

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VERSLO KATEDRA**

SERGEJ BABINCEV

IV kursas, vadyba ir verslo administravimas, verslo organizavimo šaka

Baigiamasis bakalauro darbas

**UAB „LOGIGAMA“ ŽINIŲ VADYBOS SVARBA ĮGYVENDINANT ILGALAIKĘ
VEIKLOS STRATEGIJĄ**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Studentas _____
(parašas)

Darbo vadovas lekt. Dainius Baliūnas
(mokslinis darbo vadovo laipsnis, pedagoginis mokslo
vardas, vardas, pavardė)

Katedros vedėjas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Darbas įvertintas _____

Vilnius, 2016

TURINYS

IVADAS.....	3
1. ŽINIŲ VADYBOS SĄSAJŲ SU ĮMONĖS STRATEGINIŲ PLANAVIMU TEORINIAI ASPEKTAI	5
1.1. Žinių vadybos verslo aplinkoje samprata.....	5
1.2. Žinių vadybos organizacijoje procesai	7
1.3. Strateginio planavimo samprata ir ilgalaikės veiklos strategijos rengimo procesas	14
1.4. Žinių vadybos strategijos rengimas.....	17
1.5. Žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją teorinės įžvalgos	20
2. ŽINIŲ VADYBOS SĄSAJŲ SU UAB „LOGIGAMA“ STRATEGINIŲ PLANAVIMU TYRIMAS.....	26
2.1. Tyrimo metodologija	26
2.2. UAB „Logigama“ charakteristika.....	28
2.3. Tyrimo rezultatų analizė	33
2.3.1. Interviu rezultatų analizė	33
2.3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	35
3. ŽINIŲ VADYBOS GERINIMO UAB „LOGIGAMA“ SPRENDIMAI.....	46
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	51
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	53
SUMMARY.....	56
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	57
1 priedas	58
2 priedas.....	59
3 priedas.....	60
4 priedas	63

IVADAS

Darbo aktualumas. XX a. pradžioje N. F. McGinn (2001, p.1) pažymėjo, kad „verslo sektoriuje, kaip ir visur kitur, ryškėja tendencija, kad šiandien svarbiausias mūsų išteklius yra ne žemė, darbas ar kapitalas, o žinios“. Nuo to laiko žinių svarba visuomenės ir organizacijų kasdieniniame gyvenime nuolatos augo. „Efektyvus žinių valdymas bet kurioje organizacijoje tapo svarbiu įrankiu, leidžiančiu valdyti ne tik sudėtingas esamas situacijas, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis.“ (Atkočiūnienė, 2012, p. 60). Šiandieną įmonės siekdamos išlikti konkurencingomis ir patenkinti vartotojų poreikius yra priverstos įsisavinti ir kurti naujas žinias, efektyviai pasinaudoti kuriant inovacijas, jas diegiant savo veikloje. „Efektyvus žinių valdymas bet kurioje organizacijoje tapo svarbiu įrankiu, leidžiančiu valdyti ne tik sudėtingas esamas situacijas, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis“ (Radvilaitė, 2013, p.2). Todėl žinių vadyba yra svarbi veiklos sritis ne tik stambioms, bet ir vidutinėms bei smulkioms organizacijoms įgyvendinant ilgalaikį strateginį planavimą. Nepaisant to žinių vadybos reikšmė teoriniame ir praktiniame lygmenyje nėra pakankamai gerai suvokiama. Daugelis smulkių ir vidutinių įmonių neišnaudoja žinių vadybos sukuriamos vertės vykdant ilgalaikį įmonės strateginį planavimą. Pagrindine problema tampa netinkamas žinių vadybos proceso organizavimas, įmonių nesugebėjimas tinkamai kaupti ir panaudoti žinių, dėl to atskirų darbuotojų sukaupiamos žinios nėra prieinamos kitiems darbuotojams, prarandamos ar pasensta. Sprendžiant šią problemą svarbu atskleisti žinių vadybos svarbą ilgalaikės įmonės veiklos strategijos formavime ir įgyvendinime. Ši problema yra aktuali ir moksliniame lygmenyje, nes nėra pakankamai nagrinėta.

Žinių vadybos reikšmę formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją identifikavo ir grafiškai pavaizdavo M. E. Jennex (2010), tačiau autorius nedetalizavo žinių vadybos sukuriamos vertės organizacijai. Z.O.Atkočiūnienė (2013) apibrėžė žinių vadybos reikšmę stiprinant įmonės konkurencingumą, kuris yra vienas pagrindinių tikslų formuojant ir įgyvendinant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją. Reikšmingą analizę atliko P.Massingham (2014), nagrinėdamas žinių vadybos reikšmę formuojant finansinių paslaugų įmonės veiklos strategiją. Autorius nustatė, kad žinių vadyba suteikia galimybes įmonei mažinti veiklos kaštus, optimizuoti veiklos operacijas, didinti darbuotojų kompetenciją ir produktyvumą ir t.t. remiantis autoriaus atlikta analize galima teigti, kad žinios yra svarbus įmonės išteklius leidžiantis siekti ilgalaikių strateginių tikslų ir užtikrinantis įmonės konkurencingumo stiprinimą. Tačiau atliktų tyrimų nepakanka pilnai atskleisti nagrinėjamai problemai ir pateikti teorinius sprendimus, kurie galėtų būti efektyviai pritaikomi praktikoje. Todėl žinių vadybos reikšmė formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją turėtų būti nagrinėjama

ypatingą dėmesį skiriant smulkių ir vidutinių, įvairiuose verslo sektoriuose veikiančių įmonių atvejams.

Remiantis šių ir kitų mokslininkų C.R.McInerney, M.E. D. Koenig (2011), J.Raudeliūnienė, I. Račinskaja (2014), D. Hislop (2013), I.Radvilaitė (2013), J.C.N. W. Alton, Y.K. Chua (2013), S.Lilley, G. Lightfoot, P.Amaral (2004), W.R. King (2009), M. Easterby-Smith, M.A. Lyle (2011), C. A. Tryon (2012) ir kt., įžvalgomis atliekama žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją analizė.

Darbo objektas – žinių vadybos reikšmė formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją.

Darbo tikslas – išnagrinėti žinių vadybos reikšmę formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti žinių vadybos verslo aplinkoje sampratą ir procesą;
2. Nustatyti žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją teorines įžvalgas;
3. Ištirti žinių vadybos sąsajas su strateginiu planavimu UAB „Logigama“;
4. Pateikti žinių vadybos gerinimo UAB „Logigama“ sprendimus.

Darbo metodai – mokslinės literatūros analizė; sintezė; sisteminimas, apklausa.

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbo pirmoje dalyje „ŽINIŲ VADYBOS SĄSAJŲ SU ĮMONĖS STRATEGINIŲ PLANAVIMU TEORINIAI ASPEKTAI“ aptariama žinių vadybos verslo aplinkoje samprata, nagrinėjami žinių vadybos organizacijoje procesai, aptariama strateginio planavimo samprata ir ilgalaikės veiklos strategijos rengimo procesas. Apžvelgiamos žinių vadybos strategijos, identifikuojama žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją, žinių vadybos ir ilgalaikio strateginio planavimo sąsajos.

Antroje dalyje „ŽINIŲ VADYBOS SĄSAJŲ SU UAB „LOGIGAMA“ STRATEGINIŲ PLANAVIMU TYRIMAS“ pateikiama empirinio tyrimo metodologija, UAB „Logigama“ charakteristika, analizuojami atliktų tyrimų rezultatai.

Trečioje dalyje „ŽINIŲ VADYBOS GERINIMO UAB „LOGIGAMA“ SPRENDIMAI“ pateikiami žinių valdymo gerinimo sprendimai UAB „Logigama“.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys ir išvados. Darbą sudaro 57 puslapiai, pateikta 34 paveikslai ir 8 lentelės. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 39 šaltiniai.

1. ŽINIŲ VADYBOS SĄSAJŲ SU ĮMONĖS STRATEGINIŲ PLANAVIMU

TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žinių vadybos verslo aplinkoje samprata

Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo jos gebėjimo išnaudoti turimus išteklius, žinių vadyba yra vienas svarbiausių organizacijos išteklių, todėl jo vadybai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Mokslinėje literatūroje aptinkami įvairūs žinių vadybos sampratos apibrėžimai:

1 lentelė. Žinių vadybos sampratos

Autorius	Žinių vadybos apibrėžimas
C.Aguero; P.Sanchez (2010, p.3)	Žinių vadyba – tai pamatinė intelektualio kapitalo įgijimo, didinimo ir palaikymo organizacijose veikla.
C.R.McInerney, M.E. D. Koenig (2011)	Žinių vadyba tai integruotas procesas apimantis žinių įgijimą, kūrimą, informacinių resursų organizaciją ir rinkimą, užtikrinant sukauptų žinių panaudojimą organizacijoje siekiant strateginių tikslų.
A.Meireles, L. Cardoso, A. Albuquerque (2010, p. 441)	Žinių vadyba yra procesas, apimantis žinių kūrimo ir įgijimo, prasmės žinioms suteikimo, žinių dalijimosi ir skelbimo, organizacinės atminties formavimo, žinių įvertinimo ir žinių atgavimo procesus.
C. A. Tryon (2012)	Žinių vadyba kryptinga veikla siekiant įgyti žinių išteklius ir efektyviai juos panaudoti organizacijos veikloje.
J. Ruževičius (2005, p. 53)	Žinių vadyba – tai veikla panaudojant ir plėtojant organizacijos žinias organizacijos tikslams siekti.

Šaltinis: sudaryta remiantis autoriais C.Aguero; P.Sanchez (2010, p.3), C.R.McInerney, M.E. D. Koenig (2011), A.Meireles, L. Cardoso, A. Albuquerque (2010, p. 441), C. A. Tryon (2012), J. Ruževičius (2005, p. 53)

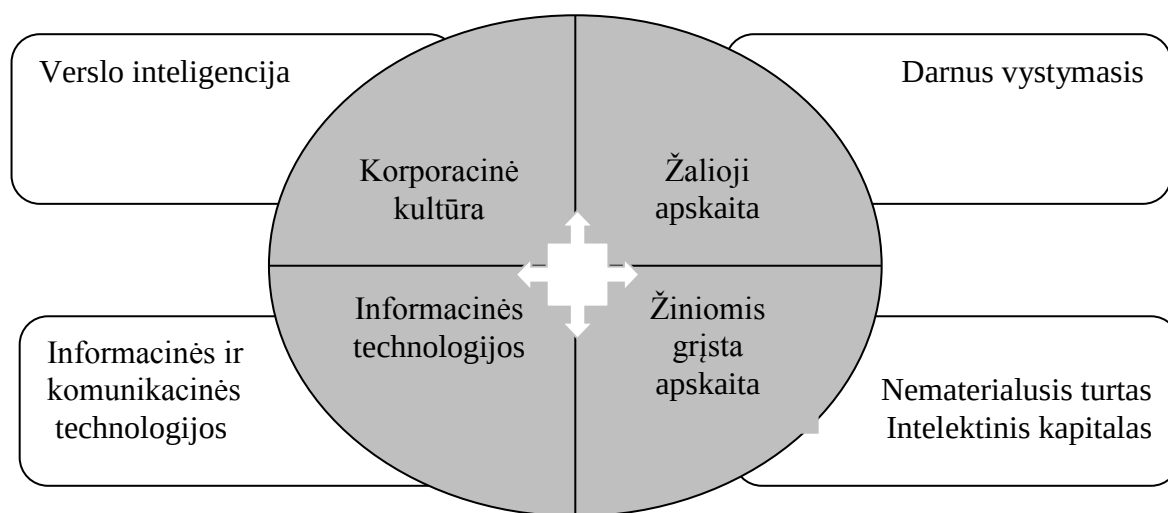
Apibendrinant žinių vadybos sampratą galima teigti, kad tai procesas užtikrinant sistemingą žinių įgijimą, kaupimą ir panaudojimą organizacijos veikloje. „Žinių vadybos esmė – neapčiuopiamumas, intelektualinis kapitalas, kas sudaro prielaidas efektyviai naudoti esamas žinias ir minimaliomis sąnaudomis kurti naujas“ (Raudeliūnienė, 2012). Žinių vadyba padeda siekti organizacijai įvairių tikslų. Išskiriami tokie pagrindiniai žinių vadybos tikslai organizacijoje:

- „Pagrindinis žinių vadybos versle tikslas yra žinių šaltinius paversti kapitalu, kad būtų pasiektas didžiausias organizacijos veiklos efektyvumas“ (Atkočiūnienė, 2013, p. 21)
- Greičiau ir geriau patenkinti vartotojų poreikius diegiant inovacinius sprendimus organizacijos veikloje ir kuriant inovacinius produktus (Hislop, 2013);
- Pagreitinti žinių virsmą prekėmis ir paslaugomis (Tryon, 2012);
- Organizacinės kultūros, orientuotos į bendradarbiavimą ir bendravimą, norą gauti naujas žinias ir jas taikyti, formavimas (Alavi, Leidner, 2001);

- Padidinti žinių, gebėjimų, įgūdžių perdavimo ir darbuotojų mokymosi efektyvumą (Hislop, 2013).

Remiantis nagrinėjamais autoriais galima teigti, kad vadybos tikslai apima įvairias organizacijos veiklos sritis. I.Radvilaitės (2013, p.2) teigimu, „žinių vadyba tampa ne tik žinių valdymo technologijų koncepcija, bet ir organizacijos filosofija, kadangi ji apima ir korporatyvinę kultūrą, skatinančią mokymąsi bei inovacinę veiklą“. Žinių vadyba tiesiogiai įtakoja organizacijos strateginį planavimą ir veiklos organizavimo filosofiją. R.Andekina, T. Medeni (2013) pažymi, kad tinkamai organizuojama žinių vadyba sudaro prielaidas formuoti žinių organizacijai. J. Ruževičius (2005, p. 53) teigia, jog „Turi būti valdomos tiek išreiškiamos, dokumentuotos žinios, tiek neišreiškiamos, subjektyvios žinios. Organizacijos vadovybė turi nustatyti ir apibrėžti visus procesus, susijusius su žinių identifikavimu, kūrimu, kaupimu ir sklaida. Tam būtina įdiegti žinių kūrimo, kaupimo, palaikymo, priežiūros, dalijimosi žiniomis skatinimo ir organizacinio mokymosi sistemą“.

Žinių organizacija - organizacija, kuri savo veiklą grindžia žiniomis, sugeba jas kaupti ir efektyviai panaudoti kuriant ir diegiant inovacijas (Easterby-Smith, Lyle, 2011). Žinių organizacija efektyviai apjungia žinias, darbuotojų kompetencijas, šiuolaikines technologijas ir kitus elementus formuojant savo konkurencingumą (1 pav.).

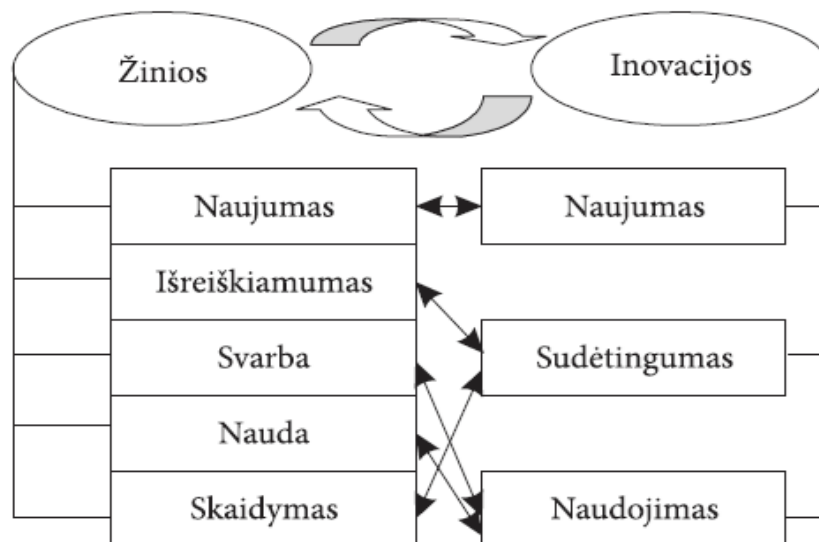


1 pav. **Žinių organizacijos elementai**

Šaltinis: R.Andekina, T. Medeni (2013, p.125)

Vienas pagrindinių žinių organizacijos bruožų gebėjimas efektyviai išnaudoti disponuojamus žinių išteklius, kurių pagalba organizacija įgyja ir sustiprina savo konkurencingumą. Kaip teigia Atkočiūnienė (2013, p. 21), žinių vadyba suteikia galimybių įgyti naujų žinių bei kompetencijų atsižvelgiant į visuomenėje ir ekonomikoje vykstančius pokyčius. Žinių vadyba suteikia galimybę organizacijai lengviau ir greičiau prisitaikyti prie pokyčių verslo aplinkoje, prie nuolat kintančių ekonominių bei socialinių reikalavimų.

Žinių vadyba atlieka vaidmenį kuriant ir diegiant inovacijas verslo ir atskirų organizacijų aplinkoje. Žinios yra vienas svarbiausių inovacijų elementų. J.Raudeliūnienė, I. Račinskaja (2014, p.153) pabrėžia, kad žinios tampa inovacijų kūrimo pagrindu. Autorės išskiria tiesioginius ryšius tarp žinių ir inovacijų, kurie pavaizduojami 2 paveiksle.



2 pav. Žinių ir inovacijų ryšiai

Šaltinis: J.Raudeliūnienė, I. Račinskaja (2014, p.153)

Remiantis J.Raudeliūniene, I. Račinskaja (2014), S.Lilley, G. Lightfoot, P.Amaral (2004) galima teigti, kad žinių vadyba, apimanti žinių įgijimą, dalijimąsi ir panaudojimą, yra vienas pagrindinių veiksnių užtikrinančių inovacijų plėtojimą organizacijoje. Pasak I.Radvilaitės (2013, p.87), žinių vadyba organizacijoje „visuomet susijusi su idėjomis, kūrybingumu, žinių kūrimu ir sklaida, o technologijos yra tik priemonė esamoms žinioms naudoti, kurti ar skleisti, kadangi pagrindinis naujų žinių kūrimo šaltinis yra žmogus.“.

Apibendrinant, šiuolaikinėje veikloje žinių vadyba yra tiesiogiai susijusi su verslo ir organizacijų veiklos organizavimu, palaikymu ir vystymu siekiant konkurencinio pranašumo ir galimybių pasinaudoti palankiomis verslo galimybėmis. Žinių vadyba suvokiama kaip procesas užtikrinantis sistemingą žinių įgijimą, kaupimą ir panaudojimą organizacijos veikloje. Žinių vadyba padeda siekti organizacijai įvairių tikslų, tame tarpe konkurencinio pranašumo ir inovacinio potencialo stiprinimo.

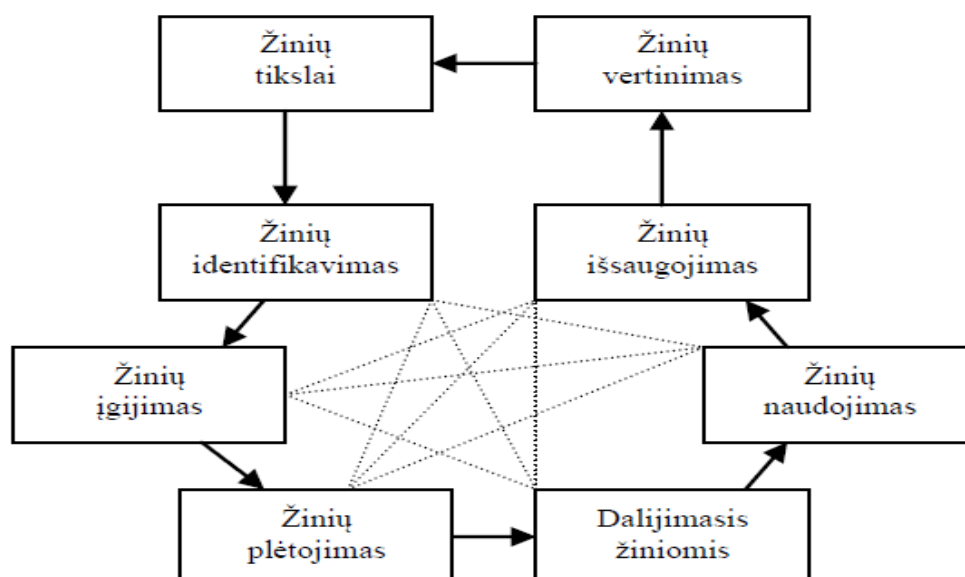
1.2. Žinių vadybos organizacijoje procesai

Žinių vadyba organizacijoje yra nuolatinis sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja visi darbuotojai, taip pat tiekėjai, partneriai ir klientai. Pasak I.Radvilaitės (2013, p.87), „Žinių vadybos

pagrindas – žinių potencialo valdymas, individuali ir kolektyvinė kompetencija, gebėjimai bei įgūdžiai.“. Remiantis D. Hislop (2013), žinių vadyba organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas, kurio metu kuriamos, įsisavinamos, skleidžiamos ir priimamos žinios. Priklausomai nuo organizacijos veiklos specifikos, dydžio ir kitų veiksnių skiriasi žinių poreikis ir jų įsisavinimo būdai, tačiau šiuolaikiniame globaliame pasaulyje poreikis žinioms auga visose organizacijose ir siekiant užtikrinti tinkamą žinių vadybą organizacijoms svarbus užtikrinti sklandžius žinių vadybos procesus. Kaip pažymi A.Meireles, L.Cardoso, A.Albuquerque (2010) žinių vadyba turi padėti atsakyti į klausimą: kaip žinias lokalizuoti, išlaikyti, taikyti – taip, kaip ir kitus išteklius? Nesugebėjimas tinkamai kaupti ir panaudoti žinių išteklius tampa rimta problema daugeliui organizacijų. Vienas svarbiausių šios problemos aspektų netinkamai organizuojamas žinių vadybos procesas. Moksliniame lygmenyje žinių vadybos procesui skiriamas didelis dėmesys. Žinių vadybos procesų sudarymo ir diegimo problematika nagrinėta įvairių autorių, I.Radvilaitė (2013), L.Girdauskienė, A.Savanevičienė (2007), C.R.McInerney, M.E. D. Koenig (2011). Remiantis šiais autoriais galima teigti, kad žinių vadybos procesas organizacijoje turi būti sistemingas, atskiri jo elementai suderinti tarpusavyje. Žinių vadybos procesas organizacijoje turi užtikrinti šių žinių vadybos tikslų įgyvendinimą:

- paversti žinojimą matomu ir parodyti žinojimo organizacijoje vaidmenį;
- vystyti į žinias orientuotą kultūrą skatinant ir apjungiant elgseną, tokią kaip dalinimasis žiniomis, patirtimis ir t.t.;
- sukurti žinių infrastruktūrą technines jungtis ir ryšius tarp žmonių, kad suteikti jiems erdvę, laiką, priemones ir skatinti bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje užtikrinant žinių sklaidą (Alavi; Leidner, 2001).

Anot I.Radvilaitės (2013, p. 88), „žinių valdymas organizacijoms padeda dirbti su žiniomis kaip su ištekliumi ir skatina kurti praktiškai įgyvendinamas idėjas.“. Kad organizacija galėtų efektyviai pasinaudoti žiniomis kaip ištekliu ir jį kaupti, žinių valdymo procesas turi būti sklandus ir suderintas, turėti standartizuotą struktūrą. Šiuos reikalavimus atitinka G. Probst suskurtas žinių valdymo proceso modelis, kurį sudaro 8 elementai formuojantys uždarą proceso ciklą (3 pav.).



3 pav. G. Probst žinių valdymo procesas

Šaltinis: I.Radvilaitė (2013, p. 88)

G. Probst žinių valdymo procesas pasižymi aiškiai išdėstyta bei logiškai paremta žinių valdymo proceso seka. Kiekvienas elementas turi aiškiai apibrėžtas ir funkcijas. Detalus elementų aptarimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Žinių valdymo proceso etapų charakteristika

Etapas	Charakteristikos
Žinių tikslai	Formuojami atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus ir ši jų kylančius žinių poreikius. Žinios traktuojamos kaip išteklius ir numatomi jų valdymo sprendimai.
Žinių identifikavimas	Grindžiamas esama organizacijos situacija bei įvertina būsimų žinių poreikį atsižvelgiant į organizacijos strateginius siekius.
Žinių įgijimas	Įmonė parengia žinių įgijimo strategiją ir numato būdus bei priemones, kuriomis bus įgyjamos reikiamos žinios.
Žinių plėtojimas	Organizacijai svarbu ne tik įgyti, bet ir plėtoti įgytas žinias jas adaptuojant ir papildant pagal poreikį. „Žinių vystymui priklauso „naujų gebėjimų produkcija, nauji produktai, geresnių veiklos procesų idėjos“, kurie buvo pateikti iš išorės ar vidaus.“.
Dalijimas žiniomis	Būtina, siekiant užtikrinti žinių panaudojimą. Sistema turi užtikrinti, kad žinios būtų prieinamos darbuotojams, o kai kurios žinios ir partneriams, tiekėjams bei klientams.
Žinių naudojimas	Tai „efektyvus organizacinių žinių panaudojimas įmonės naudai“
Žinių išsaugojimas	Organizacijai svarbios žinios turi būti saugojamos, neturi būti prarastos išėjus darbuotojui. Turi būti oficialiai reglamentuota žinių kaupimo ir saugojimo (archyvavimo) tvarka privaloma visiems darbuotojams.
Žinių vertinimas	Tai „apima normatyvinių, strateginių ir operatyvinių žinių tikslų vertinimo metodus, kurie galėtų įvertinti žinių vadybos sėkmę.“

Šaltinis: sudarytas remiantis L.Girdauskienė, A.Savanevičienė, 2007, p.30

G. Probst žinių valdymo procesas numato tam tikros žinių valdymo sistemos sukūrimą organizacijoje. Daugelis jame aptartų elementų aptinkami vėliau sukurtuose žinių valdymo procesų modeliuose. Vienas jų yra S. Šajeva (2010) sudarytas 6 etapų žinių valdymo procesas (3 lentelė).

3 lentelė. S. Šajeva (2010) žinių valdymo procesas organizacijoje

Etapas	Charakteristika
Žinių identifikavimas	Kritinio žinių lygio identifikavimas, nustatant tas žinių sritis, kuriose fiksuojamas didžiausias trūkumas arba esamos žinios labiausiai pasenę.
Žinių įgijimas	Darbuotojų žinių atnaujinimas pagal poreikius: suteikiant naują informaciją, žinias, sudarant sąlygas įgyti patirtį, kelti kvalifikaciją.
Žinių kūrimas	Naujų žinių, kurios materializuojamos naujuose produktuose, paslaugose, procesuose ir koncepcijose kūrimas.
Vertingų žinių saugojimas	Žinių struktūrizavimas ir palaikymas būdais, kurie paverčia žinias formaliomis ir prieinamomis kitiems asmenims.
Žinių sklaidimas	Žinių, patirties ir vertingos informacijos difuzija tarp asmenų ir jų grupių organizacijoje, sukuriant sistemą, kuri leistų sklandžiai ir greitai perduoti reikiamas žinias darbuotojams ar jų grupėms nesutrikdant įprastinio organizacijos darbo ritmo.
Žinių taikymas	Produktyvus organizacijos žinių naudojimas verslo eigoje numato žinių įgijimą ir panaudojimą pagal poreikį neleidžiant joms pasent.

