



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ FAKULTETAS
KŪRYBOS KOMUNIKACIJOS KATEDRA

Laura Šukelytė

**ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMAS IT ĮMONĖSE:
KOMUNIKACIJOS SVARBA**

**IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN
COMPANIES: THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION**

Magistro baigiamasis darbas (projektas)

Inovacijų ir technologijų komunikacijos studijų programa, valstybinis kodas 6211JX102

Komunikacijos studijų kryptis

Vilnius, 2021

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ FAKULTETAS
KŪRYBOS KOMUNIKACIJOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas



(Parašas)

Elena Kocai

(Vardas, pavardė)

2020-12-23

(Data)

Laura Šukelytė

**ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMAS IT ĮMONĖSE:
KOMUNIKACIJOS SVARBA**

Magistro baigiamasis darbas (projektas)

Inovacijų ir technologijų komunikacijos studijų programa, valstybinis kodas 6211JX102

Komunikacijos studijų kryptis

Vadovas

dr. Viktorija Žilinskaitė-Vytė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)



(Parašas)

2020-12-30

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas _____ Patikrinta _____



(Parašas)

2020-12-23

(Data)

Vilnius, 2021

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ FAKULTETAS
KŪRYBOS KOMUNIKACIJOS KATEDRA

Komunikacijos studijų kryptis

Inovacijų ir technologijų komunikacijos studijų programa,

valstybinis kodas 6211JX102

TVIRTINU
Katedros vedėjas



(Parašas)

Elena Kocai

(Vardas, pavardė)

2020-12-23

(Data)

**MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
UŽDUOTIS**

2020-12-31 Nr. 168ki
Vilnius

Studentei.....Laurai Šukelytei.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo (projekto) tema: Žinių valdymo sistemų diegimas IT įmonėse: komunikacijos svarba.....

patvirtinta 2020 m. gruodžio 11 d. dekanų potvarkiu Nr. 168ki

Baigiamojo darbo (projekto) užbaigimo terminas 2020 m. gruodžio 31 d.

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO) UŽDUOTIS (MBD uždaviniai):

1. Atlikti žinių valdymo sistemų ir jų naudojimo patirčių analizę;
2. Išanalizuoti organizacijos komunikaciją ŽVS diegimo metu.
3. Išanalizuoti svarbiausius organizacijos komunikacijos metodus lemiančius ŽVS prigijimą.
4. Atlikti komunikacijos diegiant žinių valdymo sistemą IT įmonėse proceso tyrimą.

Vadovas



(Parašas)

dr. Viktorija Žilinskaitė-Vytė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau (studentui)



(Parašas)

.....Laura Šukelytė.....

(studento vardas, pavardė)

2019-09-15

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas	ISBN	ISSN
Kūrybinių industrijų fakultetas	Egz. sk. 1	
Kūrybos komunikacijos katedra	Data 2021-01-03	
Antrosios pakopos studijų Inovacijų ir technologijų komunikacijos programos magistro baigiamasis darbas 3		
Pavadinimas	Žinių valdymo sistemų diegimas IT įmonėse: komunikacijos svarba Autorius	
	Laura Šukelytė	
Vadovas	Viktorija Žilinskaitė-Vytė	
Kalba: lietuvių		
Anotacija Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas žinių valdymo sistemų diegimas ir komunikacija diegimo metu. Nuosekliai analizuojamos darbo objektą apibrėžiančios koncepcijos - žinių valdymo sistemos, organizacija ir komunikacija – bei jų tarpusavio sąryšiai. Žinių valdymo sistemos apibrėžiamos kaip vienas iš pagrindinių organizacijos konkurencinių pranašumų ir veiklos tęstinumo veiksnų. Komunikacija apibūdinama kaip svarbi dedamoji dalis kiekvienoje organizacijoje, siekiant efektyvaus darbo ir kokybiško informacijos keitimosi. Baigiamajame darbe pažymima, kad taikoma efektyvi komunikacija žinių valdymo sistemos diegimo metu sudaro prielaidas greitesniam sistemos prigijimui. Prielaidos tiriamos IT įmonių, kurios savo veikloje naudoja šio tipo sistemas, atžvilgiu. Tyrimu atskleidžiami pagrindiniai veiksniai, į kuriuos atsižvelgdama organizacija turėtų sudaryti komunikacijos planą, vienas iš tokių - tinkamas organizacijos kultūros įvertinimas. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius aspektus pateikiamas komunikacijos modelis, kuris galėtų būti taikomas siekiant efektyvesnio ŽVS pritaikymo organizacijoms kartu su darbo išvadomis ir siūlymais. Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, empirinė dalis, išvados ir siūlymai ir literatūra. Darbo apimtis – 60 psl. teksto be priedų, 11 iliustracijų, 2 lentelės, 53 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.		
Prasminiai žodžiai: Žinių valdymas, komunikacija, IT įmonės, žinių valdymo sistemos.		

Vilnius Gediminas Technical University Faculty of Creative Industries Department of Creative Communication		ISBN Copies No. 1 Date 2021-01-03	ISSN
Master Degree Studies Communication of Innovation and Technology study programme Master Graduation Thesis 3 Title Implementation of knowledge management system in companies: the importance of communication Author Laura Šukelytė Academic supervisor Viktorija Žilinskaitė-Vytė			
Thesis language: Lithuanian			
Annotation The master thesis examines the communication of knowledge management implementation. Consistently analyzed the work object concepts which define – systems on knowledge management, organization and communication – and their mutual relationships. Knowledge management is defined as one of the key factors in an organizations competitive advantage and business continuity. Communication is described as an important component in every organization for efficient work and quality information exchange. The final work notes, that effective communication in organization during knowledge management implementation affects faster system adaptation. Assumptions are tested by the aspects of different organizations that uses knowledge management systems. The research reveals the key factors that organization should consider in developing communication plan. One of the factors is organizational culture. After the theoretical and practical aspects is created communication model which can be used to achieve more effective knowledge management system implementation. Also, the conclusions and recommendations are given. Structure: introduction, theoretical part, methodological part, empirical part, conclusion and suggestions, references. Thesis consist of: 60 p. text without appendixes, 11 pictures, 2 tables, 53 bibliographical entries. Appendixes included.			
Keywords: Knowledge management, communication, IT companies, knowledge management systems.			

Vilniaus Gedimino technikos
universiteto
egzaminų sesijų ir baigiamųjų darbų
rengimo bei gynimo organizavimo
tvarkos aprašo
2 priedas

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Laura Šukelytė, 20145099

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Kūrybinių industrijų fakultetas

(Fakultetas)

Inovacijų ir technologijų komunikacija, ITKfm-19

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2021 m. sausio 03 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Žinių valdymo sistemų diegimas IT įmonėse: komunikacijos svarba“ patvirtintas 2020 m. gruodžio 11 d. dekanų potvarkiu Nr. 168ki, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas daktaras Viktorija Žilinskaitė-Vytė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).



(Parašas)

Laura Šukelytė

(Vardas ir pavardė)

TURINYS

IVADAS	9
1. ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMO PROCESAI IR KOMUNIKACIJA	11
1.1. Žinių valdymo procesai ir komunikacijos būdai	11
1.1.1. Žinių valdymo sistemos ir jų struktūra.....	11
1.1.2. Žinių valdymo sistemų komunikacija	16
1.2. Požiūriai į žinių valdymo sistemas moksliniuose tyrimuose	19
1.3. Žinių valdymo sistemos kaip konkurencingumo sąlyga įmonėje ir pridėtinės vertės kūrimas..	21
1.4. Organizacijos kultūros svarba komunikacijos aspekto	24
1.4.1. Įmonių komunikacijos funkcijos ir kanalai	24
1.4.2. Komunikacijos reikšmė įmonėms	25
1.4.3. Įmonės komunikacijos tikslai.....	26
1.4.4. Integruota komunikacija	28
2. VARTOTOJŲ POŽIŪRIO Į ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMO PROCESĄ METODOLOGIJA	30
2.1. Teorijos ir tyrimo sąsajos.....	30
2.2. Sisteminė tyrimo objekto analizė	31
2.3. Tyrimo metodologija	32
2.4. Diegimas įmonėje ir komunikacijos etapai	41
3. VARTOTOJŲ POŽIŪRIO Į ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMO PROCESĄ ANALIZĖ ..	44
3.1. Žinių valdymo sistemų pozicionavimo organizacijoje analizė	44
3.2. Žinių valdymo sistemos vartotojų patirties tyrimo rezultatai	45
3.2.1. Žinių valdymo sistemos vartotojų pildymo ypatumai.....	45
3.2.2. Žinių valdymo sistemas naudojančių darbuotojų požiūris į diegimo procesą.....	46
3.2.3. Žinių valdymo sistemos pritaikymo organizacijoje vertinimas	49
3.2.4. Žinių valdymo sistemos pritaikymo organizacijoje apibendrinimas.....	58
3.3. Žinių valdymo sistemos diegimo organizacijose komunikacijos modelis	59
IŠVADOS	62
ŠALTINIAI.....	63
PRIEDAI.....	67
PRIEDAS A	68
PRIEDAS B	69
PRIEDAS C	70
PRIEDAS D	84
PRIEDAS E	89

ILIUSTRACIJOS

Paveikslų sąrašas

1 pav. <i>Žinių valdymas naudojant sistemas</i>	12
2. pav. <i>Žinių valdymo sistemų architektūrinis modelis (Lawton, 2001)</i>	14
3. pav. <i>SECI modelis (Nonaka, 1995)</i>	18
4 pav. <i>Tiriamąjo objekto schema</i>	32
5 pav. <i>Darbuotojų domėjimasis papildoma veikla</i>	51
6 pav. <i>Darbuotojų savarankiškas dalyvavimas veikloje</i>	52
7 pav. <i>Darbuotojų motyvacija ir suinteresuotumas</i>	53
8 pav. <i>Įmonės komunikacijos svarba ir sklandumas</i>	54
9 pav. <i>Žinių valdymo ir pasidalijimo svarba ir sklandumas</i>	55
10 pav. <i>Darbuotojų nuomonė apie ŽVS naudingumą</i>	56
11 pav. <i>Žinių valdymo sistemos diegimo komunikacijos modelis</i>	59

Lentelių sąrašas

1 lentelė. <i>Autoetnografinio tyrimo kintamieji ir vertinimo kriterijai</i>	37
2 lentelė. <i>Etnografinio tyrimo kriterijų matavimo vidurkiai</i>	46

IVADAS

XXI a. verslo rinkoje vis didėja konkurencija tarp organizacijų ir siekiama atrasti vis efektyvesnes verslo strategijas įmonių konkurencingumui didinti ir pridėtinei vertei kurti. Nuolatos besikeičiančioje ir dinamiškoje verslo aplinkoje tinkamas žinių panaudojimas ir pritaikymas yra viena iš pagrindinių konkurencinio pranašumo sąlygų, suteikianti galimybę įmonei užtikrinti veiklos tęstinumą. Įmonės susiduria su sunkumais, kai keičiantis darbuotojams dalis žinių ir sukauptos informacijos yra ne tik patenka į išorę, tačiau nebelieka ir įmonės viduje. Dėl žinių vadybos atsirado galimybė keisti nusistovėjusį vadybos modelį ir organizacijos valdymą. Naudojant sistemas suteikiama galimybė dalintis sukauptomis žiniomis, didinti darbuotojų kompetenciją ir skatinti organizacijos tobulėjimą. Vis tik sėkmingai žinių valdymo sistemoms pritaikyti reikia kur kas daugiau dedamųjų nei tik technologinių aspektų. Tinkamas žinių valdymo sistemos naudos komunikavimas įmonės darbuotojams lemia tikslingų žinių kiekį ir teikiamą naudą. Žinių valdymo sistemos kuria pridėtinę vertę panaudodamos ir saugodamos organizacijos darbuotojų sukauptas žinias siekiant išsikeltų tikslų.

Temos aktualumas – Organizacijos susiduria su neefektyviu sistemų integravimu organizacijose ir darbuotojų raginimu tikslingai naudotis numatytais įrankiais. Šiuos veiksnius lemia skirtingos priežastys, kurios susijusios su individualia organizacijos kultūra ir atitinkamo komunikacijos modelio neturėjimu, dėl ko nėra sukuriamą palanki pokyčių įgyvendinimo terpė organizacijos viduje. Nors minėtos sistemos šiomis dienomis yra vis dažniau sutinkamas įrankis darbo kasdienybėje, tačiau kartu pastebimas ir paviršutiniškas sistemų naudojimas, kuris ilgalaikėje perspektyvoje nekuria pridėtinės vertės. Šios priežastys skatina kelti klausimus: kaip įmonės organizuoja komunikaciją ŽVS (žinių valdymo sistemos) diegimo procese? Kokią įtaką komunikacija turi ŽVS prigijimui organizacijoje? Į kokius pagrindinius kriterijus reikia atsižvelgti organizuojant įmonės komunikaciją efektyviam sistemos integravimui?

Problema – šiandienos pasaulyje organizacijose, kurios valdo didelius duomenų ir žinių kiekius, itin jaučiamas žinių valdymo sistemų poreikis. Nors, rodos pati technologija turėtų padėti ir teikti vartotojui norimą naudą, vis tik kai kuriose organizacijose sistemos sunkiai prigyja. Pagrindinė žinių valdymo sistemų neprigijimo problema nurodoma kaip vartotojų paviršutiniškas vartojimas ir netinkama įmonės komunikacija apie sistemų teikiamą naudą patiems darbuotojams.

Tyrimo objektas – komunikacija žinių valdymo sistemų diegimo proceso metu.

Tyrimo tikslas – sukurti efektyvios komunikacijos modelį siekiant įmonėse įdiegti ir optimaliai naudoti žinių valdymo sistemas.

Darbo uždaviniai:

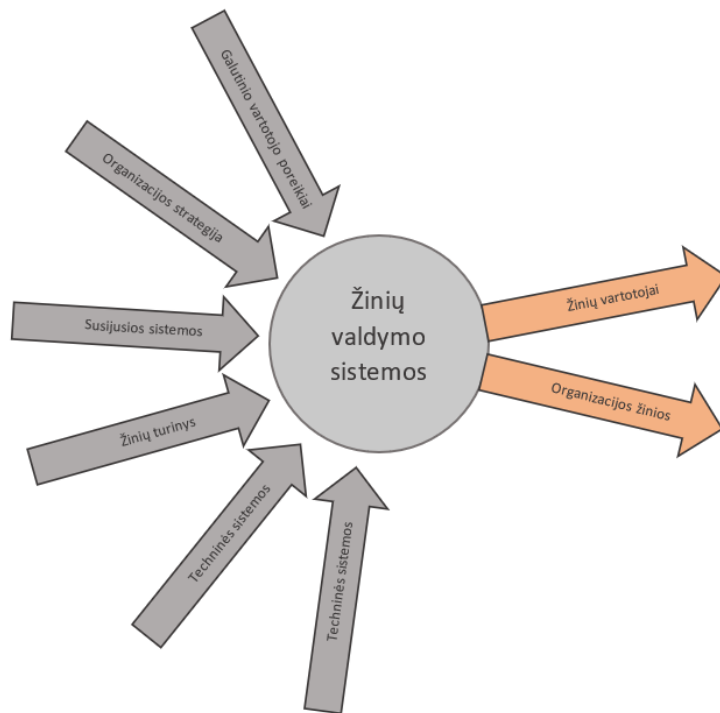
1. Atlikti žinių valdymo sistemų ir jų naudojimo patirčių analizę;
2. Išanalizuoti organizacijos komunikaciją ŽVS diegimo metu.
3. Išanalizuoti svarbiausius organizacijos komunikacijos metodus, lemiančius ŽVS prigijimą.
4. Atlikti komunikacijos diegiant žinių valdymo sistemą IT įmonėse proceso tyrimą.

1. ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMO PROCESAI IR KOMUNIKACIJA

1.1. Žinių valdymo procesai ir komunikacijos būdai

1.1.1. Žinių valdymo sistemos ir jų struktūra

Žinių valdymas ir jo sistemų pritaikymas yra visiems žinomas kaip strategiškai teisingas žingsnis, organizacijose siekiant naudos ir konkurencinio pranašumo. Austrų kilmės autorius Druckeris (1999), vadybos konsultantas ir pedagogas, kurio darbai prisidėjo prie filosofinių ir praktinių šiuolaikinių verslo korporacijų pagrindų kūrimo, savo teorijose ir žinių valdymo apibrėžimuose aiškina, kad visa tai yra apie teisingų žinių panaudojimą reikiamiems žmonėms. Žinių valdymo sistemų integravimu siekiama užtikrinti organizacijų tobulėjimą, sukuriant galimybę panaudoti sukauptų žinių išteklius bet kada prireikus ir pasitelkus tam tikrus technologinius sprendimus. Žinių valdymo sistemos yra apibūdinamos kaip ketimasis formalia ir neformalia informacija, jos kaupimas, identifikavimas ir pavertimas naudingomis žiniomis pasitelkiant technologijas ir geriausią patirtį (1 pav.) (Firestone, 1998). Tuo tarpu analizuodami žinių valdymo sistemų problemas, vieną iš pagrindinių išvadų, siekiant pritaikyti šias sistemas organizacijose, buvo minima, tai, kad informacijos šaltiniai gali būti naudingi tik tokiu atveju, jei yra panaudojami teisingai. Žinių valdymo procesai kelia iššūkių, kurie yra ypač susiję su žinių įgijimu, kaupimu, dalijimusi ir palaikymu. Atliktame tyrime akcentuojama, jog žinių valdymo nauda realizuojama tik tose organizacijose, kurios yra ne tik *technologiškai tinkamos*, tačiau ir *daro ilgalaikes investicijas į kultūrinių, vadybinių, organizacinių žinių tvarkymo elementų suderinimą* (Alavi ir Leidner, 1999). Žinių valdymo vertė ir nauda yra kuriama iš įmonės intelektualio kapitalo ir sukauptų žinių. Organizacija, kurdama žinių valdymo sistemą, jungia visus su ja susijusiuos procesus į bendrą informacinę sistemą, dėl šios priežasties, žinių valdymo sistema gali būti supranama kaip organizacijos informacinės sistemos dalis. (Hajric, 2018) Pagrindiniai šaltiniai iš kur yra sukaupiamos žinios ir kuriomis organizacija dalijasi, yra sukaupiamos ir gali egzistuoti keliuose skirtinguose lygiuose.



1 pav. Žinių valdymas naudojant sistemas

Individualus žinių kaupimo lygmuo. Asmeninės darbuotojo ar tam tikros srities profesionalo, sukauptos žinios padedančios gerinti tam tikrų procesų vykdymo patirtį (angl. *know-how*), tačiau visiškai individualaus pobūdžio, kaupiamos asmeniniame archyve, užrašuose.

Bendruomenės / grupės lygmuo. Žinios sukauptos tam tikroje grupėje bendruomenėje, tačiau, kuriomis nėra dalijamasi su likusia organizacijos dalimi (Lave ir Wenger, 1991). Taip yra dėl to, jog įmonės viduje, skirtingos žmonių grupės turi skirtingas atsakomybes ir atskiros grupės darbo aplinkoje taiko vienodus darbo principus, laikosi panašių vertybių, turi panašius gebėjimus ir žinias.

Struktūrinis lygmuo. Žinios naudojamos procesuose, kultūroje ir pan. Tai gali būti suprantama daugeliui arba labai mažai organizacijos narių. Kai kuriais atvejais struktūrinės žinios gali būti tarsi praeities likučiai arba seniai užmirštos pamokos, kuriose egzistuojančios žinios slypi išimtinai pačiame procese.

Organizacinis lygmuo. Organizacinių žinių apibrėžimas literatūroje retai kada randamas kaip vieningai apibūdinamas. Vienų nuomone organizacijos žinios, kaip sąvoka atsiranda, kai grupės ar bendruomenės sujungia savo skirtingas žinias, kad sukurtų naujas, aiškias ir visiems bendrai suprantamas žinias (Hatch, 2010). Žvelgiant kitu aspektu, tai yra žinios, kurios atsiranda tuomet, kai organizacijoje egzistuoja skirtingų lygmenų žinios –

individualios, dalijimosi ir objektyvios (Ekinge ir Lennartsson, 2000). Bendru sutarimu, organizacinių žinių apibrėžimu galime laikyti visus organizacijos žinių šaltinius, kuriuos bet kurie tos organizacijos nariai, prireikus, gali panaudoti. Tai gali būti bendrai, visų anksčiau išvardytų lygių žinios, egzistuojančios vienoje organizacijoje.

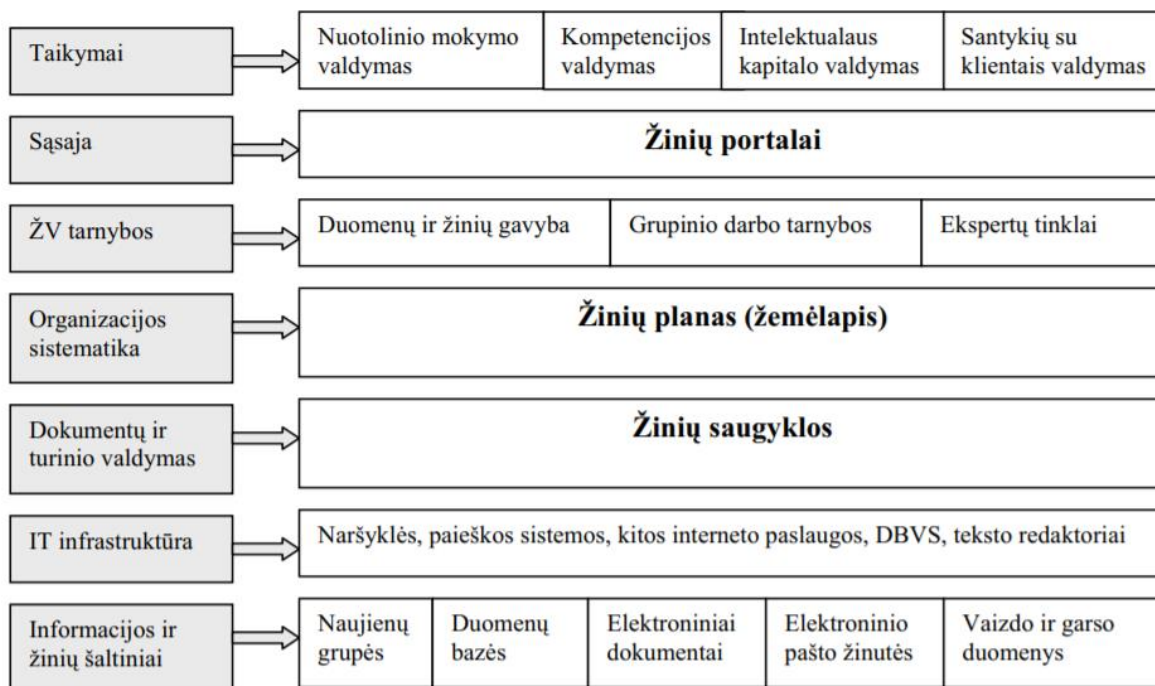
Tarporganizacinis lygmuo. Priklauso žinių šaltiniai tie, kurie egzistuoja už organizacijos ribų ir gali būti panaudoti siekiant sustiprinti veiklos produktyvumą (Hajric, 2018). Apima tokius dalykus kaip praktinė patirtis sukaupta už organizacijos ribų.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant sustiprinti bendrai organizacijos sukauptas žinias, žinių valdymas turi apimti visus organizacijos viduje esančius lygmenis ir panaudoti visus turimus žinių šaltinius, pradedant nuo individualaus ir baigiant ekstra-organizaciniais. Tai padėtų užtikrinti žinių plėtrą viduje. Žinių valdymo tikslas yra valdyti visas organizacijoje egzistuojančias žinias ir užtikrinti prieigą prie jų, pagerinant paieškos galimybes ir sukuriant aplinką, palankią mokymuisi ir dalijimuisi, tad svarbu, kad būtų suvokiama visų žinių svarba.

Analizuojant egzistuojančias žinių valdymo sistemas, visų pirma svarbu yra suprasti, kad kiekvienai sistemai yra reikalingi kelios pagrindinės dedamosios iš kurių susidaro struktūra:

- **Saugyklos** (*angl. Repositories*). Saugyklose saugomi duomenys yra prieinami ir išreikšti organizacijos nariams. Svarbios tam tikros, apibrėžtos taisyklės – duomenų kaupimo, vystymo, patvirtinimo, išlaikymo, pritaikymo, platinimo.
- **Bendradarbiavimo platformos** (*angl. Collaborative platforms*). Naudojantis informacinėmis technologijomis, kuriami sumanūs, interaktyvus agentai, gebantys greitai ir kokybiškai dirbti su duomenimis, be didelio žmogiškojo veiksnio indėlio.
- **Tinklai** (*angl. Networks*). Dauguma šiandieninių organizacijų, siekdamos būti inovatyvios ir patrauklios savo klientams, naudoja tiek socialinius, tiek skaitmeninius tinklus, kuria ir naudoja savo interneto svetaines ir socialinius tinklus.
- **Kultūra** (*angl. Culture*). Žinių valdymas, tai yra strategija arba sprendimas, siekiant panaudoti sukauptas žinias. Norint valdyti turimas žinias yra būtina naudoti tam skirtas technologijas ar įrankius. Juos naudojant suteikiama galimybė kurti, surinkti, klasifikuoti, saugoti ir taikyti žinias. Mokslininkai ir tyrėjai pripažįsta, kad be technologinių sprendimų, tai padaryti būtų itin sunku. Žinoma, ne ką mažiau svarbu yra ir tinkamos strategijos sukūrimas siekiant pritaikyti žinių valdymo sistemą organizacijoje. Žinių valdymo sistemos

architektūrinis modelis (2. pav). (Lawton, 2001) nurodo kokios yra svarbiausios žinių valdymo priemonės.



2. pav. Žinių valdymo sistemų architektūrinis modelis (Lawton, 2001)

Tinklinių agentų technologijos, tai Web 3.0 technologija paremtos intelektualios programos, gebančios vykdyti iš anksto suformuotas užduotis. Duomenų analizė ir duomenų saugyklos, tai nauji itin galingi įrankiai žinioms išgauti apdorojant duomenis, kai informacija saugoma ne tik kompanijos viduje, bet ir už jos ribų. Duomenų saugyklos arba kitaip metaduomenys, tai įrankių dirbti su duomenų saugyklomis ir metaduomenimis pagrindinė paskirtis – automatiškai, be vartotojo įsikišimo, klasifikuoti, profiliuoti, segmentuoti, indeksuoti, grupuoti ir valdyti metaduomenis. Elektroninių dokumentų valdymas – viena svarbiausių šiuolaikinės kompanijos užduočių. Pagalbos tarnybos technologijos – pagalbos tarnybos sistemos ir žinių valdymo sistemos dažnai naudojamos kaip neatsiejami įrankiai. Informacijos paieškos įrankiai – sugeba greitai ir kokybiškai surasti informaciją ne tik organizacijos vidiniame tinkle, bet ir internete. Interneto ir ekstraneto įrankiai – šie įrankiai įgalina žinių kūrimą, atrinkimą ir dalijimąsi per komunikaciją. Savaime besimokančios sistemos – šie įrankiai žinių vadyboje naudojami neišreikštomis žinioms automatiškai kodifikuoti ir išsaugoti stebint vartotojo veiksmus ir analizuojant juos konkrečiu atveju. Pagrindinė užduotis - išmokyti sistemą patirties, perimtos iš asmenų. Žinių žemėlapių įrankiai – šios sistemos sprendžia žinių klasifikavimo problemas, padeda jungti ir analizuoti individų ir grupių kompetencijas, nustatyti tam tikrų žinių centrus bei juos vizualizuoti.

Portalai – pagrindinė žinių portalų paskirtis – užtikrinti darbuotojų prieigą prie įvairių informacijos šaltinių kaip, pavyzdžiui, prekių sąrašai, pardavimų rezultatai, įvairūs užsakymai ir pan. Grupinio darbo platformos – tokių įrankių pagrindinė užduotis, leisti darbuotojams keistis informacija ir žiniomis nesant vienoje vietoje ir dirbant skirtingose laiko zonose. Darbo planavimo sistemos – šie įrankiai turi užtikrinti sklandžią susirinkimų ir susitikimų eigą, nesvarbu ar jie vyktų virtualiai ar gyvai.

1.1.2. Žinių valdymo sistemų komunikacija

Vienas iš didžiausių šių dienų iššūkių organizacijoms yra tinkamas turimų žinių valdymas. Nepaisant to, jog šiuolaikinės technologijos siūlo gausą įvairiausių įrankių ir priemonių žinių valdymui, pagrindinis klausimas kuris kyla – kokie žingsniai yra svarbiausi siekiant efektyvaus žinių valdymo organizacijose? Taip pat, manoma, jog žinių valdymas yra esminis įrankis siekiant organizacijos tobulėjimo ir mokymosi (Goh, 1998). Tad vienas iš pirmųjų dalykų, į kuriuos vertą atkreipti dėmesį kiekvienoje organizacijoje, siekiant pritaikyti efektyvų žinių valdymo principą yra – organizacijos kultūra. Dalis tyrėjų yra linkę galvoti apie organizacijos kultūrą kaip apie lemiantį veiksnių padedant arba kliudant žinių valdymui, o ne bendrąją prasmę, kaip apie žinių saugyklą ir valdymo įrankį. Iš tikrųjų kultūra gali egzistuoti kaip žinių nešėjas, barjeras ar pagalbininkas. Pati kultūra turėtų būti kaip sukauptos patirties šaltinis, kuris gali būti naudojamas dabartinei darbo jėgai (Wellman, 2009). Vis tik, kalbant apie organizacijos kultūrą, galima pritarti, jog palanki žinių panaudojimo aplinka yra vienas iš svarbiausių veiksnių sėkmingam projekto įgyvendinimui ir sunkiausiai sukuriamą, jei lyg šiol dar neegzistuoja. Mokslininkai apibrėžia kelis pagrindinius kultūros komponentus turinčius įtakos organizacijos tobulėjimui, tai noras tobulėti, dalintis turimomis žiniomis ir įgyti naujų žinių bei gebėti jas panaudoti. (Davenport et al, 1998). Vis tik lemiamas veiksnys, kuris apima tiek organizacijos kultūrą, tiek patirtį ar sukauptas žinias yra komunikacijos sklaida. Ilgus metus buvo svarstoma kokią įtaką tinkama komunikacija tarp skirtingų komandų - tyrėjų ir plėtros skyrių, įmonės viduje, daro sklandžiai veiklai ir kaip tai padeda pasiekti iškeltų organizacijos tikslų. Tyrimai parodė, jog taisyklinga informacijos sklaida – komunikacija, yra itin svarbi siekiant sėkmingo galutinio rezultato. Taip pat nustatyta, jog itin svarbios tokios kultūrinės dimensijos kaip formali ir neformali organizacijos struktūra ir be abejo motyvacinė sistema. (Allen, 1997)

Kalbant apie integruota komunikacija pagrįstos teorijos modelį, kuris remiasi „Transactive memory“ teorija, aiškindamas žinių srauto tarp darbo komandos dalyvių panaudojimą, įskaitant komandos narius ir žinių saugyklas (Hollingshead et al., 2002). Minėtas modelis apima „Transactive memory“ teorijos elementus, įtraukiant žinių specifiką, ekspertų pripažinimą ir užduočių priklausomybę tarpusavyje, įgalinant geografinės sklaidos saugyklos naudojimo privalomumą. Šio modelio dėka, žinių valdymo sistemos padeda darbuotojams grupėse gauti įvertinimą, kurio jie tikėjosi. Žmonės yra linkę mieliau dalyvauti žinių valdymo sistemų panaudojimo procesuose tuomet, kai jų žinios yra panaudojamos, tuo pačiu jie suvokia savo žinias kaip unikalias, o kiti tuo tarpu suvokia, jog prisidedant gauna

ir papildomų žinių, būtent žinių valdymo sistemų dėka (Heather et al., 2011). Jei darbuotojams, naudojant žinių valdymo sistemas, pavyksta greičiau ir efektyviau pasiekti geresnio rezultato asmeniniame tobulėjime ir darbo srityje, jie padės identifikuoti sistemų naudą atskleidžiant esminius jos privalumus, tuo pačiu gaunant geresnį rezultatą visai komandai ir gerinant užduočių atlikimą.

