

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO VADYBOS KATEDRA

EGIDIJA KAUŠYLAITĖ

ŽINIŲ VADYBOS METODAI ELEKTRONINIAME
VERSLE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

dr. A. Kiškienė

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO VADYBOS KATEDRA

ŽINIŲ VADYBOS METODAI ELEKTRONINIAME VERSLE

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N20018

Vadovė
(parašas) dr. A.Kiškienė
2010 12

Recenzentas
(parašas)
2010 12
(parašas)

Atliko
EVVmis9-01 gr. stud.
E. Kaušlytė
2010 12 13

VILNIUS, 2010

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
Įvadas	6
1. ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1 Žinių ir žinių vadybos samprata	8
1.2 Žinių vadyba elektroniniame versle	11
2. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO ELEKTRONINIAME VERSLE TEORINIAI ASPEKTAI.....	21
2.1. Elektroninio verslo modeliai	21
2.2 Žinių vadybos modeliai.....	28
2.3 Žinių vadybos metodų taikymas elektroniniame versle.....	35
3. ŽINIŲ VADYBOS METODŲ TAIKYMO ELEKTRONINIO VERSLO ĮMONĖSE GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	43
3.1 Užsienio įmonių geroji praktika.....	43
3.2 UAB „Skytech.LT“ veiklos apžvalga	52
3.3 Tyrimo metodikos pagrindimas	53
3.3.1 Atvejo studijos tyrimo metodikos pagrindimas	53
3.3.2 Anketinio tyrimo metodikos pagrindimas.....	55
3.4 Tyrimo eiga ir rezultatai.....	59
3.4.1 Atvejo studijos tyrimo eiga ir rezultatai.....	59
3.4.2 Anketinio tyrimo eiga ir rezultatai	71
4. ŽINIŲ VADYBOS METODŲ LIETUVOS ELEKTRONINIAME VERSLE GERINIMO KRYPTYS.....	76
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	79
Literatūra	81
Santrauka.....	87
Summary	88
Priedai.....	89

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė Tinkamos organizacijos kultūros žinių dalybai kūrimas.....	17
2 Lentelė Perėjimas į e. verslo pasaulį.....	19
3 Lentelė Pagrindinių e-komercijos tipų palyginimas pagal Beynon-Davies P (2004).....	22
4 Lentelė Žinių vadybos modelių palyginimas.....	34
5 Lentelė Žinių vadybos metodai.....	39
6 Lentelė E. verslų taikomi žinių vadybos metodai.....	49
7 Lentelė Anketos klausimų pagrindimas.....	58
8 Lentelė Lyginamosios poros.....	59
9 Lentelė UAB „Skytech.LT“ naudojamos technologijos.....	63
10 Lentelė Ekspertų charakteristikos.....	64
11 Lentelė Lietuvos e. verslo įmonių charakteristikos.....	71
12 Lentelė Žinių vadybos metodų gerinimo sprendimai.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Paveikslas Duomenų-žinių kontinuumas pagal Probst, Raub, Romhardt (2000)	8
2 Paveikslas Išreikštų ir neišreikštų bei individualių ir kolektyvinių žinių ryšys pagal A. Lam (2000)...	9
3 Paveikslas Žinių vadyba ir E. verslo strategija	16
4 Paveikslas E-parduotuvės veikimo principas pagal Rajaraman V. (2000)	26
5 Paveikslas Žinių hierarchijos modelis pagal Wiig (1993)	29
6 Paveikslas Boisot informacijos erdvės žinių modelis	30
7 Paveikslas Nonaka ir Takeuchi SECI modelis	31
8 Paveikslas Probst, Raub, Romhardt žinių vadybos modelis	33
9 Paveikslas UAB „Skytech.LT“ veiklos schema.....	52
10 Paveikslas UAB „Skytech.LT“ valdymo struktūra	60
11 Paveikslas UAB „Skytech.LT“ taikomi žinių kultūros metodai	62
12 Paveikslas Lietuvos e. verslo įmonių naudojamos komunikacinės ir informacinės technologijos....	72
13 Paveikslas Lietuvos e. verslo įmonių taikomi dalijimosi žiniomis metodai	73
14 Paveikslas Lietuvos e. verslo įmonių taikomi novatyvūs dalijimosi žiniomis metodai.....	73

Ivadas

Temos aktualumas. Kalbant apie šių dienų verslą, neretai tenka išgirsti sąvoką - *žinių vadyba*. Tikriausiai nekyla klausimų, kas yra vadyba, kur ji taikoma, tačiau *žinių vadybos* sąvoka dažnai nėra aiškiai suprantama. Dabartinėje rinkoje vis daugiau veikiančių įmonių ir organizacijų domisi arba yra priverstos domėtis naująja vadybos mokslo kryptimi - *žinių vadyba*, bei mokyti pritaikyti ją savo veikloje. Tai lemia suvokimas, kad žinios yra vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių dabartiniame verslo pasaulyje. Keičiasi ne tik vadybos mokslo kryptis, bet ir verslo forma. Šių dienų rinkoje nebestebina šalia tradicinių veikiančių vadinamieji *elektroniniai verslai*, vykdančius savo veiklą elektroninėje erdvėje, t.y. internete. Kaip yra pasakęs DELL prezidentas Michael Dell, "internetas- tai ginklas, gulintis ant stalo. Jei jo nepaimsite jūs, jį paims jūsų konkurentas"[1, p.29]. Tai puikus šių laikų verslo situacijos atspindys, kuomet inovatyvus reiškia sėkmingas. Žinios, technologijos ir inovatyvūs sprendimai yra tai, ką turėdama ir valdydama įmonė tampa stipri konkurencinėje kovoje ne tik vietinėje, bet ir pasaulinėje rinkoje, todėl *žinių vadybos*, jos modelių ir metodų pritaikymas *elektroniniame versle*, yra tai, ko siekia dažna *e. verslo* įmonė. *Elektroninių verslų* Lietuvoje nėra daug, tačiau pasaulyje sėkmingai veikiančių ir savo veikloje taikančių *žinių vadybą* elektroninių įmonių pakanka. Netolimos ateities perspektyvoje - *elektroninio verslo* įmonės, sėkmingai veikiančios naujosios - *žinių vadybos* - pagrindu.

Darbo objektas - žinių vadybos metodų taikymas elektroninio verslo įmonėse.

Darbo tikslas - pasiūlyti ir pagrįsti žinių vadybos metodų elektroninio verslo įmonėse plėtros kryptis.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žinių vadybos sampratą elektroninio verslo aspektu;
2. Remiantis elektroninio verslo ir žinių vadybos modelių bei žinių vadybos metodų analize, nustatyti ir išanalizuoti žinių vadybos metodų taikymą elektroninio verslo įmonėse;
3. Remiantis žinių vadybos metodų taikymo užsienio elektroninio verslo įmonėse gerosios praktikos pavyzdžių analize, nustatyti dažniausiai taikomus žinių vadybos metodus elektroniniame versle;
4. Išanalizuoti dalijimosi žiniomis metodų taikymą UAB „Skytech.LT“ bei Lietuvos elektroninio verslo įmonėse;
5. Remiantis atliktu teoriniu ir empiriniu tyrimu, pasiūlyti žinių vadybos metodų Lietuvos elektroninio verslo įmonėse plėtros kryptis.

Praktinė ir teorinė reikšmė. Darbas padeda atskleisti žinių vadybos metodų taikymą e. versle bei dalijimosi žiniomis metodų taikymą Lietuvos e. verslo įmonėse. Atvejo studijos tyrimas naudingas UAB „Skytech.LT“, kadangi gauti rezultatai leidžia nustatyti įmonės taikomus dalijimosi žiniomis metodus, vidinės kultūros, fizinių sąlygų tinkamumą bei darbuotojų polinkį dalintis žiniomis. Remdamasi tyrimo rezultatais įmonė gali tobulinti silpnąsias dalijimosi žiniomis puses, tokiu būdu užtikrindama sklandų tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą. Anketinis tyrimas naudingas Lietuvos e. verslo įmonėms, kadangi gauti rezultatai leidžia pamatyti taikomus dalijimosi žiniomis metodus bei susipažinti su galimais taikyti įvairesniais metodais. Šis tyrimas skiriasi nuo kitų tuo, kad tiriamas vienas žinių vadybos etapų - dalijimasis žiniomis - Lietuvos e. verslo įmonėse. Žinių vadyba e. versle analizuojama šešiais aspektais (strategija, technologijos, valdymas, žinios, turtas, organizacija) pagal Malhorta Y (2000). Žinių vadybos metodai tiriami pagal Probst, Raub, Romhardt (2000) žinių vadybos modelio skiriamus aštuonis žinių vadybos blokus.

Tyrimo metodika:

Darbe analizuojami antriniai duomenų šaltiniai, t.y. atliekama mokslinių straipsnių analizė ir užsienio e. verslo įmonių, taikančių žinių vadybos metodus savo veikloje gerosios praktikos pavyzdžių analizė bei pirminiai duomenų šaltiniai, t.y. atliekama atvejo studija, kuriai pasirinktas UAB „Skytech.LT“ atvejis ir anketinis Lietuvos e. verslo įmonių tyrimas. UAB „Skytech.LT“ pasirinkta todėl, jog yra viena pirmaujančių skaitmeninės technikos pardavime Lietuvoje, nors gyvuoja gana trumpą laiką, todėl įdomi, darant prielaidą, jog žinių vadybos taikymas bei mokėjimas dalintis žiniomis gali būti viena sėkmingos veiklos priežasčių. Atvejo studiją sudaro 1) UAB „Skytech.LT“ vidinės kultūros analizė, į kurią įeina įmonės sprendimų priėmimo modelio ir darbuotojų pareigų bei atsakomybių vertinimas bei taikomų žinių kultūros metodų įmonėje vertinimas 2) įmonės fizinės aplinkos analizė, į kurią įeina darbuotojų darbo vietų išdėstymo bei taikomų technologijų įmonėje vertinimas 3) įmonės ekspertų interviu. Vėliau analizuojami surinkti ir apdoroti Lietuvos e. verslo įmonių anketinės apklausos duomenys, pateikiamos bendros tyrimų išvados.

Darbo metodai:

1. Darbo apžvalginės ir teorinės dalys atliekamos vadovaujantis teorinės analizės ir apibendrinimo metodais;
2. Gerosios praktikos analizė apima interpretacinės ir lyginamosios analizės metodus;
3. Atvejo analizė atliekama vadovaujantis kokybiniais ir kiekybiniais metodais, kurie apima sisteminę ir turinio analizę bei ekspertinę apklausą, kurios rezultatai yra apdorojami statistiškai.

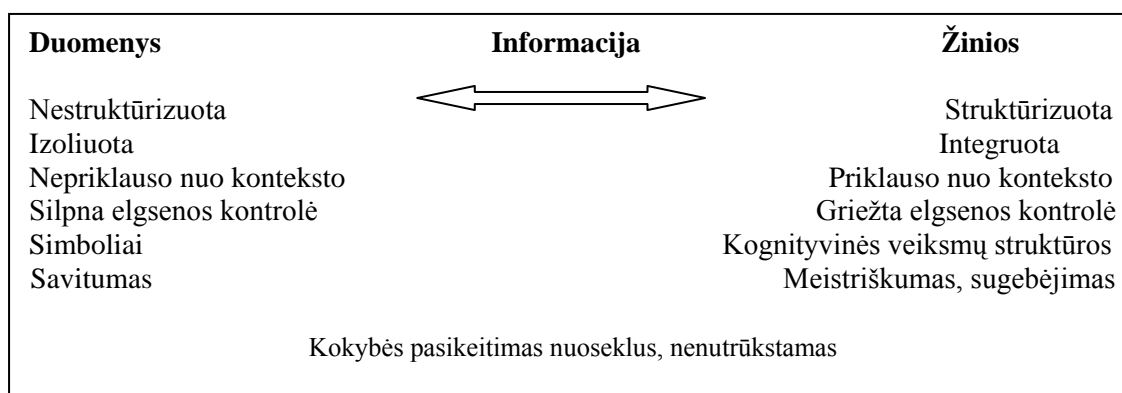
Pagrindinės darbe naudojamos sąvokos: išreikštos žinios, neišreikštos žinios, žinių vadyba, elektroninis verslas, elektroninė komercija, žinių kultūra

1. ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Žinių ir žinių vadybos samprata

Kaip žinoma, *žinios* yra vienintelis išteklius, kuris kaupiasi jį naudojant [2, p.12]. Kadangi žinios pasižymi trumpalaikiškumo bei atsinaujinimo savybėmis, jos yra nuolat kuriamos ir tampa neišsemiamu šaltiniu. Žinių kiekis auga labai sparčiai. Dėl to vis daugiau įmonių yra priverstos įtraukti jas į savo veiklą nedelsiant, nes laukimas gali lemti galimybės sėkmingai konkuruoti šių dienų verslo rinkoje praradimą. Toks žinių proveržis lėmė suvokimą, kad žinios - vienas didžiausių konkurencinio pranašumo veiksnių.

Norint apibrėžti *žinių vadybos* sąvoką, pirmiausia reikia pateikti *žinių* sampratą. Gana dažnai nutinka taip, kad žinios tapatinamos su duomenimis ir informacija, tačiau, kaip teigia tai nagrinėjantys mokslininkai, tai nėra vienodos sąvokos, nors gana glaudžiai susijusios tarpusavyje. Literatūroje *duomenimis* dažniausiai vadinami simboliai, kuriems pritaikomos sintaksės taisyklės, *informacija* duomenys tampa tuomet, kai juos galima interpretuoti tam tikrame kontekste, na o *žinios* atsiranda tuomet, kai *išplatintą informaciją galima panaudoti konkrečioje veiklos srityje* [2, p.25], pvz.: informaciją apie elektroninio verslo rinkos padėtį galima panaudoti konkrečioje elektroninėje įmonėje taip, kad turimų organizacijos žinių visuma padėtų prisitaikyti prie kintančios rinkos situacijos. 1 paveiksle pateikta duomenų-žinių kontinuumo schema pagal Probst, Raub, Romhardt (2000) [2, p.25]:



1 Paveikslas Duomenų-žinių kontinuumas pagal Probst, Raub, Romhardt (2000)

Taigi duomenis, informaciją ir žinias reikia suprasti kaip atskiras sąvokas, tačiau nepamiršti, kad jos glaudžiai siejasi tarpusavyje, sudarydamos grandinę, kurios viename gale yra duomenys, o kitame – žinios. Vadinasi žinios ir įgūdžiai įgyjami daug vėliau – po duomenų rinkimo ir informacijos interpretavimo veiksmų.

Kaip žinoma, žinios yra klasifikuojamos. Yra daugybė žinių klasifikavimo būdų, tačiau šiame

darbe bus aptarta tik dažniausiai darbuose minima žinių klasifikacija. Plačiausiai priimta Nonaka (1994) žinių klasifikacija - *išreikštos* ir *neišreikštos žinios*. *Išreikštos* (angl. explicit) gali būti išreikštos žodžiuose, skaičiuose ir pateikiamos duomenų, formulių, vadovėlių, publikacijų forma. Šiam žinių tipui būdingas formalumas, sistematiškumas, dėl to jos lengvai perduodamos kitiems, valdomos naudojantis informacinėmis technologijomis. Išreikštų žinių pavyzdys organizacijoje gali būti: strategijos, metodikos, procesai, patentai, produktai ir paslaugos, ir kt. [3, p. 19]. Kitas žinių tipas - *neišreikštos* (angl. tacit) arba know-how žinios. Tai asmeninės ir sunkiai išreiškiamos žinios, kurias labai sunku surinkti ir perduoti. *Neišreikštos* žinios glaudžiai siejasi su žmogaus veiksmais, patirtimi, idėjomis, vertybėmis bei emocijomis. *Neišreikštų* žinių pavyzdys organizacijoje: įgūdžiai, kompetencijos, patirtis, tarpusavio santykiai ir kt. [4, p. 19]. Be to, organizacijos žinios gali būti *individualios* ir *kolektyvinės*. Alice Lam (2000) pasiūlė ryšį tarp *išreikštų* ir *neišreikštų* bei *individualių* ir *kolektyvinių* žinių [5, p. 487]. Taigi žinių interpretacija galėtų būti tokia: *suvoktos* žinios yra formalios, abstrakčios ir koncepcinės. Jos yra bendros, sąmoningos ir aiškios, o tai - individualių veiksmų pažinimo rezultatas. *Igyvendintos* žinios taip pat daugiausia yra individualios, tačiau pritaikomos praktiškai, esant konkrečiai situacijai. *Igyvendintos* žinios yra apie „darymą“, o ne apie „žinojimą“. *Užkoduotos* žinios yra kolektyvinės, sąmoningos organizacijos ar visuomenės žinios, kodifikuotos į kalbą arba informaciją - taisykles, standartus ir sistemas, kurios reguliuoja elgesį. *Įtvirtintos* žinios taip pat yra kolektyvinės, bet vietoj aiškaus kodifikavimo yra užslėptos visuomenės tikėjime ir normose. *Įtvirtintos* žinios yra kontekstinės ir išplitusios.

Išreikštų ir *neišreikštų* bei *individualių* ir *kolektyvinių* žinių ryšys pagal A. Lam (2000) vaizduojamas 2 paveiksle [5, p.487]:

	Individualios	Kolektyvinės
Išreikštos	Suvoktos žinios	Užkoduotos žinios
Neišreikštos	Igyvendintos žinios	Įtvirtintos žinios

2 Paveikslas Išreikštų ir neišreikštų bei individualių ir kolektyvinių žinių ryšys pagal A. Lam (2000)

Taigi žinios turi būti pagrindinis šių laikų tiek tradicinio, tiek *elektroninio verslo (e. verslo)* bruožas. Jei suvokiama, kad žinios yra pagrindas viskam, kas daroma versle, tuomet žinojimas, kokio

tipo žinios egzistuoja organizacijoje ir kaip jas panaudoti, gali padėti pagrindą vidaus socialinėms struktūroms bei paskatinti mokymąsi visose organizacijos veiklos srityse. Kaip pažinti organizacijoje esančias *išreikštas* ir *neišreikštas* žinias, *individualias* paversti *kolektyvinėmis* bei panaudoti įmonės naudai tiria nauja vadybos mokslo kryptis - *žinių vadyba*.

Apibrėžti žinių vadybą nėra lengva, nes skirtingi autoriai ją interpretuoja savaip. Remiantis J. Jillinda (2000), svarbiausias *žinių vadybos* uždavinys – suteikti reikiamas žinias reikiamiems žmonėms reikiamu metu [6, p. 29]. Vadinasi tam, kad būtų įmanoma įgyvendinti šį uždavinį, pirmiausia reikia mokėti surinkti žinias, įvertinti jų svarbą bei paskirstyti ten, kur jos atneštų daugiausiai naudos. Panašų *žinių vadybos* apibrėžimą pateikia Robbins (2003), teigdamas, kad *žinių vadyba* yra kolektyvinės išminties organizavimas ir paskirstymas, kada reikiama informacija pasiekia reikiamus žmones reikiamu metu [7, p.156]. Pasak C. Richard (2006), *žinių vadyba* reiškia informacijos turto versle identifikavimą, pritraukimą, surinkimą, dalijimąsi bei įvertinimą. Žinių turtas gali būti: duomenų bazės, dokumentai, procedūros, o svarbiausia – neišreikšta kompetencija ir patirtis, turima kiekvieno darbuotojo. [4, p. 19]. Panašiai apie *žinių vadybą* kaip apie procesą kalba Prusak (1998), teigdamas, jog *žinių vadyba* – tai žinių pritraukimo, paskirstymo ir efektyvaus panaudojimo procesas [8, p. 17]. Jam pritaria Scarbrough (1999), apibrėžęs *žinių vadybą* kaip kūrybos procesą, įgyjant, pritraukiant, dalijantis bei naudojant žinias su tikslu suaktyvinti mokymąsi bei darbą organizacijoje [8, p. 17]. Taigi *žinių vadyba* – tai žinių atpažinimas, surinkimas, paskirstymas bei panaudojimas verslo procesuose. Visi šie apibrėžimai rodo, jog *žinių vadyba* yra gana nauja, dar ne visai iširta sritis, apie kurią kalbama daug ir nuolatos. Dauguma įmonių *žinių vadybos* pritaikymą savo veikloje sieja su ekonomine nauda. Gebėjimas mokytis, ugdyti, skatinti ir integruoti reikiamas žinias organizacijoje ir jos veikloje yra viena svarbiausių įmonės sėkmingos veiklos kompetencijų [9, p. 153]. Kitaip sakant, žinios - sėkmės garantas. Jei organizacija suvokia žinių svarbą ir skatina jų vyksmą savo veikloje: geba pažinti, kaupti, paskirstyti, panaudoti, sukurti, trumpiau sakant - valdyti žinias - tuomet ji tampa jautresnė aplinkai, geba lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius bei prisitaikyti prie jų. Sutinkama nuomonė, jog siekiant organizacijoje tinkamos *žinių vadybos*, reikalingi tam paruošti darbuotojai – žinių vadybininkai. Tačiau pati organizacija atsižvelgdama į savo situaciją turi nuspręsti, ar reikia samdyti specialistus iš išorės, ar apmokyti esamus darbuotojus, supažindinant juos su *žinių vadyba*, jos svarba organizacijai bei skatinti kartu kurti ir pritaikyti darbe naująją vadybos kryptį. Taigi žinių vadybininkai dirba su intelektiniu turtu, sprendžia uždavinius, keliamus vis konkurencingesnės aplinkos, kurioje patobulinta intelektinio turto vadyba gali tapti lemiamu pranašumu.

Apibendrinant tai, kas buvo aptarta, darbe bus vadovaujama tokia *žinių vadybos* sąvoka: ***Žinių vadyba yra organizacinių procesų visuma, kuriais siekiama sąveikos būdu suderinti informacinių***

technologijų galimybes ir žmonių inovacinius gebėjimus, sukaupti ir paskirstyti organizacijos įgytas kolektyvines žinias taip, kad nuolatos kiltų organizacijos produktyvumas ir novatoriškumas. Taigi šiame skyriuje akcentuoti keli dalykai: nei viena veiklos sritis, įskaitant ir *e. verslą*, neapsieina be žinių: jų kaupimo, panaudojimo, kūrimo. Mokėjimas valdyti žinias yra vienas pagrindinių uždavinių tiek tradicinio, tiek *e. verslo* įmonėms. Randasi vis daugiau įmonių, kurios samdo arba pačios apmoko darbuotojus, vadinamuosius žinių vadybininkus, darbui su *žinių vadyba* organizacijoje. Efektyvus *žinių vadybos* funkcionavimas įmonėje – sėkmės garantas bet kuriam verslui.

1.2 Žinių vadyba elektroniniame versle

Šiame skyriuje analizuojama *žinių vadybos* samprata atskleidžiant jos ryšį su *e. verslu*. Tam tikslui pirmiausiai apibrėžiama *e. verslo* sąvoka, atskleidžiamos *žinių vadybos* sąsajos su *e. verslu*, jos svarba *e. verslui*, akcentuojamas *dalijimasis žiniomis ir jų platinimas e. versle* kaip vienas sudėtingiausių *žinių vadybos* įgyvendinimo įmonėje etapų, analizuojamas perėjimas iš senojo verslo pasaulio į naująjį *e. verslą* *žinių vadybos* aspektu.

Literatūroje randama daug *e. verslo* apibrėžimų, tačiau didelių diskusijų dėl pačios sąvokos nėra. Tikriausiai patį aiškiausią *e. verslo* apibrėžimą pateikė Frost, Straus (2001), užrašę jį formule: $EB=EC+BI+CRM+SCM+ERP$, kas išvertus iš anglų kalbos reiškia: *e. verslas* - tai *elektroninės komercijos* (pirkimai, pardavimai, paslaugos, paskirstymo kanalai, tiekimas), *verslo išvalgų* (informacija apie konkurentus, rinkas, vartotojus ir kt.), *santykių su klientais valdymo* (verslo, individualių klientų išlaikymas naudojant strategijas, užtikrinančias jų lojalumą įmonės veiklai, produktams, paslaugoms), *tiekimo grandinės valdymo* (tiekimo kanalų valdymas, padedantis efektyviai pristatyti prekes ir paslaugas pirkėjams) bei *išteklių planavimo* (įmonės vidinės veiklos - užsakymų apskaitos, pirkimo atsiskaitymų, atsargų valdymo finansų ir kt., bei su ja susijusios informacijos integravimas) visuma [10, p. 155]. *E. verslas* gali būti suprantamas kaip bet koks verslas vykdomas elektroninio tinklo pagalba, įtraukiant keitimąsi duomenimis, interneto svetainės kūrimą ir naudojimą, kitų įmonių internetinių svetainių naudojimą, prekių ar paslaugų pirkimą / pardavimą nuotoliniu būdu ir kt. [11, p. 298]. Žiūrint iš verslininkų pozicijos, *e. verslas* – tai verslas, kuris siekdamas naudoti sau ir vartotojams, naudodamasis informacine valdymo ir kita verslo infrastruktūra, kuria, platina ar sudaro sąlygas naudoti produktus ir paslaugas, pirmiausiai tam pasitelkiant elektronines ryšio ir kitas priemones [12, p. 14]. Vos tik atsiradus *e. verslui* buvo manoma, jog tradicinis verslas praras savo vertę. Tačiau taip nenutiko. Po 2001 m., kai „sprogo“ garsusis dot-com burbulas – žlugo per dideli

lūkesčiai dėti į *e. verslą*, buvo pradėta realiau žiūrėti į *e. verslą*, o ilgainiui stebint jo raidą ir dėl jo vykstančius pokyčius buvo prieita prie išvados, jog *e. verslas* yra ne kas kita kaip tiesiog verslas, su visomis verslui būdingomis funkcijomis, besiskiriantis nuo tradicinio tik pačia jo vykdymo forma, t.y. verslas elektroninėje erdvėje. Tokiu būdu *e. verslas* ir tradicinis verslas, galima sakyti, atsiskyrė į dvi verslo formas, kurias vienija tos pačios verslo funkcijos, o skiria vykdymo būdas ir aplinka - elektroninė ir fizinė erdvės. Nagrinėjant detaliau galima rasti kur kas daugiau *elektroninio* ir *tradicinio verslo* skirtumų, tačiau šiame darbe jie nebus plačiau aptarti.

Nesunku pastebėti, kad *e. verslui* priskiriamos veiklos (e. komercija, santykių su klientais valdymas, tiekimo grandinės valdymas) rodo, jog *e. verslo* sprendimai glaudžiai siejasi su *žinių vadyba*. *E. versle* žinios yra strategiškai svarbus šaltinis, pvz., produktų specifikacijos, prekių ženklai, gamybos ir operacijų valdymo kompetencijos, klientų ir tiekėjų santykių apskaita, organizacijos kultūra, politika ir reputacija [13, p. 1]. Kitaip sakant, verslo procesai, taisyklės, organizavimas, santykiai yra susiję su didžiuliu kiekiu informacijos. Apdorota, susisteminta informacija virsta žiniomis, kurias valdydama įmonė gali sėkmingai vykdyti *e. verslo* veiklą. *E. verslo* apibrėžimuose akcentuojami keli esminiai dalykai: 1) **duomenų, informacijos, žinių faktorius** (šaltinis, be kurio nebūtų įmanomas *e. verslas*); 2) **technologijų faktorius** (pagrindas, kurio dėka vykdomas *e. verslas*: elektroninis tinklas (intranetas, ekstranetas, internetas, įvairios programos, padedančios vykdyti verslo funkcijas); 3) **inovacijų faktorius** (veiksnyss turintis lemiamą reikšmę *e. verslui*, kuomet kalbama apie siekį išlikti konkurencingiems rinkoje, sąlygojantis dar neišbandytus, naujus, inovatyvius sprendimus versle); 4) **žmogiškasis faktorius** (žmonės kuria, dalijasi, naudoja žinias, valdo technologijas ir kontroliuoja informacijos (žinių) srautus) [14, p. 71], [15, p. 21], [16, p. 27]. Visa tai turi būti įmonėje, vykdančioje savo veiklą elektroninėje erdvėje. Pagal šiuos keturis kriterijus toliau bus nagrinėjamos *žinių vadybos* ir *e. verslo* sąsajos.

Duomenys, informacija, žinios. Vis dažniau kalbama apie tai, kad įmonės sėkmė ir augimo potencialas priklauso ne nuo išteklių, bet nuo to, koks intelektinis pajėgumas joje slypi [14, p. 71]. Iš išorinės ir vidinės aplinkos *duomenys* į įmonę patenka neapdoroti, vėliau jie yra sisteminami ir paskirstomi tam tikriems organizaciniams padaliniais (vertikalus ir horizontalus duomenų judėjimas). Susisteminta verslo *informacija* cirkuliuoja įmonės viduje, o tam tikra informacijos dalis įvairiais kanalais patenka į verslo aplinką: vartotojams, konkurentams, tiekėjams, kreditoriams, vyriausybinėms institucijoms [14, p.73]. Galima sakyti, kad *e. versle informacija* turi dvi paskirtis: 1) *išorinė informacija* - ji renkama iš išorės įmonės tikslams, t.y. informacija apie rinkas, konkurentus, tiekėjus, klientus ir t.t.; 2) *vidinė informacija* – įmonės informacija, pagal užklausą teikiama klientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims apie save, teikiamas prekes, paslaugas. *Išorinės informacijos* įmonė

visapusiškai valdyti negali, t.y. neturi įtakos tiesiogiai jos keisti, tačiau gali rinkti, sisteminti, panaudoti saviems tikslams. *Vidinę informaciją* įmonė valdo visapusiškai, t.y. kuria ir pateikia tokią, kokią nori pateikti jos ieškantiems subjektams. Įmonei svarbu mokėti surinkti reikiamą *informaciją* iš išorės ir ją valdyti, t.y. sisteminti, saugoti, pritaikyti versle. Paprastai *išorinės informacijos* rinkimas nėra sudėtingas, kadangi *išorinė informacija* dažniausiai yra vieša, nesunkiai prieinama. Galima teigti, kad jai surinkti pakanka žinoti, iš kur ją paimti (pvz., žiniasklaida, atitinkamų institucijų tinklalapiai ir kt.), tam skirtų priemonių (pvz., elektroninio ryšio priemonės – internetas ir kt.), bei laiko. Įmonei labai svarbu mokėti tvarkyti *vidinę informaciją*, t.y. užtikrinti jos pasiekiamumą vartotojams, jos informatyvumą ir kt. Paprastai *e. verslams* nekyla didelių sunkumų renkant *išorinę informaciją*, tačiau sunkiau yra susitvarkyti su *vidinės informacijos* teikimu klientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims, kadangi tam reikia įdiegti informacines sistemas. Vien įdiegti informacinę sistemą nepakanka, dar reikia apibrėžti jos vartotojų poreikius, įvertinti visus galimus informacijos šaltinius ir pateikti rekomendacijas, kaip naudotis informacinių sistemų informacijos paieškos modulių, kuriuose informacijos šaltiniuose randasi vartotoją dominanti informacija [14, p. 76]. Taigi *e. verslo* veikla yra paremta *informacijos* valdymu: tvarkymu, generavimu ir kt., naudojant informacines sistemas. Tai lemia šio verslo specifika – elektroninė erdvė, kurioje vykdomas verslas ir dėl kurios neapčiuopiamumo *informacija* yra perduodama informacinių sistemų pagalba bei tampa esminiu verslo veikimo varikliu. Dar daugiau keblumų iškyla, siekiant valdyti *žinias*. Kaip žinoma, *žinios* yra vidinis įmonės turtas, įgytas įsisąmoninus ir pritaikius konkrečioje veikloje apdorotą informaciją. Čia susiduriama su *išreikštomis* ir *neišreikštomis* žiniomis (apie tai kalbėta 1-ame skyriuje, žr. 7 p.). *Išreikštos žinios e. versle* kaip ir bet kuriame kitame versle yra gana nesunkiai valdomos, kadangi pati jų forma leidžia tai daryti: informacija, strategijos, metodikos, procesai, patentai, produktai ir paslaugos ir kt. *Neišreikštų žinių* valdymas vis dar yra sudėtingas uždavinys tiek tradicinio, tiek *e. verslo* vadovams, pirmiausiai dėl to, kad jos glūdi darbuotojų sąmonėje, patirtyje, idėjose, vertybėse ir kt. Todėl itin sunku, tačiau būtina atrasti būdus, kuriais būtų galima išgauti kiekvieno darbuotojo turimas individualias *žinias* ir jas pritaikyti įmonės veikloje. Pagrindinis tikslas kalbant apie žinių valdymą – *neišreikštas žinias* paversti *išreikštomis* ir panaudoti organizacijos labui. Tai yra *žinių vadybos* tikslas, kurią taikydamas *e. verslas* gali turėti ir valdyti žinias.

Galima teigti, jog *duomenų, informacijos* ir *žinių* valdymas *e. versle* yra viena svarbiausių verslo funkcijų. Nuo to, kaip organizacija gebės tai valdyti, priklausys jos ateities perspektyvos. Taigi *žinių vadyba e. versle* yra būtina sąlyga siekiant sėkmingai valdyti turimų žinių turtą.

Technologijos. D. Chaffey teigimu *e. verslas* teikia tiek *apčiuopiamą*, tiek *neapčiuopiamą* ekonominę naudą [15, p. 21]. Prie *apčiuopiamos* naudos priskiriami: *padidėję pardavimai dėl naujų*

pardavimo lyderių kampanijų, sumažėjusios rinkodaros išlaidos (sutrumpintas klientų aptarnavimas; sumažintos rinkodaros komunikacijų spausdinimo ir platinimo išlaidos), *sumažėjusios tiekimo grandinės sąnaudos* (sumažėjęs inventoriaus poreikis; padidėjusi tikėjų konkurencija; trumpesnis užsakymo ciklas), *sumažėjusios administracinės išlaidos*, pvz., įdarbinimo, sąskaitos faktūros mokėjimo ir atostogų leidimo. Prie *neapčiuopiamos* naudos priskiriami: *bendro įvaizdžio perdavimas, prekės ženklo stiprinimas, spartesnės, labiau prisitaikančios marketingo komunikacijos, greitesnis produkto gyvavimo ciklo kūrimas*, įgalinantis greičiau reaguoti į rinkos pokyčius, *klientų aptarnavimo gerinimas, mokymasis ateičiai, naujų partnerių identifikavimas, esamų partnerių geresnis rėmimas, geresnis rinkos informacijos ir vartotojų informacijos valdymas, vartotojų atsiliepimai apie produktus* [15, p. 21]. Kiti autoriai skiria tokius bendrus *e. verslo* privalumus: palengvinamas visos organizacijos turimos informacijos valdymas, lengvai gaunama naujausia informacija, centralizuotai atliekami užsakymai; palengvinamas klientų aptarnavimas ir didinamas jų pasitenkinimas paslaugų teikimo kokybe; didinamas klientų lojalumas, bendraujant elektroniniu būdu; automatizuojami senųjų paslaugų teikimas ir kuriamos naujos paslaugos, žaliavų tiekimo gamybai procesas, apmokėjimų vykdymas, apskaitos tvarkymas; operatyviau ir pigiau atliekami užsakymai; lengviau ir greičiau gaunamos paskutinės minutės pardavimo ataskaitos, valdomi tolimesni sandėliai; tobulinama gaminių plėtra; sumažėja žmogiškųjų išteklių poreikis, taikomas lankstesnis darbo režimas esamiems darbuotojams; lankstesnis gamybos procesas; minimizuojamos ir optimizuojamos atsargos sandėliuose, paprasčiau valdomos IT; daugiau galimybių numatyti paklausą, nauji rinkotyros būdai [12, p. 58]. Taigi *e. verslo* dėka daugelis verslo funkcijų tapo paprastesnės ir efektyvesnės bei priimtinesnės vartotojams bei patiems verslininkams. Tačiau visa tai nevyktų, jei *e. verslas* nebūtų paremtas *technologijomis*, pirmiausia – *internetu*, sistemomis bei programomis. *Internetas* - būtiniausia *e. verslo* diegimo ir įgyvendinimo priemonė. Jis ir jo *technologijos* yra būtini, norint pasiekti kritinę masę prekyboje internetu. Visi *žinių vadybos* specialistai pripažįsta, kad *technologijos* yra labai svarbios valdant *žinias*. Žinių valdymui organizacijoje naudojamos įvairios žinių valdymo sistemos, užtikrinančios nenutrūkstamus žinių procesus organizacijoje. Geriausiai žinomos šios žinių valdymo sistemos ir priemonės [18, p. 33]:

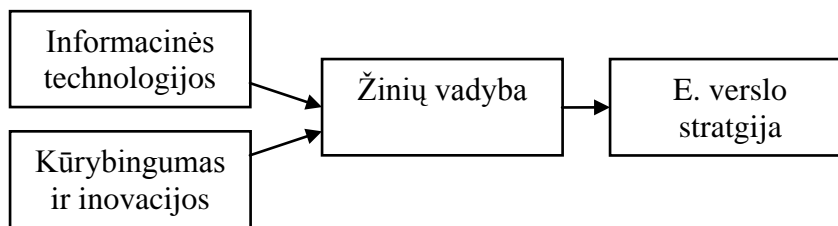
- *Dokumentų ir turinio valdymo sistemos*, pvz., Microsoft SharePoint (SharePoint Team Services ir SharePoint Portal Server), Lotus Discovery Server, Open Text RedDot Web CMS ir kt.
- *Grupinio darbo ir bendradarbiavimo sistemos*, pvz., el. paštas, el. skelbimų lentos, naujienų grupės ar pokalbių įranga, pvz., Microsoft Netmeeting, IBM Lotus Domino, MeetingRoom ir Workgroup Edition ir kt.

- *Priemonės organizacijos žinių planui (žemėlapiui) kurti*, pvz., Autonomy Intelligent Data Operating Layer (IDOL), Entrieva The Knowledge Engineering Work-bench (KEW) ir kt.
- *Duomenų ir žinių gavybos priemonės*, pvz., Autonomy VoiceSuite, Angoss KnowledgeSEEKER, Oracle Data Mining (ODM) ir kt.
- *Žinių tinklai*, pvz., Abuzz – tai New York Times, The Legal Expert Network, Knowledge Networks KnowledgePanel ir kt.
- *Žinių portalai*, pvz., Autonomy Enterprise, Plumtree Corporate Portal, BEA WebLogic Portal ir kt.
- *Santykių su klientais valdymas*, pvz., Oracle Siebel Customer Relationship Management Applications, Oracle Peoplesoft CRM, BMC Remedy Customer Service and Support ir kt.
- *Kompetencijos valdymas*, pvz., ASE (Psychometric Tests and Human Capital Solutions), SkillSoft SkillView, People Sciences, Inc. SkillQuest ir kt.
- *Intelektualaus kapitalo valdymas*, pvz., PatentCafe Intellectual Capital Office Suite (ICO Suite), DIAMS-XE, Trademark search, Trademark registration ir kt.
- *Nuotolinio mokymosi valdymo sistemos*, pvz., Hyperwave eLearning Suite, LotusLearning Space ir kt.

Visos šios žinių valdymo sistemos ir priemonės padeda vykti *žinių vadybai* įmonėje: apjungia asmenis, turinčius žinias, padeda gauti, sisteminti, keistis, dalintis, naudoti bei saugoti žinias. Dėl žinių valdymo *technologijų e. verslas* geba pasiekti ir valdyti žinias, užtikrinančias veiklos sėkmę. Galima teigti, jog *e. verslo* pagrindas - technologinė bazė, leidžianti žmonėms įmonėje dirbti kartu, keistis informacija ir bendrauti vieniems su kitais, taip pat vykdyti sandorius ir užmegzti bei palaikyti ryšius, kurie pasitaiko visoje tiekimo grandinėje tarp tiekėjų, platintojų ir jų klientų. *Internetas* ir su juo susijusios *technologijos*, tarp jų ir žinių valdymo sistemos bei priemonės, palengvina tinklų kūrimą ir valdymą, tokiu būdu padėdamos įmonėms užmegzti glaudesnius tarpusavio ryšius, tenkinti klientų poreikius naudojant *žinių vadybą*.

