

*Janīna Stašāne, Viktors Voronovs
Daugavpils Universitāte, Latvija*

ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS IESPĒJAS MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU ATTĪSTĪBĀ

Abstract

Knowledge management capabilities of small and medium enterprise development

At the time of rapid change nowadays knowledge is the basis of enterprise functioning and determines its competitiveness advantages and abilities. Hence knowledge management becomes urgent as well as the necessity for its integration in business management. Knowledge management is oriented at changes of employees' behaviour in order to develop and spread important knowledge, to improve the interaction among employees as well as their cooperation with customers and partners, to provide support of knowledge management process and strategic development of the enterprise.

Knowledge of an organization becomes a strategic resource in those enterprises that focus on knowledge management. Resource theory attributes greater significance to non-material resources, such as human resources, intellectual capital and knowledge.

In Latvia knowledge management is more introduced in large enterprises but is not widely practiced in the development of small and medium ones. The very notion of knowledge management is unclear to many enterprise leaders.

The aim of the present paper is analyzing theoretical models of knowledge management and opportunities of their practical implementation in the development of small and medium enterprises.

Atslēgas vārdi: zināšanas, zināšanu pārvaldība, zināšanu pārvaldības modeļi, organizāciju attīstība.

Ievads

Mūsdienu straujo pārmaiņu laikā zināšanas ir uzņēmuma darbības pamats un nosaka tā konkurences priekšrocības un spējas. Tādēļ kļūst aktuāla zināšanu pārvaldība un nepieciešamība to integrēt uzņēmējdarbības pārvaldībā kā svarīgu komponenti. Zināšanu pārvaldība ir orientēta uz darbinieku uzvedības izmaiņām, lai attīstītu un izplatītu uzņēmumam svarīgas zināšanas, lai uzlabotu darbinieku mijiedarbību, kā arī sadarbību ar klientiem un partneriem, lai veicinātu zināšanu pārvaldības procesa atbalstu un uzņēmuma stratēģisko attīstību.

Latvijā zināšanu pārvaldība vairāk tiek ieviesta lielos uzņēmumos, bet nav plaši pielietota mazo un vidējo uzņēmumu attīstībā. Arī pats jēdziens *zināšanu pārvaldība* daudzu uzņēmumu vadītājiem ir nesaprotams.

Tomēr zināšanu pārvaldības ieviešanai mazo un vidējo uzņēmumu attīstībā ir vairākas priekšrocības, jo

- uzņēmumi īpaši izjūt ārējās vides izmaiņas, un tas, savukārt, liek ātri pieņemt pamatotus lēmumus. Zināšanu pārvaldība uzlabo uzņēmumu reaģētspēju uz iekšējās un ārējās vides pārmaiņām;
- implicīto zināšanu pārvaldība ir aktuāla jebkurai organizācijai, jo saskaņā ar American Productivity and Quality Center (APQC) veiktajiem pētījumiem šīs zināšanas veido vairāk nekā 80% no organizācijas zināšanām;

- mazie un vidējie uzņēmumi ir tendēti uz īstermiņa mērķiem, tādēļ vadītājiem dažkārt trūkst izpratnes par uzņēmuma panākumu un draudu iespējām. Zināšanu pārvaldība ir cieši saistīta ar stratēģiskajiem mērķiem, tādēļ var uzlabot stratēģisko domāšanas un rīcības spēju;
- grāmatvedības uzskaitē zināšanas netiek parādītas kā uzņēmuma aktīvi. Vadītāji un uzņēmumu īpašnieki bieži neapzinās zināšanu iespējas, ko dod efektīva zināšanu pārvaldība;
- daudzi uzņēmumi nespēj organizēt nepieciešamo zināšanu iegūšanu un saglabāšanu, darbiniekiem aizejot no uzņēmuma vai arī nevēloties dalīties savās zināšanās.

Raksta mērķis – analizēt zināšanu pārvaldības teorētiskos modeļus un to praktiskā pielietojuma iespējas mazo un vidējo uzņēmumu attīstībā.

1. Zināšanas kā pārvaldības paradigma

Pēc P.Drukera teorijas, zināšanas – tā ir spēja izmantot informāciju konkrētā darbības sfērā. Autors ir secinājis, ka zināšanas mūsdienās kļūst par galveno uzņēmējdarbības resursu. (Drucker 2000).

