



## ŽINIŲ VADYBOS IR ŽINIŲ TAIKYMO PROCESO VERTINIMAS

**Raminta KINDARYTĖ**

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*El. paštas: rkindaryte@gmail.com*

**Santrauka.** Šiandieninėje greitai besivystančioje visuomenėje žinios tampa net tik ekonominio augimo veiksniumi bet ir konkurencinio pranašumo šaltiniu. Žinias galima priskirti prie pačių vertingiausių organizacijos išteklių. Straipsnyje pateikiama teorinė žinių sąvokos analizė. Taip pat atskleista žinių vadybos samprata, išskirtos žinių vadybos dedamosios, identifikuoti ir aptarti žinių vadybos procesai bei jų tarpusavio sąsajos. Supažindinama su žinių taikymo proceso problematika bei pateikiami pasiūlymai, kaip sumažinti darbuotojų psichologines problemas atsirandančias žinių taikymo procese.

**Reikšmingi žodžiai:** žinios, žinių vadyba, žinių taikymas, žinios organizacijoje.

### Įvadas

Šiandieninės globalizacijos sąlygomis sparčiai auga kiekvienos organizacijos ir jos vartotojų žinių poreikis ir jų tenkinimas. Žinios tampa visos organizacijos veiklos esminiu rodikliu. Taip pat čia pastebima, kad atsiranda tendencija kelianti tam tikrų sunkumų. Dėka informacinių technologijų revoliucijos bei interneto pasiekto triumfo daugelis sprendimus priimančių žmonių tiesiog pamiršta žmogiškuosius faktorius sisteminant duomenis bei plėtojant informacines sistemas.

Didelė dalis medžiagos, kuri šiandien yra pateikiama, kaip „žinių valdyba“ yra susijusi tik su informaciniu organizacijos pagrindu. Tačiau juk pačios žinios, tai mokymosi ir įgūdžių, kuriuos žmonės naudoja sprenddami iškilusias problemas, visuma. Žinios visą laiką yra siejamos su žmonėmis, todėl informacinėmis sistemomis jų atkurti tikrai negalima. Būtent organizacijos, kurios paprasčiausiai patenkintos savo turimų interneto ir duomenų struktūrų pritaikymu, netinkamai sprendžia daugelį su žiniomis susijusių problemų, kurios atsiranda kiekvienoje organizacijoje.

Pati žinių vadyba yra ganėtinai sudėtinga sistema sudaryta iš tam tikrų sistemų, kurios yra labai svarbios siekiant tinkamai valdyti žinias. Organizacijos dažnai susiduria su žinių vertės praradimo problema, kai turimos galbūt ir gausios žinios yra nepritaikomos arba taikomos neefektyviai. Čia atsispindi žinių taikymo proceso problematika, kai žmonės turėdami tam tikras žinias susiduria su psichologinėmis ir funkcinėmis problemomis.

Taigi, nagrinėjama problema apibrėžiama, kaip darbuotojų psichologinių problemų neigiamas poveikis tinkamam žinių taikymo proceso įgyvendinimui.

Nagrinėjamas objektas: žinių vadybos procesas – žinių taikymas.

**Tyrimo tikslas** – remiantis žinių vadybos procesų teorine analize identifikuoti žmonių psichologinių problemų sprendimo būdus žinių taikymo srityje.

Tikslui pasiekti formuluojami tokie **uždaviniai**:

- Atskleisti žinių sampratą;
- Išanalizuoti žinių vadybą teoriniu aspektu;
- Remiantis moksliniais šaltiniais atlikti žinių taikymo proceso analizę;
- Identifikuoti žinių taikymo problemas bei jų sprendimo būdus.

Šiai analizei atlikti buvo taikyta mokslinės literatūros analizė: sisteminimas, požiūrių palyginamoji analizė, apibendrinimas.

### Žinių sampratos

Šiandieninėje greitai besivystančioje visuomenėje žinios tampa net tik ekonominio augimo veiksniumi bet ir konkurencinio pranašumo šaltiniu. Žinias netgi galima priskirti prie pačių vertingiausių organizacijos išteklių, o sugebėjimas įgytas žinias tinkamai panaudoti užtikrina organizacijos sėkmę, konkurencingumą.

Žinių sąvoką apibrėžti vieningai yra labai sudėtinga. Jos interpretavimą pirmieji pradėjo Platonas bei Aristotelis (O'Dell *et al.* 2011). Būtent jų interpretavimas ir žinių taikymas padarė didelę įtaką visuomenės formavimuisi, civilizacijų atsiradimui ir išnykimui, brandino daugiaplanės kultūros bruožus. Būtent sukurtų žinių kiekis tapo vienu iš esminių veiksnių lemiančių net ir kultūros raidos etapus.

Skirtingų šakų žinovai pateikia skirtingas žinių sampratas ir tai yra normalu, kadangi jie žiūri į žinias, kaip savo srities specialistai. Tačiau yra keista, kai net tų pačių veiklos sričių dalyviai, žinias patiekia visiškai skirtingai.

Nagrinėjant filosofijos sritį, čia dažniausiai susiduriama su teiginiu, kad „žinios turi atspindėti ir padėti suprasti tikrovę“ (Sakalas 2012.). Tokį požiūrį puikiai atspindi Pawlowsky (1994) pateiktas apibrėžimas: *Žinių sistema yra (...) realybės atspindžių tinklas, kuris yra sukurtas pagal subjektyvias hipotezes ir atitinkamas teorijas. Taigi žinios yra visuminis žmonių patyrimo rezultatas.* Nagrinėjant filosofo Schuppel (1994) žinių supratimą, aptinkamas toks apibrėžimas: *Žinios yra deklaratyvus ir simbolinis informacijos reprezentavimas subjektyvių žinių apie realybę fone.*

Svarbu akcentuoti, kad sukuriamų sistemų, remiantis turimomis žiniomis, laikinas veiksmingumas tikrai nereikia, kad naudojamos žinios yra efektyvios. Tokį požiūrį puikiai atspindi filosofo Amelingmeyer (2000) apibrėžimas: *Žinios yra bet kokios formos realaus ar išgalvoto pasaulio dalių pristatymas realiame renginyje.* Prisiminkime fašistinę Vokietiją, kurios socialistinė sistema pademonstravo savo laikiną efektyvumą, nors jų vystymosi pagrindas buvo tik prievarta ir baimė, o joms realizuoti buvo sukurta tiesiog patraukli teorija, kuri visiems buvo perteikiama.

Kitaip nei filosofijoje, psichologijoje žinios yra siejamos su žmogaus mąstymu, santykiais bei jausmais. Žinojimo sąvoka čia realizuojama per pažinimo teorijos pozicijas: žmogaus mąstysenos, pojūčių ir elgesio tyrimuose. Šioje sferoje pirmiausia bandoma išnagrinėti tokias potemes kaip: *žinojimo demonstravimas, žinojimo ir informacijos diferenciacija, žinių įgijimas, žinojimo panaudojimas elgesiui orientuoti, žinojimo priklausomybė nuo kultūrinio konteksto ir kt.* Kita vertus sociologai orientuojasi į žinias, kaip į jų proceso komponentus. Dalkir (2011) žinias apibrėžia, kaip individo ar grupės „pačios“ arba „aplinkos“ supratimą, kuris turi įtakos ne tik jų mąstymui bet ir jų priimamiems sprendimams bei veiklai.

Pereinant prie informacinių technologijų čia žinios nagrinėjamos iš techninės jų formavimo pusės. Renkant, apdorojant ir žinoma saugant duomenis kompiuteriu, žinios privalo turėti septynis požymius:

- Orientacija į veiklos sritį;
- Orientacija į subjektą;
- Orientacija į konteksto bendrumą;
- Orientacija į kultūrinį bendrumą;
- Orientacija į socialinį bendrumą;
- Orientacija į priklausomybę tam tikram modeliui;
- Orientacija į sąmoningą priklausomybę sistemai.

Šis požiūris atsispindi tokiame žinių apibrėžime: *Žinios apima visas žinias ir gebėjimus, kuriuos panaudoja individai uždaviniams spręsti ir kurie atitinka veiklos keliamus reikalavimus. Žinios apima tiek jų formavimo procesą, tiek normatyvinį, emocinį elementą, yra susietos konteksto ir laiko požiūriu* (Sakalas 2012).

Edukologinis požiūris akcentuoja individualaus mokymosi svarbą mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo koncepcijoje. Šiuolaikinio edukologinio požiūrio autoriumi galima įvardinti Ekholmą ir Hardą (2000), kurie teigia, kad *šiandien pereinama nuo visos visuomenės švietimo idėjos prie kiekvieno individo mokymosi visur ir visada idėjos.* Šios idėjos dėka, individai gali sėkmingai dirbti besikeičiančiomis visuomenės sąlygomis, tai yra žengiamas žingsnis nuo priverstinio mokymosi prie sąmoningo, tikslingo mokymosi. Šiame požiūryje pagrindinę vietą užima darbuotojų individualūs ir grupiniai mokymosi metodai.

Vadybinis požiūris akcentuoja pačios organizacijos pertvarkos svarbą, įgyvendinant besimokančios įmonės kūrimo idėją. Vadyboje apskritai yra išskiriami trys žinių traktavimo požiūriai:

- Žinios, kaip individo, grupės ar organizacijos problemai spręsti reikalingas potencialas;
- Žinios, kaip informacijos perdirbimas ir sąmoningas panaudojimas;
- Žinios, kaip mokymosi proceso rezultatas.

Kiekviena iš išvardintų kryptų atspindi skirtingus tų pačių žinių požiūrius: pirmoji – informacijos tikslingumą sprendžiamų problemų požiūriu; antroji – informacijos perdirbimo procesą; trečioji – informacijos kaupimo procesą. Visos šios kryptys papildo viena kitą.

Taip pat svarbu išskirti ir bendrinius žinių sąvokos apibrėžimus, kurie yra plačiai sutinkami paskutinio dešimtmečio mokslinėje literatūroje (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė.** Terminų žinios apibrėžimai (sudaryta autorės remiantis Raudeliūniene 2012)

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Butkevičius	2014	Turtas, kuris nedyla

Sakalas	2012	Pragmatinis informacijos sujungimas į kryptingą informaciją.
Zalieckaitė <i>et al.</i>	2007	Ekonominis kapitalas, strateginis išteklius, stabilumo veiksnys, konkurencinės kovos įrankis.
Probst <i>et al.</i>	2006	Pažinimo ir įgūdžių, kuriuos naudoja asmenys, sprenddami problemas, visuma.
Chen <i>et al.</i>	2005	Kontekstinės informacijos, individualaus sąmoningumo, faktų ar tiesų suvokimo derinys, įgytas remiantis argumentais bei patirtimi.
Becerra-Fernandez <i>et al.</i>	2004	Pagrįstų įsitikinimų aibė.

Atsižvelgiant į aukščiau išvardintas kryptis bei požiūrius, galima pateikti tokį žinių apibrėžimą: žinios, kaip specifinis organizacijos išteklius, apima kiekvieno darbuotojo arba grupės turimą arba suteikiamą informaciją, žinias ir gebėjimus, kuriuos jie sąmoningai ar nesąmoningai panaudoja iškilusioms problemoms spręsti.

Taigi, žinios yra labai skirtingai apibūdinama sąvoka, tačiau organizacijoje jas galima įvardinti kaip tai, ką darbuotojai žino. Kaip matėme literatūroje sutinkami skirtingi žinių apibrėžimai ir kiekvienas savo srities žinovas jas supranta ir pritaiko taip, kaip jam reikia. Svarbiausia, kad kiekvienas iš jų naudojasi žiniomis.

### Žinių vadyba

Žinių vadyba, kaip terminas pradėtas vartoti tik 1980 metais. Visi autoriai, kurie minėjo žinių vadybos sąvokas pateikė labai daug skirtingų apibrėžimų (Dalkir 2011). Žinių vadyba yra tarsi pradžia didinant žinių kaip šaltinio, kuriančio organizacijoms, institucijoms ir visuomenei vertę, svarbą. Organizacinis mokymasis bet kuriuo lygmeniu (individualiu, grupiniu ar organizaciniu) turi vieną pagrindinį tikslą – tobulinti ir plėtoti efektyvų žinių kūrimą ir taikymą organizacijoje. Tobulinimo ir plėtotės procesas apima ne tik idėjų ir vertybių mainus, suvokimo ir įsisavinimo įgūdžių lavinimą, bet ir įgytų naujų žinių racionalų naudojimą, žinių ir idėjų nuolatinį atnaujinimą ir pritaikymą.

Galima išskirti inovaciją, kuri reiškia naujų žinių naudojimą, skatinantį įmones gaminti ir pateikti rinkai naujus ir patobulintus produktus, paslaugas. Organizacijos inovacijų produktyvumas labai priklauso nuo darbuotojų žinių, verslo procesuose įtvirtintų žinių ir santykių su vartotojais. Analizuojant inovacijas žinių vadybos ir darnaus konkurencingumo kontekste dažnai vartojamas žinių inovacijų terminas – tai inovacijų koncepcija, kuri apima inovacijas kaip esminę kompetenciją, reikalingą ateičiai. Ji įkūnija visus pagrindinius vadybos dėmenis inovacijų procese – idėjų kūrimą bei transformavimą į perspektyvius komercinius produktus ir pamatų kūrimą darniam vystymuisi ateityje. Tokio požiūrio pagrindinė dedamoji ir esminis inovacijų komponentas yra ne finansai ar technologijos, o žinios (Amidon 1998).

Pati žinių vadyba skirtingų autorių apibrėžiama labai skirtingai. Žinių vadyba, tai sąmoningas ir sistemingas koordinavimas organizacijos žmonių, technologijų, procesų ir organizacinės struktūros, kad pridėtinė vertė būtų kuo didesnė (Dalkir 2011). Kitame šaltinyje, Kebede (2010) teigia, kad tai tikslingas ir sistemingas žinių valdymas (procesų ir priemonių), siekiant visapusiškai panaudoti žinių potencialą efektyviems sprendimams priimti, problemoms spręsti, inovacijoms, kūrybingumui ir konkurenciniam pranašumui atsirasti visais lygiais (individo, grupės, organizacijos, valstybės). Tuo tarpu Morkvėnas (2010) apibrėžia, kad tai yra būtina organizacijos veikla, sudaryta iš žinių kaupimo, saugojimo, sisteminimo, vertinimo, sklaidos ir racionalaus naudojimo bet kuriuo reikiamu momentu ir priimtu būdu. Mačiuitis *et al.* (2008) žinių vadybą apibūdino, kaip efektyvaus mokymosi procesą, susijusį su žmogaus žinių tyrimais, naudojimu ir dalijimusi, kurie vyksta naudojant tam tikras technologijas ir kultūrinę aplinką, siekiant padidinti organizacijos intelektinį kapitalą ir darbo efektyvumą.

Probst *et al.* (2006) pateikia, kad žinių vadyba integruota veikla, kurios metu pasinaudojama galimybėmis formuoti žinių bazę. Žinių bazę sudaro individualus ir kolektyvinis žinių turtas, kuris naudojamas organizacijos veikloje. Savo ruožtu Chen *et al.* (2005) teigia, kad tai daugiadisciplinis požiūris, formuojant organizacijos tikslus, sudarantis prielaidas organizacijos nariams pasinaudoti žiniomis pagal darbuotojų, technologijų, žinių turinio struktūrą. Žinių vadyba integruoja informacijos vadybą ir individų, turinčių ypatingų gebėjimų, vadybą. Ruževičius (2005) nurodo, kad žinių vadybos objekto pagrindinė sritis yra organizacijos žinių išteklių panaudojimas ir plėtojimas organizacijos tikslams siekti; turi būti valdomos tiek išreiškiamos dokumentuotos žinios, ties subjektyvios neišreiškiamos žinios; organizacijos vadovybė turi nustatyti ir apibrėžti visus procesus, susijusius su žinių identifikavimu, kūrimu, kaupimu ir sklaida; tam būtina įdiegti žinių kūrimo, kaupimo, palaikymo, priežiūros, dalijimosi žiniomis skatinimo ir organizacinio mokymosi sistemą. Tuo tarpu Becerra-Fernandez *et al.* (2004) žinių vadybą apibūdino, kaip veiklą vykdomą, susijusį su ekonomiškai efektyviu žinių suradimu, užfiksavimu, dalijimusi, naudojimu, kūrimu, žinių poveikio stiprinimu tikslui pasiekti.

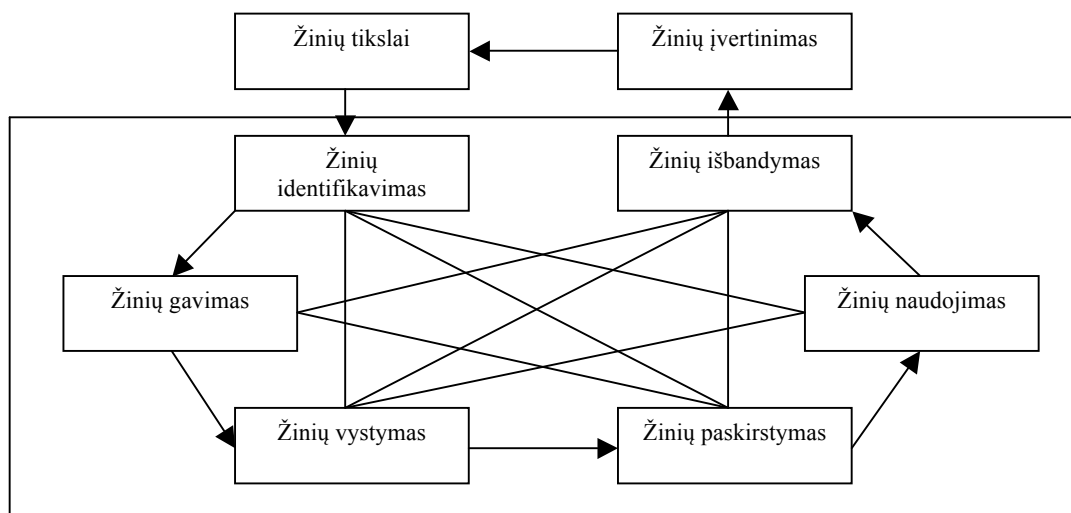
Žinių vadybą, taip pat būtų galima apibūdinti, kaip integruotą veiklą – individas ir jo santykis su aplinka, žinių turinys ir jo pokyčius bei raišką formuojantys procesai, metodai, priemonės, siekiant gauti iš žinių maksimalią naudą, efektyviai sprendžiant problemas, priimant sprendimus, siekiant organizacijos tikslų, kuriant inovacijas, įvairiais lygiais (individo, grupės, organizacijos, valstybės) formuojant ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Taigi, žinių vadyba yra kiekvienos organizacijos pagrindas be kurio neįsivaizduojama nei vienos organizacijos veikla. Nors skirtingi autoriai žinių vadybą interpretuoja skirtingai, bet visi supranta, kad žinių vadyba susideda iš tam tikrų procesų, kurių pagalba yra įgyvendinamas nuoseklus ir tinkamas žinių valdymas.

### Žinių vadybos procesų teorinė analizė

Žinių vadybos procesai pagal Raudeliūniene (2012) apibūdinami, kaip procesai, padedantys surasti, identifikuoti, dalytis, taikyti žinias, ir skirstomi į naujų žinių suradimo, esamų žinių identifikavimo, dalijimosi žiniomis, žinių taikymo procesus. Probst *et al.* (2006) pasiūlė integruotą žinių vadybos sistemą, skirtą būtent žinių ištekliams suvaldyti, o ji pati pagrįsta žinių vadybos procesais: žinių tikslų nustatymas, žinių identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas, naudojimas, išsaugojimas bei vertinimas (1 pav.)

- Žinių tikslų nustatymas – tai toks procesas, kurio metu nustatoma, kokias esmines kompetencijas būtina ugdyti ir kokių lygiu formuoti tam tikras konkuravimo strategijas veikiančias organizacijos darbuotojų elgseną, siekiant bendrų organizacijos tikslų;
- Žinių identifikavimas – tai procesas, siejamas su išorinių ir vidinių žinių analize, siekiant surasti esamas organizacijos žinių spragas bei formuoti ir priimti tinkamus sprendimus, kurie yra susiję su žinių įtvirtinimu arba kūrimu;
- Žinių įgijimas – tai toks procesas, kurio metu yra suformuojami ir priimami tam tikri sprendimai, susiję su vidinių žinių spragų eliminavimu;
- Žinių vystymas – tai esamų arba naujų kompetencijų ugdymas, kurių nėra nei organizacijoje nei aplink ją;
- Žinių paskirstymas – tai toks procesas, susijęs su esančių žinių dalijimusi ir prieinamumu, kuris yra labai reikalingas efektyviam organizacijos procesų valdymui
- Žinių naudojimas (taikymas) – procesas, susijęs su efektyviu „veikiančiųjų“ žinių taikymu problemoms išspręsti, procesams valdyti bei tinkamos darbo aplinkos žinioms taikyti sukūrimu;
- Žinių vertinimas – tai toks procesas, kuris siejamas su žinių tikslų pasiekimu, žinių bazių pokyčių įvertinimu, siekiant pačios žinių vadybos efektyvumo (Raudeliūniene 2012).



1 pav. Žinių valdymo blokai (šaltinis: Probst *et al.* 2006)

Kaip pavaizduota 1 paveiksle, žinių vadybos procesai vyksta ne tik nuosekliai, bet turi ir tiesioginių ryšių su kitais etapais: žinios yra identifikuojamos jas vystant, paskirstant ir naudojant. Taip pat žinios gaunamos jas skirstant, naudojant ir išbandant, o žinios vystomos jas identifikuojant, naudojant ir išbandant. Tuo pačiu žinios skirstomos jas identifikuojant, gaunant ir išbandant, o naudojamos jas identifikuojant, gaunant ir vystant, kaip ir jos yra išbandomos gaunant, vystant ir paskirstant. Būtent šie dvigubi ryšiai atsiranda ne dėl ko kito, kaip tik dėl žinių prigimties: jų virsmo iš užslėptų į apibrėžtas ir atvirščias (Girdauskienė, Savanevičienė 2007).

### Žinių taikymo ypatumai

Dažnai atvejais įvairios organizacijos susiduria su žinių vertės praradimo problema, kai jau turimos žinios arba nėra pritaikomos dabartinėje veikloje, arba tiesiog yra taikomos visiškai neefektyviai. Probst *et al.* (2006) teigia, kad žinių taikymas yra laikomas žinių vadybos proceso įgyvendinimo etapu, kadangi žinios yra perkeliama į konkrečius veiklos rezultatus.

Didžioji dauguma mokslininkų savo atliktų tyrimų rezultatuose pabrėžia, kad pagrindinis motyvas organizacijos darbuotojams naudotis žiniomis yra būtent pačių žinių vertė, patogi žinių bazė bei infrastruktūra, kuria paprasta naudotis.

Mokslininkai savo darbuose pateikė įvairius būdus ir priemones, kaip naudotis žiniomis, kaip jas taikyti:

- **infocentra**, kai visa informacija pateikiama vienoje vietoje ir įvairiomis formomis, darbuotojui suteikiama galimybė aktyviai dalyvauti kuriant ir tvarkant patį informacijos centrą;
- **mokymas darbo vietoje**, kai darbuotojai lengviau naudojami naujomis žiniomis, kurias galima tiesiogiai pritaikyti darbinėje aplinkoje;
- **dokumentai**, kurie yra patrauklūs savo forma ir įdomūs savo turiniu;
- **darbo sąlygos**, kai yra atsižvelgiama į darbo vietos aprūpinimą reikalingomis priemonėmis naudotis žiniomis ir kai iki reikalingų žinių šaltinių egzistuoja trumpesnis fizinis atstumas (Raudeliūnienė 2012).

Pastebima, kad nors ir organizacija turi geriausius žinių identifikavimo ir plėtojimo procesus, tačiau jai vis tiek gali nepavykti pasiekti norimų rezultatų. To priežastis yra ta, kad ji netaiko turimų naujų žinių, negauna naudos, ir pastangos tiesiog nueina veltui (Probst *et al.* 2006).

Taigi, remiantis Raudeliūnienė (2012) apibrėžta, kad žinių taikymo procesas susiduria su psichologinio bei funkcinio pobūdžio problemomis. *Psichologines problemas* galima apibūdinti, kaip pačių darbuotojų nusiteikimą. Jie blokuoja naujų žinių naudojimo procesą, kadangi bijo parodyti turimas žinių spragas, prarasti savo, kaip tam tikros srities specialisto poziciją. Tuo pačiu, tai galima suprasti kaip nepasitikėjimą išorinėmis žiniomis. Tuo tarpu *funkcines problemas* galima apibūdinti kaip darbuotojų kasdienes veiksmus, kuriuos jie atlieka įprastiniu būdu. Jie yra įsitikinę, kad jų taikomas būdas yra pats tinkamiausias ir nėra jokio kito efektyvesnio būdo tam tikrai funkcijai atlikti. Būtent dėl šios priežasties jie ir atsisako skirti daugiau dėmesio naujų funkcijų mokymuisi.

Pastebėta, kad šios problemos yra labai opios. Galima pabrėžti, kad efektyviam individualių ir organizacinių žinių panaudojimui turi būti skirti visi žinių vadybos blokai kiekvienoje organizacijoje. Būtent tada bus pasiekti visi organizacijos išsikelti tikslai. Svarbu pabrėžti, kad kiekvienam organizacijos darbuotojui turi būti suteikiama galimybė naudoti savo turimas žinias, jis negali būti įdedamas į tam tikrus rėmus ir jam turi būti suteikta galimybė reikštis. Savo ruožtu kiekvienas darbuotojas privalo tobulėti, mokytis ir tinkamai panaudoti turimas žinias, kurių dėka visi veiklos procesai gali būti atliekami tiek sarčiau, tiek ir efektyviau.

## Išvados

Žinios yra labai skirtingai apibūdinami veiksniai, tačiau organizacijoje galima įvardinti jas kaip reiškinį, kuris atspindi tai ką darbuotojai žino ir moka.

Žinių vadyba yra kiekvienos organizacijos pagrindas be kurio neįsivaizduojama nei vienos organizacijos veikla. Nors skirtingi autoriai žinių vadybą interpretuoja skirtingai, bet visi sutaria, kad žinių vadyba susideda iš tam tikrų procesų, kurių pagalba yra įgyvendinamas nuoseklus ir tinkamas žinių valdymas.

Žinių taikymo procesas susiduria su psichologinio bei funkcinio pobūdžio problemomis, kurias patiria organizacijos darbuotojai.

Siekiant išspręsti psichologinio pobūdžio problemas, būtina pasiekti, kad kiekvienam organizacijos darbuotojui būtų suteikiama galimybė naudoti savo turimas žinias. Neturėtų būti ribojama darbuotojo saviraiška.

Kiekvienas darbuotojas turi patikėti ir suprasti, kad visos žinios yra naudingos, tik svarbu atrasti kur ir kaip jas pritaikyti.

## Literatūra

- Amelingmeyer, J. 2000. *Wissenmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissenbasis von Unternehmen*. Wiesbaden.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherwal, R. 2004. *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*. Pearsom: Prentice Hall. 386 p.
- Butkevičius, A. 2014. *Žinios – tai turtas, kuris nedyla*. Vytauto Didžiojo universitetas: Viešosios komunikacijos tarnyba. Kaunas
- Chen, X.H., Snyman, M. M. M., Sewdas, N. 2005. Interrelationship between document management, information management and knowledge management, *South African Journal of Information Management*, 7(3): 1-19.
- Dalkir, K. 2011. *Knowledge Management: Theory and Practice*. London: Massachusetts Institute of Technology. 1-23.
- Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. 2007. Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(11): 29-35.
- Kebede, G. 2010. Knowledge management: an information science perspective, *International Journal of Information Management*, 30: 416-424.

- Mačiuitis, J., Mikalauskiene, A. O., Zalieckaitė, L. 2008. Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas, *Informacijos mokslai*, 44: 22-43.
- Morkvėnas, R. 2010. Organizacijos žinių potencialo vertinimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 165 p.
- O'Dell, C., Hubert, C. APQC. 2011. *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. 2006. *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai, p. 205-218.
- Raudeliūnienė, J. 2012. *Žinių vadyba*. Vilnius: Technika. p. 55-102.
- Ruževičius, J. 2005. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas, *Informacijos mokslai*, 35: 47-58.
- Sakalas, A. 2012. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija. 48-50; 60-78.
- Zalieckaitė, L., Mikalauskiene, A.O. 2007. Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priemonių analizė, *Informacijos mokslai*, 41: 42-57.

## EVALUATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE APPLICATION PROCESS

Raminta KINDARYTĖ

**Abstract.** Today when society move so fast, knowledge is not only a factor of economic growth but also a source of competitive advantage. Even knowledge can be attributed to the organization's most valuable resource. In this work will be presented a theoretical analysis of the concept of knowledge. It is also widely analysis of knowledge management, the knowledge management processes. Introducing the knowledge application process problems and suggestions, how to reduce workers' psychological problems in terms of knowledge about the application process.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge application, knowledge in the organization.