

KĀ NOSKAIDROT ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS SITUĀCIJU LATVIJAS UZŅĒMUMOS

HOW TO LEARN ABOUT KNOWLEDGE MANAGEMENT SITUATION IN LATVIAN ENTERPRISES

Anna Pozdņakova, *Department of Systems Theory and Design, Riga Technical University, Kalku 1, Riga, LV 1658, Mg.sc.ing, anna_m@navigator.lv*

Marite Kirikova, *Department of Systems Theory and Design, Riga Technical University, Kalku 1, Riga, LV 1658, Mg.sc.ing, marite.kirikova@cs.rtu.lv*

Zināšanu pārvaldība, mazie un vidēji uzņēmumi, zināšanu iegūšana

1. Ievads

Zināšanu pārvaldība ir noteiktu administratīvu un tehnoloģisku metožu un rīku komplekss, kas palīdz organizācijām un uzņēmumiem uzlabot to darbību un paaugstināt konkurētspēju, maksimāli lietderīgi izmantojot to zināšanu resursus jeb intelektuālo kapitālu. Pasaules lielie un mazie uzņēmumi integrē zināšanu pārvaldības risinājumus organizācijas procesos, lai sasniegtu lielāku darba efektivitāti. Zināšanu pārvaldība ir svarīga gan uzņēmuma iekšējā attīstībā, gan sadarbībā ar citiem uzņēmumiem [1]. Vairāku pētījumu, kas veikti lokāli Somijā, Kanādā un Austrālijā [2, 3, 4], kā arī visā Eiropas Savienībā kopumā [5], rezultāti rāda, ka 77% Eiropas Savienības kompāniju ir ieviesušas zināšanu pārvaldības procesus un 55% kompāniju ir zināšanu pārvaldības vadītāji.

Neskatoties uz to, ka ir atzīts, ka zināšanu pārvaldība paaugstina dažāda lieluma uzņēmuma veikspēju, tā vairāk tiek ieviesta lielās kompānijās un nav plaši izmantota mazo un vidējo uzņēmumu sektorā [6,7]. Zināmā mērā tas sarežģī zināšanu pārvaldības ieviešanu Latvijā, kur lielākā daļa uzņēmumu atbilst mazo vai vidējo uzņēmumu kategorijai. Šobrīd nav pieejami arī statistikas dati par zināšanu pārvaldības situāciju Latvijas uzņēmumos. Vēl vairāk, - kā noskaidrojās intervijās ar vairākiem Latvijas mazo uzņēmumu pārstāvjiem, pats jēdziens „Zināšanu pārvaldība” daudzu uzņēmumu pārstāvjiem ir svešs un nesaprotams. Tomēr, lai Latvijas uzņēmumiem un organizācijām piedāvātu tiem piemērotus zināšanu pārvaldības risinājumus, ir nepieciešams noskaidrot to iespējas un vēlmes šī pārvaldības veida

ieviešanā. Šajā nolūkā RTU Zinātniskā projekta „Zināšanu pārvaldības koncepcija Latvijas uzņēmumiem un organizācijām,” ietvaros tika izveidota Latvijas organizāciju un uzņēmumu aptaujas anketa. Anketas izveidē bija nepieciešams izstrādāt īpašu zināšanu iegūšanas metodi, kas ļautu noskaidrot atbildes uz jautājumiem par respondentam neskaidru tēmu, lietojot viņam saprotamu terminoloģiju.

Zināšanu avoti, kas tika izmantoti anketas izstrādē ir aplūkoti 2. raksta sadaļā. Izstrādātā zināšanu iegūšanas metode, kuras rezultāts ir Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu aptaujas anketa, kas ļauj iegūt informāciju par zināšanu pārvaldības situāciju Latvijā, ir aprakstīta raksta 3. sadaļā. Šajā nodaļā stāstīts arī par anketas izmantošanas pirmajiem rezultātiem. Raksta 4. sadaļā ir sniegti secinājumi par anketas izstrādes metodi un anketas izmantošanas rezultātiem.

2. Zināšanu avoti anketas izstrādei

Lai izstrādātu anketu, kura dotu iespēju uzzināt zināšanu pārvaldības iespējas Latvijas uzņēmumos tika izmantoti četri zināšanu avoti:

- *Zināšanu pārvaldības ietekmes uz uzņēmuma darbības vidi pētījums* [8]. Dotais pētījums parāda galvenās mazo un vidējo uzņēmumu komponentes, kuras visvairāk iespaido zināšanu pārvaldības ieviešana. Šī pētījuma izmantošana palīdzēja strukturizēt zināšanu iegūšanas problēmapgabalus, kas savukārt atviegloja anketas jautājumu semantiskās struktūras izstrādi.
- *Citās valstīs veiktās mazo un vidējo uzņēmumu aptaujas* [2, 3, 4]. Šo aptauju analīze parādīja, kāda tipa jautājumi tika uzdoti respondentiem, kā tika veiktas aptaujas, kāda bija anketu struktūra un kādi rezultāti tika iegūti dotajos zināšanu pārvaldības situācijas pētījumos.
- *Zināšanu pārvaldības teorijā ieteiktie jautājumi zināšanu pārvaldības situācijas noskaidrošanai* [9,10,11]. Jāpiezīmē, ka šie jautājumi tika izmantoti pirmās anketas versijas izstrādē. Desmit dažādu uzņēmumu pārstāvju atbildes uz jautājumiem un komentāri parādīja, ka ir nepieciešams izstrādāt īpašu metodi anketas izveidei, jo sākotnējais „klasiskais” izstrādes paņēmiens nedeva iespēju cīnīties ar tādām problēmām kā terminu nesaprotamība no uzņēmumu viedokļa un jēdzienu daudzējādā interpretācijas iespēja.
- *Zināšanu pārvaldības rīku klasifikācija*, kas tika izstrādāta, lai anketas jautājumos varētu atspoguļot praktiski visas pašreiz aktuālās zināšanu pārvaldības iespējas.

Tālāk šajā sadaļā katrs no augstāk minētajiem zināšanu avotiem un to loma anketas izstrādē ir aplūkoti dziļākā detalizācijas pakāpē.