Šaltinis: sudarytas remiantis S. Šajeva (2010, p. 771)

Kitokį požiūrį į žinių valdymo procesą pateikia J.C.N. W. Alton, Y.K. Chua (2013) išskirdami tris pagrindinius procesus.

4 lentelė. J.C.N. W. Alton, Y.K. Chua žinių valdymo procesas organizacijoje

Etapas	Charakteristika
Žinių kūrimas	Naujų idėjų kūrimas dėka vidinių ir išorinių ryšių. Formali struktūra, organizacijos politika ir vadyba gali paskatinti arba slopinti naujų žinių kūrimą. Žinių kūrimas taip pat priklauso nuo organizacijos ir darbuotojų santykių, organizacinės kultūros, darbuotojų motyvavimo.
Dalinimasis žiniomis	Procesas kurio metu darbuotojai dalijasi žiniomis, know – how, know – what; organizacijoje kuriam dalijimosi žiniomis sistema, įsisavinama geroji praktika ir patirtis. Žinių dalijimais tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo į žinių valdymo procesą.
Žinių panaudojimas	Sprendimai leidžiantys kaupti žinias ir jas pakartotinai panaudoti. Žinių panaudojimas priklauso nuo organizacijoje sukurtos žinių saugojimo sistemos patogumo ir prieinamumo darbuotojams bei darbuotojų motyvacijos naudotis esamu žinių archyvu ir kaupti jame naujas žinias.

Šaltinis: sudarytas remiantis J.C.N. W. Alton, Y.K. Chua (2013, p.961)

J.C.N. W. Alton, Y.K. Chua (2013) žinių valdymo procesas organizacijoje apima pagrindinius elementus, tačiau nenumato galimybes, kad organizacija gali žinias įgyti, taip pat nenumato tokių svarbių elementų kaip žinių poreikio identifikavimas, esamų žinių lygio įvertinimas. Todėl šį žinių valdymo procesą galima laikyti neišbaigtu.

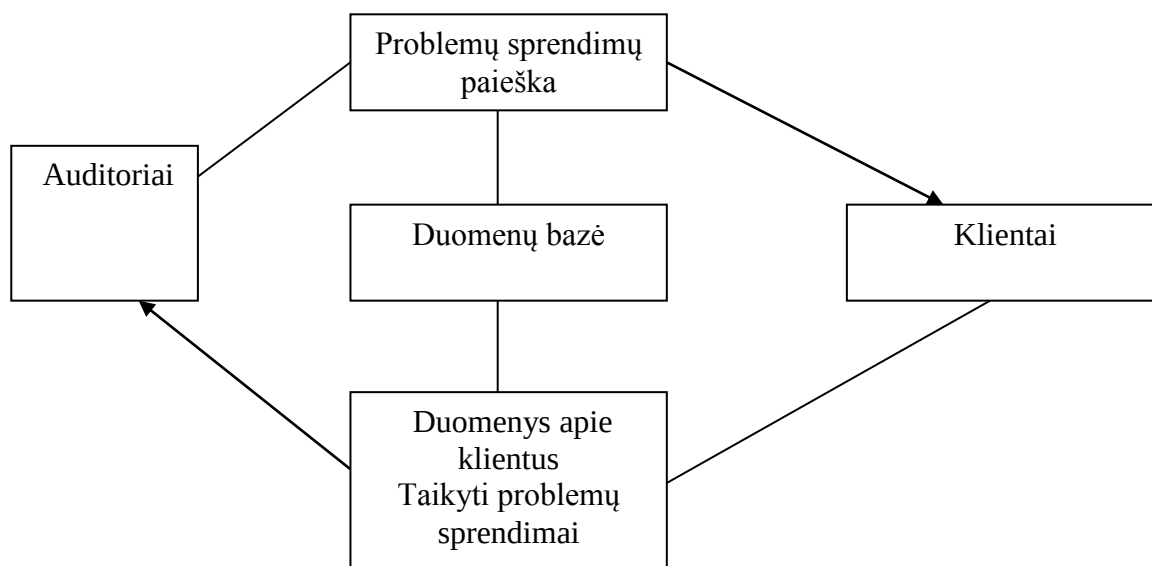
Aptariami G. Probst (Šajeva, 2010), taip pat J.C.N. W. Alton, Y.K. Chua (2013) žinių valdymo procesai organizacijoje pasižymi nuoseklumu ir universalumu leidžiančiu juos pritaikyti įvairiose verslo organizacijose nepriklausomai nuo jų struktūros ir veiklos pobūdžio. Tačiau nagrinėjant žinių valdymo procesus reikia pažymėti, kad XXI a. vis didesnę reikšmę įgyja pusiau automatizuoti žinių valdymo procesai kurie kuriami ir diegiami organizacijoms susiduriančioms su poreikiu įsisavinti ir panaudoti savo veikoje didelius kiekius žinių.

Tokioms įmonėms yra kuriamos specialios automatizuotos žinių valdymo sistemos, viena kurių yra Microsoft SharePoint 2010. Automatizuotos žinių valdymo sistemos architektūra ir pagrindiniai žinių valdymo proceso dalyviai pateikiami 1 priede.

Microsoft SharePoint 2010 sukurta programinės įrangos kūrimo ir vystymo įmonei veikiančiai telekomunikacijų rinkoje. Įgyjamos, kaupiamos ir plečiamos žinios yra naudojamos visose įmonės veiklos etapuose: kuriant projektinę dokumentaciją, programinius produktus, dokumentavime, testavime, įvedime į rinką ir rėmime. Pagrindiniais Microsoft SharePoint 2010 elementais yra Informacinės sistemos ontologija, kuri naudojama aprašant informacinius resursus atsižvelgiant į apdorojamos informacijos semantika. Kitas svarbus elementas yra paieškos sistema užtikrinanti operatyvią informacijos paiešką ir atranką pagal pateiktas užklausas. Dokumentų komponavimo posistemė užtikrina tikslinių dokumentų formavimo funkcijas. Tokiu būdu žinios prieinamos visiems vartotojams turintiems atitinkamą leidimą, naudojant raktiniu žodžius sistema pateikia reikiamus dokumentus, kurie iš kart katalogizuojami pagal nustatytus paieškos parametrus. Microsoft SharePoint 2010 ir panašios sistemos leidžia ne tik kaupti žinias, bet ir užtikrinti efektyvų dalijimąsi jomis, jų papildymą naujomis žiniomis. Tokiu būdu visi darbuotojai įtraukiami į žinių valdymo procesą organizacijoje yra aktyvūs žinių kūrėjai ir jų naudotojai. Tai reikia rūpintis organizacijoms, kuriose žinios yra naudojamos ir kuriamos kasdieninėje veikloje (Дмитриев, 2011, p.38; Tryon, 2012).

Analizuojant žinių valdymo procesą organizacijoje galima teigti, kad didėjant žinių svarbai ir jų apimtims, organizacijos susiduria su poreikiu kurti individualizuotus žinių valdymo procesus atitinkančius jų poreikius ir veiklos specifiką. Tokiam teiginiui pritaria ir kiti nagrinėti autoriai M. Easterby-Smith, M.A. Lyle (2011). W.R. King (2009) pažymi, kad organizacijos veiklos specifika lemia žinių poreikį ir apibrėžia žinių valdymo proceso struktūrą, kuris priklauso ir nuo darbuotojų kompetencijos informacinių technologijų srityje. Galima teigti, kad žinių valdymo procesas smarkiai skirsis jaunoje kompiuterinius žaidimus kuriančioje įmonėje ir automobilių remonto servise, kuriame dirba kelios šeimos kartos. Pirmuoju atveju žinių valdymo procesas bus automatizuotas naudojant informacines technologijas, automobilių servise žinios bus perduodamos tiesioginės komunikacijos ir praktikos būdu. W.R. King (2009) pažymi, kad žinių valdymo procesas priklauso nuo verslo išvystymo lygio, skirtingų strateginių ir taktinių uždavinių.

Analizuojant skirtingose srityse veikiančių įmonių žinių valdymo procesus galima nustatyti tiesioginį ryšį tarp strateginių tikslų ir žinių valdymo proceso struktūros. Pavyzdžiui tarptautinės konsultacinės kompanijos Price Waterhouse Coopers tikslas kaupti žinias ir patirtį panaudojant ją teikiant konsultacijas ir rengiant projektus užsakovams. Todėl kompanijos žinių valdymo procesas yra orientuotas į žinių įgijimą ir kūrimą bei perteikimą klientams (4 pav.).



4 pav. **Žinių valdymo procesas Price Waterhouse Cooper**

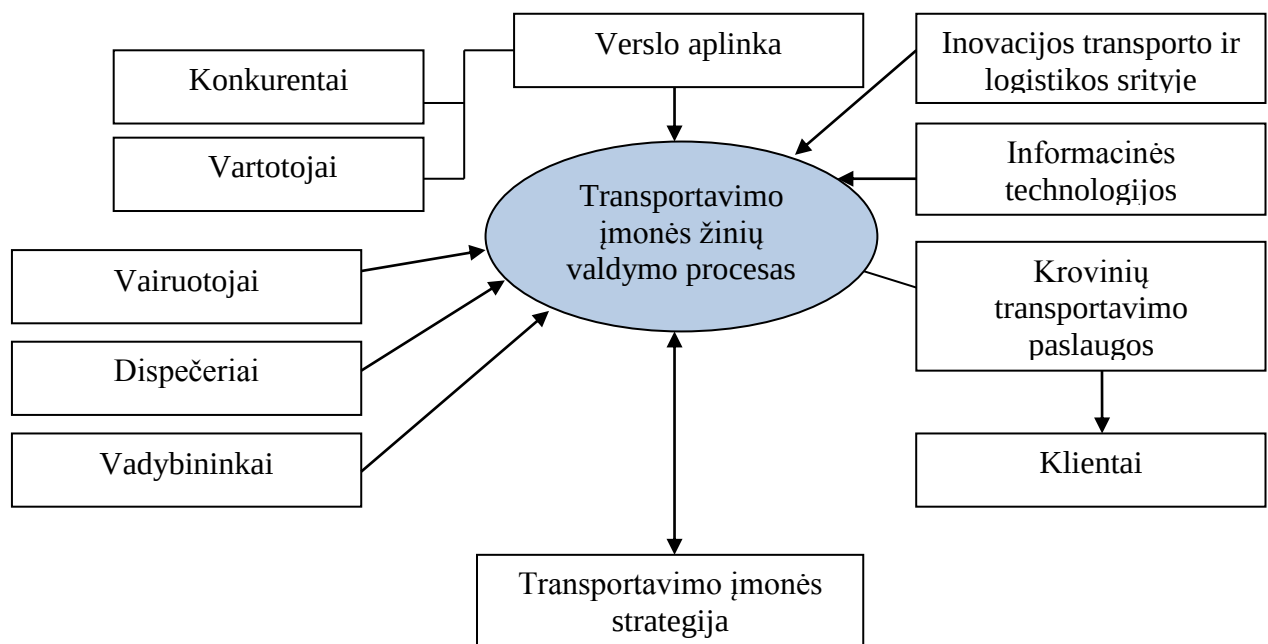
Šaltinis: sudaryta remiantis PricewaterhouseCoopers LLP UK Annual Report 2013

Galima teigti, kad Price Waterhouse Coopers žinių valdymas - tai žinių ir informacijos kūrimo, kaupimo, saugojimo ir skleidimo procesas, kompanijos gerosios patirties bei praktikos kaupimas, ir turimų žinių bei informacijos panaudojimas kasdieninėje veikloje teikiant klientams konsultacines paslaugas ir rengiant projektus (Tryon, 2012).

Savitu žinių valdymo procesu pasižymi ir krovinių transportavimo paslaugų įmonės, kurios savo veikloje susiduria su poreikiu kaupti informaciją ir kurti žinias, kurias darbuotojai panaudoja teikdami ir tobulindami paslaugas. O.B. Андреева (2008, p.92) teigia, kad šiuolaikiniai krovinių transportavimo įmonės valdymo metodai numato išplėstą informacinių technologijų ir informacijos naudojimą priimant strateginius sprendimus. Šiandien transporto kompanijai neužtenka laiku nugabenti krovinių, ji turi surasti efektyviausius gabenimo būdus, sudaryti reikiamus maršrutus pasirinkti krovinių gabenimo būdą (-dus). Tai reikalauja žinių ir naujausios informacijos. Dėl stiprios konkurencijos globalioje krovinių transportavimo rinkoje žinios ir gebėjimas jomis pasinaudoti tampa svariu konkurenciniu pranašumu transporto kompanijoms. Remiantis O.B. Андреева (2008), S.Lilley, G. Lightfoot, P.Amaral (2004), Б. Мильнер (2008) išskiriami tokie uždaviniai keliami žinių valdymo procesui transporto įmonėje:

- Trumpalaikiai uždaviniai: savalaikis informacijos, reikalingos darbuotojams, pateikimas; darbui reikalingų žinių kūrimas, skleidimas;
- Vidutinės trukmės uždaviniai: duomenų kaupimas iš išorinių ir vidinių šaltinių; daugiakriterijinis verslo aplinkos analizavimas ir ekonominių procesų prognozavimas; inovacijų diegimas, žinių perdavimas naujiems darbuotojams; darbuotojų kompetencijos didinimas;
- Ilgalaikiai uždaviniai: verslo rizikos sumažinimas, veiklos optimizavimas, efektyvumo didinimas.

Analizuojant žinių valdymo proceso specifiką krovinio transportavimo įmonėje sudaromas grafinis žinių valdymo proceso modelis (5 pav.).



5 pav. **Žinių vadyba Krovinio transportavimo procese įmonėje**

Šaltinis: sudaryta remiantis B. Андреева (2008), S.Lilley, G. Lightfoot, P.Amaral (2004), Б. Мильнер (2008)

Žinių valdymo procesas krovinio transportavimo įmonėje suvokiamas kaip efektyvios duomenų kaupimo, žinių kūrimo, komunikacijos tarp padalinių, darbuotojų ir klientų, sistemos kūrimas užtikrinant kokybišką krovinio transportavimo paslaugų teikimą. Kadangi krovinio transportavimo įmonėje kaupiama ir apdorojama daug įvairios informacijos, žinių valdymo procese naudojamos informacinės technologijos. Informacinės technologijos patenkina krovinio transportavimo įmonės poreikius kuriant aplinką duomenų ir žinių kaupimui bei jų skleidimui (Черняк, 2003). L. Girdauskienė (2013, p.218) teigia, kad „informacinių technologijų pagalba skatinamas pažinimas (mintys, kalba), komunikavimas (tet-a-tet, vienas su keliais, vienas su daugeliu, keli su vienu, keli su keliais, keli su daugeliu, daugelis su vienu, daugelis su keliais, daugelis su daugeliu), ir bendradarbiavimas (ekspertų ugdymas, dalijimasis žiniomis, virtualios

bendruomenės, socialiniai tinklai, bendradarbiavimas „online“), apjungiant informacinio ryšio technologijas (toliau – IRT) su egzistuojančia organizacine struktūra.”. Remiantis M.Alavi, D.E Leidner (2001, p. 125) išskiriamos tokios pagrindinės informacinės technologijos, kurios gali būti taikomos krovinių transportavimo įmonės žinių valdymo procese (5 lentelė):

5 lentelė. Žinių vadybos technologinės priemonės

Žinių vadybos procesas	Žinių kūrimas	Žinių saugojimas ir atkūrimas	Žinių perdavimas	Žinių taikymas
Reikalingos informacinės technologijos	• Duomenų gavyba (angl. data mining) • Mokymosi priemonės	• Elektroninių biuletenių lentos • Žinių talpyklos • Duomenų bazės	• Elektroninių biuletenių lentos • Žinių direktorijos	• Ekspertinės sistemos • Darbo sekos (angl. workflow systems)
Informacinės technologijos užtikrina	• Naujų žinių šaltinių kombinavimas • Mokymasis reikiamu (veiklos) laiku (angl. just in time learning)	• Individualios ir organizacinės atminties rėmimas • Tarpgrupinių žinių pasiekiamumas	• Labiau prieinamas vidinis tinklas • Daugiau prieinamų komunikacijos kanalų • Greitesnis priėmimas prie žinių išteklių	• Žinios gali būti taikomos daugelyje vietų • Greitesnis naujų žinių taikymas per darbo sekos automatines sistemas
Platformos technologijos	Grupinės ir komunikacijos technologijos			
	INTRANETAS			

Šaltinis: M.Alavi, D.E Leidner (2001, p. 125)

Informacinių technologijų pagalba organizacijoje sukuriama pusiau automatizuotas žinių valdymo procesas, įgyvendinamas sistemingas žinių kaupimas ir užtikrinamas jų prieinamumas darbuotojams.

Apibendrinant, žinių vadyba organizacijoje yra sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja visi darbuotojai, tiekėjai, partneriai ir klientai. Mokslinėje literatūroje išskiriami skirtingi žinių vadybos proceso etapai, svarbiausiai jų galima laikyti šiuos: žinių tikslai, žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių plėtojimas, dalijimas žiniomis, žinių naudojimas, žinių išsaugojimas, žinių vertinimas. Siekiant užtikrinti žinių vadybos proceso efektyvumą jis turi būti individualizuotas pagal organizacijos veiklos specifiką ir keliamus tikslus.

1.3. Strateginio planavimo samprata ir ilgalaikės veiklos strategijos rengimo procesas

Stiprėjant globalizacijos ir konkurencijos tendencijoms verslo organizacijos susiduria su poreikiu atsakingai planuoti savo veiklą ilgalaikėje perspektyvoje, didelį dėmesį skirti strategijos pasirinkimui. „Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje

aplinkoje.“ (Valentinavičius, 2009, p.131). Skirtingai nei XX a. antroje pusėje, šiandiena organizacijos yra priverstos nuolatos vertinti verslo aplinką ir koreguoti savo ilgalaikes strategijas. Tai lemia verslo aplinkos nestabilumas ir stipri konkurencija. Todėl ypatinga reikšmė tenka strateginiam planavimui.

Strateginis planavimas - tai viena iš strateginio valdymo funkcijų, kuri yra organizacijos tikslų pasirinkimo ir jų pasiekimo kelių numatymo procesas (Steiner, 2010).

Strateginis planavimas suvokiamas kaip organizacijos sąveikos su išorine aplinka kompleksinis, hierarchiškas veiksmų ir išteklių paskirstymo planas, sudaromas integruojant analitinę ir konceptualią mąstymo dimensijas priimtinos sampratos (modelis, atsitiktinė strategija, pozicija ar strategema) ar integruotų kelių sampratų rėmuose, kuris padeda išlaikyti veiksmų nuoseklumą ir kryptingumą siekiant organizacijos ilgalaikių tikslų, tuo pačiu eliminuojamas iš organizacijos matymo lauko kitas alternatyvas (Kenny, 2012).

Strateginis planavimas užtikrina pagrindą visiems valdymo sprendimams. Organizacijos funkcijos, kontrolė ir motyvacija yra orientuota į strateginių planų kūrimą. Strateginio planavimo sistema suteikia galimybę akcininkams ir vadovybei apsispręsti pasirenkant veiklos vystymo kryptis ir vystymosi tempus, apibrėžti globalias rinkos tendencijas, suvokti kokie organizaciniai ir struktūriniai pokyčiai turi įvykti įmonėje, kad ji taptų labiau konkurencinga, kokie instrumentai reikalingi jos sėkmingam vystymuisi (Simerson, 2011).

Strateginis planavimas yra sudėtingas procesas, kurio rezultatai priklauso nuo to kaip atliekamas verslo aplinkos ir įmonės galimybių įvertinimas.

Todėl ilgalaikės veiklos strategijos rengimo procesas yra grindžiamas tam tikrais principais apibrėžiančiais jo organizavimą. Remiantis G. Kenny (2012), G.V.Ivanovich, T. E. Eristemovich (2014) išskiriami tokie pagrindiniai strateginio planavimo principai:

- Sistemingumas;
- Kompleksinė analizė;
- Lyginamoji analizė: įmonės rodiklių palyginimas su konkurentų rodikliais, įmonės veiklos rodiklių dinamikos analizė;
- Įmonės specifikos įvertinimo principas;
- Orientavimasis į konkurencinio pranašumo siekimą.

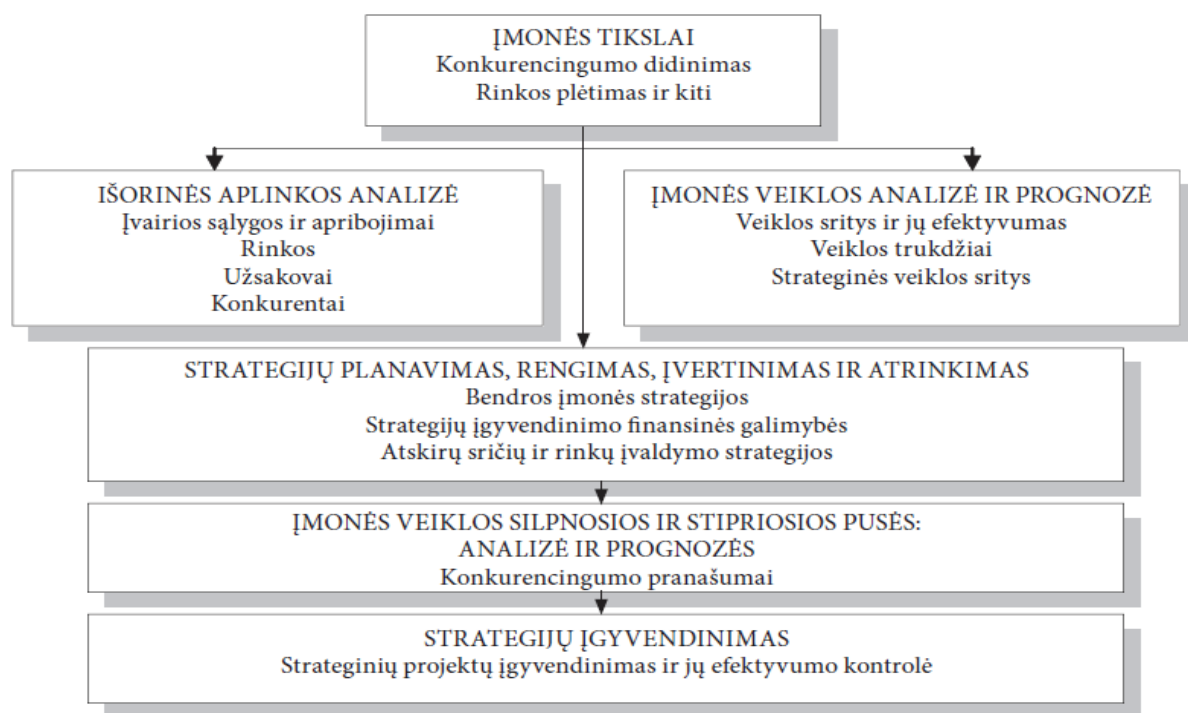
Remiantis šiais principais atliekamas strateginis planavimas, kuris apima tris pagrindinius etapus, kuriuos apibūdino S.Ron, H.Aime (1998) (cit. Valentinavičius, 2009) (6 lentelė).

6 lentelė. **Pagrindiniai strateginio planavimo etapai**

Etapas	Charakteristika
Strateginė analizė	Pirmasis etapas, kurio metu atliekama išorinės aplinkos ir organizacijos disponuojamų išteklių analizė ir prognozavimas.
Strategijos kūrimas	Antrasis etapas apimantis įmonės tikslinės orientacijos apibrėžimą. Pagal tai atliekamas strateginių sprendimų alternatyvų parengimas ir jų įvertinimas. Galiausiai priimamas sprendimas kurią strateginę alternatyvą pasirinkti.
Strategijos įgyvendinimas	Numatomi konkretūs veiksmai skirti strategijos įgyvendinimui, atliekamas darbų ir užduočių paskirstymas ir atsakomybės delegavimas.

Šaltinis: sudarytas remiantis S.Valentinavičius (2009, p.133)

S.Ron, H.Aime (1998) pateikiami strateginio planavimo etapai yra bendro pobūdžio, įgyvendinant strateginį planavimą praktikoje jie išsiskirsto į atskirus veiksmus turinčius apibrėžtą siekiamą rezultatą. Pagrindinius strateginio planavimo detalizavo į įmonės tikslų kėlimo, išorinės aplinkos analizės, įmonės vidinės aplinkos analizės ir prognozės, strategijų planavimo, rengimo, įvertinimo ir atrinkimo, įmonės veiklos silpnųjų ir stipriųjų pusių, strategijų įgyvendinimo veiksmus ir apibrėžė L. E. Boone, D. L. Kurtz (1992), o grafiškai pateikė S.Valentinavičius (2009) (6 pav.).



6 pav. **Boone, Kurtz (1992) ilgalaikio strateginio planavimo proceso struktūrinė schema**

Šaltinis: S.Valentinavičius (2009, p.135)

L. E. Boone, D. L. Kurtz (1992) ir S.Valentinavičiaus (2009) nagrinėjami ilgalaikio strateginio planavimo veiksmai aptinkami ir kitų mokslininkų darbuose G. A. Steiner (2010), B.K. Simerson (2011). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad ilgalaikis strateginis planavimas pradedamas

nuo įmonės misijos ir tikslų apibrėžimo, tuomet pereinama prie verslo aplinkos analizės, kurios metu atliekama išorinės ir vidinės įmonės veiklos analizė bei tendencijų prognozavimas.

B.K. Simerson (2011) pažymi, kad šiame etape turi būti vertinamos ir potencialios įmonės galimybės, tame tarpe ir turi efektyvesnis turimų išteklių panaudojimas. Atliktos verslo aplinkos analizės pagrindu atliekamas strateginis planavimas, alternatyvių strategijų sudarymas, įvertinimas ir atrinkimas. Atliktos analizės pagrindu nustatomos įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, numatomos konkurencinio pranašumo įgijimo ir stiprinimo galimybės. Strateginio planavimo rezultatas - aiškiai apibrėžiami įmonės ilgalaikiai tikslai ir siekiamas rezultatas, nustatytos veiklos vystymo kryptys ir pagrindiniai veiksmai siekiamam rezultatui pasiekti (Steiner, 2010).

Apibendrinant, strateginis planavimas yra viena iš strateginio valdymo funkcijų, suvokiama kaip organizacijos tikslų pasirinkimo ir jų pasiekimo kelių numatymo procesas užtikrinantis pagrindą visiems valdymo sprendimams. Išskiriami pagrindiniai strateginio planavimo etapai: strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas. Atliekant strateginį planavimą ypatingas dėmesys turi būti skiriamas įmonės verslo aplinkos ir veiklos analizei identifikuojant galimybes ir turimą potencialą, efektyviam turimų išteklių panaudojimui.

