

ŽINIŲ VADYBA

Žinių valdymas verslo organizacijoje

Zenona Ona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros docentė

Vilnius University, Faculty of Communication,
Department of Information and Communication,
Assoc. Prof.

Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius

Tel. (+370 5) 236 61 19,

El. paštas: zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

Verslo organizacijai svarbią įtaką rinkoje daro žinių vadyba. Ji suteikia lankstumo, kad galėtų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, naujų galimybių ir jomis pasinaudotų. Šiandieninis verslas tampa informaciniu verslu, fokusuotu į organizacijos informacijos, žmonių ir technologijų išteklių organizavimą ir koordinavimą įgyvendinant organizacijos tikslus.

Straipsnyje analizuojama, į ką turėtų organizacija atsižvelgti, kad žinių valdymo kryptį pasirinktų naudingai. Akcentuojama, kad verslo ir žinių vadybos veikla turėtų būti susijusi taip, kad būtų gauta maksimalios naudos suteikiant organizacijai pirmenybę ne tik į rinką, bet ir į visuomenę orientuotą verslo viziją.

Bendrają organizacijos vadybos sistemą sudaro daug tarpusavyje susijusių skirtingų veiklų. Šiuolaikinėse vadybos teorijose akcentuojama, kad organizacijoms siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą nepakanka efektyviai valdyti veiklos procesus, kurti, pateikti vartotojams paklausius produktus ir paslaugas, jis siejamas su žinių poveikiu organizacijos kaitos ir raiškos procesuose. Transformuojasi valdymo modeliai, sąlygoti žinių visuomenės, žinių ekonomikos iššūkių, leidžiantys moksliniu požiūriu pagrįstai išanali-

zuoti organizacijos privalumus ir trūkumus, nustatyti kritinio strateginio pranašumo kūrimo sritis. Nyksta atskirų verslo funkcijų bei pramonės sričių ribos, laisvėja organizacinės struktūros, keičiasi darbo tendencijos. Šiame straipsnyje organizacija traktuojama kaip žinių išteklių šaltinis, o žinių vadyba suprantama kaip gebėjimas surinkti ir panaudoti darbuotojų žinias siekiant sukurti organizacijai pridėtinę vertę.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti žinių vadybą kaip veiklos, procesų, struktūrų, priemo-

nių, užtikrinančių verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, visumą.

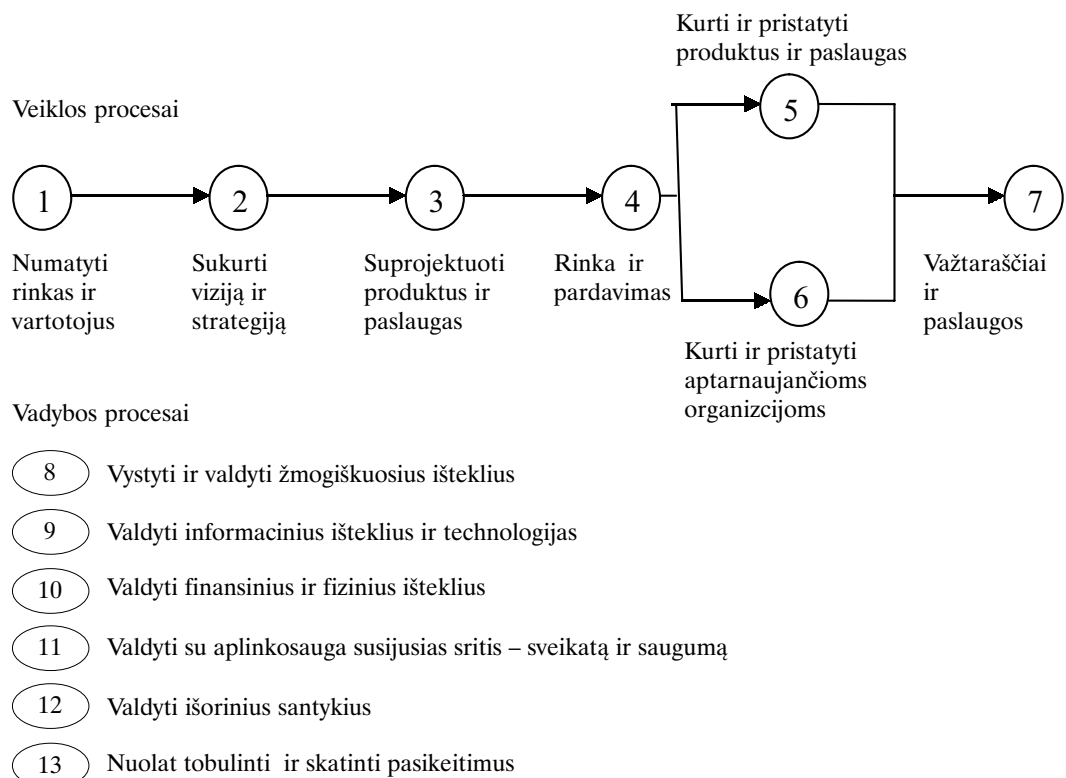
Straipsnio problematika atskleidžiama remiantis žinių valdymo teorijomis bei jų taikymo praktinėje veikloje analize, pateikiant:

- bendruosius verslo organizacijos veiklos ir valdymo procesus organizacinių žinių kūrimo kontekste;
- procesinio žinių valdymo svarbą kuriant nenutrūkstamai žinių kaupimo, organizavimo, pasidalijimo aplinką bei sistemas;
- žinių vadybos vertinimo ir naudos aspektus.

