

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Tęstinių studijų institutas

Andragogikos katedra

Aurimas Mockus

**DARBUOTOJŲ ŽINIŲ VALDYMO
PROCESAI KOORDINAVIMO
VEIKLOS SITUACIJOS ASPEKTU
(atvejo analizė)**

Andragogikos studijų programos

magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2014

SANTRAUKA

Mockus A. Darbuotojų žinių valdymo procesai koordinavimo veiklos situacijos aspektu (atvejo analizė). Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof.dr. Birutė Jatkauskienė. Klaipėdos universitetas, Klaipėda, 2014.- 73 p.

Raktažodžiai: žinios, žinių valdymo procesai, veiklos koordinavimo situacija.

Mokslinė problema - kaip vyksta ir kuo reiškiasi savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesai koordinavimo veiklos situacijos aspektu?

Tyrimo objektas – Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesai (žinių įgijimas, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas) bei koordinavimo veiklos situacija.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai atskleisti žinių valdymo procesus koordinavimo veiklos situacijos aspektu.

Tyrimo hipotezė – jei egzistuoja koordinavimo situacijos ir dalijimosi žiniomis bei jų platinimo, plėtojimo procesų tarpusavio ryšiai, tai tobulinant koordinavimo veiklos mechanizmą ir pačią koordinavimo veiklą, bus galima patobulinti dalijimosi žiniomis, žinių plėtojimo procesus individualiu/kolektyviniu (organizacijos) lygmenimis, nes savivaldybės darbuotojų neformalus dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas bei plėtojimas apjungia įvairių jų patirtį ir elgseną.

Tyrimo uždaviniai: 1. Atlikti mokslinės literatūros, dokumentų analizę siekiant išanalizuoti teorines tyrimo prielaidas. 2. Atlikti empirinį (kokybinį) tyrimą siekiant atsakyti į tokius pagrindinius tyrimo klausimus: kokias koordinavimo veiklos situacijas patiria savivaldybės darbuotojai? kokie yra žinių, kuriomis darbuotojai dalijasi ir platina, šaltiniai? kokie yra mobilizuotų ir neformaliai įgytų žinių pobūdis, tarpusavio ryšiai, šaltiniai? Nuo kokių veiksnių priklauso neišreikštų žinių dalijimasis ir jų platinimas koordinavimo veiklos situacijos aspektu? 3. Atlikti kiekybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį į Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesus koordinavimo veiklos situacijoje.

Darbo **metodologinis pagrindas**. Darbas grindžiamas situacijos prieigos modeliu (Taylor, 1986, 1991), koordinavimo teorija (Malone, Crowston, 1994) ir dalijimosi žiniomis koncepcijomis (Choo, 2006). **Darbo struktūra:** įvadas, dvi dalys (teorinė ir empirinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoje dalyje atskleidžiamos teorinės tyrimo prielaidos, analizuojama savivaldybės darbuotojų koordinavimo veiklos situacija, teikiant paslaugas gyventojams, nustatomi ir apibūdinami koordinavimo situacijų tikslai, aptariami žinių platinimo ir dalijimosi žiniomis procesai ir kt. Antra dalis skirta empiriniam tyrimui, pristatoma tyrimo metodologija ir eiga, rezultatai ir jų analizė.

SUMMARY

A.Mockus. Employees' Knowledge Management Processes in the Activity Situation Aspect (case analysis). Master's thesis for Andragogy Study Programme. Academic advisor prof. dr. Birutė Jatkauskienė. Klaipeda University, Klaipeda, 2014.- 73 p.

Key words: knowledge, knowledge management processes, activity coordination situation.

The scientific problem: how the municipality employees' knowledge management processes in the activity situation aspect are carried out and how are they registered?

Research object: Klaipeda city municipality employees' knowledge management processes (knowledge acquirement, sharing knowledge and knowledge distribution) as well as coordination activity situation.

Research target: to theoretically analyse and empirically reveal knowledge management processes in the coordination activity situation aspect. **Research hypothesis:** if there is correlation of coordination situation and knowledge sharing as well as its distribution and development processes present, thus when improving coordination activity mechanism and coordination activity itself, it will be possible to improve knowledge sharing, knowledge distribution processes in individual/collective (organizational) levels, since informal knowledge sharing and knowledge distribution as well as development of municipality employees' conjoins various experiences and behaviour.

Research tasks: 1. To carry out analysis of scholar literature and documents in order to analyze theoretical research assumptions. 2. To carry out empirical (qualitative) research in order to answer such main research questions: what are the coordination activity situations that municipality employees go through? What are the sources of knowledge that employees share and distribute? What is the nature of mobilized and informally acquired knowledge, their interrelation, sources? What factors influence sharing of tacit knowledge and its distribution in the coordination activity situation aspect? 3. To carry out quantitative research in order to explore the view of respondents to the Klaipeda municipality employees' knowledge management processes in coordination activity situation. **Methodological background** of the work. The work is based on situation admission model (Taylor, 1986, 1991), coordination theory (Malone, Crowtson, 1994) and concepts of knowledge sharing (Choo, 2006). **Work structure:** introduction, two body parts (theoretical and empirical), conclusions, recommendations, literature list and appendices. In the first part of this work the theoretical assumptions of the research are revealed, municipality employees' coordination activity situation when providing services to residents is analyzed, the targets of coordination situations are determined and described, knowledge distribution and its sharing processes are discussed, etc. The second part of this work is dedicated to empirical research, its methodology, course, results and their analysis is presented.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žinių spektras (Bellinger, 2000)	20
2 pav. Keturi žinių transformacijos būdai	27
3 pav. Žinių vadybos blokai (šaltinis: Probst, G., Raub, S. Romhardt, K. Žinių vadyba. 2006, p. 44)	29
4 pav. Koordinavimo situacijos samprata ir bendros charakteristikos	38
5 pav. Asmeninių žinių šaltinių tinklas informantų požiūriu	40
6 pav. Antrinių (šalutinių) žinių šaltiniai	42
7 pav. Individualios neišreikštų žinių dalijimosi perspektyvos atvejis	44
8 pav. Kolektyvinės neišreikštų žinių dalijimosi perspektyvos atvejis	45
9 pav. Žinių perteikimo ar dalijimosi žiniomis mechanizmų bendrosios savybės	46
10 pav. Kiviat skalė (Cross, Parker, 2004)	50
11 pav. Koordinavimo samprata.....	54
12 pav. Koordinavimo veiklai reikalingi šaltiniai	54
13 pav. Žinių, reikalingų koordinavimo veiklai, įgijimo būdai.....	55
14 pav. Žinių, reikalingų koordinavimo veiklai, šaltiniai	55
15 pav. Veiklos koordinavimo įsisavinimo būdai	56
16 pav. Įgytų žinių pritaikymas	57
17 pav. Koordinavimo veikla ir kitų sričių žinių panaudojimas.....	57
18 pav. Labiausiai pamėgti žinių perdavimo būdai.....	58
19 pav. Dalijimosi žiniomis būdai.....	58
20 pav. Teigiami dalijimosi žiniomis veiksniai.....	59
21 pav. Žinių šaltinių prioritetai	60
22 pav. Pritarimas teiginiams turimo išsilavinimo aspektu.....	61
23 pav. Respondentų požiūris į pagalbą, teikiamą asmens šaltinio.....	61
24 pav. Teigiamo ryšio dalijantis žiniomis pagrindas	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Veiklos tipo ryšiai ir koordinavimo mechanizmai (parengta pagal Thomson (1967) koordinavimo teoriją ir veiklos ryšių koncepciją (Malone, Crowston, 1994).....	15
2 lentelė. Veiklos ryšio tipų ir koordinavimo mechanizmo priemonių suderinamumas	17
3 lentelė. Koordinavimo situacija projekto vadybos procese	18
4 lentelė. Galimos išteklių dalijimosi ir pakartotinas jų vartojimo derinimo kombinacijos (pagal Crowston, 2008)	19
5 lentelė. Vidiniai ir išoriniai žinių šaltiniai	23
6 lentelė. Tyrimo eiga ir etapai	32
7 lentelė. Tyrimo rezultatų pristatymo schema	36
8 lentelė. Koordinavimo situacijos, koordinavimo mechanizmo ir veiklos funkcijų sąsajos	39
9 lentelė. Informantų pagrindinių žinių šaltinių deriniai ir jų intensyvumas	41
10 lentelė. Informantų antrinių žinių šaltinių deriniai ir jų intensyvumas.....	43
11 lentelė. Neišreikštų žinių turinys	45
12 lentelė. Veiksniai, kurie teigiamai veikia žinių perteikimą ar dalijimąsi žiniomis.....	47
13 lentelė. Neigiami žinių perteikimo ir dalijimosi žiniomis veiksniai.....	48
14 lentelė. Koordinavimo veiklos kompetentingumo įsivertinimas.....	48
15 lentelė. Vertinimo skalė ir temos	50
16 lentelė. Tyrimo eiga ir etapai	51
17 lentelė. Demografinės respondentų (n =93) charakteristikos	52

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS	7
ĮVADAS	9
1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIDOS: KOORDINAVIMO SITUACIJA IR JOS ĮVALDYMOI REIKALINGOS ŽINIOS BEI JŲ ŠALTINIAI	13
1.1. Savivaldybės darbuotojų koordinavimo veiklos situacijos analizė	13
1.1.1. Koordinavimo situacijos samprata ir tikslai	13
1.1.2. Koordinavimo situacijos mechanizmas ir kontekstas.....	14
1.2. Žinios ir žinių valdymo procesai	19
1.2.1. Žinių samprata ir jų spektras	19
1.2.2. Išreikštų/neišreikštų žinių turinys, specifika	24
1.2.3. Žinių valdymo procesai	28
2. EMPIRINIS TYRIMAS: KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ ŽINIŲ VALDYMO PROCESŲ ANALIZĖ	32
2.1. Tyrimo metodologija ir eiga	32
2.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė	35
2.3. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas	37
2.4. Kiekybinio tyrimo metodologija, duomenų analizė ir rezultatai	51
IŠVADOS	64
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	73

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Individualios kompetencijos – tai asmens šaltiniai (žinios, gebėjimai, nuostatos, vertybės, patirtis ir kt.), o gebėjimas juos derinti, siekiant profesinės veiklos situacijos įvaldymo laikytinas asmens kompetentingumu (Le Boterf, 2010).

Kolektyvinės kompetencijos - tai veiklos kolektyvo gebėjimas veikti iš vien, stengiantis įvaldyti konkrečią veiklos situaciją (as), (Wu, 2008), kurios įvaldymui reikalingos viso kolektyvo narių kompetencijos. Kolektyvinių kompetencijų atveju yra įvaldoma tokia veiklos situacija, kuri nebūtų įvaldyta pavienių individų.

Koordinavimo veiklos situacija – tai tokia veiklos situacija, kurioje yra derinami atskirų veikėjų veiksmai, pavieniai procesai ar padėtis (Cross, Parker, 2004). Veiklos koordinavimą sudaro trys elementai: siekiamas tikslas (1); veiklos funkcijų tarpusavio ryšiai (2); ištekliai skirti pasidalijimui ir efektyviam panaudojimui (3) (Desbien, 2003).

Koordinatorius – asmuo, derinantis kelių asmenų, organizacijų, kolektyvų veiklą, veiksmus (Tarptautinių žodžių žodynas, p.401).

Organizacijos žinių bazė – ją sudaro individualus ir kolektyvinis žinių turtas, kurį organizacija gali naudoti, vykdydama užduotis. Žinių bazė apima ir duomenis bei informaciją, kuriais remiantis kuriamos ir individualios, ir kolektyvinės (organizacinės) žinios (Probst ir kt., 2006).

Žinios – pažinimo ir įgūdžių, gebėjimų, kuriuos asmenys vartoja, sprenddami problemas, visuma. Jos apima tiek teoriją, tiek praktines, kasdienes taisykles, instrukcijas. Žinios pagrįstos duomenimis bei informacija, tačiau skirtingai nuo pastarųjų, jos visuomet yra susijusios su asmenimis. Žinias formuoja asmenys, ir jos atspindi tai, kaip jie supranta priežastinius ryšius (Probst ir kt., 2006, 33 p.). Kitaip tariant žinios - tai informacijos ir patirties, konteksto supratimo, interpretavimo, svarstymo gebėjimų visuma, reikalinga sprendimams priimti ir veikti. Žinios gali būti išreikštosios (angl. explicit) ir neišreikštosios (angl. tacit).

Žinių vadyba – tai komandinis darbas, gebėjimų ir patirties visuma, kurioje susirenka įvairių disciplinų specialistai. Žinių vadyba – atskira, savarankiška sritis, kurios paskirtis – neapčiuopiamų organizacijos išteklių, kaip intelektualus kapitalas, darbuotojų žinios, organizacijos įvaizdis ir kt. valdymas (Augustinaitis, 2003, p. 45).

Žinių valdymo procesai – žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių plėtojimas, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas, žinių panaudojimas, žinių išsaugojimas, apsauga (Probst ir kt., 2006, p. 40). Kitaip tariant, žinių valdymas - tai: 1) Sistemingo žinių kūrimo, rinkimo, tvarkymo, skleidimo

ir naudojimo procesų visuma ir 2) Išreikštas (angl. explicit) sistemingas svarbiausių žinių ir su jomis susijusių kūrimo, rinkimo, tvarkymo, dalijimosi, sklaidimo ir naudojimo procesų valdymas.

Trumpiniai:

ŽV – žinių vadyba

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienoje organizacijoje galima aptikti daugelį veiklos sričių, kuriose vyksta įvairūs žinių valdymo procesai: žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių plėtojimas, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas, žinių panaudojimas, žinių išsaugojimas, apsauga (Probst ir kt., 2006, p. 40). Šis darbas yra skirtas savivaldybės darbuotojų neformaliai dalijimuisi žiniomis koordinavimo veiklos situacijoje. Savivaldybės, kaip ir visos kitos Lietuvos organizacijos, šiais laikais išgyvena įvairias, dažniausiai glaudžiai tarpusavyje susietas transformacijas: giluminę restruktūrizaciją, veiklos perorientavimą, personalo kaitą ir kt. Kad ir kuo besireikštų šios transformacijos, kad ir kokioje veiklos situacijoje, tenka konstatuoti faktą, kad savivaldybės susiduria su tam tikrais iššūkiais, pavyzdžiui, biudžeto mažinimu, veiklos fragmentiškumu, organizacijos žinių praradimu, pasitraukus iš veiklos ar pasikeitus kai kuriems darbuotojams. Tai atsiliepia teikiamų paslaugų kokybei.

Visoje šioje „turbulentinėje aplinkoje“ (Probst ir kt., 2006, 15 p.) žinių aplinka, kurioje šiais laikais funkcionuoja miestų savivaldybės, struktūriškai yra kur kas sudėtingesnė nei ta, kuri egzistavo prieš kelis dešimtmečius. Didžiausią įtaką aplinkai daro staigus žinių kiekio augimas, žinių fragmentacijos lygis, auganti žinių globalizacija (Sonnenwald, 2005). Todėl kai kuriais atvejais savivaldybės darbuotojams gresia tam tikras individualių ir kolektyvinių žinių nepakankamumas ar praradimas, su visomis to pasekmėmis (Pavy, 2002).

Harvardo universitete atlikto tyrimo metu nustatyta, kad savivaldybių darbuotojai gana sunkiai gali atsakyti į tokius, rodos, elementarius klausimus: „kas ką žino? Kas ką veikia/daro šiuo momentu?“ (Contractor, Monge, 2002).

Daugumai savivaldybės darbuotojų, priklausomai nuo veiklos funkcijų, tenka priimti sprendimus, spręsti problemas ir koordinuoti veiklą. Pirmos dvi veiklos sritys mokslininkų yra gana detalai išanalizuotos pasauliniu lygmeniu (Choo, 2006; Gray, Chan, 2001; Taylor, 1986 ir kt.), jos pagrįstos teoriniu modeliu (Simon, 1981), kurį tobulino H. Mintzbergas ir kt. (1976). Šios abi minėtos vadybinės veiklos sritys *orientuotos į žinias* (angl. knowledge-based), tuo tarpu *koordinavimo veikla orientuota į gebėjimus* (angl. skill-based). Nors koordinavimo veikla taip pat nestokoja empiriniais tyrimais grįstos mokslininkų analizės ir teorinių išvalgų, (pavyzdžiui, koordinavimo teorijos (Malone, Crowston, 1994; Thompson, 1967), tačiau šiandien galima teigti, kad šios koordinavimo ir kt. teorijos yra mažai cituojamos ir jomis remiamasi kitose mokslo disciplinose.

Remiantis atlikto tyrimo (Contractor, Monge, 2002) išvada – savivaldybių darbuotojai gana sunkiai gali atsakyti į klausimus: kas ką žino? Kas ką veikia šiuo momentu?, darytina prielaida, kad savivaldybės darbuotojai, koordinuodami veiklą, pageidautų, kad tie, kurie žino, dalintųsi savo žiniomis ir įgūdžiais, gebėjimais, patirtimi su kitais darbuotojais. Pasidalintos žinios galėtų būti

naudojamos ne vieną kartą, pritaikytos prie konkrečios veiklos situacijos, atnaujintos, konfigūruotos (Kano-Kikoski, Kikoski, 2004). Tokiu būdu, pasidalintos žinios be kita ko galėtų sumažinti kai kuriuos darbuotojų veiklos kaštus (Pavy, 2002). Pavyzdžiui, atlikta prieš kiek laiko tam tikra veikla, tačiau ji tapo „pamiršta“ dėl galimų įvairių priežasčių, todėl vėl imamasi tos pačios veiklos, vėl daromos tos pačios išvados ar gaunami tie patys rezultatai, „pamirštami“ ankstesnės veiklos autoriai ir kt.

Galima lengvai konstatuoti faktą, kad nežiūrint didelių investicijų į informacinės sistemos plėtrą, naujausių IKT, savivaldybės darbuotojai, susidūrę su veiklos koordinavimo situacija, patiria gana daug problemų, sutinka tam tikrus veiklos iššūkius, stengdamiesi kokybiškai atlikti veiklos užduotis (Brunet, Savoie, 2003). Nustatyta, kad organizacijose, nežiūrint disponuojamos informacijos kiekio, darbuotojams trūksta esminių žinių, padedančių patenkinti savus ir klientų lūkesčius (Davenport, Beck, 2001). Ne išimtis ir savivaldybių darbuotojai, kurie koordinuodami veiklą, taip pat patiria ypatingų ir gana sunkiai prieinamų žinių stoką, norėdami atsakyti į klausimus: kas ką žino? Kas pažįsta, žino tą, kuris moka, žino, daro? (Contractor, Monge, 2002).

Žinių vadyba, jos įvairūs aspektai yra ne vieno autoriaus mokslinių tyrimų erdvė, nes žinios tapo konkurenciniu veiksniu, triukšminga įsiveržusiu į verslo pasaulį (Probst ir kt., 2006). Technologinius žinių vadybos aspektus atskleidė W. Orlikowski, J.J. Baroudi (1991); išreikštų ir neišreikštų (numanomų) žinių kūrimą analizavo P. Baumard (2002); M.L. Huotari, M. Iivonen (2004); I. Nonaka, H. Takeuchi (1995). Žinių sklaidos procesą tyrė P. Bergeron (1995, 1996); C.W. Choo (2006). Kai kurie tyrimai akcentuoja socialinį žinių vadybos aspektą (Alavi, Leidner, 2001; Orom, 2000; Thomas ir kt. 2002) ir neformalią žinių šaltinių prieigą (Brunet, Savoie, 2003; Choo, 2006). Žinių vadybos problematika įvairiuose Lietuvos moksliniuose šaltiniuose nagrinėjama įvairiais aspektais (Ruževičius 2005; Atkočiūnienė ir kt., 2006, 2008, 2009; Zalieckaitė ir kt., 2007; Laurėnas, 2013; Raudeliūnienė, 2012 ir kt.). Tačiau tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse pasigendama tyrimų, skirtų žinių vadybai koordinavimo veiklos situacijos aspektu, o tyrimų, analizuojančių savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesus koordinavimo veiklos situacijoje, Lietuvoje nėra užfiksuota.

Koordinavimo ir dalijimosi žiniomis teorijų bei koncepcijų tikslas – pagrįsti koordinavimo situaciją, taip pat žinių valdymo procesus, susietus su žinių įgijimu, platinimu (sklaida) ir plėtojimu (Davenport, Bruce, 2002). Remiantis šiuo teiginiu suformuluota **tyrimo hipotezė** – jei egzistuoja koordinavimo situacijos ir dalijimosi žiniomis bei jų platinimo, plėtojimo procesų tarpusavio ryšiai, tai tobulinant koordinavimo veiklos mechanizmą ir pačią koordinavimo veiklą, bus galima patobulinti dalijimosi žiniomis, žinių plėtojimo procesus individualiu/kolektyviniu (organizacijos) lygmenimis, nes savivaldybės darbuotojų neformalus dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas bei plėtojimas apjungia įvairių jų patirtį ir elgseną.

Mokslinė problema - kaip vyksta ir kuo reiškiasi savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesai koordinavimo veiklos situacijos aspektu?

Tyrimo objektas – Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesai (žinių įgijimas, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas) bei koordinavimo veiklos situacija.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai atskleisti žinių valdymo procesus koordinavimo veiklos situacijos aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros, dokumentų analizę siekiant išanalizuoti teorines tyrimo prielaidas.
2. Atlikti empirinį (kokybinį) tyrimą, siekiant atsakyti į tokius pagrindinius tyrimo klausimus:
 - kokias koordinavimo veiklos situacijas patiria savivaldybės darbuotojai?
 - kokie yra žinių, kuriomis darbuotojai dalijasi ir platina, šaltiniai?
 - kokie yra mobilizuotų ir neformaliai įgytų žinių pobūdis, tarpusavio ryšiai, šaltiniai?
 - nuo kokių veiksnių priklauso neišreikštų žinių dalijimasis ir jų platinimas koordinavimo veiklos situacijos aspektu?
3. Atlikti kiekybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį į Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesus koordinavimo veiklos situacijoje.

Siekiant atlikti tyrimo uždavinius ir atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus, naudoti tokie tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros, dokumentų analizė, siekiant išanalizuoti koordinavimo veiklos situaciją ir žinių valdymo procesus;
- individualus kognityvinio, refleksinio pobūdžio pokalbis (interviu), siekiant atskleisti Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesus, veiksnius, bei jų neformalią elgseną, nuo kurių priklauso dalijimasis neišreikštomis žiniomis ir jų platinimas koordinavimo veiklos situacijos aspektu;
- euristinis schematizavimas, kurio metu respondentai galėjo identifikuoti savo žinių šaltinius;
- socialinių tinklų analizę, siekiant nustatyti žinių tarpusavio ryšius.
- anketinė apklausa.

Darbo **metodologinis pagrindas**. Darbas grindžiamas situacijos prieigos modeliu (Taylor, 1986, 1991), koordinavimo teorija (Malone, Crowston, 1994) ir dalijimosi žiniomis koncepcijomis (Choo, 2006).

Darbo naujumas ir praktinis reikšmingumas reiškiasi tuo, kad jame išanalizuoti Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo procesai koordinavimo veiklos situacijos aspektu. Tokio pobūdžio darbų Lietuvoje nėra užfiksuota. Darbo praktinis reikšmingumas atsiskleidžia rekomendacijose, pateiktose savivaldybei ir nurodančiose, kaip pagerinti koordinavimo veiklos rezultatus, tobulinant darbuotojų dalijimąsi neišreikštomis žiniomis ir jų platinimą.

Darbą sudaro įvadas, dvi dalys (teorinė ir empirinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoje dalyje atskleidžiamos teorinės tyrimo prielaidos, analizuojama savivaldybės darbuotojų koordinavimo veiklos situacija, teikiant paslaugas gyventojams, nustatomi ir apibūdinami koordinavimo situacijų tikslai, aptariami žinių platinimo ir dalijimosi jomis procesai, išreikštų bei neišreikštų (numanomų) žinių turinys, pobūdis, jų tinklai ir šaltiniai. Antra dalis skirta empiriniam tyrimui, pristatoma tyrimo metodologija, eiga, rezultatai ir jų analizė.

Darbą iliustruoja 24 paveikslėliai, 17 lentelių.

1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: KOORDINAVIMO SITUACIJA IR JOS ĮVALDYMUI REIKALINGOS ŽINIOS BEI JŲ ŠALTINIAI

1.1. Savivaldybės darbuotojų koordinavimo veiklos situacijos analizė

1.1.1. Koordinavimo situacijos samprata ir tikslai

Naudodamiesi informacija, žmonėmis ir veikla, savivaldybės darbuotojai realizuoja savo funkcijas trijose dideliuose procesuose: sprendimų priėmime, problemų sprendime ir veiklos koordinavime. Pirmi du procesai (sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas) pasižymi individualiu kognityviniu bei refleksiniu pobūdžiu (Choo, 2006; Cross ir kt., 2002) ir yra pagrįsti žiniomis (angl. „knowledge based“), tačiau *veiklos koordinavimas grindžiamas darbuotojo gebėjimais (angl. „skill based“)*. Veiklos koordinavimas – nuolatinis procesas, besireiškiantis sprendimų priėmimo – problemų sprendimo procese (Wiig, 2003). O pati *veiklos koordinavimo situacija* yra suprantama kaip situacija, kurioje yra derinami atskirų veikėjų veiksmai, pavieniai procesai ar padėtis (Cross, Parker, 2004).

Nors daugelio autorių nuomone sprendimų priėmimas yra aukščiausios grandies vadovų, o problemų sprendimas yra pavaldinių veiklos prerogatyva (Bourgault, 2000; Floyd ir kt., 2000; Watson, 2002 ir kt.), tačiau savivaldybės darbuotojas, nepriklausomai nuo jo užimamos pozicijos, labai dažnai yra priverstas koordinuoti savo veiklą. Viena iš to priežasčių - savivaldybės darbuotojo užimama tarpinė pozicija tarp organizacijos (išrinktųjų) ir gyventojų (rinkėjų) (Balogun, Johnson, 2004).

Veiklos koordinavimo situaciją galima apibrėžti remiantis situaciniu Tayloro (1986) modeliu, sudarytu iš organizacijos veikėjų ir koordinavimo situacijos objektų. Savivaldybės darbuotojai, atlikdami savo funkcijas, dažnai išgyvena sudėtingas situacijas dėl kelių priežasčių:

- tam tikro bendruomenės grupių spaudimo;
- privataus sektoriaus, žiniasklaidos, atskirų bendruomenės grupių kritikos;
- galimybės pamatyti savo veiklos įtaką miesto gyventojams (Mintzberg, Van der Heyden, 1999; Mintzberg ir kt., 2000).

Savivaldybės darbuotojų veiklos situacijų sudėtingumą didina ir politinės bei socialinės veiklos dimensijos. Įvaldant įvairias savo veiklos situacijas, savivaldybės darbuotojas turi derinti konceptualumą, bendradarbiavimą ir aktyvumą (Bourgault, 2000). Todėl tam reikia laiko apmąstymui (refleksijai), darbuotojų tarpusavio santykių valdymui, jėgų ir išteklių mobilizavimui (St-Arnaud, 2003).

Pašaliniam stebėtojui gali pasirodyti, kad savivaldybės yra labai neapibrėžtos veiklos tarpininkai tarp jų jurisdikcijos ir ekonominio, socialinio, kultūros ar viešojo saugumo, miesto

infrastruktūros ir kt. vystymosi. Gyventojai, kaip niekada anksčiau, pageidauja savivaldybės veiklos skaidrumo. Savivaldybės vidaus stebėtojas pamatytų, kad savivaldybė stengiasi užtikrinti savo profesionalių specialistų veiklą ir teikti garantijas dėl jų veiklos funkcijų realizavimo pačiose įvairiausiose miesto gyvenimo srityse. Labiau nei kitos organizacijos savivaldybė palaiko ryšius su kitais sektoriais, tarnybomis, organizacijomis. Tam reikalingos įvairaus pobūdžio žinios, siekiant kokybiškų visuomenei paslaugų teikimo (Anttiroiko, 2000).

Savivaldybės darbuotojai nuolatos susiduria su koordinavimo situacija, kurioje jiems tenka derinti atsakomybę už savo veiklos, numatytus valstybės politikoje, rezultatus ir visuomenės spaudimą (Beauregard, 2003; Choo, 2006; Desbiens, 2003). *Veiklos koordinavimą sudaro trys elementai: siekiamas tikslas (1); veiklos funkcijų tarpusavio ryšiai (2); ištekliai skirti pasidalijimui ir efektyviam panaudojimui (3) (Desbien, 2003).*

Veiklos kontekstas, besireiškiantis sudėtingumu, yra pagrindinė sąlyga, renkantis tinkamą koordinavimo mechanizmą. Todėl dalijimasis ištekliais ir jų vartojimas yra pagrindiniai koordinavimo veiklos tikslai (Malone, Crowston, 1994).

Koordinavimo teorija – tai kita mokslininkų ir praktikų priemonė, padedanti nustatyti ir įvertinti koordinavimo situacijų kompleksiskumą (Tolksdorf, 2000, p. 29), bei pasirinkti labiausiai tinkantį koordinavimo mechanizmą.

