



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Eglė Dobožinskienė

**VALSTYBĖS ĮMONIŲ ŽINIŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO
MODELIS**

**STATE-OWNED ENTERPRISES' KNOWLEDGE MANAGEMENT
EFFECTIVENESS INCREASE MODEL**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Vadybos ir verslo administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
prof N. Paliulis_____
(Vardas, pavardė)

(Data)

Eglė Dobožinskienė

**VALSTYBĖS ĮMONIŲ ŽINIŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO
MODELIS**

**STATE-OWNED ENTERPRISES' KNOWLEDGE MANAGEMENT
EFFECTIVENESS INCREASE MODEL**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Vadybos ir verslo administravimo mokslo kryptis

Vadovas_____
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas_____
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas_____
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Socialinių mokslų mokslo sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. N. Paliulis

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Eglei Dobožinskienei

(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Valstybės įmonių žinių valdymo efektyvumo didinimo modelis

.....
patvirtinta 2009 m. spalio 30 d. dekanu potvarkiu Nr. 388vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. gegužės 24 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Išanalizuoti mokslinę literatūrą, nagrinėjančią žinių valdymą, palyginti skirtingų autorių požiūrius į šį procesą ir jo reikšmingumą. Palyginti viešąjį ir privatųjį sektorius, išnagrinėti valstybinių įmonių ypatumus valdant žinias. Išanalizuoti skirtingus žinių vadybos modelius. Ištirti esamą žinių perdavimo padėtį valstybės įmonėse. Remiantis gautais analizės ir tyrimų rezultatais sukurti valstybės įmonių žinių vadybos efektyvumo didinimo modelį.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

.....
(Paraša)

.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

.....
(Vardas, pavardė)

.....2009-10-13.....

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Verslo technologijų katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk.2

Data 2010-05-24

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Valstybės įmonių žinių valdymo efektyvumo didinimo modelis**

Autorius: **Eglė Dobožinskienė** Vadovas: prof. habil. dr. **Narimantas Kazimieras Paliulis**

Kalba

☒ X

lietuvių



užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama žinių valdymo efektyvumo valstybės įmonėse problema. Pagrindinis magistrinio darbo tikslas yra sukurti valstybės įmonių žinių valdymo efektyvumo didinimo modelį. Darbo tyrimo objektas yra Lietuvoje veikiančios valstybės įmonės. Analitinėje teorinėje dalyje yra išanalizuoti ir pateikti skirtingų autorių požiūriai į žinių vadybą ir šio proceso reikšmingumą; palygintas privatusis ir viešasis sektoriai; išnagrinėtas žinių perdavimo procesas valstybės įmonėse ir identifikuoti elementai, įtakojantys žinių perdavimo procesą; išanalizuoti skirtingų autorių žinių vadybos modeliai. Eksperimentinėje tiriamojoje dalyje pateikta ekspertų apklausa, atskleidžianti esamą žinių perdavimo padėti valstybės įmonėse bei galimas tendencijas. Projektinėje dalyje yra patekiamas valstybės įmonių žinių vadybos efektyvumo didinimo modelis.

Darbą sudaro penkios dalys: įvadas, analitinė teorinė dalis, eksperimentinė tiriamoji dalis, projektinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 78 p. Teksto be priedų, 27 iliustr., 2 lent., 32 bibliografiniai šaltiniai,

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: efektyvumo didinimas, valstybės įmonės, žinių perdavimas, žinių vadyba.

Vilnius Gediminas technical university

Business management faculty

Business technology department

ISBN

ISSN

Copies No. 2

Date 2010-05-24

Final paper of masters **Business management** studies

Title **State-owned enterprises' knowledge management effectiveness increase model**

Author: **Eglė Dobožinskienė** Supervisor: prof. habil. dr. **Narimantas Kazimieras Paliulis**

Language

☒ X

Lithuanian

☐

foreign (English)

Annotation

The final work examines the efficiency of knowledge management in state-owned enterprises. The main aim of the master work is to create state-owned enterprises' knowledge management model. Public undertakings in Lithuania are the subject of the work. Analytical theoretical part analyzes the different approaches to knowledge management from various viewpoints; compares the private and public sectors; examines knowledge transfer process in state-owned enterprises and identifies the elements which makes the greatest influence to the knowledge transfer process; and analyzes different knowledge management models proposed by various authors. In experimental empirical part expert survey is performed which reveals the current state of knowledge transfer in state-owned enterprises and its possible trends. In the final part state-owned enterprises' knowledge management efficiency model is proposed.

Structure: introduction, analytical part, theoretical part, research work, proposition part, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 78 p. text without appendixes, 27 pictures, 2 tables, 32 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: effectiveness increase, knowledge management, knowledge transfer, state-owned enterprises.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ NAGRINĖJANT ŽINIŲ VADYBOS YPATUMUS VALSTYBĖS ĮMONĖSE.....	10
1.1. Žinių vadybos samprata ir svarba.....	10
1.2. Skirtumai tarp valstybės ir privačių organizacijų.....	17
1.3. Žinių valdymo valstybės organizacijose nauda, iššūkiai ir problemų sprendimai.....	19
1.4. Žinių vadybos elementai ir jų svarba valstybės įmonėse.....	21
1.4.1. Žinių vadybos elementai: žmonės.....	23
1.4.2. Žinių vadybos elementai: procesai.....	24
1.4.3. Žinių vadybos elementai: technologijos.....	24
2. ŽINIŲ PERDAVIMO PROCESO IR JŲ VEIKIANČIŲ ELEMENTŲ REIKŠMINGUMO VALSTYBĖS ĮMONĖSE ĮVERTINIMAS.....	27
2.1. Žinių perdavimas valstybės įmonėse.....	27
2.1.1. Žinių perdavimas.....	27
2.1.2. Kliūtys sėkmingam žinių perdavimo procesui.....	30
2.1.3. Efektyvus žinių perdavimas.....	33
2.2. Elementų, veikiančių žinių perdavimo procesą, reikšmingumo įvertinimas.....	37
2.3. Žinių perdavimo modelis ir gairės jo įgyvendinimui organizacijoje.....	43
3. ŽINIŲ PERDAVIMO PROCESO VALSTYBĖS ĮMONĖSE ESAMOS PADĖTIES IR TENDENCIJŲ ANALIZĖ.....	52
3.1. Ekspertų apklausa.....	52
3.1.1. Tyrimo metodologijos aprašymas.....	52
3.1.2. Ekspertų apklausos – žinių perdavimas valstybės įmonėse – rezultatai.....	55
4. VALSTYBĖS ĮMONIŲ ŽINIŲ VADYBOS EFEKTYVUMO DIDINIMO MODELIS.....	67
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	74
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAI.....	79

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. pav. Žinių elementai.....	11
1.2. pav. Žinių spiralė.....	12
1.3. pav. Žinių vadybos sistemų komponentai.....	22
1.4. pav. Žinių sprendimai apima žmones, procesus ir technologijas.....	22
1.5. pav. Žinių valdymo gyvenimo ciklo modelis.....	24
2.1. pav. Žinių sklaidos modelis.....	29
2.2. pav. Žinių perdavimo modelis.....	30
2.3. pav. Konceptuali ryšių tarp žinių perdavimo ir organizacijos elementų struktūra.....	38
2.4. pav. Tyrimo rezultatų grafinis vaizdavimas.....	38
2.5. pav. Modifikuota M. Demarest (1997) žinių valdymo modelio versija.....	43
2.6. pav. Žinių procesas.....	44
2.7. pav. Laisvai tvirta žinių valdymo sistema.....	45
2.8. pav. Žinių perdavimo modelis.....	46
2.9. pav. Vadovų ir darbuotojų sąveikos modelis.....	47
1. lentelė. Lyginamoji žinių vadybos modelių lentelė.....	49
3.1. pav. Atsakingumas už žinių valdymą įmonėse.....	56
3.2. pav. Žinių perdavimo svarba žinių vadybos procesui.....	57
3.3. pav. Tiesioginio ir netiesioginio bendravimo proporcingumas valstybės įmonėse.....	57
3.4. pav. Reikalingų žinių gavimo būdai valstybės įmonėse.....	58
3.5. pav. Elementų įtaka žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse.....	59
3.6. pav. Sėkmingą žinių perdavimą valstybės įmonėse labiausiai veikiantys elementai.....	61
3.7. pav. Organizacijos kultūros ypatybės valstybės įmonėse.....	61
3.8. pav. Organizacijos struktūros ypatybės valstybės įmonėse.....	62
3.9. pav. Technologijų ypatybės valstybės įmonėse.....	63
3.10. pav. Personalo ypatybės valstybės įmonėse.....	64
3.11. pav. Politinių direktyvų ypatybės valstybės įmonėse.....	64
2. lentelė. Žinių perdavimo proceso integravimo į valstybės įmones analizė ir siūlymai.....	68
4.1. pav. Žinių perdavimo valstybės įmonėse modelis.....	70
4.2. pav. Detalusis žinių perdavimo valstybės įmonėse modelis.....	72

IVADAS

Naujų technologijų atsiradimas bei nuolatinis tobulėjimas, intensyvi konkurencija, greitėjantys globalizacijos procesai verčia įmones prisitaikyti ir keisti savo veiklos principus iš esmės. Ne išimtis yra ir viešasis sektorius, kuris galbūt ir ne taip operatyviai reaguoja į pokyčius ir sugeba pritaikyti naujas filosofijas, sistemas bei technologijas, tačiau jausdamas didėjančią spaudimą iš visuomenės dirbti efektyviau, stengiasi neatsilikti nuo pokyčių versle.

Pastaruoju metu yra plačiai diskutuojamas klausimas dėl tam tikrų sričių valstybės įmonių privatizavimo, taip norint išspręsti šio tipo organizacijų didžiausią problemą - neefektyvumą. Tačiau yra ir kitų sprendimų šiai problemai įveikti: vienas iš pavyzdžių - yra žinių vadybos taikymas. Žinių valdymas tampa vis aktualesne tema šiandieniniame pasaulyje, ši praktika sugeba sujungti ir įgyvendinti moderniojo pasaulio pasikeitimus ir suteikia galimybę įmonėms efektyviai vykdyti savo veiklą šiais didelio lankstumo ir prisitaikymo prie aplinkos reikalaujančiais laikais. Kalbant apie privatųjį sektorių, yra daugybė mokslinės literatūros, analizuojančios žinių vadybos procesą, jo integravimo būdus, gaires bei problemas, tačiau žinių vadybos viešajame sektoriuje galimybės yra retai nagrinėjamos.

Taigi šiame moksliniame darbe bus detaliau nagrinėjamas žinių valdymas valstybės organizacijose. Šio darbo **objektas** yra *valstybės įmonės*, o **subjektas** - *efektyvumo didinimas*. Moksliniame darbe bus sprendžiama **problema** – *neefektyvus žinių valdymas valstybės įmonėse*. Norint išspręsti šią problemą yra išsikeliamas **tikslas** – *sukurti valstybės įmonių žinių valdymo efektyvumo didinimo modelį*.

Darbo **uždaviniai**:

- Išanalizuoti ir pateikti skirtingų autorių požiūrius į žinių vadybą ir šio proceso reikšmingumą;
- Palyginti privatųjį ir viešąjį sektorių žinių valdymo aspektu, išsiaiškinti pagrindines problemas valstybės įmonėse ir iššūkius valdant jose žinias;
- Atliekant ekspertų apklausą nustatyti esamą žinių perdavimo padėtį valstybės įmonėse bei galimas tendencijas;
- Sukurti valstybės įmonių žinių vadybos efektyvumo didinimo modelį.

Norint išspręsti išsikeltą problemą ir pasiekti užsibrėžtus tikslus pirmiausia bus išanalizuota mokslinė literatūra, nagrinėjanti žinių vadybos klausimus, pateiktas ir palygintas skirtingų autorių požiūris į šią praktiką, jos ypatybes ir reikšmingumą. Vėliau bus palygintas

viešasis ir privatusis sektoriai, išanalizuoti jų panašumai ir skirtumai, problemos ir iššūkiai organizuojant darbą ir valdant žinias. Antrojoje dalyje bus nagrinėjamas žinių perdavimo procesas, identifikuojami pagrindiniai elementai, veikiantys šį procesą, ir palyginami skirtingų autorių žinių vadybos modeliai. Trečiojoje dalyje bus atliekama ekspertų apklausa, siekiant identifikuoti esamą žinių perdavimo padėtį valstybės įmonėse. Paskutinėje darbo dalyje atsakant į išsikeltą problemą bus sukurtas žinių vadybos efektyvumo didinimo modelis ir pateiktos apibendrinančios išvados bei siūlymai.

Tikima, kad šis mokslinis darbas padės geriau suprasti žinių valdymo esmę bei principus, taip pat padės įsigilinti į viešojo sektoriaus specifiką, jo problemas bei iššūkius. Be to, šis darbas atskleis esamą žinių perdavimo padėtį valstybės įmonėse bei tendencijas. Galiausiai manoma, kad sukurtas žinių vadybos efektyvumo didinimo modelis ir pateikti siūlymai padėtų valstybės įmonėms sėkmingai ir efektyviai taikyti žinių vadybą savo veikloje.

Žiniomis paremta darbo svarba šiuolaikiniame pasaulyje nuolat auga, žinios ir žinių valdymas, o ne turtas ar technologijos paskutiniu metu tampa svarbiausiu verslo ištekliu. Valstybė pradeda reikalauti iš savo įmonių efektyvesnio darbo ir modernesnių priemonių bei vadybinių filosofijų taikymo. Žinių valdymas gali būti atsakas į keliamus reikalavimus ir egzistuojančių problemų sprendimas.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ NAGRINĖJANT ŽINIŲ VADYBOS YPATUMUS VALSTYBĖS ĮMONĖSE

Žinių valdymo klausimai aktyviai diskutuojami mokslinėje bendruomenėje jau keletą dešimtmečių. Per šį laikotarpį žinių valdymas, pasak H. Rantaneno ir T. Oikarineno (2007) perėjo kelis raidos etapus, „pradedant nuo žinių valdymo tapatinimo su informacijos valdymu ir informacinėmis technologijomis iki dabartinio žinių valdymo suvokimo“ (Rantanen, Oikarinen, 2007), kuriuo remiantis daugiau dėmesio skiriama socialinių ir technologinių veiksnių sąveikai, žinių valdymą palaikančių procesų kūrimui ir žinių valdymą palaikančios kultūros formavimui. Žinių vadyba atsirado paprasčiausiai kaip gera idėja, kuri su laiku perėjo į mokslą. Žinių vadybos taikymas buvo laikomas tikrai mada, nelaikant jo mokslu. Tačiau augantis susidomėjimas šiomis idėjomis tarp skirtingų pramonės šakų bei organizacijų visame pasaulyje lėmė tai, kad žinių vadyba šiuo metu yra įtraukiama į korporacijų, organizacijų, net valstybių, politiką, strategijas ir kasdieninę veiklą.

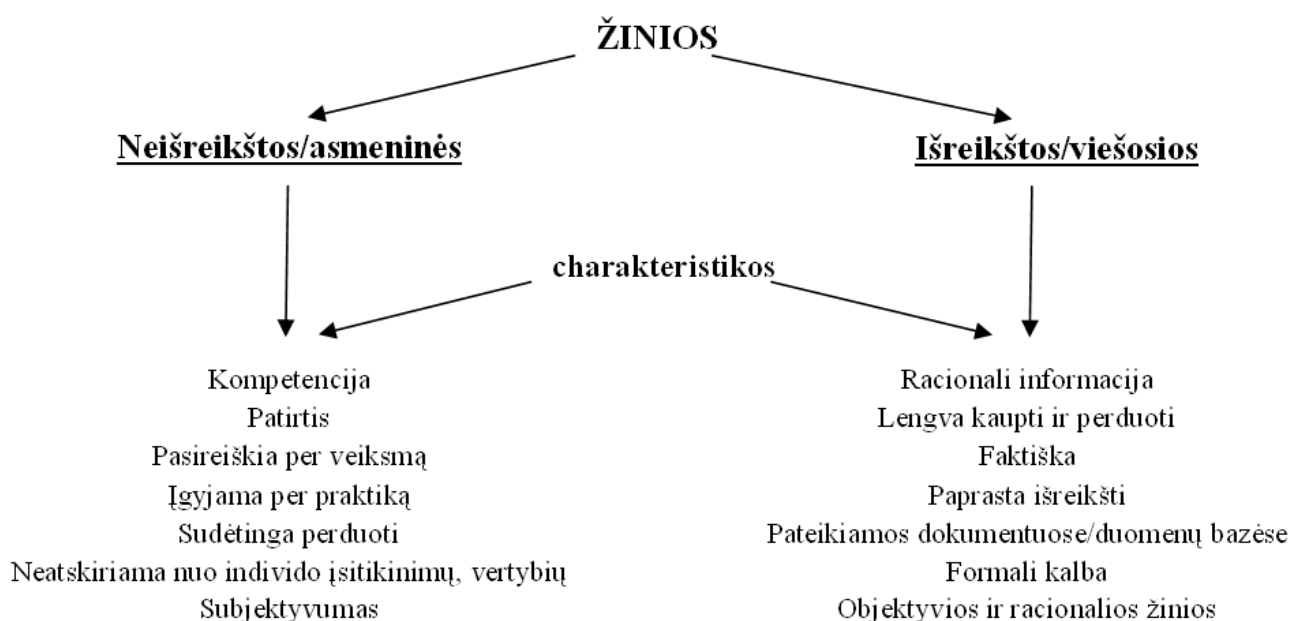
Nors didžioji dalis literatūros yra orientuota į žinių vadybą privačiose organizacijose, viešasis sektorius susiduria su panašiais iššūkiais ir bando prisitaikyti prie pasikeitusių rinkos sąlygų ir naujų reikalavimų.

Žinios tampa pagrindiniu ateities ištekliu, kurio kūrimas, perdavimas ir tobulinimas tampa lemiamu sėkmės veiksniu. Susidurdamos su nuolat besiplečiančia konkurencinga ekonomika, paremta turimomis žiniomis, tradicinės organizacijos siekia suprasti, pritaikyti ir valdyti žinias.

1.1. Žinių vadybos samprata ir svarba

Žinių vadybos sąvoka nėra nauja, pasak M. Ciobanase ir E. Iliesco (2008), P. Drucker pristatė naują sąvoką „žinių darbuotojai“ dar 1950 metais, apibūdinančią žmones, galinčius naudoti organizacines žinias nematerialiems produktams kurti. Nors žinių vadybos sąvoka yra vartojama pakankamai senai, dažnai ji yra neteisingai suprantama ir klaidingai interpretuojama, painiojant žinias, informaciją ir duomenis. Duomenys tai tarsi skaitmeninis ar rašytinis tam tikrų veiksmų, procesų ar faktų apibūdinimas. Informacija – tai atrinkti ir sugrupuoti į modelius bei įvairias formas duomenys, o žinios – tai prasminga informacija. „Žinios tai suvokimas, kuris įgaunamas per patirtį, samprotavimus, intuiciją ir mokymąsi“ (Colesca, 2005), tai tarsi „gautos informacijos suvokimas, priklausantis nuo individo asmeninio objektyvumo“ (Kane, Ragsdell, Oppenheim, 2006).

M. Polanyi 1950 metais suskirstė žinias į išreikštas arba neišreikštas, dar kitaip viešąsias arba asmenines žinias. H. Kane, G. Ragsdellas ir C. Oppenheimas (2006) nurodo šių žinių pagrindines savybes ir skirtumus (žr. 1.1. pav.). Asmeninės arba neišreikštos žinios įgaunamos per mokymus ir ilgalaikę patirtį. Jos yra neatskiriamos nuo asmens, kuris turi atitinkamas žinias, todėl jas yra sunku standartizuoti ir perduoti. Neišreikštos žinios yra neobjektyvios, nes remiasi asmeniniais lūkesčiais, vertybėmis ir poreikiais. O išreikštos žinios racionaliai perteikia informaciją, jas lengva kaupti ir perduoti, kadangi jos lengvai išreiškiamos ir suprantamos. Išreikštos žinios yra lengvai standartizuojamos ir kaupiamos popierine forma arba duomenų bazėse. Šias žinias lengva valdyti naudojant žinių valdymo sistemas.



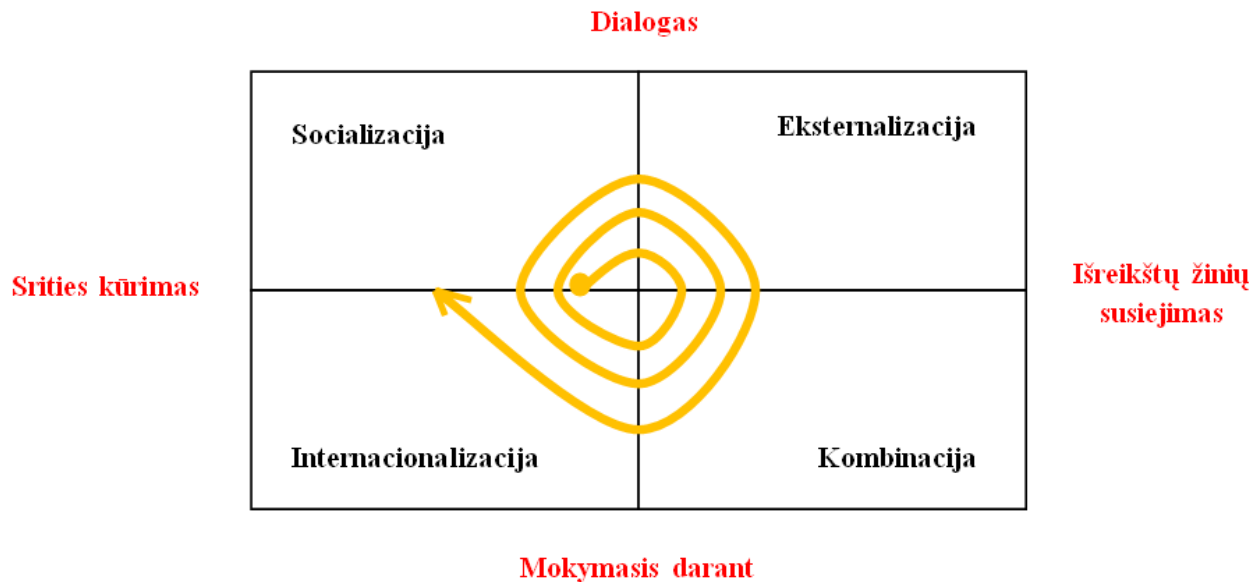
1.1. pav. Žinių elementai (Kane, Ragsdell, Oppenheim, 2006)

A. Alexopoulos (2008) neišreikštas žinias tapatina su tokia idėja, kad mes žinome daugiau, nei galime pasakyti. Ši idėja plėtojama daugelio žinių vadybos mokslininkų darbuose ir daugeliu atveju žinios yra neatsiejamos nuo žmogiškojo veiksnio. Remiantis A. D. Marwicku (2001) „neišreikštų žinių mobilizavimas ir transformacija yra raktas į žinių kūrimą“ (Marwick, 2001). Apibendrinant galima teigti, kad, visų nagrinėtų autorių nuomone, neišreikštos žinios yra svarbesnės ir sukuria didesnę vertę už išreikštas žinias.

Tačiau vieno tipo žinias galima paversti kito tipo žiniomis, remiantis I. Nonaka ir K. Takeuchi (1995) žinių valdymo ciklu (žr. 1.2. pav.).

Socializacija (*neišreikštos į išreikštas*). Socializacija apima neišreikštų žinių dalijimąsi. Dalijantis šiomis žiniomis nėra sukuriamos išreikštos žinios. Neišreikštų žinių neįmanoma koduoti, jos perduodamos tikėtai tiesiogiai stebint veiklą ir imituojant sprendimus, šimis

žiniomis dalijamasi bendraujant ir bendradarbiaujant. Dažniausiai tokio tipo žiniomis dalijamasi susirinkimuose bei neoficialiuose aptarimuose, pokalbiuose, stebint.



1.2 pav. Žinių spiralė (Nonaka, Takeuchi, 1995)

Eksternalizacija (*neišreikštos į išreikštas*). Neišreikštas žinias yra labai sunku paversti išreikštomis. Tai vykdoma kuriant, reiškiant ir vartojant bendras sąvokas. Dažniausiai tai įmanoma vykstant dialogui tarp komandos narių, atsakinėjant į klausimus ir aiškinant.

Kombinacija (*išreikštos į išreikštas*). Išreikštos žinios gali būti perduodamos įvairiausiomis formomis: per susitikimus, dokumentus, mokymus. Šioje vietoje svarbus yra informacinių technologijų vaidmuo.

Internacionalizacija (*išreikštos į neišreikštas*). Norėdami panaudoti informaciją, žmonės turi ją suprasti ir įsisavinti, o tai reiškia susikurti neišreikštas žinias. Naudojant išreikštas žinias, įmanoma iki tam tikro lygio perimti kito žmogaus patirtį, taip pat derinant ir lyginant išreikštas žinias su savo turimomis žiniomis, įmanoma sukurti naujas originalias neišreikštas žinias.

Nors daugelio autorių nuomone, būtent neišreikštos žinios yra svarbesnės ir sukuria didesnę vertę, tačiau J. Cythia ir L. Lucardie (2003) pabrėžia, kad pačių žinių esmė lemia, ar jas geriau valdyti per žmones (neišreikštos) ar per technologijas (išreikštos) ir ar jas būtina versti iš vieno tipo į kitą.

Atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba gali būti suvokiama įvairiai. O. Z. Atkočiūnienė (2008) teigia, kad žinių vadyba tai „kaip veiklos grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti, kokios turimos žinios yra pačios vertingiausios, kur yra organizacijos žinių šaltiniai, kaip iš tų žinių

gauti maksimalią naudą“ (Atkočiūnienė, 2008). Taigi autorė žinių vadybą įvardija kaip veiklos grandinę, o šio proceso uždaviniai yra vertingiausių žinių ir žinių šaltinių identifikavimas ir būdų, kaip iš to išgauti didžiausią naudą, sukūrimas.

A. D. Marwickas (2001) teigia, kad „žinių vadyba tai sistemingų ir metodiškų veiksmų kompleksas, kurį organizacija naudoja, norėdama iš turimos informacijos gauti visą įmanomą naudą“. Autorius šį procesą įvardija kaip sistemingą veiksmų kompleksą, o tai iš esmės yra labai panašu į ankstesniame apibrėžime vartotą sąvoką – veiklos grandinę. Abu apibrėžimai nusako veiksmų visumą, kurią, A. D. Marwicko (2001) atveju, sieja sistemingi santykiai, o Atkočiūnienės (2008) – priklausomybės santykiai. Be to, antrajame apibrėžime abstrakčiau nusakoma žinių vadybos tikslai – gauti visą naudą iš proceso, o pirmajame apibrėžime be šio tikslo nurodoma ir keletas žinių vadybos uždavinių.

M. Bornemannas, M. Graggoberas, E. Hartliebas ir kiti (2003) teigia, kad „žinių vadyba palaiko ir koordinuoja individualių žinių kūrimą, perdavimą ir pritaikymą vertės kūrimo procese“. Čia žinių vadyba suprantama kaip individualios žinios, kurios kuria bendrą vertę. Galima sakyti, kad tai yra per siauras požiūris, kadangi žinių vadyba apima tiek individualias, tiek ir organizacines žinias. Taip pat autoriai išskiria svarbiausius, jų nuomone, žinių vadybos procesus: kūrimą, perdavimą ir pritaikymą. Šie procesai papildo vienas kitą ir sudaro loginį vientisumą.

Dar vienas žinių vadybos apibūdinimas skambėtų taip: „tai iš esmės žinios ir jų perdavimas, jos tikslas palengvinti efektyvų žinių perdavimą tiems kam jos reikia atliekant savo darbą. Be būtinos komunikavimo infrastruktūros sukūrimo žinių vadyba valdo ir klasifikuoja informaciją apie tai kas ką žino“ (Mahesh, Suresh, 2004). Taigi šio apibrėžimo autoriai, K. Maheshas ir J. K. Sureshas (2004), teigia, kad visa žinių vadyba yra tikrai žinios ir jų perdavimas, o tikslas – vieno iš žinių vadybos procesų, žinių perdavimo, tobulinimas bei informacijos klasifikavimas ir valdymas. Vertinant šį apibrėžimą, pastebėtina, kad jis yra šiek tiek per siauras, neinformatyvus ir netgi klaidinantis: žinių vadyba susideda iš daugybės procesų, ne tik iš žinių perdavimo ir todėl būtina į ją žvelgti plačiau.

Kitame apibrėžime bene plačiausiai žvelgiama į žinių vadybą, kadangi įtraukiamos ne tik pačios žinios, bet ir su jomis susiję duomenys: „žinių vadyba siejasi su turinio, apimančio žinias bei duomenis, kurie identifikuoja ir apibūdina tas žinias, užfiksavimu, žinių kaupimu bei perdirbimu, ir organizacijos narių motyvavimu bendradarbiauti, prisidėti, siekti bei naudoti žinias“. (Mahesh, Suresh, 2004). Autoriai gana detaliai apibūdina žinių vadybą, išskirdami žinias ir netgi duomenis, kurie yra susiję su žiniomis. Taip pat yra įvardijami trys žinių vadybos procesai: užfiksavimas, kaupimas ir perdirbimas - šie procesai išties svarbūs, tačiau manoma, kad jie

nesudaro vientisos visumos, pamirštas itin svarbus žinių vadybos uždavinys – žinių perdavimas, be kurio, daugelio autorių nuomone, yra neišsivaizduojama žinių vadyba. K. Maheshas ir J. K. Sureshas (2004), „vieninteliai iš nagrinėtų žinių vadybos apibrėžimų autorių, mini tokį svarbų aspektą, kaip darbuotojų motyvavimas. Remiantis nagrinėtų autorių nuomone, kad žinių vadybos efektyvumas labiausiai priklauso nuo žmogiškojo veiksnio, darbuotojų motyvavimas yra itin reikšmingas valdant žinias.

Apibendrinant visų nagrinėtų autorių nuomones galima suformuluoti tokį žinių vadybos apibrėžimą: tai sistemingi, vienas su kitu susiję veiksmai, kurių pagrindinis tikslas sukurti organizacinę vertę, efektyviai identifikuojant, įgyjant, perduodant ir panaudojant tiek individualias, tiek organizacines žinias.

Žinių valdymą veikia daugybė elementų, nuo kurių priklauso šio proceso sėkmingumas. O. Z. Atkočiūnienės (2008) ir B. Mistry (2008) požiūris toks pat, jie teigia, kad efektyvi žinių vadyba remiasi žinių bei patirties užfiksavimu ir dalijimusi naudojant efektyvias priemones bei procesus. O L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) netgi įvardija pagrindinius žinių vadybos elementus, sąlygojančius sėkmingą žinių bei patirties užfiksavimą ir dalijimąsi, taip pat garantuojančių veiksmingą žinių vadybą, tai yra organizacijos struktūra, kultūra, strategija, sistemos ir informacinių technologijų infrastruktūra, sistemingi ir veiksmingi procesai ir jų vertinimas.

M. Bornemannas, M. Graggoberas, E. Hartliebas ir kiti (2003) teigia, kad sėkminga žinių vadyba gali būti praktikuojama tik tokioje organizacijos kultūroje, kuri „skatina žinių vadybą ir aktyviai remia informacijos ir dokumentacijos procesus“ (Bornemann, Graggober, Hartlieb *et. al.*, 2003). Tai apima sistematišką inovacijų ir kokybės vadybos metodų bei priemonių taikymą. K. Maheshas ir J. K. Sureshas (2004) žvelgia į tuos aspektus, kurie yra netiesiogiai susiję su žinių vadyba: ugdymas, mokymas, personalo valdymas ir panašiai. Autoriai teigia, kad būtent šie elementai sukuria pagrindus efektyviai veikti technologijoms, organizacijos procesams ir personalui.

A. D. Malhotra (2005) pastebi, kad dažnai yra painiojamos dvi sąvokos: žinių valdymas ir dalijimosi žiniomis kontroliavimas, tačiau valdyti, tai ne tas pats, kas kontroliuoti. Todėl žinių vadybos sėkmė dažnai priklauso nuo to, ar kompanija propaguoja ir skatina savarankiškumą, ar bando manipuluoti ir stengiasi veikti žinių kūrimo ir dalijimosi veiklą. „Paklusnumo taisyklėms ir klaidų mažinimo sureikšminimas suvaržo naujų žinių kūrimą ir egzistuojančių žinių atnaujinimą“ (Malhotra, 2001). A. D. Malhotra (2001) pastebi, kad dažnai yra klaidingai suvokiamas žinių kūrimo procesas „tai nėra tikrai žinių suradimas, patalpinimas ir

perdavimas kitam“ (Malhotra, 2001), o tai labiau siejasi su kūrybingumu ir iniciatyva. Dažnai daroma daug klaidų, kol suvokiama žinių ir žinių valdymo esmė, nes žinios priklauso ne nuo informacijos, o nuo to, kaip žmogus ją įsisavins, interpretuos ir panaudos.

Apibendrinat galima daryti išvadą, kad efektyvų žinių valdymą lemia personalas, organizacijos kultūra, informacinės technologijos, procesai ir organizacijos struktūra. Visiems šiems elementams turi būti sudaryta erdvė kūrybingumui ir saviraiškai. Išsiaiškinus, kas tai yra žinių vadyba ir kaip efektyviai valdyti žinias, yra naudinga sužinoti priežastis, lėmusias šio proceso svarbą.

Šiais laikais toli pažengusioms industrinėms organizacijoms ekonomikoms žinios ir informacija yra svarbiausios. Verslo vertė priklauso nuo to, kaip žmonių turimos žinios ir informacija pritaikomos organizacijoje. Žinios tapo pagrindiniu rodikliu, lemiančiu organizacijos sėkmę ir netgi išlikimą. Efektyvus žinių, ypač neišreikštų, perdavimas tarp darbuotojų lemia organizacijos sėkmę.

Bendri ryšiai tarp darbuotojų, klientų ir tiekėjų yra pagrindinis organizacijos struktūros ir kultūros tobulinimo tikslas. Pagrindinis iššūkis darbdaviams yra padėti savo darbuotojams palaikyti draugiškus ryšius ir bendradarbiauti atliekant savo darbą. Žinių perdavimo svarbą remiantis B. Mistry (2008) lėmė keletas veiksnių: tai demografiniai pasikeitimai; darbo dinamikos pokyčiai; technologiniai pokyčiai ir lūkesčiai; ir neišreikštų žinių didėjanti vertė.

