



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Laura Lapūnienė

ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO SPRENDIMAI UADBB „NOXALE“

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Doc. dr. Lina Užienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO SPRENDIMAI UADBB „NOXALE“

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (621N20011)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMIV-5, Laura Lapūnienė
2017-05-12

Vadovas

Doc. dr Lina Užienė
2017-05-12

Recenzentas

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė
2017-05

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Laura Lapūnienė

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė, 621N20011

Baigiamojo magistro darbo „Žinių rizikos valdymo sprendimai UADBB „Noxale“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 12 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Lauros Lapūnienės** baigiamasis magistro darbas tema „Žinių rizikos valdymo sprendimai UADBB „Noxale“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Lapūnienė, Laura. *Knowledge Risk Management Solutions at UADBB Noxale*. Master's Final Thesis in Innovation Management and Entrepreneurship/ supervisor assoc. prof. dr. Lina Užienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S Management and Administration

Key words: knowledge risk management, knowledge management, risk management, risk management solutions.

Kaunas, 2017. 66 p.

SUMMARY

The recent disasters in Lithuania and all over the world like the bank „Snoras“ collapse, nature disasters, falling tourists planes, terroristic attacks, proves how important nowadays is knowledge risk management. How knowledge or lack of it can cause damage, or out of control knowledge flows can cause a possibility to take unprofitable strategical decisions. All of it can cause huge losses for all types of organizations. Or in revers, timely and appropriate knowledge can help to avoid big losses in the future. In bussiness like in the life it is necessary to manage knowledge risk, because without that, organization can face to leakage of specialists, strong competition, ar even the bankrupt of an organization, if knowledge risk timely is out of control.

Research object – knowledge risk management at UADBB Noxale.

The aim of this research – to reason knowledge risk management solutions at UADBB Noxale.

The objectives of the research:

1. to investigate theoretical and practical assumptions of knowledge risk management in organizations;
2. to prepare and to adjust empirical research metodology, by identifying the main knowledge risks at UADBB Noxale
3. to reason the knowledge risk management solutions for UADBB Noxale

Findings – During this research was developed a theoretical knowledge risk solution's model, which can be adopted to insurance broker's business sector. This result is significant in scientific-theoretical sense, because nowadays in the scientific literature you can not find any knowledge risk solution's model adopted to insurance broker's business sector. This model can be useded on purpose to effective organiztions results.

Empirical research was done by combining qualitative research strategy. Empirical data was obtained from the case study and also by interviewing the manager, the deputy director and the project manager at UADBB Noxale.

TURINYS

SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	8
1. ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS.....	10
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO TYRIMO PRIELAIDOS.....	17
2.1 Žinių rizikos samprata ir esmė.....	17
2.2 Žinių valdymo esmė ir veiklos organizacijose.....	20
2.3 Rizikos valdymas versle.....	25
2.4 Žinių rizikos valdymo technikos ir sprendimai.....	29
2.5 Prielaidos empiriniam tyrimui atlikti.....	34
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO SPRENDIMAI UADBB „NOXALE“.....	38
4.1 UADBB Noxale veiklos ir verslo modelio analizė.....	38
4.2 Žinių rizikos valdymo poreikio ir veiklų identifikavimas.....	40
4.3 Rizikos tolerancijos analizė	47
4.4 Žinių rizikos valdymo technikų taikymas organizacijoje.....	48
4.5 UADBB „Noxale“ žinių rizikos valdymo tobulinimo sprendimai.....	56
IŠVADOS.....	61
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	67

Paveikslėlių sąrašas

1 pav. 2014-2020m ES fondų lėšų paskirstymas (mln. Eurų).....	11
2 Pav. Draudimo brokerių įmonių veiklos pagrindiniai rodikliai.....	13
3 Pav. Draudimo brokerių įmonių pajamos ir veiklos rezultatai.....	14
4 pav. Žinių vadyba organizacijoje (K. Wiig, 1997).....	23
5 pav. Žinių valdymo procesą sudarančios veiklos ir jų tarpusavio ryšiai.....	24
6 pav. Įmonės struktūra su išsilavinimo kryptimis.....	39
7 pav. Žinių rizikos valdymo sprendimų modelis draudimo brokerių sektoriui.....	58

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Verslo rizikos klasifikavimo požymiai.....	27
2 lentelė. Papildytas verslo rizikos klasifikavimas.....	28
3 lentelė. Empyrinio tyrimo etapai ir naudojami instrumentai.....	37
4 lentelė. Rizikų analizė UADBB „Noxale“.....	41
5 lentelė. Žinių valdymo veiklų analizė UADBB „Noxale“.....	44
6 lentelė. Naudojamų žinių valdymo technikų analizė UADBB „Noxale“ I dalis.....	49
7 lentelė. Žinių rizikos valdymo technikų analizė UADBB „Noxale“ II dalis.....	53

IVADAS

Pastaraisiais metais – tokios nelaimės Lietuvoje ir pasaulyje, kaip banko „Snoras“ žlugimas, stichinės nelaimės, krentantys turistiniai lėktuvai, teroristiniai išpuoliai, tik įrodo, kaip yra svarbu įvertinti žinių valdymo riziką, kaip informacija arba jos nebuvimas gali pakenkti, o visapusiškas žinių srautų nevaldymas sukelia galimybę priimti nuostolingus sprendimus. Visa tai organizacijoms gali atnešti didelių nuostolių. Arba atvirkščiai, laiku gauta, tinkama ir reikiama informacija gali padėti išvengti didelių nuostolių ateityje. Verslas ne išimtis, gyvenime ir versle būtina tinkamai valdyti žinių riziką, nes kitu atveju organizacijoms gresia specialistų nutekėjimas, aštri konkurencija tiek tiesioginių, tiek netiesioginių konkurentų atžvilgiu ar netgi organizacijos bankrotas, nesugebant tinkamai ir laiku suvaldyti ir apsaugoti žinių.

Aktualumas. Daug yra analizuota ir žinoma, kaip valdyti finansinę, gamybinę, investicinę, aplinkos poveikio riziką, bet labai mažai tyrimų yra atlikta analizuojant žinių riziką. Žinių rizikos valdymas nauja mokslo sritis, o tai šią temą daro dar aktualesnę ir įdomesnę. Visi aukščiausio lygio organizacijų vadovai privalo savo veikloje taikyti žinių rizikos valdymo metodus norint sėkmingai apsaugoti ir plėsti savo verslą.

Problema. Šiame darbe analizuojamas konkretus Lietuvos smulkiojo verslo pavyzdys. UADBB „Noxale“ atveju, išeidamas iš darbo darbuotojas išsineša žinias ir išsiveda klientus, tai įmonei yra didžiulė netektis kiekvienu atveju pasikeičiant personalui. Ir atvirkščiai, naujai priimti darbuotojai sunkiai pritampa dėl kolegų laiko trūkumo tinkamai perteikti turimas sukauptas žinias naujam darbuotojui. Dar viena specifiskai draudimo brokerių verslui būdinga problema yra žinių rizikos neįvertinimas ir žinių valdymo technikų nenaudojimas darbinėje veikloje. Norint išvengti arba sumažinti galimas negatyvias pasekmes, prevenciškai reikėtų imtis veiksmų. Todėl darbo pabaigoje pateikiami sprendimai, specifiskai padėsiantys pritaikyti žinių valdymo technikas ir įrankius draudimo brokerių verslui.

Objektas. Žinių rizikos valdymas UADBB „Noxale“.

Tikslas – pagrįsti žinių rizikos valdymo sprendimus UADBB „Noxale“.

Uždaviniai:

4. Ištirti teorines ir praktines žinių rizikos valdymo tyrimo prielaidas organizacijose;
5. Parengiant ir pritaikant empirinio tyrimo metodologiją identifikuoti pagrindines žinių rizikas UADBB „Noxale“;
6. Pagrįsti sprendimus UADBB „Noxale“ žinių rizikai valdyti.

Tyrimo metodai. Empyrinis tyrimas atliekamas derinant kokybinę tyrimo strategiją. Empiriniai duomenys yra gauti atlikus atvejo analizę iš antrinių duomenų šaltinių ir atlikus vadovo ir draudimo brokerių, t.y. direktoriaus pavaduotojos ir projektų vadovės, dirbančių UADBB „Noxale“ interviu.

Rezultatai. Atliekant mokslinį tiriamąjį darbą, sukurtas teorinis žinių rizikos valdymo sprendimų modelis, kurį galima pritaikyti draudimo brokerių verslui. Šis rezultatas yra reikšmingas mokslinė-teorine prasme, nes mokslinėje literatūroje tokio apibendrinto ir pritaikyto sprendimų modelio draudimo brokerių verslui šiuo metu rasti nepavyksta. Teoriškai pagrįstą sprendimų modelį būtų galima naudoti draudimo brokerių verslui norint efektyvinti savo veiklą, padidinti rezultatus.

1. ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Šiais laikais sistemingas žinių valdymas daro įtaką organizacijoms norinčioms išlikti konkurencingoms rinkoje (Wiig, 1997). Nors buvo atlikta daug tyrimų apie žinių valdymą organizacijose, tačiau mažai dėmesio buvo skiriama mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms (Hutchinson and Quintas, 2008). Tuo tarpu tyrimų apie žinių rizikos valdymą yra atlikta labai mažai. Būtent mažoms ir vidutinėms įmonėms žinių rizikos valdymo labiausiai reikia, nes dažnai vadovai ir aukštesnio lygio darbuotojai nesidalina savo turimomis žiniomis su likusiais darbuotojais, šios informacijos niekur nepatalpina ir neišsaugo (Wong and Aspinwall, 2004). Vadinasi tokios įmonės yra labai priklausomos nuo pagrindinių savo darbuotojų ir kiekvieno jų netektis sukeltų didelių nuostolių. Taip pat, Lehner (2005) teigia, jog mažai tikėtina, kad mažose ar vidutinio dydžio įmonėse yra daromos organizacinių žinių apžvalgos, kurios gali daryti įtaką žinių bei nematerialiųjų išteklių praradimui. O blogiausia yra tai, kad išlieka galimybė, jog praradus vieną iš svarbiausių įmonės darbuotojų, kyla rizika įmonės tolesnio gyvavimo sėkmei. Todėl yra labai svarbu išanalizuoti žinių rizikos valdymo principus ir imtis prevencijos norint išvengti nuostolių mažame arba vidutinio dydžio versle.

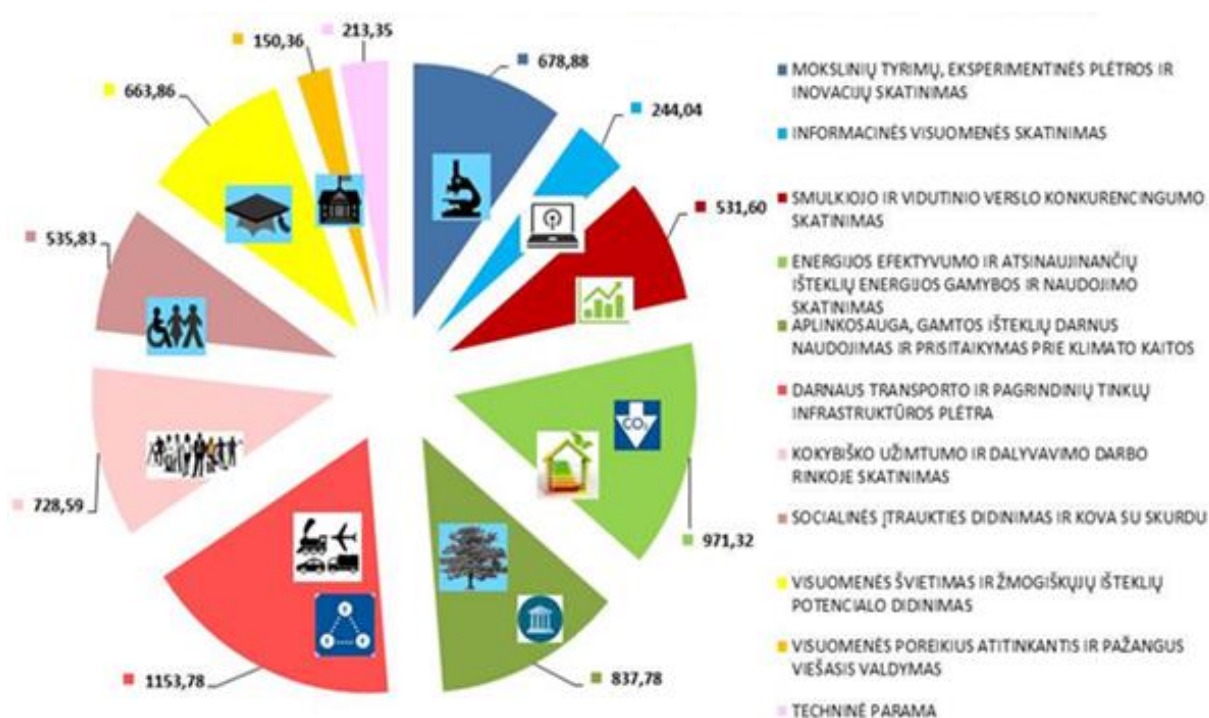
Taip pat viena iš priežasčių, kodėl ši koncepcija nors ir nauja, tačiau yra be galo svarbi, kadangi įstojus į Europos sąjungą Lietuva gavo Europos Sąjungos paramas 2007-2013 m. ir 2014-2020 m. įvairiems projektams įgyvendinti. LR Finansų ministerijos duomenimis (2014), Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslui įgyvendinti yra skirta 113,7 mln. eurų iš Europos regioninės plėtros fondo. Įgyvendinant ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo tikslą, 2014–2020 m. laikotarpiu didelis dėmesys numatytas skirti **į aukštą pridėtinę vertę orientuotai ekonomikai**. Lėšos koncentruojamos tose srityse, kurios gali užtikrinti ilgalaikį ir tvarų ekonomikos augimą ir jos konkurencingumą. **Apie 10 proc. ES fondų lėšų yra suplanuota skirti mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų skatinimui, apie 8 proc. – smulkaus ir vidutinio verslo skatinimui.** Tikimasi, kad šios investicijos prisidės prie sąlygų vietinių ir užsienio investicijų pritraukimui pagerinimo, didins verslo konkurencingumą ir sudarys prielaidas spartesniam ekonomikos augimui.

Svarbiausios ES struktūrinių fondų 2014-2020 metų laikotarpio investicijų kryptys yra:

- energetikos ir transporto infrastruktūra (apie 17,6 proc.),
- atsinaujinančių energetinių išteklių (AEI) plėtra ir energijos vartojimo efektyvumas (14 proc.),
- mokslinių tyrimų ir inovacijų skatinimas (10 proc.),

- užimtumo didinimas, kova su skurdu bei socialinė įtrauktis (19 proc.),
- SVV plėtros sąlygų ir verslumo aplinkos gerinimas (8 proc.),
- informacinių technologijų plėtra.

Kuriantis naujiems verslams, ypač įmonėms, atliekančioms mokslinius tyrimus ar diegiančioms inovacijas yra būtinas žinių rizikos valdymas, nes žinios šioje srityje kuria pagrindinę vertę, o tinkamai jų neapsaugojus, neišsaugojus ir praradus kyla galimybė sulaukti didelių finansinių nuostolių. Be abejonės, kitiems paramą gavusiems, ar jos negavusiems verslams, siekiantiems sėkmingos plėtros valdyti žinių riziką būtų taip pat naudinga. Pirmame paveikslėlyje grafiškai pateiktos verslo šakos, kurios gavo ES paramą verslui plėsti.