Pagrindinė koordinavimo veiklos prielaida – siekiamas tikslas, neatsižvelgiant į tai, ar vyksta sprendimo priėmimo, ar problemos sprendimo procesas. Siekiamas tikslas teikia prasmę, koordinavimo veiklai, kur pati koordinavimo veikla yra prasmės konstravimo procesas (Choo, 2002 (b)).

Todėl prieš pereinant prie klausimo, kaip teisingai koordinuoti veiklą, tenka atsakyti į klausimą, kodėl ją reikia koordinuoti? T.y. reikia išsiaiškinti, kokiam kontekste veikla yra koordinuotina, kokie yra koordinavimo veiklos rezultatyvumo indikatoriai, kokių rezultatų tikimasi? (Crowston, 1998). Pavyzdžiui, kai savivaldybės darbuotojas koordinuoja veiklą, siekdamas sukurti ir įdiegti viešojo konsultavimo internetinį puslapį.

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos koordinavimo situacija yra suprantama kaip situacija, kurioje yra derinami atskirų veikėjų veiksmai, pavieniai procesai ar padėtis. Todėl žinių vadybos aspektu analizuojant veiklos koordinavimo situaciją, galima teigti, kad jos pagrindinis tikslas – efektyvus įvairių veikėjų veiklos derinimas.

1.1.2. Koordinavimo situacijos mechanizmas ir kontekstas

Veiklos koordinavimas – tai įvairių socialinių veikėjų atliekamų veiklos funkcijų ir informacinių sistemų tarpusavio ryšiai, kurie derinami tam tikro koordinavimo mechanizmo

pagalba, siekiant veiklos tikslų (Malone, Crowston, 1994). Vadinasi, jei nėra atskirų socialinių veikėjų veiklos funkcijų tarpusavio ryšių, nėra ir koordinavimo galimybės ar būtinybės.

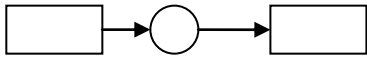
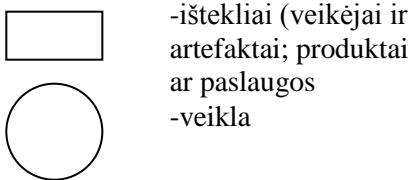
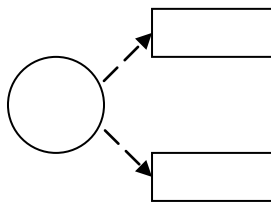
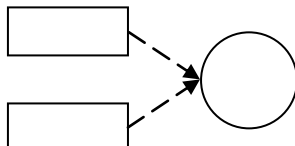
Veiklos koordinavimo problemas apibūdina trijų tipų ryšiai (Thompson, 1967):

- cirkuliacijos (1);
- dalijimosi (2);
- jungimo (3).

Jie kinta priklausomai nuo konteksto sudėtingumo lygmens. Žemiau pateiktoje lentelėje pavaizduoti kiekvieno veiklos tipo ryšiai ir efektyvūs koordinavimo mechanizmai (žr. 1 lentelę).

Atsižvelgiant į koordinavimo situacijos kompleksiskumą, ryšys gali palengvinti arba apsunkinti veiklos atlikimą (Malone, Crowston, 1994, p. 31).

1 lentelė. Veiklos tipo ryšiai ir koordinavimo mechanizmai (parengta pagal Thomson (1967) koordinavimo teoriją ir veiklos ryšių koncepciją (Malone, Crowston, 1994))

(-) ↑ Sudėtingumo lygis ↓ (+)	Veiklos tipų ryšiai (Malone, Crowston, 1994)	Ryšio aprašymas ir koordinavimo mechanizmas
	<p>Cirkuliacijos (1)</p>  <p>  -ištekliai (veikėjai ir artefaktai; produktai ar paslaugos) -veikla </p>	<p>Cirkuliacijos ryšiai pasireiškia, kai veiklos metu sukuriamas išteklius, reikalingas kitos veiklos vartojimui. Tai labai dažnas ryšio tipas, nes norint ką nors pagaminti, reikalinga laikytis procedūrų eiliškumo, linijškumo.</p>
	<p>Dalijimosi (2)</p> 	<p>Dalijimosi ryšiai pasireiškia, kai daugelis veiklų vartoja tą patį produktą, išteklių. Pavyzdžiui, du asmenys naudoja finansus iš to paties biudžeto. Bendrų išteklių asignavimas – daugumoje atvejų reiškiasi kaip sudėtinga koordinavimo situacija. Šio ryšio tipas yra projektų vadybos technikos interesų centre.</p> <p>Pavyzdys: reikia nustatyti veiklos prioritetus ir numatyti reklamos projekto biudžetą, tačiau produktai ir paslaugos yra realizuojami išorės veikėjų.</p>
	<p>Jungimo (3)</p> 	<p>Jungimo ryšiai atsiranda tuomet, kai daugelis veiklų bendrai gamina vieną išteklių. Kiekviena šio bendrai gaminamo išteklio dalis turi būti sujungta su kita dalimi.</p> <p>Pavyzdys: bendrai rengiamas dokumentas. Metafora – namo statyba, monografijos rengimas, arba tarkim – norint suformuoti savivaldybės metinį biudžetą, koordinuojama visų jos padalinių veikla.</p>

Jungimo ryšių atveju koordinavimo situacija yra sudėtingiausia, nes reikalauja abipusių ryšių koordinavimo mechanizmo (Malone ir kt., 2003). Cirkuliacijos ryšių atveju koordinavimo mechanizmas yra ne toks sudėtingas, nes šiuo atveju veiklos koordinavimas vyksta pagal nustatytą eiliškumą. Dalijimosi ryšių atveju reikalingas bendras koordinavimo mechanizmas.

Koordinavimo mechanizmas telkia pakankamas kolektyvines žmonių veiklos organizavimo galimybes, siekiant numatyto tikslo (Malone, Krowston, 1994, p. 31). Veiklos koordinavimo mechanizmo priemonės yra pasirenkamos koordinavimo veikėjų (mūsų atveju – savivaldybės darbuotojų) atsižvelgiant į nuolatinį sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo proceso rūšį: beasmenį - asmeninį - grupės - sinergijos (Mintzberg, 1982; Crowston, 1998).

Remiantis koordinavimo teorija (Malone ir kt., 1994), nustatyta, kad yra tam tikras veiklos ryšių tipo ir naudojamų koordinavimo mechanizmo priemonių suderinamumas. Ta pati teorija akcentuoja tai, kad visos koordinavimo mechanizmo priemonės yra labiau nukreiptos į veiklą ir į veiklos ryšius nei žmones. Yra išskirta tokia koordinavimo mechanizmų tipologija (Mintzberg, 1982):

- tarpusavio sureguliuavimo (prisitaikymas) (1);
- tiesioginės stebėsenos (2);
- veiklos (procedūrų) normalizacijos (3);
- rezultatų (išeiga) (4);
- gebėjimų (įeiga) (5);
- normų (6).

Mechanizmo atranką atlieka pats koordinavimo situacijos veikėjas, atsižvelgdamas į organizacijos struktūrą ir veiklos ryšių stabilumą.

2 lentelė. Veiklos ryšio tipų ir koordinavimo mechanizmo priemonių suderinamumas (pagal Jaziri, 2002; Malone ir kt., 2003)

Veiklos ir išteklių ryšių tipas	(-)	Cirkuliacijos	Dalijimosi	Jungimo
Koordinavimo mechanizmo tipas			Eiliškumo (linijiškumo)	Bendrumo
		←————— Sudėtingumo lygmuo —————→		
Koordinavimo mechanizmo priemonės		Koordinavimo mechanizmas		
Beasmenės: priemonės, neturinčios žmonių tarpusavio sąveikos elementų (planai, taisyklės)		Procedūrų normalizavimas ir jų vertinimas	Gebėjimų, rezultatų normalizavimas ir rutina	Procedūrų, rezultatų, gebėjimų normalizavimas ir vertinimas bei rutina
Asmeninės: dviejų asmenų (1:1) sąveikos mechanizmas taikant/netaikant komunikacijos priemones		Tiesioginė ar vertikali stebėseną dviejų asmenų hierarchijoje	Dialogas ir iš to kilusi bendros kalbos reikmė veiklos komandose	Tarpusavio susireguliuojimo (prisitaikymas) ir iš to kilusi bendros kalbos reikmė komandose
Grupės: sąveikos mechanizmas, kai sąveika vyksta tarp vieno ir daugelio asmenų (1:N ir N:1), taikant/netaikant komunikacijos priemones		Formaliai ar neformaliai mobilizuotų asmenų susirinkimai	Dialogas ir iš to kilusi bendros kalbos reikmė veiklos komandose	Tarpusavio susireguliuojimo (prisitaikymas) ir iš to kilusi bendros kalbos reikmė komandose
Sinergijos: mechanizmai, kai veiklos užduotys yra realizuojamos kartu ar vienu metu didesnėje nei 3 asmenų grupėje, taikant/netaikant komunikacijos priemones			Dialogas ir iš to kilusi bendros kalbos reikmė veiklos komandose	Tarpusavio susireguliuojimas (prisitaikymas) ir iš to kilusi bendros kalbos reikmė komandose
	(+)			

2 lentelėje aiškiai atskleistos koordinavimo teorijos taikymo praktinės galimybės, atsižvelgiant į koordinavimo situacijos sudėtingumą. Tinkamas veiklos koordinavimas, atsižvelgiant į veiklos ryšių ir koordinavimo mechanizmo suderinimą, užtikrina organizacijos ilgaamžiškumą ir tuo skiriasi nuo tradicinio linijinio koordinavimo (mechanizmo) (Tolksdorf, 2000).

Koordinavimo situacijos kompleksiskumą lemia besikeičiantys dalykai: veiklos problemos, žmonės ir sprendimai. Todėl koordinavimo situacijos sudėtingumo lygmuo kinta, bet tuo pačiu

leidžia įvertinti diados¹, jungiančios žinių pobūdį ir žinių šaltinį, rezultatyvumą (Binz – Scharf, 2003), nes kuo sudėtingesnė koordinavimo situacija, tuo labiau žinios yra neišreikštos, glūdinčios pavieniuose darbuotojuose.

Nustatyta, kad visos projektų vadybos metu (analizė – koncepcija – įdiegimas – eksploatavimas), egzistuoja tiesioginis projekto vadybos ir sudėtingumo lygmens ryšys (Binz – Scharf, 2003). Šio proceso metu kuo anksčiau (analizės – koncepcijos stadijose) yra įgyvendinama koordinavimo situacija, tuo labiau koordinavimas reiškiasi neformaliu pobūdžiu, tuo greičiau išbandomi ir atmetami silpni tinklo ryšiai (Kano-Kikoski ir kt., 2004), tuo greičiau išsiaiškinamos neišreikštos žinios (pavyzdžiui, bandymų ir klaidų būdu). Todėl sekančiuose projekto etapuose (įdiegimo ir eksploatacijos) iškyla išreikštos darbuotojų žinios, jos vis labiau formalizuojamos, stiprėja darbuotojų tarpusavio ryšiai (Binz-Scharf, 2003).

3 lentelė. Koordinavimo situacija projekto vadybos procese (pagal Binz-Scharf, 2003)

Projekto vadybos procesas						
Koordinavimo mechanizmas	Analizė ↔ Koncepcija			Įdiegimas ↔ Eksploatacija		
	Socialiniai ryšiai silpni ↔ stiprūs			Socialiniai ryšiai silpni ↔ stiprūs		
	(-) ← Dalijimasis žiniomis → (+)			(-) ← Dalijimasis žiniomis → (+)		
	Vizija Apsikeitimas nuomonėmis tarp dalyvių Apsikeitimas su išore	Bendradarbiavimas	Bandymai klaidos Integracija Grupės susirinkimas	ir	Veiksmų planas Dokumentai ir duomenų bazės	Bendradarbiavimas

Pagal šią teoriją (Binz-Scharf, 2003) dalijimasis žiniomis prasideda analizės - koncepcijos etape, pavyzdžiui yra apsiekiama projekto dalyvių nuomonėmis. Dalijimasis žiniomis vyksta viso projekto metu, pavyzdžiui įdiegimo - eksploatacijos etape dalijamasi dokumentais ir duomenų bazėmis. Bendradarbiavimas taip pat prasideda jau koncepcijos-įdiegimo etapuose, o tuo tarpu formalesnis koordinavimas reiškiasi tik įdiegimo - eksploatacijos etapuose.

Kuo sudėtingesnė koordinavimo situacija, tuo labiau reikia mobilizuoti dalijimosi ir sinergijos koordinavimo mechanizmus, nes dalijimasis ir efektyvus visų išteklių potencialo vystymas reiškia tikslo įgyvendinimą. Šiuo atveju ištekliai suprantami kaip asmenys ir artefaktai, kuriuose taip pat

¹ Diadà [gr. dyo — du], 2 asmenų grupė (dažn. didesnės grupės dalis); nors ją sudaro mažiausias narių skaičius, jai būdingi visi grupės reiškiniai: lyderio ir sekėjo santykiai, grupės normos, bendravimas, pagrįstas savybių panašumu (Vaitkevičiūtė, 1999, p. 254).

slypi informaciniai, finansiniai ar materialūs šaltiniai (Crowston ir kt., 2008). Tokia išteklių koncepcija derina turimų išteklių pobūdį ir išteklių šaltinių rūšį (4 lentelė).

4 lentelė. Galimos išteklių dalijimosi ir pakartotinas jų vartojimo derinimo kombinacijos (pagal Crowston, 2008)

	Dalijimasis žiniomis galimas	Dalijimasis žiniomis negalimas
Pakartotinas vartojimas	Prieinama informacija, pavyzdžiui, ataskaitos, įsakymai	Priemonės, pavyzdžiui posėdžių salės, projektoriai
Pakartotinas vartojimas negalimas		Medžiagos, pavyzdžiui asfaltas

Kaip matosi iš 4 lentelės, išteklius galima arba negalima pakartotinai vartoti. Tokiais ištekliais galima dalintis, jei keletas veiklų gali jais naudotis tuo pačiu metu iki išteklių vartojimo laiko pabaigos arba jo pakeitimo kitu ištekliumi (Crowston ir kt., 2008). Todėl galimos trys išteklių ir pakartotino jų vartojimo derinimo kombinacijos. Tokiu būdu artefaktai, kuriuos galima pakartotinai vartoti ar jais dalintis, kelia mažai konfliktinių situacijų, todėl juos lengviau koordinuoti.

Labai svarbu laiko veiksnys. Pavyzdžiui žmogus gali dalyvauti keliose veiklose, tačiau jis konkrečiu laiku tegali būti tik vienoje posėdžių salėje.

Apibendrinat galima teigti, kad koordinavimo situacija atsiranda specifiniame organizacijos kontekste ir/arba tam tikroje grupėje. Veiklos koordinavimo prasmė atsiskleidžia veiklos tipų, žmonių ir artefaktų² tarpusavio ryšiuose, siekiant išvengti paradoksalių situacijų (pavyzdžiui, sprendžiant veiklos problemas).

Koordinavimo teorija padeda nustatyti ir aprašyti įvairius veiklos tipus ir jų derinius, t.y. koordinavimo mechanizmą. Šiuos derinius(mechanizmą) savivaldybės darbuotojai gali taikyti ir jais naudotis kasdienėje savo veikloje. Remiantis koordinavimo teorija, tampa įmanoma žinių identifikacija bei dalijimasis žiniomis savivaldybės darbuotojų tarpe.

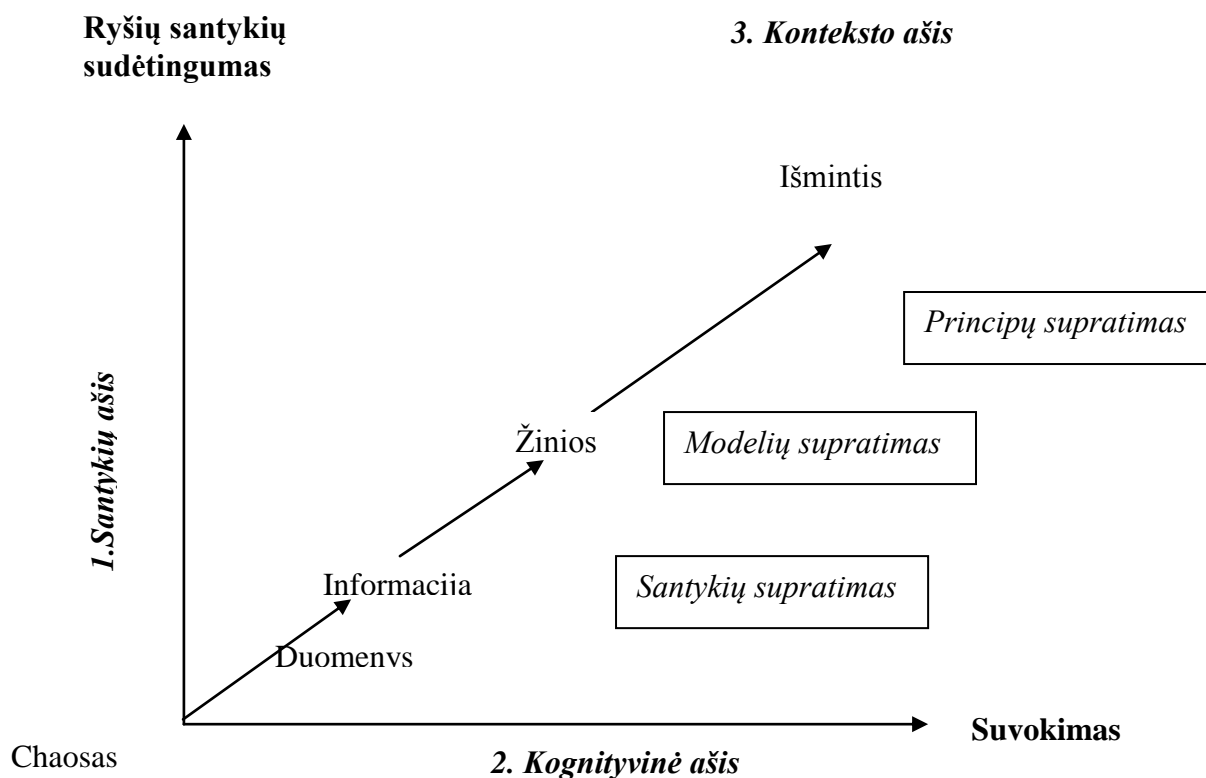
1.2. Žinios ir žinių valdymo procesai

1.2.1. Žinių samprata ir jų spektras

Žinios – iš pirmo žvilgsnio paprasta, tačiau ne taip lengvai apibrėžiama sąvoka. Jos apibūdina sunkiai apibrėžiamą, neapčiuopiamą dalyką. Mėginant žinias apibūdinti kaip informaciją, duomenis arba gebėjimus, dar labiau nutolstama nuo tikrosios žinių reikšmės. Diskusija dėl žinių termino nustatymo tampa vis aktualesnė, suvokiant, kad tolimesnė organizacijų sėkmė priklausys būtent nuo gebėjimo valdyti neapčiuopiamą turtą – žinias.

Žiniomis organizacijoje vadinama kontekstualizuota ir praturtinta, papildyta įvairiais ryšiais, turimos informacijos (Bellinger, 2000) visuma:

² Artefaktas [lot. arte — dirbtinai + factus — padaryta], nenatūralus procesas arba darinys, pvz., nuosėdos, atsirandantis, tiriant biol. objektą (Vaitkevičiūtė, 1999, p.120).



1 pav. Žinių spektras (Bellinger, 2000)

Žinių įgijimas, jų valdymo procesai vyksta visų trijų ašių (1. santykių; 2. kognityvinės; 3. konteksto) tęstinume einant nuo chaoso link išminties. Horizontali kognityvinė ašis atspindi supratimo/suvokimo lygmenį, o santykių ašis – tarpusavio ryšių kompleksiskumą. Centrinė konteksto ašis apjungia santykių ir kognityvinę ašis. Šioje ašyje duomenų, informacijos, žinių ir išminties stadijos atitinka skirtingus supratimo lygmenis, ryšių ir konteksto kompleksiskumą. Šių stadijų visuma atspindi žinių spektro tęstinumą (Bellinger, 2000).

Žinių spektras prasideda duomenimis, t. y. faktais, skaičiais ir kt. Jų supratimo ir sudėtingumo lygmens ryšys yra silpnas. Duomenys mažai interpretuoti ir dekontekstualizuoti. Tačiau, kai jie yra interpretuojami ir organizuojami, virsta informacija (Choo, 2002 (a)). Šioje stadijoje ryšiai tarp duomenų geriau suprantami, gali būti įvertinamas ir kontekstas. Informacija tampa žiniomis, kai prie jos prijungiami vis sudėtingesni ryšiai ir šiems ryšiams suteikiama prasmė (Choo, 2006). Todėl žinios – tai kontekstualizuota ir papildyta, praturtinta įvairiais ryšiais informacija (Bellinger, 2000). Tęstinumo viršuje atsiradusi išmintis (žinojimas) t. y. žinios, susietos su sprendimais, principų išmanymais.

Tačiau žinios yra suprantamos vis tik labai įvairiai, žinių tipologija taip pat yra labai įvairi, priklausomai nuo jų prigimties, abstrakcijos, tinkamumo ir kt. parametrų. R. Maier, T. Hädrich, R.

Peinl (2009) (cit. Laurėnas, 2013) žinias apibrėžia pagal prigimties, abstrakcijos, pateisinimo, metodo, tinkamumo, agento (veikėjo), taikymo aspektus:

- *pagal prigimtį* (pažinimo galimybės, tikėjimas, nebūtinai turintis pagrindimą), kai žinios yra pažinimo esmė ir susijusios su galimybėmis, ateities įvykiais, veiksmais; organizacijos prasme žinios naudojamos interpretavimui ir veiksams, apima ir neišreikštas žinias, kurios nebūtinai yra pagrįstos;
- *pagal abstrakciją* (klasių reiškinių stebėjimai), kai santykiai tarp tipų ir konkrečių atvejų, klasių ir objektų nurodo sprendimą, netgi jei žinios neabejotinai susijusios su asmeniniais stebėjimais; žinios dažniausiai susijusios su jų panaudojimu panašiems atvejams nagrinėti, siekiant jas pakartotinai pritaikyti;
- *pagal pateisinimą* (prasmingai organizuota, pagrįsta, įtvirtinta pagal turinį), kai pažinimo galimybės, tikėjimai yra kontekstualizuoti objektyvios realybės informacija; įsitikinimai, atsižvelgiant į žinių turinio kūrimą ir taikymą, apima organizavimą (struktūruotas žinias), pagrindimą (įrodymus), kontekstualizaciją;
- *pagal metodą* (patirtis, išvados, komunikacija), kai tikėjimai pagrįsti individualia patirtimi, loginėmis išvadomis, komunikacija tarp individų, siekiant tarpusavyje pagrįstų įsitikinimų;
- *pagal tinkamumą* (vertingumas), kai žinios yra vertingos ir prieinamos;
- *pagal veikėją* (individualus arba organizacinis vienetas), kai individualūs ar socialiniai dalyviai, tokie kaip grupė, organizacija, veikia kaip žinių tvarkymo vienetai (pavyzdžiui, „intelektualūs veikėjai“);
- *žinių pavyzdžiai* – moksliniai atradimai ir teorijos, technikos, požiūris į pasaulį, patirtys, nuomonės, normos, vertybės;
- *pagal taikymą* (situacijų interpretavimas ir veiksnių parengimas), kai žinios gali būti apibrėžiamos kaip gebėjimas interpretuoti ir veikti.

Mokslo žinios yra tik viena žinių porūšis. Egzistuoja ir neišsamios informacijos pagrindu susiklosčiusios žinios. Žinios kuriamos daugybėje žmonių tarpusavio sąveikų ir šia prasme jų prigimtis yra kolektyvinė, tačiau jų nešėjai yra individualūs, dažnai konkrečiai personifikuoti.

M. Alavi ir D. Leidner teigimu (2001) egzistuoja formalios, neformalios, akivaizdžios (išreikštos) ir neakivaizdžios (neišreikštos) žinios:

1. *Formalios žinios* yra pranašesnės prieš neformalias ar neišreikštas žinias. Tikslios žinios gali būti pavaizduotos tekste, grafike, lentelėse ir visa tai jau galima interpretuoti bei naudoti. Be to šias žinias galima saugoti, reikiamu metu manipuliuoti ir kurti naujas žinias.

2. *Neformalias žinias* reikia paversti formaliomis, nes kitu atveju jos gali taip ir likti nepanaudotos. Neformalių žinių šaltiniu gali būti organizacijos darbuotojai, klientai, valdžios organai, mokymo įstaigos ir pan. Individuali ir korporacinė atminties sistema, fiksuojanti žinias ir

patirtį, yra puikus žinių šaltinis, todėl organizacijoje turi būti skatinama komunikacija tarp darbuotojų, lyderių stebėjimas, motyvacija dalintis turima informacija.

3. *Akivaizdžios (išreikštos) žinios* yra aiškiai apibrėžtos ir saugomos. Jos pristatomos įmonės dokumentuose, straipsniuose, patentuose, leidimuose, video ar audio įrašuose ir kt.

4. *Neakivaizdžios (neiškreikštos, užslėptos) žinios* yra nesuformuluotos, grindžiamos asmenine patirtimi, sunkiai kuriamos ir kaupiamos. Išmokimas ir fiziniai gebėjimai gali tapti tiksliais žiniomis, stebėjimo arba diskusijos metu. Neišreikštų žinių šaltiniais gali būti darbuotojų patirtis, atmintis, moralinės normos, stereotipai ir įsitikinimai, organizacijos kultūra, socialinės ir politinės normos. Todėl žinių procesų valdymas turi paversti individualius išmokimus organizaciniais.

Vidines organizacijos žinias J.A Johannessen ir kt (2002) (cit. Laurėnas, 2013) skirsto į tris kategorijas:

1. Praktinės žinios (angl. Know-how).
2. Teorinės žinios (angl. Know-way).
3. Strateginės žinios (angl.know-what).

T.K. Lant, M.C. Fiol (2002) nurodo, kad organizacijos turėtų daugiausia dėmesio skirti šioms žinių rūšims:

- *žinios apie klientus*. Iš esmės kiekvienos apklausos sąrašo viršuje yra klientų žinojimas, kaip gyvybiškai svarbus žinojimas. Vis dėlto dauguma organizacijų ne tik nežino apie

klientus tiek, kiek manosi žinančios, bet ir nesujungia į visumą tų žinių, kurias organizacija turi. Tokie pavyzdžiai yra ypač vertingi, pasitaikius panašioms situacijoms ateityje.

- *žinios procesuose*. Automatizuoto proceso metu žinojimas įterpiamas į technologinį procesą arba kompiuterinę programą. Tačiau toks kodavimas paprastai pašalina didžiąją dalį svarbių numanomų specialistų žinių. Kadangi tai yra gyvybiškai svarbios metažinios, kurios gali padėti organizacijai tapti kur kas efektyvesne, į tai turėtų būti atkreiptas ypatingas dėmesys.

- *žinios žmonėse*. Tikriausiai 90 proc. profesionalias paslaugas teikiančios organizacijos žinių yra žmonėse. Vis dėlto, kai žiniomis dalinamasi, jos tampa dar vertingesnės organizacijai kaip visumai. Svarbiausias daugelio žinių programų trukdis yra tas, kad tuo sunkiai įgytu žinojimu nėra noriai dalijamasi, o tai galima būtų laikyti svarbiausia kultūros ir elgesio problema. Organizacijos aukštesnis valdymo lygmuo turėtų būti laidus keitimuisi informacija. Todėl svarbi žinių vadybos užduotis yra kurti aplinką ir organizacinę kultūrą, kurioje žmonės, turintys svarbių žinių, galėtų nevaržomai veikti. Svarbu suprasti, kaip galima juos motyvuoti, paremti jų asmeninį tobulėjimą ir tinkamai jiems atsilyginti – tai yra pagrindai, siekiant paskatinti norimą elgesį.

- *užregistruotos žinios*. Daugybė organizacijų nežino, ką jos jau žino. Įgytos žinios neužfiksuojamos panaudojimui kitu laiku ir kitoje vietoje. Todėl efektyvios žinių programos skiria ypatingą dėmesį žinių užfiksavimui, atliekant kiekvienos dienos darbus ir užduotis. Organizacijos

"žinių žemėlapis" turi turėti tris esmines koordinates: *ką* organizacija žino, *kur* tos žinios yra ir *kaip* jas galima panaudoti. Vienas iš žinių vadybos bazinių principų: arba reikia žinoti patį subjektą, arba žinoti, kur ir kaip tai galima gauti.

- *žinios tarpusavio santykiuose*. Dažnai į asmenines žinias tarpusavio santykiuose žiūrima pro pirštus. Du žmonės, kurie ilgą laiką dirbo kartu, instinktyviai žino vienas kito požiūrį, ką reikia išreikšti ir į ką atsižvelgti. Kai organizacijos reorganizuojamos, šios žinios lengvai prarandamos. Augant bendravimo poreikiui su išorės partneriais ir agentūromis, organizacijos turi labiau stengtis užfiksuoti kai kurias iš tų žinių ir organizuoti susirinkimus, kur tie santykiai būtų sustiprinti.