- Demografiniai pasikeitimai

Senėjanti Europos populiacija lemia darbo populiacijos poslinkius. Mažėjantys gimimo tempai kartu su ilgėjančia gyvenimo trukme sukelia poslinkius visuomenės amžiaus struktūroje. Mistry (2008) savo straipsnyje „Efektyvus žinių perdavimas“ teigia, kad 2020 metais daugiau nei vienas iš trijų darbuotojų bus vyresnis nei penkiasdešimt. Tuomet darbovietėse penkiasdešimtmečių bus daugiau nei trisdešimtmečių. Kai šie penkiasdešimtmečiai pradės eiti į pensiją, kompanijos susidurs su didžiuliu žinių ir patirties praradimu, ypač tokiuose sektoriuose kaip inžinerija.

- Darbo dinamikos pokyčiai

Tradicinis požiūris, charakterizuojantis industrializacijos periodą, kad žmonės visą gyvenimą dirba tame pačiame darbe, šiuolaikinėje Vakarų ekonomikoje nebeegzistuoja. Darbdaviai, ypač didelių, tarptautinių kompanijų, konkuruoja dėl talentingiausių darbuotojų globalioje rinkoje;

darbuotojai tampa vis mobilesni ir dėl geresnių karjeros galimybių ar finansinio atlygio lengvai keičia darbo vietas ir netgi gyvenamąją vietą.

- Technologiniai pokyčiai ir lūkesčiai

Internetas iš esmės pakeitė žinių ir informacijos suvokimą. Didžiuliai kiekiai informacijos yra greitai pasiekiami per paprastas paieškos sistemas. Internetas pakeitė žmonių mokymosi įpročius ir būdus. Modernūs Web 2.0 įrankiai įgalina žinių perdavimą ir palengvina žinių supratimą. Tačiau be tinkamos patirties, kuri yra kuriama daugelį metų, ir be neišreikštų žinių apie specifinius dalykus, paieškos rezultatai ne visada gali užpildyti trūkstamas žinių spragas.

- Neišreikštų žinių didėjanti vertė

Darbo mobilumo ir išteklių išskirstymo tendencijos rodo, kad neišreikštos žinios tapo lemiamu veiksniu versle. Informacijos bei žinių užfiksavimas, kaupimas ir efektyvus perdavimas yra pagrindiniai iššūkiai sudėtinguose daugiakompleksiniuose projektuose.

Taigi šių dienų spartus vystymasis lemia tai, kad žinių vadybos svarba nuolat auga, todėl kiekvienai organizacijai būtina į ją atkreipti dėmesį ir neįdiegusioms, įsidięgti, o jau valdančioms žinias, šį procesą nuolat tobulinti.

Apibendrinant šį skyrių galima daryti tokias išvadas, kad žinios tai suvokimas, kuris įgaunamas per patirtį, samprotavimus, intuiciją ir mokymąsi (Colesca 2005). Žinios gali būti išreikštos arba neišreikštos, nors daugelio autorių nuomone būtent neišreikštos žinios yra svarbesnės ir sukuria didesnę vertę, tačiau pabrėžiama, kad pačių žinių esmė lemia, ar jas geriau valdyti per žmones (neišreikštos) ar per technologijas (išreikštos) ir ar jas būtina versti iš vieno tipo į kitą. Žinių valdymą galima įvardinti, kaip sistemingus, vienas su kitu susijusius veiksmus, kurių pagrindinis tikslas – sukurti organizacijos vertę, efektyviai identifikuojant, įgyjant, perduodant ir panaudojant tiek individualias, tiek organizacines žinias. O efektyvų žinių valdymą lemia personalas, organizacijos kultūra, informacinės technologijos, procesai ir organizacijos struktūra. Visiems šiems elementams turi būti sudaryta erdvė kūrybingumui ir saviraiškai.

Žinių valdymas kaip ir daugelis kitų procesų skiriasi, pirmiausia, priklausomai nuo to, ar jis vyksta valstybės ar privačioje organizacijoje. Todėl būtina išsiaiškinti, kuo iš esmės skiriasi viešasis ir privatusis sektoriai.

1.2. Skirtumai tarp valstybės ir privačių organizacijų

Literatūroje yra plačiai nagrinėjama žinių vadybos įtaka, iššūkiai ir galimybės privačiame sektoriuje, tačiau mažai diskutuojama apie žinių vadybą viešajame sektoriuje. Kai kurie autoriai teigia, kad valstybės organizacijos turėtų remtis privačių įmonių praktika diegiant ir naudojant žinių vadybą. Tačiau šios idėjos kritikai teigia, kad skirtumai tarp privačių ir valstybės organizacijų yra tokie dideli, kad tiesiog neįmanoma taikyti tos pačios verslo praktikos.

X. Congas ir K. V. Pandya (2003) pažymi kelias priežastis, skiriančias viešąjį ir privatųjį sektorių. Visų pirma valstybės organizacijos priklauso nuo suinteresuotųjų (ang. stakeholders), o privačios organizacijos - nuo akcininkų (ang. shareholders). Tai reiškia, kad valstybės įmonės yra daug sunkiau valdyti, kadangi visi sprendimai turi būti daromi atsižvelgiant į suinteresuotųjų poreikius, kurie dažnai būna labai skirtingi. Privačioje organizacijoje veiksmai derinami tik su akcininkais, kurių pagrindiniai tikslai dažnai sutampa – pelnas, įmonės augimas ir pan. Antroji priežastis, pasak X. Congo ir K. V. Pandya (2003), siejasi su tuo, kad privačios organizacijos yra paremtos konkurencija, o valstybės įmonės labiau priklauso nuo tokių veiksmų, kaip paslaugų tiekimas, informacijos tiekimas bei žinių identifikavimas, dalijimasis ir naudojimas. Norėdamos išlikti privačios organizacijos nuolat stengiasi įgauti konkurencinį pranašumą adaptuodami naujas valdymo priemones, technikas ir įvairias vadybines filosofijas, tokias kaip žinių vadyba. Valstybės sektoriuje tokių grėsmių nekyla. Galiausiai viešajame sektoriuje prekės ir kapitalas nėra tokie svarbūs, kaip privačiame sektoriuje. Tačiau žinios, pasak X. Congo ir K. V. Pandya (2003), yra vienas iš pagrindinių valstybės organizacijų išteklių, todėl efektyvus valstybės sektoriaus veikimas priklauso nuo žinių gavimo ir panaudojimo.

X. Congas ir K. V. Pandya (2003) teigia, kad pagrindiniai skirtumai tarp šių dviejų tipų organizacijų siejasi su personalo valdymo politika ir praktika, etinių problemų valdymu ir sprendimo priėmimo politika. Ir kaip sprendimą siūlo sukurti strategiją konkrečiai viešajam sektoriui.

Prie viso to galima pridėti dar vieną itin svarbų aspektą, skiriantį valstybės ir privačias įmones – finansavimą. Jei privačių organizacijų išlikimas tiesiogiai priklauso nuo pelningumo, tai valstybės organizacijos pagrindinę dalį lėšų gauna iš valstybės. Taip pat šio tipo organizacijoms nereikia rūpintis klientais, ieškoti užsakovu – didžiąją dalį darbų jos atlieką iš anksto suplanuotu valstybės užsakyму. Taigi toks svarbus aspektas kaip konkurencingumas, kuris visais laikais skatina įmones tobulėti, valstybės įmonėse beveik neegzistuoja. O papildomi darbai, dėl kurių jau reikia konkuruoti ir kurie atneša papildomą dalį pajamų, tokiose įmonėse sudaro mažumą lyginant

su visais atliekamais darbais. Prie viso to prisideda ir mokesčių lengvatos, kurios valstybės organizacijoms sukuria palankesnes sąlygas užsitikrinti pelną.

Taigi nors tiek privačios, tiek valstybės įmonės išsikelia tą patį tikslą - sieki patenkinti klientų poreikius, tačiau jų funkcionavimo principai labai skiriasi. Tai priklauso nuo išorinių aplinkybių, kurios savo ruožtu formuoja vidines įmonių stiprybes ir silpnybes. Remiantis daugelio autorių, nagrinėjančių viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, pagrindinė šių įmonių problema yra neefektyvumas. Tai lemia keletas priežasčių:

- Pirmiausia, biurokratizmas ir didelės administravimo išlaidos (Frumkin, Kim, 2009). Kadangi šio tipo įmonės yra priklausomos nuo valstybės finansavimo, jos privalo įgyvendinti visas valstybės nuostatas ir reguliavimas, taip pat priimti sprendimus, patenkinančius visus suinteresuotuosius bei turi būti ataskaitingos valstybei. O tai verčia įmones biurokratizuoti savo struktūras ir taip didinti administracijos išlaidas.
- Savarankiškumo, autonomijos stoka. (Heeks, 1998). Šios įmonės yra tiesiogiai priklausomos nuo valstybės, jos poreikių ir galimybių. O visa tai veda prie to, kad pagrindiniai, organizacijos veiklą lemiantys sprendimai, priimami už organizacijos ribų.
- Misijų ir strategijos stoka. Ši problema tiesiogiai siejasi su ankstesne, autonomijos stoka. Kuomet organizacija yra priklausoma ir negali svariai įtakoti sprendimų, bei tolesnės įmonės ateities ji jau nėra suinteresuota kurti misijų, strategijų ir tuo labiau jų laikytis.
- Motyvacijos trūkumas. Profesionalai ar jauni ambicingi žmonės biurokratiškoje sistemoje, kuomet jų veiksmai yra griežtai formalizuojami, o iniciatyvai ir sprendimų priėmimui yra suteikiama labai mažai laisvės, jiems dažnai trūksta motyvacijos.
- Nėra lankstumo ir prisitaikymo (Frumkin, Kim, 2009). Vėlgi biurokratizmas ir procesų formalizavimas sąlygoja įmonės nepaslinkumą ir neoperatyvų prisitaikymą prie aplinkos pokyčių.
- Sunkiai išmatuojamas paslaugų teikimo efektyvumas (Frumkin, Kim, 2009). Pasaugų kokybę visuomet yra sunku išmatuoti, o veiklos rodikliai gali būti įvairiai interpretuojami, todėl yra sunku nuspręsti, ar valstybės įmonės, kurių didžioji dalis, tiekia paslaugas, veikia efektyviai.
- Atgalinio ryšio nebuvimas (Frumkin, Kim, 2009). Sprendimų priėmėjai dažnai nežino, kaip jų sprendimai daro įtaką tiems, kuriems yra teikiamos paslaugos ar kuriamos prekės.
- Netinkami rezultatai (Frumkin, Kim, 2009). Dažnai viešojo sektoriaus organizacijos nepateisina visuomenės lūkesčių, kurdami nekokybiškas ar netinkamas prekes ir paslaugas.

Apibendrinant, pastebima, kad didžiausia valstybės įmonių neefektyvumo problema yra biurokratizmas ir autonomijos stoka. Biurokratizmas sąlygoja dideles administravimo išlaidas, įmonių nelankstumą ir darbuotojų motyvacijos trūkumą. O autonomijos stoka – misijos ir strategijų nebuvimą ar jų nesilaikymą.

1. 3. Žinių valdymo valstybės įmonėse nauda, iššūkiai ir problemų sprendimai

Išanalizavus skirtingus mokslinius šaltinius buvo išsiaiškinta, kad žinių valdymo nauda gali atsirasti dviejuose skirtinguose lygiuose: individualiame ir organizaciniame. Individualiame lygmenyje žinių valdymas per bendradarbiavimą, žinių dalijimąsi, ir mokymąsi įgalina darbuotojus pasisemti daugiau patirties, įgūdžių ir taip siekti karjeros. O organizaciniame lygmenyje žinių vadyba, pasak X. Congo ir K. V. Pandya (2003), pasireiškia keliais aspektais. Visų pirma ji pagerina organizacijos veiklą, didindama efektyvumą, gerindama kokybę ir skatindama novatoriškumą. Taip pat viešajame sektoriuje žinių vadyba mažina kaštus ir gerina klientų aptarnavimą. Galiausiai vertinant personalo žinias kaip turtą didėja organizacijos vertė.

Tačiau kiekvienas procesas, lygiai taip pat ir žinių valdymas, valstybės organizacijose susiduria su tam tikrais iššūkiais, kuriuos būtina apžvelgti. Pagrindiniai iš jų yra šie:

1. Žinios, pasak X. Congo ir K. V. Pandya (2003), tapo lemiančiu konkurencingumo faktoriumi netgi viešajame sektoriuje. Nors savo straipsnio „Žinių vadybos iššūkiai viešajame sektoriuje“ pradžioje teigė, kad konkurencingumo nebuvimas yra tas veiksnys, kuris skiria valstybės organizacijas nuo privačių, kalbant apie žinių valdymą, X. Congas ir K. V. Pandya (2003) teigia, kad valdant informaciją ir žinias konkurencija egzistuoja. Žinių ekonomikoje valstybės konkuruoja tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame lygmenyje. Tyrimų institutai konkuruoja norėdami pritraukti geriausius mokslininkus ir gauti didžiausią finansavimą; universitetai konkuruoja norėdami pasisamdyti geriausius profesorius, pritraukti studentus ir gauti finansavimą.
2. Tiek M. Gramatikovas (2004), tiek X. Congas ir K. V. Pandya (2003) teigia, kad privačios organizacijos pastaruoju metu pradeda skverbtis į tas sritis ir rinkas, kurios anksčiau besąlygiškai priklausė valstybės organizacijoms, tai pvz. švietimas, mokslas, apsauga, žinios ir kt. Vartotojai turėdami didesnę pasirinkimą, gali daugiau reikalauti tiek paslaugų kainos, tiek kokybės atžvilgiu, o tai sukuria konkurenciją ir apsunkina valstybės įmonių darbą.

3. R. Gatautis (2008) pastebi, kad pastaruoju metu yra daugiau reikalaujami iš valstybės tarnautojų darbo, yra tikimasi, kad valstybės organizacijos pritaikydamos modernius metodus pasieks efektyvumą ir produktyvumą.
4. Taip pat valstybės organizacijos, jų darbas, turimos žinios dėl didesnio viešojo suinteresuotumo turi būti prieinamos, todėl konfidenciali, kartais konkurencinė informacija dažnai negali būti įslaptinta. O jų darbas turi būti demokratiškai kontroliuojamas ir atskaitingas visuomenei (Gatautis, 2008).
5. Pasak H. Rantaneno ir T. Oikarinen (2007) valstybės organizacijos „aptarnauja“ daugybę skirtingų klientų ir dažnai net nežino, kas yra jų klientai. Kaip pavyzdys – universitetai, kurių klientai gali būti juos finansuojanti valstybė, studentai, kurie jame mokosi arba kompanijos, kurios samdosi studentus.
6. S. Colesca (2005) teigia, kad valstybės organizacijos tradiciškai organizuoja darbą naudodamos vertikalią hierarchišką struktūrą, kuri duoda mažiau erdvės inovacijoms ir grupiniam darbui, o jos rezultatai yra nelabai aiškūs ir sunkiai išmatuojami.
7. Galiausiai, pasak X. Congo ir K. V. Pandya (2003), egzistuoja tendencija, kad viešajame sektoriuje personalo kaita yra mažesnė, tai sudaro prielaidas tam, kad vienu metu į pensiją išeina didžioji dalis valstybės organizacijos darbuotojų. Pavyzdžiui Suomijoje buvo apskaičiuota, kad iki 2012 metų 85 procentai valstybės tarnautojų išeis į pensiją (Cong, Pandya, 2003). Tai reiškia, kad kartu su jais išeis ir jų turimos žinios, todėl norint įveikti šią problemą yra būtina išsaugoti darbuotojų turimas žinias ir perduoti jas naujam personalui.

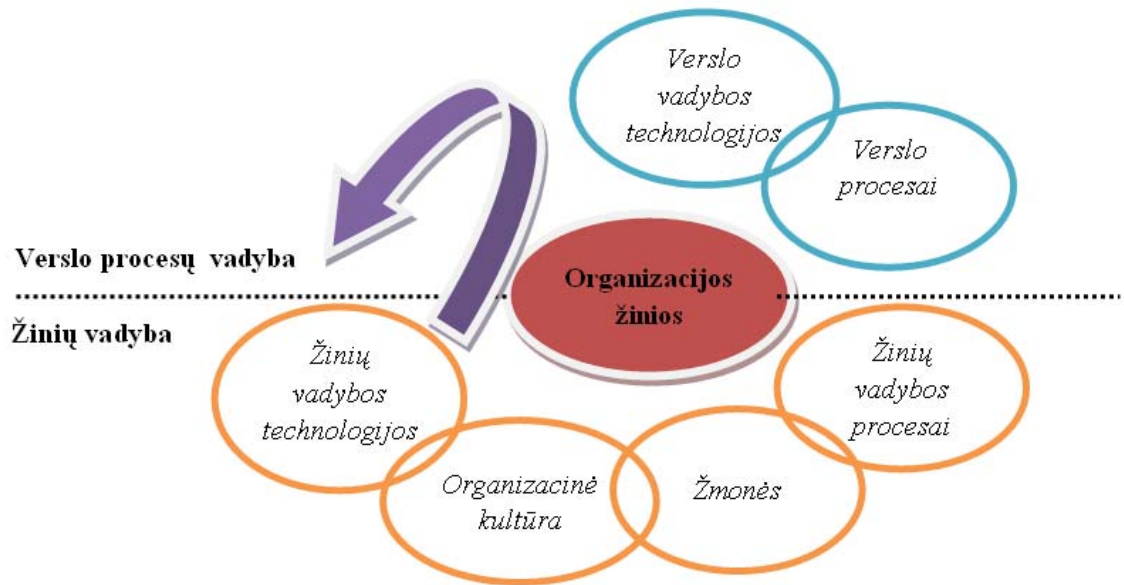
Šiuos iššūkius ne visoms valstybės organizacijoms pavyksta įveikti, X. Congas ir K. V. Pandya (2003) pažymi, kad tai įvyksta todėl, kad dažnai susiduriama su darbuotojų nenoru dalintis žiniomis bei nesupratimu, kas tai yra žinių vadyba ir kokią naudą ji gali atnešti. R. Gatautis (2008) priduria, kad esama organizacijos valstybės sektoriaus kultūra tiesiog nėra tinkama žinių vadybai. Jis taip pat teigia, kad viešasis sektorius dėl savo finansavimo garantijų dažniausiai priima bet kokią tiekėjo siūlomą kainą ir kokybę, taip neskatinamas jo dirbti geriau.

Siekiant įveikti šias kliūtis būtina priimti atitinkamus sprendimus. Pavyzdžiui, siekiant pagerinti organizacijos žinių dalijimosi kultūrą, reikia pirmiausia supažindinti darbuotojus, kas tai yra žinių vadyba; taip pat keisti vadovų požiūrį į darbuotojus ir kurti tinkamą aplinką žinių vadybai. (Cong, Pandya, 2003). Norint pagerinti valstybės administravimą, pasak R. Gatautis (2008), reikia atnaujinti tiek išorinį bendradarbiavimą, tiek vidinius procesus. Šį autoriaus požiūrį galima pritaikyti ir valstybės organizacijoms: valstybės organizacija išorėje turi išaugti, jų paslaugų kokybę gerėti, o viduje organizacija turi sumažėti, bet tapti efektyvesnė.

Taigi žinių valdymas valstybės organizacijose yra ypač svarbus ir gali suteikti naudą tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyje. Pritaikant šią filosofiją įmonės valdyme įmanoma įveikti tokius valstybės organizacijų iššūkius, kaip konkurencija viešajame sektoriuje, konkurencija su privačiu sektoriumi, augantys visuomenės reikalavimai, hierarchiška struktūra, žinių prieinamumas ir išsaugojimas. Žinių vadybos integravimas turėtų prasidėti nuo jos strategijos sukūrimo arba tobulinimo ir šios strategijos integravimo į bendrąją organizacijos strategiją. Kitas svarbus žingsnis - organizacijos žinių kultūros sukūrimas, kuri skatintų bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi. Tam reikia palankios aplinkos, žinių vadybos naudos identifikavimo, mokymų ir motyvacijos. Taip pat reikia keisti ne tik vidinius procesus, t.y. mažinti biurokratiją bei hierarchiją ir didinti veiklos efektyvumą, bet keisti ir santykius su išorine aplinka, t.y. plėstis - didinti prieinamumą prie žinių ir informacijos ir gerinti paslaugų kokybę.

1. 4. Žinių vadybos elementai ir jų svarba valstybės įmonėse

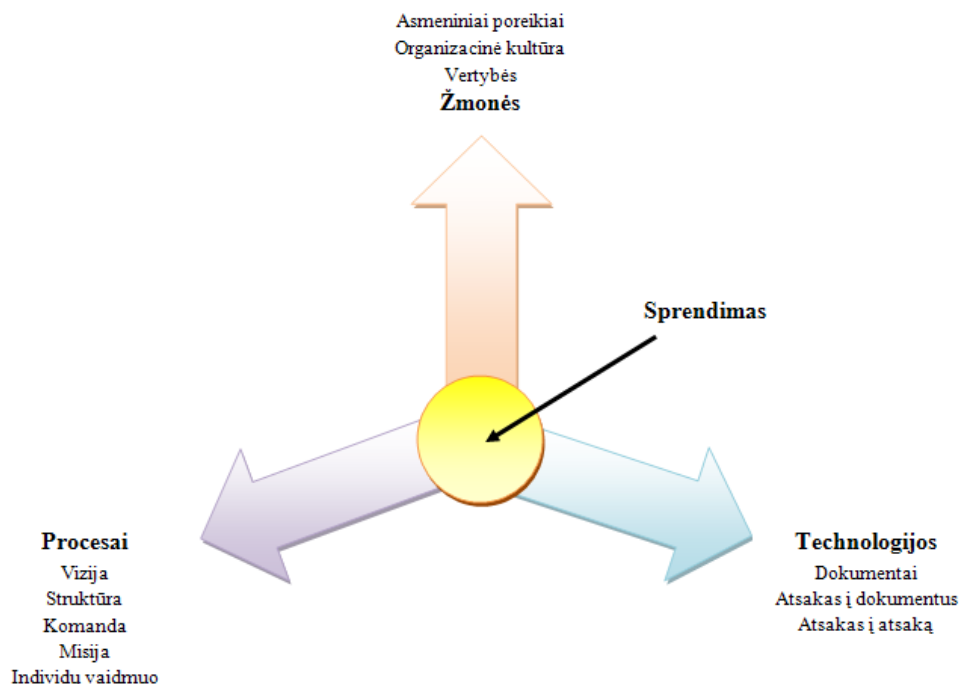
Su žinių vadybą susijusioje mokslinėje literatūroje dažniausiai yra išskiriami trys svarbiausi žinių vadybos sistemos aplinkos elementai – žmonės, procesai ir technologijos. Žinių vadyba koncentruojasi ties žmonėmis ir organizacijos kultūra, siekiant skatinti dalijimąsi ir naudojimąsi žiniomis; taip pat ties procesais ir metodais, kuriant, fiksuojant ir platinant žinias; ir ties technologijomis, kurios įgalintų informacijos kaupimą, jos prieinamumą ir perdavimą. Tiek X. Congas ir K. V. Pandya (2003), tiek S. Colesca (2005) teigia, kad būtent žmonės yra pats svarbiausias veiksnys, lemiantis organizacijos efektyvumą. J. Mačiutis, O. Mikalauskienė, L. Zalieckaitė (2008) teigia, kad visi elementai yra vienodo svarbumo, ir jie lemia, ar žinių vadybos sistemos efektyvumas sustiprės ar susilpnės. Iš šių autorių pateiktos žinių vadybos sistemos (žr. 1.3. pav.) matome, kad šie komponentai yra skirstomi į verslo procesų vadybą ir žinių vadybą.



1.3. pav. Žinių vadybos sistemų komponentai (Mačiuitis, Mikalauskienė, Zalieckaitė, 2008).

Remiantis 1.3. paveikslu, žinių vadyba, apimdamą žinių vadybos procesus, žmones, organizacijos kultūrą ir žinių vadybos technologijas, veikia verslo procesų vadyba, t.y. verslo procesus ir verslo vadybos technologijas. Visų šių elementų centras, tikslas ir pagrindas yra organizacijos žinios.

M. Bakeris ir M. Barkeris (1997) teigia, kad žinių sprendimai apima žmones, procesus ir technologijas (žr. 1.4. pav.).



1.4. pav. Žinių sprendimai apima žmones, procesus ir technologijas (Baker, Barker, 1997).

Žmonės, kuriuos sieja tos pačios vertybės ir tikslai gali dirbti nepriklausomai, koordinuodami savo veiklą be išorinės visapūsės kontrolės. Kitas elementas – technologijos apima dokumentus, atsaką į tuos dokumentus, reagavimą į atsaką. O procesai siejasi su vizija, struktūra, komanda, misija ir individų vaidmeniu procesuose.

Toliau bus aptariami žinių vadybos aplinkos elementai – žmonės, procesai ir technologijos – atskirai.

1.4.1. Žinių vadybos elementai: žmonės

Nauja tendencija, kai kurių autorių vadinama, „antrąja banga“ žinių vadyboje, didžiausią dėmesį žinių procesuose skiria žmogiškajam, socialiniam ir kultūriniam faktoriams. Žmonės ir jų valdymas daugelio autorių nuomone yra svarbiausias elementas sėkmingai valdant žinias.

„Organizacijos kultūros, kuri būtų palanki žinių vadybai, kūrimas yra pats sudėtingiausias ir svarbiausias iššūkis žinių vadyboje“ (Colesca, 2005). Žinių vadybos integravimo sėkmė priklauso nuo motyvacijos ir darbuotojų sugebėjimo naudotis ir dalintis informacija. Žmonės organizacijoje gali arba vystyti, arba kliudyti žinių vadybai. Bet kuriuo atveju reikia tai identifikuoti, šalinanti trukdžius ir skatinti vystytojus.

Viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra labai struktūrizuotos, tokioje aplinkoje informacijos ir žinių dalijimasis tarp skyrių ar padalinių vyksta labai vangiai. X. Congas ir K. V. Pandya (2003) išskiria tokias žinių nesidalijimo viešajame sektoriuje priežastis, kaip manymas, kad darbuotojų žinios yra jų stiprybės dalis, kuria nevalia dalintis; kad yra neįvertinama žinių dalijimosi nauda; ir kad egzistuoja taip vadinamas sindromas „išrasta ne čia“, rodantis sustabarėjimą ir nenorą priimti naujovių iš kitur.

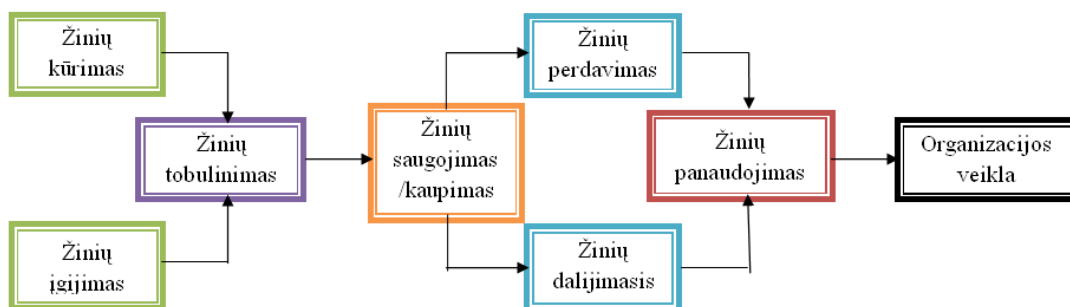
Tačiau visgi žmonės dalijasi informacija dėl tokių priežasčių kaip natūralus sąveikavimas, reputacija, prestižas ar tiesiog altruizmas. Tai, pasak X. Congo ir K. V. Pandya (2003), rodo, kad žinių dalijimasis nėra natūralus veiksmas organizacijoje, jis turi būti skatinamas ir tobulinamas. Norint tai pasiekti būtina didinti darbuotojų supratimą apie žinių vadybą ir jos naudą; sukurti palankią aplinką, kurioje vyrautų pasitikėjimas; įtakoti organizacijos lyderius, kad jie skatintų žinių dalijimąsi; įvesti motyvacijos sistemą už sėkmingą žinių vadybą; organizuoti susirinkimus ir pramoginio pobūdžio susitikimus.

1.4.2. Žinių vadybos elementai: procesai

Žinių vadyba kaip ir bet kuri veikla susideda iš tam tikrų procesų. O. Z. Atkočiūnienė (2008) žinių vadybos procesus apibrėžia kaip „organizacijoje inicijuojamos ar (ir) palaikomos veiklos, kurių visuma leidžia valdyti žinias organizacijoje“. Žinių vadybos procesų integravimas įgalina organizacijas nuolat tobulėti, plėtoti savo žinojimą, tačiau šie procesai turi būti vykdomi nuolatos ir sistematiškai. Didžioji dalis autorių, įskaitant O. Z. Atkočiūnienę (2008) ir L. Girdauskienę bei A. Savanevičienę (2007), išskiria šešis žinių vadybos procesus: žinių identifikavimas, įgijimas, vystymas, dalijimas / platinimas, panaudojimas ir išsaugojimas.

O. Z. Atkočiūnienė (2008) savo straipsnyje „Žinių valdymas verslo organizacijoje“, remdamasi F. Tessunu, siūlo žinių proceso valdymo modelį papildyti dar dviem žinių vadybos procesais: žinių objekto išskyrimu ir žinių vertinimu. Minėti žinių vadybos procesai susiję abipusiais ryšiais, t. y. turi įtakos vieni kitų vyksmui ir vieno iš jų nebuvimas ar netinkamas atlikimas gali turėti neigiamos ir netgi lemiamos įtakos visai organizacijoje vykdomai žinių vadybos veiklai.

A. Alexopoulou (2008) savo žinių vadybos ciklo modelyje siūlo naudoti septynis žinių vadybos procesus, kurie veda link sėkmingos įmonės veiklos organizavimo (žr. 1.5. pav.).



1.5. pav. Žinių valdymo gyvenimo ciklo modelis (Alexopoulou, 2008).

Pirmiausia sukurtos ir/arba įgytos žinios yra tobulinamos, tuomet išsaugomos ir kaupiamos. Vėliau turimomis žiniomis yra dalijamasi ir/arba jos yra perduodamos, bet kokiu atveju kitame etape jos yra panaudojamos. Visa ši procesų visuma veda link sėkmingo įmonės veiklos organizavimo.

1.4.3. Žinių vadybos elementai: technologijos

Technologijos yra naudojamos visuose žinių vadybos procesuose, o technologinių sprendimų pasirinkimas šiais laikais yra itin platus. Todėl viena iš didžiausių problemų, susijusi su technologijomis žinių vadyboje, yra tinkamas jų pasirinkimas ir naudojimas.

Norint valstybės organizacijai pasirinkti tinkamas technologijas ir pritaikyti jas žinių vadyboje pirmiausia, pasak S. Colesca (2005), reikėtų identifikuoti žinių vadybai tinkamas technologines priemones bei programinę įrangą ir įsitikinti, kad ji yra priimtina organizacijos darbuotojams ir pritaikoma egzistuojantiems procesams. Toliau reikėtų sukurti technologijų infrastruktūrą, atsižvelgiant į darbuotojų žinių poreikius ir vykstančius procesus. Tuomet organizacijoje įdiegti intranetą, žinių portalus, virtualias žinių platformas – viską, kas leistų dalintis išreikštomis žiniomis; taip pat turėti gerai veikiančius elektroninį paštą, diskusijos grupes, pokalbių kambarius, audio ir video konferencijas – kas leistų dalintis neišreikštomis žiniomis. Šias visas žinias reikia kaupti, pageidautina elektroninėse laikmenose, kad būtų galima jas vėliau lengviau surasti ir panaudoti. Ir galiausiai valstybės organizacijos turėtų įgalinti prieigą prie žinių išteklių taip palengvindamos sąveiką su piliečiais, klientais, tiekėjais, partneriais ir pan.

O. Syedo ir R. Fyttono (2004) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad beveik visi kintamieji, susiję su technologijomis ypač veikia žinių vadybos efektyvumą valstybės įmonėje. Tai rodo, kad technologijos vaidina svarbų vaidmenį valdant žinias ir gali būti vertinamos kaip efektyvi priemonė fiksuojant, laikant, transformuojant ir platinant informaciją. Nors informacijos ir komunikavimo technologijos nėra pagrindas integruojant žinių vadybą, tačiau informacijos ir komunikavimo technologijų infrastruktūra leidžia individams organizacijoje efektyviai kurti ir dalintis žiniomis. Taip pat buvo atskleista, kad kompetentingi mokymai organizacijoje, kaip naudotis kompiuterinėmis sistemomis ir programine įranga, leidžia darbuotojams efektyviai perduoti žinias ir kurti žinių vertę.

Tačiau visgi daugelio autorių nuomone svarbu ne technologijos, bet žmonės, kurie jas valdo. Nežiūrint didėjančio susidomėjimo ir technologijų sureikšminimo žinių vadybos procese, pastebimas didėjantis neefektyvus jų diegimas ir naudojimas. Y. Malhotra (2005) pateiktoje statistinėje analizėje atskleidžiama, kad našiausios organizacijos informacinėms technologijoms išleidžia mažiau nei vidutiniškai kitos kompanijos. Keisčiausia, kad dalis šių aukštų rodiklių kompanijų buvo tarp tų organizacijų, kurios technologijoms išleidžia mažiausiai ir yra tarp atsiliekančiųjų įsisavinant moderniąsias technologijas. Taip buvo nustatyta, kad kompanijos, kurios gavo didžiausią naudą iš investicijų į technologijas, dažniausiai mažiausiai joms išleido.

Taigi, vadovybė turėtų nepagailėti investicijų diegiant kvalifikuotą informacijos ir komunikavimo technologijų infrastruktūrą organizacijoje, bet taip pat atkreipti išskirtinį dėmesį į optimalų technologijų pasirinkimą, darbuotojų apmokymus ir efektyvų jų naudojimą.