1.4. Žinių vadybos strategijos rengimas

Siekdama užtikrindama nuoseklų žinių vadybos procesą organizacija turi pasirinkti ir įgyvendinti tinkamą žinių vadybos strategiją. I.Schuchlina (2012) žinių vadybos strategiją apibūdina kaip balansą tarp žiniomis pagrįstų išteklių ir kompetencijų reikalingų žinių panaudojimui kuriant produktus ir paslaugas. Autorės pateikiamas apibrėžimas gali būti papildomas, teiginiu, kad žinių vadybos strategija tai gebėjimas nustatyti kiek organizacijos disponuojamos žinios ir gebėjimai turimas žinias paversti inovaciniais produktais ar paslaugomis yra unikalūs ir nepakartojami (Hislop, 2013).

Išskiriamos tokios žinių vadybos strategijų klasifikacijos ir strategijos:

1. Žinių kūrimo ir panaudojimo žmogiškajame organizacijos kapitale strategija - orientuota į individualių darbuotojų kompetencijų ugdymą per darbuotojų apmokymą, kompetencijos ugdymą, motyvaciją ir t.t. Taikant šią strategiją organizacija daug dėmesio skiria apsikeitimo žiniomis tarp darbuotojų sistemos kūrimui (Meir, 2009; Apistola, 2012).

2. Žinių kūrimo ir panaudojimo organizaciniame organizacijos kapitale strategija. Organizacinio kapitalo elementams priskiriamos informacinės sistemos, duomenų bazės, organizacinės struktūros, autorinės teisės, patentai, know – how, licenzijos ir t.t. Ši strategija numato žinių panaudojimą gerinant organizacijos veiklą bendrai ir atskirose srityse. Pvz. Informacinių sistemų kūrimas suteikia galimybę darbuotojams greitai gauti reikiamus duomenis ir

žinias jas panaudojant kasdienėje savo veikloje. Tai ženkliai padidina darbo našumą ir produktyvumą (Gottschalk, 2005; Bellaver, Lusa, 2002).

3. Žinių kūrimo ir panaudojimo organizacijos išoriniuose ryšiuose strategija. Strategija grindžiama marketingo technologijomis. Žinios naudojamos siekiant geriau pažinti vartotojų poreikius, sukurti pridėtinę vertę, palaikyti efektyvią komunikaciją (Easterby-Smith, Lyle, 2011).

4. Žmogiškojo kapitalo ir santykių kapitalo sąveikos strategija. Ši strategija yra orientuota į sąveikos stiprinimą su vartotojais, kurie didina individualią darbuotojų kompetenciją. Tai pasiekama įvairiais būdais, dažniausiai tiesioginio su vartotoju kontakto metu (Gottschalk, 2005; Bellaver, Lusa, 2002).

5. Žmogiškojo ir organizacinio kapitalo sąveikos strategija. Ši strategija atsako į klausimą: Kaip darbuotojų individuali kompetencija įtakoja vidinės organizacijos struktūros kūrimą? Kaip galima padidinti darbuotojų individualią kompetenciją organizacijos vidinės struktūros elementų pagalba?

(Гапоненко, Орлова, 2008). Strategija numato individualių darbuotojų žinių perkėlimą į organizacines sistemas užtikrinant, kad šiomis žiniomis naudosis ir kiti darbuotojai. Ši strategija efektyviai įgyvendinama įvairiose tarptautinio lygio kompanijose. Pvz. Nokian Tyres taikydama šią strategiją aktyviai diegia darbuotojų sukurtas gamybos operacijų ir procesų inovacijas visose gamylose. Darbuotojui sukūrusiam inovaciją, kurią kompanija pritaiko gamybos procese, išmokama vienkartinė išmoka, kuri apskaičiuojama pagal inovacijos sukuriamą vertę kompanijai. McKinsey taip pat taiko žinių valdymo strategiją. Kompanijoje sukurta žinių bazė į kurią įtraukiami duomenys apie kiekvieną užsakymą, įskaitant projekto dalyvių pavardes, klientų reakciją ir vertinimą, o taip pat pasiūlytus sprendimus. Kiekviena darbo grupė paskiria taip vadinamą istoriką, kuris įveda duomenis į žinių bazę. Didžioji dalis individualių žinių pateikiamų kaip sprendimai, principai, veiksmų seka, problemų struktūrizavimo būdai ir t.t., tampa prieinami visiems kompanijos darbuotojams, kurie remiasi žinių baze dribdami savo darbą ir ieškodami sudėtingų problemų sprendimų (Tryon, 2012; (Meir, 2009).

6. Santykių ir organizacinio kapitalo sąveikos užtikrinimo strategija grindžiama žinių gaunamu iš santykių su vartotojais pernešimu į vidines organizacijos sistemas ir jų paskleidimu organizacijoje sudarant sąlygas darbuotojams jomis plačiai pasinaudoti. Šios strategijos įgyvendinimo pavyzdžiu galētu būti kompanija BMW Group, kuri daug dėmesio skiria vartotojų poreikių analizei. Tiriamas ne tik bendras pasitenkinimas esamais automobiliais, bet ir klientų lūkesčiai. Gaunamos žinios plačiai naudojamos kompanijos veikloje, - pirmiausiai naujų automobilių ir inovacinių sprendimų kūrime. Būtent kompanijos 2003 m. sukurta idrive sistema, užtikrinanti automobilio sistemų ir diagnostikos valdymą per kompiuterinę sistemą, padarė revoliuciją prabangių automobilių segmente. Nors pradžioje ši inovacija sulaukė skeptiškos

vartotojų požiūrio, tačiau šis sprendimas buvo priimtas įvertinant vartotojų lūkesčius ir elgsenos pokyčius susijusius su informacinių technologijų paplitimu visuomenėje. Santykių kapitalą BMW Group aktyviai naudoja formuodama savo gaminių asortimentą, kurdama marketingo strategijas ir kitose veiklose (Apostola, 2012; Gottschalk, 2005).

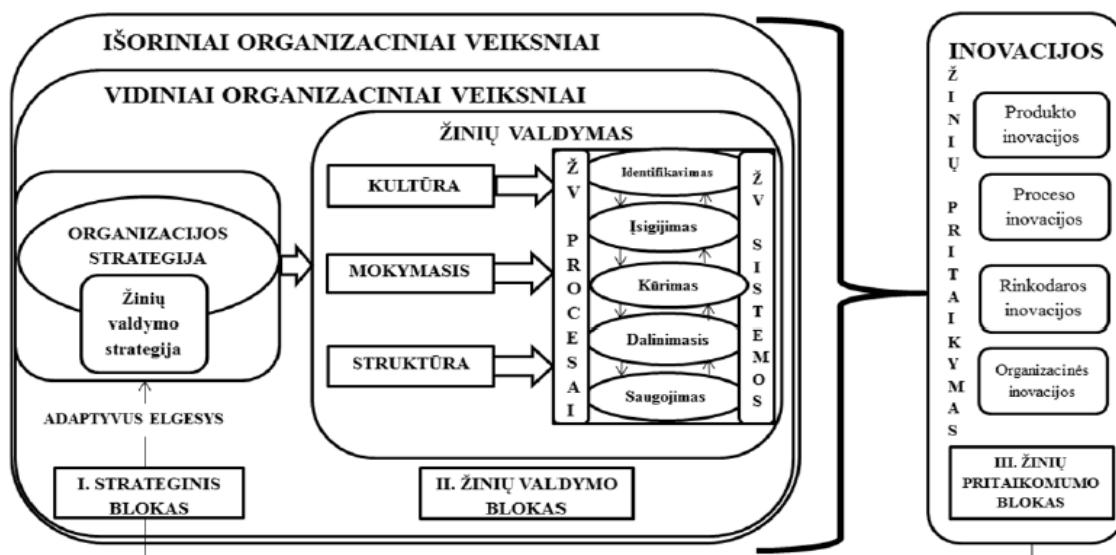
7. Žinių nukreipimas į visas organizacijos intelektualio kapitalo rūšis. Paprastai organizacijoje akcentuojamas tam tikra viena intelektualio kapitalo rūšis, vienos organizacijos didelį dėmesį skiria žmogiškapui, kitos - marketingo klausimams, trečios - korporatyvinėms valdymo sistemoms. Tačiau tik nedaugelis organizacijų nukreipia žinias į visas intelektualio kapitalo rūšis (Apostola, 2012).

Tarp aptartų septynių strategijų, pirmos trys yra skirtos vystyti pagrindines intelektualio kapitalo rūšis - žmogiškojo, organizacinio ir santykių kapitalo. Sekančios trys - bendrą dviejų sugretintų intelektualio kapitalo rūšių vystymą - žmogiškojo ir organizacinio, žmogiškojo ir santykių kapitalo; organizacinio ir santykių kapitalo. Septintoji strategija nukreipta į visų pagrindinių intelektualio kapitalo rūšių vystymą vienu metu. Vertinant bendrai žinių vadybos strategijos yra skirtos sukurti naują vertę, kuri yra realizuojama produktuose, žmonėse ir procesuose užtikrinant racionalų žinių kūrimo ir panaudojimo procesą organizacijoje.

Žinių vadybos strategijos rengimas kaip dalis įmonės strateginio planavimo gali būti įgyvendinama organizacijoje pasinaudojant I.Girnienės (2014) pateikiamu integraliu žinių valdymo veiklų modeliu (7 pav.).

I.Girnienės (2014) integralų žinių valdymo veiklų modelį sudaro trys blokai: I. Strateginis blokas, II. Žinių valdymo blokas ir III. Inovacijų blokas. Žinių vadybos strategija formuojama įvertinant išorinius ir vidinius organizacinius veiksnus, atsižvelgiant į bendrą organizacijos strategiją. I.Girnienė (2014, p.50) teigia, kad „Žinių valdymo strategija turėtų skatinti žinių valdymo procesus organizacijoje, integruoti juos į visas vykdomas veiklas <....>“. Organizacija formuodama žinių vadybos strategiją pirmiausiai atlieka analizę ir prognozavimą kurio metu identifikuoja žinių poreikį, jų įgijimo/kūrimo ir panaudojimo aspektus. Pagal tai pasirenkama tinkamiausia žinių vadybos strategija ar kelių strategijų kombinacija.

II. Žinių valdymo blokas - pasirinktos žinių vadybos strategijos įgyvendinimas, kuris „apima organizacinę kultūrą, palankią dalinimuisi žiniomis, organizacinę mokymąsi, organizacinę struktūrą, žinių valdymo sistemas ir žinių vadybos procesus.“ (Girnienė, 2014, p.50). Žinių valdymo blokas apima visą žinių vadybos procesą pradedant nuo žinių įgijimo iki jų saugojimo.



7 pav. **Integralus žinių veiklų valdymo modelis**

Šaltinis: I.Girnienė (2014, p.49)

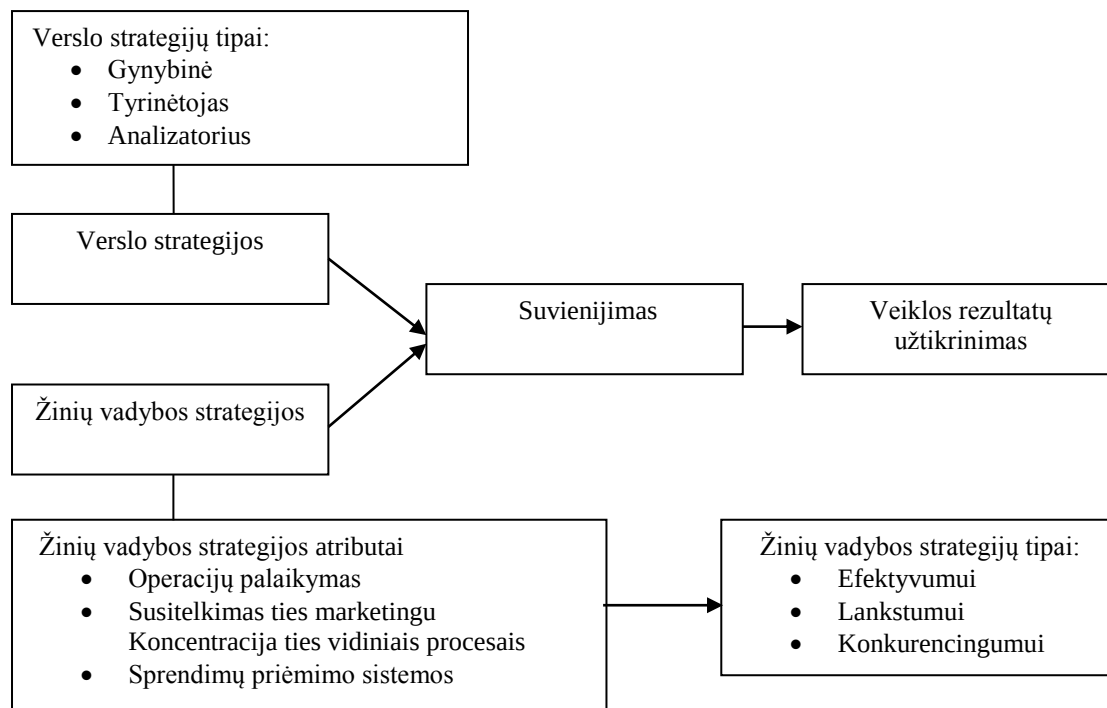
III. Inovacijų blokas yra susijęs su žinių panaudojimu kuriant inovacijas. Šiuo atveju inovacijos suvokiamos plačiąja prasme, t.y. apima ne tik produktų, bet ir procesų, darbo organizavimo, valdymo ir kitokius inovacinius sprendimus, kurie sustiprina organizaciją, jos konkurencingumą.

Remiantis R.Meir (2009), pagrindinis žinių valdymo strategijų tikslas - padidinti organizacijos turimų išteklių panaudojimo efektyvumą, užtikrinti inovacijų diegimą, klientų aptarnavimo tobulinimą, sumažinti nepanaudotų intelektinių aktyvų nuostolius. R. F. Bellaver, J. M. Lusa (2002) pažymi, kad sėkmingas žinių valdymo strategijos realizavimas leidžia padidinti organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Organizacijos žinių valdymo strategijos kūrimas yra sudėtingas procesas, tačiau suderinus šią strategiją su bendra visos organizacijos strategija ir tikslingai ją įgyvendinant pasiekiami geresni rezultatai, o žinios yra tikslingai panaudojamos siekiant kurti naujoves. Nuo žinių valdymo strategijos turėtų prasidėti tikslingas ir sistemingas žinių valdymas organizacijoje.

1.5. Žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją teorinės išvalgos

Žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę veiklos strategiją mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išnagrinėti. Žinių vadybos ir ilgalaikės veiklos strategijos sąsajas identifiko M. Apistola (2012), R.Meir (2009), P.Massingham (2014), M. E. Jennex (2010), Z.O.Atkočiūnienė

(2013), I.Girniienės (2014). Remiantis M. E. Jennex (2010, p.108) žinių vadybos strategija yra neatsiejama įmonės strateginio planavimo dalis (8 pav.).



8 pav. **Žinių vadybos strategijos formavimas įmonės strateginio planavimo kontekste**

Šaltinis: M. E. Jennex (2010, p.108)

M. E. Jennex (2010) išskiria sąlyčio taškus tarp verslo ir žinių vadybos strateginio planavimo, žinių vadybos strategija padeda siekti bendrų verslo strategijos tikslų ir numatytų prioritetų. Vadovaujantis tokiu požiūriu žinių vadybos strategija turi būti pasirenkama atsižvelgiant į bendrą įmonės strategiją, paremti ir sustiprinti ją.

Įgyvendinant strateginį planavimą įmonė susiduria su poreikiu identifikuoti savo konkurencinį pranašumą, jo įgijimo ir/ar stiprinimo galimybes panaudojant turimus išteklius ir įgyjant naujus. Kadangi „organizacijos konkurencinis pranašumas šiandienėje ekonomikoje kyla ne dėl rinkoje užimamų pozicijų, bet dėl organizacijos sukaupto ir sudėtingo atkartoti žinių turto ir gebėjimo jį pritaikyti bei panaudoti“ (Atkočiūnienė, 2013, p.15). Įmonių strateginis planavimas taip pat susijęs su žinių vadyba organizacijoje. Strateginio planavimo ir žinių vadybos sąsajos organizacijoje pavaizduotos 7 lentelėje.

7 lentelė. **Strateginio planavimo ir žinių vadybos sąsajos organizacijoje**

Strateginio planavimo veiksmai	Žinių vadyba
1. Įmonės misijos ir tikslų apibrėžimas	Inovatyvios organizacinės kultūros formavimas
2. Verslo aplinkos analizė	Žinios strateginio verslo aplinkos analizės ir duomenų interpretavimo srityje Rinkos procesų ir vartotojų elgsenos suvokimas Rinkos raidos tendencijų identifikavimas ir prognozavimas
3. Strateginis planavimas, alternatyvių strategijų sudarymas, įvertinimas ir atrinkimas	Žinių įgijimo, kaupimo, panaudojimo galimybių įvertinimas.
4. Įmonės veiklos stipriosios ir silpnosios pusės (analizė ir prognozės; konkurencinio pranašumo įgijimas)	Žinių kaupimas ir panaudojimas įmonės konkurenciniam pranašumui stiprinti, prisitaikymui prie besikeičiančių verslo sąlygų.
5. Strategijų įgyvendinimas	Žinių materializavimas į produktus ir/ar inovacijas.

Šaltinis: sudarytas remiantis S.Valentinavičius (2009, p.135), M. Apistola (2012); N. Sedziuviene, J. Vveinhardt, (2009)

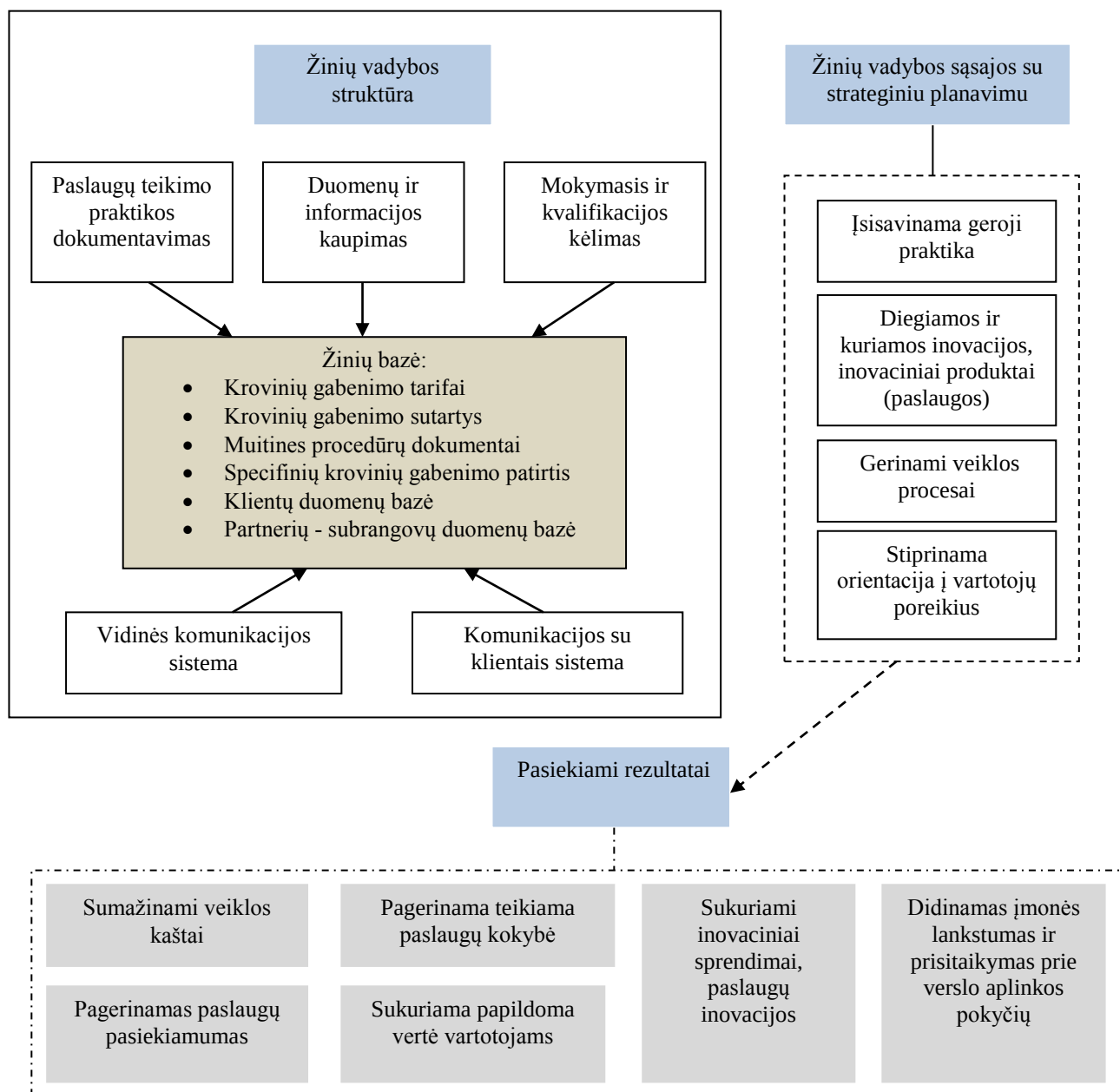
Nuo disponuojamų žinių ir gebėjimo jas kaupti priklauso strateginio planavimo efektyvumas, priimamų strateginių sprendimų ir pasirenkamų strategijų teisingumas (Bellaver, Lusa, 2002). Nepakanka disponuoti vien tik faktine informacija, reikalingos žinios ir kompetencijos leidžiančios tinkamai analizuoti ir vertinti faktinę informaciją numatyti tendencijas, atlikti prognozavimą. Reikšmingas yra ir organizacijos gebėjimas žinias paversti ištekliais, kurių pagalba įgyjamas konkurencinis pranašumas. Užtikrindama nuoseklų žinių vadybos procesą organizacija įgyja galimybę siekti nuoseklaus konkurencinio pranašumo.

Praktinius žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę veiklos strategiją aspektus tyrė P.Massingham (2014) nagrinėdamas finansinių paslaugų įmonių veiklą. Autorius nustatė, kad sisteminga ir nuosekli žinių vadyba stiprina įmonės konkurencingumą:

- Mažinami veiklos kaštai: virtualus klientų aptarnavimas, efektyvesnis darbo organizavimas, gerosios praktikos įsisavinimas ir t.t.
- Optimizuojami veiklos procesai: bendra duomenų, dokumentų ir žinių bazė, klientų duomenų bazė ir t.t.
- Inovacijų diegimas ir kūrimas: pasiekiamas per efektyvesnį žinių kaupimą ir įsisavinimą, panaudojimą;
- Padidinamas ryšių su klientais ir partneriais efektyvumas: komunikavimo ir žinių perdavimo sistemos;
- Sukuriama papildoma vertė vartotojams: gerinant aptarnavimą, mažinant paslaugų įsigijimo kaštus, suteikiant papildomas nemokamas paslaugas (tokias kaip naudingos informacijos

suteikimas; nemokamas konsultavimas ir t.t.), užtikrinant patogesnę aptarnavimą (pvz. elektroninė bankininkystė) ir t.t.

Remiantis M. E. Jennex (2010), P.Massingham (2014), Z.O.Atkočiūnienės (2013) ir I.Girniienės (2014) išskiriami žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę veiklos strategiją aspektai transportavimo paslaugų įmonei (9 pav.).



9 pav. Žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę veiklos strategiją teoriniai aspektai

Šaltinis: sudarytas remiantis sudaryta remiantis P.Massingham (2014), M. E. Jennex (2010), I.Girniene (2014).

Taigi transportavimo paslaugų įmonės strateginis planavimas grindžiamas konkurencingumo stiprinimu įgyvendinamu per kaštų mažinimą, inovacinių sprendimų diegimą paslaugų teikimo procese, veiklos procesų optimizavimą ir standartizavimą. Transportavimo paslaugų įmonės savo veikloje susiduria su nuolatiniu žinių poreikiu – tai žinios apie krovinių vežimus įvairiose užsienio šalyse, žinios apie įvairių krovinių vežimo specifiką ir keliamus reikalavimus, žinios apie taikomus mokesčius ir t.t. Transportavimo paslaugų įmonės darbuotojai vykdydami savo veiklą kaupia šias žinias o tinkamai organizuojamas žinių vadybos procesas užtikrina, kad šios žinios bus tinkamai saugojamos ir skleidžiamos įmonėje, t.y. vieno darbuotojo sukauptomis žiniomis galės naudoti kiti darbuotojai. Todėl transportavimo paslaugų įmonėse žinių valdymo procesas grindžiamas žinių baze, kurioje archyvuojami ir nuolat pildomi tokie žinių archyvai:

- Krovinių gabenimo tarifai;
- Krovinių gabenimo sutartys;
- Muitinės procedūrų dokumentai;
- Specifinių krovinių gabenimo patirtis;
- Klientų duomenų bazė;
- Partnerių - subrangovų duomenų bazė.

Žinios šiuose archyvuose palaipsniui sensta, nes keičiasi krovinių gabenimo tvarka, reikalavimai, maršrutai, kuriamos naujos technologijos, todėl žinių bazė turi būti pildoma naujomis žiniomis, kurios įgyjamos šiais būdais:

- Paslaugų teikimo praktikos dokumentavimu;
- Duomenų ir informacijos kaupimu;
- Mokymusi ir kvalifikacijos kėlimu.

Dalijimasis žiniomis įgyvendinamas suteikiant darbuotojams galimybę jungtis prie žinių bazės, vidinės komunikacijos sistemos ir komunikacijos su klientais sistemos pagalba.

Žinių vadybos sąsajos su strateginiu planavimu transportavimo paslaugų įmonėje pasireiškia sekančiais:

- Įsisavinama geroji praktika;
- Diegiamos ir kuriamos inovacijos, inovaciniai produktai (paslaugos);
- Gerinami veiklos procesai;
- Stiprinama orientacija į vartotojų poreikius.