Inovacijos. Dauguma pradedančių *e. verslų* pastebėjo, kad, nors *technologijos* yra svarbios, tačiau *inovacijos* versle yra tarsi raktas, atveriantis duris į pasaulinę rinką [19, p. 3]. Dėl šios priežasties, gerai žinomi pasaulyje kompanijų pavyzdžiai kaip Barners and Nobles ir ToysR^{us}, pakeitė tradicinius savo verslo modelius į inovatyvius *e. verslo* modelius, atitinkamai amazon.com ir e-Toys. Verslo stratego Gery Hamlet teigimu, *inovacijos* padeda atskleisti perėjimą nuo tradicinio verslo pasaulio prie naujojo - *e. verslo* pasaulio, kur inovatoriškumas gali reikšti žinojimo tarp konkuruojančių žaidėjų padidėjimą net 70 procentų [19, p.3]. Kompanijų konkurencingumas ir sėkmė rinkoje priklauso nuo jų

sugebėjimo pritaikyti savo tikslus ir veiksmus prie besikeičiančios aplinkos, naujausių pokyčių [19, p. 4]. Naujasis *e. verslo* pasaulis yra susijęs su didele programavimo logikos reikiamybe bei aukšto lygio dinaminių pokyčių versle adaptavimu ir informacijos valdymu bei vystomomis sistemomis, kurios gali būti pritaikytos prie dinamiškų verslo aplinkos pokyčių [19, p. 5]. *Žinių vadyba* reiškia įmonės veiklos ir kompetencijų prisitaikymą prie nenutrūktamų verslo aplinkos pokyčių. Tai apjungia organizacinius procesus, kuriais siekiama sinergijos tarp *informacinių technologijų* bei *žmonių kūrybiškumo ir kūrybinių gebėjimų*. Skirtingos koncepcijos apie *žinių vadybą* paspartino informacinių sistemų tyrimus, o sparti *technologijų* pažanga ir jų galimybės yra sėmingai naudojamos konkrečių *e. verslo* strategijų palengvinimui, pvz., ryšių su klientais valdyme (CRM), tiekimo grandinės valdyme (SCM), ar pardavimų grandinės valdyme [19, p. 7]. Visa tai vaizduoja 3 pav. [19, p. 7]:



3 Paveikslas *Žinių vadyba* ir *E. verslo strategija*

Informacinių technologijų, kūrybingumo ir inovacijų naudojimas įmonėje be abejonės palengvina verslo procesus, o jų taikymas kartu sąlygoja didesnę veiklos efektyvumą įmonėje. *Žinių vadyba* kaip tik ir apima šias tris komponentes, todėl jos dėka žymiai palengvinamos *e. verslo* strategijos.

Žmonės. Jie ne tik nustato žinių tikslus, identifikuoja, įgyja, plėtoja, dalijasi ir platina, naudoja, saugo, vertina žinias, bet ir kuria, integruoja ir naudoja *žinių vadybos* sistemas įmonėje, t.y. vykdo *žinių vadybą*. Jei *žinių vadyba* laikoma vienu iš vadybinių sprendimų, skirtų geriau realizuoti įmonės veiklą, *žmonės* be jo dar vykdo kitus verslo sprendimus - verslo transakcijas - bei valdo *technologijas*, be kurių neįmanomas *e. verslas*. Taigi *žmonės* yra *e. verslo* ir su juo susijusių funkcijų, tarp jų ir *žinių vadybos*, kūrėjai, naudotojai ir valdytojai. *Žmogiškasis* faktorius, kaip lemiamas veiksnys vyksti *e. verslui* ir *žinių vadybai* jame, kelia tam tikrų sunkumų. Nagrinėjant *žinių vadybos* aspektu, ypač dideli sunkumai kyla siekiant *žinių dalijimosi ir jų platinimo* organizacijoje tarp *žmonių*. Daugelio autorių teigimu, *žinių vadybai* versle sudėtingiausias etapas yra – *dalijimasis žiniomis* [9, p. 158], [16, p.27], [20, p. 23]. Priešingai nei žinių kūrimas, naudojimas ir kt., *dalijimasis žiniomis* nėra natūralus veiksmas, todėl žmones reikia įtikinti tai daryti. *Žinių dalijimasis* turi būti savanoriškas aktas, kitaip jis nevyks. Kartais per daug sureikšminamas *technologijų* vaidmuo *žinių dalyboje* ir pamirštamas *žmogiškasis* faktorius.

Malhorta (2002) teigimu, didžiausias sunkumas kuriant ir dalijantis žiniomis – *žmogiškasis*, o ne *technologinis* faktorius [16, p.27]. Daugelis įmonių, norėdamos įdiegti *žinių vadybos* sistemą, padaro rimtų klaidų, kada išsigijus daug kainuojančias priemones paaiškėja, kad darbuotojams jų nereikia [18, p. 23]. Todėl labai svarbu suprasti, kad pirmiausia įmonė turi atsižvelgti į *žmones*, kurie gali priimti ir palaikyti arba nepriimti ar ignoruoti *žinių vadybos* iniciatyvas. Pasak daugumos autorių, *žinių dalijimuisi* įmonėje, svarbi vidinė jos *kultūra* [16, p. 28], [21, p. 422], [22, p. 296]. *Žinių dalybai* didelę įtaką daro *įmonės kultūra*: tarpusavio pasitikėjimas, santykiai, apdovanojimai, motyvacinė sistema ir kur kas mažesnę įtaką daro *technologiniai* faktoriai, todėl jei žmonės nenorės dalintis žiniomis, jie to ir nedarys [21, p. 422]. Žmonės nesidalina lengvai *žiniomis* ir *informacija*, todėl *technologijos* tik palengvina *žinių dalijimąsi*, tačiau jų buvimas įmonėje dar nereiškia, kad *žinių dalyba* vyksta, o jei vyksta, tai sėkmingai [22, p. 296]. Taigi *technologijos* yra tik pagalbinė priemonė, bet ne esminė sąlyga vykdyti *žinių dalybai* įmonėje. Vadinas, siekdama efektyvaus dalijimosi žiniomis tarp darbuotojų, įmonė turi pirmiausia pasirūpinti tinkamos *vidinės kultūros* kūrimu. Žemiau pateikta 1 lentelė su įvairių autorių rekomendacijomis, kaip kurti tinkamą *vidinę kultūrą* įmonėje (sudaryta autorės):

1 Lentelė Tinkamos organizacijos kultūros žinių dalybai kūrimas

Autoriai	Rekomendacijos tinkamos organizacijos kultūros kūrimui
McDermott R. and O'Dell C. (2001) [23, p.79]	<ul style="list-style-type: none"> • sukurti aiškų ryšį tarp žinių dalijimosi ir verslo tikslų, problemų, rezultatų • sukurti aiškų technologinį žinių dalybos pamatą - būdus, kalbą, tinklus • susieti žinių dalijimąsi su pagrindinėmis vertybėmis • pakeisti organizacijoje esančius neefektyvius tinklus naujais efektyvesniais • įdarbinti žinių vadybininkus, kurie padrąsintų darbuotojus dalintis žiniomis
Malhorta Y. (2002)[16, p. 27]	<ul style="list-style-type: none"> • dažnai vykdyti organizacijoje pokyčius • keisti darbuotojų darbo ir bendradarbiavimo būdus
Connely Catherine E., Kellowai E. Kevin (2003) [22, p. 296]	<ul style="list-style-type: none"> • skatinti bendradarbiavimą tarp žmonių organizacijoje • vadovybės pagalba (parama) žinių dalijimuisi • diegti tinkamas (darbuotojams priimtinas) žinių dalijimosi technologijas • dažniau įtraukti darbuotojus į dalijimosi žiniomis praktikas • parengti ar įdarbinti daugiau darbuotojų, kurie padėtų kitiems (pamokytų kitus) dalintis žiniomis
Riege A. (2005) [24, p. 19]	<ul style="list-style-type: none"> • motyvuoti, padrąsinti ir paskatinti kaupti, skleisti, perduoti ir prašyti egzistuojančių ir naujų žinių organizacijos darbuotojus • kurti atviras organizacijos struktūras, kurios palengvintų išreikštų žinių srautus, procesus ir šaltinius, užtikrinančius nenutrūkstamą organizacinės kultūros išsąmoninimą, aiškią kompanijos tikslų ir strategijos, paremtos žinių dalijimosi praktika bei nauda, komunikaciją; • integruoti lyderius, kurie yra puikus žinių dalijimosi pavyzdys • diegti modernias technologijas, kurios efektyviai integruoja mechanizmus ir sistemas, užtikrinančias patogią, priimtina dalijimosi žiniomis platformą
Swift M., Balkin David B. and Matusik Sharon F.	<ul style="list-style-type: none"> • Nurodyti tikslus, į kuriuos reikia orientuotis (žmogiškųjų išteklių valdymas HRM) HRM praktika: vidinio grįžtamojo ryšio ir kompensacijos sistemų kūrimas ir įgalinimas pozityviai veikia žinių dalijimosi elgseną.

(2010) [25, p. 290]	
------------------------	--

Iš lentelėje pateiktų autorių rekomendacijų, skirtų tinkamos *vidinės kultūros* žinių dalybai kūrimui, galima matyti tokias pagrindines gaires: organizacijos vadovybės darbuotojų skatinimas, motyvavimas ir parama *dalintis žiniomis; žinių dalybos*, kaip strateginio organizacijos turto savimonės įmonėje kūrimas, bendradarbiavimo grupių kūrimas; žinių vadybininkų kaip *žinių dalijimosi* specialistų įdarbinimas įmonėje; tinkamas *technologijų* infrastruktūros palaikymas, t.y. moderni ir priimtina darbuotojams. Įvykdžius šias sąlygas būtų panaikinami su *žmogiškuoju* faktoriumi susiję nesklandumai *žinių vadyboje*. Tokiu atveju būtų galima tikėtis sklandaus *dalijimosi žiniomis*, užtikrinančio sėkmingą *žinių vadybos* vyksmą *e. versle*.

Žinių vadybos ir e. verslo strategijos suderinimas. Nepaisant didžiulio informacijos srauto, akivaizdžios technologijų pažangos ir didžiulių kompanijų investicijų į jas bei inovacijų taikymo versle, dauguma kompanijų vis dar stengiasi rasti atsakymus į tokius paprastus klausimus: kaip pritraukti, kaupti bei perduoti žinias ir kaip užtikrinti, kad žinių vadybininkai dalintųsi savo žiniomis su kitais. Ieškant atsakymo į šiuos klausimus tapo labai svarbu įmonėms aiškiai suvokti *žinių ir informacijos strategijų* skirtumą. Šis strategijų skirtingumas yra esminis kalbant apie organizacijos valdymą ir išlikimą rinkoje šioje informacija perkrautoje ekonomikoje. Perėjimą iš senojo verslo pasaulio į naująjį *e. verslo* pasaulį galima matyti per *strategiją, technologijas, valdymą, žinias, turtą, organizaciją* [19, p. 9]:

- *Strategija.* Naujasis verslo pasaulis akcentuoja informacijos ir informacinių sistemų gausą bei jų panaudojimo būdų įvairovę. Kūrybingas verslo procesų vykdymas įgalina spartesnę žinių kūrimo ir jų įgyvendinimo, atsižvelgiant į dinamišką verslo aplinką, vyksmą. Naujajame verslo modelyje priėjimas prie įmonės informacijos bazės, valdžios organų daromų sprendimų ir rekomenduojamų įgūdžių yra iškeliami kaip esminiai, kur konkretus veiksmas reiškia strategijos pergalvojimą ir lankstų jos pritaikymą prie esamų sąlygų.
- *Technologijos.* Naujajame verslo modelyje skatinamos ne nusistovėjusių bet lanksčių technologijų ir sistemų, kurios paremia ir įgalina praktikos bendruomenes – neformalius ir pusiau neformalius tinklus vidiniams darbuotojams ir išoriniams individams, besidalijantiems bendrais interesais, naudojimas. Virtualių vartotojų bendruomenių vystymas yra tarp svarbiausių prioritetų vertikaliose portaluose ir specializuotuose industriniuose portaluose.
- *Valdymas.* Naujajame verslo modelyje įmonė suprantama kaip žmonių bendruomenė, suteikianti skirtingą prasmę informacijos gamybos apimčiai, generuojant ją su technologinėmis

sistemomis. Svarbu, kad įmonės informacijos bazė būtų prieinama visiems jos nariams, nes tai padidina verslo vidinės aplinkos greitį ir dinamiškumą, sujungia sprendimo priėmimo procesus valdžios ir darbuotojų lygmenyse.

- *Žinios*. IT pagalba kaupiamos gerosios praktikos įmonėje gali palengvinti tinkamų sprendimų priėmimą tiek kasdieniškose, tiek nenuspėjamosiose situacijose. Tačiau labai svarbu įtraukti ir žmonių vaizduotės bei kūrybiškumo iniciatyvas, kurios sukuria didesnę vidinių žinių įvairovę, dėl kurios, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, įmonė tampa daug lankstesnė. Naujasis modelis labiau akcentuoja naujų žinių kūrimą ir egzistuojančių žinių atnaujinimą, negu esamų verslo praktikos žinių naudojimą.
- *Turtas*. Naujojoje ekonomikoje žinios yra svarbiausias faktorius individams ir visai ekonomikai apskritai, o tradiciniai produkcijos faktoriai tokie kaip žemė, darbo jėga ir kapitalas tampa antraeiliai. Virtualios kompanijos ir kitos informacijos valdomos kompanijos tokios kaip Microsoft yra sėkmingos dėl joms būdingos išskirtinės savybės – didėjančios gražos. Investicijos į kiekvieną informacijos ar žinių skyrių sukuria aukšto grįžimo rezultatus, pvz., kuo daugiau žmonių tampa tinklo nariais ir naudojami jo paslaugomis, tuo didesnę vertę įgauna tinklas.
- *Įmonė*. Naujo verslo modelio aplinkos dinamiškumas pareikalavo visai kitokio nei tradicinis įmonės dizaino modelio. Tradicinio verslo logika yra paremta aukšto lygio struktūra ir kontrole, o naujo verslo modeliui būdingas rėmimasis keliomis pagrindinėmis taisyklėmis, specifine informacija ir kūrybos laisve. Šis požiūris skatina individų savarankiškumą bei iniciatyvumą eksperimentuojant ir mokantis. Perėjimą iš tradicinio pasaulio verslo į naujojo pasaulio e. verslą vaizduoja 2 lentelė [19, p. 8]:

2 Lentelė Perėjimas į e. verslo pasaulį

	Industrinis verslas	E. verslas
Strategija	Nuspėjamumas	Pokyčių laukimas
Technologijos	Stabilumas	Lankstumas
Valdymas	Paklusnumas	Asmeninė kontrolė
Žinios	Panaudojimas	Kūrimas ir atnaujinimas
Turtas	Materialus	Nematerialus
Organizacija	Struktūra	Chaosas

Apibendrinant tai, kas aptarta šiame skyriuje, galima teigti, kad *e. verslas* neveiktų be keturių pagrindinių faktorių: 1. *duomenų, informacijos, žinių* 2. *technologijų*, kurių dėka vykdomas *e. verslas* 3. *Inovacijų* 4. *žmonių*, kurie kuria, dalijasi, naudoja žinias bei valdo technologijas ir kontroliuoja žinių

srautus. Galima teigti, kad šie faktoriai apibūdina *žinių vadybą*, kadangi plačiaja prasme, *žinių vadyba* yra *žinių valdymas technologijų pagalba, pasitelkiant inovatyvius sprendimus, kuriuos kūrybingai kuria, palaiko ir valdo žmonės*, o *žinių vadybos* pagrindu veikiantis *e. verslas* – *žinių verslas*. Aplinkos dinamiškumas privertė iš naujo įvertinti verslo prioritetus. Nekeičiamos strategijos, standartinės technologijos, tradicinė valdymo forma, tik turimų žinių naudojimas, bet ne jų kūrimas, materialaus turto sureikšminimas, aukšto lygio struktūra ir kontrolė įmonėje tapo neveiksmingi šioje nuolat kintančioje informacijos perkrautoje aplinkoje. Todėl žinių versle prioritetais tampa įmonės strategijos pritaikymas prie nuolat vykstančių pokyčių, lanksčios technologijos, visų kompanijos darbuotojų asmeninė iniciatyva ir išitraukimas į įmonės žinių kūrimą bei jų atnaujinimą, nematerialaus turto vertės suvokimas bei kūrybos laisvė įmonei eksperimentuojant ir mokantis. Siekiant sėkmingo *žinių vadybos* vykdymo *e. versle* rekomenduojama sukurti tinkamą kultūrą žinių dalijimuisi (*žinių kultūrą*), įdiegti tinkamas *technologijų* infrastruktūras bei nebijoti daryti *inovatyvius* sprendimus, t.y. leisti vykti ir net skatinti kūrybinius procesus įmonėje. *Žinių vadybos* svarba *e. versle* akivaizdi – jos dėka įmonė gali efektyviau kontroliuoti savo vidaus procesus, stebėti kintančią išorinę aplinką ir greitai prie jos prisitaikyti, ji gali prisidėti prie sėkmingos *e. verslo* plėtros.

Išsiaiškinus *žinių vadybos* sampratą, siejant ją su *e. verslu*, toliau bus aptarti galimi taikyti *žinių vadybos* modeliai ir metodai *e. versle*. Pirmiausiai nagrinėjami *e. verslo* modeliai pagal santykių tipą, siekiant išsiaiškinti tarp kokių subjektų dažniausiai vyksta *e. verslas*, akcentuojamas *elektroninės komercijos* modelis - *elektroninė parduotuvė* - kaip vienas dažniausiai sutinkamų praktikoje *e. verslo* pavyzdžių, leidžiantis geriau suprasti *e. verslo* specifiką. Vėliau, remiantis aptartomis *e. verslui* būdingomis savybėmis, analizuojami *žinių vadybos* modeliai ir metodai, tinkamiausi vykdyti *žinių vadybą e. versle*.

2. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO ELEKTRONINIAME VERSLE TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Elektroninio verslo modeliai

Literatūroje skiriami įvairūs *e. verslo* modeliai. Kadangi jie vaizduoja prekybos transakcijas tarp *e. verslo* dalyvių, neretai *e. verslo* modeliai vadinami *elektroninės komercijos (e. komercijos)* modeliais. *E. komerciją* apibrėžti vienu sakiniu taip, kad atsispindėtų visi jai būdingi bruožai, yra sudėtinga arba netgi neįmanoma. Kiekvienas autorius pateikia skirtingas *e. komercijos* interpretacijas, tačiau svarbiausia suvokti tai, kad *e. komercija* kaip ir įprasta komercija apibrėžia prekybos santykius. Tačiau šie prekybos santykiai vyksta virtualioje erdvėje, naudojant elektronines priemones, vykstant intensyviems informacijos mainams, parduodant tiek tradicinius, tiek būdingus elektroninei erdvei skaitmeninius produktus bei skaitmeniniu būdu teikiamas paslaugas. Kitaip sakant, *e. komercija*, tai *e. verslo* prekybos transakcijas apibūdinanti sąvoka. Žinoma, prekybiniai santykiai nevyksta patys savaime. Yra daugybė juos skatinančių, palaikančių, reguliuojančių procesų, taip pat ir *e. komercijos* subjektų, kurie vienaip ar kitaip yra suinteresuoti prekybiniais sandėriais. Taigi remiantis *e. verslo* samprata galima sakyti, kad *e. komercija* – tai elektroninė pasaulinio tinklo rinka, kurioje vykdomi *prekybiniai* sandėriai tarp suinteresuotų asmenų ir kuri veikia verslui būdingų procesų pagrindu.

Įvairūs autoriai pateikia skirtingą skaičių *e. komercijos* modelių: P. Beyond-Davies (2004) – tris, L. Sudžiūtė ir V. Sūdžius – penkiolika, King, McKay ir kt. (2008) – vienuolika, G. P. Schneider (2009) – penkis [26, p.], [12, p.], [27, p.], [28, p. 21]. Rastume ir dar daugiau variantų. Šiaip ar taip, visi autoriai sutaria, kad labiausiai paplitusiais praktikoje laikomi trys *e. komercijos* modeliai: *verslas-verslui (B2B)*, *verslas-vartotojui (B2C)* ir *vartotojas-vartotojui (C2C)*, tačiau be jų praktikoje veikia ir *verslas-valstybinei institucijai (B2G)*; *verslas-darbuotojui (B2E)*; *vartotojas-verslui (C2B)*; *vartotojas-valstybinei institucijai (C2G)*; *valstybinė institucija-valstybinei institucijai (G2G)*; *valstybinė institucija-verslui (G2B)*; *valstybinė institucija-vartotojui (G2C)*; *valstybinė institucija-darbuotojui (G2E)* ir kiti. Aptarsime ir palyginsime tris dažniausiai praktikoje sutinkamus *e. komercijos* modelius [26, p. 283]:

- *Verslas-vartotojui (B2C) e. komercija* kartais dar vadinama pardavimų komercija ir reiškia vartotojo galimybes ar paklausos ryšį su informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis. *Verslas-vartotojui e. komercija* atsiranda tarp vartotojo, kuris dažniausiai yra individas, ir viešo ir/ar privataus sektoriaus organizacijos veikėjo. Paprastai *verslas-vartotojui e. komercija* naudoja ekonominių mainų rinkos modelį.

- *Verslas verslui (B2B) e. komercija* kartais vadinama pirkimo *e. komercija* ir paprastai apima pasiūlos grandį. *Verslas-verslui e. komercija* reiškia mainus tarp viešo ir/ar privataus sektoriaus organizacijų veikėjų. Tai apima informacinių ir komunikacinių technologijų pritaikymą, kreditų naudojimą komercijoje tarp įmonės ir jos tiekėjų ar kitų partnerių.
- *Vartotojas-vartotojui (C2C) e. komercija* reiškia visuomenės ryšį su informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis. *Vartotojas-vartotojui e. komercija* pirmiausiai atsiranda tarp individų ir paprastai apima pinigų komercijos formas žemų kaštų paslaugoms ar prekėms. Šis *e. komercijos* tipas reiškia rinkos modelio naudojimą ekonominiams mainams.

Šie trys *e. komercijos* modeliai atspindi subjektus, tarp kurių dažniausiai vyksta tam tikri prekybiniai sandėriai: tai *verslo įmonės* bei *paprasti vartotojai*. Pasak autoriaus, pagrindiniai skirtumai tarp trijų pagrindinių *e. komercijos* modelių pasireiškia vertės grandinės, ekonominių veikėjų, transakcijų arba informacijos srautų tarp ekonominių veikėjų kryptių, komercijos dažnumo, prekių ar paslaugų mainų ekonominių mainų modelyje atžvilgiu. Šie skirtumai apibendrintai pateikti 3-oje lentelėje [26, p. 292]:

3 Lentelė Pagrindinių e-komercijos tipų palyginimas pagal Beynon-Davies P (2004)

	B2C e. komercija (Verslas-vartotojui)	B2B e. komercija (Verslas-verslui)	C2C e. komercija (Vartotojas- vartotojui)
<i>Vertės grandinė</i>	Vartotojų grandinė	Tiekėjų grandinė	Visuomenės grandinė
<i>Ekonominiai veikėjai</i>	Įmonės/vartotojai	Įmonės/tiekėjai	Vartotojai/vartotojai
<i>Sandorio srautų kryptis</i>	Verslas-klientas	Įmonė-tiekėjas	Vartotojas-vartotojas
<i>Prekių/paslaugų prigimtis</i>	Standartinės kainos prekės	Specializuotos/aukštos kainos prekės	Suderėtos/žemos kainos prekės
<i>Komercijos tipas</i>	Grynų pinigų/ kredito komercija	Kredito/antrinė komercija	Grynų pinigų komercija
<i>Ekonominių mainų modelis</i>	Rinka	Hierarchija	Rinka

Pagrindinis skirtumas tarp šių trijų *e. komercijos* modelių yra sandorių/informacinių srautų kryptis. *Verslas-vartotojui* modelyje šių srautų kryptis yra iš verslo į vartotoją (verslas-klientas), *verslas-verslui* modelyje pagrindinė kryptis iš verslo į verslą (įmonė-tiekėjas), o vartotojas-vartotojui – iš vieno vartotojo į kitą. Žemų ir standartinių kainų prekės yra paremtos grynų pinigų komercija ir paprastai apima tris komercinio modelio stadijas: matau, perku, gaunu. Vidutinių ir aukštų kainų prekės paremtos kredito komercija. Paprastai *verslas-vartotojui* modelis naudoja ekonominių mainų rinkos modelį, kuriame dalyviai laisvai keičiasi prekėmis ir paslaugomis. *Verslas-verslui e. komercija*

naudoja informacines ir komunikacines technologijas, kurios leidžia naudoti kreditą ir antrinę komerciją tarp kompanijos ir jos tiekėjų ar kitų partnerių [26, p. 293]. Taigi šie šeši kriterijai (vertės grandinė, ekonominiai veikėjai, sandorio srautų kryptis, prekių/paslaugų prigimtis, komercijos tipas, ekonominių mainų modelis) padeda aiškiau suvokti *verslas-vartotojui*, *verslas-verslui*, *vartotojas-vartotojui e. komercijos* modelių panašumus ir skirtumus.

E. komerciją dar aiškiau apibūdina gerai pažįstama jau klasikine tapusi Timmers (1999) *e. komercijos* modelių klasifikacija, atskleidžianti elektroninės prekybos transakcijas tarp *verslo* subjektų, *vartotojų*, *verslo* ir *vertotojų*, *valstybinių institucijų* ir *verslo* bei *valstybinių institucijų* ir *vartotojų* [12, p. 65], [14, p. 15], [15, p.61]:

- *E. parduotuvė* (angl. E-shop) – verslo įmonės prekyba ar parduotuvė internete (apranga, avalynė, baldai, automobilių dalys, knygos, kompiuteriai ir kt.). Šie prekybiniai santykiai vyksta tarp verslo ir vartotojų (B2C);
- *E. įsigijimas* (angl. E-procurement) – prekių ir paslaugų pasirinkimas ir įsigijimas elektroniniu būdu iš konkuruojančių tiekėjų. (B2B);
- *E. pasažas* (angl. E-malls) – bendro firminio ženklo parduotuvių grupė, kuriose gali būti taikomas vienodas apmokėjimo būdas (B2C);
- *E. aukcionas* (angl. E-auctions) – aukcionas, veikiantis tokiu pačiu principu kaip ir tradicinis aukcionas, tik elektroninje erdvėje (labai platus prekių pasirinkimas, pradedant kolekcinėmis prekėmis – monetos, knygos ir pan., baigiant nekilnojamuoju turtu, įprastais masinės gamybos produktais) (B2C, C2C);
- *Bendradarbiavimo platformos* (angl. Collaboration platforms) – bendradarbiavimo grupės tarp verslo arba vartotojų. Bendradarbiavimo platformos įmonių bendradarbiavimui teikia technologines priemones ir informacijos terpę (B2B, C2C);
- *Trečiosios šalies prekyvietės* (angl. Third-party marketplaces) – bendrovių siekis perduoti trečiosioms šalims rinkodaros internete veiklą tam, kad išplėstų esančias rinkas (B2B);
- *Vertės grandinės integratorius* (angl. Value-chain integrators) – įvairių vertės grandinės etapų integracija, siekiant išnaudoti informacijos srautų potencialą bei sukurti papildomą pridėtinę vertę grandinėje (B2C);
- *Vertės grandinės paslaugų teikėjas* (angl. Value-chain service providers) – specializuojamasi į tam tikros vertės grandinės funkcijos vykdymą, pvz., logistikos paslaugų siūlymas. Tokiu būdu formuojamas išskirtinis konkurencinis pranašumas (B2C);
- *Informacinis tarpininkavimas* (angl. Information brokerage) – informacijos vartotojams, padedant

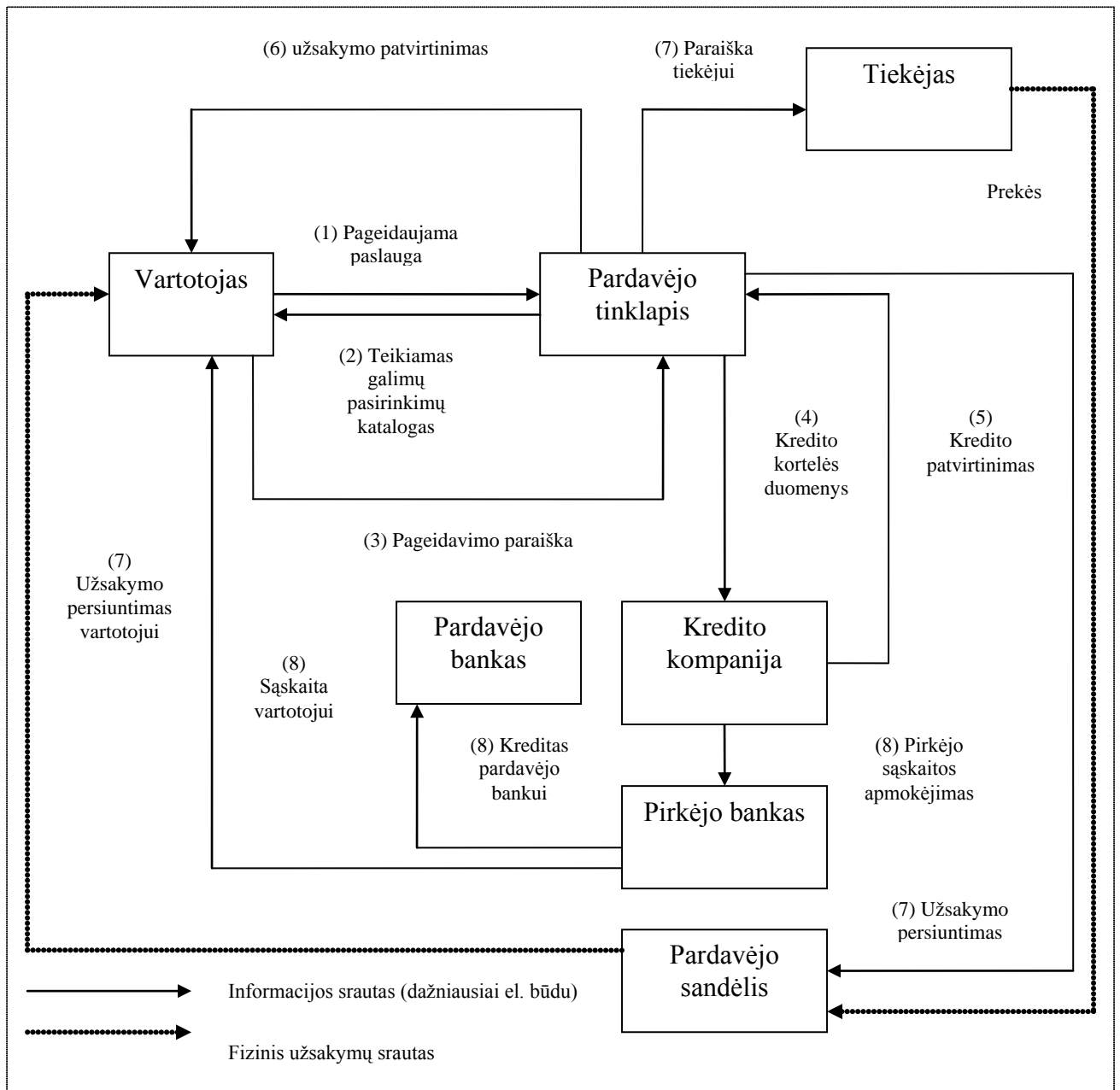
priimti pirkimo sprendimus ir verslui, padedant priimti verslo operacijų sprendimus, teikimas (B2C, B2B);

- *Pasitikėjimo ir kitos paslaugos* (angl. Trust and other services) – elektroninis ryšys su tam tikromis institucijomis, paliudijančiomis apie verslo įmonių teikiamų prekių ir paslaugų internete kokybę, išduodančiomis įvairias pažymas bei leidimus ir pan., pvz., elektroninis notaro biuras ir kt (G2C, G2B).

Pastebima, kad dažniausiai *e. komercijos* santykiai vyksta tarp *verslo* ir *vartotojų* (B2C). Taip yra todėl, kad elektroninė erdvė yra itin palanki verslui pasiekti vartotojus: vartotojams patogų pirkti, nes tai daryti galima iš kiekvieno kompiuterio, prijungto prie interneto tinklo; galima pirkti 365 dienas per metus, 7 dienas per savaitę, 24 valandas per parą; greitos konsultacijos finansų, juridinių, medicinos ir kt. svarbaus pobūdžio klausimais; didesnis prekių (paslaugų) pasirinkimas; mažesnės produkcijos (paslaugų) kainos; verslininkai tokiu būdu gali pasiekti kur kas platesnes vartotojų rinkas; didesnis tiekėjų ir partnerių pasirinkimas; greitesnis ir efektyvesnis keitimasis duomenimis, dokumentų tvarkymas; mažesni inventoriaus, reklamos kaštai ir t.t.. Privalumų tikrai yra daug, tačiau *e. komercija* turi ir trūkumų, dėl kurių kai kurie verslai taip ir nesulaukia pasisekimo: vis dar yra rinkų, kurių neįmanoma pasiekti net interneto pagalba; susiduriama su vartotojų nepasitikėjimu prekybos sandoriais elektroninėje erdvėje (duomenų saugumo trūkumas, atsiskaitymo sistemos netobulumas ir kt.); brangus *e. komercijos* verslo sistemų diegimas ir kt. [12, p. 59], [28, p. 17].

Vienas žinomiausių *verslas-vartotojui* (B2C) *e. komercijos* pavyzdžių – *e. parduotuvės* modelis. Skirtingai nuo tradicinės parduotuvės, *e. parduotuvė* neturi prekybos salės, ją pakeičia virtuali parduotuvė, todėl pirkėjui nereikia vaikščioti po prekybos sales norint apžiūrėti prekių, jam pakanka pelės pagalba peržiūrėti tinklapius. *E. parduotuvėje* nėra individualaus pirkėjo konsultavimo, tai atitinka – pirkėjo konsultavimas per kompiuterių tinklą arba telefonu. Taip pat nėra tradicinio sąskaitos išrašymo. Jį pakeičia sąskaitos persiuntimas per kompiuterių tinklą, o sąskaitos apmokėjimas parduotuvės kasoje arba kortele keičiamas į apmokėjimą per kokią nors elektroninę mokėjimų sistemą. Be to, dažniausiai *e. parduotuvė* neturi fizinio pavidalo – tik virtualų, išskyrus sandėlį prekėms laikyti, jei tai prekių parduotuvė, joje dirba nuo 1 iki šimto ar kelių šimtų darbuotojų, dažnai esančių ne vienoje vietoje ir tarpusavyje bendraujančių informacinių technologijų pagalba [12, p. 79]. Taigi *e. parduotuvė* galima apibrėžti kaip tradicinės parduotuvės atitikmenį elektroninėje erdvėje, kurios pagrindinis specifiškumas - tradicinis apsipirkimas pakeičiamas apsipirkimu naudojantis elektroninėmis ryšio priemonėmis. *E. parduotuvė* dažniausiai yra trumpo ir skambaus pavadinimo internetinis tinklapis, kuriame nėra materialių prekių, bet yra pateikta informacija apie galimas įsigyti prekes, bei to įsigijimo tvarką ir sąlygas. Prekės įsigijimą palengvina integruota apmokėjimo sistema su nuorodomis, kaip ja

pasinaudoti. Taigi *e. parduotuvės* veikimo principas aiškus: vartotojams – greitas, paprastas ir patogus apsipirkimas neišeinant iš namų, darbuotojams – operatyvesnis klientų aptarnavimas iš bet kurios vietos. V. Rajaraman (2000) pateikė *e. parduotuvių* veikimo principą [29, p. 15]: (1) vartotojas, norėdamas įsigyti prekę, suveda *e. parduotuvės* adresą interneto naršyklėje, *e. parduotuvės* svetainėje ieško norimos prekės; (2) *e. parduotuvė* pateikia savo siūlomų prekių katalogą; (3) išsirinkęs prekę vartotojas kompiuterio pelės pagalba atlieka kelis veiksmus: „įdeda“ prekę į savo pirkinių „krepšelį“ – pelės spustelėjimu pažymi prekę kaip norimą pirkti, tuomet jam nurodoma pasirinkti mokėjimo būdą, pasirinkus mokėjimo būdą apmokama arba iš karto (e. bankininkystė, kredito kortelė) arba grynais pinigais iki tam tikro laiko; (4) jei vartotojas pesirenka apmokėti kredito kortele (e. bankininkyste), pardavėjas elektroniniu būdu siunčia vartotojo kredito kortelės duomenis bei sąskaitą, kurią reikia sumokėti kredito kortelės kompanijai; (5) Jei kredito kompanija patvirtina atsiųstus duomenis kaip teisingus, *e. parduotuvė* gali patvirtinti ir įvykdyti vartotojo užsakymą; (6) *e. parduotuvė* siunčia vartotojui patvirtinimą apie jo užsakymą ir pateikia informaciją apie prekės pristatymo būdą ir laiką; (7) dažniausiai *e. parduotuvė* neturi fizinių prekių pas save, jas laiko sandėlyje. Todėl po pirkėjo užsakymo pateikimo ir jo apmokėjimo, prekės arba užsakomos iš tiekėjo, arba paimamos (jei tuo metu yra) tiesiai iš sandėlio, supakuojamos ir siunčiamos vartotojui nurodytu adresu; (8) kredito kortelės kompanija siunčia sąskaitą vartotojui ir kreditą, atitinkantį prekės kainą, į pardavėjo banko sąskaitą. *E. parduotuvės* veikimo principas vaizduojamas 4 pav. [29, p.16]:



4 Paveikslas E-parduotuvės veikimo principas pagal Rajaraman V. (2000)

Taigi *e. parduotuvių* veikimo principo paprastumas įgalina greitas elektroninės prekybos transakcijas tarp pardavėjų ir pirkėjų, t.y. tarp *verslo* ir *vartotojų* (B2C). Vis dėlto tam, kad *e. parduotuvė* veiktų sėkmingai, ji turi įvykdyti tam tikras sąlygas [12, p. 80]:

- Nuolat atnaujinti bei pildyti tinklapyje pateikiamą informaciją;
- Pasirūpinti kuo platesniu prekių ir paslaugų asortimentu;
- Stebėti ir vertinti tinklapio funkcionalumą bei jį nuolat gerinti;
- Palaikyti sąsajas su vartotoju suteikiant galimybę jam pareikšti savo nuomonę, klausimus, užsakyti prekes ir kt.;

- Užtikrinti tinklapyje teikiamos informacijos patikimumą, objektyvumą, operatyvumą ir naujumą, tokiu būdu ugdant vertotojų ir partnerių pasitikėjimą;
- Užtikrinti profesionalų dizainą;
- Gerinti pateikiamos informacijos kiekio, turinio, formos kokybę;
- Užtikrinti apmokėjimo už prekes sistemos saugumą.

Taigi *e. parduotuvėms* keliami reikalavimai susiję su trimis aspektais: 1) *informacijos* kiekio, kokybės užtikrinimu 2) *sąsajos su vartotoju* (pirkėju) užtikrinimu 3) *technologinės bazės* (sistemos) kokybės ir saugumo užtikrinimu. Šie aspektai taip pat svarbūs *žinių vadybos* vykdymui organizacijoje (apie tai kalbėta anksčiau, žr.10 p). Nepaisant *e. parduotuvių* negausos, atsirandančių dėl elektroninės erdvės specifikos (techninių priemonių būtinumo, nedidelės klientų asmeninės informacijos apsaugos, pardavėjo anonimiškumo, sukčiavimo galimybių ir kt.), jų skaičius vis dar auga, o vartotojų skaičius kad ir nežymiai – didėja.

Apibendrinant tai, kas aptarta, *e. verslo* modeliai dažnai vadinami *e. komercijos* modeliais akcentuojant prekybos transakcijas tarp *e. verslo* dalyvių. Labiausiai praktikoje paplitę trys *e. komercijos* modeliai pagal santykių tipą: *verslas-verslui* (B2B), *verslas-vartotojui* (B2C) ir *vartotojas-vartotojui* (C2C), tačiau praktikoje tokių modelių priskaičiuojama per penkiolika. *E. komercijos* sandėriai vyksta įvairiomis variacijomis tarp verslo, vartotojų, valstybinių institucijų, tačiau praktikoje dažniausiai *e. komercijos* santykiai palaikomi tarp *verslo* ir *vartotojų*, kadangi elektroninė erdvė itin palanki prekybiniams pardavėjų ir pirkėjų sandoriams vykti. Pagrindiniai skirtumai tarp šių trijų *e. komercijos* modelių pasireiškia vertės grandinės, ekonominių veikėjų transakcijų arba informacijos srautų tarp ekonominių veikėjų krypčių, komercijos dažnumo, prekių ar paslaugų mainų ekonominių mainų modelyje atžvilgiu. Vienas žinomiausių *verslas-vartotojui* (B2C) *e. komercijos* pavyzdžių – *e. parduotuvės* modelis. Šio modelio išskirtinumas vartotojams - greitas, paprastas ir patogus apsipirkimo būdas neišeinant iš namų, o darbuotojams - galimybė dirbti bet kurioje pasaulio vietoje turint interneto prieigą, dirbti komandoje nuotoliniu būdu, operatyviau atlikti užsakymų priėmimo, klientų aptarnavimo, prekių užsakymo ir kt. funkcijas. Tačiau tam, kad šis modelis veiktų sėkmingai, reikalinga vystyti bei palaikyti *žinių vadybą* įmonėje. Nepaisant *e. verslo* modelių įvairovės, *žinių vadybos* svarba vienodai didelė bet kuriam *e. verslui*, kadangi jos dėka užtirkinamas reikiamas informacijos kiekis ir kokybė, palaikomos sąsajos su vartotojais, tiekėjais, partneriais, užtikrinama sistemų kokybė ir saugumas.

2.2 Žinių vadybos modeliai

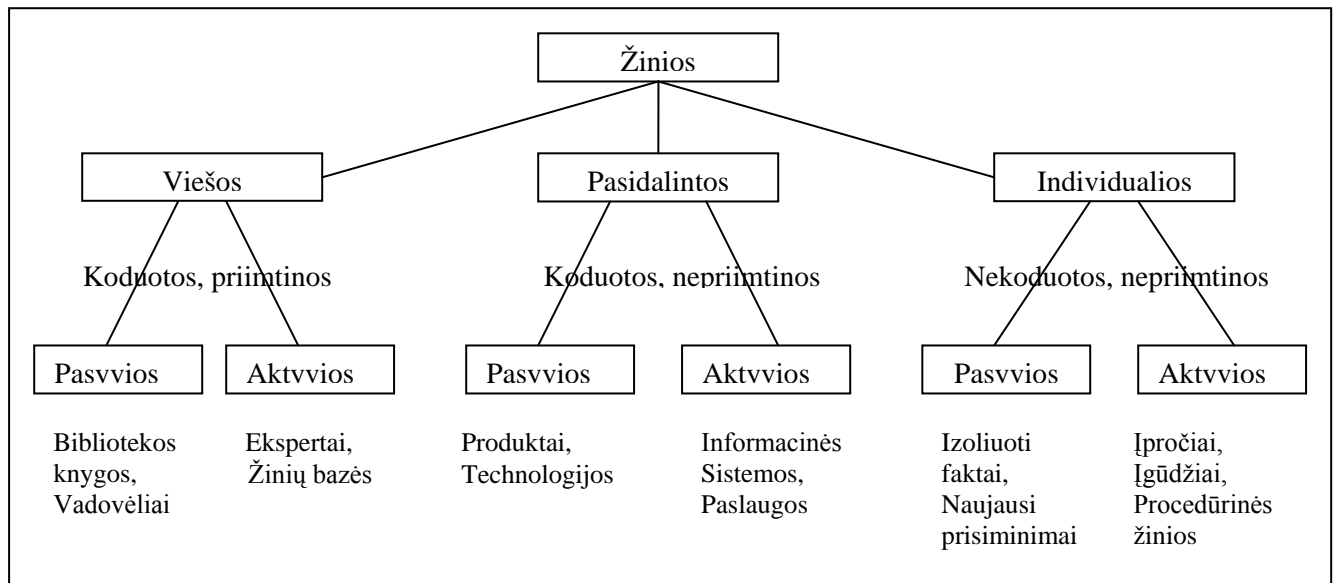
Išsiaiškinus tarp kokių subjektų dažniausiai vyksta *e. verslo* santykiai, kokie dažniausiai praktikoje sutinkami *e. verslo* modeliai bei kuo *e. verslas* skiriasi nuo tradicinio verslo, toliau pasitelkiant garsių vadybos tyrinėtojų, daug metų stebėjusių vadybos raidą, jos įtaką visuomenei, taip pat ir verslo organizacijoms sukurtų *žinių vadybos* modelių analizę bus nagrinėjami *žinių vadybos* modeliai, kurie padės geriau suprasti *žinių vadybos* praktinį pritaikymą įmonėje. Pastebima, jog vienu sukurti modeliai labiau aiškina esamus *žinių tipus* įmonėje (Wiig (1993), Boisot (1998)), kitų – *žinių valdymą* įmonėje (Nonaka ir Takeuchi (1995), Probst, Raub, Romhardt (2000)). Taigi šioje dalyje nagrinėjami šių mokslininkų sukurti ir iki šių dienų tobulinami *žinių vadybos* modeliai, pradedant modeliais, padedančiais geriau suprasti *žinių* tipus, baigiant modeliais, kurie nurodo būdus, kaip sėkmingai taikyti *žinių vadybą* įmonėje.

XX a. pabaigos mokslininkas Wiig (1993) savo *žinių vadybos* modelyje akcentuoja, jog norint, kad žinios būtų naudojamos ir vertingos, jos turi būti gerai parengtos, o geras žinių parengimas priklauso nuo *penkių dimensijų*: 1) *užbaigtumo* (angl. completeness); 2) *apjungimo* (angl. connectedness); 3) *atitikimo* (angl. congruency); 4) *perspektyvumo* (angl. perspective) ir 5) *tikslo siekimo* (angl. purpose) [30, p. 61].

Modelis apibūdina *trijų formų žinių hierarchiją*:

1. *Viešos žinios* (angl. public knowledge) – išreikštos, išmoktos žinios, kuriomis dalijamasi kasdien ir kurios yra prieinamos viešai, pvz., viešai prieinamos knygos, informacija ar viešas tinklas, kuriame galima gauti žinių
2. *Pasidalinta kompetencija* (angl. shared expertise) – privačios žinios, kurios yra valdomos žinių vadybininkų ir kuriomis žinių vadybininkai dalijasi savo darbe arba jas pritaiko technikoje
3. *Individualios žinios* (angl. personal knowledge) - labiau neišreikštos nei išreikštos žinios, kurios nesąmoningai naudojamos darbe, bet kurioje kitoje veikloje, kasdieniame gyvenime.

Taigi Wiig modelio pagrindinė idėja – žinių hierarchija, apimanti *viešas, pasidalintas* bei *individualias* žinias. Šis modelis vaizduojamas 5 paveiksle [30, p.65]:



5 Paveikslas Žinių hierarchijos modelis pagal Wiig (1993)

Wiig žinių hierarchijos modelis leidžia praplėsti suvokimą, pažvelgti giliau į pačias žinias, tačiau žinių klasifikacija - *išreikštos* ir *neišreikštos* - išlieka esminė. Šiame modelyje didesnis dėmesys skiriamas gilesniam žinių aiškinimui, todėl modelio pobūdis labiau teorinis nei praktinis. Modelis nėra dažnai taikomas praktikoje, o siekiant taikyti *žinių vadybą e. versle* Wiig žinių vadybos modelį galima būtų panaudoti tik iš dalies, t.y. analizuojant vieną iš daugelio *žinių vadybos* etapų – *žinių identifikavimą*.

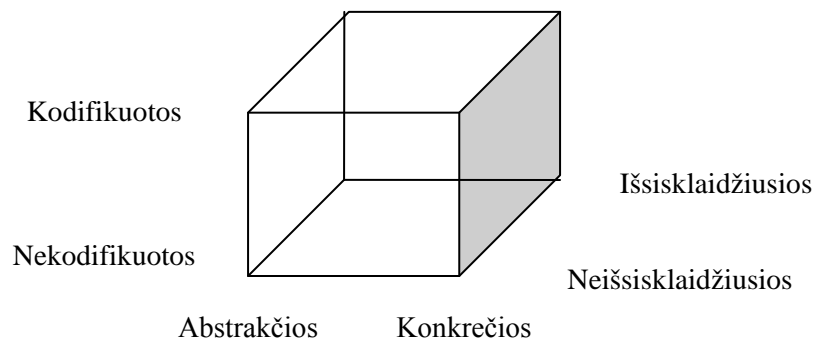
Boisot (1998) modelis akcentuoja informacijos turtą, priklausantį nuo fizinio turto [30, p. 66]. Autorius atskyrė informaciją nuo duomenų, akcentuodamas, kad informacija yra tai, ką stebėtojas išreiškia per duomenis kaip asmens lūkesčių ar svarbių žinių funkciją. Efektyvus informacijos turto judėjimas labai priklauso nuo informacijos siuntėjų ir gavėjų dalinimosi ta pačia kodavimo schema ar kalba. Žinių turtas taip pat apima tą patį kontekstą, be kurio negali būti interpretuojamas. Efektyvus dalijimasis žiniomis galimas tada, kuomet siuntėjai ir gavėjai dalijasi kontekstu taip pat kaip ir kodavimo schema. Boisot modelis remiasi *dviem esminiais principais*: 1) kuo lengviau duomenys konvertuojami į informaciją, tuo labiau pasklinda; 2) kuo mažiau reikia dalintis kontekstu, kad struktūruoti duomenys pasklistų, tuo labiau jie tampa sklindantys [30, p. 66].

Duomenys yra struktūruojami ir suprantami per *kodifikavimo* ir *abstrakcijos procesus*. Kodifikacija nurodo turinio kategorijų kūrimą – kuo mažesnis kategorijų skaičius, tuo abstraktesnė kodifikavimo schema. Gerai kodifikuotas abstraktus turinys leidžia lengviau suprasti ir pritaikyti aukštos kokybės kontekstinį turinį. Šis žinių vadybos modelis akcentuoja neišreikštas žinias daugelyje situacijų. Siekiant suprasti turinį, reikia dalintis jo kontekstu tiesiogiai vieniems su kitais, palaikant artimą ryšį. Boisot modelis dar yra vadinamas informacijos erdvės žinių modeliu ir yra vaizduojamas

kaip trimatės erdvės kubas, kurią sudaro *trys žinių dimensijos* [30, p. 66]:

1. Kodifikuotos – nekodifikuotos
2. Abstrakčios – konkrečios
3. Išsisklaidžiusios – neišsisklaidžiusios.

Taigi Boisot modelio pagrindinė idėja - *kodifikavimas, abstrakcija, išsisklaidymas, įsigilinimas, poveikis* bei *tyrinėjimas*, kurie prisideda prie mokymosi. Nuo to, kokia eilės tvarka ir koku mastu šios veiklos išsidėsto, priklauso sukurtas šešių fazių socialinio mokymo ciklas. Šios veiklos vaizduojamos 6 paveiksle [30, p.67]:



6 Paveikslas Boisot informacijos erdvės žinių modelis

Pasak autorių, galima daryti prielaidą, jog *kodifikacijos* dimensija yra susijusi su kategorizacija ir klasifikacija, *abstrakcijos* dimensija yra susijusi su žinių kūrimu per analizę ir supratimą, o *išsisklaidymo* dimensija susijusi su informacijos išrinkimu ir perdavimu [30, p.66]. Modelyje vyrauja *išreikštų* ir *neišreikštų* žinių dimensija, tačiau labiau akcentuojamos *neišreikštos* žinios. Šio modelio pobūdis labiau teorinis, kadangi dėmesys sutelkiamas į pačių žinių aiškinimą negu į jų praktinį valdymą. Boisot modelis nėra plačiai taikomas praktikoje. Galima teigti, kad modelis apima kelis *žinių vadybos* etapus: *žinių identifikavimą*, *žinių kūrimą* bei *dalijimąsi žiniomis*, tačiau be jų, dar yra daugiau *žinių vadybai* sėkmingai veikti organizacijoje reikalingų etapų, kurie šiame modelyje nėra aptarti. Dėl to siekiant vykdyti *žinių vadybą e. versle*, modelis tiktų tik iš dalies.

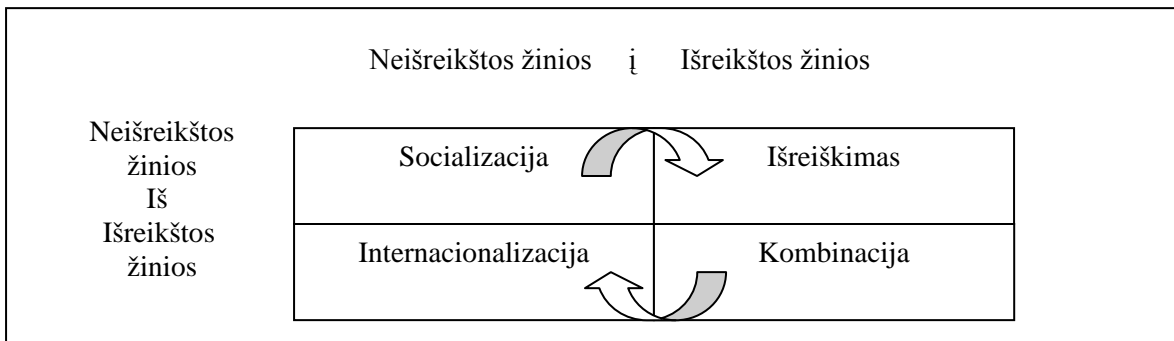
Vienas žinomiausių to paties laikmečio *žinių vadybos* modelių - Nonaka ir Takeuchi (1995) SECI modelis, kuriame žinios grupuojamos į *išreikštas* ir *neišreikštas* žinias (apie jas kalbėta plačiau žr. p.5), tarp šių žinių vyksta *interakcija* ir yra skiriami trys lygiai, kuriuose vyksta ši žinių interakcija: *individualus*, *grupinis* bei *kontekstas*. Skiriami keturi žinių kūrimo procesai [4, p. 21], [9, p. 156]:

1. *Socializacija* (angl. socialization) – procesas, apimantis tiesioginį dalijimąsi žiniomis per kasdienes socialines interakcijas, pvz., dirbant šalia, susitikus per pietų pertrauką, prasilenkiant koridoriuje ir pan. Šiame procese *neišreikštos žinios virsta neišreikštomis žiniomis*.
2. *Išreiškimas* (angl. externalization) – procesas, kuomet *neišreikštos žinios išreiškiamos*

visuomenei suprantama forma, pvz., per koncepcijas, hipotezes, modelius, paprasčiausias - per kalbą, dalijantis žiniomis su kitais, vėliau jas aptariant. Čia *neišreikštos žinios tampa išreikštomis*.

3. *Kombinacija* (angl. Combination) – procesas, kuomet išreikštos žinios paverčiamos sudėtingesnėmis išreikštomis žiniomis, pasitelkiant komunikaciją, sklaidą, išreikštų žinių sisteminimą, pvz., apžvalginis pranešimas, tendencijų analizė, trumpa administracinė suvestinė arba nauja susisteminta duomenų bazė. Šiame procese *išreikštos žinios virsta išreikštomis žiniomis*.
4. *Internacionalizacija* (angl. Internalization) – procesas, kuomet *išreikštos žinios paverčiamos neišreikštomis* individualiame ir organizacijos lygmenyse. Išreikštos žinios integruojamos į veiklą, praktiką, procesus ir strategines iniciatyvas. Šis procesas paverčia arba integruoja individualią patirtį ir žinias į individualius mentalinius modelius. Turimos žinios naudojamos kitų darbuotojų, kurie praplečia ir kartu atnaujina jas pridėdami savo turimas neišreikštas žinias. Jie savaip suvokia, mokosi naujų žinių ir tai lemia, kad darbuotojai dirba ir atlieka užduotis skirtingai.

Taigi Nonaka ir Takeuchi SECI modelio pagrindinė idėja - *išreikštų ir neišreikštų žinių sąveika* žinių įmonėje per tam tikras sistemas, struktūras ir verslo kultūrą, kurios padeda vyksti šiems keturiems (socializacijos, išreiškimo, kombinacijos, internacionalizacijos) *žinių kūrimo* procesams įmonėje. 7 pav. vaizduoja Nonaka ir Takeuchi SECI modelį [30, p.53]:



7 Paveikslas Nonaka ir Takeuchi SECI modelis

Pasak autorių, patirtis, geroji praktika, išmoktos pamokos ir kt. vyksta šiuose procesuose nuolat ir nesustoja kuriame nors lygyje. Ir tik tada, kai individualios *neišreikštos* žinios tampa mentalinių modelių pagrindu arba techniniu „know how“, šios žinios įgauna vertę individams, jų bendruomenės praktikai ir visai įmonei. Tai nenutrūkstamas žinių kūrimo procesas [30, p.56]. Šis modelis gana dažnai sutinkamas praktikoje, kadangi jį gana lengva pritaikyti. Tačiau Gourlay (2006) teigimu, kombinacija ir

internacionalizacija yra per daug dviprasmiškos sąvokos, kad sietų žinių kūrimą ir perdavimą, Kodama, Guerrieri ir Pietrobelli (2004) teigimu, nėra jokio bendro unikalus būdo kurti žinias, nes nors procesai vyksta šalia, yra to paties sektoriaus, organizacinis mokymasis ir sąlygos toliau evoliucionuoja ir keičiasi [9, p. 156]. Be to, modelis akcentuoja transformaciją tarp *išreikštų* ir *neišreikštų* žinių, tačiau neakcentuoja sprendimų priėmimo įtakos šiems dviems žinių tipams, sutelkia dėmesį į *žinių kūrimo* bei *dalijimosi žiniomis* etapus, kurie yra labai svarbūs, tačiau neapima visumos etapų, kurie reikalingi, siekiant efektyvios *žinių vadybos* organizacijoje. Todėl kalbant apie praktišką *žinių vadybos* metodų pritaikymą *e. versle*, modelis gali būti taikomas tik iš dalies.

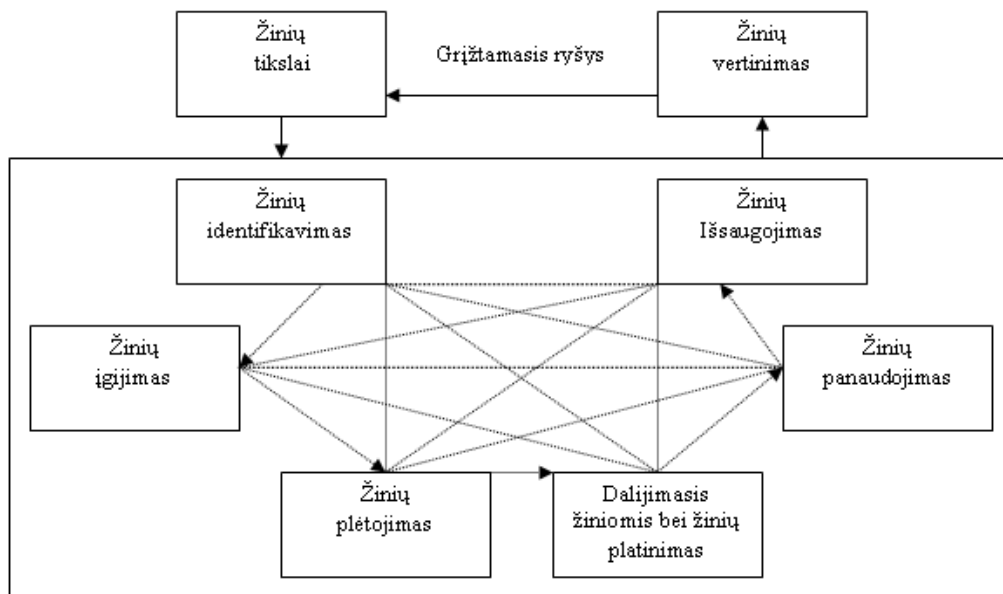
Vieni žymiausių XXI a. *žinių vadybos* mokslininkų Probst, Raub, Romhardt (2000), dirbę su daugybe gerai žinomų įmonių, nustatė esminius *žinių vadybos* procesus bei pagrindines problemas, kurių dėka *žinių vadyba* buvo suskirstyta į blokus. Šie blokai padeda organizacijai analizuoti susiklosčiusią situaciją bei susisteminti su *žinių vadyba* susijusią veiklą. Taip pat jie parodo apleistas sritis, kur gali kilti problemų [2, p. 37]. Tam tikras blokų išdėstymas sudaro *žinių vadybos* modelį, kuriuo vadovaujantis galima integruoti *žinių vadybą* į bet kurios organizacijos veiklą, taip pat ir į *e. verslą*. Modelį sudaro aštuoni blokai [2, p. 40]:

1. *Žinių tikslai*, kurie žinių vadybai suteikia kryptį, nustato, kokius įgūdžius būtina ugdyti ir kokiame lygyje: *normatyviniame, strateginiame, operatyviniame*
2. *Žinių identifikavimas*, padedantis susidaryti bendrą vaizdą apie informaciją, įgūdžius, vidines bei išorines žinias. Būtina sąlyga žinių identifikavimui – geras vidinis ir išorinis skaidrumas, tinkamų sąlygų susirasti reikiamai informacijai užtikrinimas
3. *Žinių įgijimas*, kuris padeda panaudoti žinias, gautas iš išorinių šaltinių (klientų, tiekėjų, konkurentų, partnerių ir kt.)
4. *Žinių plėtojimas*, įgalinantis organizaciją ugdyti naujus įgūdžius, kurti naujus produktus, geresnes idėjas, efektyvesnius procesus. Dažniausiai žinių plėtojimas susijęs su įmonės rinkos tyrimais. Paprastai tuo užsiima tyrimo bei plėtros skyriai, tačiau svarbios žinios gali būti sukurtos bet kurioje organizacijos dalyje
5. *Dalijimasis žiniomis bei žinių platinimas*, kuris yra gyvybiškai svarbus organizacijai, siekiančiai taikyti *žinių vadybą* savo veikloje, kadangi siekiant jos izoliuota informacija arba patirtis turi tapti tuo, ką gali naudoti visa tiek maža įmonė, tiek didelė organizacija. Šiuo etapu skatinamas prasmingų apibrėžimų kūrimas ir žinių platinimo valdymas. Svarbiausia – išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualių prie grupinių ar organizacinių žinių, platinti žinias, kurios jau yra organizacijoje
6. *Žinių panaudojimas*, reiškiantis organizacijos turimų žinių efektyvų panaudojimą jos pačios

labai. Egzistuoja daugybė kliūčių, kurios trukdo pasinaudoti išorinėmis žiniomis, tačiau organizacija, siekdama sėkmingos *žinių vadybos*, turi dėti didžiausias pastangas keisdama tai, kas priklauso nuo jos pačios, t.y. užtikrinti, kad jos svarbūs įgūdžiai bei žinių turtas (patentai, licencijos, ir kt.) būtų panaudoti maksimaliai

7. *Žinių išsaugojimas*, skirtas tam, kad vertinga įmonės patirtis nebūtų prarasta, turi būti sistemingi žinių, turėsiančių potencialią vertę ateityje, atrankos, saugojimo ir reguliaraus atnaujinimo procesai. Žinių išsaugojimas priklauso nuo efektyvaus įvairiausių organizacijos turimų laikmenų panaudojimo
8. *Žinių vertinimas*, kuris padeda parinkti tinkamus metodus, skirtus normatyvinėms, strateginėms ir operatyvinėms žinioms matuoti. Tikslus žinių vertinimas padeda objektyviau pažvelgti į žinių vadybą organizacijoje, pamatyti spragas ir jas ištaisyti.

Taigi Probst, Raub, Romhardt žinių vadybos modelio pagrindinė idėja – aštuoni žinių vadybos blokai, apimantys sritis, kuriose įmanoma aktyvi *žinių vadyba*. Modelis vaizduojamas 8 paveiksle [2, p. 44]:



8 Paveikslas Probst, Raub, Romhardt žinių vadybos modelis

Taigi šio žinių vadybos modelio išskirtinumas yra tas, kad kiekvienas aptartas *žinių vadybos* blokas yra susijęs su veikla, kuri visada tiesiogiai susijusi su žiniomis. Jų tarpusavio ryšiai nepriklauso nuo jokios logikos. Tai vienintelis metodas, leidžiantis esamas vadybos problemas transformuoti į žinių problemas ir taip žinias įtvirtinti kaip bazinį kintamąjį [2, p.45]. Šis *žinių vadybos* modelis akcentuoja *žinių vadybą* įmonėje individualiu, grupiniu bei organizaciniu lygiu bei tarp jų. Be to, dėl bendros šio modelio struktūros, kuri remiasi klasikine tikslų nustatymo, įgyvendinimo ir stebėsenos vadybos

sistema, jis yra suderinamas su skirtingais vadybos būdais, taip apibrėžiant į tikslus orientuotą vadybos metodų paiešką [2, p. 45]. Galiausiai šis modelis gali būti lengvai integruojamas į esamus modelius, kadangi atliekant bet kokius su *žinių vadyba* susijusius veiksmus, galima remtis *žinių vadybos* blokais įvairiuose lygmenyse. Aptartų *žinių vadybos* modelių palyginimą vaizduoja 4 lentelė (sudaryta autorės):

4 Lentelė Žinių vadybos modelių palyginimas

Modelis	Charakteristikos						
	Išreikštos/ neišreikštos žinios	Žinių interakcija individualiu, grupiniu, organizaciniu lygmeniu	Pobūdis		Taikymas praktikoje		Tinkamiausias žinių vadybos etapams tirti
			Teorinis	Praktinis	Dažnai	Retai	
Wiig žinių hierarchijos modelis (1993)	+	+	+			+	Identifikavimas
Nonaka ir Takeuchi SECI modelis (1995)	+	+		+	+		Kūrimas dalijimais
Boisot informacijos erdvės žinių modelis (1998)	+	+	+			+	Identifikavimas Kūrimas dalijimasis
Probst, Raub, Romhardt žinių vadybos modelis (2000)	+	+		+	+		Identifikavimas Įgijimas plėtojimas dalijimasis panaudojimas išsaugojimas vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad visi keturi aptarti *žinių vadybos* modeliai remiasi žinių skirstymu į *išreikštas* ir *neišreikštas* žinias, nors ne visi tai akcentuoja, tačiau nesunku pastebėti, jog modeliai kalba apie *žinių vadybą* organizacijoje, kuri apjungia šiuos du žinių tipus. Visuose modeliuose randama žinių interakcija, vykstanti individualiame, grupės ir organizaciniame lygmenyse. Vadinasi *žinių vadyba* organizacijoje turi apimti kiekvieno individo, grupės žinias ir išaugti iki visos įmonės ar organizacijos bendrų žinių. Kaip buvo minėta šio skyriaus pradžioje (žr. p. 26), vieni *žinių vadybos* modeliai labiau aiškina esamus *žinių tipus* įmonėje – teorinis pobūdis (Wiig (1993), Boisot (1998)), kitų – *žinių valdymą* įmonėje – praktinis pobūdis (Nonaka ir Takeuchi (1995), Probst, Raub, Romhardt (2000)). Kalbant apie šių *žinių vadybos* modelių pritaikymą praktikoje, dažniausiai minimi Nonaka ir

Takeuchi SECI bei Probst, Raub, Romhardt *žinių vadybos* modeliai [2, p. 38], [5, p. 488], [7, p. 160]. Šiame darbe siekiama išsiaiškinti naudojamus *žinių vadybos* metodus *e. versle*. Tam tikslui bus remiamasi labiausiai išbaigtu Probst, Raub, Romhardt *žinių vadybos* modeliu, kuris pateikia esminius *žinių vadybos* procesus, padedančius organizacijai analizuoti susiklosčiusią situaciją, susisteminti su *žinių vadyba* susijusią veiklą ir taikyti tinkamus *žinių vadybos* metodus, siekiant *žinių vadybos* integravimo į atskiras sritis ir baigiant visą organizaciją apimančia *žinių vadyba*. Pagal modelio aštuonis *žinių vadybos* blokus, pasitelkiant įvairių autorių mintis, bus išsamiau nagrinėjami, kiekvienam procesui įgyvendinti galimi naudoti metodai, kuriuos turėtų žinoti ir mokėti pritaikyti *e. verslo* žinių vadybininkai; akcentuojami *dalijimosi žiniomis ir jų platinimo* kaip gyvybiškai svarbaus *žinių vadybos* proceso organizacijoje metodai.

2.3 Žinių vadybos metodų taikymas elektroniniame versle

Literatūroje randamas *žinių vadybos* metodų skirstymas į *tradicinius* ir *specifinius* [31, p. 194]. *Tradiciniai* siejami su vadyboje taikomais metodais: *ekonominiai* vadybos metodai (kreditavimas, kainodara, apmokėjimas, įsipareigojimų vykdymo užtikrinimas, pajamų paskirstymas ir kt.), *administraciniai* vadybos metodai (darbo pasidalijimas, personalo pareigų stabilumas, darbo užmokestis ir kt.), *psichologiniai* vadybos metodai (organizacinė kultūra, motyvacinė sistema, komandų kūrimas ir kt.) bei *kiekybiniai sprendimų* metodai (smegenų šturmas, sprendimų medis ir kt.) [31, p. 194]. Tuo tarpu *specifiniai žinių vadybos* metodai nėra skirstomi į aiškias atskiras grupes, bet pritaikomi pagal *žinių vadybos* procesus (blokus), t.y. kiekvienam procesui įgyvendinti taikomi tam tikri metodai. Studijos parodė, kad nėra griežtų ribų tarp taikomų *specifinių* metodų vienam ar kitam *žinių vadybos* procesui, jie persipina. Šiame skyriuje bus analizuojami *specifiniai žinių vadybos* metodai, atskleidžiant jų reikšmę *e. verslui*.

Probst, Raub ir Romhardt teigimu organizacija turi tris pagrindinius *žinių tikslus*: 1) sukurti žinias suvokiančią arba žinioms palankią įmonės kultūrą, suformuojant *įmonės viziją ir misiją*, sukuriant *specialias darbu su žiniomis pareigas*; 2) nustatyti, kokių kompetencijų įmonei reikės ateityje, sukuriant *esminių kompetencijų matricą*, skirtą atrasti naujas veiklos sritis, lengviau išlaikyti augimą ir pelningumą nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje; 3) paversti normatyvinius ir strateginius tikslus uždaviniais, kuriuos galima įgyvendinti, sukuriant *individualių uždavinių rinkinį* kiekvienam darbuotojui [2, p. 53]. Šių tikslų įgyvendinimas labai svarbus ir *e. versle*, tačiau taikomų metodų, kuriais siekiama šių tikslų, įgyvendinimas gali būti paprastesnis atsižvelgiant į *e. verslo*

specifiką. Pavyzdžiui, jei *e. versle* dirba vos keli darbuotojai, tuomet kur kas paprasčiau sukurti žinioms palankią kultūrą ar individualų uždavinių rinkinį kiekvienam darbuotojui, bet jei tai stambi *e. verslo* įmonė, *žinių tikslų* nustatymas bus sudėtingas ir gana ilgai trunkantis procesas, tačiau būtinas, siekiant *žinių vadybos* organizacijoje.

Grant (2000) *kompetencijų vertinimą* priskiria ne tikslų nustatymui, bet *žinių identifikavimui* [32, p. 41]. Dalkir (2005) teigimu, identifikuoti žinias galima per *pokalbius su ekspertais*, organizacijos darbuotojais apie jų žinias, stebėjimus, taip pat per *tiesioginį mokymąsi*, kuomet yra stebimos organizacijos technikos ir procedūros, per *empirines žinias*, įgyjamas praktikoje, *veiklos išvadų darymą*, *kognityvinius žemėlapius*, individo žinių „*mentalinis modelius*“, *sprendimų medžius* ir kt. [33, p. 13]. Taip pat galimi *žinių žemėlapiai*, apimantys topografines žinių lenteles, geoinformacines sistemas, žinių šaltinių žemėlapius, žinių matricas; sudarant ekspertų žinynus ir geltonuosius puslapius, vidinius ir išorinius tinklus, tokius kaip *ekspertų tinklai*, *intranetas*, kuomet organizacija suteikia galimybę pasinaudoti jos vidine patirtimi [2, p. 82]. Kalbant apie šių metodų pritaikymą *e. versle*, reiktų atsižvelgti į konkretaus verslo specifiką: dydį (vietinis ar tarptautinis), darbuotojų skaičių (vos keli ar keliasdešimt, o gal keli šimtai), finansinę padėtį ir kitus aspektus. Paprastai *žinių identifikavimui* skirti metodai tokie kaip *žinių žemėlapių* sudarymas, *ekspertų tinklai* ir kt. taikomi didelėse organizacijose arba ten, kur darbuotojams tenka dirbti, keistis informacija, konsultuotis vieniems su kitais nuotoliniu būdu. Tačiau jei įmonėje dirba vos keli darbuotojai ir jie dirba šalia vieni kitų, tokius metodus taikyti yra gana brangu ir neefektyvu, kadangi jie turi puikias galimybes keistis žiniomis tiesiogiai bendraudami vieni su kitais. Tokiu atveju siekiant *identifikuoti žinias* galima apsiriboti vidiniu įmonės tinklu arba praktikuoti pokalbių metodą, skiriant daugiau dėmesio individualiai kiekvienam darbuotojui.

Dažnai įmonė jaučia poreikį pritraukti žinias iš išorės, t.y. *įgyti žinias*. Tam yra siūlomi įvairūs metodai, pradedant *apklausų* vykdymu, *vartotojų įtraukimu* į produkto (paslaugos) kūrimą [31, p. 194]; apimant *licencijas*, *mokymąsi*, *aljansų sudarymą*, *programinės įrangos* įsigijimą, *dizaino* - statybos planų, projektų, brėžinių - įsigijimą [32, p. 41]; *išorės ekspertų samdą*; naudojantis *daugiapakopėmis atrankos procedūromis*, *vertinimo centrais* ir pan.; *bendradarbiaujant*, taikant *strateginės partnerystės* metodą [2, p. 117]. *E. versle* žinių *įgijimo* metodai gali būti pasirenkami priklausomai nuo įmonės specifikos: dydžio, darbuotojų skaičiaus, finansinės padėties ir kt. rodiklių. Tikėtina, kad smulkesnės įmonės bus labiau linkusios apsiriboti *bendravimo* ir *strateginės partnerystės* metodais, o dideli verslai orientuosis į *programinės įrangos* įsigijimą, samdys *ekspertus* ir kt. Taigi žinias *įgyti* organizacija gali įvairiais būdais, tačiau svarbiausia – tiksliai įvertinti, kokias žinias reikia *įgyti* ir tinkamai pasirinkti jų *įgijimo* būdus.

Pasak autorių, tam, kad būtų *plėtojamos* organizacijos *žinios*, jas reikia plėtoti tiek individualiame, tiek kolektyviniame lygmenyse. Žinių plėtojimui individualiame lygyje reikia darbuotojų gebėjimo generuoti naujas idėjas bei spręsti problemas. Tam, kad vyktų kūrybinis procesas, pasitelkiamos įvairios priemonės: konferencijų salės išdažomos stimuliuojančiomis spalvomis, kuriamos kavos zonos, skatinančios diskusijas, naudojami *smegenų šturmo, morfologinis, sinetikos sesijos, delfi, ryšių medžio metodai*, sukuriamos „*kūrybinės zonos*“ darbuotojams, padedančios susikonsoliduoti į kūrybinį procesą, o tam, kad vyktų sistemingas požiūris į problemų sprendimą, darbuotojus reikia supažindinti su problemų sprendimo technikomis, tobulinti duomenų analizavimo ir pateikimo įgūdžius mokant pagrindinių jėgos lauko analizės taisyklių, sudarinėjant priežasties ir pasekmės diagramas, mokant naudotis srautų diagramomis [2, p. 142]. Kolektyvinių žinių plėtojimui valdyti pasitelkiami įvairūs metodai: „*Sugalvojau*“ metodas; *mokymosi laboratorija; produktų klinika; mokymosi arenos; mokymasis iš praeities; scenarijų technika* ir kt. [2, p. 142]. Taigi tam, kad organizacijos žinios būtų sėkmingai plėtojamos, didžiausią dėmesį reikia sutelkti į tinkamų sąlygų organizacijos darbuotojams ir jų grupėms, atliekančioms kūrybinį mastymą bei ugdančių sistemingą požiūrį, sudarymą. Tokioms sąlygoms sudaryti nebūtinos didelės investicijos, pakanka kūrybiškumo, todėl *žinių plėtojimas* mažiau priklausomas nuo *e. verslo* specifikos. Tačiau jei *e. versle* darbuotojai vieni su kitais dirba nuotoliniu būdu, plėtoti žinias kūrybiniu aspektu bus gana sudėtinga, todėl didesnis dėmesys turės būti sutelkiamas į *žinių plėtojimą* sistemingo požiūrio ugdymo aspektu.

Itin didelis dėmesys turi būti skiriamas *dalijimuisi žiniomis ir jų platinimui*. Grant teigimu, dalyba žiniomis ir jų platinimas organizacijoje palengvėtų, jei darbuotojai įmonėse būtų skatinami keistis *gera patirtimi*, kurtųsi *neformalios bendrų interesų grupės*, būtų naudojamas *vidinis organizacijos tinklas* – intranetas [32, p. 41]. Nonaka (1995) siūlo *komandinio darbo grupių* sudarymą, *susirinkimus, mokymąsi, seminarus*, keitimąsi *dokumentais*, bendravimą *el. laiškais* [33, p. 13]. Be viso to, svarbu išnaudoti *žinių valdymo sistemų* privalumus dalijimuisi žiniomis ir jų platinimui. Jų yra labai daug: turinio valdymo sistemos, bendros aplinkos, wiki, specialūs įrankiai. Taip pat gerai žinomos *žinių vadybos* technologijos kaip telefonas, el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt. Šių technologijų dėka skatinamos diskusijos, dalijimasis idėjomis, žiniomis. Palengvinant šį procesą gali būti naudojamas *korporacijos katalogas* [33, p. 18]. Taip pat minėtini: *erdvės tvarkymas; perprojektavimas; žinių kopijavimas*, orientuojamas į individą: *socializacija; profesinis mokymas; mokykime mokytoją; savarankiškas mokymasis; sniego lavinos metodas* [2, p. 179]. Taigi tai metodai, orientuoti į asmenį. Kitos žinių kopijavimo technikos yra pagrįstos dokumentais arba duomenimis: *žinių tinklai; horizontalios žinių struktūros; paralelinės struktūros; centralizuotas planavimas*; žinias platinti multinacionalinėse organizacijose galima *elektroninių žinių tinklų*, padedančių suderinti įvairius žinių

valdymo procesus, pagalba [2, p. 182]. Kalbant apie technines žinių platinimo sistemas, yra svarbus technologijų ir žmonių derinys, kitaip sakant – *hibridinės sistemos*. O tam, kad žmogus įsilietų į techninę infrastruktūrą, yra daugybė būdų, pvz., *vidinius ekspertus* įdarbinant kaip sistemos vartotojų konsultantus, kuriant *žiniaskopas – itin kintančias paieškos sistemas, specialių terminų tezaurus, duomenų bankus* ir kt. [2, p. 194]. Esminė žinių platinimo dalis – *dalijimasis geriausiomis praktikomis*. Tam, kad organizacijoje būtų dalijamasi geriausiomis praktikomis reikia pasitelkti šiuos metodus: *vadybininkų perkėlimą; lyginamąsias komandas ir geriausių praktikų komandas; geriausių praktikų tinklus; vidinį auditą* [2, p. 197]. Išvardinti metodai gali būti sėkmingai taikomi ir *e. versle*, atsižvelgiant į individualias jo charakteristikas. Tikėtina, kad smulkesni *e. verslai* labiau koncentruosis į darbuotojų subūrimą į *komandinio darbo grupes, susirinkimus, neformalių bendrų interesų grupių* sudarymą ir nebrangių *technologijų* taikymą – *intranetas*, prieinamos *žinių valdymo sistemos* ir pan. Kitaip sakant, į tuos metodus, kurie reikalauja daugiau žmonių darbo ir mažiau finansinių investicijų. Didesni *e. verslai*, tikėtina, sutelks dėmesį ne tik į *komandinio darbo skatinimą*, bet ir į brangias *technologijas: intranetas, korporacijos katalogas, vidiniai ekspertai* ir kt. Aptarti *dalijimosi žiniomis ir žinių platinimo* metodai bei priemonės gali padėti įmonei įgyvendinti šį *žinių vadybos* procesą, atveriantį kelius į sėkmingą įmonės veiklą žinių visuomenėje.

Žinių panaudojimas atitinka *žinių vadybos* įgyvendinimą organizacijoje, kadangi šiame etape žinios transformuojamos į konkrečius rezultatus, dėl to svarbu pasirūpinti sąlygomis, padėsiančiomis pasinaudoti turimomis žiniomis. Tos sąlygos gali būti: *kultūros priemonių valdymas*, kuris padeda darbuotojams naudoti naujas žinias; *vartotojams patogių infrastruktūrų, infocentrų, motyvuojančių mokymosi aplinkų, žinių grupių, darbuotojams patogių darbo sąlygų*, išdėstant darbo vietas taip, kad darbuotojai būtų arti jiems reikalingų žinių, *kūrimas*; [2, p. 210]. Kiekvienas *e. verslas* priims sau tinkamiausią sprendimą, atsižvelgdamas į savo specifiką. Tačiau *žinių panaudojimo* metodų privalumas tas, kad ne visų metodų pritaikymui reikalingos didelės investicijos, pvz., *motyvuojančių mokymosi aplinkų, žinių grupių* kūrimas. Pakanka kūrybiškai pažvelus į šį procesą rasti priimtinius bei preinamus organizacijai *žinių panaudojimo* metodus. **Žinių saugojimui** siūlomas *tiesioginių žinių saugyklų* sukūrimas, kuris reikalingas tam, kad visos darbuotojų duotuoju momentu turimos žinios, idėjos, patirtis būtų užkoduoti ir išsaugoti kitiems darbuotojams tiesiogiai pasiekiamoje saugykloje [31, p. 195]; organizacinių *duomenų bazių, ataskaitų, personalo bylų* kūrimas [32, p.48]. Probst, Raub, Romhardt skiria tris žinių kaupimo (saugojimo) būdus: pagal atskirus darbuotojus, grupes, kompiuterius [2, 228]. Kalbant apie atskirų darbuotojų žinių saugojimą, galima paminėti tokius metodus: *lankstūs prieraišumo mechanizmai; įpėdinių mokymas; selektyvus išaiškinimas*. Grupės žinių saugojimui naudotini: *protokolų rašymas, terminų apibrėžimas grupėse, „proto pokyčių seminarai“* [2,

p. 233]. Žinių saugojimui kompiuterių priemonėmis siūlomi šie metodai: *skaitmeninių priemonių naudojimas; elektroninė atmintis duomenų bankuose* [2, p. 235]. *E. versle* taip pat labai svarbu gebėti išsaugoti žinias. Atsižvelgiant į individualias galimybes kiekvienas *e. verslas* gali pasirinkti sau tinkamus *žinių saugojimo* metodus nuo atskirų darbuotojų žinių saugojimo iki žinių saugojimo kompiuterio priemonėmis. Žinių išsaugojimas yra organizacijos atminties, patirties išlaikymas, nuo kurio priklauso įmonės sprendimų priėmimas ateityje. Tai būtina sąlyga siekiant nebekartoti praeities klaidų, išvengti galimų nuostolių.

Paskutinis *žinių vadybos* procesas – **žinių matavimas ir vertinimas**. Žinių matavimas ir vertinimas gali būti atliekamas vedant *intelektinio kapitalo apskaitą* (subalansuotą apskaitą) [32, p. 48]; atliekant *užduočių aplinkos analizę, kritinę žinių funkcijų analizę, žinių srautų analizę* [31, p. 195]; sudarant *evoliucinį kompetencijų modelį* [2, p. 250], taip pat vedant „*jautrumo didinimo seminarus*“; *kokybės būrelius; projektų komandas*; kuriant *žinių struktūras aplink kompetencijų centrus*; kuriant *žinių valdymo branduolius* [2, p. 269]. Atsižvelgiant į individualaus *e. verslo* charakteristikas taip pat nesunku pasirinkti tinkamus *žinių vertinimo* metodus. Vienam *e. verslui* bus priimtinesni bei prieinamesni metodai, orientuoti į tiesiogini darbuotojų komandų būrimą, kitiems – netiesioginį, pasitelkiant technologijas, įvairias žinių valdymo sistemas. Svarbu suvokti, kad *žinių vadyba* nepasibaigia *žinių vertinimo* etapu, bet atveria tolesnes galimybes *žinių vadybos* tobulinimui versle. Taigi *žinių vertinimas* yra paskutinis, bet vienodai svarbus kaip ir kiti, *žinių vadybos* etapas, kurį įvykdžius galima tikėtis sėkmingo organizacijos žinių valdymo.

Šie aptarti aštuoni *žinių vadybos* blokai yra atskiros sritys, kuriose, siekiant sėkmingos *žinių vadybos*, reikia tam tikrų pakeitimų. Kaip atlikti reikiamus pakeitimus parodo minėti *žinių vadybos* metodai. 5 lentelėje (p. 37-40) pateikti apibendrinti kiekvienam blokui įgyvendinti skirti *žinių vadybos* metodai (sudaryta autorės):

5 Lentelė Žinių vadybos metodai

Žinių vadybos procesas (blokas)	Galimi taikyti žinių vadybos metodai
Žinių tikslai	Normatyvinių tikslų nustatymui: <ul style="list-style-type: none"> • Įmonės vizija ir misija • Specialios darbui su žiniomis pareigos Strateginių tikslų nustatymui: <ul style="list-style-type: none"> • Esminių kompetencijų matrica Operatyvinių tikslų nustatymui: <ul style="list-style-type: none"> • Individualus uždavinių rinkinys
Žinių identifikavimas	<i>Kompetencijų vertinimas</i> <i>Pokalbis su ekspertais</i> <i>Tiesioginis mokymasis</i>

	<p><i>Empirinių žinių panaudojimas</i> <i>Veiklos išvadų darymas</i> <i>Kognityviniai žemėlapiai</i> <i>„Mentaliniai modeliai“</i> <i>Sprendimų medžiai</i> <i>Ekspertų žinynai ir geltonieji puslapiai;</i> <i>Žinių žemėlapiai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Topografinės žinių lentelės • Žinių turto žemėlapiai • Geoinformacinės sistemos • Žinių šaltinių žemėlapiai • Žinių matricos <p><i>Vidiniai ir išoriniai tinklai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekspertų tinklai • Intranetas
Žinių įgijimas	<p>Suinteresuotų asmenų žinių valdymas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Apklaustos</i> • <i>Įtraukimas į kūrimo procesus, bandymus</i> • <i>Mokymasis</i> <p>Žinių produktų įgijimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intelektinė nuosavybė (licencijos, frančizės)</i> • <i>Programinės įrangos paketai</i> • <i>Dizainas</i> • <i>Techninės laikmenos</i> <p>Išorės ekspertų samda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Daugiapakopės atrankos procedūros</i> • <i>Vertinimo centrai</i> <p>Bendradarbiavimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Strateginė partnerystė</i> • <i>Aljansų sudarymas</i>
Žinių plėtojimas	<p>Individualiame lygyje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Smegenų šturmas</i> • <i>Morfologinis metodas</i> • <i>Sinetikos sesijos metodas</i> • <i>Delfi metodas</i> • <i>Ryšių medžio metodas</i> • <i>„kūrybinės zonos“</i> <p>Grupiniame lygyje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>„Sugalvojau“</i> • <i>Mokymosi laboratorija</i> • <i>Produktų klinika</i> • <i>Mokymosi arenos</i> • <i>Mokymasis iš praeities</i> • <i>Scenarijų technika</i>
Dalijimasis žiniomis ir jų platinimas	<p><i>Geroji patirtis</i> <i>Neformalios bendrų interesų grupės</i> <i>Komandinio darbo grupės</i> <i>Vidinis organizacijos tinklas (intranetas)</i> <i>Susirinkimai, mokymasis, seminarai, dokumentai, el. dokumentai</i> <i>Žinių valdymo sistemos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Turinio valdymo sistemos</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bendros aplinkos sistemos</i> • <i>Wiki</i> • <i>Specialūs įrankiai</i> <p><i>Žinių valdymo technologijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Telefonas</i> • <i>El. paštas</i> • <i>Vaizdo konferencijos ir kt.</i> <p><i>Korporacijos katalogas</i> <i>Erdvės tvarkymas</i> <i>Perprojektavimas</i> <i>Žinių kopijavimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Į asmenį orientuoti: socializacija; profesinis mokymas; mokykime mokytoją; savarankiškas mokymasis; sniego lavinos metodas</i> • <i>Dokumentais arba duomenimis pagrįsti: žinių tinklai; horizontaliosios žinių struktūros; paralelinės struktūros; centralizuotas planavimas; elektroniniai žinių tinklai</i> <p><i>Techinės žinių platinimo sistemos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hibridinės sistemos (vidiniai ekspertai, žiniaskopai terminų tezaurai, duomenų bankai ir kt.)</i> • <i>Dalijimasis geriausiomis praktikomis: (vadybininkų perkėlimas, lyginamosios komandos ir geriausių praktikų komandos, geriausių praktikų tinklai, vidinis auditas)</i>
Žinių panaudojimas	<p><i>Kultūros priemonių valdymas</i> <i>Patogios infrastruktūros</i> <i>Infocentra</i> <i>Motyvuojanti mokymosi aplinka</i> <i>Žinių grupės</i> <i>Patogios darbo sąlygos</i></p>
Žinių išsaugojimas	<p><i>Tiesioginės žinių saugyklos</i> <i>Duomenų bazės</i> <i>Ataskaitos</i> <i>Personalo bylos</i> <i>Atskirų darbuotojų žinių saugojimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lankstūs prieraišumo mechanizmai</i> • <i>Įpėdinių mokymas</i> • <i>Selektyvus išaiškinimas</i> <p><i>Grupės žinių saugojimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Protokolų rašymas</i> • <i>Terminų apibrėžimas grupėse</i> • <i>„Proto pokyčių seminarai“</i> <p><i>Žinių saugojimas kompiuterinėmis priemonėmis:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Skaitmeninės priemonės</i> • <i>Elektroninė atmintis</i> • <i>Duomenų bankai</i>
Žinių matavimas ir vertinimas	<p><i>Matavimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intelektinio kapitalo apskaita (subalansuota apskaita)</i> • <i>Evoliucinis kompetencijų modelis</i> <p><i>Vertinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Užduočių aplinkos analizė</i> • <i>Kritinė žinių funkcijų analizė</i> • <i>Žinių srautų analizė</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • „Jautrumo didinimo seminarai“ • Kokybės būreliai • Projektų komandos • Žinių struktūros apie kompetencijų centrus • Žinių valdymo branduoliai
--	---

Apibendrinant galima teigti, jog vykdyti *žinių vadybą e. versle* kaip ir bet kuriame tradiciniame versle nėra lengva. Remiantis Probst, Raub, Romhardt *žinių vadybos* modeliu, yra net aštuonios sritys, kurias įmonei reikia nuodugniai įvertinti, nustatyti esamas spragas ir jas ištaisyti, siekiant sėkmingos *žinių vadybos*. Tai padaryti galima naudojant įvairiausius *žinių vadybos* metodus, kuriuos kompanija gali pasirinkti atsižvelgdama į individualias savo charakteristikas: dydį, darbuotojų skaičių, finansinę situaciją, veiklos kryptį ir pan. Tačiau ne visi metodai yra griežtai tinkami tik tam tikrai veiklos sričiai. Kadangi blokai siejasi tarpusavyje, kai kurie metodai kartojasi, todėl viename bloke taikydama tam tikrą metodą įmonė gali tą patį metodą pritaikyti ar panaudoti jo dėka gautus duomenis ir kituose blokuose. Vis dėlto tiek tradicinei, tiek *e. verslo* įmonei svarbiausia yra adekvatus turimoms galimybėms metodų parinkimas, kuomet yra didžiausia tikimybė pasiekti norimus rezultatus. Svarbu nepamiršti, jog intervencijos viename *žinių vadybos* bloke turės įtakos kitiems blokams, todėl *e. verslo* įmonė turi apgalvotai taikyti naujoves kurioje nors srityje. Visi *žinių vadybos* blokai yra svarbūs, siekiant efektyvios *žinių vadybos* įmonėje, tačiau vienu svarbiausių laikytinas – *dalijimosi žiniomis ir žinių platinimo* blokas. Būtent ši sritis yra viena sudėtingiausių, dėl kurios įmonėms ir organizacijoms nepavyksta sėkmingai įgyvendinti *žinių vadybos* savo veikloje (apie tai jau kalbėta anksčiau, žr. p. 14). Todėl jau nuo pirmo *žinių vadybos* įgyvendinimo *e. versle* žingsnio reikia rūpintis, kad į tai įsitrauktų visi įmonės nariai, ugdant jų norą ir gebėjimą prisidėti prie *žinių vadybos* palaikymo įmonėje.

3. ŽINIŲ VADYBOS METODŲ TAIKYMO ELEKTRONINIO VERSLO ĮMONĖSE GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

3.1 Užsienio įmonių geroji praktika

Išanalizavus galimus taikyti *žinių vadybos* metodus *e. versle*, toliau bus analizuojami užsienio privačių įmonių ir viešųjų institucijų, taikančių *žinių vadybą* savo veikloje, gerosios praktikos pavyzdžiai. Analizuojamos įmonės bei institucijos vykdo savo veiklą tiek tradicinėje, tiek elektroninėje erdvėje bei savo veikloje taiko įvairius *žinių vadybos* metodus.

Kompanija „Siemens“ AG yra žinoma kaip viena didžiausių elektronikos ir elektrotechnikos kompanijų pasaulyje. Šiuo metu koncerne dirba daugiau nei 400 000 darbuotojų. Kompanija „Siemens“ įsteigta 1847 m. ir šiandieną veikia daugiau nei 190 šalių bei yra įkūrusi daugiau nei 600 gamyklų. Pagrindinės koncerno veiklos sritys – informacija ir ryšiai, pramonės ir pastatų technologijos, automatizavimas ir elektrotechnika, transporto sistemos, medicinos sprendimai, energijos gamyba, perdavimas ir paskirstymas [34, p. 10]. „Siemens“ moksliniams tyrimams ir plėtrai skiria 7 proc. savo apyvartos, nes inovacijos yra svarbiausias koncerno prioritetas. Kasmet „Siemens“ moksliniams tyrimams skiria apie 5 mlrd. eurų, o kompanijos mokslininkai kasdien sukuria apie 30 inovacijų [34, p. 10]. Dėl to „Siemens“ neretai yra vadinama *žinių vadybos* lydere. Yra daugybė priežasčių, dėl kurių *žinių vadyba* tapo tokia svarbi „Siemens“ kompanijai. Pirmiausiai tai sąlygojo globalus kompanijos mastas, dėl kurio žinių vadybininkai privalėjo dalintis žiniomis per atstumą. Kaip buvo minėta anksčiau, „Siemens“ kompanija veikia technologijų pagrindu. Informacinės technologijos (IT) yra labai svarbios „Siemens“ kompanijai, kadangi jos palengvina verslo vykdymą. Kadangi *žinių vadyba* sėkmingai vystoma, kuomet naudojamos IT, todėl nieko keisto, kad „Siemens“ kompanija buvo viena anksčiausiai pradėjusių naudoti *žinių vadybą* savo veikloje [34, p. 11]. IT, vykdamas savo veiklą, paskatino efektyviai valdyti žinias, tačiau *žinių vadybos* naudojimas „Siemens“ kompanijoje yra kur kas daugiau, negu vien IT naudojimas žinių valdymui. Valdyti žinias gana sudėtinga, tačiau būtina siekiant sėkmingo veiklos vykdymo. Tam „Siemens“ kompanija savo viduje sukūrė *žinių kultūrą*, t.y. siektinu tikslu iškėlus *dalijimąsi žiniomis*, įtikinusi darbuotojus, jog dėl *dalijimosi žiniomis* kompanija suklestės, išaugs ir taps ilgaamžė, o tai garantuos finansinį darbuotojų stabilumą ateityje [34, p. 12]. Taip pat *žinių tinklų* pagalba nuolat palaiko bendradarbiavimą bei *žinių dalijimąsi* skirtingose šalyse. *Žinių iniciatyvų* dėka, įskaitant ir bendradarbiavimą su universitetais, yra išnaudojama visa skalė „Siemens“ verslo kryptių ir užtikrinama žinių sinergija. *Informacinės technologijos ir telekomunikacijos* (ITT) padeda sėkmingai vyksti ir netgi klestėti *žinių vadybai* organizacijoje [34, p.

12]. „Siemens“ kompanijos pavyzdys rodo, jog dėl *žinių vadybos* savo veikloje, organizacijai pavyksta išlaikyti darną tarp skirtingų veiklos sričių, sėkmingai plėtoti savo veiklą ir tokiu būdu išlikti vienai pirmaujančių paslaulyje.

Anglijos Rotherhamo Taryba yra vietinės valdžios institucija, kuri savo veikloje pritaikė *dažniausiai užduodamų klausimų sąrašo su eksperto atsakymais žinių vadybos* metodą, t.y. savo internetinėje svetainėje pasiūlė informacijos paieškos įrankį - *atsakymų sąrašą į dažniausiai užduodamus klausimus*. Šios institucijos praktika parodė, kad dažnai vartotojų užduodami klausimai turi tam tikrą kartojimosi tendenciją. Siekiant geriau valdyti vartotojų srautus bei per dieną neatsakinėti į tą patį klausimą daugybę kartų, buvo nutarta pasitelkti informacijos pateikimą svetainės lankytojams atsakymų į dažniausiai užduodamus klausimus forma. Paašškėjo, jog šis *žinių vadybos* metodas puikiai pasiteino [35, p. 13]. Žinių bazė turi tendenciją greitai augti. Pavyzdžiui, Amerikos Socialinio Saugumo Administracija, taikiusi šį *žinių vadybos* metodą, pirminėje savo žinių bazėje pateikė 284 klausimus, o remiantis vartotojų užklausomis, per dvi savaites pridėjo daugiau nei 200 klausimų. Po dviejų metų klausimų su atsakymais skaičius stabilizavosi ties 600, tačiau jie vis dar nežymiai auga iki šiol. Dėl tokio viešo žinių prieinamumo, telefoninių skambučių skaičius sumažėjo 50 proc., t.y. nuo 50000 iki 25000 per dieną [35, p. 14]. Taigi *informacijos pateikimo vartotojams klausimo forma žinių vadybos* metodas, siekiant efektyviau valdyti įmonės turimų žinių pateikimą į išorę, sėkmingai pasiteisina. Jo dėka organizacijos geba efektyviau valdyti internetinių svetainių lankytojų srautus, suteikiant jiems reikiamą informaciją greičiau ir tuo metu, kada vartotojams jos reikia. Šis metodas ypač pasiteisina viešojo sektoriaus institucijose, kurios kasdien turi aprūpinti informacija didžiulius žmonių srautus, tačiau metodas sėkmingai veikia ir privačiame sektoriuje.

Vieni gerai žinomų *e. verslų*, taikančių *žinių vadybą*, yra kreditų biurai ir bankai. Dun and Bradstreet (D&B) - didžiausia JAV kredito rizikos informacijos tiekėjų įmonė, sauganti savo *duomenų bazėje* daugiau nei 92 milijonų įmonių visame pasaulyje, iš kurių 66000000 yra aktyviai veikiančios, duomenis [36, p. 126]. Nors tai yra JAV įmonė, tačiau savo *duomenų bazėje* ji turi daugiau užsienio nei JAV kompanijų. Kredito informacija šiose *duomenų bazėse* pateikiama labai standartizuota. Kiekviena įmonė iš D&B internetinės *duomenų bazės* identifikuojama pagal individualų numerį. D&B savo *duomenų bazėje* per dieną atnaujina daugiau nei milijono įmonių informaciją. [36, p. 126]. D&B, pateikdama informaciją apie tiekėjus, siekia padėti savo klientams priimti teisingus kredito rizikos sprendimus. Įmonė vykdo ir tiesiogiai valdo vieną iš kredito valdymo produktų Global Decision Maker, kuris yra pritaikytas naudoti internetu smulkioms ir vidutinėms įmonėms (SVĮ). Norėdama pritraukti esminių kompetencijų ir padėti SVĮ priimti teisingus sprendimus, susijusius su pirkėjų kreditu, D&B sudarė bendradarbiavimo sutartį su Fico įmone, teikiančia kredito rizikos analizę

internetu. Manoma, kad 90 procentų JAV smulkaus verslo naudojami Fico programine paskolos patvirtinimo įranga [36, p. 126]. Šie sprendimai yra prieinami ir stambioms įmonėms ir ypač pagrindinių ilgalaikio vartojimo prekių tiekėjams, kurie nori įtvirtinti tokio vertinimo metodus jų vidaus kredito valdymo taisyklėse ir sistemose. D&B taiko du pagrindinius *žinių vadybos* metodus savo veikloje: *duomenų bazę*, kurioje saugoma išsami informacija apie įmones bei *partnerystę*, kurios dėka pasiekiami geresni veiklos rezultatai dalijantis žiniomis. Visa tai padeda įgyvendinti *technologijos*, kuriomis palaikomas informacijos rinkimas, saugojimas, dalijimasis.

Kitas kredito biuro pavyzdys yra Serasa, įsikūręs Brazilijoje. Daugiau nei prieš 35 metus Brazilijos bankai įsteigė Serasa bendrovę, kuri dabar yra pirmaujantis kredito biuras pasaulyje, turintis didžiausią finansų būklės ir įmonių mokumo *duomenų bazę* Lotynų Amerikoje. Serasa sukūrė gana sudėtingą sistemą renkančią informaciją apie įvairių verslo sričių bendroves, kuri gaunama iš bankų, prekybos ir notarų rūmų [36, p. 126]. Šiuo metu Serasa pripažinta geriausia 140 Brazilijos miestų ir palaiko daugiau kaip 300000 ryšių su įmonėmis, įskaitant duomenų rinkimą ir informavimo konsultacijas. Serasa *duomenų bazės* aptarnauja tris milijonus konsultacinių atvejų per dieną, daugiausia susijusių su SVĮ. Serasa sukūrė kredito rizikos vertinimo sistemą pagal pažangų statistikos įrankį, kuris rodo įmonių įsipareigojimų nevykdymą per tam tikrą laikotarpį. Serasa *duomenų bazė* leidžia nuolat atnaujinti informaciją apie įmones ir jų sudedamąsias dalis. Remiantis informacijos rinkmena ir informacija apie elgseną, kuri yra prieinama rinkoje, sistema leidžia priskirti kredito riziką Brazilijos SVĮ. Per operacijų ciklą Serasa padeda bendrovėms atlikti kredito sprendimus, kontroliuoti riziką ir valdyti kredito rizikos portfelį [36, p. 126]. Serasa stipriosios *žinių vadybos* pusės – *duomenų bazės*, *partnerystės* metodų pritaikymas veikloje bei *technologijų* naudojimas.

Kai kurie didieji Europos eksporto kredito draudikai kuria savo skolininkų *duomenų bazes*, kaupia vidaus informaciją ir perka trūkstantį kredito informacijos dalį rinkoje. Jie taip pat prisijungia prie įvairių tarptautinių tinklų ar bendradarbiavimo susitarimų su kredito draudikais, sudarydami kreditų aljansus. Rytų Europos, Azijos ir Lotynų Amerikos kredito draudimo ir kredito informacijos kūrimas ir plėtra taip pat vyksta. Padėtis yra blogesnė tik Afrikos atžvilgiu, ir ypač jos regione į pietus nuo Sacharos [36, p. 126]. Gerai veikiančios nacionalinės kredito *informacinės sistemos* ir ryšys su užsienio kredito rizikos *informacijos šaltiniais* yra labai svarbūs valdant finansinę riziką, visų pirma, kuriant kredito draudimo paslaugas.

Vienas iš pažangiausių bankų, teikiančių finansines paslaugas internetu Azijoje yra ICICI bankas. Jis sukūrė gana išvystytas e. prekybos finansavimo paslaugas specialiai pritaikytas SVĮ. E. verslui pritaikytos paslaugos apima internetinę bankininkystę, skolas internetu, sąskaitų apmokėjimus, grynųjų pinigų valdymą ir prekybos paslaugas [36, p. 139]. ICICI klientams galima gauti tokias internetinės

prekybos paslaugas: pateikti prašymą internetu, peržiūrėti informaciją apie e. banko garantijas, sąskaitos apmokėjimą, išankstinius sandorius ir kitus e. apmokėjimų ir e. prekybos finansavimo parengimo dokumentus [36, p. 139]. ICICI bankas bando teikti visas finansines paslaugas Indijos eksportuotojams. Stiprioji šio banko *žinių vadybos* pusė – tinkamai išvystyta *informacijos prieinamumo* ir daugumos *bankinių operacijų atlikimo sistema* banko klientams internete.

Filipinų Plėtros bankas (FPB) bendradarbiaudamas su vietos bendrove Smetrix siūlo internetinės prekybos sistemą SVĮ. Ji skirta įmonių kapitalo pritraukimui ir turimų kompetencijų bankams ir kitoms svarbioms finansų įstaigoms pardavimui. Tam, kad būtų skirta minimali paskola elektroninėmis priemonėmis SVĮ, reikalingas prekybos partnerių autentiškumo patvirtinimas bei SVĮ informacinių technologijų naudojimas. FPB jau pradėjo keletą projektų, kuriais siekiama padidinti IT naudojimą vietos SVĮ. Bankas nusprendė teikti pagalbą švietimo įstaigoms ir SVĮ, o ypač kaimo vietovėms. Inicijatyva pagrįsta ankstesnės Smetrix B2B prekybos ir e. prekybos finansavimo ir koordinavimo mechanizmų pasiūlymu, kuriuo buvo siekiama spręsti, kaip greičiau ir pigiau gauti pinigų, skirtų SVĮ, susijusių su prekių finansavimu per pasaulinę e. tiekimo grandinę, kurioje pagrindinis dėmesys nukreiptas į SVĮ problemų atpažinimą ir rizikos vertinimą. Sukurta Hub sistema, kuri leidžia teisiškai kurti prekybos dokumentus skaitmenine forma [36, p. 140]. Tai įgalina įmones greitai gauti paskolas iš FPB. FPB stipriosios *žinių vadybos* pusės yra *IT naudojimas ir plėtra, partnerystė, žinių* skatinant IT naudojimą įmonėse *inicijatyvos*.

Vienos iš itin sėkmingų *žinių vadybos* įmonių yra e. turizmo kompanijos. Nematerialūs ir neapčiuopiami turizmo produktai išskiria juos iš kitų pramonės sektorių, ir paaiškina, kodėl toks svarbus žinių ir IRT poreikis šiame sektoriuje. Tarptautinis turizmo pobūdis taip pat parodo žinių svarbą šiame sektoriuje, kadangi internetas suteikia vartotojams daugiau galimybių gaunant informaciją ir organizuojant keliones, o itin konkurencinga interneto aplinka suteikia kainoms skaidrumo. Be to, internetas pateikia sprendimus pardavėjams (viešbučiams, transporto kompanijoms ir kt.), suteikiančius jiems galimybę patekti į rinką be mokesčių mokėjimo trečiosios šalies tarpininkams ir surasti tiesioginius paslaugų teikėjus bei pirkėjus [36, p. 154]. Internetinis turizmas formuoja turizmo pramonę. Išsivysčiusiose šalyse daug išteklių yra investuojama į turizmo paslaugas, teikėjai kuria patogias *duomenų valdymo sistemas* (DVS), remiantis novatoriškomis paslaugomis, grindžiamomis IRT, siūlo įvairias funkcijas, patenkinančias klientų lūkesčius. Tuo pat metu IRT sumažina veiklos išlaidas, pagerina verslo procesus ir teikia turizmo gamintojams papildomas galimybes pristatyti ir parduoti savo produktus, taip pat sukurti partnerystę su vežėjais, kelionių organizatoriais, kelionių agentūromis ir nacionaliniais turizmo biurais. Užtikrinti e. turizmo augimui priimtas Augantis Kelionių Aljanso (AKA) standartas, kuris remiasi Extensible Markup Language (XML) turizmo verslo

bendruomene ir labai palengvina informacijos tarp turizmo įmonių keitimąsi, pvz., oro susisiekimo bendrovių, viešbučių, automobilių nuomos įmonių ir kelionių komponentų, pvz., Cendant, Sabre, Expedia, Orbitz ir SITA [36, p. 157]. Panagrinėsime kelių internetinio turizmo kompanijų (www.tunisietourisme.com.tn, www.tourismthailand.org, www.bonjourquebec.com, www.doitcaribbean.com) taikomus žinių vadybos metodus.

Tuniso gamtos ištekliai, kultūros ypatumai, patrauklios kainos bei pasiūlymai, turėjo didelę įtaką masinio turizmo plėtrai Tunise. Didžiausią turizmo rinkos dalį Tunise užpildo turistai iš Vakarų Europos (apie 50 proc. iš jų 17 proc. Prancūzijos, Vokietijos, Italijos ir Jungtinės Karalystės) ir Magrebo šalių (Libijos Arabų Džamahirija sudarė 25 proc., o Alžyre 16 proc) [36, p. 165]. Siekama sukurti palankias sąlygas plėtoti e. turizmui, Tuniso vyriausybė nusprendė kurti DVS. Tikslai buvo dvejopi: naudojant IRT pasiekti esamus ir potencialius turizmo rinkų vartotojus, todėl padidinti užsienio valiutos pajamas, ir skatinti priimti e. turizmo įmonių *verslo praktiką* [36, p. 165]. Pajūrio kurorto turizmas šiuo metu yra pagrindinis sezoninis pasiūlymas Tunise. Tunisas e. turizmo dėka skatina *naujoviškus turizmo produktus* ir tikslines naujo turizmo rinkas, tokias kaip Kinijos, Malaizijos, Serbijos ir Juodkalnijos, Pietų Afrikos, Turkijos, taip pat Lotynų Amerikos šalių. Atsižvelgiant į didėjančią Kinijos išvykstatamąjį turizmą, 2004 m. Tunisas sudarė *bendradarbiavimo susitarimą* dėl turizmo su Kinija. Tuniso vyriausybė 2004 m. organizavo *nacionalines konsultacijas* dėl IRT ir turizmo plėtros [36, p. 165]. Tuniso internetinėje svetainėje www.tunisietourisme.com.tn informacija pateikiama trimis kalbomis: prancūzų, vokiečių ir anglų. Joje galima rasti „kelionių vadovą“, brošiūras PDF formatu, nuotraukas, informaciją apie 11 miestų visoje šalyje, Tuniso turizmo biurų visame pasaulyje katalogą, Tuniso istorijos informaciją, apgyvendinimo informaciją (paieška pagal miestą, tipą ir kategoriją), transporto veiklą, renginius, restoranus ir pramogas. Be to, nuolat siekiama vietos turizmo įmonių dalyvavimo DVS [36, p. 165]. Tuniso stipriosios *žinių vadybos* pusės e. turizme yra *bendradarbiavimas, konsultacijos, tinkamai išvystyta informacijos pateikimo vartotojams sistema, interneto skverbties didinimas, įmonių dalijimosi verslo patirtimi skatinimas, inovaciniai sprendimai*.

Tailandas skyrė daug pastangų ir finansinių išteklių tam, kad išpopuliarintų vidaus ir užsienio rinkose savo turizmo paslaugas. Tam buvo rengiamos *reklaminės kampanijos per laikraščius, radiją, televiziją ir internetą* [36, p. 166]. Tailando turizmo plėtra (1960-1980) buvo pradėta nuo tajų turizmo ir žinių apie turizmo reikšmę tarp viešųjų ir privačiųjų veikėjų, įskaitant provincijų vietas, kūrimą per *seminarus, mokymus ir žiniasklaidą*. Rengiant strategiją, buvo iškelta darnaus turizmo plėtros koncepcija, siekiant padidinti pridėtinę vertę iš turizmo produktų ir paslaugų bei vietos bendruomenės stiprinimo, derinant ekonomiką, ekologiją ir visuomenę. Prekyba, sportas, maistas, kultūra, kultūros paveldas ir *bendradarbiavimas* su kaimyninėmis šalimis padidino poilsiautojų buvimo trukmę ir

vidutinio dydžio išlaidas poilsiaujant. Darnios strategijos rezultatas buvo teigiamas. Tailandas sulaukė žymiai daugiau užsienio svečių negu jų atvykdavo anksčiau. Tačiau, siekiant dar geresnio rezultato, 2003 m. buvo sukurtas ir oficialiai pradėjo veikti Tailando e. turizmas www.tourismthailand.org. Buvo sustiprinta *informacinių technologijų sistema*, skatinanti e. turizmo plėtrą, įskaitant *interneto verslo sandorius*, taip pat *IT paremtos* prekybos operacijos ir *saugumo sistemų teikimas* [36, p.167]. Tokiu būdu buvo siekiama užtikrinti turizmo *informacijos*, ryšių su visuomene ir turizmo *skatinimą vienoje duomenų bazėje*, įskaitant informacijos apie valstybę ir privačias turizmo agentūras šalyje ir visame pasaulyje teikimą; ir naudoti IRT, siekiant skatinti ir remti *interneto verslo sandorius* bei patenkinti vartotojų ir turizmo įmonių poreikius. Be to, daug dėmesio skiriama *e. verslo praktikos* tarp turizmo paslaugų teikėjų *dalijimuisi*, raginama pasinaudoti įvairiomis verslui internete skirtomis iniciatyvomis: *mokymais, kursais*, siekiant pagerinti turizmo paslaugų teikėjams informacijos internetu apie e. komerciją gavimą, taip pat jų integraciją į www.thailandebookings.com bei prekybos portalą www.thaitravelmart.com [36, p. 167]. Taigi Tailando e. turizmo stipriosios *žinių vadybos* pusės – *partnerystės, DVS išvystymo, dalijimosi e. verslo praktikomis, mokymosi bei sašvietos* metodai.

www.bonjourquebec.com (BQC) yra oficiali Kvebeko vyriausybės turizmo DVS, kuri buvo pradėta 2000 metais. Jos misija - pagerinti Kvebeko turizmo pramonės plėtrą visame pasaulyje, siekiant pritraukti naujas rinkas [36, p. 168]. Sekiant sukurti ir plėtoti įvairias funkcijas portale, buvo reikalingi keli svarbūs pakeitimai, orientuoti į nuolatinį vyriausybės ir privataus sektoriaus koordinavimą, turizmo produktų ir paslaugų bei internetinės reklamos plėtrą. Vienas iš pagrindinių uždavinių buvo sumažinti turizmo įmonių skepticizmą ir konservatyvumą, susijusį su naujomis technologijomis. BQC skatina didelius turizmo paslaugų vystymo Kvebeke pokyčius. Kvebeko turizmas tapo konkurencingesnis pasiūlius papildomas paslaugas. Pagrindinis sėkmės veiksnys – *partnerystė* su Bell Canada, *papildomų įgūdžių ir išteklių prijungimas* bei *finansinių išlaidų ir rizikos dalijimasis*. Nemažai išlaidų buvo susijusių su *technologijų plėtra* ir turizmo informacijos paslaugomis bei *DVS klientų duomenų* baze. Tačiau partnerystė užtikrino BQC populiarinimą pasaulio rinkose, be to, Bell Canada prisiimė riziką ir išlaidas už BQC prekių ir technologijos plėtrą ir e. komercijos paslaugų rezervavimo sistemos veikimą. *Laisvas* turizmo įmonių *registravimasis* garantavo intensyvių įmonių dalyvavimą DVS, taip pat pasiteisino bendra *interneto, turizmo informacijos centro ir skambučių centro* iniciatyva. BQC taip pat siekia didinti prieigos taškų galimybę, suteikiant galimybę Kvebeko regioninėms turizmo organizacijoms *reklamuotis šioje internetinėje svetainėje* [36, p. 169]. Taigi Kvebeko e. turizmo pagrindiniai naudojami *žinių vadybos* metodai yra *partnerystė, technologijų plėtra, tinkamai išvystyta DVS*, kitų turizmo įmonių *rėmimas internetinio puslapio pagalba*.

Karibai laikomas labiausiai turistų lankomu pasaulio regionu [36, p. 171]. 2000 m. pabaigoje

Karibų jūros turizmo organizacijos (CTO) parengė *DVS*, skirtą skatinti 33 Karibų miestų e. turizmo populiarinimą (www.doitcaribbean.com). Svetainė siūlo apie 20 skirtingų veiklos rūšių, įskaitant ekologinį turizmą. Joje yra pateikiamas viešbučių sąrašas kartu su aprašymais ir nuorodomis į jų internetines svetaines, jei jos egzistuoja. Svetainėje naudojamos šešios kalbos, atitinkančios pagrindines Karibų rinkas, t.y. Vokietija, Jungtinė Karalystė ir Jungtinės Amerikos Valstijos, Ispanija, Prancūzija, Italija ir Nyderlandai. Siekiant atnaujinti ir padidinti turinio valdymo patogumą interneto svetainėse, buvo įvesta turinio valdymo sistema, grindžiama pažangiomis interneto valdymo priemonėmis, kurios apima pridėtinės vertės paslaugas vartotojams, pvz., sąveikavimas su Trip Planner, kuri siūlo informaciją apie pasirinktos veiklos sritis ir viešbučius bei kelionių agentų kontaktus. *Interaktyvūs žemėlapiai* leidžia vartotojams susirasti norimą turizmo veiklą kiekvienoje pasirinktoje vietoje. Tam, kad būtų išspręsti saugumo ir pasitikėjimo klausimai, mokėjimas atliekamas tiesiai į pateiktą sąskaitą, naudojantis Barclay kortelės prekybos paslaugoms. Užsakymo sistema gali naudotis tiek turizmo platintojai, tiek vartotojai. Karibų jūros turizmo verslas apima B2B katalogą su Karibų jūros apgyvendinimu, Karibų jūros kelionių agentais JAV, Kanadoje ir Europoje, kelionių organizatoriais, tarptautinių ir vidaus Karibų vežėjais, Karibų jūros antžeminių tarnybų operatoriais ir atrakcionais, golfo laukais, jachtomis [36, p. 171]. Norėdami geriau aptarnauti turizmo paslaugų teikėjus, Onecaribbean.org siūlo įvairiausių ataskaitas ir leidinius, turizmo statistiką, rinkos tyrimus ir pan. Joje taip pat numatoma keli privatūs įvairių grupių (pvz., direktorių Turizmas, direktorių Rinkodara, HRD specialistai ir t.t.) forumai, kur nariai gali bendrai naudoti informaciją [36, p. 173]. Tinklapis sulaukia apie 20000 lankytojų per mėnesį tiek viduje, tiek už regiono ribų. Be to, planuojama atnaujinti sistemą, kad artimiausioje ateityje būtų pagerinta jo struktūra ir navigacija, dėl kurių taptų lengviau rasti informaciją. Taigi Karibų jūros e. turizmo stipriosios *žinių vadybos* pusės - *DVS*, *tinkamai išvystyta informacijos pateikimo vartotojams sistema*, *internetinės svetainės pritaikymas prie individualių vartotojų poreikių*, *turinio valdymo sistema*, *interaktyvūs žemėlapiai*, *patnerystė*, *vartotojų dalijimosi patirtimi* galimybė.

Žemiau pateikta 6 lentelė, apibendrinanti aptartų e. verslų taikomus *žinių vadybos* metodus (sudaryta autorės):

6 Lentelė E. verslų taikomi žinių vadybos metodai

Pavadinimas	Taikomi žinių vadybos metodai
Siemens AG	<i>Investicijos į technologinių inovacijų kūrimą bei jų naudojimas, moksliniai tyrimai ir plėtra, informacinių technologijų vystymas, žinių tinklai, žinių iniciatyvos (bendradarbiavimas su universitetais), dalijimosi žiniomis kultūra, informacinės technologijos ir telekomunikacijos</i>

Anglijos Rotherhamo Taryba ir Amerikos Socialinio Saugumo Administracija	<i>Dalijimosi žiniomis kultūra, inovatyvus informacijos pateikimo vartotojams sprendimas, technologijų plėtra</i>
Dun and Bradstreet (D&B) ir Serasa	<i>Duomenų bazė, partnerystė, technologijų plėtra</i>
Didieji Europos eksporto kredito draudikai	<i>Klientų DB kūrimas ir valdymas, vidinės informacijos kaupimas, trūkstamos informacijos dalies pirkimas rinkoje, prisijungimas prie įvairių tarptautinių tinklų ar bendradarbiavimo susitarimų, informacinių sistemų palaikymas</i>
ICICI bankas	<i>Tinkamai išvystyta informacijos prieinamumo ir daugumos bankinių operacijų atlikimo vartotojams sistema, technologijų plėtra</i>
Filipinų Plėtros bankas (FPB)	<i>Informacinių technologijų naudojimas ir plėtra, partnerystė, žinių apie IRT sklaidą iniciatyvos</i>
www.tunisiestourisme.com.tn	<i>Bendradarbiavimas, konsultacijos, tinkamai išvystyta informacijos pateikimo vartotojams sistema, interneto skverbties didinimas, įmonių dalijimosi verslo patirtimi skatinimas, inovaciniai sprendimai</i>
www.tourismthailand.org	<i>Partnerystė, DVS išvystymas, dalijimasis e. verslo praktikomis, mokymasis bei savišvieta</i>
www.bonjourquebec.com	<i>Partnerystė, technologijų plėtra, tinkamai išvystyta DVS, kitų turizmo įmonių rėmimas internetinio puslapio pagalba</i>
www.doitcaribbean.com	<i>DVS, tinkamai išvystyta informacijos pateikimo vartotojams sistema, internetinės svetainės pritaikymas šešioms kalboms bei fiziniams ir juridiniams asmenims atsižvelgiant į individualius jų poreikius, turinio valdymo sistema, interaktyvūs žemėlapiai, partnerystė, vartotojų dalijimosi patirtimi galimybių suteikimas</i>

Pasaulio *e. verslų* praktika rodo, jog tinkamas žinių vadybos vykdymas *e. versle* gali atnešti didelę sėkmę verslui. Įvairius žinių vadybos metodus pasaulyje taiko tiek privatūs verslai, tiek viešosios institucijos. Aptarti *e. verslai* ir *e. valdžios* institucijos savo veikloje dažniausiai taiko *DB kūrimo ir palaikymo, technologijų naudojimo ir plėtros, dalijimosi žiniomis kultūros sukūrimo ir partnerystės žinių vadybos* metodus. Sparti IRT sklaida ir internetas atveria naujas perspektyvas, mažina žinių asimetriją tarp žinančių ir siekiančių sužinoti. *Interneto technologijos* ir toliau turėtų skatinti įmonių *keitimąsi žiniomis* tiek viduje, tiek išorėje su partneriais ir kitomis bendradarbiavimo ryšiais susijusiomis šalimis, o tam *e. verslo* įmonėse turėtų atsirasti ir *keitimosi žiniomis kultūra bei kaupimas*. Taigi siekiant sėkmingos žinių vadybos, svarbu pasitelkti *IT*, vidinę *dalijimosi žiniomis kultūrą, bendradarbiavimą* su kitomis įmonėmis, ypač sėkmingai taikančiomis žinių vadybą savo veikloje.

3.2 UAB „Skytech.LT“ veiklos apžvalga

Specializacija ir teikiamos paslaugos. UAB „Skytech.LT“ yra Lietuvos skaitmeninės bei buitinės technikos prekybos tinklas, veikiantis nuo 2009 m., kurio atstovybes galima rasti Vilniuje, Kaune,

Klaipėdoje, Šiauliuose, Plungėje ir Alytuje. „Skytech.LT“ vykdo e. prekybą, tradicinę prekybą, siūlo prekes ir paslaugas verslo ir privatiems klientams, teikia IT produktų priežiūros ir remonto paslaugas bei palaiko IT realizavimą. Įmonė siūlo prekes ir paslaugas [37]:

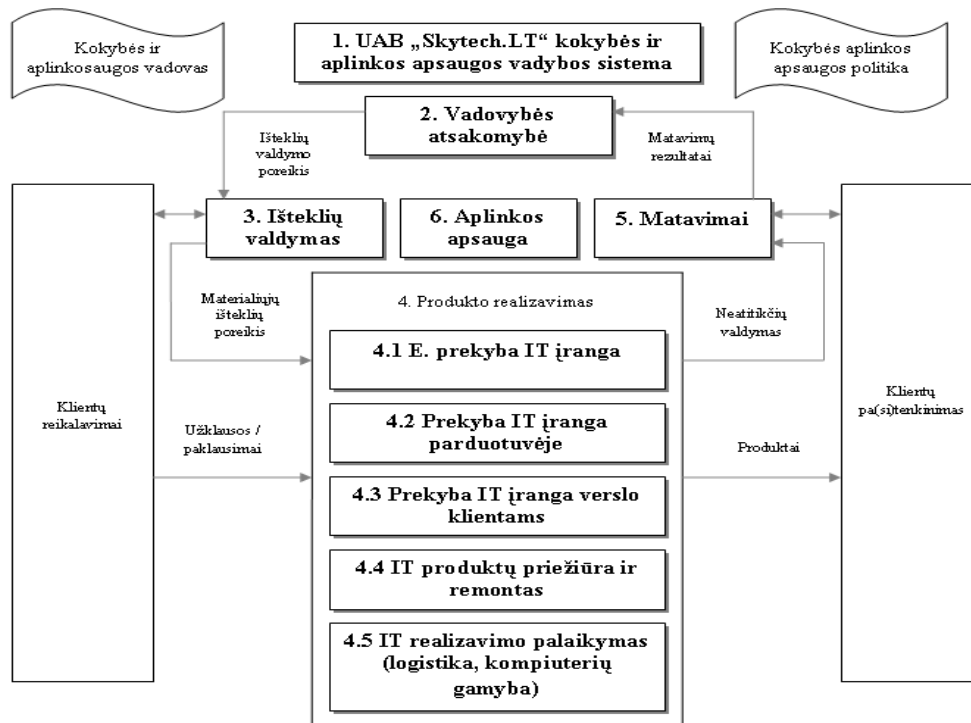
- *Verslo klientams* - kompiuterinę ir programinę įrangą bei jos nuomą, tarnybines stotis ir virtualizacijos sprendimus, duomenų saugyklas, tinklo įrangą, suderintos IT infrastruktūros sukūrimą, taip pat pagalbą, siekiant įgyvendinti e. pašto ir unifikuoto bendradarbiavimo sprendimus, IT apsaugos programinius sprendimus, duomenų saugojimo sprendimus.
- *Individualiems vartotojams* - duomenų atstatymo, IT priežiūros ir IT audito, nešiojamųjų kompiuterių serviso, spausdintuvų kasečių pildymo bei akumuliatorių atnaujinimo paslaugas.

„Skytech.LT“ visiems savo klientams siūlo penkias prekių kategorijas: *kompiuterius ir jų komponentus; periferiją ir biuro įrangą; namų elektroniką; komunikacinę ir ryšio įrangą; buitinę techniką.*

Sudėtis. Iš viso įmonėje dirba 40 darbuotojų, iš jų 31 darbuotojas Vilniaus, Klaipėdos, Šiaulių, Alytaus Plungės filialuose ir 7 darbuotojai *e. parduotuvės* būstinėje, esančioje Vilniuje, Pylimo g. 29. *E. parduotuvės* būstinėje dirba įmonės vadovas, 2 produktų vadovai, 1 *e. parduotuvės* vadybininkas, 1 IT specialistas, 1 buhalterė, 1 viešųjų ryšių specialistė. Dar du specialistai, t.y. gamybos aptarnavimo technikas bei vadovybės atstovas kokybei dirba tik iškvietimo atveju.

Prekių ir paslaugų kokybė. „Skytech.LT“ daug dėmesio skiria savo parduodamos produkcijos ir paslaugų kokybės užtikrinimui, dėl to nuo 2010 m. liepos 26 d. yra gavusi ISO 9001:2008 / 9001: 2008 sertifikatus, patvirtinančius teikiamų prekių ir paslaugų kokybę.

Veiklos principas. UAB „Skytech.LT“ vykdo savo veiklą vadovaudamasi kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema, o tai reiškia, kad įmonė parduoda tik kokybės standartus (ISO 9001:2008 / 9001: 2008) atitinkančias prekes. Kokybės ir aplinkosaugos vadovas prižiūri, kaip yra laikomasi kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos, kada vykdoma įmonės veikla. Už kokybės ir aplinkos apsaugos sistemos vykdymą įmonėje tiesiogiai atsakingas įmonės vadovas. Jis atlieka išteklių valdymą bei įvertina rezultatus. Vadovo kuruojamos sritys yra e. prekyba IT įranga, prekyba IT įranga parduotuvėje, prekyba IT įranga verslo klientams, IT produktų priežiūra ir remontas, IT realizavimo palaikymas, taip pat klientų reikalavimai bei klientų pasitenkinimo vertinimas. UAB „Skytech.LT“ veiklos principas pavaizduota 9 pav. (sudaryta autorės):



9 Paveikslas UAB „Skytech.LT“ veiklos schema

Partneriai ir visuomeninė veikla. Pagrindiniai partneriai yra įvairūs technologijų žurnalai, informacinių technologijų internetiniai puslapiai. UAB „Skytech.LT“ bendradarbiauja su LNK televizija ir remia projektą „2 minutės šlovės“, nuo 2010 m. lapkričio 9 d. yra reklamuojama per TV kaip rėmėja, kuri kasmet remia kraujo donorystę, (daugiau informacijos adresu: <http://www.kraujodonoryste.lt/index.php?cid=167>). UAB „Skytech.LT“ leidžia testuoti savo prekes computerbild žurnalui, kuris viešai skelbia apie prekių kokybę. Taip pat įmonė bendradarbiauja su <http://www.upg.lt/> žurnalų reklamos įmone, kurios visuose reklamuojamuose žurnaluose yra UAB „Skytech.LT“ reklamos.

Akcijos ir reklama. UAB „Skytech.LT“ akcijas taiko tik prekėms. Dažniausiai akcijų metu nuolaidos skelbiamos kompiuteriams (tiek nešiojamiems, tiek stacionariems), išoriniams kietiesiems diskams, monitoriams, spausdintuvams, tačiau nuolaidos gali būti taikomos bet kokioms prekėms. Galimų akcijų dažnumas bei nuolaidų prekėms dydis tiesiogiai priklauso nuo tiekėjų. Visos akcijos skelbiamos www.skytech.lt, taip pat reklama vykdoma ir tradiciniais kanalais, t.y. siuntinėjami reklaminiai laikraštukai artėjant tam tikroms šventėms pvz., prieš mokyklą, prieš Kalėdas ir kt.

Reitingai. IT prekių mažmenininkę UAB „Skytech.LT“ šiuo metu galima pavadinti viena Lietuvos rinkos lyderių, kadangi per pirmąjį 2010 m. ketvirtį ji pasiekė 2,16 mln. litų apyvartą. Daugiau nei ketvirtadalį (~0,6 mln. litų) visų įmonės pardavimų sudarė kompiuterinės įrangos

užsakymai jai priklausančioje e. parduotuvėje. Paskutinėmis žiniomis, UAB „Skytech.LT“ yra pirmajame Lietuvos skaitmeninės technikos įmonių penketuke [38].

Atsižvelgiant į tai, kas aptarta, UAB „Skytech.LT“ buvo pasirinkta atvejo studijos tyrimui dėl to, kad tai yra *e. verslas*, veikiantis gana trumpą laiką, tačiau per trumpą laiką sugebėjęs tapti vienu pirmaujančių prekybos skaitmenine technika Lietuvoje *e. verslu*. Tikimasi, kad atvejo studijos tyrimas parodys, jog būtent dėl *žinių vadybos* taikymo savo veikloje bei nuoseklaus dalijimosi žiniomis proceso vykdymo įmonė yra viena sėkmingiausių skaitmeninės technikos *e. verslų* Lietuvoje.

3.3 Tyrimo metodikos pagrindimas

3.3.1 Atvejo studijos tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo tikslas – įvertinti *dalijimąsi žiniomis* ir jų *platinimą* UAB „Skytech.LT“

Tyrimo objektas – *dalijimąsis žiniomis* ir jų *platinimas* UAB „Skytech.LT“

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis anketiniu UAB „Skytech.LT“ vidinės kultūros tyrimu, išsiaiškinti, UAB „Skytech.LT“ sprendimų priėmimo modelio bei darbuotojų pareigų ir atsakomybių įmonėje tinkamumą *dalintis žiniomis* ir jas *platinti* bei nustatyti, ar įmonėje yra *žinių vadybos kultūra*, palengvinanti *dalijimąsi žiniomis* ir jų *platinimą*
2. Remiantis UAB „Skytech.LT“ fizinės darbo aplinkos sąlygų analize, išsiaiškinti jos tinkamumą *žinių dalijimuisi* ir jų *platinimui* įmonėje
3. Remiantis atliktais UAB „Skytech.LT“ darbuotojų interviu, išsiaiškinti, kaip įmonėje vykdoma *žinių vadyba* ir *dalijimasis žiniomis*

Tyrimo metodas. *Atvejo tyrimas* - konkretaus reiškinio platesnėje aplinkoje tyrimas, kai vienas atvejis (ar nedidelis atvejų skaičius) tiriamas detalčiai orientuojantis į visumą ir siekiant išlaikyti bei suvokti atvejo visumą ir atskirybę [40, p. 19]. Atvejo studijos metu yra detalčiai tiriamas vienas atvejis arba nedidelis jų skaičius, panaudojant visus įmanomus būdus, siekiant kuo giliau suprasti atvejį jo natūralioje aplinkoje [40, p. 20]. Yra skiriami **6** galimi tirti *elementai* atvejo tyrime: *individai; individų savybės; veiksmai ir tarpusavio sąveikos; elgesys; aplinka, atsitiktiniai įvykiai; kolektyvai* [40, p.26]. Šiuo atveju bus tiriami individų veiksmai (*dalijimasis žiniomis*) bei aplinka, kurioje jie veikia (*įmonės sąlygų tinkamumas dalintis žiniomis*), *žinių vadybos* aspektu t.y. *e. verslo* (UAB „Skytech.LT“) aplinka ir joje taikomi *dalijimosi žiniomis* metodai ir priemonės.

A. Lijphartas išskyrė šešis *atvejo tyrimo* (AT) tipus:

- 1) teorinius, arba grynai aprašomuosius AT;
- 2) interpretuojamuosius AT;
- 3) generuojančius hipotezes arba žvalgomuosius AT;
- 4) patvirtinančius teoriją AT;
- 5) paneigiančius teoriją AT;
- 6) nukrypstančio atvejo AT [41].

Dažniausiai skiriami tokie atvejo studijos tipai:

- *Vidinis* – kai tyrėjas domisi konkrečiu atveju, norėdamas geriau jį suprasti;
- *Instrumentinis* – atvejis tiriamas norint išsiaiškinti į klausimą ar tobulinti teoriją;
- *Koletyvinis* – keli atvejų apjungiami tam, kad geriau suprasti tiriamąjį reiškinį [42].

Šiuo atveju bus atliekamas *patvirtinantis teoriją* (pagal A. Lijphartą) *instrumentinis* atvejo studijos tyrimas, kadangi gautais konkrečiau atvejo studijos rezultatais bus siekiama patvirtinti teoriją ir bandoma giliau pažvelgti į problemą, patobulinti teoriją naujais pasiūlymais.

Atvejo studijos metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių:

1. *Atvejo tyrimas* taikomas tada, kada siekiama pateikti tam tikrų procesų aprašymą, aiškinimą arba įvertinimą. Kadangi šio darbo tyrimo tikslas yra įvertinti *dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą* UAB „Skytech.LT“, pagrindinė priežastis, dėl kurios buvo pasirinktas *atvejo studijos* metodas, yra metodo tinkamumas vertinant įmonės *dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą*.
2. *Atvejo tyrimo* metu surinkti duomenys perteikia subjektyvią tiriamųjų nuomonę, todėl leidžia pamatyti tiriamą reiškinį jame veikiančiųjų akimis, pažvelgti į nagrinėjamą problemą giliau, išsiaiškinti tuos aspektus, kurie nematomi stebint tik iš šalies.

Tyrimo organizavimas. Išsiaiškinti darbe būtinas sąlygas, palengvinančias dalijimąsi žiniomis (*žinių kultūros kūrimas įmonės viduje, tinkamų fizinės aplinkos sąlygų kūrimas*) ir, turint omenyje, kad atvejo tyrimas dažnai apima kelių tyrimo metodų taikymą, siekiant išsiaiškinti UAB „Skytech.LT“ taikomus *dalijimosi žiniomis* metodus, buvo pasirinkti atlikti keli tyrimo metodai:

1. UAB „Skytech.LT“ *vidinės kultūros* analizė. Ją sudaro keli etapai: 1) *sprendimų priėmimo modelio ir darbuotojų pareigų bei atsakomybių įmonėje vertinimas* 2) *darbuotojų anketavimo metu gautų rezultatų vertinimas*. Siekiant išsiaiškinti įmonės sprendimų priėmimo modelio bei darbuotojų pareigų ir atsakomybių tinkamumą *dalintis žiniomis*, buvo nagrinėjami UAB „Skytech.LT“ sprendimų priėmimo modelis bei darbuotojų pareigos ir atsakomybės įmonėje, o siekiant išsiaiškinti įmonės vidinę kultūrą, t.y. ar organizacijoje yra *žinių vadybos* kultūra, kuri palengvina *dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą*, buvo atliekamas darbuotojų anketavimas.

2. *Įmonės fizinės darbo aplinkos analizė*. Ją sudaro du etapai: 1) *darbuotojų darbo vietų išdėstymo vertinimas* 2) *įmonės naudojamų technologijų vertinimas*. Siekiant išsiaiškinti darbuotojų darbo vietų tinkamumą dalintis žiniomis, buvo atliekamas darbuotojų fizinės darbo aplinkos vertinimas, o siekiant išsiaiškinti UAB „Skytech.LT“ naudojamą technologijas, palengvinančias dalijimąsi žiniomis, buvo atliekamas technologijų vertinimas.
3. Struktūruotas *interview*. Siekiant išsiaiškinti priežastis, dėl kurių organizacijoje vyksta arba nevyksta *dalijimasis žiniomis*, buvo vykdomi UAB „Skytech.LT“ darbuotojų, atsakingų už įmonėje priimamus sprendimus, *interview*.

3.3.2 Anketinio tyrimo metodikos pagrindimas

Tai, kad *žinių vadyba* yra sėkmingai taikoma užsienio *e. versle*, įrodėme ankstesniame skyriuje nagrinėdami gerosios praktikos pavyzdžius (žr. sk. 3, p. 41). Kaip parodė mokslinės literatūros apžvalga, vienas sunkiausiai įgyvendinamų *žinių vadybos* etapų įmonėse yra *dalijimasis žiniomis ir jų platinimas*. Siekiant išsiaiškinti *dalijimosi žiniomis ir jų platinimo* proceso taikymą Lietuvos *e. verslo* įmonėse, buvo pasirinktas atlikti anketinis tyrimas, papildantis atvejo studijos tyrimą.

Tyrimo tikslas - įvertinti *dalijimąsi žiniomis* Lietuvos *e. verslo* įmonėse

Tyrimo objektas - *žinių dalijimasis* Lietuvos *e. verslo* įmonėse

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti *žinių dalijimosi* metodus Lietuvos *e. verslo* įmonėse;
2. Išsiaiškinti, su kokiais veiksniais yra susijęs *žinių dalijimosi* metodų taikymas tirtose Lietuvos *e. verslo* įmonėse;

Tyrimo hipotezės:

H1 *Informacinių ir komunikacinių technologijų*, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas yra susijęs su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių specializacija.

H2 *Informacinių ir komunikacinių technologijų*, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas yra susijęs su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių veikimo rinka.

H3 *Informacinių ir komunikacinių technologijų*, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas yra susijęs su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių veiklos trukme.

H4 *Informacinių ir komunikacinių technologijų*, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas yra susijęs su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių darbuotojų skaičiumi.

H5 *Žinių kultūros* metodų taikymas yra susijęs su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių specializacija.

H6 *Žinių kultūros* metodų taikymas yra susiję su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių veikimo rinka.

H7 *Žinių kultūros* metodų taikymas yra susiję su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių veiklos trukme.

H8 *Žinių kultūros* metodų taikymas yra susiję su tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių darbuotojų skaičiumi.

Tyrimo metodas - anketinė apklausa, patalpinta internetinėje publika.lt svetainėje. Remiantis I. Luobikienės (2002) ir J. Guščinskienės (2002) aptartais anketinės apklausos privalumais, šis metodas pasirinktas dėl tokių priežasčių [43, p. 84], [44, p. 46]:

- Dėl *e. verslo* įmonių specifikos, dažna įmonė neturi fizinės buveinės, t.y. savo veiklą vykdo tik *e. erdvėje*, todėl surinkti duomenis tiesioginiu būdu sudėtinga arba net neįmanoma;
- Didelis Lietuvos *e. verslo* įmonių skaičius;
- Anketinės apklausos būdu galima respondentams pateikti klausimus, kurių apibendrinti atsakymai leistų tiesiogiai nustatyti ir įvertinti *dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą e. versle*;
- Palyginus su kitais tyrimo metodais, tyrimo metu gautą informaciją nesunku susisteminti ir apdoroti;
- Anketa anonimiška, todėl, tikėtina, kad respondantai sąžiningai atsakys į klausimus;
- Mažesnė nesuprastų bei nelogiškai atsakytų klausimų tikimybė.

Tyrimo imties sudarymo būdas - atsitiktinė negražintinė imtis. Tai tokia imtis, kada vienetai iš populiacijos paimami, užregistruojami ir į ją jau nebegražinami. Kiekvienas vienetas į imtį gali patekti tik vieną kartą [45, p. 208]. Nereprezentatyvioji imtis. Tai tokia imtis, kurios individų (objektų) pagrindinių požymių skirstymas neatitinka populiacijos [46, p 214].

Imties didumo nustatymas. Iš anksto numaçius, kokio tikslumo duomenų užtenka, galima nustatyti ir tai, kokio didumo imtis tenkins keliamas sąlygas. Atliekant kiekybinę tyrimą, tiriamų imčių dydis nustatomas pagal formulę [47, p.89]:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

kur n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

N – generalinė aibė;

Δ - paklaidos dydis, socialiniuose tyrimuose dažniausiai pasitenkinama 5 proc. paklaida.

Remiantis naujausiais Statistikos departamento duomenimis, 2008 m. Lietuvoje veikė 162422 įmonių [39]₍₁₎, iš jų 27611 (t.y. 17 proc.), vykdančios pirkimus ir pardavimus savo interneto svetainėse [39]₍₂₎.

Pagal tai apskaičiuojamas atvejų skaičius atrankinėje grupėje:

$$n=1/(0,05^2+1/27611)\approx 394$$

Magistro baigiamajam darbui buvo atliktas akademinis tyrimas, t.y. apklausta 74 Lietuvos *e. verslo* įmonės.

Tyrimo eiga. Anketa buvo patalpinta publika.lt internetinėje svetainėje 2010 m. kovo 4 d. Duomenys buvo renkami 3 mėnesius. Remiantis internete esančiu Lietuvos e. įmonių katalogu (eshops.lt), buvo patikrintos visos ten esančios (843) prekių bei paslaugų e. verslo įmonės, t.y. apžvelgti jų internetiniai portalai, surinkti e. pašto adresai. Vėliau į įmonių e. paštus buvo siunčiamas tyrimo pristatymas bei nuoroda su anketos patalpinimo adresu. Per savaitę buvo išsiunčiama anketų 100-tui įmonių, praėjus savaitei po siuntimo, anketos buvo siunčiamos naujoms 100-tui įmonių bei toms pačioms įmonėms, kurioms buvo išsiųsta prieš savaitę, pakartotinai. Anketa buvo anoniminė, ją užpildyti galėjo bet kuris vienas (ne daugiau) įmonės darbuotojas, dažniausiai klientų aptarnavimo specialistai, vadybininkai. Tokiu būdu per 3 mėnesius, t.y. birželio 4 d. buvo gautos užpildytos 74 anketos.

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.

Tyrimo instrumentas yra anketa (žr. 1 priedas). Ją sudaro 13 klausimų. Pateikti klausimai yra su pasirenkamaisiais atsakymais, kurie yra uždaro tipo. Tokia anketos struktūra pasirinkta dėl to, kad dažniausiai respondentai nėra linkę atsakinėti į atviro tipo klausimus. Be to, yra daug lengviau apdoroti bei apibendrinti tokio tipo anketos kiekybinius duomenis.

Sudarant anketos klausimus vadovautasi Nonaka (1995), Grant (2000), Probst, Raub, Romhard (2002), Dalkir (2005) pasiūlytais *dalijimosi žiniomis ir jų platinimo* metodais ir priemonėmis organizacijose, atskleidžiančiais *dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą* versle. Šiuos metodus ir priemones galima suskirstyti į tris grupes:

1. Komunikacinių ir informacinių technologijų naudojimas Lietuvos e. verslo įmonėse - *grupinio darbo sistemos, duomenų bazių valdymo sistemos, virtualios mokymosi aplinkos (VMA)*;
2. Vidinės žinių kultūros kūrimas - *darbuotojų mokymai naudotis nauja standartine programine įranga; seminarai, skirti pristatyti organizacinius pokyčius; darbuotojų supažindinimas su organizacijos kultūra, profesinis mokymas, pačių darbuotojų rengiami seminarai savo kolegoms; darbas mažose grupėse, kuomet gauti rezultatai pristatomi kolegoms; darbuotojų skatinimas (finansinės ir nefinansinės paskatos) dalytis savo turimomis žiniomis, kurios gali būti naudingos įmonei; darbuotojų perkėlimas iš vieno padalinio į kitą, su tikslu – išplėsti jų turimas žinias; vidinis auditas; neformalus keitimasis geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų*;
3. Priemonės ir metodai (inovatyvūs sprendimai), palengvinantys žinių dalijimąsi ir platinimą Lietuvos e. verslo įmonėse - *intranetas, kompetencijų centrai, patirties grupės, komunikacijos forumai, mokymosi arenos, žiniaskopai, specialių terminų tezaurai, duomenų bankai*.

Anketoje pateiktų klausimų pagrindimas pateiktas 7 lentelėje:

7 Lentelė Anketos klausimų pagrindimas

Klausimas anketoje	Klausimo tikslas
1. Įmonė, kurioje dirbate, veikia: mažiau nei 1 metus; nuo 1 iki 5 m.; nuo 5 iki 10 m.; daugiau nei 10 m.	Klausimas, skirtas išsiaiškinti Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonių gyvavimo trukmę
2. Įmonės, kurioje dirbate, darbuotojų skaičius: vienas; du/trys darbuotojai; keturi/penki darbuotojai; šeši/dešimt darbuotojų; daugiau negu dešimt darbuotojų	Klausimas, skirtas išsiaiškinti Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonėse dirbančių darbuotojų skaičių
3. Įmonė, kurioje dirbate, teikia prekes ir paslaugas: tik Lietuvoje; ir Lietuvoje, ir užsienyje	Klausimas, skirtas išsiaiškinti Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonių veiklos rinką
4. Įmonė, kurioje dirbate yra: prekių; paslaugų; ir prekių, ir paslaugų	Klausimas, skirtas išsiaiškinti Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonių <i>specializaciją</i>
5. Įmonėje, kurioje dirbate, darbas grupėmis vyksta: nuolat; danai; retai; nevyksta	Klausimas, skirtas išsiaiškinti darbuotojų skatinimą <i>dalintis žiniomis ir jas platinti</i> Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonės iniciatyva
6. Kokias komunikacines ir informacines technologijas naudoja įmonė, kurioje dirbate: grupinio darbo sistemos; duomenų bazių valdymo sistemos; virtualios mokymosi aplinkos (VMA)	Klausimas, skirtas išsiaiškinti informacinių technologijų, palengvinančių <i>dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą</i> , naudojimą Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonėse
7. Įmonė, kurioje dirbate, darbuotojams tenka konsultuotis vieniems su kitais darbo klausimais: nuolat; dažnai; retai; konsultuotis netenka	Klausimas, skirtas išsiaiškinti darbuotojų <i>dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą</i> dėl konsultavimosi vieni su kitais darbo klausimais būtinybės darbe
8. Kolegos, su kuriais tenka konsultuotis darbo klausimais, dirba: šalia vieni kitų; toli vieni nuo kitų; vieni dirba šalia, kiti ne	Klausimas, skirtas išsiaiškinti <i>dalijimosi žiniomis ir jų platinimo</i> Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonėse patogumą
9. Kaip dažnai įmonėje, kurioje dirbate, vyksta: darbuotojų mokymai naudotis nauja standartine programine įranga; seminarai, skirti pristatyti organizacinius pokyčius; darbuotojų supažindinimas su organizacijos kultūra, profesinis mokymas, pačių darbuotojų rengiami seminarai savo kolegoms; darbas mažose grupėse, kuomet gauti rezultatai pristatomi kolegoms; darbuotojų skatinimas (finansinės ir nefinansinės paskatos) dalytis savo turimomis žiniomis, kurios gali būti naudingos įmonei; darbuotojų perkėlimas iš vieno padalinio į kitą, su tikslu – išplėsti jų turimas žinias; vidinis auditas; neformalus keitimasis geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų	Klausimas, skirtas išsiaiškinti darbuotojų skatinimą <i>dalintis žiniomis ir jas platinti</i> Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonių iniciatyva
10. Įmonėje, kurioje dirbate, veikia: intranetas; kompetencijų centrai; patirties grupės; komunikacijos forumai; mokymosi arenos; žiniaskopai; specialiųjų terminų tezaurai; duomenų bankai	Klausimas, skirtas išsiaiškinti pagalbinių priemonių, padedančių vykdyti <i>žinių dalybai ir jų platinimui</i> , naudojimą Lietuvos <i>e. verslo</i> įmonėse

<p>11. <i>Jūsų lytis?</i> 12. <i>Kuriai amžiaus grupei priklausote?</i> 13. <i>Jūsų išsimokslinimas?</i></p>	<p>Apibendrinti respondentų atsakymai į 11-14 anketos klausimus leis išsiaiškinti vidinius <i>dalijimosi žiniomis ir jų platinimo Lietuvos e. verslo</i> įmonėse veiksnius (lytis, amžius, išsimokslinimas).</p>
--	--

Lentelėje pateikti 1, 2, 3, 4, klausimai skirti vertinti bendriesiems Lietuvos *e. verslo* įmonių bruožams, 5, 7, 8, 9 klausimai skirti vertinti Lietuvos *e. verslo* įmonių žinių kultūrą, 6 klausimas skirtas vertinti informacinių technologijų, padedančių *dalintis žiniomis ir jas platinti*, naudojimą Lietuvos *e. verslo* įmonėse, 10 klausimas skirtas vertinti priemonių, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą*, taikymą Lietuvos *e. verslo* įmonėse.

Siekiant atskleisti *žinių dalijimąsi ir jų platinimą* Lietuvos *e. verslo* įmonėse, buvo išskirtos tokios lyginamosios poros (žr. 8 lentelė):

8 Lentelė Lyginamosios poros

Kriterijus	Lyginamoji pora
E. verslo įmonės specializacija	Prekių; Paslaugų, Ir prekių, ir paslaugų
E. verslo įmonės veikimo rinka	Tik Lietuvoje; Ir Lietuvoje, ir užsienyje
E. verslo įmonės veiklos trukmė	Mažiau nei 1 m.; Nuo 1 iki 5 m.; Nuo 5 iki 10 m.; Daugiau negu 10 m.
E. verslo įmonės darbuotojų skaičius	Vienas; Du-trys darbuotojai; Keturi-penki darbuotojai; Šeši-dešimt darbuotojų; Daugiau negu dešimt darbuotojų

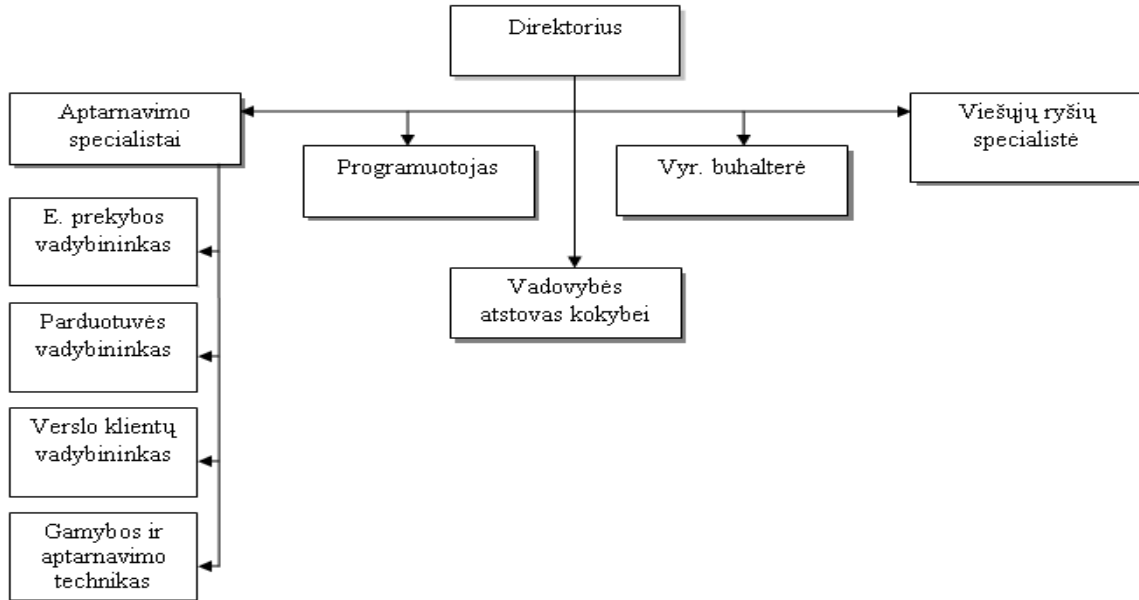
Dalijimasis žiniomis Lietuvos *e. verslo* įmonėse bus tiriamas pagal įmonių specializaciją, rinką, kurioje veikiama, veiklos trukmę ir darbuotojų skaičių.

3.4 Tyrimo eiga ir rezultatai

3.4.1 Atvejo studijos tyrimo eiga ir rezultatai

1. Pirmiausiai buvo atlikta UAB „Skytech.LT“ vidinės kultūros analizė. Buvo aiškinamasi, ar įmonės sprendimų priėmimo modelis ir darbuotojų pareigos bei atsakomybės yra tinkami vykti *žinių dalybai ir jų platinimui*. Vėliau atliktas vidinės kultūros metodų vertinimas, siekiant išsiaiškinti, ar įmonėje yra *žinių kultūra*. Teorinėje dalyje buvo kalbėta, kad *žinių vadybai* vykti įmonėje tinkamiausias demokratinis sprendimų priėmimo modelis, kuomet visi darbuotojai įtraukiami į *žinių vadybą*, skatinami dalintis savo turimomis žiniomis. Jei organizacijoje yra ryškus autokratinis sprendimų priėmimo modelis, *dalijimasis žiniomis* vyksta sunkiau. Darbuotojų pareigos ir atsakomybės

taip pat parodo įmonės orientavimąsi į *žinių vadybą*. Kuo daugiau darbuotojams tenka bendrauti vieniems su kitais darbo klausimais, t.y. pareigos ir atsakomybė persipina, tuo labiau jie dalijasi žiniomis vieni su kitais ir tai reiškia, jog įmonėje skatinama *žinių vadyba*. 10 paveiksle pavaizduota UAB „Skytech.LT“ valdymo struktūra (sudaryta autorės):



10 Paveikslas UAB „Skytech.LT“ valdymo struktūra

Įmonėje visi darbuotojai pavaldūs direktoriui (įmonės vadovui), tačiau UAB „Skytech.LT“ vyrauja labiau demokratinis nei autokratinis sprendimų priėmimo modelis. Tai patvirtina ir darbuotojų pareigų bei atsakomybių įmonėje paskirstymas (žr. 2, 3, 4, 5 priedai). Buvo atliktas UAB „Skytech.LT“ darbuotojų ir įmonės vadovo pareigų ir atsakomybių palyginimas, siekiant nustatyti kiekvieno kompetencijai priklausančių sprendžiamų klausimų persipynimus:

1. *E. prekybos vadybininkas* atlieka produktų skirstymą, problemų sprendimą, užsakymo pateikimą. *Vadovas* priima užsakymus, kuriuos aptarnauja *e. prekybos vadybininkas* bei padeda jam spręsti iškilusias problemas.
2. *Parduotuvės vadybininkas* priima klientų pageidavimus, juos aptarnauja, atiduoda užsakymus, atlieka produktų skirstymą, parduoda produktus bei sprendžia iškilusias problemas. *Vadovas* padeda, iškilus problemoms.
3. *Verslo klientų vadybininkas* valdo pasiūlymus bei sutartis, skirsto produktus, pateikia užsakymus bei sprendžia iškilusias problemas. *Vadovas* padeda iškilus sunkumams.
4. *Gamybos ir aptarnavimo technikas* registruoja produktus, atlieka produktų garantinį ir negarantinį remontus, skirsto produktus (perka, priima, grąžina), taip pat gamina produktus bei sprendžia iškilusias problemas. *Vadovas* dirba kartu perkant ir priimant produktus bei padeda

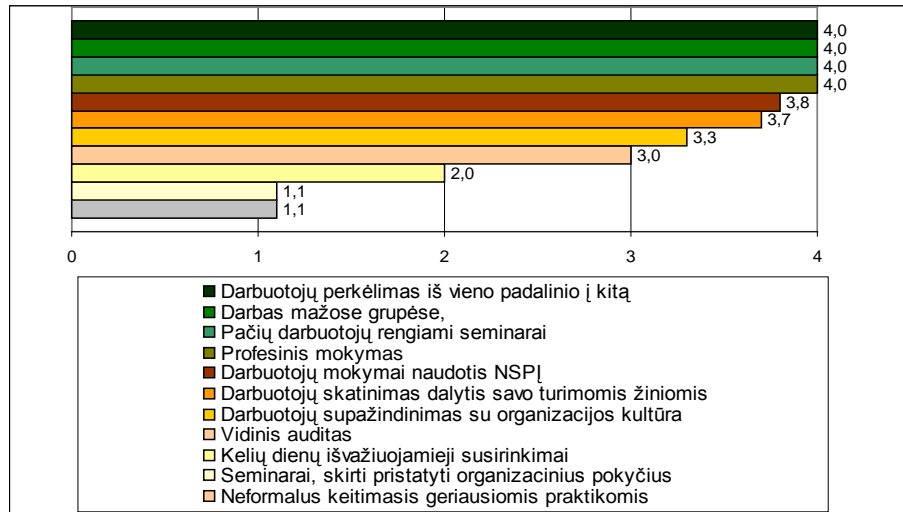
iškilus sunkumams.

5. *Programuotojas* vykdo e. parduotuvės tobulinimą ir priežiūrą. *Vadovas* tik konsultuoja, iškilus klausimams.
6. *Vadovybės atstovas kokybei* vykdo vidaus auditą, yra atsakingas už neatitikčių valdymą, situacijos gerinimą, aplinkos apsaugos aspektus, parengtį avarijoms ir atsakomiesiems veiksams. *Vadovas* bendradarbiauja prisidėdamas prie situacijos gerinimo bei procesų, IT įrangos realizavimo ir teikiamų paslaugų matavimo.
7. *Vyr. buhalterė* skirsto pareigas ir įgaliojimus, planuoja išteklius, vykdo personalo atranką. Visais klausimais bendradarbiaujama su *vadovu*, sprendimai priimami kartu.
8. *Viešųjų ryšių specialistė* rengia marketingo strategiją ir vykdo jos įgyvendinimą. Visais klausimais bendradarbiaujama su *vadovu*.

Taigi darbuotojų pareigos ir atsakomybės paskirstytos taip, kad nepersipintų vienu su kitais, tačiau vieno darbuotojų priimti sprendimai turi įtakos kitų darbuotojų sprendimams, todėl nors kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo funkcijų atlikimą, nuolat turi konsultotis ir derinti priimamus sprendimus su kitais darbuotojais. Vadovo bendradarbiavimas sprendžiant tam tikrus klausimus labiausiai pastebimas su e. prekybos vadybininku, gamybos ir aptarnavimo techniku, vadovybės atstovu kokybei, vyr. buhalterė ir viešųjų ryšių specialiste. Vadinasi darbuotojai sprendžia klausimus ir su įmonės vadovu, o tai reiškia, jog darbuotojams tenka *dalintis žiniomis*.

Įmonės sprendimų priėmimo modelio ir darbuotojų pareigų bei atsakomybių vertinimas parodė, jog UAB „Skytech.LT“ sudarytos tinkamos sąlygos *dalintis žiniomis ir jas platinti*. Įmonėje taikomas demokratinis sprendimų priėmimo modelis, o tai leidžia darbuotojams jaustis laisviau, nebijoti reikšti savo mintis, konsultotis su įmonės vadovu bei kitais darbuotojais, *dalintis* savo turimomis *žiniomis*. Taip pat paaiškėjo, jog vienu darbuotojų pareigos ir atsakomybės nepersipina su kitų pareigomis ir atsakomybėmis, tačiau vienu priimami sprendimai turi įtakos kitų daromiems sprendimams, dėl to darbuotojams tenka konsultotis vieniems su kitais, vadinasi, darbuotojai *dalinasi žiniomis*.

Įvertinus UAB „Skytech.LT“ sprendimų priėmimo modelio bei darbuotojų pareigų ir atsakomybių tinkamumą *žinių dalybai*, buvo vykdomas darbuotojų anketavimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti naudojamus *žinių kultūros* metodus, t.y., ar šiame *e. versle* yra kuriama ir palaikoma *žinių vadybos kultūra*, pvz., organizuojamas darbas grupėse, skatinami, organizuojami, vykdomi darbuotojų mokymai, vedami seminarai ir kt. Apibendrinti darbuotojų atsakymai pateikti 11 pav. (sudaryta autorės):



11 Paveikslas UAB „Skytech.LT“ taikomi žinių kultūros metodai

Iš UAB „Skytech.LT“ darbuotojų atsakymų galima matyti, kad įmonė dažniausiai taiko seminarų, kelių dienų išvažiuojamųjų susirinkimų, bei darbuotojų supažindinimo su organizacijos kultūra *žinių dalijimosi* metodus. Gana retai, tačiau taip pat taikomi vidinio audito bei darbuotojų skatinimo (finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis) dalintis žiniomis bei *dalijimosi žiniomis* metodai. Taip pat įmonėje nuolat vyksta neformalus keitimasis geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų. Atsižvelgiant į tai, kad UAB „Skytech.LT“ yra smulki įmonė, kurios specializacija yra skaitmeninės technikos prekių pardavimas internetu, nieko keisto, jog nėra vykdomas darbuotojų perkėlimas iš vieno padalinio į kitą, darbas mažose grupėse, darbuotojų rengiami seminarai savo kolegoms ar profesinis darbuotojų mokymas. Tačiau įmonėje dažnai vykdomi seminarai, kelių dienų išvažiuojamieji susirinkimai, darbuotojų supažindinimas su organizacijos kultūra, darbuotojų skatinimas dalintis turimomis žiniomis bei vidinis auditas rodo, jog įmonė rūpinasi, kad darbuotojai vykdytų *žinių vadybą*, norėtų bei mokėtų *dalintis žiniomis* vieni su kitais. Todėl UAB „Skytech.LT“ vidinę kultūrą galima vadinti *žinių vadybos kultūra*, dėl kurios įmonėje vyksta *dalijimasis žiniomis*.

2. Toliau buvo vertinamas UAB „Skytech.LT“ fizinės aplinkos sąlygų tinkamumas *dalintis žiniomis*. Remiantis anksčiau išdėstyta teorija, tinkama fizinė aplinka *žinių dalybai* yra tam tikros darbuotojų darbo sąlygos darbovietėje, t.y. darbo vietų išdėstymas šalimais tų, kuriems tenka *dalintis žiniomis* darbo klausimais; technologijų bei inovacijų, palengvinančių *žinių dalybą*, naudojimas įmonėje. Šiam tikslui buvo atliktas vidinės įmonės aplinkos vertinimas, trukęs kelias dienas, t.y. 2010 m. rugpjūčio 3-7 dienomis. Buvo fiksuojami keli veiksniai: 1) darbuotojų, kuriems tenka *dalintis žiniomis* sprendžiant tam tikrus darbo klausimus, darbo vietų išdėstymas 2) technologijų ir inovacijų, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas įmonėje. UAB „Skytech.LT“ (*e. parduotuvės*)

darbuotojų darbo vietų išdėstymo vertinimas parodė, kad darbuotojai ir vadovas dirba viename kabinte. Iškilus klausimams bet kuris darbuotojas gali pasikonsultuoti žodžiu su kitu darbuotoju ar pačiu vadovu. Kaip žinoma, tiesioginis bendravimas yra daug efektyvesnis, kuomet sprendžiami klausimai, problemos, norima priimti bendrą sprendimą, kadangi įmanoma tiesioginė diskusija, galimybė pasisakyti, išreikšti savo nuomonę kiekvienam darbuotojui. Taigi UAB „Skytech.LT“ darbuotojų darbo vietos sąlygos *dalintis žiniomis* yra pačios tinkamiausios. 9 lentelėje pavaizduotos UAB „Skytech.LT“ naudojamos technologijos ir inovacijos (sudaryta autorės):

9 Lentelė UAB „Skytech.LT“ naudojamos technologijos

Tradicinės dalijimosi žiniomis technologijos:	Komentarai:
<ul style="list-style-type: none"> • Telefonai • Kompiuteriai • Faksas 	<ul style="list-style-type: none"> • E. parduotuvės būstinėje yra naudojami 6 laidiniai daugiafunkciniai telefono aparatai (jais palaikoma IP telefonijos technologija), taip pat 4 mobilūs telefono aparatai. Daugiafunkciniais telefono aparatais naudotis gali visi darbuotojai, o mobiliaisiais - vadovas, e. parduotuvės vadybininkas, produkto vadovas bei gamybos ir aptarnavimo technikas • Kiekvienas darbuotojas turi savo kompiuterį, t.y. e. parduotuvės būstinėje yra 9 kompiuteriai • E. parduotuvės būstinėje yra 1 fakso aparatas. Juo naudotis gali visi darbuotojai
Komunikacinės ir informacinės technologijos:	Komentarai:
<ul style="list-style-type: none"> • DBVS LABIS 3 • Virtuali mokymosi aplinka • Vidinis tinklas (intranetas) • Komunikacijos forumai • Duomenų bankai 	<ul style="list-style-type: none"> • Šia programa palaikoma visa įmonės veikla: užsakymų vykdymas, sandėlių apskaita ir kt. Ši programa prieinama kiekvienam darbuotojui. Prieėjimas galimas ne tik iš įmonių kompiuterių, bet ir iš namų aplinkos žinant prisijungimo slaptažodžius • Ši aplinka skirta įmonės e. dokumentų saugojimui. Ja gali naudotis kiekvienas įmonės darbuotojas • SKYPE, Outlook, Wedbat. Taip pat naudojamas el. paštas. Vidiniu įmonės tinklu galima naudotis iš bet kurio darbuotojo kompiuterio, jis prieinamas kiekvienam darbuotojui • Skytech.lt tinklalapyje galima naudotis forumu, kurį kontroliuoja įmonės vadovas, tačiau juo naudotis gali visi įmonės darbuotojai, taip pat įmonės tinklalapio lankytojai • Daugiausiai duomenų saugoma įmonės serveryje, taip pat yra naudojama dalis serverio, nuomojamo iš TEO. Įmonės serveris skirtas visai įmonės veiklai ir su ja susijusiai informacijai palaikyti, o nuomojama serverio dalis iš TEO skirta el. pašto technologijai palaikyti

Kaip vaizduoja 9 lentelė, kasdienėje įmonės veikloje naudojamos tradicinės *technologijos* tokios kaip daugiafunkciniai ir mobilieji telefonai, kompiuteriai, faksas bei *komunikacinės* ir *informacinės technologijos* tokios kaip duomenų bazių valdymo programa LABIS 3, virtuali mokymosi aplinka,

vidinis tinklas – intranetas, komunikacijos forumai, duomenų bankai. Atsižvelgiant į tai, kad UAB „Skytech.LT“ – smulki *e. verslo* įmonė, turinti kelis filialus didžiuosiuose Lietuvos miestuose, jos naudojamos tradicinės technologijos bei komunikacinės ir informacinės technologijos yra pakankamos užtikrinti dalijimąsi žiniomis tarp darbuotojų tiek įmonės viduje, tiek išorėje, t.y. su kolegomis, dirbančiais tame pašame pastate ir su kolegomis, dirbančiais kituose miestuose. UAB „Skytech.LT“ galima vadinti inovatyvia įmone, kadangi ji savo veikloje naudoja gana daug *komunikacinių ir informacinių technologijų*. Galima daryti išvadą, jog UAB „Skytech.LT“ yra sukurtos tinkamos *darbo sąlygos* darbuotojams *dalintis žiniomis* bei naudojamos įvairios *technologijos*, palengvinančios *dalijimąsi žiniomis*.

3. Paskutiniuoju etapu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vykdoma *žinių vadyba* ir *dalijimasis žiniomis* įmonėje ir kokius *dalijimosi žiniomis* metodus taiko UAB „Skytech.LT“. Šiam tikslui pasiekti buvo vykdomi UAB „Skytech.LT“ darbuotojų interviu. Darbuotojų interviu buvo atliekami 2010 m. rugpjūčio mėnesį. Buvo apklausti 3 UAB „Skytech.LT“ darbuotojai (vadovas, produkto vadovas, e. parduotuvės vadybininkas), kurie priima svarbiausius sprendimus, susijusius su įmonės veikla ir pokyčiais. Ekspertams buvo užduoti keli pagrindiniai klausimai apie *žinių vadybą*, taikomus *dalijimosi žiniomis* metodus įmonėje. Vėliau rezultatai buvo koduojami, perteikiami statistine forma bei apibendrinami. Pirmiausiai ekspertams buvo pateikiami klausimai apie *žinių vadybą*, vėliau apie vieną svarbiausių jos etapų – *dalijimąsi žiniomis*. Ekspertų charakteristikos pateiktos 10 lentelėje:

10 Lentelė Ekspertų charakteristikos

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo patirtis e. versle	Pareigos
1 ekspertas	Vyras	34 m.	Aukštasis universitetinis	9 m.	Vadovas
2 ekspertas	Vyras	24 m.	Aukštasis	5 m.	E. parduotuvės vadybininkas
3 ekspertas	Vyras	28 m.	Aukštasis universitetinis	7 m.	Produkto vadovas

Ekspertų interviu išrašai pateikti 6, 7, 8 prieduose.

Žinių vadyba.

Samprata. Vis ekspertai kalbėdami apie *žinių vadybą* minėjo teigiamus aspektus – naujas perspektyvas, veiklos efektyvumą, svarbą įmonėms: „<...> *žinių vadyba* yra lyg pamatas, „statant“ įmonę <...> vykdomų įmonėje procesų visuma, užtikrinanti sėkmingą įmonės narių bendradarbiavimą, sklandų veiklos vykdymą ir todėl yra vienas iš pagrindinių įmonės pelną didinančių veiksnių“, „<...> *žinių vadyba* padeda išmokti išlaikyti žinias įmonės viduje“. *Žinių vadybos* sąvokos apibrėžimuose

ekspertai minėjo kai kuriuos jos apimamus etapus - *žinių dalijimąsi ir platinimą, teikimą, atnaujinimą*; kai kuriuos jos kuriamus rezultatus-naudą - darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą, pelno didinimą, *žinių kultūros* įmonės viduje kūrimą, *dalijimąsi žiniomis, mokymąsis, žinių kaupimą ir saugojimą*: „*žinių vadyba gali padėti įmonei teisingai valdyti turimas žinias, o ypač – jų neiššvaistyti veltui*“, „*Tai <...> žinių dalijimasis, platinimas tarp draugų, bendradarbių, aplinkinių, siekiant išreikšti, supažindinti su savo nuomone bei idėjomis*“, „*<...> įmonėje vykdomų procesų visuma, užtikrinanti sėkmingą įmonės narių bendradarbiavimą, sklandų veiklos vykdymą <...>*“. Pasak ekspertų, žinių vadyba gali būti naudinga įmonei siekiant išvengti „*<...> piramidės*“ *valdymo principo, kuomet sprendimus priima tik vienas asmuo <...>*“; norint įtraukti visų darbuotojų idėjas, siekiant plėtoti sritis, kuriose jie dirba; siekiant efektyvesnio komunikavimo įmonės viduje ir išorėje, bei darbuotojų tobulėjimo; siekiant padidinti įmonės kuriamo produkto ar teikiamų paslaugų sėkmę, o kartu ir įmonės pelną: „*<...> žinių vadyba prisideda prie įmonės kuriamo produkto ar teikiamų paslaugų sėkmės ir taip didina pelną*“; siekiant išmokti sėkmingai valdyti turimas žinias ir ypač jas gebėti išsaugoti. Pagrindinės minimos priežastys, dėl ko *žinių vadyba* svarbi įmonėms, buvo tos, kad *žinių vadybos* taikymas įmonėje leidžia aiškiau suprasti, kur panaudoti turimas žinias, kaip jas išsaugoti ar papildyti, kaip paversti jas turtu, savo pranašumu prieš kitas įmones; *žinių vadyba*, pasak ekspertų, prisideda prie įmonės vidaus ryšio tinklų kūrimo ir stiprinimo, taigi ir prie įmonės tvirtumo, stabilumo didinimo. Vieno eksperto nuomone, *žinių vadybos* naudojimas *e. versle* yra itin svarbus, kadangi *e. verslo* pobūdis, t.y. virtualia erdve teikiamos prekės ir paslaugos, ypač reikalauja profesionalaus gebėjimo teisingai dirbti su turimomis žiniomis: „*<...> e.verslas pagrįstas netiesioginiu bendravimu su klientu, todėl dalyba žiniomis ir tarp darbuotojų, ir tam tikru būdu tarp klientų internetu yra būtina <...>*“. Iš to, kad ekspertai apibūdinami *žinių vadybos* sampratą minėjo kelis aspektus: jos apimamus etapus, duodamus rezultatus-naudą bei svarbumą įmonei, daroma išvada, jog įmonėje *žinių vadyba* suvokiama ne vien teoriškai, jos reikšmė ir svarba matoma daugelyje įmonės veiklos sričių, todėl tai rodo, jog UAB „Skytech.LT“ vykdo *žinių vadybą* savo veikloje.

Žinių vadybos vykdymas. Ekspertų pasiūlymuose apie tai, nuo ko reiktų pradėti norint vykdyti *žinių vadybą* įmonėje, atsiskleidė trys pagrindiniai siūlymai: 1) vadovų švietimas, t.y. kursų, seminarų lankymas, savarankiškas domėjimasis apie *žinių vadybą*, jos teikiamą naudą bei praktinį įgyvendinimą įmonėje: „*<...> reikėtų gauti pakankamai žinių apie žinių vadybą. Kiek žinau, ne visose įmonėse žinių vadyba vykdoma sėkmingai. Todėl, tikėtina, kad trūksta apie tai žinių <...>*“, „*<...> pasidomėti labiau, pagilinti savo žinias apie pačią žinių vadybą, susipažinti su praktinio jos pritaikymo e. versle modeliais, galimybėmis. Galbūt net pasitelkti pagalbą iš šalies, pvz., šios srities profesionalus, kurie padėtų tai įgyvendinti <...>*“ 2) tinkamos vidinės kultūros įmonėje kurimas, t.y. remiantis *žinių*

vadybos principais, supažindinti darbuotojus su nauja įmonės vizija ir misija, padėti darbuotojams suprasti jos svarbą įmonei, seminarų metu mokyti darbuotojus vykdyti žinių vadybą, skatinti juos dalyvauti įmonei svarbių klausimų sprendime, bei bendrauti tarpusavyje: „<...> *organizuoti dažnus įmonės darbuotojų susibūrimus, suvažiavimus, supažindinti visus su įmonės siekiais, uždaviniais bei idėjomis, iškelti diskusiją, kurioje turėtų būti sprendžiami įmonei svarbūs klausimai <...>*“, „<...> *seminarų įmonės darbuotojams vedimas, bendravio priemonės, užtikrinančios sklandų darbuotojų tarpusavio bendravimą <...>*“ 3) technologijų, palengvinančių žinių vadybą, o ypač dalijimąsi žiniomis, diegimas, pvz., bendravimo ir idėjų skelbimo forumus, intranetą ir kt.: „<...> *darbovietėse būtina įdiegti bendravimo ar idėjų skelbimo forumus*“. Taigi ekspertų manymu, siekiant pradėti vykdyti žinių vadybą, įmonės vadovams reiktų įgyti būtinų žinių, sukurti žinių kultūrą įmonės viduje bei pasirūpinti reikiamomis komunikacinėmis ir informacinėmis technologijomis, bei pasitelkti inovatyvius sprendimus, palengvinančiomis žinių vadybos vykdymą įmonėje. Ekspertų įvardyti žingsniai žinių vadybos link rodo aiškų suvokimą, ką reiktų daryti, siekiant žinių vadybos vykdymo įmonėje. Galima daryti išvadą, kad turimos žinios nėra vien teorinės, bet ir praktinės, o tai reiškia, kad UAB „Skytech.LT“ vykdo žinių vadybą.

Žinių vadyba UAB „Skytech.LT“ ir jos gerinimas. Paklausus, kodėl UAB „Skytech.LT“ vykdo žinių vadybą, ekspertai nebuvo vieningos nuomonės. Vienų nuomone, žinių vadyba UAB „Skytech.LT“ vyksta savaime dėl to, kad: „<...> *įmonėje darbas neatskiriamas nuo darbo su žiniomis. Kiekvienas darbuotojas į šią įmonę atėjo su individualiu žinių bagažu, o dirbdamas čia, įgijo naujų žinių, taigi kiekvieno darbuotojo turimos žinios pagausėjo. Šias žinias kiekvienas naudoja atlikdamas savo funkcijas, jomis dalijasi su kitais, kuomet sprendžiami bendri su darbu susiję klausimai, be to, nuolat vyksta naujų žinių įgijimo procesas, kuomet keičiasi darbo tvarka, klientų poreikiai ir t.t. Taigi be žinių, jų taikymo ir naujų įgijimo – mūsų įmonė neveiktų*“. Taip pat ekspertai atsakinėdami į klausimą, kodėl vyksta žinių vadyba įmonėje, minėjo taikomus žinių vadybos metodus įmonėje, t.y. dažnai vykdomus seminarus darbuotojams, skatinimą dalintis nuomonėmis, idėjomis: „*Įmonėje dažnai vyksta darbuotojų suvažiavimai, dažnai rengiami seminarai gilinti žinias, susitikimų metu išdėstoma reali įmonės padėtis, supažindinami siekiai ateinančiam ketvirčiui, išklausius gamintojų paskaitas apie produktus, yra diskutuojama apie naujoves, pačioje įmonėje yra atsižvelgiama į visas idėjas apie darbo vietas bei aptarnavimo tobulinimo galimybes*“, „<...> *dažnai vykstantys seminarai, nuomonių dalijimasis įvairiais su įmonės veikla susijusiais klausimais ir pan.*“. Galima daryti išvadą, kad UAB „Skytech.LT“ yra taikomi seminarų, susirinkimų, darbuotojų skatinimo dalintis žiniomis metodai. Apie žinių vadybos gerinimą UAB „Skytech.LT“ ekspertai nebuvo vieningos nuomonės. Dviejų ekspertų teigimu, gerinti žinių vadybą įmonėje nėra būtinybės, kadangi ji jau ir taip yra vykdoma įmonėje, be to,

veiklos rezultatai rodo, jog įmonė sėkmingai veikia ir nedėdama pastangų *žinių vadybai* gerinti. Vienas ekspertas buvo nuomonės, jog visada įmanoma rasti sričių, kurias galima tobulinti, o jei to rezultatas - įmonės ilgalaikės sėkmės užtikrinimas, įmonė turėtų tai rimtai apsvarstyti ir priimti tinkamus sprendimus. Tai, kad visi ekspertai atsakė, jog UAB „Skytech.LT“ yra vykdoma *žinių vadyba* bei minėjo *žinių vadybos* metodus, patvirtina žinių vadybos vykdymą įmonėje ir parodo, kokius žinių vadybos metodus taiko įmonė. O tai, kad ekspertai teigė nežinantys, ar reikia gerinti *žinių vadybą* UAB „Skytech.LT“ rodo jų pasitikėjimą tinkamai vykdyti *žinių vadybą* įmonėje, todėl galima daryti išvadą, kad UAB „Skytech.LT“ sėkmingai vykdo žinių vadybą.

Dalijimasis žiniomis.

Dalijimosi žiniomis reikšmė. Pirmuoju klausimu apie *dalijimąsi žiniomis* buvo siekiama sužinoti, kaip ekspertai supranta *dalijimosi žiniomis* svarbą įmonei. Į šį klausimą visi ekspertai atsakė, kad *dalijimasi žiniomis* įmonėje yra labai svarbus. Pasak jų, *dalijimasis žiniomis* apjungia visas darbo sritis, padeda efektyviau bendrauti ir bendradarbiauti, užtikrinti darbo vientisumą, norimų darbo rezultatų pasiekimą: „*Dalijimasis žiniomis įmonėje yra svarbus, tam kad būtų galima išnagrinėti visas esamas problemas įvairių pareigų darbuotojų srityse, svarbus siekiant bendro tikslo*“, „*Dalijimasis žiniomis bene svarbiausias veiksnyss darbe. Visos atliekamos funkcijos labai svarbios, pvz., užsakymų priėmimas, apskaitos tvarkymas, atsakinėjimas į klientų laiškus ir kt. Tačiau dalijimasis žiniomis tarsi apjungia visas šias funkcijas*“. Vadinasi ekspertai teigiamai vertina *dalijimąsi žiniomis* įmonėje, o pateikti pavyzdžiai, apie tai, dėl ko *dalijimasis žiniomis* yra svarbus įmonei rodo, jog turimos žinios nėra vien teorinės, bet ir praktinės, vadinasi UAB „Skytech.LT“ vyksta *dalijimasis žiniomis*.

Dalijimosi žiniomis metodai. Į klausimą, kokius žinote *dalijimosi žiniomis* įmonėje metodus, ekspertai minėjo *gyvąjį žodį* bei *dalijimąsi žiniomis* raštu: „*Žodžiu (susirinkimuose, neoficialiuose pokalbiuose tarp kolegų <...>*“, „*Dalintis žiniomis galima žodžiu akis į akį, galima siųsti laiškus (paprastus ir el. laiškus) <...>*“ *Dalijimasis žiniomis* raštu neatsiejamas nuo naudojamų komunikacinių ir informacinių technologijų: el. paštas, vidinis įmonės tinklas – intranetas, vidinė įmonės žinių bazė, viešasis forumas, internetinės pokalbių programos, rašytiniai dokumentai ir kt.: „*<...> el.paštu, sms, įvairiais rašytiniais dokumentais; interneto programomis, skirtomis pokalbiams <...>*“, „*<...> naudoti vidinį įmonės tinklą, kuris ypač tinkamas dalintis žiniomis, kuomet darbuotojai dirba toli vieni nuo kitų, taip pat turėti vidinę įmonės žinių bazę (DB), kurioje saugomos įvairios žinios, susijusios tiek su darbo reikalavimais, specifiška, tiek su klientais, jų aptarnavimu, partneriais ar net konkurentais*“, „*Viešas forumas, internetinės pokalbių programos kaip „skype“ „ICQ“ ir kt., el. pašto programos, pokalbiai mobiliaisiais telefonais <...>*“. Taip pat buvo minimi darbuotojų švietimas, vidinės žinių kultūros

vystymas, *dalijimosi žiniomis* tarp darbuotojų analizavimas bei skatinimas įvairiausiomis priemonėmis (žodžiu, raštu, siūlant motyvacines priemones) dalintis žiniomis: „<...> *viešai skelbti tam tikrus klausimus organizacijos vidiniuose forumuose, el. paštu, kur darbuotojai galėtų laisvai bei viešai išreikšti nuomonę*“, „<...> *žodžiu, pvz., per susirinkimus, aptarimus, trumposiomis žinutėmis el.pašte, pateikiant priminimus žaismingai, kūrybingai, susiejant su darbuotojų motyvavimu geresniam, kokybiškesniam darbui*“. Anksčiau atliktas įmonės fizinės aplinkos vertinimas parodė, kad UAB „Skytech.LT“ būtent ir taikomos šios paminėtos komunikacinės ir informacinės technologijos, o ekspertų interviu metu atsiskleidė šių technologijų taikymą *dalijimuisi žiniomis*, taigi UAB „Skytech.LT“ taiko *el. pašto, sms, internetines pokalbių programas (Skype), vidinį įmonės tinklą, vidinę įmonės žinių bazę, forumus žinių dalijimuisi*.

Dalijimasis žiniomis UAB „Skytech.LT“ ir jo skatinimas. Į klausimą, ar darbuotojai yra linkę dalintis savo turimomis žiniomis vieni su kitais, ekspertai atsakė vienabalsiai teigiamai. O atsakymai į klausimą, koku būdu darbuotojai dalijasi savo turimomis žiniomis vieni su kitais, dar kartą atsiskleidė įmonėje taikomi *dalijimosi žiniomis* metodai: *gyvasis žodis, darbas grupėse, diskusijos, susirinkimai: „<...> dažniausiai žodžiu, asmeniškai su tuo, kuriam tų žinių reikia, arba su grupele žmonių, su kuriais sprendžiame bendrus klausimus*“, „*Darbe nuolat dalinamės asmenine patirtimi apie produktus, konsultuojamės tarpusavyje dėl iškilusių klausimų, diskutuojame apie tam tikrus dalykus, siekdami gilinti profesines žinias*“, „<...> *Dalijimasis žiniomis dažniausiai vyksta susirinkimų metu. Aptariame mėnesio įmonės veiklą, svarbiausias sėkmes ir nesėkmes, pasiūlome, ką reikėtų daryti kitą kartą, pasikartojus panašioms situacijoms*“. Vadinas UAB „Skytech.LT“ vyksta *dalijimasis žiniomis* tarp darbuotojų ir dažniausiai taikomi darbuotojų bendravimo gyvai *dalijimosi žiniomis* metodai. Vertindami kitų UAB „Skytech.Lt“ darbuotojų *dalijimąsi žiniomis*, t.y. ar įmonės darbuotojai yra linkę dalintis savo turimomis žiniomis vieni su kitais, ekspertai buvo vieningi. Jie teigė, jog įmonės darbuotojai dalijasi turimomis žiniomis vieni su kitais: „<...> *darbuotojai yra linkę dalintis žiniomis vieni su ktais, kadangi tai lemia geresnius darbo rezultatus, pvz., ypač naujokai dažnai klausia senbūvių vienu ar kitu su darbu susijusių dalykų. Senbūviai geranoriškai jiems padeda suteikdami norimų gauti žinių <...>*“. Paklausti apie *dalijimosi žiniomis* skatinimą įmonėje ekspertai atsakė nemanantys, jog reiktų skatinti *dalijimąsi žiniomis*, kadangi darbuotojai ir taip jomis dalijasi, o to visiškai pakanka. Vis dėl to, vieno eksperto nuomone, svarbu nuolat ieškoti efektyvesnių *dalijimosi žiniomis* būdų. Galima daryti išvadą, kad UAB „Skytech.LT“ sėkmingai vykdomas *dalijimasis žiniomis*.

Bendras klausimas. Pabaigoje buvo užduotas bendro pobūdžio klausimas apie tai, kodėl UAB „Skytech.LT“ yra viena sėkmingiausių skaitmeninės technikos pardavimo *e. verslo* įmonių. Ekspertai

įvardijo daugybę galimų to priežasčių, tačiau iš jų atsakymų galima pastebėti kelias pagrindines įmonėje vykdomas *žinių vadybos* kryptis: 1) vidinės *žinių kultūros* kūrimas (darbuotojų nuomonių skatinimas, gerų ryšių su partneriais ir klientais skatinimas, seminarai, konkurentų analizė ir kt.): „<...> dauguma darbuotojų yra pažįstami nuo seno, taigi geras pažinėjimas vieni kitų lemia tai, kad mūsų kolektyvas yra susigyvenęs, pažįstame vieni kitus ir žinome, ką galime pasiekti kartu. Be viso to, turime puikius partnerius, tiekėjus, be kurių šis verslas nebūtų toks sėkmingas“, „<...> yra sudarytos geros darbo, karjeros, saviraiškos sąlygos darbuotojams, nėra uždaryti keliai tiesioginiui bendravimui su pačiais tiekėjais, yra sąlygos žemesnių pareigų darbuotojams išreikškus nuomonę pakeisti aktualaus klausimo eigą <...> įmonė daug pastangų skiria tiesioginiam visų darbuotojų bendravimui bei išklausymui, įmonei svarbūs klausimai priimami ne vieno žmogaus, nuolat yra tobulinama ir pritaikoma prie pačių darbuotojų sistema, kurioje yra dirbama <...> įmonės darbuotojai nuolat dalyvauja gamintojų bei tiekėjų organizuojamuose seminaruose“, „<...> seni ryšiai su reikšmingais klientais“; 2) tinkamų *fizinių darbo sąlygų* kūrimas (tiesioginis bendravimas, sistemų taikymas prie darbuotojų poreikių): „<...> nuolat yra tobulinama ir pritaikoma prie pačių darbuotojų sistema <...>“, 3) *žinių vadybos* procesų vykdymas (žinių įgijimas, kaupimas ir saugojimas, formalus ir neformalus keitimasis žiniomis): „<...> nuolat pasirašomos naujos bendradarbiavimo sutartys reklamos, veiklos plėtros, produktų tiekimo srityse <...> su klientu yra bendraujama tiesiogiai populiarioje „facebook“ programoje, skype programoje, el.paštu“. Ekspertų atsakymai parodė, jog įmonės veikla paremta *žinių vadyba*, o *dalijimasis žiniomis* vykdomas nuosekliai, todėl yra sėkmingas. Galima daryti išvadą, jog viena priežasčių, dėl kurių UAB „Skytech.LT“ yra viena sėkmingiausių skaitmeninės technikos *e. verslų* – *žinių vadybos* taikymas veikloje bei mokėjimas *dalintis žiniomis*.

Apibendrinant tai, kas buvo gauta atlikus ekspertų interviu, galima daryti dvi pagrindines išvadas apie *žinių vadybą* ir *dalijimąsi žiniomis* UAB „Skytech.LT“: 1) įmonėje yra sėkmingai vykdoma *žinių vadyba*. Joje taikomi vidinės *žinių kultūros* kūrimo (seminarai, darbuotojų mokymai, darbuotojų motyvavimas dalintis žiniomis, vykdyti *žinių vadybą*, darbas grupėse ir kt.); tinkamų *fizinės darbo aplinkos* sąlygų kūrimo (darbas šalia vieni kitų, komunikacinių ir informacinių technologijų taikymas); *neformalaus keitimosi žiniomis skatinimo žinių vadybos* metodai. 2) įmonėje sėkmingai vykdomas *dalijimasis žiniomis*. Daugiausiai darbuotojai žiniomis dalijasi tiesiogiai vieni su kitais *grupinio darbo, seminarų, susirinkimų, diskusijų* metu, taip pat *neformalaus keitimosi žiniomis* metu.

Ekspertinių vartinių suderinamumas. Tam, kad būtų patikrintas ekspertų nuomonių suderinamumas *žinių vadybos* ir *dalijimosi žiniomis* tema, buvo atliekamas ekspertinių vertinimų suderinamumas, skaičiuojant konkordancijos koeficientą. Konkordancijos koeficientui skaičiuoti buvo naudojama SPSS18 statistinis paketas.

Pirma buvo skaičiuojamas konkordancijos koeficientas, parodantis ekspertų nuomonių suderinamumą *žinių vadybos* tema. Keliamos hipotezės:

H_0 Ekspertų nuomonės žinių vadybos tema nesutampa

H_1 Ekspertų nuomonės žinių vadybos tema sutampa

Žemiau pateiktas gautas konkordancijos koeficientas:

N	3
Kendall's W ^a	,893
Chi-square	8,040
df	3
Asymp. Sig.	,045

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Kendall's $W_a = 0,89 > 0,5$ nuomonės gerai sutampa

Asymp. Sig. = $0,04 < 0,5$ pasitvirtina H_1

Ekspertų nuomonės žinių vadybos tema sutampa, konkordancijos koeficientas nelygus nuliui.

Vėliau buvo skaičiuojamas konkordancijos koeficientas, parodantis ekspertų nuomonių suderinamumą *dalijimosi žiniomis* tema. Keliamos hipotezės:

H_0 Ekspertų nuomonės dalijimosi žiniomis tema nesutampa

H_1 Ekspertų nuomonės dalijimosi žiniomis tema sutampa

Žemiau pateiktas gautas konkordancijos koeficientas:

N	3
Kendall's W ^a	,874
Chi-square	10,491
df	4
Asymp. Sig.	,033

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Kendall's $W_a = 0,87 > 0,5$ nuomonės gerai sutampa

Asymp. Sig. = $0,03 < 0,5$ pasitvirtina H_1

Ekspertų nuomonės dalijimosi žiniomis tema sutampa, konkordancijos koeficientas nelygus nuliui.

Rezultatai. Atlikus UAB „Skytech.LT“ vidinės kultūros analizę paaiškėjo, jog įmonė taiko demokratinį sprendimų priėmimo modelį, o darbuotojų pareigos ir atsakomybės nors ir nepersipina vienu su kitais, tačiau vienu priimami sprendimai turi įtakos kitų sprendimams, dėl to glaudžiai siejasi tarpusavyje, o tai reiškia, jog įmonėje sukurtos tinkamos sąlygos dalintis žiniomis. Atlikus darbuotojų anketavimą paaiškėjo, jog įmonė dažniausiai taiko *kelių dienų išvažiuojamųjų susirinkimų, seminarų, bei darbuotojų supažindinimo su organizacijos kultūra žinių dalijimosi* metodus. Gana retai, tačiau taip pat taikomi *darbuotojų skatinimo (finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis) dalintis žiniomis bei vidinio audito dalijimosi žiniomis* metodai. Taip pat įmonėje nuolat vyksta *neformalus keitimasis geriausiomis praktikomis* tarp darbuotojų. Todėl UAB „Skytech.LT“ vidinę kultūrą galima vadinti *žinių vadybos kultūra*, o tai reiškia, kad sąlygos *dalintis žiniomis* yra tinkamos. Fizinės darbo aplinkos sąlygų analizė parodė, jog UAB „Skytech.LT“ darbuotojai dirba šalia vieni kitų, o įmonėje naudojamas pakankamas skaičius ir įvairovė komunikacinių ir informacinių technologijų, dėl to sąlygos *dalintis žiniomis* yra tinkamos. Atlikus ekspertų interviu paaiškėjo, jog UAB „Skytech.LT“ taikomi vidinės *žinių kultūros kūrimo (seminarai, darbuotojų mokymai, darbuotojų motyvavimas dalintis žiniomis, vykdyti žinių vadybą, darbas grupėse ir kt.); neformalaus keitimosi žiniomis skatinimo žinių vadybos* metodai, taip pat komunikacinių ir informacinių technologijų, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas (*el. paštas, internetinė pokalbių programa Skype, vidinis įmonės tinklas, vidinė įmonės žinių bazė*). Daugiausiai darbuotojai žiniomis dalijasi tiesiogiai vieni su kitais *grupinio darbo, seminarų, susirinkimų, diskusijų* metu, taip pat *neformalaus keitimosi žiniomis* metu.

3.4.2 Anketinio tyrimo eiga ir rezultatai

Tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių charakteristikos pateiktos 11 lenetėje.

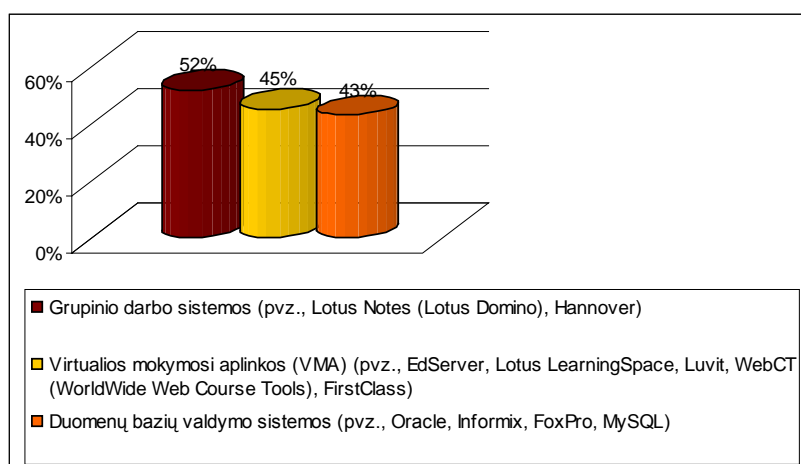
11 Lentelė Lietuvos *e. verslo* įmonių charakteristikos

Požymis	Grupė	Absolius skaičius	Dalis procentais
Įmonės gyvavimo trukmė	Mažiau nei 1 m.	16	21
	Nuo 1 iki 5 m.	40	54
	Nuo 6 iki 10 m.	10	16
	Daugiau nei 10 m.	8	11
Įmonės specializacija	Prekių	23	31
	Paslaugų	14	19
	Ir prekių, ir paslaugų	37	50
Įmonės rinka	Tik Lietuva	42	57
	Ir Lietuva, ir užsienis	32	43

Darbuotojų skaičius	Vienas	5	7
	Du-trys	16	21
	Keturi-penki	30	41
	Šeši-dešimt	14	19
	Daugiau nei dešimt	9	12

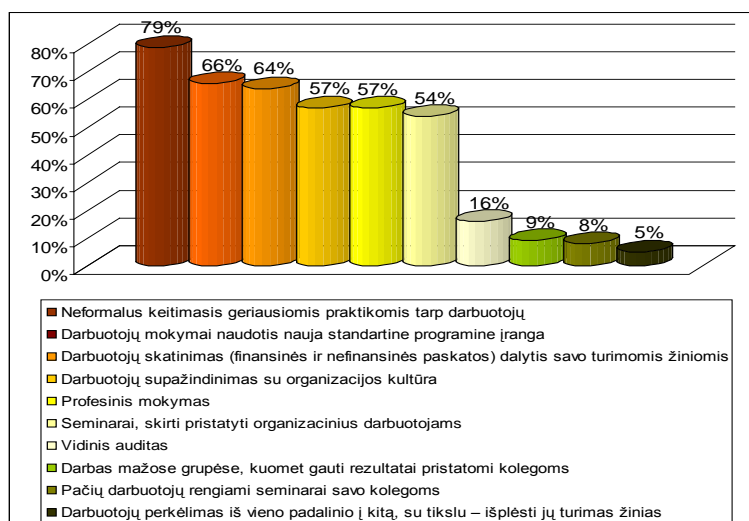
Iš 11 lentelės matome, kad dalyvavusios tyrime *e. verslo* įmonės yra dažniausiai vykdančios savo veiklą nuo 1 iki 5 m. (54 proc.), daugiausiai siūlančios tiek prekes, tiek paslaugas (50 proc.), dažniausiai veikiančios Lietuvos rinkoje (57 proc.) ir turinčios keturis/penkis darbuotojus (41 proc.).

12 pav. vaizduoja tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių naudojamas *komunikacines ir informacines technologijas*.



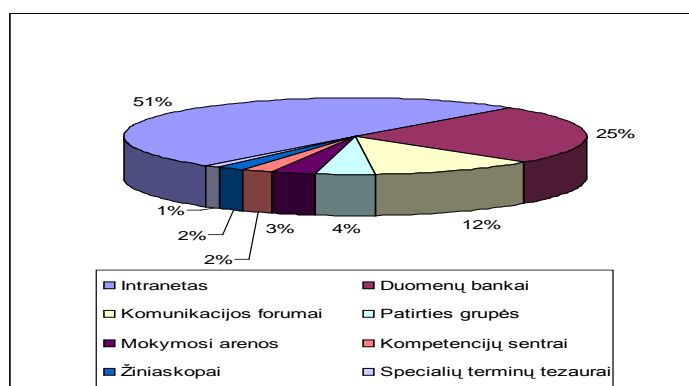
12 Pavikslas Lietuvos *e. verslo* įmonių naudojamos komunikacinės ir informacinės technologijos

Iš 12 pav. galima matyti, kad tirtiose Lietuvos *e. verslo* įmonėse labiausiai naudojamos - *grupinio darbo sistemos* (jas naudoja 52 proc. tirtų įmonių), taip pat rečiau, bet ir *virtualios mokymosi aplinkos* (jas naudoja 45 proc. tirtų įmonių), bei *duomenų bazių valdymo sistemos* (jas naudoja 43 proc. tirtų įmonių), taigi didžioji dauguma tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių nenaudoja nei grupinio darbo sistemų, nei duomenų bazių valdymo sistemų, nei virtualių mokymosi aplinkų. 13 pav. vaizduoja tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių taikomus *daliijimosi žiniomis* metodus.



13 Paveikslas Lietuvos e. verslo įmonių taikomi dalijimosi žiniomis metodai

Iš 13 pav. galima matyti, jog tirtose Lietuvos *e. verslo* įmonėse dažniausiai taikomi darbuotojų *neformalaus keitimosi geriausiomis praktikomis* (79 proc.), *mokymo naudotis nauja standartine programine įranga* (66 proc.), darbuotojų *skatinimas dalintis savo turimomis žiniomis* (64 proc.) darbuotojų *supažindinimo su organizacijos kultūra* (57 proc.), *profesinio mokymo* (57 proc.) bei *seminarų* (54 proc.) *žinių vadybos* metodai, o rečiausiai – darbuotojų *perkėlimas iš vieno padalinio į kitą* (5 proc.), *pačių darbuotojų rengiami seminarai kolegoms* (8 proc.), *darbas mažose grupėse, kuomet rezultatai vėliau pristatomi kolegoms* (9 proc.), *vidinis auditas* (16 proc.). 14 pav. vaizduoja tirtų Lietuvos *e. verslo* įmonių taikomas priemones, palengvinančias *dalijimąsi žiniomis*.



14 Paveikslas Lietuvos e. verslo įmonių taikomi novatyvūs dalijimosi žiniomis metodai

Iš 14 pav. galima matyti, kad dažniausiai tirtose Lietuvos *e. verslo* įmonėse naudojami vidinis įmonės tinklą – *intranetą* (51 proc.), taip pat *duomenų bankai* (25 proc.) bei *komunikacijos forumai* (12 proc.). Labai nedaug įmonių naudoja patirties grupes (4 proc.), mokymosi arenas (3 proc.), kompetencijų centrus (2 proc.) ir žiniaskopus (2 proc.) bei specialių terminų tezaurus (1 proc.).

Siekiant išsiaiškinti, ar žinių dalijimosi metodų (technologijų, žinių kultūros) naudojimas turi ryšį su įmonės specializacija, veikimo rinka, įmonės veiklos trukme ir darbuotojų skaičiumi, buvo atlikta šių išmatuotų reiškinų koreliacija.

Technologijų taikymas:

- Taikomos komunikacinės ir informacinės technologijos (*grupinio darbo sistemos*, $p=0,04$; *duomenų bazių valdymo sistemos*, $p=0,02$; *virtualios mokymosi aplinkos*, $p=0,03$), palengvinančios dalijimąsi žiniomis, yra susijusios su tirtų Lietuvos e. verslo įmonių specializacija ($p<0,05$, todėl H_0 atmetama, t.y. kintamieji priklausomi). *Grupinio darbo sistemos* ir *virtualias mokymosi aplinkas* daugiau naudoja prekes ir paslaugas parduodančios e. verslo įmonės, o *duomenų bazių valdymo sistemas* daugiau naudoja tik prekes parduodančios Lietuvos e. verslo įmonės.
- Taikomos komunikacinės ir informacinės technologijos (*grupinio darbo sistemos*, $p=0,47$; *duomenų bazių valdymo sistemos*, $p=0,43$; *virtualios mokymosi aplinkos*, $p=0,39$), palengvinančios dalijimąsi žiniomis, nėra susijusios su tirtų Lietuvos e. verslo įmonių veikimo rinka ($p>0,05$, todėl H_0 priimama, t.y. kintamieji nepriklausomi).
- Taikomos komunikacinės ir informacinės technologijos (*grupinio darbo sistemos*, $p=0,11$; *duomenų bazių valdymo sistemos*, $p=0,81$; *virtualios mokymosi aplinkos*, $p=0,60$), palengvinančios dalijimąsi žiniomis, nėra susijusios su tirtų Lietuvos e. verslo įmonių veiklos trukme ($p>0,05$, todėl H_0 priimama, t.y. kintamieji nepriklausomi).
- Dalis taikomų komunikacinių ir informacinių technologijų yra susijusios su tirtų Lietuvos e. verslo įmonių darbuotojų skaičiumi (*grupinio darbo sistemos*, $p=0,02$ ($p<0,05$, todėl H_0 atmetama, t.y. kintamieji priklausomi), o dalis – nesusijusi (*duomenų bazių valdymo sistemomis*, $p=0,06$; *virtualiomis mokymosi aplinkomis*, $p=0,40$) ($p>0,05$, todėl H_0 priimama, t.y. kintamieji nepriklausomi). *Grupinio darbo sistemos* labiau naudoja tirtos Lietuvos e. verslo įmonės, turinčios keturis-penkis darbuotojus.

Žinių kultūros kūrimas:

- Dauguma žinių kultūros metodų, naudojamų tirtose Lietuvos e. verslo įmonėse, nėra susiję su įmonės specializacija, išskyrus *neformalų keitimąsi geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų* ($p=0,001$, $p<0,05$, todėl H_0 atmetama, t.y. kintamieji priklausomi). *Neformalus keitimas geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų* labiausiai vyksta tirtose Lietuvos e. verslo įmonėse, parduodančiose prekes ir paslaugas.
- Dauguma žinių kultūros metodų, naudojamų tirtose Lietuvos e. verslo įmonėse, nėra susiję su

įmonės veikimo rinka, išskyrus *darbuotojų skatinimą* (finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis) *dalintis savo turimomis žiniomis*, kurios gali būti naudingos įmonei ($p=0,03$, $p<0,05$, todėl H_0 atmetama, t.y. kintamieji priklausomi). *Darbuotojų skatinimą dalintis savo turimomis žiniomis* labiausiai taiko *e. verslo* įmonės, parduodančios prekes ir paslaugas Lietuvoje ir užsienyje.

- Iš tirtų žinių kultūros metodų, naudojamų tirtose Lietuvos *e. verslo* įmonėse, su įmonės veiklos trukme yra susiję šie: *seminarai, skirti pristatyti organizacinius pokyčius* (pvz., misijos, vizijos pasikeitimą) *įmonės darbuotojams*, $p=0,001$; *darbuotojų perkėlimas iš vieno padalinio į kitą, su tikslu – išplėsti jų turimas žinias*, $p=0,02$; *vidinis auditas* (geriausių vidinių praktikų sistema, skatinanti iširti geriausius rezultatus bei juos paviėšinti), $p=0,03$; ($p<0,05$, todėl H_0 atmetama, t.y. kintamieji priklausomi). Visi šie *dalijimosi žiniomis* metodai labiausiai naudojami tirtose *e. verslo* įmonėse, kurių veiklos trukmė nuo 1 iki 5 m.
- Iš tirtų žinių kultūros metodų, naudojamų tirtose Lietuvos *e. verslo* įmonėse, su įmonės darbuotojų skaičiumi yra susiję šie: *darbuotojų perkėlimas iš vieno padalinio į kitą, su tikslu – išplėsti jų turimas žinias*, $p=0,01$; *neformalus keitimasis geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų*, $p=0,003$; ($p<0,05$, todėl H_0 atmetama, t.y. kintamieji priklausomi). Šie *dalijimosi žiniomis* metodai labiausiai naudojami *e. verslo* įmonėse, kuriose dirba keturi-penki darbuotojai.

Rezultatai. Atlikus anketinį Lietuvos *e. verslo* įmonių tyrimą paaiškėjo, kad tirtos Lietuvos *e. verslo* įmonės savo veikloje naudoja tiek žinių kultūros metodus, tiek komunikacines ir informacines technologijas, bei inovatyvius sprendimus, palnėgvinančius dalijimąsi žiniomis. Iš naudojamų komunikacinių ir informacinių technologijų, dažniausiai pasitaikančios - *grupinio darbo sistemos*; iš žinių kultūros metodų dažniausiai naudotini - darbuotojų *neformalaus keitimosi geriausiomis praktikomis, mokymo naudotis nauja standartine programine įranga, darbuotojų skatinimas dalintis savo turimomis žiniomis, darbuotojų supažindinimo su organizacijos kultūra, profesinio mokymo bei seminarų žinių vadybos* metodai; iš inovatyvių sprendimų dažniausiai taikomi - *intranetas, duomenų bankai, komunikacijos forumai*. Vis dėlto tyrimas parodė, kad labiausiai yra taikomi žinių kultūros metodai bei komunikacinės ir informacinės technologijos. Taip pat tyrimas parodė, jog komunikacinių ir informacinių technologijų taikymas yra susijęs su įmonių specializacija, ir iš dalies susijęs su įmonių darbuotojų skaičiumi, bet nėra susijęs su įmonių veikimo rinka ir veiklos trukme. Žinių kultūros metodų taikymas tik iš dalies yra susijęs su įmonių specializacija, veikimo rinka, veiklos trukme ir darbuotojų skaičiumi.

4. ŽINIŲ VADYBOS METODŲ LIETUVOS ELEKTRONINIAME VERSLE GERINIMO KRYPTYS

Žinių vadybos metodų, o ypač *dalijimosi žiniomis* metodų Lietuvos *e. versle* gerinimui galima pasiūlyti dvi pagrindines kryptis:

1. *E. verslo* įmonės turi pereiti prie inovatyvių sprendimų. Jos neturi būti statiškos ir taikyti vos kelis ir tuos pačius *žinių vadybos* metodus. Jos turi nuolat vertinti *žinių vadybos* vykdymą viduje bei taisyti atsiradusias spragas. Turi nebijoti eksperimentuoti ir taikomus *žinių vadybos* metodus keisti naujais, dar neišbandytais metodais. Tokiu būdu, kiekveina *e. verslo* įmonė galėtų rasti jai labiausiai tinkančius ir sėkmingiausiai adaptuojamus *žinių vadybos* metodus. *Žinių vadybos* metodų gerinimui Lietuvos *e. versle* turi būti priimami sprendimai, kurie apimtų tris pagrindinius veiksnius: *žmones*, t.y. darbuotojus; *technologijas*, t.y. komunikacines ir informacines technologijas; *inovatyvias* idėjas. 12 lentelėje pateikti galimi *žinių vadybos* metodų gerinimo sprendimai, derinant *žmogaus, technologijų* ir *inovatyvių sprendimų* veiksnius *e. versle* (sudaryta autorės):

12 Lentelė Žinių vadybos metodų gerinimo sprendimai

Žmonės		Technologijos		Inovatyvūs sprendimai
Pagrindinių žinių dalijimosi komanda	+	Interneto tinklai ir e. diskusijos	+	Koučingas, vadovavimas, patarimas
Informacijos ir žinių personalas		Intranetas – pagrindinis žinių dalijimosi instrumentas		Personalo mokymai ir multisektoriaus komandos mokymai
Profesionalus ir ribotos atsakomybės personalas		Grupinio darbo sistemos		Viso personalo žinių ir informacijos kompetencija
Darbo grupės iš tos pačios amžiaus, social. padėties, išsilavinimo ir t.t. grupių		Elektroninė dokumentų valdymo sistema		Techninė programų parama
Praktikos bendruomenės		Virtuali mokymosi aplinka		Globalių žinių iniciatyvos
Diskusijų grupės		Komunikacijos forumai		Patirties ir geriausios praktikos dokumentacija ir platinimas
Žinių vadybos personalai kiekvienoje srityje (šakoje)		Instruktavimo programų video		Kontakų nustatymas, jungimas ir žinių dalijimasis tarp personalo ir partnerių
Žinių vadybos personalas užsienio ofisuose		Žiniaskopai, specialių terminų tezaurai		Žinių plėtra ir mokymosi profiliai, skirti personalui, skyriams, projektams ir programoms
Žinių koordinatoriai (regione)	Duomenų bankai	Žinių vadybos ir kompetencijų profilių bendravimo integravimas		

Patarėjų (konsultantų) servisai		Globalūs žinių tinklai	Žmogiškųjų išteklių praktikų plėtra, efektyvesnė parama ir apdovanojimo sistemos ir struktūros skirtos efektyviau generuoti ir dalintis žiniomis bei teikti tinkamą paramą personalui, padėti kurti ir dalintis žiniomis
---------------------------------	--	------------------------	--

- Tinkamai sudarytos darbo su žiniomis komandos – vienas svarbiausių veiksnių, padedančių gerinti *žinių vadybą* organizacijoje. Lentelėje pateikti galimi komandų (grupių) sudarymo variantai, kuriuos pati *e. verslo* įmonė turi pasirinkti, atsižvelgdama į savo galimybes ir poreikius nuo tik pagrindinių *žinių dalijimosi* grupių, skaidant į informacijos ir žinių grupes bei į profesionalias ir ribotos atsakomybės grupes, sudarant darbo grupes, praktikos bendruomenes, diskusijų grupes iš panašias charakteristikas turinčių žmonių, iki atskirų *žinių vadybos* grupių kiekvienoje veiklos srityje (šakoje), užsienio filialuose, bei papildomų koordinatorių ir patarėjų grupių sudarymo.
- Antras svarbus veiksnys, prisidedantis prie *žinių vadybos* metodų *e. versle* gerinimo – komunikacinės ir informacinės technologijos. Jų gali būti pačių įvairiausių nuo visiems įprasto interneto bei intraneto naudojimo iki elektroninių dokumentų valdymo sistemų (Oracle, Informix, LABIS), virtualių mokymosi aplinkų (Lotus, WebCT), komunikacijos forumų ar specialių terminų tezaurų, žiniaskopų iki globalių žinių tinklų naudojimo *žinių vadybos* tikslais.
- Trečiasis veiksnys, sprendime dėl *žinių vadybos* metodų gerinimo *e. versle* – inovatyvios idėjos. *E. verslas* ypač turi stengtis būti inovatyvus, kadangi tik inovatyvus verslas yra sėkmingas verslas. Inovatyvios idėjos gali būti pačios įvairiausios nuo vadovų sprendimo pasitelkti išorinę pagalbą kaip koučingas, ekspertų patarimai iki vadovų iniciatyvų vykdyti personalo mokymus, rūpintis viso personalo žinių ir informacijos kaupimu, domėtis techninės programos inovacijomis ir jas remti, pasitelkti globalias *žinių vadybos* iniciatyvas, iki *dalijimosi žiniomis* tarp įmonės darbuotojų užtikrinimo ir nuolatinio *žinių vadybos* vertinimo.

Žmonių, technologijų ir inovatyvių idėjų sprendimai gali būti derinami pačiomis įvairiausiomis kombinacijomis. Viena *e. verslo* įmonė gali daugiau dėmesio skirti darbuotojų komandų sudarymui ir mažiau *technologijų* ar *inovatyvių* idėjų sprendimams, kita – atvirkščiai, labiau orientuosis į *technologijų* ir *inovatyvių* idėjų sprendimus ir apsiriboti vienu darbuotojų komandos sudarymo sprendimu. Svarbiausia – visų trijų veiksnių, t.y. *žmonių, technologijų ir inovatyvių* idėjų derinimas viename sprendime.

2. Atlikti tyrimai parodė, kad Lietuvos *e. verslo* įmonėse vyksta *žinių vadyba*, tačiau taikomas ribotas skaičius komunikacinių ir informacinių technologijų, žinių kultūros metodų, inovatyvių sprendimų. Tikėtina, kad pagrindinė to priežastis – žinių apie *žinių vadybą* ir jos svarbą stoka. Todėl, siekiant, kad kuo daugiau Lietuvos *e. verslų* pagerintų *žinių vadybą* savo veikloje, siūloma:

- Rūpintis *e. verslo* įmonių švietimu *žinių vadybos* tema vykdant viešus seminarus, pristatant užsienio *e. verslų* gerąją praktiką, statistinius duomenis, siūlant įsigyti literatūros šia tema.
- Siekiant padėti *e. verslams* praktiškai įgyvendinti *žinių vadybą* savo veikloje, tikslinga rengti kvalifikuotus *žinių vadybos* specialistus, kurie padėtų įmonėms pritaikyti *žinių vadybą* savo veikloje.
- *Žinių vadybos* vykdymas organizacijoje – nuoseklus ir nenutrūkstantis procesas. Tam, kad jis būtų sėkmingai vykdomas įmonėje, pirmiausiai turi būti kuriama vidinė žinių kultūra, kurios misija – padėti darbuotojams suprasti *žinių vadybos* svarbą įmonei ir būtiną kiekvieno indėlį jos vykdyme. *Žinių vadybos* kultūra yra kuriama nuo darbuotojų mokymų apie *žinių vadybą*, jos praktinį pritaikymą įmonėje, darbą komandose, grupėse.
- Sukūrus vidinę žinių kultūrą įmonėje, reiktų kiekvieną darbuotoją įtraukti į kurį nors, kelis ar net visus *žinių vadybos* procesus, priskiriant jiems pareigas ir atsakomybes, taip pat pasirūpinti darbuotojų skatinimu, taikant finansines ar nefinansines priemones, vykdyti *žinių vadybą*, o ypač *dalijimąsi žiniomis*.
- Organizacija, įvertinusi savo turimus finansinius išteklius bei poreikius, turėtų investuoti į komunikacinių ir informacinių technologijų įdiegimą, palengvinančių žinių vadybą.
- Remiantis kitų *e. verslų* gerąja praktika nebijoti tradicinius sprendimus keisti inovatyviais, pasirūpinti darbuotojų mokymais dirbti naujomis programomis, nuolat vykdyti vidinį auditą, vertinti įmonės pasiekimus, pristatyti juos darbuotojams kaip bendrą pasiektą rezultatą.
- Turi būti nuolat skatinama darbuotojų bendrystė ir parama vieni kitiems. *E. verslo* įmonė turi vadovautis demokratiniu sprendimų priėmimo modeliu, neturėtų būti skatinama konkurencija tarp darbuotojų. Įmonė turi siekti konkuruoti su kitomis įmonėmis, o ne savo pačios viduje. Taip pat pasirūpinti fizinės darbo aplinkos sąlygomis, kurios būtų tinkamos vykdyti *žinių vadybą*, o ypač *dalijimąsi žiniomis*.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. *Žinių vadybą* ir *e. verslą* sieja keturi esminiai elementai: 1) *duomenys, informacija ir žinios* 2) *žmogiškasis* faktorius 3) *technologijų* faktorius 4) *inovacijų* faktorius. *Žinių vadyba* yra žinių valdymas technologijų pagalba, pasitelkiant inovatyvius sprendimus, kuriuos kūrybingai kuria, palaiko ir valdo žmonės, o *žinių vadybos* pagrindu veikiantis *e. verslas* – *žinių verslas*. *Žinių versle* prioritetais tampa įmonės *strategijos* pritaikymas prie nuolat vykstančių pokyčių, lanksčios *technologijos*, visų kompanijos darbuotojų asmeninė iniciatyva ir įsitraukimas į įmonės *žinių kūrimą bei jų atnaujinimą, nematerialaus turto* vertės suvokimas bei *kūrybos laisvė* įmonei eksperimentuojant ir mokantis. *Žinių vadybos* svarba *e. versle* akivaizdi – jos dėka įmonė gali efektyviau kontroliuoti savo vidaus procesus, stebėti kintančią išorinę aplinką ir greitai prie jos prisitaikyti, ji gali prisidėti prie sėkmingos *e. verslo* plėtros.
2. Praktikoje labiausiai paplitę trys *e. verslo* modeliai pagal santykių tipą: verslas-verslui (B2B), verslas-vartotojui (B2C) ir vartotojas-vartotojui (C2C), tačiau teorijoje jų randama per penkiolika. Dažniausiai *e. verslo* santykiai vyksta tarp verslo ir vartotojų, kadangi elektroninė erdvė itin palanki prekybiniams pardavėjų ir pirkėjų sandoriams vyksti. Labiausiai paplitęs praktikoje B2C *e. komercijos* pavyzdžių – *e. parduotuvės* modelis. *Žinių vadybos* svarba vienodai didelė bet kuriam *e. verslo* modeliui, kadangi jos dėka užtikrinamas reikiamas informacijos kiekis ir kokybė, palaikomos sąsajos su vartotojais, tiekėjais, partneriais, užtikrinama sistemų kokybė ir saugumas bei daugelis kitų *e. verslo* funkcijų. *E. versle* kaip ir tradiciniame versle galima pritaikyti įvairius *žinių vadybos* modelius, tačiau daugiausiai *žinių vadybos* procesų apimantis yra Probst, Raub, Romhardt *žinių vadybos* modelis. Šio modelio išskirtinumas – *žinių vadybos* etapų nuoseklumas bei nenutrūkstamumas. Modelis pateikia aštuonis *žinių vadybos* pritaikymo įmonėje etapus, kurių kiekvienam siūloma nuo kelių iki keliolikos *žinių vadybos* metodų, padedančių vykdyti *žinių vadybą* įmonėje. *Žinių vadybos* metodus *e. verslo* įmonė gali pasirinkti atsižvelgdama į individualias savo charakteristikas: dydį, darbuotojų sk., finansinę situaciją, veiklos kryptį ir kt. Svarbiausia - adekvatus turimoms galimybėms metodų parinkimas, kada didžiausia tikimybė pasiekti norimus rezultatus.
3. Pasaulio *e. verslų* praktika rodo, jog tinkamas *žinių vadybos* vykdymas *e. versle* gali atnešti didelę sėkmę verslui. Įvairius *žinių vadybos* metodus pasaulyje taiko tiek privatūs verslai, tiek viešosios institucijos. Analizė parodė, jog tarp užsienio *e. verslų* labiausiai paplitę 1) *DB kūrimo ir palaikymo* 2) *technologijų naudojimo ir plėtros* 3) *dalijimosi žiniomis kultūros* sukūrimo 4) *partnerystės žinių vadybos* metodai. Siekiant tapti *žinių e. verslu*, svarbu sukurti atitinkamą

vidinę kultūrą, kuri skatintų organizaciją suvokti *žinių vadybos* svarbą jos veikloje; pasitelkiant technologijas kaupti, saugoti žinias ir gebėti jas panaudoti reikiamu metu; bei itin svarbu palaikyti glaudžius bendradarbiavimo ryšius su kitais *e. verslais*, taikančiais *žinių vadybą* savo veikloje, kadangi atsiranda galimybė keistis gerosiomis praktikomis, padedančiomis išvengti didesnių klaidų, kurios dažnai tampa neišvengiamos dėl per menko žinojimo.

4. Atvejo studijos tyrimas parodė, kad UAB „Skytech.LT“ yra sukurtos tinkamos fizinės darbo aplinkos sąlygos, palengvinančios *dalijimąsi žiniomis*, o įmonės vidinę kultūrą galima vadinti *žinių kultūra*. Ekspertų interviu rezultatai parodė, jog UAB „Skytech.LT“ taikomi vidinės *žinių kultūros* kūrimo (*seminarai, darbuotojų mokymai, darbuotojų motyvavimas dalintis žiniomis, vykdyti žinių vadybą, darbas grupėse ir kt.*); *neformalaus keitimosi žiniomis* skatinimo *žinių vadybos* metodai, taip pat komunikacinių ir informacinių technologijų, palengvinančių *dalijimąsi žiniomis*, naudojimas (*el. paštas, vidinis įmonės tinklas, vidinė įmonės žinių bazė*). Daugiausiai darbuotojai žiniomis dalijasi tiesiogiai vieni su kitais *grupinio darbo, seminarų, susirinkimų, diskusijų* metu, taip pat *neformalaus keitimosi žiniomis* metu. Anketinio Lietuvos *e. verslo* įmonių tyrimo rezultatai parodė, kad tirtos Lietuvos *e. verslo* įmonės dažniausiai savo veikloje naudoja *žinių kultūros* metodus (darbuotojų *neformalų keitimąsi geriausiomis praktikomis, mokymą naudotis nauja standartine programine įranga, darbuotojų skatinimą dalintis savo turimomis žiniomis, darbuotojų supažindinimą su organizacijos kultūra, profesinį mokymą bei seminarus*) ir komunikacines ir informacines technologijas (*grupinio darbo sistemas*). Tik nedidelis procentas *e. verslų* taiko inovatyvius sprendimus, palengvinančius *dalijimąsi žiniomis, (intranetą, duomenų bankus, komunikacijos forumus)*.
5. Siekiant *žinių vadybos* metodų gerinimo Lietuvos *e. verslo* įmonėse, svarbu pasirūpinti įmonių švietimu *žinių vadybos* tema bei skatinti *e. verslo* įmones būti lanksčias, savo veikloje taikyti kuo daugiau *žinių vadybos* metodų, būti inovatyvias, mokytis iš kitų *e. verslo* įmonių gerosios patirties bei dalintis su jomis savo gerąja praktika. Įmonės, siekiančios sėkmingo *žinių vadybos* vykdymo, turėtų kurti vidinę *žinių kultūrą*, pasirūpinti reikiamomis *komunikacinėmis ir informacinėmis technologijomis*, darbuotojų *fizinės darbo aplinkos sąlygomis*. Priimami *žinių vadybos* sprendimai turi turėti tris pagrindines dedamąsias: 1) tinkamai parengtas *darbuotojų komandas* 2) *technologijas*, padedančias vykdyti *žinių vadybą*, o ypač *dalijimąsi žiniomis* 3) *inovatyvias idėjas*, kurių dėka kūrybingai į bendrą darbą sujungiami tiek darbuotojai, tiek technologijos. Tokiu būdu bus užtikrintas įvairių *žinių vadybos* metodų taikymas, o kartu ir tinkamas *žinių vadybos* vykdymas.

Literatūra

1. Metasite pranešimas „Kokios yra tipinės elektroninio verslo formos šiandien?“, peržiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d., internetinė prieiga adresu:
[http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0033633.ppt#301,6,Kokios_yra_tipinės_elektroninio_verslo_formos_šiandien?;](http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0033633.ppt#301,6,Kokios_yra_tipinės_elektroninio_verslo_formos_šiandien?)
2. Probst G., Raub St., Romhardt K., „Žinių vadyba. Sėkmės komponentai“, Knygiai: Vilnius, 2006;
3. Koh S.C.L., Gunasekaran A., Thomas A. and Arunachalam S., „The application of knowledge management in call centres“, Journal Of Knowledge Management, 2005, Nr. 4, p. 56-69; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300090405.pdf> ;
4. Hicks Richard C., Dattero R. and Galup Stuart D., „The five-tier knowledge management Hierarchy“, Journal Of Knowledge Management, 2006, Nr. 1, p. 19-31; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300100102.pdf> ;
5. Lam A., „Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. Organization Studies“ ,Emerald Management Review, 2000, Issue. 3, p. 487; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.depd.gov.bn/download/KBE/Tacit%20knowledge%20organisational%20learning.pdf> ;
6. Kidwell Jillinda J., Vander Linde Karen M., and Johnson Sandra L., „Knowledge Management Practices Applying Corporate in Higher Education“, Educause Quarterly, 2000, Nr. 4, p. 28-33; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d., internetinė prieiga adresu:
<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf> ;
7. Ray L. (Lynn), „Requirement for knowledge management: business driving information technology“, Journal Of Knowledge Management, 2008, Nr. 3, p. 156-168; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1724540> ;

8. Bishop J., Bouchlaghem D., Glass J. and Matsumoto I., „Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative“, Journal Of Knowledge Management, 2008, Nr. 4, p. 16-29; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300120402.pdf> ;
9. Perez-Araos A., Barber Kevin D. and Munive-Hernandez J. Eduardo, Eldridge S., „Designing a knowledge management tool to support knowledge sharing networks“, Journal of Manufacturing Technology Management, 2007, Nr. 2, p. 153-168; peržiūrėta 2009 m. lapkričio 30 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0680180203.pdf> ;
10. Strauss J. & Frost R., „E-Marketing“, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (2001);
11. Cegarra-Navarro Juan G. and Martínez-Conesa Eusebio Angel, „E-business through knowledge management in Spanish telecommunications companies, International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4, 2007, p. 298-314; peržiūrėta 2010 m. birželio 2 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160280307.pdf> ;
12. Sudžiūtė L., Sūdžius V., „Elektroninis verslas / Pardavimai ir finansinės priemonės“, VGTU, 2006;
13. Alhawamdeh Mohammad A., „The Role of Knowledge Management in Building E-Business Strategy“, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2007 WCECS 2007, October 24-26, 2007, San Francisco, USA, Vol 5; peržiūrėta 2010 m. birželio 4 d., internetinė prieiga adresu:
http://www.iaeng.org/publication/WCECS2007/WCECS2007_pp978-982.pdf ;
14. Gatautis R., Davidavičienė V., Paliulis N, Petrauskas R., „Elektroninis verslas“, 2008;
15. Chaffey D., „E-Business and E-Commerce“, Third Edition, 2007;
16. Malhotra Y. „Enabling Knowledge Exchanges For E-Business Communities“, Information Strategy, The Executives Journal, vol. 18, 2002, peržiūrėta 2010 m. balandžio 16 d., internetinė prieiga adresu: <http://www.brint.org/KnowledgeExchanges.pdf> ;
17. Hafeez K. and Hooi Keoy K., Hanneman R., „E-business capabilities model Validation and comparison between adopter and non-adopter of e-business companies in UK“, Journal of

- Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 6, 2006, p. 806-828; peržiūrėta 2010 m. balandžio 14 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0680170608.pdf> ;
18. Mačiuitis J., Mikalauskienė A. O., Zalieckaitė L., “Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas”, Information sciences (Informacijos mokslai), issue: 44 / 2008, pages: 2243, on www.ceeol.com, peržiūrėta 2010 m. balandžio 14 d., internetinė prieiga adresu:
http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CB8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ceeol.com%2Faspx%2Fgetdocument.aspx%3Flogid%3D5%26id%3Da030ffd8a984480da9851b103a7934f2&rct=j&q=ORGANIZACIJ%C5%B2%C2%A0%C5%BDINI%C5%B2%C2%A0VADYBOS%C2%A0SISTEMOS%3A%C2%A0TECHNOLOGINIS+Juozas%C2%A0Ma%C4%8Diuitis%CD%BE%C2%A0Audron%C4%97%C2%A0Ona%C2%A0Mikalauskien%C4%97%CD%BE%C2%A0Laima%C2%A0Zalieckait%C4%97&ei=ZvcPTIKcEKOgOIK_yPsK&usg=AFQjCNEP56kkolAfZLS7gvT8W2kBi9jnSA ;
19. Malhorta Y. „Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to „Internet Time“, Information Strategy, The Executive’s Journal, vol. 16, p. 5-16, 2000, peržiūrėta 2010 m. rugsėjo 15 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.brint.org/KMEbusiness.pdf> ;
20. Walczak S., „Organizational knowledge management structure“, The Learning Organization, Vol. 12 No. 4, pp. 330-339, 2005, peržiūrėta 2010 m. balandžio 16 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1190120402.pdf> ;
21. Han Brent M., Anantatmula Vittal S., “Knowledge sharing in large IT organizations: a case study”, The Journal of information systems, Vol. 37, No. 4, 2007, p. 421-439, peržiūrėta 2010 m. gegužės 11 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2870370405.pdf> ;
22. Connely Catherine E., Kellowai E. Kevin, „Predictors of employees perceptions of knowledge sharing culture“, Leadership & Organizational Development Journal, 24/5, 2003, 294-301, peržiūrėta 2010 m. gegužės 18 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0220240505.pdf> ;

23. McDermott R. and O'Dell C., "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, 2001, p. 76-85, peržiūrėta 2010 m. gegužės 25 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300050107.pdf> ;
24. Riege A., "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, p. 18-35, peržiūrėta 2010 m. birželio 10 d., internetinė peržiūra adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300090302.pdf> ;
25. Swift M., Balkin David B. and Matusik Sharon F., "Goal orientations and the motivation to share knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14. No. 3, 2010, p. 378-393, peržiūrėta 2010 m. birželio 14 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300140304.pdf> ;
26. Beynon-Davies P. „E-business", 2004, Palgrave macmillan, Hampshire, New York;
27. King, Mckay, Marshall, Lee, Viehland „Electronic Commerce", 2008, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jarsey;
28. Schneider G. P., Ph. D. CPA „E-Business“, 2009;
29. Rajaraman V., „Electronic Commerce / What is E-Commerce?“, Vo. 10, p. 13-23, 2000, peržiūrėta 2010 m. birželio 19 d., internetinė prieiga adresu:
<http://www.ias.ac.in/resonance/Oct2000/pdf/Oct2000p13-23.pdf> ;
30. Dalkir K. „Knowledge Management in theory and practise“, 2005;
31. Malinovskytė J. „Žinių vadybos integravimas į organizacijos veiklą“, 10-toji jaunųjų mokslininkų konferencija XXI amžiuje“, 2007 m. vasario 8 d. straipsnis; peržiūrėta 2010 m. gruodžio 10 d., internetinė prieiga adresu:
http://novateise.puslapiai.lt/articles.php?article_id=23&rowstart=9 ;
32. Stankevičiūtė J., Jucevičius R., „Žinių valdymo veiklų teorinė interpretacija“, *Socialiniai mokslai*, 2001, peržiūrėta 2010 m. birželio 2 d. adresu:
[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2001%205%20\(31\)/4%20Jolanta%20Stankevicius%20ABt%20C4%97,%20Robertas%20Jucevicius.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2001%205%20(31)/4%20Jolanta%20Stankevicius%20ABt%20C4%97,%20Robertas%20Jucevicius.pdf) ;
33. Atkočiūnienė Z. O., „Žinių vadyba / Žinių valdymas verslo organizacijoje“, *Informacijos mokslai*, 2008, peržiūrėta 2010 m. birželio 2 d. adresu:

- http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/9-21.pdf ;
34. Thomas H. Davenport, Gilbert J. B. Probst „Knowledge Management case book“ / Best practices, 2002;
 35. Stephen D. Durbin, Doug Warner, J. Neal Richter, and Zuzana Gedeon „Organic Knowledge Management for Web-based Customer Service“, periūreta 2010 m. rugpjūčio 2 d., internetinė prieiga adresu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.91.4775> ;
 36. Information Economy Report prepared by the UNCTAD secretariat, New York and Geneva, 2005, peržiūrėta 2010 m. rugpjūčio 8 d., internetinė prieiga adresu: http://www.unctad.org/en/docs/sdteedc20051_en.pdf ;
 37. UAB „Skytech“ internetinė svetainė adresu: <http://www.skytech.lt/>, peržiūrėta 2010 m. rugsėjo 15 d.;
 38. Straipsnis: „Ketvirtadali „Skytech.LT“ apyvartos sudarė prekyba internete“, 2010-04-30, internetinė svetainė litas.lt, peržiūrėta 2010 m. rugsėjo 11 d., internetinė prieiga adresu: <http://www.litas.lt/ketvirtadali-skytech-lt-apyvartos-sudare-prekyba-internete/> ;
 39. Veikiančių ūkio subjektų, įmonių ir fizinių asmenų, vykdančių ekonominę veiklą, skaičius 2010 m. pagal Statistikos departamentą. Peržiūrėta 2010 m. rugsėjo 15 d., internetinė prieiga adresu: [39]₍₁₎
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M4032008&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=14685&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> ; [39]₍₂₎ http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/IV_pletros_rodikliai_2010.xls ;
 40. Gerring J. „Case Study Research / Principles and practices“ 2007;
 41. Norkus Z., Morkevičius V., šarkutė L. „Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas, Lyginamieji tyrimai su TOSMANA ir fs/QCA“, peržiūrėta 2010 m. spalio 25 d., internetinė prieiga adresu: http://www.lidata.eu/qca_1dalis/I_6.htm;
 42. Tellis W. „Application a Case Study Methodology“, The Qualitative Report, Vol. 3, Nr. 3, September 1997, peržiūrėta 2010 m. spalio 28 d. internetinė prieiga adresu: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>;
 43. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika, Kaunas, Technologija, 2002;
 44. Guščinskienė J. Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemos ir komentarai, Kaunas, Technologija, 2002;
 45. Bagdonas, E. Socialinė statistika, Kaunas, Technologija, 2004;
 46. Rudzkienė V. Socialinė statistika, Vilnius, 2005;

47. Valackienė A. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika, Kaunas, Technologija, 2002

Kaušylaitė E. (2010), „Žinių vadybos metodai elektroniniame versle“, Elektroninio verslo vadybos studijų programos 621N20018 magistro darbas, vadovė - A. Kiškienė, Socialinės informatikos fakultetas, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Dabartinėje rinkoje vis daugiau veikiančių įmonių ir organizacijų domisi naująja vadybos mokslo kryptimi - *žinių vadyba*, bei mokosi pritaikyti ją savo veikloje. Tai lemia suvokimas, kad žinios yra vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių dabartiniame verslo pasaulyje. Šių dienų rinkoje nebestebina šalia tradicinių veikiančios vadinamieji *elektroniniai verslai*, vykdančios savo veiklą elektroninėje erdvėje, t.y. internete. Žinios, technologijos ir inovatyvūs sprendimai yra tai, ką turėdama ir valdydama įmonė tampa stipri konkurencinėje kovoje ne tik vietinėje, bet ir pasaulinėje rinkoje, todėl *žinių vadybos* modelių ir metodų pritaikymas *elektroniniame versle*, yra tai, ko siekia dažna *e. verslo* įmonė. Netolimos ateities perspektyvoje - *elektroninio verslo* įmonės, sėkmingai veikiančios naujosios - *žinių vadybos* - pagrindu.

Darbo tikslas - pasiūlyti ir pagrįsti žinių vadybos metodų elektroninio verslo įmonėse plėtros kryptis.

Darbo uždaviniai: 1) Išanalizuoti žinių vadybos sampratą elektroninio verslo aspektu; 2) Nustatyti ir išanalizuoti žinių vadybos metodų taikymą elektroninio verslo įmonėse; 3) Nustatyti dažniausiai taikomus žinių vadybos metodus elektroniniame versle; 4) Išanalizuoti dalijimosi žiniomis metodų taikymą UAB „Skytech.LT“ bei Lietuvos elektroninio verslo įmonėse; 5) Pasiūlyti žinių vadybos metodų Lietuvos elektroninio verslo įmonėse plėtros kryptis.

Darbo metodai: 1) Darbo apžvalginės ir teorinės dalys atliekamos vadovaujantis teorinės analizės ir apibendrinimo metodais; 2) Gerosios praktikos analizė apima interpretacinės ir lyginamosios analizės metodus; 3) Atvejo analizė atliekama vadovaujantis kokybiniais ir kiekybiniais metodais, kurie apima sisteminę ir turinio analizę bei ekspertinę apklausą, kurios rezultatai yra apdorojami statistiškai.

Rezultatai: Žinių vadybą vykdo tiek užsienio, tiek Lietuvos e. verslai. Lietuvos e. verslo įmonės taiko ribotą skaičių žinių vadybos metodų. Dažniau taikomi žinių kultūros kūrimo metodai bei naudojamos komunikacinės ir informacinės technologijos, tačiau inovatyvūs sprendimai taikomi nedaugelio e. verslų. Labiausiai tikėtina to priežastis - žinių apie žinių vadybą trūkumas, dėl to, turėtų būti skatinamas švietimas žinių vadybos tema, aktyvesnis įmonių dalyvavimas mokantis sėkmingos žinių vadybos savo veikloje.

Kaušylaitė E. (2010) Knowledge Management Methods in Electronic Business. Master's Work in Electronic Business Management. Study Programme 621N20018 Supervisor lector A. Kiškienė. Vilnius: Faculty of Social Informatics, Mykolas Romeris University.

SUMMARY

Research relevance. In the current market an increasing number of firms are interested in the new direction of management science called knowledge management. This leads to the realization that knowledge is one of the most important factors in the current competitive advantage in the business world. In today's market next to the traditional business enterprises work e-business enterprises that operating in carrying out their activities in internet. Company that knows how to manage knowledge, technologies and innovative solutions is strong at competition of both local and world market. The practise of knowledge management methods in e-business is what all e-business need. E-business companies successfully operating in the knowledge management are the near-term future prospect.

Research purpose. To offer and base directions of knowledge management development for e-business enterprises.

Research tasks: 1) To analyze the concept of knowledge management in e-business context 2) To identify and to analyze the knowledge management methods in e-business enterprises 3) To identify the most commonly used methods of knowledge management in e-business 4) To analyze the knowledge-sharing practices within the company "Skytech.LT" and Lithuania e-business enterprises 5) To propose directions of knowledge management development for Lithuania e-business.

Research methods: 1) An overview and theoretical work are carried out in accordance with the theoretical analysis and aggregation methods 2) The best practices analysis includes methods of comparative and interpretative analysis 3) Case study carried out in accordance with qualitative and quantitative methods which include systematic and content analysis and expert survey and the results are analyzed statistically.

Research results: Knowledge management is used by both foreign and Lithuanian e businesses. Lithuania e businesses apply for a limited number of knowledge management methods. Methods of knowledge cultural and communication and information technologies are used more often than innovative solutions. The most likely reason for this is a gap of knowledge about knowledge management, therefore, there should be promoted education topic of knowledge management, increased involvement of companies in the successful learning of knowledge management in its operations.

1 PRIEDAS

Gerb. Respondente,

Šis tyrimas atliekamas siekiant išsiaiškinti žinių platinimą ir dalijimąsi jomis Lietuvos elektroninėse įmonėse, remiantis darbuotojų asmenine patirtimi. Tyrimą atlieka MRU Socialinės informatikos fakulteto elektroninio verslo vadybos specialybės penkto kurso studentė: Egidija Kaušylaitė. Anketa anoniminė, o rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti TIK magistro baigiamam darbui parengti.

Atidžiai perskaitykite klausimus. Pažymėkite Jums tinkamus atsakymų variantus. Lentelėse kiekvienam teiginiui priskirkite vertinimą.

1. Įmonė, kurioje dirbate, veikia:

- mažiau nei 1 metus nuo 5 iki 10 m.
 nuo 1 iki 5 m. daugiau nei 10 metų

2. Įmonės, kurioje dirbate, darbuotojų skaičius:

- Vienas Šeši-dešimt darbuotojų
 Du-trys darbuotojai Daugiau negu dešimt darbuotojų
 Keturi-penki darbuotojai

3. Įmonė, kurioje dirbate, teikia prekes ir paslaugas:

- Tik Lietuvoje
 Lietuvoje ir užsienyje

4. Įmonė, kurioje dirbate, yra:

- Prekių
 Paslaugų
 Ir prekių, ir paslaugų

5. Įmonėje, kurioje dirbate, darbas grupėmis vyksta:

- Nuolat
 Dažnai
 Retai
 Nvyksta

6. Kokias komunikacines ir informacines technologijas naudoja įmonė, kurioje dirbate?

	Nuolat	Dažnai	Retai	Naudotis neteko
Grupinio darbo sistemos (pvz., Lotus Notes (Lotus Domino), Hannover)				
Duomenų bazių valdymo sistemos (pvz., Oracle, Informix, FoxPro, MySQL)				
Virtualios mokymosi aplinkos (VMA) (pvz., EdServer, Lotus LearningSpace, Luvit, WebCT (WorldWide Web Course Tools), FirstClass, Nuosavas Extranet'as)				

7. Įmonėje, kurioje dirbate, darbuotojams tenka konsultuotis vieniems su kitais darbo klausimais:

- Nuolat

- Dažnai
- Retai
- Konsultuotis netenka, kiekvienas žino tiek, kiek jam reikia žinoti (pereikite prie 10 kl.)

8. Kolegos, su kuriais tenka konsultuotis darbo klausimais, dirba: (t.y. nereikia kažkur eiti, važiuoti, skambinti, norint bendrauti)

- Šalia vieni kitų
- Toli vieni nuo kitų
- Vieni dirba šalia, kiti ne

9. Kaip dažnai įmonėje, kurioje dirbate, vyksta:

	Nuolat	Dažnai	Retai	Nevyksta
<i>Darbuotojų mokymai naudotis nauja standartine programine įranga</i>				
<i>Seminariai, skirti pristatyti organizacinius pokyčius (pvz., misijos, vizijos pasikeitimą) įmonės darbuotojams</i>				
<i>Kelių dienų išvažiuojamieji susirinkimai</i>				
<i>Darbuotojų supažindinimas su organizacijos kultūra (esminėmis vertybėmis, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, lemianti jų elgesį, yra palaikoma organizacijos bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius)</i>				
<i>Profesinis mokymas (kelių savaitių mokymosi kursai darbuotojams apie naujus standartinius įrankius)</i>				
<i>Pačių darbuotojų rengiami seminarai savo kolegoms</i>				
<i>Darbas mažose grupėse, kuomet gauti rezultatai pristatomi kolegoms</i>				
<i>Darbuotojų skatinimas (finansinės ir nefinansinės paskatos) dalytis savo turimomis žiniomis, kurios gali būti naudingos įmonei</i>				
<i>Darbuotojų perkėlimas iš vieno padalinio į kitą, su tikslu – išplėsti jų turimas žinias</i>				
<i>Vidinis auditas (geriausių vidinių praktikų sistema, skatinanti iširti geriausius rezultatus bei juos paviešinti)</i>				
<i>Neformalus keitimasis geriausiomis praktikomis tarp darbuotojų</i>				
<i>Kita (įrašykite)</i>				

10. Įmonėje, kurioje dirbate, veikia:

- Intranetas* (vidinis įmonės tinklas)
- Kompetencijų centrai* (suinteresuotų savo mokymosi pasiekimų vertinimu ir kompetencijų pripažinimu asmenų konsultavimo ir vertinimo planavimas, inicijavimas ir organizavimas)
- Patirties grupės*
- Komunikacijos forumai*
- Mokymosi arenos* (mokymosi galimybių suteikimas darbuotojams)
- Žiniaskopai* (vidinių įmonės ekspertų įdarbinimas sistemos vartotojų konsultantais)
- Specialių terminų tezaurai* (kontroliuojami žodynai, kurie užtikrina sistemoje naudojamų terminų leksikografinę kontrolę ir jų naudojimo nuoseklumą)
- Duomenų bankai* (duomenų, susijusių su koku nors objektu, visuma, organizuota taip, kad jos vartotojai galėtų tuo klausimu pasikonsultuoti)
- Kita (įrašykite).....

11. Jūsų lytis:

- Vyras Moteris

12. Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- iki 20 m. 21-30 m. 31- 40 m. 41–50 m. 51–60 m. daugiau nei 61 m.

13. Jūsų išsimokslinimas:

- Vidurinis ir žemesnis Aukštesnysis Aukštasis Nebaigtas aukštasis

2 PRIEDAS

UAB Skytech.lt	DARBO INSTRUKCIJA EL. PREKYBOS VADYBININKO DARBO INSTRUKCIJA	DI 2/1 Galioja nuo 2010 05 31
---------------------------	---	-------------------------------------

Tvirinu: Direktorius A. Musajev _____ Data: 2010 05 24

1. El. prekybos vadybininką į pareigas skiria ir iš jų atleidžia bendrovės direktorius pagal Bendrovėje galiojančią tvarką.

2. Dirbti el. prekybos vadybininku gali būti skirtas asmuo, atitinkantis vadybininkui nustatytus kvalifikacinius reikalavimus.

3. El. Prekybos vadybininkas yra tiesiogiai pavaldus direktoriui.

4. Savo darbe el. Prekybos vadybininkas vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais, Bendrovės įstatais, darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, šiomis darbo instrukcijomis ir kokybės vadybos sistemos procesų žemėlapiams (PŽ 7.1 Elektroninė prekyba).

5. El. prekybos vadybininkas privalo:

- rūpintis el. Parduotuvės turiniu;
- analizuoti naujus produktus rinkoje, tinkamai pristatyti klientams;
- atsakinėti į klientų užklausimus;
- parduoti bendrovės produktus ir paslaugas klientams užsakiusius prekes per www.skytech.lt elektroninę parduotuvę;
- užtikrinti stabilius verslo santykius su bendrovės klientais;
- ieškoti pardavimo efektyvumo ir pajamingumo didinimo priemonių;
- vykdyti kitus direktoriaus nurodymus vadybininko kompetencijos ribose;
- atsiskaityti už savo veiklą direktoriui.

6. Atlikdamas savo funkcijas ir jam pavestas užduotis, el. prekybos vadybininkas turi teisę:

- teikti siūlymus direktoriui dėl skyriaus darbo tobulinimo;
- gauti priemones ir informaciją, reikalingą šioms funkcijoms atlikti.

7. El. prekybos vadybininkas atsako už:

- El. Prekybos vadybininko funkcijų ir jam pavestų užduočių tinkamą atlikimą;
- Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų Lietuvos Respublikos teisės norminių aktų bei Bendrovės vidaus aktų reikalavimų laikymąsi.

3 PRIEDAS

UAB Skytech.lt	DARBO INSTRUKCIJA PARDUOTUVĖS VADYBININKO DARBO INSTRUKCIJA	DI 3/1 Galioja nuo 2010 05 31
---------------------------	--	-------------------------------------

Tvirinu: Direktorius A. Musajev _____ Data: 2010 05 24

1. Parduotuvės vadybininką į pareigas skiria ir iš jų atleidžia bendrovės direktorius pagal Bendrovėje galiojančią tvarką.

2. Dirbti parduotuvės vadybininku gali būti skirtas asmuo, atitinkantis vadybininkui nustatytus kvalifikacinius reikalavimus.

3. Parduotuvės vadybininkas yra tiesiogiai pavaldus direktoriui.

4. Savo darbe parduotuvės vadybininkas vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais, Bendrovės įstatais, darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, šiomis darbo instrukcijomis ir kokybės vadybos sistemos procesų žemėlapiams (PŽ 7.2 Prekyba parduotuvėje).

5. Parduotuvės vadybininkas privalo:

- rūpintis prekybos salono tvarka;
- analizuoti naujus produktus rinkoje, rūpintis naujų produktų užsakymais;
- atsakinėti į klientų užklausimus;
- parduoti bendrovės produktus ir paslaugas klientams parduotuvėje;
- užtikrinti stabilius verslo santykius su bendrovės klientais;
- ieškoti pardavimo efektyvumo ir pajamingumo didinimo priemonių;
- vykdyti kitus direktoriaus nurodymus vadybininko kompetencijos ribose;
- atsiskaityti už savo veiklą direktoriui.

6. Atlikdamas savo funkcijas ir jam pavestas užduotis, parduotuvės vadybininkas turi teisę:

- teikti siūlymus direktoriui dėl skyriaus darbo tobulinimo;
- gauti priemones ir informaciją, reikalingą šioms funkcijoms atlikti.

7. Parduotuvės vadybininkas atsako už:

- Parduotuvės vadybininko funkcijų ir jam pavestų užduočių tinkamą atlikimą;
- Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų Lietuvos Respublikos teisės norminių aktų bei Bendrovės vidaus aktų reikalavimų laikymąsi.

4 PRIEDAS

UAB Skytech.lt	DARBO INSTRUKCIJA VERSLO KLIENTŲ VADYBININKO DARBO INSTRUKCIJA	DI 4/1 Galioja nuo 2010 05 31
---------------------------	---	-------------------------------------

Tvirinu: Direktorius A. Musajev _____ Data: 2010 05 24

1. Verslo klientų vadybininką į pareigas skiria ir iš jų atleidžia bendrovės direktorius pagal Bendrovėje galiojančią tvarką.

2. Dirbti verslo klientų vadybininku gali būti skirtas asmuo, atitinkantis vadybininkui nustatytus kvalifikacinius reikalavimus.

3. Verslo klientų vadybininkas yra tiesiogiai pavaldus direktoriui.

4. Savo darbe verslo klientų vadybininkas vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais, Bendrovės įstatais, darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, šiomis darbo instrukcijomis ir kokybės vadybos sistemos procesų žemėlapiams (PŽ 7.3 Prekyba verslo klientams).

5. Verslo klientų vadybininkas privalo:

- Ieškoti naujų verslo klientų;
- analizuoti verslo klientų poreikius, tiekti jiems pasiūlymus;
- atsakinėti į klientų užklausimus;
- parduoti bendrovės produktus ir paslaugas klientams;
- užtikrinti stabilius verslo santykius su bendrovės klientais;
- ieškoti pardavimo efektyvumo ir pajamingumo didinimo priemonių;
- vykdyti kitus direktoriaus nurodymus vadybininko kompetencijos ribose;
- atsiskaityti už savo veiklą direktoriui.

6. Atlikdamas savo funkcijas ir jam pavestas užduotis, verslo klientų vadybininkas turi teisę:

- teikti siūlymus direktoriui dėl skyriaus darbo tobulinimo;
- gauti priemones ir informaciją, reikalingą šioms funkcijoms atlikti.

7. Verslo klientų vadybininkas atsako už:

- Verslo klientų vadybininko funkcijų ir jam pavestų užduočių tinkamą atlikimą;
- Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų Lietuvos Respublikos teisės norminių aktų bei Bendrovės vidaus aktų reikalavimų laikymąsi.

5 PRIEDAS

UAB Skytech.lt	DARBO INSTRUKCIJA GAMYBOS IR APTARNAVIMO TECHNIKO DARBO INSTRUKCIJA	DI 5/1 Galioja nuo 2010 05 31
---------------------------	--	-------------------------------------

Tvirinu: Direktorius A. Musajev _____ Data: 2010 05 24

1. Gamybos ir aptarnavimo techniką į pareigas skiria ir iš jų atleidžia bendrovės direktorius pagal Bendrovėje galiojančią tvarką.

2. Dirbti gamybos ir aptarnavimo techniku gali būti skirtas asmuo, atitinkantis kompiuterių technikai nustatytus kvalifikacinius reikalavimus.

3. Gamybos ir aptarnavimo technikas yra tiesiogiai pavaldus direktoriui.

4. Savo darbe gamybos ir aptarnavimo technikas vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais, Bendrovės įstatais, darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, šiomis darbo instrukcijomis ir kokybės vadybos sistemos procesų žemėlapiams (PŽ 7.4 Priežiūra ir aptarnavimas; PŽ 7.5.3 Produkto gamyba).

5. Gamybos ir aptarnavimo technikas vykdo šias funkcijas:

- priimti kompiuterinę įrangą remontui;
- atlikti kompiuterinės įrangos, pateiktos remontui, diagnostiką ir remontą;
- informuoti klientą apie remontuojamos įrangos diagnostikos ir remonto rezultatus bei terminus;
- grąžinti suremontuotą įrangą klientui;
- tinkamai įforminti kliento atsiskaitymą už suteiktas paslaugas;
- rūpintis nuolatiniu techniko funkcijų ir jų atlikimo būdų tobulinimu;
- vykdyti kompiuterių gamybą laikantis gamintojo nurodytų standartų;
- atsiskaityti už darbą direktoriui.

6. Atlikdamas savo funkcijas ir jam pavestas užduotis, gamybos ir aptarnavimo technikas turi teisę:

- teikti siūlymus direktoriui dėl skyriaus darbo tobulinimo;
- gauti priemones ir informaciją, reikalingą šioms funkcijoms atlikti.

7. Gamybos ir aptarnavimo technikas atsako už:

- Gamybos ir aptarnavimo technikas funkcijų ir jam pavestų užduočių tinkamą atlikimą;
- Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų Lietuvos Respublikos teisės norminių aktų bei Bendrovės vidaus aktų reikalavimų laikymąsi.

6 PRIEDAS

Interviu su UAB „Skytech.LT“ vadovu

1. Žinių vadyba

a) *Kaip apibūdintumėte sąvoką „žinių vadyba“?*

Esu girdėjęs apie tai, kad vis daugiau įmonių domisi žinių vadyba. Mano manymu, žinių vadyba – tai įmonėje esančių žinių valdymas. Paprastai pačioje įmonėje cirkuliuoja labai daug žinių, tačiau dažnai nutinka taip, kad įmonė nesistengia kaupti, išsaugoti žinių ir lengvai jas iššvaisto. O dažnai iššvaistytų žinių pririekia vėliau, o įmonė jų nebeturi. Žinių vadyba padeda išmokti išlaikyti žinias įmonės viduje. Manau, ji gali padėti įmonei teisingai valdyti turimas žinias, o ypač – jų neiššvaistyti veltui, kadangi, kaip žinome, žinias sukaupti yra gana sudėtinga, tačiau nereta įmonė nemoka jų išlaikyti, kad galėtų vėliau tinkamai panaudoti. Šiuo metu negaliu sugalvoti nei vienos įmonės, kuri savo darbe nenaudotų žinių. Jei įmonė naudoja kokias nors žinias – automatiškai ji turi prisiliesti prie žinių vadybos, kadangi to nedarydama tiesiog nežinotų ką veikti su turimomis žiniomis, kaip ir kur jas panaudoti, kaip išsaugoti ar papildyti, kaip paversti tai turtu, individualiu savo pranašumu prieš kitas įmones.

b) *Kaip manote, dėl ko žinių vadyba gali būti svarbi e.verslo įmonėms?*

E. verslo įmonės kaip ir bet kurios tradicinio verslo įmonės naudoja žinių vadybą savo veikloje, o galbūt net dar labiau, kadangi jų pobūdis, t.y. virtualia erdvė teikiamos prekės ir paslaugos ypač reikalauja didelio gebėjimo teisingai dirbti su turimomis žiniomis. Todėl, tik gebanti valdyti savo turimas žinias, e. verslo įmonė bus galės sėkmingai veikti.

c) *Kaip manote, ką reikėtų daryti, siekiant pradėti vykdyti žinių vadybą įmonėje?*

Pirmiausiai – galbūt labiau pasidomėti, pagilinti savo žinias apie pačią žinių vadybą, susipažinti su praktinio jos pritaikymo galimybėmis. Galbūt net pasitelkti pagalbą iš šalies, pvz., šios srities profesionalus, kurie padėtų tai įgyvendinti. Tikriausiai pagrindinis vaidmuo tektų vadovui, kuris įgijęs šios srities žinių gebėtų vadovauti darbuotojams, turintiems keisti savo darbo pobūdį, įtraukiant žinių vadybos funkcijas, galbūt reiktų lankyti kursus, kad vėliau pakaktų kompetencijos apmokyti darbuotojus.

d) *Kaip manote, ar Jūsų įmonėje vyksta žinių vadyba? Kodėl?*

Mūsų įmonėje darbas neatskiriamas nuo darbo su žiniomis. Kiekvienas darbuotojas į šią įmonę atėjo su individualiu žinių bagažu, o dirbdamas čia, įgijo naujų žinių, taigi kiekvieno darbuotojo turimos žinios pagausėjo. Šias žinias kiekvienas naudoja atlikdamas savo funkcijas, jomis dalijasi su kitais, kuomet sprendžiami bendri su darbu susiję klausimai, be to, nuolat vyksta naujų žinių įgijimo procesas, kuomet keičiasi darbo tvarka, klientų poreikiai ir t.t. Be žinių, jų taikymo ir naujų įgijimo – mūsų įmonė neveiktų.

e) *Kaip manote, ką reikėtų daryti, siekiant pagerinti žinių vadybą Jūsų įmonėje?*

Atsakyti į šį klausimą tikriausiai galėtų tik šios srities specialistai. Ar mums reikia jų vertinimo? Nežinau. Pasiiekti veiklos rezultatai rodo, jog esame sėkminga įmonė, galbūt gerinti žinių vadybos mums visai nereikia.

2. Dalijimasis žiniomis

a) *Kaip manote, ar dalijimasis žiniomis yra svarbus įmonėje? Kuo svarbus (nesvarbus)?*

Taip, manau, dalijimasis žiniomis įmonės viduje yra svarbus. Svarbus tuo, kad įmonė yra vienas mechanizmas, sudarytas iš daug mažų „sraigtelėlių“, t.y. darbuotojų. Kiekvienas darbuotojas turi individualių žinių, kurias atsinešė iš ankstesnių savo darbų, šiaip gyvenimiškos patirties, be to turi žinių, kurias kasdien įgyja dirbdamas šioje įmonėje su klientais, vadovais, bendradarbiais. Pagalvokite, kas būtų, bent vienas darbuotojas pradėtų nesidalinti turimomis žiniomis, o jei tai pradėtų daryti keli darbuotojai? Tikiu, kad tas bendras mechanizmas pradėtų strigti, atsirastų chaosas viduje, padaugėtų nesusipratimų, barnių, o tai tikriausiai lemtų blogus veiklos rezultatus, kadangi nebebūtų darnos įmonėje.

b) *Kokius žinote dalijimosi žiniomis būdus (metodus)?*

Dalintis žiniomis galima žodžiu akis į akį, galima siųsti laiškus (paprastus ir el. laiškus), naudoti vidinį įmonės tinklą, kuris ypač tinkamas dalintis žiniomis, kuomet darbuotojai dirba toli vieni nuo kitų, taip pat naudoti vidinę įmonės žinių bazę (DB), kurioje saugomos įvairios žinios, susijusios tiek su darbo reikalavimais, specifiška, tiek su klientais, jų aptarnavimu, partneriais ar net konkurentais.

c) *Ar Jūs ir kiti įmonės darbuotojai linkę dalintis savo turimomis žiniomis vieni su kitais? Jei taip, kaip tai darote?*

Su kitais darbuotojais dalinuosi tomis žiniomis, kurių jiems reikia, kad galėtų teisingai vykdyti savo funkcijas. Taip pat dalinuosi žiniomis, kuomet dirbame prie bendrų klausimų, taip pat tuo atveju, jei kažkam reikia mano patarimo vienu ar kitu klausimu. Tai darau labai paprastai – dažniausiai žodžiu, asmeniškai su tuo, kuriam tų žinių reikia, arba su grupele žmonių, su kuriais sprendžiame bendrus klausimus. Manau, kad kiti darbuotojai taip pat yra linkę dalintis žiniomis vieni su ktiais, kadangi tai lemia geresnius darbo rezultatus, pvz., ypač naujokai dažnai klausia senbūvių vienu ar kitu su darbu susijusių dalykų. Senbūviai geranoriškai jiems padeda suteikdami norimų gauti žinių, kadangi visi žino, kuo

greičiau naujas žmogus įsilies į kolektyvą, pataps vieno „mechanizmo“ dalimi, tuo sėkmingiau eisis darbas įmonėje, tuo bus greičiau pasiekti geresni darbo rezultatai.

d) Kaip manote, ar Jūsų įmonėje reikia skatinti dalijimąsi žiniomis? Kodėl?

Manau, skatinti nereikia, kadangi patys darbuotojai suvokia, jog dalijimasis turimomis žiniomis yra labai svarbus įmonei. Tačiau jei atsitiktų taip, kad darbuotojai imtų nesidalinti savo turimomis žiniomis vieni su kitais, reiktų aiškintis to priežastis ir būtinai imtis veiksmų, skatinančių dalijimąsi žiniomis.

e) Jei reiktų skatinti, kaip manote, kokiais būdais tai reiktų daryti?

Pirmiausiai reiktų stengtis visus įtikinti, kad dalijimasis žiniomis yra labai svarbus įmonei. Jei darbuotojai tai supranta, bet vis tiek nesidalija turimomis žiniomis, reiktų ieškoti gilesnių priežasčių, dėl ko taip vyksta. Galbūt tai vyksta dėl jų tarpusavio konkurencijos. O konkurencija galėtų vykti dėl, pvz., atsiradusios galimybės pakilti pareigose, galbūt dėl taikomų finansinių premijų už pasiektus rezultatus darbe ir kt. Šiaip ar taip, kiekvienas darbuotojas privalo suvokti, kad konkuruoti tarpusavyje nereikia, kadangi kiekvienas kolektyvo narys yra vienodai svarbus ir kiekvienas gali įmonei atnešti didelę sėkmę. Vis dėl to, jei atsiradusi konkurencija tarp darbuotojų skatintų juos nesidalinti turimomis žiniomis vienus su kitais, įmonei tektų pergaltuoti darbuotojų motyvavimo dirbti strategiją ir ieškoti geriausio sprendimo, kuris užtikrintų tiek darbuotojų pastangas siekti geriausių rezultatų, tiek nekonkuruoti tarpusavyje, bet dirbti kartu.

f) Kaip manote, dėl kokių priežasčių (pagrindinių veiksnių) Jūsų įmonė yra viena sėkmingiausių skaitmeninės technikos pardavimo srityje Lietuvoje?

Aš manau, kad pirmiausia didžiausią sėkmę lemia tai, kad mūsų įmonėje dirba žmonės, turintys gana ilgą darbo e. versle, o tiksliau darbo skaitmeninių prekių e. parduotuvėje, patirtį. Turime sukaukę ištes didelį žinių šioje veikloje bagažą ir tas žinias sėkmingai naudojame. Kita priežastis – dauguma darbuotojų yra pažįstami nuo seno, taigi geras pažinėjimas vieni kitų lemia tai, kad mūsų kolektyvas yra susigyvenęs, pažįstame vieni kitus ir žinome, ką galime pasiekti kartu. Be viso to, turime puikius partnerius, tiekėjus, be kurių šis verslas nebūtų toks sėkmingas. Na ir dar viena, bet vienodai svarbi priežastis, kad mes atiduodame visą savo juodą darbą dėl kliento tam, kad maksimaliai patenkintume jo poreikius. Kuomet pirkėjas jaučia, jog jam skiriamas didelis ir nuoširdus dėmesys, jis tampa lojalus, rekomenduoja mus savo draugams, pažįstamiems, taip mes tampame vieni sėkmingiausių e. verslų skaitmeninių prekių pardavimo srityje.

7 PRIEDAS

Interviu su UAB „Skytech.LT“ e. parduotuvės vadybininku

1. Žinių vadyba.

a) *Kaip apibūdintumėte sąvoką „žinių vadyba“?*

Tai informacijos, žinių dalijimasis, platinimas tarp draugų, bendradarbių, aplinkinių, siekiant išreikšti, supažindinti su savo nuomone bei idėjomis. Žinių vadyba įmonėje, būtina siekiant išvengti „piramidės“ valdymo principo, kuomet sprendimus priima tik vienas žmogus, o kiti tik plėtoja jo idėją, ji būtina norint įmonės valdymo procese įtraukti ir žemesnes pareigas turinčius darbuotojus, panaudoti jų idėjas tobulinant sritis, kuriose jie dirba. Tobulėjant technologijoms ir didėjant konkurencijai būtina išnaudoti ir išstbulinti visas darbuotojų sritis, prisitaikant prie šios dienos rinkos. Be žinių vadybos to padaryti neįmanoma. Žinių vadyba yra svarbi įmonėms, siekiančioms maksimaliai prisitaikyti prie konkurencingos aplinkos, bei maksimaliai išnaudoti visas galimas idėjas, tobulinant pačią įmonės valdymo struktūrą.

b) *Kaip manote, ar žinių vadyba gali būti svarbi e. verslo įmonėms? Kodėl?*

Žinių vadyba itin svarbi visoms e. verslo įmonės aptarnavimo sritims, e. verslas pagrįstas netiesioginiu bendravimu su klientu, todėl dalyba žiniomis ir tarp darbuotojų, ir tam tikru būdu tarp klientų internetu yra būtina. Vykdam žinių vadybą įmanoma išstbulinti aptarnavimo, konsultavimo sritis, tokiu būdu didinant populiarumą bei keliant reitingus prieš kitas e. verslo įmones.

c) *Kaip manote, ką reiktų daryti, siekiant pradėti vykdyti žinių vadybą įmonėje?*

Norint pradėti vykdyti žinių vadybą įmonėje, reikia organizuoti dažnus įmonės darbuotojų susibūrimus, suvažiavimus, supažindinti visus su įmonės siekais, uždaviniais bei idėjomis, iškelti diskusiją, kurioje turėtų būti sprendžiami įmonei svarbūs klausimai, darbovietėse būtina įdiegti bendravimo ar idėjų skelbimo forumus.

d) *Kaip manote, ar Jūsų įmonėje vyksta žinių vadyba? Kodėl?*

Taip vyksta. Įmonėje dažnai vyksta darbuotojų suvažiavimai, dažnai rengiami seminarai gilinti žinias, susitikimų metu išdėstoma reali įmonės padėtis, supažindinami siekiai ateinančiam ketvirčiui, išklaūs gamintojų paskaitas apie produktus, yra diskutuojama apie naujoves, pačioje įmonėje yra atsizvelgiama į visas idėjas apie darbo vietas bei aptarnavimo tobulinimo galimybes.

e) *Kaip manote, ką reiktų daryti, siekiant pagerinti žinių vadybą Jūsų įmonėje?*

Manau, mūsų įmonėje gerinti žinių vadybos nereikia.

2. Dalijimasis žiniomis.

a) *Kaip manote, ar dalijimasis žiniomis yra svarbus įmonėje? Kuo svarbus (nesvarbus)?*

Dalijimasis žiniomis įmonėje yra svarbus, tam kad būtų galima išnagrinėti visas esamas problemas įvairių pareigų darbuotojų srityse, taip pat svarbus norint pasiekti bendrų tikslų.

b) *Kokius žinote dalijimosi žiniomis būdus (metodus)?*

Viešas forumas, internetinės pokalbių programos kaip „skype“ „ICQ“ ir kt., el. Pašto programos, pokalbiai mobiliaisiais telefonais, gyvas bendravimas tarpusavyje tarp žmonių.

c) *Ar Jūs ir kiti įmonės darbuotojai linkę dalintis savo turimomis žiniomis vieni su kitais? Jei taip, kaip tai darote?*

Darbe nuolat dalinamės asmenine patirtimi apie produktus, konsultuojamės tarpusavyje dėl iškilusių klausimų, diskutuojame apie tam tikrus dalykus, siekdami gilinti profesines žinias. Kadangi nuolat kalbame, diskutuojame įvairiomis temomis, galiu padaryti išvadą, kad kolegos linkę dalytis informacija bei žiniomis.

d) *Kaip manote, ar Jūsų įmonėje reikia skatinti dalijimąsi žiniomis? Kodėl?*

Dalijimasis žiniomis yra pakankamai išvystytas, papildomai skatinti nereikia.

e) *Jei reiktų skatinti, kaip manote, kokiais būdais tai reiktų daryti?*

Tam, kad būtų žinių dalinimasis, manau, reiktų viešai skelbti tam tikrus klausimus organizacijos vidiniuose forumuose, el. paštu, kur darbuotojai galėtų laisvai bei viešai išreikšti nuomonę.

f) *Kaip manote, dėl kokių priežasčių (pagrindinių veiksnių) Jūsų įmonė yra viena sėkmingiausių skaitmeninių technologijų pardavimo Lietuvoje atžvilgiu?*

Mūsų įmonė daug pastangų skiria tiesioginiam visų darbuotojų bendravimui bei išklausymui, įmonei svarbūs klausimai priimami ne vieno žmogaus, nuolat yra tobulinama ir pritaikoma prie pačių darbuotojų sistema, kurioje yra dirbama, yra skiriamas didelis dėmesys reklamai, nuolat pasirašomos naujos bendradarbiavimo sutartys reklamos, veiklos plėtos, produktų tiekimo srityse, priimami nauji darbuotojai, kurie užpildo arba papildo mažai išvystytas spragas, esančias tam tikrų produktų gavimo, pateikimo srityse, nuolat ieškoma naujų tiekėjų, įmonės darbuotojai nuolat dalyvauja gamintojų bei tiekėjų organizuojamuose seminaruose, nuolat tiriami ir analizuojami konkurentai, jų skelbiamos akcijos, pati įmonė aktyviai organizuoja klientams skirtas akcijas, visada aktyviai dirbama ties reklamos pateikimu, stengiamasi klientą įtraukti į įvairias akcijas, su klientu yra bendraujama tiesiogiai populiarioje „facebook“ programoje, skype programoje, el.paštu. yra sudarytos geros darbo karjeros, saviraiškos sąlygos darbuotojams, nėra uždaryti keliai tiesioginiam bendravimui su pačiais tiekėjais, yra sąlygos žemesnių pareigų darbuotojams išreikškus nuomonę pakeisti aktualaus klausimo eigą.

8 PRIEDAS

Interviu su UAB „Skytech.LT“ produkto vadovu

1. Žinių vadyba.

a) Kaip apibūdintumėte sąvoką „žinių vadyba“?

Teko girdėti posakį (nepamenu – per tv, ar per radijo laidą), kad žinių vadyba yra lyg pamatas, „statant“ įmonę. Tai pagrindai, be kurių – nė iš vietos vykdant bet kokios pelno siekiančios įmonės veiklą. Žinių vadyba – tai vykdomų įmonėje procesų visuma, užtikrinanti sėkmingą įmonės narių bendradarbiavimą, sklandų veiklos vykdymą ir todėl yra vienas iš pagrindinių įmonės pelną didinančių veiksnių. Kaip jau minėjau, mano supratimu, teisingai vykdoma žinių vadyba prisideda prie įmonės kuriamo produkto ar teikiamų paslaugų sėkmės ir taip didina pelną. O tai didžiausias kiekvienos pelno siekiančios įmonės tikslas. Žinių vadyba yra svarbus veiksnys, stiprinantis darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, mažinantis nesklanadaus darbo atvejų.

b) Kaip manote, ar žinių vadyba gali būti svarbi e. verslo įmonėms? Kodėl?

Taip. Žinių vadyba yra svarbi e. verslo įmonėms lygiai dėl tokių pačių priežasčių kaip ir kitoms įmonėms ar organizacijoms.

c) Kaip manote, ką reikėtų daryti, siekiant pradėti vykdyti žinių vadybą įmonėje?

Pirmausia, manau, reikėtų gauti pakankamai žinių apie žinių vadybą. Kiek žinau, ne visose įmonėse žinių vadyba vykdoma sėkmingai. Todėl, tikėtina, kad trūksta apie tai žinių. Gavus žinių, siekti kuo tiksliau ir aktyviau vykdyti žinių vadybos procesus, kad jie atneštų realios naudos įmonei, o ne būtų atliekami šabloniškai. Į žinių vadybos vyksmą, manau, įeina seminarų įmonės darbuotojams vedimas, bendravio priemonės, užtikrinančios sklandų darbuotojų tarpusavio bendravimą, pvz., intranetas ar pan.

d) Kaip manote, ar Jūsų įmonėje vyksta žinių vadyba? Kodėl?

Manau, kad vyksta. Visiems darbuotojams priskirtos tam tikros atsakomybės darbe, tačiau, kartais tą pačią užduotį tenka atlikti dviems ar daugiau darbuotojų. Tuomet darbuotojai privalo konsultuotis vienas su kitu bei priėti kompromisą, jeigu sprendimo priėmimo nuomonės nesutampa. Darbuotojai dirba šalia vieni kitų, o su kitų filialų darbuotojais bendrauja intranetu. Pas mus dažnai vyksta seminarai, nuomonių dalijimasis įvairiais su įmonės veikla susijusiais klausimais ir pan.

e) Kaip manote, ką reikėtų daryti, siekiant pagerinti žinių vadybą Jūsų įmonėje?

Kaip minėjau, mūsų įmonėje vyksta žinių vadyba, tačiau visuomet galima tobulinti vykstančius procesus, kad žinių vadyba būtų stipriausias veiksnys, vedantis mus į sėkmingą veiklą. Konkrečiai pasakyti, ką reiktų daryti, negaliu.

2. Dalijimasis žiniomis.

a) Kaip manote, ar dalijimasis žiniomis yra svarbus įmonėje? Kuo svarbus (nesvarbus)?

Dalijimasis žiniomis bene svarbiausias veiksnys darbe. Visos atliekamos funkcijos labai svarbios, pvz., užsakymų priėmimas, apskaitos tvarkymas, atskatinėjimas į klientų laiškus ir kt. Tačiau dalijimasis žiniomis tarsi apjungia visas šias funkcijas.

b) Kokius žinote dalijimosi žiniomis būdus (metodus)?

Žodžiu (susirinkimuose, neoficialiuose pokalbiuose tarp kolegų), raštu (el. paštu, sms, įvairiais rašytiniais dokumentais; interneto programomis, skirtomis pokalbiams)

c) Ar Jūs ir kiti įmonės darbuotojai linkę dalintis savo turimomis žiniomis vieni su kitais? Jei taip, kaip tai darote?

Esu suinteresuotas, kad dalijimasis žiniomis vyktų mūsų įmonėje. Dalijimasis žiniomis dažniausiai vyksta susirinkimų metu. Aptariame mėnesio įmonės veiklą, svarbiausias sėkmes ir nesėkmes, pasiūlome, ką reikėtų daryti kitą kartą, pasikartojus panašioms situacijoms. Visko numatyti ir suplanuoti iš anksto neįmanoma, tačiau įmonoma išmokyti kontroliuoti netikėtas situacijas. Manau, kad kiti darbuotojai dalijasi žiniomis. Situacijose, kuomet kiekvienas žino savo atsakomybes ir jas vykdo, neskaldumų nekyla. Tačiau, kaip minėjau anksčiau, yra funkcijų, kurios vykdomos kartu. Dėl šios priežasties darbuotojai ne tik gali, bet ir turi dalintis žiniomis.

d) Kaip manote, ar Jūsų įmonėje reikia skatinti dalijimąsi žiniomis? Kodėl?

Manau, mūsų įmonėje dalijimasis žiniomis vyksta natūraliai, dėl esančio poreikio dalintis žiniomis. Tačiau reikia nuolat ieškoti naujų efektyvių būdų, kaip tai daryti.

e) Jei reiktų skatinti, kaip manote, kokiais būdais tai reiktų daryti?

Primenant žodžiu, pvz., per susirinkimus, aptarimus, trumpesiomis žinutėmis el. pašte, pateikiant priminimus žaismingai, kūrybingai, susiejant su darbuotojų motyvavimu geresniam, kokybiškesniam darbui

f) Kaip manote, dėl kokių priežasčių (pagrindinių veiksnių) Jūsų įmonė yra viena sėkmingiausių skaitmeninių technologijų pardavimo Lietuvoje atžvilgiu?

Klientų lojalumas, įmonės darbuotojų patikimumas, seni ryšiai su reikšmingais klientais