Išanalizavus skirtingų autorių požiūrius į žinių vadybos elementus, jų svarbą ir prioritetus, kurie turėtų būti skiriami valdant žinias, galima daryti išvadą, kad svarbiausias ir

daugiausia dėmesio reikalaujantis elementas žinių valdyme yra žmogus. Žinių vadybos sėkmė ir paplitimas organizacijoje priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir jų sugebėjimo naudotis bei dalintis žiniomis. Tačiau žmonės organizacijoje gali arba vystyti, arba kliudyti žinių vadybai. Nenoras dalintis žiniomis paprastai atsiranda iš nežinojimo ir žinių vadybos naudos bei svarbos nesuvokimo. Sėkmingą įmonės žinių veiklos organizavimą taip pat lemia pagrindiniai procesai: žinių kūrimas, įgijimas, tobulinimas, saugojimas, perdavimas, dalijimasis ir panaudojimas. Kalbant apie technologijas nors jos ir nėra pagrindas integruojant žinių vadybą, tačiau informacijos ir komunikavimo technologijų infrastruktūra leidžia individams organizacijoje efektyviai kurti bei dalintis žiniomis. Viena iš didžiausių problemų, susijusi su technologijomis žinių vadyboje, yra tinkamas jų pasirinkimas ir naudojimas. Taigi apibendrinant žinių valdyme svarbiausias elementas yra žmogus, norint efektyviai organizuoti įmonės veiklą yra būtina didinti darbuotojų supratimą apie žinių vadybą ir jos naudą; sukurti palankią aplinką, kurioje vyrautų pasitikėjimas; įtakoti organizacijos lyderius, kad šie skatintų žinių dalijimąsi; įvesti motyvacijos sistemą už sėkmingą žinių vadybą; ir organizuoti susirinkimus bei pramoginio pobūdžio susitikimus.

2. ŽINIŲ PERDAVIMO PROCESO IR JŲ VEIKIANČIŲ ELEMENTŲ REIKŠMINGUMO VALSTYBĖS ĮMONĖSE ĮVERTINIMAS

2. 1. Žinių perdavimas valstybės įmonėse

2.1.1. Žinių perdavimas

Daugelio nagrinėtų autorių nuomone žinių vadybos tikslas yra sudaryti sąlygas efektyviam žinių perdavimo procesui. Kitos veiklos, tokios kaip žinių užfiksavimas, laikymas ir išgavimas yra sąlyginai tik pagalbinės pagrindiniam žinių perdavimo tikslui pasiekti (Mahesh, Suresh, 2004).

L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) žinių perdavimo reikšmingumą grindžia nuomone, kad pats individualus žinojimas nesukuria pridėtinės vertės jei jis nėra perduodamas, tokiu atveju šios žinios gali likti užslėptos, nepanaudotos ir netgi per tam tikrą laiką būti prarastos. Šios žinios tokiu būdu niekada netaps bendrosiomis ar organizacijos žiniomis. Autorės žinių perdavimą vertina kaip esminį žinių vadybos procesą. K. Maheshas ir J. K. Sureshas (2004) netgi teigia, kad žinių vadyba tai yra žinios ir jų perdavimas, taip neišskirdami jokių kitų žinių perdavimo procesų.

Tačiau kaip tiksliai apibrėžti žinių perdavimą? O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) žinių perdavimą įsivaizduoja kaip žinių transportavimą iš taško A (vietos, žmogaus, nuosavybės ir pan.) į tašką B. Šis procesas susideda iš dviejų ar daugiau dalyvių, šaltinio ir tikslo. O. Z. Atkočiūnienė (2008) žinių perdavimą įvardija kaip žinių sklaidą ir teigia, kad tai „sąmoningas aktas, kai viena šalis sudaro galimybes žiniomis pasinaudoti kitai šaliai“ (Atkočiūnienė, 2008). M. Bornemannas, M. Graggoberas, E. Hartliebas ir kiti (2003) teigia, kad tai „žinių poreikio ir turimų žinių sujungimo procesas“. Apibendrinant, žinių perdavimas organizacijos kontekste – tai vieno organizacijos dalyvio turimų žinių perteikimas kitam organizacijos dalyviui, suderinant poreikius ir galimybes.

Žinių perdavimas vyksta ne tik tarp individų, bet taip pat kuomet individas perduoda žinias grupei/komandai, kuomet grupė/komanda perduoda žinias individui, arba grupė/komanda perduoda žinias kitai grupei/komandai.

Pasak O. Syedo ir R. Fyttono (2004) žinių perdavimas susideda iš dviejų veiksmų: perdavimo (siunčiant ar pristatant žinių potencialiam žinių vartotojui) ir žinių vartotojų žinių absorbcijos. Tačiau tikrai perdavimas ir absorbcija neturi jokios vertės, jei nėra pokyčių elgsenoje, ar tam tikrų idėjų plėtojimo, kuris skatintų kitokią elgseną.

O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) teigia, kad nors žinių perdavimas yra ypač svarbus procesas žinių vadyboje, tačiau vis dar labai sunkiai įgyvendinamas, ypač neišreikštų žinių perdavimas. Šiam procesui lemiamą įtaką daro *žmonės, technologijos, struktūra ir aplinka*.

L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) išskiria dvi skirtingas žinių perdavimo analizavimo sritis. Pirmoji susijusi su ištekliais ir remiasi požiūriu, kad žinios gali būti perduodamos efektyviai tik tuo atveju, jei bus kontroliuojami pagrindiniai ištekliai. Norint to pasiekti turi būti susikoncentruota ties sugebėjimų absorbuoti ir išsaugoti žinias tobulinimu. Darbuotojai turi stengtis ne tik įgyti, įsisavinti ir pritaikyti naujas žinias, bet ir sugebėti rasti būdų įtvirtinti jas organizacijoje ir sumažinti jų sudėtingumą bei netikslingą naudojimą.

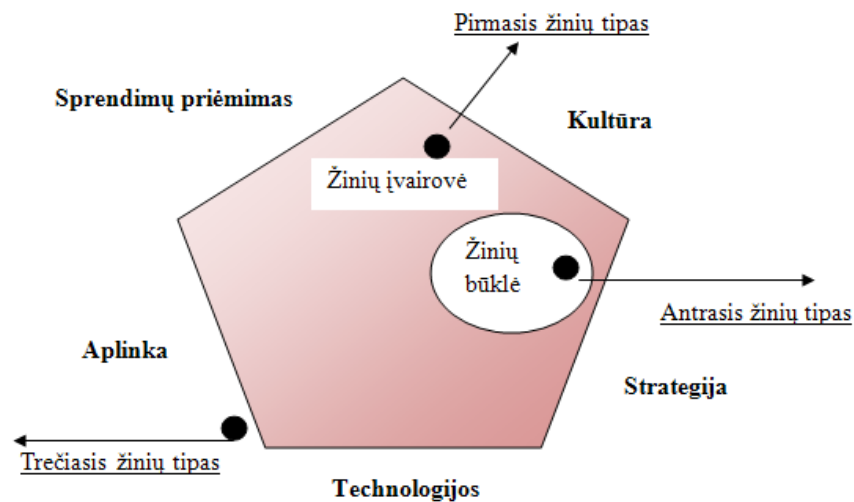
Antroji mokykla, labiau tinkama ir pritaikoma iškeltai problemai tirti, pabrėžia, kad žinių perdavimas jau savo prigimtimi yra socialinis veiksmas. Sėkmingas žinių perdavimas apima supratimą, kaip darbuotojai vysto ir valdo bendravimą. Šis mokymas išskiria pagrindinius elementus, veikiančius žinių perdavimą: tai *struktūra, kultūra, vykdomos veiklos, grupių kontroliavimas ir tinklai*.

O. Z. Atkočiūnienė (2008) skirsto žinių perdavimo procesą į horizontalų ir vertikalų, formalų bei neformalų ir išskiria pagrindinius veiksnius, veikiančius žinių perdavimą: *kultūra, strategija, sprendimų priėmimas, aplinka ir technologijos, operacijos*.

O A. Alexopoulos (2008) išskiria *užduotis, priemones ir žmones* kaip tris pagrindinius elementus, sukuriančius pamatus sėkmingam žinių perdavimo procesui. D. Paulinas (2006) teigia, kad nuo perduodamų *žinių charakteristikos, šaltinio, gavėjo ir aplinkos*, kurioje vyksta perdavimas, priklauso žinių perdavimo proceso eiga.

Pastebėtina, kad visuose požiūriuose yra išskiriami žmonės, kultūra (kai kuriais atvejais įvardijama kaip aplinka) ir technologijos (taip pat įvardintos kaip priemonės ar žinių šaltiniai). Svarbiais elementais žinių perdavime buvo išskirti ir struktūra, strategija, operacijos, koordinacija ir t.t. Apibendrinant pastebima, kad *žmonės, kultūra ir technologijos* yra pagrindiniai veiksniai, veikiantys žinių perdavimo procesą; taip pat papildomai galima paminėti *struktūrą*, kaip didelę įtaką darantį elementą žinių perdavimo procese.

O. Z. Atkočiūnienė (2008), analizuodama žinių perdavimo procesą remiasi A. Inkpeno ir A. Dinuro žinių sklaidos modeliu. Šiame sklaidos modelyje analizuojami trys žinių tipai, kurie gali būti skleidžiami organizacijos viduje (žr. 2.1. pav.).



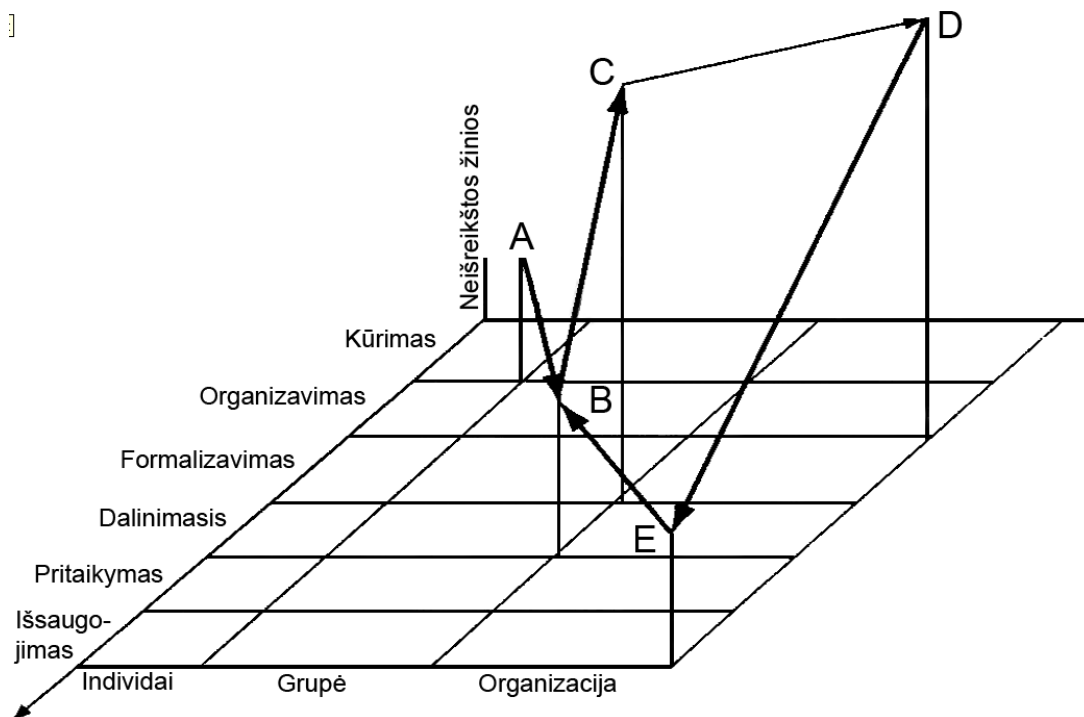
2.1. pav. Žinių sklaidos modelis (Atkočiūnienė, 2008).

Pirmasis žinių tipas yra žinių įvairovė, tačiau jos yra organizacinių žinių potencialas ir negalima teigti, kad šios žinios yra organizacijos žinios. Antrasis žinių tipas – žinių būklė – tai jau organizacijos žinios, kurias reikia atrasti ar net atpažinti ir pripažinti organizacijoje. Trečiasis žinių tipas egzistuoja už žinių įvairovės ribų, yra nesuderinamas su organizacijos žinių baze. Kai žinios yra perduodamos, vadinasi, tam tikros žinios buvo perduotos ir nuo pradinio konteksto perėjo prie naujojo. Kontekstai yra formuojami penkiais aspektais. Norint perduoti tam tikras žinias, siuntėjas ir gavėjas turi turėti panašius arba susijusius kontekstus. Kuo kontekstai tarp žmonių, besikeičiančių informacija, bus artimesni, tuo sėkmingesnis ir naudingesnis bus žinių perdavimo procesas.

V. D. Kalkanas (2006) teigia, kad žinių perdavimas yra vykdomas keliais būdais ir lygiais. Žinios organizacijoje juda vertikaliai ir horizontaliai. Horizontalus žinių perdavimas vyksta tarp esamų, vienos kartos darbuotojų, o vertikalus – tarp esamų darbuotojų ir jų būsimų pasekėjų. Naudojant abu šiuos žinių perdavimo būdus įmanoma sukurti organizacijos žinias, kurios turi išliekamąją vertę. Dažniausiai žinių perdavimą nagrinėjantys autoriai koncentruojasi ties horizontaliu šio proceso požiūriu, pamiršdami vertikalų žinių perdavimą. Tačiau abu procesai turėtų būti vykdomi įmonėje norint pasinaudoti ne tik esamomis žiniomis, bet ir žiniomis, įgytomis per patirtį.

Žinių perdavimas taip pat gali būti analizuojamas pritaikant „gyvenimo ciklo“ koncepciją. Tuomet žinių judėjimas prasideda nuo jų identifikavimo iki įtvirtinimo organizacijoje (žinių vadybos žingsniai – kūrimas, organizavimas, formalizavimas, dalijimasis, naudojimas, pritaikymas). L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) savo straipsnyje pateikia M. Nisseno

multidimencinį modelį, kuriame yra integruojami visi aukščiau išvardinti modeliai (horizontalusis, vertikalusis ir „gyvenimo ciklo“) ir kuris atspindi žinių transformaciją bei judėjimą (žr. 2.2. pav.).



2.2. pav. Žinių perdavimo modelis (Girdauskienė, Savanevičienė, 2007).

2.2. paveikslas parodo žinių judėjimą organizacijoje. Individo lygyje žinios yra ir neišsakytos, ir tuo pačiu metu kuriamos, vėliau žinios yra transformuojamos į grupines žinias ir tuomet jos jau tampa išsakytomis. Šiame procese vyksta žinių organizavimas, formalizavimas ir dalijimasis. Organizacijos lygmeniu žinios yra pritaikomos ir naudojamos, bet šioje vietoje vėlgi atsiranda neišsakytos žinios.

Todėl apibendrinant galima pastebėti, kad žinių perdavimas yra nuolatinis organizacijoje vykstantis procesas, kurio metu individualios vieno organizacijos dalyvio žinios, tiek išsakytos, tiek neišsakytos, tinkamu laiku, laisva valia yra perduodamos kitam organizacijos nariui naudojantis atitinkamais kanalais, priemonėmis ir metodais, nustatytais organizacijos struktūra. Visa tai organizaciją veda link kolektyvinių ir organizacijos žinių įgijimo.

2.1.2. Kliūtys sėkmingam žinių perdavimo procesui

Kaip ir bet kuris procesas, kad ir kaip sėkmingai jis yra integruojamas, valdomas bei prižiūrimas, neišvengimai susiduria su įvairiomis kliūtimis. O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) išskiria šiuos pagrindinius trukdžius, sudarančius kliūtis, sėkmingam žinių perdavimo procesui:

- Neefektyvios sistemos ir procesai

Neefektyvūs procesai reiškia, kad organizacijos nesugebėjo išgauti visos naudos iš savo investicijų į žinių perdavimą. Tokios technologijos kaip dokumentų ir turinio valdymo sistema labai išstobulėjo per paskutinius metus, tačiau verslo sektoriai nesugebėjo tuo pilnai pasinaudoti. Tikrai per kelis paskutinius metus organizacijos pradeda naudoti tas priemones, kurios gali derinti skirtingų sistemų informacija ir suformuluoti kontekstą. Tuo labiau tos organizacijos, kurios turi itin įmantrias ar sudėtingas sistemas, irgi nefunkcionuoja sėkmingai, kadangi darbuotojai paprasčiausiai bijo ar nemoka jomis naudotis, tokiu atveju informacija ir žinios gali paprasčiausiai pradingti, pasimesti. Vartotojai labiau linkę naudotis paprastomis priemonėmis, kurios padeda jiems greitai pasiekti reikiamą informaciją.

- Žinių perdavimo reikšmės nesuvokimas ir neįvertinimas

Daugelis organizacijų neįvertina savo turimų žinių strateginės vertės ir potencialios naudos, kurią galėtų atnešti efektyviai valdomos žinios. Kuomet vadovų iniciatyva yra integruojamas žinių perdavimo procesas, tačiau jei darbuotojai negaus iš to, kad dalinasi žiniomis, jokios naudos, jie šiame procese nedalyvaus arba dalyvaus neaktyviai ir neefektyviai, ir dėl to žinių perdavimas gali būti nesėkmingas. Panaši situacija gali atsitikti jei iniciatyva dalintis žiniomis kyla viename skyriuje ar padalinyje; jei vadovai neįvertins naudos, gaunamos dalijantis informacija, jie pritaris šiai idėjai tik oficialiai, ir nauda iš žinių perdavimo vėlgi nebus gauta. Per tam tikrą laiko tarpą tai netgi gali privesti prie visuotinio nepasitenkinimo ir vertingų žmonių išėjimo iš darbo, dėl ko neišreikšta informaciją būtų prarasta kartu su žmonėmis.

Nesugebėjimas suprasti ir įverti žinių vertės rodo, kad žinių perdavimo procese trūksta aiškumo, kas už ką atsakingas. Pasak O. Syedo ir R. Fyttono (2004) organizacijose, kuriose žinių perdavimas vyksta nesėkmingai nėra paskirtų žmonių, kurie būtų atsakingi už žinių vadybą, tai yra tarsi bendras visos organizacijos tikslas, kuris taip ir lieka nepasiektas.

- Padidėjęs konkurencinis spaudimas

Daugelis organizacijų šiomis dienomis dirba didėjančios konkurencijos rinkose, kuomet produktų gyvenimo ciklai vienas kitą vis greičiau keičia, užsakymų įvykdymo laikas trumpėja, o sąnaudos auga. Papildomai kiekviena organizacija susiduria su specifinėmis kliūtimis, būdingomis konkrečioms sektoriams – reguliavimai, saugumas, vyriausybės įstatymai ir pan.

K. Maheshas ir J. K. Sureshas (2004) sėkmingo žinių perdavimo iššūkius skirsto į dvi dideles grupes: kultūrinius ir technologinius. Kultūriniai iššūkiai apima žinių perdavimo svarbos

suvokimą ir darbuotojų motyvavimą dalyvauti šiame procese. Pagrindinės priežastys, lemiančios šios problemos atsiradimą, yra apsnūdimas, apatija, nesidomėjimas, nežinojimas, nesupratimas, savęs perversinimas ar netinkamos technologijos.

Pagrindinis technologinis iššūkis yra efektyvios sistemos, kuri įgalintų ir skatintų naudotojus bendradarbiauti, sukūrimas. Šią problemą sunku išspręsti, pasak Mahesh ir Suresh (2004), dėl to, kad technologijų rinka yra labai didelė ir per daug paini, taip pat dažnai stokoja elementarių ir paprastų, lengvai pritaikomų technologinių sprendimų.

Dar viena kliūtis, kurią identifikuoja K. Mahesh ir J. K. Suresh (2004) yra žinių susiskaldymas. Augančiose organizacijose žinių šaltiniai dažnai nebesisieja vienas su kitu arba tiesiog yra nebesuderinami tarpusavyje. Tuomet žinių nauda yra nevisiškai išnaudojama arba jos yra prarandamos. Tai apima tiek technologinius, tiek kultūrinius procesus.

A. Alexopoulos (2008) akcentuoja tris pagrindines kliūtis vidiniam žinių perdavimui: pirmoji susijusi su žiniomis, antroji – su pažinimu ir trečioji – su santykiais. Su žiniomis susijusi kliūtis atsiranda iš priežastinio dviprasmiškumo, kuomet žinios yra klaidingai suprantamos ir interpretuojamos. Antroji kliūtis susijusi su gebėjimu įsisavinti, tai lemia gebėjimas atpažinti, įsisavinti ir pritaikyti naujas žinias. Trečioji kliūtis susijusi su komplikuotais santykiais tarp žinių šaltinio ir gavėjo.

Žinių perdavimas, su juo susiję iššūkiai ir problemos skiriasi priklausomai nuo organizacijos. Pasirinkta tema susijusi su valstybės organizacijomis, todėl yra naudinga įsigilinti, su kokiais iššūkiais susiduria žinių perdavimo procesas šio tipo organizacijose. O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) išskiria kelias iš jų:

- Valstybės organizacijos dažniausiai yra hierarchinės ir biurokratinės, tai sukelia sunkumų dalijantis žinias.
- Daugelis žmonių nenori dalintis žiniomis, nes mano, kad žinios yra jų stiprybės dalis, kurią jie gali panaudoti siekdami karjeros, išlaikydami reputaciją ir pan. O žinių dalijimasis padidintų konkurencingumą, sumažintų jų išskirtinumą, svarbą.
- Žinių ir informacijos iniciatyvos yra iš prigimties politinio pobūdžio ir daro netolygią įtaką skirtingiems valstybės tarnautojams, klientų grupėms ir visuomenės nariams.

Taigi su kiekvienu sektoriumi, su kiekviena organizacija žinių perdavimas skiriasi ir susiduria su vis kitomis kliūtimis, kai pavyzdys išsakytai minčiai žemiau yra pateiktas atvejo tyrimas apie tarptautinę kompaniją, besispecializuojančią aviacijos sistemos plėtojime.

Ši kompanija išskyrė tris pagrindines kliūtis žinių perdavimo procese.

Pirmiausia, tai sunkumai, susiję su sugebėjimu, patirties ir technologinių žinių perdavimu: kadangi organizacija yra globali yra labai sunku perduoti reikalingą informaciją reikalingiems žmonies dideliais atstumais jos neprarandant, taip pat įveikiant kultūrinius ir kalbos barjerus.

Antroji problema – išlaikyti testinumą kartais net iki 50 metų kuriant tokus sudėtingus inžinerijos kūrinius kaip lėktuvus. Tokį ilgą laiko tarpą išdirba retas darbuotojas, todėl norint sukurti dešimčių metų darbo reikalaujantį kurinį, žinių perdavimas tampa ypač opia problema.

Ir trečiasis iššūkis, su kuriuo susiduria ši organizacija – tai žinių, susijusių su dizainu, gamyba ir įgyvendinimu, perdavimas atgal užsakovui. Kad nevyktų pakartotinis darbas dėl nesusikalbėjimų. Ir visas šis žinių perdavimas turi vykti išskirtinai slaptai, kas sukuria dar daugiau sunkumų kompanijai.

Didžiausių kliūčių perduodant žinias išskyrimas tiek bendrai, visose organizacijose, tiek konkrečiai, valstybės organizacijose, kartu su atvejo analize iliustruoja, kad organizacijos šiais laikais, kai egzistuoja itin arši konkurencija, greitėja gyvenimo ir tuo pačiu verslo tempai ir įsigali globalizacija, turi reaguoti į pokyčius ir tobulinti savo žinių perdavimo procesą, siekti, kad jis būtų efektyvus. O tam didžiausias kliūtis gali sudaryti neefektyvios sistemos ir procesai; žinių perdavimo reikšmės nesuvokimas ir neįvertinimas; žinių susiskaldymas; gebėjimų, suvokti, interpretuoti, perduoti ir įsisavinti tinkamas žinias, nebūvimas; ir netinkama organizacijos kultūra.

2.1.3. Efektyvus žinių perdavimas

Aptarus sunkumus ir kliūtis įgyvendinant žinių perdavimo procesą organizacijoje, iškyla klausimas, kaip efektyviai perduoti žinias? kas turi lemiamos įtakos žinių perdavimui, kad jis sklandžiai būtų vykdomas?

Skirtingai autoriai išskiria skirtingus elementus. Kai kurie koncentruojasi ties vieno elemento išryškinimu, kiti remiasi visu elementų kompleksu. K. Maheshas ir J. K. Sureshas (2004) išskiria tik vieną elementą ir teigia, kad technologijos vaidina lemiamą vaidmenį perduodant informaciją: „bet kurioje didesnėje organizacijoje perduodant žinias atsiranda vietos, laiko juostų, kalbos ir kultūrų skirtumai, jiems įveikti gali padėti tiksliai technologijų naudojimas“ (Mahesh, Suresh, 2004). Autoriai taip pat teigia, kad labai reta tokių organizacijų, kuriose reikalingos žinios visuomet yra pasiekiamos, o didesnėse ar globaliose organizacijose tai yra neįmanoma.

Kitaip į žinių perdavimo procesą žvelgia L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) teigdamos, kad sėkmingam žinių perdavimui didžiausią įtaką daro žinių kultūra: „žinių perdavimo proceso efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo tam tikrų žinių kultūros savybių“ (Girdauskienė, Savanevičienė, 2007). Žinių tipai lemia, kaip kultūra veikia žinių perdavimą: išreikštos žinios sumažina kultūros įtaką žinių perdavimui, neišreikštos žinios, atvirkščiai, padidina organizacijos kultūros įtaką.

O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) taip pat pabrėžia organizacijos kultūros ir technologijų įtaką žinių perdavimo procesui, tačiau išskiria ir kitus elementus, tai - organizacijos struktūra, personalas ir politinės direktyvos. Taigi papildomai tarp svarbiausių elementų atsiranda – organizacijos struktūra ir personalas (politinės direktyvos įtrauktos dėl autorių straipsnio specifikos, todėl lyginant su kitais autoriais ir jų išskirtais elementais, į šį faktorių neatsižvelgiama).

Galiausiai, B. Mistry (2008) teigia, kad efektyvus žinių perdavimas organizacijoje įmanomas tuomet, kai „individaus, vedamiems vieno tikslo ir bendros vizijos, yra sudarytos tinkamos sąlygos vykdyti efektyvius procesus, naudojantis atitinkamomis technologijomis, leidžiančiomis užfiksuoti, kaupti ir dalintis informacija ir žiniomis“ (Mistry, 2008). Kurio nors komponentų nebuvimas gali sutrukdyti pasiekti išsikeltus žinių perdavimo tikslus. Taigi autorius mini bendrą viziją ir tikslą, tai galime įvardinti kaip žinių valdymo kultūrą, tinkamas sąlygas (organizacijos struktūra) ir technologijas.

Apibendrinant, autoriai plačiau ar siauriau papildydami vienas kitą, teigia, kad sėkmingam žinių perdavimo procesui lemiamą įtaką turi organizacijos kultūrą, organizacijos struktūra ir technologijos.

Y. Malhotra (2001) atsižvelgdamas į tai, kad organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje ir turi prie jos taikytis, teigia, kad sėkmingas žinių perdavimas vyksta tuomet, kai planai ir strategijos gali būti greitai keičiami ir pritaikomi prie pokyčių. Šie dinamiško reagavimo procesai gali būti vykdomi tiksliai suteikiant darbuotojams savarankiškumą ir atsakomybę už savo veiksmus. (Malhotra, 2001).

Vienas iš žinių vadybos raidos rezultatų - tai suvokimas, kad žinių vadyba turi būti suvokiama ir vykdoma sąmoningai. S. Colesca (2005) pabrėžia, kad darbuotojai, dirbantys organizacijose, kurios diegia žinių valdymą, turi suprasti šio proceso esmę, veikimo principus ir rezultatus. Todėl B. Mistry (2008) neįsivaizduoja efektyvaus žinių perdavimo be darbuotojų supažindinimo su įmonės pasiekimais ir laimėjimais. Pasak šio autoriaus pagrindinis tikslas siekiant efektyvumo turėtų būti žinių kultūros sukūrimas organizacijoje, tuomet žinių dalijimasis taps natūralia darbo dalimi.

A. D. Marwickas (2001) pažymi, kad efektyvus žinių perdavimas dažniausiai reikalauja atitinkamų organizacinių, socialinių ir vadybinių iniciatyvų derinio kartu su tinkamų technologijų diegimu. Tačiau svarbiausia, autoriaus nuomone, šiame procese taip pat yra organizacijos kultūra.

A. Alexopoulos (2008) teigia, kad efektyvaus žinių dalijimosi esmė yra pasitikėjimas. Šiuolaikinių organizacijų požiūris į šią sąvoką pasikeitė, dabar pasitikėjimas tapatinamas ne su ištikimyste, garbe, pareiga ir pagarba statusui, tačiau su savitarpio parama, abipusiu rūpinimusi, sąžiningumu, atvirumu ir kolegialumu. Todėl šiuolaikiniai santykiai tampa atviresni, artimesni ir stipresni. A. Alexopoulos (2008) pastebi, kad asmeniniams santykiams darbe skiriama per mažai dėmesio, o juk būtent jie motyvuoja, skatina darbuotojus bendrauti, dalintis žiniomis ir mokytis. Autorė taip pat naudoja socialinės lygybės principą, teigiantį kad „kontaktas tarp panašių žmonių atsiranda daug dažniau nei tarp skirtingų žmonių„ (Alexopoulos, 2008). Todėl kuomet yra didelė hierarchiška struktūra su daugybe valdymo lygių, tai veda prie to, kad vadovai ir jų pavaldiniai yra itin atitolę ir nebeužmezga artimo ryšio, tarp jų nėra pasitikėjimo, dėl to žinių perdavimas tampa ypač sudėtingas.

Kuriant dalijimosi žiniomis grįstą kultūrą patartina remtis šiais principais (Mačiutis, Mikalauskienė, Zalieckaitė, 2008):

- visi turi vertinti žinias kaip strateginę organizacijos turtą ir vystyti žinių vadybos procesus organizacijoje;
- organizacija turi stengtis nuolat didinti ir naudoti savo žinias;
- organizacija turi aiškiai nusistatyti žinių vadybos procesus ir naudojamą priemones;
- žinių kūrimas, dalijimasis ir naudojimas turi tapti natūralia visų organizacijos procesų dalimi;
- organizacijos nariai turi bendradarbiauti, o ne konkuruoti;
- kiekvienam darbuotojui žinios turi būti prieinamos pagal poreikius;
- žinių perdavimo technologijos turi padėti plėtoti visą žinių vadybos veiklą.

Kalbant apie valstybės organizacijas, jose žinių dalijimosi kultūra įdiegti yra ypač sunku, kadangi tarp darbuotojų egzistuoja požiūris, kad kuo daugiau jie žinos ir kuo mažiau dalinsis su kitais, tuo jie bus naudingesni organizacijai. K. L. Bakeris, A. L. Perezas ir J. An (2004) teigia, kad mokymas gali išspręsti šią problemą. Organizacijų, ypač viešojo sektoriaus, darbuotojai turėtų suprasti, kad kuo labiau yra išvystytas žinių dalijimosi procesas, tuo organizacija dirbs efektyviau ir našiau.

X. Congas ir K. V. Pandya (2003) pateikia keturis efektyvaus žinių perdavimo viešajame sektoriuje sprendimus:

1. Didinti informatyvumą apie žinių valdymo naudą. Darbuotojai turi suprasti, kad žinios vienos yra bevertės, o tik dalinantis jomis yra sukuriama nauda.
2. Sukurti aplinką, kurioje vyrautų pasitikėjimas. Žmonės yra linkę dalintis žiniomis, kuomet jie pažįsta vienas kitą, o pasitikėjimo mastas tiesiogiai veikia žinių dalijimosi kultūrą.
3. Parengti vadovus, kurie skatintų žinių dalijimąsi. Organizacijose egzistuoja formalūs ir neformalūs lyderiai, kurie turi itin didelę reikšmę formuojant darbuotojų supratimą, skatinant juos veikti vienaip ar kitaip.
4. Isteigti formalią darbuotojų, besidalijančių žiniomis, įvertinimo sistemą. Turi būti įvertinti ne tik tie, kurie dalijasi žiniomis ar jas perduoda, bet ir tie, kurie jomis naudojasi. Tai gali būti pasiekama keliais būdais: skiriant pinigines paskatas; viešai pagiriant ir pripažįstant; ir informuojant apie įmonės padėtį ir kaip prie to prisidėjo žinių dalijimasis.

L. Chia-Cheng (2007) papildė X. Congą ir K. V. Pandya (2003) dar trimis efektyvaus žinių perdavimo viešajame sektoriuje sprendimais:

5. Supaprastinant procedūras.
6. Skatinti organizacijų struktūras supaprastėti, tapti „plokščiomis“.
7. Priderinti informacines technologijas prie organizacijos struktūros.

Išanalizavus skirtingų autorių požiūrį į tai, kas lemia efektyvų žinių perdavimą, galima daryti išvadą, kad tai yra trys organizacijos elementai: kultūrą, struktūrą ir technologijas. Kultūrą lemiantis veiksnys yra žmogus, kuriam organizacijoje turi būti sudarytos sąlygos savarankiškai ir inovatyviai reikštis. Darbuotojai turi suprasti žinių perdavimo proceso esmę, veikimo principus ir matyti rezultatus, tam geriausiai pasitarnauja mokymai ir pasiekimų dalijantis žiniomis demonstravimas. Taip pat didelis dėmesys turi būti skiriamas asmeniniams darbuotojų tarpusavio santykiams.

Organizacijos aplinka turi skatinti pasitikėjimą tarp darbuotojų, tai sąlygotų bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi. Siekiant efektyvaus bendravimo reikia atsižvelgti į socialinės lygybės principus ir supaprastinti organizacijos struktūras, mažinant vadovavimo lygių skaičių. Tai ypač aktualu valstybės įmonėse, kuriose susiduriama su dideliu darbuotojų nenoru dalintis žiniomis. Siekiant valstybės organizacijose efektyviai perduoti žinias būtina didinti informatyvumą apie žinių perdavimo naudą; sukurti pasitikėjimą skatinančią aplinką; įsteigti darbuotojų, besidalinančių žiniomis, įvertinimo sistemą; supaprastinti procedūras bei organizacijų struktūras; ir užtikrinti, kad informacinių technologijų infrastruktūra derintųsi prie organizacijos struktūros.