Išsami žinių bazė ir tinkamai organizuojamas žinių panaudojimas transportavimo paslaugų įmonės veikloje leidžia optimizuoti veiklos procesus užtikrinti kaštų mažinimą bei geresnį klientų aptarnavimo procesą. Pasiekiami rezultatai:

- Sumažinami veiklos kaštai;

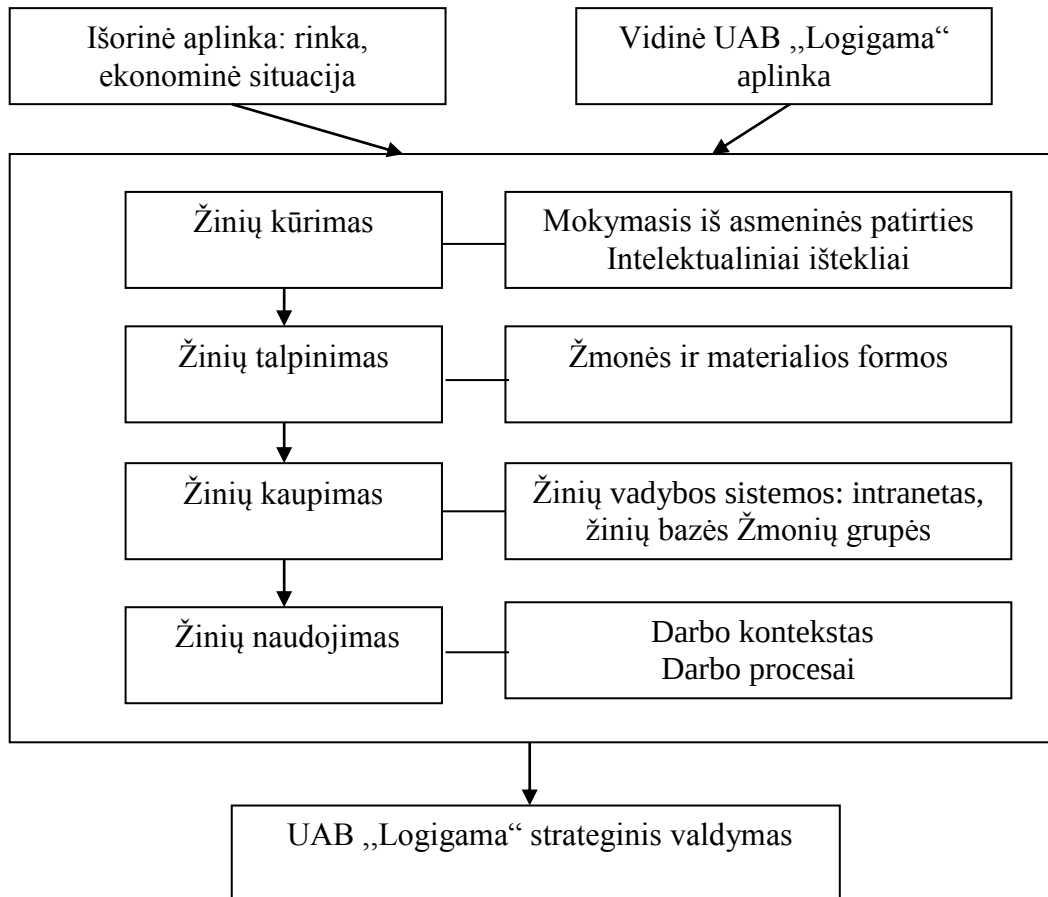
- Pagerinama teikiama paslaugų kokybė;
- Sukuriami inovaciniai sprendimai, paslaugų inovacijos;
- Didinamas įmonės lankstumas ir prisitaikymas prie verslo aplinkos pokyčių;
- Pagerinamas paslaugų pasiekiamumas;
- Sukuriama papildoma vertė vartotojams.

Apibendrinant, žinių valdymo strategija yra sudedamoji ilgalaikio įmonės strateginio planavimo dalis užtikrinanti žinių išteklių efektyvų valdymą organizacijoje. Tinkamai pasirinkta žinių valdymo strategija ir užtikrintas žinių valdymo procesas suteikia galimybę efektyviai kaupti, kurti, skleisti ir panaudoti žinias taip optimizuojant įmonės veiklos procesus, diegiant ir kuriant inovacijas, stiprinant darbuotojų kompetenciją ir darbo produktyvumą. Žinių vadyba leidžia stiprinti įmonės konkurencingumą, kuris yra vienas pagrindinių ilgalaikių organizacijos strateginių tikslų.

2. ŽINIŲ VADYBOS SĄSAJŲ SU UAB „LOGIGAMA“ STRATEGINIŲ PLANAVIMU TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

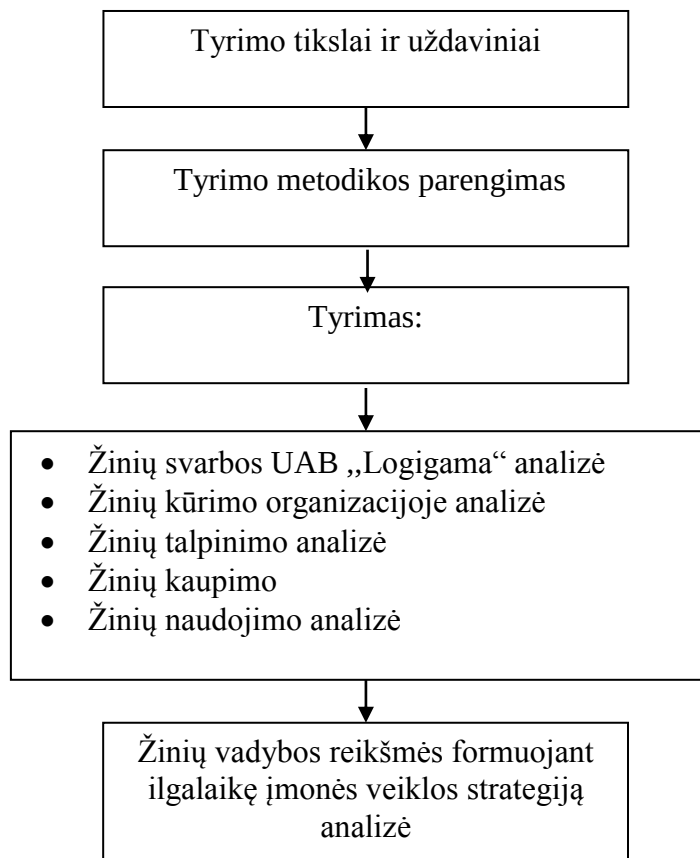
Tyrimo planui sudaryti pasirinktas K. Wiig žinių vadybos modelis, kuris adaptuojamas pagal įmonės veiklos specifiką (10 pav.).



10 pav. K. Wiig žinių vadybos modelis adaptuotas pagal UAB „Logigama“ veiklos specifiką

Šaltinis: sudaryta remiantis Keramati, Sarami 2008, p. 21

Atitinkamai pagal šį modelį tyrimo plano loginė struktūra būtų tokia (11 pav.):



11 pav. Tyrimo plano loginė struktūra

Šaltinis: sudaryta remiantis Keramati, Sarami 2008, p. 21

Tyrimo tikslas – išnagrinėti žinių vadybos reikšmę formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją. Tikslui pasiekti atliekami du tyrimai:

1. Kokybinis: struktūrizuotas interviu su įmonės vadovu, kurio metu siekiama įvertinti sąsajas tarp žinių vadybos UAB „Logigama“ ir strateginio valdymo. Tyrimui atlikti sudarytas interviu klausimynas pateikiamas 2 priede.

2. Kiekybinis: anketinė apklausa, kurios metu apklausimai įmonės darbuotojai. Šiuo tyrimu siekiama ištirti žinių vadybos organizavimą kasdieninėje įmonės veikloje ir jos sąsajas su strateginiu įmonės valdymu. Tyrimui atlikti sudaryta apklausos anketa pateikiamas 3 priede. Kiekybinio tyrimo siekis detalizuojamas į šiuos **tiriamuosius klausimus**:

- 1) Kaip įmonėje naudojamos žinios strateginiu aspektu;
- 2) Kokia yra žinių būklė įmonėje;
- 3) Koks yra žinių valdymas įmonėje;
- 4) Koks yra žinių valdymo poveikis strateginiam valdymui.

Tyrimo instrumentai. Interviu atlikimui parengtas pirminis 13 klausimų detalus klausimynas, kuriame užduota klausimų tiek apie strateginio valdymo ir žinių valdymo sąsajas, tiek ir apie žinių valdymo strateginius klausimus. Informanto – įmonės direktoriaus – pageidavimu,

klausimynas sutrumpintas iš 6 klausimų apie žinių valdymo ir strateginio valdymo sąsajas, eliminuojant klausimus, kurie gali atskleisti konfidencialią informaciją. Galutinis interviu klausimynas pateiktas 2 priede.

Anketinės apklausos atlikimui parengta anketa, sudaryta iš 15 uždarojo tipo klausimų (3 priedas). Apklausos anketos klausimų suskirstymas pagal tiriamuosius klausimus yra toks:

1. Kaip įmonėje naudojamos žinios strateginiu aspektu: 1-3 žinios;
2. Kokia yra žinių būklė įmonėje.: 4-5 klausimai;
3. Koks yra žinių valdymas įmonėje: 6-10 klausimai;
4. Koks yra žinių valdymo poveikis strateginiam valdymui: 11-12 klausimai.

13-15 klausimai yra demografiniai.

Tyrimo imtis. Tyrimo generalinė visuma yra 25 įmonės darbuotojai. Pagal Paniotto formulę apskaičiuojama tyrimo imtis, kad būtų užtikrintas jos patikimumas:

$n=1 / (p^2+1/N)$, kai n – tyrimo imtis, N – generalinė visuma, p - tai reikšmingumo koeficientas, kuris moksliniuose tyrimuose turėtų būti $\leq 0,05$.

Įstačius reikšmes apskaičiuojama:

$$n=1 / (0,05^2+1/25)= 24$$

Taigi turi būti apklausti 24 darbuotojai.

Respondentai. Pavyko apklausti 24 įmonės darbuotojus iš 25, respondentų charakteristikos faktiškai nesiskiria nuo bendrųjų darbuotojų charakteristikų, apibūdintų 2.2 poskyryje, dėl to jos atskirai neanalizuojamos.

Tyrimo eiga. Tyrimai atlikti 2016 m. gegužės mėn. UAB „Logigama“ patalpose, o darbuotojams, kurių įmonės patalpose nebuvo, buvo siunčiama elektroniniu paštu. Interviu su direktoriumi įrašytas į diktofoną, transkribuotas (žr. 4 priedą). Apklausos rezultatai suvesti į Excel formatą, jame apdoroti, apskaičiuoti dažniai, vidurkiai.

2.2. UAB „Logigama“ charakteristika

Trumpa verslo istorija: Uždaroji akcinė bendrovė „Logigama“, 100% Lietuvos kapitalo įmonė, kuri savo veiklą pradėjo 2006-iais metais. Pagrindinės mūsų įmonės veikla – dalinių ir pilnų krovinių gabenimas iš/į Europos Sąjungos į/iš NVS šalis.

UAB „Logigama“ savo *viziją* formuluoja sekančiai: tapti modernia krovinių transportavimo ir logistikos įmone teikiančia klientų poreikius atitinkančias paslaugas ES ir NVS rinkose. UAB „Logigama“ *misija*: teikti kokybiškas krovinių gabenimo ir logistikos paslaugas, taikant modernius ir ekonomiškai efektyvius sprendimus.

UAB „Logigama“ *veiklos tikslai*:

- Plėsti teikiamų paslaugų paketą;
- Gerinti teikiamų paslaugų kokybę;
- Stiprinti orientaciją į klientų poreikius;
- užtikrinti stabilią veiklos plėtrą.

2006 m. pradėjusi veiklą įmonė turėjo 5 krovininius autovežius, veiklos pradžioje specializavosi nedidelių krovinių partijų gabenime. Tačiau nedideli finansiniai įsipareigojimai ir turima įmonės techninė infrastruktūra lėmė tai, kad prasidėjus ekonominei krizei 2008 – 2010 m., įmonė sugebėjo greitai persiorientuoti į pasikeitusias verslo sąlygas, pasiūlyti teikiamas paslaugas konkurencingomis kainomis, užtikrinti individualizuotą klientų aptarnavimą.

Lankstumas ir orientacija į klientų poreikius lėmė tai, kad UAB „Logigama“ 2008 – 2010 m. vykdė pelningą veiklą ir sugebėjo padidinti krovinių automobilių parką iki 11 automobilių. Per tą laiką įmonė suformavo pastovių užsakovų ratą, pelnė klientų pasitikėjimą.

2011 – 2014 m. UAB „Logigama“ buvo spartaus vystymosi laikotarpis, kuris sutapo su sparčiu eksporto apimčių augimu, kuris paskatino krovinių transportavimo ir logistikos paslaugų rinkos augimą. Pradedant 2009 m. UAB „Logigama“ aktyviai ieškojo klientų ne tik visoje Lietuvoje, bet ir kitose ES šalyse bei Rusijoje.

Reaguodama į rinkos poreikius įmonė išplėtė teikiamų paslaugų paketą, pastoviai plėtė krovinių automobilių parką, vykdė aktyvų vadybinį darbą, gerino klientų aptarnavimą.

2012 m. UAB „Logigama“ atnaujino savo firminį ženklą, sukūrė savo firminį šūkį „Transport and logistic services“ (12 pav.).



12 pav. UAB „Logigama“ firminis ženklas

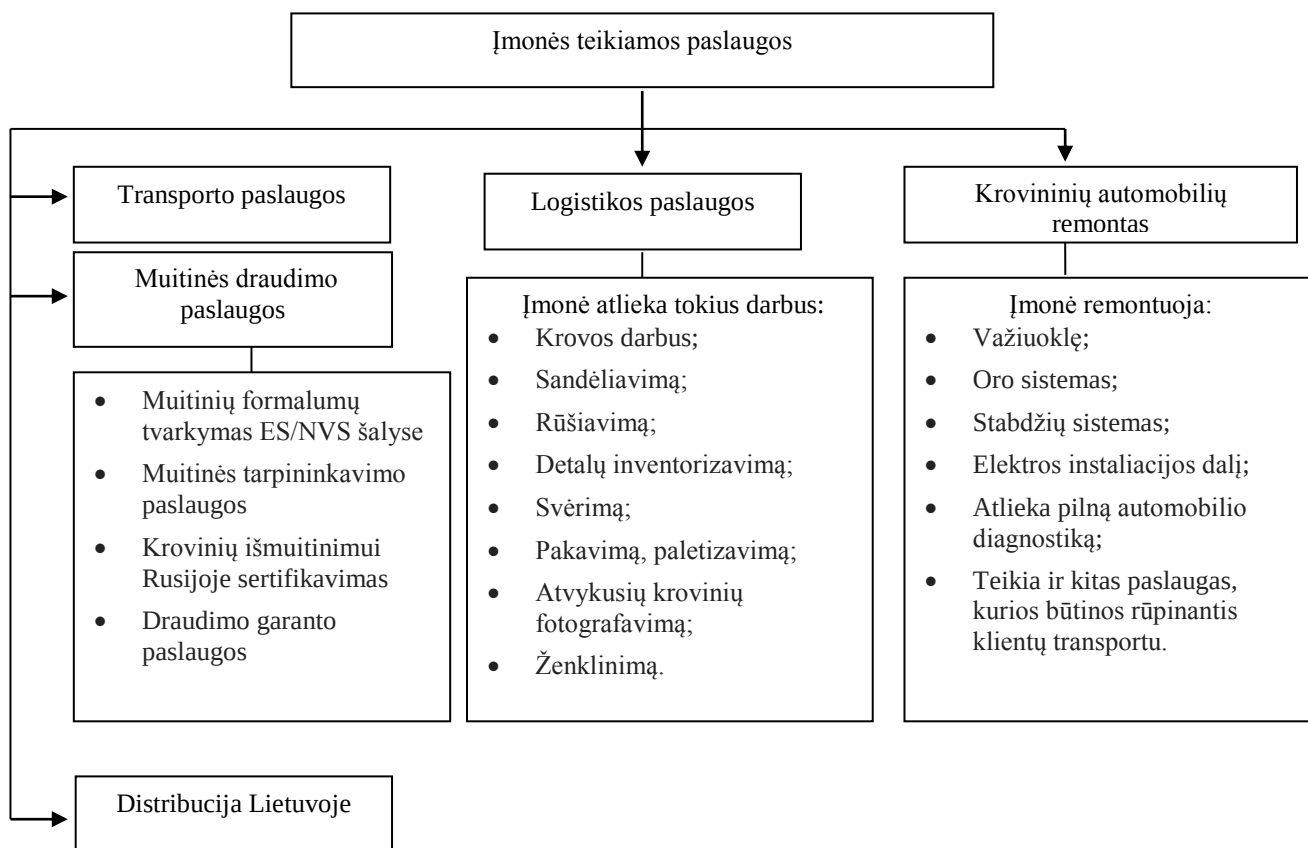
Šaltinis: UAB „Logigama“. Apie mus. [žiūrėta 2016 02 01]. Prieiga per internetą: <
<http://www.logigama.lt/>>

Šis UAB „Logigama“ firminis ženklas yra pritaikytas vystyti veiklą užsienio rinkose, orientuojantis į ES šalių rinkas. 2012 – 2013 m. UAB „Logigama“ atliko savo patikimumo sertifikavimą kreditų biure „Creditinfos“ ir gavo sertifikatą „Stipriausi Lietuvoje“. Šis sertifikatas

patvirtina, kad įmonė ir įmonės vadovas yra patikimi, laiku vykdo ir yra didelė tikimybė, kad vykdys savo finansinius įsipareigojimus. Įgydama šį sertifikatą UAB „Logigama“ siekė sustiprinti klientų pasitikėjimą Lietuvos ir užsienio rinkose.

2013 – 2015 m. UAB „Logigama“ susidūrė su paslaugų pardavimų mažėjimu Rusijos rinkoje, todėl siekiant išvengti nuostolių stiprino savo pozicijas ES šalių rinkose.

Teikiamos paslaugos. UAB „Logigama“ teikiamos paslaugos grupuojamos sekančiai (13 pav.):



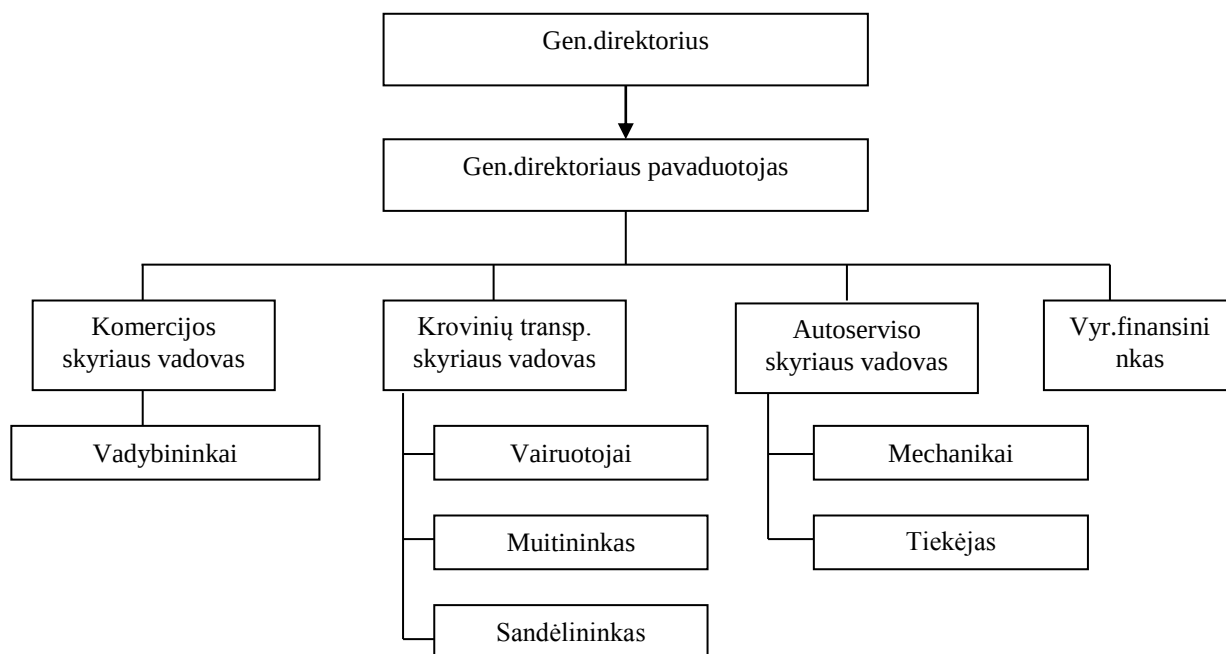
13 pav. UAB „Logigama“ teikiamos paslaugos

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

Pagrindinėmis UAB „Logigama“ paslaugomis yra krovinių pervežimai ir logistikos paslaugos. Papildomai UAB „Logigama“ teikia krovinių automobilių remonto paslaugas. Nuo 2012 m. UAB „Logigama“ pradėjo teikti naują paslaugą - vykdyti distribuciją Lietuvoje.

Įmonės organizacinė struktūra. UAB „Logigama“ organizacinė struktūra yra funkcinio tipo, įmonėje yra trys skyriai: komercijos, krovinių transportavimo ir autoserviso skyrius (14 pav.). Kiekvienas skyrius turi savo vadovą atsakingą už skyriaus veiklos organizavimą ir vadovavimą jam. UAB „Logigama“ vadovauja generalinis direktorius, kurio atsakomybė apima strateginį planavimą, įmonės veiklos vystymą, klientų paiešką ir bendradarbiavimo vystymą. Generalinio direktoriaus pavaduotojas užtikrina vidinių procesų kontrolę ir optimizavimą. Įmonėje dirba trys funkciniai

vadovai. Visas vadovaujantis personalas turi aiškiai apibrėžtas funkcijas ir atsakomybę. Komercijos skyriaus vadovas atsakingas už paslaugų formavimą, klientų paiešką, paslaugų teikimo proceso užtikrinimą, klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybės kontrolę. Taip pat atsakingas už paslaugų marketingo komplekso įgyvendinimą.



14 pav. UAB „Logigama“ organizacinė struktūra

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

Krovinių transporto skyriaus vadovo pagrindinė veikla- krovinių transportavimo organizavimas ir techninis palaikymas. Jis tiesiogiai rūpinasi autotransporto priemonių parko technine priežiūra, remonto organizavimu. Taip pat atsakingas už maršrutų planavimą ir sudarymą, atlieka dispečerio funkcijas.

Autoserviso skyriaus vadovas atsakingas už autoserviso veiklos organizavimą, jis atlieka ir autoserviso klientų aptarnavimą, paslaugų teikimą ir kokybės kontrolės užtikrinimą.

Visi aukščiau paminėti funkciniai vadovai turi pavaldžių darbuotojų.

Vyr. finansininkas pavaldžių darbuotojų neturi, jis atsakingas už apskaitą ir finansų valdymą įmonėje.

Įmonės personalo analizė. Įmonėje dirba 25 darbuotojai. Jų pasiskirstymas pagal pareigybės pateiktas 8 lentelėje. Kaip pateikta 8 lentelėje, beveik pusė, t.y. 46 proc. visų darbuotojų yra vairuotojai. 21 proc. darbuotojų yra vadovai, taigi skaičiuojant visos įmonės mastu, vienam vadovui tenka 4 darbuotojai, kas reiškia gana mažą valdomumo normą. Iš kitos pusės, pavaldinių pasiskirstymas pagal vadovus yra netolygus, daugiausia, net 13 darbuotojų pavaldūs krovinių

transporto skyriaus vadovui, o komercijos skyriaus vadovui pavaldūs tik du darbuotojai – vadybininkai.

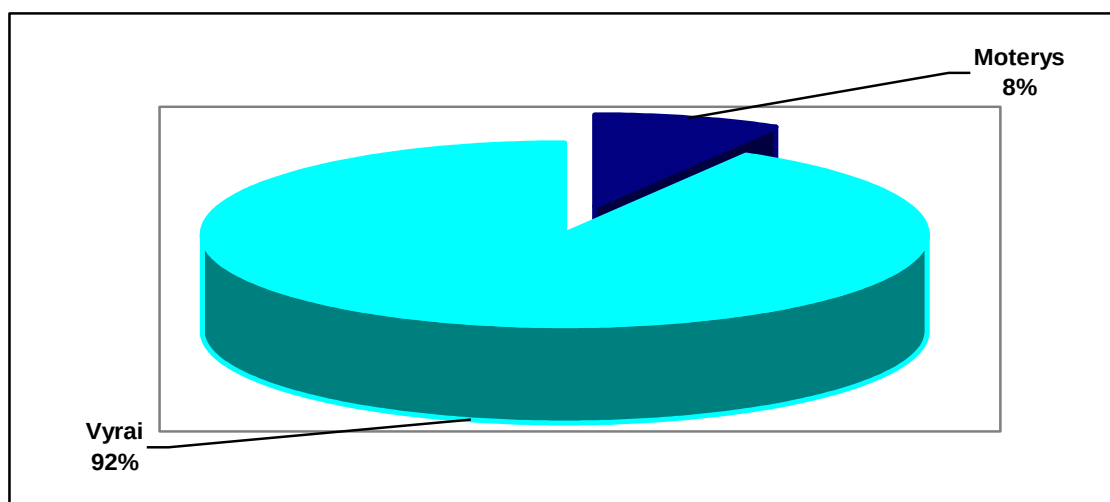
8 lentelė. UAB „Logigama“ personalo pasiskirstymas pagal pareigybes

Nr.	Darbuotojų kategorijos	Darbuotojų skaičius	Proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus
1	Vadovai	5	20
2	Vyr. finansininkas	1	4
3	Vadybininkai	3	12
4	Vairuotojai	11	44
5	Muitininkas	1	4
6	Sandėlininkas	1	4
7	Mechanikai	2	8
8	Tiekėjas	1	4
	Viso:	25	100

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

Toks netolygus pavaldumas nulemtas veiklos proceso ypatumų – įmonėje sandėliavimas, išmuitinimas, krovinių pakrovimas ir vežimas yra vieno proceso dalis, tad patogiau, kai šias funkcijas atliekantys darbuotojai yra pavaldūs vienam vadovui. Kiekvienas darbuotojas UAB „Logigama“ turi aiškiai apibrėžtas pareigas ir atlieka pagal tas pareigas priklausančius darbus. Kiekvienas darbuotojas tiesiogiai yra atsakingas už savo atliekamą darbą, ir, kiek pastebima, darbuotojų funkcijos nesidubliuoja.

UAB „Logigama“ personalo sudėtyje dominuoja vyrai (15 pav.).



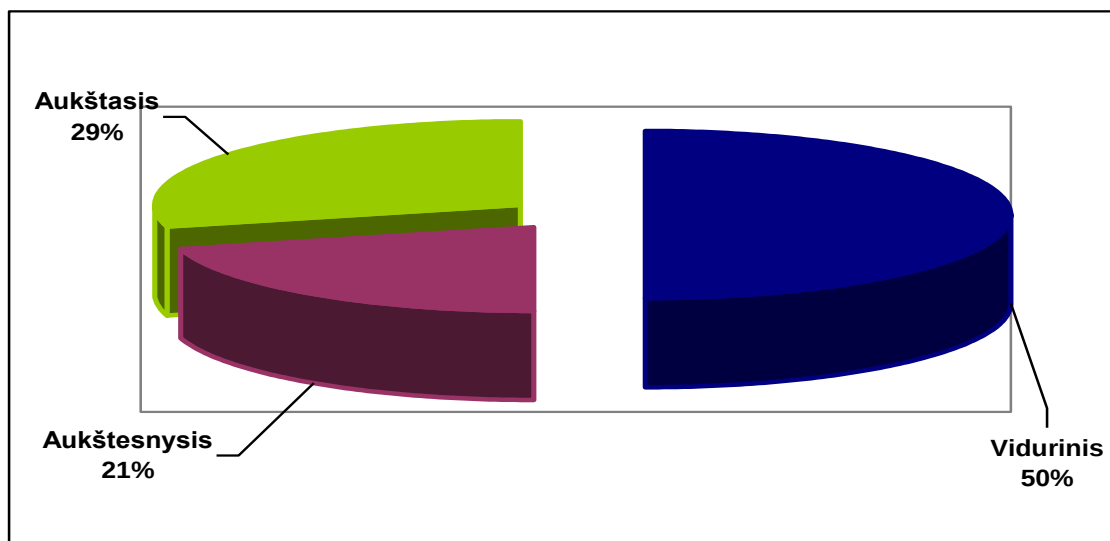
15 pav. UAB „Logigama“ darbuotojai pagal lytį, proc.