- *žinios, kaip turtas*. Įprastai atvaizduojamos keturios intelektualaus turto kategorijos – *žmogiškasis kapitalas* (techninės žinios, įgūdžių ir patirties lygiai), *klientų kapitalas* (klientų tipai ir jų kiekis, verslo vertė, klientai, kurie padidina organizacijos turimas žinias), *struktūrinis kapitalas* (duomenų bazės, verslo procesai, infrastruktūra ir pan.) bei *intelektualinė nuosavybė* (prekinio ženklo vertė, dizainas, autorinės teisės ir pan.). Tokiu būdu įmanoma kontroliuoti intelektualinio turto rodiklius, kurie naudojami kelti valdymo tikslams, kurti papildomą neapčiuopiamą vertę ir teigiamai įtakoti organizacijos augimą.

Žinių šaltiniai. Žinios gali būti gaunamos tiek iš išorinių tiek iš vidinių šaltinių (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vidiniai ir išoriniai žinių šaltiniai (šaltinis: Sonnenwald, 2001; Thomas ir kt., 2002)

Vidiniai šaltiniai	Išoriniai šaltiniai
Organizacijos specialistai	Publikacijos (knygos, žurnalai, konferencijų medžiaga, ataskaitos ir kt.).
Vidiniai tiekėjai ir užsakovai	Konsultacinės paslaugos
Įmonės tyrinėjimai, eksperimentai	Specialūs dokumentai
Procesų modeliavimas	Komercinės duomenų bazės, ekspertų žinių sistemos
Politika, praktika, metodai	Šakinės konferencijos
Vidiniai mokymai	Kursai, seminarai, konferencijos, simpoziumai
Organizacijos ateitis (uždaviniai, vertybės, principai)	Panašių organizacijų patirtis
Verslo strategija	Grįžtamoji informacija iš agentų
Operatyvinis planavimas, biudžetas	Grįžtamoji informacija iš tiekėjų
Organizacinis valdymas (funkcijos, atsakomybė)	Grįžtamoji informacija iš klientų, paslaugų gavėjų
Organizacijos struktūra	Nauji bendradarbiai
Praktinė patirtis ir darbo analizavimas (projektai, kokybės gerinimo tarnyba ir pan.)	Vadybininkai-konsultantai

Nuolatinė procesų dokumentacija	Moksliniai tyrinėjimai
Darbuotojų pasiūlymai	Darbo metodų tyrimai
Informacinė medžiaga	Bendradarbiavimas, partnerystė, aljansai
Internetiniai tinklai	Masinės informavimo priemonės

Vadinasi, galima teigti, kad žinios numano nuomonę ir įsitikinimą. Todėl žinios yra pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys vartoja sprendami problemas, visuma (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Tokiu būdu, kai informacija sujungiama su asmenine nuomone ir patirtimi, ji tampa žiniomis. Žinios visada tarpsta: a) išsamios ir neišsamios informacijos sandūrose; b) esant netolygiam informacijos išsidėstymui ir nelygiam prieinamumui prie žinių.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių konceptas įvairiaprasmis, yra daug ir įvairių žinių tipologijų, klasifikacijų. Daugelis mokslininkų pateikia įvairiausių žinių klasifikavimo požiūrių, būdų ir aspektų: pagal egzistavimo vietą (subjektyviosios, objektyviosios, socialinės), išraiškos formą (išreikštos, neišreikštos), pobūdį (konstatuojamosios, procedūrinės), perdavimą ir paskirtį (bendrosios, specifinės), lygmenį (individo, grupės, organizacijos, valstybės) ir kt.

Šiame darbe akcentuojama tokia klasifikacija: (žinios apie klientus, žinios žmonėse, žinios tarpusavio santykiuose ir kt.). Kitaip tariant akcentuojamos žinios, kurios reikalingos koordinavimo situacijos įvaldymui ir tokios žinios, kurios nėra aiškiai išreikštos.

Žinių vadyba - tai siekis, kad žinių kūrimas, plėtojimas, saugojimas, kaupimas ir naudojimas organizacijoje vyktų kuo lengviau. Svarbiausia, kad žinių vadyba padeda dirbti su žiniomis kaip su svarbiu ištekliumi.

1.2.2. Išreikštų/neišreikštų žinių turinys, specifika

Žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei. Tai yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurio didžioji dalis sudedamųjų yra neišreikštos: gebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalūs organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas. Naujos žinios yra sukuriamos žmonių tarpusavio sąveikos metu, kada tarpusavyje bendrauja individai, turintys skirtingo (išreikšto ar neišreikšto) tipo žinias (Nissen, 2002). Kitaip tariant išreikštos/neišreikštos žinios atspindi jų pobūdžio dualumą.

Mokslinėje literatūroje žinių vadybos tyrinėtojai, kaip jau buvo minėta, skirsto žinias įvairiai. Pagal P. Hildreth ir C. Kimlbe žinios galima skirti į kietąsias (hard) ir minkštąsias (soft) (Arely, 2003). Kietosios žinios yra tos žinios, kurias galima išreikšti o minkštosios žinios - tai žinios kurios

dėl tam tikrų aplinkybių negali būti išreikštos (Arelly, 2001). E. Conklin išskiria formalias žinias, kurios yra užfiksuotos, t.y. fiziškai apčiuopiamos ir neformalias žinias (Sorli ir kt. 2002). Neformalios žinios neužfiksuotos ir jomis negalima laisvai dalintis. Tai fiziškai neapčiuopiamos žinios, kurios yra naudojamos kuriant formalias žinias. I. Nonaka (1994) naudoja žinių skirstymą į išreikštas žinias, t.y., jas galima paprastai fiksuoti, naudoti, perduoti ir saugoti, jomis galima dalintis naudojant duomenų bazines, knygas, dokumentus, žinutes; ir neišreikštos žinios. Jos yra sunkiai suformuluojamos ir perduodamos kitiems, dėl priklausomybės nuo asmeninės žmogaus patirties. I. Nonakos darbuose (1994; 1995) labiau akcentuojama žinių integracija į vykstančius organizacijos procesus, nes išreikštos ir neišreikštos žinios naujų žinių kūrimo ar informacijos suvokimo procese susijungia (Arelly 2001).

Labiausiai žinomas vienas iš ankstyviausių Michaelo Polanyi žinių skirstymas taip pat į išreikštas ir neišreikštas (Probst ir kt., 2006). M. Polanyi išplėtojo žinių teoriją, kuria vadovaujasi daugelis žinių vadybos praktikų ir teoretikų. M. Polanyi pastebėjo, kad žinios yra neatsiejamos nuo jas suvokiančios ar plėtojančios asmenybės. Kuriant ir įsisavinant žinias žmogus naudojasi sukaupta patirtimi, turimu vidiniu pasaulio vaizdu ir pagrindinėmis kategorijomis, kurias apsprendžia kultūra bei socialine aplinka (Arelly, 2001).

Žinios yra skleidžiamos dviem būdais: išreiškiant ir perduodant kalbos ir rašto priemonėmis, įgaunamos stebint ir pamėgdžijant kito žmogaus veiksmus. Kalba įgalina perduoti tik dalį žinių, neaprepiant asmeninio konteksto, todėl M. Polanyi teigia, kad „mes žinome daugiau, negu galime pasakyti“ (Probst ir kt., 2006, p. 49). Kadangi žinios gimsta žmogaus kūrybinių procesų ir patirties sąveikos išdavoje, jos iš prigimties yra neišreikštos (*angl.* tacit), arba vidinės, tačiau kalba ir raštas leidžia dalinai jas artikuliuoti transformuojant į išreikštas (*angl.* explicit). Išreikštos žinios – tai žinios, kurios gali būti perduodamos, o neišreikštas žinias M. Polanyi apibūdina, kaip pasąmonėje glūdinčias, susijusias su asmenine patirtimi, todėl sunkiai perduodamas ar visai neperduodamas. M. Polanyi (Probst ir kt., 2006) žinioms apibūdinti formuluoja tris pagrindines tezes :

- tikri atradimai negali būti paaiškinti aiškiai išreikštu taisyklių ir algoritmų rinkiniu;
- žinios yra viešos ir kartu labai asmeniškos;
- žinios, glūdinčios po išreikštomis, yra fundamentalesnės, nes visos žinios yra

neišreiškiamos arba iš jų kyla.

Iš esmės, visos trys tezės remiasi požiūriu, kad neišreikštos žinios yra svarbesnės, nes nuo pastarųjų priklauso, kaip toliau plėtosis žmogaus suvokimas ir kaip didės jo žinių „bagažas. Pirmą tezę nurodo, kad vien tik nustatytos žinių sklaidos taisyklės ir algoritmai, negali užtikrinti atradimų, t.y. naujų žinių sukūrimo – vadinasi, atradimams būtinos neišreikštos žinios. Žinios yra viešos, nes skleidžiamos viešai, kita vertus – labai asmeniškos, nes priklauso nuo individualių žinių ir patirčių. Paskutinę tezę patvirtina požiūris, kad tas, kas perduoda žinias, žino daugiau, nei gali išreikšti. M.

Polanyi analizės objektas yra žinių gavimo ir naudojimo procesas. Jis teigia kad žinios yra pastovios bet žinojimas yra dinamiškas. Žinojimo procesas yra nenustojamas procesas t.y. todėl, kad žmogaus gyvenime jis nuolat susieja neišreikštas žinias su naujomis. Kitas svarbus M. Polanyi pastebėjimas apima žinių (kaip objekto) išreiškimą žodžiais (Probst ir kt., 2006). Kai informacija gaunama per žodžius, skaitantis ar klausantis žmogus, norėdamas suvokti žodžių prasmę, turi susitelkti visą savo patirtį, susijusią su jų vartojimu. Tai paaiškina, kodėl tą patį tekstą skirtingi žmonės suvokia skirtingai. Tuomet iškyla klausimas, kaip žinias perduoti kuo tiksliau, t.y. kartu su sukaupta patirtimi.

Kalba pati savaime nėra pakankama paversti neišreikštas žinias išreikštomis – teigia M. Polanyi. Visos išreikštos žinios yra sukonstruotos kažkieno galvoje ir nors jose yra tam tikri duomenys, kurie gali būti patikrinti, be duomenų ten yra ir kitos neišreikštos žinios. M. Polanyi teigia, kad kalba ir tradicija – tai socialinės sistemos, kurios priima, saugo ir perteikia visuomenės žinias (Probst ir kt., 2006). Vadinasi, naudojantis kalba ir tradicijomis, galima perduoti daugiau žinių, tame tarpe, ir neišreikštų. Tuomet būtina išanalizuoti, kaip tradicijos gali būti panaudojamos žinių perdavimui organizacijose, tam tikroje veiklos srityje ir pan. Visų pirma, reikia apibrėžti tradiciją – tai dinamiškas neišreikštas procesas, kuriuo žinios perduodamos vienu individų kitiems ir kuris neturi aiškaus tikslo bei rašytinių taisyklių. Kaip pavyzdį galima panagrinti naujo darbuotojo darbo pradžią naujoje veiklos sferoje. Darbuotojas, kol neturi pakankamai patirties ir žinių atlikti pavesta darbą, nuo pradžios stebi kito darbuotojo veiksmus, bandydamas įsisavinti naujas žinias patyrimo metu. Jis stebi ir bando atkartoti veiksmus kito darbuotojo taip įsisavindamas neišreikštas kito darbuotojo žinias, kurių egzistavimą jis negali sąmoningai suprasti ir negali perduoti savo naujam kolegai.

Žinių skirstymas yra glaudžiai susijęs su jų integracija, nes tiek išreikštos, tiek ir neišreikštos žinios siejamos su žmogiškaisiais ištekliais ir tai yra visai logiška, nes ir pirminis žinių teikėjas, ir galutinis gavėjas yra žmonės, kurie tas žinias gauna, kuria ir skleidžia (St-Arnaud, 2003). Taigi, siekiant kuo efektyviau perduoti žinias tam tikrais kanalais ir juos kuriant, būtina kuo geriau suvokti, apie kokias žinias kalbama, nes atsižvelgiant į žinių tipą, jų ypatybes, įmanoma sukurti operatyvesnius žinių perdavimo kanalus ir priemones. Dirbdamos globaliame kontekste, organizacijos yra neapsaugotos nuo skirtingų kultūrinių ir verslo kontekstų, taip pat nuo skirtingų žinių ir interpretavimo sistemų. Tai sukelia neatitikimą ir konfliktus tarp vidinių ir išorinių dalyvių (Thomas ir kt., 2002). Žinių įvairovė, su kuria dalyviai susiduria globalioje erdvėje, yra kupina galimybių, bet tuo pačiu metu sukelia keblumą. M. Polanyi teorija grindžiama skirtingi požiūriai į žinių valdymą organizacijoje:

- *vienas* akcentuoja neišreikštų žinių kodavimą paverčiant juos išreikštomis, pasitelkiant įvairias priemones (paplitusi žinių išreiškimo priemonė yra intranetas, organizuotai žinios

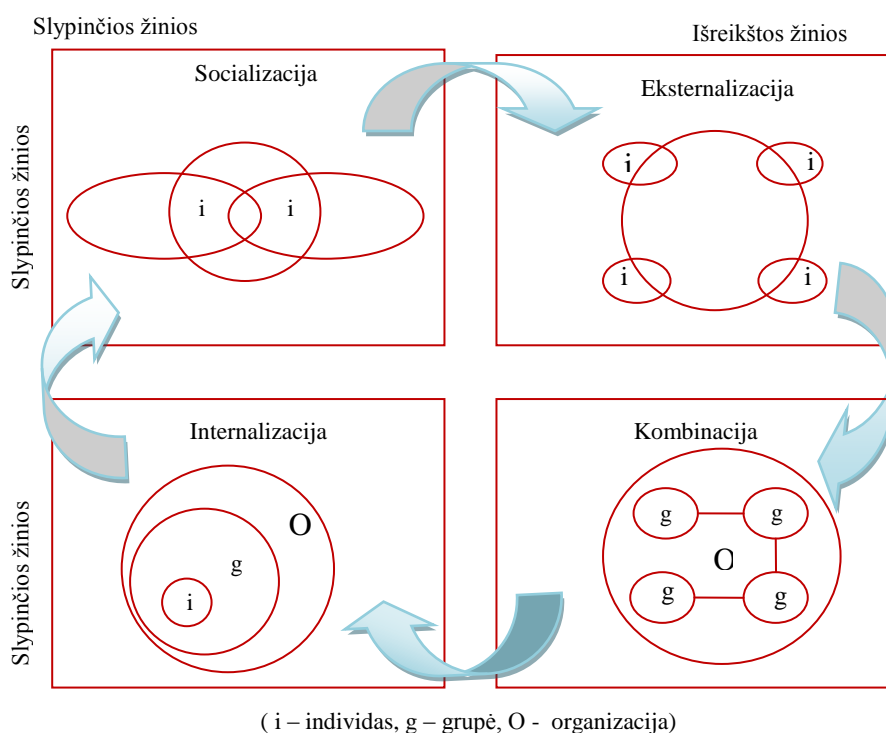
kaupiamos duomenų bazėse, kur patenka atlikus darbuotojų apklausą arba darbuotojams stengiantis fiksuoti savo patirtį);

- *antras* remiasi asmenybės kūrybiškumu ir naujų žinių kūrimo bei mokymo sąsajomis ir siekia sudaryti palankias sąlygas darbuotojams individualiai plėtoti ir dalintis žiniomis komandose (labai populiarus būdas sudaryti palankias sąlygas žinių kaupimuisi ir sklaidai yra **veiklos arba praktikos bendruomenės**, kuriose darbuotojus jungia neformalus profesinė veikla grindžiami ryšiai) (Huotari, Iivonen, 2004).

I. Nonaka remiantis M. Polanyi, dar labiau sureiškino neišreikštų žinių vaidmenį organizacijoje ir išskyrė pagrindinius skirtumus tarp žinių (1995). Pagal jį žinios organizacijoje dažniausiai susideda iš trijų komponentų:

- *suvokimo* – šį komponentą yra lengviausiai kodifikuoti nes individas supranta ką jis daro;
- *automatizmo* – čia individas veikia nesąmoningai;
- *kolektyviškumo* – kolektyvinės žinios siejasi su žinių sklidimu tarp įvairių narių darbo vietoje.

I. Nonaka (1995) nuomone, žinių kūrimas ir organizacinis mokymasis – tai spirale besikartojantys socializacijos, eksternalizacijos, kombinacijos ir internalizacijos etapų procesas. Pasikeitimo žiniomis procesas organizacijoje apima 4 žinių įprasminimo (transformacijos) etapus:



2 pav. Keturi žinių transformacijos būdai
Pagal: I. Nonaka ir kt. (2003)

Socializacija toks procesas, kurio metu per patirtį kuriamos neišreikštos žinios. Tam reikalinga "vieta" ar "laukas", kur individai galėtų tarpusavyje sąveikauti ir dalintis patirtimi vienu metu ir tuo pačiu laiku. Socializacijos metu vyksta neformalių žinių perdavimas.

Eksternalizacija (arba išreiškimas) tai toks procesas, kai neišreikštos žinios virsta išreikštomis. Jos virsta per hipotezes, modelius, metaforas. Neišreikštas žinias mes pirmiausia išreiškiame per kalbą. Išreiškimo procesas yra matomas idėjų kūrimo ir jų skleidimo procese per dialogo ar kolektyvinę sąveiką (pvz. svarstymas, pergalvojimas).

Kombinacija tai procesas, kai surenkamos naujos ir egzistuojančio išreikštos žinios, kurios yra susistemintos.

Internalizacija – procesas, kuomet išreikštos žinios virsta neišreikštomis. Jos įgyjamos per mokymąsi.

Grįžtant prie neišreikštų žinių, tenka dar kartą akcentuoti tai, kad mokslininkai, stengdamiesi paaiškinti ar suvokti neišreikštas žinias, jų turinį susiduria su dideliais sunkumais. Pirmieji apie problemą neišreikštų žinių suvokimą prabilo Winograd ir Flores dar 1986 metais (cit. Tashakkori, Teddlie, 2003 p. 23). Anot minėtų mokslininkų neišreikštos žinios – tai „žinios, pasimetę neperprantamoje realumo gelmėse“. Todėl daugelis mokslininkų neišreikštų žinių analizę grindžia socio-konstruktivistine mokslinė prieiga, kuri akcentuoja neišreikštą žinių, kilusių iš patirties, kompetentingumo, pobūdį, žinių socialinį bei kultūrinį kontekstą. Todėl tokiu atveju žinios yra laikomos socialinio konstrukto veiksmu.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės žinios organizacijoje vadinamos įvairiai: neišreikštos/neišreikštinės/neakivaizdžios. Neišreikštų žinių valdyti įprastais būdais yra neįmanoma. Neišreikštų žinių kūrimas ir sklaida reikalauja kūrybiškumo ir socialinės kompetencijos.

Analizuojant žinių konceptą, būtina atkreipti dėmesį į koncepto sampratą dualumą ir būtent į išreikštą/neišreiktą žinias, kurios ypač svarbios žinių vadybai.

Žmogui reikalingos visos žinios, sudarančios žinojimą. Todėl žinių skirstymas į išreikštą ir neišreiktą yra labai sąlygiškas, būtent dėl šios priežasties reikėtų kalbėti ne apie atskiras žinių formas, bet apie dualų žinių pobūdį ir tuo grįžti žinių vadybą.

1.2.3. Žinių valdymo procesai

Žinių vadybą atskleidžia sudėtingi procesai, kuriuos, skirtingai nuo žinių, mes galime vienaip ar kitaip valdyti. Todėl žinių vadyba (ŽV) - tai tikslingos pastangos siekiant sinergetinės kombinacijos: a) informacijos, b) jos apdorojimo IT, c) darbuotojų mokymosi ir inovacinės veiklos našumo (Raudelienė, 2012). Nedera tapatinti informacijos srautų valdymo ir žinių vadybos. Žinių vadybos esmė - mokymasis, žinių įgijimas ir žinių sklaida. Žinių vadyba pasiekia visus tarpinius tikslus, kai organizacija tampa žinančia (besimokančia).

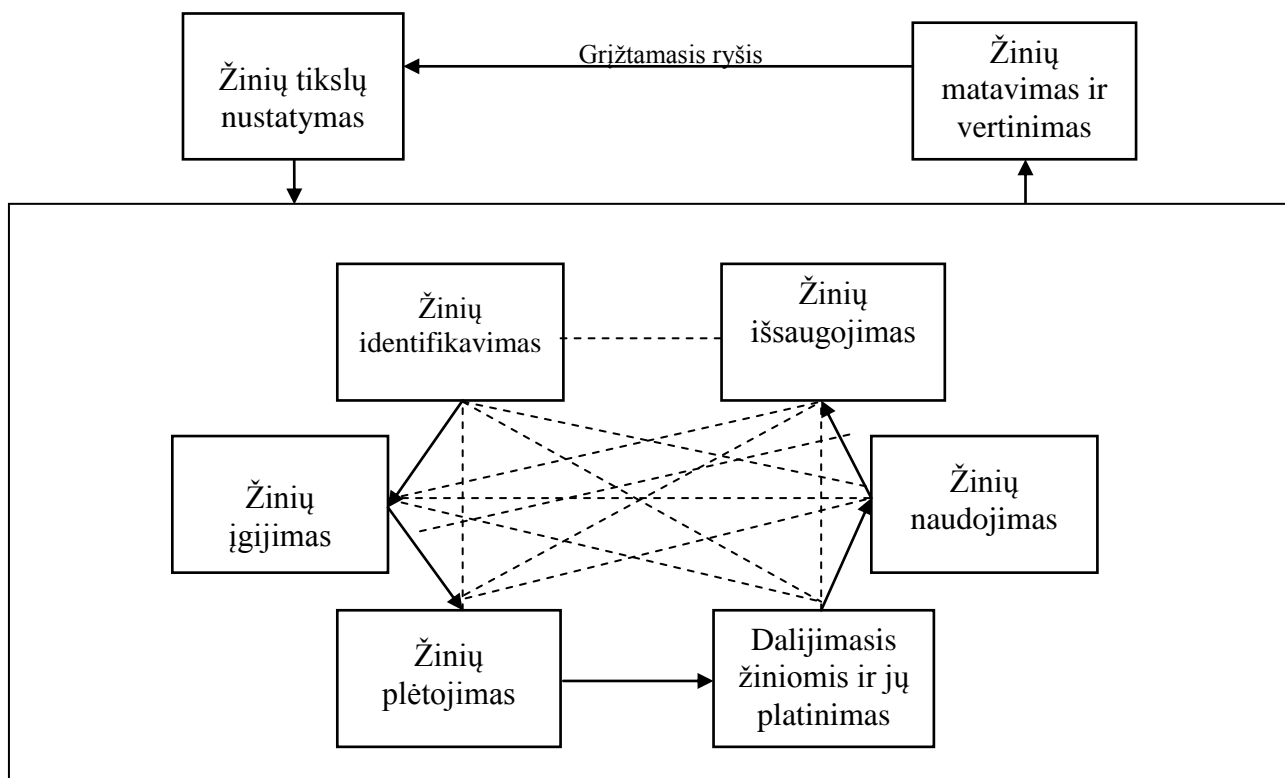
Žinių vadybos procesai apibūdinami kaip procesai, padedantys surasti, identifikuoti, dalytis, taikyti žinias, ir skirstomi į naujų žinių suradimo, esamų žinių identifikavimo, dalijimosi žiniomis, žinių taikymo procesus.

Žinių vadyba nėra tiesioginis žinių valdymas. Jei taip būtų, tai žinių valdymas taptų kažkuo panašiu į mąstymo kontrolę, kas, žinoma, neįmanoma. Nors dažnai kalbame apie žinių valdymo procesus. Tačiau nereikėtų žinių valdymą suprasti tiesiogiai. Kitaip tariant, žinių valdymas - tai: 1) sistemingo žinių kūrimo, rinkimo, tvarkymo, skleidimo ir naudojimo procesų visuma ir 2) išreikštas (angl. explicit) sistemingas svarbiausių žinių ir su jomis susijusių kūrimo, rinkimo, tvarkymo, skleidimo ir naudojimo procesų valdymas.

Žinių vadyba negali būti direktyvinio pobūdžio. Todėl žinių vadyba – tai sąlygų, palankių žinių kūrimo, dalijimosi, saugojimo ir taikymo procesams vykti sudarymas, ir būtent šių procesų valdymas. Suvokiant, kad pačių žinių negalima kontroliuoti arba pasisavinti svetimų žinių, žinių vadyba apibūdinama kaip organizacijos žinių gavimo ir sklaidos, taip pat patyrimo kaupimo metodas, kaip kolektyvinės išminties stiprinimas, reakcijos į inovacijas didinimas. Todėl žinių vadybos tikslai yra tokie (Probst, Raub, Romhardt, 2006):

1. kryptingas organizacijos intelektualio kapitalo naudojimas; 2. organizacijos intelektualio kapitalo reguliarus vertinimas; 3. sistemos ir mechanizmų, palengvinančių naujų žinių įgijimą ir paskleidimą, sukūrimas; 4. žinių pritaikymo aktyvavimas; 5. intelektualinės nuosavybės apsauga; 6. konkurentų intelektualinių turtų žvalgyimas.

G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006) pateikia plačiai žinomą ŽV blokų schemą:



3 pav. Žinių vadybos blokai (šaltinis: Probst, G., Raub, S. Romhardt, K. Žinių vadyba. 2006, p. 44)

Ši schema byloja, kad jos autoriai žinių vadybos atskirus blokus susaisto ir paraleliais ryšiais, išskyrus žinių tikslų nustatymo ir žinių vertinimo blokus. Palyginimui galima pasitelkti ŽV kaip nuoseklaus ciklo sampratą, kurių išsamią apžvalgą pateikia K. Dalkir (2005), Ch. S. Choy, W. K. Yew, B. Lin (cit. Probst ir kt., 2006). Ciklinis arba linijinis supratimas per daug supaprastina ŽV procesą, suteikdamas jam griežtai nuoseklų pobūdį, kai vienos ŽV stadijos (bloko) uždavinių išsprendimas aiškinamas kaip būtina kitų uždavinių sprendimo sąlyga. Iš tikrųjų ŽV procesai klostosi ne tiek nuosekliu linijiniu būdu, kiek kombinuotu, vadinasi ir paraleliu, ar net „užbėgimo į priekį“ būdu. Pavyzdžiui, žinių įgijimas ir žinių naudojimas gali vykti paraleliai, o dalijimasis žiniomis ir jų platinimas, kaip pastebėsime vėliau 5 dalyje, strigti.

Žinių vadybos grandinėje akcentuojama grįžtamojo ryšio svarba. Šiuo kanalu nustatoma ar pasiekti žinių tikslai. Todėl atkreiptinas dėmesys į žinių tikslų nustatymo struktūrą:

- žinių tikslų nustatymo esmė – atsakymas į klausimą, kurios žinios šiandieną organizacijai svarbios ir užtikrina organizacinio mokymosi kryptį.
- žinių tikslų nustatymas reiškia susikongravimą į tam tikrą, paprastai ribotą veiklos rūšių skaičių ir kruopštų kelių žinių rūšių, būtinų organizacijos sėkmei, ugdymą.
- žinių tikslų nustatymas – orientacija į esminių, paprastai technologinių, organizacijos kompetencijų ugdymą. Esminių (bazinių) kompetencijų pagrindu įmonė kuria bazinį produktą.
- žinių tikslai yra praktinio planavimo įrankis. Yra trys žinių planavimo lygiai: normatyvinis (misijos ir vizijos) lygis, strateginis (ilgalaikės raidos) lygis ir operatyvinis (praktinio žinių įgyvendinimo) žinių tikslų lygiai.

ŽV galima ir veiksminga visų tipų organizacijose: stambaus ir smulkaus verslo įmonėse, visų pramonės sričių įmonėse, taip pat pelno nesiekiančiose įmonėse. Žinių valdymo paskirtis – reikiamos informacijos ir žinių pateikimas reikiamiems žmonėms, reikiamu laiku ir reikiama forma.

Tokiu būdu siekiama efektyviau spręsti veiklos problemas, priimti racionalius vadybinius sprendimus, kurti ilgalaikę sėkmę užtikrinančią veiklos strategiją (Hemlin ir kt., 2006).

Žinių valdymo procesai - tai tokie procesai, kurių metu vyksta, žinių kūrimas, plėtojimas, saugojimas, kaupimas ir naudojimas organizacijoje. Žinių valdymo procesų metu vykdomos ir palaikomos vertę turinčios informacijos, ekspertinių žinių paieškos, atrankos, organizavimo, sklaidos ir perdavimo funkcijos. Žinių valdymo paskirtis – reikiamos informacijos ir žinių pateikimas reikiamiems žmonėms, reikiamu laiku ir reikiama forma.

Organizacijos, valdydamos žinias, siekia pagrindinio tikslo – individualias neišreikštas žinias, kurios yra įkūnytos ir suvoktos, paversti organizacinėmis koduotomis žiniomis. Tad žinios žinių valdymo proceso metu pakeičia ir savo formą, ir išraišką, ir lygmenį.

Kadangi neišreikštos individualios žinios yra pačiame žinių kūrimo centre, reali praktinė nauda yra gaunama tada, kai neišreiktos žinios tampa išreikštomis (eksternalizacija). Tad vykstantis nepertraukiamas procesas bus greitesnis ir efektyvesnis, kai į tą procesą įsitrauks kuo daugiau organizacijos darbuotojų. Tokį žinių kūrimo procesą galima atvaizduoti kaip spiralę, kai individualios žinios virsta grupinėmis, o grupinės – organizacinėmis.

