



ŽINIŲ ĮGIJIMO PROCESO VERTINIMAS LIETUVOS DRAUDIMO SEKTORIUJE

Jurgita Raudeliūnienė¹, Irena Račinskaja²*Vilnius Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva**El. paštas: ¹jurgita.raudeliuniene@vgtu.lt; ²irena.racinskaja@vgtu.lt**Įteikta 2014-01-29; priimta 2014-03-28*

Santrauka. Besiplėtojančios globalizacijos sąlygomis ypač sparčiai auga žinių poreikis ir svarba draudimo sektoriuje, pasižyminčiame net tik draudimo paslaugų ir produktų įvairove, bet ir nuolatine jų kaita stengiantis kuo efektyviau patenkinti visuomenės poreikius. Todėl žinios tampa unikalumo veiksniu, lemiančiu šio sektoriaus organizacijų išskirtinumo didėjimą, kai įgytos žinios padeda organizacijų darbuotojams ne tik efektyviai atlikti darbinę veiklą, bet ir sukurti vartotojams tuos pranašumus, kuriuos būtų sudėtingiau imituoti kitoms draudimo organizacijoms. Žinių įgijimo procesas nebus vertingas, jeigu nebus efektyvių proceso vertinimo metodų, kas tiesiogiai siejasi su reikiamų žinių įgijimu pagal poreikį ir laiką. Kiekviena draudimo organizacija Lietuvoje stengiasi įgyti reikiamų žinių tinkamu metu ir patogiausiu būdu, tačiau mokslininkai ir verslo praktikai stokoja metodų ne tik žinių įgijimo procesui įvertinti, bet ir patobulinti. Mokslinėje literatūroje žinių įgijimo proceso vertinimo kompleksiško nebuvimas sudaro prielaidas sukurti šio proceso įvertinimo metodus. Šio tyrimo objektas – žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijose. Šio straipsnio tikslas – pasiūlyti integruotą žinių įgijimo proceso vertinimo metodą Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijoms. Tikslui pasiekti suformuoti šie uždaviniai: išanalizuoti žinių įgijimo proceso vertinimo veiksnių ir metodų teorinius aspektus; nustatyti žinių įgijimo proceso vertinimo veiksnius, būdingus Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijoms; identifikuoti problemines Lietuvos draudimo sektoriaus žinių įgijimo proceso sritis. Remiantis atliktais empiriniais tyrimais buvo pasiūlytas integruotas žinių įgijimo proceso vertinimo metodas Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijoms, sudarantis prielaidas įvertinti proceso efektyvumą ir formuoti proceso tobulinimo siūlymus.

Reikšminiai žodžiai: draudimo sektorius, žinių įgijimas, vertinimas.

ASSESSMENT OF THE KNOWLEDGE ACQUISITION PROCESS
IN LITHUANIAN INSURANCE SECTORJurgita Raudeliūnienė¹, Irena Račinskaja²*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania**E-mails: ¹jurgita.raudeliuniene@vgtu.lt (corresponding author); ²irena.racinskaja@vgtu.lt**Received 29 January 2014; accepted 28 March 2014*

Abstract. Under the development of favourable globalization conditions, the demand for and importance of knowledge in the insurance sector are rapidly growing, which is characterized by the variety of insurance services and offered products as well as by a permanent change in efforts to efficiently meet the needs of society. Therefore, knowledge is becoming a unique factor that leads to the increased exclusivity of the organization in this particular sector when the recently acquired knowledge helps the employees of the company with efficiently performing work activities and creating for consumer advantages that can be hardly imitated by other insurance organizations. However, the process of knowledge acquisition will be worthless without efficient instruments for assessing the procedures leading to obtaining the necessary knowledge on demand and time. Every insurance

organization in Lithuania tries to acquire the necessary knowledge on time in the most convenient way; however, researchers and business representatives feel a lack of tools for assessing and improving the knowledge acquisition process. According to scientific literature, a lack of complexity evaluating the knowledge acquisition process creates a precondition for developing instruments for the assessment of this process. The object of research is the evaluation of the knowledge acquisition process in the organizations of Lithuanian insurance sector. The goal of the article is to offer an integrated instrument of the knowledge acquisition process for the organization working in Lithuanian insurance sector. To achieve this goal, the following tasks have been implemented: the analysis of the theoretical aspects of the factors and methods of the knowledge acquisition process; the establishment of the factors specific to organizations in Lithuanian insurance sector for the purposes of assessing the knowledge acquisition process; the identification of the problematic areas of the knowledge acquisition process regarding the insurance sector in Lithuania. According to the results of empirical research, an integrated assessment instrument for the knowledge acquisition process has been proposed for the organizations of Lithuanian insurance sector in order to evaluate the effectiveness of the actions taken and to develop the proposals to improve the above introduced process.

Keywords: insurance sector, knowledge acquisition, assessment.

JEL Classification: D83, O31, O32.

Įvadas

Globalizacijos sąlygomis ypač sparčiai auga organizacijos ir jos vartotojų žinių poreikis ir jų tenkinimas. Žinios tampa esminiu išskirtinumo šaltiniu ir unikalumo požymiu. Kiekviena Lietuvos draudimo sektoriaus organizacija stengiasi įgyti reikiamų žinių tinkamu metu ir patogiausiu būdu, kad galėtų efektyviau patenkinti organizacijos vartotojų poreikius. Todėl žinių įgijimo proceso svarba grindžiama tuo, kad tai procesas, kurio metu formuojami ir priimami sprendimai, susiję su vidinių žinių spragų eliminavimu. Šio proceso metu priimami sprendimai, susiję su išorinių žinių šaltinių įgijimu, investicijomis (ar investuoti į žinių potencialą – potencialo įsigijimas; ar į žinias, kuriomis galima iš karto pasinaudoti – tam tikrų sričių specialistai ir ekspertai) ir integravimu į organizacijos žinių bazę.

Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijos, siekdamos efektyviai įgyvendinti ir koordinuoti žinių įgijimo procesą, dažnai susiduria su darbuotojų asmeninėmis, funkcinėmis, finansinėmis, investavimo, praktinio pritaikomumo problemomis.

Darbuotojų asmeninės problemos pasireiškia tuo, kad organizacijos darbuotojai priešinasi naujų žinių įgijimui išorėje (ypač jeigu tai susiję su naujo produkto kūrimo procesais) arba išorinių ekspertų įžvalgos gali supriešinti organizacijos darbuotojus.

Funkcinės ir finansinės problemos pasizymi tuo, kad organizacijoms, kurios naudojami išorinėmis žiniomis ar jų produktais, sudėtingiau kurti vidinius žinių produktus, nes tam arba nėra numatyta, arba numatyta mažiau tiek žmogiškųjų, tiek finansinių išteklių.

Investavimo problemos susijusios su tuo, kad organizacijos gali susidurti su dilema – ar įsigyti žinių kaip potencialą (pavyzdžiui, investuoti į nepatyrusį darbuotoją, kuriam bus mokamas mažesnis atlyginimas, tačiau sudėtinga įvertinti, kokią pridėtinę vertę tai sukurs organizacijai), ar pasinaudoti jau turimomis žiniomis (pavyzdžiui, samdyti tam tikros srities specialistą).

Praktinio pritaikomumo problemos pasizymi tuo, kad ne visada žinių rinkoje galima įsigyti praktiškai pritaikomų žinių ar jų produktų, dažniausiai tai siūloma idėjų lygmeniu arba sudėtinga įvertinti, kaip jie atitiks organizacijos tikslus ir įgytų žinių atsiperkamumo lygį.

Tokio pobūdžio problematika nagrinėjama analizuojant žinių įgijimo procesą. Todėl svarbu sukurti žinių įgijimo proceso vertinimo metodą, kuris sudarytų prielaidas ne tik įvertinti proceso efektyvumą, bet ir priimti sprendimus, susijusius su problemų sprendimu ir proceso gerinimo alternatyvomis. Nustatant žinių įgijimo proceso efektyvumą veikiančius veiksnius, susiduriama su proceso vertinimo kompleksiskumo problemomis, nes nėra bendro požūrio, kurie veiksniai turi didžiausią poveikį šio proceso efektyvumui. Todėl tyrimo tikslas – pasiūlyti integruotą žinių įgijimo proceso vertinimo metodą Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijoms. Tikslui pasiekti suformuoti šie uždaviniai: išanalizuoti žinių įgijimo proceso vertinimo veiksnių ir metodų teorinius aspektus; nustatyti žinių įgijimo proceso vertinimo veiksnius, būdingus Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijoms; identifikuoti Lietuvos draudimo sektoriaus žinių įgijimo proceso problemines sritis.

Šiam tyrimui atlikti buvo taikyti mokslinės literatūros analizės, sintezės, ekspertiniai ir daugiakriteriniai vertinimo metodai.

1. Žinių įgijimo proceso vertinimo veiksnių ir metodų teoriniai aspektai

Transformacijoje iš informacinės į žinių visuomenę keičiasi ne tik išorinės aplinkos sąlygos, vartotojų poreikiai, struktūriniai organizacijų vienetai, bet ir išteklių prioritetai. Svarbiu ištekliumi tampa ne tik informacija ir jos valdymas, bet ir žinios bei veiksmingas jų valdymas. Transformacijų kontekste žinių vadybos reikšmė, kaip veiksmingos priemonės verslo organizacijų veiklos efektyvumui didinti, grindžiama tuo, kad organizacijoms, siekiančioms išlaikyti unikalumą, kurio nepajęgtų greitai imituoti kitos organizacijos, nebeužtenka valdyti tradicinius išteklius. Žinios turi

orientuotis į esminių ir išskirtinių kompetencijų valdymą, organizacijos turi būti aukščiau esamo žinių lygio ir pajėgios mažiausiomis sąnaudomis kurti naujas žinias.

Kaip veiksmingai valdyti esamas žinias ir minimaliomis sąnaudomis įgyti naujas, egzistuojant ribotiems ištekliams, tokio pobūdžio problematika analizuojama nagrinėjant žinių vadybos discipliną sisteminiu požiūriu ir įgyvendinama per procesinį žinių vadybos modelį, sudarantį procesų ciklą ir formuojantį žinių vertės kūrimo grandinę. Vienas iš to ciklo procesų yra žinių įgijimas.

Žinios mokslininkų apibrėžiamos nevienareikšmiškai ir traktuojamos iš įvairių mokslų (psichologijos, vadybos, informacijos ir kt.) pozicijų (Wiig *et al.* 1997; Becerra-Fernandez *et al.* 2004; Chen *et al.* 2005; Atkočiūnienė 2006; Probst *et al.* 2006; Zalieckaitė *et al.* 2007; Fong *et al.* 2009; Frenz, Gillies 2009; Hawryszkiewicz 2010; Luke *et al.* 2010; Steyn, du Toit 2010; Fakhri, Talebzadeh 2011; Sullivan, Marvel 2011; Fletcher, Harris 2012; Pacharapha, Ractham 2012; Raudeliūnienė 2012; Sakalas 2012; Gluckler 2013; Rutkauskas, Račinskaja 2013).

Žinios pagal lygmenis gali būti klasifikuojamos į individo, grupės, organizacijos, sektoriaus, valstybės, regiono ir kt. Pagal žinių turėtoją galima išskirti individo ir organizacijos žinias. Individo žinios – tai vieno asmens žinios, kurios kontroliuojamos priklausomai nuo asmens ir nebūtinai susijusios su specifiniu turiniu. Organizacijos žinios susijusios su tam tikru turiniu.

Apibendrinant įvairias mokslininkų nuomones, žinias galima būtų apibūdinti kaip susijusias su individais, jų pažinimo procesais, kaip dinamiškai kintančias priklausomai nuo pažinimo struktūros pokyčių, kaip motyvą (prielaidą) veikti. Individo naudojamos žinios yra pagrindas duomenims virsti informacija (duomenys yra įvestis, o informacija – išvestis) ir kurti didesnę vertę sprendžiant problemas, formuojant, vertinant, priimant, įgyvendinant sprendimus.

Žinios taip pat traktuojamos kaip organizacijos išteklius, atitinkantis išteklių valdymo principus: pateiktos reikiamu laiku ir tinkama forma, prieinamos reikiamoje vietoje, tenkinančios kokybės reikalavimus, sukuriamos mažiausiomis sąnaudomis.

Tačiau mokslininkai pažymi, kad žinios turi tam tikrų išskirtinumų, palyginti su kitais organizacijos ištekliais: jos yra nematerialios ir sunkiai išmatuojamos, nepastovios; nėra „sunaudojamos“, taikomų žinių padaugėja; jų negalima įsigyti bet kokių metų rinkoje, dažnai tenka laukti rezultatų; gali būti naudojamos tuo pačiu metu skirtinguose procesuose (Wiig *et al.* 1997).

Organizacijai svarbu sujungti individų žinias ir panaudoti jas verslo procesams valdyti, vertei kurti. Taip formuojama organizacijos žinių bazė, kai svarbūs aspektai yra sąveika su organizacijos nariais ir komunikacija. Šiame kontekste organizacinės žinios suvokiamos kaip visų galimų organizacijos veiksmų aibė, įtraukiant aplinkos suvokimo ir reakcijos į pokyčius gebėjimus.

Kolektyvinė žinių bazė gali būti apibrėžiama kaip socialinės sistemos (organizacijos) pažinimo posistemis. Organizacijos žinių bazę sudaro individų žinios ir jų sąveikos struktūros, organizacinė kultūra dalytis žiniomis.

Ahuja, Novelli (Smith, Lyles 2011) savo tyrimuose žinių bazei apibūdinti integruoja tris požiūrius: pažinimo, turinio, transakcinės žinias.

Pažinimo žinios – organizacinių žinių struktūra, kuri apibūdinama kaip tikslai, priežasties ir pasekmės įsitikinimai, žinios apie potikslis bei elgseną, kiti pažinimo elementai, grįsti asmenine darbuotojo patirtimi ir būtini tikslams pasiekti.

Turinio žinios – tai žinios, susietos su informacija apie technologinius, gamybos, rinkodaros principus ar ryšius.

Transakcinės žinios – tai procedūrų ar sistemų rinkinys, naudojamas organizacinėms žinioms koduoti, saugoti, ieškoti, atnaujinti ir komunikuoti.

Ahuja, Novelli (Smith, Lyles 2011) organizacinę žinių bazę apibūdina kaip „ką organizacija žino“, kurią sudaro: turinio žinios apie technologijas, rinkas, produktus (paslaugas), vartotojus, procedūras; pažinimo žinios kaip įsitikinimai, modeliai, pažinimo sistemos; transakcinės žinios, kaip priėti ar atnaujinti turinio žinias.

Organizacijos žinių bazės pokyčiai galimi priimant sprendimus, susijusius su žinių įtvirtinimu, įgijimu ar kūrimu.

Žinių įgijimo procesas yra susijęs su organizacijos vidinių žinių spragų pašalinimu, išgyjant jas išorėje. Šiame procese organizacijoms svarbu priimti sprendimus, susijusius su tiesiogiai naudojamų žinių išsigijimu arba žinių potencialo išsigijimu.

Žinių įgijimas gali būti nagrinėjamas individualiu ir organizaciniu lygmeniu. Individualiu lygmeniu žinių įgijimas traktuojamas kaip pokytis pažintinėje individo struktūroje ir intencija taikyti žinias siekiant problemas išspręsti. Organizacijos lygmeniu žinių įgijimas apibrėžiamas kaip žinių įgijimas iš išorinės aplinkos, transformuojant jas į efektyvų žinių taikymą organizacijoje.

Išorinėje aplinkoje galima įsigyti išorinių ekspertų ar kitų organizacijų (verslo konsultantų, asociacijų, universitetų) žinių ar jų produktų. Dažnai taikoma praktika – paslaugų arba žinių pirkimas išorėje, kurie yra geresnės kokybės, reikalauja palyginti mažesnių sąnaudų arba tai nėra tiesiogiai susiję su organizacijos pagrindinių paslaugų, produktų kūrimu, pardavimu. Šis būdas yra vidinių kompetencijų pakeitimas išorinėmis. Jeigu organizacija perka išorėje su pagrindine veikla susijusias paslaugas ar produktus arba naudojasi verslo konsultantų paslaugomis, tai gali susilpninti organizacijoje esančias esmines kompetencijas ir jų plėtojamą bei apsunkinti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus.

Žinių įgijimo procesas yra glaudžiai susijęs su žinių taikymo organizacijoje efektyvumu, kai įgytas išorėje žinias reikia transformuoti į naudojamas žinias organizacijos veiklai gerinti (Gluckler 2013).

Chandler, Lyon (2009) išskiria skirtingus procesus, kaip organizacijos įgyja žinias: įgimtas mokymasis, eksperimentinis mokymasis, svetimas mokymasis, paieška ir stebėjimas, įdarbinimas.

Įgimtas mokymasis pasižymi tuo, kad šis procesas apima žinias, susijusias su specialiomis socialinėmis institucijomis, ir specifinių darbo žinių kontekstą. Eksperimentinis mokymasis susijęs su tuo, kad darbuotojai organizacijoje mokosi iš praeities patirties ir taiko jas esamoms problemoms spręsti. Svetimas mokymasis pasižymi tuo, kad mokomasi iš kitų individų elgesio ir pasiekimų. Šis mokymasis svarbus tuomet, kai norima pašalinti tam tikras spragas. Paieška ir stebėjimas pasireiškia tuomet, kai individai ieško informacijos specifinėms problemoms spręsti. Įdarbinimo proceso metu naujos žinios įgyjamos įdarbinant reikiamus darbuotojus, turinčius profesinę kompetenciją (turi atitinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių), kurios organizacija neturi, tačiau ta kompetencija yra reikalinga.

Žinių įgijimo procese svarbu identifikuoti tinkamus žinių šaltinius, kurie mokslinėje literatūroje skirstomi įvairiai: išoriniai, vidiniai, instituciniai, rinkos, organizaciniai, statiniai (pavyzdžiui, internetiniai tinklalapiai, kuriuose pateikiamos žinios tiesiogiai pasiekia gavėjus, tačiau organizacija nėra atsakinga už pateiktų žinių tikslumą), dinaminiai (kai žinių gavėjai patys suformuoja žinių poreikį) ir kt.

Dažniausiai žinių šaltiniai skirstomi pagal šaltinio buvimo vietą į vidinius (organizacijoje dirbančių darbuotojų žinios) ir išorinius (tiekėjų, kitų kontaktinių organizacijų, partnerių, vartotojų žinios) (Leiponen, Helfat 2010; Liao *et al.* 2010; Kim *et al.* 2011; Fletcher, Harris 2012; Doloreux, Shearmur 2013; Urgak *et al.* 2013):

- vidiniai šaltiniai: organizacijos darbuotojų turimos žinios, žinių duomenų bazės, gerosios praktikos pavyzdžiai, patirtis, susirinkimai, patentai, licencijos ir kt.;
- išoriniai šaltiniai: verslo grupė, vartotojai, konsultacinės įmonės, tiekėjai, universitetai, viešieji ar privatus tyrimų institutai, kitos kontaktinės auditorijos, konferencijos, mokslo produkcija (monografijos, publikacijos), duomenų bazės, parodos, žinių produktai (patentai, konsultacijos).

Tam, kad vidinių žinių įgijimo procesas vyktų sklandžiai, mokslininkai siūlo atkreipti dėmesį į tokias darbuotojų motyvavimo priemones, kaip vyresnių darbuotojų parama, kolegų dalyvavimas ir bendradarbiavimas, organizacijos kultūra ir išteklių, fizinė aplinka, priemonės ir kita (Park 2011).

Mokslininkai (Frenz, Gillies 2009; Kim *et al.* 2011; Antonioli *et al.* 2014) siūlo įvairius išorinius žinių įgijimo būdus: įvairios bendradarbiavimo formos (per regioninius ir užsienio verslo kooperacijos susitarimus, priėjimas prie kitų organizacijų žinių bazių); organizacijų įsigijimą ar perėmimą (būtina įvertinti kultūros ir kompetencijų suderinamumo

lygį); partnerystę (kai įsipareigojama siekti bendrų tikslų); suinteresuotus asmenis ir kt.

Dažnai taikomas išorinių žinių įgijimo būdas yra žinių pirkimas, kai gaunamos licencijos naudotis intelektine nuosavybe. Galima įsigyti licencinį susitarimą, kuriuo pagrindžiamas techninių ir pramoninių žinių judėjimas nuo licencijos davėjo licencijos gavėjui. Tai inovatyvios, specifinės, išorinės žinios, kurios padeda kelti darbuotojų kompetenciją. Tačiau šis žinių įgijimo būdas yra labai sudėtingas dėl nuolat atsirandančių tokių problemų, kaip (Fong *et al.* 2009): laiko ir vadovybės paramos trūkumas, nepasitikėjimas, netinkamas technologinio plėtojimo lygis ar atsitiktiniai ryšiai, techniniai nesklaidumai.

Kitas žinių šaltinių skirstymo būdas yra pagal patirtį (tiesioginė, netiesioginė) ir šaltinio buvimo vietą (Fletcher, Harris 2012):

- tiesioginė patirtis (vidinis šaltinis ir praktinės žinios/patyrimas), kai individai mokosi iš savo klaidų ir pritaiko turimas žinias problemoms spręsti;
- netiesioginė patirtis (išorinis šaltinis ir praktinės žinios/patyrimas), kai reikalingos žinios įgyjamos netiesiogiai – svetimos (kai žinios išmoktos iš kitų organizacijų pavyzdžių, per licencijas, strateginius aljansus) ir perteiktos (įdarbinant tinkamus darbuotojus ar įsigyjant verslo vienetus);
- išorinė paieška (išorinis šaltinis ir tikslinės žinios), kai žinios įgyjamos iš visuomeninių ar kitų oficialiai skelbiamų šaltinių, tikrinant jų aplinką ir ieškant naujos informacijos;
- vidinė informacija (vidinis žinių šaltinis ir tikslinės žinios), kai turimos praktinės žinios nėra demonstruojamos.

Mokslininkai (Jucevičienė, Mozūriūnienė 2009; Presutti *et al.* 2011; Fletcher, Harris 2012) siūlo, renkantis tikslinius žinių šaltinius, atsižvelgti į tokius vertinimo veiksnius, kaip eksternalizacijos laipsnis, priimtumas, geografiniai aspektai, specifika, perkeliamumas:

- eksternalizacijos laipsnis – kai organizacijos nariai, dirbdami grupėje, perduoda neišreikštas žinias ir paverčia jas kolektyvinėmis, išreikštomis žiniomis;
- priimtumas – kai dalijantis gerąja praktika apsi-keičiama žiniomis;
- geografinis aspektas – kai žinios apie užsienio rinkas ir inovacijų taikymą gali būti generuojamos tarptautiniu mastu, atsižvelgiant į gebėjimą prieiti prie žinių, kad ir kur jos būtų;
- specifika – tai skirtingų žinių rūšių perdavimas, reikalaujantis tinkamiausio įgijimo būdo ranguojant tam tikrus procesus;
- perkeliamumas per žinių prigimtį išreiškia galimybę skirtingoms žinioms transformuotis, atsižvelgiant į gavėjo charakteristiką, žinių prigimtį ir organizacijos valdymo struktūrą.

Mokslininkai siūlo tokius žinių produktų įsigijimo būdus (Probst *et al.* 2006; Wang *et al.* 2010; Raudeliūnienė 2012), kaip:

- užfiksuotos žinios – tai užfiksuotų žinių pirkimas (pavyzdžiui, programinė įranga, žinynai), tačiau ši forma nesuteikia organizacinių kompetencijų ir naudojama greitai darbinei veiklai atlikti;
- intelektinės nuosavybės įsigijimas – tai tinkamas būdas pašalinti žinių bazės spragas, esant ribotiems organizacijos ištekliams;
- programinės įrangos paketų įsigijimas sudaro prielaidas sujungti tam tikrus žinių vadybos komponentus į vieną tinklą, prieiti prie žinių bazių, dalytis žiniomis, standartizuoti procesus;
- dizaino įsigijimas – tai tokio tipo „žinių paketai“, kuriais gali naudotis trečiosios šalys (pavyzdžiui, statybos planai, projektai);
- atvirkščia inžinerija – tai „užšaldytos žinios“, kurias galima suvokti išardžius produktą ir išanalizavus produkto savybes; tokiu būdu galima nustatyti pigesnius komponentus, nepakenkiant produkto kokybei, ir sumažinti savikainą.

Probst, Raub, Romhardt (2006) išskiria dviejų tipų partnerystę: produktų ir žinių ryšiai. Produktų ryšių tikslai – sumažinti sąnaudas ir riziką, sutrumpinti produkto kūrimo arba pateikimo į rinką procesą, neutralizuoti konkurenciją, tačiau tai nėra ilgalaikės organizacijos patirties didinimo priemonė. Žinių ryšiai yra abipusis mokymasis ir žinių įgijimas su įvairiose srityse veikiančiais partneriais (pavyzdžiui, universitetai, asociacijos). Renkantis partnerius, būtina įvertinti žinių nutekėjimo, nuvertėjimo, priklausomybės, pasitikėjimo riziką.

Wijk, Bosch, Volberda (Smith, Lyles 2011) nagrinėja tinklus kaip žinių paieškos priemonę joms įsigyti ir kurti. Šie autoriai apibūdina tinklus kaip sąsajas tarp dalyvių, sukurto laikino arba pusiau laikino modelio, bendrai orientuotų į problemą ar rezultatą. Dalyviai tinkle siekia prieiti prie vienas kito išteklių, mokytis ir integruoti žinias problemai spręsti ar rezultatui pasiekti, o naujos sąsajos gali būti suformuotos su tais pačiais ar skirtingais dalyviais. Šie mokslininkai išskiria tris tinklų tipus: socialiniai, aljansų ir organizaciniai tinklai.

Socialiniai tinklai – kai kiekviena organizacija ar organizacijų grupė yra kaip tinklas, kuris yra nepriklausomas nuo valdymo režimo ir struktūros.

Aljansiniai ir organizaciniai tinklai grindžiami tam tikru valdymo būdu. Aljansiniai tinklai formuojami valdymo principu, siekiant gauti prieigą prie žinių, kurios nepasiekiamos dėl organizacijos ribų. Organizaciniai tinklai atsirado siekiant palengvinti vidinių žinių valdymą. Suinteresuoti asmenys gali būti akcininkų, tiekėjų, vartotojų (pavyzdžiui, vartotojų žinios apie produktų savybes), profsąjungų žinios. Šiuo atveju svarbu identifikuoti, kokiais kanalais ar

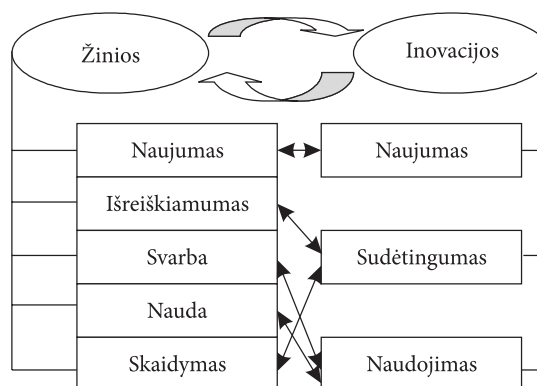
priemonėmis bus naudojamos siekiant įgyti žinių iš suinteresuotų asmenų.

Siekdami efektyviai koordinuoti ir įgyvendinti žinių įgijimo procesą, mokslininkai pabrėžia žinių, inovacijų ir technologijų integraciją, nes inovacijos versle – tai varomoji jėga ir unikalumo pagrindas – procesas, kurio metu organizacija įgytas žinias paverčia naujais ar technologiskai iš esmės patobulintais procesais ar produktais (paslaugomis). Inovacijos – tai procesas, kai pasitelkiant naujus darbo metodus organizacijoje esamos žinios pritaikomos kasdienėje veikloje, o žinių vadyba padeda transformuoti išreikštas žinias į inovatyvias idėjas (Hung *et al.* 2010; Kaziliūnas 2012; Girnienė 2013). Tai pagrindinis veiksnys, užtikrinantis tvirtą organizacijos plėtrą, o inovacijų kūrimo pagrindu tampa būtent žinios. Iš to išeina, kad tarp inovacijų ir žinių esama tiesioginio ryšio (1 pav.).

Todėl žinių įgijimo, dalijimosi žiniomis ir taikymo procesai yra esminiai veiksniai, užtikrinantys inovacijų plėtojimą, kai žinios yra objektas, žinojimo procesas ir galimybė veikti.

Žinių ir inovacijų tarpusavio ryšiai pagrįsti tuo, kad žinios reikalingos tiek inovacijoms kurti, tiek joms diegti bei naudotis. Todėl siekiant plėtoti inovacijas yra labai svarbu įvertinti organizacijos gebėjimus įgyti naujas žinias iš skirtingų šaltinių bei dalytis turimomis žiniomis pasitelkiant įvairius ryšius. Organizacijų gebėjimas bendrauti su įvairiais partneriais ir gebėjimas įgyti žinių ir technologijų iš išorinių šaltinių sudaro galimybę didinti jų gebėjimą taikyti inovacijas. Bendraujant su kitomis organizacijomis pasirenkami tinkamesni darbo metodai, ugdomi įvairūs technologiniai ir inovaciniai gebėjimai bei įgūdžiai, o tai sudaro prielaidas organizacijų unikalumui atsirasti.

Inovacijų plėtros sėkmė priklauso nuo tinkamų žinių šaltinių parinkimo, žinių įgijimo būdo ir organizacijos imlumo žinioms (gebėjimo koordinuoti ir integruoti



1 pav. Žinių ir inovacijų ryšiai (adaptuota pagal Becheikh 2013)

Fig. 1. Relationships between knowledge and innovations (adapted by Becheikh 2013)

platų vidinių ir išorinių žinių spektrą), gebėjimų įveikti inovacijų barjerus (rinkos, finansiniai, kurie pasireiškia reikalingų finansinių išteklių trūkumu) ir rinkos neapibrėžtumą bei atsižvelgti į kontrolinius kintamuosius, kurie padeda inovacijas specializuoti tam tikrai organizacijai, priklausomai nuo jos veiklos sektoriaus ir dydžio (2 pav.). Tinkamai taikydamos naujai įgytas žinias, organizacijos turi galimybių plėtoti unikalias kompetencijas, pasirinkti, diegti ir gerinti technologijas savo veikloje (Urgak *et al.* 2013).

Mokslinėje literatūroje žinių įgijimo procesą veikiančys veiksniai dažniausiai skirstomi į išorinius ir vidinius (Park 2010). Apibendrinant mokslininkų tyrimo rezultatus (Chlivickas, Raudeliūnienė 2007, 2008; Bivainis, Drejeris 2009; Frenz, Gillies 2009; Lee *et al.* 2010; Park 2010; Raudeliūnienė 2012; Raudeliūnienė *et al.* 2012; Raudeliūnienė, Neimontas 2012; Xu *et al.* 2012, 2013), vidiniai žinių įgijimo procesą veikiančys veiksniai yra susiję su organizacijos išteklių grupėmis: žmogiškieji ištekliai (darbuotojų motyvacija, kompetencija), technologiniai ištekliai (technologijų infrastruktūra ir bazė žinioms įgyti, metodai ir priemonės), finansiniai ištekliai (sudarantys prielaidas įgyti vertingas žinias iš išorės), su tiksline organizacijos orientacija susiję veiksniai (organizacinė struktūra, tikslai, kultūra, tinklai). Vidiniai veiksniai pasireiškia organizacijos gebėjimu efektyviai pasinaudoti turimomis ir įgytomis žiniomis, t. y. ar, įvertinus trūkstamų žinių poreikį, įgyti žinias ir pritaikyti jas praktinėje veikloje (šiuo atveju darbuotojai turi būti motyvuojami savo veikloje taikyti inovacijas), ar pasinaudoti jau turimomis darbuotojų žiniomis, siekiant didesnio eksternalizacijos (neišreikštų žinių tapimo kolektyvinėmis žiniomis) laipsnio.

Išoriniai žinių įgijimo procesą veikiančys veiksniai susiję su rinkos specifika, įėjimo į rinką barjerai, išoriniais žinių įgijimo šaltiniais, žinių turiniu ir verte, žinių įgijimo būdais ir kita. Išoriniai veiksniai pasižymi tuo, kad išorinė organizacijos aplinka yra dinamiška ir neapibrėžta, todėl siekiant įvertinti trūkstamų žinių įgijimo galimybę, būtina atsižvelgti į rinkos specifika, šakos poziciją naujų

rinkos dalyvių atžvilgiu ir norimų įgyti žinių turinį bei formą (turinio atitiktį esamai situacijai neapibrėžtoje aplinkoje).

Remiantis nagrinėtai moksliniais literatūros šaltiniais buvo sudarytas pirminis vertinimo veiksnių sąrašas ekspertiniam vertinimui iš 36 žinių įgijimo procesą veikiančių veiksnių, kurie turinio požiūriu buvo suskirstyti į keturias veiksnių grupes: motyvacinius, turinio, organizacinius ir finansinius.

Šis veiksnių grupių išskyrimas grindžiamas tokia logine ir priežastine seka: pagrindinis organizacijos tikslas – ilgalaikio ekonominio pelno siekimas ir vertės kūrimas, kuris priklauso nuo organizacijos darbuotojų motyvacijos įgyti naujų žinių ir jas pritaikyti efektyvesnei darbinei veiklai atlikti, o tai tiesiogiai siejasi su turinio ir organizaciniais aspektais, sudarančiais prielaidas sklandžiai koordinuoti žinių įgijimo procesą, ir finansiniais ištekliais, kurie užtikrina finansinį žinių įgijimo aspektą. Todėl tyrimo autoriai formuoja prielaidą, kad žinių įgijimo procesas tinkamai funkcionuoja tik esant motyvuotam ir gebančiam dirbti organizacijos personalui.

Motyvaciniai aspektai susideda iš tokių vertinimo veiksnių, kaip darbuotojų motyvacija įgyti žinių, žinių vertė, darbuotojų požiūris į inovacijas ir kt.

Turinio veiksnių vertinimo grupei buvo priskirti tokie veiksniai, kaip gavėjo charakteristika, eksperto kompetencija (išsilavinimas, darbo patirtis), žinių kokybė, žinių įgijimo lygis, žinių pateikimo forma, pritaikymas organizacijai (įgyjamų žinių atitiktis įmonės veiklai) ir kita.

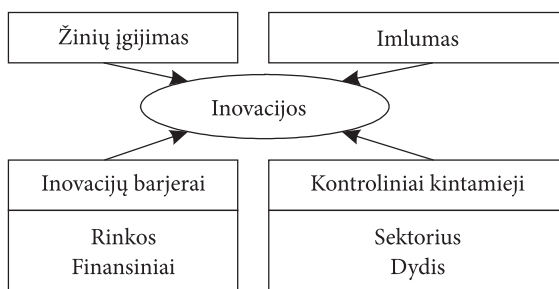
Organizacinių veiksnių grupė susijusi su žinių įgijimo proceso organizavimu: rinkos specifika, konkurencijos intensyvumu, organizacijos gyvavimo periodu, organizacijos dydžiu, organizacijos valdymo struktūra, proceso dalyviais, dalyvių skaičiumi, proceso trukme, vieta, darbuotojų profesinė ir socialinė kompetencija, ekspertų skaičiumi ir kt.

Finansinė veiksnių grupė susijusi su tokiais vertinimo veiksniais, kaip žinių ir technologijų įgijimo kaina, finansavimo šaltiniai, būdai ir kt.

Kadangi žinių įgijimo procesas pasižymi vertinimo kompleksiskumu ir veiksnių įvairove, tyrimui atlikti buvo pasirinkti daugiakriteriniai vertinimo metodai, kurie priklauso sprendimų priėmimo grupei ir sudaro prielaidas kompleksiskai įvertinti žinių įgijimo procesą bei priimti sprendimus, susijusius su proceso gerinimu. Podvezko (2008) nuomone, taikant daugiakriterinius vertinimo metodus, galima kiekybiškai įvertinti bet kurį sudėtingą reiškinį, išreikštą daugeliu rodiklių.

Ginevičius ir Podvezko (2005) nurodo, kad kompleksinių ir sudėtingų reiškinų vertinimas pradamas tyrimo problemos formulavimu ir tyrimo objekto bei tikslų nustatymu, o baigiamas sprendimų priėmimu dėl nagrinėjamo reiškinio būsenos pagerinimo.

Kadangi atskirų rodiklių, apibūdinančių tiriamąjį objektą, įtaka nagrinėjamam reiškiniui nevienoda, taikant daugiakriterinius vertinimus labai svarbu nustatyti rodiklių



2 pav. Inovacijų plėtrą veikiančys veiksniai (adaptuota pagal Marvel 2012; Becheikh 2013)

Fig. 2. Factors influencing the development of innovations (adapted by Marvel 2012; Becheikh 2013)

reikšmingumą (Podvezko 2008). Labiausiai paplitusi yra kriterijų reikšmingumą skalė intervale [0, 1] (Ginevičius, Podvezko 2005), kuri ir bus naudojama žinių įgijimo proceso veiksmų vertinimo reikšmingumui nustatyti.

2. Žinių įgijimo proceso efektyvumą veikiančių veiksmų tyrimas Lietuvos draudimo sektoriuje

Siekiant įvertinti žinių įgijimo procesą veikiančius veiksmus Lietuvos draudimo sektoriuje, buvo pasirinktas daugiakriterinis vertinimo metodas, suderintas su ekspertiniu vertinimu (Ginevičius, Povezko 2003; Ginevičius, Krivka 2009).

Tyrimas buvo atliktas 2013 m. vasario mėn. pasitelkiant keturis ekspertus iš Lietuvos gyvybės draudimo organizacijų darbuotojų, kurie sutiko dalyvauti tyrime, vienas buvo pasirinktas išorinis ekspertas, glaudžiai susijęs su draudimo sektoriumi ir turintis mokymo toje srityje patirties. Tyrime dalyvavo draudimo ekspertai iš tokių organizacijų, kaip AB „Lietuvos draudimas“, UAB DK „PZU Lietuva“, „BTA Insurance company“ SE filialo Lietuvoje, „Compensa TU S.A. Vienna Insurance Group“ Lietuvos filialas. Visų tyrime dalyvavusių ekspertų patirtis draudimo sektoriuje – apie 10 metų.

Ekspertinis vertinimas vyko pagal tokius pateiktus vertinimo etapus: žinių įgijimo procesą veikiančių veiksmų sąrašo tikslinimas; vertinimo kriterijų reikšmių nustatymas ir normalizavimas pagal skalę [1, 3] (1 – mažiausia kriterijaus reikšmė, 2 – vidutinė, 3 – didžiausia); veiksmų reikšmingumo nustatymas skalės intervale [0, 1]; integruoto

kriterijaus įverčio skaičiavimas pagal formulę (adaptuota pagal Ginevičius, Povezko 2003), kai:

$$R = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot R_i, \quad (1)$$

čia ω_i – dalinių kriterijų reikšmingumas; R_i – dalinių kriterijų normalizuotos reikšmės.

Formuojant sprendimų poaibį žinių įgijimo procesui tobulinti buvo atsižvelgiama į didžiausią atotrūkį nuo maksimaliai galimų veiksmų vertinimo pirminių kriterijų reikšmių ir įvertintų veiksmų vertinimo pirminių kriterijų reikšmių (adaptuota remiantis Raudeliūniene 2007):

$$A_i = (N_i \cdot \omega_i) - (N_i^* \cdot \omega_i), \quad (2)$$

čia A_i – didžiausias veiksmų atotrūkis, lyginant su normalizuota įvertinimo reikšme; N_i – normalizuota įvertinimo reikšmė intervale [1, 3]; N_i^* – galima didžiausia normalizuota pirminio kriterijaus reikšmė; ω_i – pirminio vertinimo kriterijaus reikšmingumas.

Gautas atotrūkis traktuojamas kaip spęstinis sritys, siekiant žinių įgijimo proceso efektyvumo, ir joms pašalinti suformuojama sprendimų aibė.

Žinių įgijimo procesą veikiančių veiksmų sąrašo tikslinimo etape ekspertams buvo pateikta patikslinti 36 žinių įgijimo procesą veikiančius veiksmus, iš kurių ekspertai atrinko 17 vertinimo veiksmų, veikiančių proceso efektyvumą (1 lentelė).

1 lentelė. Žinių įgijimo procesą veikiančių veiksmų įvertinimų suvestinė (sudaryta autorių)

Table 1. Summary of factors influencing knowledge acquisition process assessment (created by Authors)

Veiksmų grupė (reikšmingumas)	Pirminiai vertinimo kriterijai	Reikšmingumas	Įvertis	Atotrūkis
Motyvaciniai aspektai (0,15)	Darbuotojų motyvacija įgyti žinių	0,4	0,8	-0,4
	Darbuotojų požiūris į inovacijas	0,6	1,2	-0,6
Turinio aspektai (0,3)	Eksperto kompetencija	0,25	0,75	0
	Žinių įgijimo lygis	0,3	0,9	0
	Žinių forma	0,2	0,4	-0,2
	Pritaikymas organizacijai	0,25	0,75	0
Organizaciniai aspektai (0,25)	Mokomų darbuotojų grupė	0,2	0,4	-0,2
	Žinių įgijimo proceso trukmė	0,2	0,2	-0,4
	Žinių įgijimo proceso vieta	0,1	0,2	-0,1
	Susitikimų su ekspertais skaičius	0,15	0,30	-0,15
	Mokomų darbuotojų pareigos	0,1	0,3	0
	Įgytų žinių patvirtinimas	0,05	0,15	0
	Ekspertų skaičius	0,1	0,2	-0,1
	Komunikaciniai darbuotojų gebėjimai	0,1	0,3	0
Finansiniai aspektai (0,3)	Žinių įgijimo kaina	0,35	0,7	-0,35
	Proceso finansuotojas	0,35	1,05	0
	Technologijos kaina	0,3	0,6	-0,3

Motyvaciniai veiksniai susideda iš tokių vertinimo veiksmų, kaip darbuotojų motyvacija įgyti žinių, darbuotojų požiūris į inovacijas.

Turinio veiksmų vertinimo grupei buvo priskirti tokie veiksniai, kaip eksperto kompetencija, žinių įgijimo lygis, žinių forma, pritaikymas organizacijai.

Organizacinių veiksmų grupė susideda iš tokių veiksmų: mokomų darbuotojų grupė, žinių įgijimo proceso trukmė, žinių įgijimo proceso vieta, susitikimų su ekspertais skaičius, mokomų darbuotojų pareigos, įgytų žinių patvirtinimas, ekspertų skaičius, darbuotojų komunikaciniai gebėjimai.

Finansinių veiksmų grupę sudaro žinių įgijimo kaina, proceso finansuotojas, technologijos kaina.

Veiksmų reikšmingumo nustatymo etape ekspertai daugiausia dėmesio skyrė žinių įgijimo turinio svarbai (0,3) ir finansiniams aspektams (0,3), o kaip ne tokius svarbius išskyrė organizacinius (0,25) ir motyvacinius (0,15) aspektus, grįsdami tuo, kad įgyjamų žinių kokybė ir kaina yra labiausiai žinių įgijimo procesą veikiantys veiksniai.

Motyvacinių veiksmų grupėje, ekspertų nuomone, darbuotojų požiūris į inovacijas (0,6) yra reikšmingesnis, lyginant su darbuotojų motyvacija įgyti žinias (0,4).

Žinių įgijimo turinio grupėje kaip reikšmingiausi veiksniai buvo išskirti žinių įgijimo lygis (0,3), eksperto kompetencija (0,25) ir pritaikymas organizacijai (0,25), o žinių formai (0,2) skiriamas mažesnis reikšmingumas.

Organizacinių veiksmų grupėje reikšmingiausi veiksniai yra mokomų darbuotojų grupė (0,2) ir žinių įgijimo proceso trukmė (0,2), susitikimų su ekspertais skaičius (0,15), o mažiau reikšmingi veiksniai yra žinių įgijimo proceso vieta (0,1), mokomų darbuotojų pareigos (0,1), ekspertų skaičius (0,1), komunikaciniai darbuotojų gebėjimai (0,1).

Finansinių veiksmų grupėje proceso finansuotojas (0,35) ir žinių įgijimo kaina (0,35) išskiriami kaip reikšmingiausi veiksniai, o technologijos kaina (0,3) – kaip mažiau reikšmingas veiksnys (1 lentelė).

Apskaičiuotus integruoto kriterijaus įvertį, rodantį žinių įgijimo proceso efektyvumą Lietuvos draudimo sektoriuje, remiantis ekspertiniu vertinimu, buvo gautas 2,36 iš maksimaliai galimų 3 (1 – mažiausias integruoto kriterijaus įvertis, 2 – vidutinis integruoto kriterijaus įvertis, 3 – didžiausias integruoto kriterijaus įvertis), o apskaičiuotas atotrūkis –0,64.

Remiantis apskaičiuotais atotrūkiu, Lietuvos draudimo sektoriaus žinių įgijimo procese daugiausia probleminių sričių yra susijusių su organizaciniais (–0,24), finansiniais (–0,2) ir motyvaciniais aspektais (–0,15), mažiausiai probleminių sričių yra su turinio aspektais (–0,06).

Motyvacinių veiksmų grupėje buvo identifikuotos probleminės sritys, susijusios su darbuotojų požiūriu į inovacijas (–0,6) ir darbuotojų motyvacija įgyti žinių (–0,4).

Žinių įgijimo turinio grupėje identifikuotos probleminės sritys, susijusios tik su žinių forma (–0,2).

Organizacinių veiksmų grupėje nustatytos probleminės sritys sietinos su žinių įgijimo proceso trukme (–0,4), susitikimų su ekspertais skaičiumi (–0,15), žinių įgijimo proceso vieta (–0,1) ir ekspertų skaičiumi (–0,1).

Finansinių veiksmų grupėje buvo identifikuotos tokios probleminės sritys, kaip žinių įgijimo kaina (–0,35), technologijos kaina (–0,3), mokomų darbuotojų grupė (–0,2).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojai nėra motyvuojami įgyti žinių ir vengia inovacijų darbinėje veikloje. Kitų organizacijų ar ekspertų siūloma įsigyti žinių forma irgi nėra visiems priimtina, kaip ir žinių įgijimo vieta. Kadangi yra per didelė žinių įgijimo ir technologijos kaina, mokomų darbuotojų grupės yra didesnės, o procesas trumpesnis, todėl žinių įgijimo procesas šiuo atžvilgiu nėra pakankamai efektyvus. Be to, yra per mažai ekspertų ir labai retai galima laukti iš jų tikslingo problemos sprendimo būdo.

Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, autoriai siūlo Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijų vadovybei pradėti tobulinti žinių įgijimo procesą nuo darbuotojų motyvacijos, o tai tiesiogiai susiję su jų skatinimo didinimu įgyti naujų žinių, būti labiau orientuotiems į inovacinę veiklą ir tuo remiantis tobulinti ne tik žinių įgijimo procesą, bet ir prisidėti prie unikalių organizacijos žinių ir vertės kūrimo. Tyrimo autoriai formuoja prielaidą, kad, padidinus darbuotojų motyvacijos lygį, kitos žinių įgijimo proceso probleminės sritys (kaip žinių forma, žinių įgijimo proceso trukmė ir kita) būtų gerokai efektyviau sprendžiamos.

Todėl Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijų vadovybei siūloma atkreipti dėmesį į tokias pateiktą motyvaciją veikiančių veiksmų grupes (adaptuota remiantis Raudeliūniene 2012):

- *materialinius veiksmus*: darbo užmokestis; premijavimas; priemonių skyrimas; vienkartinė piniginė išmoka;
- *pripažinimo veiksmus*: padėka; vardinė dovana; geriausio darbuotojo apdovanojimai; didesnis atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas; įtraukimas į sprendimų priėmimą; karjeros galimybes;
- *saviraiškos veiksmus*: galimybė dirbti įdomų ir atsakingą darbą; galimybė nuolat tobulėti (mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, rotacija, stažuotės, komandiruotės);
- *socialinius veiksmus*: geras psichologinis mikroklimatas; tinkamas vadovavimo stilius; laisvalaikio ar pramogų renginiai; vadovo dėmesys, neformalus pokalbiai; komandinio darbo organizavimas;
- *saugumo veiksmus*: tinkamos darbo sąlygos, aprūpinimas įrengta darbo vieta; socialinės garantijos, draudimas.

Išvados

Žinių įgijimas – vienas svarbiausių žinių vadybos procesų, nes tik nuo tinkamai parinktų žinių ir jų vertės, žinių šaltinių, metodų, būdų priemonių priklauso, ar bus pasiekti žinių tikslai integruoti į organizacijos bendruosius tikslus ir tuo remiantis padidintas organizacijos veiklos efektyvumas ir kuriama organizacijos vertė.

Žinių įgijimo procesą veikiantys veiksniai buvo išskirti į keturias grupes – motyvacinius, turinio, organizacinius, finansinius – remiantis tokia logine seka: pagrindinis organizacijos tikslas – vertės kūrimas, kuris priklauso nuo organizacijos darbuotojų motyvacijos įgyti naujų žinių ir jas pritaikyti efektyvesnei darbinei veiklai atlikti, o tai tiesiogiai siejasi su žinių turinio, organizaciniais ir finansiniais aspektais.

Remiantis atliktais empiriniais tyrimais buvo pasiūlytas integruotas žinių įgijimo proceso vertinimo metodas Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijoms, sudarantis prielaidas įvertinti proceso efektyvumą ir formuoti siūlymus tobulinti procesą.

Atlikus žinių įgijimo proceso ekspertinį vertinimą Lietuvos draudimo sektoriuje nustatyta, kad žinių įgijimo procesas funkcionuoja geriau nei vidutiniškai (2,36 iš maksimaliai galimų 3: 1 – mažiausias integruoto kriterijaus įvertis, 2 – vidutinis integruoto kriterijaus įvertis, 3 – didžiausias integruoto kriterijaus įvertis) bei buvo identifikuotos tokios žinių įgijimo proceso probleminės sritys, susijusios su:

- motyvaciniais aspektais: nepakankama darbuotojų motyvacija įgyti naujų žinių ir savo veikloje diegti naujoves;
- turinio svarbos aspektais: netinkama žinių forma, trūksta ekspertų konsultacijų, ypač kilus sudėtingoms situacijoms reikalaujančioms efektyvaus sprendimo būdo;
- organizaciniais aspektais: žinių įgijimo proceso trukmė, ekspertų ir susitikimų su jais skaičius, žinių įgijimo proceso vieta;
- finansiniais aspektais: per didelė žinių įgijimo ir technologijų kaina.

Kilusioms problemoms spręsti siūloma pradėti nuo organizacijos darbuotojų motyvacijos lygio didinimo, atsižvelgiant į materialinius, pripažinimo, saviraiškos, socialinius, saugumo veiksnius.

Šis siūlymas remiasi nuostata, kad, tik padidinus darbuotojų motyvacijos lygį, tyrimo metu identifikuotos žinių įgijimo probleminės sritys (žinių forma, žinių įgijimo proceso trukmė ir kita) būtų sprendžiamos kur kas efektyviau.

Literatūra

Antonioli, D.; Marzucchi, A.; Montresor, S. 2014. Regional innovation policy and innovative behaviour: looking for additional effects. *European Planning Studies* 22(1): 64–83. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2012.722977>

Atkočiūnienė, Z. O. 2006. Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje, *Informacijos mokslai* 37: 22–29.

Becerra-Fernandez, I.; Gonzalez, A.; Sabherwal, R. 2004. *Knowledge management: challenges, solutions, and technologies*. Pearson: Prentice Hall. 386 p.

Becheikh, N. 2013. The impact of knowledge acquisition and absorptive capacity on technological innovations in developing countries: evidence from Egyptian small and medium-sized enterprises, *Journal of African Business* 14(3): 127–140. <http://dx.doi.org/10.1080/15228916.2013.843997>

Bivainis, J.; Drejeris, R. 2009. Naujų paslaugų technologijos tinkamumo daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 10(2): 93–106.

Chandler, G. N.; Lyon, D. W. 2009. Involvement in knowledge-acquisition activities by venture team members and venture performance, *Entrepreneurship Theory and Practice* 5: 571–592. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00317.x>

Chen, X. H.; Snyman, M. M. M.; Sewdass, N. 2005. Interrelationship between document management, information management and knowledge management, *South African Journal of Information Management* 7(3): 1–19. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.639797>

Chlivickas, E.; Raudeliūnienė, J. 2007. Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje, *Viešasis administravimas* 4(16): 44–52.

Chlivickas, E.; Raudeliūnienė, J. 2008. Technologinių išteklių potencialas viešajame sektoriuje: vertinimo sistema, *Viešasis administravimas* 1(17): 62–69.

Doloreux, D.; Shearmur, R. 2013. Innovation strategies: are knowledge-intensive business services just another source of information? *Industry and Innovation* 20(8): 719–738. <http://dx.doi.org/10.1080/13662716.2013.856623>

Fakhri, L. S.; Talebzadeh, F. 2011. A framework for professional citizenship education based on knowledge management principles, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 29: 1133–1142.

Fletcher, N.; Harris, S. 2012. Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources, *International Business Review* 21: 631–647. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.008>

Fong, P. S. W.; Lee, H. F. 2009. Acquisition, reuse and sharing of knowledge in property management firms, *Facilities* 27(7/8): 291–314. <http://dx.doi.org/10.1108/02632770910956148>

Frenz, M.; Gillies, G. I. 2009. The impact on innovation performance of different sources of knowledge: evidence from the UK Community innovation survey, *Research Policy* 38: 1125–1135. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2009.05.002>

Ginevičius, R.; Povezko, V. 2003. Hierarhiškai struktūrizuotų rodiklių reikšmingumo kompleksinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 4(3): 111–116.

Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2005. Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas, *Verslas: teorija ir praktika* 6(4): 199–207.

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009. Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 10(4): 247–258. <http://dx.doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.247-258>

- Girniienė, I. 2013. Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai, *Informacijos mokslai* 64: 75–89.
- Gluckler, J. 2013. Knowledge, networks and space: connectivity and the problem of non-interactive learning, regional studies, *Regional Studies* 47(6): 880–894. <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2013.779659>
- Hawryszkiewicz, I. 2010. *Knowledge management: organizing knowledge based enterprises*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 356 p.
- Hung, R. Y.; Lien, B. Y.; Fang, S. C.; McLean, G. N. 2010. Knowledge as facilitator for enhancing innovation through total quality management, *TQM and Business Excellence* 21(4): 425–438. <http://dx.doi.org/10.1080/14783361003606795>
- Jucevičienė, P.; Mozūriūnienė, V. 2009. Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos, *Ekonomika ir vadyba* 14: 1129–1138.
- Kaziliūnas, A. 2012. The knowledge management process for implementing quality improvement programs, *Informacijos mokslai* 62: 97–108.
- Kim, J.; Song, J.; Jones, D. R. 2011. The cognitive selection framework for knowledge acquisition strategies in virtual communities, *International Journal of Information Management* 31: 111–120. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.011>
- Lee, A. H. O.; Wang, W. M.; Lin, T. Y. 2010. An evaluation framework for technology transfer of new equipment in high technology industry, *Technological Forecasting and Social Change* 77: 135–150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2009.06.002>
- Leiponen, A.; Helfat, C. E. 2010. Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth, *Strategic Management Journal* 31: 224–236.
- Liao, Sh.; Wu, Ch.; Hu, D.; Tsui, K. 2010. Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries, *Journal of Information Science* 36(1): 19–35. <http://dx.doi.org/10.1177/0165551509340362>
- Luke, B.; Verreynne, M. L.; Kearins, K. 2010. Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: the changing face of public sector institutions, *Innovation: Management, Policy & Practice* 12: 138–153. <http://dx.doi.org/10.5172/impp.12.2.138>
- Marvel, M. 2012. Knowledge acquisition asymmetries and innovation radicalness, *Journal of Small Business Management* 50(3): 447–468. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00362.x>
- Pacharapha, T.; Ractham, V. V. 2012. Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source, *Journal of Knowledge Management* 16(5): 724–739. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211262772>
- Park, B. I. 2010. What matters to managerial knowledge acquisition in international joint ventures? High knowledge acquirers versus low knowledge acquirers, *Asia Pacific Journal of Management* 27: 55–79. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-008-9111-6>
- Park, B. I. 2011. Differences in knowledge acquisition mechanisms between IJVs with Western vs Japanese parents, *Management Decision* 49(3): 422–443. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111120789>
- Podvezko, V. 2008. Sudėtingų dydžių kompleksinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 9(3): 160–168.
- Presutti, M.; Boari, C.; Majocchi, A. 2011. The importance of proximity for the start-ups' knowledge acquisition and exploitation, *Journal of Small Business Management* 49(3): 361–389. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00331.x>
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai. 352 p.
- Raudeliūnienė, J. 2007. *Įmonių konkuruojančių strateginių sprendimų formavimas: daktaro disertacijos rankraštis*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius. 145 p.
- Raudeliūnienė, J. 2012. *Žinių vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 120 p. <http://dx.doi.org/10.3846/1287-8>
- Raudeliūnienė, J.; Meidutė, I.; Martinaitis, G. 2012. Evaluation system for factors affecting creativity in the Lithuanian armed forces, *Journal of Business Economics and Management* 13(1): 148–166.
- Raudeliūnienė, J.; Neimontas, M. 2012. Employee competency integrated assessment: the example of the public relations specialists of the Lithuanian armed forces, in *Contemporary issues in business, management and education, 15 November, 2012, Vilnius, Lithuania*, 57–68.
- Rutkauskas, A. V.; Račinskaja, I. 2013. Integrated intelligence and knowledge, innovation and technology management, nurturing country universal sustainable development, in *II Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya "Problemy sovremennoy ekonomiki: globalnyy, natsionalnyy i regionalnyy kontekst"*, 23–24 May, 2013, Grodno, 205–211.
- Sakalas, A. 2012. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Vilnius: Technologija. 351 p.
- Smith, M. E.; Lyles, M. A. 2011. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 711 p.
- Steyn, P. D.; du Toit, A. S. A. 2010. Investigating the potential for the development of a just-in-time knowledge management model, *South African Journal of Business Management* 41(2): 1–12.
- Sullivan, D. M.; Marvel, M. R. 2011. Knowledge acquisition, network reliance, and early-stage technology venture outcomes, *Journal of Management Studies* 48(6): 1169–1193. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00998.x>
- Urgak, B.; Quintas, M. A.; Arevalo-Tome, R. 2013. Knowledge resources and innovation performance: the mediation of innovation capability moderated by management commitment, *Technology Analysis & Strategic Management* 25(5): 543–565. <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2013.785514>
- Wang, J.; Wu, Y.; Liu, X.; Gao, X. 2010. Knowledge acquisition method from domain text based on theme logic model and artificial neural network, *Expert Systems with Applications* 37: 267–275. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.009>
- Wiig, K. M.; Hoog, R.; Spek, R. 1997. Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques, *Expert Systems With Applications* 13(1): 15–27. [http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00019-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00019-5)
- Xu, K.; Huang, K. F.; Gao, Sh. 2012. The effect of institutional ties on knowledge acquisition in uncertain environments, *Asia Pacific Journal of Management* 29: 387–408. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-010-9196-6>

Xu, J.; Houssin, R.; Bernard, A.; Caillaud, E. 2013. Systemic modeling of knowledge for innovation in design, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology* 6: 1–12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirpj.2012.09.001>

Zalieskaitė, L.; Mikalauskiene, A. O. 2007. Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priemonių analizė, *Informacijos mokslai* 41: 42–57.

Jurgita RAUDELĪŪNIENĖ. Assoc. Prof. Dr. of social sciences at the Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. The author and co-author of more than 20 scientific papers. Research interests: knowledge management, formation and evaluation of competitive strategic decisions.

Irena RAČINSKAJA. MA in Business from the Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: knowledge, innovation and technology integration, insurance, electronic business, knowledge management, sustainable development.