Savukārt Georga Kroga skatījumā zināšanas ir ziņu un spēju kopums, kuras indivīds izmanto lēmumu pieņemšanā, un kas ļauj interpretēt informāciju; eksplīcītās – atklāti izteiktas, izpaustas; implicītās – ietvertas, iesaistītas; tādas, ko var nojaust, kas nav pilnīgi izpaustas. Implicītās zināšanas pamatojas pārsvarā uz pieredzi un personīgajām vērtībām. Šīs zināšanas var būt neapzinātas, grūti pakļaujamās formalizēšanai. Implicīto zināšanu transformācija eksplīcītās, t.i., kodifikācija padara zināšanas saprotamas un noderīgas citiem (Kpor 1999).

Klauss Eks zināšanas aplūko no vairākām pozīcijām:

- zināšanas – ideju, metožu, vērtību un normu komplekss vienā vai vairākās zinātniskajās disciplīnās;
- zināšanas ir izmantojamas plašākā sociālajā un ekonomiskajā kontekstā, kas iziet ārpus vienas disciplīnas robežām. Šai pieejai raksturīga starpdisciplināra pielietojamība (Экк 1998).

Pamatojoties uz Polani (Polanyi, 1958) un Vitgenšteina atziņām (Wittgenstein, 1995), Sveibijs (Sveiby, 1994, 1997) definē zināšanas kā spēju darboties (kas var būt arī neapzināta). Šajā skaidrojumā tiek akcentēta darbība: spēja darboties var būt izteikta tikai darbībā. Katrs cilvēks atjauno savu darbības spēju un realitātes izpratni caur pieredzi. (von Glaserfelt, 1988).

Zināšanas organizācijas kontekstā ir informācija, kas integrēta kopējā sistēmā, ir ērti pieejama un izmantojama organizācijas darbības nodrošināšanai. Zināšanas katra atsevišķa darbinieka kontekstā ir viņa lēmumu pieņemšanas un rīcības bāze (pašreizējās zināšanas, kā arī spēja tās papildināt un aktualizēt), kuras sekmīgas izmantošanas rezultāts ir iespējami vislabākā situācijai atbilstoša rīcība.

Darbinieka zināšanas ir viens no intelektuālā kapitāla krājumiem un organizācijas nemateriālajiem resursiem, kas ļauj organizācijai veiksmīgi funkcionēt. Šajā kontekstā organizācijas zināšanas ir saistītas tikai ar tām zināšanām, kas rodas un ir darbinieku prātos. Bet zināšanas var rasties no datiem, kas, pievienojot kontekstu pārveidojas informācijā, un no informācijas caur pieredzi pārveidojas zināšanās. Darbinieku mijiedarbības rezultātā tiek nodrošināta zināšanu transformācija no indivīda zināšanām kopējās organizācijas zināšanās. Transformācija notiek darbības procesā, kad cilvēki dalās ar savām zināšanām. Jau iepriekš izteiktas zināšanas var papildināties ar jaunu informāciju, pateicoties zināšanu apmaiņai starp cilvēkiem sarunu laikā, un atkal var kļūt par pirmavota zināšanām, kas saglabājas atmiņā.

Organizācija var iegūt labumu no visiem procesiem, kas notiek ar zināšanām darbinieku mijiedarbības procesā un saglabāt šīs zināšanas turpmākai izmantošanai, lai palielinātu organizācijas darba efektivitāti un konkurētspēju.

Zināšanu apjoms pieaug, tās izmantojot, savukārt zināšanas zaudē vērtību, ja netiek izmantotas. Ja aplūko uzņēmumu kā vērtību radītāju zināšanu izplatīšanas un transformācijas procesā, sadarbojoties ar klientu, šī vērtību ķēde tiek izjaukta, un tad kā vērtības labāk apskatīt savstarpējās attiecības (Allee, 2000) : mijiedarbību starp cilvēkiem, kam ir dažādas lomas, un kas rada gan nemateriālās vērtības (zināšanas, idejas u.c.), gan materiālās vērtības.