Žinių vadyba, disciplina, kurios išmanymas padeda dirbti su žiniomis kaip su svarbiu ištekliumi.

2. EMPIRINIS TYRIMAS: KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ ŽINIŲ VALDYMO PROCESŲ ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Teorinių tyrimo prielaidų analizė leido apibūdinti pagrindinius tyrimo kintamuosius, susietus su tyrimo uždaviniais, suformuluotais klausimų forma, atsikleidžiančiais neformalų dalijimosi neišreikštomis žiniomis ir jų platinimo pobūdį:

- kokias koordinavimo veiklos situacijas patiria savivaldybės darbuotojai?
- kokie yra žinių, kuriomis darbuotojai dalijasi ir platina, šaltiniai?
- kokie yra mobilizuotų ir neformaliai įgytų žinių pobūdis, tarpusavio ryšiai, šaltiniai?
- nuo kokių veiksnių priklauso neišreikštų žinių dalijimasis ir jų platinimas

koordinavimo veiklos situacijos aspektu?

Tyrimo problematika orientuota į savivaldybės darbuotojų koordinavimo situaciją, teikiant paslaugas piliečiams. Tyrimo eiga ir etapai grafiškai pateikti žemiau esančioje lentelėje:

6 lentelė. Tyrimo eiga ir etapai

1. Pasirengimas tyrimui	2. Duomenų rinkimas	3. Duomenų analizė ir interpretavimas
Tyrimo vietos pasirinkimas 2012-09-15	Pokalbis internetu 2012 – lapkritis 2012 - gruodis	Duomenų analizė 2013 sausis – rugs.
Respondentų atranka 2012 - 10 – 15	Grupės diskusija 2012 – 12 - 17	Rezultatų (pirminių) apžvalga ir analizė 2013 spalį
Tyrimo instrumento parengimas 2012 - lapkritis	Stebėjimas 2012 – lapkritis 2012 – gruodis 2013– 01 - 31	Duomenų interpretavimas 2013 – lapkritis
		4. Rezultatų apibendrinimas ir pateikimas 2014 sausis

Siekiant atskleisti dalijimosi išreikštomis žiniomis ir koordinavimo mechanizmo neformalų pobūdį, remtasi žinių tinklu, kurį sudaro įvairūs žinių šaltiniai ir mobilizuoti tarpusavio ryšiai, pageidaujant pasidalinti žiniomis koordinavimo situacijoje.

Empiriniam tyrimui pasirinkta atvejo analizė, kuri leido išanalizuoti ir atskleisti realų reiškinių (žinių vadybos koordinavimo situacijoje) kontekstą, procesus t. y. atsakyti į mokslinės problemos klausimą, kaip vyksta ir kuo reiškiasi savivaldybės darbuotojų neformalus žinių dalijimasis, jų platinimas koordinavimo situacijos aspektu?

Ši atvejo analizė yra aprašomojo ir interpretacinio pobūdžio, susidedanti iš kelių etapų:

- empirinio tyrimo instrumento parengimas;
- pokalbis;

- duomenų rinkimas;
- duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas;
- rezultatų pristatymas;
- išvadų ir rekomendacijų rašymas.

Situacijos analizė pasirinkta todėl, kad savivaldybių darbuotojų veikla pasižymi tam tikru homogeniškumu, būdingu visų miestų savivaldybėms (pavyzdžiui, atliekamų veiklos funkcijų ir veiklos situacijų, veiklos pokyčių tam tikrais periodais ir kt. bendrumu visoms savivaldybėms).

Duomenys apie informantus pateikti trečiame priede (žr. 3 priedą). Informantais tapo 22 Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojai, dirbantys įvairiuose jos padaliniuose.

Tyrimo metodai skirti gilesnei ir visuminei žinių vadybos koordinavimo situacijos aspektu analizei individualiu ir kolektyviniu lygmeniu. Pokalbio duomenys buvo papildyti stebėjimu, grupės diskusija (5 respondentų pirminis rezultatų vertinimas), euristine schema, kas atskleidžia trianguliacinę³ tyrimo prieigą (žr. 2 priedą).

Pagrindinis duomenų rinkimo metodas – individualus pokalbis. Jo tikslas – surinkti duomenis apie dalijimąsi žiniomis ir jų platinimą koordinavimo situacijos aspektu. Pokalbio metu naudotasi M. Ginet (2003) duomenų rinkimo, kodavimo, informacijos išsaugojimo technika, laikantis nuostatos, kad dalijimasis žiniomis ir jų platinimas gali būti vykęs anksčiau bei vykdomas šiuo momentu. Tyrimo instrumentą (Klausimai pokalbiui žr. 1 priedą) sudaro keli blokai, kurie užkoduoti simboliais, remiantis M. Ginet (2003) technika:

- K1 01 – atviri klausimai, skirti koordinavimo situacijos analizei. Klausimų blokas – (K1-01), skirtas koordinavimo situacijos analizei, grindžiamas nuostata, kad respondentas per paskutinius šešis mėnesius turėjo bent vieną galimybę koordinuoti veiklos situaciją, teikiant paslaugas Klaipėdos miesto gyventojams, buvo pagrindinis veikėjas koordinavimo situacijoje kitų situacijos veikėjų atžvilgiu. Šis klausimų blokas skirtas koordinavimo veiklos situacijos prisiminimui ir analizei. Tokiu būdu tyrėjas gali įsitikinti, kad respondentas iš tiesų supranta ir gali paaiškinti savo koordinavimo veiklą, naudojasi / įgyja žinias, reikalingas šios situacijos įvaldymui;
- K1 02 – atviri klausimai, skirti žinių reikalingų koordinavimo situacijos įvaldymui, įgijimui. Antras klausimų blokas (K1-02) skirtas tam, kad būtų įmanoma suprasti, kaip, koku būdu buvo įgytos, panaudotos žinios, reikalingos koordinavimo situacijos įvaldymui, kaip tomis žiniomis buvo dalijamasi. Todėl vien koordinavimo situacijos analizės nepakanka. Šiuo klausimų bloku išryškinamas neformalus žinių įgijimo, dalijimosi jomis, platinimo pobūdis. Kognityvinio interviu metu respondentas aktyvinamas, skatinamas prisiminti ir sutelkti

³ Trianguliacija [lot. triangulum — trikampis]: 1. geod. punktų padėties radimas, sudarant trikampių grandines; 2. mat. paviršiaus suskirstymas į trikampius (Vaitkevičiūtė, 1999, p.612).

dėmesį į praeitį. Tokiu būdu pasirošama tolesnei pokalbio eigai – dabartinės situacijos analizei;

- Kl 03 – atviri klausimai, skirti žinių panaudojimui, o Kl 04 – atviri klausimai, skirti žinių perdavimo būdams. Klausimų blokas (Kl-03) skirtas išanalizuoti išreikštų/neišreikštų žinių kaitai, jų panaudojimui, o klausimų blokas (Kl-04) – teikia informaciją apie tai, kaip, koku būdu yra dalijamasi išreikštomis/neišreikštomis žiniomis, apie žinių platinimo, dalijimosi jomis perspektyvą. Tai verčia respondentą mąstyti apie būsimą koordinavimo situaciją, apie būdus, kurie padės siekti aukštesnio veiklos rezultatyvumo „kitą kartą“ ir tuo pačiu išryškins dalijimosi žiniomis, žinių platinimo veiksnius. Tokiu analizės būdu respondantai turės galimybę suvokti ir atskleisti numanomas (neišreikštas) žinias, naujus žinių tarpusavio ryšius jas (žinias) verbalizavus (išreiškus žodžiu). Naujų žinių raišką galima atsekti respondentų teiginiuose, posakiuose, sprendimuose, veiksnių apibūdinime, emocijose (Kano – Kikoski, Kikoski, 2004) ir savikritikoje (St – Arnaud, 2003);

Kl 05 – klausimai, skirti žinių šaltinių ir socialinių tinklų analizei. Žinių šaltiniai nustatomi euristinės schemos pagalba. Klausimų blokas (Kl-05) pradedamas euristine schema „*Aš ir mano žinių šaltiniai*“ padeda respondentams prisiminti žinių šaltinius, reikalingus koordinavimo situacijoje, juos vizualizuojant schemoje. Žinių šaltiniais gali būti asmenys arba artefaktai. Visi respondentų atsakymai užfiksuoti diktofono pagalba. Renkant duomenis, kaip minėta, buvo laikytasi trianguliacijos principo: 1) atviri klausimai; 2) provokuojantys klausimai (euristinė schema); 3) uždari klausimai. Trianguliacijos principo taikymas tokiu būdu padėjo išvengti duomenų trūkumo. Klausimų blokas Kl- 05 „*Aš ir mano socialiniai tinklai*“ skirtas asmens žinių šaltinių euristinės schemos analizei (žr. 1 priedą). Schemoje asmens žinių šaltiniai išsidėstę aplinkui jį patį, veikėją, t. y. kiekvienas žinių šaltinis tiesiogiai (betarpiškai) susieti su asmeniu. Taip bandoma akcentuoti ir išryškinti turimą socialinį tinklą. Kadangi tinklas yra sukongcentruotas į asmenį, vadinasi galima teigti, kad šis tinklas yra individualaus pobūdžio. Tokia schema yra grindžiama duomenų rinkimo technika informaciniame lygmenyje (Sonnenwald, 2005; Sonnenwald, Wildelmuth, 2001). Šios technikos sėkmė labai priklauso nuo turimų respondentų gebėjimų reikšti grafiškai savo mintis. Euristinė schema plėtojama analizuojant gautus duomenis ir interpretuojant tyrimo rezultatus. Ši technika (euristinė schema) padeda nustatyti kiekvieną respondento ir jo žinių šaltinio ryšio atvejį, parengti matricą, kurioje eilučių ir stulpelių skaičius yra lygus respondentų ir išskirtų žinių šaltinių skaičių. Kiekvienas atvejis yra socialinio tinklo atvejis ir atitinkamai numeruojamas (0 – jei ryšio nėra, jei jis nustatytas – pažymimas skaičiais (1,2,3,4,5,6,7,8...)). Euristinė schema ir parengta matrica padeda išvengti pasikartojimų (pavyzdžiui to paties asmens įvardijimo apklausus visus respondentus), taip pat padeda nustatyti koordinavimo

veiklos srities ekspertus, kurie tampa žinių šaltiniais savivaldybės darbuotojų tarpe koordinavimo situacijos metu.

Tame pačiame klausimų bloke (K1 – 05) pateikiami klausimai, skirti žinių šaltinių ir socialinių tinklų giluminei analizei. Klausimai parengti, remiantis žurnalistinio tyrimo metodika (Cross, Parker, 2004, 143-187 p.p.), siekiant atsakyti į raktinius klausimus: kas?, ką?, kada?, kur?, kaip?, kodėl daro, veikia?, ar iš tiesų taip yra?;

- Klausimų blokas K1-06 skirtas demografinių duomenų ir informantų kompetentingumo lygmens analizei.

Individualiam pokalbiui buvo kviečiami 30 Klaipėdos m. savivaldybės darbuotojai, turintys valstybės tarnautojo statusą. Sutikimai dalyvauti tyrime gauti iš 24 asmenų, o tyrime (individualiame pokalbyje) dalyvavo 22 asmenys (žr. 3 priedą).

Pirminių tyrimo rezultatų aptarimui pravesta grupės diskusija, kurios metu 5 respondentai vertino pirminius tyrimo rezultatus (žr. 2 priedą) Kiviat skalės pagalba (Cross, Parker, 2004). Kiviat skalė sudaryta iš keletos ašių, kiekviena jų atitinka vertinamąjį objektą. Kiekviena ašis pažymėta penkiomis padalomis pagal Likerto skalę.

Tyrimas pradėtas 2011 metų gruodyje Klaipėdos m. savivaldybėje, pasirašius ketinimo ir sutikimo dalyvauti tyrime, protokolus (žr. 4 priedą).

Kiekvienas individualus pokalbis pravestas pagal planą (žr. 2 priedą). Pokalbio trukmė 1 val. Preliminarūs tyrimo rezultatai buvo aptarti grupės diskusijos metu, dalyvavo 5 respondentai ir apsiukeista nuomonėmis elektroniniu paštu.

Kadangi tyrimo autorius yra Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojas, todėl galėjo tiesiogiai taikyti stebėjimo metodą analizuojant ir dalyvaujant koordinavimo veiklos situacijoje. Tokia ypatinga tyrėjo stebėseną (tyrimo organizatorius ir tuo pačiu jo dalyvis) leido geriau suvokti ir perprasti tai, kas respondentų buvo garsiai neįvardinta, analizuojant koordinavimo veiklos situaciją, dalijimąsi žiniomis ir žinių šaltinius bei socialinius tinklus. Todėl tokia tyrėjo pozicija laikytina tyrimo privalumu, nes tyrimas vykdytas gerai išmanant savivaldybės organizacinę kultūrą. Tokiu būdu šis tyrimas gali būti laikytinu išplėstiniu atvejo tyrimu (Cefai, 2003).

2.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė

Naratyviniai ir iššifruoti tyrimo duomenys, gauti individualių pokalbių ir stebėjimo metu, analizuoti taikant kodavimo, euristinės analizės, aprašomosios statistikos ir socialinių tinklų analizės technikas, skirtas atvejo analizei (Tashakkori, Teddlie, 2003).

Atliekant duomenų analizę, laikytasi nuostatos dėl duomenų dvigubo pobūdžio (realūs ir latentiniai) duomenys. Latentiniais (užslėptais) duomenimis laikytini duomenys, kurių gavimas kyla

iš gero savivaldybės organizacinės kultūros pažinimo, iš tyrėjo stebėjimo, iš to, kas liko neišsakyta, bet savaime suprantama pačiam tyrimo organizatoriui ir autoriui.

Analizės vienetu šios situacijos analizės atveju laikoma koordinavimo veiklos situacija, išsamiai aptarta teorinėje tyrimo dalyje. Atvejo analizės vienetu gali būti ne tik asmenys ar jų grupės, bet ir reiškinys, sprendimas ar situacija (Tashakkori, Teddlie, 2003).

Duomenų kodavimas vyko remiantis kai kurių autorių (Huberman, Miles, 2002; Burawoy, 1998 ir kt.) rekomendacijomis, skirtomis duomenų kodavimo eigai, elementams. Atlikus mišraus pobūdžio duomenų kodavimą ir orientuojantis į pagrindinius tyrimo klausimus, rezultatai pristatomi dviem etapais:

- pagrindiniai atsakymai – šalutiniai (papildomi) rezultatai,
- individualus lygmuo (dimensija) – kolektyvinis lygmuo (dimensija).

Individualaus lygmens (dimensijos) perspektyva leidžia pateikti rezultatus individo (informanto) požiūriu, pastarajam stengiantis įvaldyti koordinavimo veiklos situaciją socialiniu – ekonominiu aspektu.

Kolektyvinio lygmens (dimensijos) perspektyva atskleidžia rezultatus organizacijos (Klaipėdos miesto savivaldybės) požiūriu, pagal tam tikras kategorijas. Žemiau pateiktoje lentelėje atsispindi pagrindinių tyrimo temų, metodologinis pagrindas ir pagrindinių tyrimo metodų dermė, kuria remiantis pristatomi tyrimo rezultatai:

7 lentelė. Tyrimo rezultatų pristatymo schema

Tema	Metodologinis pagrindas	Tyrimo metodai
T ₁ Koordinavimo situacijos atvejis	Veiklos koordinavimo teorija	K1-01-pokalbis, stebėjimas, analizė
T ₂ Žinių šaltiniai	Komunikacijos tinklų koncepcijos	K1-02; K1-03.
T ₃ Mobilizuoti ryšiai	Žinių perteikimo, dalijimosi žiniomis koncepcijos	K1-04; K1-05; K1-06
T ₄ Dalijimosi žiniomis, jų platinimo veiksniai	Dalijimosi žiniomis koncepcijos	K1-04 ir pirminių rezultatų vertinimas, grupės diskusija. Pokalbis, stebėjimas, analizė

Tyrėjo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: tyrime dalyvavo tik tie respondentai, kurie pageidavo patys atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Informantai supažindinti su tyrimo tikslu, užtikrintas pagarbus elgesys su jais ir anonimiškumas bei konfidencialumas.

2.3. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

1 tema. Koordinavimo situacija. Pagrindinis temos klausimas:

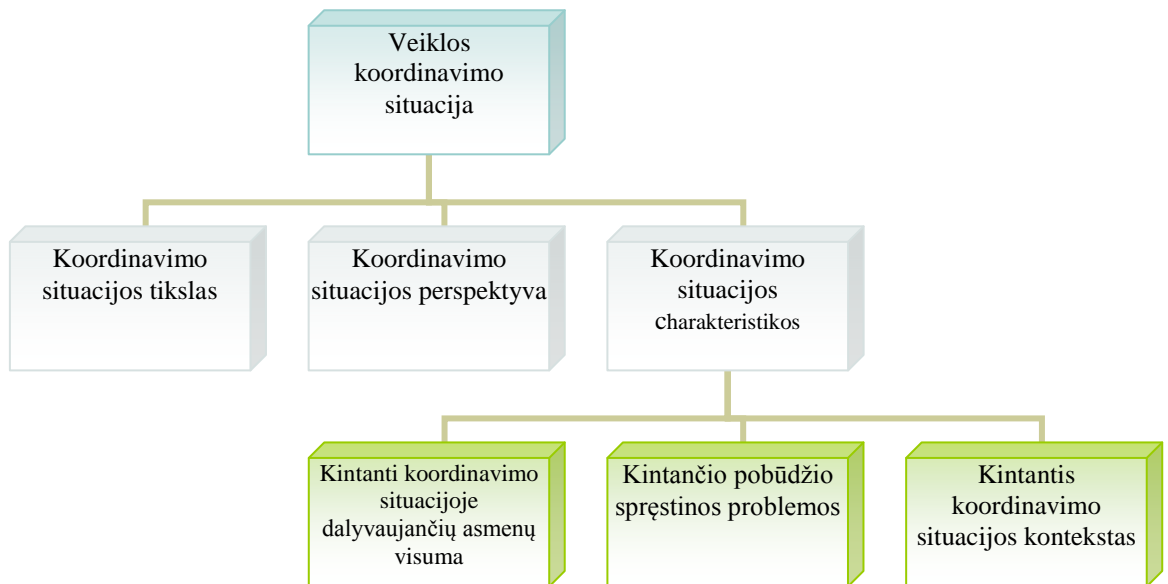
- kokias koordinavimo veiklos situacijas patiria savivaldybės darbuotojai?

Todėl buvo analizuota koordinavimo situacijos samprata, perspektyvos, koordinavimo situacijos bendri bruožai (kontekstas, problemų sprendimas ir kt.), koordinavimo situacijos kompleksiskumas.

Temos santrauka. Koordinavimo situacijos sampratos analizė atskleidė, kad informantai ją aiškina perspektyvos ir dviejų kintamųjų aspektu: koordinavimo situacija dalyvaujant projekte (n=17) ir koordinavimo situacija kasdienėje veikloje (n= 5). Pirmu atveju koordinavimo situacijos perspektyva yra apibrėžta laike (informanto R02 teiginys), nes projektas turi pradžią ir pabaigą (R08, R017 ir kt.). Koordinavimo situacija, vykstanti projekto metu, yra dažnai nutraukiama informantų administracinio pobūdžio veiklos (R04, R014, R07), kitiems projektams skirtos veiklos (R019, R09, R02) ar netgi netikėto įvykio (R10).

Antru atveju – koordinavimo situacija kasdienėje veikloje informantų nuomone yra taip pat ribota laike, nes ji prasideda darbo sutarties pasirašymu ir baigiasi, pasibaigus sutarčiai (R01). Tačiau koordinavimo situacija vyksta kiekvieną dieną, skirtingai nei koordinavimo situacija projekto laikotarpiu (R06). „Iš esmės kasdienėje savivaldybės darbuotojo veikloje viskas yra grindžiama veiklos koordinavimu“ (R020).

Visų informantų nuomonės beveik sutapo dėl koordinavimo situacijos tikslo: problemų sprendimas, galimų konfliktų su kitais skyriais ar klientais išvengimas. Savivaldybės darbuotojai nurodė, kad koordinavimo situaciją lemia asmenų, dalyvaujančių veiklos situacijoje kintanti (ne vien savivaldybės darbuotojai, bet ir įvairūs klientai, teisėsaugos, kitų institucijų atstovai ir kt.) visuma (R021), kintančio pobūdžio (kartais reikia spręsti ekonominio, kartais socialinio, o kartais politinio pobūdžio problemas) problemos (R013), problemų sprendimo kintantis pobūdis (R05), kuris priklauso nuo konkretaus ir labai įvairaus veiklos konteksto. Grafiškai koordinavimo situacijos sampratą galima būtų pavaizduoti taip:



4 pav. Koordinavimo situacijos samprata ir bendros charakteristikos

Vadinasi koordinavimo situacijai būdingas tam tikras kompleksiškas, kurį dar veikia ir tokie dalykai kaip didelis skaičius koordinavimo situacijoje dalyvaujančių veikėjų (R014, R08), didelis skaičius galimų problemų sprendimo variantų (R022, R07), tam tikras netikrumas, dalyvaujant koordinavimo veikloje (R019) ir kt. veiksniai (situacijos sudėtingumo lygis) (R06). Todėl reikalingas ir tam tikras koordinavimo mechanizmo diegimas, siekiant koordinavimo situacijos įvaldymo.

Pirmajame šio darbo skyriuje teoriškai analizuota ir pagrįsta koordinavimo veiklos situacija, išskiriant koordinavimo mechanizmą. Kokybinio tyrimo metu buvo išskirti savivaldybės darbuotojų apibūdinti koordinavimo situacijos lygmenys, ryšiai ir nurodytas rezultatyvus mechanizmo tipas bei koordinavimo situacijos veikėjo (koordinatoriaus) veiklos funkcija ir pareigos. Informantų nuomonė pasiskirstė taip:

8 lentelė. Koordinavimo situacijos, koordinavimo mechanizmo ir veiklos funkcijų sąsajos

Situacijos sudėtingumo lygis	Ryšiai	Rezultatyvus mechanizmas	Veiklos funkcija, pareigos
Žemas (n=6)	Cirkuliacinis	<ul style="list-style-type: none"> komandos stebėseną kasdienės veiklos planavimas darbas komandoje 	Komandos vadovas
Vidutinis (n=9)	Cirkuliacinis Dalijimosi	<ul style="list-style-type: none"> komandos vadovo atliekama stebėseną vidutinės trukmės planavimas darbas grupėje (komandoje) vietinė normalizacija bendra veikla 	Komandos koordinatorius
Aukštas (n=7)	Cirkuliacinis Dalijimosi:	<ul style="list-style-type: none"> komandų koordinatoriaus vykdoma stebėseną strateginis planavimas darbas grupėje (komandoje) partnerystės sutartis, susitarimas 	Aukščiausio lygmens vadovas
	Jungimosi	<ul style="list-style-type: none"> pasidalinta atsakomybė (bendradarbiavimas) solidarumo išlaikymas (bendravimas) tarpusavio pagalba derybos grupės sinergija 	Aukščiausio lygmens vadovas

Kaip matosi iš lentelėje pateiktų duomenų, vyrauja vidutinis ir aukštas koordinavimo situacijos lygis, taip galvoja dauguma (n=9 - vidutinis) ir (n=7- aukštas) tyrime dalyvavusių informantų. Todėl komandos vadovo taikomas ir rezultatyvus koordinavimo mechanizmas yra toks: komandos stebėseną, kasdienės veiklos planavimas, darbas komandoje, komandos vadovo atliekama stebėseną, vidutinės trukmės planavimas, darbas grupėje (komandoje), vietinė normalizacija, bendra veikla. Šio veiklos koordinavimo mechanizmo atveju dominuoja cirkuliaciniai ir dalijimosi žiniomis, patirtimi, kitais ištekliais formalūs ir neformalūs ryšiai.

Aukšto lygmens koordinavimo situacijos atveju ryšiai tarp veikėjų yra cirkuliacinio, dalijimosi žiniomis ir jungimosi pobūdžio. Todėl tinkamas koordinavimo situacijos mechanizmas yra truputį kitoks nei vidutinio lygio koordinavimo situacijos atveju, nes vyrauja: komandų koordinatoriaus vykdoma stebėseną, strateginis planavimas, darbas grupėje (komandoje) partnerystės sutartis, susitarimas, pasidalinta atsakomybė (bendradarbiavimas), solidarumo išlaikymas (bendravimas), tarpusavio pagalba, derybos, grupės sinergija.

2 tema: Koordinavimo situacijai reikalingų žinių šaltiniai. Pagrindinis temos klausimas:

- kokie yra žinių, kuriomis darbuotojai dalijasi ir platina, šaltiniai?

Temos santrauka. Atsakant į šį tyrimo klausimą, nustatyta, kad savivaldybės darbuotojų koordinavimo veiklos situacijai reikalingi žinių šaltiniai gali būti žmonės (pagrindiniai) ir artefaktai

(šalutiniai, antriniai) (n=22). O patys šaliniai gali būti vertinami individualios ir kolektyvinės perspektyvos.

Analizuojant informantų pasisakymus dėl pagrindinių jų žinių šaltinių (žmonių), tenka pastebėti, kad kalbama apie jų socialinius tinklus, kurie gali būti vidaus, išorės, privatūs:



5 pav. Asmeninių žinių šaltinių tinklas informantų požiūriu

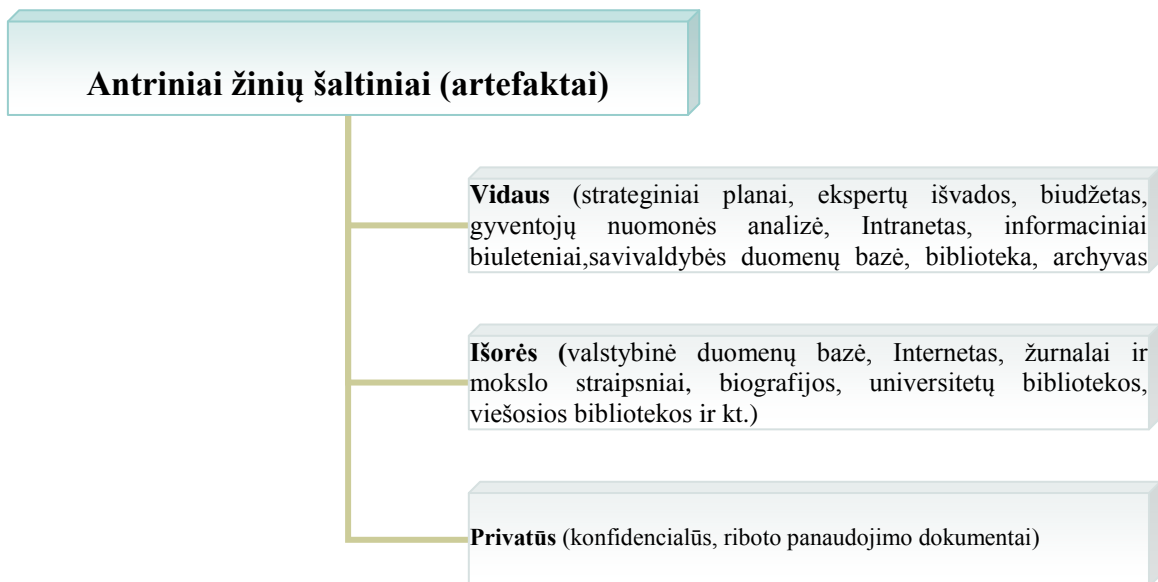
Tačiau informantų nuomone jų turimi asmeninių žinių šaltinių vidaus, išorės ir privatūs tinklai pasižymi skirtingu ryšio intensyvumu nuo stipraus, vidutinio iki silpno. Stipriausiu intensyvumu pasižymi vidaus tinklai, o silpniausiu – išorės, vidutiniu – privatūs tinklai. Vadinasi galima kalbėti apie vidaus, išorės ir privataus tinklo šaltinių derinius, o ne vien ryšio intensyvumą:

9 lentelė. Informantų pagrindinių žinių šaltinių deriniai ir jų intensyvumas

Pagrindinio žinių šaltinio pavadinimas	Informanto kodas	Pasirinkimo dažnis
Vidaus šaltinis:		
mano vadovas	R01, R02, R04, R06, R07, R08, R09, R011, R013, R014, R017, R018, R021	13
Kolega	R01, R02, R03, R04, R05, R06, R07, R08, R09, R011, R013, R014, R015, R016, R017, R018, R021	17
Patarėjas	R022	1
Konsultantas	R019, R020, R05	3
Pavduotojas	R08, R09, R011, R013, R014, R016, R018, R019, R021	9
Komandos lyderis, nariai	R01, R02, R03, R04, R05, R06, R07, R08, R09, R010, R011, R012, R013, R014, R015, R016, R017, R018, R019, R021	20
Sekretorė	R04, R06, R013, R015, R016, R017, R018	7
kt.	R017, R018, R022	3
Išorės:		
Mano deputatas	R02, R05	2
bendruomenės atstovai	R08, R09, R010, R011	4
teisėsaugos atstovai	R04, R06	2
kitų institucijų atstovai	R02, R04, R06, R07, R08, R011, R013, R014,	8
Privatus:		
mano mokytojas	R01, R09, R017	3
dėstytojas	R013, R014, R015, R019	4
draugai	R02, R05, R06, R09, R010, R011, R012, R013, R014, R015, R016, R017, R021, R022	14
Šeimos asmenys	R09, R010, R011, R012, R013, R014, R015	7
Tėvai	R08, R011, R020	3

Vadinasi, stipriausiu intensyvumu pasižymi vidaus tinklai, o silpniausiu – išorės, vidutiniu – privatūs tinklai.