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

UAB „Logigama“ dirba 22 vyrų ir 2 moterys, taigi 92 proc. personalo yra vyrai. Moterys – tai vyr. finansininkė ir sandėlininkė, o visas kitas pareigybes užima vyrai. Tokių darbuotojų

pasiskirstymą lemia darbo pobūdis- vairuotojai, mechanikai atlieka pakankamai sunkų fizinį darbą.

Dauguma UAB „Logigama“ darbuotojų turi aukštesnįjį išsilavinimą (16 pav.).



16 pav. UAB „Logigama“ darbuotojai pagal išsilavinimą, proc.

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

Aukštąjį išsilavinimą UAB „Logigama“ turi beveik visi vadovai, vienas vadybininkas, vyr. finansininkė, muitininkas. Aukštesnįjį išsilavinimą turi vienas vadovas, vienas vadybininkas, mechanikai, tiekėjas. Kiti darbuotojai turi vidurinį, vidurinį – profesinį išsilavinimą.

UAB „Logigama“ darbuotojai pasižymi aukšta kvalifikacija, visi vairuotojai yra su ne mažesne kaip 3 metų patirtimi. Abu vadybininkai turi didesnę nei 5 metų darbo patirtį, taip pat ir visi vadovai, tiekėjas, muitininkas.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės organizacinė valdymo struktūra yra funkcinė, įmonėje vienam vadovui vidutiniškai tenka 4 darbuotojai. Įmonės personalas turi didelę patirtį, beveik pusė personalo sudaro vairuotojai. Įmonėje dirba beveik vien tik vyrai, pusė darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą, beveik trečdalis turi aukštąjį išsilavinimą.

2.3. Tyrimo rezultatų analizė

2.3.1. Interviu rezultatų analizė

Remiantis atlikto interviu rezultatais, galima įvertinti kai kurias sąsajas tarp žinių vadybos UAB „Logigama“ ir strateginio valdymo.

Paklausus apie žinių svarbą planuojant ilgalaikę strategiją, informantas akcentavo didelę žinių valdymo reikšmę šiuo aspektu: „Šiandiena reikia smarkiai taupyti, taikyti įvairiausius sprendimus,

derinti skirtingus krovinių gabenimo metodus. Tai reikalauja žinių“. Taigi iš interviu duomenų galima teigti, jog kintanti verslo aplinka skatina nuolat dirbti su vis nauja informacija, o įmonės veiklos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo to, kaip greitai gebama reaguoti į pokyčius rinkoje. Dėl to žinių svarba yra itin didelė.

Informantas įžvelgė problemas įmonės žinių valdymo srityje (įgijimo, *kaupimo/ saugojimo, panaudojimo aspektais*). Remiantis tyrimo duomenimis galima išskirti šiuos aspektus, kuri apsunkina žinių valdymą įmonėje:

- personalo su reikiama kompetencija trūkumas;
- gebėjimų kurti žinių valdymo sistemas trūkumas;
- nepakankamas žinių svarbos suvokimas įmonėje;
- noro kaupti ir sisteminti žinias, kad vėliau būtų galima jomis naudotis, trūkumas;
- informacija prarandama dėl darbuotojų kaitos.

Naujų žinių įmonėje susikaupia nuolat „Per veiklos metus yra sukaupta nemažai informacijos ir įvairių žinių susijusių su konkrečių rinkų specifika. Ta informacija yra vertinga, nes kartais leidžia pritaikyti įgytas žinias sprendžiant naujas problemas“, vis tik trūksta informacijos apie naujas rinkas.

Įmonėje naujų žinių įsisavinimo praktika yra skirtinga, kadangi „nėra reglamentuotos tvarkos, tai priklauso nuo darbuotojo individualiai“. Galima teigti, jog naujų žinių įsisavinimą ir panaudojimą įmonės strateginių problemų sprendimui apsunkina tokie veiksniai:

- nėra nustatytos tvarkos;
- neaiški vadovų pozicija;
- sunkus naujų praktikų įsisavinimas dėl egzistuojančių darbuotojų nusistatymų;
- darbuotojų vengimas įsisavinti naujas žinias.

Įmonėje renkama informacija apie įmonės klientus, tačiau šuo aspektu įmonė nusileidžia rinkos lyderiams: „Naudojamos, nors ne taip kaip pas rinkos lyderius Girtekoje, Arijuje“. Duomenų rinkimas ir analizė yra reikšmingi stengiantis pasiūlyti geriausius sprendimus gabenant krovinius ir teikiant kitas paslaugas. Siekiant didinti žinių valdymo įtaką strateginiame valdyme UAB „Logigama“ aktualu, kad darbuotojai nuolat įsisavintų naujas žinias: „įmonės darbuotojams būtina įsisavinti naujas žinias susijusias su naujomis rinkomis, naudojamomis krovinių gabenimo technologijomis ir būdais. Nuo to tiesiogiai priklauso įmonės strategijos įgyvendinimas ir įsitvirtinimas ES bei Skandinavijos rinkose“. Taigi efektyvesnis darbas su naujomis žiniomis būtų svarbi įmonės strateginių tikslų pasiekimo prielaida.

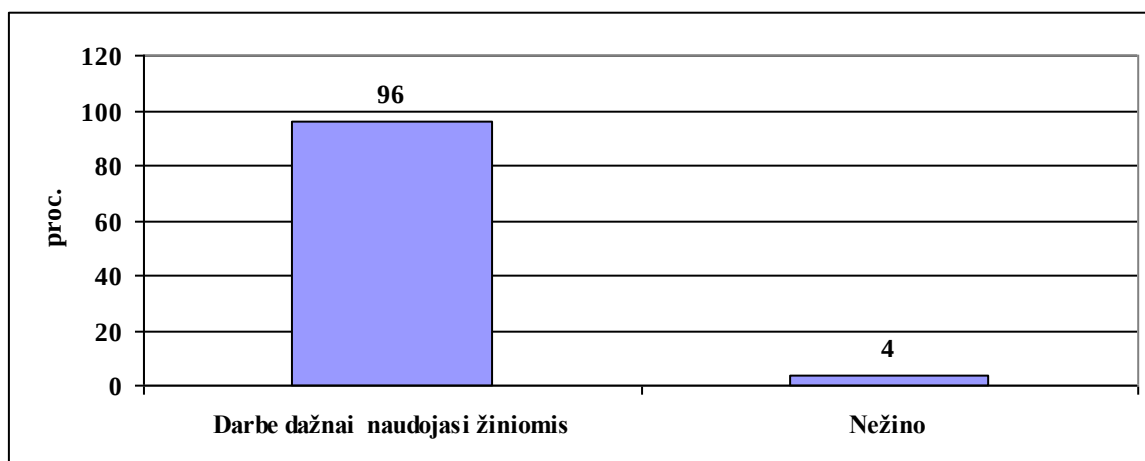
Apibendrinant interviu rezultatus galima teigti, jog kintanti verslo aplinka skatina nuolat dirbti su vis nauja informacija, o įmonės veiklos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo to, kaip greitai

gebama reaguoti į pokyčius rinkoje. Dėl to žinių svarba yra didelė, o efektyvesnis darbas su naujomis žiniomis yra įmonės strateginių tikslų pasiekimo prielaida. Žinių valdymą įmonėje apsunkina šie veiksniai: personalo su reikiama kompetencija trūkumas; gebėjimų kurti žinių valdymo sistemas trūkumas; nepakankamas žinių svarbos suvokimas įmonėje; noro kaupti ir sisteminti žinias, kad vėliau būtų galima jomis naudotis, trūkumas; informacija prarandama dėl darbuotojų kaitos. Naujų žinių įsisavinimą ir panaudojimą įmonės strateginių problemų sprendimui apsunkina tokie veiksniai: nėra nustatytos tvarkos; neaiški vadovų pozicija; sunkus naujų praktikų įsisavinimas dėl egzistuojančių darbuotojų nusistatymų; darbuotojų vengimas įsisavinti naujas žinias.

2.3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Atliekant anketinę apklausą pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti, kaip įmonėje naudojamos žinios strateginiu aspektu.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, jog žinios yra labai reikšmingos UAB „Logigama“ veikloje: 96 proc. respondentų teigia, jog jomis naudojasi kasdieniame darbe (17 pav.).

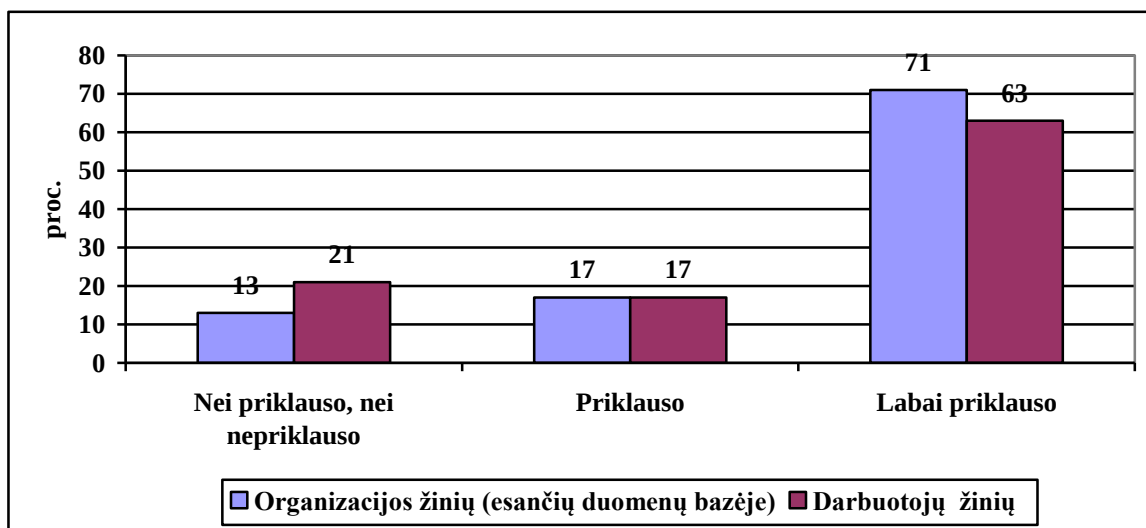


17 pav. Naudojimosi žiniomis kasdieniniame darbe dažnis (proc.)

Nebuvo tokių respondentų, kurie teigtų, jog žiniomis nesinaudota; tik 4 proc. nežinojo kaip atsakyti į šį klausimą, kaip spėjama, dėl kompetencijos žinių srityje trūkumo.

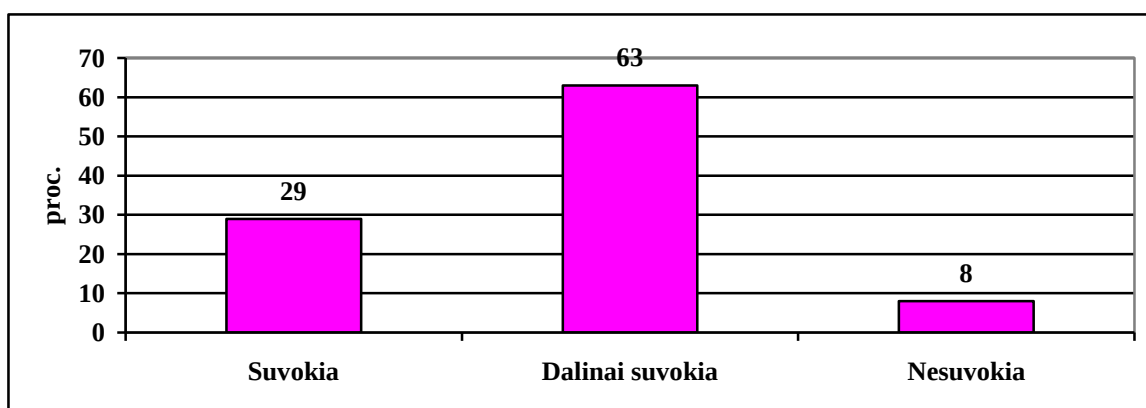
Didelė dalis respondentų mano, jog nuo to, kokiomis žiniomis disponuoja darbuotojai ir įmonė, labai priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas, konkurencingumas (18 pav.).

Taigi 71 proc. respondentų mano, jog nuo organizacijos disponuojamų žinių priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas ir konkurencingumas, 63 proc. mano jog tai priklauso nuo darbuotojų žinių. Taigi respondentų nuomone UAB „Logigama“ efektyvumas ir konkurencingumas labiau priklauso nuo įmonės turimų žinių labiau negu nuo darbuotojų žinių.



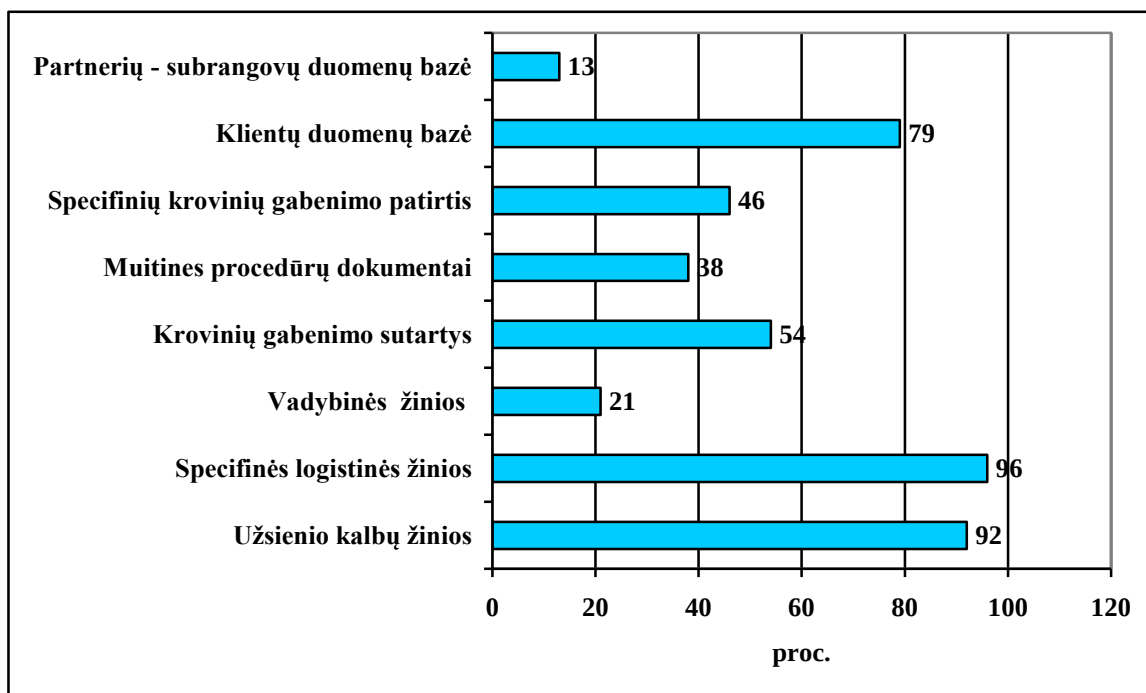
18 pav. Žinių reikšmės UAB „Logigama“ veiklos efektyvumui ir konkurencingumui įvertinimas (proc.)

Respondentų teigimu, įmonės vadovai nepilnai suvokia kiek nuo žinių priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas ir konkurencingumas – 63 proc. respondentų teigia, jog vadovai tik iš dalies tai suvokia, 29 proc. teigia, jog labai suvokia (19 pav.).



19 pav. UAB „Logigama“ vadovybės suvokimas apie žinių įtaką UAB „Logigama“ veiklos efektyvumui ir konkurencingumui (proc.)

Respondentų teigimu, jiems kasdieniame darbe svarbiausios šios žinios: specifinės logistinės žinios (svarbios 96 proc. respondentų), užsienio kalbų žinios (svarbios 92 proc.), klientų duomenys (79 proc.) (20 pav.). Maždaug pusei respondentų svarbios krovinių gabenimo sutarčių detalės (54 proc.), specifinių krovinių gabenimo patirtis (46 proc.), muitinės procedūrų žinios (38 proc.). Tik siaurai daliai darbuotojų svarbios yra vadybinės žinios (21 proc.), partnerių – subrangovų žinios (13 proc.). Galima teigti, jog pastarieji žinių tipai aktualūs vadybininkams, vadovams, tai sudaro mažą dalį darbuotojų.



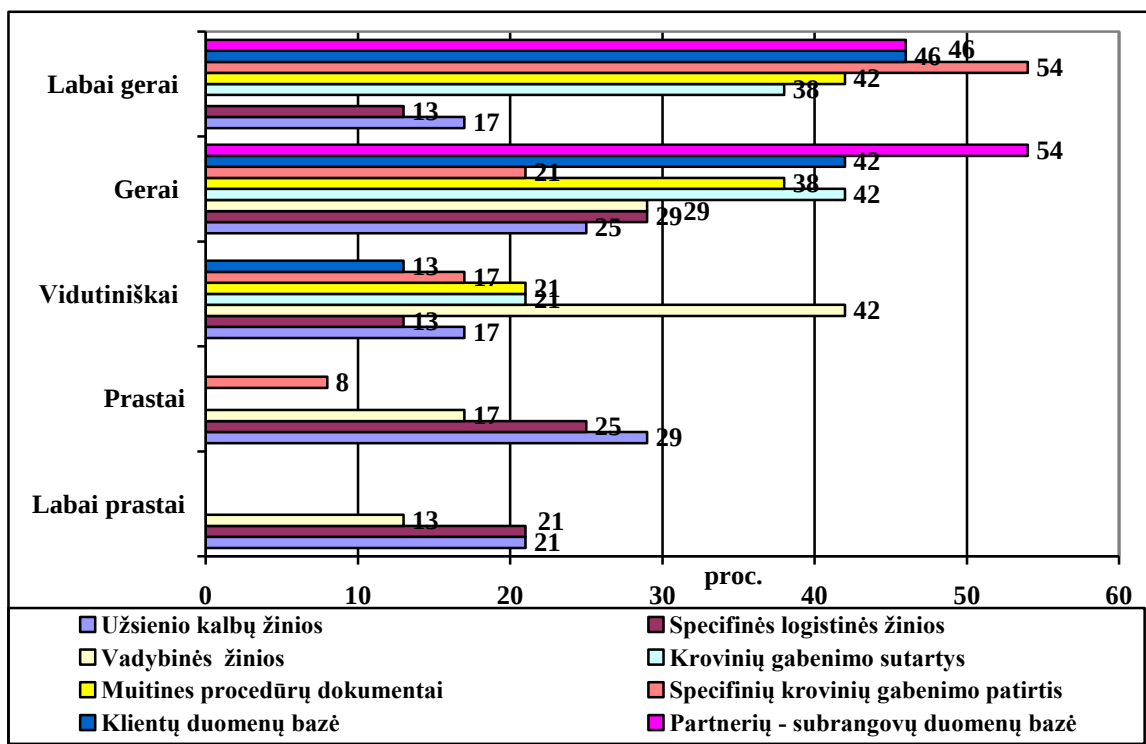
20 pav. **Žinių, kurios svarbios respondentams kasdieniame darbe, tipai (proc.)**

Apibendrinant galima teigti, jog žinios yra labai reikšmingos UAB „Logigama“ veikloje, 96 proc. respondentų teigia, jog jomis naudojasi kasdieniame darbe. Didelė dalis respondentų mano, jog nuo to, kokiomis žiniomis disponuoja darbuotojai ir įmonė, labai priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas, konkurencingumas. Respondentų nuomone, vadovai nepilnai suvokia kiek nuo žinių priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas ir konkurencingumas. Maždaug pusei respondentų svarbios krovinių gabenimo sutarčių detalės, specifinių krovinių gabenimo patirtis, muitinės procedūrų žinios. Tik administracinį, vadybinį darbą dirbantiems respondentams aktualios vadybinės žinios, žinios apie partnerius, subrangovus.

Toliau darbe buvo vertinta, *kokia yra žinių būklė įmonėje.*

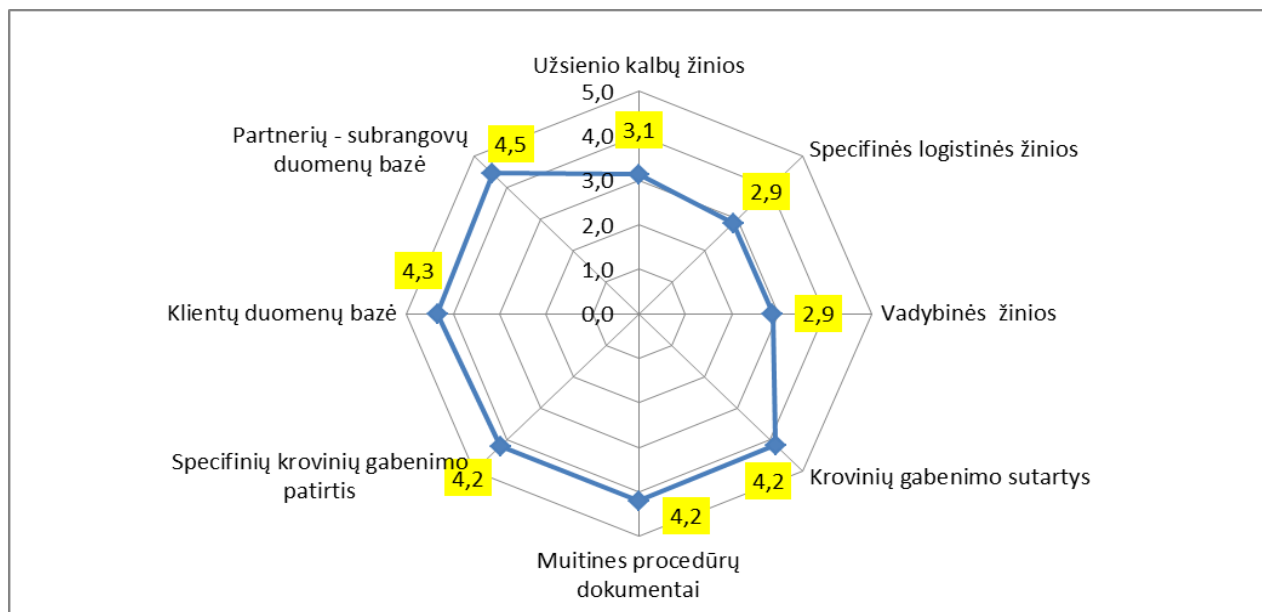
Respondentų paprašyta, kad respondentai įvertintų šių žinių rūšių kokybę įmonėje (21 pav.).

Taigi tyrimo rezultatai rodo, jog daugiausia prastų įvertinimų buvo suteikta užsienio kalbų žinių kategorijai – 21 proc. respondentų teigia, jog jų kokybė labai prasta ir 29 proc. teigia, jog prasta. Panašiam lygyje yra ir specifinių logistinių žinių kokybė: 21 proc. respondentų teigia, jog jos labai prastos, 25 proc. – jog prastos. Vadybinės žinios vertintinos kaip vidutiniškai kokybiškos – taip nurodė 42 proc. respondentų. Vadybinės žinios vertintinos kaip vidutiniškai kokybiškos – taip nurodė 42 proc. respondentų. Tokios žinios kaip specifinių krovinių gabenimo patirtis, muitinės procedūrų žinios, partnerių – subrangovų žinios, klientų žinios, krovinių gabenimo sutarčių žinios įmonėje vertinamos kaip geros ir labai geros kokybės.



21 pav. Atskirų žinių rūšių pakankamumas įmonėje (proc.)

Lengviau paginti atskirų žinių rūšių vertinimo rezultatus apskaičiavus vidurius (22 pav.).



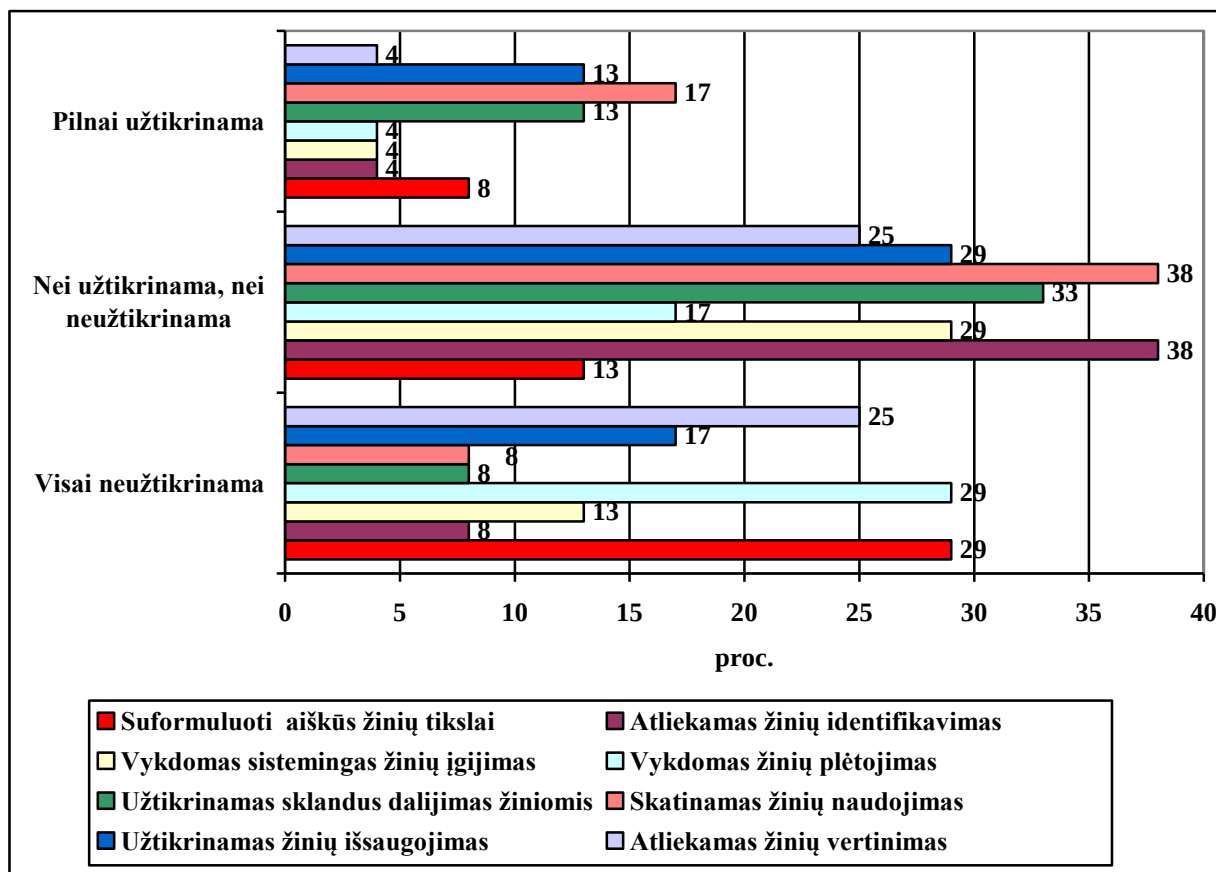
22 pav. Atskirų žinių rūšių pakankamumas įmonėje (vidurkiai)

Taigi vidurkių duomenys rodo, jog gerai ir labai gerai vertinamos šios žinios: krovinių gabenimo patirtis, muitinės procedūrų žinios (po 4,2 balus iš 5), partnerių – subrangovų žinios (4,5 balai iš 5), klientų žinios (4,3 balai iš 5), krovinių gabenimo sutarčių žinios, specifinių krovinių gabenimo žinios (po 4,2 balai iš 5) įmonėje vertinamos kaip geros ir labai geros kokybės. Kaip

vidutinės traktuojamos šių rūšių žinios: vadybinės žinios, specifinės logistinės žinios (2,9 balai iš 5), užsienio kalbų žinios (3,1 balai iš 5).