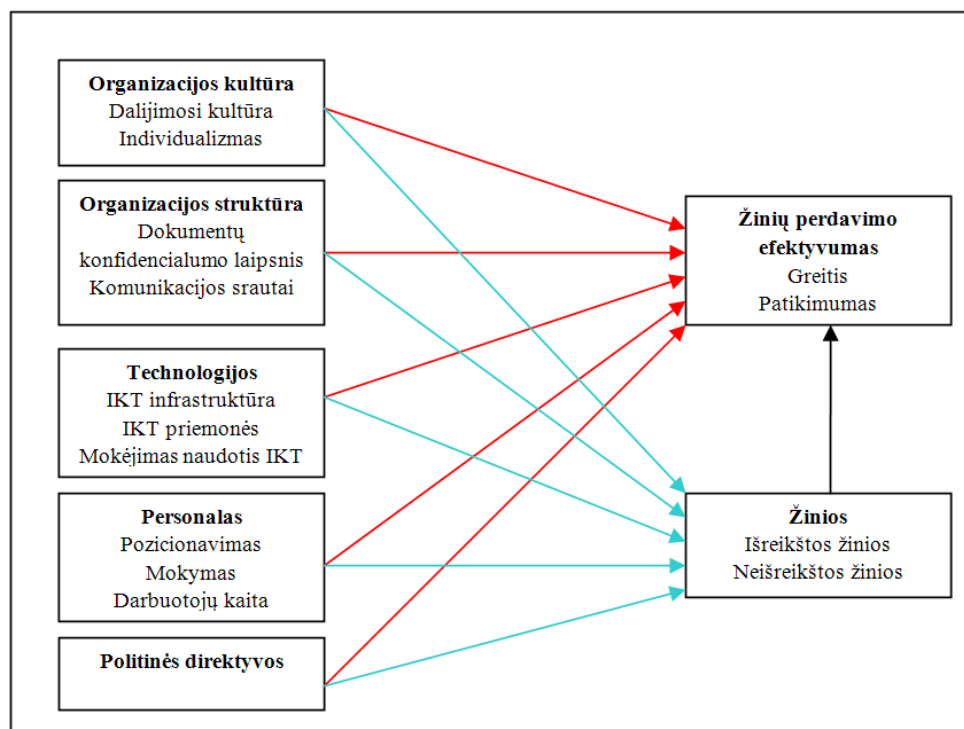
2.2. Elementų, veikiančių žinių perdavimo procesą, reikšmingumo įvertinimas

Išsiaiškinus, kokie elementai mokslinėje literatūroje yra išskiriami kaip darantys didžiausią įtaką žinių perdavimo procese, yra būtina išanalizuoti, kokia padėtis yra tikrovėje. Būtina išsiaiškinti, kaip šiuos elementus vertina ir pritaiko viešojo sektoriaus įmonės, su kokiomis problemomis susiduria ir kokius puoselėja lūkesčius.

O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) savo straipsnyje „Žinių vadyba valstybės organizacijoje: ryšio tarp organizacijos elementų ir žinių perdavimo veiklos analizė“, pateikia tyrimą, nagrinėjantį organizacijos elementų įtaką žinių perdavimo procesui. Jie pasirinko žinių perdavimo efektyvumą kaip pagrindinį objektą, taip pat jį veikiančią, artimą žinių perdavimo procesui elementą – žinių vertės kūrimą. Šie kintamieji yra priklausomi. Taip pat yra pasirenkami penki nepriklausomi kintamieji – organizacijos kultūra, organizacijos struktūra, technologijos, personalas ir politinės direktyvos. Pirmieji keturi nepriklausomi kintamieji tradiciškai vienaip ar kitaip įvardinant, bet yra pabrėžiami daugelio autorių, kaip labiausiai žinių perdavimą lemiantys veiksniai, o politinės direktyvos yra išskirtinai aktualios O. Syedui ir R. Fyttonui (2004), nagrinėjantiems žinių vadybą valstybės organizacijose, ir šio darbo problemos, taip pat susijusios su valstybės sektoriumi, nagrinėjimui. Schematiškai ryšiai tarp organizacijos elementų ir žinių perdavimo proceso ir žinių vertės kūrimo yra pavaizduoti paveiksle 2.3.

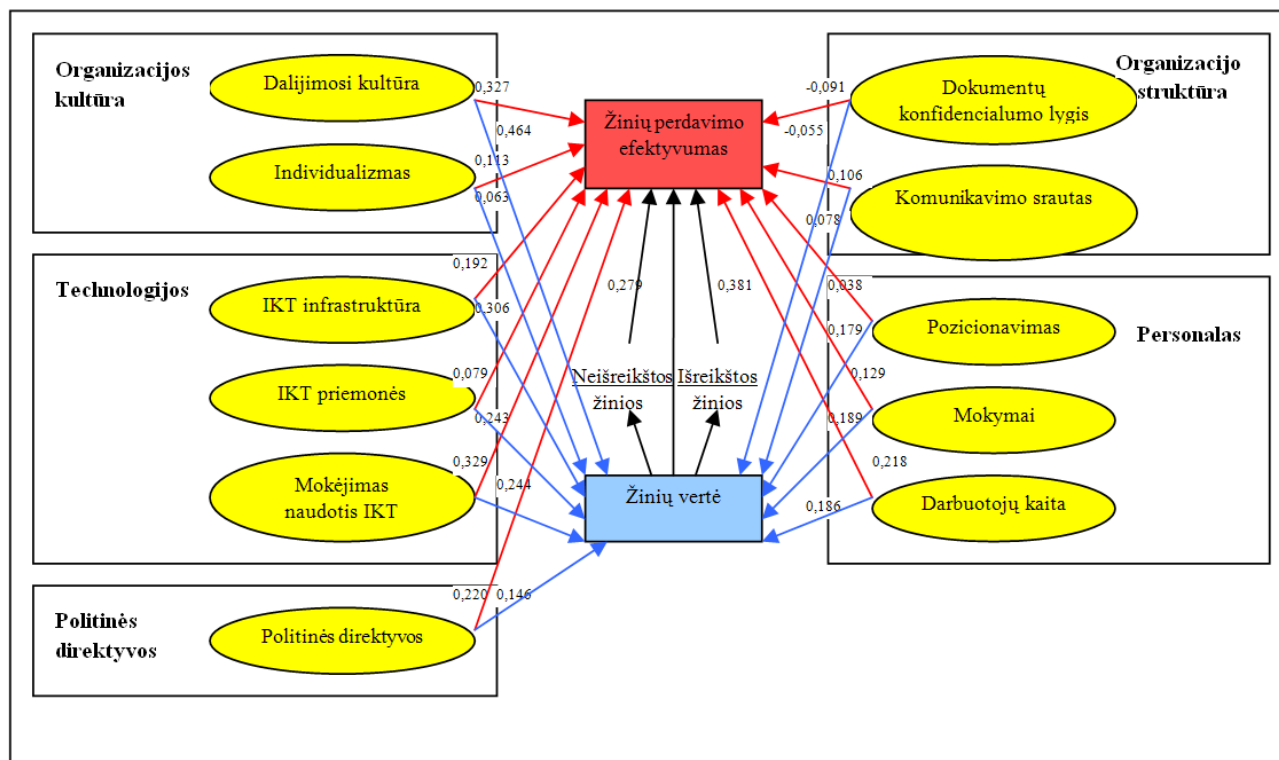
Žinių perdavimo efektyvumą, į kurį įtraukiami tokie veiksniai kaip greitis, patikimumas ir tikslumas, daro įtaką žinių, išreikštų ir neišreikštų, vertei. Šie du kintamieji yra veikiami penkių elementų, tai pirmiausia organizacijos kultūros, į kurią įeina dalijimosi kultūra ir individualizmas, taip pat organizacijos struktūra, kuri šiuo atveju yra aktuali savo dokumentų konfidencialumo lygiu ir komunikavimo srautais. Kitas svarbus nepriklausomas elementas, naudotas tyrime, yra technologijos, konkrečiau informacinių komunikavimo technologijų infrastruktūra, informacinių komunikavimo technologijų priemonės ir mokėjimas naudotis informacinėmis komunikavimo technologijomis. Tiek žinių perdavimo procesą, tiek žinių vertę lemia tokie elementai kaip personalo paskyrimas, mokymai ir kaita. Ir paskutinis specifinis elementas, kurio įtaka nagrinėta šiame tyrime yra politinės direktyvos.

Norėdami surinkti empirinę medžiagą, O. Syedas ir R. Fyttonas (2004) paskleidė 204 klausimynus tarp vienos valstybės organizacijos darbuotojų. Daugiau nei 75 procentų klausimynų buvo atsakyti, gražinti tyrėjams ir panaudoti analizėje.



2.3. pav. Konceptuali ryšių tarp žinių perdavimo ir organizacijos elementų struktūra (Syed, Fytton, 2004).

Analizuojant duomenis buvo naudota koreliacinė analizė, kuri nustato kintamųjų įtaka vienas kitam, ar tarp elementų yra ryšys, ir jei yra, koks jo stiprumas (žr. pav. 2.4.).



2.4. pav. Tyrimo rezultatų grafinis vaizdavimas (Syed, Fytton, 2004).

Remiantis gautais rezultatais yra detaliau apžvelgiamas kiekvienas kintamasis, jo įtaka žinių perdavimo procesui, ir pateikiamos gairės, kaip šiuos elementus sukontroliuoti.

Žinių vertė

Rezultatai parodė, kad žinių vertės pasiekiamumas organizacijoje tiesiogiai lemia žinių perdavimo efektyvumą organizacijoje. Rezultatai siūlo tiek privačioms tiek viešosioms organizacijoms valdyti tiek neišreikštas, tiek ir išreikštas žinias, įsitikinant, kad organizacija gautų visą įmanomą naudą iš šių žinių. Vadovai turėtų nustatyti, kur priklauso tam tikros žinios ir sukurti strategijas, kurios sudarytų sąlygas efektyviam žinių panaudojimui. Vadovybė turėtų leisti darbuotojams naudotis visomis žiniomis organizacijoje ar už jos ribų.

Organizacijos kultūra

Remiantis tyrimu, tarp žinių dalijimosi kultūros, žinių perdavimo efektyvumo ir žinių vertės kūrimo yra teigiamas ryšys. Tai įrodo, kad žinių dalijimosi kultūra sukuria pagrindą žinių vadybos strategijos įdiegimui organizacijoje. Pagrindinės užduotys, kurioms turėtų būti suteiktas pirmumas yra nuspręsti, kuriomis žiniomis dalintis, su kuo dalintis ir kaip. Tačiau, rezultatai rodo, kad nėra itin didelio neigiamo ryšio tarp individualizmo, žinių perdavimo efektyvumo ir žinių vertės. Vadovai bet kuriuo atveju vis tiek visuomet turėtų atsižvelgti į individų polinkį naudoti žinias kaip savo stiprybės/valdžios šaltinį. Taip pat turėtų skatinti tokią kultūrą, kuri ragintų individus dalintis žiniomis.

Organizacijos struktūra

Tyrimai parodė, kad nei dokumentų konfidencialumo laipsnis, nei komunikavimo srautas nesisieja su žinių perdavimo efektyvumu ar žinių verte. Tačiau duomenys galėtų būti kitokie jei tirtoje organizacijoje būtų informacijos/žinių prieinamumo apribojimas ar komunikavimo srautai būtų sudėtingesni. Tačiau visgi turi būti sudarytas sąlygos, kad darbuotojai be apribojimų galėtų gauti reikiamas žinias.

Technologijos

Rezultatai parodė, kad beveik visi kintamieji, susiję su technologijomis daro didelę įtaką tiek žinių perdavimo efektyvumui, tiek žinių vertės kūrimui. Tai rodo, kad technologijos vaidina svarbų vaidmenį valdant žinias ir gali būti vertinamos kaip efektyvi priemonė fiksuojant, laikant, transformuojant ir platinant informaciją. Nors informacijos ir komunikavimo technologijos nėra pagrindas integruojant žinių vadybą, tačiau informacijos ir komunikavimo technologijų

infrastruktūra leidžia individams organizacijoje efektyviai kurti bei dalintis žiniomis ir taip prisidėti prie efektyvaus žinių perdavimo.

Taip pat buvo atskleista, kad kompetentingi mokymai organizacijoje, kaip naudotis kompiuterinėmis sistemomis ir programine įranga, leidžia darbuotojams efektyviai perduoti žinias ir kurti žinių vertę. Taigi, vadovybė turėtų nepagailėti investicijų diegiant kvalifikuotą informacijos ir komunikavimo technologijų infrastruktūrą organizacijoje, kadangi informacijos ir komunikavimo technologijos sudaro sąlygas darbuotojams greičiau pasiekti, sukurti, dalintis ir perduoti informaciją bei žinias.

Personalas

Rezultatai rodo, kad ne visi kintamieji, susiję su personalu, turi teigiamus ryšius su žinių verte ir žinių perdavimo efektyvumu. Kalbant apie pozicionavimą, apmokymus ir organizaciją paliekančių narių žinių išsaugojimą, tarp šių faktorių ir žinių perdavimo proceso ypač stipraus ryšio nėra. Tačiau visgi autoriai teigia, kad kvalifikuoti mokymai įgalina darbuotojus efektyviau ir greičiau paversti turimas žinias į organizacijos žinias. Taip pat jų nuomone organizaciją paliekančių narių žinių ir mokėjimo jomis naudos išsaugojimas yra labai svarbus organizacijos sėkmės faktorius.

Politinės direktyvos

Tyrimas atskleidė, kad politiniai aspektai yra pakankamai svarbūs valdant žinias viešojoje organizacijoje. Didesnę įtaką jos daro žinių perdavimo efektyvumui nei žinių vertės kūrimui.

Iš diagramos galima matyti, kad žinių vertė daro didelę taką žinių perdavimo efektyvumui, ir jei pažvelgtume detaliau, išreikštos žinios daro netgi didesnę įtaką nei neišreikštos, tai būtų galima paaiškinti tuo, kad išreikštos žinios, ypač didelėse organizacijose (kokia ir buvo nagrinėta valstybės organizacija) yra daug plačiau naudojamos, kadangi yra lengviau pasiekiamos, patikimesnės ir jomis yra lengviau dalintis.

Kalbant apie nepriklausomų kintamųjų įtaką, stipriausias ryšys žinių perdavimą sieja su organizacijos žinių dalijimosi kultūra ir mokėjimu naudotis informacinės komunikacijos technologijomis. Kas įdomiausia, kad mažiausiai žinių perdavimo efektyvumą veikia informacinės komunikacijos technologijų priemonės ir tinkamas personalo paskyrimas. Žiūrint iš kitos pusės, neigiami ryšiai žinių perdavimo efektyvumą sieja su dokumentų konfidencialumo lygiu, taigi

išskirtinai užslaptinti dokumentai organizacijose turi nors ir nedidelę, bet neigiamą įtaką žinių perdavimui.

Žinių vertės kūrimą kaip ir žinių perdavimo efektyvumą labiausiai veikia organizacijos žinių dalijimosi kultūra ir informacinės komunikacijos technologijų infrastruktūra. Silpniausi ryšiai žinių vertės kūrimą sieja su individualizmu ir komunikacijos srautais. Nedidelę, bet neigiamą įtaką kaip ir žinių perdavimo efektyvumui taip ir žinių vertės kūrimui turi dokumentų konfidencialumo laipsnis.

A. Vargas-Sanchezas ir M. J. Moreno-Dominguezas (2004) atlikto viešojo sektoriaus įmonių tyrimai technologiniu, žmogiškųjų išteklių ir organizaciniu aspektu. Pastarasis apima darbinę atmosferą, lyderystę, organizacijos struktūrą ir kultūrą. Buvo identifikuota, kad technologijos ir personalo valdymas daugumos apklaustų įmonių laikomi efektyviais. Tačiau pripažįstama, kad šiose srityse dar yra vietos tobulėjimui, ypač kalbant apie technologijų lankstumą, pritaikomumą grupiniam darbui ir koordinavimui. Taip pat tikima, kad lyderiavimas turėtų kurti palankesnes sąlygas grupiniam darbui ir skatinti naujų inovatyvių idėjų kūrimą. Technologijų įgalinimas taupyti laiką ir taip efektyviau atlikti užduotis ir lyderių sugebėjimas išlaikyti gerus santykius su bendradarbiais yra laikomos didžiausiu įmonių privalumu.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių politiką, apklausa parodė, kad yra daug neigiamų aspektų, veikiančių šį elementą, ir kad organizacijos mokymuisi šioje vietoje yra daug erdvės. Buvo identifikuota, kad apklausoje dalyvavusiose įmonėse dažnai neaišku, kur yra organizacijos žinios ir kaip jas gauti; nesiūlomos įdomios ir naudingos mokymosi galimybės; neskiriamos piniginės bei moralinės paskatos už žinių taikymą, naujų idėjų kūrimą ir komandinio darbo skatinimą. Tačiau yra sudarytos palankios sąlygos profesiniam tobulėjimui.

Organizacijos struktūra taip pat buvo įvardinta kaip nepalanki organizacijos mokymuisi ir žinių dalijimosi kultūros kūrimui. Tai yra dar viena jautri viešojo sektoriaus įmonių problema, su kuria pakankamai sunku kovoti dėl biurokratiškumo ir hierarchijos išsivyravusių šio tipo organizacijose.

Organizacijos kultūra buvo įvertinta pakankamai gerai, psichologinis komfortas darbo vietoje yra palankus žinių dalijimuisi, o silpniausiu šio elemento aspektu buvo identifikuotas asmeninės atsakomybės prisiėmimas.

Taigi šio tyrimo metu buvo nustatyta, kad technologijos viešojo sektoriaus įmonėse yra pakankamai gerai išvystytos ir žmonės jomis yra patenkinti. Lyderystė ir organizacijos kultūra irgi įvertintos kaip stiprios sritys, kurioms trūksta tikrai palankesnių sąlygų inovatyvių idėjų sukūrimui. Tačiau personalo valdymas ir organizacijos struktūra susiduria su daugybe problemų ir

yra nepalankios žinių dalijimosi procesui. Galima daryti išvadą, kad šių įmonių darbuotojams trūksta mokymų apie žinių vadybą, taip pat nėra sudaryta palankių sąlygų šiam procesui reikštis.

Tobulinant žinių dalijimosi kultūrą įmonėse A. Alexopoulos (2008) nustatė, kad organizacijose egzistuoja silpni ir stiprūs pasitikėjimo ryšiai. Pirmieji ryšiai charakterizuojami kaip profesiniai ryšiai, antrieji – kaip asmeniniai. Stiprūs ryšiai yra daug palankesni efektyviam žinių perdavimui organizacijoje. Kalbant apie silpnus ryšius buvo atskleista, kad jų rezultatyvumas priklauso nuo darbuotojų padėties ir net lyties. Kuomet egzistuoja silpni pasitikėjimo ryšiai, pasak A. Alexopoulos (2008), žmonės labiau linkę dalintis žiniomis su priešingos lyties atstovais ir šis procesas dažniau vyksta tarp aukštesnės pareigos užimančių darbuotojų.

Personalo politika taip pat daro įtaką žinių dalijimosi kultūrai. Socialinis organizacijos klimatas yra formuojamas jau pradinuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose (pvz. priėmimas į darbą) ir stiprinamas tolimesniuose etapuose (pvz. mokymai ir profesinis tobulinimasis). Įdomu, tačiau, pasak A. Alexopoulos (2008), įvertinimai žinių dalijimuisi daro tik nežymią įtaką, o tiesioginiai vadovai vaidina lemiamą vaidmenį kuriant ir stiprinant palankią kultūrą žinių vadybai. Į žinių dalijimąsi įtraukti darbuotojai šias idėjas skleidžia ir savo aplinkoje, taip pat tarp kitų skyrių. Visuomeniniai renginiai tiek formalūs (organizuojami vadovybės), tiek neformalūs (organizuojami darbuotojų iniciatyva) yra ypač efektyvūs kuriant bendradarbiavimo dvasią tarp kolektyvo.

Apibendrinant pastebėta, kad žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse didelę įtaką daro žinių vertė, o šio proceso efektyvumas ypač priklauso nuo organizacijos kultūros, konkrečiau – žinių dalijimosi kultūros – ir technologijų, tiek jų infrastruktūros, tiek priemonių, tiek ir mokėjimo jomis naudotis. Bene nereikšmingiausia žinių perdavimo procesui yra organizacijos struktūra ir politinės direktyvos.

Technologijos ir organizacijos kultūra yra pakankamai gerai išsivysčiusios ir darbuotojai daugeliu atveju yra jomis patenkinti. Tačiau žmogiškųjų išteklių politika, kuri yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra, yra nepalanki efektyviam žinių dalijimuisi, taip pat daugeliui darbuotojų trūksta supratimo apie žinių vadybą ir jos teikiamą naudą. Be to žinių dalijimuisi dažniausiai nėra sudaromos palankios sąlygos, tai geriausiai iliustruoja faktas, kad valstybės įmonių struktūra yra biurokратиška ir hierarchiška, kas stabdo žinių vadybos plėtrą tarp darbuotojų.

Taigi žinių dalijimosi kultūros sukūrimas yra svarbiausias tikslas norint įgyvendinti efektyvų žinių dalijimosi procesą. Todėl valstybės įmonėse yra svarbu vystyti stiprius ryšius tarp darbuotojų, tobulinti personalo politiką, gerinant visą procesą iš pagrindų, kurti šiltą socialinį klimatą ir bendradarbiavimo dvasią tarp kolektyvo. Taip pat būtina mažinti biurokratizmą, stengtis

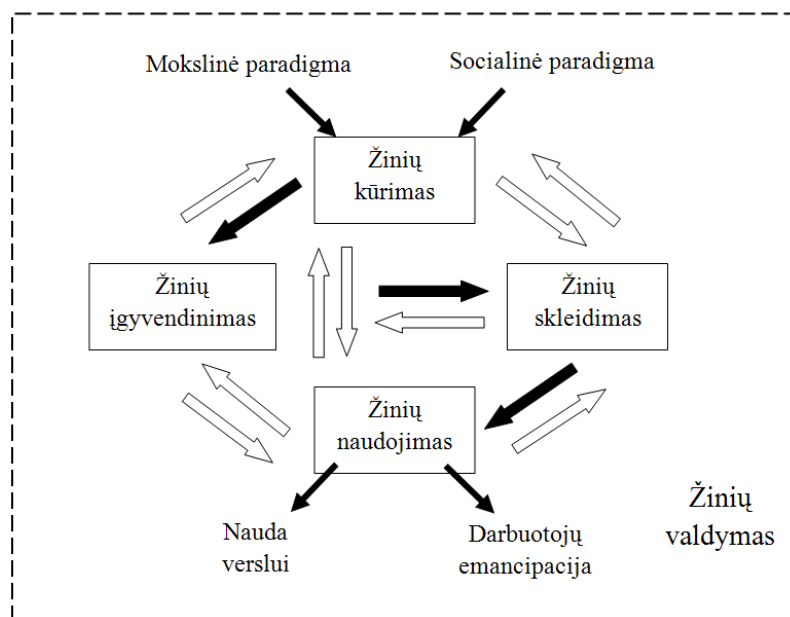
supaprastinti organizacijų struktūrą ir inicijuoti mokymus žinių ir žinių dalijimosi svarbos ir teikiamos naudos suvokimui tarp darbuotojų.

2. 3. Žinių perdavimo modelis ir gairės jo įgyvendinimui organizacijoje

Išnagrinėtų literatūrų autoriai siūlo skirtingus modelius ir savitus žingsnius įgyvendinant žinių perdavimą, ar tik skirtingus šio proceso elementus organizacijoje.

R. McAdamas ir R. Reidas (2000) egzistuojančius žinių vadybos modelius klasifikuoja į tris pagrindines kategorijas: intelektualinio kapitalo modelį (Baker ir Barker, 1997), žinių kategorijos modelį (Nonaka ir Takeuchi, 1995) ir socialiai sukonstruotą žinių vadybos proceso modelį (Demarest, 1997).

R. McAdamas ir S. McCreedy (1999) pateikia savo modifikuotą M. Demarest žinių vadybos modelio versiją (žr. 2.5. pav.).



2.5. pav. Modifikuota M. Demarest (1997) žinių valdymo modelio versija (McAdam, McCreedy, 1999).

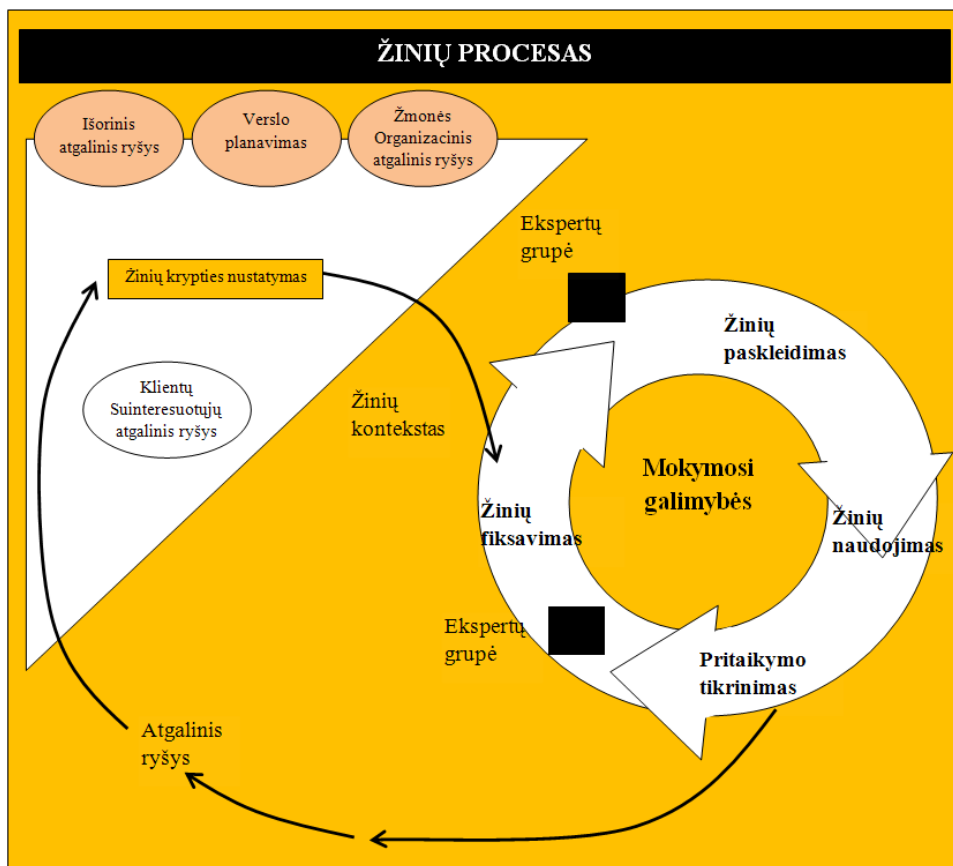
Šis modelis koncentruojasi ties keturiais pagrindiniais žinių vadybos elementais. Pirmiausia žinių kūrimu organizacijoje, tuomet – jų įgyvendinimu, vėliau sklaidimu, ir galiausiai – naudojimu. Juodos strėlės modelyje rodo tiesioginę srauto kryptį, o baltos – daugiau rekursines srauto kryptis. Pastarosios strėlės rodo, kad šiuo modeliu žinių vadyba nagrinėjama ne kaip paprastas nuoseklus procesas.

Žinių kūrimo etape svarbiausia nusistatyti, kas organizacijoje pripažįstama žiniomis ir kaip šios žinios vystomos. Yra dvi skirtingos žinių kūrimo prielaidos: pirmoji – mokslinė, teigianti, kad žinios yra faktai, o jų kūrimas - racionalus žinių derinimas, ir antroji – socialinė, teigianti, kad žinios kuriamos per darbuotojų bendradarbiavimą. Žinių įgyvendinimo ir skleidimo etapuose būtina naudoti priemones, padedančias dalintis tiek moksliskai tiek socialiai sukurtais žiniomis.

Pagrindinis žinių vadybos tikslas yra žinių panaudojimas, kuris atneša naudą tiek verslui, tiek organizacijos darbuotojams. Naujos žinios yra tapatinamos su inovacijomis, o tai skatina efektyvesnį verslo organizavimą. Darbuotojų gaunama nauda apima jų statuso pripažinimą, savarankiškumą ir mokymo teikiamą naudą.

Esminė šio modelio teigiama savybė yra proceso daugiakryptiškumas, kuomet bet kuriame etape vienas elementas gali daryti įtaką kitam be nustatyto eiliškumo. Tuo pačiu tai yra ir didžiausias šio modelio minusas, kadangi tokiu atveju trūksta nuoseklumo ir dažnai žinių valdymas gali tapti neprognozuojamas ir dėl to sunkiau valdomas.

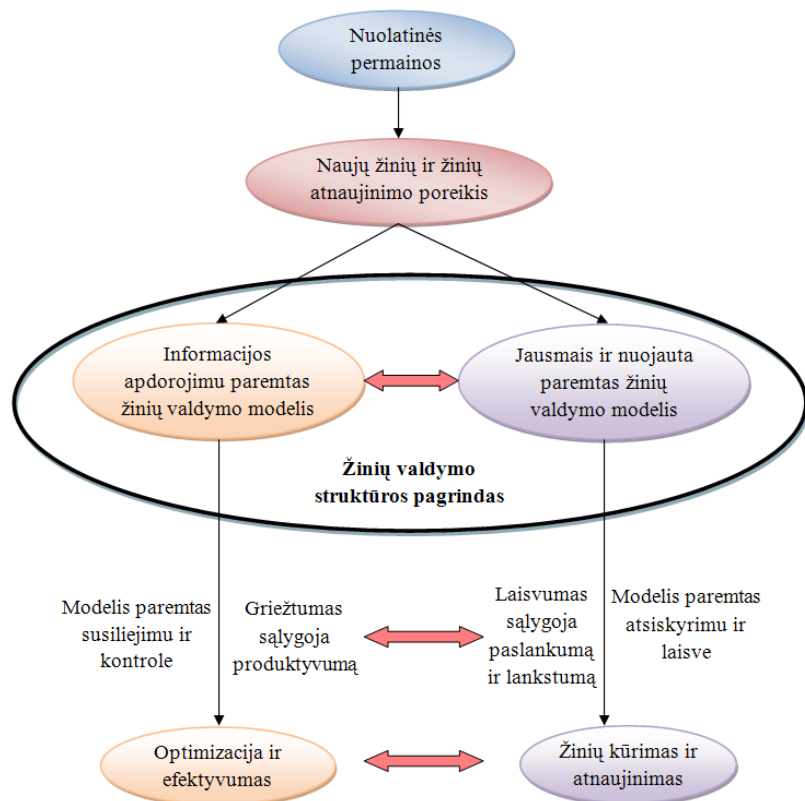
Sudėtingesnę požiūrį į žinių valdymo procesą pateikia M. Bakeris ir M. Barkeris (1997) (žr. 2.6. pav.).



2.6. pav. Žinių procesas (Baker, Barker 1997).

Šis modelis pažymi ciklišką žinių valdymo natūrą ir šio proceso sąveiką su išorine aplinka, kuri žinioms, taikomoms organizacijoje, suteikia turinį, formą ir tikslą. Pateiktame procese didelis dėmesys yra skiriamas ir atgaliniam ryšiui, tam kad būtų įgyvendintos naujos prielaidos. M. Bakerio ir M. Barkerio (1997) sukurtas žinių procesas susideda iš keturių etapų – žinių fiksavimo, paskleidimo, naudojimo ir pritaikymo tikrinimo - ir dviejų tarpinių fazių – atgalinio ryšio ir žinių konteksto teikimo. Pastarieji du etapai susieja šį ratą judanti žinių vadybos procesą su išorine aplinka, kuri pagal savo poreikius nustato tolesnę proceso kryptį. Žinių fiksavime ir skleidime yra numatomas žmogiškojo faktoriaus įsikišimas į šį procesą per ekspertų grupes. Visas šis procesas sukuria mokymosi galimybes organizacijai tobulėti. M. Bakerio ir M. Barkerio (1997) sukurtas modelis puikiai pritaikomas dėl savo cikliškumo ir ryšiu su aplinka.

Originalų požiūrį į žinių valdymą pateikia Y. Malhotra (2001). Autoriaus sukurtas modelis remiasi darbuotojų savikontrolės idėja. Vietoj neprieštaraujančio paklusnumo nustatytiems tikslams ir procedūroms siūloma skatinti darbuotojų intuiciją ir savarankiškumą taikant laisvesnį, kūrybiškesnį ir net „žaidybinį“ požiūrį į uždutis (žr. 2.7. pav.). Per autoriaus akcentuojamą savikontrolę yra lengviau aptinkamos ir taisomos klaidos. Vietoj to, kad remtųsi „geriausios praktikos“ idėja, Y. Malhotra (2001) modelio tikslas skatinti ne tik alternatyvias idėjas, bet ir kitoki požiūrį į sprendimų įgyvendinimą.

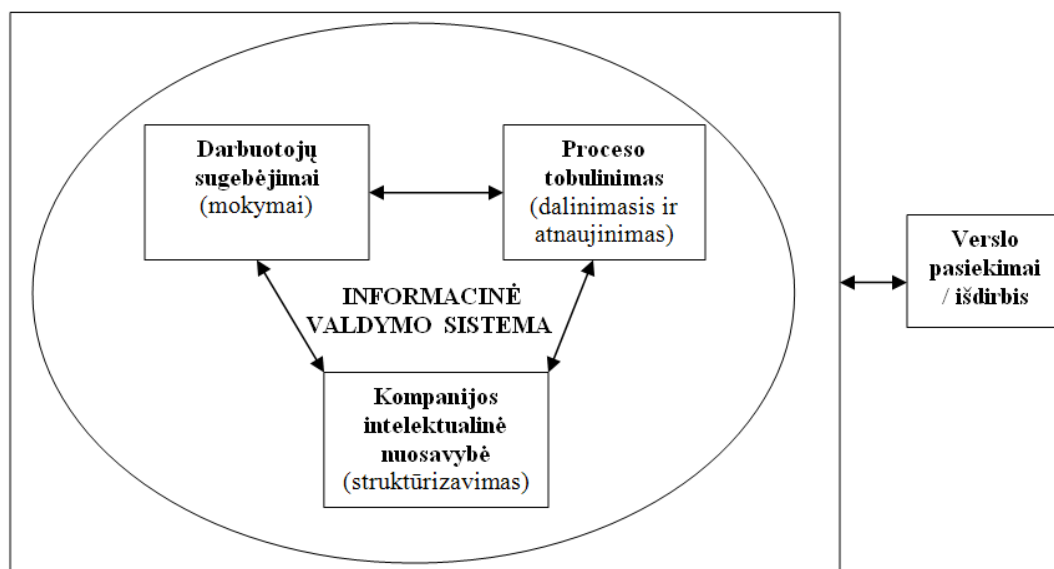


2.7. pav. Laisvai tvirta žinių valdymo sistema (Malhotra, 2001).