Informantų nuomone antrinius (šalutinius) žinių šaltinius sudaro:



6 pav. Antrinių (šalutinių) žinių šaltiniai

Vadinasi galima kalbėti apie vidaus, išorės ir privataus tinklo šaltinių derinius, o ne vien ryšio intensyvumą:

10 lentelė. Informantų antrinių žinių šaltinių deriniai ir jų intensyvumas

Antrinio žinių šaltinio pavadinimas	Informanto kodas	Pasirinkimo dažnis
Vidaus šaltinis:		
strateginiai planai	R06, R07, R08, R09, R011, R013, R014, R017, R018, R021	10
ekspertų išvados	R01, R02, R011, R013, R014, R015, R016, R017, R018, R021	10
Biudžetas	R04, R06, R07, R011, R012, R05, R017, R022	8
gyventojų nuomonės analizė	R04, R07, R015, R019, R020, R021	6
Intranetas	R04, R06, R07, R08, R09, R011, R012, R013, R014, R016, R018, R019, R021	13
informaciniai biuleteniai,	R04, R05, R06, R07, R08, R09, R010, R011, R012, R013, R014, R015	12
savivaldybės duomenų bazė, ir archyvas	R01, R03, R04, R06, R09, R011, R012, R013, R014, R015, R016, R017, R018, R019	14
biblioteka, kt.	R01, R018, R017, R018, R022	5
Išorės:		
valstybinė duomenų bazė	R03, R04, R06, R011, R012, R013, R014, R015, R016, R017, R018, R019	12
Internetas	R02, R04, R06, R07, R08, R09, R010, R011, R013, R014, R015, R016, R017, R018	14
žurnalai ir mokslo straipsniai ir kt.	R04, R06, R013, R017	4
universitetų bibliotekos, viešosios bibliotekos, biografijos	R03, R04, R06, R011, R012, R013, R014, R015	8
Privatūs šaltiniai:		
konfidencialūs, riboto panaudojimo dokumentai	R01, R02, R05, R06, R09, R010, R011, R012, R013	9

Kaip matosi iš patektos lentelės dominuoja tokie pagrindiniai antrinių (artefaktų) žinių šaltiniai: Internetas (atsakymų dažnių vidurkis - 14), Intranetas (dažnių vidurkis - 13), savivaldybės duomenų bazė (dažnių vidurkis - 14), informaciniai biuleteniai (dažnių vidurkis - 12). Vadinasi, galima teigti, kad dominuoja kolektyvinio pobūdžio vidaus ir išorės antriniai (artefaktų) žinių šaltiniai.

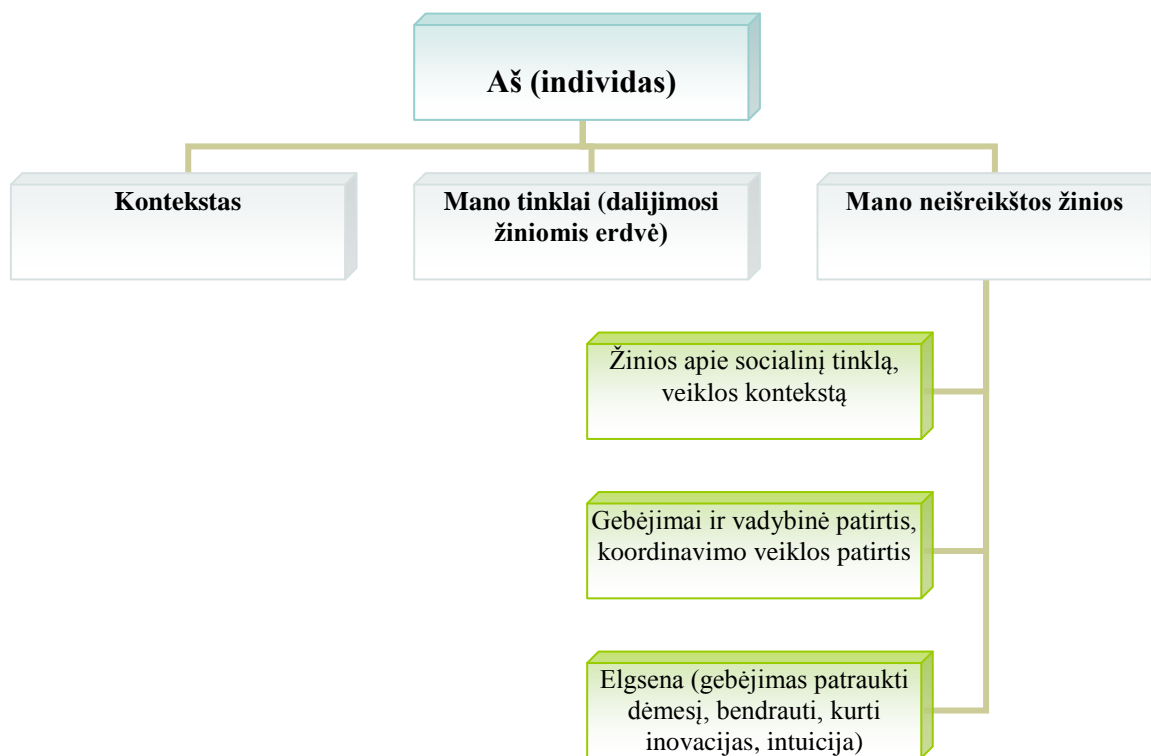
3 tema: Mobilizuoti ryšiai, dalijantis žiniomis koordinavimo situacijoje. Pagrindinis temos klausimas:

- kokie yra mobilizuotų ir neformaliai įgytų žinių pobūdis, tarpusavio ryšiai, šaltiniai?

Temos santrauka. Informantai pareiškė savo nuomonę dėl žinių, kurių reikia koordinavimo situacijos įvaldymui, pobūdžio: „norint sėkmingai koordinuoti veiklą, neužtenka vien teorinių žinių išmanymo (R014); reikia sugebėti tas žinias taikyti praktiškai (R019); reikia teorines žinias

adaptuoti konkrečiam kontekstui (R04), reikia ne tik taikyti turimas žinias, bet jas taikyti inovatyviai (R09); reikia palaikyti labai gerus tarpusavio santykius su kolegomis ir klientais (R021); reikia susikurti ir palaikyti tinklą, kuris padėtų įgyti koordinavimui reikalingų žinių (08R); reikia pastoviai palaikyti bendravimą su savo bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir klientais (R03, R016); visuma išvardintų teiginių, sukuria palankias koordinavimo veiklos sąlygas (R011).

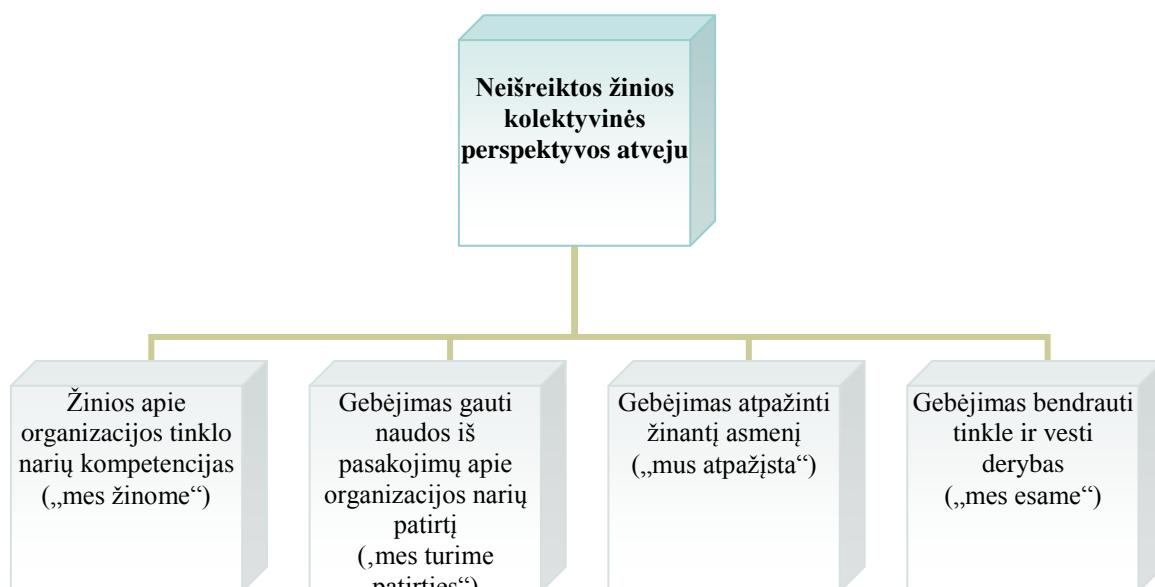
Individualios neišreikštų žinių dalijimosi perspektyvos atveju galima analizuoti žinių pobūdį taip:



7 pav. Individualios neišreikštų žinių dalijimosi perspektyvos atvejis

Savivaldybės darbuotojai savo neišreikštas žinias įvardino kaip žinias apie socialinį tinklą, veiklos kontekstą (R017; R04; R09; R013); gebėjimus patraukti kieno nors dėmesį (R06;R014), bendrauti (R017, R019, R021); kurti inovacijas (R02, R08), intuiciją (R08, R011, R017); vadybinę aplamą ir veiklos koordinavimo patirtį (R011, R012, R022). Neišreikštas žinias ir jų šaltinius savivaldybės darbuotojai dalijasi savo asmeniniuose tinkluose (R04; R011; R017).

Kolektyvinės perspektyvos atveju neišreikštų žinių pobūdis yra kiek kitoks:



8 pav. Kolektyvinės neišreiktų žinių dalijimosi perspektyvos atvejais

Informantų nuomone, žinios apie organizacijos narių turimas kompetencijas yra svarbiausios, siekiant išspręsti profesinės veiklos problemas (R015; R017; R018; R022) ar tinkamai valdyti koordinavimo veiklos situaciją (R03; R016; R020). Detaliau tai pateikta žemiau esančioje lentelėje:

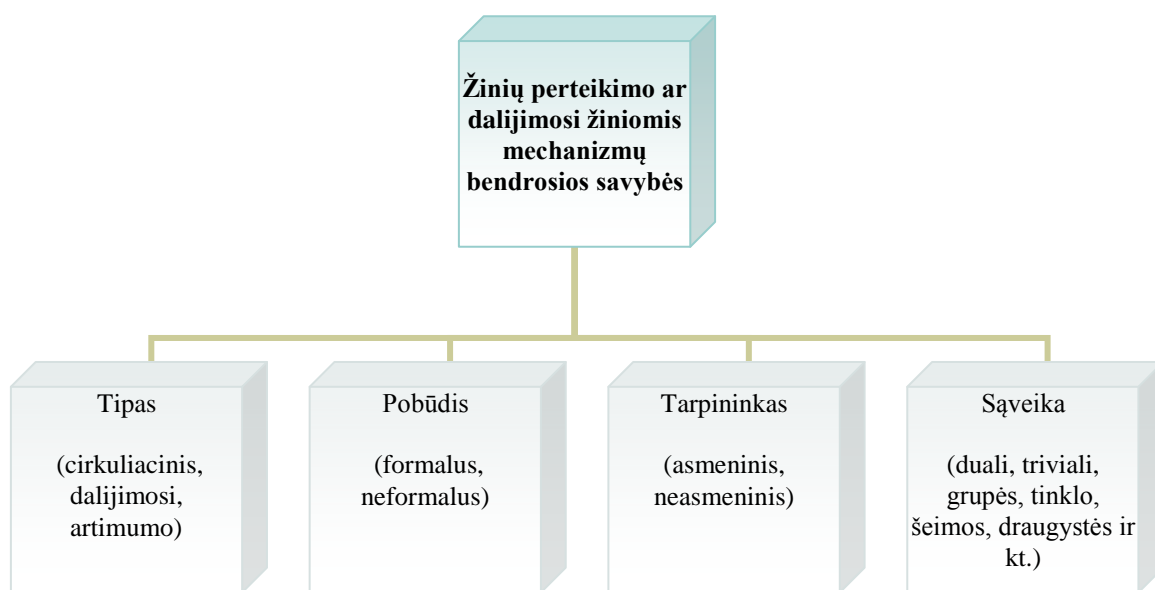
11 lentelė. Neišreiktų žinių turinys

Neišreiktos žinios	Informanto kodas	Pasirinkimo dažnis
Žinios apie organizacijos tinklo narių kompetencijas („mes žinome“)	R03, R04, R06, R07, R08, R09, R010, R011, R013, R014, R015, R016, R017, R018	14
Gebėjimas gauti naudos iš pasakojimų apie organizacijos narių patirtį („mes turime patirties“)	R04, R05, R06, R07, R08, R09, R010, R011, R012, R013, R014, R015	12
Gebėjimas atpažinti žinantį asmenį („mus atpažįsta“)	R01, R04, R06, R08, R09, R011, R013, R017, R018, R021	10
Gebėjimas bendrauti tinkle ir vesti derybas („mes esame“)	R02, R05, R07, R08, R09, R011, R012, R013, R015, R016, R018, R019, R021	13

Kaip matosi iš lentelėje pateiktų duomenų, antroje vietoje pagal svarbą yra tokios neišreiktos žinios kaip gebėjimas bendrauti tinkle ir vesti derybas (n=13) po to - gebėjimas gauti naudos iš kitų organizacijos darbuotojų pasakojimų apie savo patirtį (n=12). Taigi, įvardinus neišreiktas žinias, jau įmanoma jomis dalintis savo asmeniniame ar organizacijos tinkle, vesti derybas dėl reikalingų veiklos koordinavimo situacijai neišreiktų žinių dalijimosi. Žinių perteikimo ar dalijimosi jomis mechanizmo tikslas – jų panaudojimas kitoje, nei buvo koordinavimo veiklos situacijoje („aš

kreipiausi į kitą skyrių, norėdamas išspręsti vieną problemą. Paaiškinau situaciją, o man pateikė pavyzdį apie tai, kaip panašaus pobūdžio problemą jau sprendė kolegos. Žinoma, ji buvo labai panaši, bet vist tik skirtinga. Tačiau jų patirtis man labai padėjo išsisukti iš keblios situacijos...“ (R017).

Galimi ir kiti žinių perteikimo ar dalijimosi jomis mechanizmai, pavyzdžiui (savarankiškas mokymasis (R013), internetas (R05); veiklos stebėjimas (R021); kaučingas (R08); tutorystė (R017); veiklos bendruomenė (R022) ir kt.) koordinavimo veiklos situacijoje žinių perteikimo mechanizmo atranką apsprendžia veiklos kontekstas (R018). Tačiau reikia akcentuoti tai, kad bet kokiam žinių perteikimo ar dalijimosi mechanizmui yra būdingos tokios savybės (Stanford, 2001):



9 pav. Žinių perteikimo ar dalijimosi žiniomis mechanizmų bendrosios savybės

Vadinasi, kad ir kokį žinių perteikimo ar dalijimosi jomis mechanizmą analizuosime, jiems visiems bus būdingos tos pačios savybės, asmeniniai ar organizacijos tinklai tampa ta erdve, kurioje vyksta žinių perteikimas ar dalijimasis jomis.

4 tema: Dalijimosi žiniomis, žinių platinimo veiksniai. Pagrindinis temos klausimas:

- nuo kokių veiksnių priklauso neišreikštų žinių dalijimasis ir jų platinimas koordinavimo veiklos situacijos aspektu?

Temos santrauka. Žinių perteikimo ir dalijimosi žiniomis veiksnius galima suskirstyti į teigiamus ir neigiamus. Paprastai tariant, yra veiksniai, kurie teigiamai veikia žinių perteikimą ir dalijimąsi žiniomis, ir veiksniai, kurie daro neigiamą įtaką. Apibendrinti informantų atsakymai pateikti žemiau esančioje lentelėje:

12 lentelė. Veiksniai, kurie teigiamai veikia žinių perteikimą ar dalijimąsi žiniomis

Veiksnių kategorija	Teigiami veiksniai	Pasirinkimo dažnis (n=22)
1. <i>Gebėjimas tapti veikliu</i>	Gebėjimas reflektuoti; Gebėjimas gauti ir duoti; Gebėjimas patraukti dėmesį; Gebėjimas veikti; Gebėjimas priimti, analizuoti, vertinti ir atrinkti	14 11 5 4 3
2. <i>Gebėjimas bendrauti ir sąveikauti</i>	Neformalus bendravimo būdas; Gebėjimas kurti ir palaikyti tinklą; Organizacinio bendravimo gebėjimai; Asmeninis, grupinis tarpininkavimas; Žinių šaltinių artumas ir prieinamumas; Draugiški santykiai darbe, pasitikėjimas bendradarbiais, artimumo jausmas; Sąveika tarp dviejų asmenų, tarp kelių asmenų	19 18 15 13 13 12 11
3. <i>Gebėjimai suteikti prasmę</i>	Bendroms organizacijos vertybėms; Žinių tinklui; Veiklos „įpėdiniam“ ir veteranams; Edukacinei kolegų veiklai; Veiklos kontekstui; Patirčiai, įvaldant sudėtingą koordinavimo situaciją; Neišreikštomis organizacijos narių žinioms; Prisitaikymo prie pokyčių vizijai; Bendrai veiklos vizijai; Veiklos feminizacijai; Darbuotojų vidiniam mobilumui; Veiklos tęstinumui; Kontekstiniam darbuotojų mokymuisi	20 18 14 14 10 10 10 8 6 6 6 6 5
4. <i>Normų suvokimas</i>	Socialinių grupių spaudimas; Instituciniai veiksniai; Darbo, šeimos ir mokymosi suderinimas; Įstatymai ir reglamentai.	18 6 3 3

Pirmoje kategorijoje teigiamų veiksnių, padedančių perteikti žinias ar jomis dalintis, – gebėjimas reflektuoti (14 informantų pasisakė už šį veiksni) yra pats svarbiausias. Antroje veiksnių kategorijoje išskirti tokie svarbiausi teigiami veiksniai: gebėjimas neformaliai bendrauti (19 informantų pasisakė už šį veiksni) ir gebėjimas kurti bei palaikyti tinklą (18 informantų pasisakė už šį veiksni). Trečioje veiksnių kategorijoje (prasmės suteikimas bendroms organizacijos vertybėms) 20 informantų pasisakė už šį veiksni, ketvirtoje kategorijoje svarbiausiu veiksniu tapo socialinių grupių spaudimas (18 informantų pasisakė už šį veiksni).

Nors tokie veiksniai kaip darbo, šeimos ir mokymosi suderinimas, darbuotojų mokymasis, įstatymai ir reglamentai susilaukė mažiausio informantų dėmesio, tačiau vis tik jie laikytini teigiamais, o ne neigiamais žinių perteikimo ir dalijimosi žiniomis veiksniais.

Neigiamais žinių perteikimo ir dalijimosi žiniomis veiksniais tapo:

13 lentelė. Neigiami žinių perteikimo ir dalijimosi žiniomis veiksniai

Veiksnių kategorija	Teigiami veiksniai	Pasirinkimo dažnis (n=22)
1. <i>Gebėjimas tapti veikliu</i>	nesugebėjimas reflektuoti; nesugebėjimas gauti ir duoti;	2 2
2. <i>Gebėjimas bendrauti ir sąveikauti</i>	nebuvimas žmogaus, atliekančio edukatoriaus vaidmenį neformalus bendravimo stoka; nesugebėjimas s kurti ir palaikyti tinklą; draugiškų santykių darbe, pasitikėjimo bendradarbiais stoka	5 5 3 3
3. <i>Gebėjimai suteikti prasmę</i>	Patirties, įvaldant sudėtingą koordinavimo situaciją, stokai; Prisitaikymo prie pokyčių vizijos nebuvimui; Bendros veiklos vizijos nebuvimui; Veiklos feminizacijai	6 6 6 2
4. <i>Normų suvokimas</i>	Instituciniai apribojimai; Įstatymai ir reglamentai.	1 1

Iš visų neigiamų veiksnių, labiausiai kenkiančių žinių perteikimui ar dalijimuisi žiniomis įvaldant koordinavimo veiklos situaciją pažymėtini tokie: patirties, įvaldant sudėtingą koordinavimo situaciją, stoka (6 informantai pasisakė už šį veiksni); prisitaikymo prie pokyčių vizijos nebuvimas (6 informantai pasisakė už šį veiksni); prisitaikymo prie pokyčių vizijos nebuvimas (6 informantai pasisakė už šį veiksni); žmogaus, atliekančio edukatoriaus (gal būt, andragogo, bet informantai taip jo nevadino dėl jiems neaiškaus termino) vaidmenį, nebuvimas (5 informantai pasisakė už šį veiksni), neformalaus bendravimo stoka (5 informantai pasisakė už šį veiksni).

Demografinių duomenų ir informantų kompetentingumo lygmens analizė. Į pateiktą informantams klausimą: „Kaip Jūs vertinate savo koordinavimo veiklos kompetentingumą?“, atsakymai (n=22) pasiskirstė taip:

14 lentelė. Koordinavimo veiklos kompetentingumo įsivertinimas

Teiginys	Įverčių skaičius
Jokio kompetentingumo ir šios srities žinių neturiu	0
Kompetencijos tobulinimas, galiu koordinuoti veiklą kitam asmeniui padedant, prižiūrint	N=3
Kompetentingas, koordinuoju veiklą savarankiškai ir kritiškai ją vertinu	N=7
Pažengęs, koordinuoju sudėtingas situacijas, galiu inovuoti veiklą	N=8
Ekspertas, koordinuoju ypač sudėtingas veiklos situacijas, mano veikla gali būti modelis kitiems asmenims	N=4

Kaip matosi iš lentelės, nei vienas informantas savęs nepriskyrė nekompetentingam asmeniui, tačiau trys asmenys nurodė, kad jie gali koordinuoti veiklą tik padedant kitam asmeniui. Susiejant šiuos teiginius su veikėjų darbo stažu, matosi, kad jie ne itin seniai dirba savivaldybėje, todėl ir trūksta šios srities patirties.

Informantų tarpe atsirado tokių, kurie save laiko ekspertais (n=4). Tačiau septyni asmenys nurodė, kad jie yra kompetentingi koordinavimo situacijoje, vykdant žinių valdymo procesus (n=7), o aštuoni asmenys (n=8) save priskiria pažengusiems šioje srityje žinių vadybininkams. Vadinasi Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojams dar yra, kur tobulėti.

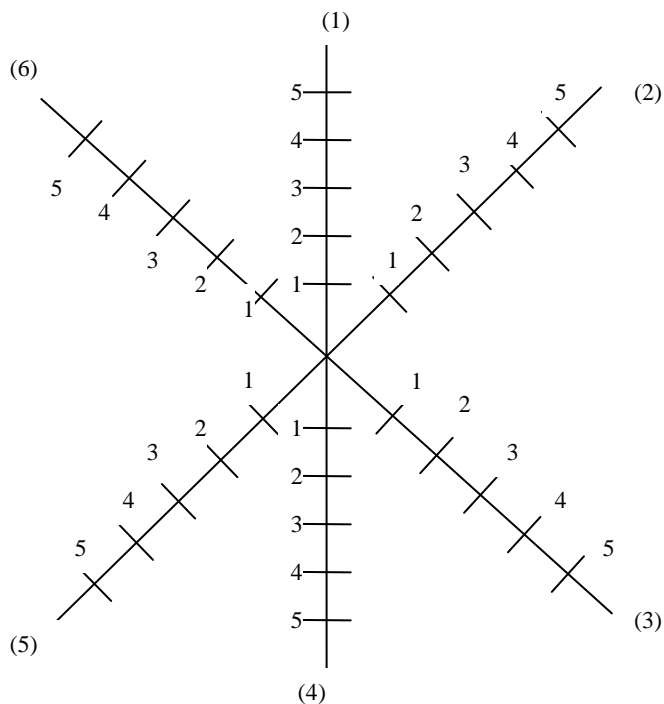
Pagal turimą išsilavinimą visi informantai buvo suskirstyti į kelias grupes: turintys aukštąjį universitetinį (n=11) ir neuniversitetinį išsilavinimą (n=9), bei jo neturintys, tačiau keliantys kvalifikaciją (n=2). Vadinasi jų išsilavinimas atitinka valstybės tarnautojui keliamus reikalavimus, o du informantai šiuo metu studijuoja.

Pagal darbo patirtį informantai pasiskirstė taip (išsamesnę informaciją žr. 3 priede): iki trejų darbo metų – 2 informantai; iki penkerių darbo metų savivaldybėje – 9 informantai, iki dešimties darbo metų – 7 informantai; virš dešimties metų – 4 informantai.

Visi informantai dalyvauja vienokių ar kitokių įvairių asociacijų, konfederacijų, klubų ir forumų veikloje, todėl manytina, kad jie tuo užsitikrina teigiamą erdvę žinių sklaidai ir dalijimuisi žiniomis.

Tyrimė dalyvavo 9 moterys ir 13 vyrų iš penkių skirtingų Klaipėdos savivaldybės skyrių ir padalinių. Pažymėtina, kad moterys buvo aktyvesnės pokalbių metu. Tyrimė sutiko dalyvauti visi 22 informantai ir pasirašė sutikimą pagal 4-ame priede pateiktą formą.

Pirminių tyrimo rezultatų vertinimas panaudojamas šiame darbe kaip kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Jis buvo atliktas remiantis Kiviat **pirminių rezultatų vertinimo skale** (pagal Cros, Parker, 2004):



10 pav. Kiviat skalė (Cross, Parker, 2004)

Vertinimas vyko el. paštu, jį atliko penki informantai, kurie buvo ypatingai suinteresuoti tyrimo rezultatais ir jų sklaida, pagal pateiktą lentelėje vertinimo skalę ir pagal klausimus

15 lentelė. Vertinimo skalė ir temos

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Temos:			Informantų skaičius:	Vertinimo vidurkis:
Koordinavimo situacija			5	4,2
Žinių šaltiniai			5	4,8
Mobilizuoti ryšiai			5	4,7
Dalijimosi žiniomis veiksniai			5	4,6

Kaip matosi iš aukščiau pateiktos lentelės visas tyrimo temas informantai vertino gerai. Tačiau koordinacijos situacijos sampratos temą informantai įvertino žemiausiu balu (vidurkis 4,2). Todėl norint patikslinti kokybinio tyrimo rezultatus, buvo atliktas ir kiekybinis tyrimas, tačiau jame dalyvavo dar ir kiti respondentai nei kokybiniame tyrime.

2.4. Kiekybinio tyrimo metodologija, duomenų analizė ir rezultatai

Teorinių tyrimo prielaidų ir kokybinio tyrimo analizė leido apibūdinti pagrindinius tyrimo konceptus, susietus su tyrimo uždaviniais, atsikleidžiančiais Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų koordinavimo situacijos analizę ir dalijimąsi žiniomis. Kiekybinio tyrimo tikslas orientuotas į respondentų požiūrio analizę, siekiant atskleisti respondentų požiūrį į Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų į žinių valdymo procesus. Tyrimo eiga ir etapai grafiškai pateikti žemiau esančioje lentelėje:

16 lentelė. Tyrimo eiga ir etapai

1. Pasirengimas tyrimui	2. Duomenų rinkimas	3. Duomenų analizė ir interpretavimas
Tyrimo vietos pasirinkimas 2013 - liepa	Pokalbis internetu, prieš platinant anketas 2013 - rugpjūtis	Duomenų apdorojimas statistine duomenų apdorojimo programa SPSS, duomenų analizė 2013 rugsėjo pradžia
Respondentų atranka 2013 - liepa	Anketų platinimas 2013 - rugpjūtis	Pirminių rezultatų apžvalga ir analizė 2013 – rugsėjo vidurys
Tyrimo instrumento parengimas 2013 - liepa	Anketų rinkimas 2013 – rugsėjis	Duomenų interpretavimas 2013 - spalio pabaiga Išvadų, rekomendacijų rengimas 2013 lapkričio pradžia
4. Rezultatų apibendrinimas ir pristatymas 2014 sausis		

Tyrimo imties charakteristika. Šiame tyrime buvo nagrinėjama generalinės aibės – savivaldybės darbuotojų – ribota dalis, t.y. Klaipėdos miesto savivaldybėje dirbantys asmenys ir jų paslaugomis besinaudojantieji asmenys. Ištirti visą populiaciją arba generalinę aibę (visus visų Klaipėdos apskrities savivaldybių darbuotojus ir paslaugų gavėjus yra neįmanoma dėl tyrimo apimties dydžio bei tyrėjo fizinių galimybių. Tad buvo taikoma patogioji tikslinė tyrimo atranka (tyrimo organizatoriui pasiekiami respondentai), kai tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais (Rupšienė, 2007, 19 p.). Patogioji atranka apima tuos generalinės aibės vienetus, kurie yra lengvai prieinami (patogiausiai pasiekiami). Apklausoje dalyvavo 93 respondentai.