Toliau nagrinėta, koks yra žinių valdymas įmonėje.

Vertinant, kokios yra įmonės vadovybės pastangos užtikrinti žinių valdymą įmonėje, daugelis aspektų vertinta gana vidutiniškai (23 pav.).



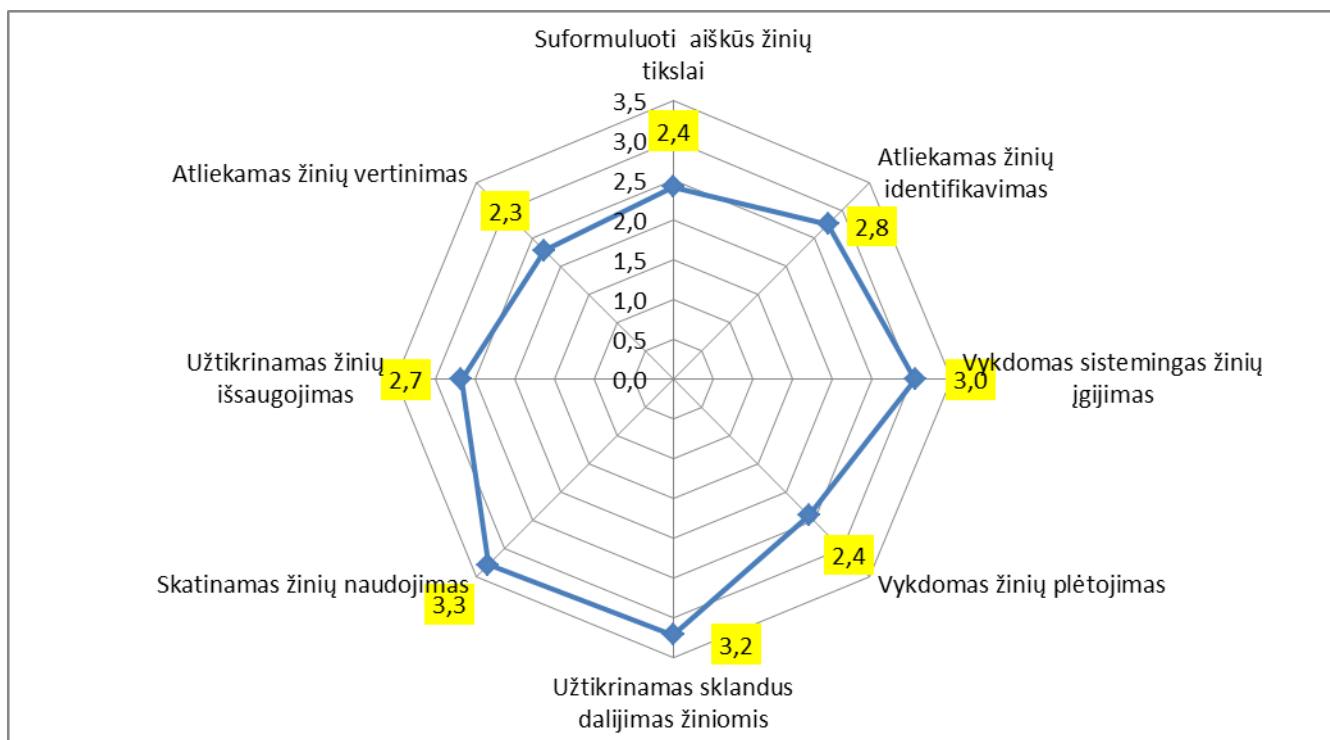
23 pav. UAB „Logigama“ vadovybės pastangų užtikrinti žinių valdymą organizacijoje įvertinimas (proc.)

Tarp žinių valdymo funkcijų daug prastų įvertinimų saulukė tokie žinių valdymo aspektai kaip žinių tikslų aiškumas, žinių plėtojimas (29 proc. teigia, jog visai neužtikrinama), žinių vertinimas (25 proc. teigia, jog visai neužtikrinama).

Daug vidutinių įvertinimų sulaukė tokios funkcijos kaip žinių naudojimo skatinimas, žinių identifikavimo atlikimas (38 proc. vertina vidutiniškai), sklandaus dalijimosi žiniomis užtikrinimas (38 proc. vertina, jog vidutiniškai).

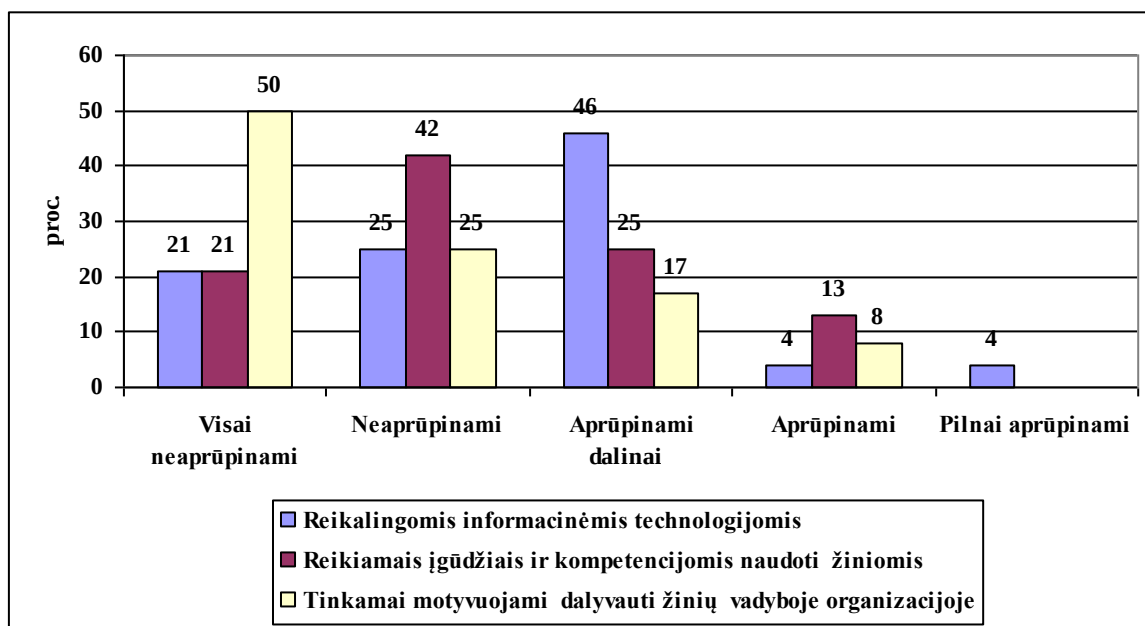
Šių rezultatų pateikimas vidurkiais leidžia palyginti atskiras žinių valdymo funkcijas (24 pav.). Taigi respondentų tarpe vidutiniškai vertinama tai, kiek skatinamas žinių naudojimas (3,3 balai iš 5), užtikrinamas sklandus dalijimasis žiniomis (3,2 balai iš 5), kiek vykdomas sistemingas žinių įgijimas (3 balai iš 5). Silpniau nei vidutiniškai vertinami šie žinių valdymo aspektai:

Atliekamas žinių identifikavimas (2,8 balai iš 5), užtikrinamas žinių išsaugojimas (2,7 balai iš 5), suformuluoti aiškūs žinių tikslai, Vykdomas žinių plėtojimas (2,4 balai iš 5), Atliekamas žinių vertinimas (2,3 balai iš 5).



24 pav. UAB „Logigama“ vadovybės pastangų užtikrinti žinių valdymą organizacijoje įvertinimas (vidurkiai)

Toliau klausta, kokiomis žinių vadybos technologinėmis priemonėmis aprūpinami darbuotojai (25 pav.).



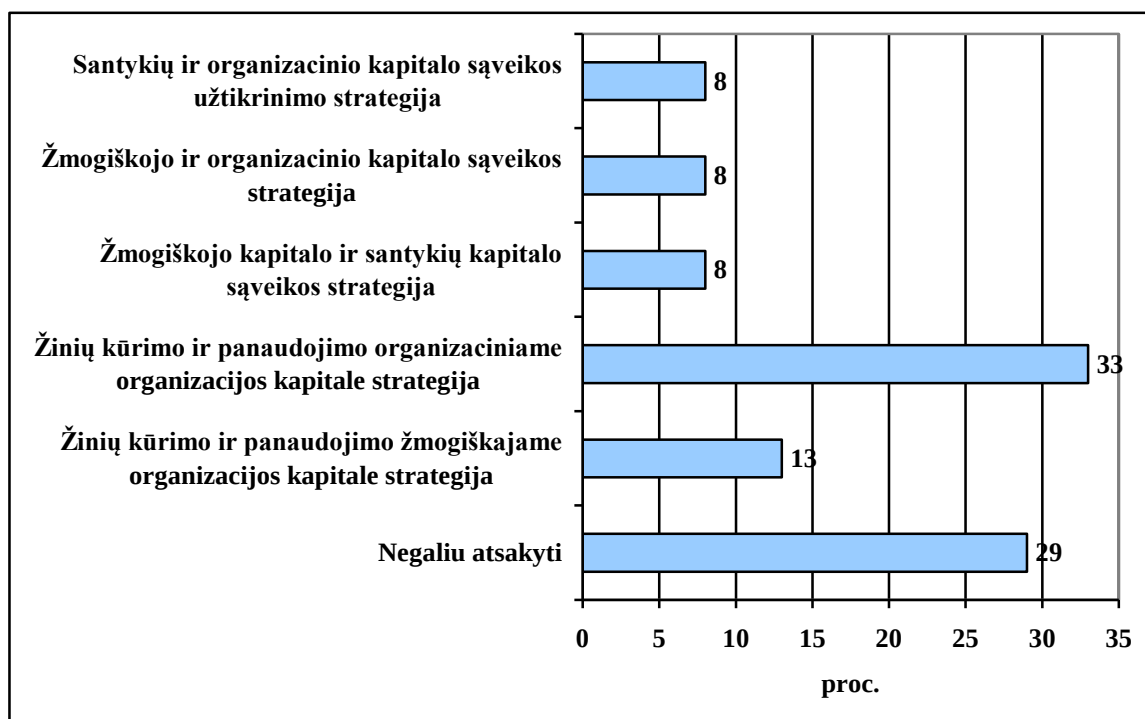
25 pav. Darbuotojų aprūpinimas žinių vadybos technologinėmis priemonėmis (proc.)

Tai, kaip tinkamai motyvuojami dalyvauti žinių vadyboje organizacijoje, vertinta pagrinde neigiamai: 50 proc. respondentų nurodė, jog visai neaprupinami, 25 proc. - jog neaprupinami.

Gana prastai vertinama ir tai, kaip užtikrinamos darbuotojų reikiami įgūdžiai ir kompetencijos naudoti žinioms: 21 proc. teigia, jog visai neaprupinami, 42 proc. – jog neaprupinami,

Vidutiniškai galima vertinti tai, kaip aprupinami reikalingomis informacinėmis technologijomis: 21 proc. teigia, jog visai neaprupinami, 25 proc. – jog neaprupinami, 46 proc. vertina vidutiniškai, 8 proc. bertina teigiamai.

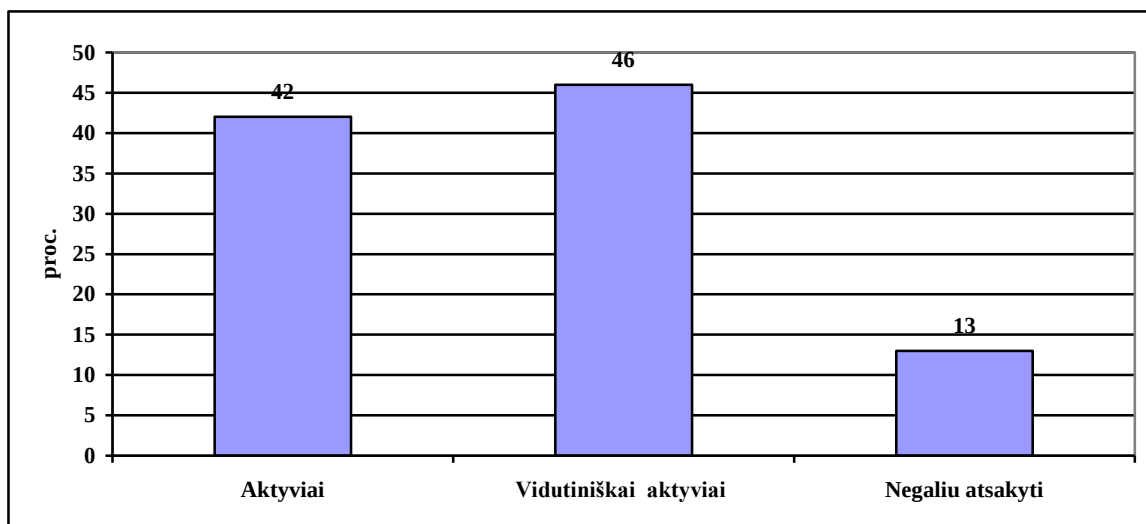
Paklausus apie tai, kokia žinių valdymo strategija taikoma įmonėje, 29 proc. respondentų teigia, jog nežino (26 pav.).



26 pav. Žinių vadybos strategija taikoma UAB „Logigama“ (proc.)

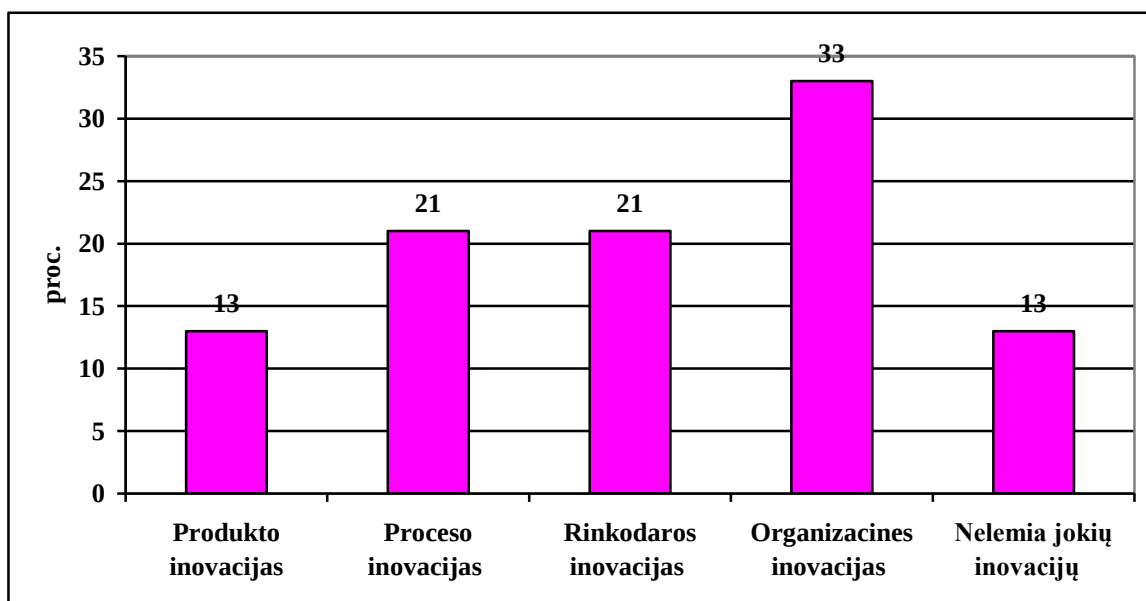
Iš kitų daugiausia akcentavo „Žinių kūrimo ir panaudojimo organizaciniame organizacijos kapitale“ strategiją (33 proc.).

Paklausus apie tai, kiek aktyviai darbuotojai naudoja žinias savo kasdiniame darbe, 42 proc. teigia, jog aktyviai, 46 proc. – jog vidutiniškai aktyviai. 13 proc. negalėjo atsakyti į šį klausimą (27 pav.).



27 pav. Darbuotojų aktyvumas naudojant žinias savo kasdieniniame darbe (proc.)

Toliau klausta, kokias, respondentų nuomone, inovacijas lemia žinios įmonėje (28 pav.).



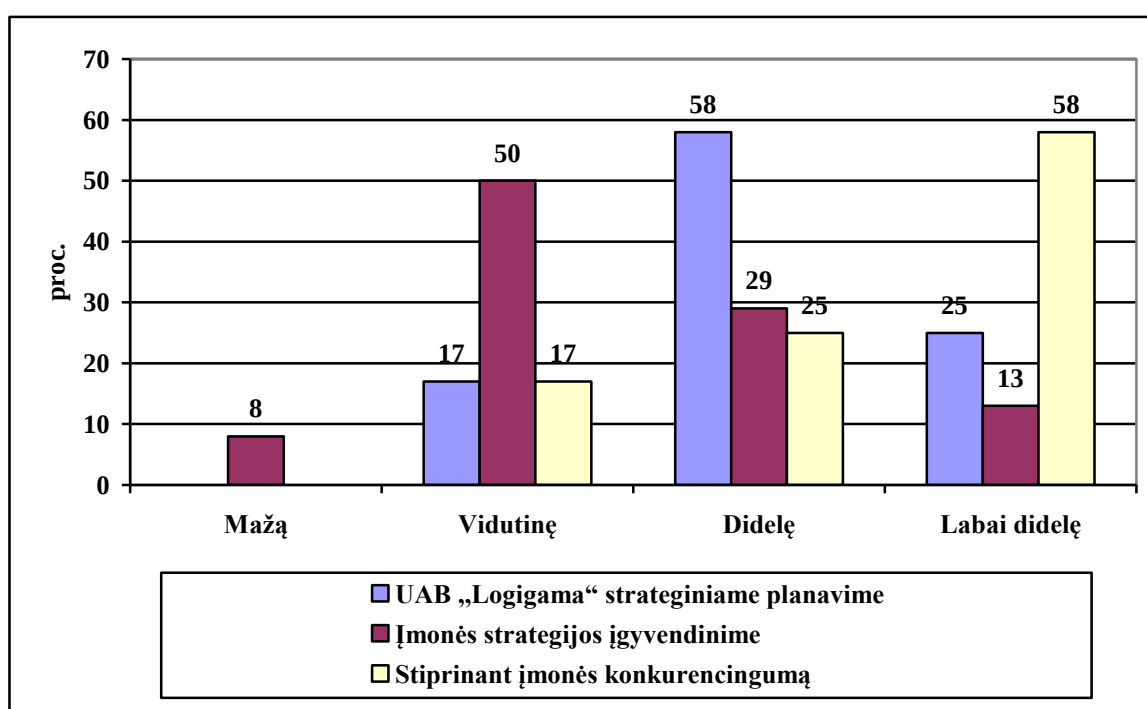
28 pav. Žinių įtaka inovacijoms įmonėje (proc.)

33 proc. respondentų teigė, jog didžiausia įtaka organizacinėms inovacijoms, 21 proc. – jog proceso inovacijoms ir rinkodaros inovacijoms. Po 13 proc. respondentų teigia, jog daroma įtaka produkto / paslaugos inovacijoms, taip pat jog nedaroma įtaka jokioms inovacijoms.

Taigi apibendrinant, žinių valdymo procesai įmonėje iš vadovybės pusės yra skatinami gana vidutiniškai (žinių naudojimas, užtikrinamas sklandus dalijimasis žiniomis, kiek vykdomas sistemingas žinių įgijimas) arba silpniau nei vidutiniškai (kiek atliekamas žinių identifikavimas, užtikrinamas žinių išsaugojimas, suformuluoti aiškūs žinių tikslai, vykdomas žinių plėtojimas, kiek atliekamas žinių vertinimas). Prastai vertinama tai, kiek darbuotojai motyvuojami dalyvauti žinių vadyboje organizacijoje, taip pat tai, kaip užtikrinamos darbuotojų reikiami įgūdžiai ir

kompetencijos naudoti žinioms. Vidutiniškai vertinama tai, kaip aprūpinami reikalingomis informacinėmis technologijomis. Įmonėje taikoma žinių valdymo strategija panašesnė į „Žinių kūrimo ir panaudojimo organizaciniame organizacijos kapitale“ strategiją negu į kitas. Žinių valdymas įmonėje turi įtakos įmonės organizacinėms inovacijoms, proceso inovacijoms ir rinkodaros inovacijoms, maža įtaka produkto / paslaugos inovacijoms.

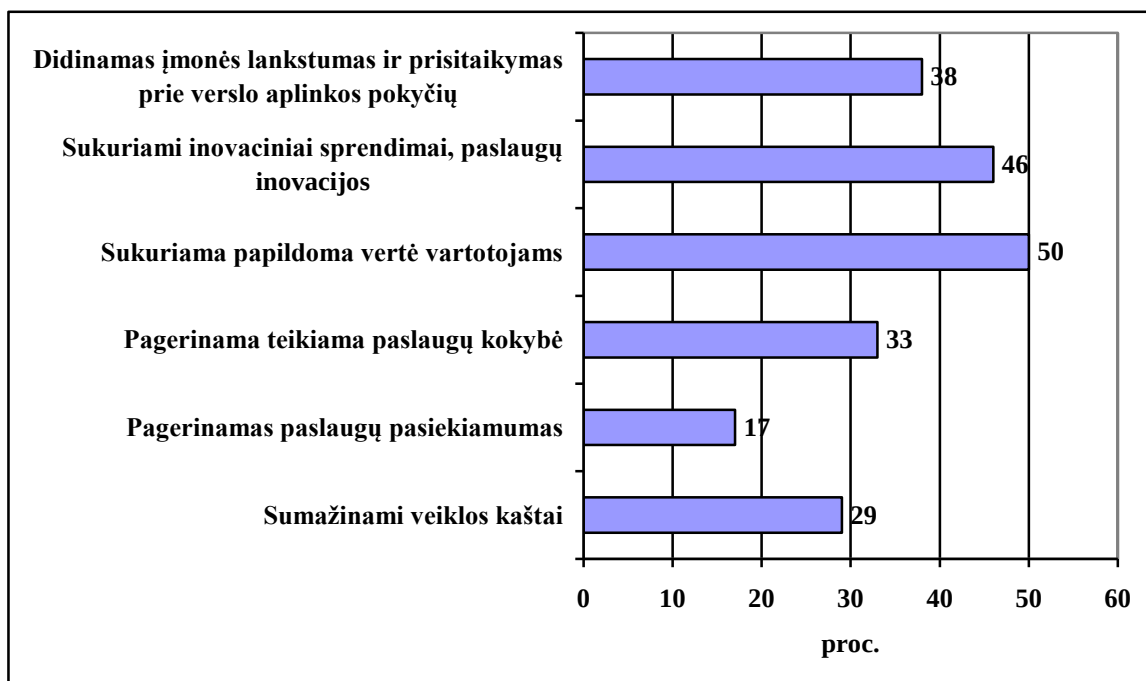
Toliau darbe nagrinėta, koks yra žinių valdymo poveikis strateginiam valdymui. Paklausus apie tai, kokia yra žinių reikšmė įmonės strategijos formavime, stipriausia nurodyta reikšmė stiprinant įmonės konkurencingumą: 50 proc. respondentų teigia, jo įtaka labai didelė, 25 proc. – jog didelė, 17 proc. – vidutinė (29 pav.).



29 pav. Žinių reikšmė UAB „Logigama“ strategijos formavime (proc.)

Gana didelė reikšmė strateginiame planavime: 58 proc. respondentų teigia, jog įtaka didelė, 25 proc. – jog labai didelė. Silpniausiai vertinama įtaka strategijos įgyvendinime: 50 proc. nurodo, jog įtaka vidutinė, 8 proc. – jog maža, 29 proc. – jog didelė, 13 proc. – jog labai didelė.

Paklausus, kokių strateginių uždavinių UAB „Logigama“ padėjo pasiekti žinių naudojimas (30 pav.), respondentai didžiausią reikšmę skyrė papildomos vertės vartotojams kūrimo uždavinį (50 proc. respondentų teigia, jog tam padėjo žinių naudojimas), inovacinių sprendimų, paslaugų inovacijų kūrimo uždavinį (46 proc.). Maždaug po trečdalį respondentų išskyrė šiuos uždavinius: paslaugų kokybės pagerinimas (33 proc.), įmonės lankstumo ir prisitaikymo prie verslo aplinkos pokyčių didinimas (38 proc.), veiklos kaštų sumažinimas (29 proc.).



30 pav. Strateginiai uždaviniai, kurių padėjo pasiekti žinių naudojimas (proc.)

Mažiausiai žinios turėjo įtakos tam, kiek pagerinamas paslaugų pasiekiamumas (17 proc.).

Taigi apibendrinant, žinių valdymo reikšmė stiprinant įmonės konkurencingumą yra didelė, kaip ir reikšmė strateginiame planavime, tačiau maža įtaka strategijos įgyvendinime. Žinių valdymas gana gerai leido įmonei pasiekti tokių strateginių uždavinių kaip papildomos vertės vartotojams kūrimas, paslaugų kokybės pagerinimas, įmonės lankstumo ir prisitaikymo prie verslo aplinkos pokyčių didinimas, veiklos kaštų sumažinimas.

Apibendrinant atliktų tyrimų rezultatus galima teigti, jog UAB „Logigama“ žinių valdymo sąsajos su strateginiu valdymu pasireiškia šiais aspektais:

- Vertinant sąsajas tarp žinių vadybos UAB „Logigama“ ir strateginio valdymo galima teigti, jog kintanti verslo aplinka skatina nuolat dirbti su vis nauja informacija, o įmonės veiklos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo to, kaip greitai gebama reaguoti į pokyčius rinkoje. Dėl to žinių svarba yra itin didelė, o efektyvesnis darbas su naujomis žiniomis būtų įmonės strateginių tikslų pasiekimo prielaida. Žinių valdymą įmonėje apsunkina šie veiksniai: personalo su reikiama kompetencija trūkumas; gebėjimų kurti žinių valdymo sistemas trūkumas; nepakankamas žinių svarbos suvokimas įmonėje; noro kaupti ir sisteminti žinias, kad vėliau būtų galima jomis naudotis, trūkumas; informacija prarandama dėl darbuotojų kaitos. Naujų žinių įsisavinimą ir panaudojimą įmonės strateginių problemų sprendimui apsunkina tokie veiksniai: nėra nustatytos tvarkos; neaiški vadovų pozicija; sunkus naujų praktikų įsisavinimas dėl egzistuojančių darbuotojų nusistatymų; darbuotojų vengimas įsisavinti naujas žinias.