Organizacinės žinios ir jų struktūra

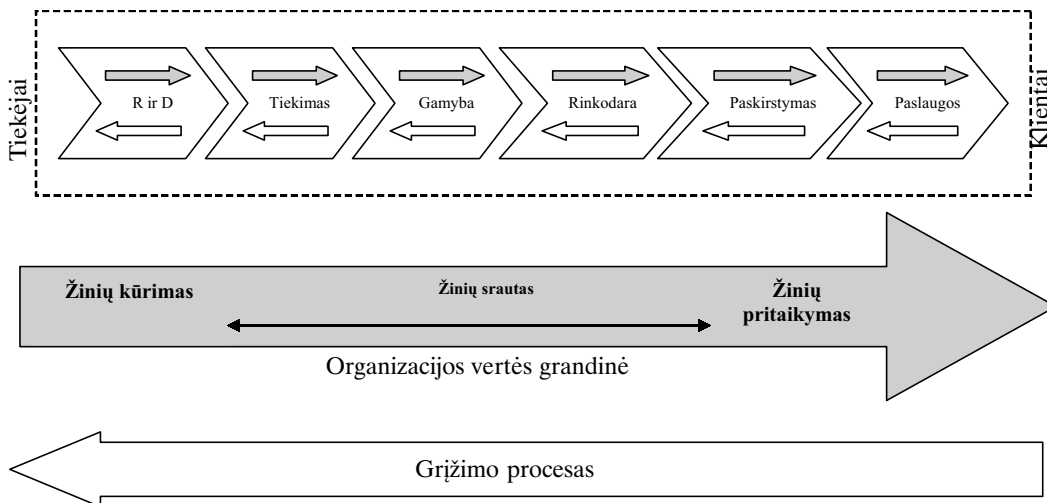
Organizacijos veikla gali būti tobulinama ją peržiūrint, analizuojant bei keičiant norint siekti efektyvumo. Davenport T. ir Short J. (1990) šį procesą apibrėžia, kaip: „logiškai susijusias užduotis užsibrėžtiems tikslams pasiekti“¹. Tipiškas verslo procesas, apimantis veiklą, tiekiančią produktus ir paslaugas vidaus ir išorės vartotojams, pavaizduotas 1 pav.

Visi šie procesai organizacijoje remiasi skirtingų sričių žiniomis ir informacija: rinkos ir vartotojų; produkto; verslo procesų; žmoniškųjų išteklių; rėmėjų; specialistų (Haffey, Wo-



1. pav. Bendri organizacijos veiklos ir valdymo procesai (Davenport, Short, 1990).

¹ Davenport T., Short J. The new industrial engineering: information technology and business process redesign // Sloan management review, 1990.



2 pav. Organizacinių žinių srautas tarp žinių kūrimo ir pritaikymo (Schuppel J., Muller-Stewens G., Gomez P., 1998).

od, 2005). Kad organizacijos žinios būtų panaudojamos ir plėtojamoms sistemingai ir tikslingai, svarbu sukurti organizacijos žinių bazę. G. Probst (1997) apibrėžė žinių bazės struktūrą, kuri susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių, naudojamų realizuojant įvairių veiklų bei atliekant užduotis. Žinių bazė apima ir duomenis bei informaciją, kuriais remiantis kuriamos individualios ir kolektyvinės, organizacinės žinios. Organizacinės bazės pokyčius sąlygoja organizacijos skatinamas mokymasis, tobulėjantis gebėjimas veikti bei spręsti iškilančias problemas. Organizacinių žinių srautas, perimant darbuotojų individualias ir kolektyvines žinias, gali būti iliustruotas pateikiant organizacijos vertės grandinę (2 pav.). Vertės grandinės elementai simbolizuoja sistemiską produkto ar paslaugos kelią link konkurencinio produkto – tai žinių srautas tarp organizacinių žinių kūrimo ir pritaikymo. Pagal šią perspektyvą organizacinės žinios apibūdinamos kaip individualių žinių, naudoja-

mų vertės kūrimo procese, ir kolektyvinių žinių visuma.

Verslo organizacijoje žinių vadyba padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti svarbią informaciją, kuri yra reikalinga sprendžiant problemas, nuolatiniam mokymuisi, strateginiam planavimui ir priimančiam sprendimus. K. Wiig (1999) bando aprėpti ir pavaizduoti plačią žinių vadybos aprėptį organizacijoje (3 pav.)

Siekiant, kad žinių vadyba būtų efektyvi, verslo organizacijoje nereikėtų akcentuoti kurios vienos veiklos srities, visos, kurios įvardytos, yra svarbios. Galima teigti, jog, atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba gali būti suvokiama kaip veiklos grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti, kokios jos turimos žinios yra pačios vertingiausios, kur yra organizacijos žinių šaltiniai, kaip iš tų žinių gauti maksimalią naudą. Tik tada gali būti užtikrintas naujų žinių kūrimas, saugojimas, paskleidimas, pritaikymas ir panaudojimas.

<p>Žmogiškieji ištekliai ir kompetencija, grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikuoti ir sukurti papildomą departamentų ir kitų padalinių žinių procesą • Prižiūrėti kompleksinį platų žinių įgijimą bei programų perdavimą • Taikyti žinių strategijas ir taktikas organizacijos tikslams siekti • Ugdyti darbuotojų sugebėjimus, kurie sklistų organizacijos viduje • Paremti organizacijos strategiją ir susieti su komunikacijos efektyvumo gerinimu • Kontroliuoti bei palengvinti žinių vadybos procesus bei programas 		
<ul style="list-style-type: none"> • Valdyti personalo elgseną • Kontroliuoti personalo vadybą • Aprūpinti personalą informacinėmis technologijomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Suteikti bendras ugdymo bei mokymosi programas • Skatinimo programos, kurios motyvuotų personalo žinių kūrimą, sklaidą bei panaudojimą • Koordinuoti bei valdyti „Integruotas mokymosi programas“ • Suprasti įstatymus bei sugebėti juos taikyti organizacijoje • Perteikti meta žinias visam personalui 		
<ul style="list-style-type: none"> • Personalo samdymas • Dalyvavimas ugdant personalą • Paaukštinimo vertinimas • Personalo apskaitos kontroliavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurti žinias, reikalingas kokybiškam darbui • Koordinuoti planavimą • Specifinių įgūdžių ugdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvarkyti intraneto puslapius • Kontroliuoti žiniomis grįstą personalo ugdymą bei tikrinimo sistemą 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurti ir prižiūrėti personalo duomenų bazes
<ul style="list-style-type: none"> • Planuoti ir valdyti tyrimų bei vystymo operacijas • Sutelkti naują intelektualinį kapitalą • Kurti bei prižiūrėti žinias • Darbuotojų bendradarbiavimas • Prižiūrėti, atnaujinti bei tobulinti valdymo galimybes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti tyrimų bei vystymo darbotvarkę • Žinias pritaikyti priimant sprendimus • Motyvuoti žinių kūrimą • Skatinti žinių naudojimą • Atnaujinti bei tobulinti praktiką 	<ul style="list-style-type: none"> • Valdyti organizacijos atmintį 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurti IT infrastruktūrą • Kurti žiniomis grįstų sistemų vystymo galimybes
<p>Verslo ir komandų grupės</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroliuoti tyrimų ir vystymo infrastruktūrą bei IT išteklius • Teikti specifines informacijos paslaugas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurti IT sistemas • Planuoti ir valdyti IT • Kurti aukštos kokybės informaciją 	<p>Informacijos vadyba ir technologijos</p>

3 pav. Žinių vadyba organizacijoje (K. Wiig, 1999).