Ievērojot zināšanu kā resursa nozīmi, kas sekmē konkurētspēju, aktualizējas zināšanu pārvaldības problēma, jo tikai pārvaldāmas zināšanas spēj nodrošināt pozitīvu rezultātu no organizācijas intelektuālā un informācijas kapitāla paaugstināšanas viedokļa un arī no uzņēmuma finanšu rezultātu uzlabošanas viedokļa. Zināšanu pārvaldības efektivitāte ir attiecināma uz visiem organizācijas pārvaldības līmeņiem. Tas savukārt prasa organizācijas zināšanu izpēti, metožu noteikšanu darbā ar zināšanām, zināšanu pārvaldības procesa koncepcijas izstrādi un ieviešanu uzņēmumā.

2. Zināšanu pārvaldība – jauna pārvaldības funkcija

Kā Latvijas galvenais resurss valsts attīstības mērķu sasniegšanai parasti tiek norādītas zināšanas, jaunrade, inovācijas, gudrība, tātad prasme izmantot savas zināšanas visa veida darbību veikšanai un savu mērķu sasniegšanai, līdz ar to izvēloties uz cilvēku centrētu attīstības ceļu. (Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. - 2013.gadam; Mūžizglītības politikas pamatnostādnes 2007.-2013.gadam; Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam). Pretstatā daudzām valstīm, kurām ir iespēja izvēlēties no vairākiem resursiem vai kombinēt tos, mūsu valstij faktiski nav alternatīvas. Tādēļ uz zināšanām balstītais modelis izvirza izglītību, inovācijas, zinātņi un attīstību kā prioritārus priekšnosacījumus sekmīgai, ilgtspējīgai valsts attīstībai.

Ierobežotu finanšu un cilvēkresursu apstākļos aktualizējas nepieciešamība optimizēt un koordinēt resursu izmantošanu. Tas nozīmē nepieciešamību veidot harmonizētu vidi sistematizētai un koordinētai zināšanu radīšanai, uzkrāšanai, izplatīšanai, izmantošanai, tātad ieviest zināšanu pārvaldību uzņēmumos cilvēku darbības efektivitātes palielināšanas nolūkā...

Reālajā uzņēmējdarbības vidē zināšanu pārvaldības stratēģijas vispārējais mērķis ir biznesa vērtību radīšana. Daudzi pētnieki uzskata, ka pārvaldot zināšanas, kas galvenokārt eksistē darbinieku prātā, ir jāpārzina cilvēku specifiskā attieksme pret zināšanām. Tādēļ zināšanu pārvaldības uzdevums ir ne tikai koncentrēties uz kādu papildus cilvēkresursu pārvaldības elementu, bet arī veidot uzņēmējdarbības vidi, kas veicinās un atbalstīs zināšanu pārvaldības procesus.

Raksta autori pauž viedokli, ka zināšanu pārvaldībai ir multifunkcionāls raksturs, un uzsver šādus zināšanu pārvaldības aspektus:

- zināšanu pārvaldības saikne ar uzņēmuma stratēģiju un ieinteresēto pušu vajadzībām;
- uzņēmuma struktūras un procesu pārzināšana;
- procesu nodrošināšanai nepieciešamo zināšanu apjēgšana;
- uzņēmuma sociālās vides atbilstība zināšanu pārvaldības vajadzībām;
- zināšanu pārvaldības procesu tehnoloģiskais atbalsts.

Tādējādi zināšanu pārvaldības pamatuzdevumi autoru skatījumā ir:

- uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšana;
- uzņēmuma sinerģijas paaugstināšana;
- darbinieku profesionālo un personīgo iespēju maksimāla izmantošana.

Darbības zināšanu pārvaldības uzdevumu īstenošanai:

- papildvērtības piešķiršana esošajai informācijai, atklājot, atlasot, sintezējot, apkopojot, glabājot un izplatot zināšanas;
- patērētājrakstura piešķiršana zināšanām, nodrošinot lietotājam nepieciešamu un pieejamu informāciju;
- zināšanu īstenošana produktos, pakalpojumos, dokumentos, datu bāzēs un programmnodrošinājumā;
- zināšanu apjoma pieauguma stimulēšana (izplatīšana uzņēmumā, apmaiņa ar citiem darbiniekiem);
- interaktīvas zināšanu apmaiņas vides radīšana, kurā cilvēki pastāvīgi apmainās ar informāciju un izmanto visas iespējas, lai apgūtu jaunas zināšanas;
- zināšanu novērtēšana, uzņēmuma nemateriālo aktīvu mērīšana un izmantošana.