17 lentelė. Demografinės respondentų (n =93) charakteristikos

Demografinės charakteristikos		Dažnis
Lytis: moteris		57
Vyras		36
Amžius metais:	18 – 30	24
	31- 40	36
	41 – 50	19
	51 – 60	11
	daugiau nei 60	3
Išsilavinimas:	vidurinis	23
	aukštasis universitetinis	45
	aukštasis neuniversitetinis	14
	kita	11
Darbo vieta:	Klaipėdos miesto savivaldybė	37
	verslo organizacija	23
	konsultacinė įstaiga	6
	aukštoji mokykla	8
	viešoji įmonė	14
	kita	5
Darbo stažas:	daugiau nei 5 metai	21
	5-10 metų	38
	10-20 metų	29
	daugiau nei 20 metų	5
Darbo vieta randasi:	Klaipėdos mieste	56
	Klaipėdos apskrities centruose	11
	Klaipėdos apskrities kaimo vietovėse	23
		3

Apklausoje dalyvavo 71 proc. moterų. Respondentų išsilavinimas: vidurinis – 20 proc., aukštasis universitetinis – 61 proc., aukštasis neuniversitetinis – 12 proc., kita – 7 proc. Pagal darbo stažą dominavo respondentai, turintys 5-10 metų (35 proc.) ir 10 -20 metų (31 proc.) darbo stažą.

Tyrimo validumas ir apribojimai. Pradedančiam tyrėjui gali pritrūkti metodologinės kompetencijos, kilti praktinių duomenų rinkimo problemų, pritrūkti išvalgumo ir/ar patirties atliekant duomenų analizę, turimi laiko ir finansiniai ištekliai neleidžia labiau pagrįsti išvadų (Rupšienė, 2007, 38-39 p.). Todėl kiekviename tyrime neišvengiama trūkumų, kurie ir lemia gautų tyrimo rezultatų ribotumą Tyrimo vidinį validumą užtikrina mechaninių duomenų įrašymo ir saugojimo priemonių naudojimas. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą (pasikliautinumą) galima taikyti laipsnišką duomenų rinkimo kartojimą kitomis sąlygomis. Įrodyti tyrimo duomenų rinkimo, jų interpretacijos ir išvadų dermę gali ir tyrimo auditas. Tyrimo auditą gali atlikti kiti asmenys, kolegos, kurių prašoma patikrinti tyrimo duomenų rinkimo, interpretacijų, išvadų ir kt. tarpusavio darną. „Tik patikimas tyrimas gali būti validus“ (Rupšienė, 2007, 46 p.). Tyrimo anketos validumas (vidinis patikimumas) siektas, remiantis anksčiau atliktų tyrimų (Jatkauskienė ir kt., 2013) instrumentų pavyzdžiu.

Apklauso instrumentas. Šiam tyrimui atlikti pasirinktas apklauso instrumentas – anketa. Šio tyrimo respondentams buvo pateikta autoriaus sudarytas klausimynas (žr. 5 priedą), kurio pagrindiniai kintamieji nustatyti atlikto kokybinio tyrimo metu ir suformuotas vadovaujantis šio darbo teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinių šaltinių medžiaga bei darbo vadovės patarimais. Sudarant anketą, buvo apgalvotas turinys, klausimų metodologija, atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir L. Rupšienės (2007) rekomendacijas. Anoniminė anketa pasirinkta vadovaujantis nuostata, kad šis metodas skatina respondentų norą bendradarbiauti ir atvirai atsakyti į klausimus.

Anketos įžanginėje dalyje – pradžioje respondentams trumpai paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas ir kontekstas; akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Anketą sudaro trys dalys: pirma dalis skirta demografinių duomenų analizei, antra – koordinavimo veiklos situacijai ir jai reikalingi šaltiniai, trečia – dalijimosi žiniomis būdai ir žinių šaltiniai.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: tyrime dalyvavo tik tie respondentai, kurie pageidavo patys atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Respondentai supažindinti su tyrimo tikslu, užtikrintas pagarbus elgesys su jais ir anonimiškumas bei konfidencialumas.

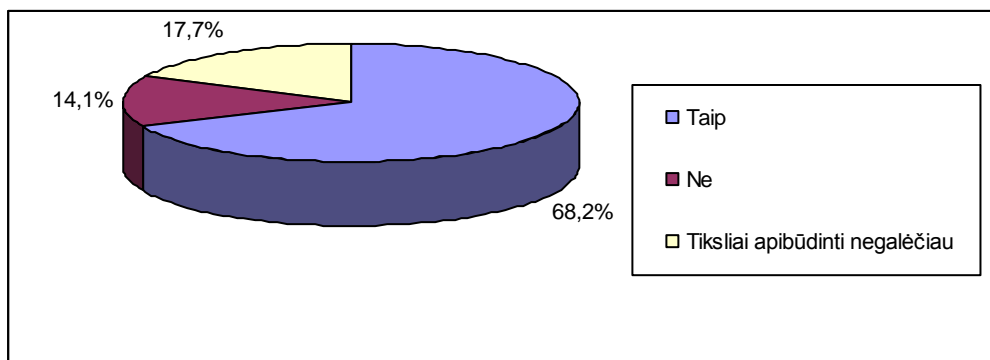
Rezultatams apdoroti naudoti *kiekybinės (statistinės)* analizės metodai. Statistinė analizė atlikta naudojant kompiuterinę statistinių duomenų apdorojimo programą SPSS (*Statistical Package for Social Science*), - 19.0 versiją. Prieš suvedant duomenis į šią programą buvo atliekama gautų duomenų analizė, peržiūrimos anketos, atsakymai į nagrinėjamus klausimus, stengiantis atidžiai nustatyti pagrindinius dalykus bei suklasifikuoti atsakymų variantus.

Naudoti tokie statistiniai metodai:

1. dažnių lentelių (SPSS *frequency tables*);
 2. grafinė analizė – duomenų sisteminimui ir dažnių skirstinių aprašymui, pavaizdavimui;
 3. nparametriniai testai (*Chi-kvadrato, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis* kriterijai);
 4. dviejų kintamųjų tarpusavio ryšio vertinimas (*Spearman* koreliacijos koeficientas).
- Skirtumai tarp respondentų grupių, atsakymų, ryšys tarp kintamųjų ir visais kitais atvejais laikomi statistiškai reikšmingais, jeigu $p \leq 0,05$. Tyrimo metu gauti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir pristatomi grafiškai (lentelėse, schemose) bei aprašant.

Tyrimo rezultatai ir jų pristatymas. Analizuojant tyrimo duomenis, apdorotus SPSS programa, kiekviename atsakyme išskirti ir analizuoti tik patys ryškiausi koreliaciniai ryšiai tarp turimo respondentų amžiaus, išsilavinimo, darbo vietos, stažo.

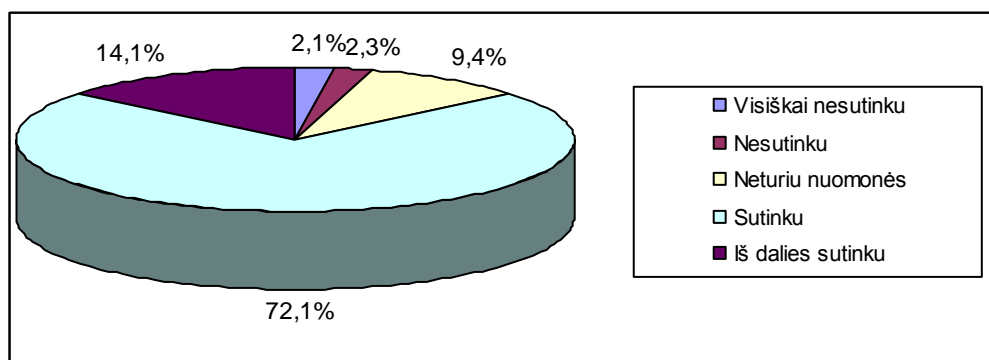
Koordinavimo veikla ir jai reikalingi šaltiniai. Respondentų buvo paklausta, ar žino, kas yra koordinavimas, ar jiems dažnai tenka koordinuoti kitų darbuotojų veiklą:



11 pav. Koordinavimo samprata

Iš pateiktų atsakymų daroma prielaida, kad daugiau kaip pusė (68 proc.) respondentų teigė žiną, kas yra koordinavimas, tačiau net 17,7 proc. negalėtų tiksliai jo apibūdinti. Palyginus skirtingų grupių pagal turimą išsilavinimą asmenų atsakymus, taikant χ^2 kriterijų, gauti reikšmingi skirtumai $\chi^2 = 70$, kai df (laisvės laipsnis) = 6, $p < 0,01$) – universitetinis išsilavinimas/vidurinis ir $\chi^2 = 54$, kai df (laisvės laipsnis) = 4,5, $p < 0,01$). Vadinasi, asmenų, turinčių universitetinį išsilavinimą ir žinančių kas yra koordinavimas yra daugiau. Manytina, kad išsamiau apie veiklos koordinavimą jie bus susipažinę studijų metu, išklausę atitinkamus studijų dalykus.

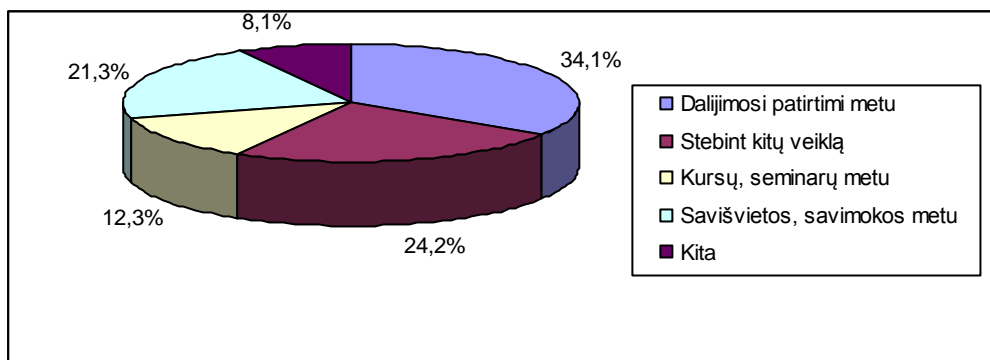
Dauguma respondentų (72,1 proc.) galvoja, kad norint sėkmingai koordinuoti veiklą, tam reikalingi ne vien žmonės, bet ir dokumentai, objektai (daiktai), sistemos (pavyzdžiui, informacijos):



12 pav. Koordinavimo veiklai reikalingi šaltiniai

Taikant χ^2 nustatyta, kad atsakymai į klausimą apie koordinavimo situacijai reikalingus šaltinius statistiškai skiriasi pagal turimą išsilavinimą, darbo vietą. Dominuoja teigiami atsakymai tos grupės, kuri dirba savivaldybėje ir turi universitetinį išsilavinimą ($\chi^2 = 61$, df = 18, $p < 0,03$). Pabrėžtina tai, kad respondentai žinių šaltinius nors ir neįvardija, bet skiria į pagrindinius (žmones) ir antrinius (artefaktus)

Respondentų požiūriu, žinių, reikalingų koordinavimo veiklai, įgyjama (galimi keli atsakymai):

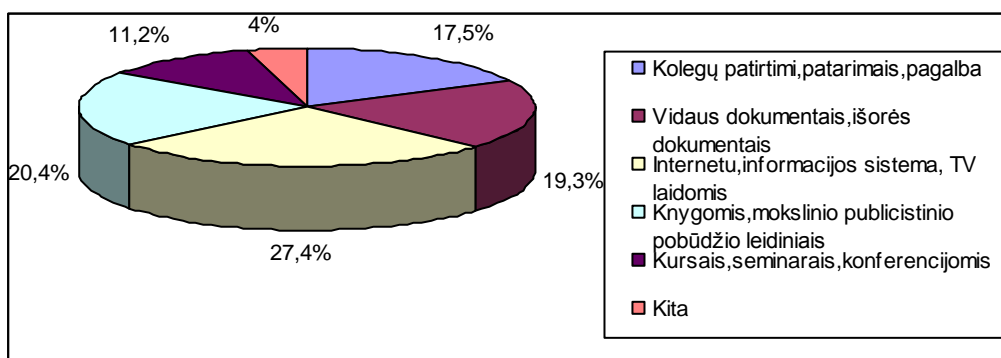


13 pav. Žinių, reikalingų koordinavimo veiklai, įgijimo būdai

Iš pateiktų atsakymų aiškėja, kad veiklos koordinavimui reikalingos žinios įgyjamos dalijimosi patirtimi (34,1 proc.), stebint veiklą (24,2 proc.) ir savimokos, savišvietos (21,3 proc.) būdais. Analizuojant duomenis pagal turimą išsilavinimą, už minėtus žinių šaltinius labiau pasisako asmenys, turintys aukštesnį išsilavinimą (aukštąjį universitetinį) ($\chi^2 = 48,4$, $df = 6$, $p < 0,0001$).

Tai dar kartą patvirtina teiginį, kad žinios įgyjamos organizacijoje dažniausiai stebint pastoviuosius organizacijos narius ir imituojant bei mokantis veikiant (Choo, 2006). Eksperto veiklos stebėjimas gali būti taikomas tik tarp administratorių, kur formalizacija aukštesnė, darbuotojai pastovesni ir žinios lengviau transformuojamos į išreiktas žinias. Deja, žinių įgijimas stebint veiklą, siekiant veiksmus atkartoti ar imituoti kuriamą produktą, komplikuojasi dėl užslėptos žinių prigimties, kuri sunkiai išreiškiama žodžiais ir veiksmais, o taip pat trikdžiu galima laikyti pačių darbuotojų nenorą būti stebimais. Tad respondentai ir nurodo, kad žinias dažnai įgyja ne tik iš vidinių šaltinių - savo kolegų, vadovų, bet iš išorinių (pavyzdžiui, savišvietos, savimokos pagalba).

Tyrimo metu buvo pasidomėta, kokiais žinių šaltiniais naudojasi respondentai :

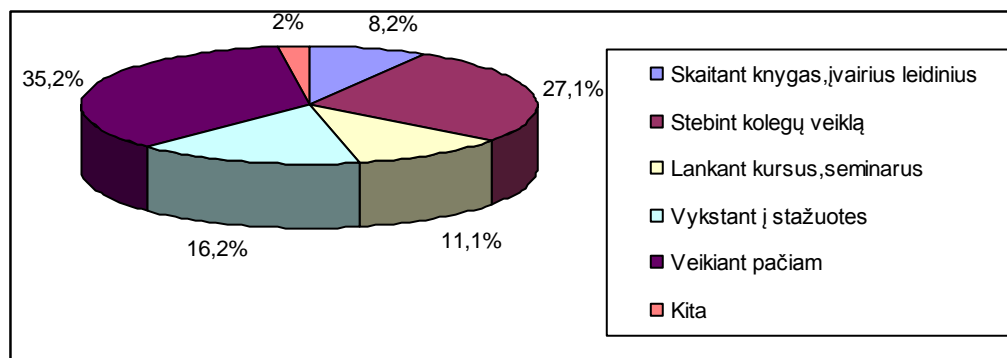


14 pav. Žinių, reikalingų koordinavimo veiklai, šaltiniai

Iš atsakymų aiškėja, kad vis tik toks žinių šaltinis kaip kolegų patirtis nėra pirmoje vietoje. Tik 17,5 proc. naudojasi šiuo žinių šaltiniu. Dažniausiai yra naudojama internetu, informacijos sistema ar televizija (27,4 proc.). Taikant χ^2 nenustatyta, kad atsakymai statistiškai skiriasi pagal turimą išsilavinimą, darbo vietą ar amžių. Ką galėtų reikšti toks požiūrių pasiskirstymas? Žinių sklaida organizacijoje yra paremta bendradarbiavimu ir atvirumu bei pasitikėjimu (Hemlin ir kt.,

2006), suteikiant galimybes darbuotojams aktyviai kurti naujas idėjas ir dalintis žiniomis. Tačiau neaišku, ar savivaldybės vadovai skatina eksperimentuoti ir rizikuoti. Žinių sklaida labai organiška, neformali ir neformalizuota, bei dažniausiai žinios juda horizontalia kryptimi, nes organizacijoje žinių veikla koncentruota projektuose, tuo pačiu dėl nuolatinės projektų ir darbuotojų kaitos, žinių difuzija vyksta visoje organizacijoje ir už jos ribų. Projektinė organizacijos struktūra turėtų taikyti palaikančiuosius mechanizmus, kurie užtikrintų bendradarbiavimą tarp grupių ir organizacijos narių (Johanennssen ir kt., 2002). Šis procesas turi tiek pozityvų, tiek ir negatyvų aspektą: organizacija, neįdėdama pastangų, žinias sklaido, tačiau ji tiesioginės įtakos, t.y. kontrolės, neturi šiam procesui (žinių gavėjų) ir unikalios bei žinios, dėl kurių organizacija yra konkurencinga, gali atitekti konkurentams. Antra vertus, procesas vyksta savaime, net neįdėdant jokių pastangų ir nepatiriant išlaidų (finansinių, laiko). Deja, jei procesas nevaldomas centralizuotai, atsiranda plati erdmė tik vienos rūšies žinių sklaidai ir nebūtinai organizacijai reikšmingiausių.

Norint patikslinti prieš tai buvusius atsakymus į klausimus, buvo pasidomėta, kaip geriausiai ir greičiausiai išmokstama rezultatyviai koordinuoti veiklą. Respondentai nurodė, kad geriausiai išmokstama taip:

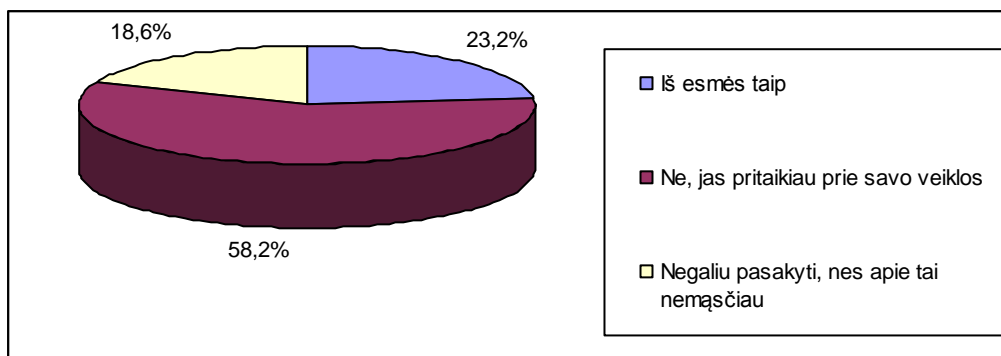


15 pav. Veiklos koordinavimo įsisavinimo būdai

Jų atsakymai išskyrė priklausomai nuo to, kur respondantai dirba. Dažniausiai (27,1 proc.) išmokstama stebint kolegų veiklą ir veikiant pačiam (35,2 proc.); ($\chi^2 = 61$, $df = 18$, $p < 0,03$). Taip mano asmenys, dirbantys savivaldybėje ir verslo organizacijose. Todėl manytina, kad mokymasis veikloje ir per veiklą bei stebėjimas yra pagrindiniai koordinavimo situaciją padedantys įvaldyti veiksniai. A. Bandūra (cit. Haggblom, 2002) teigia, kad daugelyje situacijų žmogus išmoksta naujo elgesio stebėdamas pavyzdį arba modelį. Toks išmokimas vadinamas modeliavimu. Kai kurie veiksmi gali būti išmokti tik šiuo būdu. Manytina, kad būtent koordinavimo veiklos stebėjimas yra tinkamas veiklos įsisavinimo būdas. Išanalizavęs patį mokymosi stebint procesą, A. Bandura atrado keturis tarpusavyje susijusius procesus, arba mechanizmus, iš kurių ir susideda šis procesas: dėmesio procesas, įsiminimo procesas, atgaminimo procesas ir paskatinimo arba motyvacinis procesas. Dėmesio (angl. attentional) procesas. Dėmesio procesas įtakoja mokymąsi stebint tuo, kad modeliavimas negali įvykti, jei žmogus nekreipia dėmesio į modelį. Žmogui

nepakanka vien tik matyti modelį ir jo veiksmus, jis turi atidžiai stebėti modelį, kad gautų pakankamai informacijos tam, kad imituotų modelį (cit. Haggbloom, 2002).

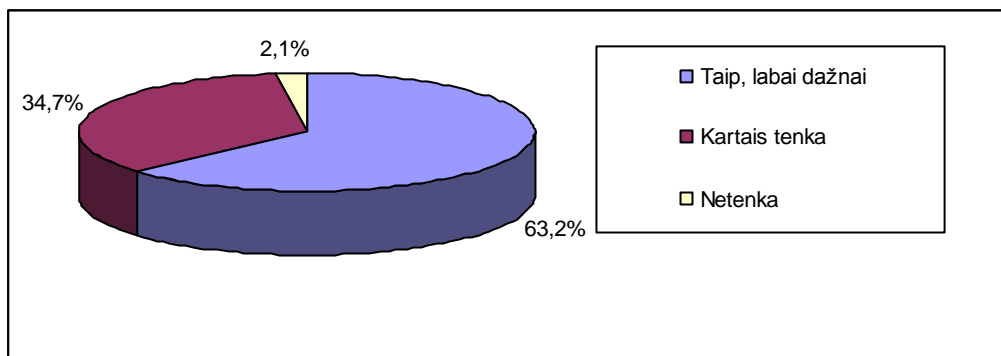
Tyrimo metu buvo domėtasi, ar respondentai visas įgytas ir koordinavimui reikalingas žinias panaudoja tokias, kokias įgijo. Jų atsakymai pateikti žemiau esančiame paveiksle:



16 pav. Įgytų žinių pritaikymas

Pagal Probst G. ir Raub S. ir Romhardt K. (2006) žinių vadyba turėtų skatinti darbuotojus integruoti mokymosi procesus į savo darbo būdus ir taikyti mokymosi procese įgytas žinias kasdienėje veikloje. Kad nebūtų tuščiai mokomasi, būtina numatyti, kokios žinios, siekiant koordinuoti veiklą, yra svarbiausios organizacijai. Tai gali būti profesinės žinios, kurių pagrindu kuriami produktai ir paslaugos, žinios apie klientus (dažnai tokios iniciatyvos vadinamos ryšių su klientais valdymu) ir rinkas, žinios apie pačią organizaciją, jos procesus. Toks požiūris pagrindžia mokymosi poreikius kainos ir kokybės aspektu (Lant ir kt., 2002).

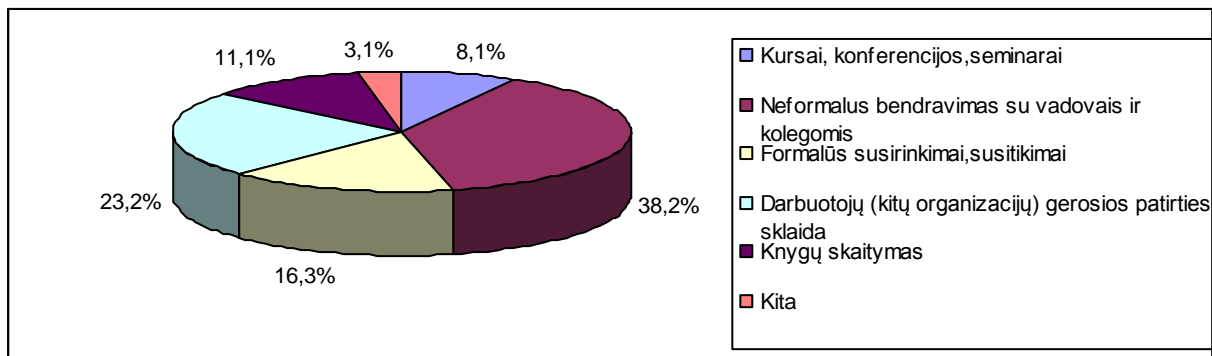
Tyrimo metu buvo pasidomėta, koordinuojant veiklą tenka naudotis kitų sričių žiniomis:



17 pav. Koordinavimo veikla ir kitų sričių žinių panaudojimas

Iš atsakymų aiškėja, kad daugumai respondentų (63,2 proc.) tenka labai dažnai naudotis ir kitų sričių (ne vien veiklos koordinavimo) žiniomis. Kiti duomenys gauti išanalizavus respondentų, turinčių skirtingą darbo stažą, atsakymus ($\chi^2 = 61$, $df = 18$, $P < 0,0001$), tačiau vis tik dominuoja pirmasis atsakymas (pavyzdžiui: 60,1 proc.- kai darbo stažas iki penkerių metų) įvairiose grupėse pagal turimą stažą. Tai matomai priklauso nuo spęstinų problemų koordinavimo situacijos metu sudėtingumo ir kompleksiško, nes sudėtingą problemą neįmanoma išspręsti be žinių tarpdiscipliniškumo, be žinių plėtojimo ar naujų žinių.

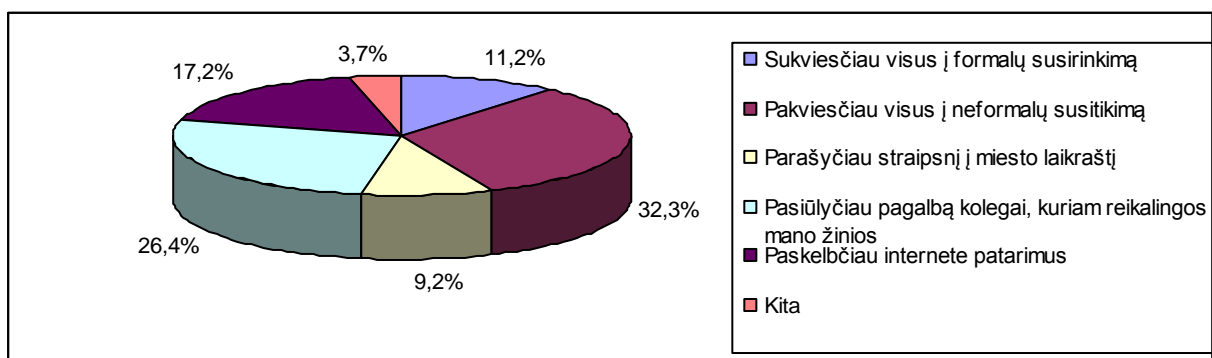
Tyrimė dalyvavę respondentai nurodė, kad jiems labiausiai patinka tokie žinių perdavimo būdai:



18 pav. Labiausiai pamėgti žinių perdavimo būdai

Iš pateiktų duomenų akivaizdžiai matosi, kad dominuoja neformalus žinių perdavimo būdas bendraujant su kolegomis ir vadovais (38,2 proc.) bei darbuotojų gerosios praktikos sklaida (23,2 proc.). Analogiški duomenys ($\chi^2 = 61,6$, $df = 6$, $p < 0,0001$) gauti ir išanalizavus respondentų, turinčių skirtingą darbo stažą, atsakymus. Tai patvirtina ir užsienio šalyse atlikti tyrimai (La Porte, Consolini, 2001). Jo duomenimis atskleista nemažai žinių perdavimo būdų ir sąlygų, kurios padeda įtvirtinti išmoktas pamokas neformaliu būdu. Tai visų be išimčių klaidų atskleidimas, darbuotojų ataskaitų išklausa, stengiantis įvertinti kitų patirtį, patikrinti, ar nėra veiklos klaidų, abipusė priežiūra, neprarandant pasitikėjimo vienas kitu ir kt. Dabar mokantis iš patirties tampa aktualios ir bendradarbių mokymosi istorijos, įvairių žinių perdavimo būdų sklaida.

Dalijimosi žiniomis būdai ir šaltiniai. Respondentų atsakymai į klausimą: „Jei Jūsų paprašytų pasidalinti turimomis profesinei veiklai reikalingomis žiniomis, ką Jūs darytumėte?“ pasiskirstė sekančiai:

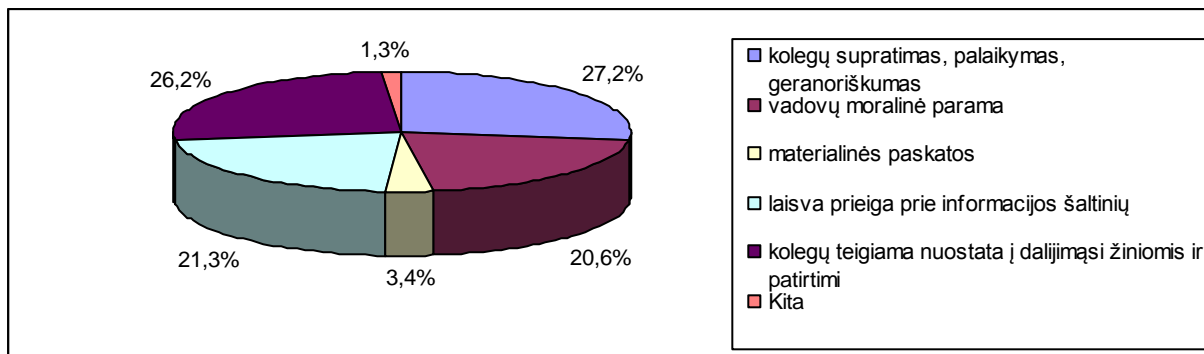


19 pav. Dalijimosi žiniomis būdai

Toks respondentų požiūris į dalijimosi žiniomis būdus, akivaizdžiai akcentuoja neformalų dalijimosi žiniomis pobūdį, nes labiausiai pageidaujama pakviesti visus į neformalų susitikimą – 32,3 proc. ir pasiūlyti pagalbą kolegai, kuriam reikalingos žinios – 26,4 proc. ($\chi^2=50,7$; $df=6$; $p<0,001$). Tačiau žinių vadybininkai akcentuoja tai, kad su žinių platinimu, sklaida ar dalijimosi žiniomis yra susietos didelės problemos: žinios organizacijoje perduodamos ne tiems asmenims,

kuriems jos būtinos (Probst ir kt., 2006). Iš tiesų, tai daugelis darbuotojų dažniau praneša apie sunkumus, susijusius su žinių perdavimu, o ne apie tai, kokiomis žiniomis galima būtų pasidalinti. Neformalus žinių perdavimo būdai yra reikšmingi tuo, kad tai nevyksta centralizuotai ar prievarta. Todėl manytina, kad tokioje organizacijoje, kurioje dominuoja neformalus žinių perdavimo būdas, daugiau šansų tapti besimokančia organizacija pilna to žodžio prasme (mokyti visiems, visur, visada ir kurti naują produktą ar paslaugą, remiantis turimomis organizacijos žiniomis).