Šiandieniniame pasaulyje nuolatos vyksta radikalios permainos ir organizacijų sprendimai tokioje aplinkoje yra laikini ir tinkami tik konkrečioms aplinkybėms ar specifiniams santykiams. Visa tai skatina organizacijas ieškoti naujų žinių kūrimo ir atnaujinimo būdų. Šioje vietoje pateikiami du skirtingi požiūriai į žinių valdymą: vienas pagrįstas informacijos apdorojimu, kitas - jausmais ir nuojauta. Pirmuoju atveju naudojamas modelis remiasi susiliejinimu ir paklusnumu ir šis suspaustumas, griežtumas sąlygoja produktyvumą. Antruoju atveju naudojamas modelis remiasi atsiskyrimo idėja ir laisvumu, kuris teikia organizacijai galimybę būti paslankiai ir lanksčiai. Sistemingas ir griežtas požiūris priimant sprendimus skatina optimizavimą ir orientavimąsi į efektyvumą, o laisvas ir inovatyvus požiūris lemia žinių kūrimą ir atnaujinimą. Šių modelių sąveiką Y. Malhotra (2001) įvardina kaip laisvai tvirtą žinių valdymo sistemą. Pasiūlytas modelis iš esmės remiasi idėja, kad problemų sprendimai negali būti nurodyti, jie turi būti atrasti pasitelkiant vaizduotę, analizuojant, eksperimentuojant ir viską kritiškai vertinant.

Y. Malhotra (2001) pasiūlyto modelio pagrindinė teigiama savybė - dvejopas požiūris į žinių valdymą, o pagrindinis trūkumas - per didelis abstraktumas, dėl ko gali būti sunkiau pritaikyti šį modelį realioje situacijoje.

Kitas autorius, B. Mistry (2008), orientuojasi į žinių perdavimą ir siūlo modelį, koncentruotą ties darbo jėgos sugebėjimais, kurie yra didinami tinkamai vadovaujant ir mokant; ties procesais, kurie yra tobulinami, mokymu, kaip naudotis, pritaikyti, dalintis ir atnaujinti žinias; ir ties kompanijos intelektine nuosavybe, kuri turi būti struktūrizuojama bei išdėstoma pagal svarbą (žr. 2.8. pav.).



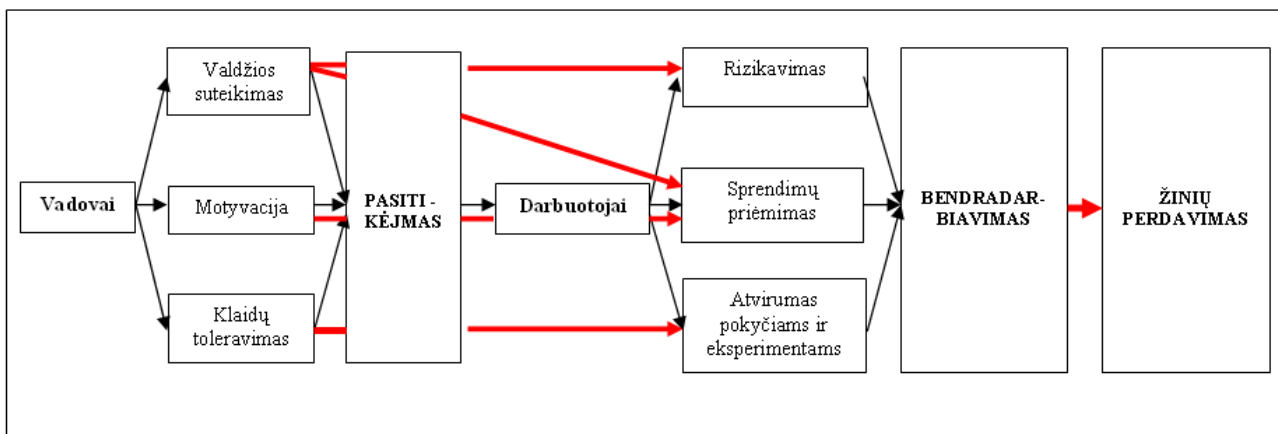
2.8. pav. Žinių perdavimo modelis (Mistry, 2008).

Visi šie kintamieji B. Mistry (2008) žinių perdavimo modelyje tiesiogiai vienas kitą veikia ir daro tai veikiami infarmacinės valdymo sistemos, egzistuojančios organizacijoje. Šis uždaras, organizacijos viduje vykstantis, procesas kuria ir tuo pačiu yra veikiamas organizacijos pasiekimų versle, išdirbiu.

Nagrinėjamas modelis skatina naudoti tinkamas technologijas ir priemones, kurie būtų naudingi tiek žmoniemis tiek procesams kuriant žinių dalijimosi kultūrą organizacijoje ir siekiant, kad ji išsivyratų ir taptų naturalia žmonių darbine aplinka. B. Mistry (2008) žinių perdavimo modelis pažymi žinių perdavimo įdiegimo kasdieniniuose darbinuose procesuose svarbą, naudojant tinkamas technologijas ir sukuriant procesą, kuris skatintų nuolatinį, savaime atsinaujinantį naudingų ir aktualių žinių perdavimą. Yra išskiriami septyni žingsniai šiam modeliui sukurti, tai žinių perdavimo naudos verslui identifikavimas; žinių perdavimo įdiegimas; technologijų, įgalinančių perduoti žinias naudojimas; žinių perdavimu pasiektų rezultatų demonstravimas; žinių dalijimosi rezultatų akcentavimas; padrąšinimas bei įvertinimas; ir žinių dalijimosi kultūros įdiegimas.

B. Mistry (2008) pasiūlyto modelio didžiausias plusas yra tai, kad proceso elementai tiesiogiai sąveikauja vienas su kitu, o didžiausias minusas - tai, kad neaiški proceso eiga.

Kito modelio, padedančio įgyvendinti žinių perdavimą, pasiūlyto L. Girdauskienės ir A. Savanevičienės (2007), esmė yra vadovų ir darbuotojų sąveika. Šis modelis koncentruojasi ties organizacijos kultūros formavimu. Autorės teigia, kad kuriant žinių perdavimą iš esmės dalyvauja vadovai ir darbuotojai, ir kaip jie tarpusavyje sąveikaus, lems šio proceso sėkmę (žr. 2.9. pav.).



2.9. pav. Vadovų ir darbuotojų sąveikos modelis (Girdauskienė, Savanevičienė, 2007).

Taigi vadovai turėtų suteikti sprendimų priėmimo valdžią darbuotojams, motyvuoti juos, sukurdami skatinimo sistemą, taip pat toleruoti klaidas, kad darbuotojai atlikdami savo darbą pamirštų jų baimę. Visa tai formuoja pasitikėjimą darbuotoju. Darbuotojai savo ruožtu, jausdami

pasitikėjimą jais ir gaudami daugiau laisvės, yra skatinami dažniau rizikuoti bei priimti sprendimus. Žinodamas, kad darbdavys toleruos (iki tam tikro lygio) klaidas, darbuotojas tampa atviresnis pasikeitimams ir nebijo eksperimentuoti. Visa tai, pasak L. Girdauskienės ir A. Savanevičienės (2007), veda į bendradarbiavimą ir sukuria puikias sąlygas žinių perdavimui.

Pasiūlytas modelis yra patrauklus tuo, kad orientuojasi į žmogų ir su juo susijusios procesus, o iš kitos pusės tai šiek tiek ir per siauras požiūris, kadangi ir kiti elementai nors ir ne taip akivaizdžiai bet daro įtaką žinių valdymui.

Besiremdamos darbuotojų ir vadovų sąveikos modeliu, autorės siūlo gaires, kaip organizacijoje sukurti žinių kultūrą. Taigi žinių kultūros formavimas, pasak jų, susideda iš dviejų pagrindinių žingsnių: tinkamų darbuotojų įdarbinimo ir darbuotojų integravimo, socializavimo į esamą žinių kultūrą. Pasak jų žinių kultūra organizacijoje formuojama tik iš viršaus į apačią ir ją formuoja vadovai. Taigi galime suprasti, kad vadovų vaidmuo kuriant organizacijos žinių kultūrą yra labai svarbus, kadangi kultūra priklauso nuo joje dirbančių žmonių, o būtent vadovai atrenka, kuriuos žmones priimti į atitinkamas pareigas. L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) pataria, kad vadovai turėtų kreipti dėmesį į darbuotojus, kurie yra pasiruošę bendradarbiauti, yra paslankūs, atsakingi, bet tuo pačiu atviri pokyčiams ir linkę rizikuoti.

Norint sukurti žinių kultūrą autorės pastebi, kad turi būti įdiegta tokia sistema, kuri skatintų darbuotojus bendradarbiauti, kurti, dalintis žiniomis ir eksperimentuoti. Žinių kultūros formavimas reiškia jau esamų vertybių ir normų pakeitimą, o kardinalios permainos gali sukelti neadekvačias reakcijas, kadangi dažniausiai bet kokios reformos susiduria su pasipriešinimu joms. Todėl žinių kultūros formavimas turi būti lėtas, tačiau nuolatinis procesas.

Autorės išskiria dar vieną problemą, su kuria susiduriama tiek kuriant žinių kultūrą, tiek perduodant žinias - tai yra faktas, kad organizacijos, ypač didelės, nėra homogeniškos. Taigi organizacijoje gali būti skirtingos subkultūros, į kurias reikia atsižvelgti, kuriant žinių kultūrą ir platinant organizacijos vertybes.

Norint palyginti nagrinėtų autorių požiūrius, kaip sėkmingai organizuoti žinių perdavimą įmonėje, buvo sudaryta lyginamoji penkių modelių lentelė (žr. 1 lentelę).

Visi penki modeliai pasižymi savitumu ir skirtingais tikslais. Pirmojo modelio autoriai, R. Mc Adamas ir R. Reidas (2000), koncentruojasi ties žiniomis kaip svarbiausiu faktoriumi, tiksliau jų tinkamu atrinkimu ir panaudojimu. M. Bakeris ir M. Barkeris (1997) mano, kad tinkamai organizuotas procesas yra raktas į sėkmę, jis turėtų būti sukonstruotas taip, kad būtų galimybė jį nuolat tobulinti ir atnaujinti. Žmogiškuoju faktoriumi linkęs remtis Y. Malhotra (2001): savo sistema jis siekia įgyvendinti darbuotojų savikontrolę ir savarankiškumą, kurie priimtų orgina-

1 lentelė. Lyginamoji žinių vadybos modelių lentelė (sudaryta autoriaus)

Eil. nr.	Autorius	Modelis	Pagrindiniai etapai/ elementai	Savybės	Svarbiausi uždaviniai	+	-
1	McAdam R. ir Reid R. (2000)	<i>Žinių valdymo modelis</i>	4 etapai: kūrimas, įgyvendinimas, skleidimas, naudojimas	- Nenuoseklus daugiakryptis procesas - Dvilypis žinių atsiradimas: mokslinė ir socialinė paradigma	- Tinkamų žinių atsirinkimas - Žinių panaudojimo tikslingumas	Daugiakryptiškumas	- Nenuoseklumas - Sunkiai prognozuojamas
2	Baker M. ir Barker M. (1997)	<i>Žinių procesas</i>	4 etapai: fiksavimas, skleidimas, naudojimas, pritaikymas 2 tarpiniai etapai: atgalinis ryšys, žinių konteksto teikimas	- Cikliškumas - Sąveika su išorine aplinka - Atgalinis ryšys	Nuolatinis proceso tobulinimas ir adaptavimas	- Ryšys su aplinka - Cikliškumas	-
3	Malhotra Y. (2001)	<i>Laisvai tvirta žinių valdymo sistema</i>	Informacijos apdorojimu pagrįstas požiūris Jausmais ir nuojauta pagrįstas požiūris	<u>Dvilypumas</u> - Dvilypis žinių valdymas: remiantis informacijos apdorojimu ir jausmais bei nuojautom - Dvilypės priemonės: konvergencijos ir divergencijos idėja - Dvilypis rezultatas: efektyvumas ir žinių kūrimas	- Darbuotojų savikontrolės, savarankiškumo ir iniciacijos skatinimas. - Sprendimų priėmimas eksperimentuojant ir taikant vaizduotę	Dvejopas požiūris į žinių valdymą	- Abstraktus - Sunkiai pritaikomas
4	Mistry B. (2008)	<i>Žinių perdavimo modelis</i>	4 elementai: darbuotojai, procesas, intelektualinė nuosavybė informacinė valdymo sistema	- Tiesioginė visų elementų sąveika - Sąveika su išorine aplinka - Informacinė valdymo sistema sukuria terpę visam procesui	- Tinkamų technologinių priemonių naudojimo skatinimas - Žinių dalinimosi kultūra – natūrali žmonių darbinė aplinka	Elementai tiesiogiai sąveikauja	Neaiški proceso eiga
5	Girdauskienė L. ir Savanevičienė A. (2007)	<i>Vadovų ir darbuotojų sąveikos modelis</i>	3 elementai: vadovai, darbuotojai, žinių perdavimas	- Vadovų ir darbuotojų sąveika - Parentas bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kūrimu.	- Organizacinės kultūros formavimas - Pasitikėjimo ir bendradarbiavimo skatinimas	Žmogus - svarbiausias elementas	Proceso elementų trūkumas

lius ir individualius kiekvienai situacijai sprendimus naudodami vaizduotę ir eksperimentavimą. Panašiai mano ir L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) savo modelyje koncentruodamosios ties organizacijos kultūra, darbuotojų pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. O B. Mistry (2008) pažymi tinkamų informacinių technologijų naudojimo svarbą, kuri jo manymu ir yra pagrindas žinių dalijimosi kultūrai organizacijoje.

Savo tikslamas įgyvendinti autoriai naudoja skirtingus elementus ir etapus. Panašiausi iš jų yra R. Mc Adamo ir R. Reido (2000) bei M. Bakerio ir M. Barkerio (1997) naudojami etapai. Šie autoriai iš esmės naudoja keturis elementus: žinių kūrimą (arba fiksavimą, Baker ir Barker (1997) atveju), įgyvendinimą (arba pritaikymą, pagal Baker ir Barker (1997)), skleidimą ir naudojimą. Siekdami sąveikos su išorine aplinka, M. Bakeris ir M. Barkeris (1997) papildomai naudoja du tarpinius elementus: atgalinį ryšį ir žinių konteksto teikimą. Savitu požiūriu į proceso etapus dėl koncentravimosi į žinių perdavimą dalinasi ir B. Mistry (2008) bei L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007). Išskirdami tokius elementus kaip darbuotojai (Girdauskienė ir Savanevičienė (2007) išskiria vadovus kaip atskirą elementą), procesus (Mistry, 2008), pati žinių perdavimo procesą, intelektualinę nuosavybę ir informacinę valdymo sistemą (Mistry, 2008). Dėmesys technologijoms buvo skirtas tik viename iš nagrinėtų, konkrečiai B. Mistry (2008) žinių perdavimo modelyje. Iš konteksto išsiskyrė ir Y. Malhotra (2001), kuris vietoj elementų pasirinko požiūrius,

kurie ir lėmė jo modelio struktūrą. Pirmasis požiūris, pagrįstas informacijos apdorojimu, antrasis – jausmais ir nuojauta.

Skirtingų požiūrių naudojimas lėmė Y. Malhotra (2001) modelio dvylipiškumą, kuris atspindi procese, priemonėse ir rezultatuose. Sąlyginis dvylipiškumas pastebimas ir R. Mc Adamo bei R. Reido (2000) modelyje: žinios gali atsirasti kaip faktų analizavimo arba bendravimo rezultatas. Taip pat jų pateiktame modelyje procesai tuo pačiu metu yra nuoseklūs ir vyrauja daugiakryptiškumas, t.y. elementai bet kuriame etape sąveikauja vienas su kitu. Išskirtiniu cikliškumu pasižymi M. Bakerio ir M. Barkerio (1997) modelis, kur kiekvienas etapas ir elementas turi savo vietą ir laiką. Šio modelio dar viena išskirtinumas yra jo sukurta galimybė teikti atgalinį ryšį, o tai užtikrina sąveiką su išorine aplinka. Su išorine aplinka bendradarbiauja ir B. Mistry (2008) žinių perdavimo modelis, kuriame iš esmės tiesiogiai sąveikauja visi elementai. Tačiau šiame modelyje pagrindu yra laikomos technologijos, kadangi jos, pasak B. Mistry (2008), sukuria bazinę terpę visam šiam procesui. Skirtingu požiūriu dalinasi L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007), savo modelį kurdamos bendradarbiavimo ir pasitikėjimo pagrindu. O procesą lemiantį sąveiką anot jų vyksta tarp vadovų ir darbuotojų.

L. Girdauskienė ir A. Savanevičienė (2007) papildomai siūlo priemonių planą, kaip efektyviai panaudoti žinių kultūrą sėkmingam žinių perdavimui:

1. Žinių perdavimas turi būti integruotas į bendrą organizacijos strategiją. Jei žinių valdymas egzistuos kaip atskira strategija, į ją bus žiūrima kaip į dar vieną strategiją, kurią reikės įgyvendinti tuomet, kai bus įgyvendintos svarbesnės strategijos.
2. Žinių perdavimas kaip strategija gali būti paslėpta kitose organizacijos veiklose, politikoje ir strategijose. Dažnai pokyčių įvedimas sulaukia priešiškos reakcijos ir darbuotojų atsisakymo keisti savo požiūrį, veiksmus ir darbo metodus, todėl, integruojant žinių vadybą ir to tiesiogiai neįvardinant, būtų pasiekti geresni rezultatai.
3. Žinių dalijimasis turėtų tapti rutina, o ne išskirtiniu veiksmu. Kai žinių dalijimasis tampa kasdienybe, tai tampa kultūros dalimi. Tai taip pat tampa elgesio norma būdinga visai organizacijai.
4. Žinių perdavimo sistema turėtų būti pritaikyta prie ankščiau veikusios sistemos. Jei ankščiau egzistavo kokia nors informacijos, žinių perdavimo sistema, tai atsiradus naujai, didžiausia tikimybė, kad dauguma darbuotojų toliau naudosis senąja sistema. Neformalus naujos sistemos galimybių išaiškinimas gali sąlygoti didesnę pasitikėjimą ir norą jomis naudotis.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis L. Girdauskienės ir A. Savanevičienės (2007) sąveikos tarp vadovų ir darbuotojų modeliu bei priemonių planų, kaip panaudoti žinių kultūrą sėkmingam jų perdavimui, diegiant žinių perdavimą organizacijoje būtina pirmiausia sukurti palankią organizacijos kultūrą. Ši kultūra turi skatinti savanorišką ir savalaikį žinių dalijimąsi organizacijoje. Pats įdiegimo procesas turi vykti palaipsniui ir būti pritaikomas prie egzistuojančios kultūros, o ne ją kardinaliai keičiant. Taip pat būtina atsižvelgti į tai, kad organizacija nėra vienalytė: joje egzistuoja daugybė subkultūrų, prie kurių reikia prisitaikyti. Prie viso to dar egzistuoja natūralus žmonių priešinimasis naujovėms, kuris apsunkina žinių kultūros formavimo ir tuo pačiu žinių perdavimo proceso įgyvendinimą.

R. Mc Adamo ir R. Reido (2000) pasiūlyto modelio pagrindinė teigiama savybė yra daugiakryptiškumas, kuomet kiekvienas proceso elementas gali veikti kitą be jokios nustatytos tvarkos, tai suteikia laisvumą ir prisitaikomumą prie besikeičiančių sąlygų. Tačiau pagrindinis šio modelio privalumas iš kitos pusės yra ir jo trūkumas: daugiakryptiškumas sukuria nenuoseklumą ir todėl žinių valdymo procesą yra sunkiau prognozuoti. Kitas, M. Bakerio ir M. Barkerio (1997), modelis pasižymi ciklišku ir nuoseklumu, taip pat jis siejasi su aplinka, teikdamas jai atgalinį ryšį ir gaudamas iš jos žinių kontekstą. Y. Malhotros (2001) žinių valdymo sistemos privalumas yra jos dvilypis požiūris į žinių valdymą: technologiniu arba jutiminiu. Tačiau pastarosios sistemos trūkumas yra jos abstraktumas dėl ko ją gali būti pakankamai sunku pritaikyti praktikoje. B. Mistry (2008) žinių perdavimo modelyje pagrindinė teigiama savybė yra tai, kad elementai tiesiogiai daro įtaką vienas kitam, tokiu atveju modelis yra tampresnis labiau susietas, tačiau pati proceso eiga yra neaiški. Galiausiai L. Girdauskienės ir A. Savanevičienės (2007) modelio didžiausias privalumas yra tai, kad autorės išskiria žmogų kaip svarbiausią elementą žinių valdymo procese, tačiau pamiršta kitus elementus, tokius kaip procesai, sistemos, technologijos ir pan.

Remiantis atlikta žinių vadybos modelių analize, kuriant modelį, padėsiantį valstybės įmonėse tobulinti žinių valdymą už pagrindą bus imamas M. Bakerio ir M. Barkerio (1997) žinių procesas. Bus panaudoti du šio modelio elementai: cikliškumas ir sąveika su aplinka. Tačiau procesą sudarantys elementai bus pakeisti, atsižvelgiant į ankščiau nustatytų elementų svarbą.

3. ŽINIŲ PERDAVIMO PROCESO VALSTYBĖS ORGANIZACIJOSE ESAMOS PADĖTIES IR TENDENCIJŲ ANALIZĖ

3. 1. Ekspertų apklausa

3. 1.1. Tyrimo metodologijos aprašymas

Norint išsiaiškinti, kas lemia sėkmingą žinių perdavimą ir pateikti siūlymus, padėsiančius integruoti žinių vadybos perdavimo procesą į valstybės organizacijas, buvo nuspręsta pasitelkti ekspertų apklausą.

Šioje apklausoje tikslinė grupė yra valstybės įmonių darbuotojai. Šiuo metu yra 108 valstybės įmonės Lietuvoje, taigi tikslinė grupė yra 108 žmonės. Nustatant imtį buvo naudojama internetiniame puslapyje (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) pateiktu metodu. Nusprendus, kad patikimumo lygis bus 95 procentai ir patikimumo intervalas - 5, pagal naudotą metodą reikėjo apklausti 84 darbuotojus. Atsižvelgiant į didelį neatsakytų anketų kiekį ir į tai, kad apklausa yra vykdoma tarp ekspertų, bus remiamasi 44 valstybės įmonių darbuotojų pateiktais duomenimis.

Tyrimo metu buvo naudojama pirminė informacija, kuri buvo gauta atlikus ekspertų apklausą. Apklausa surengta išdalinus parengtas anketas atrinktiems ekspertams. Ekspertai buvo pasirinkti taip, kad būtų išanalizuotas skirtingų valstybės įmonių darbas, procesai ir jų metu vykdomas žinių perdavimas. Anketa sudaryta iš kelių tipų klausimų: klausimų su atsakymų variantais; klausimų-teiginių, kuriuos reikėjo įvertinti, ir atvirųjų klausimų.

Tyrimo pradžioje buvo išsikeltos trys hipotezės, kurios buvo tikrinamos tyrimo metu. Pirmiausia pastebėtina, kad perdavimo procesas vyksta tarp žmonių, o kokios sąlygos yra jam plėtotis priklauso nuo organizacijos aplinkos, atmosferos, todėl bus bandoma įrodyti, kad perdavimo procesą valstybės įmonėse labiausiai veikia organizacijos kultūra. O organizacijos struktūra nors yra reikšminga, tačiau mažiausiai lemia žinių perdavimą. Galiausiai, skirstant žinias į išreikštas ir neišreikštas, bus bandoma įrodyti, kad būtent neišreikštos žinios yra svarbesnės valstybės įmonių žinių perdavimo procese.

HIPOTEZĖS:

H1: Neišreikštos žinios daro didesnę įtaką žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse nei išreikštos žinios.

H2: Perdavimo procesą valstybės įmonėse labiausiai veikiantis organizacijos elementas – kultūra.

H3: Perdavimo procesą valstybės įmonėse mažiausiai veikiantis organizacijos elementas – struktūra.

Norint pasiekti užsibrėžtą tikslą ir patikrinti iškeltas hipotezes, anketoje klausimai buvo suskirstyti į keturias dalis, tai:

- ✓ asmeninė informacija,
- ✓ žinių vadyba,
- ✓ žinių perdavimas,
- ✓ ryšys tarp žinių perdavimo ir penkių organizacijos elementų.

Asmeninės informacijos klausimai buvo užduoti siekiant iš esmės nustatyti darbuotojų kvalifikaciją ir patirtį.

Klausimų, susijusių su žinių vadyba, pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti esamą žinių vadybos padėtį organizacijose:

- Ar Jūsų įmonėje yra rašytinė žinių vadybos strategija?
- Kaip manote, ar svarbu Jūsų įmonėje turėti žinių vadybos strategiją?
- Kokią naudą, Jūsų nuomone, įmonė galėtų gauti valdydama žinias?
- Kas, Jūsų nuomone, yra atsakingiausias už žinių valdymą Jūsų įmonėje?
- Ar manote, kad būtų naudinga Jūsų įmonėje turėti specialiai paskirtą asmenį, atsakingą tik už žinių valdymą?

Trečiojo tipo klausimai jau konkretesni ir specializuojasi ties nagrinėjamu, žinių perdavimo, procesu:

- Įvertinkite žinių perdavimo svarbą žinių vadybos procesui.
- Kaip dažniausiai gaunate reikiamą informaciją?
- Koku būdu, tiesioginiu ar netiesioginiu, dažniau bendraujate su organizacijos nariais (kolegomis)?
- Koku būdu, tiesioginiu ar netiesioginiu, dažniau bendraujate ne su organizacijos nariais (tiekJais, užsakovais ir kt.)?
- Kaip bendraudami, tiesiogiai ar netiesiogiai, gaunate, Jūsų nuomone, naudingesnę informaciją?
- Kas, Jūsų nuomone, lemia žinių perdavimą įmonėje?
- Kas Jums trukdo įmonėje perduoti žinias?

- Kokios papildomos priemonės, pakeitimai įmonėje, Jūsų nuomone, padėtų Jums efektyviau perduoti žinias?
- Ar sutinkate su teiginiais, kad
 - žinios/informacija įmonėje pasiekiamos bei perduodamos greitai;
 - įmonėje perduodamos žinios yra patikimos;
 - įmonėje perduodamos žinios yra aktualios;
 - žinios, kaupiamos įmonėje popieriniuose dokumentuose, lengvai pasiekiamos ir perduodamos;
 - žinios, kaupiamos įmonėje elektroniniuose dokumentuose, lengvai pasiekiamos ir perduodamos;
 - formali aplinka yra labai palanki dalijimuisi žiniomis (pvz. susirinkimai)
 - neformali aplinka yra labai palanki dalijimuisi žiniomis (pvz. diskusijos)
- Kuris elementas – organizacijos kultūra, organizacijos struktūra, technologijos, personalas ar politinės direktyvos – Jūsų nuomone, labiausiai veikia sėkmingą žinių perdavimą Jūsų įmonėje?

Ir ketvirtojo tipo klausimai buvo užduoti siekiant išsiaiškinti, kaip išnagrinėtas žinių perdavimo procesas sąveikauja su atskirais organizacijos elementais. Šie klausimai siekė įvertinti teiginius susijusius su:

- organizacijos kultūra:
 - Atmosfera darbovietėje skatina ir suteikia galimybes dalintis žiniomis;
 - Kolegos noriai dalinasi žiniomis, pataria iškilus problemoms, yra paslaugūs;
 - Žinios kolektyve vertinamos kaip konkurencinė savybė, kuria nesidalinama.
- organizacijos struktūra:
 - Žinios/informacija, susijusi su mano darbu/skyriumi yra lengvai prieinama;
 - Žinios/informacija, nesusijusi su mano darbu/skyriumi yra lengvai prieinama;
 - Įmonėje vyraujanti struktūra apsunkina ir prailgina žinių perdavimo procesą;
 - Įmonė yra biurokratinė, o tai apsunkina ir prailgina žinių perdavimo procesą;
 - Mano tiesioginis vadovas dalijasi idėjomis ir žiniomis su manimi;
 - Mano netiesioginis vadovas dalijasi idėjomis ir žiniomis su manimi.
- technologijomis:
 - Įmonė sukurta tinkama informacinių technologijų infrastruktūra;

- Įmonėje naudojamos informacinės technologijos yra paprastos ir, perduodant žinias, lengvai pritaikomos;
 - Aš dažnai naudoju informacines technologijas perduodamas (-a) žinias;
 - Aš moku naudotis visomis, mano darbo vietoje esančiomis, informacinėmis technologijomis;
 - Mano darbo vietoje įdiegus naujas informacines technologijas, esu apmokomas (-a), kaip jomis naudotis.
- personalu:
 - Įmonėje yra tinkamas pozicionavimas: žmonės dirba pagal savo kvalifikaciją ir sugebėjimus;
 - Mano turimos žinios, kvalifikacija ir patirtis įgalina mane kurti ir dalintis žiniomis, susijusiomis su užimtomis pareigomis;
 - Įmonė sudaro sąlygas dalyvauti mokymuose, susijusiuose su mano profesija;
 - Įmonė sudaro sąlygas dalyvauti mokymuose, nesusijusiuose su mano profesija, bet padedančiuose didinti organizacines žinias;
 - Įmonėje yra didelė personalo kaita;
 - Įmonę paliekantys darbuotojai perduoda turimas žinias (užfiksuoja ir išsaugo turimas žinias, apmoko naują darbuotoją ir pan.) ir taip jos lieka įmonėje.
 - politinėmis direktyvomis:
 - Politiniai sprendimai padeda įmonės vadovams kurti ir dalintis žiniomis;
 - Įmonės vadovai gali teikti siūlymus ministerijai ir į tai bus atsižvelgta.

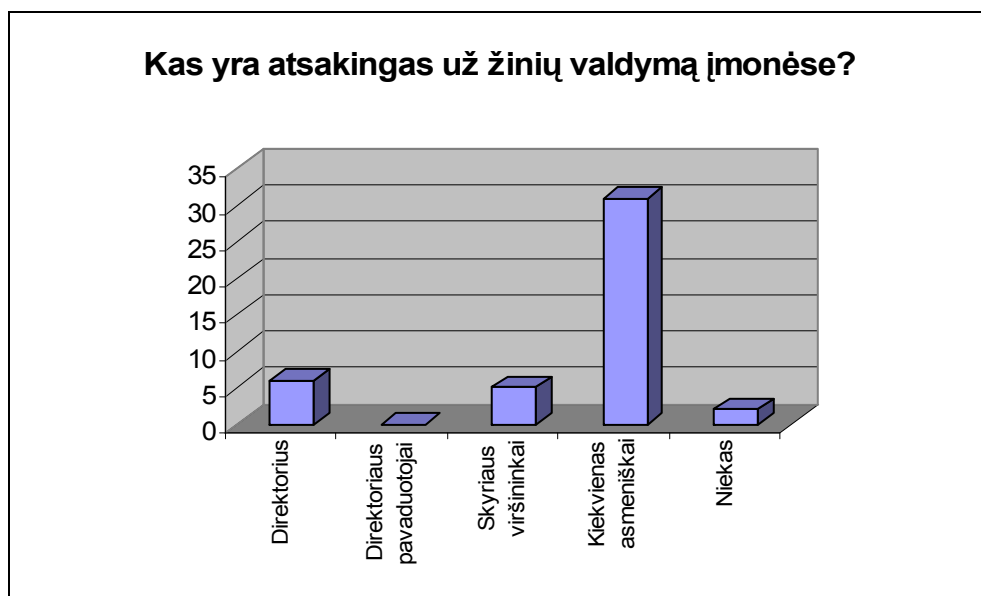
Surinktų anketų informacija toliau yra analizuojama ir daromos išvados bei apibendrinimai.

3. 1.2. Ekspertų apklausos – žinių perdavimas valstybės įmonėse – rezultatai

Ekspertų apklausos, atliktos naudojant klausimyną, rezultatai toliau yra apibendrinami ir išskiriamos pagrindinės tendencijos. Dauguma apklaustų ekspertų buvo vyrai (61 %), o amžius buvo labai įvairus: daugumą sudarė asmenys nuo 50 iki 65 metų amžiaus (32 %) ir jaunesni nei 26 metai (30 %). Didžioji dalis apklaustų įmonių darbuotojų yra įgiję bakalauro mokslinį laipsnį, susijusį su užimamomis pareigomis (52 %), tačiau yra ir tokių, kurie yra baigę bakalauro studijas,

kurios nesusijusios su jų atliekamu darbu. Daugumos ekspertų darbinė patirtis atitinkamai pagal amžių yra daugiau nei 20 metų (41 %), iš kurių daugiau nei 10 pradirbta dabartinėje įmonėje. Taip pat atitinkamai pagal ekspertų amžių, 27 % apklaustų darbuotojų darbo patirtis mažesnė nei 6 metai, o darbas dabartinėje darbovietėje yra tarp 1 ir 6 metų. Gauta informacija, apibendrinus pirmosios anketos dalies – asmeninė informacija – duomenis, parodė, kad apklausoje didžiąją daugumą sudarė vyrai, kurie dabartinėje darbovietėje išdirbo 10 ir daugiau metų ir jaunimas, t. y. jauni darbuotojai, kurie po truputį keičia senąją kartą. Taip pat galime daryti išvadą, kad maždaug pusė apklaustų ekspertų turi aukštą kompetenciją ir ilgą darbo patirtį savo užimamose pareigose.

Kalbant apie antrosios dalies – žinių vadyba – rezultatus, nustatyta, kad nei vienoje apklaustoje valstybės įmonėje nėra jokios rašytinės žinių vadybos strategijos, o dauguma ekspertų (68 %) mano, kad tokia strategija būtų reikalinga ir svarbi jų organizacijai, nes taip, pasak jų, įmonėse vykstantys procesai taptų efektyvesni ir būtų naudojama naujesnė bei aktualesnė informacija. Už žinių valdymą įmonėse dauguma (70 %) mano, kad yra atsakingas kiekvienas asmeniškai, daugiau nei dešimtadalis mano, kad už tai labiausiai atsakingas yra direktorius, tik dešimtadalis – kad skyriaus viršininkas ir niekas nemanė, kad už šį procesą yra atsakingas direktoriaus pavaduotojas (žr. 3.1. pav.).