Lai gan nav pieejami statistikas dati par zināšanu pārvaldības situāciju Latvijā, tomēr uzņēmumu darbības pārskatu analīze un autoru intervijas ar mazo un vidējo uzņēmumu pārstāvjiem rāda, ka Latvijā zināšanu pārvaldība nav plaši pielietota mazo un vidējo uzņēmumu attīstībā.

3. Zināšanu pārvaldības teorētiskie modeļi

Raksta autori apskata vairākus zināšanu pārvaldības teorētiskos modeļus, kas tika atlasīti, ievērojot šādas iezīmes:

- tie pārstāv holistisku pieeju zināšanu pārvaldībai, t.i. tie ir visaptveroši un ņem vērā tādas dimensijas kā cilvēki, process, organizācija un tehnoloģijas;
- tie ir daudz aplūkoti un diskutēti literatūrā par zināšanu pārvaldību gan praktiķu, gan augstskolu mācībspēku, gan pētnieku skatījumā;
- šie modeļi ir ieviesti un praksē pārbaudīti to ticamība un derīgums.

Tie nav vienīgie iespējamie modeļi, taču tie sniedz plašu skatījumu uz zināšanu pārvaldību kopumā, veidojot teorētisko pamatu zināšanu pārvaldības izskaidrošanai, aprakstam un labākai plānošanai.

Von Kroga (von Krogh) un Rūsa (Roos) organizacionālās epistemoloģijas modelis

Von Krogs un Rūss (1995) izšķir individuālās zināšanas un sociālās zināšanas un ir izstrādājuši epistemoloģisku pieeju organizacionālo zināšanu pārvaldīšanai jeb organizacionālās epistemoloģijas modeli..

Von Krogs un Rūss pieņem konekcionisma pieeju. Saskaņā ar viņu organizacionālās epistemoloģijas zināšanu pārvaldības modeli zināšanas mīt gan organizāciju veidojošajos indivīdos, gan sociālā līmenī, attiecībās starp indivīdiem. Zināšanas ir „iemiesotas” – „viss zināmais ir tas, ko zina kāds” (von Krogh and Roos, 1995, p.50). Atšķirībā no kognitīvisma, kas traktē zināšanas kā abstraktu vienību, konekcionisms saista zināšanas ar to, kurš zina (tās iemieso). Tas stiprina nepieciešamību uzturēt ciešu saikni starp zināšanu objektiem un tiem, kuri zina – autoriem, ekspertiem attiecīgajos jautājumos un pieredzējušiem lietotājiem, kuri attiecīgās zināšanas ir pielietojuši gan veiksmīgi, gan arī neveiksmīgi.

Konekcionisma pieeja šķiet vispiemērotākā teorētiskā zināšanu pārvaldības modeļa pamatošanai, jo tās pārstāvji uzskata saikni starp zināšanām un tiem, kuri tās „absorbē” un izmanto, par nesaraujami ciešu.

Nonakas un Takeučī (Nonaka, Takeuchi) zināšanu transformācijas modelis

Nonaka un Takeučī konstatēja, ka inovācijas organizācijā bieži vien rodas no izteikti subjektīvām atklāsmēm. Nonakas un Takeučī zināšanu pārvaldības modelis sakņojas holistiskā zināšanu radīšanas un talanta uz atklājumiem pārvaldīšanas modelī. Lai radītu zināšanas un inovācijas, nepieciešamas gan eksplicītās zināšanu formas (epistemoloģiskā dimensija), gan trīssviru (indivīds/grupa/organizācija) zināšanu apmaiņas un izplatīšanas modelis (ontoloģiskā dimensija).