• Vertinant **kaip įmonėje naudojamos žinios strateginiu aspektu**; žinios yra labai reikšmingos UAB „Logigama“ veikloje, 96 proc. respondentų teigia, jog jomis naudojasi kasdieniame darbe. Didelė dalis respondentų mano, jog nuo to, kokiomis žiniomis disponuoja darbuotojai ir įmonė, labai priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas, konkurencingumas. Respondentų nuomone, vadovai nepilnai suvokia kiek nuo žinių priklauso UAB „Logigama“ efektyvumas ir konkurencingumas.

• Vertinant, **kokia yra žinių būklė įmonėje**, maždaug pusei respondentų aktualios krovinių gabenimo sutarčių detalės, specifinių krovinių gabenimo patirtis, muitinės procedūrų žinios. Tik siaurai daliai darbuotojų reikalingos vadybinės žinios, žinios apie partnerius, subrangovus. Gera ir labai gerai vertinama šių žinių kokybė: krovinių gabenimo patirtis, muitinės procedūrų žinios, partnerių – subrangovų žinios, klientų žinios, krovinių gabenimo sutarčių žinios, specifinių krovinių gabenimo žinios įmonėje vertinamos kaip geros ir labai geros kokybės. Kaip vidutinės traktuojamos šių rūšių žinios: vadybinės žinios, specifinės logistinės žinios, užsienio kalbų.

• Vertinant, **koks yra žinių valdymas įmonėje**, tyrimo rezultatai rodo, jog žinių valdymo procesai įmonėje iš vadovybės pusės yra skatinami gana vidutiniškai (žinių naudojimas, užtikrinamas sklandus dalijimasis žiniomis, kiek vykdomas sistemingas žinių įgijimas) arba silpniau nei vidutiniškai (kiek atliekamas žinių identifikavimas, užtikrinamas žinių išsaugojimas, suformuluoti aiškūs žinių tikslai, vykdomas žinių plėtojimas, kiek atliekamas žinių vertinimas). Prastai vertinama tai, kiek darbuotojai motyvuojami dalyvauti žinių vadyboje organizacijoje, taip pat tai, kaip užtikrinamos darbuotojų reikiami įgūdžiai ir kompetencijos naudoti žinioms. Vidutiniškai vertinama tai, kaip aprūpinami reikalingomis informacinėmis technologijomis. Įmonėje taikoma žinių valdymo strategija panašesnė į „Žinių kūrimo ir panaudojimo organizaciniame organizacijos kapitale“ strategiją negu į kitas. Žinių valdymas įmonėje turi įtakos įmonės organizacinėms inovacijoms, proceso inovacijoms ir rinkodaros inovacijoms, maža įtaka produkto / paslaugos inovacijoms.

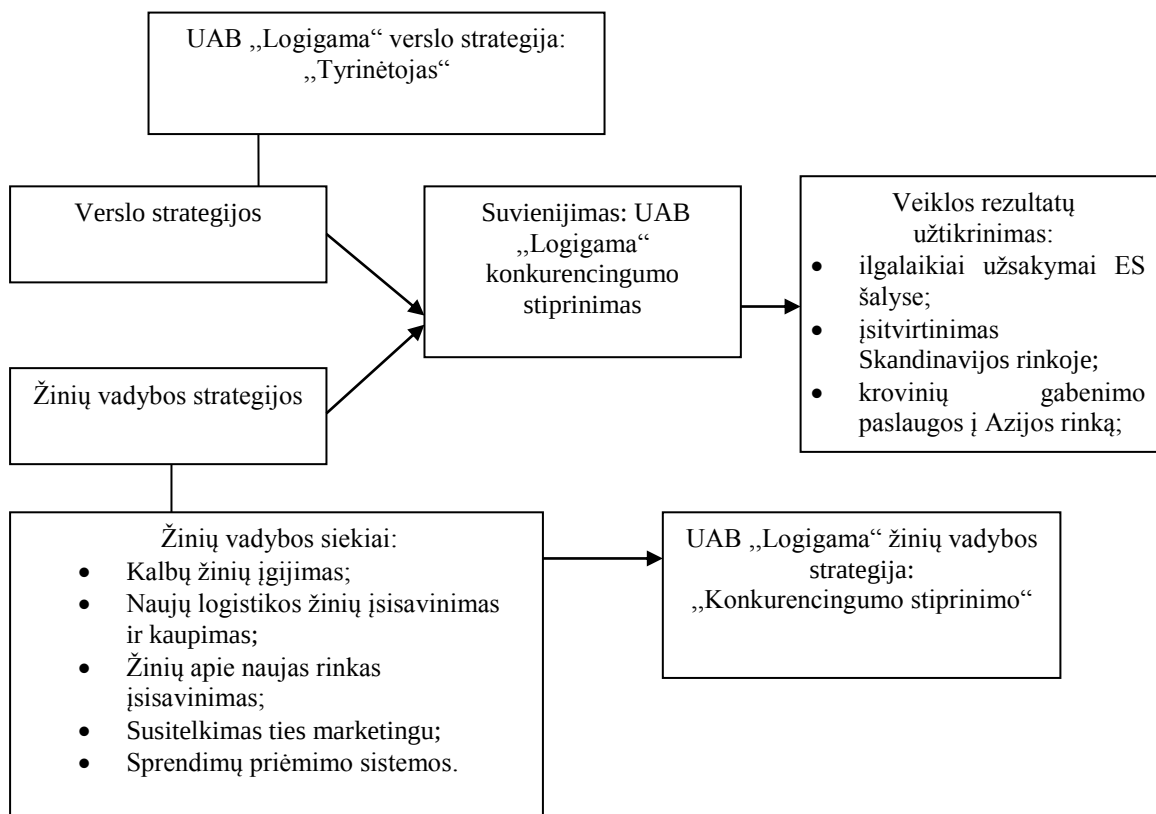
• Vertinant, **koks yra žinių valdymo poveikis strateginiam valdymui**, tyrimo rezultatai rodo, jog žinių valdymo reikšmė stiprinant įmonės konkurencingumą yra didelė, kaip ir reikšmė strateginiame planavime, tačiau maža įtaka strategijos įgyvendinime. Žinių valdymas gana gerai leido įmonei pasiekti tokių strateginių uždavinių kaip papildomos vertės vartotojams kūrimas, paslaugų kokybės pagerinimas, įmonės lankstumo ir prisitaikymo prie verslo aplinkos pokyčių didinimas, veiklos kaštų sumažinimas.

Taigi remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog įmonės žinių valdymas turi būti stiprinamas siekiant geresnio žinių panaudojimo įmonei siekiant strateginių tikslų.

3. ŽINIŲ VADYBOS GERINIMO UAB „LOGIGAMA“ SPRENDIMAI

Išnagrinėjus žinių vadybos reikšmę formuojant ilgalaikę UAB „Logigama“ veiklos strategiją nustatyta, kad žinios ir žinių vadyba įgauna vis didesnę reikšmę įmonės veikloje, įgyvendinant strateginius tikslus ir stiprinant konkurencingumą. UAB „Logigama“ vystant veiklą įmonė susiduria su poreikiu ne tik kaupti žinias, bet ir jas efektyviai panaudoti. Įmonės vadovybė suvokia žinių ir žinių vadybos svarbą įmonės veikloje, tačiau nepakankamai įsisąmonino žinių vadybos reikšmę formuojant ilgalaikę UAB „Logigama“ veiklos strategiją. Todėl įmonėje nėra užtikrinama tinkama žinių vadyba, o strateginiame planavime žinių vadybai skiriamas nepakankamas dėmesys.

UAB „Logigama“ kaip ir kitos įmonės 2014 – 2016 m. susiduria su pokyčiais vykstančiais globaliose krovinių gabenimo ir logistikos rinkose. Po 2014 m. Rusijos - Ukrainos konflikto įvedus sankcijas prekių eksportui/importui ES ir Rusijoje, smarkiai sumažėjo krovinių srautai NVS šalių kryptimi. Tai pakoregavo UAB „Logigama“ strategiją, kuri gali būti identifikuojama kaip „Tyrinėjimo“, nes įmonė aktyviai tyrinėja Azijos rinką, ieško naujų ilgalaikių užsakymų ES šalių rinkose bei Skandinavijoje. Įgyvendindama šią strategiją įmonė susiduria su dideliu poreikiu įsisavinti naujas žinias, kompetencijas ir įgūdžius. Darbuotojams labai reikalingos anglų kalbos žinios, taip pat žinios susijusios su krovinių gabenimu į Azijos šalis, „Šaudyklinio“ traukinio panaudojimo krovinių gabenimui bei kitos žinios. Nepaisant to, UAB „Logigama“ žinių vadyba nėra plėtojama, neapibrėžta žinių vadybos strategija. Atsižvelgiant į tai rekomenduojama susieti žinių vadybos strategiją su UAB „Logigama“ veiklos strategija. 31 paveiksle išskiriami sąlyčio taškai tarp žinių vadybos ir strateginio planavimo.

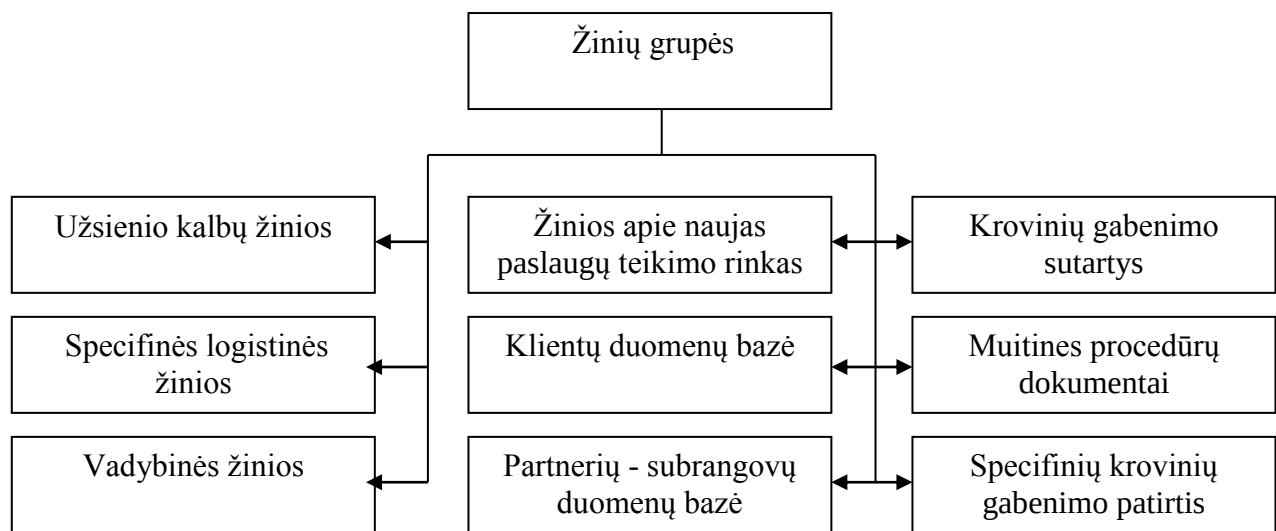


31 pav. **Žinių vadybos strategijos formavimas UAB „Logigama“ strateginio planavimo kontekste**

Remiantis atlikta įmonės situacijos analize UAB „Logigama“ verslo strategija klasifikuojama kaip „Tyrinėtojas“. Pasikeitus verslo sąlygoms, įmonė tyrinėja naujas rinkas ir palaipsniui jas įsisavina. Įgyvendindama šią ilgalaikę strategiją UAB „Logigama“ susiduria su poreikiu įgyti naujas žinias, kurių aktualiausios yra kalbų žinojimas ir žinios apie naujas rinkas. Siūloma UAB „Logigama“ žinių vadybos strategija: „Konkurencingumo stiprinimo“. Ši strategija yra tiesiogiai susieta su UAB „Logigama“ verslo strategijos įgyvendinimu.

Įgyvendinant UAB „Logigama“ žinių vadybos „Konkurencingumo stiprinimo“ strategiją siekiama įgyti ir panaudoti savo veikloje tas žinias, kurios sustiprintų įmonės konkurencinę poziciją.

Siekiant susieti įmonės verslo ir žinių vadybos strategijas rekomenduojam išskirti identifikuoti reikalingas žinias strateginiam verslo vystymui. Remiantis atliktu tyrimu išskiriamos tokios pagrindinės žinių grupės reikalingos įgyvendinant įmonės verslo strategiją (32 pav.).



32 pav. UAB „Logigama“ verslo strategijai įgyvendinti reikalingos žinios

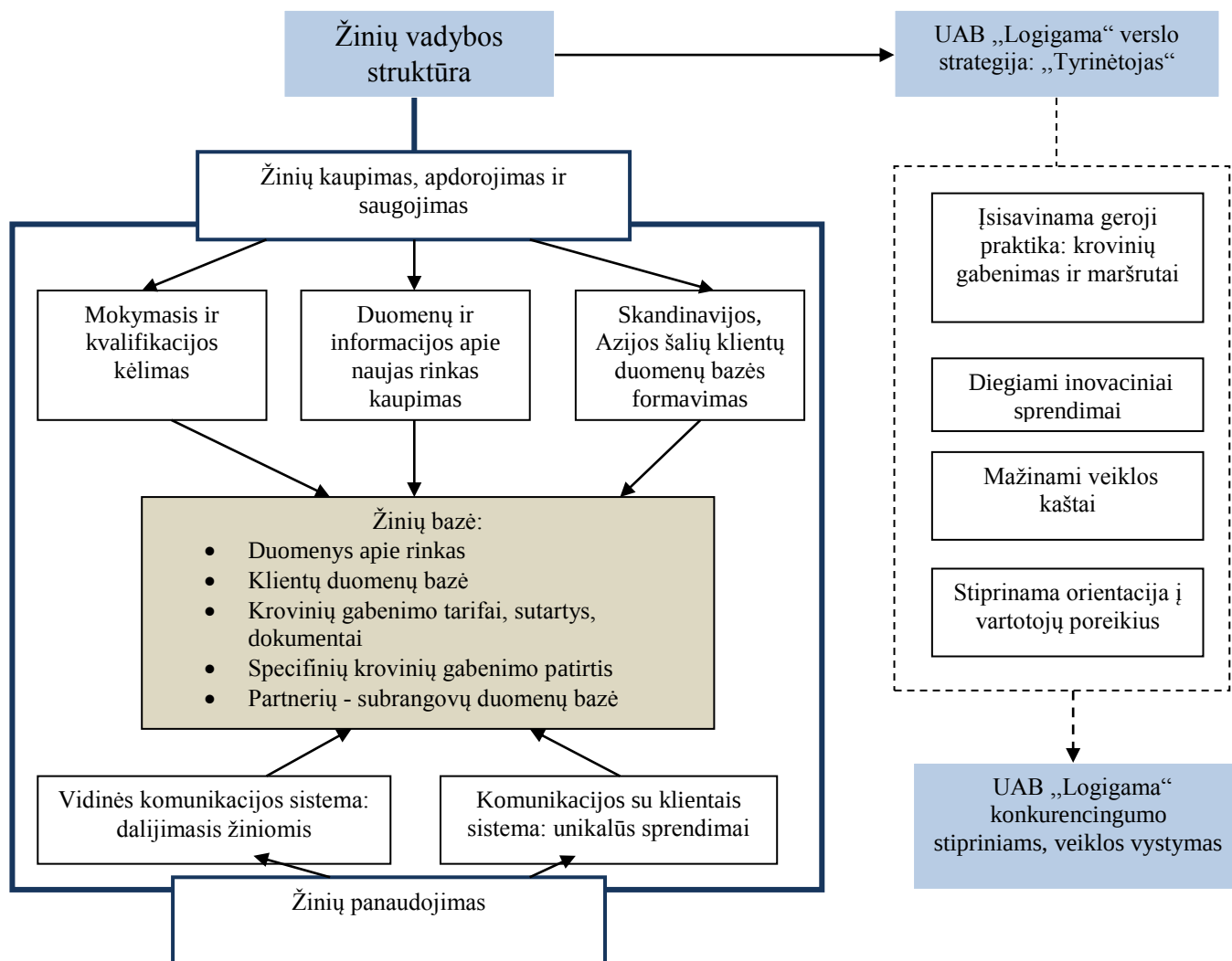
UAB „Logigama“ iki 2014 m. specializavosi krovinių gabenime į NVS šalis, todėl darbuotojai gerai įvaldę rusų kalbą. Vystant veiklą ES ir Skandinavijos šalių rinkose dalis darbuotojų susiduria su kalbos barjeru, kas labai trukdo veiklos vystymui. Todėl UAB „Logigama“ reikia užtikrinti, kad vairuotojai ir vadybininkai įgytų reikiamas anglų kalbos žinias. UAB „Logigama“ verslo strategijos įgyvendinimui yra būtinos žinios apie naujas rinkas, pirmiausiai Skandinavijos šalių, taip Kinijos, Kazachstano ir kt. Azijos šalių rinkas. Verslo strategijai įgyvendinti Azijos rinkoje reikia specifinių logistinių žinių, reikia įsisavinti žinias susijusias su krovinių gabenimais šaudykliniu traukiniu „Saulė“, kuris galutinį tašką Almatos miestą Kazachstane pasienyje pasiekia per 8 paras. Iki šiol geležinkeliu gabenami kroviniai pasiekti šį atstumą prireikdavo 17-24 dienų. Taigi įmonei atsiveria palankios galimybės organizuoti krovinių gabenimą iš Azijos šalių į Lietuvą, Tačiau tam turi būti sukurta specifinė logistikos sistema. Vystant veiklą naujose rinkose ypatingą reikšmę įgyja esamų ir potencialių klientų duomenų bazė, kurios naujose rinkose įmonė neturi. Todėl įmonei svarbu kaupti ne tik žinias apie naujas rinkas, bet ir formuoti klientų duomenų bazę. Užtikrinus žinių vadybą, t.y. sukaupus ir panaudojus žinias įmonė įgis konkurencinį pranašumą ir sustiprins verslo strategijos įgyvendinimą.

Anglų kalbos žinių įgijimui ir jų įsisavinimui siūlomi Kalbų Kursai Per Skype (plačiau <http://www.lingvera.lt/kalbu-kursai-skype>), kurie sudarys galimybę darbuotojams mokytis anglų kalbos nuotoliniu būdu, jiems patogiu laiku.

Remiantis teorinėje dalyje sudarytu 9 paveikslu „Žinių vadybos reikšmės formuojant ilgalaikę veiklos strategiją teoriniai aspektai“ pateikiami žinių vadybos gerinimo sprendimai UAB „Logigama“ susieti su verslo strategijos įgyvendinimu.

2016 – 2018 m. UAB „Logigama“ įgyvendinant „Tyrinėtojas“ verslo strategiją, formuluojamas žinių vadybos tikslas: žinių kaupimas, apdorojimas ir panaudojimas įgyvendinant

UAB „Logigama“ verslo strategiją. Įgyvendinant šį tikslą siūlomas toksai, specialia įmonei sukurtas, žinių vadybos modelis (33 pav.).



33 pav. UAB „Logigama“ žinių vadybos struktūros susiejimas su įmonės verslo strategijos įgyvendinimu

Siūloma žinių vadybos struktūrą UAB „Logigama“ formuoti kaip uždara sistemą, kuri kaupia ir apdoroja žinias bei duomenis ir užtikrina jų panaudojimą įmonės verslo strategijos įgyvendinime. Sudarytame modelyje žinių vadybos struktūrą sudarytų du atskiri procesai:

1 procesas. Žinių kaupimas, apdorojimas ir saugojimas. Šiame procese reikia paskirstyti žinių vadybos funkcijas ir atsakomybę už jų įgyvendinimą:

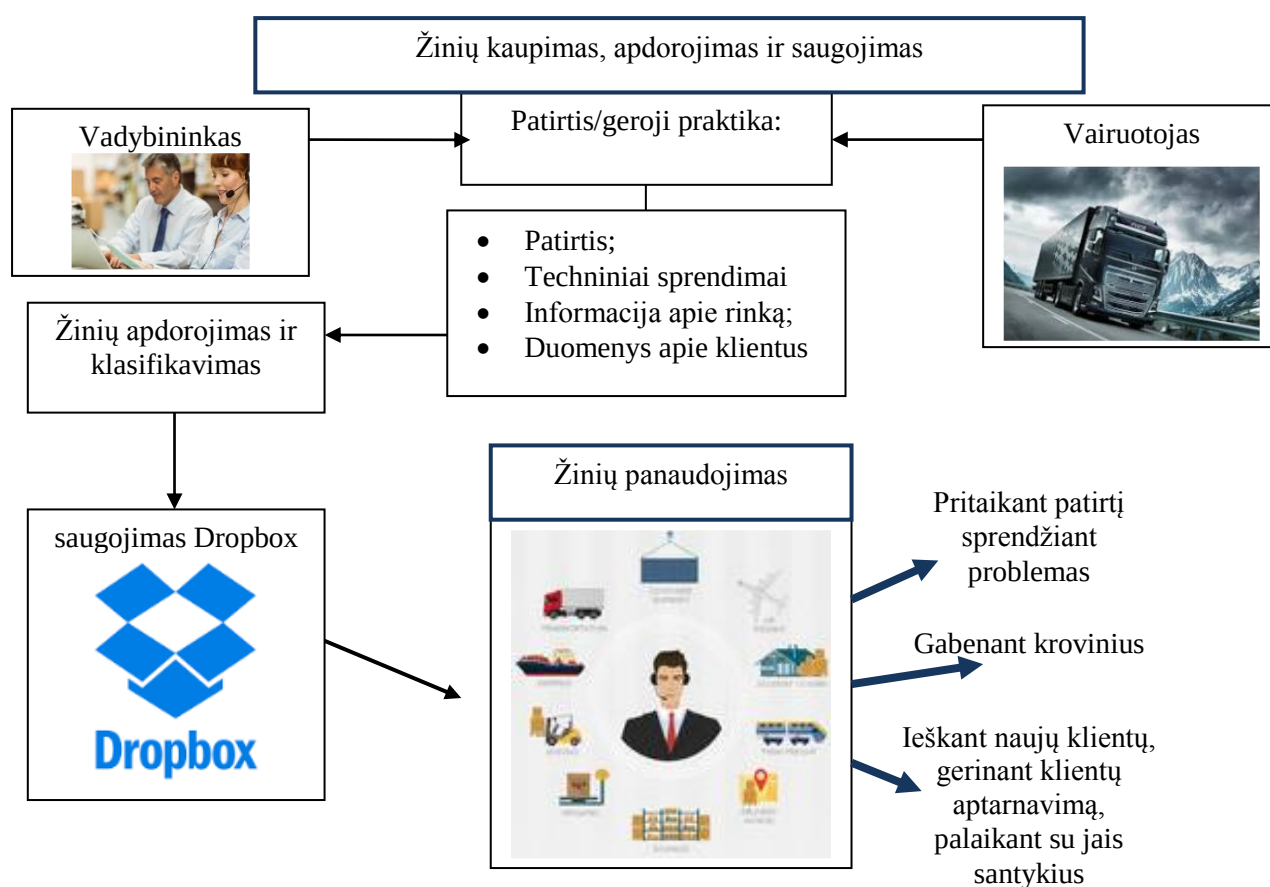
- **Žinių kaupimas:** vadybininkai ir vairuotojai. Kaupia žinias pagal išskirtas kategorijas ir sudarytas formas.

- **Apdorojimas:** deleguojamas vadybininkams, kurie vykdydami užsakymus disponuoja visais duomenimis. Rekomenduojama įpareigoti vadybininkus, visus duomenis kaupti ir saugoti specialioje duomenų bazėje.

- **Saugojimas:** saugojimui siūloma naudoti debesų technologiją Dropbox. Sukurti atskiras duomenų bases. Prisijungimo kodų pagalba užtikrinti, kad prie šių duomenų bazių gautų pasijungimą darbuotojai, kuriems reikalingos šios žinios.

2 procesas. Žinių panaudojimas. Dropbox saugomos žinios ir duomenys būtų lengvai prienami darbuotojams ne tik iš biuro, bet ir keliaujant ir t.t. Dropbox taip pat galėtų būti saugoma speciali medžiaga susijusi su vilkikų remonto darbų atlikimu, naudingas informacija, dokumentų formos ir šablonai.

Proceso grafinis vaizdavimas pateikiamas 34 paveiksle.



34 pav. **Žinių vadybos struktūra UAB „Logigama“**

Žinių vadybos struktūra UAB „Logigama“ atvers naujas galimybes užtikrinant žinių vadybą organizacijoje ir panaudojant žinių vadybos rezultatus įgyvendinant įmonės verslo strategiją. Siūlomi sprendimai leis sumažinti UAB „Logigama“ veiklos sąnaudas, išvengti pasikartojančių klaidų teikiant paslaugas naujose užsienio rinkose, pagerinti naujų klientų paieškos procesus ir užtikrinti geresnį klientų aptarnavimą. Tai sustiprins įmonės konkurencingumą ir prisidės prie verslo strategijos įgyvendinimo.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, jog žinių vadyba - procesas užtikrinantis sistemingą žinių įgijimą, kaupimą ir panaudojimą organizacijos veikloje. Žinių vadybos procesas aiškinamas išskiriant darbo su žiniomis etapus: žinių tikslų formulavimas, žinių identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, dalijimasis žiniomis, žinių naudojimas, išsaugojimas, vertinimas.

2. Teoriniu požiūriu, žinių vadyba turi reikšmės formuojant ilgalaikę įmonės veiklos strategiją. Tikslinga į įmonės strateginį planavimą įtraukti ir žinių valdymo strategijos, orientuotos į žinių išteklių efektyvų valdymą organizacijoje, formavimą. Tinkamai pasirinkta žinių valdymo strategija ir užtikrintas žinių valdymo procesas suteikia galimybę efektyviai kaupti, kurti, skleisti ir panaudoti žinias strateginio planavimo vykdymui, strateginių tikslų siekimui (optimizuojant įmonės veiklos procesus, diegiant ir kuriant inovacijas, stiprinant darbuotojų kompetenciją, darbo produktyvumą). Tokiu būdu žinių valdymas padeda siekti organizacijai įvairių tikslų, o žinių strategija turi būti suderinta su ilgalaikę įmonės strategija.

3. Ištyrus žinių vadybos sąsajas su strateginiu planavimu UAB „Logigama“, nustatyta, jog kintanti verslo aplinka skatina nuolat dirbti su vis nauja informacija, privalu laiku reaguoti į pokyčius rinkoje. Įmonės vadovas ir darbuotojai suvokia žinių svarbą ir žinių valdymą kaip strateginių tikslų, efektyvumo, konkurencingumo pasiekimo prielaidą.