Žinių vadybos perspektyva yra perėjimas nuo vyraujančių žinių vadybos panaudojimo galimybių organizacijoje iki susitelkimo į žinių verslą, kai perspektyvios žinios panaudojamos licencijuojant intelektinę nuosavybę bei pateikiant įvairias konsultacines, mokymo, planavimo ir projektavimo paslaugas, taip yra gaunamas pelnas iš žinių pateikimo rinkai.

Žinių vadybos procesai

Žinių vadybos procesai apibrėžiami kaip organizacijoje inicijuojamos ar (ir) palaikomos

veiklos, kurių visuma leidžia valdyti žinias organizacijoje. Žinių vadybos procesų integravimas į vienodą visumą įgalina organizacijas nuolat tobulėti, plėtoti savo žinojimą. S. A. Hawamdeh (2003), K. Dalkir (2005), I. Nonaka ir H. Takeuchi (1991); F. Tessunas (1998); M. W. McElroy (1999), K. E. Sveiby, (2007), G. Probst (2006), A. Abulleil ir W. Bukowitz (2000), ir kiti autoriai, tyrinėjantys žinių kūrimo ir valdymo procesus, nemažai dėmesio skyrė ne tik tam tikriems žinių vadybos procesams, bet ir jų struktūrizavimui.

Paanalizuosime keletą dažniausiai teori- niuose darbuose aprašomų ir organizacijų praktinėje veikloje taikomų žinių vadybos procesinių modelių. G. Probst (1999) pasiūlė ir aprašė žinių vadybos procesus: žinių identifi- kavimas, įgijimas, vystymas, dalijimas / plati- nimas, panaudojimas bei išsaugojimas, ir nu- rodė jų tarpusavio ryšius. F. Tessunas (1998) G. Probst pasiūlytą žinių proceso valdymo mo- delį papildė išskirdamas dar du žinių vadybos procesus: žinių objektus ir žinių vertinimą.

Žinių identifikavimas. Norint žinias identi- fikuoti, būtina išsiaiškinti, kaip iš vidinių ar iš- orinių šaltinių įgyjamos žinios tampa atpažįs- tamos. Iš išorinių šaltinių gaunamoms žinioms identifiukuoti reikia atlikti organizacijos žinių aplinkos analizę bei aprašymą. Organizacijos paprastai turi daug įvairių vidinių ir išorinių duomenų bei informacijos. Tačiau dažnai tai tėra tik savotiška duomenų bei informacijos sandauga, t. y. tiek duomenys, tiek ir informa- cija nėra deramai užrašyti, neatlikta jų inven- torizacija. Tai sąlygoja neefektyvius verslo sprendimus bei darbo dubliavimą.

Žinių įgijimas. Prieš įgyjant žinių reikėtų nuspręsti, kokios išorinių šaltinių žinios orga- nizacijai yra reikalingos. Organizacijos daug reikiamos informacijos ar žinių įsigyja iš išori- nių šaltinių, bendraudamos su klientais, tie- kėjais, konkurentais ir partneriais. Vienas iš brangiausių žinių įsigijimo būdų yra jų pirkimas iš ekspertų.

Žinių plėtojimas. Šis etapas glaudžiai susi- jęs su žinių įsigijimo etapu. Pagrindinis dėme- sys šiuo atveju skiriamas naujoms galimybėms, naujiems produktams ar idėjoms. Žinios, tu- rinčios įtakos organizacijos sėkmei, gali atsi- rasti bet kuriame jos skyriuje. Žinių kaupimo bei plėtojimo procese paprastai dalyvauja vi- sos organizacijos struktūrinės dalys ir žinios gali būti kaupiamos kiekvieno organizacijoje vykstančio proceso metu.

Žinių panaudojimas. Šio etapo tikslas yra kuo efektyviau pritaikyti žinias organizacijos iškilusioms problemoms spręsti. Pats žinių identifikavimas bei pateikimas nėra savaime efektyvūs procesai, galintys garantuoti dera- mą žinių panaudojimą. Yra nemažai barjerų, trukdančių efektyviai telkti bei naudoti žinias organizacijos veikloje. Ypač tai pasakytina apie išorines žinias. Būtina pasitelkti žinių specia- listus, gebančius valdyti žinias ir paskirstyti jas reikiamiems organizacijos darbuotojams.

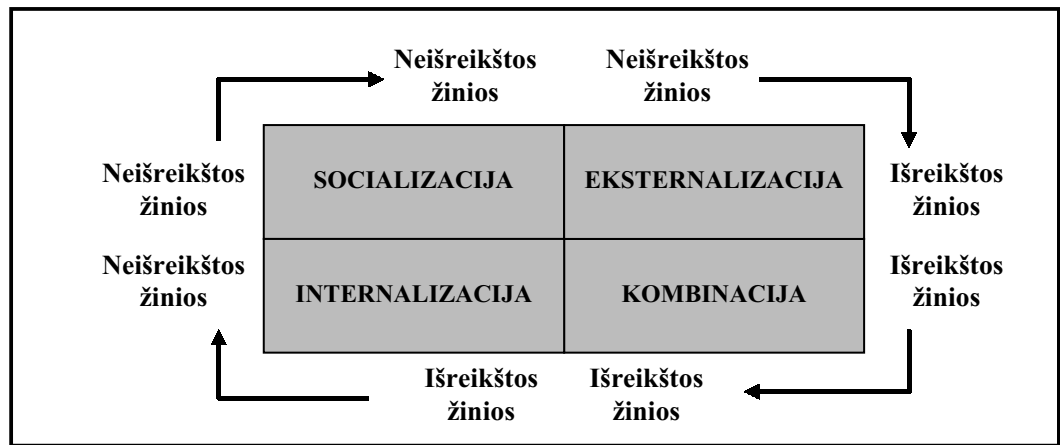
Žinių išsaugojimas. Šio etapo tikslas – ap- saugoti žinias nuo galimo jų praradimo. Gal- būt ne visos įgytos žinios bus reikalingos atei- tyje. Tačiau, pasibaigus projektų vykdymui ar kitiems organizacijai svarbiems darbams, rei- kėtų išsaugoti patirtį, žinias, informaciją ir kt. Tam reikia patikimų žinių saugojimo bei at- naujinimo sistemų.