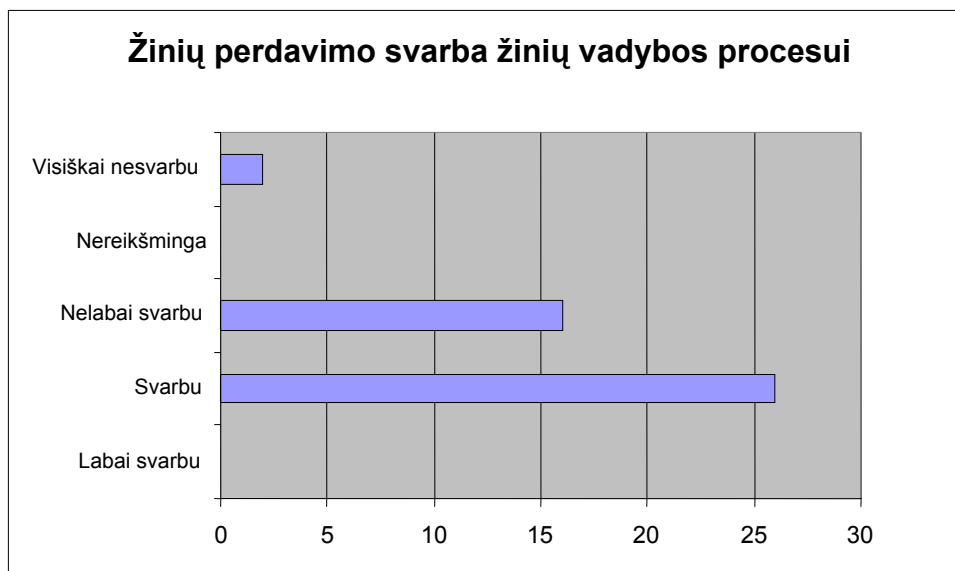
3.1. pav. Atsakingumas už žinių valdymą valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Taip pat didžioji dauguma apklaustųjų mano, kad užtenka tokių atsakingumo ribų, nes net 89 % pasisakė prieš tai, kad įmonėse reikėtų turėti atsakingą asmenį tik už žinių vadybą.

Apibendrinant galima pastebėti, kad dauguma ekspertų pasigenda rašytinės žinių vadybos strategijos savo įmonėse, tikėdamiesi, kad ji pagerintų vykstančius procesus ir perduodamą

informaciją. Tačiau beveik visi apklaustieji mano, kad įmonėms nereikia turėti asmens, atsakingo tik už žinių perdavimą, kadangi kiekvienas asmeniškai yra už tai atsakingas.

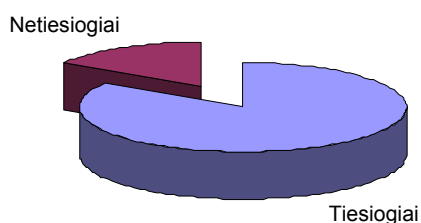
Trečiojoje dalyje pateikti klausimai buvo konkrečiai susiję su žinių perdavimo procesu valstybės įmonėse. Daugumą ši procesą vertina kaip svarbų (59 %) arba nelabai svarbų (36 %) (žr. 3.2. pav.); žinių perdavimo proceso nepakankamą įvertinimą galima sieti su tuo, kad įmonėse tiesiog nėra platinama informacija, susijusi su šiuo procesu bei pabrėžiama jo svarba.



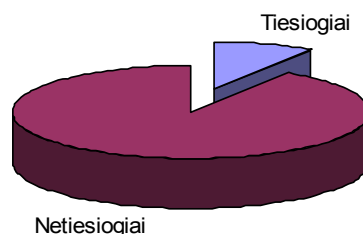
3.2. pav. Žinių perdavimo svarba žinių vadybos procesui (sudaryta autoriaus)

Nagrinėjant, kokia yra dabartinė žinių perdavimo padėtis valstybės įmonėse, nustatyta, kad visi apklaustieji ekspertai su kolegomis dažniausiai bendrauja tiesiogiai, o ne su organizacijos nariais – netiesiogiai (91 %) (žr. 3.3. pav.), ir visi apklaustieji mano, kad naudingesnę informaciją gauna bendraudami tiesiogiai.

Kokiu būdu dažniau bendraujate su organizacijos nariais?



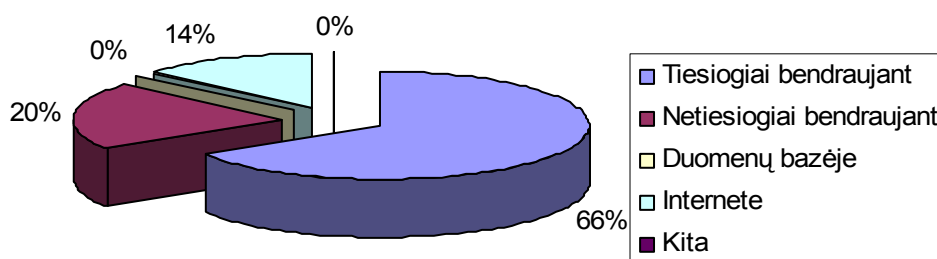
Kokiu būdu dažniau bendraujate su ne organizacijos nariais?



3.3. pav. Tiesioginio ir netiesioginio bendravimo proporcingumas valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Jei reikia gauti atitinkamą informaciją/žinias, didžioji dalis ją pasiekia taip pat tiesiogiai bendraudami (66 %) ir netiesiogiai bendraudami (20 %). Ir tik mažuma apklaustųjų (14 %) atsakė, kad dažniausiai reikiamą informaciją jie randa internete ir nei vienas nepaminėjo duomenų bazės ar kitų šaltinių (žr. 3.4. pav.). Iš to galima daryti išvadą, kad neišreikštos žinios daro didesnę įtaką žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse nei išreikštos žinios.

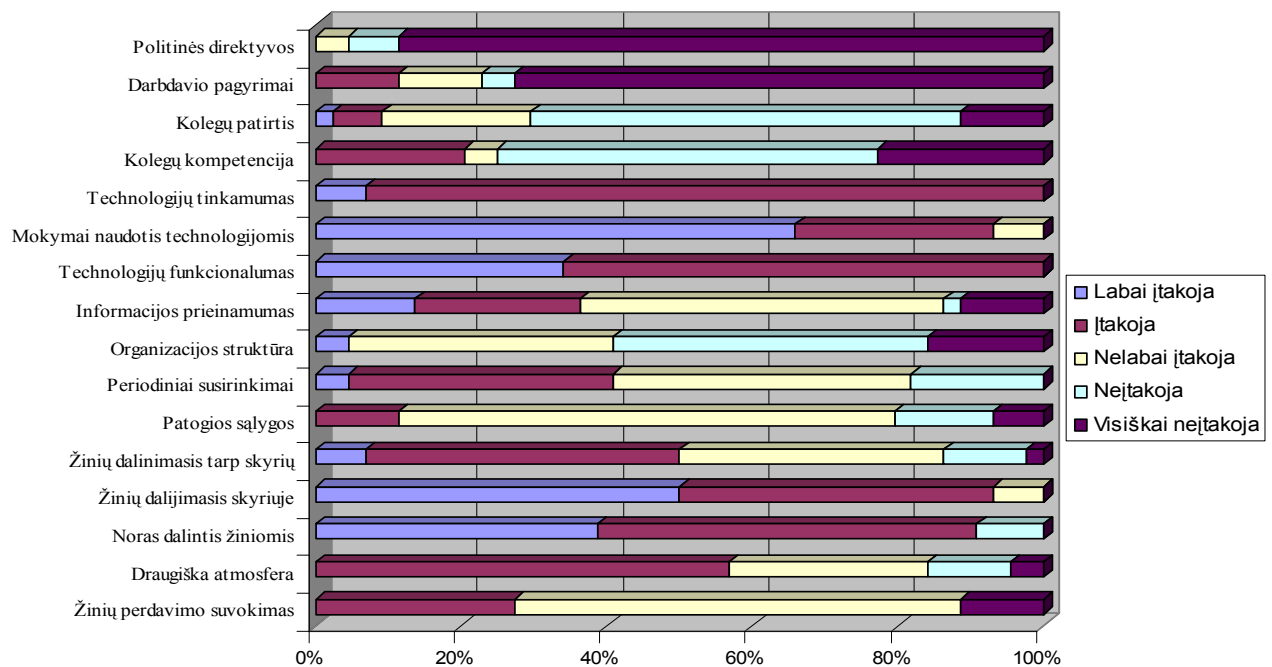
Kaip dažniausiai gaunamos reikalingos žinios?



3.4. pav. Reikalingų žinių gavimo būdai valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Svarbiausi elementai, veikiantys žinių perdavimą organizacijose buvo išskirti: kolegų noras dalintis informacija; žinių dalijimasis skyriuje; technologijos, leidžiančios greitai ir efektyviai perduoti žinias; technologijų paprastumas bei apskritai tinkamų technologijų naudojimas (žr. 3.5. pav.).

Elementų įtaka žinių perdavimo procesui įmonėse



3.5. pav. Elementų įtaka žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse

(sudaryta autoriaus)

Ne tokie svarbūs, bet taip pat pažymėtini elementai, yra išskirti šie: draugiška atmosfera darbo vietoje; žinių dalijimasis tarp skyrių ir informacijos, dokumentų prieinamumas. Žinių perdavimo svarbos suvokimas; patogių sąlygų (darbinių ir poilsio) sukūrimas, periodiniai susirinkimai buvo įvertinti kaip nelabai veikiantys žinių perdavimo procesą. O organizacijos struktūra; kolegų kompetencija; kolegų patirtis, darbo stažas; darbdavio pagyrimai ir kitos nepiniginės skatinimo priemonės bei valstybės įstatymai ir kiti politiniai nurodymai suvokiami kaip nedarantys jokios įtakos žinių perdavimo procesui elementai.

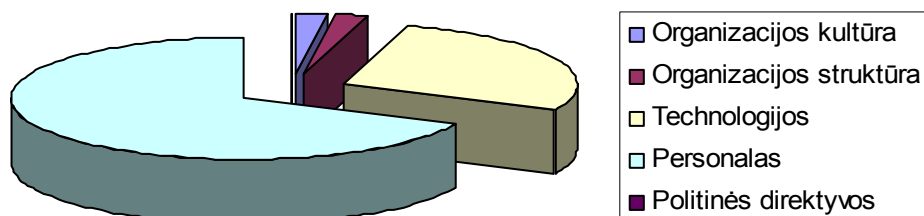
Vyraujanti biurokratija, hierarchinė organizacijų struktūra, nedraugiškas ir žiniomis nenorintis dalintis kolektyvas ar nepakankama technologinių priemonių įvairovė buvo įvardintos kaip pagrindinės kliūtys, trukdančios efektyviai perduoti žinias įmonėse. Šiems sunkumams įveikti buvo nurodytos tokios papildomos priemonės, kaip susirinkimų organizavimas; glaudesnių santykių tarp darbuotojų skatinimas; apmokymai, kaip naudoti technologijomis, kur ir kaip ieškoti informacijos (ypač aktualu naujai atėjusiems darbuotojams); ir naujų technologinių priemonių įdiegimas.

Nustatant, kokia yra esama žinių perdavimo situacija organizacijose, buvo išsiaiškinta, kad žinios ir informacija valstybės įmonėse nėra pasiekiamos ir perduodamos greitai, dar daugiau, perduotos žinios nėra patikimos ar aktualios. Tačiau tos žinios, kurios yra kaupiamos popieriniuose ar elektroniniuose dokumentuose, yra lengvai pasiekiamos ir perduodamos, tiesa žinios popieriniuose dokumentuose yra daugelio ekspertų nuomone lengviau pasiekiamos ir perduodamos nei elektroniniuose dokumentuose. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad dauguma ekspertų buvo vyresnio amžiaus, kuomet naudotis įvairiomis technologijomis, tiek ir rasti bei perduoti elektroninius dokumentus yra sudėtingiau dėl įgūdžių stokos. Taip pat daugumos nuomone formali aplinka įmonėse nėra palanki žinių dalijimuisi, dėl to yra siūloma organizuoti dažnesnius skyrių ar net visos organizacijos susirinkimus. Panaši tik šiek tiek geresnė situacija apklaustųjų nuomone yra su neformalia aplinka, kuri apklausos duomenimis nėra pakankamai palanki žinių dalijimuisi.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad apklausoje dalyvavusiose valstybės įmonėse yra nepakankamai informacijos apie žinių perdavimo procesą ir jo įtaką, todėl dauguma ekspertų nevertina jo kaip labai svarbaus aspekto žinių vadyboje. Žinių perdavimo esamos situacijos analizė parodė, kad dauguma ekspertų labiau vertina, dažniau naudoja bei didesnę naudą gauna bendraudami tiesiogiai. Taip pat buvo pastebėta, kad darbuotojai nėra patenkinti žinių perdavimu, ypač dėl jo lėtumo bei prastos perduodamų žinių kokybės. Ekspertai taip pat mano, kad jų įmonėse nėra sukurtos palankios sąlygos žinių perdavimui. Tačiau jie teigiamai atsiliepė apie kaupiamų žinių, ypač popieriniuose dokumentuose, pasiekiamumą bei galimybę perduoti.

Labiausiai veikiantys žinių perdavimą valstybės įmonėse buvo išskirti elementai, susiję su organizacijos kultūra ir technologijomis; mažiau – personalas ir tarp mažiausią įtaką darančių elementų buvo paminėti tie, kurie yra susiję su struktūra ir politinėmis direktyvomis. Didžiausios kliūtys yra susijusios su organizacijos struktūra, organizacijos kultūra bei technologijomis. Iš to galima daryti išvadą, kad struktūra ir politinės direktyvos nėra tokie aktualūs ir svarbūs elementai žinių perdavimo procesui. O organizacijos kultūra, technologijos bei iš dalies personalas yra tie elementai, nuo kurių, ekspertų nuomone, priklauso sėkmingas žinių perdavimo procesas. Tačiau, kai buvo paklausta tiesiogiai, kurį elementą jie įvardintų kaip svarbiausią žinių perdavime, daugelis (68 %) nurodė personalą ir trečdalis ekspertų – technologijas (žr. 3.6. pav.). Tai būtų galima paaiškinti faktu, kad personalas gali būti painiojamas ar sutapatinamas su organizacijos kultūra, taip pat kitas šio nesutapimo paaiškinimas galėtų būti tai, kad darbuotojams paprasčiausiai trūksta informacijos apie tai, kas yra žinių vadyba bei žinių perdavimas. Todėl manoma, kad derėtų remtis duomenimis apie žinių perdavimą lemiančius elementus, kurie yra gauti netiesioginiais klausimais.

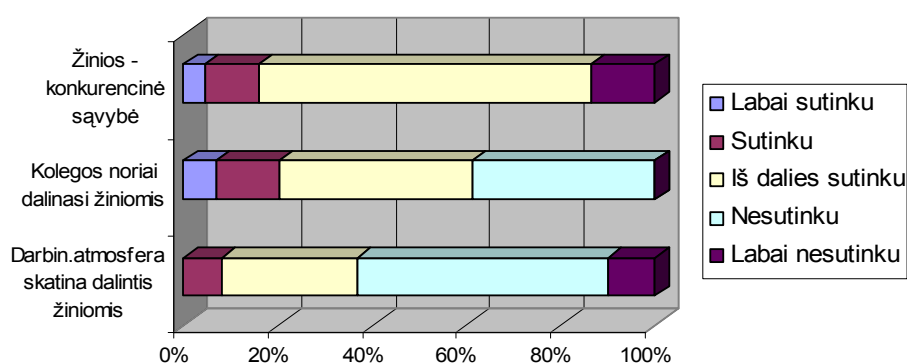
Elementas, labiausiai įtakojantis sėkmingą žinių perdavimą įmonėse



3.6. pav. Labiausiai sėkmingą žinių perdavimą valstybės įmonėse veikiantys elementai (sudaryta autoriaus)

Ketvirtojoje dalyje pateikti klausimai koncentruojasi ties kiekvienu organizacijų elementu ir įvertina kiekvieno iš jų esamą padėtį įmonėse. Pradedant nuo organizacijos kultūros, šis elementas nėra įvertintas labai teigiamai, kadangi dauguma ekspertų teigė, jog kolegų žiniomis dalinasi nenoriai, taip pat iš dalies sutiko su teiginiu, kad žinios kolektyve yra vertinamos kaip konkurencinė savybė, kuria nesidalijama (žr. 3.7. pav.). Dar daugiau, buvo neigiamai atsiliepta apie darbinę atmosferą, kuri daugelio nuomone tik iš dalies skatina bei suteikia galimybes dalintis žiniomis.

Organizacijos kultūra

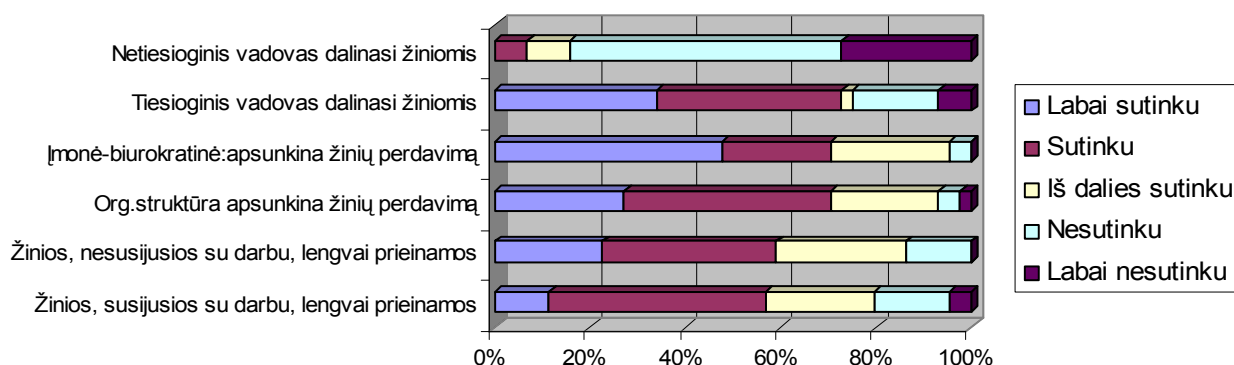


3.7. pav. Organizacijos kultūros ypatybės valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Kalbant apie organizacijos struktūrą bei jos sudaromas sąlygas žinių perdavimui vertinimai yra priešaringi (žr. 3.8. pav.). Ekspertai teigia, kad žinios/informacija yra lengvai

prieinamos, ypač tos, kurios yra susijusios su jų darbu/skyriumi. Tačiau buvo neigiamai atsiliepta apie organizacijos struktūrą bendrai, kuri suvokiama kaip biurokratinė ir apsunkinanti žinių perdavimo procesą. O bendravimas su vadovais yra labai skirtingas.

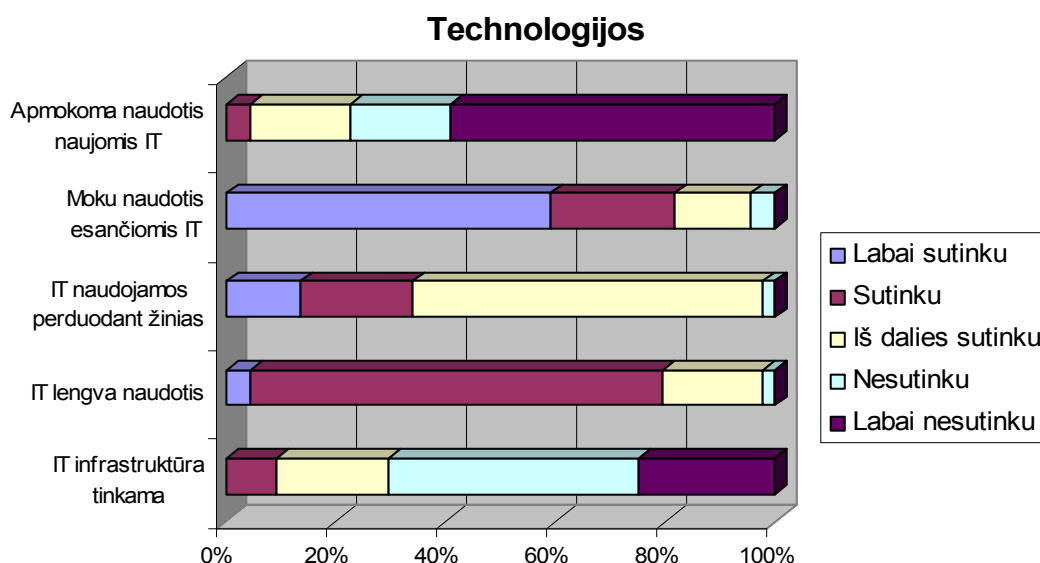
Organizacijos struktūra



3.8. pav. Organizacijos struktūros ypatybės valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Dauguma ekspertų nurodė, kad jų tiesioginis vadovas dalinasi su jais savo idėjomis, žiniomis bei naujienomis; o su netiesioginiu vadovu santykinai buvo nurodyti kaip labai šalti, kadangi galima teigti remiantis apklausos duomenimis, kad nevyksta jokio žinių dalijimosi tarp darbuotojų ir jų netiesioginių vadovų.

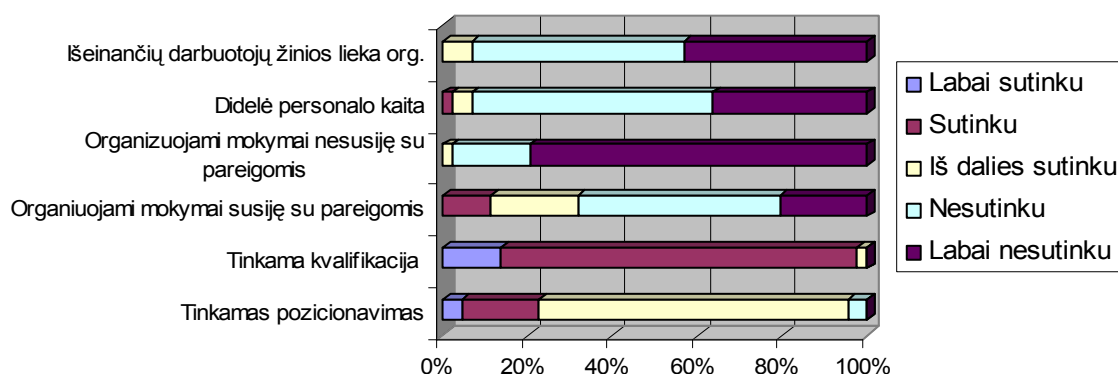
Technologijos nors ir išskirtos kaip darančios didžiausią įtaką žinių perdavimui nėra įvertintos labai gerai (žr. 3.9. pav.). Informacinių technologijų infrastruktūra organizacijose ekspertų nuomone sukurta ne itin tinkamai, tačiau jie pripažįsta, kad informacinės technologijos yra paprastos ir jomis gana lengva naudotis perduodant žinias. Tačiau ne visiems, nes ne visi galėjo tvirtai teigti, kad moka naudotis visomis jų darbo vietoje esančiomis informacinėmis technologijomis. To priežastis galėtų būti tai, pasak ekspertų, kad įdiegus naujas informacines technologijas, jie dažniausiai nėra apmokomi, kaip jomis naudoti.



3.9. pav. Technologijų ypatybės valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Nustatyta, kad valstybės įmonėse yra labai nedidelė personalo kaita, kas yra labai sveikintina, tačiau jei įmones palieka darbuotojai, jų žinios nėra itin gerai ar veiksmingai perduodamos ir taip išsaugomos. Pozicionavimas taip pat nėra tinkamas: kai kurie žmonės dirba neturėdami savo darbo srityje išsilavinimo ar patirties. Tačiau parinkti ekspertai savo kompetenciją įvertino pakankamai gerai, teigdami, kad jų turimos žinios, kvalifikacija ir patirtis įgalina juos kurti ir dalintis žiniomis, susijusiomis su užimamomis pareigomis. Taigi šis neatitikimas galėtų būti paaiškinamas tuo, kad žemesnės ar neatitinkamos kvalifikacijos darbuotojai užima ne tokias atsakingas pareigas ir tiesiog nebuvo įtraukti į tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašą arba ekspertai dėl informacijos trūkumo ar kitų priežasčių, nepakankamai įvertina savo kolegas. Kalbant apie mokymus, pastebėtina, remiantis gautais duomenimis, kad nėra sudarytos tinkamos sąlygos personalui tobulintis savo srityje, tuo labiau kitose srityse, nesusijusiuose su darbuotojo profesija, bet padedančiuose didinti organizacijos žinias (žr. 3.10. pav.). Jei pozicionavimas nėra labai stiprus ir kai kuriems darbuotojams trūksta kompetencijos, pasak ekspertų, mokymai turėtų būti tarp prioritetinių organizacijos tikslų.

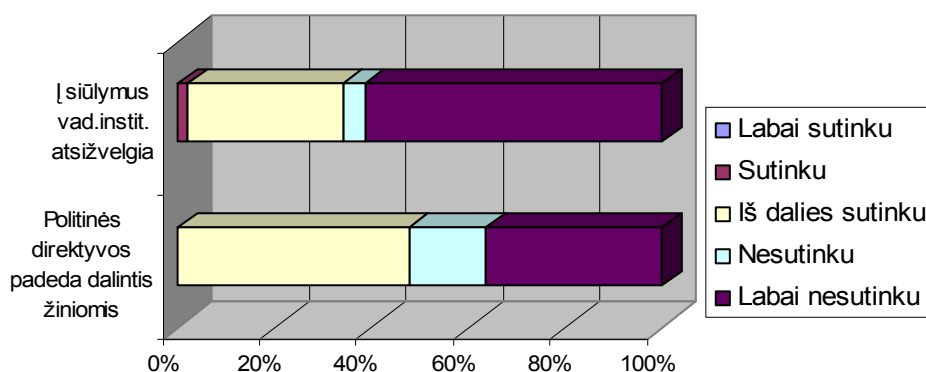
Personalas



3.10. pav. Personalo ypatybės valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Kalbant apie politines direktyvas, susidaro įspūdis, kad tyrime dalyvaujantys darbuotojai turi neutralią nuomonę šio elemento atžvilgiu, kadangi jie teigia, kad vadovaujančios institucijos nurodymai ne itin padeda įmonių vadovams kurti ir dalintis žiniomis; ir įmonių vadovai turi ne itin palankias sąlygas teikti siūlymus, į kuriuos būtų atsižvelgta (žr. 3.11. pav.).

Politinės direktyvos



3.11. pav. Politinių direktyvų ypatybės valstybės įmonėse (sudaryta autoriaus)

Toks neutralus vertinimas rodo arba žinių trūkumą ir dėlto neturėjimo nuomonės šiuo klausimu arba tiesiog tyrime dalyvaujantys ekspertai nemano, kad šis elementas yra reikšmingas organizacijoje perduodant žinias.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacijos kultūra įmonėse nėra tinkamai išvystyta, kad būtų efektyviai perduodamos žinios, trūksta tiek palankios atmosferos tiek žinių dalijimosi kultūros įmonėse. Organizacijos struktūra įvertinta kaip per daug biurokratiška ir apsunkinantį žinių perdavimo procesą, tačiau reikiamos žinios/informacija yra lengvai pasiekiamos. Jei tiesioginiai vadovai rodo tinkamą pavyzdį ir dalijasi žiniomis su pavaldiniais, tai tarp netiesioginių vadovų ir pavaldinių nėra kontakto, padedančio skatinti žinių perdavimą.

Įvertinus technologijų svarbą žinių perdavimo procese, kurią akcentavo ekspertai, į jas turėtų būti sutelkiamas didesnis dėmesys. O šiuo metu, darbuotojai nėra itin patenkinti informacinių technologijų infrastruktūra savo įmonėse, ir nėra linkę dažnai naudotis informacinėmis technologijomis perduodami žinias, nors pripažįsta, kad technologijos yra pakankamai paprastos. Viena iš pagrindinių spragų, susijusių su technologijomis yra mokymų, jomis naudotis trūkumas.

Mokymų trūkumai pastebėtini ir analizuojant personalo kompetenciją. Nors ir teigiama, kad turimos kvalifikacijos užtenka efektyviam žinių perdavimui, tačiau įmonės turi nuolatos skatinti ir sudaryti galimybes darbuotojų tobulėjimui. Padėti gelbsti labai nedidelė personalo kaita, tačiau paliekančių įmonės darbuotojų žinių išsaugojimas turėtų būti vis tiek efektyviau taikomas.

Tyrimo metu išsikeltos hipotezės iš dalies buvo patvirtintos. Pirmasis teiginys, kad tiesiogiai perduodamos žinios daro didesnę įtaką žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse nei netiesiogiai perduodamos, buvo patvirtintas, kadangi visi apklausti ekspertai patvirtino, kad didžiausią naudą, svarbiausią informaciją gauna bei dažniausiai bendrauja tiesiogiai.

Antroji hipotezė teigianti, kad perdavimo procesą valstybės įmonėse labiausiai veikiantis organizacijos elementas yra kultūra, buvo iš dalies patvirtinta, nes tyrimas atskleidė, jog labiausiai žinių perdavimo procesą valstybės įmonėse veikia kultūra ir technologijos.

Paskutinė, trečioji hipotezė, buvo paneigta, kadangi personalas ir politinės direktyvos, o ne organizacijos struktūra, buvo įvardinti, kaip mažiausiai žinių perdavimo procesą valstybės įmonėse veikiantys organizacijos elementai.

Lyginant gautus rezultatus su ankstesnėje dalyje nagrinėtų autorių, O. Syedo ir R. Fyttono (2004), atliktu tyrimu, nagrinėjančiu organizacijos elementų įtaką žinių perdavimo procesui, pastebimi tiek panašumai tiek tam tikri skirtumai. Pirmiausia ir svarbiausia, kad abiejų tyrimų metu buvo nustatyta, kad žinių dalijimosi kultūra daro didžiausią įtaką žinių perdavimo procesui valstybės įmonėse. Taip pat technologijos, tiksliau, mokėjimas naudotis technologijomis, lemia sėkmingą žinių perdavimą. O pačios technologinės priemonės, O. Syedo ir R. Fyttono (2004) tyrimo duomenimis, beveik nedaro jokios įtakos nagrinėjamam procesui. Kaip ir tinkamo personalo

atranka, tą pati patvirtino ir šiame moksliniame darbe atlikta apklausa. Kalbant apie politines direktyvas, šis elementas atliktoje ekspertų apklausoje buvo įvertintas kaip visiškai nereikšmingas, tačiau O. Syedo ir R. Fyttono (2004) tyrimo duomenimis tai yra pakankamai svarbus elementas, lemiantis žinių perdavimo efektyvumą. Galiausiai organizacijos struktūra abiejų tyrimų duomenimis galima teigti yra nereikšminga perduodant žinias, o kai kurie jos elementai (pvz. dokumentų konfidencialumo lygis) netgi neigiamai koreliuoja su žinių perdavimo efektyvumu.

4. VALSTYBĖS ĮMONIŲ ŽINIŲ VADYBOS EFEKTYVUMO DIDINIMO MODELIS

Paskutinėje šio darbo dalyje remiantis teorinės dalies analize bei apibendrinus tyriminės dalies rezultatus, taip išnagrinėjus, kas lemia sėkmingą žinių perdavimą organizacijoje, yra pateikiami siūlymai, kokias priemones integruoti į valstybės įmones, kad žinių perdavimas joje taptų efektyvesnis.

Viso darbo metu buvo nagrinėjama, kaip organizacijos elementai (kultūra, struktūra, technologijos, personalas bei politinės direktyvos) veikia žinių perdavimo procesą valstybės įmonėse. Šių kintamųjų bei jų poveikio žinių perdavimui pagrindu buvo išskirti žinių perdavimo proceso integravimo į valstybės organizacijas tikslai, išanalizuotos problemos, sukurti uždaviniai problemoms spręsti ir parinktos priemonės uždaviniams įvykdyti (žr. 2 lentelę).

Pagal šią analizę organizacijos kultūros srityje reikėtų siekti sukurti ir perduoti žinių perdavimo svarbos suvokimą tarp darbuotojų taip pat sukurti žinių dalijimosi kultūrą. Pirmasis tikslas kilo iš tokių problemų, identifikuotų tyrimo metu, kaip: nenoras dalintis žiniomis; žinių perdavimo proceso neįvertinimas bei rašytinės žinių vadybos strategijos nebuvimas, kuri, pasak apklausos dalyvių, būtų naudinga organizacijai. Antrąjį tikslą inicijavo nedraugiškos darbinės aplinkos egzistavimas bei vyraujantis darbuotojų nenoras dalintis žiniomis. Šiems tikslams pasiekti ir taip išspręsti aktualias problemas, modelyje yra pateikiami atitinkami uždaviniai bei priemonės.

Su antruoju elementu iš esmės yra susijusios trys problemos tai: žinių dalijimosi tarp skyrių neefektyvumas; lėtas žinių perdavimas; ir neaktualių, pasenusių žinių perdavimas. Šioms problemoms spręsti yra siūloma sukurti laisvesnę, mažiau hierarchinę organizacijos struktūrą ir sumažinti biurokratiją. Toliau vėlgi pateikiami uždaviniai bei priemonės.

Technologijų srityje norint turėti sėkmingai veikiančią žinių perdavimo procesą, reikėtų atkreipti išskirtinį dėmesį į informacinių komunikavimo technologijų infrastruktūrą bei elementarų mokymą naudotis įdiegtomis technologijomis.

Kalbant apie personalą, tyrimo metu buvo nustatyta, kad dažniausia valstybės įmonėse yra netinkama pozicionavimo politika; darbuotojams yra nesudaromos palankios sąlygos mokytis; o išeinantys darbuotojai savo neišsakytas žinias išsineša su savimi. Šioms problemoms spręsti yra siūloma sukurti tinkamą pozicionavimo politiką, sukurti sąlygas mokytis bei išeinančių darbuotojų žinių išsaugojimo programą.

