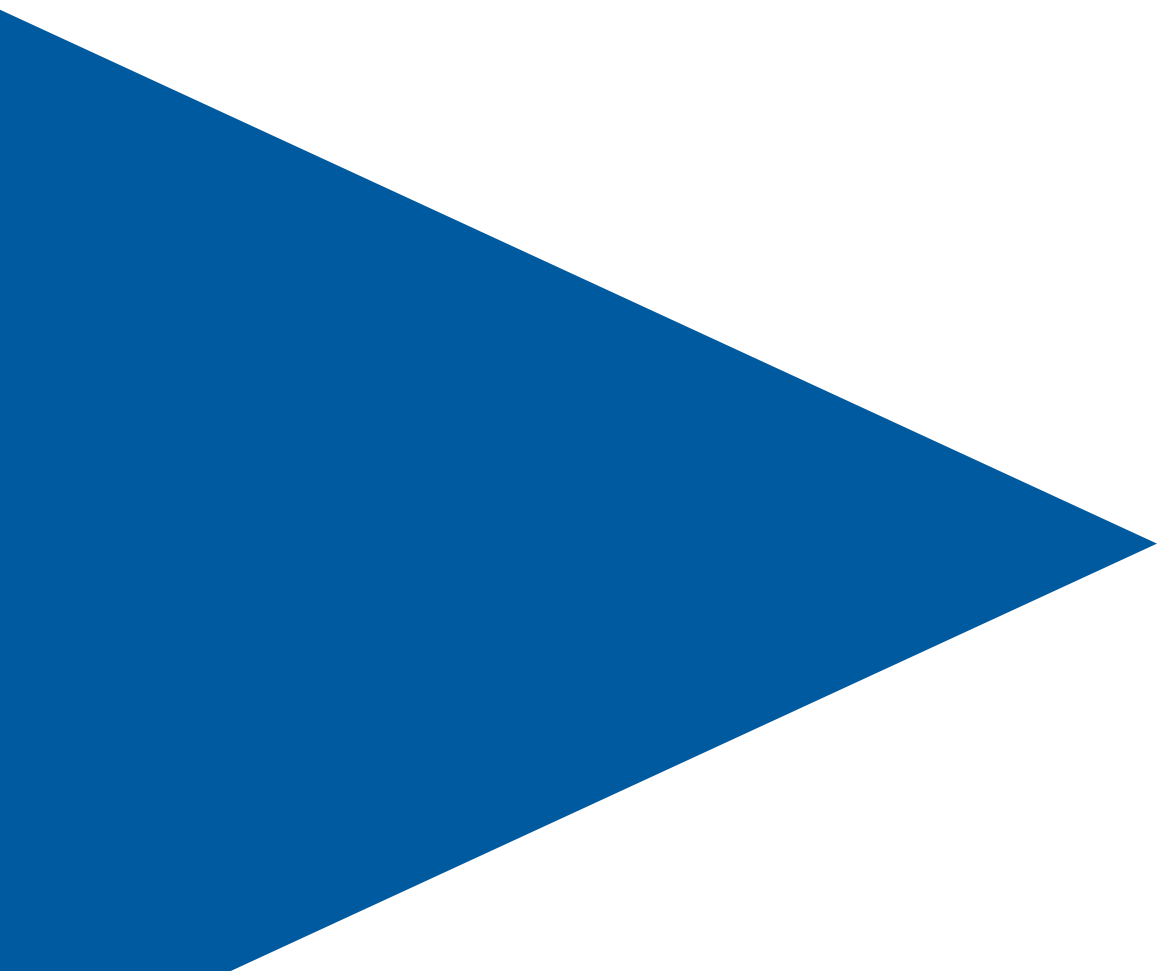


# PASLĖPTAS ŽINIŲ LOBIS

ATSKLEISKITE SAVO ĮMONĖS ŽINIAS



knowME ▶▶





## **PASLÉPTAS ŽINIŲ LOBIS**

ATSKLEISKITE SAVO ĮMONĖS ŽINIAS

© 2013

**Paslėptas žinių lobis**  
**Atskleiskite savo įmonės žinias**

© 2013 KnowME  
1. Leidimas 2013

Taikomųjų mokslų universitetas (FHM)  
Ravensberger g. 10G  
33602 Bielefeld, Vokietija

**REDAKTORIAI**

Mag. Grit Ackermann (Slovėnijos pramonės ir prekybos rūmai)  
Dipl.-Kffr. Marianna Gevorski (Taikomųjų mokslų universitetas, Bielefeld)  
Prof. Bernd Seel (Taikomųjų mokslų universitetas, Bielefeld)  
Mag. Olga Zubikova (Taikomųjų mokslų universitetas, Bielefeld)

**MAKETAVIMAS**

Michael Schiblon (untermbaum, Bielefeld)

[www.fhm-bielefeld.de](http://www.fhm-bielefeld.de)

Ši knyga publikuota projekto "Know ME: Įgūdžių ir žinių valdymas metalo ir elektronikos pramonėje" rėmuose, kurį finansuoja Europos Komisija.

Visą atsakomybę už knygoje išreikštas nuomones prisiima knygos autoriai. Europos Komisija nėra atsakinga už galimą publikacijoje esamos informacijos naudojimą.

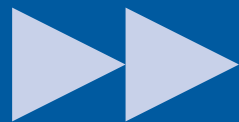




# TURINYS

<b>ĮVADAS</b>	<b>7</b>
<b>SKYRIUS 1</b>	
<b>Kas yra žinių valdymas ir kokios naudos jis gali duoti įmonei?</b>	<b>8</b>
Žinių valdymo procesai: priemonės ir metodai	13
Kokią naudą žinių valdymas teikia mažosioms ir vidutinėms įmonėms?	18
<b>SKYRIUS 2</b>	
<b>Sėkmingo žinių valdymo proceso įgyvendinimo reikalavimai</b>	<b>20</b>
Sėkmę lemiantys veiksniai – verslo kultūra	21
Sėkmę lemiantys veiksniai – informacinės technologijos	22
<b>SKYRIUS 3</b>	
<b>Kaip įmonėje gali būti įgyvendinamas žinių valdymas?</b>	<b>24</b>
Bendras požiūris	25
Praktiniai pavyzdžiai – ekskursai	29
<b>SKYRIUS 4</b>	
<b>Sektorių organizacijos atlieka svarbų vaidmenį rengiantis patenkinti būsimus įgūdžių ir darbo rinkos poreikius</b>	<b>34</b>
<b>PASTABOS</b>	<b>38</b>
<b>LITERATŪRA</b>	<b>38</b>





# ĮVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje žinios atlieka labai svarbų vaidmenį. Efektyvus žinių „išteklių“ panaudojimas svarbus ne tik didelėms bendrovėms, bet ir mažosioms bei vidutinėms įmonėms. Tikslingai naudojant ir pritaikant žinias įgaunamas pranašumas prieš konkurentus.

Šis vadovas, kuriame aptariami esminiai aspektai, turėtų padėti atsakyti į tokius klausimus.

- ▶ Kas yra žinių valdymas ir kokios naudos jis gali duoti įmonei?
- ▶ Kokie reikalavimai turi būti įvykdyti norint užtikrinti sėkmingą žinių valdymą įmonėje?
- ▶ Kaip įmonėje turi būti įgyvendinamas žinių valdymo procesas?
- ▶ Kokį vaidmenį atlieka sektoriaus partneriai?

Šiuo vadovu siekiama pateikti sprendimus priimančioms asmenims trumpą „žinių valdymo“ apžvalgą ir suteikti jiems informacijos, paaiškinančios, kodėl mažosioms ir vidutinėms įmonėms tikslinga įgyvendinti tokią sistemą.

# KAS YRA ŽINIŲ VALDYMAS IR KOKIOS NAUDOS JIS GALI DUOTI ĮMONEI?

Technologijų plėtra, nauji rinkos dalyviai, tokie kaip Kinija ir Indija, bei tarptautinis darbo pasidalijimas akivaizdžiai pakeitė pasaulio ekonomiką ir ji dabar skiriasi nuo tos, kokia buvo prieš 20 metų. Spartesnis tempas, intensyvesnė ir atkaklesnė konkurencija. Standartizuota masinė gamyba perkeliama į regionus, kuriuose gamybos sąnaudos mažiausios. O veikla, susijusi su didele pridėtinė verte, vykdoma ten, kur yra pakankamai kvalifikuotų specialistų. Dėl šiuolaikinių ryšių technologijų žinios tapo „bendru turtu“. Jos tuo pat metu prieinamos daugelyje pasaulio šalių. Šalių inovacinis pajėgumas, sparta, kuria jos gali paversti žinias produktais, ir procesai, pritaikyti rinkai, visada turės būti susieti su gamybos vieta. Taigi pagrindinis šalies (arba įmonės) gebėjimą konkuruoti lemiantis veiksnys yra kvalifikuoti darbuotojai. Tinkamai parengti darbuotojai ypač svarbūs vidutinio dydžio įmonėms. Jie geriausiai žino, kokie produktai yra paklausūs globalizuotoje rinkoje ir kaip skatinti produktų ir procesų naujoves. Tai pasakytina apie vietos rinką bei netoliese esančias užsienio rinkas. <sup>1</sup>



Siekiant atlaikyti didėjantį konkurencinį spaudimą ir sparčiau, lanksčiau ir efektyviau teikti naujoviškus produktus bei paslaugas, visi bendrovės ištekliai (prie kurių, be abejo, priskirtinos žinios) turi būti veiksmingai plėtojami; tai pasakytina ir apie žinių išteklius. Kalbama ne tik apie žinias, įtvirtintas dokumentais, bet ir žinias, kurios yra darbuotojų sąmonėje. Taigi įmonės gebėjimas valdyti ir susisteminti turimas žinias gali prisidėti prie jos sėkmės.

Tokiu būdu beveik kiekvienoje įmonės veiklos srityje, pradedant verslo procesų tobulinimu ir baigiant naujų produktų bei paslaugų kūrimu, gali būti pasiekti įspūdingi laimėjimai. Žinių valdymas taip pat gali būti veiksmingai naudojamas sprendžiant problemas, susijusias, pvz., su gamybos kokybe, t. y. su žinių, suformuotų patirties, praradimo grėsme netenkant darbuotojų, menku inovaciniu pajėgumu, nepakankamu galimybių patekti į naują rinką plėtojimu ir t. t.

Remiantis Fraunhofer instituto atlikto ProWis projekto tyrimo # 2 (2006 m.) išvadamis, mažosioms ir vidutinėms įmonėms vis svarbesnės tampa žinios apie išorės aplinką, pvz., konkurentus, klientus ir rinkas.

**KONKURENTAI** žinios, susijusios su konkurentų pardavimais ir veiklos sritimis, jų strategijomis ir tikslais; žinios apie konkurentų padėtį rinkoje, jų stipriąsias ir silpnąsias puses – tiekimo pajėgumą, klientų bazę, išlaidų struktūrą, pajamas.

**KLIENTAI** žinios apie įvairias klientų grupes: tokios žinios, viena vertus, apima finansinį aspektą, pvz., atsiskaitymų moralę, kreditingumą, bendrą ekonominę būklę, rinkos aplinką ir konkurencinę padėtį, kita vertus, bendruosius struktūrinius duomenis, pvz., strateginius klientų tikslus, struktūras ir svarbius asmenis.

#### NAUDINGA ŽINOTI

Žinios – patirties ir įgūdžių, kuriais žmonės naudojami sprenddami problemas, visuma.

(Probst et al. 2006, S.22).

**NAUDINGA ŽINOTI**  
**IŠREIKŠTOS ŽINIOS** egzistuoja ne vien darbuotojų / žmonių sąmonėje, bet yra perduotos į išorę ir gali būti laikomas daugialypės terpės priemonėse (tai – veiklos duomenys, taisyklės, procedūros ir pan.). Tokie duomenys ir (arba) žinios gali būti tvarkomos, perduodamos ir saugomos.

**NEIŠREIKŠTOS ŽINIOS** egzistuoja darbuotojų / žmonių mintyse ir yra pagrįstos patirtimi, vertinimo modeliais, subjektyviomis įžvalgomis ir intuicija. Neišreikštos žinios glaudžiai susijusios su žmonių veiksmis ir patirtimi bei idealais, vertybėmis ir emocijomis. Šios rūšies žinias sunku formalizuoti, perduoti ir skleisti.

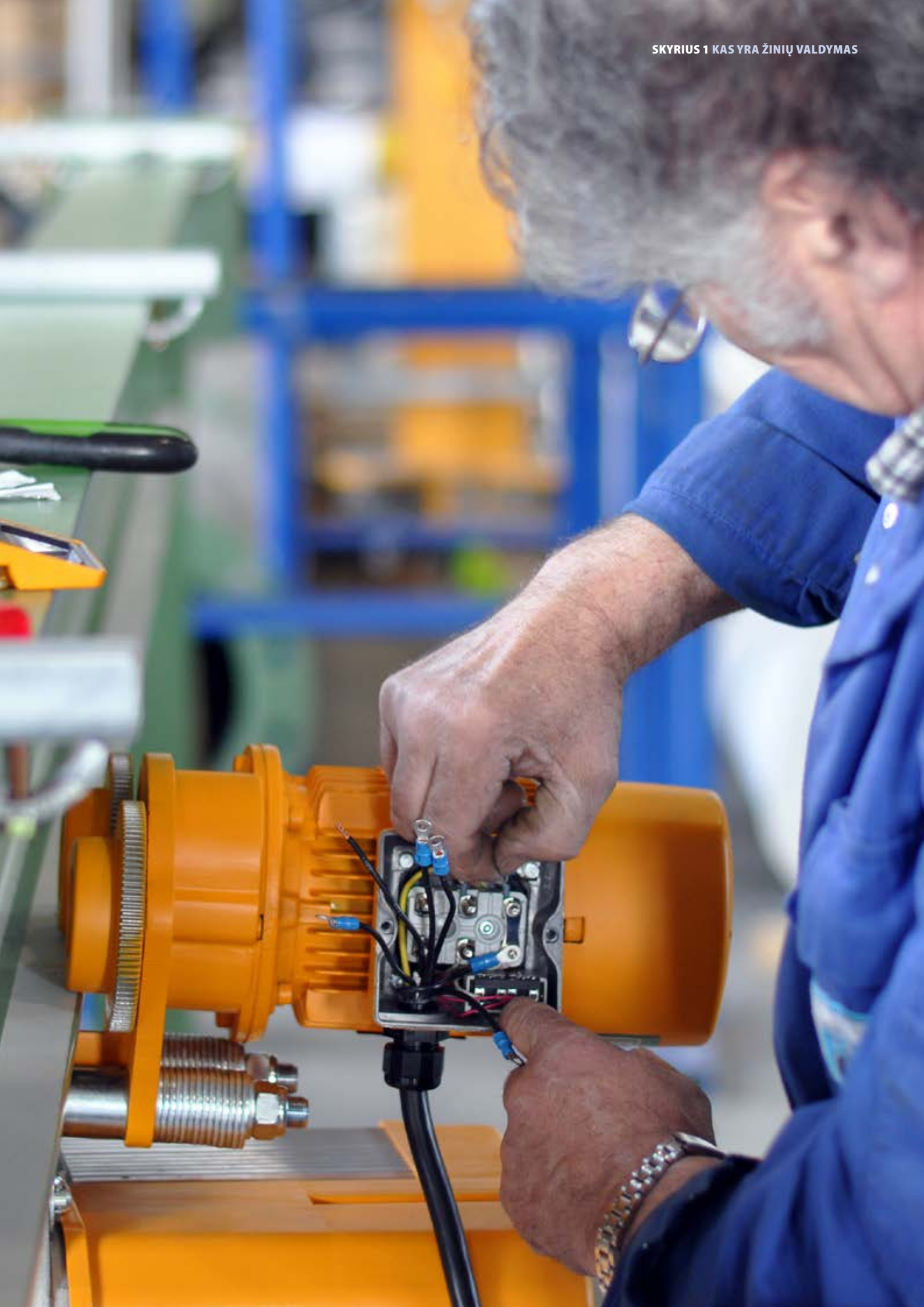
**PRODUKTAI** žinios apie produktus, įskaitant žinias ir informaciją, susijusią su įmonės produktų ir paslaugų portfeliu, taip pat žinios apie jų technines savybes ir naudingumą klientui arba naudingumą sprendžiant klientų problemas. Žinių apie produktus kategorijai priklauso ir žinios apie kainas, atitinkamą tam tikrų produktų ar paslaugų gamybos ir tiekimo laiką bei tų produktų ar paslaugų stipriąsias ir silpnąsias puses. Žinios apie priemones ir taikomas procedūras labai svarbios, kai ketinama tirti gaminio kūrimo arba gamybos sritį.

**RINKOS** šioje srityje pirmiausia tai žinios apie pagrindines rinkas, rinkos tendencijas ir rinkos dalis bei patekimo į naujas rinkas kliūtis.

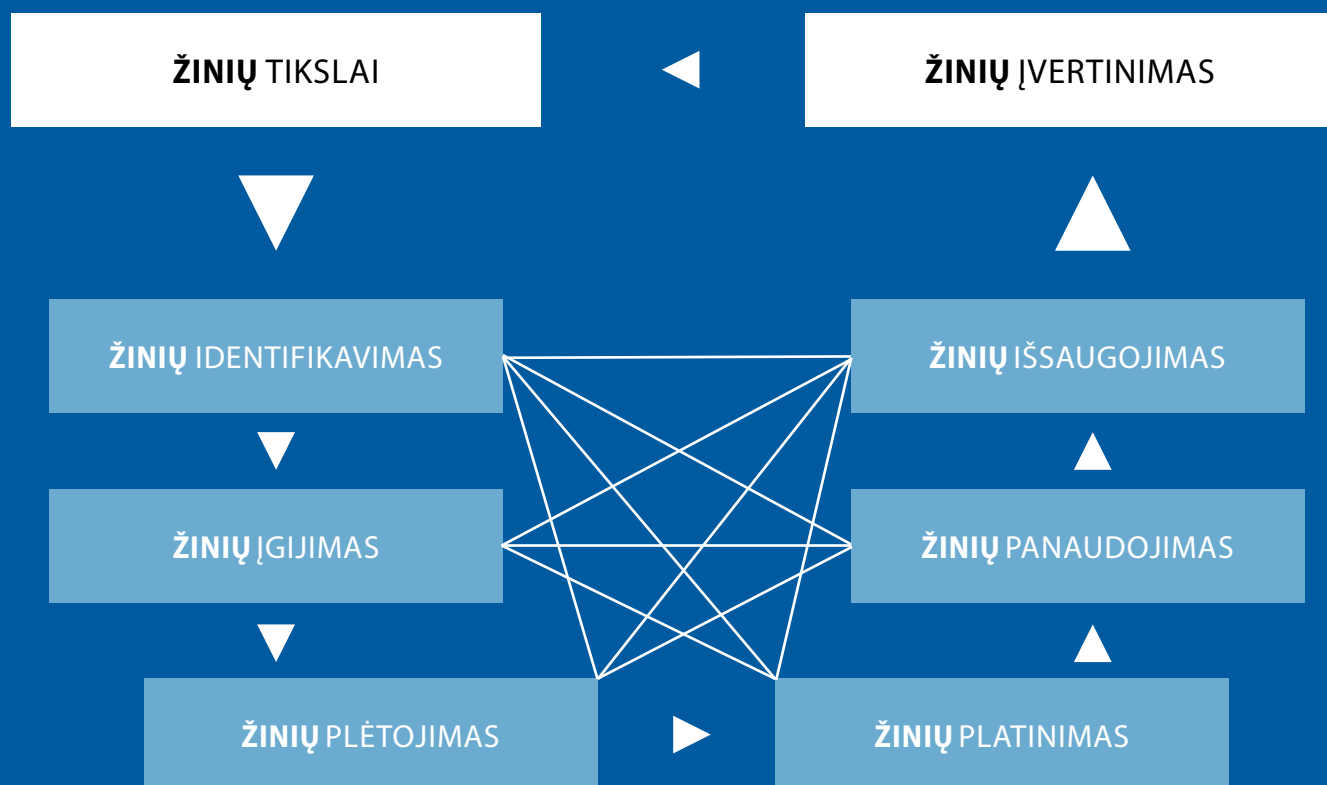
**PATIRTIS IR DALIJIMOSI ŽINIOMIS METODAS** šiomis žiniomis naudojamosi sprendžiant konkrečias problemas atliekant kasdienį darbą ar užduotis. Taigi suteikiama galimybė vertinti darbo užduočių turinį. Šios žinios turėtų apimti konkrečius aspektus, t. y. konkrečias technologijas, metodus, būdus ir procedūras, ir galimybę jas naudingai taikyti atitinkamose situacijose.

Tai ypač pasakytina apie mažąsias ir vidutines įmones: žinių valdymas visuomet yra visa apimantis ir apčiuopiamas. Įdiegtos priemonės ir metodai turėtų padėti spręsti konkrečias problemas ir taip didinti konkurencingumą. Taigi žinių valdymas jokių būdu nėra savaiminis tikslas, o visada tik priemonė tikslui pasiekti.

„GIRDĖDAMAS, KAIP STAKLĖS DIRBA, IŠ KARTO SUPRANTU, AR JOS VEIKIA SKLANDŽIAI, AR MAN REIKIA ĮSIKIŠTI. LAIKUI BĖGANT IMATE TAI JAUSTI. [METALO PRAMONĖS DARBUOTOJAS](#)“



# ŽINIŲ VALDYMO KOMPONENTAI



# ŽINIŲ VALDYMO PROCESAI: PRIEMONĖS IR METODAI

Jeigu remiamasi prielaida, kad žinios pačios savaime yra ištekliai, vadinasi, turi būti sukurta ir įdiegta valdymo sistema joms planuoti, nukreipti, sisteminti ir kontroliuoti. ❷ Siekiant aiškiai pavaizduoti tokią žinių valdymo sistemą, žemiau pateiktas G. Probsto ❸ modelis. Jį sudaro aštuoni pagrindiniai tarpusavyje sąveikaujantys komponentai:

Žinių valdymas – visa įmonėje vykdoma asmeninė, techninė, kultūrinė ir organizacinė veikla, kuri suteikia galimybę veiksmingai panaudoti žinias. Žinių valdymas apima jų kūrimą, nukreipimą ir plėtojimą ir pirmiausia yra skirtas padėti įgyvendinti įmonės tikslus ❹. Taigi pagrindinis žinių valdymo uždavinys – plėtoti ir įgyvendinti tas priemones, filtrus ir mechanizmus, kurie leis dirbti su žiniomis, svarbiomis įmonei.

Toliau bus pateikta įvairių žinių valdymo komponentų apžvalga, kurioje aptariami pagrindiniai klausimai ir apibūdinamos konkrečios priemonės bei metodai.

## ŽINIŲ TIKSLAI

Pirmiausia reikia nustatyti žinių tikslus. Tam reikia nuspręsti, kokios žinios yra svarbios sėkmingai įmonės plėtrai. Kuria kryptimi turi įmonė plėtoti savo gerąją patirtį, kad išliktų konkurencinga ar netgi įgautų konkurencinį pranašumą? Žinių tikslus nustato įmonės vadovybė, jie yra orientuoti į atitinkamus įmonės tikslus.

## ŽINIŲ IDENTIFIKAVIMAS

Vėliau reikia išsiaiškinti, kokios žinios įmonėje jau sukauptos ir iš kur ar iš kieno jos gautos, taip pat nustatyti žinių spragas.

Užduotis	Priemonės / metodai
<p><b>Ką mano įmonė žino apie tai, kokios žinios yra dokumentuose, duomenų bazėse ar darbuotojų galvose?</b></p> <p><b>Kokios žinios reikalingos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokalbiai su darbuotojais</li> <li>• Darbo aprašymas</li> <li>• Ekspertų sąrašai ir tinklai</li> <li>• Kompetencijų žemėlapis</li> <li>• Įvairių padalinių renginiai ir keitimasis informacija</li> <li>• Darbuotojų nuomonės ugdymas ir (arba) mokomieji pokalbiai</li> </ul>

## ŽINIŲ ĮGIJIMAS

Susidarius bendrą turimų žinių vaizdą, juo turi būti pasinaudota siekiant nustatyti, kuriose srityse reikia *papildomų išorinių žinių*.

Užduotis	Priemonės / metodai
<b>Kokios priemonės yra reikalingos siekiant veiksmingai sumažinti turimų žinių trūkumą?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Švietimo ir (arba) mokymo programos</li><li>• Bendradarbiavimas su ekspertais (profesinėmis asociacijomis, universitetais, mokslinių tyrimų projektų vykdytojais ir t. t.)</li><li>• Bendradarbiavimas su IT išorės ekspertais</li><li>• Bendradarbiavimas su pagrindiniais partneriais</li><li>• Bendradarbiavimas su turinčiais specialių žinių gamintojais ir (arba) tiekėjais</li><li>• Naujų darbuotojų įdarbinimas</li><li>• Klientų apklausa</li><li>• Bakalauro / magistro baigiamųjų darbų finansavimas</li><li>• Konferencijos, profesiniai renginiai</li></ul>

## KAS YRA ŽINIŲ VALDYMAS

Kitaip nei žinių įgijimo atveju, žinių plėtojimo tikslas – sukurti *įmonės žinių bazę* ir toliau ją plėtoti, t. y. vadinamasis organizacinis mokymasis. Ši bazė gali būti sukurta įmonės viduje arba plėtojama įmonės viduje naudojantis parama iš išorės.

Užduotis	Priemonės / metodai
<b>Kaip pažangioji patirtis arba žinios gali būti plėtojamos toliau?</b> <b>Kas gali suteikti naujų impulsų?</b> <b>Kokios tikslinės grupės gali būti įtrauktos į šį procesą (klientai, tiekėjai, konsultantai ir t. t.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diskusijose su klientais pateiktų pasiūlymų ir pageidavimų paisymas</li><li>• Kuravimas ir instruktavimas</li><li>• Įmonės tinklai</li><li>• Vidiniai mokymai</li><li>• Komandinis darbas (dalyvaujant įvairiems padaliniams)</li><li>• Elektroninio mokymosi platformos</li><li>• Kokybės ciklai</li></ul>

## ŽINIŲ PLATINIMAS

Pagrindinis žinių platinimo uždavinys – nukreipti ir skleisti žinių srautus tokiu būdu, kuris leistų darbuotojams gauti reikiamas žinias reikiama forma, kad jie galėtų jomis naudotis.

Šio etapo sėkmei lemiamą reikšmę turi atvira žinių kultūra, kuri įmonėje turi būti įtvirtinta ir visapusiškai palaikoma. Pasitikėjimo kūrimas ar buvimas padeda pasirengti žinių platinimui.

Užduotis	Priemonės / metodai
<p><b>Kokiomis tinkamomis priemonėmis ir informacijos / komunikacijos / dokumentavimo sistemomis žinios gali būti perduodamos atitinkamiems naudotojams ir (arba) padaliniams?</b></p> <p><b>Ar yra skirtumų tarp padalinių?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguliarūs komandos susitikimai</li> <li>• Intranetas</li> <li>• Informaciniai stendai / skelbimų lentos / naujienlaiškis</li> <li>• Produktų informacinės sistemos</li> <li>• Neatvykimo į darbą valdymas</li> <li>• Vidaus specialistų rengiami seminarai kolegoms</li> <li>• Padalinių mainų programos</li> <li>• Dokumentavimas pagal kokybės vadybos sistemą</li> <li>• Dalijimasis žiniomis yra giliai įtvirtintas įmonės vertybinėse nuostatose ir neatsiejamas nuo įmonės kultūros</li> <li>• Elektroninio mokymosi platforma</li> <li>• Kokybės ciklas</li> </ul>

## ŽINIŲ PANAUDOJIMAS

Padaryti žinias prieinamas nepakanka norint, kad jomis naudotųsi. Pagrindinis uždavinys – motyvuoti darbuotojus tai daryti jau pradiname ankstyvajame žinių valdymo sistemos kūrimo etape įtraukiant juos ir jų priemones bei idėjas, atsižvelgiant į jų pasiūlymus ir įgyvendinant tinkamas komunikacijos priemones.

Užduotis	Priemonės / metodai
<p><b>Kokios priemonės, visų pirma, skirtos darbuotojų tarpusavio bendravimui, gali būti sukurtos siekiant skatinti ir (arba) užtikrinti naudojimąsi žiniomis?</b></p> <p><b>Kaip darbuotojai gali būti įtraukti į žinių valdymą pradiname etape?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neformalus tinklai</li> <li>• Idėjų valdymas</li> <li>• Duomenų bazė</li> <li>• Naudojimasis „wiki“ formatu</li> <li>• Kokybės valdymas</li> </ul>

## ŽINIŲ SAUGOJIMAS

Žinių saugojimo tikslas – išsaugoti žinias, ypač darbuotojams išėjus į pensiją, siekiant užtikrinti, kad jos nebūtų prarastos. Todėl daugiausia dėmesio skiriama žinių saugojimo ir atnaujinimo strategijoms.

Užduotis	Priemonės / metodai
<p><b>Kokios strategijos yra kelias į sėkmę?</b></p> <p><b>Kas svarbiau išsaugant žinias: žinių dokumentavimas ar asmeninis jų perdavimas kitiems?</b></p> <p><b>Kaip galėtume sudaryti tam sąlygas?</b></p> <p><b>Kokios sąlygos reikalingos siekiant skatinti pasirengimą dalytis žiniomis?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perdavimas: darnus procesas</li><li>• Darbuotojų įsipareigojimas; nedidelė darbuotojų kaita</li><li>• Projektų dokumentavimas</li><li>• Ilgi įspėjamieji laikotarpiai</li><li>• Komandinis darbas</li><li>• Tinkamų išeitinių išmokų mokėjimas</li><li>• Neformalūs tinklai</li><li>• Idėjų valdymas</li><li>• Duomenų bazė</li><li>• Naudojimasis „wiki“ formatu</li><li>• Kokybės valdymas</li></ul>

## ŽINIŲ VERTINIMAS

Paskutinis žingsnis – įgyvendintų veiksmų ir priemonių įvertinimas. Tam turi būti nustatyti konkretūs vertinimo kriterijai. Šiais kriterijais remiamasi vertinant ir pateikiant informaciją apie tai, ar priemonės naudingos ir koku mastu.

Užduotis	Priemonės / metodai
<p><b>Ar buvo pasiekti numatyti tikslai?</b></p> <p><b>Ar buvo pasirinkta teisinga kryptis?</b></p> <p><b>Ar žinių valdymas buvo naudingas?</b></p> <p><b>Ką reikia tobulinti?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stebėjimas</li><li>• Darbuotojų apklausa</li><li>• Klientų apklausa</li><li>• Išsami suvestinė</li></ul>





# KOKIĄ NAUDĄ ŽINIŲ VALDYMAS TEIKIA MAŽOMS IR VIDUTINĖMS ĮMONĖMS?

Žinios paprastai yra naujovių pagrindas, o įmonės inovacinis pajėgumas savo ruožtu lemia tai, kokia konkurencinga ji gali būti. Daugeliui bendrovių, ypač didelių korporacijų, tai buvo lemiamas veiksnys, paskatinęs oficialiai įtvirtinti ir susisteminti žinių „išteklius“. Vis dėlto daugelyje mažųjų ir vidutinių įmonių žinių valdymas dar nėra savaime suprantamas dalykas.

Mažųjų ir vidutinių įmonių žinių valdymo sistemos bei jų veiksmų planai skiriasi nuo didelių korporacijų. Vokietijoje atlikti tyrimai, pvz., „Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ (žinios kaip konkurencinio pranašumo veiksnys mažosiose ir vidutinėse įmonėse) (2006 m.), įrodo, kad šaka, kuriai įmonės priklauso, yra mažiau svarbi žinių valdymo sistemos konfigūravimui nei jų dydis. Kitas svarbus veiksnys – įmonės strateginis pozicionavimas.



Žinių valdymui daugelyje mažųjų ir vidutinių įmonių būdingi šie bruožai 5:

- ▶ Žinių bazę beveik visada valdo tik keli darbuotojai 6.
- ▶ Žiniomis dalijamasi kiek įmanoma mažiau.
- ▶ Daugeliu atvejų žinios nėra užfiksuotos ir tampa matomos tik atliekant darbą.
- ▶ Daugeliu atvejų nėra įmonės veiklos procedūrų analizę atliekančio skyriaus
  - ▶ vertinimą atlieka savininkas arba generalinis direktorius.

⚠ **KYLA PAVOJUS** prarasti žinias išeinant į pensiją darbuotojams, turintiems žinių (žinių nešėjams).

⚠ **KYLA PAVOJUS**, kad žinių nešėjas gali nesuvokti jo turimos informacijos ir žinių svarbos.

Kita vertus, yra su mažųjų ir vidutinių įmonių struktūra susijusių privalumų, kurie gali suteikti pranašumą reaguojant į silpnus rinkos signalus.

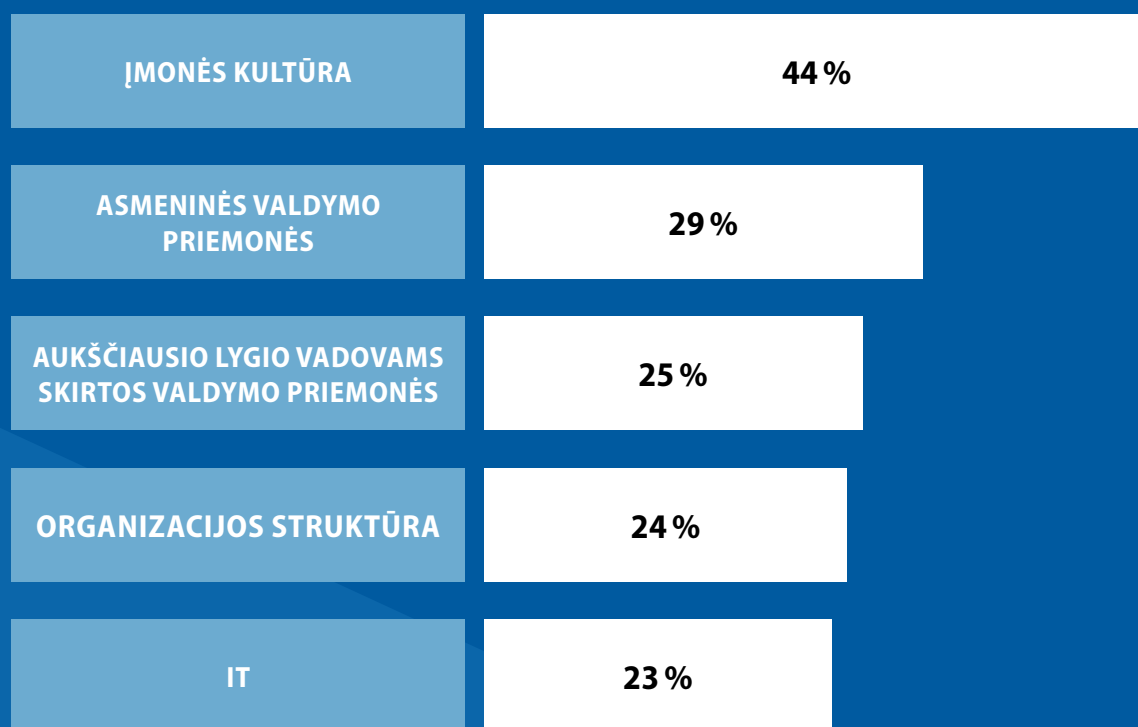
- ▶ Žinios sutelktos kelių darbuotojų rankose, todėl geriau atpažįstamos rinkos galimybės.
- ▶ Trumpas sprendimų priėmimo procesas.
- ▶ Didesnis lankstumas.
- ▶ Esant žemesniam darbo pasidalijimo lygiui vienas darbuotojas gali atlikti įvairias funkcijas, dėl to jis tampa įvairiapusiškesniu žinių nešėju.
- ▶ Glaudesni socialiniai ryšiai.

Didelėse korporacijose, pvz., "Yellow Pages", taikomi žinių valdymo metodai mažosiose ir vidutinėse įmonėse yra visiškai nereikalingi. Socialiniai ryšiai mažosiose ir vidutinėse įmonėse yra gana glaudūs, taigi asmeninės darbuotojų kompetencijos pakankamai gerai žinomos visiems.

# SĖKMINGO ŽINIŲ VALDYMO PROCESO ĮGYVENDINIMO REIKALAVIMAI

Teoriškai ir praktiškai galime išskirti keletą sričių, labai svarbių sėkmingam žinių valdymui. Pažvelgus į paveikslą, galima pastebėti, kad didžiąja dalimi sėkmę lemia įmonės verslo kultūra. Toliau trumpai aptarsime įmonės kultūrą, taip pat informacines technologijas.

## ŽINIŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMANTYS VEIKSNIAI:



# SĖKMĘ LEMIANTYS VEIKSNIAI VERSLO KULTŪRA

Siekiant įmonėje įdiegti žinių valdymą, turėtų būti taikomos parengiamosios priemonės, kad būtų galima sukurti tam palankias sąlygas ir tinkamą pagrindą. Pagrindinis sėkmės veiksnys – verslo kultūra, kurios vertybėmis, normomis ir nuostatomis užtikrinama parama organizacinio mokymosi ir žinių perdavimo priemonėms ir kuri dėl to turi būti skatinama ir pabrėžiama. Verslo kultūra – standartinis įmonės administracijos elgesys <sup>8</sup>. Verslo kultūra pastebima iš išorės, ypač pagal įmonės darbuotojų elgseną (pvz., aprangos kodą) kitų darbuotojų atžvilgiu (pvz., pasirengimas padėti kitiems). Vien elgesys ar pokalbio temos neapibrėžia verslo kultūros. Verslo kultūra pagrįsta bendromis vertybėmis (tolerancija, sporto pomėgiai ir t. t.), kurioms pritaria dauguma įmonės narių. Ypačinga įmonės kultūra (...) yra įmonės istorinės raidos (gyvavimo ciklo) rezultatas. Dėl to verslo kultūra susijusi su stipriu emociniu komponentu ir negali būti paprastai nustatyta vadovybės potvarkiu. Veikia netiesiogiai ir neoficialiai formuojasi laikui bėgant. <sup>9</sup>

Prieš įgyvendinant žinių valdymo priemones būtina nustatyti, ar įmonėje remiamasi tinkamomis kultūrinėmis nuostatomis ir jos dabartinės ypatybės suderinamos su koncepcija. Esant ribotam bendravimui ar žinių, kaip svarbių išteklių, naudojimui, žinių valdymas negali būti sėkmingai įgyvendintas.

Siekiant plėtoti žinių valdymą įmonėje, labai svarbios šios kultūrinės vertybės: AKTYVUMAS, ATVIRUMAS, PASITIKĖJIMAS, PASIRENGIMAS MOKYTIS IR KONSTRUKTYVUS NAUDOJIMASIS ĮGALIOJIMAIS.

**NORINT ĮDIEGTI ŽINIŲ VALDYMĄ, TAI PAT REIKIA SKATINTI BENDRAVIMĄ IR BENDRADARBIAVIMĄ.**

Galimybės formuoti žinių kultūrą vidutinėse įmonėse dėl jų verslo kultūros savitumo dažnai kur kas geresnės nei „didelėse įmonėse“. Tai neretai matoma pagal organizacijos stilių (pvz., statuso simbolių ir automobilių stovėjimo vietų hierarchijos atsisakymas) arba tiesiog pagal iš tikrųjų įgyvendinamą verslo kultūrą, kuriai būdingas pasitikėjimas, pagarba, atvirumas, sąžiningumas, pripažinimas ir t. t. Šios vertybės yra veiklos vertinimo kriterijų dalis.

Tas pats pasakytina ir apie praktinį vadovavimo stilių. Vadybininkai turi rodyti pavyzdį žinių perdavimo srityje, nes kiekvienas elgesys turi simbolinę prasmę (taip pat ir savo pačių žinių trūkumo pripažinimas). Sprendimai dažnai priimami vadovaujantis „tinkamu instinktu“. Tai leis darbuotojams įveikti savo baimę, kad gali būti palaikyti nekompetentingais. Žiniomis pagrįstas įmonės valdymas, be kitų dalykų, yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti naujovių diegimą ir konkurencingumą.

Dažnai reikalingas tam tikras įmonės mąstymo ir darbo, taip pat ir verslo kultūros pokytis, kad galima būtų sėkmingai įdiegti žinių valdymo koncepcijas. Tai darant darbuotojai turi būti su jomis supažindinti, taip pat remiami ir nukreipiami šioje srityje.

Žinios ir jų tvarkymas – itin svarbus sėkmingai ir strategiškai valdomos įmonės veiklos aspektas, t. y. sėkmingo valdymo kertinis akmuo.

## NAUDINGA ŽINOTI

**VERSLO KULTŪRA** bendrų vertybių, normų ir požiūrių, kurie formuoja organizacijos narių sprendimus, veiksmus ir elgesį, visuma. Tai gali būti, pavyzdžiui, sąžiningumas, orientacija į klientą, partnerystė, savarankiškas darbas arba komandinė dvasia.

Verslo kultūra formuoja darbuotojų elgesį ir todėl turi įtakos visos įmonės įvaizdžiui.

# SĖKMĘ LEMIANTYS VEIKSNIAI INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS

Be verslo kultūros, žinių valdymo srityje svarbų vaidmenį taip pat atlieka informacinės technologijos (IT). Kuo daugiau įmonėje susiduriama su **išreikštomis žiniomis** (pvz., duomenimis, kodais, dokumentais ir t. t.), tuo jos darosi svarbesnės.

Didžiąja dalimi padidėjusios žinių perdavimo galimybės siejamos su informacinių technologijų plėtra. Naudojamiesi informacinėmis technologijomis, įmonės nariai gauna svarbių žinių ir informacijos, kuria gali pasinaudoti sprenddami problemas. Įmonėje galima įdiegti techninę platformą, kuri gali būti naudojama žinioms perduoti.

Techninė infrastruktūra gali būti papildomai suskirstyta į tris atskiras sistemų klases <sup>10</sup>:

**RYŠIO SISTEMOS** yra naudojamos darbuotojų tarpusavio ryšiams. Elektroninis paštas, pokalbiai, grupinio darbo įrangos naudojimas, diskusijų forumai arba vaizdo konferencijos – tai keli ryšių sistemų pavyzdžiai.

**SAUGOJIMO SISTEMOS** yra naudojamos žinioms saugoti / archyvuoti, žinios gali būti įvairiais būdais struktūrizuotos ir susistemintos.

- ▶ Dokumentų valdymo sistemos: naudojamos, pvz., dokumentams / dokumentacijai saugoti ir yra apibrėžto modelio.

- ▶ Žinių duomenų bazėse gali būti idėjų, problemų sprendimų, straipsnių, procesų, baltųjų knygų, vartotojo vadovų, taip pat kokybės valdymo vadovas, skirtas įgaliotam darbuotojui. Jos turėtų turėti struktūrinę klasifikaciją, turinio formatavimo priemonių ir patogią paieškos funkciją. Paprastai žinių duomenų bazė – ekspertų sistemos dalis, kurioje pateikiama faktų ir taisyklių, reikalingų siekiant spręsti įmonės problemas.
- ▶ Patirties duomenų bazės vaidmuo – organizacijos patirties ir rezultatų administravimas, analizė, apdorojimas ir sklaida.
- ▶ Įgūdžių duomenų bazėse renkami duomenys / informacija apie darbuotojų ir galimų partnerių su darbu susijusius įgūdžius / gebėjimus. Jose gali būti įdiegtos paieškos funkcijos.
- ▶ Turinio valdymo sistemos naudojamos kuriant, apdorojant ir tvarkant turinį.

**IDENTIFIKAVIMO SISTEMŲ** funkcija – žinių atradimas. Identifikavimo sistemų atveju nesvarbu, kur žinios saugomos; dėl to darbuotojai, pavyzdžiui, tampa tiesioginiais žinių šaltiniais. Pagrindinės identifikavimo sistemų funkcijos: kurti, surasti, indeksuoti ir vizualizuoti žinias. Identifikavimo sistemų pavyzdžiai yra žinių portalai, paieškos sistemos, žinių žemėlapiai, duomenų gavyba arba darbuotojų „geltonieji puslapiai“ (darbuotojų profilių katalogai).

Informacinės technologijos daugiausia tarnauja kaip pagalbinės žinių platinimo ir saugojimo priemonės, tačiau jos negali skatinti žinių naudojimo ir kūrimo. Tam būtina sukurti tinkamas kultūrinės ir organizacinės sąlygas

Siekiant sėkmingai valdyti žinias ir naudoti informacines technologijas, turi būti laikomasi keleto taisyklių ir apribojimų. Informacinės technologijos „suteikia“ keitimosi žiniomis infrastruktūrą ir su žiniomis susijusios informacijos. Be informacinių technologijų infrastruktūros visapusiškas žinių perdavimas didelėje tarptautinėje įmonėje neįsivaizduojamas, bet vis dėlto iš esmės sėkmingą arba nesėkmingą žinių perdavimą lemia puoselėjamos vertybės, nuostatos ir įmonės elgesio kultūra.

Vienas svarbių būdų, kuriuo informacinės technologijos prisideda prie žinių valdymo, yra žinių perdavimo diapazono ir greičio plėtra. Ji suteikia galimybę organizacijos nariams ir klientams visame pasaulyje identifikuoti, struktūrizuoti ir panaudoti individualias bei kolektyvines žinias.

Svarbu naudoti racionalią struktūrą, patogius paieškos mechanizmus, tinkamą kalbą ir išraiškos formą bei nuolatinės priežiūros ir duomenų bazės atnaujinimo priemones.



# KAIP ĮMONĖJE GALI BŪTI ĮGYVENDINAMAS ŽINIŲ VALDYMAS?

Egzistuoja didelė metodų įvairovė ir negalima manyti, kad yra viena ideali žinių valdymo koncepcija, kurią vienodai sėkmingai būtų galima įgyvendinti bet kurioje organizacijoje. Todėl nesiūlome jokių universalių priemonių. Kiekviena organizacija, kuri planuoja sukurti žinių valdymo koncepciją, turi atsižvelgti į įmonės sąlygas, tikslus ir strateginę padėtį. Žinių valdymas turi būti susijęs su konkrečiais įmonės poreikiais ir esama organizacine struktūra.

- 1 PRADINĖS PADĖTIES ĮVERTINIMAS**
- 2 ŽINIŲ VALDYMO KONCEPCIJOS SUKŪRIMAS**
- 3 ŽINIŲ VALDYMO PLANO ĮGYVENDINIMAS**
- 4 ŽINIŲ VALDYMO PLANO ĮVERTINIMAS**



# BENDRAS POŽIŪRIS

Pirmiausia turėtų būti atlikta esamos padėties analizė siekiant iširti verslo ir darbo procesus žinių naudojimo, taikymo, plėtros ir t. t. požiūriu. Tuo tikslu gali būti naudinga atsakyti į šiuos klausimus.

- 1 Kokios žinios ir kokiose srityse naudojamos dabar ir gali būti naudojamos ateityje?
- 2 Kur kuriamos naujos ir svarbios žinios?
- 3 Kokia forma žinios saugomos / apsaugomos / išmetamos? Ar taikomos kokios nors technologijos?
- 4 Kas atlieka kokias užduotis ir kokių gauta rezultatų?

Labai svarbu, kad aiškinantis poreikius bei analizuojant dabartinę padėtį dalyvautų darbuotojai, nes žinių spragas jie gali suvokti skirtingai, be to, jie gali suteikti vertingų praktinių tobulinimo idėjų.

Gauti rezultatai turi būti dokumentuoti ir įvertinti.

Remiantis esamos padėties analize, turėtų būti parengtos sprendimų koncepcijos ir pateiktos žinių valdymo idėjos, taip pat suplanuotas priemonių diegimas. Šiame etape svarbu atkreipti dėmesį į plano, specialiai parengto atitinkamai organizacijai, pritaikymą ir plėtojimą. Šiuo atveju turėtų būti apsvarstytos verslo kultūros plėtros galimybės. Rengiant ir įgyvendinant atitinkamas idėjas bei priemones gali būti naudinga atsakyti į šiuos klausimus.

- 1 Kokias priemones, įrankius ir mechanizmus galima įgyvendinti siekiant gauti tinkamos kokybės trūkstatų žinių?
- 2 Kaip gali būti užtikrinta, kad vartotojai / darbuotojai turėtų prieigą prie atitinkamų žinių?

## 1 ŽINGSNIS

### PRADINĖS PADĖTIES ĮVERTINIMAS

## 2 ŽINGSNIS

### ŽINIŲ VALDYMO KONCEPCIJOS SUKŪRIMAS

# 3 ŽINGSNIS

## ŽINIŲ VALDYMO PLANO ĮGYVENDINIMAS

Įgyvendinimo etape gali būti aptarti keli aspektai, kurie padės įdiegti žinių valdymo planą. Gali būti naudingos šios gairės.

- ▶ Organizacinės priemonės:
  - ... turi būti apibrėžti organizaciniai klausimai;
  - ... turi būti apibrėžtos pareigos ir užduotys;
  - ... turi būti susitarta dėl organizacinių taisyklių, susijusių su žinių valdymo sprendimais.
- ▶ Darbuotojų motyvacija:
  - ... darbuotojai turi būti įsitikinę žinių valdymo svarba ir būti motyvuoti jame dalyvauti;
  - ... darbuotojai turi būti įtraukti pradiniam etape;
  - ... gali būti rengiami mokymai, informaciniai pranešimai ir t. t.
- ▶ Patikima techninė sistema:
  - ... jei informacijos valdymo planas apima informacinių technologijų naudojimą, svarbu užtikrinti, kad techninė sistema būtų funkcionali ir patikima;
  - ... turi veikti duomenų perdavimo ir rinkimo priemonės.
- ▶ Papildomos priemonės:
  - ... teigiamų rezultatų sklaida įmonės viduje bei tinkamų jos užtikrinimo priemonių parengimas;
  - ... įmonės direktorių įsipareigojimas laikytis žinių valdymo plano;
  - ... patarimojo organo žinių valdymo klausimais įsteigimas.

Po pirmųjų žingsnių įgyvendinimo galima pradėti žinių valdymo plano ir jo priemonių vertinimą. Ankstyvoje stadijoje reikia nustatyti, ar planas yra naudingas ir kokių mastu. Kartu reikia įvertinti, ar yra sunkumų įgyvendinant planą, kurie gali kelti pavojų procesui ir priemonių įgyvendinimui.

## 4 ŽINGSNIS

### ŽINIŲ VALDYMO PLANO ĮVERTINIMAS

Todėl žinių valdymo įvedimo proceso pradžioje būtų labai naudinga aptarti:

- ▶ kriterijus, kuriais remiantis bus vertinama priemonių sėkmė (standartų, rodiklių ir t. t. nustatymas);
- ▶ priemonės, kurių reikia imtis renkant duomenis (tyrimai, apklausos, apžvalgos, statistika, rodikliai ir t. t.);
- ▶ asmenų, kurie dalyvaus vertinimo procese, kandidatūras;
- ▶ reguliarumą ir intervalus, kuriais turėtų būti atliekamas bet kuris vertinimas / įvertinimas;
- ▶ dokumentaciją ir informacijos sklaidą.

Šie veiksmai turėtų sudaryti sąlygas nustatyti įgyvendinimo neatitikimus ankstyvoje stadijoje ir imtis atitinkamų priemonių. Tokie patobulinimai padeda sėkmingai įgyvendinti priemones ir turi lemiamos reikšmės žinių valdymo įtvirtinimui įmonėje.





PRAKTINIAI PAVYZDŽIAI  
EKSKURSAI

# 1 ĮMONĖ

## PRAMONĖS ŠAKA

Pramonė / Metalo apdirbimas (Spyruoklės)

## SITUACIJA

Įmonė nevykdo standartinės gamybos, bet kuria naujus nestandartinius sprendimus. Svarbus vaidmuo tenka darbuotojų kūrybiniam potencialui. Todėl įmonės vadovybės uždavinys – didinti darbuotojų kūrybiškumą ir skatinti keistis idėjomis.

## PRIEMONĖS:

### IDĖJŲ VALDYMO ĮDIEGIMAS

**Idėjų komandos sukūrimas:** buvo suformuota vidaus komanda, sudaryta iš visos įmonės atstovų. Idėjų komandai buvo duota užduotis parengti teorinius ir praktinius sprendimus (jei reikia, naudojant IT), skirtus idėjų valdymui įdiegti.

- ▶ **Idėjų kambariai:** kambario dizainas ir spalvos gali skatinti kūrybiškumą. Dėl to kambario sienos buvo nudažytos geltonai ir buvo įsigyti geltoni stendai. Kitas idėjų kambarys buvo įrengtas kaip atvira sala gamybos salės viduryje. Jis atviras darbuotojams bet kuriuo metu ir siūlo jaukią kūrybinę atmosferą, t. y. jame tiekiami nemokami gėrimai ir yra įvairios informacinės medžiagos. Tokio idėjų kambario privalumas yra tai, kad komandoms spontaniškai kyla daug naujų minčių.
- ▶ **Idėjų vadybininkai:** ypač aktyvūs darbuotojai iš kiekvieno įmonės padalinio skiriami idėjų vadybininkais. Visi **idėjų vadybininkai** sudaro vadinamąją „ID

darbo grupę“ ir yra atsakingi už pateiktų pasiūlymų vertinimą, vykdymą ir premijavimą. Atsiliepimai apie idėją pateikiami naudojant programinę įrangą per 14 dienų laikotarpį.

- ▶ **Idėjų susitikimai:** idėjų vadybininkai rengia idėjų raundus ir jiems vadovauja. Kiekvienas idėjų susitikimas yra skirtas konkrečiai idėjai (pavyzdžiui, kuo išskirtinė gera spyruoklė?), kuri, ją pateikus idėjų vadybininkams, aptariama su darbuotojais ir patvirtinama abipusiu sprendimu.
- ▶ **Kaip galima teikti idėjas?** Tai daroma naudojant idėjų valdymo programinę įrangą arba užpildant idėjų korteles.
- ▶ **Kodėl reikalinga programinė įranga?** Taip neprarandamas nė vienas pasiūlymas. Privaloma pateikti atsiliepimus apie kiekvieną pateiktą idėją. Stiprėja pripažinimo jausmas.
- ▶ **Atlygis:** už gerą idėją atlyginama pinigais. Kita vertus, galima rinkti taškus ir vėliau išsikeisti juos į dovanų kuponus.

## LAIMĖJIMAI IR NAUDA

- ▶ Per vienus metus įgyvendintų idėjų skaičius padidėjo 25 proc.
- ▶ Išaugo darbuotojų kompetencijos lygis.
- ▶ Pagerėjo žinių perdavimas ir kokybė.
- ▶ Buvo sutaupyta daug lėšų.

## 2 ĮMONĖ

### PRAMONĖS ŠAKA

Elektroninių prietaisų gamyba

### SITUACIJA

Moksliniai tyrimai ir plėtra elektroninių prietaisų gamybos pramonėje atlieka lemiamą vaidmenį. Dėl to įmonė susiduria su iššūkiu stiprinti šią sritį. Buvo iškelti šie konkretūs tikslai:

- ▶ sisteminga informacijos sklaida ir tolesnė plėtra;
- ▶ ankstyvas galutinių vartotojų įtraukimas, siekiant optimizuoti produkto kūrimą;
- ▶ mokslinės kompetencijos praktinis taikymas;
- ▶ plati darbuotojų kvalifikacija, siekiant užtikrinti tarpusavio atstovavimą;
- ▶ tinklo ryšių plėtra.

### PRIEMONĖS:

#### ĮMONĖS NUOSAVOS AKADEMIJOS ĮKŪRIMAS

Akademijos koncepcija grindžiama trimis ramsčiais.

- ▶ **Asmeninė iniciatyva:** siūlomiems mokymams būdingas konkrečioms poreikiams pritaikytas turinys, žinių perdavimas, padedantis kryptingai siekti tikslo, ir visų padalinių, taip pat klientų ir partnerių atvirumas darbuotojų atžvilgiu. Remiamasi principu: mokytis ir

leisti mokytis. Darbuotojai patys yra pranešėjai. Dalyvavimas (beveik) visuose kursuose yra nemokamas. Tai duoda naudos, nes darbuotojai gali geriau susipažinti su įmonės produktų asortimentu ir įgyti papildomų įgūdžių, kurie gali būti panaudojami kitose gamybos srityse. Todėl gamyboje nekyla darbuotojo išėjimo iš darbo grėsmė.