Žinių objektų parinkimas. Žinių objektai nusako žinių kaupimo kryptį. Jie turėtų būti formuluojami strateginiams, taktiniams ir ope- ratyviems organizacijos tikslams pasiekti.

Žinių įvertinimas. F. Tessuno (1998) teigia: žinių įvertinimas yra esminis etapas norint pa- matuoti mokymosi ir kitų žinių kaupimo pro- cesų pasisekimo ar nepasisekimo lygį.

Minėti žinių vadybos procesai susiję abipu- siais ryšiais, t. y. turi įtakos vieni kitų vyksmui.

I. Nonaka (1995) žinių kūrimo procesus orga- nizacijoje apibūdina per išreikštų ir neiš- reikštų žinių sąveiką (4 pav.): *socializacija (ne- išreiktų žinių transformacija į neišreikštas ži- nias)*: tai dalijimosi patirtimi procesas, kai neišreikštamų žinių pagrindu (patirtimi) kuria- mos naujos neišreikštos žinios, nematomi bendruomenės ryšiai. Naujų žinių kūrimuisi vi- sai nebūtina jų išreikšti (įgūdžiai įgyjami tie- siog dirbant kartu, stebint, įsimenant, atku- riant). Organizacijoje dažniausias neišreikštų žinių dalijimosi atvejis yra komandos ar darbo grupės susirinkimas, kuriame dalijamasi patir-



4 pav. Žinių konversijos būdai (I. Nonaka ir H. Takeuchi, 1995).

timi ir idėjomis; externalizacija (neiškėtų žinių transformacija į išreikštas žinias): neiškėtas žinias konvertuojant į išreikštas dažniausiai pasinaudojama metaforomis, kurios yra svarbi idėjų, koncepcijų kūrimo priemonė organizacijose; kombinavimo, sujungimo (išreikėtų žinių transformacija į išreikštas): naujos ir jau egzistuojančios išreikštos žodžiais žinios sisteminamos, yra surenkamos į sisteminės žinias, tokias kaip specifikacijų rinkiniai naujo produkto prototipui. Dažniausiai naujai sukurta koncepcija turi būti jungiama su jau esamomis išreikštomis žiniomis, kad būtų galima ją paversti į ką nors realų. Taigi, šis būdas prasideda jungiant skirtingas dalis su išreikštomis žodžiais žiniomis. Išreikštomis žiniomis galima dalytis per mokymąsi, seminarus, taip pat dokumentus, el. laiškus ir t. t.; *internalizacija*, kai idėjos įgyja konkretų pavaldą, žinios turi būti integruojamos į organizacijos patirties sandėką ir tik tada tampa vertingu organizacijos ištekliumi.

I. Nonaka pabrėžia, kad išreikėtų ir neiškėtų žinių formų sąveika yra esminė prielaida dinamiškam žinių kūrimui organizacijoje.

Neišreikštos žinios turi būti užrašomos, formalizuojamos, kad taptų organizacijos turtais, o ne tik individualiu patyrimu.

Internalizacija – tai nėra galutinis žinių virsmo procesas, o pagrindas naujoms žinioms reprodukuoti organizacijos viduje, kai konstruojama hipotetinė žinių kūrimo grandinė.

K. Dalkir (2005), analizuodamas žinių valdymo procesus, akcentuoja, jog, identifikuojant žinias, reikia įvertinti išreikėtų ir neiškėtų žinių sąsajas bei skirtumus. Neišreikėtų žinių beveik neįmanoma koduoti, jos perduodamos tik per tiesioginį veiklos stebėjimą ir sprendimų imitavimą. Jas reikia kruopščiau analizuoti tol, kol bus galima tinkamai pateikti ir pristatyti. Anot autoriaus, neiškėtų žinių identifikavimas individualiais lygmenimis galimas tokiais atvejais: pokalbis su ekspertais, pokalbiai su organizacijos nariais apie jų žinias, stebėjimus. Organizaciniu lygmeniu šis procesas vykdomas šitaip: pasitelkus žinių sklaidą organizacijoje, per netiesioginį mokymąsi stebint organizacijos technikas ir procedūras, empirines žinias, įgyjamas praktikoje, veiklos išvadų darymą. Išreikėtų žinių visuma

yra atpažįstama per: kognityvinius žemėlapius; individo žinių „mentolinius modelius“, sprendimų medžius ir kt.

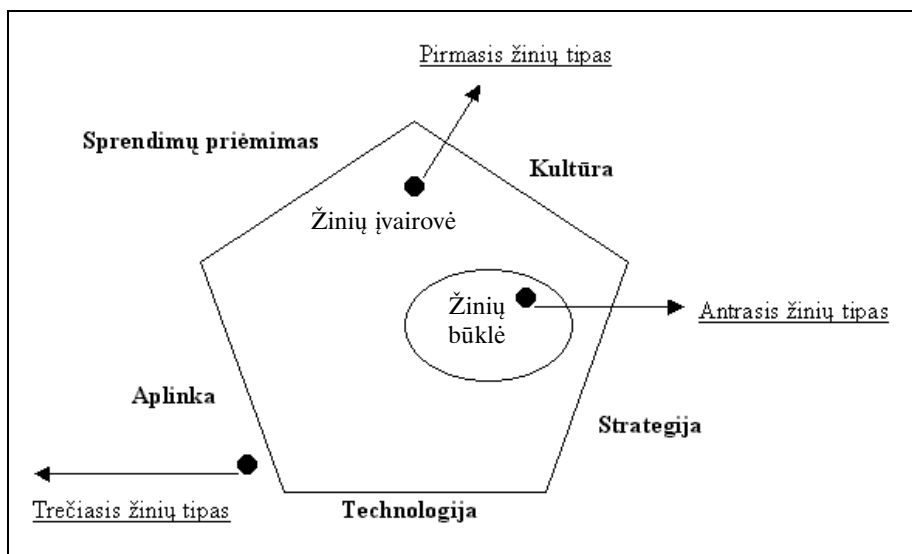
Paminėtini M. W. McElroy (1999) ir W. Bukowitz bei R. Williams (2003) žinių kūrimo ir integravimo procesai, kurie yra susiję su organizacijos žiniomis, įsitikinimais, poreikiais ir verslo aplinka. M. W. McElroy pabrėžia, jog organizacinės žinios būna subjektyvios, kaupiamos individų ir grupių mintyse, ir objektyvios, užfiksuotos tam tikrose laikmenose ar kitomis išreikštomis formomis. Visos šios žinios kartu sudaro paskirstytą organizacinių žinių bazę.