Analizuojant žinių valdymo sistemų diegimą organizacijose, taip pat įvardijamas svarbus veiksnys, tai diegimo būtinybės komunikavimas ir darbuotojų motyvacija (Abdullah, 2006; Dieng, 2004). Priklausomai nuo išsikeltos įmonės tikslo turi būti formuluojamas uždavinys, ar tai tam tikrų operacijų organizacijoje tobulinimas, kurioms spręsti yra būtinos žinios ir ar nauja sistema apskritai bus naudinga.

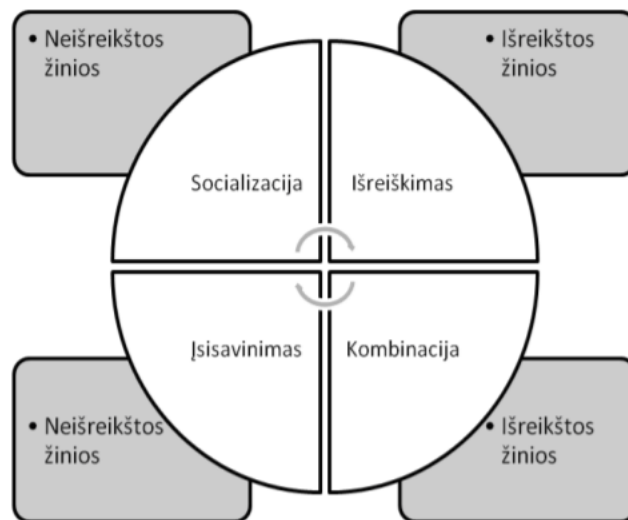
Žinių valdymo sistemos yra klasifikuojamos pagal tai, kokia žinių gavimo ciklo stadija yra naudojama. Vienas iš populiariausių klasifikavimo požymių yra dažnai minimo japonų mokslininko Nonaka (1995) pasiūlytas modelis SECI (3 pav.) (*angl. Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Pagal šį modelį žinių virsmai gali būti tokie:

- **Socializacija, suvisuomeninimas** (*angl. socialization*) – tai nežinomų ar nepasakomų žinių virsmai neišreikštomis žiniomis, kai žmonės bendraudami dalijasi žiniomis. Šiuo atveju jokios išreikštos žodžiais žinios nėra fiksuojamos, dalijamasi žiniomis bendradarbiaujančių žmonių susirinkimuose, bendruomenėse.

- **Įkūnijimas, išreiškimas** (*angl. externalization*) – nepasakomų žinių virsmas išreikštomis. Dalis žmonių nepasakomų žinių gali būti suvokiamos ir paaiškėti gali dažniausiai bendradarbiaujant su kitais komandos nariais, gali būti fiksuojamos kaip sužinotos žinios.

- **Kombinacija, jungimas, derinimas** (*angl. combination*) – sužinomų žinių virsmai išreikštomis žiniomis, kai šiomis žiniomis (dokumentais) dalijamasi susirinkimuose arba mokymuose.

- **Internalizacija, perėmimas** (*angl. internalization*) – išreikštojo žinių virsmai neišreikštosiomis. Norėdami dirbti su informacija, vartotojai turi ją suprasti, o tai sukuria jų naudojamas žinias. Skaitydami dokumentus iš įvairių šaltinių, derindami savo turimas neišreikštas žinias su kitų žiniomis, jie turi galimybę kurti naujas žinias.



3. pav. SECI modelis (Nonaka, 1995)

SECI modelis yra gana populiarus ir daugelis autorių jį naudoja savo darbuose siūlydami kiekvienam žinių virsmo etapui tinkančias technologijas (Carvalho, 2001; Marwick, 2001). Tačiau reiktų pažymėti, kad šie procesai nėra izoliuoti, tipinėse verslo situacijose skirtingi jų deriniai taikomi vienu metu. Todėl naudojami žinių vadybos sprendimai turėtų juos visus palaikyti, nors, reiktų pripažinti, kad galimybės priklauso nuo tam tikros organizacijos pasirinktos žinių vadybos strategijos. Žinių vadybos problemos negali būti vienareikšmiškai išspręstos pavienėmis technologijomis. Didžiausia ŽV problema – kintantis žmonių elgesys ir kultūra. Technologiniai apribojimai ne tokie reikšmingi. Žmonės gali ir privalo prisitaikyti prie technologijų, išmokti su jomis dirbti, matyti jų teikiamą naudą, o tai pasiekus, bus užtikrintas naujoviškas ir efektyvus grupinis darbas.

1.2. Požiūriai į žinių valdymo sistemas moksliniuose tyrimuose

Šiame poskyryje nagrinėjamas požiūris į žinių valdymo sistemų integravimą organizacijose. Remiamasi atliktais tyrimais ir jų duomenimis, siekiama išsiaiškinti, koks pagrindinis mokslinių tyrimo tikslas analizuojant šią sritį, koks santykis su tyrimo objektu, moksliskumo elementai, kriterijai ir sistemiškumas, panašumais ir skirtumai bei rezultatų samprata. Analizuojamuose technologiniuose moksliniuose straipsniuose nagrinėja žinių valdymo įtaką tobulinant verslo procesų valdymą organizacijose. Straipsnyje remiantis atliktais tyrimais 40-tyje įmonių, buvo nustatyta, kokią įtaką verslo procesų valdymui turi žinių valdymo procesų integravimas į kasdienius darbo procesus, organizacijose (Tabars et al., 2010) Nagrinėjamuose socialiniuose moksliniuose straipsniuose analizuojant organizacijų veiklą ir procesus siekiama pasiūlyti tinkamą vadybinę struktūrą, kuri skatintų žinių dalijimąsi tarp visų organizacijos narių. Pateikiamų tyrimų rezultatai nurodo, jog kritinė problema siekiant pritaikyti žinių valdymą organizacijose yra organizacijos pasirengimas priimti žinių panaudojimo, dalijimosi ir mokymosi kultūrą (Walczak, 2005). Analizuojamuose straipsniuose santykis su tyrimo objektu yra teigiamas. Tiek technologiniuose, tiek socialiniuose straipsniuose nagrinėjamos problemos yra glaudžiai susijusios su žinių valdymo pritaikymu organizacijose siekiant teigiamo rezultato, darbo produktyvumo ir organizacijos tobulėjimo srityje. Technologiniuose straipsniuose yra nagrinėjamos žinių valdymo pritaikymo galimybės per darbo procesų prizmę, straipsniuose apie žinių valdymo sistemų integravimą organizacijose, būtent per kasdieninių procesų atlikimą organizacija pasiekia išsikeltų tikslų ir norimo rezultato (Leidner, 1998). Socialiniuose straipsniuose analizuojami darbuotojų pasiruošimas žinių valdymo procesų taikymui organizacijose, kurie pasak Raudeliūnienės (2018) analizuojamų žinių valdymo sistemų procesų modelių, remiasi tokiais socialinių kriterijų įgyvendinimas kaip organizacijos kultūros pokyčius siekiant prisijaukinti žinių valdymo sistemas. Vis tik tyrimuose siekiama žinių valdymo taikymo organizacijose ir ieškomi tinkamiausi sprendimai įgyvendinant juos darbinėje rutinoje. Technologiniuose straipsniuose taip pat yra remiamasi moksliskumo elementais, kriterijais ir yra laikomasi sistemiškumo. Atliekamas daugiakriterinis žinių valdymo sistemų naudos vertinimas organizacijose. Analizuojami darbo procesų matavimo elementai arba kitaip vadinami - resursai, pagal kuriuos gali būti matuojamas tiek organizacijos produktyvumas, tiek kaupiami duomenys siekiant panaudoti gerųjų praktikų panaudojimui (Vaitkevičius, 2016). Pateikiami duomenys analizuojantys ir nurodantys kaip žinių valdymas gali būti integruotas į darbo procesus. Matuojamas žinių

valdymo procesų ir darbo procesų sąveiką. Šie rezultatai įprastai yra gaunami atliekant matematinius skaičiavimus, kurie remiasi rezultato ir laiko santykiu panaudojant skirtingus procesus. Socialiniuose straipsniuose yra laikomasi sistemiškumo ir remiamasi tam tikrai kriterijais iš literatūros apžvalgos, tačiau nesiremiam moksliskumo elementais. Analizuojamos organizacijų kultūros ir struktūros įtaką žinių valdymo pritaikymui organizacijose, remiamasi mokslinės literatūros apžvalga analizuojant įtaką darančius veiksnius. Pateikiami tradiciniai hierarchiniai organizacijų modeliai, kurie sudaro neigiamas sąlygas žinių sklaidai ir nurodoma kokiomis gerosiomis praktikomis remiantis galima perorganizuoti įmonių veiklą siekiant kokybiško žinių pasidalinimo ir tobulėjimo. Pabrėžiamas itin svarbus kriterijus kaip darbuotojų motyvacija ir nurodomi sunkumai su kuriais susiduriama esant atgyvenusiam organizacijos kultūros modeliui. Technologinių straipsnių tyrimuose yra taikoma indukcija ir atliekamas empirinis tyrimas, kuris remiami įmonių apklausos ir tyrimų rezultatais siekiant išsiaiškinti sąryšį tarp verslo ir žinių panaudojimo procesų valdymo. Rezultatai, kurie buvo gauti atliekant tyrimą, yra taikomi visiems tos pačios grupės subjektams, primetant tiriamųjų tapatumą. Tuo tarpu socialiniame straipsnyje yra taikoma dedukcija, kadangi yra remiamasi prielaidomis ir turima informacija, kuri buvo gauta atlikus literatūros analizę (Castells, 2007). Tokiu būdu iš patikrintų žinių yra gaunamos naujos žinios. Šis racionalus samprotavimas remiasi įrodymo statusu. Siekiant apibendrinti esminius skirtumus ir panašumus tarp technologinių ir socialinių straipsnių, galima drąsiai teigti, jog technologiniuose straipsniuose atliekami tyrimai yra orientuoti į technologinį ir kuo tikslesnį rezultatų gavimą organizacijose panaudojant žinių valdymo metoduose. Tuo tarpu socialiniuose straipsniuose nagrinėjami metodai, kurie įgalintų žinių valdymo sistemų pritaikymą organizacijose siekiant darbuotojų teigiamo požiūrio į žinių dalijimąsi ir atskleistą naudą ne tik organizacijai, tačiau ir darbuotojams (Swan, 1999). Vis tik, abiejų tipų straipsniuose, pritariama teiginiui, kad žinių valdymas ir jo sistemų taikymas organizacijos teikia naudą siekiant geresnių rezultatų ir efektyvesnio darbo.

Išanalizavus mokslinius straipsnius, kurie nagrinėja žinių valdymo sistemų taikymą organizacijose, galima teigti, jog vieningai pritariama šių sistemų naudai. Svarbiausi kriterijai į kuriuos atkreipiamas dėmesys, tai yra tinkamas organizacijos pasiruošimas modelio taikymui per kultūrinius aspektus ir atitinkama motyvacija darbuotojams iš tobulėjimo pusės. Technologinis pritaikymas ir tinkamas pasiruošimas yra ne ką mažiau svarbus, siekiant kuo tikslesnių duomenų ir rezultatų diegiant žinių valdymo procesus.

1.3. Žinių valdymo sistemos kaip konkurencingumo sąlyga įmonėje ir pridėtinės vertės kūrimas

Atliekant žinių valdymo sistemų ir jų diegimo organizacijose procesų analizę, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokią pridėtinę vertę įmonei kuria šio tipo sistemų naudojimas. Vienas iš pirmųjų apie veiklas ir pranašumus rinkoje, siekiant pateikti kuo vertingesni rinkai produktą, kalbėjo Porteris (1985). 1985 metais jis išleido savo knygą „Konkurencinis pranašumas“ (*angl. Competitive advantage*), kurioje kalbama apie vertės grandinę ir svarbiausius žingsnius link klientų poreikių analizės. Pagal Porterį (1985), kompanijos konkurencinis pranašumas negali būti apibrėžiamas ir suprantamas vien analizuojant organizaciją. Konkurencinis pranašumas kyla iš daugialypės veiklos, kurią kompanija vykdo, atlikdama projektavimo, gamybos, rinkodaros, prekių pristatymo ir paramos funkcijas. Esminis dalykas apie kurį yra kalbama, tai pridėtinės vertės kūrimas kliento atžvilgiu. Analizuojant pagrindinius kriterijus, kuriais vadovaujasi organizacija ir į kuriuos iš jų kreipia didžiausią dėmesį, galime nustatyti pagrindines verslo vietas, kuriose jie yra konkurencingi arba kaip tik – pažeidžiami. Žinių valdymas įmonėje yra vienas iš pagrindinių dalykų, kurį tinkamai panaudojus, galima teigti, jog yra sukuriamas organizacijos konkurencingumas. Žinių vertės grandinė susideda iš žinių valdymo infrastruktūros ir procesų aktyvumo ir žinių produktyvumo (Buren, 1999). Infrastruktūra ir pati veikla yra esminiai dalykai pagal kuriuos yra konstruojama tolimesnė paslauga arba produktas, nes tinkamai panaudojus turimą informaciją, gali būti sukuriamas itin vertingas produktas kliento atžvilgiu.

Vertės sistema konkurenciniame kontekste yra apibrėžiama ir lygi tam, ką pirkėjas nori mokėti už tai, ką siūlo tiekėjas. Vertė yra matuojama kaip bendrosios pajamos, kurios yra kainos, už kurią yra parduodamas tam tikras organizacijos produktas, ir produkcijos vienetų skaičius, kurį kompanija gali parduoti, skaičius. Į kiekvieną vertę generuojančią veiklos rūšį įeina šios sudedamosios dalys (Hicks, 1999):

- Perkami komponentai
- Žmogiškieji ištekliai
- Technologija
- Įvairių rūšių informacijos srautai

Kiekvienos vertę generuojančios veiklos rūšys gali būti suskirstyta į dvi klases:

1. **Pagrindinė veikla.** Logistika, gamyba, rinkodara ir pardavimai, aptarnavimas.

2. **Pagalbinė veikla.** Korporacinė struktūra, žmogiškųjų išteklių vadyba, technologijų tobulinimas ir pirkimai.

Remiantis pateiktais apibrėžimais, galima teigti, jog žinių valdymo sistemų diegimas organizacijose yra kaip pagalbinė veikla, kuri gali būti tobulintina organizacijose ir kurti pridėtinę vertę, kadangi apima tiek žmogiškųjų išteklių vadybą, tiek technologinį tobulinimą). Vis tik, kalbant apie žinių valdymo sistemos diegimą įmonėje, svarbu suprasti, jog sėkmingam jos pritaikymui ir vertės kūrimui, visų svarbiausia turi būti tinkamai išvystyta ir išstobulinta pagrindinė organizacijos veikla.

Žinių valdymo sistemų akcentuojama nauda ir reikšmė organizacijoms susiveda į vieną bendrąją sąvoką – tinklaveika. Tinklaveika yra terminas, vartojamas apibūdinti abu: tinklo kūrimą ir veikimą sukurtame tinkle. Tinklų kūrimas yra asmenų ar įmonių bendradarbiavimo procesas, siekiant numatytų tikslų, dalijantis ištekliais, informacija, rinkomis ir technologijomis (Castells, 2007). Kalbant apie žinių valdymo sistemas ir jų taikymą organizacijose, šiuo atveju nagrinėjama vidinė įmonės tinklaveika. Vidinė komunikacija ir bendradarbiavimas yra itin svarbus siekiant pritaikyti inovatyvius sprendimus įmonės viduje. Nepaisant kai kurių šalininkų nuomonių, vis tik tokie globalūs organizaciniai pokyčiai kaip verslo procesų pertvarkymas negali būti taip lengvai pritaikomos organizacijos aukščiausiosios vadovybės iniciatyva. Procesai, kuriuos siekiama pertvarkyti remiantis gerosiomis praktikomis, vis tik yra itin jautrūs ir priklauso nuo kelių skirtingų grupių, žinių, įgūdžių ir suinteresuotų šalių poreikių (Van de Ven, 1986). Siekiant praplėsti inovacijų ir naujovių diegimo procesų perspektyvas analizuojant dinamiškesnes pažintis, socialinius ir politinius procesus, per kuriuos raginamas naujų idėjų plėtojimas, bendravimas, perduodant ir įgyvendinant organizacinius pokyčius per tam tikrą laiką identifikuojant procesų palengvinimo būdus. Tinklų kūrimas kaip socialinės komunikacijos dalis, skatinantis dalintis žiniomis tarp bendruomenių, yra tobulintinų procesų perspektyva (Swan et al., 1999).

Suinteresuotosios šalys taip pat gali daryti įtaką firmai, kad padidintų jos žinių sklaidos veikla. Žinių sklaida vaidina itin svarbų vaidmenį komunikacijoje apie istorines tendencijas, ateities poreikius ir to meto aktualijas kurios padeda identifikuoti, kuomet įmonės tiekimo grandinė yra pažeidžiama (Hult et al., 2007). Tyrimo metu buvo analizuojama ar suinteresuotieji subjektai daro spaudimą organizacijoms taikyti žinių valdymą savo veiklose. Nustatyta, jog suinteresuotų šalių spaudimas daro įtaką tam, kaip įmonės įgyja žinių ir informacija, kaip įmonės įsisavina tas žinias ir kaip įmonės paskleidžia žinias tiekimo

grandinės partneriams, kad visos šalys būtų turtingesnės reikalinga informacija. Vis tik suinteresuotosios šalys siekia žinių valdymo tam, jog sumažintų veiklos riziką ir išrastų algoritmą, kuris leistų išvengti nepageidautinų situacijų versle ir būtų nuostolingos. Iš esmės siekiama kiek įmanoma labiau sumažinti nežinomybės faktorių veikloje (Braunscheidel ir Suresh, 2009).

Vienas iš pagrindinių kriterijų, kaip jau ir minėta ankstesnėje darbo dalyje, siekiant efektyvaus žinių valdymo sistemų pritaikymo organizacijose yra tinkama organizacijos kultūra. Reikiamą organizacijos kultūrą įmonės viduje padeda suformuoti lyderystė (Girnienė, 2013). Lyderyste yra laikomas gebėjimas daryti įtaką kitiems asmenims, siekiant užsibrėžto tikslo ir bendro darbo dėka pasiekiant jį (Yukl, 2016). Lyderiams kuriant pasitikėjimą, vienas iš svarbiausių įrankių yra pasitikėjimu, lankstumu, bendromis vertybės pasižyminti organizacijos kultūra dėl ko yra didinamas komunikacijos su darbuotojais efektyvumas.

Išanalizavimus vertės kūrimą suinteresuotoms šalims technologijos diegimo įmonėje procese, galima teigti, jog tiesioginis ryšys tarp suinteresuotų šalių ir naudos yra tokia, kokią įmonė gauna iš rizikos mažinimo veiklos. Vis tik pastebima, kad organizacijos teigiamai vertina rizikos mažinimo veiklos pranašumus. Tai tiesiogiai koreliuoja su padidėjusiu susidomėjimu ir sutelkimu į tiekimo grandinės rizikos paieškas. Vis tik pridėtinės vertės kūrimas organizacijoje, siekiant pritaikyti žinių valdymo sistemas, yra akivaizdus. Žinių dalijimasis organizacijų viduje ir nuolatinis tobulėjimas suteikia visas reikiamas galimybes naujų, patobulintų ir inovatyvių produktų ar paslaugų atsiradimui, taip pat tai suteikia konkurencinį pranašumą nusistovėjusioje rinkoje.

1.4. Organizacijos kultūros svarba komunikacijos aspekte

1.4.1. Įmonių komunikacijos funkcijos ir kanalai

Komunikacija yra svarbi dedamoji dalis kiekvienoje organizacijoje, siekiant efektyvaus darbo ir kokybiško informacijos keitimosi. Tiksliai, kokybiškai ir savalaikė informacija bei keitimasis ja yra laikoma dalykine komunikacija, kurioje dalyvauja visi ar bent jau didžioji dalis organizacijos narių. Kiekviena organizacija siekdama gauti pilną suprantą, jog vienas svarbiausių veiksnių yra įmonės ir prekės ženklo pozicionavimas. Šiomis dienomis didelė dalis organizacijų vis dar susiduria su sunkumais tinkamai pateikti vartotojams produktą ir įtikinti juos egzistuojančiu poreikiu jam. Daugybė mokslininkų, vienas iš jų Kortleris savo knygoje minėjo, jog norint būti pastebėtam, būtina bendrauti su esamais ir potencialiais suinteresuotais asmenimis bei plačiąja visuomene (Kotler). Įmonės komunikacija apima kelias pagrindines funkcijas, tai:

- Kontrolė
- Motyvavimas
- Emocinė išraiška
- Informavimas

Vis tik komunikacijos funkcijos yra tik nedidelė dalis visos komunikacijos apibrėžimo ir sėkmingam funkcijų pritaikymui svarbu įgyvendinti visas dedamąsias.

Sėkmingam įmonės komunikacijos plėtojimui reikia aiškiai suprasti kanalų, per kuriuos tokia komunikacija bus vykdoma, tipologiją. Šiomis dienomis veiksmingas korporacinės komunikacijos derinys turėtų būti grindžiamas plačia korporacinės ir socialinės žiniasklaidos įvairove, kuri prireikus gali būti papildyta, kad plačiąją auditoriją pasiektų tradiciniai masiniai kanalai, pirmiausia televizija ir lauko reklama (Oltarzhevskiy, 2019).

Nemaža dalis tyrėjų analizuojančių įmonės komunikacijų šių dienų rinkoje pabrėžia, jog nesiremiančios technologijomis savo organizacijos komunikacijoje įmonės, yra pasmerktos būti pamirštos ir galiausiai išnykti. Įmonės komunikacija taip pat yra laikoma lemiamu kriterijumi bendradarbiaujant, kuriant ir valdant organizuotas žinias, taip pat įgyvendinant visos organizacijos tikslus, vertybes ir aukščiausią viziją bei misiją (Oviedo, 2019).

1.4.2. Komunikacijos reikšmė įmonėms

Daugelis požiūrių į komunikacijos indėlį, siekiant organizacijos tikslų, prasideda analizuojant komunikacijos procesus. Siekdamas kurti įmonės pridėtinę vertę organizacijos turi tinkamai įvertinti išorinės komunikacijos svarbą. Tinkamai struktūrizuojant komunikacijos strategiją galima pasiekti itin gerų rezultatų, kurie remiasi į konkurencinį pranašumą. Šiuo atžvilgiu pagrindinės komunikacijos funkcijos ir užduotys strategiškai valdyti ir išmatuoti pridėtinės vertės kūrimo poziciją, naudojant komunikacijos priemones. Komunikacijos procesai yra tiek pagrindinės veiklos dalis (atvykstamoji logistika, operacijos, išvykstamoji logistika, rinkodara ir pardavimai bei aptarnavimas), taip pat ir pagalbinė veikla (firminė infrastruktūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, technologijos ir pirkimai). Komunikacija nėra tik funkcija, padedanti aukščiausiems vadovams ir kitiems verslininkams susisiekti su suinteresuotosiomis šalimis. Verslo komunikacija taip pat yra vertingas šaltinis klausantis ir mokantis iš aplinkos. Tai padeda pertvarkyti organizaciją ir pritaikyti strategijas bei gali būti pagrindinis variklis kuriant bendrą palaikomąją įmonės veiklos sistemą (Zerfass ir Viertmann, 2016).

Taip pat nustatyta, kad organizacijų komunikacija yra pagrindinis ir neišvengiamas intelektualių organizacijų veiksnys, turint omenyje, kad ji suvokiama kaip priemonė ir kartu kaip pagrindinis procesas, skatinantis tinkamai vykdyti veiklą siekiant įgyvendinti tolimesnius tikslus. Tai būdinga organizacijoms pasižyminčioms tinkamu verslo veiklos valdymu ir orientuotoms į: mokymąsi, naujoves ir kūrybiškumą, žinių valdymą ir t.t. Neabejotina, kad tinkamas įmonės komunikacijos valdymas prisideda prie geresnės etikos ir verslo socialinės atsakomybės praktikos tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų (Oviedo, 2019).

Įmonės komunikaciją aktyviai naudoja įmonės, siekiančios suformuoti efektyvią sąveiką su visuomene, rinkodaros strategijos įgyvendinimą, darbuotojų motyvacijos stiprinimą, korporacinės kultūros stiprinimą ir vartotojų bei klientų lojalumą. Todėl bus tobulinamas tipologinis korporacinės komunikacijos kanalų pasiskirstymo modelis ir patiems kanalams reikės tolesnio nuodugnaus tyrimo ir mokslinio bei praktinio pagrindimo, atsižvelgiant į naujausias tendencijas, gerinant ryšių skaitmeninimą, konvergenciją ir universalumą (Oltarzhevskiy, 2019). Įmonės komunikacija gali būti vykdoma tiek viduje – su vidinėmis organizacijos grupėmis – darbuotojais, tiek išorėje – tiekėjais, klientais ir potencialiais vartotojais. Analizuojant įmonės vidinę komunikaciją,

galima pastebėti nemažai mokslinių straipsnių, kurie tyrinėja kokią įtaką tinkama komunikacija turi darbuotojų lojalumui. Vidinę komunikaciją, kuri vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių). Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas. Žmonių bendravimas (komunikacija) yra būtina sąlyga organizacijai egzistuoti. Organizacija, tai bendraujanti žmonių grupė siekianti sutartų tikslų.

Išorinę komunikaciją, kuri perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį (Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007).

1.4.3. Įmonės komunikacijos tikslai

Vienu iš pirmųjų pirmtakų komunikacijoje yra laikomi ryšiai su visuomene. Lietuvos socialinių mokslų daktaro Renaldas Gudauskas teigimu, „**ryšiai su visuomene yra valdymo funkcija, padedanti sukurti ir palaikyti valstybės ir visuomenės abipusės komunikacijos, tarpusavio priėmimo bei bendradarbiavimo kanalus, nustatanti ir pabrėžianti valstybės įsipareigojimus visuomenei, palaikant grįžtamąjį ryšį, padedanti jausti ir įvertinti permainas, ryšiai su visuomene yra planingos pastangos daryti įtaką viešajai nuomonei gera veikla ir įvaizdžiu, pagrįstos abiem pusėms priimtiniu bendravimu**“ (Ulevičius, 2006). Trumpiau tariant, ryšiai su visuomene – tai etiška veikla, kuria siekiama formuoti teigiamą organizacijos įvaizdį bei gauti tvirtą atgalinį ryšį. Vienas iš pagrindinių ryšių su visuomene priemonių tikslų yra organizacijos įvaizdžio gerinimas ir reputacijos išlaikymas. Šis komunikacijos būdas siekia apjungti vidinius ir išorinius visuomenės interesus, tai itin pasiteisina siekiant įgyvendinti organizacijų socialinės atsakomybės programas ir idėjas. Svarbu itin detaliai išanalizuoti ir praktiškai išnagrinėti,

kaip ryšiai tarp socialinės atsakomybės ir įmonės komunikacijos gali pagerinti įmonės įvaizdį ir reputaciją (Ruliana, 2016).

Komunikacijos proceso modelyje yra du pagrindiniai vidiniai žmoniškieji elementai (siuntėjas – gavėjas ir gavėjas – siuntėjas) bei du pagrindiniai išoriniai elementai – išorinė žinutė (pranešimas) ir nešiklis (priemonė, kanalas). Komunikacijos procesas prasideda, kai du ar daugiau žmonių (siuntėjas ir gavėjas) įeina į kontaktą tiesiogiai ar per priemones, tokias kaip telefonas, televizorius, internetas ir kt., ir tęsiasi iki tol, kol kontaktas nutraukiamas. Vienas iš jų turi būti suinteresuotas paveikti antrąjį ir tam tikslui perduoti jam kokią nors informaciją. Siekiama, kad antrasis proceso dalyvis tą informaciją priimtų, suprastų ir sureaguotų taip, kaip pageidauja informacijos siuntėjas. Bet kuriame komunikacijos lygyje individas pirmiausia veikia kaip siuntėjas ir tik po to kaip grįžtamojo ryšio gavėjas. Komunikacijos procesas – tai veiksmas, kuriais informacijos siuntėjas siekia paveikti jos gavėją ir sukelti pageidaujamą jo reakciją. Suprantama, kad įvairūs komunikacijos procesai skiriasi savo apimtimi, trukme ir sudėtingumu (Pranulis et al, 2000).

Marketingo veikloje bendravimas su įvairiais asmenimis turi didelę reikšmę, nes pardavėjas gali įgyvendinti savo tikslus tik sužadinęs tinkamą pasirinktos grupės asmenų reakciją. Dažniausiai siekiama paveikti:

Tikslinę rinką. Ją sudaro esami ir potencialūs vartotojai, kuriems visų pirma ir skiriamos marketingo pastangos. Galutinis poveikio jiems tikslas – paskatinti pirkti siūlomas prekes ar paslaugas. Įvairiomis sąlygomis gali būti siekiama daugelio konkretesnių ar tarpinių tikslų, pavyzdžiui: atkreipti potencialių vartotojų dėmesį, padidinti jų informuotumą apie prekę, paskatinti pirkti prekę pirmą kartą ir kt.

Antrinę rinką. Ją sudaro esami ir potencialūs vartotojai, kurių įmonė dėl kokių nors priežasčių šiuo metu nelaiko svarbiausiais. Tačiau jie įmonei svarbūs dažniausiai tuo, kad nuperka dalį prekių arba gali pradėti tai daryti ateityje. Antrinę rinką įmonė gali veikti dvejopai: specialiai jai skirdama tam tikrus veiksmus; pasiekdama šiuos vartotojus į tikslinę rinką orientuotais veiksmais be atskirų pastangų.

Vartotojų įtakos grupės. Tai asmenų ir organizacijų grupės, kurios pačios neperka, tačiau gali paveikti pirkėjų bei vartotojų veiksmus. Tokia įtaka gali remtis: autoritetu ir profesinės veiklos specifika.

Marketingo aplinkos įtakos grupės. Joms priskiriami asmenys, kurių sprendimai gali turėti įtakos įmonės marketingo veiklai. Tai svarbių valstybinių bei visuomeninių

organizacijų, tiekėjų ar kitų verslo partnerių atstovai. Savo sprendimais jie keičia aplinką, kurioje įmonė vykdo savo marketingo veiksmus. Todėl daugelis įmonių siekia palaikyti su jais ryšius ir pagal išgales skatinti priimti joms palankius sprendimus.

Kiekvienas marketingo komplekso elementas savaip dalyvauja įmonės pardavėjos ir pirkėjų komunikaciniame procese.