4. Įmonėje žinių valdymą įmonėje apsunkina šie veiksniai: personalo su reikiama kompetencija trūkumas; gebėjimų kurti žinių valdymo sistemas trūkumas; noro kaupti ir sisteminti žinias trūkumas; informacijos praradimai dėl darbuotojų kaitos. Naujų žinių įsisavinimą ir panaudojimą įmonės strateginių problemų sprendimui apsunkina šie veiksniai: nėra nustatytos žinių valdymo tvarkos; per menkas šių proceso skatinimas iš vadovų pusės, sudėtingas naujų praktikų įsisavinimas, darbuotojų vengimas įsisavinti naujas žinias.

5. Darbuotojai pasigenda kai kurių reikalingų jiems kasdieniame darbe žinių: užsienio kalbų, vadybinių, specifinių logistinių žinių. Žinių valdymas įmonėje turi trūkumų. Vidutiniškai vertinamos žinių naudojimo, sklandaus dalijimosi žiniomis, sistemingo žinių įgijimo galimybės. Silpniau nei vidutiniškai vertinamos žinių identifikavimo, išsaugojimo, plėtojimo, vertinimo galimybės ir žinių valdymo tikslų aiškumas. Prastai vertinamas darbuotojų motyvavimas dalyvauti žinių vadyboje, įgūdžiai ir kompetencijos naudoti žinioms, aprūpinimas informacinėmis technologijomis.

6. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pateikti tokie **siūlymai** UAB „Logigama“ dėl žinių vadybos gerinimo:

- Formuluoti žinių valdymo strategiją, suderinamą su įmonės ilgalaikę strategija (kuri identifikuojama kaip „tyrinėtojo“). Siūloma žinių valdymo strategija - „Konkurencingumo stiprinimo“, reiškianti, jog pasikeitus verslo sąlygoms, įmonė tyrinėja naujas rinkas ir palaipsniui jas įsisavina, pasinaudodama žiniomis apie naujas rinkas, darbuotojų užsienio kalbų kompetencijomis.

- Kurti žinių valdymo priemones: visų darbuotojų užsienio kalbos mokymai; administracijos, vadybos personalo ugdymas logistinių ir vadybinių žinių srityje; klientų duomenų bazė; partnerių - subrangovų duomenų bazė.

- Žinių valdymo procesą suskirstyti į procesus, kurių vykdymą paskirstyti atsakingiems asmenims:

- 1 procesas- Įdiegti žinių valdymo sistemą, kurioje už žinių kaupimą atsakingi vadybininkai ir vairuotojai, už žinių apdorojimą - vadybininkai. Žinios apima: klientų duomenys; krovinių gabenimo sutartys, muitinės procedūrų dokumentai, specifinių krovinių gabenimo patirtis. Žinias saugoti debesų technologijoje Dropbox kuriant duomenų bazines, prisijungimą prie jų koduoti.
- 2 procesas- žinių panaudojimas. Dropbox saugomos žinios ir duomenys būtų lengvai prieinami darbuotojams ne tik iš biuro, bet ir komandiruotėje ir kt. Dropbox siūloma saugoma specialią medžiagą susijusią su vilkikų remonto darbų atlikimu, kitą naudingą informaciją, atmintines, dokumentų formas ir šablonus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AGUERO, C.; ir SANCHEZ, P. Intellectual Capital and Knowledge Management in Collaborative Networks. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 2010, No. 29-30, p. 1-4.
2. ALAVI, M.; ir LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 2001, vol. 25, no. 1, p. 107-136.
3. ANDEKINA R.; ir MEDENI T. Knowledge management in accounting for firms: best practices and learning lessons for Kazakhstan. *International journal of ebusiness and egovernment studies*, 2013, Vol 5, No 2, p. 122 -132.
4. APISTOLA, M. *Practical Strategies for Effective Law Firm Knowledge Management*. Florida: Universal-Publishers, 2012. 325 p. ISBN-10: 1612331025.
5. ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, 2013, Nr. 1, p.15-27.
6. BELLAYER, R. F.; ir LUSA, J. M. *Knowledge Management Strategy and Technology*. London: Artech House, 2002. 243 p. ISBN 1580531059.
7. EASTERBY-SMITH, M.; ir LYLE, M.A. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2011, 720 p. ISBN: 978-0-470-97264-9.
8. GIRDAUSKIENĖ, L.; ir SAVANEVIČIENĖ, A. Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai- Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2007, (4), 11. P. 29-35.
9. GIRDAUSKIENĖ, L. Technologijų reikšmė kūrybinių organizacijų veiklai ir žinių valdymo procesui. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2013, Vol. 35. No. 2, p. 216 – 223.
10. GIRNIENĖ, I. Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*. 2014, Nr. 68, p. 44- 62.
11. GOTTSCHALK, P. *Strategic Knowledge Management Technology*. New York: Idea Group Inc (IGI), 2015. 314 p. ISBN 10: 1-59140-336-7.
12. HISLOP, D. *Knowledge Management in Organizations– A Critical Introduction*. Oxford: OUP Oxford, 2013.304 p. ISBN 10: 9780199691937.
13. JENNEX, M. E. *Ubiquitous Developments in Knowledge Management: Integrations and Trends: Integrations and Trends*. IGI Global, 2010. 345 p. ISBN: 9781605669540.

14. IVANOVICH, G. V.; ir ERISTEMOVICH, T. E. Methods and tools of strategy planning. *Kub GAU*, 2014, no. 103 (9), p. 1-10.
15. KENNY, G. *Strategic Planning and Performance Management*. London: Routledge, 2012. 286 p. ISBN 10: 0750663839.
16. KERAMATI, A.; ir SARAMI, S. The knowledge management cycle. [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2016 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://enginfo.ut.ac.ir/keramati/Course%20pages/KM/Slides/KM%20Dalkir%20Chap04.pdf>
17. KING, W.R. *Knowledge Management and Organizational Learning*. New York: Springer Science & Business Media, 2009. 396 p. ISBN 978-1-4419-0011-1
18. LILLEY, S.; LIGHTFOOT, G.; ir AMARAL, P. *Representing Organization—Knowledge, Management, and the Information Age*. Oxford: Oxford University Press, 2004. 204 p. ISBN 0198775423.
19. MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 2014, Vol. 18, Iss 6, p. 1075-1100.
20. MCINERNEY, C.R.; ir KOENIG, M.E. D. *Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice*. California: Morgan & Claypool Publishers, 2011. 100 p. ISBN 10: 1598299565.
21. MEIRELES, A.; CARDOSO, L.; ir ALBUQUERQUE, A. The Second Generation of Knowledge Management: an Analysis of the Relationship Between Professional Training and Knowledge Management. In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. 2010, p. 440-450.
22. MCGINN, N.F. Žinių vadyba verslo sektoriuje: reikšmė švietimui. [interaktyvus]. 2001. [Žiūrėta 2016 m. balandžio 8]. Prieiga per internetą: <<http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/5-Ziniu-vadyba-NMGinn3-2007.pdf>>
23. MEIR, R. *Knowledge Management Strategies for Business Development*. Pennsylvania: IGI Global, 2009. 419 p. ISBN 10: 1605663484.
24. RADVILAITĖ, I. Žinių valdymo procesų vertinimas gamybos sektoriuje. *Verslas XXI amžiuje*, 2013, p. 86-92.
25. RAUDELIŪNIENĖ, J. *Žinių valdyba*. Vilnius: Technika, 2012. 119 p. ISBN: 9786094571701
26. RAUDELIŪNIENĖ, J.; ir RAČINSKAJA, I. Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje. *Verslas: Teorija ir praktika*, 2014, Nr. 15(1), p. 149–159.
27. RON, S.; ir AIME, H. Reinvesting Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal*, 1998, Nr. 15(3), p. 236–249.

28. RUŽEVIČIUS, J. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005, Nr. 35, p. 47-59.
29. SEDZIUVIENĖ, N.; ir VVEINHARDT, J. The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2009, Nr. (5). p. 81 – 90.
30. SCHUCHLINA, I. Knowledge management strategy in a competitive environment. *ТДР*, 2012, №о. 3, p.22-24.
31. SIMERSON, B.K. *Strategic Planning– A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. California: ABC-CLIO, 2011. 282 p. ISBN 978-0-313-38481-3.
32. STEINER, G. A. *Strategic Planning*. New York: Simon and Schuster, 2010. 400 p. ISBN 9780684832456.
33. ŠAJEVA, S. The analysis of key elements of socio-technical knowledge management system. *Ekonomika ir vadyba*, 2010, Nr. 15, p. 765-776.
34. TRYON, C. A. *Managing Organizational Knowledge: 3rd Generation Knowledge Management and Beyond*. New York: CRC Press, 2012, 148 p. ISBN 9781439882351.
35. VALENTINAVIČIUS, S. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: Teorija ir praktika*, 2009, Nr. 10(2), p. 130–141.
36. АНДРЕЕВА, О. В. Влияние информационной инфраструктуры на формирование системы управления знаниями в транспортной корпорации. *Пространство экономики*, 2008, No. 2-3, p. 89-94.
37. ДМИТРИЕВ, П. И. Система управления знаниями предприятия – разработчика программного обеспечения для телекоммуникационной отрасли. *Актуальные вопросы технических наук: материалы междунар*, 2011, с. 37-41.
38. ГАПОНЕНКО, А.Л. ; ir ОРЛОВА, Т.М. *Управление знаниями. Как превратить знания в капитал*. Москва: Эксмо, 2008. ISBN: 978-5-699-26534-3.
39. МИЛЬНЕР, Б. Управление знаниями. Нематериальные активы компании. *Проблемы теории и практики управления*, 2008, по. 4, с. 78.

IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTING LONG-TERM BUSINESS STRATEGY IN UAB LOGIGAMA

SERGEJ BABINCEV

Final paper

Management and business administration study programme

Vilnius University, Faculty of Economics

SUMMARY

57 pages, 34 pictures, 8 tables, and 39 references.

The main purpose of this final paper is to analyse the importance of knowledge management implementing long-term business strategy. The object of work is the importance of knowledge management implementing long-term business strategy.

The final work consists of four main parts; the analysis of literature, the research and its results; the decisions; conclusions and recommendations.

Literature analysis reviews the concept of knowledge management, its main processes, concept of strategic management and process of long-term business strategy implementation. Theoretical implications about importance of knowledge management in long-term business strategy implementation were reviewed, aspects of knowledge management strategy were analysed.

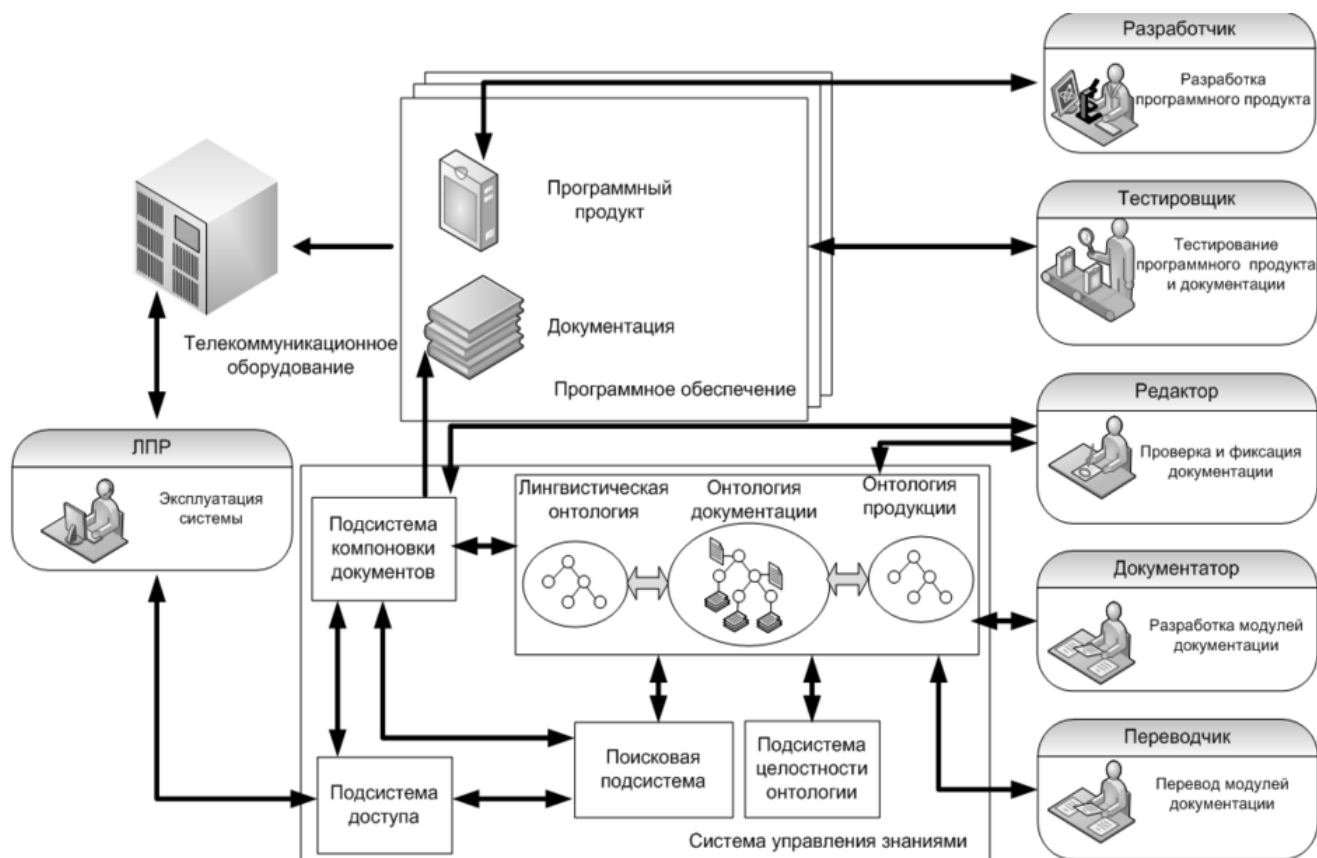
After the literature analysis the author has carried out the study of knowledge management connection to strategic planning. One interview with general manager of UAB Logigama and 24 questionnaires with company's employees were performed. The performed research revealed that there are some problems and shortcomings in company's knowledge management process valuating them in the context of company's ability to seek for strategic goals: employees find some important knowledge insufficient, and not all knowledge management processes are implemented in the company. Employees and general manger understand the importance of knowledge management in long-term business strategy implementation process.

According to the results of performed research it was suggested that UAB Logigama should form its knowledge management strategy and improve knowledge management processes, educating employees, creating data base, determining responsibility for knowledge capturing and producing.

The conclusions and recommendations present main results of this final work.

PRIEDAI

Microsoft SharePoint 2010 automatizuotas žinių valdymo procesas adaptuotas
telekomunikacijų įmonei



Šaltinis: П. И. Дмитриев (2011, p.38)

Interviu klausimai

1. Apibūdinkite žinių svarbą planuojant formuojant ilgalaikę veiklos strategiją UAB „Logigama“?
2. Ar UAB „Logigama“ sistemingai valdo žinias, užtikrina jų įgijimą, kaupimą/ saugojimą ir panaudojimą įmonės veikloje?
3. Vykdamas strateginį planavimą krovinių transportavimo rinkoje labai svarbu tinkamai vertinti rinką, joje vykstančias tendencijas, ES ir Lietuvos ekonominę situaciją. Šiame procese naudojotės naujausia informacija, turimomis žiniomis, sukaupta informacija apie ankstesnių metų rinkos svyravimus?
4. Ar UAB „Logigama“ įsisavinama geroji praktika, naujos žinios kurios gali sustiprinti įmonės strateginę poziciją?
5. Ar žinios yra naudojamos stiprinant UAB „Logigama“ orientaciją į vartotojų poreikius, t.y. siekiant konkurencinio pranašumo?
6. Jūsų nuomone UAB „Logigama“ aktyviau naudoti žinias formuojant ilgalaikę veiklos strategiją?

Apklausos anketa

Gerb respondente,

Kviečiu Jus sudalyvauti tyrime, kurio tikslas - ištirti žinių vadybos organizavimą kasdieninėje įmonės veikloje ir jos sąsajas su strateginiu įmonės valdymu. Tyrimas atliekamas tik moksliniais tikslais, rengiant baigiamąjį darbą. Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Garantuojamas anonimiškumas.

Dėkoju už dalyvavimą

1. Ar savo kasdieniame darbe dažnai naudojate žinias?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

2. Jūsų nuomone, kiek UAB „Logigama“ veiklos efektyvumas ir konkurencingumas priklauso nuo žinių, kuriomis disponuoja organizacija ir jos darbuotojai:

Kriterijus	Vertinimo balai				
	1	2	3	4	5
Organizacijos žinių (esančių duomenų bazėje)	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų žinių	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ar UAB „Logigama“ vadovybė suvokia žinių svarbą įmonės konkurencingumui ir strateginei pozicijai rinkoje?

- ☐ Suvokia
- ☐ Dalinai suvokia
- ☐ Nesuvokia
- ☐ Nežinau

4. Kokio tipo žinios Jums yra svarbios kasdieninėje veikloje (pažymėkite visus tinkančius Jums atsakymų variantus)?

- ☐ Užsienio kalbų žinios
- ☐ Specifinės logistinės žinios
- ☐ Vadybinės žinios
- ☐ Krovinių gabenimo sutartys
- ☐ Muitinės procedūrų dokumentai
- ☐ Specifinių krovinių gabenimo patirtis
- ☐ Klientų duomenų bazė
- ☐ Partnerių - subrangovų duomenų bazė

5. Įvertinkite šių žinių kokybę UAB „Logigama“:

Žinių tipas	Vertinimo balai				
	1 (labai prastai)	2	3	4	5 (labai gerai)
Užsienio kalbų žinios	☐	☐	☐	☐	☐
Specifinės logistinės žinios	☐	☐	☐	☐	☐
Vadybinės žinios	☐	☐	☐	☐	☐
Krovinių gabenimo sutartys	☐	☐	☐	☐	☐
Muitinės procedūrų dokumentai	☐	☐	☐	☐	☐
Specifinių krovinių gabenimo patirtis	☐	☐	☐	☐	☐
Klientų duomenų bazė	☐	☐	☐	☐	☐
Partnerių - subrangovų duomenų bazė	☐	☐	☐	☐	☐

6. Įvertinkite UAB „Logigama“ vadovybės pastangas užtikrinti žinių valdymą organizacijoje:

Kriterijus	Vertinimo balai				
	1 (labai prastai)	2	3	4	5 (labai gerai)
Suformuluoti aiškūs žinių tikslai	☐	☐	☐	☐	☐
Atliekamas žinių identifikavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Vykdomas sistemingas žinių įgijimas	☐	☐	☐	☐	☐
Vykdomas žinių plėtojimas	☐	☐	☐	☐	☐
Užtikrinamas sklandus dalijimas žiniomis	☐	☐	☐	☐	☐
Skatinamas žinių naudojimas	☐	☐	☐	☐	☐
Užtikrinamas žinių išsaugojimas	☐	☐	☐	☐	☐
Atliekamas žinių vertinimas	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kokiomis žinių vadybos technologinės priemonės aprūpinami darbuotojai:

Kriterijus	Vertinimo balai				
	1 (labai prastai)	2	3	4	5 (labai gerai)
Reikalingomis informacinėmis technologijomis	☐	☐	☐	☐	☐
Reikiamais įgūdžiais ir kompetencijomis naudoti žiniomis	☐	☐	☐	☐	☐
Tinkamai motyvuojami dalyvauti žinių vadyboje organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐

8. Jūsų nuomone kokia žinių vadybos strategija taikoma UAB „Logigama“?

☐	Negaliu atsakyti
☐	Žinių kūrimo ir panaudojimo žmogiškajame organizacijos kapitale strategija - orientuota į individualių darbuotojų kompetencijų ugdymą per darbuotojų apmokymą, kompetencijos ugdymą, motyvaciją ir t.t.
☐	Žinių kūrimo ir panaudojimo organizaciniame organizacijos kapitale strategija
☐	Žinių kūrimo ir panaudojimo organizacijos išoriniuose ryšiuose strategija
☐	Žmogiškojo kapitalo ir santykių kapitalo sąveikos strategija. Ši strategija yra orientuota į sąveikos stiprinimą su vartotojais, kurie didina individualią darbuotojų kompetenciją.
☐	Žmogiškojo ir organizacinio kapitalo sąveikos strategija. Ši strategija atsako į klausimą: Kaip darbuotojų individuali kompetencija įtakoja vidinės organizacijos struktūros kūrimą?
☐	Santykių ir organizacinio kapitalo sąveikos užtikrinimo strategija grindžiama žinių gaunamu iš santykių su vartotojais pernešimu į vidinės organizacijos sistemas ir jų paskleidimu organizacijoje sudarant sąlygas darbuotojams jomis plačiai pasinaudoti.
☐	Žinių nukreipimas į visas organizacijos intelektualio kapitalo rūšis.

9. Ar darbuotojai aktyviai naudoja žinias savo kasdieniniame darbe?

- ☐ Aktyviai
- ☐ Vidutiniškai aktyviai
- ☐ Pasyviai
- ☐ Negaliu atsakyti

10. Kokias inovacijas lemia žinios organizacijoje?

- Produkto inovacijas
- Proceso inovacijas
- Rinkodaros inovacijas
- Organizacines inovacijas
- Nelemia jokių inovacijų

11. Jūsų vertinimu kokią įtaką turi žinios UAB „Logigama“ strategijos formavime:

Kriterijus	Vertinimo balai				
	1 (labai prastai)	2	3	4	5 (labai gerai)
UAB „Logigama“ strateginiame planavime	○	○	○	○	○
Įmonės strategijos įgyvendinime	○	○	○	○	○
Stiprinant įmonės konkurencingumą	○	○	○	○	○

12. Įvardinkite kokių strateginių uždavinių UAB „Logigama“ padėjo pasiekti žinių naudojimas? (pažymėkite visus tinkančius Jums atsakymų variantus)

- Sumažinami veiklos kaštai
- Pagerinamas paslaugų pasiekiamumas
- Pagerinama teikiama paslaugų kokybė
- Sukuriama papildoma vertė vartotojams
- Sukuriami inovaciniai sprendimai, paslaugų inovacijos
- Didinamas įmonės lankstumas ir prisitaikymas prie verslo aplinkos pokyčių

Socialiniai duomenys apie Jus:

13. Jūsų lytis	○ Moteris ○ Vyras
14. Jūsų išsilavinimas	○ Aukštasis (magistro) ○ Auštasis (bakalauro ar jam prilyginamas) ○ Aukštesnysis ○ Vidurinis ○ Kita
15. Jūsų pareigos	○ Skyriaus vadovas/ vadovo pavaduotojas ○ Administracijos darbuotojas ○ Specialistas ○ Vairuotojas

Dėkoju ☺

Interviu su UAB „Logigama“ direktoriumi transkripcija

1. Apibūdinkite žinių svarbą planuojant, formuojant ilgalaikę veiklos strategiją UAB „Logigama“?

Žinių svarba šiuo klausimu, žinoma, yra didžiulė. Po ekonominės krizės žinių svarba krovinių transportavimo versle nuolatos auga, jau nebeužtenka pasikrauti krovinio ir jį nugabenti į paskirtą vietą.

Šiandiena reikia smarkiai taupyti, taikyti įvairiausius sprendimus, derinti skirtingus krovinio gabenimo metodus. Tai reikalauja žinių. Pastaraisiais metais, ryšius su karu Ukrainoje, buvome priversti persiorientuoti į naujas rinkas. Tai ES, Skandinavijos šalys ir Azija. Vežant krovinius naujomis kryptimis susiduriama su naujų žinių poreikiu. Taigi, galima teigti, kad įgyvendindami ilgalaikę verslo strategiją susiduriame su žinių poreikiu.

2. Ar UAB „Logigama“ sistemingai valdo žinias, užtikrina jų įgijimą, kaupimą/ saugojimą ir panaudojimą įmonės veikloje?

Deja, bet ne. Šiandiena veikiamo chaotiškai, nes žinių valdymui labai trūksta personalo, kuris turėtų reikiamą kompetenciją ir galimybę sukurti tam tikrą sistemą ir prižiūrėti, kad ji veiktų įmonėje. Tarp vadovaujančio personalo ir darbuotojų trūksta žinių svarbos suvokimo. Visi nori naudotis žiniomis, kurios palengvina darbą ir padeda spręsti problemas, tačiau trūksta noro kaupti ir sisteminti žinias, kad vėliau būtų galima jomis naudotis.

3. Vykdamt strateginį planavimą krovinių transportavimo rinkoje labai svarbu tinkamai vertinti rinką, joje vykstančias tendencijas, ES ir Lietuvos ekonominę situaciją. Šiame procese naudojotės naujausia informacija, turimomis žiniomis, sukaupia informacija apie ankstesnių metų rinkos svyravimus?

Per veiklos metus yra sukaupia nemažai informacijos ir įvairių žinių susijusių su konkrečių rinkų specifika. Ta informacija yra labai vertinga, nes kartais leidžia pritaikyti įgytas žinias sprendžiant naujas problemas. Tačiau dalis tos informacijos ir žinių yra prarasta dėl darbuotojų kaitos. Dabar labai trūksta žinių apie naujas rinkas.

4. Ar UAB „Logigama“ įsisavinama geroji praktika, naujos žinios kurios gali sustiprinti įmonės strateginę poziciją?

Įmonėje nėra reglamentuotos tvarkos, tai priklauso nuo darbuotojo individualiai. Vadovybės pozicija šiuo klausimu nėra apibrėžta. Geroji praktika plačiai įsisavinama gabenant įvairiausius nestandartinius krovinius, tuomet konsultuojamasi su specialistais, tekę rasti sprendimų internete per You Tube. Naujos žinios įsisavinamos sunkiai, pagrinde dėl egzistuojančio nusistatymo. Dauguma darbuotojų nenori papildomai užsibūti darbe, kad įsisavintų naujas žinias, ypatingai vairuotojai, kurie būna nuolat kelyje, i kai grįžta skuba pas savo šeimas.

5. Ar žinios yra naudojamos stiprinant UAB „Logigama“ orientaciją į vartotojų poreikius, t.y. siekiant konkurencinio pranašumo?

Naudojamos, nors ne taip kaip pas rinkos lyderius Girtekoje, Arijuje. Mūsų vadybininkai kaupia duomenis apie klientus, juos analizuojam. Stengiamasi pasiūlyti geriausius sprendimus gabenant krovinius ir teikiant kitas paslaugas.

6. Jūsų nuomone UAB „Logigama“ svarbu aktyviau naudoti žinias formuojant ilgalaikę veiklos strategiją?

Manau, kad taip. Savo atsakymą pagrįsčiau tuo, kad įmonės darbuotojams būtina įsisavinti naujas žinias susijusias su naujomis rinkomis, naudojamomis krovinių gabenimo technologijomis ir būdais. Nuo to tiesiogiai priklauso įmonės strategijos įgyvendinimas ir įsitvirtinimas ES bei Skandinavijos rinkose.