Verslo organizacijoms valdant žinias svarbūs ir paminėtini J. Birkinšou ir T. Šyhano (2002) žinių – idėjų gyvavimo ciklas bei A. Inkpeno ir A. Dinuro žinių sklaidos modelis (Al-Hawamdeh, 2003).

J. Birkinšou ir T. Šyhano žinių – idėjų gyvavimo cikle pirmiausia išskiriamas idėjos *konkretumo* kūrimo etapas. Idėjos autoriai dalijasi žiniomis su verslo aplinkos nariais, idėja tampa aiškesnė, konkretesnė, jos vertė didėja ją

nuolat aptariant, vertinant, išbandant. *Skleidimo* etape žinios paskleidžiamos ir idėja tampa gerai žinoma rinkoje, ja galima pasinaudoti. *Produkto* etapas: idėja yra labai gerai žinoma ir suvokiama kaip tam tikras produktas ar paslauga.

Žinių sklaida yra labai svarbus žinių vadybos proceso etapas. Žinių sklaidą galima apibūdinti kaip sąmoningą aktą, kai viena šalis sudaro galimybes žiniomis pasinaudoti kitai šaliai. Žinių sklaida gali būti horizontali ir vertikalė, formali ir neformali. Šiuolaikinės informacinės technologijos sudarė galimybę skleisti žinias taupant laiką ir sąnaudas. Tačiau vis dėlto svarbiausias žinių sklaidos veiksnys yra žmogus, o technologijos tik padeda palengvinti žinių sklaidimo procesus (Al-Hawamdeh, 2003). A. Inkpeno ir A. Dinuro žinių sklaidos modelio žinios skirstomas į 5 dimensijas (5 pav.): *kultūra, strategija, sprendimų priėmimas, aplinka ir technologija*. Analizuojami trys žinių tipai, kurie gali būti skleidžiami organizacijos viduje. *Pirmas žinių tipas*



5 pav. A. Inkpeno ir A. Dinuro žinių sklaidos modelis (Al-Hawamdeh, 2003).

yra žinių įvairovėje tačiau jos nėra organizacinės žinios, tai organizacinių žinių potencialas. *Antras žinių tipas* – žinių būklė – tai organizacinės žinios, kurias reikia atrasti ar net identifikuoti ir pripažinti organizacijoje. *Trečias žinių tipas* egzistuoja kitapus žinių įvairovės ribų, yra nesuderinamas su organizacijos žinių baze.

Kai žinios yra perduodamos, vadinasi, tam tikras žinių tipas buvo perduotas ir nuo pradinio konteksto perėjo prie naujojo. Kontekstai yra formuojami penkių dimensijų. Tam, kad būtų galima perduoti tam tikrų žinių tipą, siuntėjas ir gavėjas turi turėti panašius arba susijusius kontekstus. Kuo artimesni kontekstai bus tarp žmonių, besikeičiančių informacija, tuo sėkmingesnis bus žinių sklaidos procesas.

Apibendrinant žinių vadybos procesus, galima teigti, jog literatūroje pateikiama plati žinių vadybos procesų modelių įvairovė. Vieni iš jų išsamesni, visapusiškesni bei platesni, kiti – lakoniškesni ir paprastesni, tačiau svarbu akcentuoti, kad visi jie yra svarbūs ir teikia naudą organizacijai. Žinių vadybos procesai, jų teorinis įvardijimas ir praktinis taikymas organizacijų veikloje suteikia žinioms nenutrūkstamą gyvavimo ciklą. Žinių gyvavimo ciklo metu informacija paverčiama žiniomis, žinios yra apmąstomos, išmokstamos, gaunama naujų žinių, jos išsaugojamos, pasitelkiamos iš naujo, pridedama nauja informacija, žinios pasikeičia, išmokstama kas nors nauja – ir visa tai vyksta nuolat. Organizacijoms itin svarbu, kad darbuotojų išmoktos ir sukurtos žinios pasiliktų organizacijoje, kad jas perimtų kiti organizacijos nariai.

Žinių valdymo procesai – žinių įgijimas, kūrimas, rekonstravimas – svarbūs organizacijai, kai ji nuolatos siekia atnaujinti savo žinias. Tačiau pažymėtina, jog efektyvus žinių atnaujinimo vyksmas labai daug priklauso nuo pirmųjų procesų: žinių identifikavimo, sistemini-

mo bei sklaidos ir kt. Todėl būtina užtikrinti visų minėtų procesų vyksmą ir nuolatinę sąveiką.

Žinių mainus organizacijoje palengvina įdiegtos žinių valdymo sistemos. Jos lemia ne tik sėkmingus mainus, bet ir žinių klasifikavimą, organizavimą bei išsaugojimą.