1.4.4. Integruota komunikacija

Integruota komunikacija su vartotojais yra svarbi įmonės komunikacijos dalis. Dažniausiai ji yra apibrėžiama ir suprantama kaip įmonės ar organizacijos bendra komunikacija, kuri apima daug priemonių ir taisyklių, kurių pagalba skleidžiant ir priimant informaciją yra siekiama įgyvendinti išsikeltus įmonės tikslus. Pagrindinės priemonės, kuriomis yra naudojamosi yra šios:

- Reklama
- Viešieji ryšiai
- Asmeninis pardavimas
- Pardavimų skatinimas
- Tiesioginė rinkodara

Pagrindinės komunikacijos priemonės yra orientuotos į organizacijos tikslines auditorijas, kurias sudaro: vyriausybė, darbuotojai, akcininkai, vartotojai, partneriai, žiniasklaida ir bendruomenės. Integruojant ir koordinuojant visas komunikacijos grandinės dalis yra siekiama sukurti ir pateikti įmonės produktų ar paslaugų įvaizdį. – tai įvairių komunikacijos priemonių ir vadybos funkcijų (rinkodaros, renginių, tyrimų, reklamos ir t. t.) apjungimas į vieną, siekiant efektyviausių rezultatų. Jos atsiradimui didelę įtaką padarė jau minėti technologiniai atradimai, auganti konkurencija bei siekis segmentuoti savo auditoriją, ko masių komunikacija nebuvo pajėgi atlikti. Integruota komunikacija pradėta taikyti praktikoje apie 1990-uosius metus – ekonominiai pokyčiai buvo akstinas naujų komunikacijos formų, galinčių pasiekti vartotoją individualiai, atsiradimui (Radzevičiūtė ir Šliburytė, 2007).

Reklama – šioje srityje įmonė neskiria itin didelių lėšų masiniai reklamai. Reklama daugiau yra valdoma naudojantis SEO įrankiais ir nukreipta į tikslinę vartotojų auditoriją. Tai reiškia, jog reklama aktyviausiai rodoma tiems vartotojams, kurie internete ieškojo bent vienos iš įmonės siūlomos paslaugos.

Asmeninis pardavimas – įmonė aktyviai dirba tiek su esamais, tiek su potencialiais klientais. Šiam komunikacijos metodui įgyvendinti dirba du atskiri skyriai, kurie dirba tiek su naujais, tiek su esamais klientais. Asmeninės komunikacijos dėka esami ir nauji klientai yra supažindinami su siūlomų paslaugų spektru, ieškoma galimybių praplėsti kliento perkamų paslaugų krepšelį ir pan.

Pardavimų skatinimas – nors įmonė apie siūlomas akcijas ir nuolaidas aktyviai viešai nekomunikuoja, tačiau vykdo pardavimų skatinimo metodą per asmeninio pardavimo komunikaciją.

Viešieji ryšiai – pagrindinė komunikacija su potencialiais vartotojais yra vykdoma socialinėje erdvėje, todėl didžioji dalis ryšių su visuomene vykdoma ten. Įmonė vykdo komunikaciją per viešąsias įmonės paskyras, ten pat sulaukia ir klientų komentarų, atsiliepimų, kas ir kuria bendrovės įvaizdį. Įmonė bent kartą ar kelis per metus naudoja ir žiniasklaidos priemonėmis komunikacijai su vartotojais.

Tiesioginė rinkodara – ši priemonė daugiausiai yra naudojama su esamais įmonės klientais, jiems yra siunčiami naujienlaiškiai, kviečiami dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose ir informaciniu būdu kitaip naudojama pardavimų procese.

Integruotos komunikacijos tikslai yra sutelkiami į strateginius organizacijos ketinimus stiprinti strateginį, integruotą komunikaciją ir informacijos valdymą per kūrybines žiniasklaidos strategijas ir aplinkos nuskaitymą. Visa tai turėtų būti pagrįsta pasitikėjimu, lojalumu, sąžiningumu ir patikimumu, kad būtų palaikomi vertingi ilgalaikiai santykiai su suinteresuotosiomis šalimis (Barker, 2013).

Atlikus įmonės komunikacijos analizę, galima teigti, kad organizacija ir komunikacija yra neatskiriami veiksniai: be organizacijos nebus komunikacijos ir atvirkščiai – organizacija negali egzistuoti be komunikacijos. Įmonės komunikacija yra pagrindinis ir neišvengiamas intelektualių organizacijų veiksnys, ji suvokiama kaip priemonė ir kartu kaip pagrindinis procesas, skatinantis tinkamai vykdyti veiklą siekiant įgyvendinti tikslus. Vienas iš pagrindinių ryšių su visuomene priemonių tikslų yra organizacijos įvaizdžio gerinimas ir reputacijos išlaikymas. Šis komunikacijos būdas siekia apjungti vidinius ir išorinius visuomenės interesus, tai itin pasiteisina siekiant įgyvendinti organizacijų socialinės atsakomybės programas ir idėjas. Sėkminga įmonės komunikacija remiasi grįžtamojo ryšio būvimu.

2. VARTOTOJŲ POŽIŪRIO Į ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMO PROCESĄ METODOLOGIJA

2.1. Teorijos ir tyrimo sąsajos

Atlikus mokslinės literatūros analizę teorinėje darbo dalyje, akivaizdu, jog žinių valdymo sistemų diegimas organizacijose ir tinkamas pritaikymas turi daugybę niuansų ir susideda iš kelių svarbiausių žingsnių įgyvendinimo. Siekiant sėkmingo galutinio rezultato, vienas iš svarbiausių veiksnių yra tinkama informacijos sklaida – komunikacija. Šios komunikacijos svarba atspindi tiek tarp darbuotojų ir darbdavio, tiek tarp kitų skyrių siekiant užtikrinti teisingos žinutės skleidimą ir komunikuojant diegiamos sistemos naudą. Pati sistemos nauda turi būti komunikuojama ne kaip nauda organizacijai ar konkrečiai įmonei, o kaip nauda darbuotojams. Šis aspektas motyvuojamas tuo, jog darbuotojai turės galimybę pasilengvinti savo darbą turėdami visą informaciją vienoje sistemoje, taip pat galimybę dalintis savo gerosiomis patirtimis su kolegomis. Vėlgi šioje vietoje susiduriama su organizacijos kultūros veiksniais, kuris lemia sistemų pritaikymą ir potencialių vartotojų įsitraukimą į procesą. Kultūra organizacijos viduje turi būti formuojama ir suprantama kaip sukauptos patirties šaltinis, kuris gali būti panaudojamas dabartinei darbo jėgai. Vis tik reikiamos kultūros sukūrimas gali būti itin sudėtinga užduotis, jei lyg šiol organizacijos viduje neegzistavo. Vienas iš esminių dalykų, kuris buvo akcentuojamas lig šiol atliktuose tyrimuose, tai žmonių motyvacija. Rašoma, jog žmonės yra linkę dalintis savo asmenine patirtimi ir informacija tuomet, kai jų žinios yra naudojamos, nes kartu jų žinios yra suvokiamos kaip unikalios, o naudodamiesi kitų žiniomis suvokia, jog yra gaunama papildomų žinių ir visa tai atliekama žinių valdymo sistemos dėka. Pagrindinis atliekamo tyrimo tikslas yra išsiaiškinti kokie veiksniai lemia žinių valdymo sistemos pritaikymą arba nepritikimą, tuo tikslu yra tiriama konkreti organizacijos grupė ir analizuojami individualūs darbuotojai pavieniui ir grupėse. Šio tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kiek asmeninės savybės lemia vartotojų polinkį naudoti sistemą, kiek įtakos turi organizacijos komunikacija ir kokios pagrindinės klaidos yra atliekamos organizacijos komunikacijoje. Atlikus apklausą ir stebėjimo tyrimą bus nustatoma kokios asmeninės savybės prieštarauja reikiamai organizacijos kultūrai, kokie pagrindiniai dalykai motyvuoja ir demotyvuoja ir kokių motyvacinių principu remiasi įmonė siekdama žinių valdymo sistemą pritaikyti organizacijoje.

Empirinėje darbo dalyje keliama *hipotezė*, kad įmonės vadovai efektyviau organizuodami komunikaciją su darbuotojais galėtų sėkmingiau integruoti žinių valdymo sistemas įmonėse ir užtikrinti informacijos tęstinumą ir kuo tikslesnių žinių perdavimą.

2.2. Sisteminė tyrimo objekto analizė

Atlikus teorinę analizę, akivaizdu, jog žinių valdymo sistemų pritaikymas organizacijose gali būti itin naudingas ir efektyvus tolesnei verslo plėtrai ir veiklai. (4 pav.) Nors pati sistema jau ilgą laiką yra pasitelkiama verslo procesų gerinimui ir tobulinimui, akivaizdu, jog vis dar susiduriama su problema kaip tinkamai komunikuoti sistemos naudą ir svarbą darbuotojams ir kaip skatinti juos tikslingai naudotis pačia sistema. Kaip žinia, vienas iš svarbiausių žinių valdymo sistemos tikslų yra informacijos ir patirties perdavimas, dalinimasis. Vis tik neretai susiduriama su problema, jog darbuotojai papildomas sistemas mato kaip padidėjusį darbo krūvį, o ne pagalbinę priemonę. Šioje vietoje kylantys klausimai yra: Kaip organizacijos savo viduje organizuoja komunikaciją su darbuotojais siekiant įtikinti juos sistemos nauda ? Kokią įtaką komunikacijos organizavimas turi sistemų pritaikymui įmonėse ? Koks organizacijų darbuotojų požiūris į sistemą ir ar organizacijos atsižvelgia į darbuotojams rūpimus klausimus ? Kaip efektyviai galima išnaudoti komunikacijos priemones siekiant pritaikyti sistemą.

Tyrimas vykdomas tokiais etapais:

1) **Dienoraštis.** Asmeninis rodiklių pildymas struktūrizuotame dienoraštyje. Tyrėjas tvarkaraštyje pagal datą žymį kiek procentų nuo 0% iki 100% (variantai - 0%, 20%, 50%, 70%, 100%) buvo išpildyti tam tikri, iš anksto numatyti, kriterijai. 0% reiškia visiškai neišpildyta, o 100% visiškai išpildyta);

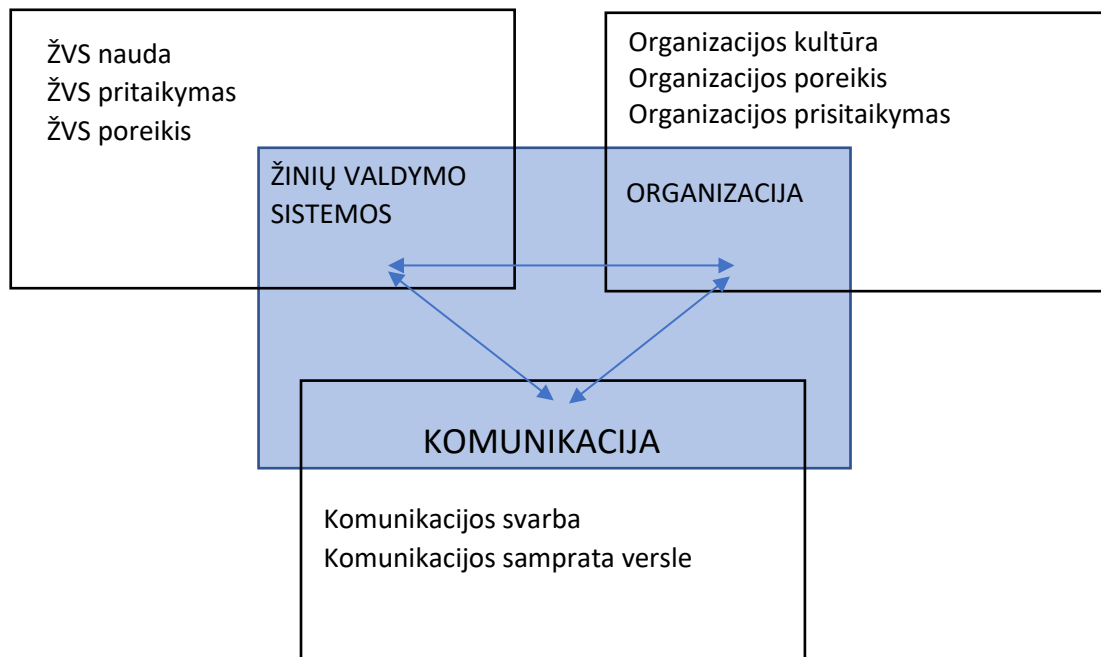
2) **Interviu.** Atliekamas pusiau struktūruotas interviu su tikslinės auditorijos asmenimis.

3) **Apklausa.** Apklausa vykdoma pagal iš anksto parengtą klausimyną, kuris sudaromas remiantis interviu rezultatais.

4) **Pagrindinių kriterijų pildant sistemą nustatymas.** Pagal gautus apklausos ir dienoraščio rezultatus yra nustatomos pagrindinės motyvacinės priemonės, kurias naudojant siekiama paskatinti vartotojus pildyti sistemą.

5) **Lyginamoji pildymo kriterijų veiksmų analizė.** Lyginamos skirtingų klasterių žmonių grupės ir pagrindiniai bruožai būdingi klasterio grupei.

6) **Komunikacijos tobulinimo strategija.** Remiantis pagrindinių kriterijų rezultatais nustatoma kurie kriterijai pagal atliktą teorijos analizę yra klaidingi ir kiek jų dėka tikslios informacijos gali atsispindėti sistemoje. Iš gautų rezultatų daromos prielaidos, kokiomis komunikacijos priemonėmis galėtų būti sprendžiamos sistemos integravimo problemos, o kokiomis dar efektyviau išnaudojami sistemos teikiami privalumai.



4 pav. Tiriamojo objekto schema

Sąryšio hipotezės

Netinkama komunikacija įmonėse, diegiant žinių valdymo sistemas, sukelia darbuotojų nepasitenkinimą pasikeitimais dėl ko sistema nėra naudojama tinkamai ir neteikia naudos.

Aiškinamosios hipotezės

Įmonės vadovai efektyviau organizuodami komunikaciją su darbuotojais galėtų sėkmingiau integruoti žinių valdymo sistemas įmonėse ir užtikrinti informacijos tęstinumą ir kuo tikslesnį žinių perdavimą.

2.3. Tyrimo metodologija

Siekiant įvertinti žinių valdymo sistemos integravimo įmonėse sunkumus ir tobulintinas sritis buvo atliekamas tyrimas siekiant pasiūlyti komunikacijos gerinimo modelį. Tyrimui

buvo pasirinkta ne atsitiktinė auditorija, o įmonės, kurioje diegiama žinių valdymo sistema, darbuotojai. Ši žmonių grupė pasirinkta dėl sukaupytų specifinių žinių ir nuostatų apie tiriamąjį objektą, dėl darbo su minėta sistema ir dėl darbovietės keliamų reikalavimų integruoti ir pritaikyti sistemą darbo kasdienybėje. Šių asmenų patirtis ir kompetencija leido objektyviai įvertinti komunikacijos svarbą žinių valdymo sistemos integravimo įmonėse atveju. Taip pat buvo vykdoma analogiška apklausa su skirtingų IT įmonių darbuotojais, kurių darbuose galėtų būti arba yra naudojamas žinių valdymo įrankis. Šios tyrimo dalies tikslas palyginti skirtingų grupių požiūrį į ŽVS ir naudojimosi įpročius, įvertinti pagrindinius kriterijus, kurie lemia skirtingą arba vienodą grupių elgesį.

Empirinio tyrimo metu, siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį ir sąryšį su integruojama sistema, buvo pasirinkti keli tyrimo metodai. Socialinių tyrimų praktika apima elementus, kurie yra būdingi visoms ar bent jau daugeliui socialinių tyrimų formų. Tai apima literatūros apžvalgą, koncepcijas ir teorijas, tyrimo klausimus, pavyzdžių atranką, duomenų rinkimą, duomenų analizę ir tyrimų išvadų rašymą (Bryman, 2016). Kaip ir visų rūšių tyrimai, kokybinis tyrimas reikalauja kelių tyrimo klausimų. Tyrimo klausimai apima įvairias temas, tačiau daugiausiai dėmesio yra skiriama dalyvių prasmių ir socialinio gyvenimo supratimui konkrečiame kontekste. Kokybiškame tyrime yra glaudus ryšys tarp tyrėjo tikslų ir teorinių rėmų. Šiuos teorinius rėmus sudaro visi ankstesni tyrimai, išvados ir teorijos susijusios su tiriamąja tema, kuri domina tyrėją. Metodologiniai pasirinkimai yra dar vienas dalykas, norint parengti kokybinį tyrimą. Tai priklauso nuo to, kokie atvejai yra atrinkti, kaip renkama informacija ir kaip pasirenkama duomenų analizė (Journal of Economic Development, Environment and People, 2018). Atlikus kokybinę duomenų analizę ir patvirtinus hipotezę, toliau turėtų būti atliekamas kiekybinis tyrimas siekiant įsitikinti ir įvertinti kokios yra rezultatų priežastys.

Etnografinis tyrimas

Etnografinio tyrimo metu renkami duomenis leidžia daryti išvadas kaip kasdien buvo pildoma sistema, kokie pagrindiniai pildymo kriterijai lėmė duomenų suvedimą į sistemą ir kiek turima informacija yra kokybiška. Kitas, tai kiekybinių tyrimų metodas remiantis duomenimis gautais kiekybinės apklausos būdu ir analizuojant gautus duomenis naudojant – matematinį, analizės bei lyginamąjį metodą. Šie metodai buvo pasirinkti, nes leido atlikti tyrimo metu gautų duomenų matematinius skaičiavimus, duomenų aiškinimą, interpretacijas bei prieiti prie išvadų ir pateikti siūlymus. Renkami duomenis leidžia daryti

išvadas kaip kasdien buvo pildoma sistema, kokie pagrindiniai pildymo kriterijai lėmė duomenų suvedimą į sistemą ir kiek turima informacija yra kokybiška. Taip pat vienas iš duomenų rinkimo būdų yra atviras interviu su keliais kolegomis, kurie būtų kraštutinumai (Vienas patenkintas, o kitas nepatenkintas esama situacija). Tokiu būdu pagal gautus duomenis gali būti vertinami skirtingų asmenų motyvacijos centrai ir komunikacijos skirtumų įtaka. Interviu turi būti atliekamas atviro interviu principu tam, kad pateikiamais klausimais nesuformuluoti išankstinio nusistatymo tiriamajam ir išsiaiškinti individualų jo požiūrį į sistemos pildymą. Pagal šiuos rodiklius galima nustatyti, kad skirtingai asmenybei reikalinga skirtinga komunikacijos ir motyvacijos forma. Šiame tyrime kokybiniais duomenims rinkti buvo pasirinktas **autoetnografinis metodas**, kurio metu tyrėjas stebi savo patirtį, jausmus ir išgyvenimus (Alexander, 2009). Etnografinis tyrimas yra itin tinkamas, kadangi yra siekiama išsiaiškinti konkrečios bendruomenės kultūrą ir požiūrį, tai yra vienas iš pagrindinių kriterijų, kuris daro įtaką pokyčių įgyvendinimui organizacijose. Tyrėjas kaip rašytojas aprašo ir interpretuoja savąją patirtį, kritiškai vertina aplinkybes ir situaciją, tokiu būdu analizuodamas vienokių ar kitokių sprendimų priėmimą. Susipažinus su duomenimis prasideda svarbiausias kokybinės duomenų analizės etapas – aprašymas, klasifikavimas ir interpretavimas, kurio šerdis yra duomenų kodavimas arba kategorizavimas. Čia tyrinėtojai kuria detalius aprašymus, vysto temas ir dimensijas, ieško interpretacijų pasitelkdami savo patirtis ar mokslines perspektyvas. Detalės paprastai pateikiamos su kontekstu. Apskritai, aprašymas turi tapti geru atspirties tašku atliekant kokybinius tyrimus, ypač etnografijos ir atvejo studijos atvejais. Kategorizavimą autorius apibūdina kaip duomenų peržiūrą: reikiamos informacijos atrinkimą tolesnei analizei (Creswell, 2017). Paskutinė kokybinės duomenų analizės proceso stadija yra duomenų pristatymas ir pagrindinių aspektų demonstravimas tekstine, grafine ar lentelės forma.

Informacijos rinkimui buvo pasinaudota sudaryta dienoraščio forma (žr. PRIEDAS A), kuri buvo skirta stebėti tiriamojo pildymo procesą. Pildymas buvo matuojamas kriterijais, vertinant kiekvieną iš sistemoje leidžiamų informacijos žymėjimo veiksmų. Veiksmai, kuriais pagrinde matuojami pildančiojo aktyvumas yra:

- 1) *Reikia atlikti*
- 2) *Susitikimas*
- 3) *Skambutis*
- 4) *El. paštas*

Šie keturi veiksmai yra skirti pažymėti informaciją prie kliento kortelės ir veikia kaip priminimas ar informacijos suvedimas. Prie kliento X kortelės vartotojas pasižymi priminimą ką reikia atlikti, kada vyks susitikimas, koku klausimu reikia paskambinti ar parašyti el. laišką. Po veiksmo atlikimo yra pažymima, kad veiksmas atliktas ir prašomas grįžtamasis ryšys. Minėti veiksmai tiriamojo dienoraštyje yra vertinami pagal pasirinktus 7 kriterijus, kurie buvo sukurti atsižvelgiant į pagrindines informacijos netikslaus pildymo priežastis:

1) Pažymėta sistemoje iš realiai atliktų veiksmų

Vartotojas kasdien atlieka skirtingus veiksmus darbo dienos eigoje ir didžioji dalis jų susideda su klientų aptarnavimu. Sistemoje visi šie atliekami darbai turi būti pažymėti tam, kad ateityje būtų galima naudotis jau turima informacija ir kokybiškiau aptarnauti klientą peržvelgus kliento kortelės istoriją. Šiuo kriterijumi siekiama pamatuoti kiek procentaliai iš atliktų veiksmų buvo pažymėti sistemoje.

2) Informacijos tikslumas ir detalumas

Kiekvienas pildomas veiksmas yra užfiksuojamas sistemos kaip vartotojo aktyvumas ir sistema nėra įgali išmatuoti informacijos tikslumo ir detalumo. Kai kuriose vietose pildant veiksmą, pvz. – susitikimą, yra prašoma vartotojo detalizuoti susitikimo temą, iniciatorių, susitikimo tipą. Ši informacija reikalauja tikslumo ir detalumo, tad šis kriterijus yra skirtas tiriamajam įsivertinti kiek tiksli ir detali informacija buvo pateikiama prie kiekvieno atlikto veiksmo.

3) Pavyko išvengti užrašų

Vienas iš pagrindinių žinių valdymo sistemos tikslų yra darbų žymėjimas, priminimų pildymas, informacijos suvedimas ir t.t. Esant dideliame darbo krūviui, itin svarbu informaciją žymėti ir nuosekliai pildyti. Dažniausiai žmonės yra įpratę naudoti projektų valdymo programas didesniems projektams, užrašų atmintines (*angl. note*) trumpiems darbų aprašams ar turėti atskirą darbų sąrašą, kuriame kiekvienas asmeniškai pildosi darbus ir priminimus. Siekiant išvengti užrašų ir galybės informacijos pildymo būdų, siekiama visą šią informaciją perkelti į sistemą, tuo pačiu ateityje turint istoriją, kurioje būtų matomas darbų atlikimas.

4) Pildžiau dėl naudos sau

Sistemos diegimas įmonėse yra pagrindžiamas įvairiomis naudomis. Ji naudinga darbdaviui, naujiems darbuotojams ir žinoma daugiausiai – esamiems. Būtent daugiausiai darbo tenka esamiems darbuotojams, siekiant paversti turimą informaciją naudingom žiniom ir ateityje sėkmingai pritaikyti, tačiau esamiems darbuotojams tai asocijuojasi su papildomu darbo krūviu.

5) Pildžiau, nes to reikalauja įmonė

Pagrindinis ir galutinis naudos gavėjas visuomet yra įmonė, tad jie yra labiausiai suinteresuoti sistemos prigijimu ir tikslingu naudojimu. Neretai organizacijos nesugebėdamos pasitelkti veiksmingų priemonių imasi reikalavimo ir darbo pareigos pozicionavimo. Šiuo kriterijumi siekiama įvertinti ar sistema yra pildoma dėl to, jog to reikalauja darbdavys.

6) Naudojasi anksčiau pildyta informacija

Šis kriterijus siejamas su žinių valdymo sistemos pritaikymu organizacijoje. Naudojimas anksčiau pildyta informacija reiškia, jog vartotojui buvo naudinga informacija, kurią jis ar kiti darbuotojai yra supildę. Tokiu būdu galima pamatuoti teikiamą naudą ir poreikį.

7) Nuosekliai pildžiau veiksmus

Nuoseklus pildymas padeda išvengti užrašų ir darbo dubliavimo. Tam, jog sistemos pildymas papildomai neužimtų darbuotojų laiko, nuoseklus pildymas yra itin svarbus. Šiuo kriterijumi siekiama pamatuoti kiek laiko pavyko darbuotojui sutaupyti ir kiek tiksli informacija yra. Informacijos tikslumas taip pat remiasi į nuoseklumą. Tarkime pildant informaciją tiesiogiai į sistemą susitikimo metu, padidėja tikimybė, jog nebus pamirštos kokios nors detalės.

8) Komentarai

Autoetnografinis tyrimas remiasi tyrėjo patirtimi, emocija ir pojūčiais. Būtent dėl to, vien tik skaitinės išraiškos matas sunkiai padeda išanalizuoti patirtį, su kuria susiduria vartotojas. Komentarų skiltis skirta paaiškinti, dėl kokių priežasčių esami skaitiniai rodikliai yra būtent tokie. Kas lėmė būtent tokį vertinimą ir kaip pildymo eigoje keičiasi vartotojo suvokimas. Šie pagrindiniai kriterijai yra priskiriami kiekvienam galimam veiksmui ir tiriamasis kiekvieną darbo dieną ištisas 30 darbo dienų žymėjosi informaciją. Kiekvienas iš

kriterijus yra vertinamas 1 iš 5 galimų variantų, kurie susideda iš procentinės išraiškos matavimo vieneto. Vertinimo skalė yra: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%, šis matavimo būdas pasirinktas siekiant išmatuoti kiekvieno kriterijaus išpildymą konkrečią darbo dieną. 0% - visiškai nepildžiau, netikslu, nepavyko, ne dėl naudos sau, nesinaudojau, nenuosekliai, 100% - visiškai taip, labai tikslu, visiškai išvengta, visą laiką naudojausi, nuosekliai.

1 lentelė. Autoetnografinio tyrimo kintamieji ir vertinimo kriterijai

r.	Kintamųjų vardai	Kintamųjų žymės	Kintamųjų reikšmių žymės	Kintamųjų prasmė ir turinys	Duomenų analizei reikalingi vertinimai
.	Veiksmai	Pažymėta sistemoje iš realiai atliktų veiksmų	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100% - Labai gerai	Pažymėta sistemoje iš realiai atliktų veiksmų	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Tikslumas	Informacijos tikslumas ir detalumas	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100% - Labai gerai	Informacijos tikslumas ir detalumas	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Užrašai	Pavyko išvengti užrašų	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Pavyko išvengti užrašų	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Nauda	Pildžiau dėl naudos sau	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Pildžiau dėl naudos sau	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Reikalavimas	Pildžiau, nes to reikalauja įmonė	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Pildžiau, nes to reikalauja įmonė	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Naudotasi	Naudojausi anksčiau pildyta informacija	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Naudojausi anksčiau	Intervalinės skalės

				pildyta informacija	procentinė išraiška
.	Nuoseklumas	Nuosekliai pildžiau informaciją	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Nuosekliai pildžiau informaciją	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Reikia atlikti	Priminimas apie atliekamą veiksmą	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Priminimas apie atliekamą veiksmą	Intervalinės skalės procentinė išraiška
.	Susitikimas	Informaciją ir priminimas apie susitikimą	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Informaciją ir priminimas apie susitikimą	Intervalinės skalės procentinė išraiška
0 .	Skambutis	Informacija ir priminimas apie skambutį	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Informacija ir priminimas apie skambutį	Intervalinės skalės procentinė išraiška
1 .	El. pašas	Informacija ir priminimas apie el. laišką	0% - Labai blogai, 25%, 50%, 75%, 100	Informacija ir priminimas apie el. laišką	Intervalinės skalės procentinė išraiška

Pusiau struktūruotas interviu

Interviu metodas buvo taikomas atliekant interviu su darbuotojais šiuo metu dirbančiais informacinių technologijų pakraipos organizacijose, kurios diegia ir siekia pritaikyti žinių valdymo sistemas savo kasdieniniuose procesuose. Interviu yra sistemiškas pokalbis, kurį kontroliuoja tyrėjas susiedamas pokalbį su konkrečiu tyrimo tikslu (Tureikytė, 2003). Buvo pasirinkta atlikti pusiau struktūruotą interviu, kuriam iš anksto buvo numatyti galimi klausimai, tačiau interviu metu esant reikalui - koreguojami atsižvelgiant į respondentų atsakymus. Pagrindinis interviu tikslas buvo išsiaiškinti apklaustųjų nuomonę apie žinių valdymą ir jo svarbą organizacijose ir svarbiausia - sistemos pritaikymo patirtį ir įvedimą į savo kasdienybę. Taip pat buvo siekiama

išsiaiškinti apie žmonių asmeninį sąlytį su žinių valdymo sistemomis ir patirties įtaką sistemos prigijimui jų kasdienybėje. Interviu buvo atliekamas nuotoliniu būdu naudojantis Zoom programa, visi pokalbiai įrašyti ir transkribuoti. Darbe pateikiami klausimai, kurie buvo užduodami respondentams interviu metu ir interviu pokalbių tekstai (žr. PRIEDAS B ir C). Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti šiuos pagrindinius kriterijus, pagal kuriuo matuojamas sistemos prigijimas organizacijoje:

- Žinių valdymo sistemos svarba organizacijoje
- Įmonės komunikacija ŽVS diegimo proceso metu
- Sistemos įtaką darbo kasdienybei
- Asmeninis požiūris į sistemą, patirtis ir jos teikiama nauda
- Organizacijos veiksmai turėję įtakos neigiamai/teigiamai patirčiai

Apklausoje dalyvavo 5 respondentai, kurie šiuo metu dirba tiriamoje įmonėje - „Baltnetos komunikacijos“. Darbe atliekama įmonės komunikacijos ir žinių valdymo sistemos pritaikymo patirties analizė, todėl apklaustieji priklauso tiksliniai auditorijai.

Anketinė vartotojų apklausa

Kiekybinės informacijos rinkimo metodui buvo pasirinktas matematinis, analizės bei lyginamasis metodas. Pasitelkiant paruoštos anketos klausimus ir remiantis įmonės darbuotojų, kuriems jie buvo pateikti, atsakymais buvo analizuojami duomenys, lyginant skirtingų žmonių atsakymus. Pagal pasirinktus demografinius rodiklius, tokius kaip - lytis, darbo stažo, amžiaus, darbines funkcijas ir pareigybių lygis, yra vertinama sąsaja tarp atsakymų į klausimus, kurie pateikiami respondentui.