2.1. Zināšanu pārvaldības ietekme uz uzņēmuma sastāvdaļām

Analizējot zināšanu pārvaldības ieviešanu mazajos un vidējos uzņēmumos, tika identificētas šādas galvenās uzņēmuma komponentes (vai sfēras), uz kurām zināšanu pārvaldība atstāj vislielāko iespaidu [8, 9,10, 12] (skat. 1. att.):

- *Uzņēmuma stratēģija*, kas ir sākums zināšanu pārvaldības mērķu uzstādīšanai. Būtiskākais zināšanu pārvaldības ieviešanas uzdevums ir atbalstīt organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu un panākt augstu darbības efektivitāti. Pirms ieviest zināšanu pārvaldības tehnoloģijas organizācijas procesos, ir rūpīgi jāsaprot uzņēmuma stratēģiskos mērķus ar zināšanu pārvaldības mērķiem [9]. Zināšanu pārvaldība var ietekmēt uzņēmuma

stratēģijas izmaiņas, jo šī tehnoloģija piedāvā jaunu domāšanas veidu par eksistējošiem produktiem un pakalpojumiem un palīdz radīt jaunas idejas [12].



1.att. Zināšanu pārvaldības ietekmes sfēras uzņēmumā

- *Organizācijas kultūra*, kura ir pamats zināšanu pārvaldības veiksmīgai ieviešanai uzņēmuma darbībā. Uzņēmums ir cilvēku apvienība, kuri dalās ar informāciju un zināšanām savās ikdienas darbībā. Uzņēmuma uzdevums ir izveidot zināšanu pārvaldības kultūru, kura koncentrējas uz zināšanu koplietošanas sistēmas izstrādi [12]. Dalīšanas ar zināšanām ir atkarīga no darbiniekiem, tāpēc uzņēmuma kultūrai ir jābūt tādai, lai tā veicinātu un atbalstītu darbinieku vēlmi izplatīt savas zināšanas.
- *Organizācijas struktūra*, no kuras ir atkarīgs zināšanu pārvaldības ieviešanas procesa ātrums. Pētījumi rāda, ka organizācijām ar vienkāršotu struktūru pastāv lielākas priekšrocības zināšanu pārvaldības ieviešanai, jo komunikācijas ceļš starp darbiniekiem ir īsāks, un tas ļauj ātrāk realizēt zināšanu procesus. Savukārt, hierarhiska daudzlīmeņu funkcionālā struktūra var kavēt zināšanu pārvaldības ieviešanu organizācijā [12].
- *Biznesa procesi*. Biznesa process ir aktivitāšu kopa, kuru izpilda organizācija, lai sasniegtu kādu mērķi. Tipiskākie uzņēmuma biznesa procesi ir rēķinu saņemšana, pakalpojumu piegāde klientiem un produktu pārdošana [13]. Pētījumi rāda, ka mazajos uzņēmumos, zināšanas, kas saistītas ar biznesa procesu izpildi un vadību, ir viena no visaugstāk novērtētajām intelektuālā kapitāla sastāvdaļām [14].
- *Informācijas sistēmas*, kas palīdz saglabāt, analizēt un vadīt uzņēmuma darbībai nepieciešamo informāciju un datus. Informācijas sistēmas ir būtiska zināšanu pārvaldības daļa tāpēc, ka datu organizēšana informācijā var radīt jaunas uzņēmuma zināšanas [13].
- *Personāls* arī glabā daļu no organizācijas zināšanām. Tieši no personāla lielā mērā ir atkarīga zināšanu pārvaldības aktivitāšu veiksmē. Uzņēmuma personālam ir jābūt gatavam dalīties ar zināšanām, saglabāt zināšanas un izmantot tās. Šī komponente ir cieši saistīta ar organizācijas kultūru, kurai jāatbalsta un jāmotivē darbiniekus, kā arī ir jānodrošina zināšanu pārvaldību veicinoša atbalsta struktūra [9].
- *Informācijas tehnoloģijas rīki*, kas tiek izmantoti ārpus jeb papildus augstāk minētajām izplatītākajām informācijas sistēmām [12]. Bieži zināšanu pārvaldības aktivitātes prasa no uzņēmuma ieviest atsevišķus rīkus jeb tehnoloģijas, kuri palīdz darbiniekiem aktīvāk un ātrāk sadarboties, saglabāt darbinieku zināšanas speciālās datu bāzēs, izgūt un izplatīt zināšanas jau no eksistējošiem uzņēmumā zināšanu avotiem un efektīvāk organizēt uzņēmuma resursus.

Kā var secināt no augstāk minēta, zināšanu pārvaldības aktivitāšu integrēšana uzņēmuma darbībā iespaido visas augstāk minētās uzņēmuma sfēras, tāpēc, lai objektīvi izpētītu zināšanu pārvaldības iespējas uzņēmumā, ir svarīgi katru no tām atspoguļot aptaujas jautājumos.

2.2. Citās valstīs veiktās mazo un vidējo uzņēmumu aptaujas

Lai pārņemtu labāko pieredzi zināšanu pārvaldības anketas sastādīšanai, tika izanalizēti citās valstīs realizēti projekti, kuros tika aptaujāti mazie un vidējie uzņēmumus par dažādiem zināšanu pārvaldības aspektiem. Analīzes mērķis bija noskaidrot, kādi ir tipiskākie uzdotie jautājumi un kā tiek strukturētas anketas, kā arī fiksēt galvenos aptauju rezultātus, lai vēlāk tos varētu salīdzināt ar Latvijā iegūtajiem datiem. Tika analizēti šādi trīs projekti:

- *Somijā* veiktais Zviedru Ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas un Somijas uzņēmējdarbības vadības un attīstības institūta pētījums “Uzņēmējdarbības izaugsmes un ilgspejīguma jaunā perspektīva somu mazajos un vidējos uzņēmumos”. Šajā projektā tika izmantota anketa par zināšanu pārvaldības izmantošanas biežumu, zināšanu pārvaldības praksi un procesiem mazās organizācijas. Projekta gaitā tika apjautāti 108 uzņēmumi [2]. Tika noskaidrots, ka pastāv būtiska saite starp zināšanu pārvaldības aktivitātēm un pastāvīgu uzņēmuma izaugsmi, kā arī, ka uzņēmumi uzskata zināšanas par savas organizācijas konkurētspējas būtisku faktoru. Tomēr, izrādījās, ka tikai viena trešdaļa no apjautajiem uzņēmumiem pastāvīgi nodarbojas ar zināšanu pārvaldību, un tikai 17% respondentu atbildēja, ka sistemātiski izmanto zināšanu pārvaldības aktivitātes. Respondenti saistīja zināšanu pārvaldību vairāk ar cilvēku un organizācijas vadību nekā ar informācijas pārvaldību. Vairāki respondenti piekrita, ka zināšanu pārvaldība veicina pārdošanas apjoma pieaugumu un organizācijas attīstību.
- *Kanādā* veiktais pētījums „Zināšanu pārvaldība mazajā biznesā”, kuru realizēja Karalienes centrs uz zināšanām balstītiem uzņēmumiem. Šī pētījuma ietvaros eksperti veica aptauju, lai noskaidrotu, kā darbinieki mazās kompānijās iegūst zināšanas no saviem kolēģiem un kādas organizācijas sistēmas eksistē, lai atbalstītu šīs aktivitātes. Anketas atbilžu analīze parādīja, ka lielāka respondentu daļa par ļoti svarīgiem zināšanu avotiem uzskata darbu grupās un sarunas ar citiem darbiniekiem, jo tas dod iespēju labāk izpildīt darba uzdevumus. Citi zināšanu avoti, tādi kā sanāksmes, elektroniskais pasts, drukāti materiāli un apmācība, arī tika uzskatīti par svarīgiem. Savukārt zināšanu avoti, kuri iekļauj elektroniskās diskusiju grupas, zināšanu kartes, tērzēšanas rīkus un Web tīmekli, tika atzīti par mazāk noderīgiem [3].
- *Austrālijā* veiktais Sidnejas universitātes pētījums “Zināšanu pārvaldība jaunā biznesa vidē”. Šī pētījuma rezultāti deva iespēju secināt, kā zināšanu pārvaldība ir tikpat svarīga mazām organizācijām kā lielām. Tika noskaidrots, ka Austrālijā mazie un vidējie uzņēmumi tiecas izmantot zināšanu pārvaldības tehnikas un stratēģijas, kuras ir līdzīgas tām, kas tiek izmantotas lielās firmās (piemēram, darbaudzināšana, iegūto zināšanu datu bāzes, biznesa procesu standartizēšana). Tomēr zināšanu pārvaldībai mazā uzņēmumā nav jābūt pārāk izsmalcinātai un nav jāiekļauj sarežģītas informācijas tehnoloģijas sistēmas. Šeit zināšanu pārvaldības tehnikas tiek organizētas uz mazāk formālas bāzes, neieguldot lielas naudas summas jaunās tehnoloģijas un konsultantu piesaistīšanā [4].

Apkopojot minēto projektu pieredzi, tika iegūtas šādas zināšanas, ko varēja izmantot Latvijas apstākļiem piemērotas anketas izstrādē:

- mazās organizācijas izmanto zināšanu pārvaldību, bet bieži to dara neapzināti;
- anketas struktūrai jābūt labi organizētai, bet jautājumu skaits var būt liels, lai iegūtu objektīvāku informāciju par zināšanu pārvaldības situāciju;
- maziem uzņēmumiem var pielāgot lielo uzņēmumu zināšanu pārvaldības paņēmienus.

2.3. Zināšanu pārvaldības teorijā piedāvātie jautājumi

Vairāku autoru grāmatās un rakstos, kuri skaidro zināšanu pārvaldības būtību, arī tiek piedāvāti jautājumi zināšanu pārvaldības situācijas izpētei (skat. 1. tab.). Piemēram, autors

Amrit Tiwana piedāvā pārbaudīt, vai organizācija ir gatava zināšanu pārvaldības ieviešanai, atbildot uz astoņiem dažādiem jautājumiem [9]. Savukārt, *Karen Giannetto* piedāvā atbildēt uz pieciem jautājumiem par uzņēmuma zināšanām un informācijas tehnoloģijām [10]. *David Skyrme* piedāvā novērtēt zināšanu pārvaldības stāvokli uzņēmumā, izmantojot piecus noteiktus jautājumus [11].

1. tabulā minētie jautājumi tika iekļauti anketas pilot versijā. Šī versija tika dota aprobācijai respondentiem no dažādiem uzņēmumiem. Anketas pilot versijas atbilžu analīze parādīja, ka minētie jautājumi nav piemēroti Latvijas uzņēmumu darbības videi. Tie ir orientēti uz tādiem uzņēmumiem, kur zināšanu pārvaldība jau ir ieviesta, jo, lai atbildētu uz šiem jautājumiem, ir nepieciešamas zināšanas par zināšanu pārvaldību.

Tabula 1. Zināšanu pārvaldības teorijā piedāvātie jautājumi

<i>Amrit Tiwana</i> [9]	<i>Karen Giannetto</i> [10]	<i>David Skyrme</i> [11]
1. Vai organizācija labi orientējas un saprot vidi, kurā tā funkcionē? 2. Vai organizācija ir informēta par to, vai tās iekšējās darbības principi ir līdzīgi konkurentu darbības principiem? 3. Vai organizācijā ir vienota un izrunāta izpratne par to, kādā stāvoklī ir organizācijas darbība un kādā tai jābūt patiesībā? 4. Vai jebkura organizācijas darbība ir mērīta pamatojoties vienīgi uz finansiāliem iznākumiem? 5. Vai organizācija strādā kā viena komanda? 6. Vai organizācijā ir tādi cilvēki, kuri izvirza jaunas idejas? 7. Kāda ir organizācijas stratēģija? 8. Kas ir tas, ko organizācija zina pašlaik?	1. Kam organizācijā ir zināšanas? 2. Kur zināšanas tiek glabātas? 3. Kas nodrošina zināšanu apmaiņu? 4. Kā tiek izveidota pieeja organizācijā eksistējošām zināšanām? 5. Kādi informācijas un komunikācijas līdzekļi tiek izmantoti? • Ziņojumu dēļi • Sanāksmes • Iekštīkls • Korporatīvie pasākumi • Video vai televīzija • Elektroniskais pasts	1. Vai organizācijā ir deklarēta zināšanu vīzija un stratēģija, kura skaidri paskaidro kā zināšanu pārvaldība iegulda organizācijas mērķu sasniegšanā? 2. Vai organizācija sistemātiski mēra un pārvalda savu intelektuālo kapitālu un regulāri publicē atskaides par intelektuālo kapitālu? 3. Vai organizācijā ir sistemātiski procesi, lai iegūtu, organizētu, izplatītu un aizsargātu galvenos zināšanu resursus? 4. Vai organizācija atalgo par dalīšanos ar zināšanām? 5. Vai jauns lietotājs vai ātri atrast visu svarīgu informāciju organizācijas iekštīklā (vai līdzīgā tīklā)?