- ▶ **Bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis**, siekiant derinti teoriją ir praktiką (simpoziumai, ekspertų grupės).
- ▶ **Plati išteklių ir paslaugų pasiūla:** susitarimas dėl mokymo išteklių (kambariai, kolonėlės) suinteresuotosioms šalims, siekiant išplėsti tinklo ryšius.

Taip pat labai svarbūs mainai su **švietimo įstaigomis**.

- ▶ **Seminarai su galutiniais vartotojais**, siekiant ankstyvame etape nustatyti tikslines grupės poreikius ir atitinkamai pritaikyti produktą (pavyzdžiui, surengti seminarą su regos negalią turinčiais asmenimis).

### LAIMĖJIMAI IR NAUDA

- ▶ Mažiau prastovų, jei darbuotojo nėra darbe.
- ▶ Ilgalaikis bendradarbiavimas su mokslo ir mokslinių tyrimų įstaigomis.
- ▶ Didesnis pelnas.
- ▶ Ilgalaikis klientų lojalumas.

# 3 ĮMONĖ

## PRAMONĖS ŠAKA

Elektronikos pramonė / spausdintinių plokščių (PCB) pramonė

## SITUACIJA

PCB rinka pasižymi labai konkurencinga masinės gamybos produkcija. Dėl to įmonė buvo priversta persiorientuoti ir sutelkti savo dėmesį į aukštųjų technologijų produktų pagal užsakovo užsakymą gamybą bei sudėtingų sprendimų paiešką. Pagrindiniai šios veiklos reikalavimai: inovacinis pajėgumas ir problemų sprendimo kompetencija. Pastaroji neįmanoma be žinių apie klientų poreikius. Tai reiškia, jog reikia: *įgyti žinias iš išorės ir pakeisti jas į vidaus žinias!* Todėl žinios apie kliento poreikius turi būti prieinamos visiems darbuotojams. Tai neatsiejama nuo *inovacijų valdymo ir darbuotojų ugdymo (žmogiškųjų išteklių plėtros)*.

## PRIEMONĖS: „INTEGRUOTOS ĮVAIRIŲ LYGIŲ KVALIFIKACIJOS“ MODELIO PLĖTRA IR ĮGYVENDINIMAS.

**Tikslas:** teorinių ir praktinių inovacijų grandinėje sukurti skirtingų kompetencijų sritį. Darbuotojas turi gebėti suvokti svarbiausius santykius: klientų poreikiai ► perdavimas bendrovei ► sąskaitų tvarkytojas ► sąsaja tarp techninės plėtros ir darbo lygmenų. Glaudi šių sąsajų integracija leidžia patenkinti klientų poreikius visais įmonės lygmenimis bei didina įmonės konkurencingumą.

**Kaip vyksta kvalifikacijos kėlimas?** Turi būti įgyvendinti šie trys moduliai:

- 1 projektų valdymas;
- 2 gamybai skirtų inovacijų įvertinimas;
- 3 prekybai skirtų inovacijų įvertinimas.

Šie trys moduliai yra tarpusavyje susiję. Kiekvienam moduliui priklauso vadinamosios *jungiamosios kompetencijos*, pvz.:

- projektinis darbas;
- darbo laiko modeliai;
- optimali pasirengimo fazių konfigūracija;
- pardavimų ir gamybos rodikliai;
- kainų politika;
- skundų valdymas.

Taigi darbuotojai įgauna visapusišką supratimą apie inovacijų procesus.

Gali dalyvauti ir išorės dalyviai, įskaitant vartotojus ir konkurentus. Tikslas: tapti etalonu ir suteikti galimybę bendrovei pačiai save įvertinti, pagerinti žinias ir sudaryti sąlygas klientams tiesiogiai bendradarbiauti su įmone.

## REZULTATAI IR NAUDA

- Išaugo įvairių departamentų darbuotojų žinių lygis.
- Darbuotojai nuolat kėlė bendrą žinių lygį.
- Išaugo informuotumas apie gretimas įmonės veiklos sritis.
- Nuolat ir kryptingai plečiama darbuotojų kvalifikacija.
- Optimizuotas žinių perdavimas visoje gamybos grandinėje.
- Sukurtas žinių tinklas, kuriame vieni asmenys mokosi iš kitų patirties ir problemų.
- Gauta papildomo pelno (išorės dalyviai moka kurso mokesť).



## 4 ĮMONĖ

### PRAMONĖS ŠAKA

inžinerija (specialios technikos kūrimas ir gamyba, lazerio technologijų integracija surinkimo vietose).

### SITUACIJA

unikali įmonės veiklos sritis – įvairių technologijų, ypač lazerių technologijų, integracija surinkimo vietose. Pirma, tam reikalingas didelis inovacinis pajėgumas. Antra, turi būti įtvirtintos esamos žinios, atsižvelgiant į didesnę specializaciją ir kadru nepastovumą. Kaip tik šioje srityje išvelgiamo didžiausią įmonės problemą:

- ▶ įmonės žinių nešėjai yra vyresni nei vidutinio amžiaus ir netrukus išeis iš įmonės;
- ▶ beveik visi įmonės žinių nešėjai yra mokslininkai, kurie savo žinias įgijo savarankiškai. Dėl to jie yra specializuotų žinių, kurios nėra visuotinai prieinamos ir bus prarastos jiems išėjus į pensiją, nešėjai.

*Todėl įmonė iškelė tikslą išlaikyti turimas žinias, užtikrinti jų prieinamumą bei sukaupti įmonėje naujų žinių.*

### PRIEMONĖS: „ORGANIZUOTO KEITIMOSI PATIRTIMI“ STRATEGIJOS KŪRIMAS IR ĮGYVENDINIMAS.

Strategijos sudėtinės dalys

- ▶ Reguliariai rengti *projektų vadovų susitikimus* siekiant skatinti žinių, sukauptų įgyvendinant projektus, perdavimą.
- ▶ *Jaunų darbuotojų priežiūra*: darbo procesų apmokymo sumetimais kiekvienam naujam darbuotojui skiriamas globėjas. Pagrindinis tikslas: išlaikyti žinias, kurias vyresnio amžiaus darbuotojas perteiktų naujam darbuotojui.
- ▶ Konferencijos surengimas (vieną kartą per metus), sudarant galimybę keistis nuomonėmis apie įmonės

strategiją ir viziją. Dalyviai – vadovai ir ekspertai. Paprastai dauguma projektų idėjų kyla konferencijoje ir yra iš karto aptariamoms.

- ▶ Sukurti įmonės *žodyną*, siekiant surinkti ir susisteminti naujų žinių turinį. Skyrių vadovai apibrėžė svarbiausias temas ir padalijo jas į 50 svarbiausių terminų.
- ▶ Sukurti įmonės *informacijos centrą*: buvo atrinkti atitinkami pramonės žurnalai ir jų žinių įnašas įvertintas naudojant žodyną. Sukauptas įnašas buvo perkeltas į „Word“ dokumentą ir pateiktas viešame aplanke („informacijos centras“). Jį nuolat atnaujina atsakingas darbuotojas.

### REZULTATAI IR NAUDA

- ▶ Gerokai padidėjo žinių išteklių naudojimo sąmoningumas.
- ▶ Sumažėjo vidaus mokslinių tyrimų pastangų.
- ▶ Suteikta galimybė visiems darbuotojams naudotis žiniomis.
- ▶ Žinių valdymas tapo kokybės vadybos kultūros dalimi.

# SEKTORIŲ ORGANIZACIJOS



Dėl nuolat vykstančių naujovių diegimo ir technologijų plėtros, besikeičiančių vartotojų poreikių ir pasaulinės konkurencijos gamybos pramonės įmonės susiduria su sparčiai kintančiais gebėjimų poreikiais, kurie neatsiejami nuo žymiai aukštesnio asmeninių pasiekimų lygio. Be ekonominių ir demografinių tendencijų, taip pat esamų įgūdžių spragų ir nepakankamų įsipareigojimų investuoti į mokslo, technologijų, inžinerijos ir matematikos dalykus, vis didesne problema daugeliui įmonių tampa tinkamų kompetencijų įgijimas. Vienas iš svarbiausių uždavinių, su kuriais susiduriame šiandien Europoje, yra suteikti mūsų dabartiniams ir būsimiems darbuotojams galimybę išsiugdyti gebėjimus, reikalingus norint konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Reaguodama į augančios ekonomikos šalių keliamus iššūkius, Europos pramonė negali pagerinti savo pozicijų vien tik per konkurenciją darbo užmokesčio srityje. Mūsų stiprybė turi remtis įgūdžiais, kokybe ir naujovėmis. Labai svarbu, kad mūsų darbuotojai būtų pasirengę patenkinti įmonių poreikius ir pasitikti anksčiau minėtus iššūkius. Įmonių ir asmenų gebėjimas prisitaikyti prie būsimų poreikių bei švietimo ir mokymo sistemų gebėjimas teikti paslaugas, atitinkančias darbo rinkos poreikius, bus esminis veiksnys, nulemsiantis Europos gamybos bendrovių konkurencingumą ir atskirų darbuotojų įsidarbinimo galimybes. Pvz., 2012 m. CEEMET tyrime „Shaping Talents“ (gabumų formavimas) pabrėžta, kad gamybos pramonė ir toliau investuoja dideles lėšas į bendradarbiavimą pirminio profesinio švietimo ir mokymo (iVET) bei tęstinio ir praktinio mokymo (CET) srityse. [UWE COMBÜCHEN](#), [CEEMET](#), [GENERALINIS DIREKTORIUS](#).



Council of European Employers  
 of the Metal, Engineering and  
 Technology-based industries

CEEMET – Europos darbdavių organizacija, atstovaujanti metalo, inžinerijos ir technologijų pramonės šakų interesams, ypatingą dėmesį skiriant socialinės politikos ir pramonės ryšių klausimams. CEEMET, kurios būstinė yra Briuselyje, Belgijoje, yra pripažintas Europos Sąjungos institucijų konsultacinis organas ir diskusijų partneris. <sup>11</sup>

# SEKTORIŲ ORGANIZACIJOS ATLIEKA SVARBŲ VAIDMENŲ RENGIANTIS PATENKINTI BŪSIMUS ĮGŪDŽIŲ IR DARBO RINKOS POREIKIUS

Nepaisant didelio nedarbo, šiuo metu visoje Europos Sąjungoje yra maždaug 2 mln. laisvų darbo vietų. Siekiant išspręsti esamas ES darbo rinkos problemas ir užtikrinti konkurencingumą ateityje vienas svarbiausių uždavinių – įveikti įgūdžių pasiūlos ir paklausos atotrūkį.

Sektorių darbdavių organizacijos regioniniu, nacionaliniu ir Europos lygiu atstovauja įmonių interesams įvairiose institucijose, įgyvendinančiose socialinę ir darbo rinkos politiką, bei pirminio bei tęstinio profesinio švietimo ir mokymo srityje. Jos stengiasi derinti įvairaus dydžio įmonių požiūrius bei nuomones ir suformuoti bendras pozicijas, kad galėtų veiksmingai atstovauti įmonių interesams ir taip pasiekti svarbiausią tikslą – sukurti tinkamiausias sąlygas dabartiniams ir būsimiems įgūdžių poreikiams patenkinti.

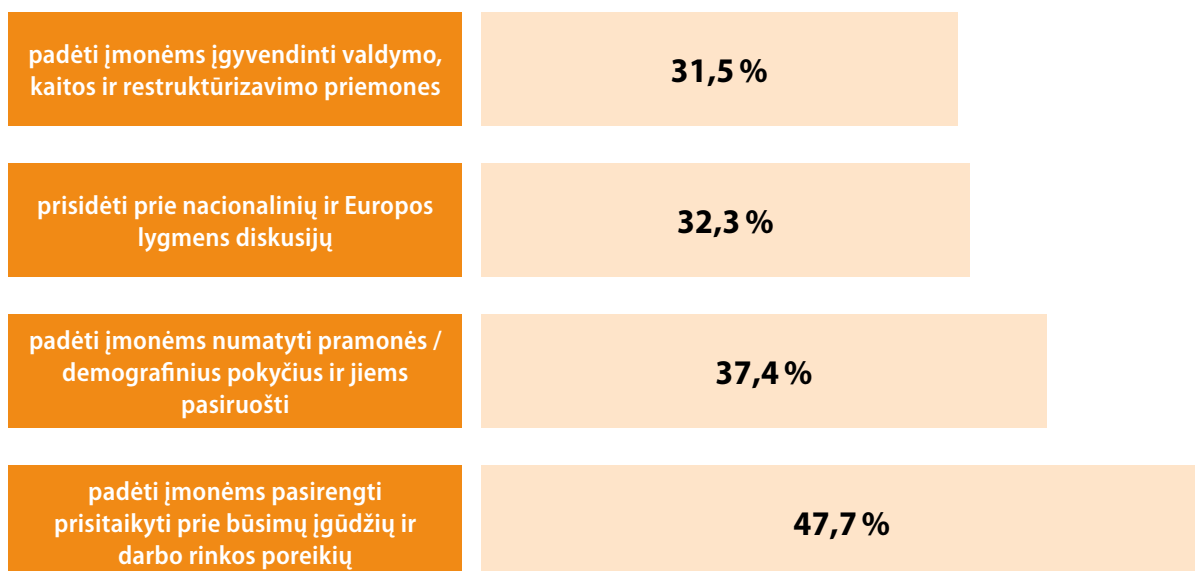
Pritaikytas sektorių poreikiams aukštos kokybės profesinis mokymas reikalauja glaudaus švietimo ir mokymo institucijų ir verslo bendradarbiavimo. Verslo organizacijos turi konkrečių sektorių žinių ir vykdo sektorių įgūdžių poreikių stebėseną, todėl jos yra pirminio ir tęstinio profesinio mokymo įstaigų partneriai-ekspertai, galintys atkreipti dėmesį į poreikius ir iššūkius, ypač į tuos, su kuriais susiduria MVĮ. 2012 m. CEEMET tyrimas „Shaping Talents“ pagrįstas CEEMET organizacijų narių ir joms priklausančių įmonių indėliu. Tyrimas nustatė keletą bendrų tęstinio švietimo ir mokymo kliūčių, su kuriomis susiduria Europos metalo, inžinerijos ir technologijų pramonės šakų įmonės.

- ▶ Trūksta pagrindinių įgūdžių, kartu su mažėja gebėjimai mokslo, technologijų, inžinerijos ir su matematika susijusiose srityse.
- ▶ Švietimo ir mokymo paslaugų teikėjai lėtai reaguoja į darbo rinkos poreikius.
- ▶ Reikalinga platesnė verslo ir kompetencijos strateginė plėtra ir veiksmingos priemonės, siekiant įvertinti mokymo poreikius, jo veiksmingumą ir poveikį įmonėse.
- ▶ Trūksta kultūros ir motyvacijos nuolat rengti mokymus bei darbuotojų ir bendrovių investicijų į mokymąsi.
- ▶ Trūksta informacijos apie mokymams skiriamas lėšas bei lėšų mokymams.

Socialinių partnerių organizacijos (darbdavių organizacijos ir profesinės sąjungos) taip pat gali atlikti svarbų vaidmenį teikdamos informaciją ir remdamos bendroves ir asmenis valdant įgūdžius, žinias ir kompetencijas. Jos turi dirbti išvien, kad sutelktų suinteresuotųjų šalių išteklius ir užtikrintų bendrąsias pagrindines sąlygas konkurencingai pramonei. Sektorinio socialinio dialogo metu CEEMET ir IndustriAll pasiekė tam tikrą teigiamą rezultatą švietimo ir mokymo srityje ir neseniai priėmė bendrą pareiškimą „Permąstykime švietimą, bet tai darykime kartu su pramone“.

#### **ĮMONĖS DAUGIAUSIA PARAMOS TIKISI IŠ JOMS ATSTOVAUJANČIŲ ORGANIZACIJŲ, KURIOS TURĖTŲ PADĖTI PATENKINTI ATEITIES ĮGŪDŽIŲ IR DARBO RINKOS POREIKIUS.**

Sektorių organizacijų parama, reikalinga siekiant:



*Šaltinis: 409 Latvijos, Lietuvos, Slovakijos ir Slovėnijos metalo ir elektronikos pramonės įmonių apklausa, vykdyta 2013 m. vasario–balandžio mėn.*

## PASTABOS

- 1 Paskelbė Vokietijos darbuotojų vadybos asociacija (Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.) Düsseldorf 2007, Globalisierung von mittleren und kleinen Company
- 2 Rehäuser/Krcmar, S.10. [http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/\\$FILE/96-14.pdf](http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/$FILE/96-14.pdf)
- 3 Probst et al. 2003, S.32
- 4 vgl. PAS 1063: 2006-07.
- 5 Pawlowsky 2006, S. 4-5
- 6 Lutz, 2005
- 7 Anette Kleinfeld, Knowledge management, 2001
- 8 Gabler Wirtschaftslexikon, - Companyskultur S. 2013
- 9 Gablers Wirtschaftslexikon- Mitarbeitermotivation, 2013, WEB
- 10 [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management\\_idesk\\_PI10413\\_HI1780555.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html)
- 11 Europos darbdavių organizacija, atstovaujanti metalo, inžinerijos ir technologijų pramonės šakų interesams (CEMEET): „SHAPING TALENTS“ (gabumų formavimas) Naujos verslo perspektyvos, konkurencingumas ir geresnės galimybės įsidarbinti taikant mokymosi visą gyvenimą principą (2012 m.).

Photographs by Fotolia.com

© Minerva Studio (p. 1), industrieblick (p. 11), chalabala (p. 17), Ingo Bartussek (p. 18), Bogdan Vasilescu (p. 28)

## LITERATŪRA

- Gabler Wirtschaftslexikon (2013) Companyskultur
- Gablers Wirtschaftslexikon (2013) Mitarbeitermotivation, (web)
- Haufe [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management\\_idesk\\_PI10413\\_HI1780555.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html)
- Globalisierung von mittleren und kleinen Company (2007) Düsseldorf: Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Kleinfeld, A. (2001) Knowledge management
- Lutz, B. (2005) Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Company – Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg/Halle: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung
- PAS 1063: 2006-07
- Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S., Puggel, A. (2006) Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Company – Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2006) Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 5. Aufl. Gabler
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2003) Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 4. Aufl. Gabler
- Europos darbdavių organizacija, atstovaujanti metalo, inžinerijos ir technologijų pramonės šakų interesams (CEMEET): „SHAPING TALENTS“ (gabumų formavimas) Naujos verslo perspektyvos, konkurencingumas ir geresnės galimybės įsidarbinti taikant mokymosi visą gyvenimą principą (2012 m.).

**knowME** ▶▶