Kiekybinio tyrimo tiriamųjų imtį sudaro 137 respondentai, kurių dalis yra parinktos įmonės „Baltnetos komunikacijos“ darbuotojai, kurie dirba su įmonės sistema. Kitą dalį apklaustųjų sudarė skirtingų organizacijų darbuotojai, kurie savo darbuose susiduria su žinių valdymo sistemomis ir galimai dalyvavo sistemos diegimo procese. Atliekama darbuotojų anketinė apklausa (žr. PRIEDAS D), kurios metu siekiama išsiaiškinti organizacijos kultūrą ir asmeninį darbuotojų požiūrį į ją, įmonės komunikacijos įtaką pokyčių įgyvendinimui organizacijose, darbuotojų motyvacijos lygį ir sąsają su organizacijos kultūra ir žinių valdymo poreikį iš darbuotojo perspektyvos.

Atliekant aprašomąją statistiką yra matuojama demografinių rodiklių įtaka atsakymų į klausimus pokyčiui ir analizuojama kaip atsakymai kinta kartu per tam tikras reikšmes

priklausomai nuo apklaustosios grupės. Lyginami skirtingų grupių atsakymai ir interpretuojamos skirtumų priežastys. Atliekant tiriamąją faktorinę analizę siekiama gauti vieną ar kelis apibendrintus kintamuosius iš kelių ar keliolikos panašių savo prasme kintamųjų.

Analizuojant darbuotojų požiūrį į ŽVS, kuriose diegiama sistema ir atliekant apklausą (interviu klausimyno pagalba) pasirinktos dvi tikslinės auditorijos. Viena iš jų - įmonės, kurioje diegiama žinių valdymo sistema, darbuotojai, o kita - skirtingų įmonių darbuotojai, kurių darbuose gali arba yra naudojami žinių valdymo įrankiai. Pirmoji žmonių grupė pasirinkta dėl sukaupėtų specifinių žinių ir nuostatų apie tiriamąjį objektą, dėl darbo su minėta sistema ir dėl darbovietės keliamų reikalavimų integruoti ir pritaikyti sistemą darbo kasdienybėje. Šių asmenų patirtis ir kompetencija leido objektyviai įvertinti komunikacijos svarbą žinių valdymo sistemos integravimo įmonėse atveju. Antroji grupė apklaustųjų pasirinkta neatsižvelgiant į turimą patirtį su žinių valdymo sistemomis ir siekiama išsiaiškinti kuo įvairesnės auditorijos objektyvų požiūrį į ŽVS naudą, poreikį ir panaudojimą. Sudaryto klausimyno, kuris bus pateiktas įmonės darbuotojams metu yra siekiama išsiaiškinti apie:

- **Organizacijos kultūrą**

Siekiama išsiaiškinti darbuotojų asmeninį požiūrį į organizacijos kultūrą. Pagrindinis kriterijus, kuriuos siekiama suprasti darbuotojų požiūrį yra darbuotojo nuomonės apie organizacijos požiūrį į darbuotojo tobulėjimą ir atitinkamų organizacijos veiksmų siekiant padėti darbuotojui tobulėti.

- **Darbuotojų elgsena**

Žmonių asmeninių savybių įtaka naujovių priėmimui, siekiama suprasti darbuotojų norą dalintis sukauptomis žiniomis, bei norą išmokti naujų dalykų ir tobulėti. Taip pat klausima darbuotojo nuomonės apie organizacijos tobulinimo sprendimus, ar jo nuomone jie pasiteisina, yra realizuojama ir ar asmeniškai jam yra priimtini.

- **Motyvacija**

Asmeninė darbuotojų motyvacija dalintis turima patirtimi ir žiniomis, taip pat siekiama išsiaiškinti ar darbuotojas jaučiasi motyvuotas tai daryti ir jaučiasi įvertintas kaip geras specialistas, yra skatinamas finansinėmis priemonėmis bei jaučia moralinį pasitenkinimą

- **Komunikacija**

Požiūris į įmonės komunikacijos, ar darbuotojas jos dėka jaučiasi turintis reikiamą informaciją ir pagalbą. Siekiama išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į komunikacijos svarbą darbo kasdienybėje, diegiant naujoves bei siekiant kokybiškų darbo rezultatų.

- **Žinių valdymas**

Darbuotojų požiūris į žinių valdymą organizacijose - poreikis, taikymas, pridėtinės vertės kūrimas, tiesioginė įtaka darbo rezultatams ir sėkmingą pritaikymą.

- **Žinių valdymo įrankiai**

Klausimai skirti tik darbuotojams, kurių organizacijos naudoja žinių valdymo sistemas, siekiama išsiaiškinti darbuotojo įpročius naudojant sistema, požiūrį į sistemos naudingumą ir informatyvumą, kiek praktikoje naudinga pateikiama informacija.

- **Komunikacija diegimo procese**

Klausimai skirti darbuotojams, kurie dalyvavo žinių valdymo sistemos diegimo procese. Siekiama išsiaiškinti apie darbuotojo požiūrį į įmonės komunikaciją diegimo metu, kiek ji buvo naudinga, sklandi ir informatyvi, naudinga.

Remiantis gautais duomenimis, tyrimo tikslas yra nustatyti svarbiausius asmeninio tobulėjimo ir inovatyvumo kriterijus. Pagrindinė tiriamoji grupė žmonių, siekiant išsiaiškinti vidinę organizacijos komunikaciją būtų asmenys, kurie yra imlūs ir norintys tobulėti, lengvai priimančios inovacijas. Tokiu būdu būtų tiriama organizacijos komunikacija ir aiškinamasi kokios pagrindinės priežastys komunikacijoje lemia žinių valdymo sistemos neefektyvų naudojimą. Prieduose pateikiama anketa, kurios atsakymais remiantis bus analizuojami duomenys.

2.4. Diegimas įmonėje ir komunikacijos etapai

Atlikus plačią literatūros apžvalgą žinių valdymo sistemų komunikacijos svarbą įmonėse, diegimo proceso metu, galima teigti, jog svarbiausia yra tinkama motyvacija, lyderystė, dalijimasis žiniomis ir bendra organizacijos kultūra. Vis tik be žmogaus įsikišimo, jokia sistema nėra naudinga ir neprigyja, tad itin svarbus kriterijus yra diegiamos sistemos pozicionavimas organizacijoje ir tinkama komunikacija.

Šiame darbe analizuojama IT įmonės „Baltnetos komunikacijos“ veikla ir žinių valdymo sistemos diegimo procesas bei komunikacija įmonės viduje. „Baltnetos komunikacijos“ (toliau – Baltneta) yra didžiausia debesų kompiuterijos paslaugų tiekėja Baltijos šalyse bei viena iš informacinių technologijų ir duomenų perdavimo sprendimų rinkos lyderių Lietuvoje.

Įmonės veikla orientuota ir specializuojasi verslas-verslui sektoriuje (B2B). Šiai dienai įmonėje dirba 142 kvalifikuoti savo srities specialistai, pagrindinė veiklos sritis vykdoma Lietuvos rinkoje. Baltmeta specializuojasi keturių skirtingų paslaugų tipų teikimo srityse - telefonijos (IP telefonija, virtualios telefonijos programos (Tellq), SMS siuntimai ir gavimai, SIP sujungimai), IT priežiūros (kompiuterinių darbo vietų ir sistemų priežiūra), duomenų perdavimo (internetas, tinklų sujungimai, tarptautiniai sujungimai ir bevielės ryšys) ir duomenų centro (duomenų centro ploto nuoma, serveriai ir debesų kompiuterija, vaizdo stebėjimo sprendimai, duomenų apsauga, elektroninis paštas, Office 365 produktai ir paslaugos, duomenų bazių nuoma) paslaugų. Įmonėje veikia keli pagrindiniai skyriai tarpusavyje pasidalinę skirtingomis atsakomybėmis – pardavimais, diegimo ir administraciniais. Šiuo metu įmonėje Baltmeta vykdomas žinių valdymo sistemos integravimas, kurio pradinė versija yra paprasta klientų duomenų bazė, arba dar žinoma kaip - CRM'as. Daugiau nei dešimtmetį įmonė naudoja Open ERP sistemą, kuri apima klientų užklausų ir gedimų registravimo sistemą, buhalterinę apskaitą ir klientų duomenų bazę. 2019 metų pirmoje pusėje įmonė nusprendė migruoti senąją Open ERP sistemą į atnaujintą – 11 jos versiją, kuri yra plačiau žinoma kaip **atviro kodo Odoo sistema**. Kadangi ši sistema yra atviro kodo, tai reiškia, jog ji veikia licencijavimo pagrindu, o pirminį programos tekstą galima modifikuoti ir tobulinti pritaikant prie kiekvieno verslo specifikos. Ši sistema palyginus su ankstesne versija turi žinių ir veiklos valdymo funkciją. Tai reiškia, jog lyg šiol intuityviai pardavimo procesus vykdydantys vadybininkai naujausioje sistemos versijoje komunikacijoje su klientu turi fiksuoti kiekvieną savo žingsnį nuo pirmojo kontakto iki pardavimo sutarties pasirašymo. Pagrindinis sistemos tikslas yra stebėti analitiką, kuri yra sudaroma iš vadybininko pildomos informacijos, o galiausiai gali būti panaudota kaip svarbiausi našumo rodikliai pagal kuriuos būtų vertinamas darbuotojo efektyvumas (*angl. KPI*). Šiuo metu įmonė jau apie metus laiko yra perkėlusį vadybininkų darbo procesus į atnaujintą sistemos versiją ir bando pritaikyti sistemą prie kiekvieno skyriaus darbo rutiną. Įmonė bendradarbiauja su kontora, kuri yra atsakinga už šių sistemų diegimą ir pritaikymą organizacijose, taip pat apsiima ir programavimo darbais pagal pageidavimus. Šios įmonės atsakomybės apima sėkmingo diegimo procesą, komunikaciją ir poreikių aiškinamasi su skirtingų hierarchinių lygių įmonės atstovais. Svarbiausi diegimo etapai susideda iš komunikacijos su skirtingais suinteresuotais asmenimis:

1. Poreikių aiškinimasis su įmonės akcininkais (įmonės vadovo atsakomybė)
2. Poreikių aiškinimasis su įmonės vadovais (diegėjų atsakomybė)

3. Poreikių ir galimybių aiškinimasis su pardavimų skyrių vadovais

4. Poreikių ir lūkesčių aiškinimasis su galutiniais vartotojais - vadybininkais

Pirmieji trys etapai yra išaiškinami žinant įmonės misiją ir viziją, bei remiantis pagrindinių tikslu, kurį nusako žinių valdymo sistemų nauda. Pagrindinis įmonės tikslas - darbuotojų efektyvumo stebėjimas ir veiklos tobulinimas naudojantis sukauptomis žiniomis iš našumo rodiklių ir galutinio rezultato santykio. Didžiausia įmonės misija tampa tinkama sistemos naudos komunikacija įmonėje siekiant teisingų duomenų, kurių analizė atneštų teigiamų rezultatų.

3. VARTOTOJŲ POŽIŪRIO Į ŽINIŲ VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMO PROCESĄ ANALIZĖ

3.1. Žinių valdymo sistemų pozicionavimo organizacijoje analizė

Nagrinėjamoje IT įmonėje - Baltmeta, vienas iš pagrindinių žinių valdymo sistemos diegimo tikslas yra sukurti konkurencingumą ir užtikrinti maksimalų darbuotojų darbo efektyvumą. Šiuo požiūriu, pagrindiniai suinteresuotieji asmenys yra įmonės vadovybė. Tuo tarpu galutiniai vartotojai yra įmonės darbuotojai, kurie sukuria reikiamą pridėtinę vertę savo žiniomis. Vis tik įmonės darbuotojai turi būti pakankamai motyvuoti dalintis žiniomis ir atsakingai naudotis sistema, kad turima analitika ateityje generuotų norimus rezultatus ir galėtų būti efektyviai naudojama. Tad šioje vietoje itin svarbu yra tinkamas žinių valdymo sistemos pozicionavimas. Galutinis vartotojas turi jausti naudą, kurią jam teikia sistema ir tik ją pajutęs intuityviai pritars diegiamos sistemos naudojimui. Šiuo atveju įmonės suinteresuotieji asmenys ir galutiniai vartotojai, nagrinėjant tos pačios sistemos nešamą naudą, gauna visiškai skirtingus rezultatus ir naudą. Tad įmonės darbuotojams turi būti komunikuojama jų asmeninė nauda, kadangi dažnu atveju žinių pasidalinimas iš darbuotojo perspektyvos asocijuojasi su pažeidžiamumu. Jei darbuotojas dalinasi savo efektyviu darbu ir geru rezultatu, tai įmonė kaupdama šiuos duomenis, tam tikra prasme mažina darbuotojo poreikį.

Taip pat, viena iš suinteresuotų šalių, kuri gauna naudą, pasitelkiant žinių valdymo sistemas yra įmonės klientai. Analizuojamo tipo įmonės dažnu atveju aptarnauja paties plačiausio spektro klientus ir tuo pačiu susiduria su itin jautrios informacijos saugojimo. Informacinių technologijų įmonės, kurios specializuojasi duomenų saugojimo srityje, tiek saugumo sprendimuose ir kituose, organizacijos veiklai, itin svarbiuose sprendimuose, susiduria su daugybę iššūkių. Tad itin svarbu, jog turima informacija apie klientą būtų renkama, saugoma ir panaudojama. Šiuo atveju ne tik įmonei, kuri kuria konkurencingumą rinkoje, gauna naudą dėl turimų specifinių žinių panaudojimo, tačiau ir pats klientas. Nes jautrios informacijos apie veiklos specifiką ar tam tikrą poreikį dažnu atveju būna paties darbuotojo – vadybininko atsakomybė. Tai reiškia, jog įmonei netekus šio darbuotojo, labai didelė dalis ne tik išeina pas konkurentus ar į išorę, tačiau ir nebelieka pačios įmonės viduje. Tad žinių valdymas iš kliento perspektyvos taip pat yra itin svarus žingsnis kuriant pridėtinę įmonės vertę, o tinkamas sistemos panaudojimas gali būti pozicionuojamas kaip įmonės veiklos tęstinumas.

Kuriamas įmonės konkurencingumas, pasitelkiant žinių valdymo sistemas, dažnu atveju sukelia tiek darbuotojų, tiek klientų nepasitikėjimą ir abejones. Tačiau tinkamas naudų pozicionavimas kiekvienai suinteresuotai šaliai kuria pridėtinę vertę įmonės veiklos tęstinumo atžvilgiu.

3.2. Žinių valdymo sistemos vartotojų patirties tyrimo rezultatai

3.2.1. Žinių valdymo sistemos vartotojų pildymo ypatumai

Analizuojant autoetnografinio tyrimo metu gautus duomenis galima pastebėti tam tikras tendencijas, kurios vyrauja pildant žinių valdymo sistemą. Stebint kelių savaitių pildymo pasikeitimus, galima matyti, jog rodikliai vienareikšmiškai padidėjo, arba liko tokie patys. Tai reiškia, jog organizacijoje ŽVS pritaikoma palaipsniui. Vis tik kai kurie rodikliai liko nepakitę. Vienas iš ryškiausiai matomų kriterijų, kuris nuo pradžios iki galo išliko nepakitęs yra „Pildžiau, nes to reikalauja įmonė“, šis vertinimas visuomet išliko 100%, kas reiškia, jog tiriamasis sistemą pildo todėl, kad to reikalaujama. Kriterijus, kuris matuoja asmeninį poreikį minimaliai padidėja antroje savaitėje, tai reiškia, jog pildant sistemą atsiranda suvokimas susijęs su gaunama nauda. Stebint kriterijų, kuris matuoja veiksmų pildymą iš realiai atliktų veiksmų, taip pat galima pastebėti išaugusią procentinę išraišką antroje savaitėje. Informacijos tikslumas ir detalumas sistemoje labai svyruoja priklausomai nuo veiksmo, kuris yra pildomas. Tarkime informacija, kuri yra pildoma apie susitikimus vienareikšmiškai pirmauja ir yra naudinga vartotojui, padeda sutaupyti laiko ir nedubliuoti darbo. Tuo tarpu informacija apie el. laiškus yra nepildoma, remiantis komentarais, dėl to, jog šią informaciją patogiau yra rasti ir pačiame el. pašte. Išskirtiniu atveju tai yra patogiu dėl priminimo parašyti el. laišką konkrečia tema rodikliai, kurie matosi vartotojo naudojimąsi anksčiau pildyta informacija. Veiksmų pildymo nuoseklumo rodikliai kiek pagerėjo, akivaizdu, jog antroje savaitėje susitikimų informacija pildoma itin nuosekliai, padažnėja ir „reikia atlikti“ informacijos pildymas. Kiek sudėtingiau su skambučių ir el. pašto renkamais duomenimis, kadangi pasak vartotojo šie duomenys nėra tokie naudingi ir užima didesnę laiko dalį, nei suteikia naudos.

Kokybiniai duomenys yra klasifikuojami pagal tai, kokie reiškiniai egzistuoja, kokie tai reiškiniai, kokie jų bruožai, kokiais būdais formomis jie pasireiškia. Šiuo atveju klasifikuojama pagal veiksmus ir jų matavimas pagal kiekvieną kriterijų. Išvedamas procentinės išraiškos vidurkis, kuris leidžia nuspręsti apie kiekvieno veiksmo santykį su atitinkamais kriterijais.

2 lentelė. Etnografinio tyrimo kriterijų matavimo vidurkiai

	Veiksmai	Tikslumas	Užrašai	Nauda	Reikalavimai	Naudotasi	Nuoseklumas
Reikia atlikti	57%	57%	63%	48%	100%	66%	61%
Susitikimas	100%	98%	100%	41%	100%	61%	89%
Skambutis	27%	30%	50%	16%	100%	14%	27%
El. paštas	18%	20%	75%	20%	100%	11%	14%

Apjungiant turimus duomenis su iškelta hipoteze, kuria buvo teigiama, jog netinkama komunikacija įmonėse, diegiant žinių valdymo sistemas, sukelia darbuotojų nepasitenkinimą pasikeitimais dėl ko sistema nėra naudojama tinkamai ir neteikia naudos. Gautais duomenimis galime patvirtinti išsikeltą hipotezę, kad sistema nėra naudojama tinkamai ir darbuotojai ją pildo dėl reikalavimo, o ne dėl naudos. Tai galime matyti pagal klasifikuotų kriterijų ir veiksmų procentinių išraiškų vidurkius, kurie atspindi kiek vertinamas yra kiekvieno veiksmo pildymo motyvas ir priežastys. Vis tik turimi duomenys nepatvirtina, kokios yra tikslios tiriamojo aplaidaus pildymo priežastys, tam tikslui turi būti atliekamas detalesnis tyrimas.

3.2.2. Žinių valdymo sistemas naudojančių darbuotojų požiūris į diegimo procesą

Atliekant kokybinio tyrimo antrosios dalies, interviu metu gautų duomenų analizę, buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų, kurie praktiškai susidūrė su žinių valdymo sistemos diegimu savo darbo kasdienybėje, patirtį ir nuomonę. Išanalizavus gautus duomenis pastebėta vieningos nuomonės tam tikrais klausimais ir kai kuriais klausimais itin skirtingas požiūris, kuris koreliuoja su apklaustųjų asmenine patirtimi arba būdo bruožais.

Žinių valdymo svarba. Žinių valdymas organizacijoje yra laikomas reikalingu „be žinių valdymo, valdyti visą informaciją organizacijoje yra įmanoma, tačiau labai sudėtinga tiek darbdaviui, tiek ir pačiam darbuotojui“ (3-as interviu), taip pat pripažįstamas svarbiu „Aš manau, kad tai svarbu“ (1-as interviu). Nors būtų galima ir apsiriboti tuo, kad svarbu, interviu be papildomo klausimo apklausiamasis pastebėjo savo požiūrio į ŽVS svarbą

kaitą: *“anksčiau <...> būčiau pagalvojęs, kad tai yra svarbu tik tais naujai atėjusiems žmonėms, kai tu paveldi kažkokią informaciją, kurios neišsineša išėjęs žmogus, o tai ką tu gali rasti toj sistemoj. Tačiau šiai dienai aš galvoju, kad yra svarbu ir tau pačiam dirbančiam”* (4-as interviu), taip pat akcentavo ir asmenines priežastis *“Ir apskritai man pačiam, kaip darbuotojui, žymiai patogiau būtų ateiti ir rasti kažkokią informaciją negu rašyti vienam antram trečiam žmogui dėl kažkokio vieno ar kito klausimo”* (3-as interviu). Darbuotojai suvokia ir pripažįsta žinių valdymo svarbą organizacijoje. Nepaisant to, vėliau matysime, jog ŽVS pritaikymo procesas organizacijoje jų nuomone nebuvo toks sklandus, kokio galima būtų tikėtis.

Žinių valdymo sistemos pritaikymas. Galima būtų manyti, kad profesionaliai sukurtos ŽVS gali būti tiesiog diegiamos ir naudojamos, apklaustieji pastebi pritaikymo konkrečiai įmonei svarbą: *“buvo kurį laiką koreguojamas, tikslinamas <...> buvo kažkoks šablonas, bet buvo truputėli pagal mūsų pastabas atsižvelgta į jas ir pritaikyta tam tikri žingsniai, tam tikri punktai, <...> informacijos pateikimo blokeliai...”* (2-as interviu), tačiau ne visi diegimo procesą matė vienodai ir minėjo, jog vis tik sistemos diegimą lydėjo ir sąmyšis bei nesupratimas *“Buvo žmogaus, kuris buvo tos sistemos vienas iš atstovų atsakingas sistemos diegimui ir pritaikymui mūsų organizacijoje, jis nebuvo visiškai įsigilinęs į mūsų darbo specifiką, kas daugeliu atvejų iššaukdavo nemažai klausimų, kaip ir kodėl reikia pildyti vieną ar kitą dalyką”* (4-as interviu). Abejonių dėl sistemos pritaikymo kilo ir dėl neaiškaus sistemos tikslo ir naudos, papildomo darbo krūvio *“sudėtingiausia buvo tai, kad žmonės neturėjo įpročio ir nematė naudos sau, todėl jie dažnai nepildydavo ir nekaupdavo savo žinių sistemoje, o tai savo ruožtu iššaukdavo neigiamą vadovų reakciją, kuri buvo tapatinama su patikėtų užduočių neatlikimu. Bet kad pačios tos užduotys buvo neaiškos ir lūkesčiai”* (1-as interviu), *“trūko tokio nuoseklumo ir aiškumo pirmoj eilėj apskritai. Trumpai, aiškiai parodyti ir paaiškinti kam ta programa bus reikalinga, kokia jos bendra nauda bus”* (2-as interviu). Iš interviu matoma, jog darbuotojams kilo klausimų dėl sistemos naudos ir tikslo, abejonių dėl tikslingo pritaikymo. **Kalbant apie komunikaciją, būsimų vartotojų įtraukimas į sistemos tobulinimą galėjo padėti komunikuoti sistemą ir jos būsimą diegimą, tačiau informacija šiuo kanalu menkai sklido.** Pastebima, jog komunikacija įmonėje buvo vykdoma netinkamu kanalu arba netikslingai.

Santykis su ŽVS. Siekiant suprasti darbuotojų santykį su žinių valdymo sistema, svarbu įsigilinti į kiekvieno kelionę siekiant susigyventi su pokyčiais. Kiekvieno asmeninė patirtis yra labai skirtinga „*pradžioje nebuvau įvertinus sistemos kaip tokios, kuri gali kažkaip padėti tau, labiau buvau priešiška nusiteikusi, nes tai vis tiek yra tam tikras pokytis.*“ (4-as interviu), šiuo atveju nusistatymui gali būti racionalių priežasčių, kurios yra įvardijamos pačių darbuotojų „*Man pačiam darbuotojui tikrai galiu pasakyti, pradžioje buvo atmetimo reakcija. Kadangi visų pirma mes turėjome vieną seną sistemą, kurioje, kaip ir pildėme nemažai duomenų.*“ (3-as interviu). Ankstesnės patirtys palengvina žinių valdymo sistemos pritaikymą organizacijoje dėl įgyto suvokimo „*Aš, kadangi ne pirmą kartą dirbau su tokiu darbo įrankiu, prieš tai įmonei, kur darbavau irgi mes turėjome panašų valdymo įrankį, tai aš kaip ir žinojau, kas yra kam tas reikalinga. Ir kadangi anksčiau dirbus man visai tiko, patiko ir žinojau, kad paskui prigis jisai kaip visai neblogas darbo įrankis.*“ (2-as interviu), „*Aš tos sistemos pildymo niekada neturėjau kaip atskiros kažkokios užduoties, kadangi ji visą laiką integruota į mano darbo procesą ir aš atlieku kažkokią užduotį, aš iš karto parašiau, užsipildau*“ (1-as interviu). Šie interviu metu atskleisti samprotavimai parodo, jog santykio su ŽVS kūrimui itin svarbi palanki organizacijos kultūra ir kiekvieno asmeninė patirtis „*Tai sunkiausia, manau, buvo pakeisti žmonių įpročius, dėl to tas pats procesas atrodė priverstinis, nors šiaip suvokiant jo ilgalaikę prasmę ir reikšmę, tai manau, kad visai kitoks požiūris į atsiranda.*“ (1-as interviu). Pakeitus organizacijos kultūrą, darbuotojų nusistatymą, sukūrus santykį su kiekvienu darbuotoju, procesas taptų kur kas sklandesnis. Šiam tikslui įgyvendinti svarbu įsigilinti į įmonės komunikaciją diegimo proceso metu.

Komunikacija diegiant ŽVS. Vertinant komunikaciją ŽVS diegime pastebimi neigiami dalykai „*Kita manau, kad būtent tos vidinės komunikacijos <...> nebuvo labai sklandus*“ (4-as interviu). Komunikacijos trūkumų priežastimi įvardijamas ŽVS vartotojų poreikių neišsiaiškinimas: „*tikslaus poreikio išsiaiškinimas nebuvo labai sklandus*“ (4-as interviu), kuris kertasi su informacija apie vartotojų atstovo įtraukimą į sistemos tobulinimą (2-as interviu) nors ir tiesiogiai nenurodytas kaip informavimo ŽVS diegimą kanalas, būsimų vartotojų įtraukimas į sistemos pritaikymą, nepadėjo informacijos sklaidai ir palankios sistemai aplinkos formavimo (1-ame interviu paminėtas įtraukimas). Apklaustųjų suvokimas apie komunikaciją ganėtinai panašus „*Jei sprendžiantys žmonės būtų turėję aiškų ir nuoseklų komunikacijos ir darbų planą, kurį būtų pristatę kitiems, būtų kilę kur kas mažiau klausimų*“ (5-as interviu), „*tokios platesnės komunikacijos ar net individualios, tarkim, su žmonėmis, kurie grynai nesuprato esmės ir naudos - jos nebuvo.*“ (1-as interviu), pagrindine priežastimi

įvardinama nekokybiška komunikacija, kuri privertė darbuotojus jaustis nežinioje ir galimai privedė prie sistemos vengimo, nepildymo ir priešinimosi *“Nusiteikimas priešiškas dėl to, kad pati komunikacija buvo daugiau per tokią gal neigiamą prizmę, o ir jos nebuvo tiek ir daug, ir išsamios.”* (3-as interviu). Pastebima, jog komunikacija vykdoma remiantis pareigų vykdymo aspektu ir griežtos rankos politika, tačiau darbuotojams tai neveikia kaip motyvacinė priemonė.

Apibendrinant tyrimo metu surinktą informaciją galima teigti, jog darbuotojų pasipriešinimas kyla iš **neaiškiai suformuluotų užduočių, aiškos komunikacijos nebuvimo ir griežtos politikos laikymosi sistemos pildymo atžvilgiu**. Svarbiausias veiksnys siekiant darbuotojus motyvuoti naudotis sistema turėtų būti motyvacija parodant tiesioginę naudą darbuotojui ir aiškus įmonės tikslų išsakymas. Pagrindinis darbuotojo poreikis yra bendradarbiauti su darbdaviu, o ne tik priimti nurodymus ir aklaiai jų laikytis. Kiekviename procese turi būti numatytas aiškus tikslas ir rezultatas, kurį norima pasiekti, todėl įmonė turėtų apie tai komunikuoti savo darbuotojui.

3.2.3. Žinių valdymo sistemos pritaikymo organizacijoje vertinimas

Kiekybinių duomenų analizė išskaidyta į septynis anksčiau minėtuosius vertinimo blokus. Apjungiant pagrindinius vertinimo blokus, kuriais remiantis buvo atliekama apklausa, apjungus gauta informacija lieka pagrindiniai trys, svarbiausi vertinimo kriterijai, tai - darbuotojų motyvacija, žinių valdymo svarba ir komunikacijos svarba. Kiekybiniais metodais yra analizuojami apklaustų darbuotojų apklausos anketos duomenys, lyginant Baltnetos darbuotojų ir kitų organizacijų darbuotojų atsakymus.

Apklausos metu gauti kiekybiniai rezultatai (žr. PRIEDAS D ir E), fiksuojant tiriamųjų vertinimus į analizuojamus ŽVS diegimo proceso komunikacijos aspektus penkiabalėje skalėje, susisteminti ir apdoroti naudojant SPSS programą, kuria naudojantis gauti rezultatai yra aprašomi toliau darbe. Atliekant aprašomąją statistiką buvo vertinama abiejų anketų rezultatus ir lyginama tarpusavyje.

Tirimoji faktorinė analizė

Analizuojant apklausos metu gautus duomenis ir remiantis statistinės analizės metodu buvo atliekama tirimoji faktorinė analizė, kuri nurodo kurios reikšmės yra linkusios koreliuoti kartu. Šiuo atveju buvo gautos 5 komponentės iš tyrimo duomenų (žr. PRIEDAS E).

1-oji komponentė. Analizuojant gautus rezultatus, pastebėta, jog asmenys sutinkantys su teiginiu, jog organizacijos komunikaciją ŽVS diegimo metu buvo sklandi, suprantantys sistemos naudą asmeniškai jiems ir pridėtinės vertės kūrimą pasitelkiant ŽVS organizacijai, tuo pačiu yra suinteresuoti ir motyvuoti dalintis įgytomis žiniomis su kitais. Galima daryti išvadą, jog asmenys, kurie yra linkę dalintis žiniomis su kitais, lengviau priima ŽVS ir supranta jos naudą sau ir organizacijai. Tuo pačiu pastebima, kad palankiau priimančios sistemą asmenys palankiau vertina ir geriau supranta įmonės komunikaciją.

2-oji komponentė. Teiginį apie organizacijos darbuotojų tobulėjimo iniciavimą neigiamai įvertinę respondentai taip pat nesutiko ir su teiginiu, jog savarankiškai dalyvauja veikloje susijusioje su darbinių kompetencijų ugdymu bei nesutiko, kad įmonė pakankamai komunikuoja apie esamą situaciją organizacijos viduje. Vis tik neigiamai įvertinti teiginiai tiesiogiai nekoreliuoja su respondentų požiūriu į sistemos naudojimą. Vertinant sistemos naudojimosi ypatumus matyti, jog respondentai teigiamai vertina sistemos naudą sau, tiksliai ir detalai pateikia informaciją ir nurodo, jog sąlyginai greitai perprato naudojimosi subtilybes.

3-oji komponentė. Respondentai vertinantys žinių valdymo sistemą kaip naudingą jų organizacijai, taip pat sutiko, jog norėtų, kad organizacija suteiktų galimybę dalintis savo žiniomis su platesniu ratu kolegų ir pasinaudoti kitų kolegų sukauptomis žiniomis. Akivaizdu, jog asmenys suprantantys sistemos naudą ir poreikį organizacijai supranta ir asmeninę sistemos naudą dėl ko yra labiau linkę dalintis savo žiniomis ir pasinaudoti kitų sukauptomis žiniomis.