Nonaka un Takeuči apgalvo, ka Rietumu kultūrā zinošais un zināmais tiek uztverti kā atsevišķas vienības (atsaucoties uz kognitīvistu pieeju, kurā lielāka nozīme tiek piešķirta komunikācijai un eksplīcīto jeb atklāto zināšanu uzkrāšanai). Pretēji tam, japāņi uzskata, ka cilvēce un daba, ķermenis un prāts, pats un cits ir vienoti, tādēļ japāņu pārvaldības speciālisti atbalsta indivīda līdzdalību un atbildības uzņemšanos objektu pasaulē zināšanu radīšanas nolūkā. Šādā kultūrvidē zināšanas ir „grupas zināšanas”, kuras ir viegli pārvērst un mobilizēt (no implicītajām uz eksplīcītajām epistemoloģiskās dimensijas ietvaros), kā arī viegli nodot no dalītā (no indivīda uz grupu un tad uz organizāciju ontoloģiskās dimensijas ietvaros).

Nonaka un Takeuči uzsver nepieciešamību integrēt abas – Rietumu un japāņu – pieejas gan kultūras, gan epistemoloģiskā, gan organizacionālā aspektā, lai iegūtu jaunas iespējas veiksmīgākai zināšanu radīšanai organizācijās. To izsaka viņu jēdziens „hiperteksta organizācija”.

Nonakas un Takeuči zināšanu transformācijas modelis dod priekšstatu par iespējamām zināšanu pārvērtībām:

- no implicītajām implicītajās – *socializācija*;
- no implicītajām eksplīcītajās – *eksternalizācija*;
- no eksplīcītajām eksplīcītajās – *kombinācija*;
- no eksplīcītajām implicītajās – *internalizācija*

Divi sarežģītākie soļi zināšanu transformācijā ietver zināšanu tipa maiņu, proti, *eksternalizāciju*, pārvēršot implicītās zināšanas eksplīcītajās, un *internalizāciju*, pārvēršot eksplīcītās zināšanas implicītajās. Šie abi soļi prasa lielu personisko līdzdalību un parasti ietver mentālos modeļus, personiskos uzskatus un vērtības, kā arī priekšstata maiņu par sevi, savu grupu un visu organizāciju kopumā.

Zināšanu radīšana nav lineārs, secīgs process. To drīzāk nosaka nepārtraukta un dinamiska mijiedarbe starp implicītajām un eksplīcītajām zināšanām.

Nonakas un Takeuči modelis ir izrādījies viens no visefektīvākajiem zināšanu pārvaldībā un to pielieto dažādās vidēs. Tā priekšrocība ir vienkāršība gan modeļa pamatizpratnē, gan ātras ieviešanas iespējamība. Galvenais tā trūkums ir tas, ka modelis nespēj izskaidrot visas zināšanu pārvaldības stadijas. Modelis fokusēts uz zināšanu pārvēršanu no implicītajām par eksplīcītajām, taču tas neaplūko plašākus jautājumus, kā abas zināšanu formas ietekmē lēmumu pieņemšanu. Nonaka I., Takeuchi H., 1995.

Sveibija (Sveiby) zināšanu stratēģijas

K.E.Sveibijs formulē desmit zināšanu transformēšanas principus, kas veicina vērtību radīšanu kompānijā.

1. zināšanu transformēšana darbinieku starpā.
2. zināšanu transformēšana no darbiniekiem ārējā struktūrā;
3. zināšanu transformēšana no ārējās struktūras pie darbiniekiem;
4. zināšanu transformēšana no personiskajām kompetencēm uz iekšējo struktūru;
5. zināšanu transformēšana no iekšējās struktūras personiskajās kompetencēs;
6. zināšanu transformēšana ārējā struktūrā;
7. zināšanu transformēšana no ārējās struktūras iekšējā;
8. zināšanu transformēšana no iekšējās struktūras ārējā;
9. zināšanu transformēšana iekšējā struktūrā;
10. Vērtību radīšanas maksimizācija.

Stratēģiskie jautājumi, uz ko meklējamas atbildes Sveibija zināšanu pārvaldības stratēģijā: *Kā pilnveidot kompetenču nodošanu starp darbiniekiem? Kā uzlabot sadarbības klimatu? Kā kompānijas darbinieki var uzlabot pircēju, piegādātāju un citu ieinteresētu personu kompetences? Kā mēs varam pilnveidot mūsu darbinieku kompetenču pārveidošanu sistēmās, līdzekļos? Kā mēs varam pilnveidot mūsu darbinieku personiskās kompetences, izmantojot sistēmas, līdzekļus? Kā var izmantot pircēju, piegādātāju un citu ieinteresētu personu sarunas, lai pilnveidotu viņu kompetences ar mērķi uzlabot klientu apkalpošanu? Kā mūsu pircēju, piegādātāju un citu ārējās vides dalībnieku kompetences var uzlabot organizēšanu, līdzekļus, procesus un produktus? Kā organizēšanas sistēmas, līdzekļi, procesi un produkti var uzlabot pircēju, piegādātāju un citu ārējās vides dalībnieku kompetences? Kā var efektīvi integrēt organizēšanas sistēmas, līdzekļus, procesus un produktus?*

