

Žinių valdymo sistemos tobulinimas mažmeninės prekybos įmonėje

Įvadas

Žinios yra būtinos kiekvienam individui, kadangi padeda suprasti aplinką, priimti sprendimus, spręsti įprastas ir nestandartines situacijas. Individualias žinias žmonės kaupia savyje ir traktuoja tai asmenine patirtimi, naudojama įprastose, gyvenimiškose situacijose. Darbinėje veikloje žmonės sukaupia didelius kiekius individualių žinių, naudingų ir kitiems darbuotojams, kaip vienos organizacijos nariams, siekiantiems bendrų tikslų, tačiau organizacijoje žinios nėra savaime suprantamos ir turi būti sisteminamos. Tam reikalingos žinių valdymo sistemos arba žinių bazės, kuriose talpinamos, sisteminamos ir pateikiamos organizacijos veikloje susikaupiančios žinios. Žinių bazė yra reikšmingas kiekvienos funkcionuojančios organizacijos žinių valdymo sistemos įrankis. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje sklandus ir efektyvus apsikeitimas žiniomis yra itin svarbus, kadangi laiku ir tinkamai pritaikytos žinios leidžia priimti tinkamus sprendimus, reaguoti į pokyčius, nestandartines situacijas.

Straipsnyje iškeltas **tikslas**: nustatyti esamą tiriamos mažmeninės prekybos įmonės žinių valdymo sistemos veikimą, sistemos privalumus ir trūkumus, suformuoti rekomendacijas organizacijos žinių valdymo sistemos tobulinimui.

Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

- Išanalizuoti pagrindinius žinių valdymo sistemos procesus ir elementus teoriniu aspektu;
- Įvertinti žinių valdymo sistemos apraiškas pasirinktoje mažmeninės prekybos įmonėje;
- Pagrįsti mažmeninės prekybos įmonės žinių valdymo sistemos tobulinimo sprendimus.

Tyrimui atlikti naudotas kiekybinis (anketinės apklausos) metodas, vertinant tiriamos mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų požiūrį į tyrimo metu įmonėje veikiančią žinių valdymo sistemą, pavienius žinių bazės funkcijas atliekančius žinių valdymo sistemos elementus (programas, įrankius), taip pat identifikuojant tobulintinas organizacijoje veikiančios žinių valdymo sistemos kryptis. Tyrimas atliktas 2022 metų balandžio mėnesį, apklausti 135 tiriamos mažmeninės prekybos įmonės darbuotojai.