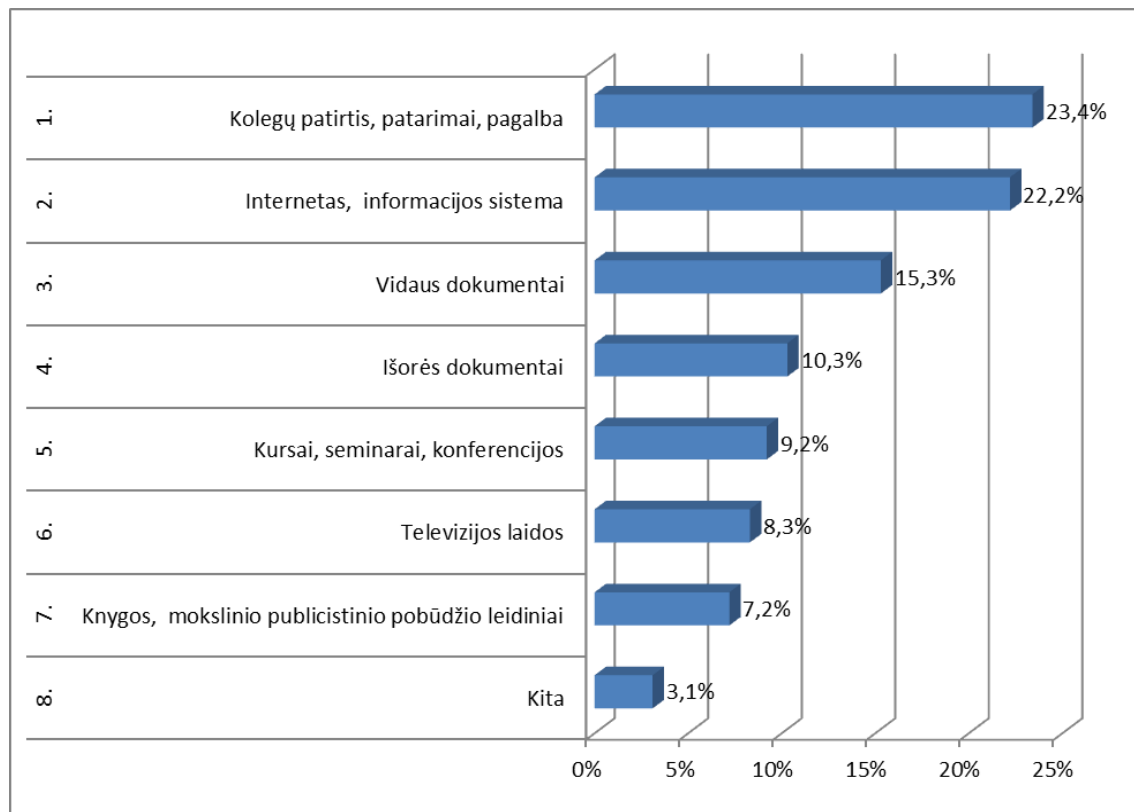
Respondentai nurodė, kas jiems asmeniškai buvo reikšminga, organizacijoje įgyjant žinias, reikalingas koordinavimo veiklai ($\chi^2=17,6$; $df=4$; $p<0,001$):



20 pav. Teigiami dalijimosi žiniomis veiksniai

Kaip teigiamus ir labai lygiaverčius dalijimosi žiniomis veiksnius respondentai įvertino: kolegų supratimą, palaikymą, geranoriškumą – 27,2 proc., kolegų teigiamą nuostatą į dalijimąsi žiniomis ir patirtimi – 26,2 proc., laisvą prieigą prie informacijos šaltinių – 21,3 proc. Tai patvirtina ir kokybinio tyrimo duomenų atitikimą.

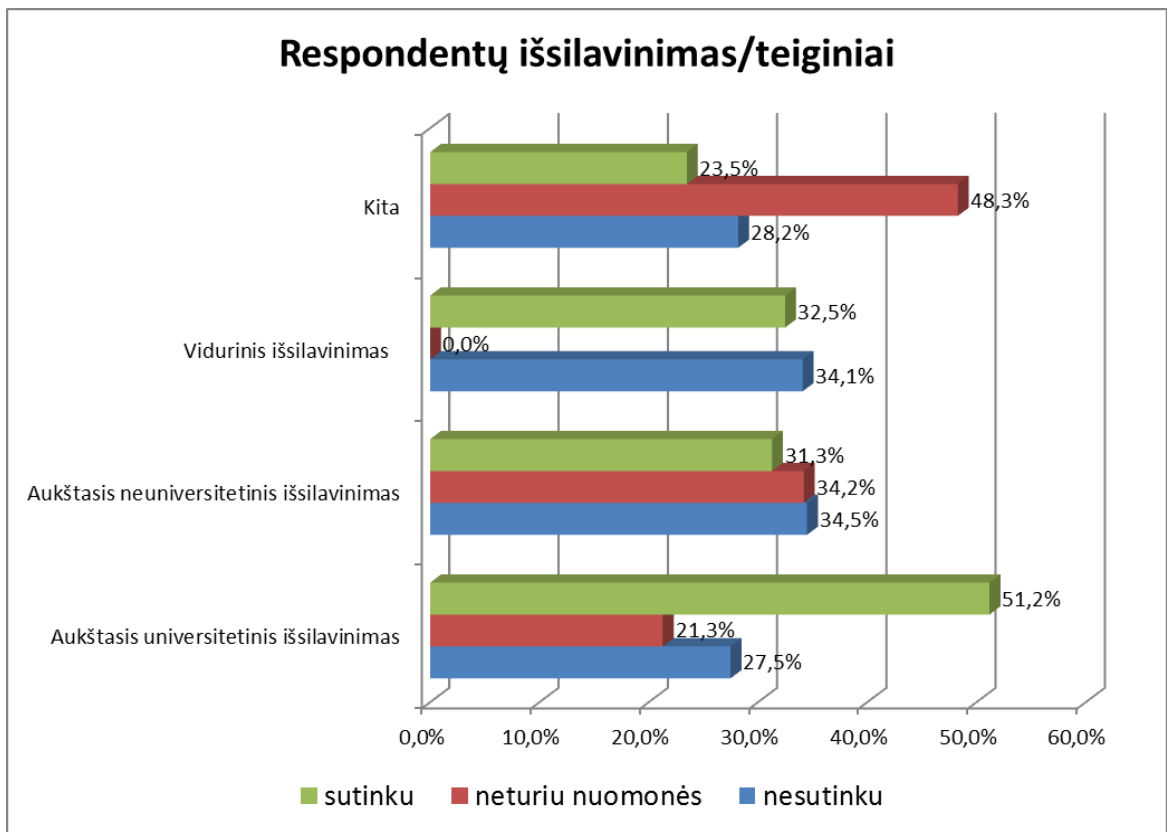
Respondentų buvo paprašyta sugrupuoti pagal svarbą žinių šaltinius. Jų atsakymai pasiskirstė taip:



21 pav. Žinių šaltinių prioritetai

Kaip matosi iš tyrimo rezultatų - pateiktų prioritetų - dominuoja tiesioginiai žinių šaltiniai – žmonės ($\chi^2=47,6$; $df=12$; $p<0,001$) ir internetas bei informacinė sistema. Tai dar kartą patvirtina kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus dėl pirminio ir antrinio žinių šaltinių pobūdžio. Vadinasi, kiekviena organizacija turi žinoti, kaip skatinti dalintis žiniomis tarp atskirų darbuotojų ir sukurti jiems laisvą prieigą prie interneto, kad šie galėtų jo pagalba ne tik įgyti žinių, bet paverstų internetą laisva žinių dalijimosi erdve. Kitaip tariant reikia organizacinių ir techninių infrastruktūrų.

Respondentai iš esmės sutinka su teiginiu, kad žinių šaltiniu gali tapti bet koks pašnekovas, aptariantis, kritikuojantis, komentuojantis mano ir kitų asmenų koordinavimo veiklą. Analizuojant respondentų atsakymus, stebimi stiprūs koreliaciniai ryšiai su turimu išsilavinimu ($\chi^2 = 12,8$, $df = 6$, $p < 0,05$).

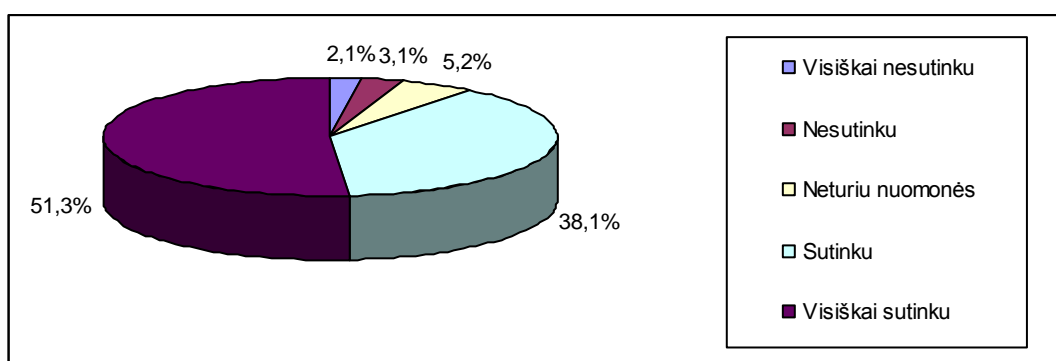


22 pav. Pritarimas teiginiams turimo išsilavinimo aspektu

Manytina, kad asmenys turintys universitetinį išsilavinimą, labiausiai vertina pozityvią kritiką, iš kurios galima kai ko išmokti, pagerinti savo veiklą. Todėl net tada, kai yra pozityviai kritikuojami, jie mano, kad tokiu būdu vyksta žinių perdavimas.

Dažniausiai respondentai kreipiasi į asmenį šaltinį, jei jiems reikia įvaldyti naują veiklos koordinavimo situaciją (42,3 proc.), susitinka su iššūkiu (38,2 proc.), nori padiskutuoti kuriuo nors klausimu (11,3 proc.). Tai vyksta tiesioginės komunikacijos metu. Tačiau respondentai nurodė, kad jie dirbtų efektyviau ir rezultatyviau koordinuojant veiklą, jei galėtų iš anksto aptarti su asmeniu šaltiniu rūpimą klausimą. Taip galvoja daugiau nei pusė (68,3 proc.) tyrime dalyvavusių asmenų.

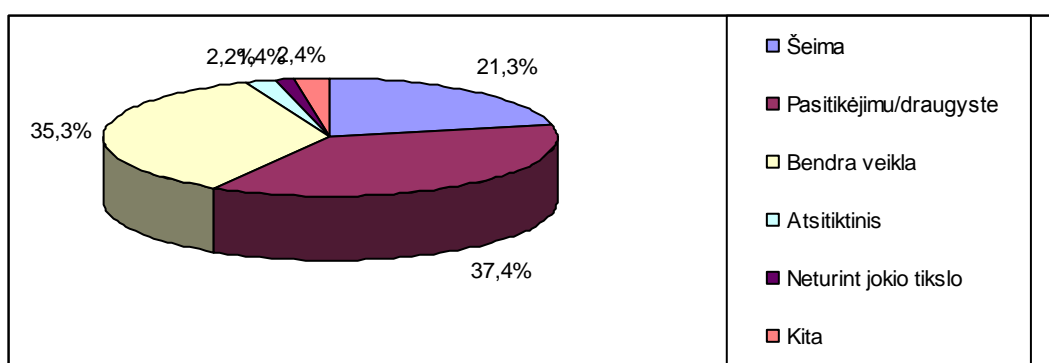
Respondentai (dauguma – 51,3 proc.) galvoja, kad prašydami pagalbos iš asmens šaltinio, dažniausiai būna įsitikinę, kad pastarasis aktyviai ir geranoriškai padės:



23 pav. Respondentų požiūris į pagalbą, teikiamą asmens šaltinio

Analogiški duomenys ($\chi^2 = 61,6$, $df = 6$, $p < 0,0001$) gauti ir išanalizavus respondentų, turinčių skirtingą darbo stažą, amžių, atsakymus. Vadinasi individualiame žinių dalijimosi lygmenyje gebėjimas dalintis žiniomis susietas su teikiamos pagalbos geranoriškumu. Tačiau organizacijose, kaip rodo paskutiniai moksliniai tyrimai, labai dažnai susiduriama su baime pasidalinti turimomis žiniomis. Nes pasidalijęs žiniomis, kartais toks darbuotojas praranda eksperto pozicijas ir iškyla jo neberekalingumo organizacijai grėsmė (Fiol, 2011). Tačiau manytina, kad respondentų organizacijose vyrauja tinkama žinių vadybos kultūra, todėl jie yra įsitikinę, kad paprašius pagalbos pasidalinti žiniomis, žmogus šaltinis geranoriškai padės.

Niekas negali priversti žmonių bendradarbiauti, bendrauti, dalintis žiniomis. Todėl dauguma respondentų mano, kad teigiamo ryšio su asmeniu šaltiniu pobūdis yra grįstas:



24 pav. Teigiamo ryšio dalijantis žiniomis pagrindas

Kaip rodo tyrimo duomenys, teigiamo ryšio su kitais asmenimis dalijantis žiniomis pagrindas yra pasitikėjimas/draugystė - 37,4 proc. ir bendra veikla – 35,3 proc. Tai laikytina vienais iš teigiamų dalijimosi žiniomis veiksniais. Vyrų ir moterų atsakymai į pateiktą klausimą nesiskiria ($\chi^2 = 19,0$, $df = 6$, $p < 0,01$). Iš tiesų, turbūt, neįmanoma dalintis žiniomis, jei nėra bendros veiklos, komandos ar grupės, kuri siektų bendro tikslo. Todėl labai svarbu išmanyti koordinavimo veiklą, jo mechanizmą darbuotojams dalinantis žiniomis.

Kiekybinio tyrimo apibendrinimas

Kiekybinis tyrimas atliktas, siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį į žinių vadybos valdymo procesus, akcentuojant žinių perdavimo ir dalijimosi žiniomis procesus.

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai supranta koordinavimo veiklą kaip labai svarbią jiems dalijantis žiniomis su kitais asmenimis. Išskirtos svarbiausios žinios ir žinių šaltiniai, reikalingi koordinavimo veiklai. Iš pateiktų tyrimo rezultatų akivaizdžiai matosi, kad dominuoja neformalus žinių perdavimo būdas bendraujant su kolegomis ir vadovais (38,2 proc.) bei darbuotojų gerosios praktikos sklaida (23,2 proc.).

Tyrimo metu buvo detaliai analizuoti ir nustatyti dalijimosi žiniomis būdai, nurodant teigiamus ir neigiamus dalijimosi žiniomis veiksnius. Kaip teigiamus ir labai lygiaverčius dalijimosi žiniomis veiksnius respondentai įvertino: kolegų supratimą, palaikymą, geranoriškumą – 27,2 proc., kolegų teigiamą nuostatą į dalijimąsi žiniomis ir patirtimi – 26,2 proc., laisvą prieigą prie informacijos šaltinių – 21,3 proc.

Kaip matosi iš tyrimo rezultatų - pateiktų prioritetų - dominuoja tiesioginiai žinių šaltiniai – žmonės ir internetas bei informacinė sistema. Tai dar kartą patvirtina kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus dėl pirminio ir antrinio žinių šaltinių pobūdžio.

Dažniausiai respondentai kreipiasi į asmenį šaltinį, jei jiems reikia įvaldyti naują veiklos koordinavimo situaciją (42,3 proc.), susitinka su iššūkiu (38,2 proc.), nori padiskutuoti kuriuo nors klausimu (11,3 proc.). Tai vyksta tiesioginės komunikacijos metu. Tačiau respondentai nurodė, kad jie dirbtų efektyviau ir rezultatyviau koordinuojant veiklą, jei galėtų iš anksto aptarti su asmeniu šaltiniu rūpimą klausimą. Taip galvoja daugiau nei pusė (68,3 proc.) tyrime dalyvavusių asmenų.

Teigiamo ryšio su kitais asmenimis dalijantis žiniomis pagrindas yra pasitikėjimas/draugystė - 37,4 proc. ir bendra veikla – 35,3 proc. Tai laikytina vienu iš teigiamų dalijimosi žiniomis veiksniais.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir išanalizavus teorines tyrimo prielaidas, galima teigti, kad veiklos koordinavimo metu vyksta tam tikri žinių valdymo procesai (dalijimasis žiniomis). Veiklos koordinavimo situaciją lengviau valdyti, jei yra suprantamas ir taikomas koordinavimo situacijos tikslas, mechanizmas ir kontekstas.

Teorinė analizė ir empirinis tyrimas (kokybinis ir kiekybinis) patvirtino hipotezę: egzistuoja koordinavimo situacijos ir dalijimosi žiniomis bei jų platinimo, plėtojimo procesų tarpusavio ryšiai. Todėl tobulinant koordinavimo veiklos mechanizmą ir pačią koordinavimo veiklą, galima patobulinti dalijimosi žiniomis, žinių plėtojimo procesus individualiu/kolektyviniu (organizacijos) lygmenimis, nes savivaldybės darbuotojų dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas bei plėtojimas apjungia įvairių jų patirtį ir elgseną.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė įvairiaprasmę žinių sampratą bei tipologiją. Analizuojant žinių valdymo procesus organizacijoje, siūloma remtis dualiu žinių pobūdžiu: išreiktos ir neišreiktos žinios. Organizacijos, valdydamos žinias, siekia pagrindinio tikslo – individualias neišreiktas žinias, kurios yra įkūnytos ir suvoktos pavienių asmenų, paversti organizacinėmis koduotomis žiniomis. Tam reikalinga koordinavimo veikla ir jos mechanizmai.

Atlikus empirinį tyrimą (kokybinį), paaiškėjo, kad:

- Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų tarpe vyrauja vidutinis ir aukštas koordinavimo situacijos lygis. Todėl komandos vadovo taikomas ir rezultatyvus koordinavimo mechanizmas yra toks: komandos stebėseną, kasdienės veiklos planavimą, darbą komandoje, komandos vadovo atliekama stebėseną, vidutinės trukmės planavimą, darbą grupėje (komandoje), vietinę normalizaciją, bendrą veiklą. Šio veiklos koordinavimo mechanizmo atveju dominuoja cirkuliaciniai ir dalijimosi žiniomis, patirtimi, kitais ištekliais formalūs ir neformalūs ryšiai;
- pagrindiniais žinių šaltiniais dalijantis žiniomis veiklos koordinavime tampa kolegos, vadovai ir komandos (grupės) nariai, antriniais žinių šaltiniais laikytinos duomenų bazės, intranetas ir internetas;
- žinios apie organizacijos narių turimas kompetencijas yra svarbiausios, siekiant išspręsti profesinės veiklos problemas. Vadinasi jos yra svarbiausios mobilizuojant darbuotojų ryšius ir koordinuojant jų veiklą bei dalijantis žiniomis. Kad ir kokį žinių perteikimo ar dalijimosi žiniomis mechanizmą pritaikysime, jiems visiems bus būdingos tos pačios savybės, o asmeniniai ar organizacijos tinklai tampa ta erdve, kurioje vyksta žinių perteikimas ar dalijimasis žiniomis;

- pirmoje kategorijoje teigiamų veiksnių, padedančių perteikti žinias ar jomis dalintis, – gebėjimas reflektuoti yra pats svarbiausias. Antroje teigiamų veiksnių kategorijoje išskirti tokie svarbiausi teigiami veiksniai: gebėjimas neformaliai bendrauti ir gebėjimas kurti bei palaikyti tinklą, trečioje veiksnių kategorijoje - prasmės suteikimas bendroms organizacijos vertybėms, ketvirtoje kategorijoje svarbiausiu veiksniu tapo socialinių grupių spaudimas. Kaip svarbiausi neigiami žinių perteikimo ar dalijimosi jomis veiksniai: patirties, įvaldant sudėtingą koordinavimo situaciją, stoka ; prisitaikymo prie pokyčių vizijos nebuvimas; prisitaikymo prie pokyčių vizijos nebuvimas; žmogaus, atliekančio edukatoriaus (gal būt, andragogo, bet informantai taip jo nevadino dėl jiems neaiškaus termino) vaidmenį, nebuvimas, neformalaus bendravimo stoka.

Atlikus kiekybinį tyrimą, paaiškėjo, kad respondentai supranta koordinavimo veiklą kaip labai svarbią jiems dalijantis žiniomis su kitais asmenimis. Išskirtos svarbiausios žinios ir žinių šaltiniai, reikalingi koordinavimo veiklai.

Tyrimo metu buvo detalčiai analizuoti ir nustatyti dalijimosi žiniomis būdai, nurodant teigiamus ir neigiamus dalijimosi žiniomis veiksnius.

REKOMENDACIJOS

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijai:

- savivaldybės darbuotojų veiklos situacijų sudėtingumą didina politinės bei socialinės veiklos dimensijos. Įvaldant įvairias savo veiklos situacijas, savivaldybės darbuotojas savo veikloje turi gebėti derinti veiklos conceptualumą, bendradarbiavimą ir aktyvumą. Todėl tam reikia ne tik laiko refleksijai, darbuotojų tarpusavio santykių valdymui, jėgų ir išteklių mobilizavimui, bet ir specialių mokymų;
- labiau nei kitos organizacijos savivaldybė turėtų palaikyti ryšius su kitais sektoriais, tarnybomis, organizacijomis. Tam reikalingos įvairaus pobūdžio žinių vadybos žinios, siekiant kokybiškų paslaugų teikimo visuomenei;
- savivaldybės administracija turėtų kiekvienam darbuotojui atskleisti veiklos koordinavimo reikmes, išaiškinti, kokiame kontekste veikla yra koordinuotina, kokie yra koordinavimo veiklos rezultatyvumo indikatoriai, kokių veiklos rezultatų tikimasi iš kiekvieno darbuotojo ir iš viso kolektyvo;
- rekomenduojama pirmiausiai nustatyti įvairių socialinių veikėjų atliekamų veiklos funkcijų ir informacinių sistemų tarpusavio ryšius (cirkuliacijos, dalijimosi ar jungimo), tik tuomet juos derinti tam tikro koordinavimo mechanizmo pagalba, siekiant koordinuotos veiklos ir dalijimosi žiniomis tikslų.

Rekomendacijos Andragogikos katedrai:

- plėtoti žinių vadybos srities mokslinius tyrimus, siekiant tvarios bei besimokančios organizacijos koncepcijos įgyvendinimo žinių ekonomikos sąlygomis.

LITERATŪRA

1. Alavi M., Leidner D. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
2. Anttiroiko A. V. 2000. Strategic Knowledge Processes in Context Premises of strategic knowledge management in local government. Adresse URL [prieiga internete: <http://www.cs.uta.fi/reports/pdf/A-2000-6.pdf> žiūrėta, 2012 12 21]
3. Arely G. 2003. Knowledge Management As A Methodology Towards Intellectual Capital. Advantage [interaktyvus]. [žr. 2013 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_as_a_Methodology_Towards_Intellectual_Capital.pdf>
4. Augustinaitis A. 2003. Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui // Informacijos mokslai.
5. Atkočiūnienė Z. O. 2006. Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje, *Informacijos mokslai* 37: 22–29.
6. Atkočiūnienė Z. O. 2008. Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi, *Informacijos mokslai* 46: 24–36.
7. Atkočiūnienė Z.; Globienė A. 2009. Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 698 p.
8. Balogun J., Johnson G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*; 47(4):523-549.
9. Baumard P. 2002. Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques. [interaktyvus]. [žr. 2013 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą <http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard/TaciteDirigeants.pdf>
10. Beauregard C. 2003. La gestion municipale dans un monde en ébullition. *Gestion*, 28(3), 10-12.
11. Bellinger G. 2000. Data, Information, Knowledge and Wisdom. Adresse URL [prieiga internete : <http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm>, žiūrėta, 2013 01 14].

12. Bergeron P. 1995. An Examination of the perceptions and practices of information resources management in large organizations from the canadian private sector. Dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY.
13. Bergeron P. 1996. Information Resources Management. *Annual Review of Information Science and Technology*, 31, 263-300.
14. Binz-Scharf M. C. 2003 . Exploration and Exploitation: Toward a Theory of Knowledge Sharing in Digital Government Projects. Dissertation, Universität St. Gallen.
15. Bourgault J. 2000. Un modèle a l'épreuve d'études empiriques. Dans, H. Mintzberg et al. *Manager en public* (pp. 169-181). Toronto: Institut d'administration publique du Canada.
16. Burawoy M. 1998. The extended case method. *Sociological Theory*, 16(1).
17. Brunet L. et Savoie A. 2003. La face cachée de l'organisation : Groupes, cliques et clans. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
18. Cefai D. 2003. L'enquête de terrain. Paris: Éditions la découverte / M.A.U.S.
19. Choo C. W. 2002 (a). *Information Management for the Intelligent Organisation : The Art of Scanning the Environment..* Medford, NJ: Information Today.
20. Choo C. W. 2002 (b). Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy. Dans, C. W. Choo, et N. Bontis (Eds.). *Strategic Management of Intellectual Capital et Organizational Knowledge*. Toronto: University of Toronto.
21. Choo C. W. 2006. *The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press.
22. Contractor N. S., Monge P. R. 2002. A multi-theoretical multi-level framework for the study of organizing in digital government. [interaktyvus]. [žr. 2013 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą http://www.ksg.harvard.edu/cbg/dgworkshop/contractor_whitepaper.pdf.
23. Cross R., Parker A. 2004. *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations* . Boston: HBS Press.
24. Crowston K. G. 1998. A Taxonomy Of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms.[prieiga internete <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP174.html> , žiūrėta 2012 11 07].

25. Crowston K. G., Osborn C. 2008. A coordination theory approach to process description and redesign. IBM Systems Journal [prieiga internete: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp204.pdf>, žiūrėta 2012 12 18].
26. Davenport T. H., Beck J. C. 2001. The attention economy: understanding the new currency of business. Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Davenport E., Bruce I. 2002. Innovation, knowledge management and the use of space: questioning assumptions about non-traditional office work. *Journal of Information Science*, 28(3):225-230.
28. Desbiens J. 2003. L'éternel compromis entre l'équité et la performance en administration publique appliqué au monde municipal. *Gestion*, 28(3), 13-18.
29. Fiol C.M. 2011. Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organizacion Science*. 5(3): 403-420.
30. Floyd S. W. et Wooldridge W. 2000. Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
31. Ginet M. 2003. Les clés de l'entretien avec le témoin ou la victime. Paris: La documentation française.
32. Gray P. H. et Chan Y. 2001. A problem-solving perspective on knowledge management practices. *Decision Support Systems*, 31, 87–102.
33. Haggblom S.J. 2002. The 100 most eminent psychologists of the 20th century, *Review of General Psychology*, 6 (2). 139–152.
34. Hemlin S., Allwood, C.A., Martin, B.A. 2006. Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation, Edward Elgar, Aldershot and Brookfield, Vermont
35. Huberman A.M, Miles M. B. 2002. The qualitative researcher's companion. ISBN 9780761911913, SAGE Publications. Inc.
36. Huotari M. L., Iivonen M. 2004. Trust in Knowledge Management and Systems Organizations. Hershey, PA: Idea Group.
37. Jaziri F. 2002. Mécanismes de coordination et technologies de l'information: une application à la relation prestataire logistique-client, pdf [prieiga internete: <http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Articles/MichelKALIKA/FJAIM2002>, žiūrėta 2012 12 18].