Iepriekšminētie zināšanu transformēšanas procesi ir zināmi lielākajai daļai organizāciju. Bet bieži vien tie nav koordinēti vienā skaidrā stratēģijā. Tādējādi daudzas labas iniciatīvas zaudē nozīmi vai neitralizē viena otru.

Čū (Choo) jēgpilnas zināšanu pārvaldības modelis

Čū (Choo, 1998) apraksta zināšanu pārvaldības modeli, kurš akcentē jēgu, zināšanu veidošanu un lēmumu pieņemšanu. Čū modelis centrēts uz to, ka tiek atlasītas informācijas vienības un kā tās pēc tam iestrādā organizācijas darbā. Organizācijas darbs ir rezultāts informācijas koncentrēšanai un uztverei no ārējās vides. Zināšanu radīšanai un lēmumu pieņemšanai ir ārējs stimuls jeb izraisītājs.

Viena no Čū zināšanu pārvaldības modeļa priekšrocībām ir holistiskā pieeja galvenajiem zināšanu pārvaldības procesiem, ietverot lēmumu pieņemšanu organizācijā, kas bieži tiek izlaists citās zināšanu pārvaldības teorijās. Tas padara šo modeli reāli pielietojamu un piešķir

tam augstu uzticamības pakāpi. Čū modelis īpaši piemērots simulācijām un hipotēžu vai scenāriju pārbaudēm.

Vīga (Wiig) zināšanu veidošanas un izmantošanas modelis

Vīgs (Wiig, 1993) savu modeli balsta uz šādu principu: lai zināšanas būtu derīgas un vērtīgas, tām jābūt sakārtotām. Zināšanas jāsakārto atkarībā no to pielietojuma. Piemēram, savos mentālajos modeļos mēs uzkrājam zināšanas un praktiskās iemaņas semantisku tīklu formā. Tādējādi, atkarībā no risināmā uzdevuma, mēs varam izvēlēties atbilstošo perspektīvu.

Zināšanas, kas sakārtotas semantiskā tīklā, ir pieejamas, izmantojot vairākus ceļus, kas atkarīgi no risināmā uzdevuma. Šī modeļa dimensijas: pilnība, saistība, sakritība, perspektīva un mērķis.

Pilnība norāda uz nepieciešamo zināšanu apjomu, kas pieejams no kāda avota. Avoti var būt cilvēka prāts vai datu bāzes (t.i. implicītās vai eksplīcītās zināšanas). Vispirms mums jāzina, ka vajadzīgās zināšanas kaut kur ir. Zināšanas var būt pilnīgas, taču, ja neviens nezina par to eksistenci, tās nevar izmantot.

Saistība norāda uz skaidri definētām attiecībām starp dažādajiem zināšanu objektiem. Visai maz zināšanu objektu ir tādi, kas pilnībā nav saistīti ar pārējiem. Jo lielāka saistība zināšanu bāzē (t.i. jo lielāks skaits savstarpējo saikņu semantiskajā tīklā), jo saskaņotāks ir saturs un lielāka tā vērtība.

Zināšanu bāzei raksturīga *sakritība*, kad visi fakti, jēdzieni, perspektīvas, vērtības, spriedumi un asociatīvās un sakarību ķēdes starp zināšanu objektiem ir saskaņoti. Nedrīkst būt nekādu loģisku neatbilstību, pretrunu, iekšēju konfliktu. Kaut arī vairumā gadījumu šādus ideālus nosacījumus nevar ievērot, tomēr jēdzienu definīcijām jābūt konsekventām un zināšanu bāzi vajag pastāvīgi saskaņot.