Teorinė žinių valdymo sistemos organizacijose analizė

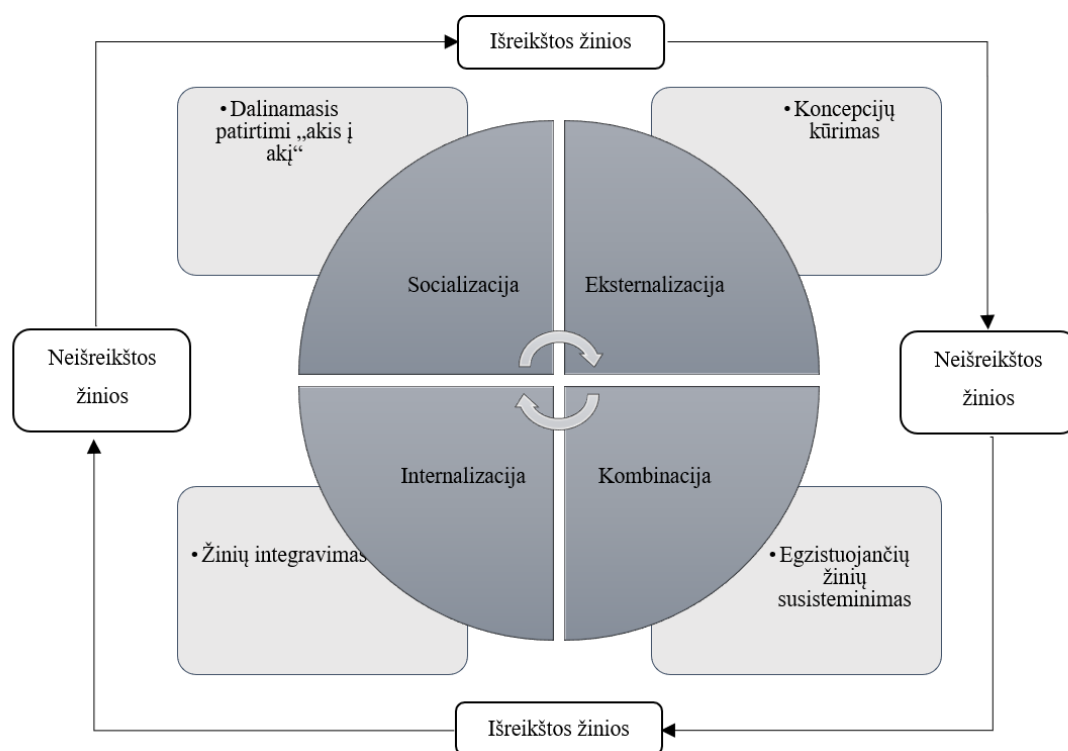
Apsikeitimas žiniomis verslo organizacijoms itin svarbus. Mažose įmonėse, neturinčiose nutolusių padalinių, apsikeitimas žiniomis yra nesudėtingas, žiniomis dalinamasi tiesiogiai, tarpasmeniškai. Didelės organizacijos, turinčios sudėtingą organizacinę struktūrą, nutolusius funkcinis padalinius, didelį darbuotojų skaičių ir įvairovę, susiduria su iššūkiais apsikeičiant žiniomis – organizacijos sukaupia itin didelį netolygiai pasiskirstančių žinių kiekį, galinčių vėluoti ar būti sunkiai pasiekiamos. Žinios – viena didžiausių modernios organizacijos stiprybių (Rahimi, Rostami, ir Vafaei, 2017). Žinios, kaip ir darbuotojų kompetencija, yra sunkiai kopijuojamos, todėl tampa organizacijos konkurenciniu pranašumu (Lydeka ir Bareišis, 2005). Siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimo, efektyvumo bei produktyvumo augimo svarbu suvokti ir įsisavinti verslo procesų visumą, kurių suvokimui būtinos žinios ir tinkamas žinių valdymas (Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020).

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje reikia vis daugiau ir įvairesnių žinių verslo procesams vykdyti, todėl žinių valdymo sistema būtina efektyviam žinių rinkimui, sisteminimui, saugojimui, kaupimui ir dalinimuisi organizacijos viduje (Fagerberg, Fosaas ir Sapprasert, 2012). Pasak autorių, žinių bazė, kaip vienas pagrindinių organizacijos žinių valdymo sistemos įrankių, apima vidines publikacijas, instrukcijas, darbo tvarkas, taisykles,

metodologijas. Žinių kaupimas ir sisteminimas užtikrina, kad keičiantis darbuotojams, darbuotojus pakeičiant technologiniais sprendimais, bus veikama tais pačiais principais, naudojantis tomis pačiomis, nuolat papildomomis žiniomis, ankstesnes žinias panaudojant kaip pagrindą naujų žinių, veikimo principų ir inovacijų radimui. Žinių bazė yra apibrėžiama kaip vieningas organizacijos veikloje naudojamas žinių keitimosi įrankis, kuriuo pasiekiamos, talpinamos, koreguojamos, atnaujinamos žinių bazėje talpinamos žinios.

Organizacijos žinių bazė formuojama iš dvejų pagrindinių žinių šaltinių: atskirų organizacijos narių turimų žinių ir bendrų organizacijos turimų žinių (Probst, Kaulinytė, Raub ir Romhardt, 2006). Šiuolaikiniame verslo žinių valdyme apibrėžiamos pagrindinės žinių rūšys: išreikštos ir neišreikštos žinios. Išreikštos žinios – kodifikuotos žinios dokumentuose, tvarkose, instrukcijose ar kituose apibrėžtuose žinių masyvuose. Neišreikštos žinios – nekodifikuotos, asmeninės, patirtimi grindžiamos, pavienių organizacijos narių turimos žinios (Urbanavičius, Kučinskienė, Galdikienė ir Brezgytė, 2021). Kaip teigia autoriai, žinių sisteminimas neišreikštas žinias paverčiant išreikštomis (kodifikuojant) yra svarbus žinių konversijos proceso etapas, leidžiantis tikslingai plėtoti iki tol neišreikštas žinias.

Igyvendinant žinių valdymo sprendimus pavienių organizacijos narių individualios, neformalizuotos žinias paverčiamos aiškiai formalizuotomis organizacinėmis žiniomis. Žinių transformacija reikalinga tam, kad apibrėžtas žinias būtų galima naudoti pakartotinai (Lydeka, Bareišis, 2005). Vienas dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamų ir analizuojamų žinių kūrimo ir dalinimosi (konversijos) modelis SECI (žr. 1 pav.), sumodeliuotas remiantis Nonaka ir Takeuchi (1995) žinių konversijos modeliu. SECI modelis išskiria 4 pagrindinius žinių kūrimo ir dalinimosi proceso etapus (žinių keitimosi būdus): socializacija, eksternalizacija, konversija ir internalizacija (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018).



1 pav. Žinių konversijos etapai (SECI modelis) pagal Nonaka ir Takeuschi

SECI – konceptualus žinių konversijos modelis, apibūdinantis, kaip organizacijoje generuojamos, perduodamos ir atkuriamos išreikštos ir neišreikštos žinios, taip pat, kaip neišreikštos žinios yra surenkamos, formalizuojamos ir išreiškiamos organizacijos žinių bazėje. SECI modelio esmė – asmeninių žinių pritaikomumas ir vėlesnis prieinamumas kitiems organizacijos nariams. Žinių kūrimo procesas vyksta nenutrūkstamai visuose organizacijos lygiuose, neretai žinios gali būti sukuriamos netikėtai arba neplanuotai (Farnese, Barbieri, Chirumbolo ir Patriotta, 2019).

1. Pirmasis žinių konversijos etapas **socializacija** – tarpasmeninis dalinimasis pavienių individų patirtimi, kuriant naujus, nematomus ryšius. Žinios perteikiamos tiesiogiai komunikuojant. Socializacijos procesas

savaiminis, kadangi apsikeitimas žiniomis vyksta per pavienių individų tarpusavio bendravimą, bendras veiklas, tačiau socializacijos proceso metu žinios nėra išsaugomos, jei nėra pereinama prie tolesnių žinių konversijos proceso etapų;

2. Antrasis etapas **eksternalizacija** – organizacijos narių žinių ir žinojimo sujungimas, metaforų kūrimas, svarbių idėjomis ir koncepcijoms kurti. Eksternalizacijos metu neišreikštos žinios, identifikuotos socializacijos metu išreiškiamos, formuojant koncepcijas, reikalingas tolesniam surinktų žinių sisteminimui. Eksternalizacijos etape surinktos pavienės žinios apjungiamos su kitomis naujomis ir ankstesnėmis žiniomis. Žinios, kurios anksčiau nebuvo išreikštos yra užrašomos ar išsaugomos kitu būdu, tinkamu talpinti organizacijos žinių bazėje.

3. Trečiojo etapo – **kombinacijos** metu iš žinių bazėje turėtų ir naujai įgytų žinių išreiškiamos atnaujintos žinios. Apjungta informacija išsaugoma ir talpinama organizacijos žinių bazėje.

4. Paskutiniojo žinių konversijos etapo **internalizacijos** metu ankstesniuose žinių konversijos proceso etapuose surinktos ir susistemintos žinios įgyja konkretų pavidalą ir yra įtraukiamos į individualius darbuotojų ir bendrus organizacijos veiklos modelius. Internalizavus žinias jos pradedamos naudoti organizacijos veikloje kaip oficialus ir patvirtintas žinių šaltinis, išplėtojant naujas žinias ir pritaikant jas. Internalizuotos žinios tampa svarbiu organizacijos ištekliumi ir galutiniu žinių konversijos proceso rezultatu (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018).

Žinių konversijos procesas nėra baigtinis – susisteminus ir sukūrus naujas formalizuotas žinias jos dalyvauja vėlesniuose žinių konversijos procesuose, kuriant naujas žinias, todėl galima teigti, jog žinių konversija yra nuolatinis procesas, vykstantis veikiančioje, mokytis likusioje organizacijoje. Atsirandant naujoms žinioms, jos pakartotinai apjungiamos su anksčiau išreikštomis žiniomis, tokiu būdu žinias nenutrūkstamai naujinant.

Žinių valdymo sistemos

Organizacijos veiklos tipas, dydis, vidinė kultūra ir kiti veiksniai lemia, jog panašioms organizacijoms tinkami skirtingi žinių valdymo įrankiai. Toje pačioje verslo srityje veikiančios organizacijos, kurių verslo modeliai, pavieniai verslo modelio elementai yra panašūs arba sutampa gali naudotis skirtingomis žinių valdymo sistemomis (Atkočiūnienė, 2008). Šiuolaikinės žinių valdymo sistemos kuriamos informacinių technologijų pagrindu, kuriant žinių rinkimo, keitimosi platformas, įrankius, padedančius identifikuoti žinias ir paversti jas naudingomis arba išfiltruoti netinkamas.

Pagrindiniai bet kokios sistemos bruožai yra sistemos vientisumas, sudėtingumas ir organizuotumas (Šajeva, 2008). Žinių valdymas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip pagrindinis organizacijos konkurencinis pranašumas, siekiant išgyventi konkurencinėje aplinkoje, kurti inovacijas. Autoriai įvairiai apibrėžią žinių valdymą, tačiau visumoje identifikuojami trys pagrindiniai požįūriai į žinių valdymo sistemas:

- Žinių valdymas yra reikalingas sklandžiam technologijų taikymui;
- Žinių valdymas yra organizacinio mokymosi proceso įrankis;
- Žinių valdymas yra veikla, kurianti tam tikrą terpę organizacijoms nariams efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti priimant sprendimus, sprendžiant problemas (Šajeva, 2008).

Autoriai išskiria dvi pagrindines žinių valdymo sistemų perspektyvas: technologinę ir socio-technologinę. Technologinė žinių valdymo sistema paremta žinių valdymo reikalingumu užtikrinant sklandžią organizacijos technologinę, pavyzdžiui gamybinę, veiklą. Pagrindiniai tokios žinių valdymo sistemos elementai: technologijos, funkcijos ir žinios. Socio-technologinė žinių valdymo sistema formuojama sąveikaujant organizacinei ir technologinei infrastuktūroms, korporacinei kultūrai, žinioms ir žmonėms. Socio-technologinis žinių valdymo sistemos modelis paremtas tuo, jog žinių kūrimo proceso metu yra ne tik sukuriamos ir saugomos žinios bet ir vyksta organizacinio mokymosi procesai, žinios atnaujinamos, taip kuriant inovacijas (Meso, Smith, 2000).

Efektyvi, šiuolaikinei organizacijai reikalinga žinių valdymo sistema apima technologinę ir organizacinę infrastruktūras, žmogiškuosius išteklius ir organizacinę kultūrą, kadangi skirtingi žinių gavimo šaltiniai leidžia sukurti daugiau ir įvairesnių organizacijai reikalingų žinių, užtikrinančių sėkmingą ir sistemingą organizacijos mokymąsi. Socio-technologinės žinių valdymo sistemos labiau tinkamos organizacijoms, veikiančioms aptarnaujant klientus, suteikiant paslaugas, technologinė žinių valdymo sistema labiau tinkama automatizuotai veikiančioms, daugiausiai gamybine arba technologine veikla užsiimančioms organizacijoms, kuriose svarbiausia tinkamas ir efektyvus technologijų darbas, su mažiausiu įmanomu žmogiškuoju įsikišimu. Tokiose organizacijose vyrauja pastovumas ir stabilumas, galutinis produktas, gamybinė technologija nesikeičia, nėra kuriamos

inovacijos. Vertinant tai, galima teigti, jog tiek technologinė, tiek socio-technologinė žinių valdymo sistema yra tinkama šiuolaikinėms organizacijoms, tačiau žinių valdymo sistema turi būti pritaikoma atsižvelgiant į organizacijos veiklos tipą, mokymosi ir inovacijų kūrimo reikalingumą.

Tyrimo objekto ir situacijos apžvalga

Tyrimo objektas – lietuviško kapitalo mažmeninės prekybos įmonė, lyderiaujanti savo prekybos kryptyje. Organizacija priskiriama didelei įmonei (remiantis Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 4 str.). 2017–2022 m. duomenimis organizacijoje nuolat dirba nuo 400 iki 500 darbuotojų, veikla vykdoma ilgiau nei 25 metus. Tinklą sudaro du administraciniai padaliniai, taip pat daugiau nei 30 nutolusių padalinių (prekybos vietų), veikla vykdoma daugiau nei 20 Lietuvos miestų, taip pat internetu.