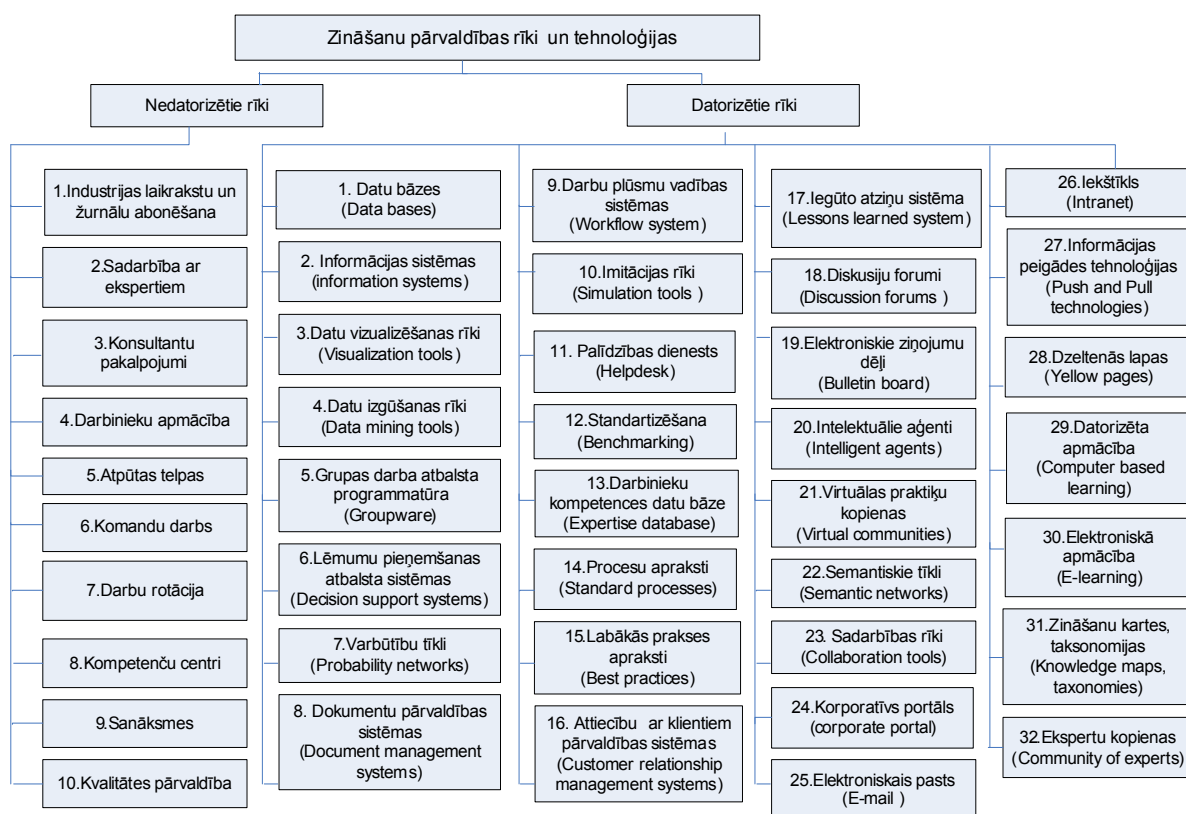
Tomēr, zināšanu pārvaldības teorijā piedāvāto jautājumu pētījums palīdzēja saprast, kā tiek definēti jautājumi un par kādiem tematiem tiek jautāts. Šī pieredze tika izmantota jaunas anketas versijas izstrādē, lai identificētu zināšanu pārvaldības iespējas Latvijas uzņēmumos.

2.4. Zināšanu pārvaldības rīki

Zināšanu pārvaldībā var izdalīt divas lielas dominējošas daļas. Pirmkārt, zināšanu pārvaldība var būt vairāk virzīta uz cilvēku un otrkārt, zināšanu pārvaldība var būt vairāk virzīta uz informācijas tehnoloģijām [15]. Pirmajā gadījumā vairāk tiek izmantoti paņēmieni, kas

atbalsta tiešu darbinieku sadarbību bez datoru starpniecības, otrā gadījumā informācijas sistēmas un dažādi citi informācijas tehnoloģijas rīki ieņem svarīgāko lomu organizācijas zināšanu pārvaldības procesos.

Eksistē vairākas zināšanu pārvaldības rīku klasifikācijas [16,17,18], tomēr neviena no tām neaptver visus zināšanu pārvaldības rīkus. Lai izstrādājamā anketa ietvertu jautājumus par visām zināšanu pārvaldības iespējām, tika izstrādāts jauns zināšanu pārvaldības rīku apkopojums (skat. 2. att.). Zināšanu pārvaldības rīki tika sadalīti divās grupās: nedatorizētie rīki, kuri atbalsta uzņēmuma zināšanu pārvaldības procesus, neizmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, un datorizētie rīki. Vēlāk visi šie rīki tika iekļauti anketas jautājumos, lai noskaidrotu šo rīku izmantojamības līmeni Latvijas uzņēmumos.