38. Jatkauskienė B 2013. Andragogų profesionalizacijos procesionali raiška. Monografija. Klaipėda : KU leidykla.
39. Johannessen J.A. et al. 2002. Aspects of a systemic philosophy of knowledge: from social facts to data, information and knowledge. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics* , 31(7), 1099-p1120.
40. Kano-Kikoski C., Kikoski J. F. 2004. *The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations.*
41. Lant T. K., Fiol M. C. 2002. Organizational cognition and interpretation. In Baum J. *Companion to Organizations* (pp. 344-362). Oxford: Blackwell Publishers.
42. LaPorte T., Consolini P. 2001. Working in Practice But Not Theory: Theoretical Challenges of 'High Organizations', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1): 19-47.
43. Laurėnas V. 2013. *Žinių vadyba.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
44. Le Boterf G. 2010. Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
45. Malone T. W., Crowston K. 1994. The Interdisciplinary Study of Coordination . *ACM Computing Surveys*, 26(1), 97-119.
46. Malone T. W. et al. 2003. *Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook.* Boston: MIT Press.
47. Mintzberg H. et al. 1976. The structure of «unstructured» decision process. *Administrative Science Quarterly*, (june).
48. Mintzberg H. 1982. *Structure et dynamique des organisations.* Paris: Les editions d'organisation.
49. Mintzberg H., Van der Heyden L. 1999. *Organigraphs: Drawing How Companies.*
50. Mintzberg H. et al. 2000. *Manager en public.* Toronto: Institut d'administration publique du Canada. *Really Work. Harvard Business Review*, (sept-oct), 87-94.
51. Monge P. R. et Contractor N. S. 2003. *Theories of communication Networks.* New York: Oxford University Press.
52. Mucchielli A. 2005. *Étude des communications : Approche par la contextualisation.* Paris: Armand Colin.

53. Nissen M. E. 2002. An Extended Model of Knowledge-Flow Dynamics. *Communications of the Association for Information Systems*, 8, 251-266.
54. Nonaka I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37
55. Nonaka I. et Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
56. Nonaka I., Toyama R. 2003. „The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process“. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 1, 2-10.
57. Orom A. 2000. Information Science, Historical Changes and Social Aspects : A Nordic Outlook. *Journal of Documentation*, 56(1), 12-26.
58. Orlikowski W., Baroudi J. J. 1991. Studying Information Technology in Organisations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1- 28.
59. Pavy G. 2002. *La logique de l'informel : à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
60. Probst B., Raub S., Romhardt K. 2006. *Žinių vadyba. Sėkmės elementai*. Vilnius: Knygiai.
61. Raudeliūnienė J. 2012. *Žinių vadyba*. Vilnius: Technika.
62. Rupšienė L. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
63. Ruževičius J. 2005. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas, *Informacijos mokslai* 35: 47–58.
64. Simon H. A. 1981.. *Administration et processus de décision*. Paris: Économica.
65. Sonnenwald D. H., Wildemuth, B. M. 2001. Investigating information seeking behavior using the concept of information horizons. *ALISE Methodology Paper Competition*.
66. Sonnenwald D. H. 2005. Information horizons. In Fisher, K. E. et al. (Eds). *Theories of information behavior* (pp. 191-197). Medford, NJ: Information Today; 2005.
67. Sorli A. et al. 2002. Knowledge sharing in distributed organisations. In, Dieng-Kuntz, R. et Matta, N. (Eds.). *Knowledge Management and Organizational Memories* (pp.169-182). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
68. St-Arnaud Y. 1996. *S'actualiser par des choix éclairés et une action efficace*. Montréal: Gaétan Morin.

69. St-Arnaud Y. 2003. L'interaction professionnelle: efficacité et coopération. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
70. Tashakkori A., Teddlie C. 2003. Handbook of Mixed Methods in Social et Behavioural Research . Thousand Oaks: Sage Publications.
71. Taylor R. S. 1986. Value-added processes in information systems. Norwood, NJ: Ablex Pub.
72. Taylor R. S. 1991. Information Use Environments. Dans, Dervin, B. et Voigt, M. J. (Eds.). Progress in Communication Science (pp. 217-254). Norwood, NJ: Ablez Publishing.
73. Tolksdorf R. 2000. Models of Coordination. Adresse URL [prieiga internete : <http://lia.deis.unibo.it/confs/ESAW00/pdf/ESAW09.pdf> , žiūrėta 2013 sausio 31].
74. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera.
75. Thomas J. C. et al. 2002. The Knowledge Management Puzzle: Human and social factors in knowledge management. IBM Systems Journal – Knowledge Management, 40(4), 863-884.
76. Thompson J. D. 1967. Organizations in Action. New York: McGraw Hill.
77. Wiig K. M., Hoog R., Spek R. 2003. A knowledge model for situation-handling. Journal of Knowledge Management, 7(5), 6-24.
78. Wu Y.H.S. 2008. Social Skill in the Workplace: What is Social Skill and How does It Matter. Thèse de Psychologie, Columbia University.

PRIEDAI

KLAUSIMAI POKALBIUI

Atviri klausimai:

Klausimas (Kl) 01. *Koordinavimo situacija.* Pasistenkite man apsaityti viską, kas šiuo momentu Jums šauna į galvą. Papasakokite man apie veiklą, dokumentus, sistemas, objektus (daiktus), asmenis ar asmenų grupes, įsijungusius į koordinavimo situaciją. Ar galite man apibūdinti kuo išsamiau koordinavimo situaciją taip, kad aš ją suprasčiau? Duodu Jums keletą minučių pamąstymui.

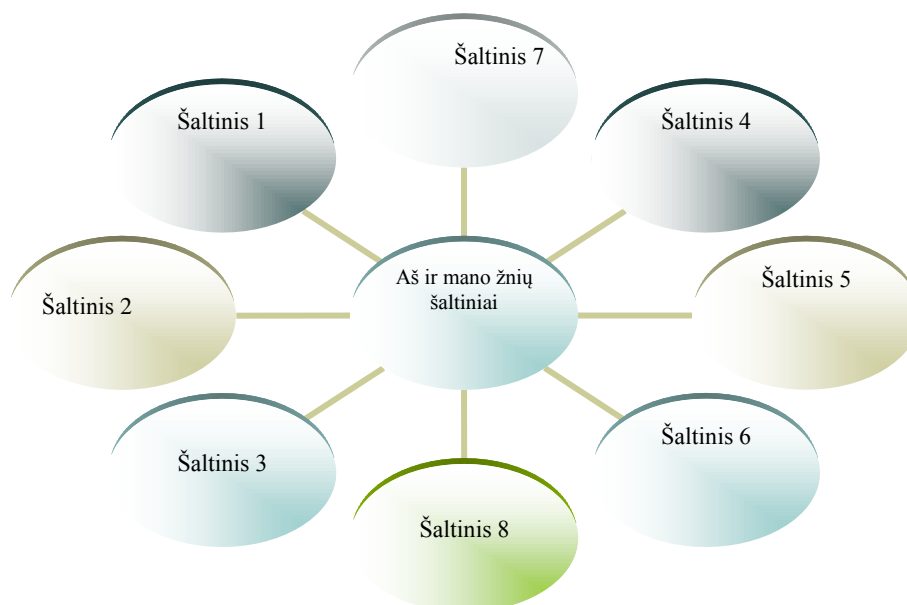
Klausimas (Kl) 02. *Žinių, reikalingų koordinavimo situacijos įvaldymui, įgijimas.* Dabar aš Jūsų prašau prisiminti, kaip Jūs įgijote žinių, reikalingų veiklos koordinavimo situacijos įvaldymui. Kada, koku būdu šios žinios Jums buvo perteiktos, jei Jūs jų neįgijote pats? Gal būt, šias žinias įgijote patirties metu? Pagalvokite apie asmenis, dokumentus, būdus, priemones, kurių pagalba įgijote veiklos koordinavimo situacijos įvaldymui reikalingas žinias? Vykdam koordinavimą, gal būt, Jums buvo reikalingos naujos žinios? Kaip Jūs jas įgijote? O iš esmės, kaip Jūs išmokote koordinuoti veiklą?

Klausimas (Kl) 03. *Žinių panaudojimas.* Man jau aiškiau kaip, koku būdu Jums buvo perteiktos koordinavimo veiklai reikalingos žinios. Ar Jūs visas žinias panaudojote tokias, kokias įgijote? Gal būt jas patobulinote, adaptavote, pritaikėte prie savo konkrečios veiklos, darbo vietos? Gal Jūs naudojote kitos srities žinias koordinavimo situacijos įvaldymui?

Klausimas (Kl) 04. *Žinių perdavimo būdai.* Koks žinių perdavimo būdas Jums labiausiai patinka? Kaip Jūs dalinatės turimomis koordinavimo žiniomis su kitais? Jei reikėtų viską pradėti iš naujo, ar Jūs tokiais pačiais būdais įgytumėte reikalingas koordinavimo žinias? Jei pasitaikytų situacija, kad Jums reikėtų pasidalinti žiniomis su kitais, koku būdu tai padarytumėte?

Klausimas (Kl) 05. *Specifiniai klausimai apie socialinius tinklus* (atviri, pusiau uždari klausimai).

Žinių šaltinių euristinė schema. Gal galite man išvardinti žinių reikalingų koordinavimo situacijos įvaldymui, šaltinius (asmenis, asmenų grupes, darbo vietas organizacijos, dokumentus ir kt.). Galite remtis žemiau pateikta euristine schema.



Stengiantis nustatyti koordinavimo situacijos įvaldymui reikalingų žinių šaltinius, galite sau atsakyti į tokius klausimus:

- nurodykite, kas Jums yra/buvo reikšminga įgyjant koordinavimo srities žinias?
- Kas Jums padeda/padėjo atlikti koordinavimo veiklą?
- Kas padėjo apie tai (koordinavimą) pamąstyti?

Gali taip būti, kad Jūs pastoviai nesiremiate žinių šaltiniais. Šie šaltiniai gali būti Jūsų organizacijos viduje ar išorėje. Šaltiniu gali tapti bet koks pašnekovas koordinavimo veikloje, aptariant veiklą, ją komentuojant, kritikuojant ir kt.

Uždari, pusiau atviri klausimai, skirti žinių šaltinių analizei:

1. Žinau, kad šis žinių šaltinis reikalingas koordinavimo veiklai. Tačiau tai nebūtinai reiškia, kad esu pakankamai kompetentingas įvaldant koordinavimo situaciją (atsakymą pabraukti).
 - visiškai nesutinku
 - nesutinku
 - neturiu nuomonės
 - sutinku
 - iš dalies sutinku

Prašau išvardinti koordinavimo sričiai reikalingų žinių šaltinius:.....

.....

2. Šiuos šaltinius pasiekiu naudodamasis žemiau išvardintais būdais, priemonėmis (pabraukite, galimi keli atsakymai):

- tiesiogiai
- susirinkimo metu
- telefonu
- el. paštu (asmeniniu)
- organizacijos el. paštu

Kitais būdais, priemonėmis

(patikslinkite):.....

.....

3. Kiek laiko Jums yra žinomas šis (šie) žinių šaltinis (iai)?:

- mažiau nei 1 metai
- 1-3 metai
- 3-5 metai
- 5-10 metų
- daugiau nei 10 metų

Komentarai:

.....

4. kaip dažnai Jūs remiatės/konsultuojatės šiais šaltiniais padedančiais įgyti koordinavimo veiklai reikalingas žinias?

- niekada
- retai
- kartas nuo karto
- dažnai
- labai dažnai

Komentarai:

.....

5. Kokių fizinių atstumų nuo Jūsų randasi žinių šaltiniai?

- tame pačiame aukšte
- kitame aukšte
- kitame pastate
- kitame mieste
- kitame regione, šalyje

Kita (patikslinti) komentarai:

.....
.....

6. Kai man reikia koordinavimo veiklai žinių ar patarimo šis šaltinis / šaltiniai man yra lengvai prieinami ir jais galiu laiku pasinaudoti:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....
.....

7. Dažniausiai šis šaltinis man yra prieinamas / pasiekiamas normaliu būdu:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....
.....

8. Kokiam skyriui (poskyriui, tarnybai, organizacijai) priklauso šis šaltinis / šaltiniai, kuriuo / kuriais naudojuosi?

- tam pačiam
- tai pačiai administracijai
- tai pačiai savivaldybei
- išorės organizacijai, bet tam pačiam savivaldybių sektoriui
- išorės organizacijai, bet skirtingam veiklos sektoriui

Kita / komentarai:

.....
.....

9. Galvoju, kad šie šaltiniai padeda tapti kompetentingu veiklos koordinatoriumi, pereinant visus kompetentingumo etapus: nekompetentingas, kompetencijų tobulinimas, kompetentingas, pažengęs, koordinavimo srities ekspertas:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Jūsų komentarai:

.....
.....

10. Šis žinių šaltinio / šaltinių tikslai sutampa su manaisiais:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....
.....

11. dažniausiai man yra reikalingi šie šaltiniai:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....
.....

12. Aš gerai jaučiuosi norėdamas paklausti gaudamas reikalingą informaciją, patarimus dėl šių šaltinių (apie šiuos šaltinius):

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....
.....

13. Dažniausiai esu įsitikinęs, kad šie šaltiniai (šaltinis) atitinka mano poreikius ir mano interesus:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....
.....

14. Ryšio su šiuo asmeniu pobūdis grįstas: šeima / pasitikėjimu / draugyste / darbu / atsitiktinis / neturint jokio tikslo.

Kitas (patikslinkite) komentarai:

.....
.....

15. Užimama hierarchinė asmens šaltinio (šaltinių) pozicija mano atžvilgiu: ankstesnė / vienoda / žemesnė / nėra jokios pozicijos.

Kita (patikslinti) komentarai:

.....
.....

16. Jei aš prašau pagalbos šio šaltinio (asmens), dažniausiai esu įsitikinęs, kad jis aktyviai ir geranoriškai man padės:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....

17. Dažniausiai kreipiuosi į šį asmenį šaltinį, jei man reikia įvaldyti naują koordinavimo veiklos situaciją, susitinku su iššūkiu, noriu padiskutuoti šiuo klausimu:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....

18. Iš esmės dirbčiau efektyviau ir rezultatyviau koordinuojant veiklą, jei galėčiau iš anksto aptarti su asmeniu šaltiniu rūpimą klausimą:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....

19. Dažniausiai kreipiuosi į šį asmenį šaltinį, jei man reikia įgyti koordinavimo veiklos žinių:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....

20. Dažniausiai Jūs dalinatės koordinavimo veiklos srities žiniomis su šiuo asmeniu šaltiniu:

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- neturiu nuomonės
- sutinku
- visiškai sutinku

Komentarai:

.....

Klausimas (K1) 06. Duomenys apie respondentą ir apie jo kompetentingumą:

1. Kaip Jūs vertinate savo koordinavimo veiklos kompetentingumą?

- Jokio kompetentingumo ir šios srities žinių neturiu;
- Kompetencijos tobulinimas, galiu koordinuoti veiklą kitam asmeniui padedant, prižiūrint;
- Kompetentingas, koordinuoju veiklą savarankiškai ir kritiškai ją vertinu;
- Pažengęs, koordinuoju sudėtingas situacijas, galiu inovuoti veiklą;
- Ekspertas, koordinuoju ypač sudėtingas, veiklos situacijas, mano veikla gali būti modelis kitiems asmenims.

Komentarai:

.....

.....

Išsilavinimas Diplomas ar kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimas	Sritis (studijų ar kvalifikacijos tobulinimo)	Pastabos
1.		
2.		
3.		
4.		

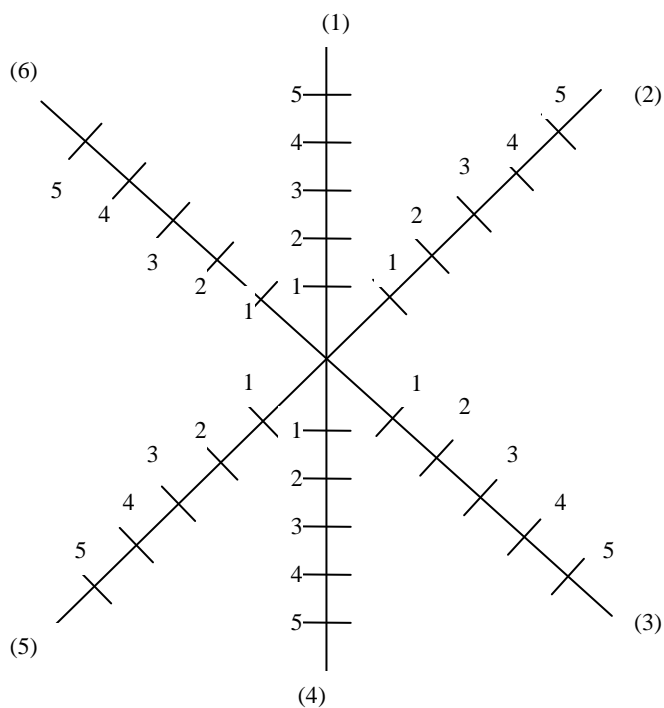
Patirtis

Esama	Padalinys / tarnyba	Darbo vieta	Pastabos
Šioje organizacijoje			
Kitoje organizacijoje			

Dalyvavimas kitoje veikloje (asociacija, konfederacija, klubai, forumai ir kt.)

Pavadinimas	Veiklos funkcijos	Pastabos

Pirminių rezultatų vertinimo skalė (pagal Cros, Parker, 2004) (vertinimas vyko el. paštu su penkiais informantais)



Vertinimo skalė

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku

Temos numeris/Tema/Informantų skaičius /Vertinimo vidurkis:

1.	Koordinavimo situacija		
2.	Žinių šaltiniai		
3.	Mobilizuoti ryšiai		
4.	Dalijimosi žiniomis veiksniai		

POKALBIO PLANAS (POKALBIO TRUKMĖ 1 VAL.)

Įvadas (A. Mockus): pokalbio tikslas, pokalbio klausimų detalizavimas

Pokalbis (A. Mockus ir 22 informantai)

1. Koordinavimo veiklos situacija.
2. Žinių šaltiniai: pagrindiniai / šalutiniai.
3. Koordinavimo veiklai reikalingos žinios.
4. Koordinavimo mechanizmas, perteikiant žinias.
5. Indikatoriai (žinių perteikimo).

Padėka respondentams.

Pirminių rezultatų (santraukos) pateikimas (A. Mockus, 5 informantai vertina, aptaria rezultatus)

Apsikeitimas nuomonėmis apie pirminius rezultatus (A. Mockus ir 5 informantai, el. paštu)

Išvados (A. Mockus)

3 PRIEDAS

Duomenys apie (informantus)

Informanto kodas	Lytis	Padalinio/tarnybos kodas	Įsidarbinimo periodas (1991-2009, 2001-2013)	Darbo stažas savivaldybėje
R01	Vyras	P4	2001-2013	Iki 3 m.
R02	Vyras	P2	2001-2013	Iki 10 m.
R03	Moteris	P2	1991-2009	Virš 10 m.
R04	Vyras	P1	2001-2013	Iki 5 m.
R05	Vyras	P5	2001-2013	Iki 10 m.
R06	Vyras	P3	2001-2013	Iki 5 m.
R07	Moteris	P5	1991-2009	Virš 10 m.
R08	Moteris	P5	2001-2013	Iki 10 m.
R09	Vyras	P1	2001-2013	Iki 5 m.
R010	Vyras	P2	2001-2013	Iki 5 m.
R011	Moteris	P4	2001-2013	Iki 3 m.
R012	Moteris	P3	2001-2013	Iki 10 m.
R013	Moteris	P3	2001-2013	Iki 5 m.
R014	Vyras	P5	2001-2013	Iki 10 m.
R015	Vyras	P2	1991-2009	Virš 10 m.
R016	Vyras	P4	2001-2013	Iki 10 m.
R017	Vyras	P3	2001-2013	Iki 5 m.
R018	Vyras	P1	2001-2013	Iki 5 m.
R019	Moteris	P1	2001-2013	Iki 10 m.
R020	Moteris	P5	2001-2013	Iki 5 m.
R021	Vyras	P2	1991-2009	Virš 10 m.
R022	Moteris	P5	2001-2013	Iki 5 m.

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Vardas (nebūtina):.....

Pareigos:.....

Lytis:.....

Skyrius, padalinys

Įsidarbinimo periodai (pažymėti): 1991-2009

2001-2013

Darbo stažas:.....

Sutinku dalyvauti Klaipėdos universiteto magistranto Aurimo Mockaus organizuotame tyrime. Sutinku, kad mano atsakymai būtų panaudoti tik tyrimo tikslams ir tik apibendrinta forma. Pageidaučiau užtikrinti mano konfidencialumą.

Parašas

Klausimynas

Gerb. Kolega,

atlieku magistro baigiamajam darbui reikalingą tyrimą, kurio tikslas – atskleisti Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų žinių valdymo aspektus koordinuojant veiklą. Todėl maloniai Jūsų prašau dalyvauti apklausoje ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jūsų anonimiškumą garantuoju, nes atsakymai bus panaudoti tik apibendrinta forma.

Jums pageidaujant galėsiu Jus supažindinti su tyrimo rezultatais.

Iš anksto dėkoju už supratimą ir palaikymą
Tyrimo organizatorius
Aurimas Mockus

I. Duomenys apie respondentus:

Jūsų amžius:.....	Darbo stažas šioje organizacijoje:.....
Lytis.....	Pareigybė (atsakymas neprivalomas):

II. Koordinavimo veiklos situacija ir jai reikalingų žinių įgijimas :

1. Ar Jums žinoma, ką reiškia koordinavimas, ar Jums dažnai tenka koordinuoti kitų darbuotojų veiklą:

• taip, žinoma ir dažnai tenka koordinuoti veiklą	
• ne, nežinoma ir netenka koordinuoti veiklos	
• neturiu nuomonės, tiksliai apibūdinti negalėčiau	

2. Norint sėkmingai koordinuoti veiklą, tam reikalingi ne vien žmonės, bet ir dokumentai, objektai (daiktai), sistemos (pavyzdžiui, informacijos):

• visiškai nesutinku	• sutinku
• nesutinku	• iš dalies sutinku
• neturiu nuomonės	

3. Žinių, reikalingų koordinavimo veiklai, įgyjama (galimi keli atsakymai):

• dalijimosi patirtimi metu	• kursų, seminarų metu
• stebint kitų veiklą	• savišvietos, savimokos metu
• kita	

4. Kokiais žinių šaltiniais naudojate (galimi keli atsakymai):

• kolegų patirtimi, patarimais, pagalba;	• knygomis;
	• mokslinio publicistinio pobūdžio leidiniais;

<ul style="list-style-type: none"> • vidaus dokumentais; • išorės dokumentais; 	<ul style="list-style-type: none"> • informacijos sistema;
<ul style="list-style-type: none"> • internetu ; • televizijos laidomis; 	<ul style="list-style-type: none"> • kursais, seminarais, konferencijomis; • kita

5. Geriausiai ir greičiausiai išmokstama rezultatyviai koordinuoti veiklą (galimi keli atsakymai):

<ul style="list-style-type: none"> • skaitant knygas, įvairius leidinius 	<ul style="list-style-type: none"> • vykstant į stažuotes
<ul style="list-style-type: none"> • stebint kolegų veiklą 	<ul style="list-style-type: none"> • veikiant pačiam
<ul style="list-style-type: none"> • lankant kursus, seminarus 	<ul style="list-style-type: none"> • kita

6. Ar Jūs visas įgytas ir koordinavimui reikalingas žinias panaudojote tokias, kokias įgijote?

<ul style="list-style-type: none"> • iš esmės taip 	<ul style="list-style-type: none"> • sutinku
<ul style="list-style-type: none"> • nesutinku, nes jas pritaikiau prie savo veiklos 	<ul style="list-style-type: none"> • iš dalies sutinku
<ul style="list-style-type: none"> • negaliu pasakyti, nes apie tai nemąščiau 	<ul style="list-style-type: none"> • kita

7. Ar koordinuojant veiklą Jums tenka naudotis kitų sričių žiniomis?

<ul style="list-style-type: none"> • visiškai nesutinku 	<ul style="list-style-type: none"> • sutinku, taip, labai dažnai
<ul style="list-style-type: none"> • nesutinku 	<ul style="list-style-type: none"> • iš dalies sutinku ,kartais tenka
<ul style="list-style-type: none"> • neturiu nuomonės 	<ul style="list-style-type: none"> • netenka

III. Dalijimosi žiniomis būdai ir žinių šaltiniai:

8. Koks žinių perdavimo būdas Jums labiausiai patinka? (galimi keli atsakymai):

<ul style="list-style-type: none"> • kursai, konferencijos, seminarai 	<ul style="list-style-type: none"> • neformalus bendravimas su vadovais ir kolegomis
<ul style="list-style-type: none"> • formalūs susirinkimai, susitikimai 	<ul style="list-style-type: none"> • darbuotojų (kitų organizacijų) gerosios patirties sklaida
<ul style="list-style-type: none"> • knygų skaitymas 	<ul style="list-style-type: none"> • kita

9. Jei Jūsų paprašytų pasidalinti turimomis profesinei veiklai reikalingomis žiniomis, ką Jūs darytumėte? (galimi keli atsakymai):

<ul style="list-style-type: none"> • sukviėčiau visus į formalų susirinkimą 	<ul style="list-style-type: none"> • pakviėčiau visus į neformalų susitikimą
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • parašyčiau straipsnį į miesto laikraštį 	<ul style="list-style-type: none"> • pasiūlyčiau pagalbą kolegai, kuriam reikalingos mano žinios
<ul style="list-style-type: none"> • paskelbčiau internete patarimus 	<ul style="list-style-type: none"> • kita

10. Nurodykite, kas Jums asmeniškai buvo reikšminga, organizacijoje įgyjant žinias, reikalingas koordinavimo veiklai (galimi keli atsakymai):

<ul style="list-style-type: none"> • kolegų supratimas, palaikymas, geranoriškumas 	<ul style="list-style-type: none"> • laisva prieiga prie informacijos šaltinių
<ul style="list-style-type: none"> • vadovų moralinė parama 	<ul style="list-style-type: none"> • kolegų teigiama nuostata įdalijimąsi žiniomis ir patirtimi
<ul style="list-style-type: none"> • materialinės paskatos 	<ul style="list-style-type: none"> • kita

11. Gal galite sugrupuoti pagal svarbą žinių šaltinius (surašyti skaičius prie kiekvieno teiginio):

<ul style="list-style-type: none"> • kolegų patirtis, patarimai, pagalba 	<ul style="list-style-type: none"> • internetas • televizijos laidos • informacijos sistema
<ul style="list-style-type: none"> • vidaus dokumentai • išorės dokumentai 	<ul style="list-style-type: none"> • kursai, seminarai, konferencijos
<ul style="list-style-type: none"> • knygos • mokslinio publicistinio pobūdžio leidiniai 	<ul style="list-style-type: none"> • kita

12. Ar sutinkate su teiginiu: „žinių šaltiniu gali tapti bet koks pašnekovas, aptariantis, kritikuojantis, komentuojantis mano ir kitų asmenų koordinavimo veiklą“?

<ul style="list-style-type: none"> • visiškai nesutinku 	<ul style="list-style-type: none"> • sutinku
<ul style="list-style-type: none"> • nesutinku 	<ul style="list-style-type: none"> • iš dalies sutinku
<ul style="list-style-type: none"> • neturiu nuomonės 	

13. Dažniausiai man reikalingus žinių šaltinius pasiekiu (galimi keli atsakymai):

<ul style="list-style-type: none"> • Tiesiogiai 	<ul style="list-style-type: none"> • el. paštu
<ul style="list-style-type: none"> • susirinkimo, susitikimo metu 	<ul style="list-style-type: none"> • kitais būdais, priemonėmis
<ul style="list-style-type: none"> • telefonu 	<ul style="list-style-type: none"> • kurjerio pagalba

14. Dažniausiai kreipiuosi į šį asmenį šaltinį, jei man reikia įvaldyti naują veiklos koordinavimo situaciją, susitinku su iššūkiu, noriu padiskutuoti šiuo klausimu:

<ul style="list-style-type: none"> • visiškai nesutinku 	<ul style="list-style-type: none"> • sutinku
<ul style="list-style-type: none"> • nesutinku 	<ul style="list-style-type: none"> • iš dalies sutinku
<ul style="list-style-type: none"> • neturiu nuomonės 	

15. Iš esmės dirbčiau efektyviau ir rezultatyviau koordinuojant veiklą, jei galėčiau iš anksto aptarti su asmeniu šaltiniu rūpimą klausimą:

<ul style="list-style-type: none">• visiškai nesutinku	<ul style="list-style-type: none">• sutinku
<ul style="list-style-type: none">• nesutinku	<ul style="list-style-type: none">• iš dalies sutinku
<ul style="list-style-type: none">• neturiu nuomonės	

16. Jei aš prašau pagalbos šio šaltinio (asmens), dažniausiai esu įsitikinęs, kad jis aktyviai ir geranoriškai man padės:

<ul style="list-style-type: none">• visiškai nesutinku	<ul style="list-style-type: none">• sutinku
<ul style="list-style-type: none">• nesutinku	<ul style="list-style-type: none">• iš dalies sutinku
<ul style="list-style-type: none">• neturiu nuomonės	

17. Teigiamo ryšio su asmeniu šaltiniu pobūdis grįstas (galimi keli atsakymai):

<ul style="list-style-type: none">• šeima	<ul style="list-style-type: none">• atsitiktinis
<ul style="list-style-type: none">• pasitikėjimu• draugyste	<ul style="list-style-type: none">• neturint jokio tikslo.
<ul style="list-style-type: none">• darbu	<ul style="list-style-type: none">• kita (patikslinkite)

Dėkoju už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką