitmenizacijos ar interaktyvių parodų kūrimo. Visi šie aspektai pateikia konkrečių įrodymų, kaip žinių valdymo sistema veikia muziejaus aplinkoje, kad užtikrintų efektyvias paslaugas bendruomenei. Ši sistema (11 pav.) leidžia muziejams išsaugoti ir efektyviai skleisti sukauptas žinias (Huber 2004).



11 pav. Žinių valdymo instrumentų taikymo sritys muziejuose

Šaltinis: Huber, L. 2004. *Application Areas of Knowledge Management Instruments in Museums*.

Perera, K., 2011. *Knowledge Management and Museums*.

Prieiga: https://www.academia.edu/3988803/Knowledge_Management_and_Museums

Muziejuose kaupiamų žinių organizavimas išsiskiria savo sudėtingumu ir specifika. Objektų įvairovė, apimanti tiek kultūrinius, tiek gamtos eksponatus, reikalauja specializuotų žinių organizavimo sistemų, kurios geba aprašyti įvairius meno kūrinius, gamtos objektus ir jų kontekstus. Skirtingai nuo bibliotekų, muziejaus objektai nėra savaime aprašomi, todėl reikalauja nuodugnaus tyrimo ir turinio analizės. Kiekvienas muziejus yra atsakingas už savo kolekcijų individualų aprašymą, o informacija apie objektus kinta laike, todėl būtina ją nuolat atnaujinti. Be to, skaitmenizacijos kontekste didėja poreikis standartizuoti muziejų duomenis, siekiant užtikrinti jų sąveikumą ir prieinamumą plačiajai visuomenei (Gill 2017).

Žinios muziejuose gali būti skirstomos į dvi pagrindines kategorijas: *išreikštas* ir *neišreikštas* žinias. Išreikštos žinios yra tos, kurios gali būti dokumentuojamos, archyvuojamos ir lengvai prieinamos bei ieškomos. Tuo tarpu neišreikštos žinios apima darbuotojų asmeninę patirtį, įgūdžius ir požiūrius. Muziejai pasinaudoja tiek išreikštomis, tiek neišreikštomis žiniomis, kad generuotų, pasiektų ir pakartotinai naudotų informaciją, siekdami įgyvendinti savo tikslus (Perera 2011).

Išreikštos žinios gali būti lengvai ir greitai perduodamos kitiems per įvairius rašytinius dokumentus ar duomenų bazes ir naudojamos renginių organizavimui, parodų, ekskursijų ar edukacinių programų rengimui, mokslinių tyrimų vykdymui. Muziejuose neišreikštos žinios apima kur kas gilesnį suvokimą, dažniausiai pasireiškia per praktinę veiklą, diskusijas, mokymus, bendradarbiavimą ir yra ypač vertingos.

Turinio požiūriu, muziejuose kaupiamos žinios gali būti suskirstytos į dvi dideles grupes, pagal dvi pagrindines muziejaus funkcijas – muziejininkystės žinios, apimančios darbą su muziejinėmis vertybėmis (jų kaupimu, saugojimu, tyrinėjimu, konservavimu ir restauravimu), ir

šviečiamąją veiklą (ekspozicijų, parodų, edukacijų mokslinių straipsnių ir informacinių leidinių rengimu). Žinios kaupiamos muziejuose apima platų spektrą aspektų, susijusių su eksponatų identifikavimu, atranka, paieška, saugojimu, vertinimu, eksponavimu bei parodų, ekskursijų, renginių ir edukacinių programų organizavimu. Muziejaus darbuotojams būtina žinoti apie istorinius laikotarpius, skirtingas kultūras, meno stilius ir medžiagas, iš kurių gaminami eksponatai, kur jų ieškoti. Darbuotojai taip pat turi žinių apie tinkamus ir specialius eksponatų saugojimo metodus, kurie padeda išlaikyti jų autentiškumą ir vertę, įskaitant specifines sąlygas, reikalingas originaliems eksponatams laikyti. Be to, reikalingos žinios, kaip teisingai paruošti ir eksponuoti atrinkus, saugomus ir autentiškus muziejinius artefaktus, kad lankytojai galėtų suprasti jų reikšmę. Siekiant sukurti ekspozicijas bei rengiant parodas ir organizuojant renginius, darbuotojai taiko įgytas žinias apie meno kūrinius ir menininkus.

Be parodų, muziejai organizuoja įvairius renginius, edukacines programas ir ekskursijas, pritaikytas įvairioms auditorijoms, tokioms kaip mokinių grupės, šeimos, suaugusieji ir lankytojai su negalia. Tam reikalingos žinios, kaip suorganizuoti įdomius ir prieinamus renginius, parengti informatyvius ir įtraukiančius gidus, sukurti interaktyvias edukacijas bei turinį pritaikyti specialiesiems poreikiams ir skirtingoms amžiaus grupėms. Taip pat svarbios ir reikalingos žinios apie skaitmeninių technologijų ir informacinių sistemų naudojimą ir valdymą, įskaitant duomenų bazines, virtualias parodas ir socialinius tinklus, siekiant pasiekti kuo platesnę auditoriją. Muziejaus darbuotojai taip pat turi turėti žinių apie kultūrinio paveldo apsaugą, autorių teises ir kitus teisinius reikalavimus, susijusius su muziejaus veikla. Kai kurios žinios yra formalizuotos vidinėse muziejų tvarkose, taisyklėse, rekomendacijose, instrukcijose ir metodikose, tačiau daugelis jų lieka neišsakytos ir remiasi tik darbuotojų asmeninėmis patirtimis, įgūdžiais bei kompetencijomis, todėl šios neišreikštos žinios yra vertingos kūrybiškumo, inovacijų bei muziejinės veiklos efektyvumo skatinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad muziejai ne tik kaupia originalius eksponatus, bet ir suteikia galimybes savarankiškai mokytis. Siekiant vykdyti muziejų uždavinius, reikalingi įvairių sričių specialistai (muziejininkai, restauratoriai, parodų kuratoriai, gidai, edukatoriai, renginių organizatoriai) kurie ne tik specializuojasi savo srityse, bet ir turi turėti bendrųjų žinių apie muzeologiją. Muziejuose kaupiamos žinios gali būti tiek išreikštos (dokumentuose ir duomenų bazėse), tiek neišreikštos (darbuotojų patirtis ir įgūdžiai). Norint atpažinti vertingus eksponatus ir mokėti juos įvertinti, bei eksponuoti, taip pat organizuoti įtraukiančias parodas, renginius bei interaktyvias edukacines programas, muziejų darbuotojai turi pritaikyti platų spektrą įvairių žinių.

1.2.2. Žinių saugojimo metodai, technikos ir strategijos muziejuose

Žinių saugojimo procese naudojami įvairūs metodai ir įrankiai, kurie gali būti tiek formalūs, tiek susiję su praktinėmis veiklomis, tokiomis kaip duomenų rinkimas. Žinių saugojimui muziejuose gali būti pasitelkiami tradiciniai įrankiai, tokie kaip socialiniai tinklai ar žinių žemėlapiai; komunikacijos ir santykių stiprinimo metodai, pavyzdžiui, konferencijos; informacinės sistemos, skirtos dokumentų valdymui; mokymosi sistemos, tame tarpe ir nuotolinio mokymosi bei įvairi programinė įranga duomenų analizei ir grupiniam darbui, taip pat portalai ir žinių sistemos, tokios kaip internetas ar intranetas (Ramona, Alexandra 2019).

Žinių saugojimo valdymui skirtos metodikos ir technikos padeda organizacijai užtikrinti, kad svarbios žinios, įgūdžiai ir patirtis nebūtų prarasti, ypač kai darbuotojai išeina ar keičiasi technologijos. 3 lentelėje remiantis F. P. Conti et al (2024) atliktu tyrimu pateikti metodai ir technikos, kurie gali būti pritaikomi žinių saugojimo proceso valdymui (Conti et al 2024):

3 lentelė

Žinių saugojimo valdymo metodai ir technikos

Metodai ir technikos	Aprašymas
Žinių auditas	Sisteminimas požiūris, skirtas nustatyti organizacijos žinių poreikius ir išteklius, siekiant užtikrinti, kad svarbios žinios būtų išsaugotos ir prieinamos.
Išeinančių darbuotojų interviu	Interviu su darbuotojais, kurie palieka organizaciją, siekiant užfiksuoti ir išsaugoti jų sukauptas žinias bei patirtį.
Geriausios praktikos	Dokumentacijos sistema, skirta fiksuoti ir dalytis veiksmingomis praktikomis, siekiant užtikrinti, kad kiti darbuotojai galėtų naudotis jų patirtimi.
Mentorystė	Procesas, kai patyręs specialistas dalijasi savo žiniomis ir patirtimi su jaunesniu darbuotoju, užtikrinant vertingos informacijos perdavimą.
Metaforos ir analogijos	Kūrybinių metodų naudojimas, leidžiantis sudėtingas idėjas perteikti paprasčiau, taip padedant išsaugoti ir suprasti svarbias žinias.
Istorijų lentos	Vaizdinės priemonės, skirtos sekti ir dokumentuoti projektus ar procesus, užtikrinančios žinių išsaugojimą ir geresnį suvokimą.
Žinių katalogai	Elektroninės sistemos, leidžiančios darbuotojams lengvai rasti ir pasiekti konkrečias specializuotas žinias organizacijoje.
Turinio valdymas	Strateginiai įrankiai, leidžiantys efektyviai organizuoti ir saugoti informaciją, užtikrinant jos prieinamumą ir ilgaamžiškumą.
Išmoktos pamokos	Dokumentacijos metodas, skirtas fiksuoti svarbias pamokas, gautas iš praeities veiklos, siekiant užkirsti kelią klaidoms ateityje ir užtikrinti žinių išsaugojimą.
Žinių žemėlapiai	Žinių identifikavimo ir struktūrizavimo metodas, padedantis lengviau rasti ir pasiekti organizacijos žinias, užtikrinant jų išsaugojimą.
Virtualus darbas	Technologijų taikymas, leidžiantis dirbti nuotoliniu būdu ir užtikrinantis žinių prieinamumą bet kurioje vietoje, skatinant bendradarbiavimą.

Sudaryta pagal Conti, F., Dias, M., Marcelo, M., Gauthier, F., Santos, G., Bondan, G., Izidorio, G., Silva, D., Dezem, V. and Botelho, L. 2024. *Analysis of Knowledge Management Practices for Knowledge Intensive Organizations Self-Management*.

Tradiciniai metodai, tokie kaip stebėjimas, mentorystės programos ir darbo rotacija, dažnai nėra dokumentuojami, todėl gali būti sunkiau užfiksuoti žinias. Tuo tarpu vaizdo įrašai, pusiau standartizuoti interviu su išeinančiais iš darbo darbuotojais ir ataskaitos – metodai, kuriems iš anksto planuojama dokumentacija leidžia juos peržiūrėti bet kuriuo metu ir neribotą kartų kiekį. Taigi skirtingoms žinių formoms reikia pritaikyti specifinius metodus, kiekvienas iš jų turi savų privalumų ir trūkumų (Faust, Schweiz 2010: 4-6).

Žinių auditas yra metodas, kuris skirtas analizuoti organizacijos žinių poreikius, srautus, išteklius, vartotojus ir jų naudojimą. Atliktas žinių auditas padeda identifikuoti organizacijos ir jos darbuotojų žinių poreikius bei sudaryti žinių išteklių sąrašą. Tuo tarpu žinių žemėlapis tikslas – nustatyti, kur ir kokių darbuotojui reikalingų žinių galima surasti. Žinių žemėlapis turėtų būti nuolat atnaujinamas, kad atitiktų besikeičiančius organizacijos poreikius (Atkočiūnienė 2014: 157-158)

Pusiau standartizuoti interviu yra veiksminga priemonė tiek išreikšioms, tiek neišreikšioms žinioms užfiksuoti, ypač jei juos atlieka apmokyti interviu atlikti specialistai. Šių interviu tikslas – perduoti žinias naujokams ir skatinti organizacinę mokymąsi. Tokie interviu, leidžiantys pasinaudoti pasakojimo privalumais, yra gerai ištirtas metodas. Iš interviu gauta patirtis turėtų teikti pridėtinę vertę tiek naujokui, siekiant surinkti papildomas žinias, tiek organizacijai, teikiant patobulinimus (Faust, Schweiz 2010: 9-10).

Mentorių programos ir stebėjimo metodai ypač efektyvūs tuomet kai žinias reikia išsaugoti darbuotojams ruošiantis palikti įstaigą. Išeinančių darbuotojų žinios perduodamos veiksmingiau nei dokumentuotos ataskaitos, nes naujas darbuotojas gali realiu laiku užduoti klausimus sprendžiant iškilusias problemas ir toks metodas praktikoje taikomas per tam tikrą laikotarpį. Svarbu šį metodą taikyti neverčiant dalyvių duoti interviu, nes jų atsakymai gali būti paviršutiniški ir nesuteikti norimo rezultato. Mokymasis iš praktinės patirties apima ne tik instrukcijas ir paskaitas, bet ir pasakojimus, taisykles, kurie padeda ugdyti gilų žinojimą. Istorijų pasakojimai sukuria emocinį ryšį, kuris padeda geriau įsiminti ir įsisavinti žinias. Stebėjimas yra naudingas metodas taip pat leidžiantis perduoti neišreikštas žinias per diskusijų forumus ar elektronines platformas, kai konkretus dalyvavimas neįmanomas, tačiau kur kas mažiau efektyvesnis nei mentorystė (Faust, Schweiz 2010: 6-7).

Geriausių praktikų sistemų naudojimas leidžia darbuotojams būti savarankiškiems ir suprasti kaip atlikti savo pareigas, lengviau sprendžia konfliktines situacijas organizacijoje, suteikia skaidresnę informaciją. Išminktų pamokų žinių valdymo metodas padeda sužinoti kas geriausiai atlieka tam tikras funkcijas ir leidžia mokytis per praktiką ir gali prisidėti kuriant ir palaikant geriausias praktikas (Conti et al 2024).

Žinių valdymo įrankiai padeda organizacijoms sumažinti išlaidas ir pasinaudoti bendra patirtimi. Intranetas, skirtas tik organizacijos nariams, užtikrina saugią prieigą prie informacijos.

Organizacijos informaciją bei duomenis renka ne tik viduje duomenų, bet ir iš išorinių šaltinių. Tačiau ši informacija, dažnai skirtingų formatų, gali būti sunkiai integruojama (Kupetiene, 2015).

Technologijomis pagrįsti metodai, tokie kaip virtualus darbas, suteikia galimybę diskutuoti ir bendrauti su kolegomis bei vadovais nuotoliniu būdu. Ekspertai gali dalyvauti virtualiose konferencijose, o kompiuteriniai įrankiai, tokie kaip imitatoriai ir kompiuterinis mokymasis, padeda paskirstyti esmines žinias visai grupei. Garsinės ir vaizdinės priemonės prisideda prie geriausių praktikų aprašymo ir vertinimo (Probst, Raub, Romhardt 2006: 317).

Žinių saugojimo valdymas akcentuoja, kaip svarbu turėti sistemas, kurios padėtų tvarkyti tiek neišreikštas, tiek išreikštas žinias. M. Terzieva (2014) remiantis projektų valdymo patirtimi, žinių išraiškos forma ir atlikta apklausa pateikė įvairius išreikštų ir neišreikštų žinių išsaugojimo būdus taikomus organizacijose (4 lentelė) (Terzieva 2014).

4 lentelė

Išreikštų ir neišreikštų žinių išsaugojimo metodai

Išreikštos žinios	Neišreikštos žinios
Projektų valdymo programinė įranga	Tinklai (vidiniai socialiniai tinklai arba bendruomenės, žinių pasidalinimo forumai)
Bendri projektų aplankai, bendri diskai	Interaktyvūs projektų valdymo mokymai
Intranetas, portalai, bendri tinklai	Treniravimo ir mokymo programos
Bendras projektų valdymo žinynas	Vaizdo įrašai
Formali mokymų programos medžiaga	Pasakojimas
Projektų valdymo dokumentacijos šablonai	Peržiūros po veiksmų, projektų būsenos peržiūros, projektų užbaigimo sesijos ir kt.
DUK (dažniausiai užduodami klausimai)	Išeinančių darbuotojų interviu
Dalijimasis statuso ataskaitomis, programų/portfelio pagrindiniais planais ir kt.	Emeritus ar alumni programos (kai pensininkai vis dar palaiko ryšį su organizacija)

Šaltinis: Terzieva, M. 2014. *Project knowledge management: How organizations learn from experience*. Procedia Technology, 16, 1086–1095.

Visi aptarti įrankiai dažniausiai įtraukiami į ŽV sistemas pagal kiekvienos organizacijos žinių valdymo poreikį ir apima žmones, procesus ir technologijas. Labai svarbu lanksčiai taikyti metodus tiek išreikštomis tiek neišreikštomis žinioms. Daugelis šiuolaikinių organizacijų tuo neapsiriboja, nes ne visi naudojami valdymo metodai gali teikti laukiamų rezultatų. Tinkamos technologijos ir įrankiai labai svarbūs tačiau svarbiausias pagrindas žinių identifikavime, perdavime ir tobulinime yra žmogus.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir remiantis tyrėjų sukurtų žinių valdymo ir žinių saugojimo valdymo modelių koncepcijomis galimi žinių saugojimo muziejuose proceso valdymo elementai pateikiami 12 pav.:



12 pav. Teorinis žinių saugojimo muziejuose valdymo modelis

Žinių saugojimo valdymo modelis muziejuose apima tris žinių saugojimo etapus. Muziejuje kaupiamos žinios apima tiek išreikštas, tiek ir neišreikštas žinias. Išreikštų žinių saugojimo valdymo metodai yra žinių audito atlikimas, žinių žemėlapių sudarymas, dokumentų valdymo sistemų taikymas, žinių katalogų sudarymas, mokymų medžiagos sisteminimas, geriausių praktikų analizė, turinio valdymas, išminktų pamokų fiksavimas. Neišreikštų žinių saugojimo valdymo metodai yra išeinančių specialistų interviu, darbo procesų stebėjimo organizavimas, istorijų pasakojimų, metaforų ir analogijų kūrimas, vaizdo įrašų naudojimas, mentorstės programos diegimas, tinklų analizė, mokymų darbo vietoje planavimas ir organizavimas, virtualaus darbo taikymas, veiklų aptarimas, išėjusių darbuotojų įsitraukimas. Kiekvienas metodas prisideda prie skirtingų žinių saugojimo proceso etapų, užtikrinant, kad vertingiausios žinios būtų tinkamai *identifikuojamos, kaupiamos* ir nuolat *atnaujinamos*.

2. TIRIAMOJI DALIS

2.1. Tyrimo metodologija

Pagrindiniai tyrimo klausimai – kaip vyksta žinių saugojimas muziejuose? Kokios yra pagrindinės technologijos ir metodai, tinkami žinių saugojimo valdymui muziejuose?

Tyrimo objektas – žinių saugojimo muziejuje valdymas.

Tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti teorinio žinių saugojimo valdymo modelio tinkamumą Lietuvos muziejams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žinių identifikavimo, kaupimo ir atnaujinimo etapų reglamentavimą muziejaus dokumentuose.
2. Ištirti muziejaus darbuotojų patirtį, susijusią su žinių saugojimu.
3. Susisteminti muziejuje žinių saugojimui taikomus valdymo metodus bei technologijas.
4. Patikslinti teorinį žinių saugojimo valdymo modelį.

Tyrimo pobūdis. Siekiant tyrimo tikslo, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę gilintis į organizacijos kultūrą, darbo struktūras ir žinių valdymo praktikas „iš vidaus“, per darbuotojų perspektyvą. Tokio pobūdžio tyrimai pasirenkami tais atvejais, kai duomenų apie tiriamą reiškinį nėra daug ir pirmiausia reikia sukurti hipotetinį, interpretacinį jo paaiškinimą.

Tyrimo strategija. Tyrimo strategija – individuali vidinė atvejo analizė. Vidiniai atvejo tyrimai yra statistinių tyrimų, tokių kaip masinės apklausos, priešingybė ir pasižymi tuo, kad tyrimą sudaro vienas objektas, tiriamas įvairiais metodais. Šis atliekamas tyrimas yra vienkartinio pjūvio tipo ir skirtas konkrečiai patikrinti kaip veikia teoriškai sukurtas žinių saugojimo valdymo modelis. Pagrindinis šios pasirinktos strategijos privalumas yra tai, kad atvejo analizė leidžia tyrėjui gilintis į tiriamo objekto ypatumus, kurių negalima nustatyti kitomis socialinio tyrimo strategijomis. Tačiau ši strategija reikalauja gana daug laiko ir kritikuojama dėl ribotų galimybių pritaikyti ir apibendrinti tyrimo rezultatus kitose situacijose (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė 2008).

Tyrimo metu pirmajame etape iškeliami tyrimo probleminiai klausimai, suformuluojami tyrimo tikslas, uždaviniai bei pasirenkamas tyrimo objektas ir tyrimo strategija. Antrajame tyrimo etape, pagal teoriniu pagrindu sukurtą žinių saugojimo valdymo modelį, pasirinktame tyrimo objekte pasirinktais metodais ir instrumentais renkami bei analizuojami duomenys. Trečiame tyrimo etape išanalizavus, susisteminus duomenis formuluojami tyrimo rezultatai ir išvados.