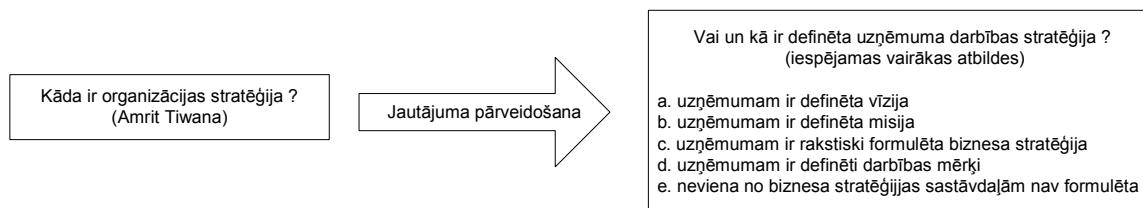
2.att. Zināšanu pārvaldības rīki un tehnoloģijas

3. Zināšanu iegūšanas metode

Kā jau minēts šī raksta iepriekšējās nodaļās, Latvijas uzņēmumi pagaidām nav pazīstami ar zināšanu pārvaldībā izmantoto terminoloģiju. Tāpēc, izstrādājot anketu, jautājumi bija jāveido tā, lai tie būtu saprotami uzņēmumu pārstāvjiem, bet atbildes uz tiem tomēr raksturotu zināšanu pārvaldības situāciju. Lai to panāktu tika veiktas šādas darbības:

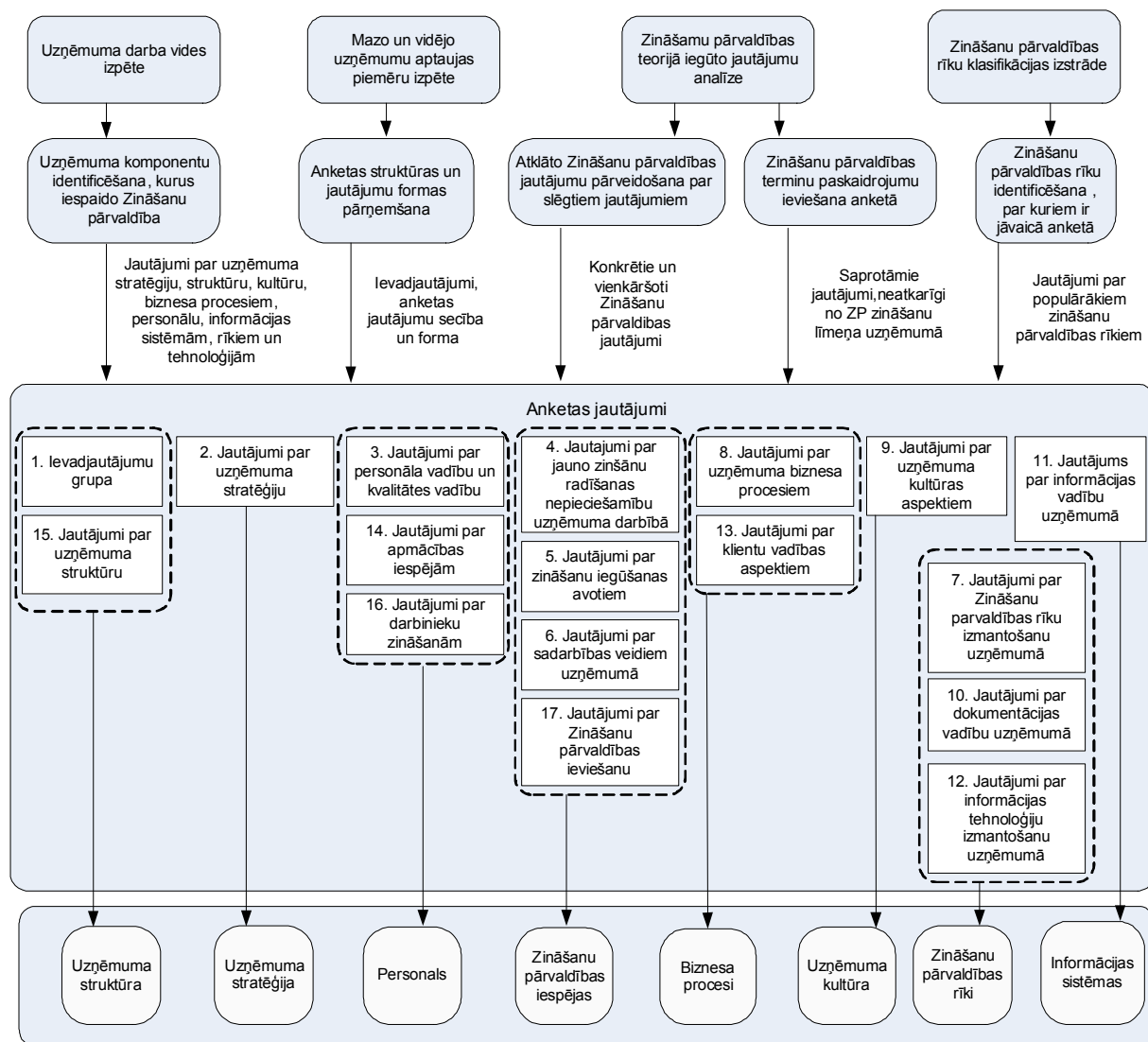
- Jautājumu spektra identificēšana, izmantojot visus četrus iepriekšējā nodaļā minētos zināšanu avotus.
- Anketas jautājumu plūsmas noteikšana izmantojot citu valstu pieredzi līdzīgu anketu izstrādē.

- Jautājumu formulējums uzņēmumam saprotamos terminos, pārfrāzējot jautājumu, pārveidojot jautājumu no vaļējā jautājuma uz slēgto (skat. 3. att.), vai papildinot to ar piemēru.



3.att. Atklāta jautājuma pārveidošana slēgtā jautājumā

Rezultātā tika iegūti 55 jautājumi, kuri tika sakārtoti atbilstoši jautājumu laba plūduma prasībām [19] un citu valstu pētījumu analīzē iegūtajai labākajai pieredzei. Šie jautājumi tika sadalīti 17 secīgās grupās atbilstoši jautājumu loģiskajam akcentam. Lielākā daļa jautājumu ir slēgtie jautājumi ar vairākiem atbilžu variantiem un vaicā par zināšanu pārvaldību netiešā veidā. Tomēr jautājumi ir veidoti tā, lai apkopojot vairākas atbildes uz netiešiem jautājumiem, varētu iegūt skaidru priekšstatu par dažādiem zināšanu pārvaldības situācijas raksturojumiem. Tādējādi zināšanu iegūšanai par zināšanu pārvaldības situāciju Latvijas mazajos un vidējos uzņēmumos tika izstrādāta zināšanu iegūšanas metode, kas paredz vaicājamo tēmu transformāciju respondentam saprotamos terminos un netiešu atbilžu kombināciju transformāciju zināšanu pārvaldības situācijas tiešos raksturojumos. Metode ir ilustrēta 4. attēlā.