4-oji komponentė. Gauti tyrimo duomenys taip pat parodė sąsają tarp darbuotojų įvertinimo suvokimo ir įmonės komunikacijos. Asmenys, kurie labiau jautėsi įvertinti kaip geri specialistai ir yra skatinami finansiškai ar jaučiantis moralinį pasitenkinimą tuo pačiu nurodė, jog įmonės komunikacija nebuvo itin sklandi ŽVS diegimo proceso metu. Galima teigti, jog tvirtesnę pagrindą turintys darbuotojai organizacijai kelia didesnius reikalavimus ir kritiškiau vertina veiklą. Šiuo atveju taip yra su įmonės komunikacijos sklandos vertinimu.

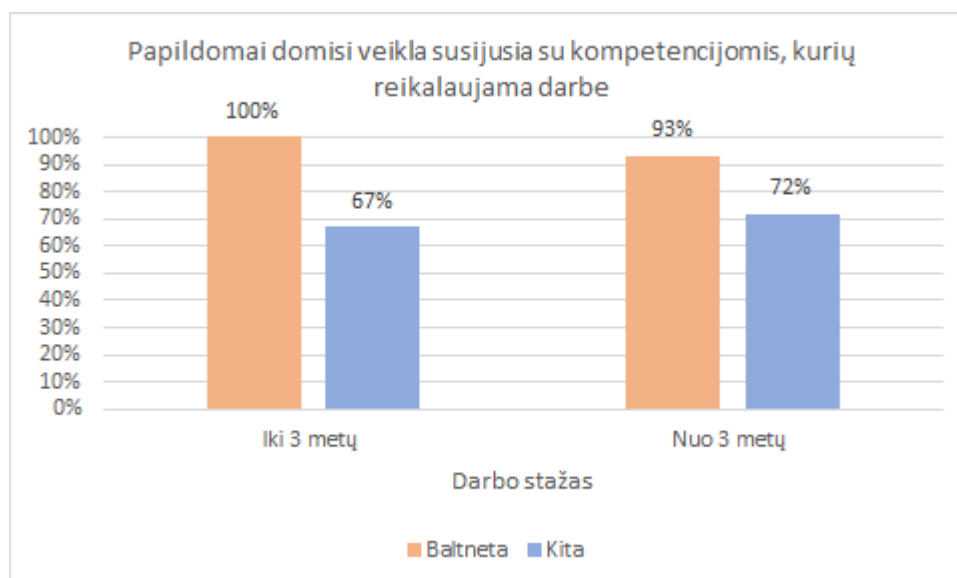
5-oji komponentė. Darbuotojai papildomai besidomintys veikla susijusia su kompetencijomis, kurių yra reikalaujama darbe atitinkamai nurodė, jog norėtų, kad organizacija finansiškai arba kitaip prisidėtų prie kompetencijų ugdymo. Suprantama, jog

respondentai, kurie investuoja savo laiką į tobulėjimą darbinėje srityje tikisi papildomų motyvacinių priemonių iš darbdavio perspektyvos.

Atlikus faktorinę duomenų analizę galima matyti kaip tam tikros reikšmės vienodai kinta priklausomai viena nuo kitos. Matoma, jog palankus sistemos vertinimas dažniausiai sąlygoja ir teigiamą organizacijos komunikacijos vertinimą, tuo pačiu asmeninis tobulėjimas artimai susijęs su motyvavimo trūkumo iš organizacijos perspektyvos. Remiantis gautais rezultatais, toliau darbe yra detaliau vertinamos atskiros komponentės, kurios kinta priklausomai nuo atitinkamų demografinių rodiklių ir pačios organizacijos.

Darbuotojų motyvacijos vertinimas

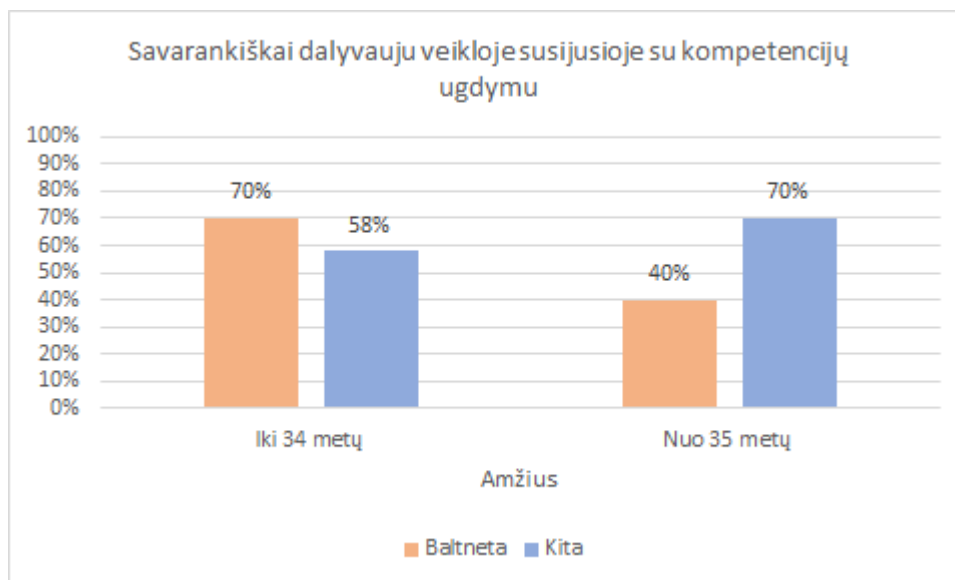
Atliekant apklausa buvo siekiama įvertinti darbuotojų motyvaciją pagal atitinkamai pasirinktus demografinius rodiklius ir palyginti skirtingų organizacijų darbuotojų rezultatus. Remiantis atliktos apklausos rezultatais, **97 proc.** iš apklaustųjų kurie dirba **Baltnetoje** papildomai domisi veikla susijusia su kompetencijomis, kurių yra reikalaujama darbe. Tuo tarpu asmenys, kurie dirba **kitose organizacijose**, tik **68 proc.** papildomai domisi veikla, kuri yra susijusi su kompetencijomis, kurių yra reikalaujama darbe (5 pav.). Iš to mes matome, kad Baltnetos darbuotojai yra labiau linkę papildomai domėtis tokia veikla, nei kitų organizacijų darbuotojai. Tai parodo, jog šie asmenys dirba mėgstama darbą ir yra linkę tobulėti darbinėje srityje.



5 pav. Darbuotojų domėjimasis papildoma veikla

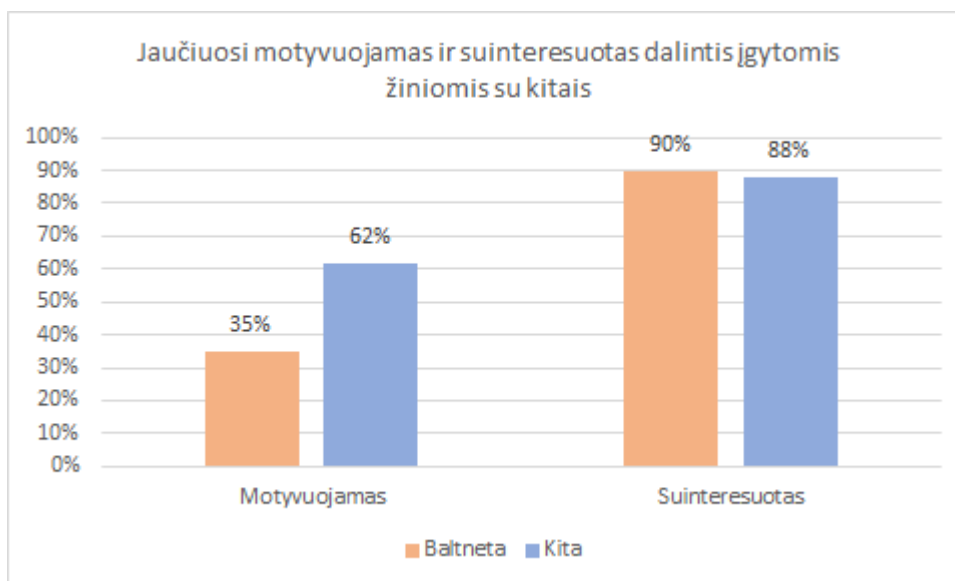
Tuo tarpu matomas skirtumas tarp skirtingų amžiaus kategorijų respondentų, kurie atsakė ar savarankiškai dalyvauja veikloje susijusioje su kompetencijų ugdymu (6 pav.).

Tik **40 proc.** asmenų, kuriems yra virš 35 metų ir **70 proc.** asmenų iki 34 metų dirbantys įmonėje **Baltneta**, nurodė, savarankiškai dalyvauja tokioje veikloje. Tuo tarpu **kitose organizacijose** dirbančių asmenų virš 35 metų, **70 proc.** dalyvauja veikloje susijusiose su kompetencijų ugdymu ir kiek mažiau - **58 proc.** jaunesni nei 34 metų nurodė, jog yra suinteresuoti dalintis įgytomis žiniomis. Šie rezultatai parodo, jog Baltnetos darbuotojai iki 34 metų yra labiau linkę dalyvauti veikloje, kuri susijusi su kompetencijų ugdymu, tuo tarpu vyresnių nei 35 metų asmenų procentas kur kas mažesnis. Nepaisant to, jog didelis kiekis darbuotojų, nepriklausomai nuo darbo stažo, nurodė, jog papildomai domisi veikla, o dalyvauja kur kas mažiau, tai rodo, kad vyresniems darbuotojams stinga noro ir motyvacijos savarankiškai investuoti į profesinį tobulėjimą. Panaši tendencija matoma ir su kitų organizacijų darbuotojais. Šių rezultatų priežastimi gali būti darbdavio motyvacinės priemonės, kurios šiuo atveju nėra efektyvios.



6 pav. Darbuotojų savarankiškas dalyvavimas veikloje

Paklausus ar darbuotojai yra motyvuojami dalintis įgytomis žiniomis, 62 proc. kitų organizacijų darbuotojų nurodė, jog sutinka su šiuo teiginiu. Tuo tarpu mažiausiai motyvuojami yra Baltnetos darbuotojai, kurių tik 35 proc. sutiko su šiuo teiginiu.

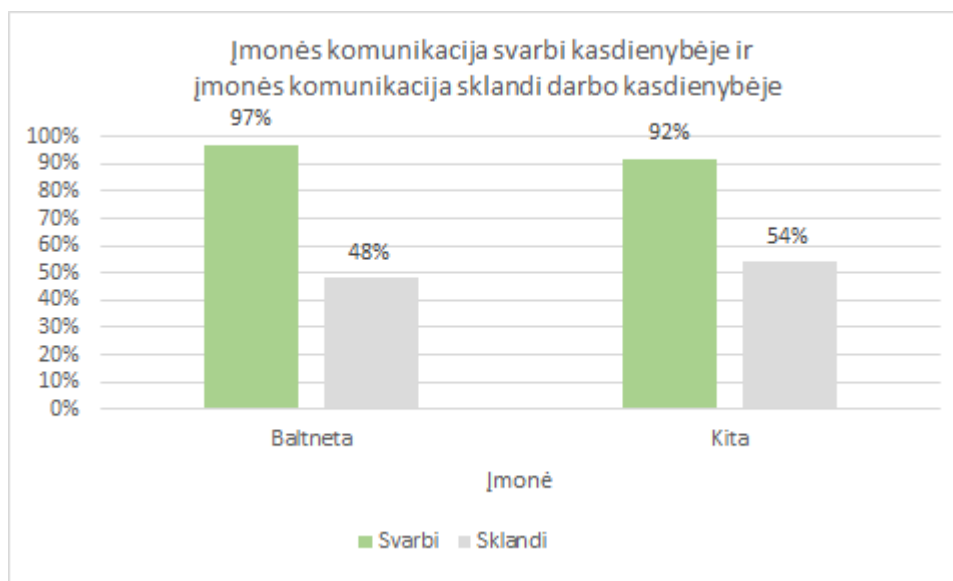


7 pav. Darbuotojų motyvacija ir suinteresuotumas

Lyginant suinteresuotumo ir motyvacijos rodiklius (7 pav.), galima teigti, jog darbuotojai mielai dalintųsi įgytomis žiniomis, tačiau neturi noro ir motyvacijos to daryti, kadangi nemato poreikio arba motyvacijos iš darbdavio perspektyvos. Tikėtina, jog darbdaviui panaudojus tinkamas motyvacinės priemonės darbuotojų noras dalintis įgytomis žiniomis galėtų būti realizuojamas ir efektyviai panaudojamas diegiant žinių valdymo sistemas organizacijose.

Įmonės komunikacijos vertinimas

Antrasis svarbiausias kriterijus, kuriuo remiantis galima daryti sistemos neprigijimo prielaidas yra įmonės komunikacijos vertinimas. Apklaustos metu buvo siekiama išsiaiškinti kokią komunikaciją vykdė įmonių vadovybė ar atsakingi asmenys diegiant žinių valdymo sistemą ir kokia darbuotojų nuomonė apie komunikacijos svarbą kasdieniame darbe bei naujovių diegime. Remiantis gautais rezultatais, galima matyti, jog įmonės **komunikacijos svarbą darbo kasdienybėje** pripažino **97 ir 92 proc.** įmonių darbuotojų, tuo tarpu tik **48 ir 54 proc.** apklaustų darbuotojų nurodė, jog tvirtai sutinka su teiginiu, jog įmonės **komunikacijos dėka visuomet jaučiasi turintys visą reikalingą informaciją sklandžiam darbui**, taip pat analogiška nuomonė vyrauja dėl **komunikacijos svarbos diegiant naujoves**. Visų organizacijų darbuotojų nuomonė minėtais klausimais labai panaši, o toks požiūris tikėtina susidarė dėl netinkamai įmonės pasirinkto komunikacijos modelio.



8 pav. Įmonės komunikacijos svarba ir sklandumas

Vertinant organizacijos komunikaciją diegimo metu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų patirtį tuo metu (8 pav.). Apklaustųjų buvo teirautasi ar **įmonė komunikavo apie tiesioginę naudą darbuotojams**. Baltnetos darbuotojų **30 proc.** nurodė, jog įmonė komunikavo apie tiesioginę naudą jiems, likusieji nurodė, jog visiškai nekomunikavo arba negalėtų su šiuo teiginiu sutikti. Kitų organizacijų darbuotojų lygiai pusė – **50 proc. sutiko**, jog įmonė komunikavo apie tiesioginę naudą jiems. Tyrimo rezultatai rodo akivaizdų darbuotojų požiūrį į komunikacijos svarbą kasdienybėje ir kiek iš tiesų ji yra sklandi darbo kasdienybėje. Toks vartotojų požiūris reiškia netinkamai įmonių pasirinktą ir darbuotojams nepriimtina komunikacijos modelį.

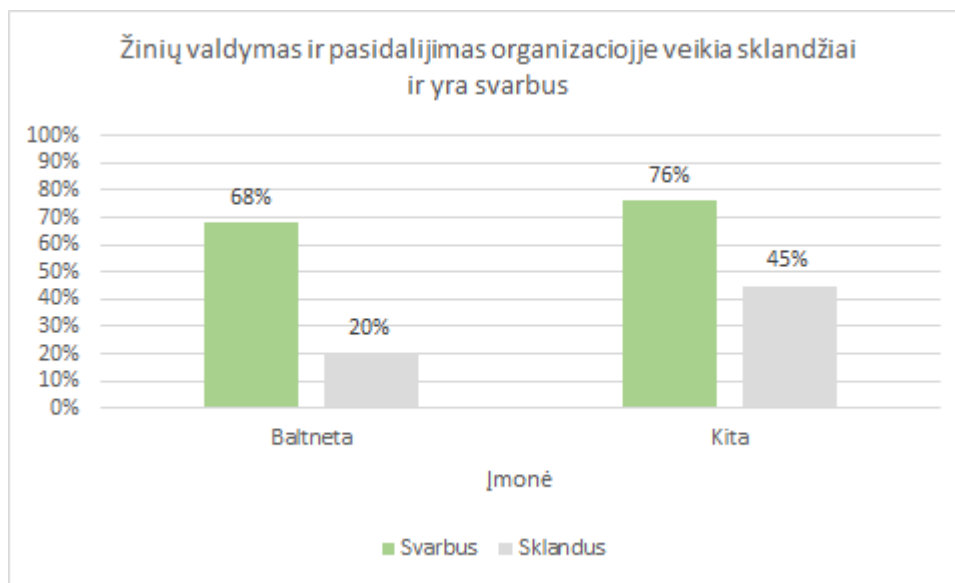
Analizuojant **tiesioginio vadovo komunikaciją**, darbuotojų buvo klausiamą ar diegiant ŽVS tiesioginis vadovas išsakė savo lūkesčius ir svarbiausius KPI. Baltnetos darbuotojų **43 proc.** sutiko su šiuo teiginiu, kaip ir kitų organizacijų **49 proc.** darbuotojų. Vis tik kita pusė darbuotojų tiesioginio vadovo komunikaciją įvertino pusėtinai arba prastai. Šis rodiklis rodo prastą komunikacijos efektyvumą nepriklausomai nuo darbuotojų stažo, amžiaus ar lyties.

Siekiant **įvertinti komunikacijos sklandumą organizacijose** buvo klausiamą kaip darbuotojai vertina komunikaciją ŽVS diegimo metu. **7 proc. Baltnetos** darbuotojų sutiko, jog komunikacija buvo sklandi ŽVS diegimo proceso metu, tuo tarpu kitų organizacijų darbuotojų **50 proc.** dalis nurodė, jog **komunikacija buvo sklandi**. Tai parodo analizuojamos problemos kritinį tašką - Baltnetos darbuotojams nepriimtina ir neaiški įmonės komunikacija žinių valdymo sistemos diegimo proceso metu.

Žinių valdymo svarbos vertinimas

Analizuojant žinių valdymo svarbą įmonių darbuotojams, buvo siekiama išsiaiškinti kiek jų organizacijose naudingas yra arba būtų žinių valdymas, kokie pagrindiniai demografiniai rodikliai lemia vienokią ar kitokią respondentų nuomonę.

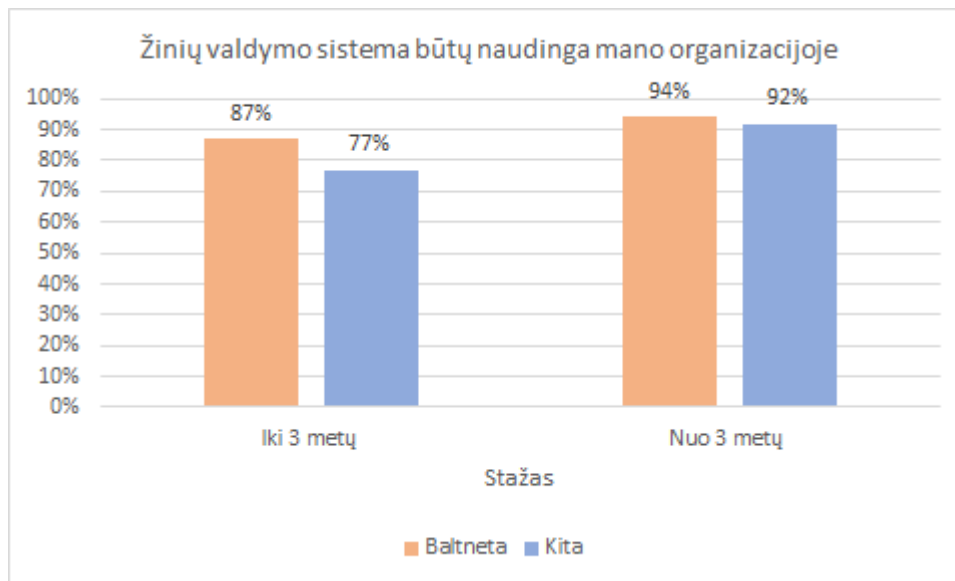
Apklausus įmonės darbuotojus, kaip sklandžiai jų nuomone organizacijose veikia žinių valdymas ir pasidalijimas (9 pav.), **20 proc.** darbuotojų dirbantys **Baltnetoje** atsakė, jog jų nuomone **žinių valdymas veikia sklandžiai jų organizacijoje**, tuo tarpu **kitų organizacijų** darbuotojų **45 proc.** sutiko su šiuo teiginiu. Taip pat **68 proc. Baltnetos** darbuotojų sutiko, jog **žinių valdymas ir pasidalijimas jų organizacijoje yra svarbus** ir aktualus, **kitų įmonių 76 proc.** darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu. Nepaisant to, jog įmonės naudojami žinių valdymo įrankiais, jų nuomonė apie žinių valdymą ir pasidalijimo sklandumą yra itin prasta. tai rodo, jog darbuotojai nemato esamo įrankio naudos. Anksčiau gautų rezultatų duomenimis galima daryti išvada, jog organizacija nekomunikavo arba netinkamai komunikavo apie tiesioginę ŽVS naudą darbuotojams. Darbuotojų ŽV svarbos suvokimas tik patvirtina, jog sistema tinkamai nėra naudojimąsi ne dėl įpročio ar noro nebūvimo.



9 pav. Žinių valdymo ir pasidalijimo svarba ir sklandumas

Analizuojant žinių valdymo sistemos svarbą ir naudą organizacijose, daugiau nei **85 proc.** respondentų sutiko, jog ši sistema būtų naudinga jų organizacijose (10 pav.). Tuo tarpu pastebima tendencija, jog asmenys dirbantys įmonėse ilgiau nei 3 metus turi tvirtesnę nuomonę šios sistemos naudos atžvilgiu organizacijose. **94 proc.** Baltnetos darbuotojų,

kurie dirba ilgiau nei 3 metus nurodė, jog ŽVS būtų naudinga jų organizacijoje, dirbantys trumpiau nei 3 metus su tuo pačiu teiginiu sutiko **87 proc.**



10 pav. Darbuotojų nuomonė apie ŽVS naudingumą

Visose kitose organizacijose asmenys dirbantys ilgiau nei 3 metus sudarė **92 proc.**, kurie nurodė, jog **ŽVS būtų naudinga jų organizacijose**, o iki 3 metų dirbantys sudarė **77 proc.** sutikusių su šios sistemos nauda. Šie rodmenys atskleidžia, jog ilgiau dirbantys darbuotojai objektyviau suvokia žinių valdymo svarbą organizacijoje, kadangi didesnis darbo stažas tiesiogiai koreliuoja su geresniu organizacijos veiklos specifikos supratimu.

Apklaustieji darbuotojai taip pat **paneigė** ilgai vyravusią **nuostatą**, jog darbuotojai **nėra linkę dalintis sukaupta patirtimi ir žiniomis, nes tuomet jaučiasi nesaugų dėl savo ateities** organizacijoje. Vis tik su šiuo teiginiu nesutiko **63 proc.** kitų įmonių darbuotojai ir **87 proc.** Baltnetos darbuotojų. Dalis respondentų nei sutiko, nei nesutiko su šiuo teiginiu, tačiau vis tik atsakymai parodė, jog darbuotojai apie tai pernelyg dažnai nesusimąsto. Tai leidžia eliminuoti dar vieną iš galimų, sistemos neprigijimo organizacijoje, priežasčių.

Klausiant respondentų **ar dalinimasis informacija padeda efektyviau dirbti**, Baltnetos darbuotojai **100 proc.** atsakė, jog **sutinka** su šiuo teiginiu. Kitų organizacijų **84 proc.** darbuotojų **sutiko**, jog dalinimasis informacija padeda efektyviau dirbti. Tokiu būdu dar kartą yra patvirtinama, jog darbuotojai suvokia žinių valdymo organizacijose naudą, todėl sistemos diegimas organizacijoje iš darbuotojo perspektyvos nėra neigiamas procesas.

Darbuotojų, kurių organizacijose buvo diegiamos ŽVS, buvo klausama ar diegiant ŽVS jiems **buvo aiškiai pateiktos naudojimosi gairės ir tikslai. Sutikti** su šiuo teiginiu **galėjo tik 37 proc. Baltnetos** darbuotojų ir **50 proc.** kitų organizacijų darbuotojai. Ir šis teiginys atskleidžia anksčiau svarstytų priežasčių pagrindą. Nepaisant darbuotojų noro turėti veikiantį ir naudingą darbo įrankį, vis tik dalis darbuotojų tinkamai nėra informuoti apie svarbiausius naudojimosi sistema niuansus.

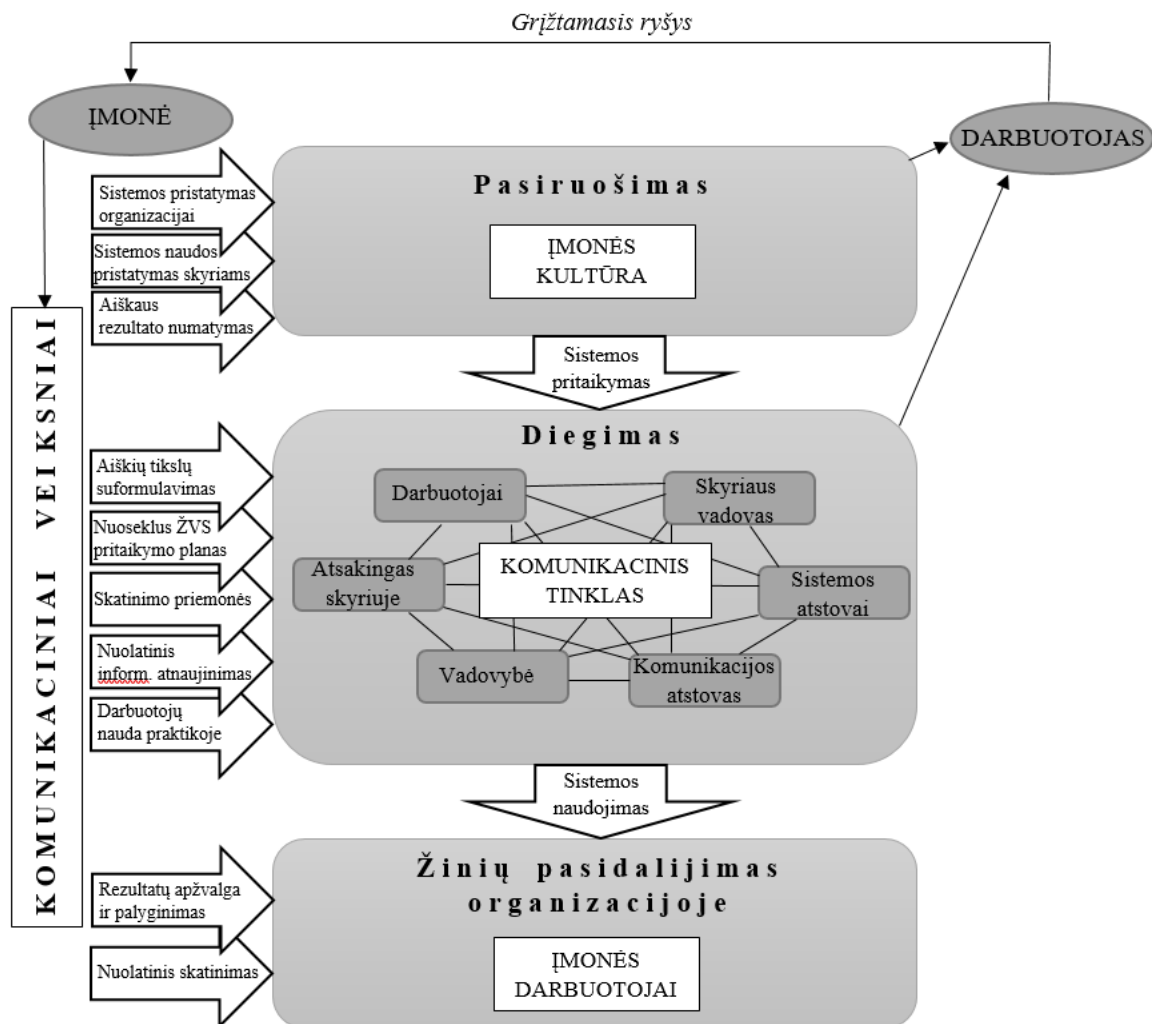
Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, jog darbuotojų motyvacijos lygis priklauso nuo darbdavio įsitraukimo ir papildomo skatinimo tobulėti. Kalbant apie organizacijos kultūrą, gauti atsakymai yra interpretuojami taip, jog darbuotojai gali būti linkę tobulėti ir priimti pokyčius, papildomai domėtis savo veikla, tačiau darbdavys neįdeda pakankamai pastangų, nemotyvuoja ir neskatina jokiais priemonėmis darbuotojo tobulėti. Žinių valdymo svarbą supranta didžioji dalis darbuotojų, juolab vyresni ir ilgesnį laiko tarpą dirbantys vienoje organizacijoje asmenys. Darbuotojai pripažįsta, jog įmonėms aiškiau komunikuojant apie žinių valdymo įrankių naudą pačiam darbuotojui, žinių valdymo sistemų prigijimas būtų kur kas efektyvesnis, žinoma itin svarbu, jog įrankis būtų patogus, intuityvus ir neapsunkintu kasdienybės. Tyrimas atskleidė, jog darbuotojai nesipriešina žinių valdymo sistemoms vien dėl to, kad tai yra pokytis jų darbo rutinoje, vis tik jie pripažino, jog dažnu atveju tai neatrodo kaip kasdienybę palengvinantis darbo įrankis. Dėl šių priežasčių itin svarbu, jog darbdavys paaiškintų kokios naudos gali tikėtis patys darbuotojai ir kokie veiksmai šiai dienai iš darbuotojų yra reikalingi siekiant greičiau ir efektyviau dirbti ateityje su žinių valdymo įrankių pagalba.

3.2.4. Žinių valdymo sistemos pritaikymo organizacijoje apibendrinimas

Išanalizavus duomenis gautus autorės atlikto tyrimo metu ir teorinės darbo dalies apžvalgoje, galima prieiti prie darbo apibendrinimo. Apklausiant IT įmonių darbuotojus, kurie darbo kasdienybėje naudojami žinių valdymo įrankiais ir yra dalyvavę naujos sistemos pritaikymo organizacijoje procese, galima pastebėti kelis svarbiausius aspektus, kurie patvirtina ankstesnius mokslininkų tyrimų rezultatus. Mokslininkai Davenport, De Long ir Beers (1998) viename iš savo tyrimų tvirtino, jog palanki žinių panaudojimo aplinka yra vienas iš svarbiausių veiksnių sėkmingam projekto įgyvendinimui ir sunkiai sukurama, jei lyg šiol dar neegzistuoja. Minimieji keli svarbiausi komponentai, turintys įtakos organizacijos tobulėjimui, tai - noras tobulėti, dalintis sukauptomis žiniomis ir įgyti naujų žinių bei gebėti jas panaudoti. Remiantis autorės atlikto tyrimo duomenimis, kuomet buvo apklausiami Baltijos darbuotojai, pastarieji patvirtino, jog yra motyvuoti įgyti naujų žinių, tobulėti ir dalintis žiniomis, vis tik darbuotojų veiksmai rodo ką kitą. Pasak apklaustųjų, pagrindinė to priežastis yra darbdavio abejingumas šiuo klausimu. Darbuotojai tikisi, jog darbdavys papildomai motyvuos, ragins ir skatins darbuotojų tobulėjimui. Neretai darbdaviams darbuotojų tobulėjimas yra tarsi savaime suprantama darbo kasdienybėje, tačiau tuo tarpu darbuotojas savo pareigas suvokia kaip kasdieninių užduočių vykdymą, o ne pridėtinės vertės kūrimą sau ar organizacijai. Tyrėjas ir mokslininkas Allen (1997) savo darbuose tvirtino, jog taisyklinga informacijos sklaida - komunikacija, yra itin svarbi siekiant sėkmingo galutinio rezultato. Nustatyta, jog itin svarbios tokios kultūrinės dimensijos kaip formali ir neformali organizacijos struktūra ir be abejo motyvacinė sistema. Mokslininkai Abdullah (2006) ir Dieng (2004) savo leidiniuose taip pat skelbė, jog organizuojant žinių valdymo sistemų diegimą organizacijose, taip pat įvardijamas svarbus veiksnys, tai diegimo būtinybės komunikavimas. Priklausomai nuo išsikeltos įmonės tikslo turi būti formuluojamas uždavinys, ar tai tam tikrų operacijų organizacijoje tobulinimas, kurioms spręsti yra būtinos žinios ar nauja sistema apskritai bus naudinga. Apklaustieji darbuotojai patvirtino, jog tinkama įmonės komunikacija yra itin svarbi, kadangi, pasak jų, būtent neaiškiai suformuluotos užduotys, neinformatyvi ir nenuosekli komunikacija ir griežta politika lemia pasipriešinimą naujovių diegimui. Pagrindinis dalykas, kurio darbuotojai tikisi, yra tiesioginė nauda jiems, būtent tai turėtų akcentuoti darbdavys komunikuodamas apie atitinkamus pasikeitimus.

3.3. Žinių valdymo sistemos diegimo organizacijose komunikacijos modelis

Išanalizavus, visus žinių valdymo sistemos diegimo organizacijose darbuotojų vertinimo duomenis ir remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotais žinių valdymo sistemų integravimo procesus ir principus, pateikiamas apibendrinantis žinių valdymo sistemos diegimo organizacijose komunikacijos modelis (11 pav.). Atlikus išsamų tyrimą buvo nustatyta, jog komunikacija organizacijose apima kelis skirtingus etapus, į kuriuos svarbu atkreipti dėmesį siekiant greitesnio ir efektyvesnio žinių valdymo sistemos integravimo į įmonės veiklą, tai pasiruošimas ir diegimas.



11 pav. Žinių valdymo sistemos diegimo komunikacijos modelis

Pasiruošimo metu organizacija turėtų tinkamai *įvertinti įmonės kultūrą* ir remdamasi ja parengti komunikacinį planą. Vis tik neatsižvelgiant į organizacijos kultūrą įmonės komunikacija šiame etape turėtų apimti tokius svarbiausius veiksnius kaip **sistemos pristatymas ir aiškaus sistemos diegimo tikslo pristatymas**. Atsižvelgiant į sistemos

integravimo mastą svarbu, jog būtų apgalvota atitinkama komunikacija ir skirtingiems skyriams, kadangi sistemos panaudojimo tikslai atitinkamuose skyriuose įprastai skiriasi. Darbuotojai taip pat turi būti supažindinami su **sistemos įtaka jų darbo kasdienybei ir teikiama nauda**. Pasiruošimo etape itin svarbi įmonės komunikacija, kuri būtų orientuota į naudą darbuotojui per tokius aspektus kaip darbo efektyvumo didinimas, pridėtinės vertės kūrimas ir t. t. Įmonės komunikacija neturi būti sutelkta į pagrindinius įmonės tikslus panaudojus savo veikloje žinių valdymą. Įgyvendinus pirmąjį etapą pereinama prie sistemos pritaikymo.

Sistemos pritaikymas organizacijoje apima diegimo etapą, kurio metu darbuotojas pradeda naudotis sistema ir integruoja ją į kasdienę veiklą. Šiame etape itin svarbus tinkamai sudarytas **komunikacinis tinklas**, kuriame kiekviena grandis turėtų aiškų tikslą ir jo siektų. Aukščiausiai šioje grandyje yra įmonės vadovybė, kuri suformuluoja atitinkamus tikslus komunikacijos atstovams, skyrių vadovams ir sistemos atstovams. Skyrių vadovai yra atsakingi už komunikaciją su skyrių darbuotojais ir deleguotu asmeniu skyriuje, kuris rūpinasi einamaisiais klausimais, kurie galimai kyla iš galutinio vartotojo. O darbuotojas komunikuoja tiesiogiai su deleguotu skyriuje asmeniu, skyriaus vadovu arba sistemos atstovu. Pradėjęs naudotis sistema darbuotojas turi būti **aiškiai ir detaliai supažindintas su svarbiausiais naudojimosi aspektais**, kurie apima informacijos pildymą. Komunikuojamas iš įmonės pusės turi būti ne tik pats pildymo būtinumo veiksnys, tačiau ir informacijos pildymo sintaksė, kadangi informacijos detalumas yra esminis žinių valdymo principas. Šioje vietoje pati organizacija turi nuspręsti, kokia informacija yra aktuali ir svarbi organizacijos tęstinumui užtikrinti, nes šioje vietoje darbuotojas gali interpretuoti savaip, o įmonės rezultatas netenkins nepriklausomai nuo darbuotojų įsitraukimo. Itin svarbus yra aiškus **sistemos integravimo plano pristatymas** darbuotojams. Atsižvelgiant į tai, jog pačioje pradžioje sistema neteiks akivaizdžios naudos nei organizacijai, nei pačiam darbuotojui, svarbu, jog darbuotojai būtų tinkamai supažindinami su sistemos naudojimosi svarba dar pačioje pradžioje. Be visa ko, dar vienas itin svarbus komunikacinis etapas, tai **darbuotojų motyvavimas**. Darbuotojo požiūris neretai būna ganėtinai trumparegiškas, kadangi darbo vietos pakeitimas šiomis dienomis yra itin dažnas reiškinys, todėl itin svarbu motyvuoti darbuotoją papildomai. Motyvacinės priemonės gali būti taikomos skatinant konkurenciją tarp darbuotojų, sužaidybinant ar tiesiog pasitelkus finansinės naudos aspektą. Nuolatinis informacijos atnaujinimas turėtų būti bene svarbiausias diegimo procese, kadangi proceso metu, atsižvelgiant į esamą rezultatą, gali būti koreguojami tiek

darbuotojo, tiek įmonės poreikiai, būtent dėl to svarbu nepalikti darbuotojo nežinioje ir informuoti apie pasikeitimus ar atnaujinimus siekiant kuo geresnio rezultato.

Įsitikinus, kad įmonės tikslai aiškiai iškomunikuoti darbuotojams, o darbuotojai juos suprato, tolimesni veiksmai turėtų būti nuolatinis sistemos naudojimas ir pritaikymas darbuotojo darbo kasdienybėje. Tokiu būdu organizacijoje pradeda veikti žinių pasidalijimas, tačiau procesas turi būti kontroliuojamas ir prižiūrimas deleguotų asmenų. Nuolatinis skatinimas yra neatsiejama sklandaus žinių pasidalijimo dalis, kuris turi veikti nenutrūkstamai. Darbuotojų suinteresuotumas išlaikomas ilgiau pasitelkiant nuolatinę komunikaciją apie rezultatus, jų palyginimus ir peržiūrą. Šis metodas leidžia darbuotojui suprasti savo vaidmenį žinių pasidalijimo procese ir turėti nuolatinį atskaitos tašką sistemos pildymo atžvilgiu. Komunikacijos proceso metu darbuotojo vaidmuo ir įtaka ŽVS prigijimui yra svarbi, todėl darbuotojas turi būti suinteresuotas ***gauti grįžtamąjį ryšį*** iš darbuotojo viso sistemos integravimo metu. Remdamasi grįžtamojo ryšiu organizacija turėtų koreguoti komunikacinį planą ir strategiją ir tokiu būdu greičiau pasiekti norimų rezultatų.

IŠVADOS

Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinių šaltinių ir tyrimo metu gautų duomenų analize, galima teigti, kad sėkmingas žinių valdymo sistemos diegimas priklauso nuo organizacijos veiksmų ir esamos kultūros. Toliau yra pateikiamos darbo išvados.

1. Nors mokslinėje literatūroje vieningai pritariama žinių dalijimosi organizacijose naudai, vis tik atkreipiamas dėmesys į tinkamą organizacijos paruošimą taikyti pasirinktą modelį per kultūrinius aspektus ir atitinkamą motyvaciją darbuotojams iš tobulėjimo perspektyvos. Žinių pasidalijimas organizacijos viduje ir nuolatinis tobulėjimas suteikia visas reikiamas galimybes naujiems, patobulintiems ar inovatyviems produktams ar paslaugoms atsirasti, taip pat tai suteikia konkurencinį pranašumą nusistovėjusioje rinkoje.

2. Įmonės komunikacija yra suvokiama kaip pagrindinis procesas, skatinantis tinkamai vykdyti veiklą siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, ne išimtis ir žinių valdymo įrankių pritaikymas organizacijose. Atlikus įmonės komunikacijos analizę, galima teigti, kad organizacija ir efektyvi komunikacija yra neatskiriama sėkmingo pokyčių įgyvendinimo dalis. Pažymima, kad sėkminga įmonės komunikacija remiasi grįžtamojo ryšio buvimu.

3. Vertinant žinių valdymo sistemos diegimo įmonėse vartotojų patirtis, paaiškėjo, kad darbuotojų pasipriešinimą sistemos įdiegimui ir pritaikymui organizacijose lemia netinkama įmonės komunikacija. Itin svarbus kriterijus yra neaiškiai suformuluotos organizacijos užduotys ir tikslai neakcentuojant darbuotojo asmeninės naudos, ir griežtos politikos laikymasis sistemos pildymo atžvilgiu.

4. Išanalizavus visus gautus žinių valdymo diegimo vartotojų patirties duomenis, ir, remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotomis įmonių komunikacijos funkcijomis ir struktūromis, sukurtas apibendrintas žinių valdymo sistemų diegimo komunikacijos modelis. Šis modelis remiasi keliais svarbiausiais procesais, kurių metu organizacijai svarbu tinkamai įvertinti jos kultūrą, nustatyti savo tikslus bei juos pristatyti organizacijos darbuotojams. Atsižvelgiant į įmonės tikslus turėtų būti formuojamas komunikacijos modelis, kurio pagrindinis tikslas yra parodyti darbuotojams sistemos naudą. Organizacija diegimo metu turi sklandžiai ir nuolat vykdyti komunikaciją ir turėti aiškų komunikacinį tinklą. Nuolatinis darbuotojų skatinimas yra svarbi dedamoji dalis siekiant efektyvaus žinių valdymo sistemos pritaikymo.

ŠALTINIAI

1. Alavi M., Leidner D., Knowledge Management Systems: Issues, 1999
2. Allen, Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, 1997
3. Barker, R., Strategic integrated communication: *An alternative perspective on integrated marketing communication*, 2013 (nuoroda: Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., knyga, *Komunikacija: teorija ir praktika*, 2007, Vilnius <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02500167.2013.741071>)
4. Blackhurst D., Pan M., Crum M., Examining the role of stakeholder pressure and knowledge management on supply chain risk and demand responsiveness, 2014
5. Braunscheidel and Suresh, The organizational Antecedent of a Firm's Supply Chain Agility for Risk Mitigation and Response, 2009
6. Bryant Keith Alexander, Performing culture in the classroom: An instructional (auto) ethnography, 2009
7. Bryman Alan, Social research methods, 2016
8. Buren H., Organizational Social Capital and Employment Practises, 1999
9. Castells M., Communication, Power and Counter-power in the Network Society, 2007
10. Creswell W. John, Qualitative Inquiry Research Design, 2007
11. Davenport T., De Long D., and Beers M., Successful Knowledge Management Projects, 1998
12. Dedeché A., Protecting Organizational Knowledge: A Strategic Perspective Framework, 2014
13. Deniel J. Adriaenssen, Dagny A. Johannessen and Jon-Arild Johannessen
14. Drucker, P. (1999) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review, 41, 79- 94.
15. Ekinge ir Lennartsson, Organizational Knowledge as a Basis for the Management of Development Projects, 2000
16. Firestone J., Basic Concepts of Knowledge Management, 1998
17. Firestone J., Ph. D., Enterprise Information Portals and Knowledge Management, 2003
18. Girnienė I. Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė, 2014
19. Girnienė I., Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai, 2013
20. Goh C., Toward a learning organization: The strategic building blocks, 1998

21. Hajric E., Knowledge Management Tools, 2018
22. Hatch, Managing Knowledge in Organizations: Tools & Techniques for Competitive Advantage, 2010
23. Heather E. Canary and Robert D. McPhee, Communication and Organizational Knowledge, 2011
24. Hicks, The Internal and External Supply Chains, 1999
25. Hollingshead et al., Fostering intranet knowledge sharing: An integration of transactive memory and public good approaches, 2002
26. Hult et al., Leadership, the buying center, and supply chain performance: A study of linked users, buyers, and suppliers, 2007
27. Yang J., Lee Ch., Knowledge value chain, 2000
28. Yukl, Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention, 2016
29. Journal of Economic Development, Environment and People, Vol-7, Issue 01, 2018, pp. 23-48
30. Kingsley G., Malecki E., Networking for Competitiveness, 2002
31. Lave, Jean, and Etienne Wenger. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991
32. Lawton G., Knowledge Management: Ready for Prime Time, 2001
33. Leidner D. E., Understanding information culture: integrating knowledge management systems into organizations, 1998
34. Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA), lidata.eu, 2020
<http://www.lidata.eu/index.php>
35. Morkevičius Vaidas, Telešienė Audronė, Žvaliauskas Giedrius, Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE
36. Nonaka, I. and Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York, 1995.
37. Oltarzhevskiy D.O., Institute of Journalism, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, *Typology of contemporary corporate communication channel*, 2019, nuoroda: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1108%2Fccij-04-2019-0046&token=WzIzNDU3MDQsIjEwLjExMDQvY2Npai0wNC0yMDE5LTAwNDYiXQ.kLD4X-l7QeqipsMbWbAtZ6Ml7TA>

38. Oviedo J.L. *PhD Student in Engineering Systems, Universidad de Chile, *The role of corporate communication in intelligent organizations*, 2019, nuoroda: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.25100%2Fcdca.v35i65.7251&token=WzIzNDU3MDQsIjEwLjI1MTAwL2NkZWEudjM1aTY1LjcyNTEiXQ.hqczVYJHbfeVlQS913D3wsRJML8>
39. Poppy Ruliana Head of the Agency for Social Care and Research STIKOM InterStudiJakarta, Indonesia, *Corporate Social Responsibility and Corporate Communication*, 2016 nuoroda: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.2991%2Ficoneq-16.2017.8&token=WzIzNDU3MDQsIjEwLjI5OTEvaWNvbmVnLTE2LjIwMTcuOCJd.7wIH3uGy1hfaXv4rpOHi6Mv2OWA>
40. Porter M., *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1985
41. Pranulis V. ir kiti, knyga, *Marketingas*, 2000, Vilnius
42. Problems and Perspectives in Management (open-Radzevičiūtė R., Šliburytė L., *straipsnis, Integruotos marketingo komunikacijos koncepcinis dualizmas*, 2007, Vilnius
43. Raudeliūnienė J., Davidavičienė V., Jakubavičius A., *Knowledge management process model*, Vilnius, 2018
44. Roinunen S, *Networking as a tool for competitive advantage*, 2008
45. Swan J., Newell S., Scarbrough H., Hislop D., *Knowledge management and innovation: networks and networking*, 1999
46. Taares M., Giraldo L., Joyanes L., *Improving the Business Processes Management from the Knowledge Management*, 2007
47. Tabars M., Giraldo L., Joyanes L. - *Improving the Business Processes Management from the Knowledge Management theoretical approach to knowledge workers' productivity, and practical tools for managers*, 2010.
48. Ulevičius L., *straipsnis, Ryšių su visuomene rinka*, Vilnius, 2006
49. Vaitkevičius V., *Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė*, 2016
50. Van DE Ven H., *Central Problems in the Management of Innovation*, 1986
51. Walczak S., „Organizational knowledge management structure“, *The Learning Organization*, 2005
52. Wellman, J.L., *Organizational Learning*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2009

53. Zerfass A. and Viertmann Ch. Institute of Communication and Media Studies, University of Leipzig, Leipzig, Germany, *Creating business value through corporate communication*, 2016 (nuoroda: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1108%2Fjcom-07-2016-0059&token=WzIzNDU3MDQsIjEwLjExMDgvamNvbS0wNy0yMDE2LTAwNTkiXQ.90K5CLlLzxgozA5-mayJ12-62d4>)

PRIEDAI

PRIEDAS A

Autoetnografinio tyrimo dienoraštis

Data	Veiksmas sistemoje	KRITERIJAI						
		<i>Pažymėta sistemoje iš realiai atiktų veiksmų</i>	<i>Informacijos tikslumas ir detalumas</i>	<i>Pavyko išvengti užrašų</i>	<i>Pildžiau dėl naudos sau</i>	<i>Pildžiau, nes to reikalauja įmonė</i>	<i>Naudojausi anksčiau pildyta informacija</i>	<i>Nuosekliai pildžiau veiksmus</i>
05.15	Reikia atlikti	50%	25%	70%	50%	100%	50%	0%
	Susitikimas	100%	75%	100%	75%	100%	0%	50%
	Skambutis	25%	25%	25%	0%	100%	0%	0%
	El. paštas	25%	25%	75%	25%	100%	25%	0%
05.18	Reikia atlikti	25%	25%	25%	25%	100%	25%	75%
	Susitikimas	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%
	Skambutis	0%	0%	50%	50%	100%	0%	50%
	El. paštas	0%	0%	25%	0%	100%	0%	25%
05.19	Reikia atlikti	50%	50%	50%	0%	100%	25%	50%
	Susitikimas	100%	100%	100%	50%	100%	75%	100%
	Skambutis	25%	25%	50%	0%	100%	0%	0%
	El. paštas	25%	25%	50%	0%	100%	0%	0%
05.20	Reikia atlikti	50%	50%	25%	50%	100%	50%	50%
	Susitikimas	100%	100%	100%	25%	100%	75%	100%
	Skambutis	25%	25%	25%	0%	100%	0%	0%
	El. paštas	25%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
05.21	Reikia atlikti	50%	50%	75%	50%	100%	50%	75%
	Susitikimas	100%	100%	100%	50%	100%	50%	100%
	Skambutis	0%	0%	50%	25%	100%	25%	25%
	El. paštas	0%	0%	75%	0%	100%	0%	25%
05.22	Reikia atlikti	75%	50%	75%	25%	100%	75%	50%
	Susitikimas	100%	100%	100%	25%	100%	75%	50%
	Skambutis	25%	25%	50%	50%	100%	0%	0%
	El. paštas	0%	0%	100%	25%	100%	0%	0%
05.25	Reikia atlikti	75%	75%	50%	75%	100%	75%	75%
	Susitikimas	100%	100%	100%	25%	100%	100%	100%
	Skambutis	50%	25%	50%	0%	100%	25%	50%
	El. paštas	25%	25%	100%	75%	100%	25%	25%
05.26	Reikia atlikti	75%	50%	100%	50%	100%	75%	100%
	Susitikimas	100%	100%	100%	25%	100%	100%	100%
	Skambutis	25%	50%	75%	0%	100%	25%	50%
	El. paštas	25%	0%	100%	50%	100%	25%	25%
05.27	Reikia atlikti	25%	100%	75%	50%	100%	100%	75%
	Susitikimas	100%	100%	100%	25%	100%	100%	100%
	Skambutis	25%	100%	75%	0%	100%	25%	50%
	El. paštas	25%	100%	100%	0%	100%	25%	25%

PRIEDAS B

Struktūrinio interviu klausimai

1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie žinių valdymo svarbą organizacijose ?
2. Ar ŽVS diegimas Jūsų nuomone organizacijoje būtų sudėtingas ? Jei naudojate ar buvo?
3. Ar Jums asmeniškai kilo klausimų diegiant ir siekiant pritaikyti šią sistemą organizacijoje (kam/kodėl/ir t.t) ?
4. Kokia buvo organizacijos komunikacija diegiant ŽVS? Kodėl taip manote ? (papasakokite koku būdu pirmą kartą pranešė apie sistemą, papasakokite detaliau)
5. Kokia Jūsų nuomonė apie diegimo procesą ir kaip jums atrodo kokios dalys buvo sudėtingiausios siekiant pritaikyti sistemą organizacijoje ?
6. Ar iki ŽVS atsiradimo reikėdavo atsiskaityti už darbo reikalams sugaišta laiką ir ar ŽVS palengvina šią sritį?
7. Kiek sugaištate laiko?
8. Laikas sistemos pildymui Jūsų nuomone yra naudingas/atsiperka ?
9. Kaip manote ar diegiama sistema yra naudinga Jums asmeniškai? Ar tai turi įtakos Jūsų rezultatais ?
10. Ar ankstesni įrašai sistemoje yra praktikoje naudojami ir yra patogus naudotis?
11. Kaip Jūs manote, ar Jūsų organizacijoje diegiama ŽVS yra reikalinga ir koku tikslu ?
12. Ar Jūsų nuomonė panaši į likusių kolegų ?
13. Ar manote, jog sistemą visuomet pildote išsamiai, detalai ?
14. Kokie veiksmai iš organizacijos pusės būtų paskatinę Jus nuoširdžiau naudotis sistema ?
15. Ką manote apie tai, jog ŽVS naudojama siekiant kontroliuoti, pakeisti žmones ir t.t. ?
16. Ką manote apie žmones kurie pildo/nepildo (priklausomai nuo paties pozicijos).
17. Ką Jūs būtumėte darę kitaip iš komunikacinės perspektyvos ?

PRIEDAS C

1-asis interviu

Laura: Aiste, gal galėtum papasakoti trumpai apie organizaciją, kurioje šiuo metu dirbti.

1-asis respondentas: Taip aš dirbu IT įmonėj ir dirbu grynai vadybinėje srityje, tai mes specializuojamės duomenų centrų paslaugų pardavimuose, konkrečiai mūsų skyrius pradedant cloud'u, kolokacija, Serverių nuoma ir baigiant visokiausiais interneto sprendimais, sujungimais, ugniasienėmis, telefonijos ir net skambučių centrų paslaugoms.

Laura: Mano šiandieniniai klausimai bus susiję daugiau su Žinių Valdymu organizacijose. Šiuo metu aš rašau baigiamąjį darbą apie žinių valdymą IT įmonėse, tai tavo įmonė yra būtent viena iš tų kurios yra mano orientyre. Ir visų pirma tai norėčiau tavęs paklausti, kokia yra tavo asmeninė nuomone apie žinių valdymo svarbą organizacijoje? Su žinių valdymo sąvoka jau esi susipažinusi anksčiau, ar ne?

1-asis respondentas: Gal dar reikėtų šiek tiek apibrėžti.

Laura: Tai žinių valdymas, tai iš principu susijęs su tuo, kaip tavo organizacija sugeba panaudoti tam tikras darbuotojų sukauptas žinias, patirtį, kompetencijas ir ganėtinais specifines žinias panaudoti taip, jog kitiems darbuotojams galėtų palengvinti tam tikrą prasmę darbą. Žinių valdymo sistemos šiuo atveju tai yra skirtos informacijos kaupimui, užrašams, tam tikrų duomenų sekimą, kurių dėka ateityje analizuojant galima lengviau priimti kažkokius sprendimus. Iš esmės atėjus naujam darbuotojui lengviau įvesti tam tikras tvarkas į darbo specifiką, taip pat apsibrėžiant ar naudojantis sukaupta patirtimi, kuri valdo, kuri būtent žymima žinių valdymo sistemose galima sudaryti organizacijos darbuotojams tam tikrus KPI kuriais remiantis vėliau jie turi tiesiog vykdyti tam tikrus dalykus.

Tai klausimas, mano pirmasis būtų, kokia yra tavo nuomonė apie žinių valdymo svarbą organizacijoje?

1-asis respondentas: Aš manau, kad iš dalies žinių valdymo svarba priklauso nuo organizacijos dydžio, kuo organizacija didesnė, tuo žinių valdymas svarbesnis, nes mažose organizacijose žmonės gali informaciją tiesiog keistis tarpusavyje kalbėdami ir taip toliau. Kai organizacijoje dirba nedaug žmonių, tai visiems ta informacija, kaip ir prieinama ir visiems, kartu valdoma. Mūsų konkrečiai organizacijos atveju, kuri turi nemažai sukaupusi klientų paslaugų ir istorijos svarbios, tai žinių valdymas kitoks, turi ypatingą reikšmę.

Laura: Tai, kaip suprantu, jūsų organizacija privalomai tikriausiai naudoja kažkokius tai žinių valdymo įrankius.

1-asis respondentas: Taip, mes turime „Odoo“, kuris yra kaip mes, turim savo kita sistema Open ERP, kuri yra skirta grynai klientų portfelių ir mokėjimo istorijai. Šita sistema yra naudojama visų organizacijoje.

Laura: Tai mano klausimas būtų ar, sakykim, pats tas diegimas ir sistemos pritaikymas prie organizacijos buvo sudėtingas ?

1-asis respondentas: Šiaip tai žinių valdymo sistemą mes turim pakankamai neseniai, sakyčiau, apie metus, gal pusantrų. Tai sudėtingas jisai buvo dėl turbūt vidinės kultūros, tiesiog žmonių įpročio neturėjimo kažkur tas žinias kaupti ir jomis dalintis, nes tiesiog buvo susiformavę taip iš praeities, kad kiekvienas tą informaciją kaupdavo sau, jomis dalindavo tarpusavyje. Tai sunkiausia, manau, buvo pakeisti žmonių įpročius, dėl to tas pats procesas atrodė priverstinis, nors šiaip suvokiant jo ilgalaikę prasmę ir reikšmę, tai manau, kad visai kitoks požiūris į atsiranda.

Laura: O ar tau asmeniškai tau kilo klausimų kažkokių diegiant būtent šią sistemą.

1-asis respondentas: Tai manau, kad kaip ir visiems kilo toks dvigubo pildymo klausimas, kad turim pildyti kelias sistemas iš karto ir kodėl dabar. Bet šiaip su pačiomis tokiomis sistemomis aš buvau dirbusi anksčiau, todėl žinojau naudą grynai sau. Man, pavyzdžiui, daug paprasčiau pildyti kažką kompiuteryje kur aš galiu lengvai pasiekti duomenis, juos peržiūrėti negu savo užrašuose, kuriuos galbūt pamesiu arba visai pamiršiu.

Laura: Tu labai tokį svarbų momentą paminėjai, kad iš anksčiau žinovai naudą sau šitų sistemų, bet jeigu tai bandant analizuoti pačios organizacijos komunikaciją, diegiant žinių valdymo sistemą. Ar manai, kad Jinai buvo sklandi ?

1-asis respondentas: Aš manau, kad darant pertvarkymą komunikacija turėtų būti ilgalaikė, pradedant, tarkim, prieš metus, prieš bėgimą ir pasakojant apie kitų įmonių patirtį, kas čia yra per sistemą, ką reikės daryti, kodėl mums jos reikia. Ką jinai mums mums duos, ką duos, kaip grupė, ką duos kiekvienam individualiai. Mūsų atveju tai buvo **pristatyta daugiau kaip faktas, kad mes turėsime tokią sistemą ir dabar jinai tokia bus ir viskas**. Ir sekanti dalis jau buvo mokymai, kaip reikia ja naudotis, dar neišsigrynino sutarimo, kokie procesai ir taip toliau bus. Iš dalies darbuotojai buvo įtraukti, kadangi jų buvo klausama, ką jie mano apie vienus ar kitus procesus, kai būtų galima juos optimizuoti. Bet tokios platesnės komunikacijos ar net individualios, tarkim, su žmonėmis, kurie grynai nesuprato esmės ir naudos - jos nebuvo.

Laura: Tai suprantu, tavo pačios nuomonė apie tą degimo procesą, yra tokia, jog jis nebuvo itin sklandus. Ir kuri dalis buvo sudėtingiausia, siekiant pritaikyti pačią sistemą organizacijoje, visų pirma tai galbūt pačiai ? Ir visu antra tai bendrąja prasme visu mastu organizacijos? Nes pati galbūt daugiau žinojai pačią naudą, bet kolegoms tavo nuomone, kas buvo, sudėtingiausia pritaikant pačiam pradiniam procese ?

1-asis respondentas: Aš manau, buvo sudėtingiausia, kad **kai žmonės neturėjo įpročio ir net nematė naudos sau tai jie dažnai nepildydavo ir nekaupdavo savo žinių sistemoje** ir tai savo ruožtu iššaukdavo neigiamą vadovų reakciją, kad „jūs neatliekate jums paskirtų užduočių“. Bet, kad **pačios tos užduotys buvo neaiškios ir lūkesčiai**. Tai kadangi išsiskyrė jų lūkesčiai ir mūsų, kaip vadybininkų, tai atsirado tokia trintis. Nors **tinkamai iškomunikavus ir parodžius naudą ilgalaikėje perspektyvoje**, manau, jos nebūtų buvę.

Laura: Supratau, ačiū. Tada toks šiek tiek atgal žingsnis ir klausimas, ar iki to žinių valdymo sistemos atsiradimo reikėdavo jums visiems atsiskaityti už darbo reikalams sugaištą laiką? Ta prasme, klausimas yra ar sistema verčia tam tikra prasme žymėti savo kažkokias veiklas, kurios iš esmės nustato, kiek kiekvienas darbuotojas sugaišta laiko darbiniais ir ne procesams, na, pagal tai iš esmės darbuotojų užimtumą matuoja. Kaip buvo iki jos atsiradimo? Ar kažkaip tai būdavo matuojama, kontroliuojama, gal taip galima pasakyti.

1-asis respondentas: Aš manau, kad buvo, bet kitokiomis formomis, buvo sudėtingiau tiesiog atsekti. Manau, kad per savaitinius kažkokius susitikimus klausdavo pagrindinių darbų, koks progresas ten su vienu ar kitu klientu ar konkrečiu pardavimu. Bet niekas turbūt net žiūrėdavo, kiek susitikimų mes turėjome per savaitę, kiek mes sukūrėm naujų galimybių kažkokių. Tai kaip tapo lengviau pamatuoti mūsų darbą.

Laura: Kalbant apie tavo asmeninę naudojamąsi sistema, ar įsivaizduoji, kiek maždaug laiko sugaišti tam sistemos papildymui. Paimkim darbo 8 valandas, kiek ten to laiko reikia pildyti tvarkingai, sąžiningai sistemą.

1-asis respondentas: Aš tos sistemos pildymo niekada neturėjau kaip atskiros kažkokios užduoties, kadangi ji visą laiką integruota į mano darbo procesą ir aš atlieku kažkokią užduotį, aš iš karto

parašiau, užsipildau. Man nėra sudėtinga įdėti daug informacijos, struktūruoti ir įdėti į tą sistemą. Tai sakyčiau, kad iš vienos pusės daug neužtrunka, kai turi įgūdį tą daryti. Iš kitos pusės, jeigu tau nuolat skambina ir visa kita, ir tai nusikelia ne kaip integruotas darbas, kurį tu darai per visą dieną, bet atskirai, tai, manau, gali trukti ir valandą ir dvi.

Laura: Tai tas laikas sistemos pildymui, tavo nuomone, yra naudingas, atsiperka jisai.

1-asis respondentas: Aš manau, kad atsiperka ir ypač žiūrint ne tik į save, bet ir į kitus, kad vėliau ta informacija galės kažkas pasinaudoti, nes anksčiau informacija, kaip tokia ir žinios, būdavo tik mūsų galvoje. Tai yra, net jeigu žmogaus nebelieka arba visai neturi laiko dalintis, tai tu nieko nežinai. Ir tada darbo kokybė turbūt nukenčia, nes mes klausiamo savo klientų ir partnerių, tų pačių dalykų, kuriuos galėtume jau tiesiog patys susirasti, dėl ko atrodo neprofesionaliai. Tai aš manau, kad beaiejo naudinga. Man pačiai būdavo labai naudinga prieš klausiant kažko ir trukdant kitiems pasitikrinti galbūt kažkas jau paliko komentarą.

Laura: Sistemos pildymas, kaip supratau - naudingas, atsiperka. Bet ar turi įtakos rezultatams darbe? Ar jie yra geresni ar blogesni? Jei laikas skiriamas sistemos pildymui tavo nuomone yra naudingas, tai norisi geresnių rezultatų, tai ar padeda pasiekti tuos geresnius rezultatus.

1-asis respondentas: Tai jeigu geresnius rezultatus mes apibrėžiam kaip informacijos kažkokios valdymą, palikimą ir dalinimąsi, tai turbūt taip, bet jeigu rezultatą apibrėžiam tikrai per pardavimo prizmę, tai ir taip, ir ne. Taip, nes lengviau sekti visą tą procesą lengviau po kažkurio laiko grįžti prie kliento, nes tiesiog prisimini, kad tas klausimas dar likęs ir jį galima vėl atidaryti. Bet kartu ir ne, nes galėtum daugiau proaktyvių veiksmų atlikti, jeigu tau nereikėtų kiekvieną kartą pažymėti, ką tu padarei, kam tu paskambinai ar ką tu parašei.

Laura: Na, tai ar tie ankstesni įrašai sistemoje tavo pačios praktikoje yra naudojami ir patogūs yra naudotis?

1-asis respondentas: Labai priklauso, aš manau, kad čia vėlgi susijęs su komunikacija, kadangi ji nebuvo apibrėžta kas turėtų būti tame įrašė. Ir žmonės yra skirtingi, ir skirtingi žmonės palieka skirtingus įrašus. Aš asmeniškai stengiuosi informaciją pateikti ir glaustai, bet ir informatyviai tuo pačiu. Jeigu kažkas palieka įrašą, tiesiog susisieki, bet nieko apie tai, kas buvo sutarta, tai iš to jokios prasmės nėra, tik sugaištas laikas. Tai aš manau, kad čia būtų svarbu rasti konsensusą. Koks tas įrašas turi būti. Ir ar išvis turi būti, nes kai kuriais atvejais galbūt tiesiog užterštų žinių valdymo sistemą. Ir tiesiog visi turėtų to laikytis.

Laura: Tai o pati manai, jog sistema visuomet pildai išsamiai ir detaliai?

1-asis respondentas: Manau, kad yra buvę ir atvejų, kai tai nebuvo labai išsamu ir detalu.

Laura: Ar manai, kad pati sistema, žinių valdymo sistemą tam tikra prasme organizacija yra naudojama ir tam, kad būtų galima kontroliuoti darbuotojus? Na, ne tikrai kaip žinių valdymo įrankis, bet tam, kad ja būtų pasinaudojama, jog būtų galima kontroliuoti darbuotojus.

1-asis respondentas: Aš manau, kad visiškai taip aišku priklauso nuo sistemos, kalbant konkrečiai apie mūsų organizacijoje turimą sistemą – Odoo. Tai jinai yra labai geras įrankis numatyti, ar vėluoja kažkokios užduotys, kiek susitikimo atlikta, galimybių sukurta, kiek veiksmų kažkokių buvo atlikta, tai ne tik kontrolės įrankiu tampa, bet ir lyginimo įrankiu, kai lyginami darbuotojai pagal tai, kiek jie atliko sistemoje veiksmų, bet vėlgi mes grįžtam prie to paties klausimo, ar tai iš tikro išsamūs, kokybiški įrašai ir komentarai, ar tiesiog įrašai, kurie rodo tavo aktyvumą, bet nebūtinai rodo kokybę. Tai manau, kad labai svarbu būtų rasti balansą.

Laura: Dar yra toksai dažnas, net nežinau mitas, gal ir ne mitas, bet tikrai neretai literatūroje ir moksliniuose straipsniuose galima susidurti su ta nuomone, jog žinių valdymo sistemos yra

Laura: Gera, tai šiandieną mano klausimai bus susiję su žinių valdymu organizacijose. Kadangi trumpai supažindinome su žinių valdymo sąvoka, tai kokia yra jūsų nuomonė apie žymų valdymo svarbą organizacijose?

2-asis respondentas: Tai yra labai svarbu, tikriausiai tai pagrindinis bazinis paketas dažniausiai su kuriuo yra dirbama.

Tiek bendrai įmonei tarp, sakykim, vadybos ir mūsų, šiuo atveju, tiek, sakykim, su pačiais produktais, su klientais bendraujanti. Ir pardavinėjant paslaugas tai manyčiau, kad yra labai svarbu kuo nuodugnesnis ir, kaip sakyti, išsamesnis tas turimas bagažas.

Laura: Na, o sakykim, klausimas būtų, ar jūsų įmonės, kurioje dirbate, naudoja kažkokį tai garažinių valdymo įrankį sistemą konkrečiai.

2-asis respondentas: Tai naudoja, buvo keli pagrindiniai įrankiai. Vienas skirtas techniniam skyriui, kitas vadybai bendra būtent su informacija apie klientų turimą paslaugų krepšelį ir informaciją.

Laura: Supratau, kad yra naudojama dabar mano klausimas, ar teko dalyvauti žinių valdymo sistemos diegimo procese tuo metu?

2-asis respondentas: Pačiam diegimo galbūt taip nedrįsčiau drąsiai sakyti, kad diegimo programa jau buvo, ji kaip ir paruošta, tokia šabloninė, bet aš buvau viena iš tų pirminei grupei. Ir komandoje, kuri, sakykim, buvau pakviesta tam, kad pažiūrėti, kaip jinai yra padaryta šabloniškai ir ko mes galėtume atsisakyti arba kaip per tą savo programą reikėtų patobulinti ir pritaikyti būtent prie mūsų darbo specifikos.

Ir visa kita tai tas planas buvo kurį laiką koreguojamas, tikslinamas, aiškinamasi būtent pagal mūsų darbo specifiką arba atsižvelgiant į klientų struktūras, tai kliento, sakykim, specifiška, kažkiek koreguojama labai nežymiai. Kaip sakiau, buvo kažkoks šablonas, bet buvo truputėli pagal mūsų pastabas atsižvelgta į jas ir pritaikyta tam tikri žingsniai, tam tikri punktai, sakykim informacijos pateikimo blokeliai, sakykim.

Laura: Kaip suprantu, kad labai netgi labai pačiai asmeniškai dalyvauti tame visame procese, pritaikymo ar ne. Kaip, jūsų nuomone, pats žinių valdymo sistemos diegimas organizacijoje vyko, kitiems darbuotojams ir Jums. Ar jis buvo sudėtingas ?

2-asis respondentas: Aš sakyčiau, kad tu trūko tokio nuoseklumo ir aiškumo pirmoj eilei apskritai. **Trumpai, aiškiai parodyti ir paaiškinti na, kam ta programa bus reikalinga, kokia jos bendra nauda bus.** Galbūt pas mus buvo labiau tas toksai primestas, tiesiog Vat nuo kitos savaitės yra toksai darbo įrankis ir jis jį turės pildyti ir tiek. Kokia nauda, koks tikslas, **kaip, sakykim, tas darbo įrankis padės.** Mums gal truputuką trūko tos informacijos. Paskui bendrom jėgom įsinešė truputėlį daugiau aiškumo, kam ta informacija, sakykim, renkama, bus.

Laura: O pačiai asmeniškai ar daug klausimų kilo. Būtent siekiant pritaikyti šią sistemą organizatoriai primena, kad kam ir kodėl to reikia, ir panašiai.

2-asis respondentas: Aš, kadangi nesu pirmo tokio darbo įrankio, dirbu prieš tai įmonei, kur darbavosi irgi mes turėjome panašų valdymo įrankį, tai aš taip ir žinojau, kas yra kam tas reikalinga. Ir kadangi anksčiau dirbus man visai tiko, patiko ir žinojau, kad paskui prigis jisai kaip visai neblogas darbo įrankis.

Tai man nebuvo kažkokių tokių didesnių sunkumų ir keblumų. Faktas, kad tu supranti, kad tavo darbo dienos įsimeta dar vienas sakykim, papildomas instrumentas, su kuriuo turėsiu dirbti, kuriam turėsiu skirti nemažai laiko. Bet šiaip tai man didelio pasipriešinimo, sakykim, aš iš pat pradžių supratau tą naudą, **nors dar nebuvo taip tikslingai paaiškinta, galbūt iš mūsų vadovybės, kaip**

reikėjo, sakyčiau, paaiškinti mūsų kolegoms ir paskui jau kai nuleidžiama buvo, kad reikės dirbti su tuo įrankiu.

Laura: Tai suprantu, bet šiai dienai ta sistema jau pakankamai pritaikyta ir prigijusi. O kuri, jūsų nuomone dalis vieta eiga buvo pati sudėtingiausia, siekiant pritaikyti, nes kaip suprantu, pradžioj kilo daug problemų, vėliau viskas lyg ir pasiteisino.

2-asis respondentas: Tam darbo įrankyje taip pat sakyčiau, yra tam tikrų žingsnių, kurie, mano nuomone, neduoda jokios naudos arba ji yra perteklinė. Tai, pavyzdžiui, kai tu turi tam tikrą procesą ir yra tam tikri žingsniai, kurie, sakykim, visiškai tam, kad tu praskipintum jį, yra tiktai praskipinimas, mano nuomone ir atžvilgiu, tai nėra labai tikslinga. Paskui dar eigoje koregavo šitie žingsniai ir dar buvo sumažinta, bet pačioje pradžioje, sakykim, kiek buvo nutaikytas toksai, kaip sakyti, bergždžias į tam tikrus žingsnius ir click'ų darymas. Va, per tą darymą, kurie tikslingai nežinau, bet aš nemanau, kad statistiko įkurta, atsakydavo vadovybę, kad jie atsispindi statistikoje, gi realiai nieko neparodydavo, tiktai su tam tikro proceso žingsnio perėjimas į kitą. Paskui tas procesas ir žingsnis truputėlį susitvarkė, jisai buvo sumažintas, kaip ir minėjau, galbūt skubotas. Na, tikslingesnis toks dalykas. Dar irgi paminėčiau, kad buvo du valdymo įrankiai, kurie vėliau turėjo būti sunkinti, tai tas pats informacijos kopijavimas ir dubliavimas buvo labai netvarkingas ir iš pradžių perkėlimas buvo toksai chaotiškas. Kur tu net nesupratai, tai tu turi iš naujo tai daryti. Ar tai bus pervedama ir paskui pervedama tam tikros informacijos, nerandama ir taip toliau. Na, čia tokie techniniai dalykai.

Laura: Gerai, kalbant daugiau apie pačios patirtį naudojantis ta sistema, tai tiesiog norėjau paklausti, kiek maždaug laiko sugaišta pildant tą sistemą?

2-asis respondentas: Iš pradžių galbūt užtrukdavo ilgiau. Bet paskui tai kažkaip labai greitai įsivažiavau į tą sistemą ir paskui atrodau tą tokią sistemą kaip dirbti ir taip toliau. Priklausomai, aišku, žinoma, ir nuo tų pačių klientų ir darbų kasdien, jeigu turi didesnių susitikimų arba didesnis yra kažkoks sandėris, tai ten ir to aprašymo būna daugiau, o kartais būna labai paprastai trumpi ir visa kita. Bet šiaip nežinau konkrečiai laiku įvardinti, to norėtum? Jau iš pat pradžių galbūt būdavo tas toksai, kol nesugyvena su ta sistema, kaip jinai atrodo, kur tenka vaikščioti ir taip toliau, o paskui tai buvo man tai labai greitai toksai reikalas.

Jo atsisėdai, žemė įkurta, supykina. Jeigu dar, pavyzdžiui, po susitikimo rašydavo laiško klientui, tai vos ne kokį keisti į tą pačią sistemą ir tai trukdavo nuo iki kelių minučių.

Laura: O tai ir pačios monetos laikas sistemos pildymui, jisai ar yra naudingas ir atsiperka ?

2-asis respondentas: Šiaip tai paskui, kai pasižiūri, perimant darbus iš kitų kolegų, jeigu yra tvarkingai vedama tas informacija, ten kur turi būti taip, kaip turi būti, tai tikrai labai tikslinga ir tada sugaišti mažiau laiko, ieškodamas informacijos, sakykim, apie tai, kas buvo daryta arba kas buvo siūlyta ir taip toliau. Tai man tas visai tiko ir patiko. Jeigu, kaip ir minėjau, sakykim, prieš tai su klientu dirbęs vadybininkas tvarkingai supildo tą informaciją, nes tu gali pasižiūrėti viską nuo, sakykim, bendrų komentarų, šiaip bendrai apie klientą, kaip su juo reikėtų bendrauti, galbūt jis sudėtingesnis, galbūt jisai, sakykim, nežinau, turintis gerą humoro jausmą ir jau žinai kad kitoks priėjimas yra. Ir nuo tų bendrų, kaip ir minėjau, pasiūlymų, sakykim, kad jau galbūt tas klientas yra 10 kartų pasakęs, kad jam kažkokios paslaugos mūsų nereikia ir jūs nebesiūlykit. Tai man visai patiko, tik žinoma, jeigu tvarkingai ir išsamiai.

Laura: Ar Jūsų nuomone tai turi įtakos tiesioginiam darbo rezultatams?

2-asis respondentas: Kaip dabar čia pasakyt. Ir taip ir ne. Vienu atžvilgiu, prieš tai minėtu, jeigu tu pasiimi klientą, galbūt pasižiūri, kas jam buvo siūlyta arba nebuvo siūlyta, ir tai gali išplaukti į kažkokį naują, sakykim, galimybę į kažkokį sandėrį, pardavimą, o kitu atžvilgiu, gal tai, kaip sakant,

na, tiesiog yra tam tikros informacijos apie klientą surinkimas ir pateikimas, tai čia matyt kaip iš kurios pusės pažiūrės, galima sakyti ir taip, vienu atveju ir kitu atveju, kad ne.

Laura: Na, o savo nuomonę pati asmeniškai ar šitą sistemą pildote išsamiai, detaliai ?

2-asis respondentas: Na, aš jau jo girdėjau net ir iš kitų kolegų darbus perduodant, kadangi šiuo metu esu motinystės atostogose. Tai taip, sakė, kad rašinėlių neblogų prirašyta, tai kadangi stengiasi kuo išsamiau pateikti informaciją, kad viskas būtų aišku, nes labai mėgstu, kad pačiai viskas būtų labai aišku ir kaip sakant detalų, tai ir iš kitų girdėjau, kad informacijos pildymas buvo pavyzdingas.

Laura: O ką manote apie tokią nuomonę, labai dažnai vyraujančią būtent apie žinių valdymo sistemą, kad jomis yra siekiama kontroliuoti arba netgi pakeisti žmones.

2-asis respondentas: Kontroliuoti žmonės – taip. Tu tiesiog elementariai matai, sakykim, bet irgi ta kontrolė tokia, juk aš galiu susipildyti pavyzdžiui, dienos pabaigoje visą informaciją, ką aš nuveikiu su savo klientų krepšelių, sakykim, arba tam tikru klientu. Tai ta kontrolė, nežinau, kokia jinau nu pažiūrės, ar aš nuo 8 iki 5 sėdėjau darbe. Bet kad stebėti, kaip, sakykim, kiek skambučių per dieną padarai, kokią veiklą vykdė, sakykim, smulkiais etapais vykdoma nėra tie žingsniai, toje programoje fiksuojami kitaip kontrolė galima.

O pakeisti žmones, tai tikrai nemanau, kad pakeis, nes tai, kad tu susipildai, mano nuomone, kad tu susikisk ta informaciją, tam tikro kliento išsipirko iš tavęs arba ne, tai nemanau, kad pakeisi.

Laura: Na, nežinau, kokia jūsų nuomonė apie tuos žmones, kurie elgiasi priešingai nei jos, na, sakykim, nepildo tos sistemos, tikėtina, jog tokių vis tiek yra ?

2-asis respondentas: Aš manyčiau, kad jeigu tai yra įmonėje pritaikytas darbo įrankis, tai faktas, kad tu jį turi pildyti ir jisai yra, jeigu bendrai naudojamas vardan bendro tikslo, kaip ir minėjau, bendro kažkokio, sakykim, turimos informacijos apie klientus krepšelio ir taip toliau, ar tai būtų persidavimą klientų atžvilgiu, ar tai naujų pardavimo, ar kažkokių, sakykim, kitokiu atveju. Bet čia irgi, sakyčiau, viskas priklauso nuo įmonės pateikimo. **Matyt, kad pirmoj eilėj turi įmonė išaiškinti savo darbuotojams kokia yra ta programa, sakykim, įrankio nauda Ir tik tada bandyti, kaip sakant, priverstiniu būdu įpiršti tai kaip kažkokią nežinau būtinybę ir neatsiejama darbo įrankį.**

Laura: Kalbant apie įmonės komunikaciją, kokia Jūsų nuomone ji turėjo būti pačioje pradžioje siekiant pritaikyti šią sistemą įmonės viduje?

2-asis respondentas: Pirmoje eilėje būčiau susisodinus visus ir paaiškinus, kad mūsų tikslas yra turėti bendrą surinktą informaciją apie klientus, paslaugas, pardavimo proceso eigą. Ir kad yra naujas darbo įrankis, kuris gali palengvinti pačią komunikaciją ir informacijos perdavimą tarp darbuotojų. Viskas vienoje vietoje ir paaiškinčiau kokia yra nauda visiems, pirmoje vietoje vadybininkams (mums). Motyvacija per naudą.

3-asis interviu

Laura: Labas, Martynai. Malonu, kad prisijungei ir dalyvauji mano interviu. Ir pirmasis klausimas, mano yra - galbūt labai trumpai galėtum papasakoti, kokioje įmonėje šiuo metu dirba.

3-asis respondentas: Tai darbuojuosi IT paslaugas teikiančioje įmonėje. Kuri dirba pagrinde BB segmente. Parduodamos paslaugos yra tiek interneto tiek serverių ir kompiuterijos priežiūros sprendimų. Dirbu klientų aptarnavimo pozicijoje, esu vadybininkas. Taigi trumpai tikriausiai tiek.

Laura: Pirmasis mano klausimas, kadangi su žinių valdymo sąvoka susipažinai trumpai, kokia yra tavo nuomonė apie žinių valdymo svarbą organizacijose.

3-asis respondentas: Manau, kad tai yra išties labai svarbu, todėl, kad be žinių valdymo valdyti visą informaciją organizacijoje yra įmanoma, tačiau labai sudėtinga tiek darbdaviui, tiek ir pačiam darbuotojui. Todėl, kad darbuotojai nepaslaptis, tikrai keičiasi. Kas ateina, kas išeina. Ir, sakykim, jeigu ŽV sistemos nėra ir jeigu dar yra išsiskiriama su darbuotojais, net nevisiškai geruoju, tai visa informacija – ką darė, kaip dirbo buvęs darbuotojas dingsta, jos nebėra. Ir gaunasi, kad darbdavys yra visiškai priklausomas nuo darbuotojo ką jisai ir kiek papasakos ir perduos kitiems, arba naujai atėjusiems darbuotojams. Vienas iš tų dalykų yra, galbūt šitas faktorius yra ganėtinai svarbus, kai būtent dėl darbuotojų kaitos. Ir apskritai man pačiam, kaip darbuotojui, žymiai patogiau būtų ateiti ir rasti kažkokią informaciją negu rašyti vienam antram trečiam žmogui dėl kažkokio vieno ar kito klausimo.

Laura: Ar paties organizacijoje yra naudojamas tas žinių valdymas, kurioje dirbi.

3-asis respondentas: Taip yra.

Laura: Sakykim, kaip suprantu, teko dalyvauti pačios kažkokios sistemos, kuri skirta žinių valdymui diegime, perėjime?

3-asis respondentas: Taip

Laura: Tai mano klausimas konkretesnis, tai būtų ar pačios žinių vertinimo sistemos diegimas tavo nuomone, organizacijoje, kurioje dirbi, ar jisai buvo sudėtingas ?

3-asis respondentas: Aš manau, kad buvo sudėtingas. Tai yra ganėtinai sudėtingas procesas, nes tai užtruko, manau, daugiau negu pusę metų. Kiekvieną savaitę mes turėdavome, kaip pasakyti susitikimus, ar ne, kuomet kalbėdavome, kas toje sistemoje galėtų būti geriau. Kur yra kažkokia galbūt bug'ai, ką reikėtų implementuoti, ką pašalinti, nes dažniausiai patys produktai informacijos valdymo – sistemos, jos būna tikrai su labai daug funkcionalumų. Kiekvienai įmonei tų funkcionalumų reikia skirtingų, vieniems reikia galbūt labai daug ir giliai, kitiems reikia, tikrai basic varianto. Ir kadangi Baltmeta nusprendė ne kaip pasakyti, tiesiog pagal visą darbo specifiką reikia ir specifinių įrankių, tai šitoje vietoje tikrai reikėjo paprakaituoti, kad prieiti prie jau bent artimo to vaizdo, prie ko buvo norima nueiti. Tai, sakyčiau, tai vis tiek procesas ne iš lengvųjų.

Laura Ar tau pačiam asmeniškai kilo klausimų, sakykim, diegiant ir siekiant pritaikyti būtent šią sistemą organizacijoje. Dėl to, sakykim, kaip kita, nežinau naudotis, kam šito reikia ir t.t.

3-asis respondentas: Tai be abejonės. Man pačiam darbuotojui tikrai galiu pasakyti, pradžioje buvo atmetimo reakcija. Kadangi visų pirma mes turėjome vieną seną sistemą, kurioje, kaip ir pildėme nemažai duomenų. Ir kaip čia atsirado dar viena papildoma. Tikrai kalbant apie save ir, manau, dar dalis darbuotojų kalbėsiu apie savo patirtį, aš ganėtinai priešinasiu tam ir atrodė, kad tai, kam to reikia ir kad tai yra tikrai dvigubas darbas. Bet iš kitos pusės, kuo toliau tai vystėsi, ir kuo toliau ta sistema buvo pritaikoma mūsų kasdienybėje, ir kuo ji tapo vis patogesnė, tuo aš kažkaip, tas mano pasipriešinimas ir nusiteikimas pasikeitė. Šiai dienai (aišku dabar, kaip ir negaliu patirčių ar kitur sakyti), bet kad palyginimui tai nebuvo taip blogai, kaip aš galvojau, kad yra blogai ir apskritai rinkoje gali būti ir blogiau. Bet mintis tokia, kad pasikeitė požiūris nuo tokio atmetimo iki pripažinimo, na kaip ir visų naujų dalykų tikriausiai, kurie atsiranda mūsų kasdienybėje.

Laura: O tai kas būtent padėjo tau pakeisti nuomonę Apie pačią sistemą?

3-asis respondentas: Na tai vėlgi kuomet buvo aiškiai viskas pasakyta, pritaikoma vis labiau mūsų kasdienai tas įrankis, tai pradėdamas derinti tuos pačius susitikimus ar rašydamas susitikimų informaciją, kas vyko tame susitikime, ar besiruošiant skambutį daryti tiesiog pats ir pradėjau naudotis sistema tikslingai. Pradėjau matyti tuos privalumus, kuriuos ji ir turėjo nuo pat pradžių teikti, supratau naudą.

Laura: Dabar biškeli taksi į kitą pusę klausimas vis dar apie žinių valdymo sistemos diegimą, bet iš organizacijos komunikacijos pusės ar ne taip, kaip tau atrodė įmonės komunikacija apie tos sistemos įdiegimą ?

3-asis respondentas: Kažkokios komunikacijos specialios nepamenu. Šiaip labiausiai įstrigę yra būtent tie savaitiniai susitikimai, kadangi mes turėdavom savaitinius susitikimus su savo visu skyriumi, galbūt vadovas ir užsiminė apskritai, kad tokia sistema bus kažkokia antra, kad reikės pildyti reikės dvi sistemas ne viena. Ir ta prasme kažkaip įstrigę, gal tas pirmas įspūdis tai ne toks ir geras. Nusiteikimas priešiškas dėl to, kad pati **komunikacija buvo daugiau per tokią gal neigiamą prizmę, o ir jos nebuvo tiek ir daug, ir išsamios.**

Laura: Klausimas dėl darbo iki žinių valdymo sistemos atsiradimo. Ar kažkaip reikėdavo, sakykim, atsiskaityti už darbo reikalams sugaištą laiką ? Žymėtis, atsiskaityti už sugaištą laiką vadovui tiesioginio.

3-asis respondentas: Reikėjo vistiek, na kaip pasakyt, buvo kažkoks susitikimų skaičius kurį, taip sakant, reikėjo įgyvendinti. Ta prasme, jeigu aš gerai atsimenu, tai gal daugiau buvo per per Excel. Kažkokios konkrečios sistemos aiškos kaip ir nebuvo ir galbūt buvo tokia ganėtinai, na išsibarsčiusi.

Laura: O žinių valdymo sistema palengvina šią sritį ?

3-asis respondentas: Žinių valdymo sistema, manau, kad tikrai palengvina.

Laura: Kiek laiko sugaišti sistemos pildymui?

3-asis respondentas: Vėlgi klausimas, kaip nuosekliai pildai. Jeigu pildai viską kartą per savaitę, tai suprantama sugaišti tikrai daug laiko, nes tada kaip su indų plovimu. Jeigu tu indų neplausi savaitę, tai užtruks valandą, tikriausiai plauti visus indus savaitės, bet jeigu išplausi po vieną puodelį, po porą lėkščių ir taip toliau, kiekvieną dieną tiesiog pavalgęs taip ir pildai sistemoje informaciją atlikęs kažkokį veiksmą. Tada tas pildymo laikas tikrai nesijaučia ir nesugaišta didelės darbo dienos dalies. Geriau pildyti iškart, nes tai yra šviežia informacija ir nepamiršti nieko ir nereikia tam skirti valandos ar dviejų atskirai būtent pildymui. Nes tam reikia ne tik kad užpildyt, bet dar ir prisiminti, kas buvo visą savaitę.

Tai nuoseklus papildymas iš esmės neužima daug laiko.

Toks kaip režimas.

Laura: Gerai, o sakykim laikas sistemos pildymui, tavo nuomone, jisai atsiperka, yra naudingas.

3-asis respondentas: Aš manau, kad ilgalaikėje perspektyvoje taip. Ta prasme, kaip ir kalbėjome pačioje pradžioje, net įsivaizduoti dabar vadybininkas X pildo ir vadybininkas Y nepildo. Abu išeina ir dabar kaip vadybininkui Z išsiaiškinti, su kuo dirbo X ir Y, atsirinkti, kas ta prasme realiai be tokių sistemų manau, yra daugiau chaoso. Daugiau betvarkės ir daugiau galvos skausmo, nes atsekti, kas buvo kalbėta ir taip toliau, yra ganėtinai sudėtinga, o vėlgi žiūrint į santykius su klientu, galbūt kažkokių ateities derybų ar net klausimo. Tai atspindi didelė dalimi įmonės profesionalumą, kaip jinai seka, kaip jinai žino, kas buvo padaryta prieš savaitę, prieš 5 metus, galbūt ir prieš 10. Svarbu, kad būtų kažkur sudėta tiek dokumentacija ir komunikacija. Manychiau, kad net galbūt neįsivaizduočiau savo kasdienybės be tokios sistemos.

Laura: Tai suprantu, kad jeigu mano sekantis klausimas, ar pati sistema yra naudinga tau asmeniškai, tai atsakymas be, abejonės taip ar ne.

3-asis respondentas: Taip, aš manau, kad taip.

Laura: O ar manai, kad, sakykim, ta sistema turi įtakos tavo rezultatams ir teigiamos, ar neigiamos įtakos.

3-asis respondentas: Ta prasme vėlgi vien tik tai, kad aš labai tvarkingai pildysiu sistemą mano rezultatai nuo to tikriausiai nepasikeis. Ta sistema sakyčiau, yra kaip pagalbininkas. rodyti rezultatus ir galbūt ar tęsti kažkokį tai pardavimą, ar daryti naują, žinant, kas buvo įvykdyta. Bet tai yra toks sakyčiau, labai didelis pagalbininkas, tai nėra, tai yra pagrindinis faktorius be kurio nepadarysiu arba padarysiu rezultatą. Bet turėjimas šitą įrankį žymiai supaprastina kasdienybę ir man bus daug lengviau daryti pagrindinį savo darbą, tai yra parduoti, megzti santykius.

Laura: O, sakykim, tavo paties arba kažkokio kito vadybininko ankstesni įrašai sistemoje, kurie buvo pildyti, yra tavo asmeniškai praktikoje naudojami ir ar yra patogūs?

3-asis respondentas: Yra, yra naudojami, bet dabar kyla dar vienas momentas yra iš tikrųjų, **ne tik svarbu pildyti, bet ir svarbu, kaip yra pildoma sistema.** Nes sakykime, vienas vadybininkas gali parašyti viską tikrai aiškiai suprantama kalba, be gramatinių klaidų, ar ne ir ta prasme, taip, kaip rašytu, galbūt kitam žmogui netgi, sakyčiau, reikėtų rašyti informaciją šitoje sistemoje ne sau. Sakyčiau, jog reikia pildyti sistemą tarsi rašytum kitam žmogui, kad kitas žmogus, prisėdęs iškart perskaitęs tą komentarą, visai puikiai suprastų, apie ką eina kalba, kad jam nereiktų perskaičius papildomai paskambinti man ir sakyti klausyk, o ką tu turėjai omeny dėl to, dėl to, dėl to. Tai aš sakyčiau, kad labai svarbu yra kaip pildoma sistema, nes dažnu atveju **kai kurie vadybininkai parašo porą žodžių ir ta prasme tas komentaras apie nieką.**

Kyla klausimas kaip sukontroliuoti ir padaryti, kad sistema būtų prasminga, tai čia jau turi būti žmonių **sąmoningumas ir tai turi būti aiškiai komunikuojama iš aukščiau.**

Laura: Tai mano klausimas būtų, kokie veiksmai iš organizacijos pusės būtų paskatinę iškarto taip 100% sąžiningai ir atsakingai naudotis sistema ?

3-asis respondentas: Aš sakyčiau, galbūt **tinkama ir aiški išankstinė komunikacija,** kuomet visi darbuotojai būtų vedami link to. Ir būtų labai **aiški vizija nupiešta kiekvienam darbuotojui,** nes irgi organizacijose atsitinka atvejų kuomet vadovai mato vieną kažkokią kryptį darbuotoja perteikia tik dalį informacijos ir gaunasi, kad komanda, kaip ir viena kaip ir vienas kūnas, turėtų būti, bet mato visiškai skirtingai tą pačią situaciją. Ir kodėl taip ir aš manau **dėl blogos komunikacija.** Kiekvienas naujas dalykas gąsdina, nes mes kažko nežinom. Nes mums reikia mokytis iš naujo, mums reikės pratintis ir taip toliau. Tai sakyčiau, kaip ir kiekviena naujovė gąsdinantis reikalas. Na, gal ir ta tinkama komunikacija, sakykim, sumažina tą baimę ir nežinomybę šioje. odoje.

Laura: Gerai sekantis mano klausimas, tai apie pačios dažniau valdymo sistemos įtaką įmonei. Ar galėtume pritarti tokiam teiginiui, kad būtent žinių valdymo sistemos pagalba yra siekiama kontroliuoti žmones, galbūt juos netgi pakeisti

3-asis respondentas: Aš gal nesutikčiau su tuo teiginiu, kad dėl kontroliavimo. Žinoma iš kurios pusės pažiūrėsime, jeigu aš būčiau įmonės vadovas tai koku būdu ir kaip centralizuotai aš galėčiau perskirstyti krūvį darbuotojams, ar ne. Žinot, kas ką daro, kaip pagalbinis įrankis.

Laura: O ką pats manai apie žmones, kurie nepildo sistemos?

3-asis respondentas: Suprantu tuos žmones, kurie nepildo. Tiesiog vėlgi, **grįžtant prie komunikacijos klausimo, jeigu yra tinkamai komunikuoti darbuotojams ir jie puikiai žino, kodėl tą daro, o ne tiesiog daro vardan darymo,** tai tokiu atveju. Aš manau, kad tokių žmonių procentas sumažės.

Laura: O kalbant apie tavo kolegas, tai tavo paties nuomonė yra ganėtinai palanki žinių valdymo sistemų atžvilgiu, ar tavo nuomonė yra daugiau panaši į likusių kolegų, ar išsiskiria?

3-asis respondentas: Aš manau, kad gal panašiai, nes mes visi iš pat pradžių buvom tikrai labai skeptiški ir skeptiškai nusiteikę. Ta prasme vis tiek manau, kad daugumai įvyko tas lūžis, kuris įvyko ir man ta prasme, kad suprato, kad okey, nelabai čia kažką pakovoti su tais vėjo malūnais, kaip galima ta prasme padėt savo šitoj vietoj. Ir manau, kad didžioji dalis prisitaikę, aišku, vis tiek liko žmonių, kuriems tai galbūt iki šių dienų dar netinka. Bet aš manyčiau, kad galbūt prie daugumos būčiau tokiu mąstymu yra pagalbinis įrankis kaitina iš tikrųjų, jei naudoja, tai iš tikrųjų padeda o ne trukdo kasdienai.

Laura: Na ir tuomet paskutinis mano toks klausimas. Įsivaizduokime jos esi įmonės, kurioje dirbi aukščiausias vadovas arba komunikacijos ekspertas. Ką būtum daręs kitaip prieš diegiant šią sistemą iš būtent tos komunikacinės perspektyvos ar turi kažkokių nežinau, galbūt patarimų darbdaviui savo ?

3-asis respondentas: Nuo pradžių tai galbūt buvo jau anksčiau **minėta bendros vizijos perteikiamas – aiškus**. Ta prasme, ką aš daryčiau tikrai leisčiau pasijusti kiekvienam darbuotojui, kad jis yra dalis tos įmonės. Viskas priklauso nuo žmonių, ar ne, kaip įmonė eina į priekį, gyvuoja, klesti ir taip toliau. Aš žiūrėčiau į kiekvieną darbuotoją, galbūt kaip partnerį, savotišką ar ne, kuris ne. Kuomet mes kartu kuriame, einame į priekį, siekiame bendrų tikslų. Ir lygiai taip pat perteikčiau jam tą viziją ir nepalikčiau nuošalyje kiekvieno darbuotojo. Dėl to perėjimo irgi kaip pasakyti, kadangi to niekaip neišvengsi pasipriešinimo, tai galbūt atvirai šnekėti su visais, kad faktas, jog užtruks kol viskas įsigyvens, bet galiausiai įtikinčiau juos kaip bus lengva sekti komunikaciją su klientu, kaip lengva perduoti informaciją kitam vadybininkui. **Nesuteikčiau galimybės darbuotojams daryti savų interpretacijų ir išvadų.**

Laura: Puikus patarimas, ačiū už išsamius atsakymus ir iki!

3-asis respondentas: Iki

4-asis interviu

Laura: Tai sveika.

4-asis respondentas: Labas.

Laura: Ačiū tau, kad sutikai sudalyvauti šiame interviu su manim. Ir šiandien aš tavęs klausinėsiu apie žinių valdymo sistemas ir jų svarbą organizacijose. Su šia sąvoka tave lyg ir supažindinama, viskas kaip ir turėtų būti plius minus aišku. Pirmasis mano klausimas tau, galbūt galėtum labai trumpai nenusakoma tiesiog pasakyti, kokioj organizacijoje - įmonei šiuo metu darbuojasi.

4-asis respondentas: Tai darbuojasi IT įmonėje Baltnetos komunikacijos ir esu klientų aptarnavimo vadybininkė.

Laura: Gerai, tada pirmasis mano klausimas susijęs su žinių valdymu. Tai kokia yra tavo asmeninė nuomonė apie žinių valdymo svarbą organizacijoje. Labai trumpai gal gali papasakoti.

4-asis respondentas: Aš manau, kad tai svarbu ir anksčiau čia pat, tarkim, būčiau pagalvojęs, kad tai yra svarbu tiktais naujai atėjusiems žmonėms, kai tu paveldi kažkokią informaciją, kurios neišsineša išėjęs žmogus, o tai ką tu gali rasti toj sistemoj. Tačiau šiai dienai aš galvoju, kad yra svarbu ir tau pačiam dirbančiam. Aišku, dėl laiko taupymo, kad tu gali viską gražiai vienoje vietoje susisteminti ir tai, kad ne tik tavo kolegos, kurie perims ar kažkaip kitaip su tuo klientu pradės dirbti, bet ir vadovai gali vestis tam tikras statistikas, gali matyti rinkodara, gali matyti inžinieriai ar kažkas vyksta. Tokiu būdu galbūt galės padėti, patarti, kad galbūt žmogus su kuriuo bendrauja nėra atsakingas ir nukreipti pas atsakingąjį asmenį (SPŽ). Ir tau tai palengvins pardaviminį kelią.

Laura: Ar tavo organizacijoje yra naudojami kažkokie žinių valdymo įrankiai.

4-asis respondentas: Taip, yra naudojamas CRM - Odoo sistema, taip pat Vikis jį šiai dienai yra naudojamas tik inžinieriam, tačiau iki naujų metų yra planas jį integruoti ir į vadybos darbo kasdienybę.

Laura: Kalbant apie CRM, ar pačiai teko dalyvauti diegimo ir integracijos jums kasdienybė procese.

4-asis respondentas: Taip, nors mes ir pradėjo turbūt nuo vadybos skyriaus, tas pirmas etapas prasidėjo integruojant sistemą į mūsų skyriaus kasdienybę. Tiesiog tai buvo tam tikra duombazė.

Laura: O tavo nuomone, ar tos sistemos diegimas organizacijoje visai pačioje pradžioje buvo sudėtingas?

4-asis respondentas: Nemanau, kad tai buvo sudėtingas, manau, kad pati komunikacija buvo prasta ir labai trūko informacijos apie pačią sistemos prasmę organizacijoje.

Laura: O tau pačiai asmeniškai kilo daug klausimų, sakykim, siekiant pritaikyti šitą sistemą įmonėje?

4-asis respondentas: Neslėpsiu, tikrai padžioje nebuvo įvertinus sistemos kaip tokios, kuri gali kažkaip padėti tau, labiau buvau priešiška nusiteikusi, nes tai vis tiek yra tam tikras pokytis. Manau, kad su laiku ir kuo daugiau naudoji, kuo daugiau įvedi į savo rutiną, tuo labiau tau ji ir būna naudinga.

Laura: Paminėjai dėl pačios komunikacijos, nevysiška sklandžios komunikacijos sistemos diegimo metu, ko būtent pritrūko?

4-asis respondentas: Manau kadangi mūsų tas įvedimas buvo, kad reikės naudotis sistema ir tiek. Buvo žmogaus, kuris buvo tos sistemos vienas iš atstovų atsakingas sistemos diegimui ir pritaikymui mūsų organizacijoje, jis nebuvo visiškai įsigilinęs į mūsų darbo specifiką, kas daugeliu atvejų iššaukdavo nemažai klausimų, kaip ir kodėl reikia pildyti vieną ar kitą dalyką, juk man čia nereikia ir panašiai. Kitas dalykas, kad buvo iš pačios įmonės daug sprendžiančių žmonių, ko iš tiesų mums reikia, kokį vesti tą pačią informaciją, kuri vėliau galės mums padėti pagelbėti tam kasdieniniame darbe. **Ir kai yra daug sprendžiančių žmonių asmenų, tuo daugiau kyla klausimų, kas už ką atsakingi, kada pas ką dėl ko kreiptis.**

Kita manau, kad būtent tos vidinės komunikacijos ir po tikslaus poreikio išsiaiškinimas nebuvo labai sklandus. Jei sprendžiantys žmonės būtų turėję aiškų ir nuoseklų komunikacijos ir darbų planą, kurį būtų pristatę kitiems, būtų kilę kur kas mažiau klausimų.

Laura: Dabar grįžtant žingsniu atgal iki šios sistemos įdiegimo. Ar iki tol būdavo kažkaip matuojamas darbuotojų sugaištas laikas darbo reikmėm ir ar reikėdavo kažkaip atsiskaityti vadovybei.

4-asis respondentas: Na aš nepaminėjau, aišku, tos sistemos, kuri pas mus irgi yra kompanijoje yra. Tai laiko kažkokie matavimai būdavo galimi ir anksčiau, tiesiog mažiau buvo orientuojamasi į juos. Vienintelis KPI buvo pajamos/pelnas – pinigai.

Laura: O kaip, tavo nuomone, dabartinė sistema palengvina vadybininko laiko panaudojimo stebėjimą ?

4-asis respondentas: Be abejonės. Tu gali kur kas plačiau vertinti, ne tik kiek per mėnesį ar savaitę buvo veikama, bet ir itin detalai. Galbūt vengiu dirbti su kai kuriomis paslaugomis, o kai kurios yra mano stiprioji pusė. Tai manau, kad tikrai padeda ir be abejonės, ir tuo pačiu tavo kažkokių turimų galimybių kiekis gali parodyti kiek laiko tu skiri, kiek gali skirti, kiek tu nespėji ir t.t.

Laura: O, tavo nuomone ši sistema tau asmeniškai yra naudinga?

4-asis respondentas: Tai aš jau minėjau, kad taip jinau yra naudinga, kol jinau neįsispaudžia į tam tikrus rėmus.

Laura: O ar tai kažkaip turi įtakos tavo rezultatams darbo?

4-asis respondentas: Taip negali griežtai sakyti, kad taip, bet kol nėra išbaigtas tas procesas ir kol tas įrankis yra gyvas ir ne iki galo integruotas į visus mūsų procesus, kurie įmonėje vyksta, tai gali kartais pagalvoti, kad suvalgo labai daug tavo laiko, nes reikia nuolatos pildyti, naujinti, bet tai irgi atsiliepia į tai, kad tai yra įmonės sukurti rėmai, kada tu turi atsiskaityti ir t.t. Tuo metu laikas atrodo išnaudojamas veltui ir galėtum jį skirti naudingesnei veiklai, kuri atneštų tiesioginės naudos. Bet įrankis yra man naudingas vien tuo, kad aš galiu planuoti laiką, ir matyti, su kuo aš pati dirbu. Manau, kad tiek man padeda ir parodo, kiek aš galiu, tarkim, klientų aptarnauti realiai. Gal man užtenka tų dešimties klientų, su kuriais bus darbo kai kažkas dirba, tarkim, su trim šimtais.

Laura: Paminėjai frazę „sugaištama laiko“, tai ar gali apibrėžti kažkaip kiek sugaišti laiko?

4-asis respondentas: Negaliu pasakyti, kad, tarkim, aš turiu valandą daugiau kasdieną dirbti. Dėl tokio, bet, matyt, ir buvo įmonės tikslas, kad tai taptų tavo įpročiu naudotis šiuo įrankiu, kad kaip anksčiau būdavo tik darbo gale susipildai visa ta informacija, nes nebuvo tokio įpročio. Ir tada tikrai sugaišti, tarkim, nuo valandos, kol viską atsirenki. Bet kada jau tai tampa įpročiu, tu stengiesi kažkokį darbą padariusi jį ir uždaryti.

Tada sugaištas laikas jau priklauso, kaip nuosekliai pildai.

Laura: O tai tas tavo laikas sugaištas sistemoje, tavo nuomone visada atsiperka ir yra naudingas?

4-asis respondentas: Nemanau, kad visuomet. Kaip ir minėjau, jeigu sistema būtų įgyvendinus visus mūsų procesus, kad man užtektų vieno kažkokio darbo paleidimo tai būtų vieną, bet kai šiuo metu informacija daug dubliuojasi.

Laura: O tai, sakykim, tavo kažkokie ankstesni įrašai pačioje sistemoje, informacija - jie praktikoje tavo pačios yra naudojami ir patogūs naudoti?

4-asis respondentas: Aš manau, kad mano ta pati pradinė informacija, kurią pildžiausi tikrai atsiradus šiam įrankiui, tai ji tikrai nebus naudinga. Dar kol kas galvoji kas tau bus dažnai naudinga, bet tai ką pildausi dabar, manau, tikrai galėsiu grįžti pas klientus, matyti, kokios kainos buvo siūlytos, kokie technologiniai sprendimai arba galbūt kodėl aš praradau klientą.

Laura: Kaip manai, ar pati sistemą visą laiką pildai išsamiai ir detaliai?

4-asis respondentas: Oi, tikrai ne. Tikrai ne. Stengiuosi papildyti taip, kad, aišku, visi suprastų, ką aš dariau, kad nekiltų klausimų. Vadovui paskambinus ar kažkokiam kitam žmogui pasižiūrėti, ar vis dėlto aš bendrauju, apie ką bendrauju. Nuoširdžiai sakau, kad ne visus įvykdytus skambučius pasižymiu, nes tiesiog jie atrodo beprasmiški.

Laura: Minėjai, kad pačioje pradžioje komunikuojant įmonėje apie sistemos pritaikymą buvo toks natūralus pasipriešinimas pokyčiams, pačiai sistemai. Kokie veiksmai iš organizacijos pusės būtų paskatinę nuo pat pradžios nuoširdžiau naudotis ja. Ko trūko ?

4-asis respondentas: Toks geras filosofinis klausimas. Kas būtų jeigu būtų. Iš tiesų, tai parodyt daugiau ta naudą pačiam, gal darbuotojui. Bet buvo rodyta daugiau nauda įmonei, o ne darbuotojui. Jeigu man būtų, papasakoję, kaip aš galiu susidėlioti, susiplanuoti tas veiklas, kurios vyks, tarkim, ne einamuoju momentu.

Kad aš po metų, gal jau žinai tam kažkam pasižiūrėti kažkokį klientą. Ar tą savo pipeline stebėti ir man niekur daugiau papildomai nereikia žymėtis. Jei daugiau filtravimų būčiau žinojus, galbūt būtų kitaip. Man tai padeda, bet ne tiek, kiek įmonei skirta vieta. Labai sunku atsakyti į šią klausimą, ką jie turėjo padaryti. Visų pirma mažinti tą kažkokį krūvį, tiesiog galbūt pradėti nuo kitų modulių integravimo plano.

Laura: Yra tokia nuomonė, paplitusi kalbant apie žinių valdymo sistemas, jog jas naudojant yra siekiama kontroliuoti žmones, kartais galbūt pakeisti žmones. Ką pati apie tai manai?

4-asis respondentas: Iš dalies aš manau, kad tikrai galima sutikti dėl kontrolės, tai yra faktas. Geltona, raudona, žalia, neveltui pasirinktos spalvas. Tai yra statistikos, kurio parodo tavo aktyvumą ir vertę. Ypač, tarkim, tokiems kurie sugaišta dirbant dvi savaites vargsti dėl 20 eurų. Normalūs žmonės taip nesieltgia. Bet kontrolė taip jinai yra, yra iš vadovų.

Niekada negali vėluot.

Laura: Ką manai apie žmones, kurie nėra prie tų pildančių ir priimančių šią sistemą kaip naudingą darbo įrankį?

4-asis respondentas: Gali būti įvairių nuomonių, aš ir pati laikausi kelių tokių variantų, kodėl jie nepildo.

Pirmasis manau, kad tas pokytis iššaukia tą, kad jie priešinasi, priešinasi, galbūt ilgą laiką dirba taip, o dabar reikia daryti taip. Tai natūralu. Ir kartu tingulys prie to paties namo. Jei turi dvi sistemas ir viena tau neša, tarkim, finansinę naudą, o kita neša moralinę naudą. Kitas dalykas, tai manau yra žmonės, kurie šiaip yra nemėgstantis kažkokių sistemų arba mėgstantis dirbti gal pavadins tik sau.

Viską ant lapuko. Geriau sudirbti, susiskambinti, pasidaryti, bet ne pildyti, o jeigu pildysis, tai bele ką bele kaip svarbu, aš pats žinau ir daro iš pareigos.

Laura: O tavo nuomonė, sakykim, yra daugiau panaši į likusių kolegų ar prieštaringa?

Kalbant apie pačios sistemos pildymą.

4-asis respondentas: Na, manau, kad gali pasisverti pusė ant pusės. Sunku įvertinti, kai nėra visi procesai pasileidę, nes tie, kurie dar net nemato to Odoo sako - aš nepriviso.

Laura: Ir paskutinis klausimas. Ką pati būtum dariusi kitaip pačioje pradžioje iš tos komunikacinės perspektyvos įmonės viduje, jei būtų aukščiausio rango vadovas ar ten komunikacijos ekspertė, tai tiesiog tokia paprastą patarimą pačiai įmonei, ką reikia daryti kitaip, kad visa tai būtų paprasčiau ir sėkmingiau įgyvendinta?

4-asis respondentas: Manau, kad planą būčiau dėliojus paties įrankio paleidimą visai nuo kitos grandies. Nuo daugiau techninių žmonių, kur patys procesai sudėtingesni. Tada keliauti pas vadybą ir jiems paleisti naudotis, sukelti apmokestinimus ir visą kitą. Na, o kas liečia, jeigu planas būtų toks pats, kaip buvo, tai pradėti nuo vadybos. Galbūt būčiau, išskyrus vieną asmenį kiekvieno skyriaus, bet tai nebūtų vadovas. Kuris padėtų kolegoms daugiau dalyvaujant kartu ne tik kažkokiuose bendruose meet'uose, bet daugiau daryti vidinius per kuriuos turėtų parodyti aiškias naudas, žinoma atnešti jas iš įmonės vadovo. Svarbu pats vadovas pristatytų tam žmogui ir tiesiog visai aiškiai pasakyti **iš kiekvieno skyriaus kasdieninio darbo ką tau tai duoda, ką tu asmeniškai turi duoti ir kaip tai turi būti papildoma, kad nesikeistų nuomonės kas dvi savaites, ką reikia pirkti, ko nereikia. Jau turėjo būti nuspręsta prieš paleidžiant įrankį.**

Laura: Gerai, tai mano klausimai kaip ir baigiasi. Tai ačiū tau.

4-asis respondentas: Nėra už ką, iki.

PRIEDAS D

Apklaustos anketa

Sveiki,

Šiuo metu rašau magistrinį darbą apie žinių valdymo sistemų integraciją organizacijose.

Pagrindinis mano darbo tikslas išsiaiškinti žinių valdymo sistemos prigijimui įtaką darančius veiksnius. Darbo rezultatai ateityje galėtų pasitarnauti organizacijose diegiant šio tipo sistemas ir organizuojant tinkamą komunikacijos modelį.

Žinių valdymą galima apibūdinti kaip žinių identifikavimą, įgijimą, vystymą, dalijimąsi/platinimą, išsaugojimą, matavimą bei panaudojimą, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus bei gerinti verslo efektyvumą ir veiksmingumą. Taip pat žinių valdymas daro įtaką visai organizacijos vidinei ir išorinei aplinkai (žmonės, procesai, struktūra, technologijos, kultūra, strategija, politika, produktai ar paslaugos ir rinka).

Tyrimas vykdomas atliekant anoniminę apklausą. Dėkoju Jums už dalyvavimą apklausoje.

Lytis

☐

Moteris

☐

Vyras

Amžius

☐

18-24

☐

25-34

☐

35-44

☐

45-54

☐

55 ir daugiau

Darbo stažas (dabartinėje įmonėje)

☐

0 - 1

☐

1 - 3

☐

3 - 5

☐

5 - 10

☐

10 ir daugiau

Darbinės funkcijos

☐

Vadybinės

☐

Techninės

Pareigybės lygis

☐

Aukščiausio lygio vadovas

☐

Vidurinėsios grandies vadovas

☐

Vyresnysis specialistas

☐

Specialistas

1. Atsakydami į klausimą remkitės savo asmenine nuomone apie Jūsų organizacijos kultūrą



	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijai svarbu, jog darbuotojai tobulėtų ir įgytų naujų žinių	☐	☐	☐	☐	☐
2. Organizacija prisideda prie darbuotojų tobulinimo	☐	☐	☐	☐	☐
3. Organizacija inicijuoja darbuotojų tobulėjimą	☐	☐	☐	☐	☐

2. Atsakydami į klausimą remkitės savo asmeniniu požiūriu į kompetencijų ugdymą



	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Papildomai domiuosi veikla susijusia su kompetencijomis, kurių yra reikalaujama darbe	☐	☐	☐	☐	☐
2. Norėčiau, jog organizacija prisidėtų prie mano kompetencijų ugdymo finansiškai	☐	☐	☐	☐	☐
3. Norėčiau, jog organizacija prisidėtų prie mano kompetencijų ugdymo organizuodama mokymus	☐	☐	☐	☐	☐
4. Savarankiškai dalyvauju veikloje susijusioje su darbinių kompetencijų ugdymu	☐	☐	☐	☐	☐

3. Atsakydami į klausimą remkitės savo asmeniniu požiūriu į organizacijos veiksmus



	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijos tobulinimo sprendimai pasiteisina ir yra lengvai pritaikomi	☐	☐	☐	☐	☐
2. Organizacijos tobulinimo sprendimai sunkiai realizuojami	☐	☐	☐	☐	☐
3. Organizacijos tobulinimo sprendimai man visuomet yra priimtini	☐	☐	☐	☐	☐

4. Atsakydami į klausimą remkitės savo asmeniu požiūriu į motyvacines priemones taikomas organizacijoje

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Esu suinteresuotas dalintis įgytomis žiniomis su kitais	☐	☐	☐	☐	☐
2. Esu motyvuojamas dalintis įgytomis žiniomis su kitais	☐	☐	☐	☐	☐
3. Jaučiuosi įvertintas kaip geras specialistas ir esu skatinamas finansinėmis priemonėmis	☐	☐	☐	☐	☐
4. Jaučiuosi įvertintas kaip geras specialistas ir jaučiu moralinį pasitenkinimą	☐	☐	☐	☐	☐

5. Atsakydami į klausimą remkitės savo asmeniu požiūriu į komunikacijos priemones taikomas organizacijoje

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Įmonė komunikuoja ir informuoja apie vidinius pasikeitimus	☐	☐	☐	☐	☐
2. Įmonė komunikuoja ir informuoja apie esamą situaciją	☐	☐	☐	☐	☐
3. Įmonės komunikacijos dėka visuomet jaučiuosi turintis visą informaciją reikalingą sklandžiam darbui	☐	☐	☐	☐	☐
4. Komunikacija yra labai svarbi darbo kasdienybėje	☐	☐	☐	☐	☐
5. Komunikacija yra labai svarbi organizacijoje diegiant naujoves	☐	☐	☐	☐	☐

6. Atsakydami į klausimą remkitės savo asmeniu požiūriu į žinių valdymo taikymą

Žinių valdymas, tai metodai taikomi organizacijose siekiant išsaugoti ir perduoti darbuotojų gerąsias praktikas, sukaupias žinias ir patirtį didinant kasdieninio darbo efektyvumą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Žinių valdymo pritaikymas organizacijos veikloje kuria pridėtinę vertę	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mano organizacijoje žinių valdymas/pasidalijimas itin svarbus ir aktualus	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mano organizacijoje žinių valdymas/pasidalijimas veikia sklandžiai	☐	☐	☐	☐	☐
4. Norėčiau, kad mano organizacija naudotų specialius įrankius žinių valdymui	☐	☐	☐	☐	☐
5. Žinių valdymo sistema būtų naudinga mano organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐
6. Žinių valdymo sistema prisidėtų prie efektyvesnio ir kokybiškesnio mano darbo siekiant rezultatų	☐	☐	☐	☐	☐
7. Norėčiau, jog būtų galimybė dalinti žiniomis su platesniu kolegų ratu	☐	☐	☐	☐	☐
8. Norėčiau, kad kiti suteiktų galimybę organizacijoje pasinaudoti jų sukaupta patirtimi bei žiniomis	☐	☐	☐	☐	☐

7. Atsakykite į klausimus jei Jūsų organizacijoje yra naudojamos vidinės sistemos informacijai rinkti ir vertinti Jūsų darbo kokybę/rezultatus

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Pildant sistemą man pavyksta išvengti užrašų	☐	☐	☐	☐	☐
2. Pildant sistemą mano pateikiama informacija būna itin detali ir tiksli	☐	☐	☐	☐	☐
3. Pildau sistemą dėl naudos sau	☐	☐	☐	☐	☐
4. Naudojuosi ir man būna naudinga informacija, kurią supildau sistemoje	☐	☐	☐	☐	☐
5. Pildau informaciją sistemoje itin nuosekliai	☐	☐	☐	☐	☐
6. Pildau sistemą, nes to reikalauja įmonė	☐	☐	☐	☐	☐
7. Man patinka dalintis sukauptomis žiniomis ir patirtimi	☐	☐	☐	☐	☐
8. Dalinimasis informacija padeda efektyviau dirbti	☐	☐	☐	☐	☐

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9. Dalindamasis informacija ir sukaupta patirtimi jaučiuosi nesaugus dėl ateities organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐
10. Dalinimasis sukauptomis žiniomis ir patirtimi mane motyvuoja labiau tobulėti	☐	☐	☐	☐	☐

8. Atsakykite į klausimus remiantis asmenine nuomone apie komunikacijos sklaidą organizacijoje diegiant žinių valdymo sistemą

ŽVS - žinių valdymo sistema, KPI - svarbiausi našumo rodikliai

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Diegiant ŽVS organizacijoje buvo aiškiai pateiktos naudojimosi gairės ir tikslai	☐	☐	☐	☐	☐
2. Diegiant ŽVS organizacijoje iškilus klausimams visuomet gaudavau aiškius atsakymus	☐	☐	☐	☐	☐
3. Diegiant ŽVS tiesioginis vadovas aiškiai išsakė lūkesčius ir svarbiausius KPI	☐	☐	☐	☐	☐
4. Diegiant ŽVS greitai perpratau naudojimosi subtilybes	☐	☐	☐	☐	☐
5. Diegiant ŽVS įmonė aiškiai komunikavo apie jos tiesioginę naudą man	☐	☐	☐	☐	☐
6. Diegiant ŽVS organizacijoje komunikacija buvo sklandi	☐	☐	☐	☐	☐
7. Diegiant ŽVS buvo pristatyta nauda įmonei ir jos darbuotojams	☐	☐	☐	☐	☐

PRIEDAS E

	Komponentės				
	1	2	3	4	5
1. Organizacijai svarbu, jog darbuotojai tobulėtų ir įgytų naujų žinių	0,583				
2. Organizacija prisideda prie darbuotojų tobulinimo	0,589				
3. Organizacija inicijuoja darbuotojų tobulėjimą		-0,612			
1. Papildomai domiuosi veikla susijusia su kompetencijomis, kurių yra reikalaujama darbe					0,574
2. Norečiau, jog organizacija prisidėtų prie mano kompetencijų ugdymo finansiskai					0,678
3. Norečiau, jog organizacija prisidėtų prie mano kompetencijų ugdymo organizuodama mokymus					0,686
4. Savarankiskai dalyvauju veikloje susijusioje su darbinių kompetencijų ugdymu		-0,516			
1. Organizacijos tobulinimo sprendimai pasiteisina ir yra lengvai pritaikomi	0,592				
2. Organizacijos tobulinimo sprendimai sunkiai realizuojami					
3. Organizacijos tobulinimo sprendimai man visuomet yra priimtini					

1. Esu suinteresuotas dalintis igytomis žiniomis su kitais	0,577				
2. Esu motyvuojamas dalintis igytomis žiniomis su kitais	0,508				
3. Jauciuosi ivertintas kaip geras specialistas ir esu skatinamas finansinėmis priemonėmis				0,540	
4. Jauciuosi ivertintas kaip geras specialistas ir jaučiu moralinį pasitenkinimą				0,511	
1. Imone komunikuoja ir informuoja apie vidinius pasikeitimus					
2. Imone komunikuoja ir informuoja apie esamą situaciją	0,608	-0,513			
3. Imones komunikacijos deka visuomet jaučiuosi turintis visa informaciją reikalingą sklandžiam darbui	0,643				
4. Komunikacija yra labai svarbi darbo kasdienybėje					
5. Komunikacija yra labai svarbi organizacijoje diegiant naujoves					
1. Žinių valdymo pritaikymas organizacijos veikloje kuria pridėtinę vertę	0,502				
2. Mano organizacijoje žinių valdymas/pasidalijimas itin svarbus ir aktualus					
3. Mano organizacijoje žinių valdymas/pasidalijimas veikia sklandžiai	0,625				

4. Noreciau, kad mano organizacija naudotu specialius irankius ziniu valdymui					
5. Ziniu valdymo sistema butu naudinga mano organizacijoje			0,506		
6. Ziniu valdymo sistema prisidetu prie efektyvesnio ir kokybiskesnio mano darbo siekiant rezultatu					
7. Noreciau, jog butu galimybe dalinti ziniomis su platesniu kolegu ratu			0,706		
8. Noreciau, kad kiti suteiktu galimybe organizacijoje pasinaudoti ju sukaupta patirtimi bei ziniomis			0,686		
1. Pildant sistema man pavyksta isvengti uzrasu	0,588				
2. Pildant sistema mano pateikiama informacija buna itin detali ir tiksli		0,751			
3. Pildau sistema del naudos sau		0,651			
4. Naudojuosi ir man buna naudinga informacija, kuria supildau sistemoje	0,578	0,571			
5. Pildau informacija sistemoje itin nuosekliai		0,755			
6. Pildau sistema, nes to reikalauja imone				0,573	
7. Man patinka dalintis sukauptomis ziniomis ir patirtimi					

8. Dalinimasis informacija padeda efektyviau dirbti					
9. Dalindamasis informacija ir sukaupta patirtimi jauciuosi nesaugus dėl ateities organizacijoje					
10. Dalinimasis sukauptomis žiniomis ir patirtimi mane motyvuoja labiau tobulėti					
1. Diegiant ZVS organizacijoje buvo aiškiai pateiktos naudojimosi gairės ir tikslai	0,616				
2. Diegiant ZVS organizacijoje iskilus klausimams visuomet gaudavau aiškius atsakymus	0,520				
3. Diegiant ZVS tiesioginis vadovas aiškiai išsake lūkesčius ir svarbiausius KPI	0,618				
4. Diegiant ZVS greitai perpratau naudojimosi subtilybes		0,620			
5. Diegiant ZVS imone aiškiai komunikavo apie jos tiesioginę naudą man	0,537				
6. Diegiant ZVS organizacijoje komunikacija buvo sklandi	0,636			-0,516	
7. Diegiant ZVS buvo pristatyta nauda imonei ir jos darbuotojams				-0,519	