ŽINIŲ PERDAVIMAS					
	TIKSLAS	PROBLEMA	UZDAVINIAI	PRIEMONES	
TECHNOLOGIJOS	5. IT infrastruktūros tobulinimas	5.1. Netinkama IT infrastruktūra	5.1. Palengvinti žinių perdavimą	5.1.1 dokumentų valdymo sistemos tobulinimas	5.1.1.1. sąlygų dalintis vaizdo ir garso informacija sukūrimas
	6. Mokymas naudotis IT	6.1. Nemokėjimas naudotis IT	5.2. Palengvinti žinių paiešką 6.1. Specifinių IT įgūdžių ugdymas	5.2.1 dokumentų valdymo sistemos tobulinimas 6.1.1 mokymai 6.1.2. atsakingo asmens paskyrimas	5.2.1.1. paieškos sistemos sukūrimas 6.1.1.1. priimančią darbą 6.1.1.2. įdiegus naujas technologijas 6.1.2.1. pareiginių nuostatų papildymas
PERSONALAS	7. Tinkamos pozicionavimo politikos sukūrimas	7.1. Netinkamas pozicionavimas	7.1. Į darbo vietas paskirti tik tinkamus darbuotojus	7.1.1 pareiginių nuostatų papildymas, nurodant privalomą kvalifikaciją 7.1.2 renkant darbuotoją dalyvauja daugiau organizacijos ekspertų	7.1.1.1. atsakingo asmens paskyrimas
	8. Sąlygų mokytis sukūrimas	8.1. Nesudaromos sąlygos darbuotojams mokytis	8.1. Periodinių mokymų organizavimas 8.2. Darbuotojų sugebėjimų ugdymas	8.1.1. privalomi mokymai 8.2.1. kompiuterizuotų mokymo programų sukūrimas	8.1.1.1. mokymų finansavimas
	9. Išimamųjų darbuotojų žinių išsaugojimo programa	9.1. Išimamieji darbuotojai išsineša ir savo žinias	9.1. Personalo duomenų bazės kūrimas ir priežiūra	9.1.1 išimamieji darbuotojai turi apmokyti juos pakeisiamčius 9.1.2. darbuotojai turi nuolatos fiksuoti ir kaupti žinias	9.1.1.1. pareiginių nuostatų papildymas 9.1.1.2. pareiginių nuostatų papildymas
POLITINĖS DIREKTYVOS	10. Suprasti įstatymus bei sugebėti juos taikyti	10.1. Politinės direktyvos nepadaeda kurti ir dalintis žiniomis	10.1 Nuolatinis supažindinimas su įstatymais ir jų pasikeitimais 10.2. Įstatymų aiškinimas	10.1.1. aprūpinimas reikiama literatūra 10.2.1. organizacijos juristo konsultacijos	

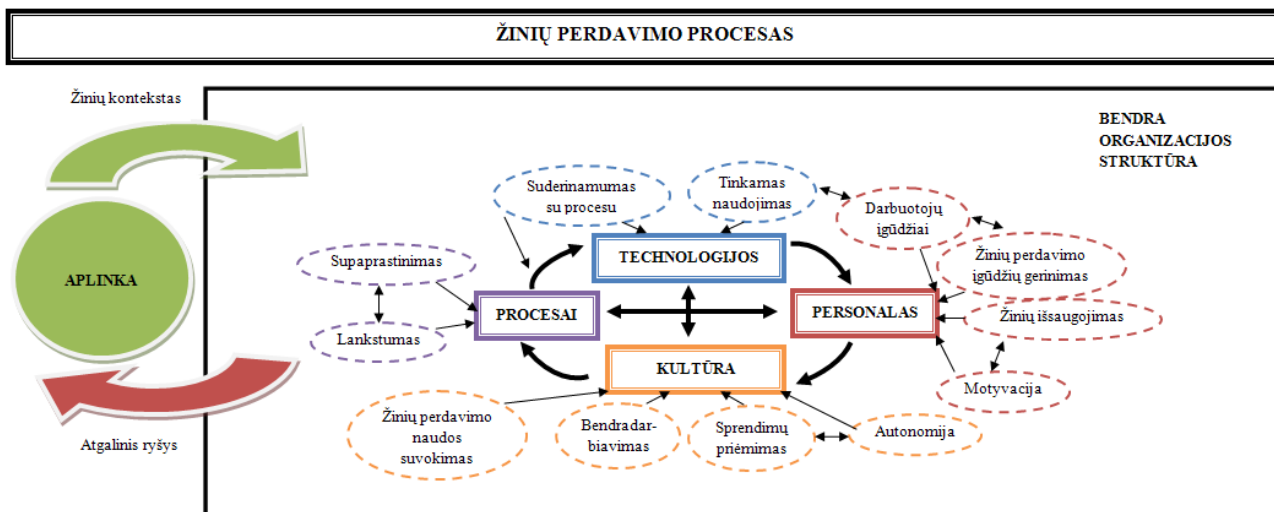
Galiausiai, kalbant apie politines direktyvas, tyrimo metu buvo nustatyta, kad jos nepadeda kurti ir dalintis žiniomis, todėl norint integruoti sėkmingą žinių perdavimo procesą į valstybės įmones yra būtina kiekvienam darbuotojui, pradedant nuo vadovų, suprasti įstatymus ir mokėti juos tinkamai taikyti.

Visi schemeje pateikti tikslai turi uždavinius, padedančius juos pasiekti bei priemones, kurios konkrečiai ir detalai nurodo, kaip įgyvendinti pakeitimus.

Taigi įgyvendinant žinių perdavimo procesą valstybės įmonėse yra būtina atkreipti dėmesį į organizacijoje vyraujančią kultūrą, esamą struktūrą, naudojamą technologijas, personalo politiką bei politinius nurodymus. Ypač orientuojantis į organizacijos kultūrą ir technologijas, kadangi šie elementai tyrimo metu buvo išskirti kaip darantys didžiausią įtaką žinių perdavimui.

Remiantis atlikta analize ir pateiktais siūlymais, taip pat išanalizavus kitų autorių žinių vadybos modelius, buvo sukurtas žinių perdavimo valstybės įmonėse modelis. Šis modelis iš esmės remiasi M. Bakerio ir M. Barkerio (1997) žinių proceso modeliu. Už pagrindą yra panaudoti du šio modelio elementai: cikliškumas ir sąveika su aplinka, kurie, mano manymu, yra būtini kuriant efektyvią žinių perdavimo sistemą. Tačiau procesą sudarantys elementai yra pakeisti, atsižvelgiant į ankščiau nustatytų elementų svarbą. Konkretūs tikslai ir reikalavimai prie kiekvieno iš pateiktų elementų yra kuriami orientuojantis konkrečiai į valstybės įmones, taip siekiant įveikti didžiausias šio tipo įmonių problemas.

Taigi siūlomas modelis koncentruojasi ties keturiais organizacijos elementais, kurie buvo nustatyti kaip svarbiausi, vykdant žinių perdavimo procesą, tai: personalas, kultūra, procesai ir technologijos (žr. 4.1. pav.). Šie elementai sąveikauja tarpusavyje tiesiogiai bei netiesiogiai įtakodami vienas kitą.



4.1. pav. Žinių perdavimo valstybės įmonėse modelis (sudaryta autoriaus)

Kiekvienas iš jų turi savo tikslus bei reikalavimus, siekiant, kad šis žinių perdavimo procesas būtų efektyvus.

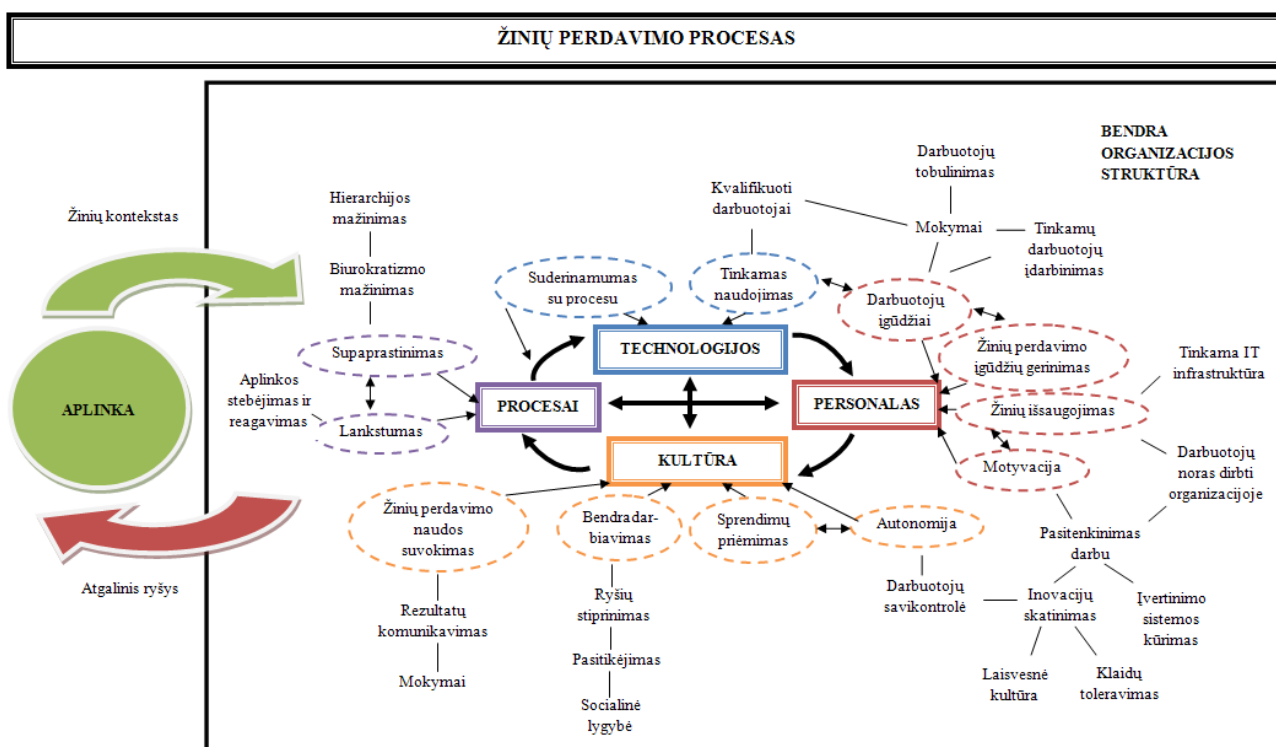
Pirmiausia, kalbant apie personalą, analizės metu buvo nustatyta kad šį elementą lemia tinkami darbuotojų įgūdžiai; nuolatinis žinių perdavimo įgūdžių gerinimas; išėinančių darbuotojų žinių išsaugojimas; ir motyvacija dalintis žiniomis bei kurti tam tinkamą organizacijos kultūrą. Darbuotojų įgūdžiai yra tiesiogiai susiję su žinių perdavimo įgūdžių gerinimu ir abu šie tikslai yra pasiekiami per mokymus bei priklauso jau nuo personalo politikos pagrindų – tinkamų darbuotojų įdarbinimo. Visiems darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos nuolatos mokytis ir tobulintis. Norint išsaugoti žinias svarbiausias uždavinys yra stengtis, kad darbuotojai liktų savo organizacijoje ir neišsineštų turimų žinių. Tai siejasi su motyvacija ir darbuotojų pasitenkinimu darbu, siekiant, kad darbuotojai norėtų dirbti savo įmonėje ir neketintų jos palikti. Kaip papildoma priemonė, taip pat kitais atvejais, kai darbuotojų išėjimas yra nepaveikiamas, būtina sukurti tinkamą informacinių technologijų infrastruktūrą. Galiausiai, labai svarbus personalo elemento aspektas yra motyvacija, kurios pagrindinis tikslas iš esmės yra pasitenkinimo darbu kūrimas. Tai pasiekama sukuriant įvertinimo sistemas ir taip pastebint, pripažįstant bei atlyginant už darbuotojo pasiekimus, indėlį ar pastangas, bei skatinant inovatyvų darbuotojų mąstymą, toleruojant klaidas, suteikiant jiems daugiau savikontrolės ir autonomiškumo.

Autonomiškumas turėtų būti vienas iš organizacijos kultūros pagrindų, kuris iš esmės remiasi didesne laisve ir darbuotojų savikontrolė. Automatiškai tai įtakoja sprendimų priėmimą valstybės įmonėse. Laisvesnėmis sąlygomis, nesistengiant vengti klaidų ir darbuotojam jaučiant atsakomybę už savo veiksmus, sprendimai priimami inovatyviškiau ir kūrybingiau. Kitas labai svarbus organizacijos kultūros aspektas yra bendradarbiavimas, kuris yra būtinas siekiant žinių dalijimosi kultūros įmonėse. Bendradarbiavimas atsiranda kuomet darbuotojai jaučia stiprius ryšius su kolegomis, šiuos ryšius lemia pasitikėjimas; jo nebuvimas užkerta bet kokią kelią sėkmingam bendradarbiavimui. O patį pasitikėjimą ypač veikia socialinė lygybė įmonėse, taip nyksta konkurencija ir dėl jos atsirandantis žinių slėpimas bei nenoras jomis dalintis. Galiausiai labai svarbus aspektas formuojant palankią kultūrą yra žinių perdavimo naudos suvokimas, šis suvokimas turi atsirasti tiek tarp vadovaujančių, tiek ir tarp paprastų darbuotojų. Bene geriausiai suprantama proceso nauda, kuomet matomas iš jo gautas rezultatas, todėl labai svarbu yra supažindinti valstybės įmonių darbuotojus su įmonės padėties pasiekimais kuomet buvo pradėtas taikyti šis procesas bei išryškinti kiekvieno darbuotojo indėlį. Taip pat neatsiejamas šio tikslo aspektas yra mokymai, apie tai, kas tai yra žinių vadyba, žinių perdavimas bei kokia iš to gaunama nauda tiek įmonei, tiek individualiai.

Kalbant apie trečiąjį elementą – procesus, svarbiausias uždavinys yra jų supaprastinimas. Valstybės įmonės išskirtinai pasižymi biurokratizmu ir daugiapakopiais valdymo lygiais – visu tuo, kas apsunkina procesus ir lemia jų nepaslankumą bei neadaptyvumą. Todėl svarbiausia šioje vietoje mažinti biurokratizmą, o jis automatiškai sumažės, jei organizacijos taps ne tokios hierarchiškos, jų struktūros „suplokštės“. Tai lems ir kito reikalavimo įvykdymą – lankstumą. Lankstumas tiesiogiai siejasi su procesų supaprastinimu; prie viso to yra būtina stebėti aplinką ir reaguoti į jos pokyčius.

Technologijos – ketvirtasis modelio elementas – turi būti suderinamos su valstybės įmonėse vykstančiais procesais. Taip pat jos turi būti tinkamai naudojamos, tam reikalingas kvalifikuotas personalas, kitaip technologijos nebus naudojamos arba jos gali netgi apsunkinti vykstančius procesus. Taigi tinkamas technologijų naudojimas tiesiogiai siejasi su darbuotojų įgūdžiais, kurie priklauso nuo tinkamų darbuotojų įdarbinimo, mokymų bei tobulinimų.

Žemiau pateiktas detalesnis žinių perdavimo modelis, kuris apima pagrindinius elementus, tikslus elementams tobulinti ir aptartas priemones šiems tikslams pasiekti (žr. 4.2. pav.).



4.2. pav. Detalusis žinių perdavimo valstybės įmonėse modelis (sudaryta autoriaus)

Visas šis procesas, šių keturių elementų sąveika, turi sutapti su bendrąja organizacijos struktūra, tuomet žinių perdavimas bus lengviau įgyvendinamas bei labiau priimtinas darbuotojams. Taip pat procesas turi sietis su vidine ir išorine aplinka, t.y. su darbuotojais, su nustatytais planais, klientų, suinteresuotųjų poreikiais ir panašiai. Aplinkai turi būti tiekiamas atgalinis ryšys, o ši sukuria ir perteikia organizacijai reikalingą žinių kontekstą.

Taigi siūlomas žinių perdavimo modelis susideda iš keturių pagrindinių elementų – personalo, organizacijos kultūros, procesų ir technologijų. Personalo, norinčio efektyviai perduoti žinias pagrindiniai tikslai yra darbuotojų įgūdžių gerinimas; žinių perdavimo įgūdžių gerinimas; žinių išsaugojimas; ir motyvacija. Kuriant žinių dalijimosi kultūrą turi būti suteikta didesnė autonomija darbuotojams; skatinami savarankiški, originalūs sprendimų priėmimai; kuriamas bendradarbiavimas; ir skleidžiamas žinių perdavimo naudos suvokimas. Procesai valstybės įmonėse turėtų tapti paprastesni ir tuo pačiu lankstesni. O technologijos turėtų būti tikslingai parenkamos, kad būtų suderinamos su procesais bei tinkamai naudojamos. Visas šis procesas turėtų sietis su bendra organizacijos struktūra ir aplinka, kuri teiktų žinių kontekstą vykstančiam žinių perdavimui organizacijoje.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

IŠVADOS

1. Žinių vadyba - tai sistemingi, vienas su kitu susiję veiksmai, kurių pagrindinis tikslas sukurti organizacinę vertę, efektyviai identifikuojant, įgyjant, perduodant ir panaudojant tiek individualias, tiek organizacines žinias. Efektyvų žinių valdymą lemia personalas, organizacijos kultūra, informacinės technologijos, procesai ir organizacijos struktūra. Svarbiausias ir daugiausia dėmesio reikalaujantis elementas žinių valdyme yra žmogus. Žinių vadybos sėkmė ir paplitimas organizacijoje priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir jų sugebėjimo naudotis bei dalintis žiniomis.
2. Tiek privačios, tiek valstybės įmonės išsikelia tą patį tikslą - siekį patenkinti klientų poreikius, tačiau skiriasi jų funkcionavimo principai bei efektyvumas: valstybės įmonės dažniausiai dirba neefektyviai. Didžiausia valstybės įmonių neefektyvumo problema yra biurokratizmas ir autonomijos stoka. Biurokratizmas sąlygoja dideles administravimo išlaidas, įmonių nelankstumą ir darbuotojų motyvacijos trūkumą. O autonomijos stoka – misijos bei strategijų nebuvimą ar jų nesilaikymą.
3. Norint efektyviai organizuoti valstybinės įmonės veiklą yra būtina didinti darbuotojų supratimą apie žinių vadybą ir jos naudą; sukurti palankią aplinką, kurioje vyrautų pasitikėjimas; paveikti organizacijos lyderius, kad jie skatintų žinių dalinimąsi; įvesti motyvacijos sistemą už sėkmingą žinių vadybą; organizuoti susirinkimus ir pramoginio pobūdžio susitikimus.
4. Žinių perdavimas valstybės įmonėse susiduria su šiomis pagrindinėmis kliūtimis: neefektyvios sistemos ir procesai; žinių perdavimo reikšmės nesuvokimas ir neįvertinimas; žinių susiskaldymas; gebėjimų, suvokti, interpretuoti, perduoti ir įsisavinti tinkamas žinias nebuvimas; netinkama organizacinė kultūra. Efektyvų žinių perdavimą lemia trys organizacijos elementai: kultūra, struktūra ir technologijos. Kultūrą lemiantis veiksnys yra žmogus, kuriam organizacijoje turi būti sudarytos sąlygos savarankiškai ir inovatyviai reikštis.
5. Atlikus žinių vadybos modelių analizę pastebima, kad būtini elementai kuriant efektyvų žinių perdavimo modelį valstybės įmonėse yra cikliškumas, sąveika su aplinka ir pagrindinių elementų – personalo, kultūros, technologijų ir procesų – įtraukimas.
6. Nustatant esamą žinių perdavimo padėtį valstybės įmonėse bei galimas tendencijas buvo identifiukuota, kad žinių dalijimosi kultūra daro didžiausią įtaką žinių perdavimo procesui

valstybės įmonėse. Taip pat technologijos, tiksliau, mokėjimas naudotis technologijomis, lemia sėkmingą žinių perdavimą. O pačios technologinės priemonės beveik nedaro jokios įtakos nagrinėjamam procesui kaip ir tinkamo personalo atranka. Kalbant apie politines direktyvas, šis elementas daro nežymią, bet dažnai reikšmingą įtaką perduodant žinias. Galiausiai organizacijos struktūra visiškai nedaro įtakos žinių perdavimui, o kai kurie jos elementai (pvz., dokumentų konfidencialumo lygis) netgi neigiamai koreliuoja su žinių perdavimo efektyvumu.

SIŪLYMAI

1. Siekiant valstybės organizacijose efektyviai perduoti žinias būtina didinti informatyvumą apie žinių perdavimo naudą; sukurti pasitikėjimą skatinančią aplinką; įsteigti darbuotojų, besidalinančių žiniomis, įvertinimo sistemą; supaprastinti procedūras bei organizacijų struktūras; užtikrinti, kad informacinių technologijų infrastruktūra derintųsi prie organizacijos struktūros.
2. Sukurtas valstybės įmonių žinių vadybos efektyvumo didinimo modelis susideda iš keturių pagrindinių elementų – personalo, organizacijos kultūros, procesų ir technologijų. Personalo, norinčio efektyviai perduoti žinias pagrindiniai tikslai yra darbuotojų įgūdžių gerinimas; žinių perdavimo įgūdžių gerinimas; žinių išsaugojimas; ir motyvacija. Kuriant žinių dalijimosi kultūrą turi būti suteikta didesnė autonomija darbuotojams; skatinami savarankiški, originalūs sprendimų priėmimai; kuriamas bendradarbiavimas; skleidžiamas žinių perdavimo naudos suvokimas. Procesai valstybės įmonėse turėtų tapti paprastesni ir tuo pačiu lankstesni. O technologijos turėtų būti tikslingai parenkamos, kad būtų suderinamos su procesais ir tinkamai naudojamos. Visas šis procesas turėtų sietis su bendra organizacijos struktūra ir aplinka, kuri teiktų žinių kontekstą vykstančiam žinių perdavimui organizacijoje.

LITERATŪRA

1. Alexopoulos, A. 2008. *Social relations, human resource management, and knowledge transfer in work organizations: towards an integrated approach*: daktaro disertacija. Dublinas: Dublin City University. Business School. Centre for Research in Management Learning and Development.
2. *An illustrated guide to knowledge management*. 2003 [interaktyvus]. Graz: Wissensmanagement Forum [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.wm-forum.org/files/Handbuch/An_Illustrated_Guide_to_Knowledge_Management.pdf.
3. Atkočiūnienė, O. Z. 2008. Žinių valdymas verslo organizacijoje, *Informacijos mokslai*, 44: 9-21.
4. Baker, K. L.; Perez, A. L.; An, J. 2004. Knowledge management for public utilities: a strategic approach for the retention of intellectual capital, iš *Joint Management Conference, vykusiųs 2004 metais, medžiaga*.
5. Baker, M.; Barker, M. 1997. Leveraging human capital, *Journal of Knowledge Management* 1(1): 63-74.
6. Chia-Cheng, L. 2007. Knowledge management in public institutions: the Taiwan experience [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.moex.gov.tw/public/Data/7116891371.pdf>.
7. Ciobanasu, M. ; Iliescu E. Knowledge management in the public sector [žiūrėta 2009-03-16]. Prieiga per internetą: <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/026.pdf>.
8. Colesca, S. 2005. Aspects of knowledge management in public sector, *Administratie si Management Public* [interaktyvus], gegužė [žiūrėta 2009-03-16]. Prieiga per internetą: http://www.ramp.ase.ro/en/_data/files/articole/5_03.pdf.
9. Cong, X.; Pandya, K. V. 2003. Issues of knowledge management in the public sector. Žinių vadybos iššūkiai viešajame sektoriuje. *Electonical journal of knowledge management* [interaktyvus], sausis [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: <http://www.eg2km.org/articles/Issues%20of%20KM%20in%20the%20Public%20Sector.pdf>.
10. Cythia, J.; Lucardie, L. 2003. Reconsidering the tacit-explicit distinction – a move toward functional (tacit) knowledge management, *Electonical journal of knowledge management* [interaktyvus], sausis [žiūrėta 2009-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue1/issue-1-art-3-jimes-lucardie.pdf>.

11. Frumkin, P.; Kim, M. The effect of government funding on nonprofit administrative efficiency: an empirical test [žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: [/http://ashinstitute.harvard.edu/ash/PAQ.pdf](http://ashinstitute.harvard.edu/ash/PAQ.pdf).
12. Gatautis R. 2008. The impact of ICT on public and private sectors in Lithuania, *Engineering Economics* 4(59): 18-28.
13. Girdauskienė, L.; Savanevičienė, A. 2007. Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer, *Engineering Economics*, 4(54): 36-43.
14. Gramatikov, M. Knowledge management strategies in the context of public-private partnership [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN017773.pdf>.
15. Heeks, R. 1998. *Information systems for public sector management*. Manchester: Precinct Centre. 27 p.
16. Kalkan, V. D. 2006. Knowledge continuity management process in organizations, *Journal of Business & Economics Research* 4(3): 41-46.
17. Kane, H; Ragsdell, G; Oppenheim, C. 2006. Knowledge management methodologies, *The Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], balandis [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.flacso.edu.mx/openseminar/downloads/oppenheim.pdf>.
18. McAdam, R.; Reid, R. 2000. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management, *Journal of European Industrial Training* 24(6): 317-329.
19. McAdam, R.; McCreedy, S. 1999. The process of knowledge management within organizations: a critical assesment of both theory and practice, *Knowledge and Process Management Journal* 6(2): 101-113.
20. Mačiuitis, J.; Mikalauskienė, O. M.; Zalieckaitė, L. 2008. Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas, *Informacijos mokslai* 44: 22-43.
21. Mahesh, K; Suresh, J. K. 2004. What is the K and KM technology?, *The Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vasaris [žiūrėta 2009-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.ejkm.com/volume-2/v2i2/v2-i2-art2-mahesh.pdf>.
22. Malhotra, Y. 2005. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance, *Journal of Knowledge Management* 9 (1): 7-28.
23. Malhotra, Y. 2001. Organizational controls as enablers and contrains in successful knowledge management system implementation [žiūrėta 2009-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.brint.org/KMOutOfControl.pdf>.

24. Marwick, A. D. 2001. Knowledge management technology, *IBM System Journal*, 40(2): 814-830.
25. Merkevičius, J. 2005. *Virtualios organizacijos personalo valdymas*: daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas.
26. Mistry, B. *Effective knowledge transfer: time for a fresh approach* [interaktyvus]. A white paper by Bloor Research [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.bloorresearch.com/research/white-paper/961/effective-knowledge-transfer.html>>.
27. Nonaka, I.; Takeuchi K. 1995. *Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press. 285 p.
28. Paulin, D. The Effects on Knowledge Creation and Transfer in Production Process Verification due to Virtual Prototypes [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.ejkm.com/volume-4/v4-i2/Paulin.pdf>>.
29. Rantanen, H.; Oikarinen, T. 2007. Development of a performance measurement system in a knowledge-based public organization, *International Journal of Business and System Research* 1(3): 343-353.
30. Syed, O.; Fytton R. 2004. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management* 8 (2): 95-111.
31. Šajeva, S. 2009. Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė, *Economics&Management* 14: 611-623.
32. Vargas-Sanchez, A.; Moreno-Dominguez, M. J. THALEC: a model for internal knowledge management in public administrations [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/SVISHTOV.pdf>.

PRIEDAI

A priedas
Anketa

Žinių perdavimas valstybės įmonėse

Siekiant išsiaiškinti žinių perdavimo valstybės įmonėse esamą būklę ir tendencijų bei įgyvendinimo analizę, maloniai prašome atsakyti į žemiau jums pateiktus klausimus.

Asmeninė informacija

1. Lytis:
 - ☐ vyras
 - ☐ moteris
2. Amžius:
 - ☐ mažiau nei 26 metai
 - ☐ 26-35 metai
 - ☐ 36-50 metų
 - ☐ 50-65 metai
 - ☐ daugiau nei 65 metai
3. Įgytas mokslo laipsnis, susijęs su užimamomis pareigomis:
 - ☐ Doktorantas
 - ☐ Magistras
 - ☐ Bakalauras
 - ☐ vidurinis išsilavinimas
 - ☐ kita: _____
4. Darbinė patirtis:
 - ☐ mažiau nei 6 metai
 - ☐ 6-10 metų
 - ☐ 11-15 metų
 - ☐ 16-20 metų
 - ☐ daugiau nei 20 metų
5. Darbinė patirtis valstybės organizacijoje
 - ☐ Mažiau nei 1 metai
 - ☐ 1-3 metai
 - ☐ 4-6 metai
 - ☐ 7-10 metų
 - ☐ Daugiau nei 10 metų

Žinių vadyba

(Žinių vadyba – tai organizacijų praktikos arba metodai, kurių pagalba atpažįstamos, organizuojamos, kuriamos, platinamos žinios jų atkartojimui, mokymui ir įsisąmoninimui.)

6. Remiantis apibrėžimu, ar Jūsų įmonėje yra rašytinė žinių vadybos strategija?
 - ☐ Taip
 - ☐ Ne
 - ☐ Nežinau

A priedo tęsinys

7. Kaip manote, ar svarbu Jūsų įmonėje turėti žinių vadybos strategiją?
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
 - ☐ Nežinau
8. Kokią naudą, Jūsų nuomone, įmonė galėtų gauti valdydama žinias?
-
9. Kas, Jūsų nuomone, yra atsakingiausias už žinių valdymą Jūsų įmonėje?
- ☐ Direktorius
 - ☐ Direktoriaus pavaduotojai
 - ☐ Skyriaus viršininkai
 - ☐ Kiekvienas asmeniškai
10. Ar manote, kad būtų naudinga Jūsų įmonėje turėti asmenį atsakingą tik už žinių valdymą?
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
 - ☐ Nežinau

Žinių perdavimas

(Žinių perdavimas – tai vieno organizacijos dalyvio turimų žinių perteikimas arba galimybių sudarymas kitam organizacijos dalyviui pasinaudoti žiniomis.)

11. Įvertinkite žinių perdavimo svarbą žinių vadybos procesui.
- ☐ Labai svarbus
 - ☐ Svarbus
 - ☐ Nelabai svarbus
 - ☐ Nereikšmingas
 - ☐ Visiškai nesvarbus
12. Kaip dažniausiai gaunate reikiamą informaciją?
- ☐ Tiesiogiai bendraudami
 - ☐ Netiesiogiai bendraudami
 - ☐ Duomenų bazėje
 - ☐ Internetu
 - ☐ kita: _____
13. Koku būdu dažniau bendraujate su organizacijos nariais (kolegomis)?
- ☐ Tiesiogiai
 - ☐ Netiesiogiai
14. Koku būdu dažniau bendraujate su ne organizacijos nariais (tiektėjais, užsakovais ir kt.)?
- ☐ Tiesiogiai
 - ☐ Netiesiogiai
15. Kaip bendraudami gaunate, Jūsų nuomone, naudingesnę informaciją?
- ☐ Tiesiogiai
 - ☐ Netiesiogiai

A priedo tęsinys

16. Kas, Jūsų nuomone, lemia žinių perdavimą įmonėje?

Įvertinkite kiekvieną elementą, naudodamiesi tokia skale:

(1-labai reikšmingas 2- reikšmingas 3-nelabai reikšmingas 4-nereikšmingas 5-visiškai nereikšmingas)

- Žinių perdavimo svarbos suvokimas
1 2 3 4 5
- Draugiška atmosfera (atmosfera darbo vietoje)
1 2 3 4 5
- Kolegų noras dalintis informacija
1 2 3 4 5
- Žinių dalijimasis skyriuje
1 2 3 4 5
- Žinių dalijimasis tarp skyrių
1 2 3 4 5
- Patogių sąlygų sukūrimas (patogiai išdėstytos darbo vietos, poilsio zonos)
1 2 3 4 5
- Periodiniai susirinkimai
1 2 3 4 5
- Hierarchinė organizacijos struktūra
1 2 3 4 5
- Informacijos, dokumentų prieinamumas
1 2 3 4 5
- Technologijos, leidžiančios greitai ir efektyviai perduoti/rasti žinias
1 2 3 4 5
- Technologijų paprastumas/mokymai, kaip naudotis technologijomis
1 2 3 4 5
- Tinkamos technologijos
1 2 3 4 5
- Kolegų kompetencija
1 2 3 4 5
- Kolegų patirtis, darbo stažas
1 2 3 4 5

A priedo tęsinys

- Darbdavio pagyrimai ir kitos skatinamosios priemonės
1 2 3 4 5
- Valstybės įstatymai, įsakymai, kiti politiniai nurodymai
1 2 3 4 5
- Kita: _____
1 2 3 4 5

17. Kas Jums trukdo įmonėje perduoti žinias?

18. Kokios papildomos priemonės, pakeitimai įmonėje, Jūsų nuomone, padėtų Jums efektyviau perduoti žinias?

19. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

(1-labai sutinku 2-sutinku 3-iš dalies sutinku 4-nesutinku 5-labai nesutinku)

- Žinios/informacija įmonėje pasiekiamos bei perduodamos greitai
1 2 3 4 5
- Įmonėje perduodamos žinios yra patikimos
1 2 3 4 5
- Įmonėje perduodamos žinios yra aktualios
1 2 3 4 5
- Žinios, kaupiamos įmonėje popieriniuose dokumentuose, lengvai pasiekiamos ir perduodamos
1 2 3 4 5
- Žinios, kaupiamos įmonėje elektroniniuose dokumentuose, lengvai pasiekiamos ir perduodamos
1 2 3 4 5
- Formali aplinka yra labai palanki žinių dalijimuisi (pvz. susirinkimai)
1 2 3 4 5
- Neformali aplinka yra labai palanki žinių dalijimuisi (pvz. diskusijos)
1 2 3 4 5

A priedo tęsinys

20. Kuris elementas, Jūsų nuomone, labiausiai veikia sėkmingą žinių perdavimą Jūsų įmonėje?

- ☐ Organizacijos kultūra
- ☐ Organizacijos struktūra
- ☐ Technologijos
- ☐ Personalias
- ☐ Politinės direktyvos

21. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

(1-labai sutinku 2-sutinku 3-iš dalies sutinku 4-nesutinku 5-labai nesutinku)

Organizacijos kultūra

- Atmosfera darbovietėje skatina ir suteikia galimybes dalintis žiniomis
1 2 3 4 5
- Kolegos noriai dalinasi žiniomis, pataria iškilus problemoms, yra paslaugūs
1 2 3 4 5
- Žinios kolektyve vertinamos kaip konkurencinė savybė, kuria nesidalinama
1 2 3 4 5

Organizacijos struktūra

- Žinios/informacija, susijusi su mano darbu/skyriumi yra lengvai prieinama
1 2 3 4 5
- Žinios/informacija, nesusijusi su mano darbu/skyriumi yra lengvai prieinama
1 2 3 4 5
- Organizacijoje vyraujanti struktūra apsunkina ir prailgina žinių perdavimo procesą
1 2 3 4 5
- Įmonė yra biurokratinė, o tai apsunkina ir prailgina žinių perdavimo procesą
1 2 3 4 5
- Mano tiesioginis vadovas dalijasi idėjomis ir žiniomis su manimi
1 2 3 4 5
- Mano netiesioginis vadovas dalijasi idėjomis ir žiniomis su manimi
1 2 3 4 5

Technologijos

- Įmonėje sukurta tinkama informacinių technologijų infrastruktūra
1 2 3 4 5
- Įmonėje naudojamos informacinės technologijos yra paprastos ir, perduodant žinias, lengvai pritaikomos
1 2 3 4 5

A priedo pabaiga

- Aš dažnai naudoju informacines technologijas perduodamas (-a) žinias
1 2 3 4 5
- Aš moku naudotis visomis, mano darbo vietoje esančiomis, informacinėmis technologijomis
1 2 3 4 5
- Mano darbo vietoje įdiegus naujas informacines technologijas, esu apmokomas (-a), kaip jomis naudotis
1 2 3 4 5

Personalas

- Įmonėje yra tinkamas pozicionavimas: žmonės dirba pagal savo kvalifikaciją ir sugebėjimus
1 2 3 4 5
- Mano turimos žinios, kvalifikacija ir patirtis įgalina mane kurti ir dalintis žiniomis, susijusiomis su užimtomis pareigomis
1 2 3 4 5
- Įmonė suteikia galimybę dalyvauti mokymuose, susijusiuose su mano profesija
1 2 3 4 5
- Įmonė suteikia galimybę dalyvauti mokymuose, nesusijusiuose su mano profesija, bet padedančiuose didinti organizacijos žinias
1 2 3 4 5
- Įmonėje yra didelė personalo kaita
1 2 3 4 5
- Įmonę paliekantys darbuotojai perduoda turimas žinias (užfiksuoja ir išsaugo turimas žinias, apmoko naują darbuotoją ir pan.) ir taip jos lieka įmonėje.
1 2 3 4 5

Politinės direktyvos

- Ministerijos (politiniai) nurodymai padeda įmonės vadovams kurti ir dalintis žiniomis
1 2 3 4 5
- Įmonės vadovai gali teikti siūlymus ministerijai ir į tai bus atsižvelgta
1 2 3 4 5

Ačiū, kad radote laiko užpildyti šią anketa.

B PRIEDAS

Straipsnis

VALSTYBĖS ĮMONIŲ ŽINIŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Eglė Drungaite

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,
el. paštas e.drungaite@gmail.com

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjama žinių vadybos efektyvumo valstybės įmonėse problema. Nagrinėjami požiūriai į žinių vadybą ir šio proceso sudedamąjį elementą – žinių perdavimą. Pateikti skirtumai tarp privačių ir valstybės organizacijų bei aptarta žinių valdymo valstybės organizacijose nauda, iššūkiai ir problemų sprendimai. Atlikta mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir ekspertų apklausa. Ekspertų apklausa įvykdyta apklausiant šešių valstybės įmonių skirtingų padalinių darbuotojus. Pateikta žinių perdavimo proceso valstybės organizacijose esamos padėties, tendencijų ir įdiegimo analizė. Išsiskelstos ir tyrimo metu patikrintos trys hipotezės. Galiausiai, pasiūlytos priemonės, padėsiančios didinti valstybės įmonių žinių vadybos efektyvumą.

Reikšminiai žodžiai: žinių valdymas, valstybės įmonės, efektyvumo didinimas, žinių perdavimo procesas.

Įvadas

Naujų technologijų atsiradimas bei nuolatinis tobulėjimas, intensyvi konkurencija, greitėjantys globalizacijos procesai verčia įmones prisitaikyti ir keisti savo veiklos principus iš esmės. Ne išimtis yra ir viešasis sektorius, kuris galbūt ir ne taip operatyviai reaguoja į pokyčius ir sugeba pritaikyti naujas filosofijas, sistemas bei technologijas, tačiau jausdamas didėjančią spaudimą iš visuomenės dirbti efektyviau, stengiasi neatsilikti nuo pokyčių versle.

Dažniausiai valstybės įmonės dirba nepelningai, tai reiškia, kad jų vykdomi procesai yra neefektyvūs, todėl šiame straipsnyje ir bus sprendžiama problema – neefektyvus žinių valdymas valstybės organizacijose. Norint išspręsti šią problemą yra išsikeliamas tikslas – išsiaiškinti, kas padėtų valstybės įmonėms efektyviai valdyti žinias.

Norint išspręsti išsikeltą problemą ir pasiekti užsibrėžtą tikslą yra nusistatomi šie uždaviniai:

- išanalizuoti ir pateikti skirtingų autorių požiūrį į žinių vadybos supratimą ir svarbą;
- palyginti privatųjį ir viešąjį sektorių žinių valdymo aspektu, išsiaiškinti pagrindines problemas valstybės įmonėse bei iššūkiu valdant jose žinias;
- tyrimo metu nustatyti ryšį tarp organizacijos elementų ir žinių perdavimo veiklos valstybės organizacijose;
- pateikti siūlymus, kaip efektyviai valdyti žinias valstybės įmonėse.

Uždaviniai bus įgyvendinami atliekant mokslinės literatūros analizę ir ekspertų apklausą.

Tikima, kad šis darbas padės geriau suprasti žinių valdymo esmę bei principus. Padės įsigilinti į viešojo sektoriaus specifiką, jo problemas bei iššūkius. Galiausiai manoma, kad pateikti siūlymai padėtų valstybės organizacijoms sėkmingai ir efektyviai taikyti žinių vadybą savo veikloje.

Žinių vadybos samprata ir svarba

Atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba gali būti suvokiama įvairiai. Atkočiūnienė teigia, kad žinių vadyba tai „kaip veiklos grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti, kokios turimos žinios yra pačios vertingiausios, kur yra organizacijos žinių šaltiniai, kaip iš tų žinių gauti maksimalią naudą“ [Atkočiūnienė 2008]. Taigi ši autorė žinių vadybą įvardina kaip veiklos grandinę, o šio proceso uždaviniai yra vertingiausių žinių ir žinių šaltinių identifikavimas ir būdų, kaip iš to išgauti didžiausią naudą, sukūrimas. Marwick teigia, kad „žinių vadyba tai sistemingų ir metodiškų veiksmų kompleksas, kurį organizacija naudoja, norėdama iš turimos informacijos gauti visą įmanomą naudą“ [Marwick 2001]. Autorius šį procesą įvardija kaip sistemingą veiksmų kompleksą kas iš esmės yra labai panašu į ankstesniame apibrėžime naudotą sąvoką - veiklos grandinę. Abu apibrėžimai nusako veiksmų visumą, kurią, Marwick atveju, sieja sistemingi santykiai, o Atkočiūnienės - priklausomybiniai santykiai. Be to, antrajame apibrėžime abstrakčiau nusakoma žinių vadybos tikslai – gauti visą naudą iš proceso, kai pirmajame

B priedo tęsinys

apibrėžime be šio tikslo nurodoma ir visa eilė žinių vadybos uždavinių. Dar vienas žinių vadybos apibūdinimas skambėtų taip: „tai iš esmės žinios ir jų perdavimas, jos tikslas palengvinti efektyvų žinių perdavimą tiems kam jos reikia atliekant savo darbą. Be būtinos komunikavimo infrastruktūros sukūrimo žinių vadyba valdo ir klasifikuoja informaciją apie tai kas ką žino“ [Mahesh; Suresh 2004]. Taigi šio apibrėžimo autoriai teigia, kad visa žinių vadyba yra tikrai žinios ir jų perdavimas, o tikslas - vieno iš žinių vadybos procesų, žinių perdavimo, tobulinimas bei informacijos klasifikavimas ir valdymas. Vertinant šį apibrėžimą, pastebėtina, kad jis yra šiek tiek per siauras, neinformatyvus ir netgi klaidinantis: žinių vadyba susideda iš daugybės procesų, ne tik iš žinių perdavimo ir todėl būtina į ją žvelgti plačiau. Įvertinus skirtingų autorių požiūrius galima apibendrinti, kad žinių vadyba – tai sistemingi, vienas su kitu susiję veiksmai, kurių tikslas efektyviai valdyti žinias ir iš to gauti maksimalią naudą.

Tačiau efektyvus žinių valdymas yra skirtingai suprantamas. Atkočiūnienė ir Mistry dalinasi vienu požiūriu ir teigia, kad efektyvi žinių vadyba remiasi žinių bei patirties užfiksavimu ir dalijimusi naudojant efektyvias priemones bei procesus. Girdauskienė ir Savanevičienė netgi įvardina pagrindinius žinių vadybos elementus, sąlygojančius sėkmingą žinių bei patirties užfiksavimą ir dalijimąsi bei garantuojančių veiksmingą žinių vadybą, tai yra organizacijos struktūra, kultūra, strategija, sistemos ir informacinių technologijų infrastruktūra, sistemingi ir veiksmingi procesai bei jų vertinimas.

Žinių valdymas kaip ir daugelis kitų procesų skiriasi, pirmiausia, priklausomai nuo to, ar jis vyksta valstybės ar privačioje organizacijoje. Todėl būtina išsiaiškinti, kuo iš esmės skiriasi viešasis ir privatusis sektoriai.

Skirtumai tarp valstybės ir privačių organizacijų

Žinių valdymas, jos supratimas bei diegimo procesas privalo skirtis priklausomai nuo įmonės specifikos, nuo to, ar įmonė užsiima gamyba ar paslaugų teikimu, nuo jos padėties rinkoje, nuo jos misijos bei tikslų, ar net nuo finansavimo struktūros. Kalbėti apie valstybės įmones ir nuspręsti, kaip taikyti žinių valdymą tokio tipo įmonėse, yra sunku neišsiaiškinus skirtumų tarp valstybės ir privačių

įmonių. Xiaoming ir Kaushik pažymi kelias priežastis, skiriančias viešąjį ir privatųjį sektorių. Visų pirma valstybės organizacijos priklauso nuo suinteresuotųjų (angl. *stakeholders*), o privačios - nuo akcininkų (angl. *shareholders*). Tai reiškia, kad valstybės įmonės yra daug sunkiau valdyti, kadangi visi sprendimai turi būti daromi atsižvelgiant į suinteresuotųjų poreikius, kurie dažnai būna labai skirtingi. O privačioje organizacijoje veiksmai derinami tik su akcininkais, kurių pagrindiniai tikslai dažnai sutampa – pelnas, įmonės augimas ir pan. Antroji priežastis, pasak Xiaoming ir Kaushik, siejasi su tuo, kad privačios organizacijos yra paremtos konkurencija, o valstybės organizacijos - valstybės finansavimu, todėl jos labiau nei kitos įmonės priklauso nuo tokių veiksnių, kaip šalyje vykdomos politikos, biudžeto planavimo ir jo surinkimo. Norėdamos išlikti privačios organizacijos nuolat stengiasi įgauti konkurencinį pranašumą, adaptuodamos naujas valdymo priemones, technikas ir įvairias vadybines filosofijas, tokias kaip žinių vadyba. Valstybės sektoriuje tokių grėsmių nekyla. Galiausiai viešajame sektoriuje prekės ir kapitalas nėra tokie svarbūs kaip privačiajame sektoriuje. O žinios, pasak Xiaoming ir Kaushik, yra pagrindinis valstybės organizacijų išteklius, todėl efektyvus valstybės sektoriaus veikimas priklauso nuo žinių gavimo ir panaudojimo.

Taip pat prie viso to galima pridėti dar vieną itin svarbų aspektą, skiriantį valstybės ir privačias įmones – finansavimą. Jei privačių organizacijų išlikimas tiesiogiai priklauso nuo pelningumo, tai valstybės organizacijos pagrindinę dalį lėšų gauna iš valstybės. Taip pat šio tipo organizacijoms nereikia rūpintis klientais, ieškoti užsakovu – didžiąją dalį darbų jos atlieka iš anksto suplanuotu valstybės užsakymu. Taigi toks svarbus aspektas kaip konkurencingumas, kuris visais laikais skatina įmones tobulėti, valstybės įmonėse beveik neegzistuoja. O papildomi darbai, dėl kurių jau reikia konkuruoti ir kurie atneša papildomą dalį pajamų, tokiose įmonėse sudaro mažumą lyginant su visais atliekamais darbais. Prie viso to prisideda ir mokesčių lengvatos, kurios valstybės organizacijoms sukuria palankesnes sąlygas užsitikrinti pelną.

Taigi nors tiek privačios, tiek valstybės įmonės išsikelia tą patį tikslą - sieki patenkinti klientų poreikius, tačiau jų funkcionavimo principai labai skiriasi. Tai pagrįdė priklauso nuo išorinių aplinkybių, kurios savo ruožtu formuoja vidines

B priedo tęsinys

įmonių stiprybes ir silpnybes. Remiantis daugelio autorių, nagrinėjančių biudžetinių nepelno organizacijų veiklą, pagrindinė šių įmonių problema yra neefektyvumas. Tai lemia keletas priežasčių:

- Pirmiausia, biurokratizmas ir didelės administravimo išlaidos [Frumkin; Kim 2002]. Kadangi šio tipo įmonės yra priklausomos nuo valstybės finansavimo, jos privalo įgyvendinti visas valstybės nuostatas ir reguliavimus, taip pat priimti sprendimus, patenkinančius visus suinteresuotuosius bei turi būti ataskaitingos valstybei. O tai verčia įmones biurokratizuoti savo struktūras ir taip didinti administracijos išlaidas.
- Savarankiškumo, autonomijos stoka. Šios įmonės yra tiesiogiai priklausomos nuo valstybės, jos poreikių bei galimybių. O visa tai veda prie to, kad pagrindiniai, organizacijos veiklą lemiantys sprendimai, priimami už organizacijos ribų.
- Misijų ir strategijos stoka. Ši problema tiesiogiai siejasi su ankstesne, autonomijos stoka. Kuomet organizacija yra priklausoma ir negali ypač įtakoti sprendimų, bei tolesnės įmonės ateities ji jau nėra suinteresuota kurti misijų, strategijų ir tuo labiau jų laikytis.
- Motyvacijos trūkumas. Profesionalai ar jauni ambicingi žmonės biurokратиškoje sistemoje, kuomet jų veiksmai yra griežtai formalizuojami, o iniciatyvai ir sprendimų priėmimui yra suteikiama labai mažai laisvės, dažnai jaučiasi nemotyvuojami gerai dirbti.
- Nėra lankstumo ir prisitaikymo [Frumkin; Kim 2002]. Vėlgi biurokratizmas ir procesų formalizavimas sąlygoja įmonės nepaslinkumą bei neoperatyvų prisitaikymą prie aplinkos pokyčių.
- Sunkiai išmatuojamas paslaugų teikimo efektyvumas [Frumkin; Kim 2002]. Paslaugų kokybę visuomet yra sunku išmatuoti, o veiklos rodikliai gali būti įvairiai interpretuojami, todėl yra sunku nuspręsti, ar valstybės įmonės, kurių didžioji dalis, tiekia paslaugas, veikia efektyviai.

Apibendrinant, galima pastebėti, kad didžiausia valstybės įmonių neefektyvumo problema yra biurokratizmas ir autonomijos stoka. Biurokratizmas sąlygoja dideles administravimo išlaidas, įmonių

nelankstumą ir darbuotojų motyvacijos trūkumą. O autonomijos stoka – misijos bei strategijų nebuvimą ar jų nesilaikymą.

Žinių valdymo valstybės organizacijose nauda, iššūkiai ir problemų sprendimai

Išanalizavus skirtingus mokslinius šaltinius buvo išsiaiškinta, kad žinių valdymo nauda gali atsirasti dviejuose skirtinguose lygiuose: individualiame ir organizaciniame. Individualiame lygmenyje žinių valdymas per bendradarbiavimą, žinių dalijimąsi, ir mokymąsi įgalina darbuotojus pasisemti daugiau patirties, įgūdžių ir taip siekti karjeros. Organizaciniame lygmenyje žinių vadyba, pasak Xiaoming ir Kaushik, pasireiškia keliais aspektais. Visų pirma ji pagerina organizacijos veiklą, didindama efektyvumą, gerindama kokybę bei skatindama novatoriškumą. Taip pat viešajame sektoriuje žinių vadyba mažina kaštus ir gerina klientų aptarnavimą. Galiausiai vertinant personalo žinias kaip turtą didėja organizacijos vertė.

Tačiau kiekvienas procesas lygiai taip pat ir žinių valdymas valstybės organizacijose susiduria su tam tikrais iššūkiais, kuriuos yra būtina apžvelgti. Pagrindiniai iš jų yra šie:

- Žinios, pasak Xiaoming ir Kaushik, tapo lemiančiu konkurencingumo faktoriumi netgi viešajame sektoriuje. Žinių ekonomikoje valstybės konkuruoja tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame lygmenyje. Tyrimų institutai konkuruoja norėdami pritraukti geriausius mokslininkus ir gauti didžiausią finansavimą; universitetai konkuruoja norėdami pasisamdyti geriausius profesorius, pritraukti studentus bei gauti finansavimą.
- Gramatikov teigia, kad privačios organizacijos pastaruoju metu pradeda skverbtis į tas sritis ir rinkas, kurios ankščiau besąlygiškai priklausė valstybės organizacijoms, tai pvz. švietimas, mokslas, apsauga, žinios ir kt. Vartotojai turėdami didesnę pasirinkimą, gali daugiau reikalauti tiek paslaugų kainos, tiek kokybės atžvilgiu, o tai sukuria konkurenciją ir apsunkina valstybės įmonių darbą.
- Gatautis pastebi, kad pastaruoju metu yra daugiau reikalaujami iš valstybės įmonių

B priedo tęsinys

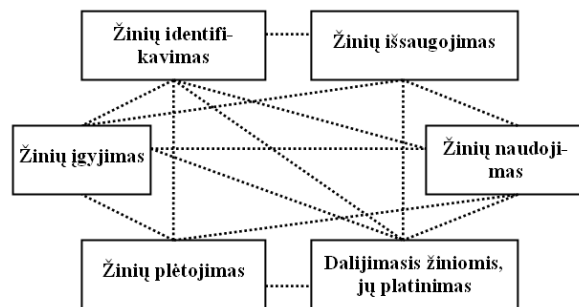
darbo, yra tikimasi, kad valstybės organizacijos pritaikydamos modernius metodus pasieks efektyvumą ir produktyvumą.

- Taip pat valstybės organizacijos, jų darbas, turimos žinios dėl didesnio viešojo suinteresuotumo turi būti prieinamos, todėl konfidenciali, kartais konkurencinė informacija dažnai negali būti išlaptinta. O jų darbas turi būti atskaitingas visuomenei [Gatautis 2008].
- Galiausiai, pasak Xiaoming ir Kaushik, egzistuoja tendencija, kad viešajame sektoriuje personalo kaita yra mažesnė, tai sudaro prielaidas tam, kad vienu metu į pensiją išeina didžioji dalis valstybės įmonių darbuotojų. Tai reiškia, kad kartu su jais išeis ir jų turimos žinios, todėl norint įveikti šią problemą yra būtina išsaugoti darbuotojų turimas žinias ir perduoti jas naujam personalui.

Šiuos iššūkius ne visoms valstybės organizacijoms pavyksta įveikti. Xiaoming ir Kaushik pažymi, kad tai įvyksta todėl, kad dažnai susiduriama su darbuotojų nenoru dalintis žiniomis bei nesupratimu, kas tai yra žinių vadyba ir kokią naudą ji gali atnešti. Gatautis priduria, kad esama kultūra valstybės sektoriuje tiesiog nėra tinkama žinių vadybai. Jis taip pat teigia, kad viešasis sektorius dėl savo finansavimo garantijų dažniausiai priima bet kokią tiekėjo siūlomą kainą bei kokybę, taip neskatinamas jo dirbti geriau.

Žinių perdavimas

Žinių vadyba kaip ir bet kuri veikla susideda iš tam tikrų procesų. Didžioji dalis autorių išskiria šešis žinių vadybos procesus: žinių identifikavimas, įgijimas, vystymas, dalijimas / platinimas, panaudojimas bei išsaugojimas.



1 pav. Esminiai žinių valdymo procesai

Fig. 1. Basic knowledge management process

Pateiktas Malinovskytės ir Pabedinskaitės požiūris į žinių vadybos procesų ryšį (1 pav.) iliustruoja kaip šie procesai tiesiogiai vienas kitą veikia.

Nežiūrint į visų žinių vadybos procesų reikšmingumą, dauguma autorių pabrėžia būtent žinių perdavimą kaip svarbiausią ir didžiausią įtaką žinių vadybai darantį procesą. Girdauskienė ir Savanevičienė žinių perdavimo reikšmingumą grindžia nuomone tuo, kad pats individualus žinojimas nesukuria pridėtinės vertės jei jis nėra perduodamas, tokiu atveju šios žinios gali likti užslėptos, būti nepanaudotos ir netgi per tam tikrą laiką būti prarastos. Šios žinios tokiu būdu niekad netaps bendrosiomis ar organizacijos žiniomis. Autorės žinių perdavimą vertina kaip esminį žinių vadybos procesą. Mahesh ir Suresh netgi teigia, kad žinių vadyba tai yra žinios ir jų perdavimas, taip neišskirdami jokių kitų žinių perdavimo procesų. Jie taip pat savo straipsnyje „Žinių reikšmė žinių vadybos technologijose“ teigia, kad žinių vadybos vienintelis tikslas yra sudaryti sąlygas efektyviam žinių perdavimui tiems, kuriems reikalingos žinios vykdant savo pareigas organizacijoje, taip koncentruodamiesi tik į žinių perdavimo procesą.

Žinių perdavimo proceso valstybės organizacijose esamos padėties, tendencijų ir įdiegimo analizė

Norint išsiaiškinti, kas lemia sėkmingą žinių perdavimą bei pateikti siūlymus, padėsiančius integruoti žinių vadybos perdavimo procesą į valstybės organizaciją, buvo pasitelkta ekspertų apklausa šešiose valstybės organizacijose.

Tyrimo pradžioje buvo išsikeltos trys hipotezės, kurios buvo tikrinamos tyrimo metu.

B priedo tęsinys

H1: Tiesiogiai perduodamos žinios daro didesnę įtaką žinių perdavimo procesui valstybės organizacijose nei netiesiogiai perduodamos.

H2: Perdavimo procesą valstybės organizacijoje labiausiai veikiantis organizacijos elementas – kultūra.

H3: Perdavimo procesą valstybės organizacijoje mažiausia veikiantis organizacijos elementas – struktūra.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus pastebima, kad organizacijos kultūra organizacijoje nėra tinkamai išvystyta, siekiant efektyvaus žinių perdavimo, trūksta tiek palankios atmosferos tiek žinių dalijimosi kultūros organizacijoje. Organizacijos struktūra įvertinta kaip per daug biurokantiška ir apsunkinanti žinių perdavimo procesą, tačiau reikiamos žinios/informacija yra lengvai pasiekiamos. Jei tiesioginiai vadovai rodo tinkamą pavyzdį ir dalinasi žiniomis su pavaldiniais, tai tarp netiesioginių vadovų ir pavaldinių nėra kontakto, padedančio skatinti žinių perdavimą.

Įvertinus informacinių technologijų (IT) svarbą žinių perdavimo procese, kurią akcentavo ekspertai, į jas turėtų būti sutelkiamas didesnis dėmesys. O šiuo metu, darbuotojai nėra itin patenkinti informacinių technologijų infrastruktūra savo organizacijoje, ir nėra linkę dažnai naudotis informacinėmis technologijomis perduodami žinias, nors pripažįsta, kad technologijos yra pakankamai paprastos. Vienas iš pagrindinių minusų, susijusių su technologijomis, yra mokymų, jomis naudotis, trūkumas.

Mokymų trūkumai pastebėtini ir analizuojant personalo kompetenciją. Nors ir teigiama, kad turimos kvalifikacijos užtenka efektyviam žinių perdavimui, tačiau organizacija turi nuolatos skatinti ir sudaryti galimybes darbuotojų tobulėjimui. Padėtų gelbsti labai nedidelė personalo kaita, tačiau paliekančių organizaciją darbuotojų žinių išsaugojimas turėtų būti vis tiek efektyviau taikomas.

Tyrimo metu išsikeltos hipotezės iš dalies buvo patvirtintos. Pirmasis teiginys, kad tiesiogiai perduodamos žinios daro didesnę įtaką žinių perdavimo procesui valstybės organizacijose nei netiesiogiai perduodamos, buvo patvirtintas, kadangi visi apklausti ekspertai patvirtino, kad didžiausią naudą, svarbiausią informaciją gauna bei dažniausiai bendrauja tiesiogiai.

Antroji hipotezė teigianti, kad perdavimo procesą valstybės organizacijoje labiausiai veikiantis

organizacijos elementas yra kultūra, buvo iš dalies patvirtinta, nes tyrimas atskleidė, jog labiausiai žinių perdavimo procesą valstybės organizacijoje veikia kultūra ir technologijos.

Paskutinė, trečioji hipotezė, buvo paneigta, kadangi personalas ir politinės direktyvų, o ne organizacijos struktūra, buvo įvardinti, kaip mažiausiai žinių perdavimo procesą valstybės organizacijoje veikiantys organizacijos elementai.

Valstybės įmonių žinių vadybos efektyvumo didinimas

Viso darbo metu buvo nagrinėjama, kaip organizacijos elementai (kultūra, struktūra, technologijos, personalas bei politinės direktyvų) lemia žinių perdavimo procesą valstybės įmonėse. Ištirtos problemos ir jų sprendimui užsibrėžti tikslai pavaizduoti toliau esančioje lentelėje.

Organizacijos kultūros srityje reikėtų siekti sukurti ir perduoti žinių perdavimo svarbos suvokimą tarp darbuotojų taip pat sukurti žinių dalijimosi kultūrą. Pirmasis tikslas kilo iš tokių problemų, identifiкуotų tyrimo metu, kaip: nenoras dalintis žiniomis; žinių perdavimo proceso neįvertinimas bei rašytinės žinių vadybos strategijos nebuvimo, kuri, pasak apklausos dalyvių, būtų naudinga organizacijai. Antrąjį tikslą inicijavo nedraugiškos darbinės aplinkos egzistavimas bei vyraujantis darbuotojų nenoras dalintis žiniomis.

B priedo tęsinys

Lentelė. Valstybės įmonių organizacijos elementų problemos perduodant žinias ir tikslai šioms problemoms spręsti.

Table. State-owned enterprises' problems in knowledge transfer process according to organizational elements and objectives to solve these problems.

Organizacijos elementas	Problemos	Tikslas
KULTŪRA	Nenoras dalintis žiniomis	Žinių perdavimo svarbos suvokimas
	Žinių perdavimo proceso neįvertinimas	
	Nėra rašytinės žinių vadybos strategijos	
	Nedraugiška darbinė aplinka	Žinių kultūros sukūrimas
	Darbuotojų nenoras dalintis žiniomis	
STRUKTŪRA	Žinių dalijimasis tarp skyrių neefektyvus	Laisvesnės struktūros kūrimas
	Žinios perduodamos lėtai	Biurokratijos mažinimas
	Perduodamos žinios yra neaktualios	
TECHNOLOGIJOS	Netinkama IT infrastruktūra	IT infrastruktūros tobulinimas
	Nemokėjimas naudotis IT	Mokymas naudotis IT
PERSONALAS	Netinkamas pozicionavimas	Tinkamo pozicionavimo politikos sukūrimas

	Nesudaromos sąlygos darbuotojams mokytis	Sąlygų mokytis sukūrimas
	Iš darbo išeinantys darbuotojai išsineša savo žinias	Darbuotojų žinių išsaugojimo programa
POLITINĖS DIREKTYVOS	Politinės direktyvos nepadaeda kurti ir dalintis žiniomis	Suprasti įstatymus bei sugebėti juos taikyti

Su antruoju elementu iš esmės yra susijusios trys problemos tai: žinių dalijimasis tarp skyrių neefektyvumas; lėtas žinių perdavimas; ir neaktuali, pasenusių žinių perdavimas. Šioms problemoms spręsti yra siūloma sukurti laisvesnę, mažiau hierarchinę organizacijos struktūrą ir sumažinti biurokrtiją.

Technologijų srityje norint turėti sėkmingai veikiančią žinių perdavimo procesą, reikėtų atkreipti išskirtinį dėmesį į informacinių komunikavimo technologijų infrastruktūrą bei elementarų mokymą naudotis įdiegtomis technologijomis.

Kalbant apie personalą, tyrimo metu buvo nustatyta, kad dažniausia valstybės organizacijose yra netinkama pozicionavimo politika; darbuotojams yra nesudaromos palankios sąlygos mokytis; o išeinantys darbuotojai savo neišsakyta žinias išsineša su savimi. Šioms problemoms spręsti yra siūloma sukurti tinkamą pozicionavimo politiką, sukurti sąlygas mokytis bei išeinančių darbuotojų žinių išsaugojimo programą.

Galiausiai, kalbant apie politines direktyvas, tyrimo metu buvo nustatyta, kad jos nepadaeda kurti ir dalintis žiniomis, todėl norint integruoti sėkmingą žinių perdavimo procesą į valstybės organizaciją yra būtina kiekvienam darbuotojui, pradedant nuo vadovų, suprasti įstatymus ir mokėti juos tinkamai taikyti.

Taigi įgyvendinant žinių perdavimo procesą valstybės organizacijoje yra būtina atkreipti dėmesį į organizacijoje vyraujančią kultūrą, esamą struktūrą, naudojamą technologijas, personalo politiką bei politinius nurodymus. Ypač koncentruojantis ties organizacijos kultūra ir technologijomis, kadangi šie

B priedo tęsinys

elementai tyrimo metu buvo išskirti kaip labiausiai veikiantys žinių perdavimą.

Išvados

1. Įvertinus skirtingų autorių požiūrius galima apibendrinti, kad žinių vadyba – tai sistemingi, vienas su kitu susiję veiksmai, kurių tikslas efektyviai valdyti žinias ir iš to gauti maksimalią naudą.

2. Privatos įmonės nuo valstybės įmonių skiriasi šiais pagrindiniais aspektais: sprendimo priėmimo tvarka; atskaitomybė; kapitalo svarba; konkurencingumo reikšmingumu; ir finansavimo svarba.

3. Pagrindinė valstybės įmonių problema yra neefektyvumas. Didžiausia valstybės įmonių neefektyvumo problema yra biurokratizmas ir autonomijos stoka. Biurokratizmas sąlygoja dideles administravimo išlaidas, įmonių nelankstumą ir darbuotojų motyvacijos trūkumą. O autonomijos stoka – misijos bei strategijų nebuvimą ar jų nesilaikymą.

4. Žinių valdymo valstybės įmonėse problemos: netinkama kultūra; darbuotojų nenoras dalintis žiniomis; žinių vadybos naudos neįvertinimas; motyvacijos efektyviai dirbti nebuvimas; žinių neišsaugojimas; darbuotojų neapmokymai; vertikali hierarchinė valdymo struktūra.

5. Žinių valdymas susideda iš daugybės procesų, reikšmingiausias iš jų daugelio autorių nuomone – žinių perdavimas. Siekiant efektyvesnio žinių perdavimo valstybės įmonėse didžiausias dėmesys turi būti kreipiamas į organizacijos kultūrą ir žinių perdavimo technologijas.

6. Tobulinant organizacijos kultūrą rekomenduojama akcentuoti bei platinti tarp darbuotojų žinių perdavimo proceso svarbą ir kurti žinių kultūrą įmonėje. Tai apima palankios atmosferos kūrimą ir žinių dalijimosi kultūros propagavimą.

7. Pritaikant įmonės technologijas žinių perdavimo procesui būtina atsižvelgti į IT infrastruktūros tobulinimą siekiant palengvinti žinių perdavimą ir palengvinti šių paiešką. Taip pat būtina mokyti personalą naudotis technologijomis, ugdant specifinius įgūdžius.

Literatūra

1. Atkočiūnienė, O. Z. 2008. Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos Mokslai*, 44: 9-21.
2. Frumkin, P.; Kim, M. 2002. *The effect of government funding on nonprofit administrative efficiency: an empirical test* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą: [/http://ashinstitute.harvard.edu/ash/PAQ.pdf](http://ashinstitute.harvard.edu/ash/PAQ.pdf)
3. Gatautis, R. 2008. The impact of ICT on public and private sector in Lithuania. *Engineering Economics*, 4(59): 18-28.
4. Girdauskienė, L.; Savanevičienė A. 2007. Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer. *Engineering Economics*, 4 (54): 36-43;
5. Gramatikov, M. *Knowledge management strategies in the context of public-private partnership* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 gegužės 7d.] Prieiga per internetą: [/http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN017773.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN017773.pdf).
6. Mahesh, K.; Suresh, J. K., 2004. What is the K in KM technology. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(2): 11-22.
7. Malinovskytė, J.; Pabedinskaitė A. 2007. Žinių vadybos integravimas į organizacijos veiklą Informacinės visuomenės raidos problemos 10-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Verslas XXI amžiuje“.
8. Marwick A. D. 2001. Knowledge management technology. *IBM Systems Journal*, 4 (40): 814-828;
9. Mistry, B. 2008. Effective knowledge transfer. *A White Paper by Bloor Research*: 1-11.

STATE-OWNED ENTERPRISES' KNOWLEDGE MANAGEMENT EFFECTIVENESS INCREASE MODEL

E. Drungaitė

Abstract

The paper analyzes the problem of knowledge management efficiency in state-owned enterprises. There are

B priedo pabaiga

examined different approaches to knowledge management and an integral element of this process – the transfer of knowledge. The paper submits the differences between private and public organizations and discusses the knowledge management process in state-owned enterprises: benefits, challenges and solutions to the problems. A comparative analysis of the scientific literature and expert survey was carried out. The expert survey was carried out while interviewing six state-owned enterprises within different departments. After that there were submitted knowledge transfer process' current situation, trends and implementation analysis in state-owned enterprises. There were tested three hypothesis based on the research results. Finally, the paper proposes measures that should increase state-owned enterprises' efficiency.