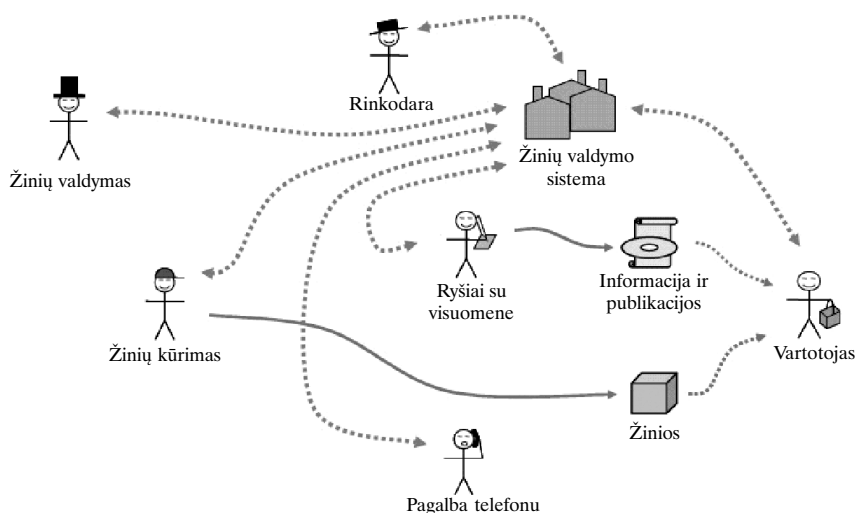
Žinių valdymo sistemos

Kartais, kas tinka vienai verslo organizacijai, visiškai gali netikti kitai organizacijai dėl įvairių priežasčių (organizacijos dydžio, darbų apimtys, aplinkos įtakos ar kitokių veiksnių), nors verslo organizacijos veiklos sritis gali būti analogiška. Siekis tinkamai panaudoti sukauptą informaciją, paverstą žiniomis, o žinias – išmintimi, pasitelkus informacines technologijas, leidžia verslo organizacijai sukurti sėkmingą žinių valdymo sistemą. Sunku sukurti vieną universalią informacinę sistemą, kuri atitiktų daugelį verslo organizacijų poreikių, nes įvairių profesijų specialistai naudoja skirtingą informaciją. Todėl, savaime suprantama, kad kuriamos ir naudojamos įvairios paskirties informacinės sistemos. Viena iš informacinių sistemų grupių yra žinių valdymo sistema, kuri valdo verslo organizacijos žinių išteklius bei siekia užtikrinti tinkamą šių išteklių naudojimą. Sėkminga žinių valdymo sistemą leidžia sukurti organizacijos strategiją, kurioje išanalizuoti verslo organizacijos ypatumai, įvertinamos naudojamos technologijos, užfiksuojami vykstantys ir planuojami nauji procesai ar veikla. Verslo organizacijos, siekdamos sukaupti, apdoroti bei pateikti informaciją vartotojui, kuria informacinę sistemą, kuri tampa visos verslo sistemos dalimi. J. M. Firestone (1998) žinių valdymo sistemą įvardija kaip sisteminių formalios ir neformalios informacijos rinkimą, keitimąsi, kaupimą, identifikavimą ir pavertimą naudingomis žiniomis naudojant technologijas, pasitel-

kiant geriausią patirtį ir išmintį. Žinių vadybos sistemos tapo ypač svarbios, nes internetas ir technologijų plėtojimas kartu sudarė žinių darbuotojams platesnę prieigą prie informacijos ir idėjų, kurios skatina ir palaiko jų kūrybingumą. Žinių valdymo sistema pagal J. A. Smeltzer (2003) – suplanuota ir įdiegta sistema, skirta darbo eigos palaikymui, kalbos ir proceso standartizavimui, nustatant reikšminius projektuojamo darbo dalykinius verslo procesus. D. Barrett (1997) teigia, kad žinių valdymo sistemos vadovaujasi vartotojo – pagrindiniu (angl. *user-centered paradigm*) požiūriu, kuris remiasi prielaida, kad informacijos vertė paaiškėja tik tada, kai ji vartojama, o ne sukuriama. Šia paradigma siekiama maksimizuoti vartotojui reikalingos informacijos vertę, nes informacija yra skirta vartotojams, kurie siekia organizacijos strategijoje nusistatytų tikslų. Organizacija, kurdama žinių valdymo sistemą, integruoja visus su ja susijusius procesus į bendrą informacinę sistemą. Dėl šios priežasties, anot A. Lupeikienės, O. Vasileco (2003), žinių val-

dymo sistema gali būti suprantama kaip informacinės sistemos dalis.

Analizuojamoje literatūroje galima rasti skirtingai apibrėžiamą *efektyvią* žinių valdymo sistemą. Vieni efektyvią žinių valdymo sistemą laiko atskleidimu sėkmingos organizacijos ateities. Juo pasiremdami, darbuotojai įgyja teisę gauti reikiamos medžiagos ir prieiti prie išorinių žinių šaltinių. Tokia sistema suteikia galimybę kaupti ekspertų žinias apie projektą, kurios galėtų būti naudingos ir reikalingos efektyviam projektų valdymui. Kiti autoriai efektyvų žinių valdymo procesą pateikia kaip „dviejų žingsnių“ procesą, kurio pirmajame žingsnyje turi būti surinktos ir identifikuotos žinios – dėmesys procese skiriamas žmogui, o antrajame – žinios turi būti išsaugojamos ir prieinamos darbuotojams – dėmesys procese skiriamas technologijoms (Sycor–Making, 2006). A. Kaklauskas ir L. Kanapeckienė (2005) žinių valdymo sistemą apibūdina kaip sisteminių informacijos rinkimą, kaupimą, identifikavimą ir pavertimą naudingomis žiniomis



6 pav. Žinių valdymo sistema verslo sistemoje (W. Horton Consulting, 2001).

naudojant technologijas, pasitelkiant geriausiai patirtį ir išmintį.

Žinių valdymo sistema leidžia kurti, apdoroti, panaudoti bei pateikti žinias vartotojui. Kadangi ši sistema yra informacinės sistemos dalis, ji veikia ir verslo procesus. Žinių valdymo sistemų svarbiausias tikslas – kaupti organizacines žinias ir jas naudoti daug kartų, sudaryti galimybes kuo daugiau keistis žiniomis organizacijos darbuotojams.

W. Horton (2001) atskleidžia žinių vadybos vaidmenį valdant visus informacinius ir žinių šrautus bei kuriant ryšius su klientais ir nurodo, kaip žinių vadyba apima žinių valdymo sistemą.

Žinių valdymo sistema leidžia kurti, apdoroti, panaudoti bei pateikti žinias vartotojui, o žinių valdymo sistema gali būti suprantama kaip informacinis portalas, elektroninė bendruomenė, verslo valdymo sistema ar kitų žinių vadybos sprendimų visuma, leidžianti suvaldyti žinių šrautus (6 pav.).

Žinių valdymo sistemos gali būti įvairios: turinio valdymo sistemos; bendros aplinkos; *viki*; specialūs įrankiai. Plačiai taikomos žinių vadybos technologijos yra visiems gerai žinomos: telefonas, elektroninis paštas, vaizdo konferencijos ir t. t. Visos šios technologijos skatina diskusijas, dalijimąsi idėjomis, žinių kūrimą ir dalijimąsi jomis. Šalia šių standartinių technologijų pasirodė naujų technologijų, suteikiančių dėmesį į žinių vadybą: *Weblog*; *K-log* ir kt.

Taip pat būtų tikslinga paminėti vieną iš intraneto aspektų – korporacijos katalogą, kuriame prasminga sudėti nuorodas į specifines organizacijos dalis, projektus ar turinio prasme naudingą informaciją, skatinančią žinių dalijimąsi.

Žinių valdymo sistemų kūrimo metodais gali būti žinių žemėlapiai. M. Eppler (1997) bendrąja prasme žinių žemėlapius apibrėžia

kaip grafinį ekspertų, žinių turto, šaltinių, struktūrų ar programų perteikimą. Pasak autoriaus, žinių žemėlapiai padeda rasti ekspertus ar žinių šaltinius, kurie padeda suteikti vartotojui galimybę suklasifikuoti naujas žinias pagal esamas ir susieti užduotis iš žinių išteklių. Žinių žemėlapiu, kaip žinių valdymo sistemų kūrimo metodo, panaudojimas prasmingas, nes visa reikalinga informacija gali būti kompiuterizuota, susisteminta pagal reikiamus kriterijus. Žinių žemėlapiai padaro laisvą priėjimą organizacijos darbuotojams prie žinių, kurios gali būti formalizuotos ir leidžia naudotis žiniomis bet kuriuo metu, bet kur.

Anot M. Joseph ir Ph. D. Firestone (1998), žinių valdymo sistemų technologijos gali būti paremtos: dokumentais ar bet kokia technologija, kuri leidžia valdyti, kurti, dalytis dokumentais (pvz.: Lotus Notes, internetas, paskirstyta duomenų bazė ir t. t.); ontologijomis; dirbtinio intelekto technologijomis. Nors paslėptos žinios vystosi natūraliai sąveikaudamos, tačiau aiškios žinios lengviau koduojamos, perduodamos. Žinių vadybos profesionalai transformuoja neišreikštas žinias į išreikštas, eliminuoja siaurus, specifinius kontekstus, pateikia apibendrintas organizacijos žinias.

Pažymėtina, jog tik nuosekliai laikantis žinių poreikio identifikavimo, žinių vadybos strategijos sukūrimo, žinių vadybos sistemos projektavimo, žinių vadybos technologijų diegimo etapų žinių valdymo sistema gali veikti sėkmingai ir efektyviai, teikti naudą organizacijai ir užtikrinti, kad darbuotojas reikiamoje vietoje reikiamu metu gaus reikiamų žinių.

Žinių vadybos vertinimas ir nauda verslo organizacijai

Siekiant, kad įmonės valdomos žinios būtų naudojamos efektyviai, svarbu jas panaudoti praktinėje veikloje, o įgijus atitinkamą žinių

suteiktą kompetenciją, žinias išsaugoti. Praktiniai žinių valdymo skyriai apima žinių uždavinius ir žinių vertinimą (Probst, 2006). Žinių uždavinių tikslas yra atsakyti į klausimą: kaip žinių valdymas gali tapti kryptingas. Žinių vertinimas siekia atsakyti į klausimą: kaip sužinoti, ar žinių valdymo procesai gali būti sėkmingi?

Žinių vadybos vertinimas organizacijoje yra svarbus, kai norima išsiaiškinti, kaip efektyviai ir kokiose veiklos srityse yra taikomi žinių vadybos metodai, kaip pati organizacija suvokia jos žinių vertę.

Vienas iš žymių žinių vadybos teoretikų ir praktikų David Skyrme (2002) išskiria tokius esminius žinių vadybos vertinimo aspektus: nauda, kokia veikla vykdoma ir kokiomis priemonėmis.

North K., Hornung T. (2002) pateikia, kad žinių vadyba turėtų būti vertinama tokiais kriterijais: nauda darbuotojams, klientams ir pačiai organizacijai; žinių vadybos taikymas naudojant informacines technologijas, žmogiškųjų išteklių valdymą; organizacijos konkurencingumo padidėjimas.

Daugelis autorių, vertindami žinių vadybos naudą organizacijai, kaip esminius ir svarbiausius privalumus, pateikia šitokius: spartesni verslo procesai, didesnis klientų pasitenkinimas ir darbuotojų motyvacija, aktyvesnis organizacinis mokymasis, geresni finansiniai rodikliai.

Žinių vadybos vertinimas yra sudėtingas procesas, čia reikia logiškų ir nuoseklių veiksmų. Mokslas, technologijos, komunikacijos formų kaita – visa tai neišvengiamai daro įtaką žinių vadybos vertinimui. Dažniausiai naudojamos intelektinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemos: nematerialiojo turto monitoringas; skleidimo (skandia) navigatorius; suderinta rodiklių kortelė; intelektinio kapitalo indeksas, investicijų graža ir kt. Vertinimo sistemos pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos ypatumų, vertinimo tikslų,

auditorijos, kuri naudos vertinimo rezultatus, ir kitų vertinimą veikiančių veiksnių.

Vertinimai suteikia galimybę nustatyti žinių vadybos sistemos stiprybes bei silpnybes. Patobulinta sistema gali padėti įmonei efektyviau panaudoti darbuotojų intelektinį kapitalą ir siekti organizacijos tikslų. Svarbiausias intelektinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemų pagrindas yra finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkinys. Vertinimo sistema gali būti derinama su įmonėje egzistuojančiomis vertinimo sistemomis arba veikti savarankiškai. Nepriklausomai nuo to, koks yra pasirinkimas, gauti vertinimo rezultatai turi būti panaudoti įmonės veiklai gerinti.

Apibendrinimai ir išvados

Siekiant žinias kurti bei naudoti organizacijai naudinga linkme, svarbu žinių vadybos tikslus suderinti su organizacijos veikla ir tikslais. Verslo organizacijoje žinių vadyba padeda surasti, pasirinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti svarbią informaciją, kuri yra reikalinga problemų sprendimui, nuolatiniam mokymuisi, strateginiam planavimui.

Žinių vadybos procesai, jų teorinis įvardijimas ir praktinis taikymas organizacijų veikloje suteikia žinioms nenutrūkstamą gyvavimo ciklą. Organizacijoms itin svarbu, kad darbuotojų išmoktos ir sukurtos žinios pasiliktų organizacijoje, kad jas perimtų kiti organizacijos nariai.

Žinių valdymo sistema turėtų būti kuriamą kaip informacinės sistemos dalis, kurios pagrindinis uždavinys organizacijoje yra žinių srautų valdymas.

Diegiant žinių vadybos sistemas, būtina įvertinti jų efektyvumą, nes tai leidžia suprasti, kokią įtaką žinių vadyba daro verslui. Daugumos intelektinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemų pagrindas yra finansinių ir

nefinansinių rodiklių rinkinys. Kiekviena vertinimo sistema turi savų privalumų bei trūkumų. Nėra universalus metodo, kuris tiktų kiekvienai įmonei. Vertinimo sistema gali būti derinama su įmonėje egzistuojančiomis vertinimo sistemomis arba gali veikti savarankiškai.

Žinių vadyba, kuri galėtų būti taikoma praktiškai, kol kas dar tik formuojasi, bet jau aiški plėtros kryptis: tai bus integruojanti vadybos sritis, orientuota į intelektualinio kapitalo kūrimą ir valdymą bei turinti jungtis su visomis modernios vadybos šakomis.