Perspektīva un mērķis saistās ar faktu, ka mēs „zinām kaut ko” no konkrēta skata punkta un noteiktam mērķim.

Vīga modeļa priekšrocība ir tā pragmatisms un to var viegli integrēt jebkurā citā pieejā. Tas ļauj pieņemt detalizētāku pieeju zināšanu pārvaldībai atkarībā no zināšanu tipa. Trūkums – maz teorētisku un/vai praktisku pētījumu par modeļa ieviešanu.

Boiso (Boisot) I-telpas zināšanu pārvaldības modelis

Boiso (Boisot) zināšanu pārvaldības modelis balstās uz „informācijas kā preces” jēdzienu, nošķirot informāciju no datiem, akcentējot, ka informācija tiek iegūta no datiem kā vērotāja ekspektāciju jeb iepriekšējo zināšanu funkcija. Informācijas kā preces efektīva cirkulācija lielā mērā atkarīga no sūtītājiem un saņēmējiem, kas lieto vienu kodēšanas shēmu vai valodu.

Boiso modelis saista saturu, informāciju un zināšanu pārvaldību. Kodifikācijas dimensija saistās ar klasificēšanu un kategorizēšanu; abstrahēšanas dimensija – ar zināšanu radīšanu caur analīzi un izpratni; izplatīšanas – ar informācijas pieejamību un pārraidīšanu. Boiso modeli var izmantot, lai pārvaldītu organizācijas zināšanu resursus kā sociālās mācīšanās ciklu. Taču tas ir mazāk pieejams un mazāk pazīstams, tādēļ nav plaši ieviests.

Minētie modeļi palīdz radīt zināšanu pārvaldības prakses kopainu un arī dziļāku izpratni par to. Modeļi ne vien sniedz pilnīgāku izpratni par zināšanu pārvaldības praksi, bet arī palīdz rast ieteikumus organizācijas mērķu īstenošanai. Zināšanu pārvaldības modeļi ļauj apzināties, kas notiek organizācijā, un arī sniedz ieskatu, kā nonākt tur, kur organizācija vēlas būt ar tās zināšanu pārvaldīšanas centieniem.

4. Konceptuāla pieeja zināšanu pārvaldības stratēģijas izstrādei mazajos un vidējos uzņēmumos

Pamatojoties uz zināšanu pārvaldības teorētiskajām atziņām un modeļiem, raksta autori piedāvā zināšanu pārvaldības stratēģijas izstrādes konceptuālu pieeju, kas īstenojama vairāku soļu secībā.

1.solis: Sakarības noteikšana starp uzņēmuma vērtības pieaugumu un konkrētām zināšanām. Zināšanām jāklūst par vērtības faktoru, tām jābūt saistītām ar peļņas pieaugumu, izdevumu un risku samazinājumu. Īstenojot šo soli, nepieciešams identificēt uzņēmuma pamatprocesus, kas vērsti uz uzņēmuma stratēģijas īstenošanu, un noteikt prasības organizācijas zināšanām, kas nepieciešamas sekmīgai biznesa procesu īstenošanai, t.i., noteikt kritiskās jeb „atslēgas” zināšanas uzņēmuma panākumiem. Šī soļa īstenošana rada pamatu organizācijas zināšanu mērīšanai / novērtēšanai, pamatojoties uz zināšanu devumu uzņēmuma panākumos.

2.solis : Biznesa pamatprocesu apraksts. Šis solis dod iespēju uzskatāmi parādīt darbības, kuras veicot tiek īstenota stratēģija un radīta uzņēmuma vērtība.

3.solis: Zināšanu audits, kā rezultātā tiek veidota zināšanu karte. Tā identificē zināšanu izmantošanas iespējas biznesa procesu izpildē, kā arī zināšanu iegūšanas avotus. Tiek veidota pamatzināšanu karte, kas palīdz noteikt, kā un kur tiek pielietotas pamatzināšanas, kā arī identificēt nepieciešamo zināšanu apjomu, tipu (eksplicītās vai implicītās), kā arī zināšanu iegūšanas avotus.