4.att. Anketas izstrādē izmantotā zināšanu iegūšanas metode

Metodes attēla augšā ir parādīti 4 augstākminētie zināšanu avoti un šo avotu izpētes procesa rezultāti, kuri tika izmantoti anketas jautājumu izstrādē. Tajā parādīts arī kuras anketas jautājumu grupas tiek izmantotas kādu zināšanu pārvaldības raksturojumu iegūšanā. Tādā veidā jautājumi dod iespēju iegūt priekšstatu par zināšanu pārvaldības stāvokli uzņēmumā, analizējot tā struktūru, stratēģiju, kultūru, personālu, procesus un informācijas sistēmas. Visi anketas jautājumi ir atspoguļoti 2. tabulā.

Tabula 2. Anketas jautājumi

1. grupa 1. Kādā sfērā darbojas Jūsu uzņēmums? 2. Vai Jūsu uzņēmums ir? - Latvijas uzņēmums - ārvalstu uzņēmuma pārstāvniecība 3. Cik darbinieku ir Jūsu uzņēmumā? 4. Vidēji uz cik nodarbinātajiem uzņēmumā ir viens dators? 5. Kāds ir darbinieku izvietojums darba vietā? 2. grupa 6. Vai un kā ir definēta uzņēmuma darbības stratēģija? 7. Vai uzņēmuma stratēģija ir zināma uzņēmuma darbiniekiem? 8. Kāda ir uzņēmuma iekšējās darbības politika (darbības principi)? 3. grupa 9. Vai uzņēmumā ir darbinieki, kuru pienākumos ietilpst personāla pārvaldība? 10. Vai uzņēmumā ir kvalitātes pārvaldība? 4. grupa 11. Vai uzņēmums ik pa laikam ievieš jaunu produktu vai pakalpojumu? 12. Kas ietekmē lēmuma pieņemšanu par jauna produkta vai pakalpojuma ieviešanu? 5. grupa 13. Vai uzņēmuma pamatdarbībā tiek izmantoti sekojoši resursi? - biznesa laikraksti - nozares žurnāli - nozares likumdošana - konsultācijas ar nozares ekspertiem - apmācības semināri - asociācijas rīkoto pasākumu apmeklēšana 14. Kas tiek izmantots informācijas iegūšanai uzņēmuma pamatdarbībā? 15. Kāda veida sadarbībā uzņēmums iesaistās? 16. Kāda ir uzņēmuma pozīcija tirgū? 6. grupa 17. Kas tiek izmantots uzņēmuma darbinieku formālai sadarbībai? 18. Vai uzņēmuma darbiniekiem ir pieejami sekojoši neformāli saziņas veidi? - kafijas pauzes - pusdienlaiks - atpūtas telpa (ja tāda ir paredzēta uzņēmumā) - neformālas sanāksmes 7. grupa 19. Vai uzņēmuma darbinieku sadarbībai tiek izmantotas? - grupas darba atbalsta programmatūra (Groupware) - virtuālās sadarbības forumi, kopienas (Virtual community) - virtuālie palīdzības dēļi (Helpdesk) - ekspertu tīkli sadarbībai ar ekspertiem (Expert network) 20. Vai uzņēmuma pamatdarbībā tiek izmantotas kādas no minētām tehnoloģijām? - datu vizualizēšanas rīki (Visualization tool) - datu izgūšanas rīki (Data mining) - intelektuālie aģenti (Intelligent agent) - ekspertsistēmas (Expert system) - netiek izmantota neviena no augstāk minētajām 8. grupa 21. Kas tiek izmantots uzņēmuma sadarbībā ar piegādātājiem? 22. Kā uzņēmumā tiek pasūtītas preces? 23. Kā uzņēmums glabā datus par piegādātājiem? 24. Kādi ir uzņēmuma iekšējās pamatdarbības procesi?	9. grupa 25. Vai uzņēmuma pamatdarbībā tiek pielaiestas kļūdas? 26. Vai kļūdas mēdz atkārtoties? 27. Kā uzņēmums reaģē uz kļūdām? 28. Kā uzņēmuma darbinieki tiek sodīti par pieļautajām kļūdām? 29. Kā uzņēmumā notiek darbības pieredzes apmaiņa? 10. grupa 30. Kādā veidā tiek glabāta uzņēmuma dokumentācija? 31. Kādi dokumentu veidi tiek izmantoti Jūsu uzņēmumā? 32. Kā notiek uzņēmuma dokumentu vadība? 11. grupa 33. Kāda lietvedības sistēma tiek izmantota uzņēmumā? 34. Kādas informācijas sistēmas tiek izmantotas uzņēmumā? 35. Kādas datu bāzes tiek izmantotas uzņēmumā? 12. grupa 36. Vai uzņēmuma pamatdarbībā tiek izmantoti? - iekštīkls (Intranet) - Interneta informatīvie avoti 37. Vai uzņēmums biznesa vajadzībām izmanto šādas tehnoloģijas? - lēmumu pieņemšanas atbalsta sistēmas - biznesa procesu modelēšanas rīki - imitācijas rīki 38. Vai uzņēmumam ir mājas lapa? 13. grupa 39. Kā uzņēmums reklamē savu produktu vai pakalpojumu? 40. Kā uzņēmums glabā datus par klientiem? 41. Kā notiek informācijas apmaiņa ar klientiem? 42. Kā notiek sadarbība ar klientiem? 43. Vai uzņēmumā tiek izmantota speciāla klientu attiecību pārvaldības sistēma? 14. grupa 44. Vai uzņēmums iegulda naudu? - darbinieku apmācībai - ekspertu konsultācijām 45. Kā uzņēmumā notiek darbinieku apmācība? 15. grupa 46. Kāda ir uzņēmuma iekšējā darba struktūra (hierarhija)? 16. grupa 47. Vai organizācijā ir pieejama informācija par darbinieku zināšanām un prasmēm? 48. Kam ir pieejama informācija par darbinieku zināšanām un prasmēm? 49. Vai uzņēmumā tiek izmantotas kādas no minētām tehnoloģijām? - zināšanu kartes - dzeltenās lapas darbinieku kontaktinformācijas glabāšanai - darbinieku kompetenču un zināšanu datu bāze - datorizētas apmācības sistēmas - elektroniskā apmācība 50. Vai uzņēmumā tiek rīkotas sapulces? 51. Vai sapulču laikā tiek izmantoti kādi palīgriķi? 52. Vai uzņēmumā ir darbinieki, kuru aiziešana var nelabvēlīgi ietekmēt uzņēmuma darbību? 17. grupa 53. Vai Jūsu uzņēmums būtu ieinteresēts pārvaldīt uzņēmuma zināšanas? 54. Vai Jūsu uzņēmums būtu ieinteresēts efektīvāk izmantot eksistējošos uzņēmuma resursus, lietojot Zināšanu pārvaldības pieeju un tai atbilstošas informācijas un komunikācijas tehnoloģijas? 55. Vai Jūsu uzņēmums būtu ieinteresēts ieviest speciāli MVU uzņēmumiem izstrādāto Zināšanu pārvaldības sistēmu?
--	---

Metodes pielietošanas rezultātā izstrādātā anketa tika pārbaudīta, anketējot 80 Latvijas uzņēmumu pārstāvjus. Anketas atbilžu rezultāti parāda, ka daudzos gadījumos uzņēmuma darbinieki nevar brīvi dalīties ar zināšanām, bieži organizācijas stratēģija nav dokumentēta, personāla vadība ir, bet kvalitātes pārvaldības nav. Biznesa procesi arī netiek dokumentēti. Organizācijas iegūst zināšanas no ārējiem avotiem, aktīvi sadarbojas ar klientiem un partneriem, kā arī novēro konkurentu aktivitātes, bet iegūtas zināšanas netiek saglabātas.

Pašlaik uzņēmumos nav labās prakses aprakstu vai iegūto zināšanu aprakstu. Latvijas uzņēmumu kultūra nemotivē darbiniekus dalīties ar zināšanām. Uzņēmumi cenšas izstrādāt unikālus darbības paņēmienus, tomēr darbinieku pieredze un zināšanas netiek uzkrātas un izplatītas organizācijās.

Apkopojot anketas rezultātus var secināt, ka gandrīz visi nedatorizētie zināšanu pārvaldības rīki tiek plaši izmantoti uzņēmumos. Analizējot datorizēto rīku izmantojamības līmeni var redzēt, ka tikai maza daļa no tiem tiek izmantota uzņēmuma ikdienas darbībā (t.i. tērēšanas rīki, elektroniskais pasts, datu bāzes un informācijas sistēmas). Tomēr modernākie zināšanu pārvaldības rīki (zināšanu kartes, dzeltenas lapas, datu vizualizēšanas rīki, datu izgūšanas rīki, intelektuālie aģenti) netiek izmantoti Latvijas uzņēmumos. Savukārt kopējie anketēšanas rezultāti parāda, ka zināšanu pārvaldības iespējas ir aktuāla tēma uzņēmējdarbībā.

4. Secinājumi

Rakstā piedāvātā zināšanu iegūšanas metode, kas paredz tiešo jautājumu un raksturojumu transformāciju netiešos jautājumos un atbilžu uz netiešiem jautājumiem transformāciju tiešos raksturojumos, izrādījās piemērota, lai noskaidrotu, kāda ir zināšanu pārvaldības situācija Latvijas mazajos un vidējos uzņēmumos. Metode satur anketu ar 55 jautājumiem, kuri tika speciāli projektēti, lai iegūtu informāciju par uzņēmuma darba vides apstākļiem un zināšanu pārvaldības iespējām. Metodes izstrādei tika izmantoti 4 zināšanu avoti: praktisko projektu pieredzes analīze, no zināšanu pārvaldības teorijas iegūto jautājumu analīze, uzņēmuma darba vides faktoru analīze un zināšanu pārvaldības rīku apkopojums. Anketas jautājumu forma un atbilžu varianti tika pielāgoti Latvijas uzņēmumu videi. Anketas aizpildīšana uzņēmumos deva pirmos datus par pašreizējo zināšanu pārvaldības stāvokli un zināšanu pārvaldības iespējām Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu sektorā.

5. Literatūra

1. M. Levy and P. Powel: "Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems", Elsevier Butterworth Heinemann, UK, 2005.
2. S. Salojärvi "A New Perspective on Entrepreneurial Growth and Sustainability: Knowledge Focusing in Finnish SMEs", Swedish School of Economics and Business Administration, Finnish Employers' Management and Development Institute, Conference paper for NFF meeting, 2005.
3. Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises: "Knowledge management in small businesses" project report, University of Pittsburgh, Canada, 2003, interneta adrese: <http://www.whitepapers.zdnet.co.uk/0,39025945,60096966p-39000539q,00.htm>.
4. R.Hall: "Knowledge Management in The New Business Environment", project paper, University of Sidney, 2003. interneta adrese: www.acirrt.com/O01P002/A01/V01/_Assets/_Documents/WP87.pdf.
5. Rob van der Spek, A survey on good practices in Knowledge Management in European companies, Published in: Knowledge Management. Concepts and Best Practices, Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck; 2nd Edition; Springer-Verlag Berlin, 2003.
6. R. S. Frey, Small Business Knowledge Management Success Story -This Stuff Really Works! Knowledge and Process Management, Volume 9, Number 3, 2002. John Wiley & Sons, Ltd. pp 172-177.

7. K. Ergazakis, K. Karnezis, K. Metaxiotis, I. Psarras, Knowledge Management in Enterprises: A research Agenda. Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, Volume 11, 2005. John Wiley & Sons, Ltd. pp 17-26.
8. A. Pozdnakova, „Knowledge Management System models for SMEs”, Materials of Doctoral Consortium of the Seventh International Baltic Conference on Databases and Information Systems (Baltic DB&IS 2006), 2006, Vilnius, Lithuania, pp 340-343.
9. A. Tiwana Knowledge Management Toolkit, The: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System, Pearson Education, 1999.
10. K.Giannetto, A. Wheeler: “Knowledge Management Toolkit”, Gower Published Limited, 2000.
11. D.Skyrme, “Know-All 10: A Quick KM Assessment”, interneta raksts, 1999, interneta adrese: <http://www.skyrme.com/tools/know10.htm>.
12. N. Rasheed: “The impact of Knowledge Management on SMEs”, July 2005: www.knowledgeboard.com/item/143056.
13. M. Schaper, Thierry Volery: “Entrepreneurship and Small Business: A Pacific Rim Perspective”, Wiley, 2002, grāmatas papildus nodaļa “Information systems and technology”, interneta adrese: <http://www.johnwiley.com.au/highered/entre/additional-chapter.pdf>.
14. M.Handzic. Knowledge Management in SMEs. Practical Guidelines, Asia-Pacific Tech Monitor. 2004.pp. 21-34, interneta adrese: <http://www.cacci.org.tw/Journal/2006%20Vol%201/Handzic-mar2004.pdf>.
15. Editor J. Liebowitz: “Knowledge Management handbook”, CRC, 1999.
16. M. Alavi, Dorothy E Leidner, “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, MIS Quarterly; 2001; ProQuest Computing.
17. A. Jashapara, “Knowledge Management: An Integrate Approach”, Pearson Education Ltd., England, 2004.
18. H. A. Smith, J D. McKeen “KM Tools and Technologies: What Works and What Doesn’t”, Journal “KM Forum”, Volume 5, Number 3, 2004.
19. K.E.Kendall, J.E.Kendall “Systems analysis and design”, 5 Edition, Prentice –Hall International Inc, 2002.

Pozdnakova A., Kirikova M. Kā noskaidrot zināšanu pārvaldības situāciju Latvijas uzņēmumos

Mūsdienās Zināšanu pārvaldība ir atzītā pasaulē kā svarīgs rīks, kas palīdz organizācijai uzlabot darbību un paaugstināt konkurētspēju. Neskatoties uz to, ka ir atzīts, ka Zināšanu pārvaldība paaugstina uzņēmuma efektivitāti, tā vairāk tiek ieviesta lielās kompānijās un nav plaši izmantota mazo un vidējo uzņēmumu sektorā. Dažādi pētnieciski projekti tika vēlti tam, lai noskaidrotu zināšanu pārvaldības situāciju mazos un vidējos uzņēmumos dažādās valstīs, piemēram, Somijā, Kanādā, Austrālijā. Tomēr, Latvijā nav pieejama informācijas par Zināšanu pārvaldības situācijas stāvokli uzņēmumos. Raksts piedāvā apskatīt ceļu kā tika izstrādāta metode, kuras uzdevums ir iegūt informāciju par Zināšanu pārvaldības aspektiem Latvijas mazajos un vidējos uzņēmumos. Metode satur jautājumu kopu, kuri tika speciāli projektēti, lai iegūtu informāciju par uzņēmuma darba vides un Zināšanu pārvaldības apstākļiem, pētot uzņēmuma infrastruktūru, darbinieku zināšanas un informācijas tehnoloģijās. Izstrādātās anketas mērķis ir atklāt un aprakstīt Zināšanu pārvaldības iespējas konkrētā uzņēmumā. Anketa satur jautājumus par uzņēmuma struktūru, stratēģiju, biznesa procesiem, korporatīvo kultūru, personāla vadību un informācijas sistēmām, kuras tiek izmantotas uzņēmumā. Dati par zināšanu pārvaldības situāciju uzņēmumos tika iegūti, anketējot 80 Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu pārstāvjus.

Pozdnakova A., Kirikova M. How to Learn about Knowledge Management Situation in Latvian Enterprises
Nowadays Knowledge Management is recognized as an essential that helps to increase enterprise efficiency and competitiveness. Large and small enterprises around the world introduce Knowledge Management solutions into organization processes to achieve competitive advantage. Many research projects are aimed to explore knowledge management situation in different countries, such as Canada, Finland and Australia. Unfortunately, there are no statistical data about Knowledge Management situation in Latvia. The paper presents a way that allowed to create a method to gather information about Knowledge Management aspects in Latvian enterprises. The method contains a set of questions that are specifically designed to collect information about enterprise work environment, such as enterprise infrastructure, people and information technologies. Developed questionnaire is aimed to reveal and describe Knowledge Management conditions and possibilities in a particular organization. Questionnaire includes questions about enterprise structure, strategy, business processes, corporate culture, human resource management and information systems. Primary data about current Knowledge Management situation in Latvia were collected by conducting a survey in 80 small and medium sized Latvian enterprises.

Позднякова А., Кирикова М. Как узнать о ситуации Управления знаниями на предприятиях Латвии
В наши дни Управление знаниями признано важным средством, которое помогает предприятиям улучшить деятельность и повысить конкурентоспособность. Но, не смотря на признание того, что управления знаниями повышает эффективность работы предприятия, эта технология больше внедрена в больших компаниях, чем на предприятиях малого и среднего бизнеса. Различные исследовательские проекты были посвящены тому, чтобы выяснить ситуацию управления знаниями в секторе малого и среднего бизнеса в разных странах: в Финляндии, в Австралии, в Канаде. В то же время в Латвии нет доступной информации о ситуации управления знаниями в организациях. Статья предлагает путь разработки метода, задачей которого является получить информацию об аспектах управления знаниями на латвийских малых и средних предприятиях. Метод содержит список вопросов, которые были специально разработаны, чтобы получить информацию о рабочей среде предприятия и обстоятельствах управления знаниями, исследуя инфраструктуру предприятия, знания сотрудников и информационные технологии. Цель разработанной анкеты – найти и описать возможности управления знаниями в конкретной организации. Анкета содержит вопросы о структуре предприятия, его стратегии, бизнес-процессах, корпоративной культуре, управлении персоналом и информационных системах. 80 малых и средних предприятий Латвии были опрошены и были получены первые данные о ситуации управления знаниями на предприятиях Латвии.