Vertinant organizacijos žinių valdymo sistemą nustatyta, jog vienos efektyvios ir vienodai visai organizacijai prieinamos žinių valdymo sistemos šiuo metu nėra. Pagrindiniai prieinami ištekliai, kuriuos būtų galima laikyti tam tikromis žinių bazėmis:

- Intranetu;
- Programėle;
- Serveriais (debesija);
- Specifinėmis programomis;
- Elektroniniu paštu.

1 lentelė

Organizacijoje naudojamų įrankių palyginimas

Žinios \ Įrankis	Intranetas	Programėlė	Serveriai	Programos	El. paštas
Vidiniai dokumentai, tvarkos	+	+	+		
Vidinė kontaktinė informacija	+	+			+
Dokumentų formos	+		+	+	
Vidinės naujienos		+			+
Vidinės neformalios žinios		+	+		
Darbo instrukcijos		+	+		
Aktualios išorinės naujienos					+
Funkcinių padalinių žinios		+	+	+	
Darbuotojų tarpusavio komunikacija		+			+
Techninės žinios			+	+	
Statistika		+		+	
Paprastas įrankio pasiekiamumas	+		+		+
Veikia įvairiuose įrenginiuose	+		+		+
Viso	5	8	8	4	6

Nustatyta (žr. 1 lentelę), jog organizacijoje naudojama keletas įrankių, atliekančių skirtingas žinių bazės funkcijas, kyla poreikis nustatyti tokio skirtingų įrankių naudojimo efektyvumą ir tobulinimo galimybes. Kadangi žinios organizacijoje pateikiamos skirtingais, nevienodai efektyviais įrankiais, galima teigti, jog dalis žinių gali nepasiekti adresatų, kuriems jos gali būti aktualios, taip pat, organizacijos darbuotojams gali būti sudėtinga rasti reikalinga informacija, kadangi nesant vieningai žinių bazės sistemai žinios gali būti pateikiamos tik viename iš kelių organizacijos naudojamų įrankių, todėl gali kilti keblumų, ieškant žinių skirtinguose žinių bazės įrankiuose. Taip pat svarbu identifikuoti organizacijoje vykstančius žinių konversijos etapus (pagal SECI modelį), siekiant nustatyti, ar visi žinių konversijos etapai organizacijoje veikia efektyviai ir kokiais būdais galima efektyvinti žinių konversijos procesą, jog būtų sukuriama vertingos ir į organizacijos veiklą tinkamai integruojamos žinios, svarbios organizacijos veiklos efektyvumui.

Kiekybinio tyrimo rezultatai

Kiekybinis tyrimas atliktas 2022 m. balandžio mėn. 4–11 dienomis. Apklausoje dalyvavo 135 respondentai. Tyrimo klausimynas buvo sudarytas iš 26 klausimų. 21 klausimas sudarytas analizuojant žinių bazę organizacijoje, 5 klausimai sudaryti identifikuojant respondentą pagal tam tikrus demografinius kriterijus, užimamą poziciją organizacijoje, darbo patirtį.

Atsižvelgiant į tai, jog organizacijoje vienu metu dirba ne mažiau nei 400 darbuotojų, atlikta anketinė apklausa turi 7 proc. paklaidą, todėl duomenis galima laikyti patikimais ir tinkamai reprezentuojančiais visumą. Sudaryta galimybė apklausą pildyti anonimiškai, taigi, nėra jokios galimybės identifikuoti konkrečius apklausą pildžiusius darbuotojus.

Apibendrinant atliktą kiekybinį tyrimą išskiriamos dvi aktualios tyrimo kryptys: organizacijoje naudojamų žinių bazės įrankių, kaip pagrindinių organizacijos žinių valdymo sistemos įrankių, efektyvumas ir įrankių tobulinimo galimybės bei organizacijos žinių konversijos efektyvumas ir tobulintinos kryptys. Taigi:

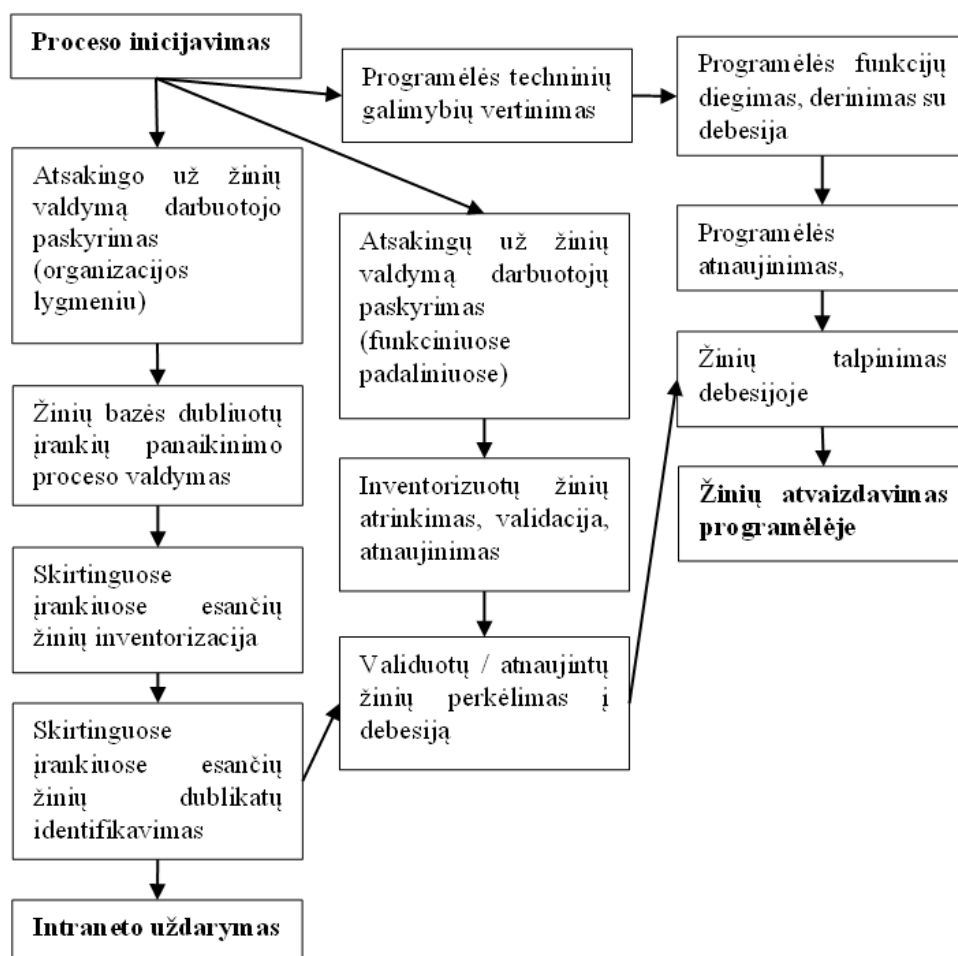
- Vertinant organizacijoje naudojamus įrankius nustatyta, jog organizacijoje naudojama per daug įrankių, kurių turinys iš dalies arba visiškai dubliuojasi. Trumpuoju laikotarpiu aktualių žinių dalinimasis elektroniniu paštu yra tinkamas organizacijos darbuotojams ir efektyvus;
- Ilguoju laikotarpiu aktualios žinios talpinamos keliuose įrankiuose, kuriuose žinios dubliuojasi (intranetas, programėlė, debesija), todėl atsiranda tikimybė, jos skirtinguose įrankiuose pateikiamos žinios bus nevienodo naujumo keliančio klaidų tikimybę, taip pat tinkamų žinių paieška keliuose skirtinguose įrankiuose, jų administravimas padidina laiko sąnaudas.
- Vertinant atskirų žinių bazės įrankių efektyvumą ir naudingumą, nustatyta, jog tokie elektroninis paštas ir specifinės programos yra nepakeičiami, kadangi juose talpinamos žinios atitinka būdus, kuriais žinios patogiausiai ir tinkamiausiai pateikiamos ir pasiekiamos organizacijos darbuotojams, tačiau intranetas, programėlė ir debesija dubliuojasi, todėl gali būti apjungti į vieną įrankį arba kartu veikiančią įrankių sistemą;
- Programėlė, tyrimo dalyvių nuomone – tinkamiausias įrankis, visas organizacijos žinias talpinti viename įrankyje.
- Intranetas mažiausiai aktualus įrankis. Intranete talpinamos žinios dubliuojamos programėlėje ir debesijoje, todėl intraneto panaikinimas nesukeltų jokio nepatogumo organizacijos darbuotojams.
- Nustatyta, jog organizacijos darbuotojams svarbiausia, jog žinios būtų pateikiamos kaip galima labiau koncentruotai, sumažinant organizacijoje naudojamų įrankių skaičių, panaikinant dubliuotus žinių bazės įrankius.
- Analizuojant galimybę programėlėje talpinti visas žinias, esančias programėlėje, intranete ir debesijoje, labiausiai reikalingas funkcionalumas programėlei: patogus valdymas, galimybė patogiai išsaugoti žinių bazėje esančias žinias įrenginiuose ar kitose laikmenose, galimybė naudotis įrankius įvairiose platformose. Atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų poreikius galima daryti išvadas, jog šiuo metu naudojamai programėlei reikalingi minimalūs patobulinimai, tam, kad poreikiai būtų atliepiami.
- Vertinant žinių konversiją organizacijoje (pagal SECI modelį) nustatyta, jog organizacijoje efektyviai veikia tik socializacijos žinių konversijos etapas. Efektyviu galima laikyti internalizacijos žinių konversijos etapą, kai surinktos žinios yra talpinamos organizacijos žinių bazėje, tačiau pastebima, jog eksternalizacijos ir kombinacijos etapai vyksta nepakankamai efektyviai, todėl galima daryti išvadas, jog nors darbuotojai turi daug aktualių žinių, kuriomis efektyviai dalinasi tarpusavyje, šios žinios gali būti nesurenkamos ir vykstant formalizuotiems žinių konversijos etapams neįtraukiamos sudarant naujas žinias, kurios vėliau internalizuojamos į organizacijos žinių valdymo sistemą.
- Tyrimo dalyvių teigimu daugiausiai papildomo dėmesio reikalinga skirti eksternalizacijos procesui. Eksternalizacijos procesas gali būti efektyvinamas organizuojant įvairaus formato darbuotojų susirinkimus, kūrybines dirbtuves, kuriose būtų kuriamos žinios pasitelkiant pavienių organizacijos narių turimas žinias ir jas apjungiant į tam tikrus žinių rinkinius, kuriuos formalizavus žinios galėtų būti talpinamos žinių bazėje.

Žinių valdymo sistemos tobulinimas pasirinktoje mažmeninės prekybos įmonėje

Apibendrinant situacijos analizės metu surinktus duomenis ir suformuotas išvadas nustatyta, jog šiuo metu organizacijoje veikianti žinių valdymo sistema nėra pakankamai efektyvi, kadangi naudojama per daug besidubliuojančių žinių bazės įrankių, kurių skaičių galima sumažinti, taip pat nepakankamai efektyviai veikia žinių

konversija (vertinant pagal Nonaka ir Takeuchi SECI modelį), todėl pagrindinės dvi tobulintinos žinių valdymo sistemos kryptys, analizuojamos organizacijos atveju: žinių bazės įrankių sutraukimas ir žinių konversijos etapų stiprinimas (žr. 2 pav.).

Igyvendinant žinių valdymo sistemos tobulinimą reikalingi sprendimai, organizacijos viduje, kadangi būtina paskirti atsakingus darbuotojus, suteikti jiems atitinkamas teises ir įpareigojimus, taip pat žinių valdymo sistemos tobulinimui bei vėlesniam valdymui reikalingi organizacijos finansiniai ištekliai todėl svarbu žinių valdymo sistemos tobulinimo veikslų planą įvertinti ir patvirtinti organizacijos vadovų ir funkcinį padalinių vadovų lygmeniu, kadangi toks tobulinimo projektas turi būti pateiktas ir patvirtintas aukščiausios organizacijos vadovybės. Taip pat, norint sudaryti, apibrėžti ir patvirtinti žinių valdymo tvarką, taip pat paskirti atsakingus darbuotojus, reikalingi organizacijos vadovybės sprendimai. Todėl viena priemonių, reikalingų įgyvendinant žinių valdymo sistemos tobulinimą, yra diskusijos ir tvarkos formulavimas organizacijos vadovybėje.



2 pav. Žinių valdymo sistemos tobulinimo procesas

Igyvendinus priemones tikimasi:

- Efektyvesnės naujokų integracijos organizacijoje;
- Žinių naujumo užtikrinimo, talpinant jas viename įrankyje;
- Sutrumpinto žinių paieškos laiko;
- Sumažinamų laiko sąnaudų, administruojant neefektyvius įrankius;
- Paskirstytos atsakomybės už žinių valdymą organizacijoje.

Išvados

Tyrimo metu nustatyta, kad tiriamos organizacijos žinių valdymo sistemos tobulinimas turi būti vykdomas dvejomis kryptimis: sutraukiant besidubliuojančius žinių bazės įrankius ir juose esančias žinias į organizacijoje

naudojamą žinių programėlę, taip panaikinant vieną seniausių organizacijoje naudojamų žinių bazės įrankių – intranetą; efektyvinant žinių konversijos procesą organizacijoje svarbu paskirti atsakingus už žinių valdymą organizacijoje darbuotojus, sudaryti žinių valdymo tvarką.

Tobulinant organizacijos žinių bazę yra svarbūs šie veiksniai: sprendimai, priimami organizacijos vadovybėje, sudarant žinių valdymo tvarką organizacijoje, atsakomybių už žinių valdymą organizacijoje paskirstymas visos organizacijos ir funkcinio padalinių lygmenimis, išorinių partnerių, aptarnaujančių programėlės techninę bazę, įsitraukimas tobulinant programėlės funkcionalumus, funkcinio padalinių darbuotojų įsitraukimas, vertinant, validuojant ir atnaujinant sukauptas žinias, taip pat vėlesnis įsitraukimas kuriant naujas žinias pagal SECI modeliu paremtą žinių konversijos procesą.

Literatūra

1. Atkočiūnienė, Z. O. ir Petronytė, A. (2018). Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms. *Informacijos Moks-lai*, 83, 24–35. Doi: 10.15388/Im.2018.83.2
2. Lydeka, Z. ir Bareišis, V. (2005). Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinė-mis. *Organizacijų vadyba*, 33, 85–99. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/57847>
3. Fagerberg, J., Fosaas, M. ir Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1132–1153. Doi:10.1016/j.respol.2012.03.008
4. Farnese, Barbieri, B., Chirumbolo, A. ir Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 2730–2730. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02730
5. Meso, P. ir Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224–234. Doi: 10.1108/13673270010350020
6. Probst, G. Kaulinytė, L., Raub, S., ir Romhardt, K. (2006). Žinių vadyba : sėkmės komponentai. Knygiai.
7. Rahimi, E., Rostami, N. A., Shad, F. S., ir Vafaei, V. (2017). The importance of knowledge management on innovation. *Applied mathematics in engineering, management and technology*, 5(1), 68–73. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/328791839_The_importance_of_knowledge_management_on_innovation
8. Šajeva, S. (2008). Žinių valdymo sistemos organizacijoje formavimo prielaidos ir barjerai. *Economics & Mana-gement*. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=028f7e00-448a-40ac-b651-9234dbac3a67%40redis>
9. Ulbinaitė, A., Gribovskis J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2020*, 88, 142–166. ISSN 1392-0561. eISSN 1392-1487. Doi: 10.15388/Im.2020.88.36
10. Urbanavičius, D., Kučinskienė, J., Galdikienė, N., ir Brezgytė, E. (2021). Žinių valdymo modelis sveikatos technologijų ir biotechnologijų atvirųjų inovacijų ekosistemoje. *Darnios aplinkos vystymas*, 18(1), 143–152. Doi: 10.52320/dav.v18i1.177.

Gytis MIKŠTA

IMPROVING THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN A RETAIL COMPANY

Summary

This article analyses the theoretical aspects of knowledge management in organisations. The empirical analysis proposes managerial solutions to the elements of the knowledge management system of the retail company under study that have been identified for improvement during the empirical research.

The theoretical analysis describes the main models, processes, and systems of knowledge management, creating, updating and control. It examines the latest knowledge management solutions applicable to modern, contemporary organisations. The study analyses the existing knowledge management system of the retail company under study. During the research interviewed 135 respondents working in the case study organisation. The study found that the knowledge management system in the organisation is not effective enough due to the excess of tools used and inefficient knowledge conversion. The evaluation of the results of the study provides solutions for the improvement of the knowledge management system of the organisation under study, which can help the organisation to increase the effectiveness of the knowledge management system.

Keywords: organization, learning, management solutions, knowledge base, knowledge conversion, knowledge manage-ment system.