Tiriamas atvejo atranka. Tiriamasis atvejis – Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus (toliau – Muziejus) pasirinktas kaip tiriamojo atvejo objektas dėl savo atvirumo tyrėjui. Vidinė atvejo analizė reikalauja nuodugnaus atvejo pažinimo „iš vidaus“, prieigos prie vidinių procesų ir dokumentų, ką sutiko suteikti šis muziejus.

Duomenų rinkimo metodai. Šiame tyrime duomenys bus renkami naudojant du metodus. Siekiant ištirti pasirinkto muziejaus žinių saugojimo technikas ir metodus bus analizuojami dokumentai – metodikos, tvarkos, taisyklės, instrukcijos, rekomendacijos ir pan. Galiausiai, bus naudojami pusiau struktūruoti interviu su muziejaus vadovu bei darbuotojais, kad būtų galima sužinoti jų požiūrį į žinių saugojimo valdymą ir patirtį. Šio metodo privalumas yra tas, kad klausimai kruopščiai apgalvoti ir suplanuoti, tačiau išlaikytas lankstumas ir tyrimo metu galima užduoti papildomus klausimus, jei tyrimo metu išryškėtų papildomi aspektai, galintys praturtinti tyrimo duomenis. Pasirinkto tyrimo metodo trūkumai gali apimti subjektyvumo įtaką, nes respondento atsakymai gali priklausyti nuo interviu vedimo aplinkybių ir klausimų interpretacijos. Prieš atliekant interviu, informantams bus paaiškinta, kad niekur nebus įvardytas ar kitaip nurodytas interviu dalyvavęs asmuo, taip užtikrinant jo tapatybės anonimiškumą ir duomenų konfidencialumą – duomenys naudojami tik mokslo tikslais, pabaigus tyrimą, surinkti interviu bus sunaikinti. Kokybinio interviu forma – individualus tiesioginis interviu. Informantai bus interviuojami darbo vietoje, iš anksto sutartu laiku. Informantų skaičius (tyrimo imtis) – 10, iš 25-kių (populiacija) šiuo metu įstaigoje dirbančių darbuotojų. Pasirinktą informantų skaičių sudaro: direktorė (atstovauja visą įstaigą, atsakinga už jos veiklą), muziejininkai, muziejininkai-ekskursijų vadovai, muziejininkė-educatorė, educatorė, fotografas, etninės kultūros specialistas. Interviu klausimams ir atsakymams su vienu informantu planuojama skirti nuo 30 min. iki 60 min. Atsižvelgus į informantų skaičių ir interviu trukmę, planuojama skirti 4 d. surinkti interviu. Pokalbis bus įrašomas, kad duomenys būtų tiksliai užfiksuoti ir vėliau būtų galima juos transkribuoti, atlikti reikiamą analizę. Surinkti duomenys bus analizuojami kokybinės turinio analizės metodu.

Duomenų rinkimo instrumentai. Siekiant surinkti patikimą ir išsamią informaciją, atliekant tyrimą naudojami du duomenų rinkimo instrumentai. Dokumentų turinio analizei bus naudojama kategorijų 5 lentelė, sudaryta pagal teorinį modelį. Taip susistemintą informaciją bus galima lengviau palyginti su teorija.

5 lentelė

Dokumentų analizės kategorijų lentelė

Žinių išsaugojimo etapas	Žinių turinys (išreikštos/ne išreikštos)	Valdymo metodas	Žmogiškieji procesai	Technologijos	Analizuoti Dokumentai

Interviu atliekami remiantis pusiau struktūruotu klausimynu, kuris sudaromas išanalizavus muziejuje su žinių saugojimo etapais susijusius dokumentus ir pagal sukurtą teorinį žinių saugojimo valdymo modelį. Interviu klausimynas sudaromas muziejaus vadovui (1 priedas) ir atskirai sudaromas pusiau struktūruotas interviu klausimynas (2 priedas) skirtas muziejaus kultūros ir meno

specialistams, kurie pasidalintų savo patirtimi apie organizacijoje vykstančius žinių saugojimo procesus. Šių instrumentų derinimas leidžia nuosekliai rinkti, fiksuoti ir analizuoti duomenis, suteikiant tyrimui detalumo ir tikslumo.

Duomenų analizės metodai. Surinkti duomenys analizuojami kokybinės turinio analizės metodu, siekiant atskleisti kontekstines įžvalgas apie muziejaus darbuotojų veiklą ir įstaigoje vyraujančius žinių valdymo ir žinių saugojimo procesus. Po atliktų suplanuotų interviu, gauti duomenys (diktofono įrašai arba ranka fiksuoti užrašai, jei informantai nesutiktų, kad jų atsakymai būtų įrašomi minėta priemone) turės būti transkribuojami į tekstinį formatą, taikant pažodinę transkripciją – užrašoma viskas, kas pasakyta turimuose įrašuose, naudojant tarptautinius ir specialiuosius ženklus, pasižymint reikšmingus verbalinės ir neverbalinės kalbos elementus. Šis veiksmas, kaip teigiama „Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu“ leidinio autorių, padės užtikrinti didesnę interpretacijos tikslumą ir kruopštumą, bus pateikta tikslių citatų (Gaižauskaitė, Valavičienė 2016: 323). Turint duomenis teksto formatu, galima atlikti turinio analizę: ieškoti sutampančių ar pasikartojančių esminių aspektų, originalių idėjų, reikšmingų detalių tyrimo tikslui. Išnagrinėjus tokius duomenis, kitas pasiruošimo analizei etapas būtų suskirstyti duomenis į temas ar kategorijas, kurios išryškėjo. Vėliau jau galima analizuoti ir lyginti turimą informaciją sudarytose kategorijose, interpretuoti ir sudaryti išvadas.

Šioje analizėje nagrinėjami surinkti kokybinio interviu duomenys papildytų jau atliktas įstaigos dokumentų analizes, kurios visos reikalingos aprašyti ir analizuoti įvardintai problemai. Po duomenų analizės formuojamos išvados apie tai, ko trūksta sukurtam teoriniam žinių saugojimo modeliui. Atsižvelgus į gautas išvadas tikslinamas teorinis žinių valdymo modelis.

Tyrimo etikos principai. Tyrimo metu bus laikomasi socialinių tyrimų etikos principų. Visi muziejaus darbuotojai bus kviečiami dalyvauti tyrime, laikantis savanoriškumo principo. Prieš dalyvaujant tyrime, darbuotojai bus informuoti apie tyrimo pobūdį, kad pateikti asmens duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais ir užtikrinama, kad jų informacija bus laikoma konfidencialia. Interviu bus atliekami tik gavus darbuotojų sutikimą ir iš anksto suderinus datą bei laiką.

2.2. Tyrimo rezultatai

2.2.1. Tyrimo eiga

Žinių saugojimo procesą įstaigoje galima įvertinti analizuojant žmogiškuosius išteklius, informacines technologijas ir duomenų archyvavimo priemones. Dokumentų ir duomenų analizė pradėta vykdyti 2024 m. lapkričio 19 d. iš laisvai prieinamos informacijos internete: <https://paezeriai.info/> internetinės svetainės, socialinio tinklo Facebook paskyros. Dokumentų ir

duomenų analizė vyko nuosekliai be jokių trukdžių, įstaiga geranoriškai bendradarbiavo atliekant tyrimą ir suteikė visą reikalingą informaciją. Išanalizuoti vidiniai muziejaus veiklą reglamentuojantys dokumentai: įstaigos nuostatai, Vidaus tvarkos taisyklės, 2024 metų dokumentacijos planas, įstaigos struktūros schema, kultūros darbuotojų pareiginiai aprašai, įstaigos 2023 metų veiklos ataskaita, kultūrinio darbo organizavimo ir veiklos dokumentai (įstaigoje vykstančių renginių, parodų dokumentai, bendradarbiavimo su kitomis kultūros institucijomis dokumentai), Muziejinės veiklos dokumentai (Rinkinių komplektavimo komisijos veiklos dokumentai (protokolai ir jų registras RK), Ekspонатų priėmimo-pirkimo aktai ir aktų registras, Ekspонатų fondų knygos ir jų registras), Ekspонатų priėmimo aktai bei jų registras, Muziejaus rinkinių vadybos ir valdymo tvarkos aprašas, Rinkinių komplektavimo komisijos veiklos dokumentai, protokolai, Ekspонатų fondų knygos, Ekspонатų inventorinimo tvarkos aprašas, Ekspонатų skaitmeninimo tvarkos aprašas, dokumentų valdymo sistemos ir turimi ištekliai.

Pusiau struktūruoti interviu klausimynai su muziejaus darbuotojais ir vadovu buvo sudaryti tik po atliktos dokumentų analizės siekiant papildyti jau išanalizuotus duomenis. Interviu buvo atlikti gyvai įstaigoje gruodžio 9 – 13 dienomis. Įstaigos vadovas nepanoro atsakinėti į interviu klausimus nei žodžiu nei raštu. Buvo apklausti 9 muziejuje ilgiausiai dirbantys specialistai, siekiant išgirsti kaip jie suvokia žinių saugojimo procesą ir jo valdymo svarbą ir kokias priemones bei metodus jie naudoja tam, kad išsaugotų įgytas žinias. Prieš atliekant interviu visi respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir tyrimo etikos principais. Visi respondentai sutiko dalyvauti atliekamame tyrime ir užpildė sutikimus bei atsakė į visus interviu metu užduotus klausimus. Interviu su kiekvienu respondentu užtruko nuo 30 iki 45 min. ir dalyvių sutikimu buvo įrašomi garso formatu, o užrašuose pastabos buvo papildomos ranka. Garso įrašai buvo transkribuojami ir patikrinamas jų tikslumas. Kai transkribavimas buvo atliktas įrašai buvo sunaikinti, taip užtikrinant, kad jie nebus viešinami ar naudojami trečiųjų šalių. Iš turimų teksto formatu duomenų atlikta turinio analizė, rasti pasikartojantys aspektai, reikšmingos tyrimui detalės bei idėjos, duomenys suskirstyti į kategorijas, aptarti tyrimo rezultatai bei pateiktos rekomendacijos. Visi transkribuoti interviu pateikiami (6 – 14 prieduose).

2.2.2. Žinių saugojimo procesai muziejaus dokumentuose

Norint suprasti kaip muziejuje vyksta visi žinių saugojimo proceso etapai pirmiausia reikia aptarti įstaigoje patvirtintus pagrindinius su įstaigos veikla susijusius dokumentus. Žinių identifikavimo etapas prasideda nuo įstaigoje sukauptos patirties ir žinių analizės. Šiame etape nustatomos ir atrenkamos kokios įstaigoje kaupiamos žinios yra pagrindinės ir svarbiausios ir ar užfiksuojamos išmoktos pamokos: didelio pasisekimo atvejai arba nesėkmių priežastys.

Formalių rašytinių dokumentų apie atliktą *žinių auditą* ar sudaromus *žinių žemėlapius* nerasta. Taip pat įstaigoje nėra naudojamas ir kitas labai svarbus žinių saugojimo valdymo metodas – *išeinančių specialistų interviu*. Tokiu atveju įstaiga rizikuoja prarasti darbuotojo žinias ir patirtį, kuri galėjo būti sukaupta ir perduota. *Stebėjimo* ir *istorijų pasakojimo* metodai tiriamoje įstaigoje taip pat nėra užfiksuojami dokumentų forma. Susirinkimai nėra oficialiai protokoluojami, todėl rezultatai lieka neužfiksuoti. Muziejuje oficialių duomenų ar susijusių dokumentų apie įdiegtas ar vykdomas *mentorystės programas* nėra. Oficialių dokumentų, susijusių su darbuotojų patirtimi aprašymų, protokolų ar tvarkų, numatančių kaip ir kas kiek laiko dokumentai turi būti peržiūrimi ir atnaujinti nėra.

Įstaigos nuostatai. Pagrindinis dokumentas susijęs su administravimu, muziejaus valdymu ir darbo organizavimu yra Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro-muziejaus nuostatai. Pirmieji įstaigos nuostatai patvirtinti 2016 m. liepos mėn. po dviejų įstaigų reorganizacijos. O atnaujinti nuostatai patvirtinti 2023 metais, pateikiami struktūruotai, nurodant ne tik įstaigos tikslus, uždavinius ir vykdomas funkcijas, bet ir įstaigos direktoriaus darbo kompetenciją ir atsakomybę, muziejinių rinkinių kaupimo ypatumus, darbuotojų priėmimo į darbą ir apmokėjimo tvarką, lėšų panaudojimą ir finansinės veiklos kontrolę. Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus yra savivaldybės biudžetinė kultūros įstaiga, apibūdinama kaip aktualizuojanti, puoselėjanti bei propaguojanti istorinį, etnografinį kultūrinį paveldą, sudaranti sąlygas profesionalaus meno sklaidai, tenkinanti sociokultūrinius bendruomenės poreikius. Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro-muziejaus veiklos pobūdis – įvairių sričių kultūrinė veikla. Įstaigos tikslai – *plėtoti kultūrinę, muziejinę, šviečiamąją, edukacinę ir informacinę veiklą, inicijuoti, rengti ir įgyvendinti kultūros bei meno projektus, tenkinti viešuosius socialinius ir kultūrinius bendruomenės poreikius, veikiant socialinėje, kultūros, švietimo srityse ir teikiant šių sričių paslaugas visuomenės nariams*. Tam, kad įstaiga pasiektų numatytus tikslus įgyvendinami tokie uždaviniai:

- kultūros paveldo apsauga;
- eksponatų kaupimas, saugojimas, ištyrimas, eksponavimas bei populiarinimas, apskaita ir apsauga ir jų skaitmeninimas;
- mokslinių tyrimų organizavimas;
- muziejinių ir kultūrinių edukacijų bei kultūrinių renginių bei projektų veikla;
- bendradarbiavimas su įvairiomis institucijomis (Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus 2024).

Nuostatuose numatyta, jog muziejaus direktorių į darbą paskiria Savivaldybės meras konkurso būdu penkerių metų kadencijai, o kvalifikacinius reikalavimus nustato Lietuvos Respublikos kultūros ministras. Direktorius *atsako už įstaigos pavestų uždavinių ir tikslų*

įgyvendinimą, funkcijų vykdymą bei įstaigos veiklos organizavimą, tvirtina įstaigos darbo tvarkos taisyklės ir darbuotojų pareigybių aprašymus organizacinę struktūrą ir etatų sąrašą.

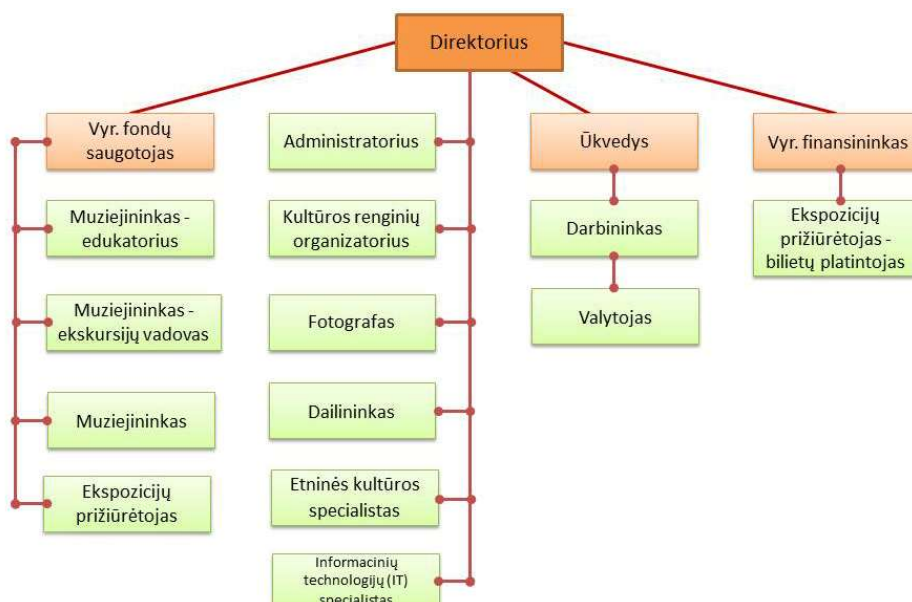
Muziejiniai rinkiniai įstaigoje skirstomi į pagrindinį (GEK), pagalbinį (p.m) ir mainų, o registruojami ir saugomi rinkiniai žymimi nuostatuose numatytais ir išvardintais šifrais. Sukaupti muziejiniai rinkiniai eksponuojami įstaigos ekspozicinėse salėse, parodose bei kituose muziejuose ar įstaigose, viešosiose erdvėse Lietuvoje bei užsienyje.

Šie nuostatuose apibrėžti tikslai, uždaviniai, veiklos pobūdis ir formalūs procesai padeda darbuotojams aiškiai suprasti muziejaus veiklos principus. Tokiai organizacijos veiklai įgyvendinti reikalingos įvairaus spektro žinios, darbuotojų įgūdžiai, gebėjimai bei kompetencijos.

Vidaus tvarkos taisyklės įstaigoje atnaujintos 2017 metais liepos mėnesį reglamentuoja įstaigos vidaus tvarką. Šių taisyklių tikslas – daryti įtaką muziejuje dirbančių darbuotojų elgesiui, gerinti visuomenės ir darbuotojų santykius bei užtikrinti muziejaus teikiamų paslaugų kokybę. Taisyklės struktūriškai suskirstytos į skyrelius ir apima: darbo ir poilsio laiką, atostogų suteikimo tvarką, darbuotojų atleidimo ir priėmimo tvarką, bendruosius struktūros klausimus, pagrindines darbuotojų ir darbdavio pareigas. Darbuotojų pareiga *laikytis darbo drausmės, darbo saugos ir sveikatos reikalavimų bei priešgaisrinės apsaugos taisyklių, laiku ir tiksliai vykdyti įstaigos vadovo užduotis ir nurodymus*. Kiekvieno darbuotojo konkrečias pareigas nustato jo pareigybės aprašas. Darbdavys turi: *organizuoti darbą, kad kiekvienas dirbtų pagal jam nustatytas pareigas, atsižvelgiant į darbuotojo specialybę ir kvalifikaciją, periodiškai informuoti darbuotojus apie pavojingus, kenksmingus ir kitus rizikos veiksnius darbo vietose ir jų poveikį sveikatai*. Šios taisyklės numato įstaigos raštvedybos organizavimą, tarnybines komandiruotes, bendruosius vidaus tvarkos reikalavimus, aprangos ir išvaizdos, elgesio reikalavimus, veiklos etikos principus ir darbuotojų atsakomybę ir skatinimą. Tai padeda darbuotojams orientuotis bendruose vidiniuose įstaigos procesuose, numato, kad kiekvienas darbuotojas dirba pagal pareiginiuose aprašuose nurodytas funkcijas, laikantis išvardintų etikos principų.

Kitas dokumentas – ***įstaigos dokumentacijos planas***, nurodantis kokie dokumentai tvarkomi ir turi būti saugomi įstaigoje, kas už juos yra atsakingi ir koki jų saugojimo terminai. Šis planas atnaujinamas kasmet ir struktūruotai suskirstytas į kelias bendras veiklos sritis: vidaus administravimas, kultūrinė veikla, apskaita ir finansai, personalo valdymas, dokumentų valdymas, auditas ir muziejinė veikla. Tačiau plane nėra konkrečiai su žinių saugojimo procesu įstaigoje pavadintų dokumentų bylų ar jų registrų. Žinių kaupimas formaliai vyksta pagal numatytą dokumentacijos planą ir tik vidiniams bendriems valdymo procesams užtikrinti ir pratęsti. Dokumentacijos planas ir reikalingi įstaigai dokumentai ar bylos atnaujinami kiekvienais metais. Už dokumentacijos plano atnaujinimą ir įstaigoje esančių dokumentų valdymą, dokumentacijos plane paskirtas atsakingas asmuo – administratorius.

Įstaigos organizacinė struktūra. Įstaigos internetinėje svetainėje aiškiai hierarchine diagrama pateikiama 2021 metais sausio mėnesį įstaigos direktoriaus įsakymu patvirtinta įstaigos struktūros schema (13 pav.), tačiau ši schema nėra atnaujinta pagal internetinėje svetainėje pateikiamą darbuotojų ir jų pareigybų sąrašą.



13 pav. Įstaigos organizacinė struktūra

Šaltinis: Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus. 2024. Prieiga: <https://paezeriai.info/>

Pagal Vilkaviškio rajono kultūros centro veiklos 2023 m. veiklos ataskaitą 2023 metais muziejuje dirbo 22 darbuotojai (23,95 etato). Šiuo, tiriamuoju laikotarpiu, 2024 m. pateiktais „Rekvizitai.lt“ svetainės duomenimis, darbuotojų skaičius įstaigoje – 25. Metinis darbuotojų vidurkis yra 24, tai rodo, kad darbuotojų kaita nėra didelė.

Įstaigos veikla organizuojama vertikalaus valdymo principais. Schemoje aukščiausia valdymo grandis, kuri priima į darbą ir atleidžia iš jo visus įstaigos darbuotojus yra įstaigos direktorius. Struktūra orientuota į 4 funkcijas: muziejinę, kultūrinę-administracinę, ūkinę ir finansinę veiklą ir jų pavaldumo ryšiai. Administracijos darbuotojai: vyriausioji finansininkė, ūkvedys, administratorė. Kultūros ir meno darbuotojų – 15 (vyriausioji fondų saugotoja, kultūros renginių organizatorė, muziejininkai, muziejininkai-ekskursijų vadovai, muziejininkė-edukatorė, edukatorė, fotografas, etninės kultūros specialistas, IT specialistas, ekspozicijų prižiūrėtojas) kiti darbuotojai – 6 (darbininkai, valytojos). Kultūros ir meno darbuotojų išsilavinimas: aukštasis universitetinis – 10, aukštasis neuniversitetinis – 4, aukštesnysis – 1 (Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus 2024).

Nei vienas įstaigoje dirbantis darbuotojas nėra pabaigęs muziejininkystės studijų. Žmogiškųjų išteklių aspektu muziejininkystė Lietuvoje, ko gero, yra vienintelis sektorius, kuriame dauguma darbuotojų yra neprofesionalai, nebaigę jokio lygmens muziejininkystės ar muziejų vadybos studijų. Muziejai vis labiau remiasi vidiniais ištekliais, tačiau atotrūkis tarp organizuojamos veiklos ir turimų žmogiškųjų išteklių vis didėja. Situacija ypač sudėtinga, nes muziejų sektoriaus atlyginimai yra nekonkurencingi tiek Europos Sąjungoje, tiek Lietuvos darbo rinkoje. Dėl šios priežasties muziejams vis sunkiau pritraukti jaunos ir kvalifikuotos specialistų (Laužikas, 2013). Tai gali apsunkinti žinių sistematizavimą ir saugojimą, nes tokių darbuotojų gebėjimai ir supratimas gali būti riboti, kas neigiamai veikia organizacijos veiklą.

Pastebima, kad organizacinėje struktūroje nėra darbuotojų atsakingų už žinių saugojimo proceso valdymą, todėl galima daryti išvadą, kad dėl nesamų šios srities specialistų ir esamų darbuotojų kompetencijos trūkumo, žinių išsaugojimo procesas gali būti nevaldomas arba vykti labai nesistemiškai, kaip dalis kitų procesų.

2.2.2.1. Žinių saugojimo procesai darbuotojų pareigybių aprašymuose

Tam, kad organizacija nesusidurtų su problemomis susijusiomis su neveiksmingu vertingų žinių turto panaudojimu reikalinga informacija apie turimas žinias organizacijoje ir joje esančius tam tikros srities ekspertus. Išanalizuota vienuolika skirtingų viešai internetinėje įstaigos svetainėje visiems darbuotojams prieinamų pareiginių aprašų. Visuose pareiginiuose darbuotojų aprašymuose struktūruotai nurodomi specialūs reikalavimai ir einančio pareigas darbuotojo funkcijos bei atsakomybės. Taip priimami nauji darbuotojai supažindinami su reikalavimais, gebėjimais ir konkrečiomis funkcijomis bei atsakomybėmis, kurias turės vykdyti dirbdami įstaigoje.

Vyriausiojo fondų saugotojo pareigybių aprašyme vienas iš specialiųjų reikalavimų atliekant šias pareigas *atrinkti ir taikyti tarnyboje įprastines taisykles ir reikalavimus*, nurodo, kad darbuotojas turi gebėti savarankiškai pasirinkti su pareigomis susijusius svarbiausius dokumentus. Visos funkcijos šiame pareigybės aprašyme nurodytos susijusios su muziejinių vertybių apskaita ir saugojimu vadovaujantis įstaigoje galiojančiomis tvarkomis ir taisyklėmis.

Muziejininkų pareigas einančių darbuotojų pareiginiuose aprašuose numatytos funkcijos: *sisteminti sukaupią bei naują muziejinę su eksponatais susijusią medžiagą*. Muziejininkai turi *teikti informaciją apie įstaigoje organizuojamas edukacines programas, parodas bei renginius*, tačiau pareiginiame aprašyme nenumatyta kokia tai forma daroma ir kokios apimties informacija yra teikiama. Taip pat muziejininko ir *muziejininko-ekskursijų vadovo* pareigybės aprašymuose viena iš funkcijų numatyta *užsiimti savišvieta: skaityti naujausią literatūrą, atnaujinti ir įgyti žinias, kaupti informaciją dalyvaujant įvairiose su pareigomis susijusiose, kitų kultūrinių įstaigų organizuojamose*

konferencijose bei seminaruose. Iš šio muziejininko pareiginiame aprašyme nurodyto punkto galima pastebėti, kad muziejininkams suteikiama teisė patiems spręsti kokias konkrečiai žinias jis turi pasirinkti ir kaip jas kaupti, nes nėra nurodytų jokių konkrečių atrankos ir kaupimo kriterijų. Dėl to gali iškilti rizika, kad savarankiškai sukauptos žinios nebus nei prieinamoms nei naudingos kitiems įstaigoje dirbantiems ar naujai priimtiems darbuotojams.

Išanalizavus **etninės kultūros specialisto** pareigybės aprašymą matyti kur kas aiškesni, žinių kurias turi kaupti ir saugoti šias pareigas atliekantis darbuotojas, kriterijai. Šis specialistas turi ne tik *fiksuoti, kaupti ir tvarkyti etninės kultūros medžiagą, bet ir užtikrinti tos medžiagos prieinamumą, nuolat kelti kvalifikaciją ir gilinti žinias iš įvairių šaltinių.*

Fotografo pareigybės aprašyme numatyta funkcija – *rengti nuotraukų archyvą skaitmeninėje laikmenoje*, nenurodo atrankos kriterijų ir palieka pačiam pareigas vykdančiam darbuotojui spręsti, ar saugoti visas nuotraukas ir kaip jas susisteminti ir kur saugoti, kad prireikus duomenų galėtų rasti ir kiti darbuotojai. Fotografas taip pat turi vykdyti *sukaupų kultūros paveldo objektų automatizuotą apskaitą prisijungus prie LIMIS sistemos*. Pareiginiame aprašyme taip pat nėra numatyto punkto apie kvalifikacijos kėlimą ar savišvietą.

Muziejininko-edukatoriaus pareigos ir funkcijos nuo muziejininko skiriasi dviem papildomais punktais. Šias pareigas vykdančias darbuotojas turi: *organizuoti ir vykdyti muziejaus edukacinį darbą: rengti mokymo programas ir vesti edukacinius užsiėmimus, rengti edukacinių parodų, renginių dalyvių apklausas, analizuoti atsiliepimus bei pageidavimus, bendradarbiauti su švietimo įstaigomis, organizuoti neformalų vaikų, jaunimo ir suaugusių švietimą ir ugdymą per įvairias muziejinės švietimo programas, plėtojant informacinę visuomenę, organizuoti konferencijas, seminarus, mokymus ir kita*. Iš funkcijų matoma, kad žinių išsaugojimo procesai priklauso nuo paties pareigas einančio specialisto. Tačiau nėra numatyta kur ir kaip koku formatu kaupiami atliktų apklausų išanalizuoti duomenys, kadangi dokumentacijos plane neišskirta edukacijoms skirta dokumentacija ar tokių bylų registracija.

Edukatoriaus pareiginiame apraše nėra konkrečiai nurodyti žinių atrankos kriterijai, darbuotojas savarankiškai vykdo žinių atranką, kaupimą ir atnaujinimą atlikdamas priskirtas funkcijas: *rengti edukacinių užsiėmimų aprašus bei metodinę medžiagą jų vedimui, tobulinti ir gilinti edukacinių užsiėmimų vedimo metodiką, kurti ir rengti metodinius ir informacinius leidinius apie edukacijas, užsiimti naujų įstaigos veiklos formų paieška, inicijavimu, rengimu ir koordinavimu*. Iš šių pareigų aprašymo nėra aišku ar edukatoriaus visa sukaupta metodinė medžiaga prieinama ir kitiems įstaigoje dirbantiems specialistams ir nėra konkrečiai apibrėžtas edukacinių užsiėmimų tobulinimo procesas.

Kultūros renginių organizatoriaus pareigybės aprašymas yra patvirtintas 2024 metais vasario mėnesį, kuriame nurodytos funkcijos (*savo kompetencijos ribose prisidėti formuojant ir*

įgyvendinant kultūros politiką ir kultūros turizmo plėtrą Vilkaviškio rajone bei įgyvendinant valstybinių ir tarptautinių programų bei susitarimų projektus, rengti renginių projektus, programas, scenarijus, ieškoti rėmėjų) reikalauja plataus spektro žinių, tačiau tokių žinių atranka taip pat vykdoma savarankiškai.

Administratoriaus pareiginiuose nuostatuose numatyta dokumentacijos registravimo, saugojimo ir archyvavimo funkcijos. Taip pat darbuotojas, atlikdamas šias pareigas perduoda *informaciją apie įstaigoje organizuojamus susirinkimus, pasitarimus ir posėdžius, priima ir teikia informaciją apie įstaigos veiklą ir procesus, teikia konsultacijas darbuotojams dokumentavimo klausimais*. Ši pareigybė teoriškai prisideda prie žinių išsaugojimo proceso ir turėtų padėti organizacijai neprarasti atminties.

IT specialistas užtikrina, kad įstaigoje esančios technologijos ir sistemos veiktų sklandžiai ir tinkamai. Šio specialisto funkcijos: *konsultuoti ir mokyti įstaigos darbuotojus dirbti su kompiuterine ir programine įranga*, taigi, jis tiesiogiai prisideda prie kitų darbuotojų žinių atnaujinimo. Taip pat šias pareigas atliekančiam darbuotojui priskirta: *koordinuoti ir organizuoti muziejinių vertybių skaitmeninimą, skaitmeninio turinio kūrimą, saugojimą naudojantis Lietuvos integralia muziejų informacine sistema (LIMIS), saugoti, kopijuoti ir atkurti vietinio tinklo naudotojų bylas; maketuoti įvairius reklaminius leidinius ar skelbimus*. O žinių atranka ir atnaujinimas vyksta *nagrinėjant teisės aktus, standartus ir metodikas, reglamentuojančias informacinių sistemų ir kibernetinę saugą, saugos valdymo procesus, IT valdymą ir teikiant Įstaigos direktoriui pasiūlymus dėl saugos gerinimo ir IT valdymo stiprinimo*.

Ekspozicijų prižiūrėtojo pareigybės apraše nurodytos funkcijos: *išmanyti Suvalkijos regiono kultūros savitumus, reklamuoti įstaigos renginius, teikti informaciją apie renginių laiką, jų dalyvius, bilietų kainas, įstaigos direktoriui teikti informaciją apie aptarnaujamų asmenų nusiskundimus*. Iš šių nurodytų funkcijų matyti, kad informacija kuri turi būti teikiama, nurodyta konkrečiai, tačiau nenumatyta kokiomis priemonėmis ir kokia forma ji turi būti teikiama.

Taigi, ne visuose išanalizuotuose pareiginiuose aprašuose yra formaliai aprašyta ir nurodyta konkrečios su žinių atranka, kaupimu ar atnaujinimu, ir jų valdymu susijusios darbuotojų funkcijos ar atsakomybės. Jeigu tokios funkcijos ir nurodytos, nėra aiškių jų vykdymo tvarkų ir metodų, daug kas paliekama savieigai ir darbuotojų nuožiūrai. Pateikiama informacija (3 priedas) apie muziejaus darbuotojų pareigybes ir ką tas pareigas užimantis asmuo privalo daryti žinių išsaugojimo, kaupimo ir atnaujinimo aspektu.

2.2.2.2. Žinių saugojimo valdymas muziejinės ir kultūrinės veiklos dokumentuose

Muziejinis dokumentavimas vyksta dviem pakopomis. Pirminis dokumentavimas kai dokumentas yra pats objektas, kurį papildo lydimieji dokumentai. Antrinis dokumentavimas apima muziejinio konteksto apibūdinimą ir visus objekto aprašymus. Gauti duomenys pirminio dokumentavimo būdu įterpiami į bendrą sistemą. Muziejaus rinkinio dokumentaciją sudaro: grafiniai, rašytiniai ir elektroniniai duomenys apie muziejuje saugomus eksponatus (Waidacher 2007). Su muziejinėmis vertybėmis ir eksponatų priėmimu, kaupimu, saugojimu, vertinimu, restauravimu bei eksponavimu tyrimo metu muziejuje analizuota dokumentacija: ***Eksponatų priėmimo aktai bei jų registras, Muziejaus rinkinių vadybos ir valdymo tvarkos aprašas, Rinkinių komplektavimo komisijos veiklos dokumentai, protokolai, Eksponatų fondų knygos, Eksponatų inventorinimo tvarkos aprašas, Eksponatų skaitmeninimo tvarkos aprašas.*** Šie dokumentai apima svarbią ir išsamią informaciją, žinias apie kolekcijas, jų atranką, klasifikavimą, tvarkymą ir priežiūrą, skaitmeninimą ir pasiekiami administracijos bei vyriausios fondų saugotojos specialiose saugojimui skirtose patalpose popieriniuose archyvuose. Muziejus saugo ir komplektuoja rinkinius pagal specifiką ir tematiką: archeologiniai radiniai; gamtos objektai (geologija, flora, fauna); daiktinė medžiaga (darbo įrankiai, buities daiktai, rankdarbiai, rūbai, suvenyrai, apeiginiai daiktai, ginklai, žaislai, rankraščiai, asmeniniai, turtiniai dokumentai, apdovanojimai). Fotonuotraukos, negatyvai, fonoteka, filmoteka, plokštelės. Taip pat saugomi plakatai, dailės kūriniai, filatelija, filokartija (pašto ženklai, vokai, atvirukai), pinigai, medaliai, bilietai, ženkliukai, akcijos, herbai antspaudai, kortelės. Spauda, leidiniai: knygos, žurnalai, laikraščiai, kalendoriai, žemėlapiai, planai. Veikia Vinco Kudirkos fondas, mokslinė biblioteka.

Visi muziejininkai supažindinti ir vadovaujasi skaitmenindami eksponatus naujausiu, 2024 metais lapkričio mėnesį, patvirtintu ***Skaitmeninimo tvarkos aprašu***, kuris numato skaitmeninamų eksponatų atranką, aprašų formavimą, vaizdo skaitmeninimo ir viešinimo vykdymo tvarką. Tokie atrankos skaitmeninant kriterijai padeda kur kas greičiau atrinkti ir suskaitmeninti eksponatus, o nurodyti metaduomenų pildymo reikalavimai užtikrina, kad kaupiami duomenys atitiks numatytus reikalavimus.

Bendruosius renginių organizavimo reikalavimus ir informacijos pateikimo visuomenei principus numato įstaigoje patvirtintas ***Muziejaus renginių organizavimo tvarkos aprašas***. Apraše numatyta tvarka kaip sudaromas planuojamų ateinančių metų renginių planas ir kad įstaigos darbuotojai kasmet iki numatyto laikotarpio pateikia raštu ir/arba el. paštu kultūros renginių organizatorei planuojamų renginių ir parodų koncepcijas. Įstaiga organizuoja įvairius kultūrinius tradicinius renginius: Sūduvių amatų šventė, „Vaikų Velykėlės“, dvarų senosios muzikos festivalis „Viva la musica“, Joninių šventė, jaunųjų atlikėjų festivalis „Karvelėli mėlynasai“, moliūgų žibintų

vakaras „Parke klaidžioja švieselės“. 2024 m. pradėtas organizuoti „Paežerių dvaro rožių festivalis“. Tačiau pasibaigę tradiciniai ar nauji renginiai ir projektinė veikla pateikiama tik formaliai statistiniais duomenimis metinėse įstaigos ar projektinėse ataskaitose, o išmoktos pamokos (patirtis organizuojant renginius ar projektus, nesėkmės arba didelio pasisekimo atvejai) tam, kad būtų pritaikomos ir išsaugotos žinios ateityje dirbsiantiems darbuotojams, nėra oficialiai aprašomos.

Organizuojant ir vedant edukacines programas muziejininkai ir edukatoriai vadovaujasi tik savo sukurtų programų aprašais, kaupiamais savarankiškai pagal savo kompetencijas ir tematiką kuria domisi surinkta medžiaga. Trumpi edukacinių programų aprašai pateikiami įstaigos internetinėje svetainėje. Oficialių dokumentuotų nurodymų kaip turi būti organizuojamos edukacinės programos įstaigoje nėra ir šis procesas priklauso tik nuo vedančiojo edukacijas darbuotojo patirties, gebėjimų bei žinių, todėl išėjus darbuotojui kyla rizika, kad konkreti edukacinė programa nebus tęsiama jei darbuotojas šių žinių neperduos.

Kasmetinės ***muziejaus veiklos ataskaitos*** pateikiamos šabloniškai apie pasiektus metinius rezultatus, lankytojų skaičių, eksponatų skaitmeninimo kiekius, vykdytas projektines veiklas bei organizuotus kultūrinius renginius, su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduria organizacija. Tačiau iš šios pateikiamos metinės ataskaitos galima matyti kasmet pasiektus įstaigos veiklos rezultatus ir papildoma informaciją apie įstaigos biudžetą, turtą ir būklę.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo kaip labai svarbu yra įvertinti naujų žinių poreikį, kad organizacijos privalo vertinti savo darbuotojus, nes tik nuo jų patirties, įgūdžių, kompetencijų ir turimų žinių priklauso bendra organizacijos žinių bazė. Įstaigoms pasirenkant žinių valdymo modelį svarbu, kad jis apjungtų organizacijos mokymosi būdus ir poreikį, darbuotojų motyvaciją.

2023 metų įstaigos veiklos ataskaitoje pateikiami tais pačiais metais kovo mėnesį atlikto tyrimo apie Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi poreikį ataskaita ir išvados. Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad įstaigos darbuotojai nori tobulėti, įsivaizduoja, kuriose srityse ir kaip jie nori tai daryti. Tačiau Vilkaviškio Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centre-muziejuje nėra išbaigtos, vieningos mokymosi tobulinimo, kvalifikacijos kėlimo/kompetencijos ugdymo sistemos; sisteminio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, tokių kaip: darbuotojų kompetencijų analizė; darbuotojų kompetencijos vertinimas bei kita sisteminė žmogiškųjų išteklių valdymo veikla. Svarbiausią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizatoriaus ir vertintojo vaidmenį paprastai atlieka Įstaigos vadovas. Šioje veikloje vadovas remiasi tik savo patirtimi, kur kas rečiau – šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos principais bei kompetencijomis (Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus 2024).

Apibendrinant šį vykdytą tyrimą galima teigti, kad nuolatinė darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį analizė turėtų tapti integralia kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalimi, tačiau

tokio pobūdžio tyrimas buvo vienkartinis. Įstaigoje nebuvo sudarytas darbuotojų mokymosi poreikių sąrašas ar planas, todėl šis procesas vis dar nėra kontroliuojamas, darbuotojai patys pagal galimybes ir poreikius pasirenka kada ir kokias kompetencijas ugdyti. Organizacija turi suteikti darbuotojui galimybes ir priemones pasiekti aukščiausią potencialą dirbant prasmingą darbą, tačiau turi ribotus finansinius išteklius.

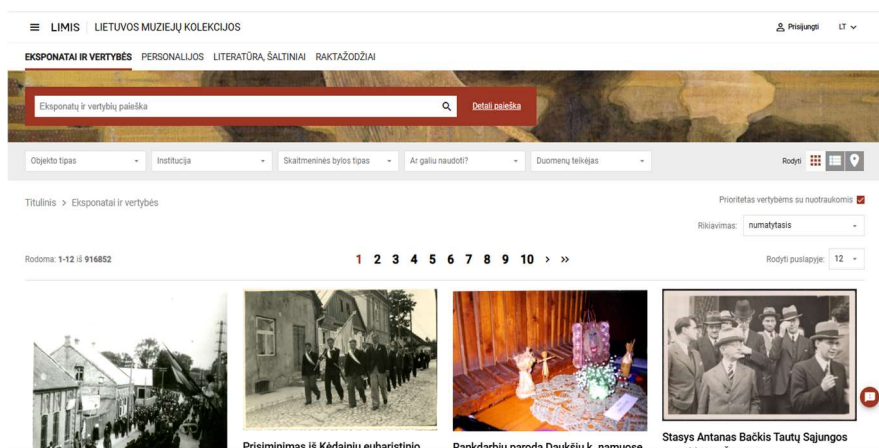
Išanalizavus muziejinės ir kultūrinės veiklos dokumentaciją paaiškėjo, kad muziejinis eksponatų dokumentavimas vyksta etapais ir apima tiek rašytinius tiek elektroninius duomenis. Pagrindinė su eksponatų kaupimu, saugojimu ir apskaita susijusi dokumentacija saugoma popieriniu formatu archyve. Skaitmeninimo tvarkos aprašas numato eksponatų atrankos kriterijus juos išsaugojant skaitmeniniu formatu. Bendruosius renginių organizavimo reikalavimus ir informacijos pateikimo visuomenei principus numato įstaigoje patvirtinta renginių organizavimo tvarka, tačiau renginių metu išmoktos pamokos nėra dokumentuojamos. Įstaigoje nėra numatytų edukacinių programų rengimo metodikų. Edukacines programas kuria kiekvienas darbuotojas individualiai, todėl iškyla rizika, jog išėjus darbuotojui iš darbo edukacinė programa bus nutraukta. Šabloniškai metinėse muziejaus ataskaitose pateikiama informacija apie per metus pasiektus muziejaus veiklos rezultatus atliktus tyrimus ir biudžetą.

2.2.3. Technologijų panaudojimas žinių saugojimui

Žinių saugojimo procesai apima ne tik muziejaus darbuotojų turimas išreikštas ir neišreikštas žinias, bet ir įvairius technologinius sprendimus, kurie daugiausiai pasitelkiami išreikštų žinių kaupimui. Mokslininkai ir ekspertai akcentuoja, kad organizacijose darbas vykėtų efektyviai ir darbuotojams būtų sudarytos galimybės laisvai pasinaudoti reikalinga informacija, duomenimis ar žiniomis reikalingos kuo efektyvesnės duomenų saugojimo sistemos, tuomet, darbuotojai negaišta laiko žinių paieškoms išorėje, tiksliai žinodami kur ieškoti jiems reikalingos informacijos.

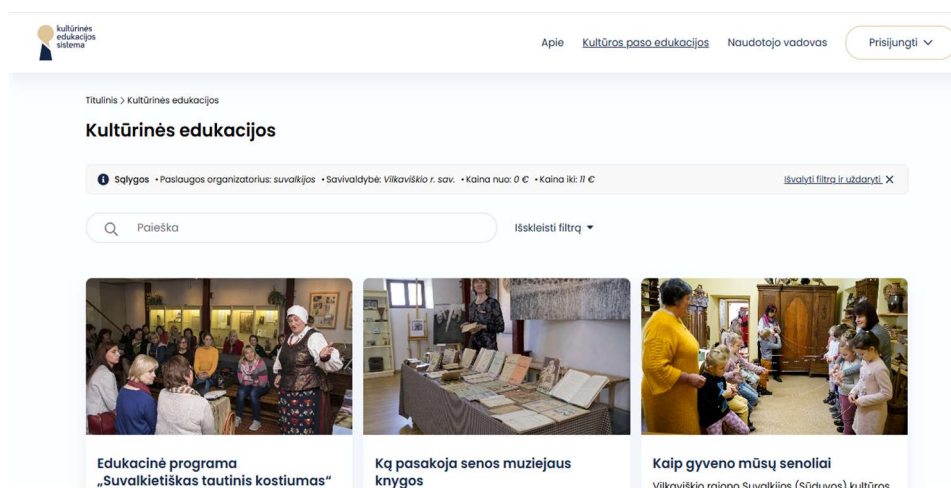
Tiriamame muziejuje dokumentų valdymo veiklos procesų pagreitinimui ir supaprastinimui naudojama informacinė dokumentų valdymo sistema *DVS Kontora*. Sistemoje rodoma kiekvienam prisijungusiam specialistui aktuali informacija, priskirti pavedimai, dokumentų suderinimas, terminų apie paskirtas užduotis priminimas, nereikia eiti ieškoti reikalingų dokumentų įstaigos svetainėje, archyve ar pas kolegas. Tačiau jos naudojimas kol kas apsiriboja tik administracijos darbuotojais (direktorius, administratorius, ūkvedys) kultūros ir meno darbuotojai neturi prieigos prie dokumentų ir negali susipažinti su įsakymais ar tvarkomis šioje dokumentų valdymo sistemoje. Administracijos darbuotojai tarpininkauja perduodami reikalingą informaciją ir žinias, bei supažindina darbuotojus su naujais popieriniu formatu patvirtintais dokumentais. Didėja rizika, kad su atnaujinta informacija darbuotojai nesusipažins laiku.

Muziejinių vertybių apskaitai, valdymui naudojama Lietuvoje sukurta integrali muziejų informacinė sistema (LIMIS), kurioje galima peržiūrėti suskaitmenintus eksponatus, perskaityti jų išsamius aprašus (14 pav.). Ši sistema yra atvira visiems vartotojams peržiūrėti Lietuvos muziejuose turimas suskaitmenintas kolekcijas, tačiau prisijungus gali dirbti tik į įstaigos vadovo patvirtintą *LIMIS* naudotojų sąrašą įtraukti ir *LIMIS* mokymus išklause muziejaus rinkinių saugotojai. Sistemoje galima rasti šios tiriamos įstaigos – 1984 vienetus suskaitmenintų eksponatų, o tai yra tik maža dalelė visų įstaigoje saugomų muziejinių vertybių.



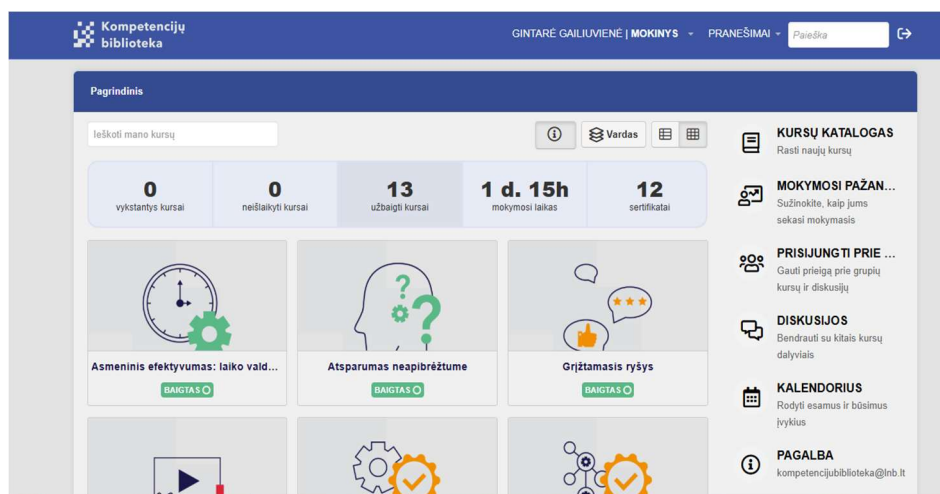
14 pav. Muziejų informacinė sistema *LIMIS*

Dar viena sistema, kuria naudojasi muziejus palengvinant kultūrinės edukacijos paslaugų užsakymų apskaitą yra kultūrinės edukacijos sistema *Kultūros pasas*. Šioje sistemoje (15 pav.) galima rasti įstaigos vykdomų edukacinių programų trumpus aprašymus. Prie šios sistemos prieigą turi sistemą koordinuojantis vienas atsakingas darbuotojas, kuris nustatytais terminais pagal sistemoje nurodytus paraiškų teikimo reikalavimus teikia edukacinių programų paraiškas. 2024 metais patvirtinta ir įtraukta į *Kultūros paso* paslaugų rinkinį 14 įstaigos organizuojamų edukacinių programų, apimančių tradicinius amatus ir istorines temas.



15 pav. Kultūrinės edukacijos sistema *Kultūros pasas*

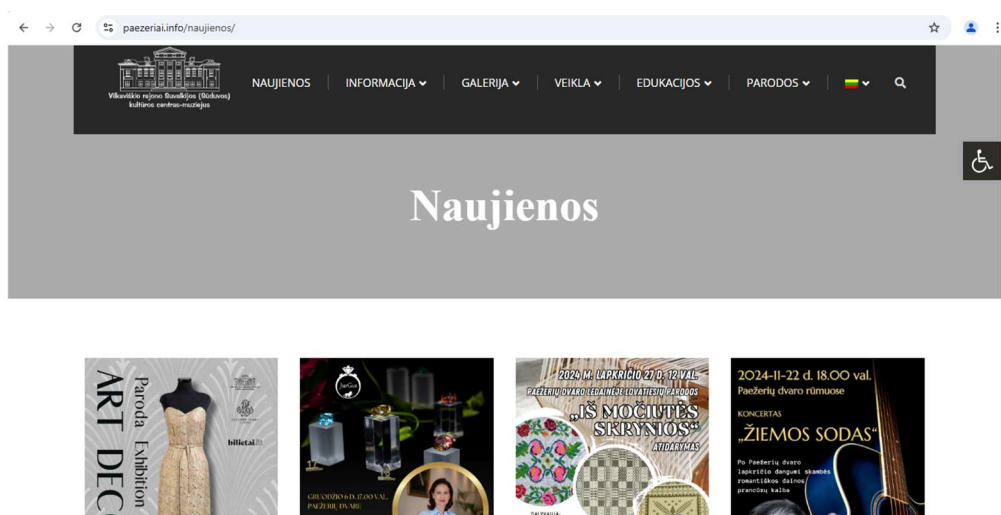
Darbuotojų mokymų sistema. Nuo 2023 metų gruodžio mėnesio įstaiga prisijungė prie „Kultūros sektoriaus bendrųjų, vadybinių ir profesinių kompetencijų tobulinimas“ projekto. Kiekvienas įstaigoje dirbantis specialistas gavo prisijungimą prie naujai sukurtos mokymosi aplinkos *Kompetencijų biblioteka* (16 pav.), skirtos darbuotojų kompetencijų ugdymui ir gali išklaudyti e-mokymus sau patogiu metu ir priimtiniu tempu, o išklaudius mokymus gauti sertifikatus. Mokymosi aplinkoje kursų kataloge pateikiama mokymų medžiaga pagal kategorijas (bendrosios, vadybinės kompetencijos, pilietiškumo ir civilinės saugos mokymai), galima prisijungti prie diskusijų grupės ir aptarti mokymų medžiagą su kitais mokymo aplinkoje prisijungusiais dalyviais. Administruojantis sistemą darbuotojas, atsakingas ir nuolat stebi kiekvieno darbuotojo mokymosi pažangą ir rezultatus ir informuoja apie naujai sistemoje atsiradusius mokymus. Informaciją apie darbuotojų išklaudytus įvairius mokymus taip pat galima rasti asmens byloje pagal komandiruočių įsakymus ir pateiktus pažymėjimus ar sertifikatus.



16 pav. Kultūros darbuotojų mokymosi aplinka *Kompetencijų biblioteka*

Įstaigos internetinė svetainė. Muziejaus interneto svetainėje (17 pav.) medžiaga nuolat papildoma ir atnaujinama. Svetainėje tekstinės informacijos turinys skirstomas pagal meniu juostos skirtukus, kurie turi dar papildomus skyrelius. Per įstaigos interneto svetainę vartotojai gali susipažinti su įstaigos naujienomis, rasti informaciją apie teikiamas paslaugas ir jų kainas, darbo laiką, susipažinti su įvairiomis įstaigos tvarkomis ir nuostatais, edukacinėmis programomis, video bei parodų medžiaga, gauti kontaktus, matyti įstaigos logotipą. Skelbiama informacija yra apie būsimus įstaigos renginius (parodos, koncertai, svarbių istorinių datų minėjimai) bei šventiniai sveikinimai (pvz., kalėdiniai, velykiniai sveikinimai), su įstaigos veikla susiję dokumentai (nuostatai, darbuotojų darbo užmokesčio sąrašas, pareigybių aprašymai, vidaus tvarkos taisyklės, finansinės ataskaitos, civilinė sauga, duomenų apsaugos įstatymas ir pan.). Dokumentai sukelti pdf. formatu ir gali būti

parsisiunčiami. Svetainėje pateikiama vaizdinė medžiaga: vaizdo įrašai, nuotraukos, nuotraukų ir kitų vaizdų koliažai. Fotografijų skyrelį sudaro renginių, koncertų, parodų, darbuotojų veiklos publicistinio stiliaus tekstai su užfiksuotomis akimirkomis. Taip pat skelbiama informacija apie veikiančias ekspozicijas ir parodas skirtingose dvaro erdvėse bei galima pasižvalgyti po virtualias parodas, kurių yra daugiau nei 30.



17 pav. Įstaigos internetinė svetainė

Apibendrinant, įstaigos svetainėje pateikiama tekstinė informacija yra nuosekliai dėliojama pagal meniu juostos skirtukus, todėl nesunku ją rasti. Darbuotojai komunikuodami ir pateikdami informaciją ne tik dalinasi sukauptomis žiniomis ir patirtimi, bet ir tokiu būdu ją kaupia ir nuolat atnaujina.

Socialiniai tinklai ir grupės. Kitų socialinių tinklų, išskyrus Facebook (8,9 tūkst. sekėjų ir 11 tūkst. stebėtojų) įstaiga savo veikloje nenaudoja. Šioje platformoje pateikiama vaizdinė medžiaga, trumpi video filmukai, nuotraukos, skelbimai susiję su renginių, edukacinių programų reklama bei jau įvykusių renginių akimirkos ar įsimintinų datų paminėjimai bei sveikinimai. Tai ne tik sklaidai skirtas įrankis, bet ir tuo pačiu padeda išsaugoti ir kaupti tam tikrą informaciją.

Įstaigos teikiamų paslaugų (ekskursijų, edukacijų ir fotosesijų) užsakymams ar vykstančių renginių laikui suvesti ir tvarkyti naudojamas internetinėje programoje *Google Calendar* sukurtas Ekskursijų kalendorius. Prie šio Ekskursijų kalendoriaus prieigą turi trylika darbuotojų, kurie tiesiogiai susiję su lankytojais jų aptarnavimu ar informacijos, apie ekskursijas, edukacijas ir vykstančius muziejuje renginius, teikimu.

Neoficialiai bendrauti ir diskutuoti bei dalintis žiniomis realiuoju laiku naudojant „chat“ funkcijas galima prisijungus ***pokalbių ir pranešimų siuntimo programoje*** sukurtoje bendroje darbo grupėje. Kita įvairaus pobūdžio informacija darbuotojus pasiekia per asmeninius elektroninius paštus.

Įstaigoje naudojami tiek formalūs, tiek neformalūs kanalai padeda darbuotojams greičiau dalintis žiniomis, jas identifikuoti tačiau neužtikrina jų ilgalaikio saugojimo.

Apibendrinus, galima teigti, kad muziejus nenaudoja vienos centralizuotos duomenų valdymo sistemos, kurioje būtų visiems įstaigos darbuotojams prieinama informacija, specifinės, procedūrinės ir techninės žinios ar darbuotojų aprašyta ir sukaupta patirtis ar jų laikoma kitų išklaustų mokymų medžiaga ar surinkta tiriamoji medžiaga. Pagrindinės įstaigoje naudojamos sistemos: dokumentų valdymui – *DVS Kontora*, Muziejinių vertybių apskaitai, valdymui – *LIMIS*, kultūrinės edukacijos paslaugų užsakymų apskaitai – *Kultūros pasas*, mokymosi aplinkai – *Kompetencijų biblioteka*. Taip pat įstaiga turi savo internetinę svetainę ir socialinę Facebook paskyrą ir Ekskursijų kalendorių, kuriose nuolat pateikiama ir atnaujinama informacija.

Visa išanalizuota dokumentų ir dokumentų sistemų informacija pateikiama susisteminta 4-ame darbo priede.

2.2.4. Muziejaus darbuotojų patirtys žinių saugojime

Interviu metu muziejuje dirbantiems darbuotojams buvo užduoti du bendri klausimai: kiek laiko jie dirba organizacijoje? 2 darbuotojai dirba apie trisdešimt metų, 3 darbuotojai virš dvidešimt metų, 3 darbuotojai virš 10 metų, o vienas – 4 metus. Paklausus kaip jie mano apie tai ar darbuotojai dirbdami muziejuje sukaupia unikalių ir vertingų žinių, kurias verta išsaugoti, praktiškai visi respondentai teigė, kad kiekvienas darbuotojas turi žinių, kurias verta išsaugoti, ir tik vienas apklaustasis atsakė: „ne, ne visi čia turi unikalių“. Darbuotojai atlikdami savo pareigas teigė atsirenkantys tai, kas svarbiausia savarankiškai ir vadovaudamiesi ilgamete patirtimi bei įstaigoje galiojančiomis tvarkomis, taip pat pasitardami su kolegomis ir iš kitų muziejų: „Kadangi turiu daug jau darbinės patirties, tai tiesiog per savo patyrimus ir sukauptas žinias esu atsirinkusi, kas yra naudinga ir svarbu, o kas ne“, „vadovaujuosi muziejų įstatymu, tvarkomis, pareiginiiais nuostatais“, „Pirmumą skiriu žinioms, kurios būtinos vykdyti pareigas ir priskirtas užduotis.“

Darbuotojai buvo klausiama, į ką jie dažniausiai kreipiasi, kai nežino kaip atlikti užduotį. Atsakymai buvo įvairūs – į tiesioginį muziejininkų vadovą – vyr. fondų saugotoją, kolegas, kitų įstaigų specialistus. Darbuotojai taip pat ieško informacijos savarankiškai: „Ieškau informacijos savarankiškai arba tariausi su kolegomis, dažniausia vienu ar dviem iš kolektyvo arba kreipiuosi į kitų muziejų kolegas, kuriuos pažįstu asmeniškai, jei tai būna sudėtingesnė užduotis reikalaujanti specialių žinių.“, vienas darbuotojas nurodė, jog atsakymo ieško per „google.lt“ paieškos sistemą. Visi interviu dalyviai teigė, kad norėtų gauti tokios informacijos ir žinoti kas ką žino (žinių žemėlapis): „Man atrodo, kad būtų reikalinga žinoti, kas ką žino“, „Taip labai padėtų“, „Manau, būtų labai naudinga. Žinojimas į ką kreiptis iškilus konkretiems klausimams sutrumpintų žinių

ieškojimų laiką. „Tik vienas iš devynių apklaustų darbuotojų atsakė, jog perėmė iš prieš tai dirbusio tas pareigas žmogaus patirtį. Kiti atsakė, jog tokios galimybės nebuvo: „Ne neperėmiau, nors to labai trūko, nes tas žmogus jau buvo išėjęs”, „Ne neteko, viską radau kaip buvo palikta”, „nebuvo iš ko perrimti, tiesiog mokiausi dirbdama, nes dar tais laikais nebuvo ruošiami muziejaininkai profesionalai“.

Respondentai, paklausti ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda atsirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama, atsakinėjo labai įvairiai: kad nestebi veiklos, kad nežino ar tai padeda. Tik viena darbuotoja teigė jog šis būdas padeda sužinoti ir įgyti žinių, reikalingų jos pareigoms atlikti: *„Taip stebėjimas padeda ypač kai atnaujinamos ekspozicijos tenka stebėti gidų darbą ir kaip vedamos ekskursijos, kad susipažinčiau su esančia ekspozicijoje medžiaga, kadangi ekspozicijų ar parodų aprašų atskirų nedaroma.“.*

Kad kolegoms tenka pasakoti savo darbo patirtis, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis tvirtino didžioji dalis dirbančių įstaigoje darbuotojų, tačiau neišskyrė konkrečių pasakojimo būdų: *„Teko“, „Taip teko ne kartą, < >“, Taip yra tekę dalintis savo patirtimi ir pasiūlymais, tačiau ne visi kolegos į patarimus reaguoja, ne visi nori daryti kaip siūloma. < >“.*

Žinių kaupimas. Siekiant išsiaiškinti apie žinių išsaugojimo proceso kaupimo etapą respondentams buvo užduotas klausimai: ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Praktiškai visi apklaustieji teigė kaupiantys medžiagą savarankiškai. Kai kurie nieko neužsirašinėja, o kiti išsisaugoja sukaupią informaciją ir duomenis įvairiomis formomis, tačiau pasidalina tik tuo atveju, jei kas ko nors paprašo iš kolegų: *„Paprastus pasidalinu ir su kolegomis, nors patys kolegos retai išreiškia norą. O nusiuntus informaciją el. p. retas kuris perskaito.“, „Su kai kuriais kolegomis - taip, keičiamės sukauptais duomenimis“, „Jei kas prašo, tai visuomet pasidalinu ar kitų paprašau.“*

Dirbdami savo darbą dažniausiai darbuotojai remiasi ilgamete savo darbo patirtimi, bet atsižvelgia ir į dokumentuotas tvarkas. Įstaigoje esančiomis dokumentų sistemomis naudojasi ne visi, tačiau kai kurie mano, kad tokių sistemų pakanka, kiti teigia, kad tokių sistemų trūksta ir sutiktų pildyti ir užfiksuoti savo geriausias patirtis jei tokia sistema būtų ir sistemoje sukaupta informacija iš prieš tai dirbusių darbuotojų tose pareigose būtų labai pravertus: *„Žinoma, kad praverstų, manau, kad pildyčiau tokią sistemą.“, „Taip, būtų labai pravertę pradėjus dirbti.“, „Tai žinoma, kad noriu, manau praverstų greičiau atlikti užduotis, o atėję nauji darbuotojai galėtų orientuotis kaip greičiau perrimti darbus, kad žinotų nuo ko ir kaip pradėti.“, „Taip labai praverstų. Aš taip pat mielai pildyčiau, nes tai būtų vertinga.“.*

Darbuotojai dokumentuotų ir sistemoje pildytų tokias gerąsias savo patirtis ir praktikas: *„Fondo sisteminimo, kaupimo informacijos, buvusių parodų sukaupta informacija bei kontaktai“,*

„skirtingus aptarnavimus pagal turistų grupes“, „Edukacinių programų vedimo planai, renginių organizavimo planai ir t.t.“.