4.solis: Zināšanu kartes analīze un starpības noteikšana starp pamatzināšanām, kas nepieciešamas vērtības paaugstināšanai un stratēģijas īstenošanai, un esošajām organizācijas zināšanām. Šo soli īstenojot, tiek izstrādāta zināšanu politika, kas izdala organizācijas pamatzināšanas un nosaka zināšanu lomu konkurencē, nosaka, kādas zināšanas nepieciešams

saglabāt (zināšanas, kas ir pietiekamas stratēģijas īstenošanai), kādas zināšanas nepieciešams papildināt.

5. solis: Pamatojoties uz zināšanu politiku, tiek izstrādāta zināšanu pārvaldības stratēģija. Tiek noteiktas zināšanu pārvaldības attīstības iespējas trijos virzienos: tehnoloģijas, kultūra un zināšanu procesi.

Secinājumi

Mūsdienu uzņēmumu funkcionēšana ir orientēta uz to konkurētspējas paaugstināšanu. Veiksmīgi spēs darboties tie uzņēmumi, kas maksimāli efektīvi izmantos to rīcībā esošos resursus. Par galveno konkurences resursu zināšanu ekonomikas apstākļos kļūst darbinieku zināšanas, un tas ļauj ātri un adekvāti reaģēt uz uzņēmuma iekšējās un ārējās vides pārmaiņām.

Visus uzņēmuma biznesa procesus īsteno un kontrolē cilvēks, un tieši cilvēkdarbības kvalitāte rada uzņēmuma veiksmīgas darbības pamatu. Biznesa rezultativitāte ir personāla vēlmju, kompetenču un zināšanu atvasinājums kopējā un individuālā darbībā. Zināšanu pārvaldības uzdevums ir harmonizēt konkrēta darbinieka potenciālu un ražošanas vajadzības. Jāņem vērā, ka zināšanu pārvaldības uzmanības lokā ir ne tikai uzņēmuma darbinieki – organizācijas atmiņā tiek iekļautas arī patērētāju zināšanas. Tāpēc kā zināšanu pārvaldības mērķis būtu minama arī ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšana.

Zināšanu pārvaldības pamatā ir zināšanu radīšanas process, kura mērķis ir noteikt, kādas zināšanas ir vajadzīgas organizācijai, no kādiem avotiem tās tiks iegūtas, cik tas izmaksās, kas un kad ar to nodarbosies.

Zināšanu pārvaldība nav īstenojama tikai organizatoriski, jo tas skar arī darbinieku vērtību skalu, ieradumus un rīcību. Ir svarīgi, lai mainītos darbinieku uztvere un rīcība tieši jauno zināšanu un pieredzes ieguvē un tālākā izplatīšanā.

Bibliogrāfija

1. Allee V. (2000): [Reconfiguring the Value Network](#), *Jrnl of Business Strategy*, Vol 21, N 4, 2000
2. Choo C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
3. Drucker P. F. (2000) *Management Challenges for the 21st Century*. – Oxford: Butterworth, Heinemann,
4. European companies. In: *Knowledge Management. Concepts and Best Practices*, Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck; 2nd Edition; Springer-Verlag Berlin, 2003.).
5. Glasersfeld E. von (1988): *The Constructon of Knowledge, Contributions to Conceptual Semantics*. Intersystems Publications, Salinas California.
6. *Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam*. <http://www.laatvija2030.lv>
7. *Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. - 2013.gadam*. <http://www.nap.lv>
8. *Mūžizglītības politikas pamatnostādnes 2007.-2013.gadam*. <http://izm.izm.gov.lv>
9. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, 1995.

10. Polanyi M. (1958): *Personal Knowledge*, Routledge&Kegan Paul.
11. Sveiby KE (1994): [*Towards a Knowledge Perspective on Organisation*](#). University of Stockholm PhD dissertation.
12. Sveiby KE (1997): *The New Organisational Wealth – Managing and measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler, San Fransisco.
13. Von Krogh G., Roos J. (1995). *Organizational epistemology*. New York: St. Martin Press.
14. Wiig K. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Basil Blackwell.
15. Wittgenstein L. (1995): *Philosophical Investigations*. (Orig 1953). Blackwell 1995.
16. Крoг Г., Кёне М. (1999) Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы. In: *Проблемы теории и практики управления*, № 4, с.74-78.
17. Экк Клаус Д. (1998) Знание как новая парадигма управления. *Проблемы теории и практики управления*, № 2, с.68-73.