LITERATŪRA

- AL-HAWAMDEH, S. (2003) *Knowledge Management: Cultivating knowledge professionals*. Oxford: Chandos Publishing. 2003. 222 p. ISBN 1843340372.
- BARRETT, D. *The Paradox Process: Creative Business Solutions*. Derm Barrett, New York: American Management Association, 1997, 203 p.
- BIRKINSHAW, J., SHEEHAN, T. (2002) *Managing the Knowledge Life Cycle?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. rugsėjo 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ewh.ieee.org/soc/ems/emr/archives/issues2003/Q3/ES03v31n3p19-27.pdf>>.
- DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005. 356 p. ISBN 075067864x.
- DAVENPORT, T., SHORT, J. *The new industrial engineering: information technology and business process redesign* // Sloan management rereview, 1990.
- EPPLER, M. (1997) *Praktische Instrumente des Wissensmanagements–Wissenskarten: Fuhrer durch den „Wssensdschungel“*, Gablers Magazin No. 8. P. 10–13
- FIRESTONE, J. M. (1998) *Enterprise Knowledge management Modeling and Distributed Knowledge Management Systems*, 1998 [žiūrėta 2007 03 10]. Prieiga per internetą: <<http://dkms.com/EKMDKMS.html>>.
- HAFFEY, D., WOOD, S. *Business information management*. 2005.
- JOSEPH, M., FIRESTONE, Ph. D. (1998) *Enterprise Knowledge management Modeling and Distributed Knowledge Management Systems*, 1998 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://dkms.com/EKMDKMS.html>> 2007 m. kovo 10 d.
- KAKLAUSKAS, A., KANAPECKIENĖ, L. (2005) *Žinių valdymas ir „BRITA in PuBs“ projektas: Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. 2005, vol. XI, Nr. 2. P. 78–86.
- LUPEIKIENĖ, A., VASILECAS, O. (2003) *Žinių valdymas integruotoje verslo, informacinėje ir programų sistemoje*. Mokslo darbai. Informacijos mokslai. 26 T. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 140–145.
- MCELROY, M. W. (1999) *The Knowledge Life Cycle: An Executable Model For The Enterprise* [interaktyvus]. Miami, FL, 1999, [žiūrėta 2006 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://64.233.179.104/search?q=cache:EZI3JESVlxYJ:www.macroinnovation.com/images/KnlgLifeCycle.pdf+McElroy+KM+cycle&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=4>>.
- MURRAY, P. (2003) *Information, Knowledge and Document Management Technology*. Paskelbta „Knowledge Management Metazine“, nr. 2. Prieiga per internetą: <http://www.ktic.com/topic6/12_INFKM.HTM>. Žiūrėta 2005 m. gegužės 31 d.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995) *Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University press, 1995. ISBN 0-195-09269-4.
- NORTH, K., HORNUNG, T. *The Benefits of Knowledge Management – Results of the German Award „Knowledge Manager 2002“* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jucs.org/jucs_9_6/the_benefits_of_knowledge/North_K.html>.
- POLANYI, M. (1958) *Personal Knowledge Towards a Post – Critical Philosophy*, Routledge&Kegan Paul, London. 1958.
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999) *Managing knowledge: building blocks for success*. Chichester: John Wiley&Sons LTD, 1999. 360 p.
- ROBERTSON, J. (2004) *Intranets and Knowledge Sharring*. [interaktyvus]. *CM Collumn*: 2004 [žiūrėta 2006 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_intranetsknowledge/>.
- ROOS, G., ROOS, J. (1997) *Measuring Your Company’s Intellectual Performance*. *Journal of Long Range Planning*, vol. 30, No. 3, 1997.

РУМИЗЕН, М. К. (2004). *Управление знаниями*. Москва: ООО „Издательство АСТ“. ISBN 5-17-026373-2.

SCHUPPEL, J., MULLER-STEWENS, G., GOMEZ, P. (1998) The knowledge spiral // *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, London p. 223–239.

SMELTZER, J. S. (2003) *Behaviorial Systems Analysis Approach to Designing a High – Impact Knowledge Management System*. Ph. Dissertation. Western Michigan University, Kalamazoo, MI:UMI. A Bell & Howell Information company, USA. 2003. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.>> 2007 m. spalio 15 d.

SKYRME, D. Knowledge Management Assessment. Iš *David Skyrme Associates* [interaktyvus]. 2002 m. rugpjūčio 22 d. [žiūrėta 2007 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dev.skyrme.com/services/kmas-sess.htm>>.

STEWART, T. A. (1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://members.aol.com/thosstew/forward.html>>.

SVEIBY, K. E. Tacit knowledge [interaktyvus]. 31 December, 1997 [žiūrėta 2007 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/articles/Polanyj.html>>.

SYCOR – Making Information usable. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sycorus.com/index.php?m_id=45> 2006 m. rugsėjo 12 d.

TESSUN, F. (1998) Managing the Knowledge The Power of Knowledge – From Research Congress, Berlin, September, 1998.

VILLEGAS, R. (2000) *Knowledge Management White Paper*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.insmkt.com/kmwhute.htm>> 2007 m. gegužės 17 d.

WEBSITE of the Knowledge Management [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.knowledgemanagement.org.uk>>. 2006 m. rugsėjo 12 d.

WILLIAM, H. Consulting Inc. (2001) Knowledge management. [interaktyvus]. JAV: 2001 [žiūrėta 2007 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bestdegree.com/courses/edu722/pdf/edu722_KMT_01.pdf>.

KNOWLEDGE CONTROL IN BUSINESS ORGANIZATION

Zenona Ona Atkočiūnienė

Summary

Knowledge management is one of the most important inputs in the business organization control that exerts influence upon successfulness at the market, application thereof affords flexibility to organization in accommodation to environmental changes, noting some new possibilities and use them.

The article stresses that business and knowledge management activities should be related in the way enabling to derive maximum profit with usage of minimal costs rendering advantage not only to the market but also to society-oriented business vision in order to direct usage and creation of knowledge in the direction that is useful for organization

The article considers organization as knowledge resource and ability source, knowledge management is considered to be the ability to collect and use

knowledge of staff members in order to create surplus value, increase strategy.

Objective of the article is to analyze knowledge management as a summation of activities, processes, structures and means securing competitive advantage of business organization. The topic of the article is revealed pursuant to knowledge management theories and analysis of their application in the practical activity with submission of:

General business organization activity and control processes in the context of creation of organizational knowledge basis;

Importance of procedural knowledge control in creation of uninterrupted knowledge accumulation, organization and division environments and systems;

Knowledge management estimation and usage aspects.

Įteikta 2008 m. sausio 28 d.