Paklausus ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai ir ar naudoja kokius nors vaizdingus palyginimus ir ar tai padeda respondentai tvirtino, kad stengiasi ir visuomet bando paaiškinti kuo suprantamiau: *„Taip, visuomet bandau tik kuo paprasčiau ir kuo suprantamiau paaiškinti ir tai padeda.“*, *„Kai kurie kolegos supranta idėją ir iš paprasto nupasakojimo“.*

Siekiant išsiaiškinti ar įstaigoje organizuojamos mentorystės programos ir ar pritaikomas šis valdymo metodas neišreikštoms žinioms kaupti, darbuotojų buvo klausama ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms ir ar būtų norinčių tokiu būdu perduoti žinias? Respondentai teigė: *„Taip man smagu pasidalinti turimomis žiniomis ir padėti, nes tai gerina bendrą įstaigos veiklą.“*, *„Taip, su visais kolegomis dalinuosi, dar ir iš kitų muziejų atvyksta jaunesni kolegos pasikonsultuoti tai tenka apmokyti ir pasidalinti žiniomis.“*, *„Jeigu kreipiasi į mane tikrai visuomet padedu ir patariu.“*

Žinių atnaujinimas. Atlikdami savo pareigas darbuotojai nuolat siekia atnaujinti savo žinias ne vien mokymų pagalba, nors mokymai kaip dauguma teigia padeda atlikti užduotis vykdant pareigas, tačiau darbuotojai dar ir savarankiškai ieško įvairių žinių šaltinių bendraudami ir dalindamiesi ne tik su kolegomis darbe bet ir su kolegomis iš kitų panašią veiklą vykdančių įstaigų. Tik nedaugelis apklaustųjų įvardino, kad naudojasi vaizdo įrašais klausantis mokymų iš mokymosi aplinkos, o iš socialinių tinklų nesimoko ir savarankiškai ieško informacijos ir šaltinių, pasigenda konkretesnių specifinių mokymų: *„Dalyvauju mokymuose, seminaruose, konferencijose, pasidomiu atnaujintais įstatymais.“*, *„Nuolatos siekiu atnaujinti žinias, dalyvauju mano pareigybėms naudinguose mokymuose, išvykstamuose vizituose į kitus muziejus.“*, *„< > Geriau būtų konkrečiai mūsų sričiai mokymai atvyktų lektoriai papasakotų su praktiniais pavyzdžiais ir kaip ką daryti muziejūninkystėje < >“*, *„< > Išklausiu mokymų sistemoje tik bendrai apie ekstremalius įvykius ir kaip pasirengti tokioms situacijoms, tai čia tik toki bendro pobūdžio. Geriau jau savarankiškai domėtis ir ieškoti šaltinių.“*

Duomenis įstaigos internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje apklaustieji darbuotojai tikrina įvairiai: *„sistemiškai“, „ne, nedažnai“, „peržiūriu kartais < >“, „sekam naujienas nuolat, ne tik mūsų puslapyje < >“, „kartais“, „tikrinu nuolatos < >“.*

Uždavus klausimą kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Visi respondentė teigė, jog su įstaigoje patvirtintomis tvarkomis supažindinami pasirašytinai arba gaunama elektroniniu paštu, tačiau dėl to ar tai atliekama laiku kai kurie atsakė kad tikrai ne: *„Supažindinami su tvarkomis tačiau ne visai laiku.“*, *„Raštu, ne visada laiku“*, *„Pateikiamos el. paštu arba raštu. Kartais tik pakišant pasirašyti net neleidžiant įsigilinti kas jose rašoma. Paskutiniaisiais metais dažnai tvarkos pateikiamos atgaline data. < >“*

Keletas darbuotojų pasisakė, kad teko pasinaudoti pasenusia informacija ir kai kurie paprašyti papasakoti išsamiau pasidalino savo patirtimi apie tai: „*Buvę, pasinaudojau įstaigos svetainėje informacija, kuri pasirodo nebuvo atnaujinta.*“, „*Taip. teko vadovautis negaliojančiu dokumentu, nes nebuvo supažindinta su atnaujinta šio dokumento versija.*“.

Siekiant išsiaiškinti ar įstaigoje dirbantys darbuotojai kaip nors apibendrina išmoktas pamokas interviu metu buvo užduotas klausimas: „*Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos?*“ Didžioji dalis interviu dalyvių teigė, kad išmoktas pamokos neapibendrinamos o tiesiog taikomos praktiškai atliekant pareigas: „*Šioje įstaigoje kiekvienas išmoktas pamokas pritaiko savo pareigybėje, trūksta žinių pasidalinimo, apibendrinimo su kolegomis.*“, „*Neapibendrinamos. Savarankiškai pritaikome kiekvienas dirbant savo pareigas.*“, „*Kažin ar kada buvo apibendrintos išmoktos pamokos, jos pritaikomos tiesiog dirbant.*“.

Beveik visi respondentai teigė, kad norėtų turėti surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogą) vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje: „*Taip. Būtų labai gerai.*“, „*Taip būtų vertinga.*“, „*Taip*“, „*Žinoma*“.

Daugelis apklaustųjų nesinaudoja galimybėmis dirbti nuotoliu, nes mano, kad tokiu būdu negali tinkamai atlikti pareigų: „*Nesinaudoju, nes pareigų neina vykdyti nuotoliu*“,

Užklausus darbuotojų apie muziejuje vykstančius darbų aptarimus darbuotojų nuomonės išsiskyrė, kai kurie teigė, kad vyksta ir aptariami darbai, kiti tvirtino, kad vyksta susirinkimai tačiau juose neaptariami rezultatai ar padaryti darbai: „*Labai retai. Ir jei vyksta jie tampa nevaldoma diskusija su asmeniškumais ir nepagrįsta kritika ar net priekaištais.*“, „*Vyksta, bet retai. Ir vyksta ne taip kaip turėtų būti ir kaip tai daroma kitose organizacijose.*“, „*Labai retai*“.

Į klausimą ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate jų patirtimi apklaustieji atsakė, kad nesinaudoja buvusių darbuotojų patirtimi ir jų sukautomis žiniomis: „*gal ir turi jie naudingos patirties, nepasinaudoju tuo*“, kai kurie darbuotojai prisipažino palaikantys su buvusiais kolegomis asmeninius ryšius: „*< > jei jau kada susiskambiname tai ne apie darbą, o asmeniškai pasikalbame.*“, „*Palaikau ryšius, tačiau ne dėl patirties, o asmeniškai.*“, „*Su buvusiais kolegomis, kad jų nelabai jau tokių likę, palaikau ryšius su viena kolege, tačiau asmeniškai.*“

Apibendrinus gautus interviu duomenis galima teigti, jog darbuotojai neformaliai taiko tokius metodus kaip veiklos stebėjimas ar pasakojimus kaip atlikti tam tikras užduotis, galima aptikti ir neformalios mentorystės apraiškų. Specialistai atlikdami savo pareigas vadovaujasi savo ilgamete patirtimi ir įstaigoje esančiomis tvarkomis, atsirenka, kaupia ir atnaujina žinias savarankiškai. Darbuotojai norėtų, kad muziejuje būtų sudaromi žinių žemėlapiai, užfiksuotos išeinančių darbuotojų žinios, kaupiama ir atnaujinama viena duomenų sistema, organizuojami mokymai darbo vietose ir užfiksuojamos bei išsaugojamos išmoktos pamokos, tam kad galėtų pasinaudoti ne tik jau dirbantys muziejuje, bet ir būsimi kolegos.

Išanalizuoti interviu duomenys pateikiami susistemintai pagal sukurta teorinį žinių saugojimo muziejuose valdymo modelį (5 priedas).

2.2.5. Žinių saugojimo procesų valdymo muziejuje modelis

Išanalizavus su pagrindine įstaigos veikla susijusius dokumentus pastebima, kad tiesiogiai su žinių identifikavimo, kaupimo ir atnaujinimo etapais ar jų aprašymu yra susiję tik pavieniai formalūs dokumentai, kurie numato tik tam tikrų veiklų žinių atranką, kaupimą ar atnaujinimą organizacijoje. Muziejuje žinios ir patirtis identifikuojamos, kaupiamos ir atnaujinamos naudojantis konkrečiais darbuotojais ir IT. Oficialių dokumentų, susijusių su darbuotojų patirtimi aprašymų, protokolų ar tvarkų, numatančių kaip ir kas kiek laiko dokumentai turi būti atnaujinti nėra. Muziejuje vykstančių aptarimų, išėjusių darbuotojų įsitraukimas ir išmoktos pamokos nėra dokumentuojami. Įstaiga turi nusistovėjusią tvarką ir kai kurie procesai vyksta tiesiog automatiškai jais neabejojant. Pareiginiuose nuostatuose abstrakčiai nurodoma kokių gebėjimų ir žinių turi turėti darbuotojas einantis tam tikras pareigas, tačiau jiems patiems suteikiama teisė spręsti kokios žinios atliekant jų pareigas yra svarbiausios ir vertos išsaugoti. Darbuotojų pareiginiuose aprašymuose numatyta funkcija nuolat atnaujinti žinias dalyvaujant seminaruose bei konferencijose. Tik nuo pačių darbuotojų priklauso kokias žinias ir kada jie atnaujins. Darbuotojai taip pat vykdo tiriamuosius darbus susijusius su vykdoma veikla, priskirtu ir saugomu eksponatų rinkiniu, rengdami parodas, straipsnius spaudai bei socialiniams tinklams, taip pat atnaujindami ir vesdami ar ruošdami naujas edukacines programas. Tiriamoje įstaigoje neanalizuojamos esamos ar įgytos žinios ar jų šaltiniai, nėra atliekamas žinių auditas ir nėra sudaromi žinių žemėlapiai, kurie padėtų identifikuoti specifines vertingas žinias, reikalingas darbo funkcijoms atlikti ir įvertinti problemines žinių srautų sritis. Darbo organizavimo procesus nusakantys ir reglamentuojantys dokumentai laikomi popieriniu formatu administracijos archyvuose arba skaitmeninėse formose, atsakingų už dokumentus darbuotojų kompiuteriuose ar skaitmeninėse laikmenose.

Įstaigoje naudojamos kelios duomenų sistemos: *DVS Kontora*, *LIMIS*, *Kultūros pasas*, prieiga prie šių sistemų ribota, gali prisijungti tik jas administruojantys asmenys. Mokymai pasiekiami visiems specialistams vienoje sistemoje – *Kompetencijų biblioteka*, suteikia galimybę nuolat atnaujinti darbuotojų turimas žinias bei kompetencijas darbo vietoje.

Iš interviu analizės pastebima, kad kai kurie darbuotojai atsakinėjo formaliai, o kiti išdrįso kur kas labiau pasidalinti savo patirtimi ir išvalgomis apie įstaigoje egzistuojančius žinių saugojimo metodus. Muziejuje dirbantys specialistai mano, jog sukaupia vertingų ir unikalių žinių kurias verta išsaugoti. Dažniausiai darbuotojų žinios ir patirtis įgyjama mokantis savarankiškai ar

bendradarbiaujant su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis, o perduodamos bendraujant ir konsultuojantis su kolegomis, o kartais ir stebint įstaigoje vykstančius procesus. Sukaupta darbuotojų patirtis ir žinios, išklaustyų mokymų medžiaga laikoma darbuotojų galvose ir jų darbo vietose esančiuose kompiuteriniuose aplankuose ar asmeniniuose užrašuose, taip dokumentų prieinamumas kitiems darbuotojams išlieka ribotas arba išvis nepasiekiamas. Taip išsklaidyta informacija bei dokumentų paieška užtrunka ilgai arba jos visiškai neįmanoma rasti. Neišreikštos darbuotojų žinios, įgyta patirtis ar nesėkmių priežastys vykdant užduotis nėra oficialiai dokumentuojamos, o tik kaupiamos neformaliai ir aptariamoms fragmentiškai susirinkimų ar pokalbių su kolegomis metu diskutuojant, ar tiesiog pasilieka darbuotojų galvose. Muziejus remdamasis individualia kiekvieno darbuotojo atsakomybe labiau taiko neformalią žinių kaupimo praktiką neorganizuojama mentorystės programų ir dažniausiai naudoja popierinius archyvus žinioms kaupti, patirtys ir nesėkmės ar problemos su kuriomis susiduria darbuotojai yra kaupiamos neformaliai ir individualiai, aptariamoms susirinkimų metu, tačiau diskusijų rezultatai neprotokoluojami, neužfiksuojami, ir nėra pasiekiami naujai atėjusiems darbuotojams.

Išnagrinėjus dokumentų analizės ir interviu duomenis, matoma, kad įstaiga neidentifikuoja ir neaprašo ilgalaikių darbuotojų patirčių. Muziejaus žinių išsaugojimo procesas valdomas gana fragmentiškai, įgytos specifinės žinios ir darbuotojų patirtys nėra kaupiamos vienoje centralizuotoje sistemoje dėl ko kyla rizika prarasti svarbią informaciją ir sulėtina naujų darbuotojų įsitraukimą.

Įstaigoje naudojami tiek formalūs tiek neformalūs komunikacijos kanalai padeda darbuotojams greičiau dalintis žiniomis, jas identifikuoti tačiau neužtikrina jų ilgalaikio išsaugojimo. Kita įvairaus pobūdžio informacija darbuotojus pasiekia per asmeninius elektroninius paštus, telefonu, socialiniais tinklais bei bendraujant su kolegomis tiesiogiai. Bendraudami tarpusavyje kolegos sukaupia nemažai smulkių žinių apie žmones bei muziejaus procesus, o pokalbių metu tas žinias platina tarp kitų darbuotojų. Kontaktai su kolegomis mažina riziką, kad dėl atsiradusios izoliuotos darbo rutinos, bus patiriamas visiškas organizacinis aklumas.

Tyrimas parodė, kad žinių saugojimas įstaigoje nėra formalizuotas, o jo valdymui pasitelkiami tik pavieniai metodai ir technikos. Paradoksalu, bet patys darbuotojai, rinkinių saugotojai, kaupiantys ir saugantys muziejines vertybes, savo sukauptų žinių organizacijai neišsaugoja.

Nors identifikavimo etape iš teoriniame modelyje pateiktų valdymo metodų neformaliai naudojamas tik – darbo veiklos stebėjimo organizavimas, bet iš darbuotojų patirties ir interviu analizės pastebima, kad kolegos dalinasi patirtimi pasakodami, tačiau neišskiria kažkokio įsimintino ar konkretaus pasakojimo būdo, tad labiau modelyje tiktų taikyti *kolegų pagalbos suteikimo* nei *istorijų pasakojimo* metodą. Iš interviu analizės taip pat matyti, kad išreikštos žinioms suvaldyti tiktų žinių audito atlikimas ir žinių žemėlapių sudarymas, o neišreikštos žinioms žinių atrankai

muziejuje būtų naudingas – išeinančių specialistų interviu, kuris padėtų sumažinti žinių praradimo riziką.

Antram žinių išsaugojimo etapui – kaupimui – reikalinga dokumentų valdymo sistema muziejuje naudojama, tačiau ji funkcionuoja tik iš dalies dėl ribotos prieigos darbuotojams ir dauguma procesų vis dar dokumentuojami popieriniu formatu. Tačiau šis metodas taip pat būtų galimas ir padėtų greičiau surasti ir išsaugoti svarbius dokumentus įstaigos elektroninėje atmintyje. Trys kaupimo etape teoriniame modelyje nurodyti žinių valdymo metodai – žinių katalogų sudarymas, mokymų medžiagos sisteminimas, geriausių praktikų analizė – muziejuje nėra formaliai taikomi ar dokumentuojami. Tačiau visi šie metodai galėtų būti pritaikomi jei tik būtų naudojamosi viena centralizuota sistema.

Metaforų ir analogijų kūrimas įstaigoje dėl veiklos specifikos ribotas, kadangi kai kurie muziejininkystėje eksponatams aprašyti ir apibūdinti naudojami terminai nėra pakeičiami. Šio metodo taikymas taip pat gali iškraipyti tikslus istorinius ir autentiškus faktus, todėl šis metodas iš žinių saugojimo muziejuose valdymo modelio pašalinamas. Vaizdo įrašų naudojimas nėra šiuo metu labai praktikuojamas, tačiau pasiteisintų ypač vedamų edukacijų patirčiai ir sukaupoms žinioms išsaugoti ir perduoti. Mentorystės programos diegimo metodo muziejus netaiko, tačiau pavienių neformalių atvejų būta. Parengtos mentorystės programos ir jų taikymas padėtų kur kas efektyviau valdyti išsaugoti ir perduoti sukauptas neišreikštas darbuotojų žinias tarp skirtingų kartų. Tinklų analizė nėra taikoma muziejuje vidiniams procesams dėl nedidelio darbuotojų kiekio ir skyrių bei padalinių nebuvimo. Palaikomi tik pavieniai ryšiai, bendradarbiavimas ir komunikacija su kitų panašių institucijų specialistais, todėl šį metodą taikyti netikslinga.

Trečiame žinių išsaugojimo etape – atnaujinimo – turinio valdymo metodas muziejuje taikomas tik fragmentiškai, tačiau reikalingas sistemingam žinių atnaujinimo procesui užtikrinti. Išmokyti pamokų fiksavimo metodas muziejuje nėra taikomas, tačiau mokymasis iš praeities patirčių labai praverstų praktikoje. Darbuotojų mokymų poreikis organizacijoje tiriamas ir nustatytas, tačiau žinių saugojimo valdymo metodas – mokymų darbo vietoje planavimas ir organizavimas nėra praktiškai įgyvendinamas. Nors darbuotojų požiūriu, šis metodas būtų pritaikomas ir kur kas naudingesnis nei mokymosi aplinkoje pateikti mokymai ir su jais susijusi medžiaga. Virtualaus darbo taikymas tiriamame objekte retas, dėl darbuotojų darbo specifikos, todėl šis metodas praktiškai pritaikomas sunkiau ir modelyje gali būti nenurodomas. Veiklų aptarimas muziejuje praktikuojamas, trūksta tik formalių protokolų, kuriuose būtų užfiksuojama darbų eiga. Tokiu būdu siekiama, kad sprendimai ir faktai nebus pamiršti. Išėjusių darbuotojų įsitraukimo metodas galimas ir pritaikomas, nes muziejaus darbuotojai palaiko ryšius su buvusiais darbuotojais, todėl galima teigti, kad šis metodas praktikuojamas neoficialiai. Galima išsaugoti buvusių darbuotojų žinias muziejuje net jiems ir išėjus, pasitelkiant lanksčius prisirišimo sprendimus.

Daugelis iš žinių valdymo modelyje esančių žinių saugojimo valdymo metodų muziejuje nenaudojami formaliai, nes specialistams trūksta žinių apie žinių valdymą. Vadovo požiūris šia tema lieka neišsakytas, todėl sunku tiksliai nustatyti priežastis kodėl kai kurie metodai nėra formaliai taikomi.

Siekiant išsaugoti individualias ir grupines darbuotojų žinias muziejuje reikalingas nuolatinis žinių saugojimo proceso valdymas ir kompleksiškas metodų taikymas. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei tyrimo rezultatais, sudarytas žinių saugojimo muziejuose valdymo modelis (18 pav.) būtų pritaikomas ir tinkamas muziejams.



18 pav. Žinių saugojimo muziejuose valdymo modelis

Atsižvelgiant į šį modelį muziejuose dirbantys vadovai ir specialistai turėtų supratimą apie svarbiausius žinių saugojimo valdymo aspektus, atkreiptų dėmesį į esančias žinių spragas bei stebėtų esamą situaciją, reaguotų į pokyčius tam, kad žinių potencialas būtų išlaikytas ir panaudotas, o organizacinė atmintis nebūtų prarasta ir užtikrintas ilgalaikis žinių išsaugojimas.

IŠVADOS

1. Žinios yra informacijos, patirties, gebėjimų ir kompetencijų visuma, apimanti ne tik informacijos turėjimą, bet ir gebėjimą ją taikyti sprendžiant problemas dinamiškose aplinkose. Žinių klasifikavimas, atsižvelgiant į įvairius aspektus, pavyzdžiui, egzistavimo vietą (subjektyviosios, objektyviosios, socialinės), išraiškos formą (išreikštos ir neišreikštos), pobūdį (konstatuojamosios ir procedūrinės) bei perdavimą (bendrosios ir specifinės), leidžia organizacijoms geriau suprasti ir valdyti šį sudėtingą reiškinį. Neišreikštos žinios, nors ir sunkiai formalizuojamos, yra itin vertingos ir prisideda prie problemų sprendimo, efektyvus žinių valdymo ir inovacijų.
2. Žinių valdymas yra strateginis ir kompleksinis procesas, apimantis technologinius, procesinius bei žmogiškuosius elementus, kuris siekia efektyviai naudoti organizacijos žinių potencialą. Žinių valdymo procesai apima žinių kūrimą, dalijimąsi, saugojimą ir taikymą ir formuoja nuolatinį žinių ciklą organizacijoje. Konkretaus modelio pasirinkimą bei pritaikomumą organizacijose lemia kaupiamų žinių ypatumai, specifika ir turimi ištekliai.
3. Muziejų žinių saugojimo valdymas apima tiek išreikštų, tiek neišreikštų žinių identifikavimą, kaupimą ir atnaujinimą, naudojant įvairius valdymo metodus ir technologijas. Pagrindiniai iššūkiai susiję su neišreikštomis žiniomis kyla dėl specifinių muziejaus veiklos ypatybių ir sprendžiami per mentorystę, žinių žemėlapius ir technologines sistemas, kurios užtikrina žinių prieinamumą ir ilgaamžiškumą.
4. Sudarytas teorinis žinių saugojimo valdymo modelis muziejuose apima tris etapus kuriose sąveikauja *išreikštos ir neišreikštos* žinios. Kiekviename etape pritaikomi skirtingi valdymo metodai tiek išreikštomis (žinių audito atlikimas, žinių žemėlapių sudarymas, dokumentų valdymo sistemų taikymas, žinių katalogų sudarymas, mokymų medžiagos sisteminimas, geriausių praktikų analizė, turinio valdymas, išmoktų pamokų fiksavimas) tiek neišreikštomis (išeinančių specialistų interviu, darbo procesų stebėjimo organizavimas, istorijų pasakojimų, metaforų ir analogijų kūrimas, vaizdo įrašų naudojimas, mentorystės programos diegimas, tinklų analizė, mokymų darbo vietoje planavimas ir organizavimas, virtualaus darbo taikymas, veiklų aptarimas, išėjusių darbuotojų išitraukimas) žinioms atrinkti, kaupti ir atnaujinti, siekiant išsaugoti organizacijos žinias ir suvaldyti šį procesą.
5. Atlikus vidinę atvejo analizę empiriškai patikrintas žinių saugojimo valdymo modelio tinkamumas muziejuje.
 - 5.1. Išanalizavus su pagrindine įstaigos veikla susijusius dokumentus pastebima, kad tiesiogiai su žinių identifikavimo, kaupimo ir atnaujinimo etapais ar jų aprašymu yra susiję tik pavieniai formalūs dokumentai, kurie numato tik tam tikrų veiklų žinių atranką, kaupimą

ar atnaujinimą organizacijoje. Muziejus nenaudoja vienos centralizuotos duomenų valdymo sistemos.

5.2. Iš interviu duomenų matoma, jog darbuotojai neformaliai taiko kai kuriuos žinių saugojimo valdymo metodus. Specialistai atlikdami savo pareigas vadovaujasi savo ilgamete patirtimi ir įstaigoje esančiomis tvarkomis, atsirenka, kaupia ir atnaujina žinias savarankiškai, tačiau norėtų, kad muziejuje būtų sudaromi žinių žemėlapiai, užfiksuotos išeinančių darbuotojų žinios, kaupiama ir atnaujinama viena duomenų sistema, organizuojami mokymai darbo vietose ir užfiksuojamos bei išsaugojamos išmoktos pamokos.

5.3. Išanalizavus visus duomenis išryškėjo pagrindiniai muziejuje taikomi žinių saugojimo valdymo metodai: dokumentų ir duomenų sistemų naudojimas ribotas, neformaliai naudojami ir istorijų pasakojimų, metaforų ir analogijų, vaizdo įrašų metodai, aptinkamos ir mentorystės apraiškos, mokymų darbo vietoje per mokymosi aplinką, pavienis virtualaus darbo taikymas, dalinis veiklų aptarimas, ir epizodinis neformalus išėjusių darbuotojų įsitraukimas.

5.4. Remiantis tyrimo rezultatais, patikslintas teorinis žinių saugojimo valdymo muziejuose modelis. Modelyje išlieka trys žinių išsaugojimo etapai: *identifikuoti, kaupti ir atnaujinti*, o juose sąveikauja *išreikštos ir neišreikštos* žinios ir jų valdymo metodai. Išreikštų žinių valdymui pasitelkiami teorijoje minimi ir praktiškai taikomi metodai: *žinių audito atlikimas, žinių žemėlapių sudarymas, dokumentų valdymo sistemų taikymas, žinių katalogų sudarymas, mokymų medžiagos sisteminimas, geriausių praktikų analizė, turinio valdymas, išmoktų pamokų fiksavimas*. O neišreikštomis muziejaus darbuotojų žinioms ir patirčiai saugoti pritaikomi išlieka šie valdymo metodai: *išeinančių specialistų interviu, darbo procesų stebėjimo organizavimas, vaizdo įrašų naudojimas, mentorystės programos diegimas, mokymų darbo vietoje planavimas ir organizavimas, veiklų aptarimas, išėjusių darbuotojų įsitraukimas*. Istorijų pasakojimo metodą muziejuose pakeičia labiau tinkamas – *kolegų pagalbos teikimo metodas*.

REKOMENDACIJOS

✓ Po atlikto tyrimo ir kokybinės turinio analizės rekomenduojama muziejuje atlikti žinių auditą, parengti svarbiausių žinių atrankos taisykles arba numatyti svarbiausius žinių atrankos kriterijus darbuotojų pareigybės aprašymuose. Taip pat rekomenduojama sudaryti įstaigos žinių žemėlapi. Kadangi dažniausiai tik administracija žino darbuotojų įgūdžius ir ši informacija nėra platinama įstaigoje, todėl sudaryti žinių žemėlapiai padidintų skaidrumą, padėtų surasti vertingą informaciją kur ir kaip saugoma informacija ir klasifikuoti naujus žinių šaltinius bei greičiau susieti užduotis su darbuotojais.

✓ Vykdyti interviu su išeinančiais darbuotojais. Svarbu paruošti išeinančiam darbuotojui interviu klausimyną ar surašyti ir išvardinti visus svarbius dokumentus ar failus ir perduoti į darbą ateinančiam naujam darbuotojui.

✓ Darbuotojų kolektyvines žinias, išdėstytas susirinkimų ir diskusijų metu fiksuoti protokoluose. Protokolai – pagrindinis dokumentas, kuriame galima užfiksuoti darbų eigą. Be to nauji darbuotojai išnagrinėję susirinkimų protokolus greičiau supras kokia yra situacija esamuoju laiku darbuotojų diskusijose.

✓ Suteikti prieigą darbuotojams ir supažindinti su naujausiomis tvarkomis ir kitais dokumentais per *DVS Kontora* dokumentų valdymo sistemą. Taip bus sumažinta rizika, kad su atnaujinta informacija darbuotojai nesusipažins laiku.

✓ Sukurti oficialią mentorystės programą, kuri padės perduoti mentoriaus neišreikštas žinias ir patirtį jaunam specialistui, taip pat padės spręsti iškilusias problemas ar konkrečius klausimus ir suteiks naujam darbuotojui saugumo jausmą.

✓ Dokumentuoti didelės sėkmės atveju išmoktas pamokas arba nesėkmių priežastis ir kaupti vienoje visiems prieinamoje sistemoje. Dokumentuotos išmoktos pamokos padės identifikuoti žinių spragas ir užtikrinti nuolatinį tobulėjimą vykdant veiklą, ar projektą, organizuojant įvairaus pobūdžio renginius, edukacines programas.

✓ Organizuoti specialistams reikalingus mokymus darbo vietoje, kad būtų galima iškart išmoktą medžiagą taikyti praktikoje. Galimybė taikyti per mokymus išmoktą medžiagą iš karto ilgiau išsaugo organizacijos kompetenciją.

SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA)

GAILIUVIENĖ, Gintarė. (2024) *Knowledge Preservation Management in Museums*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. 68 p.

S U M M A R Y

The aim of this work is to develop an empirically-based knowledge preservation management model for museums.

The theoretical part provides a comprehensive literature analysis of knowledge management concepts, defining the concept of knowledge, its categories, and knowledge management processes. Special attention is given to one of the knowledge management processes – preservation process - considering the nature of activities in museums, informal management methods, and the unique interactions among employees.

The research part analyses how knowledge management processes are implemented in a particular museum and how this organization currently manages knowledge preservation processes. The aim of the study is to test empirically the suitability of the theoretical knowledge preservation management model in museum. Data collection methods include an analysis of the selected organization's data, document content analysis, and semi-structured interviews with employees of a selected museum. The collected data is analysed using a qualitative content analysis method, with conclusions and recommendations provided based on the findings.

LITERATŪRA

1. Agarwal, N. K., Islam, A. 2015. *Knowledge retention and transfer: how libraries manage employees leaving and joining*. Vine, 45, 150-171. Prieiga: <http://web.simmons.edu/~agarwal/files/Agarwal-Islam-2015-VINE-Knowledge%20retention%20and%20transfer-author.pdf> [Žr. 2024 10 05]
2. Antunes, H. de J.G., Pinheiro, P.G. 2020. Linking knowledge management, organizational learning and memory, *Journal of innovation & knowledge*, 5(2), pp. 140–149. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002> [Žr. 2024 09 01]
3. Atkočiūnienė, Z. 2010. *Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas*, *Informacijos mokslai*, 52, pp. 14–22. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/Im.2010.0.3198> [Žr. 2024 09 03]
4. Atkočiūnienė, Z. 2014. *Žinių valdymas organizacijoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
5. Atkočiūnienė, Z., O., Petronytė A. 2018. *Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms*. *Informacijos mokslai*, (83), pp. 24-35. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.2> [Žr. 2024 08 30]
6. Atkočiūnienė, Z. O., Praspaliauskytė, G. 2018. *The influence of intellectual capital and knowledge management on organizational performance in Lithuanian software companies*, *Ekonomika*, 97(2), pp. 106–120.
7. Azaki, J., Rivett, U. 2022. *Organisational factors affecting knowledge retention in a public organisation*. *European Conference on Knowledge Management*, 23(2), 1304-1311. Prieiga: <https://doi.org/10.34190/eckm.23.2.758> [Žr. 2024 10 19]
8. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė
9. Bivainis, J., Morkvėnas, R. 2008. *Darbuotojų žinių potencialo vertinimas*, *Verslas: teorija ir praktika*, 9(2), pp. 105–115. Prieiga: <https://doi: 10.3846/1648-0627.2008.9.105-115> [Žr. 2024 09 16]
10. Burmeister, A., Deller, J. 2016. *Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here?* *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87–104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002> [Žr. 2024 09 29]
11. Bultrini L., McCallum S., Newman W., Sempéré J. 2015 *Knowledge Management in Libraries and Organizations Vol 173*. 1st edn. Germany: De Gruyter (IFLA publications).
12. Chmielecki, M. 2017. *Knowledge sharing in MNCs*. 10.1007/978-3-319-39771-9_18.[Žr. 2024 08 19]

13. Conti, F., Dias, M., Marcelo, M., Gauthier, F., Santos, G., Bondan, G., Izidorio, G., Silva, D., Dezem, V. and Botelho, L. 2024. *Analysis of Knowledge Management Practices for Knowledge Intensive Organizations Self-Management*. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 1-23. Prieiga: <https://doi.org/10.4236/jss.2024.126001>.
14. Daghfous, A., Belkhodja, O., C. Angell, L., Angell, L. C. 2013. *Understanding and managing knowledge loss*. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639–660. Prieiga: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0394> [Žr. 2024 10 04]
15. Dalkir, K. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547367> [Žr. 2024 09 29]
16. Dmytriv, V. 2018. *Process of Knowledge Preservation and Transfer Leadership Practices*. *Journal of Leadership and Management*.
17. Duque, J. 2024. *Data Mining for Knowledge Management*, *Procedia computer science*, 239, pp. 257–264. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.170> [Žr. 2024 09 01]
18. Doan, Q. M., Rosenthal-Sabroux, C., Grundstein, M. 2011. *A reference model for knowledge retention within small and medium-sized enterprises*. *Kmis*, 306–311. prieiga: <https://doi.org/10.5220/0003632003060311> [Žr. 2024 10 05]
19. Faust, B., Schweiz, N. 2010. *Implementation of tacit knowledge preservation and transfer methods*. Prieiga: <https://www.researchgate.net/publication/252486129> [Žr. 2024 09 16]
20. Gaižutytė, I. 2020. *Strateginio valdymo ir antreprenerystės principų taikymas meno organizacijose: mokslo studija*. Vilnius: Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA tyrimų biblioteka).
21. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. 2016. Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu. Prieiga: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content> [Žr. 2024 10 26]
22. Gill, M. 2017. *Knowledge Organization within the Museum Domain: Introduction*. *Knowledge organization*. 44. 469-471. Prieiga: <http://doi.org/10.5771/0943-7444-2017-7-469> [Žr. 2024 10 24]
23. Girdauskienė, L. 2012. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
24. Girdauskienė, L. Savanevičienė, A. 2010. *Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje*, *Economics and management = Ekonomika ir vadyba*, (15), pp. 491–497.
25. Girnienė, I. 2013. *Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai*, *Informacijos mokslai*, 64, pp. 75–89.

26. Ginavičienė, J. 2006. *Žinių vadybos modeliai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/250340> [Žr. 2024 09 16]
27. Gribovskis, J. 2021. *Žinių valdymo įtaka organizacijos procesų pridėtinės vertės kūrimui* Vilniaus universitetas. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.154> [Žr. 2024 08 30]
28. Hosseini, M. R.; Tahsildari, H.; Hashim, M. T.; Tareq, M. A. 2014. *The impact of people, process and technology on knowledge management*. European Journal of Business and Management, vol. 6, issue 28, p. 230–241. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/266910540_The_Impact_of_People_Process_and_Technology_on_Knowledge_Management/citations [Žr. 2024 10 23]
29. Huber, L. 2004. *Application Areas of Knowledge Management Instruments in Museums*. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/267388166_Application_Areas_of_Knowledge_Management_Instruments_in_Museums/citations [Žr. 2024 10 24]
30. ICOM (Tarptautinė muziejų taryba). Muziejų etikos kodeksas. 2018. Vilnius: [Lietuvos nacionalinis muziejus].
31. Jurėnienė, V. 2016. *Meno vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas.
32. Katinienė, A. 2018. *Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas*. In *Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas*. Prieiga: <https://doi.org/10.20334/2018-017-m> [Žr. 2024 09 01]
33. Košir, S. 2014. *The Role of Knowledge Management and Internal Communication for a Better Quality Assurance in Higher Education Institution*. Infonomics Society. Journal: Literacy Information and Computer Education Journal, № 3, p. 1641-1648. Prieiga: <https://doi.org/10.20533/licej.2040.2589.2014.0219> [Žr. 2024 10 04]
34. Kupetienė, O. 2015. *Knowledge management: course handbook*, University of Applied Social Sciences.
35. Melnikas, B. et al. 2018. *Intelektinis potencialas: globalizacija ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: kolektyvinė monografija*. Vilnius: Technika.
36. Larkin, R., Burgess, J. 2013. *The paradox of employee retention for knowledge transfer*, Employment Relations Record. Rydalmere, NSW, Australia: Pacific Employment Relations Association (PERA), 13(2), pp. 32–43. Prieiga: <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.797717321055273> [Žr. 2024 10 05]
37. Laužikas, R. 2013. *Lietuvos muziejai 1991–2011 metais: pagrindiniai kiekybiniai veiklų rodikliai, rezultatai ir problemos*, Acta Museologica Lithuanica, 1, pp. 48–83. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/MusLithuan.2013.1.5337> [Žr. 2024 09 21]

38. Popadiuk, S., Choo, C. W. 2006. *Innovation and Knowledge Creation: How Are These Concepts Related*. International Journal of Information Management, 26, 302-312. Prieiga: https://eva.fic.udelar.edu.uy/pluginfile.php/19694/mod_resource/content/1/Choo%2C%20C.%20W.%20Innovation%20and%20knowledge...%202006.pdf [Žr. 2024 10 20]
39. Perera, K., 2011. *Knowledge Management and Museums*. Prieiga: https://www.academia.edu/3988803/Knowledge_Management_and_Museums [Žr. 2024 09 21]
40. Probst, G. J. B., Raub, S. ir Romhardt, K. 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai (Atviros Lietuvos knyga : ALK).
41. Ramona, T. and Alexandra, B. 2019. *Knowledge Retention within Small and Mediumsized Enterprises*. Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Vol. 14 (Issue 3), pp. 231-238. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0056>
42. Raudeliūnienė, J. 2016. *Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas: vadovėlis*. Vilnius: Technika.
43. Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., Jakubavičius, A. 2018. *Knowledge management process model*, Entrepreneurship and Sustainability Issues 5(3): 542-554. Prieiga: [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10)) [Žr. 2024 07 30]
44. Rubianto, A., Ellitan, L. 2024. *Knowledge Management Process And Employee Performance*. International Journal of Research. 11. 36-44. Prieiga: <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11515153> [Žr. 2024 09 21]
45. Ruželė, D. 2020. *Organizacinės kultūros muziejuose tyrimo metodika*, Modernaus muziejaus veiklos gairės, pp. 10–31.
46. Sakalas, A. 2012. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
47. Schmitt, A., Borzillo, S., Probst, G. 2012. *Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing*. Management Learning, 43(1), 53–74. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/1350507611411630> [Žr. 2024 09 29]
48. Serban, A. M., Luan, J. 2002. *Overview of Knowledge Management*. New Directions for Institutional Research, 2002, 5-16. Prieiga: https://www.uky.edu/~gmswan3/575/Serban_and_Luan_2002.pdf [Žr. 2024 10 18]
49. Sinap, V. 2024. *AI and Knowledge Management Evolution*. Prieiga: DOI: 10.1016/B978-0-443-13701-3.00127-4 [Žr. 2024 10 31]
50. Terzieva, M. 2014. *Project knowledge management: How organizations learn from experience*. Procedia Technology, 16, 1086–1095. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.123> [Žr. 2024 09 29]

51. Ulbinaitė, A., Gribovskis, J. 2020. *Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis*, Information & Media, 88, pp. 142–166. Prieiga: <https://doi:10.15388/Im.2020.88.46> [Žr. 2024 09 29]
52. Vaitkevičius, V. 2018. *Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui*, Information & Media, (83), pp. 36–51. Prieiga: <https://doi:10.15388/Im.2018.83.3> [Žr. 2024 07 30]
53. Vakharia, N. 2023. Knowledge Management and Museums: Enablers, Orientation, and Performance [Drexel University]. <https://doi.org/10.17918/00001656> [Žr. 2024 09 30]
54. Vakharia, N., Poole, A. H. 2023. *Knowledge management in museums: enhancing organizational performance and public value*, Journal of Documentation, Vol. 79 No. 5, pp. 1071–1087. Prieiga: <https://doi.org/10.1108/JD-08-2022-0187> [Žr. 2024 10 01]
55. Vilkaiviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro-muziejaus nuostatai. 2023. Prieiga: <https://paezeriai.info/nuostatai/> [Žr. 2024 10 10]
56. Vilkaiviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus. 2024. Prieiga: <https://paezeriai.info/> [Žr. 2024 10 10]
57. Vveinhardt, J. 2011. *Singleness of knowledge management in context of society transformations / Žinių vadybos kryptingumas visuomenės transformacijų kontekste*. Jaunųjų mokslininkų darbai. 4. 89-100.
58. Waidacher, F. 2007. *Bendrosios muzeologijos metmenys*. 3rd-ias patais. leid. edn. Vilnius: Lietuvos nacionalinis muziejus.

PRIEDAI

1 PRIEDAS	Interviu klausimynas vadovui.....	70
2 PRIEDAS	Interviu klausimynas darbuotojams.....	71
3 PRIEDAS	Muziejaus darbuotojų pareigybės ir žinių saugojimo procesas	72
4 PRIEDAS	Dokumentų analizės kategorijų lentelė.....	75
5 PRIEDAS	Interviu rezultatų lentelė	76
6 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju A	78
7 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju B	80
8 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju C	82
9 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju D.....	84
10 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju E	85
11 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju F.....	86
12 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju G.....	88
13 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju H.....	90
14 PRIEDAS	Interviu su darbuotoju I	92
15 PRIEDAS	Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	94

Interviu klausimynas vadovui

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai dirbdami sukaupia žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti?
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip tokias žinias atsirinkti ? Ar yra muziejuje kada nors atlikta išsami žinių analizė (žinių auditas)? Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Jeigu išeina ilgai muziejuje dirbęs darbuotojas, kaip jo žinios perduodamos jo įpėdiniui? Ar darbuotojai pasidalina savo pastebėjimais ar įžvalgomis apie patirtį su Jumis? Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda atsirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Kaip manote, ar pasakojimai apie darbo patirtis tarp kolegų padeda geriau išmokti ir atlikti užduotis?
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Kokius dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas dažniausiai naudojate atliekant pareigas? Kai išmokstate ką nors naujo ar kur nors tai užfiksuojate? Ar ieškant reikiamos informacijos pasinaudojate savo darbuotojų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Ar darbuotojams būtų reikalinga ir naudinga viena duomenų ir informacijos bazė? Ar įstaigoje praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų geriausios praktikos? Kaip manote, ar būtų reikalinga Jūsų įstaigoje mentorystės programa? Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti darbuotojams paprastai, naudojant kokius nors vaizdingus palyginimus ? Ar tai padeda? Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems sukauptas žinias? Ar bendraujate su kolegomis iš kitų organizacijų tam, kad gautumėte informacijos kaip ką daryti atliekant pareigas?
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Kas kiek laiko yra peržiūrimi ir atnaujinami įstaigos veiklos (nuostatai, pareiginiai aprašai, vidaus tvarkos taisyklės, muziejiniai) ir kiti su procesais susiję dokumentai ir kas už tai atsakingas? Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Kaip apibendrinamos išmuktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Ar organizuojate mokymus darbuotojams? Kuo remdamasis sprendžiate, kokių mokymų reikia? Ar manote ar mokymai padeda darbuotojams atnaujinti žinias? Ar leidžiate darbuotojams dirbti nuotoliu? Kaip muziejuje vyksta darbų aptarimai? Ar palaikote ryšius su buvusiais darbuotojais ir ar pasinaudojate jų patirtimi jiems išėjus?

Interviu klausimynas darbuotojams

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti?
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Ar atėjęs dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda pasirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis?
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Ar bendraujate su kolegomis iš kitų organizacijų tam, kad gautumėte informacijos kaip ką daryti atliekant pareigas?
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Jeigu taip, kaip tai darote? Ar dažnai tikrinate duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus?

Muziejaus darbuotojų pareigybės ir žinių saugojimo procesas

Pareigybės / Procesai	Identifikavimo	Kaupimo	Atnaujinimo
Vyriausia fondų saugotoja	<i>atrinkti ir taikyti tarnyboje įprastines taisykles ir reikalavimus.</i>	<i>saugoti, sisteminti muziejines vertybes, vesti reikalingą dokumentaciją pagrindinio ir pagalbinio fondo, pirminės apskaitos knygas GEK, laikino saugojimo knygas, aktų registrą, eksponatų išdavimo, laikino saugojimo aktus, apibendrinti mokslinę-tiriamąją informaciją, rengti publikacijas.</i>	<i>supažindinti su eksponatų saugotojus ir kitus muziejaus darbuotojus su muziejaus rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo normomis; kelti profesinę kvalifikaciją.</i>
Muziejininkas - edukatorius	<i>sisteminti naujai sukaupią ir jau esamą įstaigoje medžiagą.</i>	<i>rengti mokymo programas ir vesti edukacinius užsiėmimus, rengti edukacinių parodų, renginių dalyvių apklausas, analizuoti atsiliepimus bei pageidavimus, bendradarbiauti su švietimo įstaigomis, organizuoti neformalų vaikų, jaunimo ir suaugusių švietimą ir ugdymą per įvairias muziejines švietimo programas, plėtojant informacinę visuomenę, organizuoti konferencijas, seminarus, mokymus ir kita.</i>	<i>užsiimti savišvieta: skaityti naujausią literatūrą, atnaujinti ir įgyti žinias.</i>
Muziejininkas – ekskursijų vadovas	<i>rengti informacinę medžiagą lietuvių ir anglų kalbomis, leidinių, stendų leidybai.</i>	<i>kaupiti informaciją dalyvaujant įvairiose su pareigomis susijusiose, kitų kultūrinių įstaigų organizuojamose konferencijose bei seminaruose.</i>	<i>užsiimti savišvieta: skaityti naujausią literatūrą, atnaujinti ir įgyti žinias; kelti kvalifikaciją pagal pareigoms nustatytus reikalavimus.</i>

Pareigybės / Procesai	Identifikavimo	Kaupimo	Atnaujinimo
Muziejininkas	<i>sisteminti naujai sukaupią ir jau esamą įstaigoje medžiagą.</i>	<i>kaupiti informaciją dalyvaujant įvairiose su pareigomis susijusiose, kitų kultūrinių įstaigų organizuojamose konferencijose bei seminaruose.</i>	<i>užsiimti savišvieta: skaityti naujausią literatūrą, atnaujinti ir įgyti žinias; teikti informaciją apie įstaigoje organizuojamas edukacines programas, parodas bei renginius.</i>
Edukatorius	<i>gebėti sisteminti ir analizuoti gautą informaciją; gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti priskirtas veiklos sritis bei dirbti komandoje.</i>	<i>rengti edukacinių užsiėmimų aprašus bei metodinę medžiagą jų vedimui.</i>	<i>užsiimti naujų įstaigos veiklos formų paieška, inicijavimu, rengimu ir koordinavimu; tobulina ir gilina edukacinių užsiėmimų vedimo metodiką.</i>
Etninės kultūros specialistas	<i>fiksuoti etninės kultūros medžiagą, gyvąsias tradicijas. koordinuoti ir analizuoti etninės kultūros veiklas Vilkaviškio rajono savivaldybės teritorijoje.</i>	<i>Kaupiti, tvarkyti etninės kultūros medžiagą; kaupiti, sisteminti mokslinę informaciją ir medžiagą, foto, video archyvą, tautosakinės medžiagos rinkimą, kaupiti informaciją savo žinių gilinimui.</i>	<i>nuolat kelti savo kvalifikaciją: domėtis su darbo tema susijusia naujausia literatūra, dalyvauti kitų kultūrinių įstaigų, muziejų, universitetų, organizacijų rengiamuose seminaruose ir konferencijose.</i>
Fotografas	<i>žinoti, mokėti ir išmanyti skaitmeninių vaizdų apdorojimo programų operacinių sistemų, duomenų bazių, taikomųjų programų veikimo principus; išmanyti techninius ir kitokius kokybinius reikalavimus skaitmeninei spaudos fotografijai; gebėti kūrybiškai, meniškai rengti, apdoroti, montuoti, platinti skirtingų skaitmeninių formatų vaizdą, naudojant profesionalią programinę įrangą.</i>	<i>kaupiti, sisteminti, apibendrinti gaunamą informaciją; rengti nuotraukų archyvą skaitmeninėje laikmenoje; sukaupytą kultūros paveldo objektų automatizuotą apskaitą prisijungus prie LIMIS sistemos; teikti įstaigos darbuotojams pagalbą informacinių technologijų klausimais.</i>	<i>nėra numatyta ar darbuotojas kels kvalifikaciją.</i>
Kultūros renginių organizatorius	<i>savo kompetencijos ribose prisidėti formuojant ir įgyvendinant kultūros politiką ir kultūros turizmo plėtrą Vilkaviškio rajone bei įgyvendinant valstybinių ir tarptautinių programų projektus.</i>	<i>kaupiti, apibendrinti, analizuoti informaciją bei rengti išvadas.</i>	<i>dalyvauti pasitarimuose, seminaruose, konferencijose ir kituose renginiuose kultūros ir kultūrinio turizmo klausimais.</i>

Pareigybės / Procesai	Identifikavimo	Kaupimo	Atnaujinimo
IT specialistas	<i>nagrinėti teisės aktus, standartus ir metodikas, reglamentuojančias informacinių sistemų ir kibernetinę saugą, saugos valdymo procesus, IT valdymą.</i>	<i>saugoti, kopijuoti ir atkurti vietinio tinklo naudotojų bylas; konsultuoti ir mokyti įstaigos darbuotojus dirbti su kompiuterine ir programine įranga.</i>	<i>teikti direktoriui pasiūlymus dėl saugos gerinimo ir IT valdymo stiprinimo;</i>
Ekspozicijų prižiūrėtojas	<i>gebėti savarankiškai organizuoti bilietų kasos darbą.</i>	<i>išmanyti Suvalkijos regiono kultūros savitumus; supažindinti lankytojus su eksponuojama medžiaga. teikti informaciją apie renginių laiką, jų dalyvius, bilietų kainas;</i>	<i>įstaigos direktoriui teikti informaciją apie aptarnaujamų asmenų nusiskundimus. Nenumatyta kaip bus keliama kvalifikacija</i>
Administratorius	<i>mokėti savarankiškai planuoti savo darbus; sudaryti bylas pagal numatytus bylų nomenklatūros indeksus.</i>	<i>saugoti dokumentus ir juos laiku archyvuoti; teikti konsultacijas darbuotojams dokumentavimo klausimais.</i>	<i>teikti informaciją apie įstaigoje organizuojamus susirinkimus, pasitarimus ir posėdžius, priima ir teikia informaciją apie įstaigos veiklą ir procesus.</i>

Dokumentų analizės kategorijų lentelė

Žinių išsaugojimo etapas	Žinių turinys (išreikštos/nė išreikštos)	Valdymo metodas	Žmogiškieji procesai	Technologijos	Analizuoti Dokumentai
Identifikavimas	Išreikštos	Žinių auditas Žinių žemėlapis	Dokumentavimas, rašytinės procedūros, archyvavimas	DVS kontora, įstaigos interneto svetainė, Įstaigos Facebook paskyra. Ekskursijų kalendorius	Įstaigos nuostatai, Vidaus tvarkos taisyklės, Vidaus kontrolės politika, Darbuotojų pareiginės Muziejaus rinkinių vadybos ir valdymo tvarkos aprašas Rinkinių komplektavimo komisijos veiklos dokumentai Renginių organizavimo tvarkos aprašas Įstaiga neturi sudaryto žinių žemėlapio ir nevykdo žinių audito.
	Neišreikštos	Išeinančių specialistų interviu	Dokumentavimas	Saugomi Vaizdo įrašai	Duomenų nerasta
Kaupimas	Išreikštos	Dokumentų valdymo sistemos Žinių katalogai	Archyvavimas	DVS Kontora LIMIS Kultūros pasas Ekskursijų kalendorius	Prieiga tik administracijos darbuotojams Ekspонатų priėmimo-pirkimo aktai, Ekspонатų fondų knygos LIMIS Ekspонатų ir vertybių katalogas (suskaitmeninta - 1984 ekspонатai)
	Neišreikštos	Metaforos ir analogijos Mentorystė Vaizdo įrašai tinklai		Įstaigos interneto svetainė, Įstaigos Facebook paskyra.	Duomenų nerasta Nuostatai, tvarkos, pareiginės, informacija apie įstaigą, renginių vaizdo įrašai
Atnaujinimas	Išreikštos	Turinio valdymas Žinių katalogai		DVS Kontora LIMIS Kultūros pasas Ekskursijos kalendorius	Sistemos esanti informacija
	Neišreikštos	Mokymai Aptarimai Išėjusių darbuotojų įsitraukimas	Aptarimai nėra protokoluojami, apie išėjusių darbuotojų įsitraukimą duomenų nerasta.	Kultūros sektoriaus mokymosi aplinka „Kompetencijos biblioteka“ Mokymų įrašai	Išklausytų mokymų sertifikatai asmens bylose ir sistemoje „Kompetencijos biblioteka“

Interviu rezultatų lentelė

Apklaustas darbuotojas	Žinių identifikavimas ir metodai	Žinių kaupimas ir metodai	Žinių atnaujinimas ir metodai
Darbuotojas A	Savarankišką žinių atranka vadovaujantis ilgamete patirtimi, tariantis su kitų muziejų kolegomis Reikalingas žinių žemėlapis Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Dokumentai ir patirtis Kaupiama savarankiškai Naudojamos metaforos Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Ilgametės patirtys perduodamos	Savarankiškas mokymasis Aptarimai vyksta, bet ne atliktų darbų Virtualus darbas negalimas Nenaudota pasenusi informacija Reikalingas žinių katalogas Santykiai su buvusiais kolegomis palaikomi tik asmeniškai
Darbuotojas B	Atranka pagal dokumentus ir tariantis su kolegomis Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Dokumentai ir patirtis Kaupiama savarankiškai Naudojamos metaforos Sistemų pakanka Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Ilgametės patirtys perduodamos	Aptarimai, mėnesio ataskaitos Savarankiškas mokymasis mokymosi aplinkoje Nenaudota pasenusi informacija Reikalingas žinių katalogas Santykiai su buvusiais kolegomis palaikomi tik asmeniškai
Darbuotojas C	Atranka pagal muziejuje esančios tvarkas, kolegos ir tiesioginis vadovas Reikalingas žinių žemėlapis Veiklos stebėjimas padeda Pasakojimų naudojimas taikomas Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Dokumentai Kaupiama savarankiškai Naudojamos metaforos Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Vaizdo įrašai naudojami mokymams. Ilgametės darbo patirtis perima iš kitų	Su dokumentacija supažindinama pavėluotai. Išmoktos pamokos neapibendrinamos. Darbų aptarimai vyksta Reikalingas žinių katalogas Savarankiškas mokymasis mokymosi aplinkoje Santykiai su buvusiais kolegomis palaikomi tik asmeniškai
Darbuotojas D	Savarankiška spontaniška žinių atranka. Reikalingas žinių žemėlapis Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Naudojamos duomenų sistemos Vaizdo įrašai ir socialiniai tinklai, bendradarbiauja su kolegomis Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos atrodo naudingi	Duomenų peržiūra vykdoma sistemingai. Supažindinama su dokumentacija, nežino ar laiku Išmoktos pamokos naudota pasenusi informacija pritaikomos praktiškai. Reikalingas žinių katalogas. Darbų aptarimai kartais vyksta. Kartais taikomas virtualus darbas Santykiai su buvusiais kolegomis nepalaikomi.

Apklaustas darbuotojas	Žinių identifikavimas ir metodai	Žinių kaupimas ir metodai	Žinių atnaujinimas ir metodai
Darbuotojas E	Atranka pagal patirtį. Reikalingas žinių žemėlapis Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Dokumentai Naudojamos metaforos Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Vaizdo įrašai naudojami mokymams. Ilgametės darbo patirtis perduoda kai to klausiama	Su dokumentacija supažindinama pavėluotai. Išmoktos pamokos neapibendrinamos. Naudota pasenusi informacija Darbų aptarimai nevyksta Reikalingas žinių katalogas Savarankiškas mokymasis
Darbuotojas F	Atranka savarankiška per patirtį. Reikalingas žinių žemėlapis Buvusių darbuotojų patirtis perrimta	Naudojamos metaforos Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Ilgametė darbo patirtis perduodama priklauso nuo susidomėjimo	Aptarimai vyksta su kolegomis Su dokumentacija supažindinama tikriausiai laiku Nenaudota pasenusi informacija Reikalingas žinių katalogas Santykiai su buvusiais kolegomis nepalaikomi
Darbuotojas G	Atranka pagal patirtį. Reikalingas žinių žemėlapis Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Dažniausiai patirtis nei dokumentai Naudojamos metaforos nepadedą Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Vaizdo įrašai naudojami mokymams. Ilgametės darbo patirtis perduoda kai to klausiama	Su dokumentacija supažindinama pavėluotai. Išmoktos pamokos neapibendrinamos. Naudota pasenusi informacija Virtualus darbas netaikomas Darbų aptarimai nevyksta Reikalingas žinių katalogas
Darbuotojas H	Atranka pagal patirtį kreipiamasi į kolegas Reikalingas žinių žemėlapis Veiklos stebėjimas padeda Pasakojimų naudojimas taikomas ir padeda Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Dokumentų ir sistemų trūkumas Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos reikalingos Retai vyksta ilgametės patirties perdavimas	Savarankiškas žinių atnaujinimas mokantis Duomenų tikrinimas nuolatinis Darbų aptarimai vyksta retai Reikalingas žinių katalogas Santykiai su buvusiais kolegomis palaikomi tik asmeniškai
Darbuotojas I	Atranka per patirtį Nestebi veiklos Pasakojimų naudojimas taikomas ir padeda Buvusių darbuotojų patirtis neperrimta	Gerųjų praktikų fiksavimas ir sistemos nėra būtinos Vaizdo įrašai nenaudojami mokymams. Ilgametės darbo patirtis perduoda kai to klausiama	Savarankiškas žinių atnaujinimas mokantis Su dokumentacija supažindinama laiku Duomenų netikrina Darbų aptarimai vyksta Nebūtinas žinių katalogas Buvusių kolegų įtraukimas

Interviu su darbuotoju A

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Apie trisdešimt metų. Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Taip, sukaupia tikrai pakankamai daug žinių apie eksponatų atranką, paskirstymą, fondų saugojimą, tam tikrą medžiagą apie krašto žmones įvykius.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Kadangi tokia didelė darbo patirtis tai jaučiu intuityviai ką pasirinkti, dar pasikalbu su kitų muziejų muziejininkais fondų saugotojais. Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Aš manyčiau, kad yra reikalinga, sakykime jeigu iškyla administracijai, klausimų, kas ką veikia ar kas ką žino, tai iš karto būna aišku, nes tikrai, ne visada aš viską žinau. Ar atėjęs (-usi) dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Kai atėjau dirbti į muziejų tai tikrai neturėjau jokio supratimo kaip atlikti pareigas, kažkiek žinių gavau iš tuo metu buvusių darbuotojų apie krašto istoriją, ir nebuvo iš ko perrimti, tiesiog mokiausi dirbdama, nes dar tais laikais nebuvo ruošiami muziejininkai profesionalai. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda pasirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Taip, stebime veiklą ir aptariame. Anksčiau išvažiavdavome stebėti ir semtis gerosios praktikos iš kitų muziejų, tačiau jau seniai to nedarome. Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Teko pasakoti, padeda jauniems atėjusiems dirbti.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? O taip su kolegomis dalinamės sukaupta medžiaga. Dažniausiai per pasakojimus. Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Pirmiausiai remiuosi muziejiniais dokumentais o po to ir savo patirtimi. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Žinoma, kad praverstų, manau, kad pildyčiau tokią sistemą, Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Taip, naudoju, net nežinau atrodo suprantu. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Taip, su visais kolegomis dalinuosi, dar ir iš kitų muziejų atvyksta jaunesni kolegos pasikonsultuoti tai tenka apmokyti ir pasidalinti žiniomis. Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotumėte kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Nelabai
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Jeigu taip, kaip tai darote? Pakankamai daug sukaupia jau tų žinių. Ar dažnai tikrinate duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook

	paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Peržiūriu, kartais sužinau apie vykstančius renginius įstaigoje. Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Supažindina su patvirtintomis tvarkomis, tačiau naujausiais įstatymais domiuosi savarankiškai. Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Ne nebuvo. Asmeniškai domiuosi Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Neapibendrinamos. Savarankiškai pritaikome kiekvienas dirbant savo pareigas. Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Manau, kad gerai turėti vienoje vietoje. Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Taip, padeda. Bet šiuo metu pati nevažiuoju į jokių mokymus. Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Nesinaudoju, nes pareigų neina vykdyti nuotoliu. Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Vyksta, bet per mažai, aptariami planai, bet ne atlikti darbai. Per mažai dėmesio teikiama darbo rezultatams. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Palaikau ryšius, tačiau ne dėl patirties o asmeniškai.
--	---

Interviu su darbuotoju B

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Apie trisdešimt metų. Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Taip kiekvienas muziejininkas, kiekvienas darbuotojas turi unikalių žinių, kurias verta išsaugoti.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Atrenkama pagal muziejaus nuostatus ir svarstant su kolegomis. Dažniausiai kreipiuosi į fondų saugotoją. Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Reikalingas būtų. Ar atėjęs (-usi) dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Mokiausi palaipsniui, nebuvo darbuotojų iš ko perrimti. Konsultavausi su vyr. fondų saugotoja. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda pasirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Aš asmeniškai nefiksuoju Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Jei teiraujasi papasakoju.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Taip, dalinuosi ir dokumentais ir sukaupta medžiaga. Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Ir patirtimi ir reglamentuojančiais dokumentais. Užtenka tų sistemų yra tvarkos. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Ir taip žinoma kas ką tvarko ir už ką atsakingi. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Taip, su visais kolegomis Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Vaizdo įrašais naudojuosi klausydama mokymų Kompetencijų bibliotekos sistemoje. Neteko naudotis socialiniais tinklais mokymams. Ar bendraujate su kolegomis iš kitų organizacijų tam, kad gautumėte informacijos kaip ką daryti atliekant pareigas? Nelabai paskutiniu metu bendrauju su kitų muziejų kolegomis. Anksčiau labiau palaikiau ryšius su kai kuriais muziejais.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Jeigu taip, kaip tai darote? Stengiuosi skaityti naujausią literatūrą, domėtis, gilintis, klausau mokymų sistemoje. Ar dažnai tikriname duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Kartais tik iš svetainės ir sužinome apie įstaigoje vykstančius renginius.

	Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Supažindinami su tvarkomis laiku. Dabar neseniai buvau supažindinta su naujomis muziejinėmis tvarkomis. Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Ką žinau, gal ne informacija, o naudojamos darbo priemonės pasenusios labiau. Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Per aptarimus. Dar rašom kiekvieną mėnesį ataskaitas. O Kaip muziejuje vyksta darbų aptarimai? Darbų aptarimai vyksta mažose grupelėse. Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Nebūtinai. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Su buvusiais kolegomis, kad jų nelabai jau tokių likę, palaikau ryšius su viena kolege, tačiau asmeniškai.
--	---

Interviu su darbuotoju C

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Dirbu muziejininke nuo 2016 m. liepos mėnesio. Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Ne tikrai ne visi turi unikalių žinių. Kad unikalios čia būtų aš bent jau tai nemanau.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Iš kur nusprendžiu, ką žinau, vadovaujuosi tuo muziejų įstatymu, įvairiomis tvarkomis, vertinimo tvarka, pagal pareiginius nuostatus. O kai nežinau kaip padaryti kreipiuosi į vyr. fondų saugotoją arba nueinu pas kolegas, tačiau ne visi kolegos pasako. Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Man atrodo, kad būtų reikalinga žinoti, kas ką žino ar kokią informaciją kaupia ypač su tiriamąja medžiaga ir specifine tematika pvz. apie dailę ir menininkus kaupia tas žmogus apie kariuomenės uniformas galiu rasti pas kitą ar kitų tematikų kas ką kaupia. Ar atėjęs (-usi) dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Ne neteko perrimti, viską radau kaip buvo palikta. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda atsirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Taip stebėjimas padeda ypač kai atnaujinamos ekspozicijos tenka stebėti gidų darbą ir kaip vedamos ekskursijos, kad susipažinčiau su esančia ekspozicijoje medžiaga, kadangi ekspozicijų ar parodų aprašų atskirų nedaroma. Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Neteko, kad labiau tenka su kolegomis konsultuotis kaip ką daryti ar užpildyti, negu pačiai pasakoti, nes jų patirtis didesnė.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Nieko neužrašinėju. Užrašų jokių jau nebepildau, viską kaupiu galvoje, turiu tik išklaustų mokymų medžiagą ir ji kaupiama tik pas mane. Nesidalinu, nes kiti kolegos daugiau už mane žino, nes ilgiau dirba. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Tai žinoma, kad noriu, manau praverstų greičiau atlikti užduotis, o atėję nauji darbuotojai galėtų orientuotis kaip greičiau perrimti darbus, kad žinotų nuo ko ir kaip pradėti. Pasidalinčiau gerąja praktika kai įgaučiau įgūdžių dirbti su LIMIS sistema. Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Taip, visuomet bandau tik kuo paprasčiau ir kuo suprantamiau paaiškinti ir tai padeda. Jau tie moksliniai terminai... kuo paprasčiau stengiuosi pavartoti, kad nereikėtų po to „googlytis“. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Taip, su kai kuriais kolegomis konsultuojuosi kaip ir ką padaryti, kadangi kolegos turi daugiau muziejinės patirties nei aš.

	Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Mokytis teko vaizdo įrašais tik iš mokymų sistemos tos kompetencijų. Buvo įdomu.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valymo metodai	Kokiais dar būdais be mokymų atnaujinate žinias? Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Su kolegomis dar pasikalbu, nes tie mokymai kur kompetencijų bibliotekoje nelabai pritaikomi. Geriau būtų konkrečiai mūsų sričiai mokymai atvyktų lektoriai papasakotų su praktiniais pavyzdžiais ir kaip ką daryti muziejininkystėje, nes dabar visi atskirai prisidaro visokių sąrašų kaip kas sumąsto. Pasitariu ir bendrauju dar su muziejininkais iš kitų muziejų. Ar dažnai tikriname duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Sekam naujienas nuolat, ne tik mūsų puslapyje, savarankiškai domimės ir skaitome naujausius įstatymus ar tikrinam informaciją ir savivaldybės puslapyje. Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Jau čia žinai tos tvarkos atsilieka pagal išleistus įstatymus. Supažindinami su tvarkomis tačiau ne visai laiku. Kokiu pusmečiu atsilieka. Supažindinami, bet vėliau. Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Kažin ar kada buvo apibendrintos išmoktos pamokos, jos pritaikomos tiesiog dirbant O Kaip muziejuje vyksta darbų aptarimai? Darbų aptarimai vyksta, tačiau ar jie kaip nors užprotokoluojami aš nežinau, gal ir užprotokuluoja, aš nepildžiau. Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Tai žinoma, kas gi nenorėtų įgyt žinių. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Tai, kad tie buvusieji kolegos ne visai savanoriškai išėję ir nelinkę kalbėtis apie darbą ar dalintis patirtimi, jei jau kada susiskambiname tai ne apie darbą, o asmeniškai pasikalbame.

Interviu su darbuotoju D

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? 26 metai Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Taip
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Spontaniškai Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Koleges Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Būtų įdomu Ar atėjęs dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Ne Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda pasirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Nežinau Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Teko
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Taip Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Taip Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Pasitaiko Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Savo patirtimi dažniausiai remiuosi. Ar užtenka tų sistemų? Perteklius jau tų sistemų Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Taip Ar pildytumėte tokią sistemą? Net nežinau, tikriausiai. Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Nežinau šiuo metu nepasakysiu. Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Rodos bandau kažkaip paprastai paaiškinti ir padeda. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Galima pabandyti kol kas neprašo. Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Taip naudojusi. Ar bendraujate su kolegomis iš kitų organizacijų tam, kad gautumėte informacijos kaip ką daryti atliekant pareigas? Taip.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Taip Jeigu taip, kaip tai darote? Kartu su atsinaujinančiomis programinėmis įrangomis. Ar dažnai tikrinatė duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Sistemiškai Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Nežinau ar laiku. Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Pasitaiko, bet konkrečiai dabar neatsimenu kokios ten tos situacijos buvo, bet buvo. Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Praktikoje Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Taip Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Taip Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Kartais Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Pasitaiko Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Ne

Interviu su darbuotoju E

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Daugiau nei 20 metų Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Tikrai turi
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Kadangi turiu daug jau darbinės patirties, tai tiesiog per savo patyrimus ir sukauptas žinias esu atsirinkusi, kas yra naudinga ir svarbu, o kas ne. Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Į savo kolegas Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Tikrai taip Ar atėjęs dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Ne, nes kai aš pradėjau dirbti muziejuje, muziejus buvo dar jaunas, ir iš visuomeninio muziejaus į savivaldybinį muziejų buvo tapęs tik prieš du metus, tad tuo metu patirties sėmėmės iš vyresnių muziejų Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda atsirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Taip Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Taip
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Ne, nekaupiu papildomai jokių užrašų. Su kai kuriais kolegomis- taip, keičiamės sukauptais duomenimis. Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Daugeliu atveju naudojuosi savo sukaupta patirtimi ir be abejo įvairiais dokumentais. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Manau kad praverstų, ir manau kad pildyčiau. Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Edukacinių programų vedimo planai, renginių organizavimo planai ir t.t. Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Ne. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Jeigu kreipiasi į mane tikrai visuomet padedu ir patariu. Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Ne Ar bendraujate su kolegomis iš kitų organizacijų tam, kad gautumėte informacijos kaip ką daryti atliekant pareigas? Labai retai
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Jeigu taip, kaip tai darote? Žinoma kad laikas nuo laiko atnaujinu savo žinias. Kursų, mokymų ir konferencijų pagalba. Ar dažnai tikriname duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Ne, nedažnai Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Raštu, ne visada laiku Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Buvę. O kokia tai buvo situacija? Pasinaudojau įstaigos svetainėje informacija, kuri pasirodo nebuvo atnaujinta. Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Niekaip Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Taip Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Taip Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Ne Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Labai retai Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Ne su visais. Ne

Interviu su darbuotoju F

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Dirbu 12 metų Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Taip, turi ir verta saugoti, nes kiti dirba kur kas daugiau metų jau čia.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Savo smegenų vingių pagalba atsirenku. Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Dažniausiai kreipiuosi į google.lt Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Būtinai tokia informacija. Manychiau reikalinga Ar atėjęs (-usi) dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Taip teko teko. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda atsirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Taip stebėjimas padeda Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Taip, teko pasakoti kolegoms apie tam tikrus šaltinius tiriamajai medžiagai, nes jie net nežinojo, kad tokie šaltiniai egzistuoja tai aš draugiškai pasidalinau šiomis žiniomis.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Įvairiai kaupu ir galvoje ir kompiuteryje ir USB laikmenoje. Jei kas prašo tai visuomet pasidalinu ar kitų paprašau. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Tai Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Taip bandau paaiškinti ir tai padeda, taip. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Kažkiek kiek žinom manau tiek perduodam, bet čia priklauso nuo to kiek domisi.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valymo metodai	Kokiais dar būdais be mokymų atnaujinate žinias? Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Ne mokymai tai nereikalinga. Išklause mokymų sistemoje tik bendrai apie ekstremalius įvykius ir kaip pasirengti tokioms situacijoms, tai čia tik toki bendro pobūdžio. Geriau jau savarankiškai domėtis ir ieškoti šaltinių. Ar dažnai tikriname duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Tikrinu minimaliai Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Pasenusia, net nežinau ką atsakyti, ne... nors pas mus kuo senyn medžiaga tuo vertingesnė Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Ką žinau atrodo laiku supažindinami, lyg ir gavau į el. paštą čia tų tvarkų naujų o ar laiku, tikriausiai laiku, neseku ar laiku supažindina.

	Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Aptariame su kolegomis O Kaip muziejuje vyksta darbų aptarimai? Darbų aptarimai vyksta, būna aptariame su kolegomis. Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Tai žinoma. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Ne, nepalaikau ryšių, gal ir turi jie naudingos patirties, tačiau nepasinaudoju tuo.
--	---

Interviu su darbuotoju G

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Nuo 2009 m. gruodžio mėn. 15 metų Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai turi kokių nors žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Taip, manau kiekvienas specialistas, dirbantis mūsų įstaigoje, turi unikalių ir vertingų žinių, kurias įgijo dirbdamas muziejuje.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Pirmumą skiriu žinioms, kurios būtinos vykdyti pareigas ir priskirtas užduotis. Kitas žinias ir jų kaupimo svarbumą atsirenku pagal tai kas reikalinga einamuoju laikotarpiu. Pvz.: kuriama nauja paroda, edukacija, atkeliauja nauji eksponatai su kuriais reikia plačiau susipažinti ir pan. Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Ieškau informacijos savarankiškai arba tariausi su kolegomis (dažniausia vienu ar dviem iš kolektyvo) arba kreipiuosi į kitų muziejų kolegas, kuriuos pažįstu asmeniškai, jei tai būna sudėtingesnė užduotis reikalaujanti specialių žinių. Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Manau, būtų labai naudinga. Žinojimas į ką kreiptis iškilus konkrečioms klausimams sutrumpintų žinių ieškojimų laiką. Ar atėjęs dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Man perdavė labai minimalias žinias, nes iki tol man priskirtų užduočių niekas nedarė. Tad kaupti ir ieškoti žinių teko savarankiškai. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda pasirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Negaliu atsakyti ar žinios kaip nors konkrečiai yra kaupiamos, klasifikuojamos. Ar žinios, jei jos kaupiamos, pasiekiamos visiems darbuotojams vienodai nežinau, nes aš tokių žinių kaupimo ir naudojimosi galimybių nepastebėjau. Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Taip yra tekę dalintis savo patirtimi ir pasiūlymais, tačiau ne visi kolegos į patarimus reaguoja, ne visi nori daryti kaip siūloma. Dažnu atveju pateikta informacija interpretuojama savaip pagal kiekvieno supratimą nukrypstant nuo tikrosios jų esmės.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar kaip nors kaupiate tai, ką išmokote dirbdama(s) muziejuje? Taip stengiuosi išsaugoti mokymuose, seminaruose gautą informaciją, ją pasižymiu. Ar dalijatės sukauptais duomenimis su kolegomis? Ir ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Paprastai pasidalinu ir su kolegomis, nors patys kolegos retai išreiškia norą. O nusiuntus informaciją el. p. retas kuris perskaito. Poros kolegų tarpe dažnai aptariame girdėtą informaciją po mokymų žodžiu, pasidaliname naujovėmis, padiskutuojame. Bet tai tik mažuma. Ne visi kolegos nori įtraukti naujoves į savo darbus ir papildyti jau turimas žinias. Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Labai dažnai remiuosi savo patirtimi. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Taip, būtų labai pravertę pradėjus dirbti. Ar pildytumėte tokią sistemą? Manau taip, pildyčiau.

	Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Fondų sisteminimo, kaupimo informacija, buvusių parodų išsaugota informacija, kontaktai ir pan. Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Kai kurie kolegos supranta idėja ir iš paprasto nupasakojimo, o kiti ir įgyvendinus kritikuoja nes nesupranta idėjos minties ar jos išreiškimo būdo. Ar tai padeda? Retai. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Labai retai. Nebent norėdami kuo nors pasigirti. Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Taip man smagu pasidalinti turimomis žiniomis ir padėti, nes tai geriną bendrą įstaigos veiklą. Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotumėte kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Taip, esu žiūrėjusi mokomąją medžiagą. Ar bendraujate su kolegomis iš kitų organizacijų tam, kad gautumėte informacijos kaip ką daryti atliekant pareigas? Taip, bendrauju su pažįstamais kolegomis iš studijų laikų, kitų muziejų darbuotojais.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Taip. Jeigu taip, kaip tai darote? Dalyvauju mokymuose, seminaruose, konferencijose, pasidomiu atnaujintais įstatymais. Ar dažnai tikrinate duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Kartais. Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Pateikiamos el. paštu arba raštu. Kartais tik pakišant pasirašyti net neleidžiant įsigilinti kas jose rašoma. Paskutiniaisiais metais dažnai tvarkos pateikiamos atgaline data. Teko ir pakartotiniai pasirašyti bei susipažinti su ta pačia pataisyta tvarka. Po kolegų pastabų dėl tokių nutikimų tvarkos buvo atsiųstos el. paštu, kad būtų galima perskaityti. Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Taip. teko vadovautis negaliojančiu dokumentu, nes nebuvau supažindinta su atnaujinta šio dokumento versija. Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Taip. Būtų labai gerai. Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Taip. Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Neturiu tokios galimybės. Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Labai retai. Ir jei vyksta jie tampa nevaldoma diskusija su asmeniškumais ir nepagrįsta kritika ar net priekaištais. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Išėję kolegos iš darbo beveik nepalaiko ryšių su įstaigoje likusiais, nes dažnu atveju iš įstaigos jie išėjo ne savo noru, o dėl didelio spaudimo iš vadovo.

Interviu su darbuotoju H

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? 4 metus Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai dirbdami sukaupia žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Žinoma, kad darbuotojai sukaupia labai vertingų žinių (ypač dalyvaudami mokymuose ir projektiniuose seminaruose). Žinios vertos būti išsaugojamos, bet tas nėra daroma.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Turiu 13 metų darbo patirtį turizmo srityje ir tai dažniausia padeda atsirinkti kas naudinga . Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Kai pradėjau dirbti buvo labai sunku, nes mano pareigas atlikęs asmuo jau nebedirbo, negalėjo jis pasidalinti žiniomis. Dažniausiai kreipiuosi į kolegas kurių pareigybės panašios į mano. Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Taip labai padėtų, nes atėjus man į darbą mano pareigybėje nebuvo kas perduoda ir su noru pasidalina žiniomis, o buvęs darbuotojas jau buvo išėjęs iš įstaigos. Ar atėjęs dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Ne neperėmiau, nors to labai trūko, nes tas žmogus jau buvo išėjęs. Bet keletą kartų asmeniškai kreipiausi , kad pasidalintų savo patirtimi ir žiniomis. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda atsirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Stebėjimas padeda atsirinkti naudingas žinias, bet tai nėra niekur užfiksuojama bent jau nepastebėjau kai dirbdama. Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Taip teko ne kartą, bet dažniausia sunkiai priima mano patirtį ir pasidalinimą žiniomis, manau to priežastis kad kolektyve yra vyresnių žmonių kurie nenori priimti naujų žinių, idėjų ir naujovių darbe.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Dažniausia remiuosi savo patirtimi. Dokumentų valdymo sistemos nėra darbovietėje sukurtos ir prieinamos su tinkama duomenų baze, kad būtų galima naudotis. Sistemų trūksta. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Taip labai praverstų. Aš taip pat mielai pildyčiau, nes tai būtų vertinga. Kokios Jūsų darbo gerosios praktikos galėtų būti dokumentuotos? Pagal pareigybę manau dokumentuoti galėčiau skirtingas aptarnavimas turistų pagal grupes (moksleiviai, suaugę, senjorai ir t.t.). Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Taip norėčiau priimti iš kitų kolegų žinias ir mielai jas kaupčiau palikdama kitiems darbuotojams.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Jeigu taip, kaip tai darote? Nuolatos siekiu atnaujinti žinias, dalyvauju mano pareigybėms naudinguose mokymuose, išvykstamuose vizituose į kitus muziejus. Ar dažnai tikriname duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Tikrinu nuolatos, nes tai tiesiogiai susieta su mano pareigybe (darbo laikas, įkainiai, skelbimas renginio ir t.t.). Šioje įstaigoje yra kur stengtis ir tobulėti teikiant informaciją svetainėje. Įstaigai trūksta populiarinimo kanalų, muziejus yra puikus, bet nedaug Lietuvos gyventojų jį yra atradę. Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Taip buvo. Gal galite plačiau papasakoti? Tai informacija interneto svetainėje nebuvo atnaujinta. Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Šioje įstaigoje kiekvienas išmoktas pamokas pritaiko savo pareigybėje, trūksta žinių

	pasidalinimo, apibendrinimo su kolegomis. Ar surinktas ir atnaujintas žinias (žinių katalogas) norėtumėte turėti vienoje visiems darbuotojams pasiekiamoje vietoje? Taip būtų vertinga. Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Taip padeda visada. Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Kartais pasinaudočiau, bet turizmo sezono metu mano pareigybė susieta su klientų aptarnavimu ir nuotoliu dirbti negalėčiau. Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Vyksta, bet retai. Ir vyksta ne taip kaip turėtų būti ir kaip tai daroma kitose organizacijose. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Taip palaikau su kolegomis, susitinkame muziejaus renginiuose.
--	---

Interviu su darbuotoju I

Bendri klausimai	Kiek laiko dirbate įstaigoje? Dirbu nuo 1997 metų, tai 27 metus. Ar jūsų požiūriu įstaigos darbuotojai dirbdami sukaupia žinių, kurios yra unikalios ir vertos išsaugoti? Kiekvienas išsaugojame sukauptas vertingas žinias.
Žinių identifikavimo etapas ir jo valdymo metodai	Kaip išsiaiškinate ir atsirenkate, kas tikrai naudinga ir svarbu, o kas ne, atliekant savo pareigas? Ilgametė sukaupia patirtis padeda pasirinkti tai kas svarbiausia. Į ką dažniausiai kreipiatės kai nežinote kaip atlikti užduotį? Kai reikia susirinkti tiriamąją medžiagą tai kreipiuosi į rajono seniūnus, kitų muziejų kolegas. Kaip manote, ar informacija apie tai, kas ką žino (žinių žemėlapis) galėtų padėti Jums atliekant savo pareigas? Tai, kad ir dabar aišku, kuris kokia tematika domisi ir gilinasi. Ar atėjęs dirbti į muziejų, perėmėte prieš tai dirbusio Jūsų pareigose žmogaus patirtį? Ne neperrėmiau, Nebuvo iš ko mokytis, tuo metu direktorė siuntė mane į kvalifikacijos kėlimo kursus. Ar muziejuje vykstančios veiklos stebėjimas padeda pasirinkti svarbiausias žinias ir ar tai yra kaip nors užfiksuojama? Nestebiu ir nefiksuoju. Nerašau dienoraščio. Ar teko pasakoti savo darbo patirtis kolegoms, kad jie sužinotų kaip atlikti tam tikras užduotis? Visada papasakoju ar patariu jei kas nors kreipiasi.
Žinių kaupimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar pasinaudojate kitų kolegų sukauptais duomenimis (užrašais, pastabomis, mokymų medžiaga)? Lengviau paprašyt eina iš kitų muziejų kolegų. Ar atlikdama(s) pareigas dažniau remiatės savo patirtimi ar naudojate kokius nors dokumentus ar dokumentų valdymo sistemas? Ar užtenka tų sistemų? Remiuosi savo patirtimi. Ar jums praverstų užfiksuotos prieš tai dirbusių darbuotojų Jūsų pareigose geriausios praktikos? Ar pildytumėte tokią sistemą? Gal ir reikalingas, bet tai papildomas darbas, kas dar fiksuos papildomai ir pildys, kai turim kiekvienas savo darbus ir žinom kas ką dirbam. Ar sudėtingas idėjas bandote paaiškinti kolegoms paprastai naudodami kokius nors vaizdingus palyginimus? Ar tai padeda? Susikalbam ir paprastai, nenaudojam kažkokių specifinių terminų. Mėgstu kuo paprasčiau kad būtų pateikta. Ar ilgai įstaigoje dirbantys ir patirties turintys darbuotojai perduoda savo sukauptas žinias jaunesniems kolegoms? Ar norėtumėte tokiu būdu perduoti žinias? Jei tik kas prašo visada perduodu. Ar teko naudotis vaizdo įrašais ar socialiniais tinklais tam, kad kažką išmoktumėte ar perduotume kitiems kaip atlikti tam tikras užduotis? Ne neteko.
Žinių atnaujinimo etapas ir jo valdymo metodai	Ar siekiate atnaujinti savo žinias? Jeigu taip, kaip tai darote? Taip visada išvažiuoju į mokymus ir keliu kvalifikaciją. Ar dažnai tikriname duomenis Jūsų internetinėje svetainėje, įstaigos Facebook paskyroje ir kaip dažnai ji atnaujinama? Ne neseiku. Kaip darbuotojai supažindinami su naujausiais darbo tvarkų pasikeitimais ir ar tai atliekama laiku? Taip visada supažindina administratorė laiku. Ar buvo situacijų kai naudojotės pasenusia informacija? Ne, nebuvo. Kaip apibendrinamos išmoktos pamokos ir kaip jos pritaikomos? Pritaikome atlikdami savo pareigas.

	Ar mokymai padeda Jums atnaujinti žinias? Taip visada padeda. Ar pasinaudojate šiuolaikinių technologijų galimybėmis dirbti nuotoliu? Ne nesinaudoju, nepatinka ir neitų mano pareigoms pritaikyti. Ar muziejuje vyksta darbų aptarimai? Taip vyksta. Ar palaikote ryšius su buvusiais kolegomis ir ar pasinaudojate Jų patirtimi jiems išėjus? Taip palaikau ir naudojuosi jų sukaupta medžiaga ir patirtimi.
--	--

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema Žinių saugojimo valdymas muziejuose

Su darbo vadovu (-e) suderinta 2024 09 02

Studento (-ės) vardas, pavardė Gintarė GailiuvienėDarbo vadovo (-ės) vardas, pavardė Audronė Rimkutė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 10 d.	2024 09 10		
BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare	Rugsėjo 18 d.	2024 09 18		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 15 d.	2024 10 15		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 28 d.	2024 10 28		
Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare	Lapkričio 6 d.	2024 11 06		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 2 d.	2024 12 16		
Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	Gruodžio 11 d.	2024 12 11		Empirinė dalis pristatyta seminare nebaigta
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą.	Iki sausio 3 d.			