1 pav. 2014-2020m ES fondų lėšų paskirstymas (mln. Eurų) (sudaryta Finansų ministerijos, 2014)

ES struktūrinių fondų investicijos – kokybiško užimtumo didinimo įrankis. Atliktų vertinimų duomenimis, ES investicijos daro ženklų teigiamą poveikį ekonomikos augimui ir užimtumui. Remiantis Eurostat duomenimis 2015 m. Lietuvos BVP, tenkantis 1 gyventojui, pasiekė 74 proc. ES-28 vidurkio. Verta prisiminti, kad 2004 m. šis rodiklis tesiekė 50 proc. ES vidurkio. Vertinimo metu buvo nustatyta, kad be ES fondų investicijų šis rodiklis būtų 3,8 proc. punktais mažesnis ir siektų tik 70 proc. Tai reiškia, kad Lietuva sukūrė efektyvią ES fondų valdymo sistemą ir nukreipė lėšas į ekonomikos konkurencingumo didinimą ir darbo vietų kūrimą. Dėl investicijų 2015 m. darbo našumas šalyje buvo 2 proc., o eksportas 1 proc. didesnis, lyginant su ūkio raidos scenarijumi be

ES paramos. Tiesioginių užsienio investicijų srautai 2007–2015 m. laikotarpiu padidėjo 16,5 proc. Ekspertų teigimu, tam įtakos turėjo tiek konkrečios ES investicijų priemonės, kuriomis buvo skatinamas užsienio investuotojų atėjimas į Lietuvą, tiek ES lėšomis sukurta kokybiška informacinių technologijų, transporto ir energetikos infrastruktūra. Būtent dėl to, kad Lietuvos BVP auga, kuriasi nauji verslai bei yra investuojama į Lietuvos ekonomikos konkurencingumo didinimą yra sudaromos palankios sąlygos Lietuvos verslui. Tačiau labai svarbu atkreipti dėmesį, kad verslo sėkmė priklauso ne tik nuo palankių politinių, finansinių bei ekonominių sąlygų, bet ir dėl tinkamo žinių rizikos valdymo įmonėse. Būtent dėl to svarbu analizuoti ir pristatyti galimą žinių rizikos valdymo naudą Lietuvos verslui, kad kuo daugiau įmonių taikytų žinių rizikos valdymo technikas savo versle ir pasiektų geriausius galimus rezultatus.

Vis daugiau Lietuvos įmonių, pasinaudojusios Europos Sąjungos (ES) struktūrinių fondų parama, sustiprina savo pozicijas šalies ir užsienio rinkose bei pasiūlo gyvenimo kokybę gerinančių inovacijų. Pasak LR Ūkio ministerijos (2015) ES struktūrinių fondų paramą gavusios įmonės jau džiaugiasi pasiektais rezultatais. Tokia finansinė parama verslui atveria ne tik galimybes sėkmingai tobulinti jau turimus produktus, bet ir suteikia progą pradėti naujas veiklos kryptis. Taip kuriamos darbo vietos, pridėtinė vertė visuomenei, pasiūloma modernių produktų Lietuvos ir užsienio rinkoms, taip prisidedant prie ekonomikos augimo. Kuriamos pažangios „protingų“ namų technologijos lazerinę įrangą pramonei gaminančios bendrovės „Optronika“ inovacijų direktoriaus Viktoro Vaičikausko pasakojimu, pasinaudojusi ES struktūrinių fondų parama, jų įmonė sukūrė modernių produktų prototipus. Vienas iš jų – „protingų“ namų projektas, antrasis – intelektualūs ortopedijos technikos gaminiai, kokių iki šiol nebuvo rinkoje. Pagal Ūkio ministerijos administruojamą priemonę „Idėja LT“ buvo pasirašytos 178 sutartys, pagal kurias įmonėms skirta 4,28 mln. eurų. Tokio dydžio parama skirta Lietuvos įmonėms, kurti naujus inovatyvius produktus, kuriuos vėliau, bus būtina apsaugoti.

Pirmiausia ši bendrovė, gavusi ES struktūrinių fondų paramą pagal Ūkio ministerijos administruojamą priemonę „Idėja LT“, 2012 metais atliko unikalią energetiškai ir ekologiškai pagrįsto „protingo“ namo (gyvenvietės) energetinio valdymo sprendimo techninę galimybių studiją. Įmonės vadovo V. Vaičikausko teigimu, vėliau buvo sukurti pažangūs programiniai sprendimai, kurie leido technologiniu būdu reguliuoti šildymą, elektrą, taikomi ir specialūs langų ir kitų namo dalių valdymo modeliai, kurie būstą daro dar patogesniu. Projektui sukurti panaudota daugiau nei 21 tūkst. eurų ES struktūrinės paramos. Taip buvo duotas startas šio projekto plėtrai, kurio produktus ir paslaugas verslininkai jau gali siūlyti ne tik mūsų šalies, bet ir užsienio rinkai.

Pacientams – intelektualūs ortopedijos gaminiai Bendrovė „Optronika“, pasinaudojusi kita Ūkio ministerijos administruojama priemone „Intelektas LT“ ir bendradarbiaudama su informacinių technologijų, ortopedijos technikos priemonių gamintojais bei mokslininkais, kuria išmaniosiomis

technologijomis valdomus ortopedijos gaminius, padedančius žmonėms palengvinti judėjimą bei greičiau atstatyti sutrikusį judėjimą po įvairių traumų. Įmonės vadovo V. Vaičikausio teigimu ypač daug dėmesio skiriama išmaniesiems kelio įtvarams, kuriuose įdiegti technologiniai sprendimai leis žmogui pačiam juos reguliuoti be medikų pagalbos. Ypač ši naujovė aktuali sportininkams, pavyzdžiui, krepšininkams, kurie patiria įvairių traumų žaidimo aikštelėje. Toks kelio įtvaras užtikrins efektyvesnę reabilitaciją. ES parama paskatino verslo plėtrą. V. Vaičiuskas įsitikinęs, kad ES struktūrinių fondų parama yra tarsi tramplinas daugeliui įmonių, kurios nori plėsti savo veiklą, ieškoti naujų rinkų, kurti pažangius produktus, kurie būtų patogūs ir praktiški, gerintų gyvenimo kokybę. Mažai įmonei tai – didelė parama, suteikianti daugiau galimybių plėtrai, padedanti įžengti į naujas rinkas.

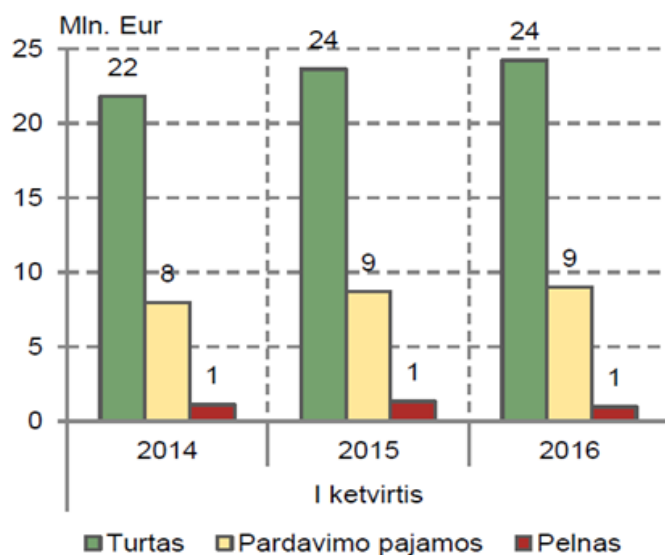
Taigi, Ūkio ministerijos administruojamos priemonės „Idėja LT“ ir „Intelektas LT“ skatina ir šalies ekonomiką bei jos augimą, taip pat galima teigti, jog dėl gautų ES investicijų Lietuvoje daugėja intelektualiojo verslo. UAB „Optronika“ yra tik vienas pavyzdys iš daugelio Lietuvoje besikuriančių intelektualiuojo verslo, kurių pagrindinis turtas ir vertė yra žinios. Šiuo atveju žinių rizikos valdymas padėtų verslą išsaugoti, neleisti nutekėti idėjoms, konfidencialiai įmonės informacija, užkirstų kelią nukopijuoti naujai sukurtą verslą, leistų būtų daugiau užtikrintiems keičiant strategijas bei planuojant ateities išteklių poreikį.

Norint suprasti poreikį analizuoti žinių riziką būtent draudimo brokerių sektoriuje, svarbu atlikti draudimo brokerių rinkos apžvalgą, norint įsitikinti, ar ši verslo šaka yra pakankamai potenciali ir kurianti pakankamą vertę. Lietuvos banko duomenimis (2016) nuo 2015 m. kovo 31 d. Lietuvos draudimo rinkoje veikia 97 draudimo brokerių įmonės. **Tarpininkaujant draudimo brokerių įmonėms sudaryta 28 proc. visų sutarčių.** Nepriklausomi tarpininkai aktyviau veikė ne gyvybės draudimo rinkoje: jiems talkinant buvo sudaryta 26,5 proc. sutarčių. Sudarant gyvybės draudimo sutartis, brokerių įmonės nebuvo aktyvios – sudaryta tik 1,5 proc. sutarčių. Tarpininkaujant draudimo brokerių įmonėms sudarytų draudimo sutarčių skaičius siekė 328 tūkst. Per 2015 m. pirmąjį ketvirtį draudimo brokerių įmonės tarpininkavo sudarant 327,9 tūkst. draudimo ir pensijų kaupimo sutarčių – jų sudaryta beveik 8,1 proc. daugiau nei prieš metus. Kaip įprasta, draudimo brokerių įmonės aktyviausiai veikė ne gyvybės draudimo rinkoje.

Eil. Nr.	Rodikliai	2014-09-30	2015-09-30	2016-09-30	Augimo tempas 2015 m.	Augimo tempas 2016 m.
		suma			proc.	
1.	Sudarytos draudimo sutartys, vnt.	1 037 203	1 104 093	1 234 663	6,4	11,8
2.	Pardavimo pajamos, mln. Eur	24,23	25,94	29,28	7,1	12,8
3.	Ataskaitinio laikotarpio rezultatas, mln. Eur	2,60	2,71	3,57	4,2	31,6

2 Pav. Draudimo brokerių įmonių veiklos pagrindiniai rodikliai (sudaryta Lietuvos banko, 2016)

Draudimo brokerių įmonių turtas, 2016 m. rugsėjo 30 d. duomenimis, sudarė 24,8 mln. Eur, arba 11,4 proc. daugiau nei praėjusių metų pabaigoje. Didžiąją šių įmonių turto dalį sudarė pinigai (34 %) ir gautinos sumos (32 %). Pinigai, laikomi atskiroje sąskaitoje, sudarė 2,1 mln. Eur – tai gerokai viršijo tarpininkų įsipareigojimus draudimo įmonėms. Penkių didžiausių draudimo brokerių įmonių pardavimo pajamos siekė 45,2 proc. visų draudimo brokerių įmonių pajamų. Pagal pardavimo pajamas draudimo brokerių įmonių rinkos lyderė ir toliau yra UADBB „Aon Baltic“, jos turtas sudarė beveik 35,2 proc. sektoriaus turto, pajamos – 18,9 proc. visų draudimo brokerių įmonių pardavimo pajamų, įmonė uždirbo daugiau nei trečdalį sektoriaus pelno. Draudimo brokerių įmonių trečiojo ketvirčio veikla buvo pelninga, tarpininkavimo paslaugas teikiančios įmonės uždirbo 3,6 mln. Eur. Tai didžiausias uždirbtas pelnas per pastaruosius trejus metus. Toks rezultatas buvo pasiektas dėl išaugusių įmonių pardavimo pajamų 12,8 proc. (iki 29,3 mln. Eur), nedaug padidėjus (0,9 % iki 15,8 mln. Eur) veiklos sąnaudoms. Pelningai dirbo didžioji įmonių dalis – 77 iš 97. Draudimo brokerių įmonių nuosavas kapitalas sudarė 14,2 mln. Eur, arba buvo beveik 6,7 proc. didesnis nei praėjusių metų pabaigoje.



3 Pav. Draudimo brokerių įmonių pajamos ir veiklos rezultatai (sudaryta Lietuvos banko, 2016)

Lietuvos banko duomenimis draudimo brokerių rinka yra nuolat auganti ir užimanti vis didesnę dalį visos draudimo rinkos pardavimų. Taip pat, Lietuvoje šiuo metu yra 97 draudimo brokerių bendrovės, tačiau tik 5 jų užima net 45,2 proc. visos draudimo brokerių užimamos rinkos, tame tarpe UADBB „Aon Baltic“, kuri uždirbo daugiau nei trečdalį sektoriaus pelno. Tai reiškia, kad net 92 draudimo brokerių bendrovės užima likusią 54,8 proc rinkos dalies. Prieinama išvados, jog šios 92 draudimo brokerių įmonės nežino ir nedaro to, ką daro šios 5 lyderiaujančios draudimo brokerių bendrovės, nes jų rezultatai yra nepalyganamai prastesni. Labai tikėtina, kad šios 5 draudimo brokerių įmonės valdo savo žinių riziką, turi saugiklius padedančius apsaugoti įmonės žinias nuo nutekėjimo

vykstant žmogiškųjų išteklių kaitai, išsaugo, perduoda, dalinasi ir naudojami turimomis žiniomis eliminuojant darbo dubliavimo riziką, o visos likusios tam neskiria dėmesio, būtent dėl to gaunasi didžiulė atskirtis likusiųjų draudimo brokerių nuo lyderiaujančių penkių draudimo brokerių bendrovių. Lietuvos banko duomenimis UADBB Noxale pagal apyvartą užima 27 vietą iš 97 draudimo brokerių bendrovių būtent dėl šios priežasties ir didžiulės atskirties nuo didžiųjų draudimo brokerių bendrovių būtina taikyti žinių rizikos valdymo konceptą įmonės valdyme, norint pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

Kiekvieno verslo gyvavimo ciklas yra skirtingas, todėl svarbu valdyti žinias, norint pailginti įmonės gyvavimo laikotarpį. Kiekvienam verslui būdingi tam tikri etapai, kurie turi savitus bruožus. Šiuose etapuose verslas kovoja su etapui būdingais iššūkiais ir problemomis. Tai, kaip įmonės vadovai sprendžia šias problemas, turi lemiamą įtaką verslui – verslas išgyvens bei suklestės arba mirs. Jei įmonė tampa nemoki, jai gresia bankrotas. Pasak teisininkų (2010-2017) įmonės gali bankrutuoti dėl išorinių ir vidinių priežasčių:

- **Išorinės priežastys** gali būti šalies, kurioje veikia įmonė, ar kitos valstybės (svarbaus ūkio partnerio) ūkio krizė, nepalankūs valiutos kursų svyravimai (valiutų nestabilumas) ir negalėjimas jos konvertuoti, staigus medžiagų kainų didėjimas, nepalanki muitų politika ir pan.
- Apie 1980m. JAV buvo atliktas tyrimas, kokios yra **vidinės** įmonių bankroto **priežastys**. Buvo ištirta apie 8000 bankrutavusių įmonių ir paaiškėjo, kad **93,1 proc. visų bankrotų sukėlė vadovų nerūpestingumas** (žalingi įpročiai – girtavimas, narkomanija, silpna sveikata, vedybiniai sunkumai). Apie 0,5 proc. visų bankrotų sukėlė nelaimės (gaisrai, potvyniai, vagystės įsilaužus, darbuotojų apgavystės, streikai ir pan.). Apie 0,4 proc. visų bankrotų sukėlė vadovaujančio personalo apgavystės, sukčiavimai (suklastotos finansinės ataskaitos, sukčiavimas naudojant turtą ir kt.). Apie 5 proc. visų bankrotų priežastys liko neišaiškintos. **Taigi, šie skaičiai rodo, kad lemiamą vaidmenį čia turi vadovų veikla, kompetencija, įžvalgumas.**

Todėl norint turėti sėkmingą verslą būtina valdyti ne tik finansines, ekonomines, socialines, politines, komercines, konkurencines rizikas, bet ir žinių riziką, nes nesugebėjimas valdyti žinių srautų, lėndžiant informacijai nutekėti, neapsaugant organizacijos nuo žinių perdavimo konkurentams, galima patirti didelių nuostolių.

Būtent dėl šių priežasčių, jog Lietuvos ekonomika, ES paramos pagalba, atsigauja, vis daugiau atsiranda intelektualiojo verslo, draudimo brokerių sektorius auga, tačiau UADBB „Noxale“

negali pasigirti esanti 5 pelningiausių Lietuvoje draudimo brokerių sąrašė. Būtent dėl to pasirinkta ši draudimo brokerių bendrovė. Didžiausia įmonės sėkmė priklauso nuo vadovo kompetencijos, išvalgumo bei rizikų valdymo, toliau darbe bus nagrinėjama žinių rizikos valdymo koncepcija, bus analizuojamos aptinkamos reikšmingiausios įmonės rezultatams žinių rizikos. Žinių rizikos valdymo koncepcijos pritaikymas versle naudojant rekomendacinius sprendimus, tinkančius draudimo brokerių veikloje, padės sulaukti reikšmingų rezultatų vėliau tyrime analizuojamai draudimo brokerių bendrovei „Noxale“.

2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO TYRIMO PRIELAIIDOS

1. 2.1 Žinių rizikos samprata ir esmė

Šiais, greit besikeičiančiais laikais, organizacijos privalo būti labiau pasirengę daryti reikalingus įmonės strategijos pokyčius. Pasak Wiig (1997) trumpesnis produkto gyvavimo laikotarpis, didėjantys vartotojų poreikiai, didėjanti paklausa žinių produktams ir paslaugoms ir poreikis nuolat stebėti rinkos pokyčius, daro verslo aplinką vis sudėtingesnę. Betent dėl to atsiranda ne tik naujų galimybių, bet ir rizikų, todėl bendrovės privalo turėti visapusišką rizikos valdymo metodą, siekiant susidoroti su šiomis kylančiomis rizikomis. Prieiga prie žinių ir nuolatinis jų atnaujinimas yra pagrindinis aspektas, darantis įtaką kiekvienos organizacijos gyvavimo sėkmei. Tačiau, žinios ne visuomet yra teigiamos, dažnai pasitaiko žinių, kurios turi ir neigiamą pusę. Organizacijos, kurios nesugeba tinkamai valdyti savo žinių, praranda savo ekspertines žinias ir savo esminį know-how.

Pasak Sussanne Durst ir Helio Aisenberg Farenhof (2016), organizacijose žinių rizikos gal būti:

- Rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais (*angl.* risk related to human resources) (akcininkas, vadovas, personalas). Ši rizika gali daryti įtaką įmonės apyvartai tiek dėl savanoriško, tiek nesavanoriško atsitraukimo nuo darbo dėl ligos ar nelaimės.
- Santykių, bendradarbiavimo rizika (*angl.* relational risk), kas yra priežastis ir pasekmė nepasitenkinimo bendradarbiavimu ar nepasitikėjimas partneriu. Santykių rizika taip pat apima dalinimosi žiniomis riziką, kuomet nustojus dalintis žiniomis organizacija praranda kompetencijas.
- Rizika, susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas, rinkas, produktus kaip ir sprendžiant kitus svarbius verslo klausimus.
- Rizikos susiję su žinių spragomis (nesutapimas tarp to, ką organizacija turi žinoti ir to, ką faktiškai žino). Tai gali trukdyti įmonei pasiekti savo tikslus.
- Rizika, susijusi su tam tikrais verslo funkcijų įsigyjimais iš išorinės verslo aplinkos (*angl.* risk related to outsourcing of business functions), pavyzdžiui buhalteriją vedančios įmonės, laisvai samdomi agentai ar personalo vadybininkai.

Pasak Susan Durst „rizikas galima valdyti vadovaujantis šiais žingsniais: rizikos identifikavimas, rizikos įvertinimas, kontrolė ir rizikos valdymo ataskaitos (Vaughan & Vaughan, 2001)”. Pasak Smallman (1996), organizacijos turėtų laikytis holistinio požiūrio į rizikos valdymą, o tam reikalingas nepertraukiamas visų galimų rizikos šaltinių monitoringas ir organizacinis mokymasis, kai yra mokomasi iš praeityje padarytų įmonės klaidų. Rizikos valdymas yra būtinas norint sumažinti kylančių rizikų poveikį ir tokiu būdu padeda įmonėms pasiekti savo tikslus (Nielsen, 2006).

Sussan Durst (2016) teigimu, įmonės, kurios nesugeba tinkamai nustatyti, įvertinti, valdyti ir kontroliuoti savo kritinių žinių, negali užtikrinti savo vertės kūrimo potencialo, nes turi didelį pavojų prarasti savo ekspertines žinias. Įmonių savininkai ir vadovai negali sau leisti nekreipti dėmesio į žinių rizikas, vien tik todėl, kad labiau yra linkę suprasti tik finansinių rizikų valdymą. Dažniausiai pasitaikančios žinių rizikas pristato Sussan Durst (2012):

Žinių praradimas (*angl.* knowledge loss). Personalo kaita arba svarbiausių įmonės darbuotojų praradimas daro įtaką organizacijos žinių praradimui. Tokia situacija įmonę gali padaryti labai pažeidžiamą, taip pat kelia grėsmę įmonės išlikimui. Žinių netekimo nuostoliai taip pat gali būti sukelti, panaikinant gerai veikiančias darbuotojų grupes arba užsisakant tam tikras funkcijas iš šalies, iš savo partnerių, nes tuomet įmonė pati gali prarasti gebėjimą tam tikras funkcijas atlikti pati ir tapti priklausoma nuo išorinių aplinkybių. Šio žinių praradimo rezultatas gali sukelti įmonės konkurencingumo praradimą ar net įmonės žlugimą. Taip pat, galimi žinių praradimai esant sistemos gedimams ar duomenų vagystei, kas sukelia tiesioginį ir apibrėžtą dalies žinių praradimą.

Žinių nutekėjimas (*angl.* knowledge leakage). Žinių nutekėjimas dažniausiai būna dalinimosi žiniomis rezultatas, kurio metu dalis įmonei priklausančių žinių atitenka partneriams ir tai būna panaudota prieš pačią įmonę. Žinių nutekėjimas gali būti dviem atvejais: kuomet yra žinių ir gebėjimų trūkumas arba žinių pristatymas konkurentams. Dažnai taip nutinka, kai įmonės yra susiję ir sudaro įmonių aljansus pagal tam tikras bendradarbiavimo sutartis, kai yra dalinamasi ar perduodama dalis veiklos funkcijų kitai įmonei. Tai yra tada, kai antra šalis, norėdama įvykdyti pavestą užduotį, įgija ir naudoja bendras žinias, o po užduoties įvykdymo panaudoja įgytas žinias konkuruodami rinkoje. Labai svarbu paminėti, kad yra skirtumas tarp žinių praradimo ir nutekėjimo. Įmonė didžiausius nuostolius patiria tuomet, kai darbuotojas ne tik išeina iš darbo, bet ir savo turimas ekspertines žinias persineša ir naudoja konkuruojančioje įmonėje.

Žinių neišnaudojimas (*angl.* knowledge waste). Žinių neišnaudojimas gali būti suprantamas kaip turimų žinių nenaudojimas arba ne visas turimų žinių pajėgumų naudojimas. Tai apibrėžiama kaip žinių pertvarkymo proceso nepakankamumas. Žinių neišnaudojimas gali būti įvairių formų, kaip pertvarkos, disciplininės tvarkos stoka, nepakankamai išnaudomaji darbuotojų pajėgumai, nepakankama žinių sklaida. Paprasta situacija gali paaiškinti, kaip tai būna realiose situacijose. Pavyzdžiui, įmonė gyvavo daugelį metų, daug sprendimų buvo priimta. Be disciplininės tvarkos įmonė prarado daug turėtų žinių vien dėl to, kad neregistravo procedūrų dokumentuose. Žinių nesaugojimas gali iššaukti įmonės pertvarkymo poreikį. Sprendimai, kurie teisingai buvo priimti praecityje turi būti tiksliai registruojami ir išsaugomi ateičiai.

Žinių perdavimas yra laikomas vienas iš pagrindinių įmonės sėkmės veiksnių. Norint sulaukti sėkmės, reikia vengti žinių pertvarkymo rizikos. Todėl, jei organizacijos sėkmingai išnaudos savo turimas žinias, investuos išteklius į žinių išsaugojimą, vietoj to, kad praradinės žinias ir investuos į

žinių pertvarkymą, tuomet tikėtina įmonės sėkmė. Sistemos disciplinos trūkumas yra taip pat susijęs su įmonės tikslų neapibrėžtumu ir neaiškumu, kas sąlygoja neaiškias teises, pareigas, sritis, taisykles, neaiškius terminus, nepakankamą norą bendradarbiauti, nekompetencijas ir mokymų trūkumą (Bauch, 2004). Neišnaudotos darbuotojų galimybės yra susiję su tuo, kad darbuotojai pilnai nepanaudoja savo įgūdžių ir ekspertinių žinių. Tai yra pasėkmė to, kad jiems nėra skiriamos pakankamos pareigos ir atsakomybės, kas galėtų duoti daug geresnį rezultatą ir efektyvesnį darbo procesą (Locher, 2008).

Pasak Farenhof (2011), žinių atliekomis (*angl.* knowledge waste) gali būti vadinamos žinių perdavimo nesėkmės. Žinių atliekos gali būti įvairių tipų: perkūrimo (*angl.* reinvention), sistemos disciplinos trūkumo (*angl.* lack of system discipline), neišnaudotų žmonių (*angl.* underutilized people), informacijos išdėstymo (*angl.* scatter), neteisingo atsakomybių paskirstymo (*angl.* hand-off), neracionalaus sprendimų priėmimo (*angl.* wishfull thinking). Šiek tiek plačiau apie kiekvieną iš jų:

Perkūrimo žinių atliekos atsiranda tuomet, jeigu įmonė nenaudoja savo išrastų projektų, sprendimų, komponentų, nenaudoja savo turimos patirties ir iš naujo bando „išrasti dviratį“. Tokiu atveju dažniausiai informacija, žinios yra užmiršamos, neišsaugojamos ir nenaudojamos ateityje. Tas iššaukia pakartotinas arba naujas klaidas, kurių būtų nebuvę, jeigu sena patirtis, įvykiai būtų išsaugomi ir perduodami ateinantiems projektams. Būtent tai yra pagrindinis trugdis, neleidžiantis įmonei kaip įmanoma geriau pasirodyti ir sulaukti maksimaliai aukšto rezultato. Todėl ši žinių perkūrimo rizika turi būti sumažinta iki minimumo. Žinoma, jeigu įmonė naudotų jau savo turimus žinių išteklius, jie galėtų būti be perstojo naujojami besitęsiančiuose projektuose vietoje to, kad būtų sutelkiamos visos pastangos į naujų žinių kūrimą.

Sistemos disciplinos trūkumas apima faktorius susijusius su keliamų užduočių aiškumu. Jeigu tiksliau, jis apima neaiškius įmonės tikslus ir uždavinius, neaiškias teises ir roles, atsakomybes ir taisykles, neaiškius terminus, nepakankamus lūkesčius ir mokymų trūkumą.

Neišnaudoti žmonės simbolizuoja įmonės narius, kurie nenaudoja arba pilnai neišnaudoja savo turimų įgūdžių ir ekspertinių žinių. Dažnai tai yra pareigų, atsakomybių trūkumo pasėkmė, dėl ko jie negali įmonei duoti didžiausios galimo naudos.

Žinių išdėstymas reiškia, kad žinios gali tapti nenaudingos dėl didelio žinių srauto bei daugybės kitų pašalinių trugdžių, kuomet jau reikalingas bendradarbiavimas. Šis bendradarbiavimas gali neįvykti dėl dviejų priežasčių: barjerai ir įrankių trūkumas. Komunikacijos barjerai tiesiogiai daro įtaką žinių srauto perdavimui. Šie bendravimo barjerai gali būti: fiziniai, pavyzdžiui atstumas, taip pat socialiniai, tokie kaip hierarchija ir vadybinė drąsa, kuri daro įtaką žinių srauto pasikeitimui, arba gebėjimų stoka, kuomet žmonės nesugeba susisteminti duomenų į naudojamas žinias. Kita vertus įrankių trūkumas yra susijęs su prielaida, kad priemonės turėtų pastikrinti, pagreitinti ir palengvinti žinių srautą, o ne jį stabdyti. Todėl žinių srauto įrankių valdytojai turėtų siekti naudotis tinkamais ir darbą palengvinančiais įrankiais.

Neteisingas atsakomybių paskirstymas yra tada, kai yra išskirstomos atsakomybės skirtingiems asmenimis: žinios, atsakomybės, veiksmai bei sprendimai ir grįžtamasis ryšys. Dėl tos priežasties priima sprendimus žmonės, kurie neturi tam reikiamų žinių, kad galėtų priimti kompetetingą sprendimą ir negali užtikrinti, kad sprendimas būtų tinkamai įvykdytas. Pasak Ward (2007), informacija yra nenaudinga, jeigu ji nepadeda suprasti vartotojo, todėl informacija nekuria vertės žinių srautui, inovacijoms ir nedaro įtakos sprendimų priėmimui. Vietoje to, ji gali būti sukurta tenkinti kažkieno individualius norus.

Neracionalus sprendimų priėmimas reiškia jog yra sekama asmeninių norų, lūkesčių, interesų, visiškai nesiremiant faktais, racionalumu. Tai reiškia, sprendimų priėmimą „tamsoje ir užsimerkus“ be pagrindo ir nesiremiant į duomenis. Taip gali būti dėl dviejų priežasčių: žinių priskyrimo specifinėms žinioms, atlikus tam tikrus testus, arba tyčinio žinių nuslėpimo. Tačiau kartais nėra galimybės atlikti testų, kurių rezultatai būtų 100 procentų tikslūs. Tuo tarpu tyčia išmesti ar nuslėpti žinias yra daugybė motyvų ir priežasčių. Tik nedaugelis sugeba tinkamai sisteminti informaciją ir ją paversti naudingomis žiniomis.

Tai gi, organizacijose dažniausiai žinių rizikos būna susiję su žmogiškaisiais ištekliais, bendradarbiavimo rizika, rizika susijusia su sprendimų priėmimu, su žinių spragomis ir su tam tikrais verslo funkcijų įsigyjimais (kompetencijų nuoma) iš išorinės verslo aplinkos. Žinių sukelti nuostoliai gali pasireikšti įvairiais būdais: prarandant, nutekinant, neišnaudojant turimų žinių. O šie nuostoliai gali atsirasti organizacijoje, atsirandant perkūrimo žinių atliekoms, esant sistemos disciplinos trūkumui, pilnai neišnaudojant darbuotojų galimybių, esant netinkamam žinių išdėstumui, esant neteisingam atsakomybių paskirstymui ar neracionaliai priimant sprendimus. Yra daugybė galimybių patirti nuostolius, tačiau naudojant tinkamus įrankius ir technikas šių nuostolių būtų galima išvengti, tinkamai valdant rizikas.

2.2 Žinių valdymo esmė ir veiklos organizacijose

Šiais laikais žinios yra pripažįstamos kaip stiprus konkurencinio pranašumo pagrindas. Pasak Fuller (2002), šiandieniniame verslo pasaulyje neretai galime „išgirsti“: žinių ekonomika, žinių darbuotojo koncepcija, žiniomis grįstos pramonės šakos verslo aplinkoje – tai ženklai, rodantys, jog šiuolaikinėje visuomenėje žinioms yra skiriamas ypatingas dėmesys. Bounfour (2003) žinių valdymą apibrėžia kaip procedūrų rinkinį, kurį sudaro infrastruktūros techniniai ir valdymo įrankiai, kurie yra skirti kurti, platinti, dalintis informacija ir žiniomis organizacijoje. Pasak Fuchs (2003), žinių valdymas įmonėse turi tik vieną tikslą – inovacijų kūrimą.

Organizacijoje sutinkamos žinios priklauso organizacijai ir joje dirbantiems darbuotojams, taigi, žinių panaudojimas organizacijoje priklauso tik nuo darbuotojų noro jomis dalintis bei naudotis.

Žinias laikant organizacijos ilgalaikio konkurencingumo šaltiniu, Liyanage, Elhag, Ballal, Li (2009) atkreipia dėmesį į organizacijose aptinkamas „žinių praradimo“ baimes. Harvey, J (2012) teigia, jog kovojant su amnezijos pavojumi įmonėje, žinių perdavimas tarp kartų yra organizacijos išlikimo pagrindas. Taigi, norint išvengti žinių praradimo, organizaciją paliekant jos nariui, svarbu įdiegti organizacijoje sistemingus žinių perdavimo procesus.

Pasak J. Stankevičiūtės (2010), mokslininkas (Bishop 2008) teigia, jog „žinių valdymas tai procesas, apimantis naujų žinių kūrimą, naujų ir egzistuojančių žinių skleidimą, žinių įgyjimą, saugojimą, panaudojimą ir jų naudą vertinimą“. O pasak Stankevičiūtę bei Jucevičių (2001), „žinių valdymo veiklos yra organizacijos inicijuojamos ir palaikomos žinių valdymo procesą organizacijoje užtikrinančios veiklos.“

Pasak Z. O. Atkočiūnienės (2008), „šiuolaikinėse vadybos teorijose akcentuojama, kad organizacijoms siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą nepakanka efektyviai valdyti veiklos procesus, kurti, pateikti vartotojams paklausias paslaugas ir produktus, jis siejamas su žinių poveikiu organizacijos kaitos ir raiškos procesuose. Transformuojami valdymo modeliai, sąlygoti žinių visuomenės, žinių ekonomikos iššūkių, leidžiantys moksliniu požiūriu pagrįstai išanalizuoti organizacijos trūkumus ir privalumus, nustatyti kritinio strateginio pranašumo kūrimo sritis. Organizacija suprantama kaip žinių išteklių šaltinis, o žinių vadyba traktuojama kaip gebėjimas surinkti ir panaudoti darbuotojų žinias siekiant sukurti organizacijai pridėtinę vertę.“

Kad organizacijos žinios būtų plėtojamos ir panaudojamos tikslingai ir sistemingai, svarbu sukurti organizacijos žinių bazę. G. Probst (1997) apibrėžė žinių bazės struktūrą, kuri susideda iš kolektyvinių ir individualių žinių, naudojamų realizuojant įvairią veiklą ir atliekant užduotis. Žinių bazė apima ir informaciją bei duomenis, kuriais remiantis kuriamos kolektyvinės ir individualios, organizacinės žinios. Organizacinės bazės pokyčius sąlygoja organizacijos skatinamas mokymasis, tobulėjantis gebėjimas veikti bei spręsti išskylančias problemas.

Kitas autorius, K. Wiig (1997) laikosi nuomonės, jog „pagrindiniai žinių valdymo tikslai yra leisti įmonei kaip įmanoma protingiau užtikrinti jos gyvybingumą ir sėkmę, taip pat kaip įmanoma geriau išnaudoti savo turimus žinių išteklius. Kad pasiektų šiuos tikslus pažangios organizacijos stato, organizuoja, pertvarko, diegia ir efektyviai panaudoja turimą žinių bagažą. Kitaip tariant, žinių valdymo tikslas yra maksimaliai padidinti įmonės žinių efektyvumą bei žinių gaunamą naudą jas nuolat atnaujinant“. Žinių valdymas – yra suprasti, susitelkti, sistematiškai valdyti ir nuolatos atnaujinti bei taikyti atnaujintas žinias. Keletas TOP 50 turtingiausių pasaulio žmonių pritarė, jog žinios, yra pagrindinis veiksnys darantis įtaką įmonių veiklai. Jie taip pat pritarė, jog įmonės gyvybingumas tiesiogiai priklauso nuo įmonės valdomų žinių, tai yra raktas į jų sėkmę pristatant rinkai savo produktus ir paslaugas.

Žinių vadybos modeliai

Analizuojame keletą dažniausiai teoriniuose darbuose aprašomų ir organizacijų praktinėje veikloje taikomų žinių vadybos procesinių modelių. Mokslininkai Probst, Raub ir Romhardt (1999) pasiūlė ir paaiškino žinių vadybos procesus: žinių identifikavimas, įgijimas, vystymas, dalijimas / platinimas, panaudojimas ir išsaugojimas ir nurodė jų tarpusavio ryšius. Atkočiūnienės (2008) teigimu, mokslininkas F. Tessunas (1998) G. Probst pasiūlytą žinių proceso valdymo modelį papildė išskirdamas dar du žinių vadybos procesus, t.y. žinių objektus ir žinių vertinimą.

Žinių identifikavimas. Norint žinias identifikuoti, būtina išsiaiškinti, kaip iš vidinių ar išorinių šaltinių įgijamos žinios tampa atpažįstamos. Iš išorinių šaltinių gaunamoms žinioms identifikuoti reikia atlikti organizacijos žinių aplinkos analizę ir aprašymą. Organizacijos paprastai turi daug įvairių vidinių ir išorinių duomenų ir informacijos. Tačiau dažnai tai yra tik savotiška duomenų bei informacijos sanakaupa, t. y. tiek duomenys, tiek ir informacija nėra deramai užrašyti, nėra atlikta jų inventorizacija. Tai sąlygoja neefektyvius verslo sprendimus, taip pat darbo dubliavimą.

Žinių įgijimas. Prieš įgyjant žinių reikėtų nuspręsti, kokios konkrečiai išorinių šaltinių žinios organizacijai yra reikalingos. Organizacijos daug reikiamos informacijos ar žinių gauna iš išorinių šaltinių, bendraudamos su partneriais, klientais, tiekėjais, konkurentais. Vienas iš brangiausių žinių įsigijimo būdų – tai yra jų pirkimas iš ekspertų.

Žinių plėtojimas. Šis etapas yra glaudžiai susijęs su žinių įsigijimo etapu. Pagrindinis dėmesys šiuo atveju skiriamas naujoms galimybėms, naujiems produktams ir idėjoms. Žinios, turinčios įtakos organizacijos sėkmei, gali atsirasti bet kuriame jos skyriuje. Žinių kaupimo bei plėtojimo procese paprastai dalyvauja visos organizacijos struktūrinės dalys ir žinios gali būti kaupiamos kiekvieno proceso, vykstančio organizacijoje, metu.

Žinių panaudojimas. Šio etapo tikslas yra kuo efektyviau pritaikyti žinias organizacijos iškilusioms ir neatidėliotinoms problemoms spręsti. Pats žinių identifikavimas ir pateikimas nėra savaime efektyvūs procesai, galintys garantuoti deramą žinių panaudojimą. Yra nemažai barjerų, trukdančių efektyviai kaupti bei naudoti žinias organizacijos veikloje. Ypač tai būdinga išorinėms žinioms. Būtina pasitelkti kompetetingus žinių specialistus, gebančius valdyti žinias ir paskirstyti jas reikiamiems organizacijos darbuotojams.

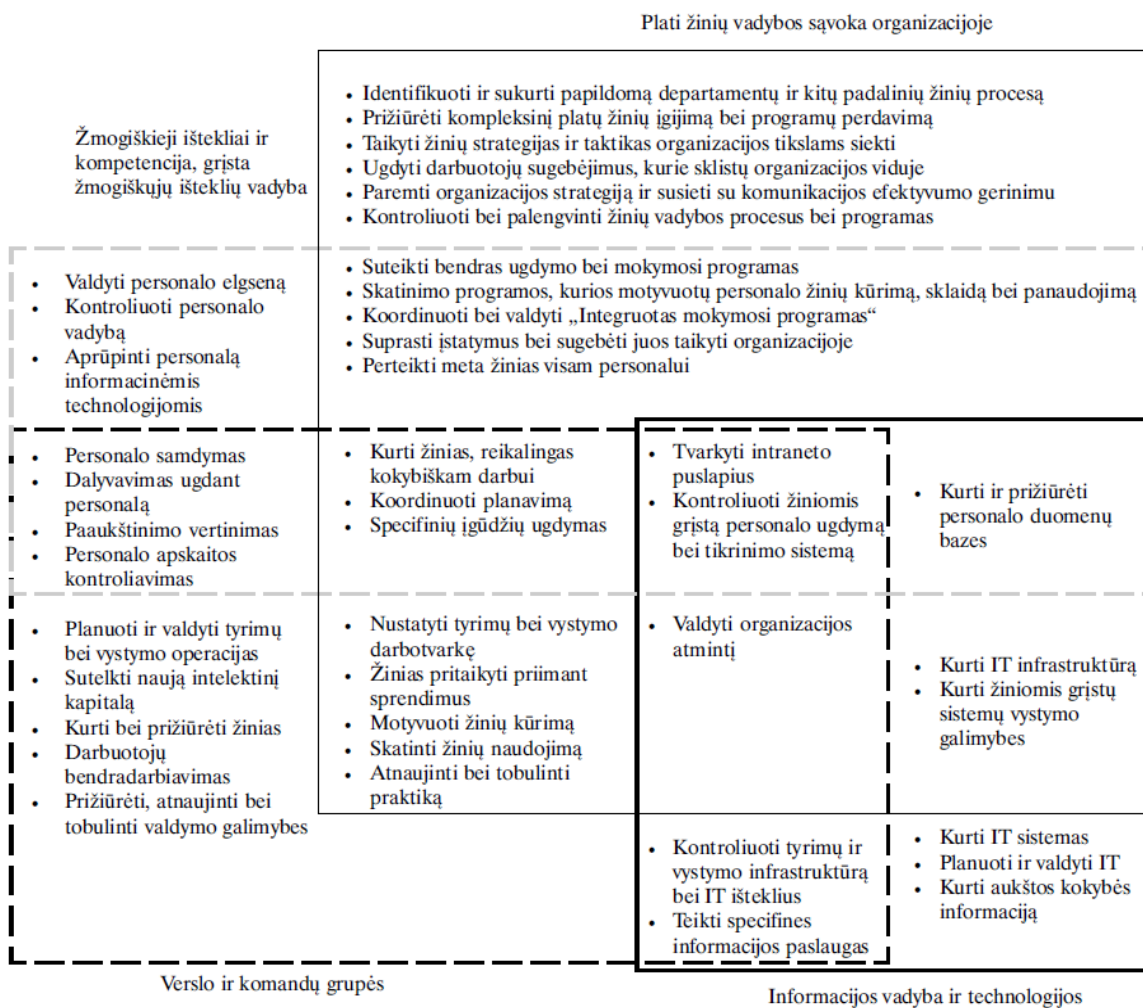
Žinių išsaugojimas. Šio etapo pagrindinis tikslas – apsaugoti žinias nuo galimo jų praradimo. Galbūt ne visos įgytos žinios bus reikalingos ateityje, tačiau, pasibaigus projektų vykdymui ar kitiems organizacijai svarbiems darbams, reikėtų išsaugoti patirtį, žinias, informaciją ir kt. Tam reikia turėti patikimas žinių saugojimo bei atnaujinimo sistemas.

Žinių objektai. Žinių objektai nusako žinių kaupimo kryptį. Jie turėtų būti formuluojami strateginiams, taktiniams ir operatyviniams tikslams organizacijos pasiekti.

Žinių įvertinimas. Remiantis F. Tessuno (1998), galima daryti prielaidą, kad žinių įvertinimas yra esminis etapas norint pamatuoti mokymosi ir kitų žinių kaupimo procesų pasisekimo ar nepasisekimo lygį.

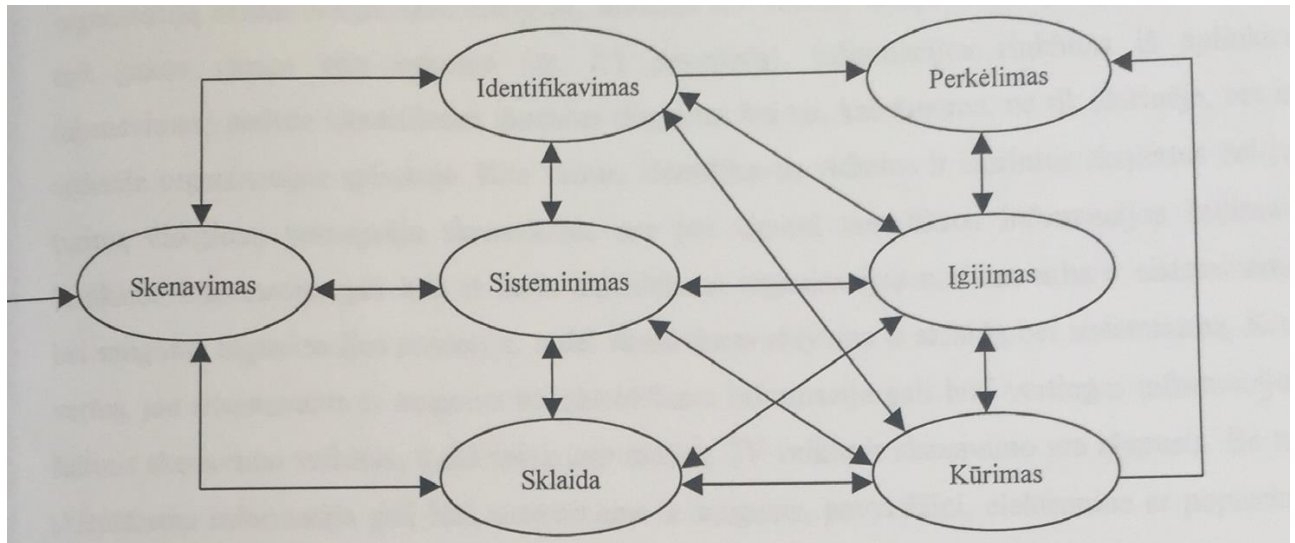
Kitas būdas, kurį siūlo K. Wiig (1997), yra bandymas apimti ir pavaizduoti plačią žinių vadybos aprėptį organizacijoje. Žinių vadyba padeda surasti, atsirinkti, sisteminti, perduoti ir skleisti svarbią informaciją, kuri yra reikalinga sprendžiant problemas, nuolatiniam mokymuisi, priimant sprendimus bei strateginiam planavimui. Plati žinių vadybos organizacijoje sąvoka – pagal K. Wiig pateikiama 4 paveikslėlyje.

Siekiant, kad žinių valdymas būtų efektyvus, verslo organizacijoje nereikėtų akcentuoti kurios vienos veiklos srities, visos, kurios įvardytos, yra svarbios. Galima teigti, jog, atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba gali būti suvokiama kaip veiklos grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti, kur yra organizacijos žinių šaltiniai, kokios turimos žinios yra pačios vertingiausios, kaip iš tų žinių gauti maksimalią naudą. Tik tada gali būti užtikrintas naujų žinių kūrimas, turimų saugojimas, skleidimas, pritaikymas ir panaudojimas.



4 pav. Žinių valdymas organizacijoje (sudaryta K. Wiig, 1997)

Atlikusi išsamią įvairių tyrinėtojų ir praktikų darbų žinių valdymo srityje analizę, savitą žinių valdymo veiklų struktūrą pasiūlė Stankevičiūtė (2002).



5 pav. Žinių valdymo procesą sudarančios veiklos ir jų tarpusavio ryšiai (sudaryta J. Stankevičiūtės, 2010)

J. Stankevičiūtė savo schemeje, rodyklių pagalba, pateikia žinių valdymo procesus ir jų tarpusavio ryšius bei eiliškumą. Ji nurodo, kad kiekviena veikla papildo viena kitą, todėl svarbu laikytis nurodyti eiliškumo. Mokslininkė žinių valdymo proceso etapus paaiškina taip:

„Identifikavimas – tai organizacijos darbuotojų, jų grupių bei visos organizacijos turimų žinių, patirties, ekspertinio žinojimo identifikavimas.

Sistemimas (kodavimas, struktūrizavimas, saugojimas) – organizacijos darbuotojų ir jų grupių žinių, patirties, apdototos ir arba surinktos informacijos perkėlimas į rašytinę ar elektroninę formą (pvz. ataskaitas, vidinę duomenų bazę, atliktų projektų aprašymus ir t.t) bei jų saugojimas, įgalinantis vėlesnę bei daugkartinį jų panaudojimą.

Sklaida – žinių, potencialiai naudingos informacijos, gerosios patirties, skleidimas tarp organizacijos darbuotojų, jų padalinių ar grupių.

Perkėlimas – darbuotojų ar jų grupių gerosios patirties, ekspertinio žinojimo, gebėjimų, technologijų, veiklos metodų perdavimas kitiems organizacijos nariams, jų grupėms ar padaliniams, dalyvaujant juos sėkmingai įdiegiant.

Įgijimas – žinojimo atnaujinimas įgijant naują informaciją tuo pat metu perimant kitų žinojimą.

Skenavimas- potencialiai naudingos organizacijai informacijos nuolatinė bei sisteminga paieška ir rinkimas iš išorinės ir vidinės aplinkos.

Kūrimas – naujų idėjų, produktų, procesų ir t.t kūrimas“.

Taigi, yra daugybė žinių valdymo būdų organizacijoje, tačiau pagrindinės autorių išskiriamos žinių valdymo veiklos yra tokios pat, t.y žinių identifikavimas, sisteminimas, įgyjimas, išsaugojimas, kūrimas. Visi šie žinių valdymo elementai padeda eliminuoti darbo dubliavimo riziką, užtikrina operatyvesnę žinių pasiekimą bei efektyvesnę jų panaudojimą.

2.3 Rizikos valdymas versle

Žodis „rizika“ yra italų kilmės, o verčiant iš senovės italų kalbos „riscare“ reiškia – patirti pavojų, buriuoti tarp uolų, išdrįsti. Rizika dažniausiai yra minima norint pažymėti situacijos neapibėžtumą, kuria tiek problemas tiek galimybes, kurios lydi kiekviename gyvenimo žingsnyje. Vadovai, darbuotojai, investuotojai, nekilnojamo turto savininkai, studentai, keliautojai, ūkininkai visi susiduria su rizika įvairiausiais būdais. Kartais rizika yra analizuojama ir suvaldoma, kartais tiesiog ignoruojama, gal tiesiog todėl, kad trūksta žinių kaip ją teisingai suvaldyti.

Pasak Trieschmann, Hoyt ir Sommer (2004), rizika kyla tada, kai yra nuostolių tikimybė. Jeigu numatomas nuostolis, jis gali būti planuojamas ir valdomas iš anksto, todėl gali būti traktuojamas kaip planuojamos išlaidos. Tik kai kyla abejonių dėl nuostolio atsiradimo, tik tuomet tai tampa didele problema. Jeigu būtų galima nuspėti konkrečius nuostolius ir juos planuoti iš anksto, būtų galima planuoti, kaip tuos nuostolius padengti kitomis galimomis pajamomis.

Pasak Emmett J. Vaughan (1997), rizika yra „bjaurus“ dalykas, su kuria kovoti galima penkiais būdais. Tai yra rizikos išvengimas, mažinimas, priėmimas, perkėlimas ir rizikos dalinimas. Šiek tiek plačiau apie kiekvieną iš jų:

Rizikos vengimas (*angl.* risk avoidance). Tai yra sąmoningas sprendimas neįtraukti savo ar kieno kito firmos į konkrečią riziką, netoleruojant galimo nuostolio. Tokiu būdu rizika gali būti sumažinta arba visiškai pašalinta, tačiau kai yra atsisakoma rizikos, automatiškai sumažėja ir gautinos pajamos, kurios būtų buvę uždirbtos, jeigu rizika būtų buvusi prisiimta. Tai nėra technika valdyti riziką, tai labiau neigiamas nei teigiamas pasirinkimas, dėl kurio, dažnai nėra pasiekiami užsibrėžti tikslai. Rizikos vengimas yra būdingas tiems, kas yra nelinkę rizikuoti, tačiau ne visada yra galimybės jos išvengti.

Rizikos mažinimas (*angl.* risk reduction). Rizika gali būti sumažinta dviem būdais. Pirmiausiai tai būtų prevencija prieš nuostolius, taip pat kontrolė. Norint sumažinti riziką reikia įžvengti galimus nuostolius ir imtis priemonių, kad tą riziką arba galimus nuostolius būtų galima sumažinti iš anksto. Iš vienos pusės nuostolių prevencija yra derybos su nuostoliais, kurie gali atsitikti ateityje. Nėra svarbu kiek pastangų reikia įdėti, tačiau galima numatyti ir užkirsti kelią visiems nuostoliams. Žinoma, išlieka galimybė, jog imantis visų atsargumo priemonių įmanoma išleisti daugiau nei, kad sukelti prisiimtos rizikos nuostoliai. Rizika taip pat gali būti sumažinta ją dalinant kompleksiskai, dideliame jungtiniame

vienetui, vadovaujantis įstatymais. Sujungus kelis vienetus į vieną bendrą grupę, rizika galima dalintis bendrai.

Rizikos prisiėmimas (*angl.* risk retention). Rizikos prisiėmimas yra vienas paprasčiausių rizikos valdymo metodų. Juridiniai asmenys kaip ir fiziniai asmenys kiekvieną dieną susiduria su neribotu rizikų skaičiumi ir daugumoje atveju niekas nėra daroma su jomis. Jeigu nėra imtasi veiksmų išvengti, sumažinti, perkelti, rizika yra išgyvenama. Rizikos prisiėmimas gali būti sąmoningas arba nesąmoningas. Sąmoningas rizikos prisiėmimas yra tada, kai rizika yra matoma, tačiau nėra imtasi jokių veiksmų siekiant rizikos išvengti ar ją sumažinti. O nesąmoningas rizikos prisiėmimas yra tada, kai nėra suprantama, kad yra rizika. Taip pat rizikos prisiėmimas gali būti savanoriškas arba priverstinis. Savanoriškas rizikos prisiėmimas yra atpažįstamas tuomet, kai rizika egzistuoja ir yra sutinkama priimti galimus nuostolius. Kai nėra jokių kitų geresnių pasirinkimų, tik prisiimti riziką, rizika yra prisiimama. Priverstinis rizikos prisiėmimas yra tuomet, kai rizika nesąmoningai yra priimama arba kai nėra jokių kitų galimybių riziką perduoti arba jos išvengti. Rizikos prisiėmimas yra teisėtas būdas sprendžiant rizikos klausimą, daugeliu atveju, tai ir yra geriausias sprendimas. Kiekviena organizacija turi priimti sprendimą, kokias rizikas prisiimti, kokias perduoti, kokių išvengti. Finansinis nuostolis, kuris gali sužlugdyti vieną įmonę gali būti kitos įmonės pradžia. Rizikos, kurios turėtų būti prisiimtos yra tos, kurios santykinai sukeltų ne didelius nuostolius.

Rizikos perkėlimas (*angl.* risk transfer). Rizika gali būti perduodama vieno individo kitam, kuris gali su ja susidoroti. Perdavimas gali būti tiek spekuliacinio pobūdžio, tiek realios problemos perdavimas. Geriausias spekuliacinio pobūdžio pavyzdys yra rizikos prevencija, pasiruošimas jai, imituojant tam tikrus procesus ir inicijuojant konkrečias kylančias problemas. Draudimas taip pat yra rizikos perkėlimo, perdavimo pavyzdys. Yra sumokama įmoka į priekį, kad draudimo kompanija prisiimtų nuostolius, kurie būtų jeigu nutiktų nelaimingas atsitikimas.

Rizikos dalinimas (*angl.* risk sharing). Rizikos dalinimasis yra glaudžiai susijęs su rizikos perkėlimu ir rizikos vengimu. Kai rizika yra dalinamasi, nuostolių galimybė yra perduodama iš individo grupei. Rizika yra dalinamasi daugybe būdų, tarp individų arba organizacijų. Vienas puikus pavyzdys yra rizikos dalinimasis su visa korporacija. Pagal šią veiklos formą, kai yra daug investuotojų, yra sukaupiamas didelis kapitalas. Nelaimės atveju akcininkai pagal savo turimą kapitalo dydį proporcingai padengtų nuostolį, tokiu būdu visi investuotojai pasidalina riziką ir nei vienas nepatiria katastrofiškai didelių nuostolių. Draudimo kompanijų veikloje yra panašiai. Draudimo kompanijos prisiima konkrečią riziką, tačiau, jeigu mano, jog nuostolio atveju reiktų atlyginti žalą ir objektas yra per daug rizikingas, jie riziką dar kartą perdraudžia, tokiu atveju pasidalindami riziką su vienu, ar dar keliais perdraudikais, taip kartu pasidalina riziką.

Organizacijose riziką galima identifikuoti atsižvelgiant į praeities nuostolius ir į sistemos saugumo technikas. Tam gali būti naudojamos tokios rizikos identifikavimo priemonės kaip rizikos

analizės klausimynai, praeities įvykių, reakcijų kontroliniai sąrašai, eksperto sistema. Identifikavus rizikas organizacijoje lengviau priimti sprendimus, kuris „kovos“ su rizika būdas yra priimtinausias.

Pasak Burokienės (2010), „vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose yra susijęs su rizika“. Tait (2005) teigimu, „bendru atveju rizika kyla dėl šių sąlygų: realybės sudėtingumo (nėra galimybės visko išvardinti ir apibrėžti), neapibrėžtumo ir daugiaprasmiškumo“. Tačiau, bet kurią iš minėtų rizikų būtina valdyti. Kaminsko (2005) teigimu, „įmonės rizikos valdymas yra praktinių metodikų rinkinys, kurių paskirtis – padėti įmonės vadovybei pasinaudoti nežinomybės teikiamomis galimybėmis visiškai aiškiai suvokiant šių galimybių riziką“. Rizikos valdymo efektyvumą labiausiai lemia rizikos identifikavimas, susijęs su tinkamu jos struktūros nustatymu, kitaip tariant, su rizikos klasifikavimu. Pasak L. Burokienės (2010), mokslininkai (Balabanov 1996; Gračova ir kt. 2001; Rutkauskas 2001) teigia, jog „moksliškai pagrįstas rizikos klasifikavimas leidžia nustatyti kiekvienos rūšies vietą bendroje jų sistemoje bei suteikia galimybes efektyviai taikyti rizikos valdymo metodus, nes kiekvieną rizikos rūšį atitinka tam tikra rizikos valdymo metodų sistema“.

Tradicinėje literatūroje minimi keturi pagrindiniai sprendimai rizikos atžvilgiu: rizikos vengimas, rizikos perdavimas (draudimas), rizikos mažinimas ir prisiėmimas. Inovacijų kontekste ypač didelis dėmesys skiriamas rizikos prisiėmimui ir mažinimo priemonėms, atmetant vengimo galimybę, o taip pat paliekant nuošalyje perdavimą.

L. Burokienė (2010) teigia, jog „pasaulinėje praktikoje egzistuoja daugiau kaip 40 skirtingų verslo rizikos klasifikavimo kriterijų, jungiančių daugiau kaip 220 rizikos rūšių“. Remiantis daugelio autorių pateiktais rizikos vertinimo pavyzdžiais, identifikuoti šie pagrindiniai rizikos klasifikavimo kriterijai bei pagal klasifikacijos požymius įvardinta verslo rizika (žr.1 lentelę).

1 lentelė. Verslo rizikos klasifikavimo požymiai (sudaryta Burokienės, 2010)

Eilės Nr.	Klasifikacijos požymis	Verslo rizika
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi, subjektyvi, tariama
2.	Problemos sprendimo etapai	Sprendimų formulavimo etapas, sprendimų priėmimo etapas, sprendimų realizavimo etapas, sprendimų kokybės įvertinimo etapas
3.	Subjekto mastas	Lokalinė, šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė
4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama
5.	Įmonės veiklos sritys	Vadybinė (angl. operational), rinkos, kreditinė, juridinė, techninė gamybinė
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, gamybinė, komercinė, investicinė, draudimo, inovacinė
7.	Riziką sukeliančių veiksnių prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama), nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Vidinė, išorinė
9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė

10.	Galimas rezultatas	Grynoji, spekuliatyvinė
11.	Rizikos poveikio laipsnis	Leidžiama, kritinė, katastrofinė
12.	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Aukščiausio lygio, tikėtina, galima, mažai tikėtina, žemo lygio

Pasak Burokienės (2010) „kiekvienas iš minimų klasifikacijos požymių apima visas potencialias organizacines rizikas, tačiau galima būtų teigti, jog, siekiant įgyvendinti vadybines inovacijas, kiekvieną verslo riziką pagal išvardintus klasifikacijos požymius būtų aktualu paskirstyti į tris pagrindines rizikos veiksnių grupes, pateiktas 2 lentelėje: aplinkos sąlygota; rizika, sąlygojama pasirinktos vadybinės inovacijos; nuo organizacijos vidinių veiksnių priklausanti rizika“.

2 lentelė. Papildytas verslo rizikos klasifikavimas (sudaryta Burokienės, 2010)

Eilės Nr.	Klasifikacijos požymis	Aplinka	Vadybinė inovacija	Organizacijos vidiniai veiksniai
Šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą				
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi	Tariama	Subjektyvi
2.	Problemos sprendimo etapai			Sprendimų formulavimo, priėmimo, realizavimo, kokybės įvertinimo etapai
3.	Subjekto mastas	Šakinė regiono, nacionalinė, tarptautinė		Lokalinė
4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama		
5.	Įmonės veiklos sritys	Rinkos, kreditinė, juridinė		Vadybinė, techninė, gamybinė
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, komercinė, investicinė	Inovacinė	Gamybinė, draudimo
7.	Riziką sukeliančių veiksnių prigimtis	Sisteminė (diversifikuojama)		Nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Išorinė		Vidinė
9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė, teisinė		
10.	Galimas	Grynoji, spekuliatyvinė		

	rezultatas	
11.	Rizikos poveikio laipsnis	Leidžiama, kritinė, katastrofinė
12.	Rizikos pasireiškimo galimybė	Aukščiausio lygio, tikėtina, galima, mažai tikėtina, žemo lygio

Svarbu pažymėti, kad pirmieji devyni lentelėje išvardinti kriterijai yra susiję su rizikos identifikavimu, o kriterijai, esantys 10-12 pozicijose – susiję su rizikos vertinimu. Todėl, vertinant lauktiną rezultatą, rizikos poveikio laipsnį bei rizikos pasireiškimo tikimybę, rizikos skirstymas į šaltinius, sąlygojančius rizikos atsiradimą, nėra aktualus.

Tai gi, kaip ir rizikos šaltiniai, lygiai taip ir kovos su rizika būdai verslo įmonėse skiriasi. Daugiausiai įtakos verslo rizikos tolerancijai daro įmonės vadovas, kuris dažniausiai ir priima sprendimą, koku būdu įmonė priims, atmes ar perduos galimą riziką.

2.4 Žinių rizikos valdymo technikos ir sprendimai

Žinių rizikos valdymas yra naujas akademinis tyrimų laukas. Pasak Peter Massingham (2010), žinių rizikos valdymas apima dvi sritis: žinių valdymą ir rizikos valdymą. Mokslininkai teigia, tad būtina gerai valdyti šias rizikas norint priimti teisingus sprendimus ir išvengti nuostolių. Mokslininkų teigimu, žinių rizikos valdymas sprendžia dvi pagrindines problemas. Pirmoji – padeda įvertinti kaip žinios gali sumažinti riziką patirti nuostolius dėl nekokybiško žinių rizikos valdymo. Antroji – padeda rasti būdus pagerinti žinių rizikos valdymą organizacijoje norint išvengti ateities nuostolių.

Kai kurie mokslininkai bando paaikškinti skirtumus bei rasti panašumus tarp rizikos valdymo ir žinių valdymo, pavyzdžiui analizuojamos darbuotojo įžvalgos, veiklos svarba, išmuktų darbo praktikos pamokų vertė ir savo tyrimą užbaigia išvadomis, jog žinių valdymas ir yra rizikos valdymas (Neef, 2005). Šie mokslininkai siūlo bendrus žinių valdymo metodus, tokius kaip žinių išsaugojimas, žymintis praktikos grupes ir tai yra pagrindas naujam žinių rizikos valdymo principui analizuoti.

Ankstesni žinių rizikos valdymo tyrimai analizuoja, kaip žinios ir žinių valdymas gali padėti rizikos valdymui, tačiau daugiausiai tai yra susiję tuo, kad tinkamas žinių rizikos valdymas padeda priimti tinkamus sprendimus norint suvaldyti tam tikras rizikas. Dvi problemos, su kuriomis yra susiduriama valdant rizikas yra aplinkos neapibrėžtumas ir prastas savo galimybių įvertinimas.

Mokslininkai Coleman ir Casselman (2016) teigia, jog žinios ir rizika yra vienas kitą papildantys elementai. Jų teigimu, organizacijų sukauptos žinios gali būti taikomos siekiant sumažinti organizacijoje kylančias rizikas ir tuo pat metu neefektyviai taikant savo turimas žinias galima patirti nereikalingą riziką. Kadangi žinojimas padidina organizacijos supratimą, suteikia galimybę turėti

daugiau alternatyvių veiksmų, tai gali padidinti sėkmės galimybę. Tačiau žinių kaupimas taip pat turi savo kainą, todėl organizacijos dažniausiai įvertina žinių valdymo sistemos įdiegimo kaštus prieš riziką, dėl netinkamo žinių rizikos valdymo. Žinių rizikos sukelia tris pagrindines problemas organizacijoms. Pirma, patikimo ir reikiamos informacijos trūkumas sukelia riziką priimti netinkamus sprendimus. Antra, žinių rizikos valdymo sistemos diegimas įmonei kainuoja papildomas išlaidas, tačiau yra galimybė, kad organizacija pasirinko ne tinkamas žinias, kurių kaupimas neduos laukiamos naudos. Tačiau žinių rizikos valdymo strategija yra tokia, kad jos reikia imtis tada, kai yra gaunama tinkama žinių kaupimo grąža ir neskatinti kaupimo tada, kai grąža yra minimali. Ir galiausiai, viena iš esminių sąlygų yra ta, kad palaipsniui keičiantis organizacijos žinioms, organizacija turi priderinti savo žinių rizikos valdymo strategiją prie besikeičiančios aplinkos.

Žinių praradimo nuostoliai įmonėse yra glaudžiai susiję su darbuotojų kaita, kuri gali būti tiek savanoriška, tiek priverstinė (Shaw, 1998). Savanoriškai kai darbuotojas savo noru išeina iš darbo, o priverstinė, kai įmonės vadovas priima tokį sprendimą asmeniškai arba pasitaręs su kitais vadovaujančiais asmenimis. Tačiau žinios gali būtų prarandamos ne tik dėl darbuotojo išėjimo iš darbo, bet ir dėl netikėtos nelaimės, tokios kaip liga, nelaimingas atsitikimas ar mirtis. Trumpalaikis arba ilgalaikis darbuotojo nebuvimas gali kelti egzistencinių grėsmių įmonėms, kai nėra to žmogaus kuo pakeisti, kai tuo tarpu didesnės įmonės turi tokias galimybes. Kita priežastis, nors ir dažnai neįvertinama, yra žinių praradimas dėl paprasto neatsargumo (Gueldenberg, 2003).

Organizacijos darbuotojų, turinčių nepakeičiamas ekspertines žinias, išsaugojimas – turėtų būti vienas iš svarbiausių organizacijos uždavinių (Hislop, 2005). Tai reiškia, kad darbuotojų pakeitimą ar papildymą įmonė turi planuoti iš anksto, nes nei vienas darbuotojas įmonėje nėra amžinas. Ši problema yra didesnė mažose įmonėse, kadangi daugiausiai žinių valdo vos keli žmonės organizacijoje, kurie didžiąją dalį žinių nešiojasi savo galvose, todėl tokios organizacijos daug labiau priklauso nuo konkrečių asmenų, nei didelėse organizacijose (Hofer ir Charan, 1984). Jų išėjimas gali įtakoti esminį įmonės know-how, kuris daro įtaką įmonės sėkmei, o per trumpą laikotarpį, naujam žmogui jį labai sunku perimti (Hall, 1992). Tad staiga atsiradus poreikiui pakeisti darbuotoją, įmonė susiduria su žmogiškojo kapitalo rizika bei tiesioginiais nuostoliais ieškant, pasirenkant tinkamą asmenį, išbandant, analizuojant ir apmokant (Zimmerer, 2008). Taip pat mažai įmonei gali būti sunku pritraukti kvalifikuotą personalą, nes jie negali mokėti didelio atlyginimo arba užtikrinti socialinę apsaugą kaip tą gali užtikrinti didelės įmonės (O' Gorman, 2006).

Dale Neef (2005) siūlo šias žinių rizikos valdymo procedūras ir technikas:

Žinių žemėlapis (*angl.* knowledge mapping) – žinių žemėlapis yra procesas, kurio metu organizacija išsiryškina, kuris darbuotojas ir kokios informacijos turi organizacijoje. Į šią informaciją įeina įgūdžių, gebėjimų žymėjimas, kur įeina darbuotojų specialių žinių ar darbinės patirties konkrečiuose projektuose patirtis. Tokia informacija talpinama konkrečioje organizacijos duomenų

bazėje, kuri būtų kiekvienam darbuotojui prieinama. Įgūdžių ir patirties žymėjimas leidžia organizacijai suprasti ir žinoti, kokių žinių jie turi organizacijoje, kur ir pas ką yra konkrečios žinios, ir kokių žinių organizacijoje trūksta. Ši žinių kaupimo duomenų bazė labai gerai pasitarnautų aukščiausio lygio vadovams, kai jie turėtų nedelsiant priimti sprendimą sprendžiant konkrečią problemą, jie galėtų greitai gauti reikiamos informacijos, žinodami kur jos gali gauti.

Praktikos bendruomenės (*angl.* communities of practice) – praktikų bendruomenės yra natūraliai formuojami darbuotojų tinklai, turinčių panašios patirties, įgūdžių, papildomų gebėjimų, kurie kartu galėtų diskutuoti ir spręsti bendras problemas. Žinių rizikos valdyme, praktikos bendruomenės yra skatinamos dalintis ir keistis idėjomis, kartu mokytis ir tobulėti sprendžiant konkrečias bendruomenei būdingas problemas. Šis formalus valdymas yra tai kas paprastai organizacijai padeda kurti organizacijos kultūrą, kur dalinimasis žiniomis yra skatinamas, etiškas elgesys yra įvertinamas, todėl nuomonės ir idėjos liejasi laisviau ir jomis yra dalinamasi ne tik visame biure, bet ir tarp skirtingų organizacijos filialų.

Iš tiesų, į daugumą etinių incidentų yra įtraukti žemesnio lygio darbuotojai, tačiau jų būtų galima išvengti, jeigu jie būtų nustatyti ankstesnėje stadijoje, tuomet vykduojantieji vadovai galėtų priimti sprendimus, kurie galėtų padėti išvengti konkrečių problemų organizacijoje. Tačiau, šis išankstinis numatymas priklauso nuo pačių tiriančiųjų darbuotojų, kiek jie pastebi siunčiamus signalus, kas iš jų konkrečios patirties gali duoti ženklą apie gresiančią problemą. Todėl organizacija turi formaliai sukurti sistemą, kuri padės bendrauti, skatinti dalijimąsi idėjomis ir laikytis etikos normų.

Mentoriai (*angl.* hard-tagging experts). Mentoriai organizacijose apjungia žinių žemėlapi su oficialia mentoryste. Patyrę organizacijos darbuotojai, kurie yra dalis žinių ir įgūdžių žemėlapiu, yra identifikuojami kaip mentoriai, kurie priklauso konsultaciniam personalui, su kuriais galima tartis atsiradus konkrečiai problemai, arba norint ją išspręsti. Mentoriai organizacijose taip pat bendradarbiauja su praktikos bendruomenėmis su pradedančiais darbuotojais, kurie domisi ir yra motyvuoti išmokti konkrečių specialisto įgūdžių ir dalinasi patirtimi mentorystės ir dalinimosi žiniomis pratimuose (McGee and Prusak, 1993).

Labai yra svarbu padaryti, kad informacija ir sukaupta organizacijos patirtis būtų prieinama organizacijos lyderiams, turintiems valdyti organizacijos krizes, valdyti rizikas, priimti sprendimus norint išvengti konkrečių rizikų. Organizacijoje turi būti sudaryta krizių valdymo grupė, kurią sudaro praktikos bendruomenės ekspertai arba žinių valdymo tinklas, kuriam geriau sektųsi suvaldyti, analizuoti, diskutuoti ir padėti susitarti dėl veiksmų plano. Sprendimų priėmimo procesas tampa daug geriau informuotas ir subalansuotas prisidedant žmonėms, kurie supranta situaciją, kurie yra ekspertai konkrečių problemų sprendimo būdų, kurie gali patarti ir rekomenduoti tikslius žingsnius ir etapus norint išspręsti konkrečią problemą. Prieiga ir greitis dažnai yra itin svarbūs ir turintys didelę

įtaką incidentų bei rizikų valdymo sėkmei. Todėl elektroninis žinių žemėlapis yra naudojamas apjungiant visas turimas organizacijos žinias ir esant poreikiui ieškant reikiamos informacijos.

Mokymasis (*angl.* learning). Tai vienas iš svarbiausių elementų žinių valdyme yra tai, kad darbuotojai dalinasi patirtimis bei metodais su kitais kolegomis įmonėje, todėl yra nuolatinis mokymasis įmonėje. Labai svarbūs yra įvykių aptarimai organizacijoje, kurių metu analizuojama kas buvo padaryta gerai ir kas blogai, ką galima išmokti iš konkrečios susiklosčiusios situacijos. mentorystės organizacijoje procesas, susitikimai su praktikos bendruomenėmis ir formalus gerosios praktikos pasikeitimas duoda rezultatus, kad organizacijos kolektyvas, visi nariai tampa geriau informuoti, taip pat kaupia organizacinę patirtį, todėl blogi incidentai ateityje nesikartoja.

Žinių pasidalinimo kultūros skatinimas (*angl.* encouraging a knowledge-sharing culture). Žinių rizikos valdymo sėkmės pagrindas yra tai, jog vertybės ir lūkesčiai turi būti sėkmingai iškomunikuoti visoje bendrovėje. Organizacijos vientisumas turėtų tapti verslo kultūra. Tai reiškia, jog dalinimasis žiniomis, mentorystė, mokymas, visa tai įeity į formaliuosius organizacijos procesus, tuo pat metu skatinant organizacijos darbuotojų geranoriškumą. Jeigu bus užtikrintas reguliarus bei nuoseklus keitimasis informacija bei idėjomis, informacija dėl vertybių bei procesų, tai įkvėps darbuotojus nuolatos keistis informacija, o kartu ir anksti aptikti gresiančias rizikas. Šis formalus procesas siunčia žinių darbuotojams, jog jų nuomonė bei įžvalgos organizacijai yra svarbios, jie jaučia atsakomybę bei susirūpinimą susiklosčius tam tikroms situacijoms, jeigu tai gali pakenkti jų organizacijai.

Veiklos stebėseną ir ataskaitas (*angl.* performance monitoring and reporting). Sėkmingų žinių pagrindas yra poreikis matuoti, stebėti ir vertinti organizacijos veiklos rezultatus, teikti ataskaitas dėl įvykusių pokyčių.

Bendruomenės ir akcininkų įtraukimas (*angl.* community and stakeholder involvement). Bendravimas ir dalinimasis žiniomis yra raktas į sėkmingą žinių valdymą. Tačiau tai galioja ne tik darbuotojams, bet ir visoms kitoms suinteresuotoms šalims, pavyzdžiui akcininkams, kurie yra suinteresuoti žinoti organizacinę politiką. Tokios priemonės, kaip elektroninis paštas, elektroniniai laikraščiai, bendravimas internetu, projektų planavimas, gali padėti ne tik informuoti akcininkus apie įmonės politiką, bet ir padėti įmonės lyderiams jausti atsakomybę, anksti reaguoti į kylančias grėsmes, kurias sprendžiant dar ankstyvoje stadijoje, galima aplamai išvengti rimtų konfliktų, nuostolių ar incidentų organizacijai.

Verslo tyrimai ir analizė (*angl.* business research and analysis). Galiausiai, vienas iš labiausiai revoliucinių ir vertingų žinių valdymo bruožų yra galimybė gauti prieigą prie milžiniškų kiekių verslo tyrimų ir analizių. Kaip dalį žinių rizikos valdymo proceso, reikia sukurti informacijos rinkimo galimybes, kuriant verslo žinių tyrimą ir analizę, naudojant tiek vidinius tiek išorinius

šaltinius, įtraukiant ir vietinę politinę kultūrą, teisės problemas. Tai turėtų apimti galimybę pabaigti formalų tyrimą tokiose srityse:

- Teisės aplinka;
- Įmonės pažeidimai ir baudos už reikalavimų nesilaikymą;
- Naujo bei potencialaus projekto vystymas atsižvelgiant į vietos politiką, socialinę bei teisinę aplinką;
- Interneto ir spaudos pranešimai apie įmonės veiklą;
- Socialinė ir aplinkosauginė partnerių reputacija vietinėje bendruomenėje;
- Užfiksuotos pirmaujančios praktikos ir išmoktos pamokos (tiek organizacijos viduje, tiek būdingos konkurentams).

Dale Neef (2005) siūlo ir specifines žinių valdymo sistemas, padedančias įgyvendinti žinių rizikos valdymo procedūras:

- Specializuotos paieškos priemonės, kurios leidžia darbuotojams visoje įmonėje greitai rasti informaciją ne tik per internetą, bet pagrinde įmonės duomenų bazėje ar specialioje žinių talpykloje.
- Išorinė verslo tyrimų paieškos, reputacijos valdymo priemonė, įskaitant specialistų duomenų bazines konkreitiems objektams ar pramonei, prieiga globaliai profesionalų paieškai ir pramonės šakos ataskaitos.
- Žinių žemėlapių įrankiai, kurie užtikrina įgūdžių duomenų bazines ir žinių žemėlapių funkcijas, taip pat priemonės, kurios gali nustatyti organizacijos darbuotojus su panašia patirtimi ar sertifikuotus konkrečios srities specialistus. Ši priemonė padėtų užpildyti žinių spragą nustatant kokių mokymų organizacijos darbuotojams reikia dėl esamo žinių stygiaus. Taip pat ši sistema padeda greitai gauti reikiamą informaciją iš tinkamo savo srities eksperto.
- Bendradarbiavimo įrankis bendradarbiavimui internetu, sprendžiant problemas kartu „čia ir dabar“. Šis įrankis padeda stebėti išankstinius ženklus, padedančius aptikti problemą ankstyvoje stadijoje.
- Įrankis kaupiantis lyderio praktiką ir patirtį. Tai duomenų bazė konkrečių situacijų ir jų sprendimų būdų, kuris padėtų ateityje spręsti iškylančias problemas pasinaudojant jau esančiu problemos sprendimo šablonu. Tokiu būdu lengviau įvesti naują darbuotoją į pilną veiklą organizacijoje, kai jis gali jaustis užtikrintas, jog turi atsakymus į kylančius klausimus, esamas problemas, ieškant jų sprendimo būdų.
- Administravimo įrankiai skirti matuoti sistemos naudojimą, tokiu būdu vertinama įdiegta žinių valdymo sistema, esant poreikiams ji yra koreguojama, kad būtų didesnis efektyvumas, yra vedama naudojimo statistika.

- Įrašų saugojimo įrankis yra vienas iš pagrindinių žinių rizikos valdymo procesų sistema. Išsaugoti įrašai gali padėti tuomet, kai jų labiausiai reikės tiek sprendžiant kylančias problemas, tiek tuomet, kai imamasi prevencijos problemoms spręsti.

Yra daugybė efektyvių būdų, galinčių padėti valdyti žinių riziką organizacijose. Tokie būdai, kaip žinių žemėlapių sudarymas, praktikos bendruomenių kūrimas, mentorių organizacijoje samdymas, organizacinio mokymosi skatinimas, žinių pasidalinimo kultūros skatinimas, veiklos stebėseną ir ataskaitų teikimas, bendromenės ir akcininkų įtraukimas į organizacinius reikalus, bei verslo tyrimai ir analizė yra būdai galintys visam laikui padėti suvaldyti ir išvengti žinių rizikos sukeltų nuostolių.

2.5 Prielaidos empiriniam tyrimui atlikti

Yra atlikta daugybė tyrimų kaip valdyti finansinę, ekonominę ir kitas rizikas, tačiau žinių rizikos valdymas pradėtas tyrinėti dar visai neseniai. Todėl šia tema atlikta dar visai nedaug tyrimų, o apie žinių rizikos valdymą draudimo brokerių versle iki šiol nepavyko rasti jokio kito mokslinio tyrimo. Draudimo brokerių versle nėra kuriamo produkto ar prekės, vienintelis parduodamas produktas yra kokybiška paslauga. Norint apsaugoti savo įmonės know-how, būtina tinkamai valdyti savo įmonės žinias, kad būtų laiku priimami tinkami sprendimai ir būtų išvengiama ateities nuostolių. Šiame darbe tiriama organizacija rinkoje jau 17 metų. Tokio amžiaus įmonė pagal gyvavimo laikotarpį jau turėtų būti brandos fazėje, tačiau vėliau, nevykdant jokių pokyčių, galima netekti savo pranašumų, rinkai taip stipriai ir greitai besikeičiant. Todėl toliau darbe analizuojame pasirinktą įmonę, kad galėtume įvertinti dabartinį žinių rizikos valdymą draudimo brokerių bendrovėje „Noxale“, taip pat, kad būtų galima pateikti rekomendacijas bei sprendimus, kad ateityje būtų galima išvengti ateities nuostolių. Taip pat darbo pabaigoje bus daromos išvados, ar šį siūlomą UADBB „Noxale“ sprendimų modelį ar bent dalį jo galima pritaikyti visoms draudimo brokerių bendrovėms.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinė šio darbo dalis atskleidė egzistuojantį poreikį empyriškai ištirti kaip yra valdoma žinių rizika įmonėje, kuri veikia draudimo brokerių versle. Tyrimo metu bus analizuojama, kokios yra draudimo brokerių bendrovės „Noxale“ žinių rizikos valdymo stiprybės ir silpnybės, ką būtų galima patobulinti. Todėl, pagrindinis šio darbo **tikslas** – identifikuoti aktualias UADBB „Noxale“ žinių rizikos valdymo sritis ir pasiūlyti sprendimus, kuriuos būtų galima pritaikyti ne tik UADBB „Noxale“, bet ir kitų draudimo brokerių bendrovių veikloje. Šis rezultatas turi būti reikšmingas mokslinė-teorine prasme, nes mokslinėje literatūroje tokio apibendrinto ir pritaikyto sprendimų rinkinio nei draudimo brokerių verslui, nei kitiems verslams rasti nepavyko. Teoriškai pagrįstus žinių rizikos valdymo sprendimus būtų galima naudoti draudimo brokerių versle norint efektyvinti veiklą, pagerinti rezultatus. Remiantis gautais duomenimis bus pasiūlyti UADBB „Noxale“ žinių rizikos valdymo sprendimai.

Atsižvelgiant į siektinus gauti rezultatus ir tyrimo pobūdį, pasirinkta **kokybinio tyrimo priega**. Tokio tipo tyrimas leidžia nuodugniau ištirti organizaciją, vykstančius procesus, aptikti galimas problemas, atskleisti požiūrius, įsitikinimus, pateikti papildomas išvalgas. Empirinis tyrimas bus atliekamas dviem būdais: atliekant atvejo analizę ir interviu. Empiriniai duomenys bus gauti atlikus vadovo ir draudimo brokerių, t.y. direktoriaus pavaduotojos ir projektų vadovės, dirbančių UADBB „Noxale“ interviu, kurių metu įvertinamos rizikos atsižvelgiant į praeities nuostolius ir sistemos saugumo technikas. Interviu imamas individualiai bendraujant su kiekvienu įmonės atstovu, tikintis, kad individualiai išsakyta nuomonė bus teisingiausia, nuoširdžiausia, nesiekiant informacijos nuslėpti ar nutylėti. Atlikus tyrimą bus identifikuotos žinių rizikos, bus aiškinamasi jų kilmė ir būdai, galintys padėti valdyti žinių riziką organizacijoje.

Pasirinktus interviu klausimus galima grupuoti į skirtingas klausimų grupes.

Pirmoji klausimų grupelė sudaryta iš bendrojo pobūdžio klausimų, kurių tikslas yra atlikti organizacijos veiklos verslo modelio analizę bei išsiaiškinti įmonės išskirtinumus, stipriąsias bei silpnąsias įmonės puses (1 ir 2 etapas 3 lentelėje). Šie klausimai įmonės atstovus turi priversti susimąstyti ir palyginti savo atstovaujama įmonę su konkurentų įmonėmis ir jų teikiamomis paslaugomis. Taip pat šiame etape bus nustatyta, ar įmonės vizija yra žinoma darbuotojams, ar ja yra grindžiamasi kasdieninėje veikloje.

Antrosios klausimų grupelės tikslas yra identifikuoti, kokias žinių rizikas kasdieninėje veikloje išvelgia skirtingas pareigas užimantys įmonėje asmenys. Šioje dalyje gilinamasi į buvusias praeities žinių rizikos valdymo nuostolius.

Trečioje klausimų grupelėje klausimai yra orientuoti į žinių valdymo veiklas, kurios yra vykdomos organizacijoje. Šiuo etapu norima išsiaiškinti, kurie žinių valdymo elementai organizacijoje yra

naudojami, o kurie ne. Taip pat šio etapo klausimai parodo, ar įmonė turi pakankamai žinių, kokios žinių valdymo veiklos gali būti organizacijoje, ir ar tiksliai jas interpretuoja, kaip turėtų vykti pats žinių valdymas ar atskiri jo elementai organizacijoje.

Ketvirtoje klausimų grupelėje yra klausimai apie įmonės rizikos toleranciją. Diegiant bei siūlant jaunus sprendimus verslui svarbu žinoti, ar įmonė yra linkusi rizikuoti ir išbandyti naujus metodus, ar vis dėl to yra konservatyvi ir sunkiai išbando naujas galimybes, riziką bei atsakomybes yra linkusi dalintis su kažkuo. Todėl šių klausimų atsakymai bus reikalingi rekomendacinių sprendimų kūrimo etape.

Penktoji klausimų grupelė yra skirta įvertinti, kokios žinių rizikos valdymo technikos iki šiol yra naudojamos įmonės veikloje. Šių klausimų atsakymai bus naudingi formuojant rekomendacijas, atsižvelgiant į tai kas yra daroma, supažindinant kokios žinių rizikos valdymo technikos būna, bei išanalizuojant nuomonę apie galimą žinių rizikos valdymo technikų pritaikymą versle.

Interviu metu naudotų klausimų pagrįstumas, klausimų tikslai, etapai ir empirinio tyrimo metu naudojami instrumentai pateikiami žemiau esančioje 3 lentelėje.

3 lentelė. Empirinio tyrimo etapai ir naudojami instrumentai (sudaryta autorės)

Tyrimo etapas	Instrumentas	Tikslas	Laukiamas rezultatas	Imtis, įtraukiami asmenys
1. Organizacijos veiklos verslo modelio analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Internetinio puslapio content analizė; • Interviu 	Išsiaiškinti įmonės veiklos sritį, pobūdį	Įmonės verslo modelio nustatymas ir įmonės veiklos supratimas	Įmonės vadovas-akcininkas
2. Įmonės išskirtinumas, stipriosios ir silpnosios pusės	<ul style="list-style-type: none"> • Interviu 	Išsiaiškinti, ar šis verslas turi išskirtinumą draudimo brokerių sektoriuje. Išgirsti vadovo-akcininko bei kitų darbuotojų įžvalgas dėl įmonės pozicijos rinkoje.	Vadovo ir darbuotojų vertinimas dėl dabartinės įmonės situacijos rinkoje palyginus su konkurentais	Įmonės vadovas-akcininkas, direktoriaus pavaduotoja, projektų vadovė
3. Įmonės įžvalgos dėl kasdieninėje veikloje sutinkamų žinių rizikų	<ul style="list-style-type: none"> • Interviu 	Išsiaiškinti kurios žinių rizikos yra aktualiausios įmonei.	Identifikuojamos aktualiausios žinių rizikos	Įmonės vadovas-akcininkas, direktoriaus pavaduotoja, projektų vadovė
4. Žinių valdymo veiklų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Interviu 	Išsiaiškinti kaip vyksta žinių valdymas įmonėje	Identifikuojamos naudojamos žinių valdymo technikos	Įmonės vadovas-akcininkas, direktoriaus pavaduotoja, projektų vadovė
5. Rizikos tolerancijos analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Interviu 	Išsiaiškinti, kaip įmonė toleruoja riziką, kaip ją identifikuoja.	Įmonės rizikos tolerancijos identifikavimas.	Įmonės vadovas-akcininkas, direktoriaus pavaduotoja, projektų vadovė
6. Naudojamų žinių rizikos valdymo technikų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Interviu 	Identifikuoti ir įvertinti pasitelkiamas žinių rizikos valdymo technikas	Išvados, apie dabartines naudojamas žinių rizikos valdymo technikas.	Įmonės vadovas-akcininkas, direktoriaus pavaduotoja, projektų vadovė
7. Žinių rizikos valdymo sprendimų pasiūlymas	<ul style="list-style-type: none"> • Ekspertinis vertinimas 	Pasiūlyti galimus žinių rizikos valdymo sprendimus įmonės veiklai efektyvinti	Žinių rizikos valdymo sprendimų pasiūlymas, kurie įmonėje gali padėti išvengti ateities nuostolių	-

Interviu klausimai pateikti 1 priede. Interviu atliktas 2017 m. kovo 6 d., kurio trukmė – 4 val. Interviu buvo įrašomas į diktofoną (įrašai pateikiami 3 priede), bei transkribuojamas (žr. 2 priedą).

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR ŽINIŲ RIZIKOS VALDYMO SPRENDIMAI UADBB „NOXALE“

4.1 UADBB Noxale veiklos ir verslo modelio analizė

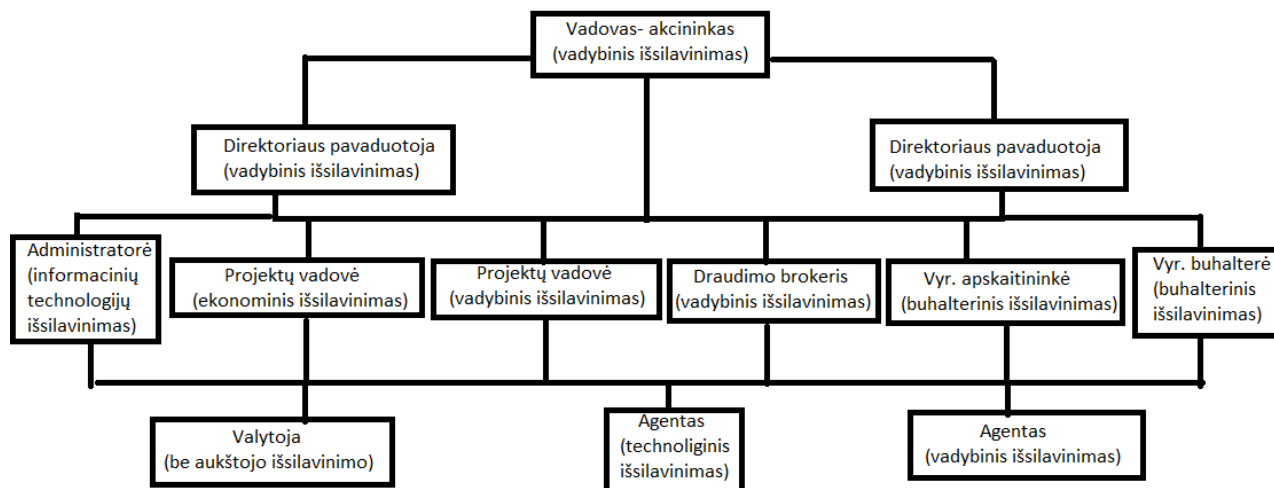
Uždaroji akcinė draudimo brokerių bendrovė „Noxale“ klientams duris atvėrė 1999 metais. Draudimo brokerių bendrovė nuolat siekia išsiskirti, nevengia užsibrėžti tikslų ir jų vieningai siekia visas kolektyvas. Ko gero dėl to Noxale yra pirmaujanti tarp Kauno brokerinių draudimo kompanijų, kaip labiausiai pelnusi statybinių įmonių pasitikėjimą ir tai dar ne viskas, 2005-2008 metais Noxale pateko į geriausių brokerinių kompanijų dešimtuką visos Lietuvos mastu.

UADBB „Noxale“ partneriai: Lietuvos draudimas, Ergo Lietuva, Seesam, BTA, Gjensidige, Compensa, BUNDA, Mandatum Life, Ergo Life, Compensa Life.

UADBB „Noxale“ kolektyvas padeda pasirinkti pačią patikimiausią draudimo bendrovę iš Lietuvoje veikiančiųjų, kurios darbuotojai paslaugiausi, draudimo sąlygos geriausios. Draudimo brokerių bendrovė vadovaujasi naujausiomis auditorių išvadomis, stebi draudimo bendrovių finansines ataskaitas, jų mokumą, rizikos valdymą, žalų apmokėjimo tvarką. Tokia informacija padeda klientams patikimai ir užtikrintai apsispręsti, kur ir kaip apdrausti savo pageidaujamą riziką.

Prieš pradėdant interviu su įmonės vadovu, jis buvo paprašytas pristatyti įmonės struktūrą ir nurodyti kokį išsilavinimą turi jo darbuotojai. Ši informacija padeda vaizdžiai susipažinti kas ir kaip veikia įmonėje, kokį išsilavinimą turi darbuotojai ir kokias pozicijas užima organizacijoje. 2017 m. balandžio mėnesį įmonėje dirba 12 žmonių. Įmonei yra būdinga linijinė valdymo struktūra, kuomet yra minimalus valdymo pakopų skaičius ir labai aiškiai išreikštas pavaldumas. Ši struktūra reikalauja iš kiekvieno komandos nario plataus spektro žinių. Vadovas yra linkęs tiek pats bendrauti su pavaldiniais tiek užduotis deleguoja dviem įmonėje esančioms pavaduotojoms. Įmonės struktūra pateikiama 6 paveikslėlyje.

ĮMONĖS STRUKTŪRA SU IŠSILAVINIMO KRYPTIMIS



6 pav. Įmonės struktūra su išsilavinimo kryptimis (sudaryta autorės)

Pagrindinis įmonės veiklos tikslas yra surasti teisingiausius sprendimus tiek fiziniams asmenimis, tiek įmonėms ir verslo partneriams, išsirenkant draudimo paslaugas, optimaliai padengiančias jų asmenines ar įmonei aktualias rizikas. Pasak vadovo, UADBB „Noxale“ paslauga nesibaigia draudimo sutarties išrašymu, viena iš pagrindinių veiklų taip pat yra pagalba klientams žalų atvejais iki kol klientas gauna išmoką savo nuostoliams padengti. Ne paslaptis, kad Lietuvoje 2017 metais veikia 94 draudimo brokerių bendrovės, visos jos veikia panašiais principais, todėl vadovo buvo paklausta kaip jis mano, kuo jo verslas išsiskiria iš konkurentų draudimo brokerių bendrovių. Vadovo nuomone, lyginant UADBB Noxale su konkurentų draudimo brokerių bendrovėmis, pagrindinė įmonės stiprybė yra statybinių rizikų draudimo portfelyje. Kadangi įmonė vykdo veiklą jau virš 17 metų ir per tą laiką nemažą įmonės klientų portfelio dalį sudaro klientai, vykdantys statybinius darbus: kelių tiesimai, inžinerinės komunikacijos, pastatų, prekybos centrų statyba ir t.t ir viskas kas susiję su draudimais kaip: laidavimai, rangovo civilinės atsakomybės, projektavimai, statybų montavimo rizikų draudimai, yra jų stiprybė. Pasak įmonės vadovo, šioje vietoje pagal įmonės specializaciją tikrai galima lygintis su didžiausiais brokeriais. UADBB „Noxale“ klientų tarpe yra nemaža dalis statybinių organizacijų, tad ši vieta yra bendrovės stiprioji lyginant su konkurentais.

Išklausius skirtingų ir tuo pat metu panašių įmonės vizijų, apklausus įmonės vadovą, direktoriaus pavaduotoją ir projektų vadovę, buvo suformuota bendra UADBB „Noxale“ vizija. Apibendrinta įmonės vizija galėtų būti formuluojama taip: tapti klientų ir partnerių pripažintais profesionaliais draudimo srities brokeriais, taip pat siekiančiais naujovių, kokybiškai ir operatyviai tenkinančiais klientų lūkesčius bei poreikius na ir beabejo operatyviai sprendžiančias įvairias žalias. Būtent dėl to, kad interviu metu buvo išgirstos trys skirtingos įmonės vizijos versijos, galime daryti išvadą, jog įmonėje vizija nėra akcentuojama, ji egzistuoja kaip „savaimė suprantama“ ir gali būti

savaip interpretuojama. O tai reiškia, kad įmonė darbuotojams neiškomunikuoja savo vertybių ir tikslų.

Toliau analizuojame įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. Šiuo klausimu tiek vadovo, tiek direktoriaus pavaduotojos, tiek projektų vadovės nuomonės sutapo. Interviu metu nustatyta, jog įmonės stiprioji pusė yra atsakingas, profesionalus, stabilus kolektyvas, kurio sudėtis jau nesikeičia 5-6 metus. Taip pat labai svarbios kolektyvo ypatybės yra: mokėjimas dirbti kaip komanda, bendro tikslo siekimas, taip pat viena iš stipriųjų pusių yra ir galimybė tobulinti žinias. Taip pat kaip stiprybė yra įvardijama, jog įmonė turi gerą reputaciją tarp draudimo kompanijų, o tai suteikia galimybę gauti pakankamai gerus pasiūlymus ir sąlygas savo klientams, atitinkančius jų lūkesčius bei už prieinamą kainą. Tuo tarpu vieningai pripažįsta, jog didžiausia silpnybė, trukdanti didinti apyvartą, yra naujų, papildomų darbuotojų trūkumas. Paklauskos ieškančių darbo patyrusių darbuotojų nėra, o pasiruošti ir užsiauginti naują, jauną darbuotoją yra labai ilgas ir sudėtingas procesas. Tai yra didžiausia problema, kuri neleidžia greičiau plėstis įmonei ir aptarnauti daugiau klientų.

4.2 Žinių rizikos valdymo poreikio ir veiklų identifikavimas

Pasak įmonės vadovo, UADBB „Noxale“, kaip ir dauguma kitų bendrovių, turi ne vieną svarbų verslo partnerį. Pagrindiniai partneriai yra draudimo kompanijos, be kurių bendrovė negalėtų vykdyti savo veiklos. Taip pat partneriai, su kuriais ruošiami vienokie ar kitokie projektai konkrečioms klientų grupėms. Dirbant kartu tenka dalintis informacija, tačiau tokio pobūdžio informacija nepatenka į konfidencialios informacijos sąrašą, ta informacija pakankamai svarbi, bet nėra ta, dėl kurios įmonė galėtų stipriai nukentėti. Todėl galime prieiti išvados, jog dėl partnerių įtakos yra galimi nedideli žinių nutekėjimo nuostoliai, kas įmonei neturėtų atnešti didelio masto nuostolių.

Toliau analizuojame kokios žinių rizikos aptinkamos organizacijoje. Įmonės darbuotojai vieningai išskyrė 3 pagrindines žinių rizikas, būdingas organizacijai. Tai rizika, susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, santykių ir bendradarbiavimo rizika ir rizika susijusi su žinių spragomis. Įmonės vadovas taip pat dar paminėjo ir riziką, susijusią su sprendimų priėmimu keičiant strategijas. Žemiau lentelėje pateikiami kiekvieno jų įžvalgos dėl konkrečių organizacijoje egzistuojančių rizikų.

4 lentelė. Rizikų analizė UADBB „Noxale“ (sudaryta autorės)

Žinių rizikos	Vadovas	Direktoriaus pavaduotoja	Projektų vadovė
Žmogiškieji ištekliai	„Kai visas kolektyvas yra savo darbo vietose ir atlieka savo pareigas be abejo rezultatai yra vieni, bet susirgus vienam ar kitam darbuotojui, išleidus atostogų ar įvykus kitiems dalykams, dėl ko darbuotojas negali dirbti jam pavesto darbo, natūralu, kad tą darbą turi atlikti kiti darbuotojai. Jie tada nespėja pilna apimtimi padaryti savo darbo, natūralu, kad įmonė negali pasiekti maksimalių rezultatų, jau nekalbant apie išeinančius iš darbo darbuotojus.“	„Neesant įmonėje pagalbinių darbuotojų susirgus vienam iš brokerių, darbo krūvis padidėja, net gi labai ženkliai. Kiekvienas darbuotojais dirba su savais klientais, todėl ir informuotas yra apie savus klientus labiausiai, apie kitų klientus informacijos ne retai pavadavimo metu pritrūksta.“	„Kolektyvas nėra didelis ir jeigu vienas iš kolektyvo narių suserga, tai automatiškai krūvis atitenka kolegai ir tada gali atsitikti taip, kad mes negalėsime operatyviai suteikti paslaugą klientui, tiesiog tada atsiranda laiko trūkumas, nepavyksta operatyviai rasti informacijos apie kolegos klientus, tą informaciją turime patys susirasti, o tai užtrunka laiko.“
Bendradarbiavimo-santykių	„Mes dirbame su draudimo kompanijomis. Jeigu nutrūksta bendradarbiavimo sutartis su draudimo kompanija, mes negali klientui pateikti visos reikalingos informacijos apie tą kompaniją, su kuria nedirbam, natūralu, kad įmonės konkurencingumas rinkoje silpnėja.“	„Draudimo kompanijos yra mūsų partneriai, nuo kurių mes tiesiogiai priklausomi. Mažėjant partnerių kiekiui- mažėja įmonės konkurencingumas.“	„Nutrūkus santykiams su viena iš draudimo kompanijų mes retkarčiais negalėsime parinkti klientui pačio optimaliausio draudimo pasiūlymo, nes gali būti, kad klientui pats ortimaliausias variantas bus būtent toje draudimo kompanijoje.“

Sprendimų priėmimo keičiant strategijas	„Rizikos neišvengsi žengiant į naujas rinkas, keičiant strategijas. Naujos galimybės ir rizika visuomet eina šalia, neprisiimant nei trupučio rizikos geresnių rezultatų, to ko dar neturėjai iki šiol, būtų sunku sulaukti.“	-	-
Žinių spragos	„Jeigu kliento veikla susijusi su tam tikra specifika ir įmonėje dirbantys brokeriai neturi specifinių žinių, natūralu, kad prarandame konkurencinį pranašumą prieš kitas brokerines kompanijas ir natūralu, kad mes tą konkursą galime pralaimėti, todėl labai svarbu ir žinios ir profesionalūs darbuotojai, nes nuo to priklauso verslo sėkmė.“	„Negavus savalaikės informacijos iš partnerių- gali atsirasti žinių spragos, dėl ko gali nukentėti suteikiama paslaugų kokybė klientams.“	„Tai labai svarbu mūsų veikloje, nes mes turime žinoti apie visus produktus, visų draudimo kompanijų. Žinias reikia nuolatos atnaujinti, gilinti.“
Verslo funkcijų paieškos iš šono	„Praktiškai viską padarome savo jėgomis ir nesamdome nieko iš šono, nei audito, nei kitų, kurie galėtų daryti įtaką mūsų verslui.“	-	-

Noxale kolektyvo nuomone, rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais įmonei yra labai aktuali ir jos padariniai jaučiami labai greitai. Kiekvienas įmonės darbuotojas dirba su savo klientų paketu, dėl tos priežasties esant poreikiui pavaduoti ar keisti vieniems kitus ligos ar išėjimo iš darbo

atveju, dalis sukauptų žinių iškeliauja iš organizacijos. Ne mažiau organizacijai svarbi yra santykių-bendradarbiavimo rizika. Kolektyvas taip pat vieningai sutarė, jog, nutraukus bendradarbiavimą su partneriais, nukentėtų įmonės konkurencingus rinkoje, todėl geri santykiai su partneriais šiame versle yra būtinas faktorius, tačiau, bet kokių atveju, labai svarbu imtis visų atsargumo priemonių ir kiek įmanoma sumažinti riziką nukentėti besidalinant žiniomis su partneriais. Taip pat labai aktuali rizika susijusi su žinių spragomis, kadangi turimos žinios kuria įmonės konkurencinį pranašumą. Esant atotrūkiui tarp to ką organizacija turi žinoti ir tarp to ką žino kenčia suteikiamos paslaugos kokybė. Laikui bėgant ir negilinant savo žinių klientai tą pajaus ir bus galimas ryškus įmonės apyvartos mažėjimas. Ir galiausiai vadovui aktuali rizika, susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas. Sunku auginti ir plėsti verslą neprisiimant rizikos, nes rinka keičiasi labai greitai, nedarant pokyčių verslas gali labai greitai atgyventi ir tapti nebeįdomus vartotojams.

Toliau analizuojame darbuotojų kaitos padarinius įmonei, ar ji yra susidūrusi su žinių nutekėjimu ir ar darbuotojai pilnai išnaudoja savo sukauptas žinias darbinėje veikloje. Vadovo nuomone, kiekvienai įmonei darbuotojų kaita sukelia vienokias ar kitokias pasekmes, aišku, tai priklauso nuo darbuotojo pareigybės, nuo atliekamo darbo įmonėje, kokias funkcijas atlieka, nuo jo sukauptos patirties ir ilgaamžiškumo dirbant įmonėje. Vadovas teigia, jog jo įmonė ne išimtis, tikrai yra buvę tokių atvejų, tai aktualu ypač brokeriniame darbe, dėl to, kad klientai prisiriša prie žmogaus, to, kuris teikia draudimo paslaugas ir gaunasi, kaip šeimos advokatas draudimo klausimams. Ir ne tiek šitam darbe lemia įmonės pavadinimas, kur tas vienas ar kitas draudimo brokeris dirba, bet kaip jis atlieka darbą, koks jo profesionalumas, natūralu, kad tą žmogų supa didelis ratas klientų, kurie juo pasitiki ir sudarinėja sutartis. Taip pat vadovas papildoma, jog įmonė buvo susidūrusi su informacijos nutekėjimu atveju. Buvo 2011 m. kai grupė darbuotojų neteisėtai pasisavino konfidencialią įmonės informaciją, klientų sąrašus ir ta informacija buvo pateikta konkurentams. Ir po ilgų teisinių procesų, tais laikais nepavyko įrodyti, kad įmonei buvo padaryta žala. Nors faktiškai nuostoliai įmonei buvo padaryti tikrai žymūs. Vien tai, kad organizaciją vienu metu paliko 5 ilgamečiai darbuotojai, padarė žymų neigiamą pokytį įmonės apyvartoje. Direktorius pavaduotoja bei projektų vadovė taip pat patvirtino, jog kiekvienas ilgamečio darbuotojo išėjimas daro didelį žinių netekimo nuostolį įmonei ir su kiekvienu darbuotoju nori nenori iš organizacijos išeina dalis ir konfidencialios informacijos, kas daro neigiamą įtaką organizacijos veiklai. Na ir galiausiai įmonės kolektyvas vieningai pritarė, jog organizacijoje ne visi darbuotojai pilnai išnaudoja savo turimas žinias ir yra galimybė iš tam tikrų darbuotojų sulaukti geresnių rezultatų darbinėje veikloje.

Toliau analizuojame žinių valdymo veiklas, kurios yra aptinkamos organizacijos veikloje. Žemiau pateikiama lentelė, kuri parodo, kokias žinių valdymo veiklas savo organizacijoje aptinka vadovas, direktoriaus pavaduotoja ir projektų vadovė.

5 lentelė. Rizikų analizė UADBB „Noxale“ (sudaryta autorės)

Žinių valdymo technikos	Vadovas	Direktoriaus pavaduotoja	Projektų vadovė
Žinių identifikavimas	„Žinios nėra identifikuojamos mūsų organizacijoje“	„Informacija apie klientus yra sisteminama vienoje vietoje apskaitoje, o kita informacija yra pas kiekvieną darbuotoją, kuris dirba su tam tikrais klientais.“	„Žinios nėra identifikuojamos mūsų organizacijoje“
Sisteminimas	„Draudimo kompanijų sukurtos duomenų bazės, kur kaupiama visa informacija apie klientus, jų draudžiamą turtą.“	„Informacija yra susisteminama apskaitos duomenų bazėje, prie kurios kiekvienas darbuotojas jam prireikus gali prieiti, paimti, rasti.“	„Mes naudojames programa Mintak Broker, kurioje mes matome visų klientų duomenis, tai yra bendra klientų duomenų bazė, kurioje mes galime labai greitai ir paprastai susirasti informaciją apie klientą ir apie jo draudimus. Taip pat iš Draudimo kompanijų gauname naujienlaiškius. Būtent tas naujienas ir įvairias akcijas mes sagamės į tam tikrą segtuvą.“
Igyjimas	„Draudimo kompanijos nuolat vykdo mokymus, kurie vyksta ar tai nuotoliniu būdu ar tai darydami susitikimus	„Žinios įgijamos mokymų metu, kuriuos rengia draudimo kompanijos, papildomai dar yra kiekvienam	„Draudimo kompanijos organizuoja įvairius mokymu, kuriuose mes dalyvaujame ir taip

	brokeriams. Tai yra nuolat, nes pagal draudimo įstatymą draudimo brokeris privalo per metus praeiti tam tikrą mokymų valandų skaičių, vadinasi neturime net ir kito kelio kaip privaloma tvarka kelti kvalifikaciją, tam kad klientai gautų kokybišką aptarnavimą. “	darbuotojui siunčiamos naujienos ir pranešimai elektroniniu paštu, kad kiekvienas turėtų savo kompiuteryje ir būtų ta informacija laikoma elektroninėje erdvėje. “	įgijame papildomos informacijos ir atnaujiname savo žinias. “
Sklaida	„Kiekvieną savaitę darome vietinės reikšmės susirinkimus, kurių metu aptariame visas naujienas rinkoje dėl naujų draudimo produktų, dėl pasikeitusių sąlygų, tam kad kiekvienas brokeris turėtų pačią naujausią informaciją ir ją galėtų perteikti savo esamiems ir būsimiems klientams. “	„ Įmonėje keičiamasi informacija galima sakyti kiekvieną dieną jeigu informacija ateina nauja per susirinkimus, per mokymus “	„Dalinamės informacija ruošiant įvairius projektus. Ruošiant projektus jeigu mums išskyla koks nors klausimas mes konsultuojames su kolegomis ir taip manau vyksta pas mus informacijos sklaida“
Perkėlimas	„Jeigu visiems nepavyksta dalyvauti mokymuose, tada susirinkimų metu mes informacija dalinamės, kad kuo didesnis ratas mūsų brokerių gautų kuo išsamesnį ir platesnį draudimo žinių kiekį. “	„Susirinkimų metu pasidalinama nauja informacija, informuojami darbuotojai kur ta informacija yra laikoma. “	„Susirinkimų metų, kurie vyksta pas mus pirmadieniais, kartais mes pasidaliname įdomesne informacija žalos klausimais, pasidaliname tiesiog kažkokia praktika. “
Panaudojimas	„Dalis informacijos užsimiršta, nes šiais laikais ateina labai daug	„Kiekvienas naudojasi individualiai“	„Informacijos neidentifikuojame, todėl ir panaudojimas

	informacijos, labai daug pasikeitimų ir dažnai būna, kad ateina labai daug perteklinės informacijos, kuri klientui šiai dienai nėra aktuali, gal ateityje bus aktualu. “		nėra pilnas. “
Išsaugojimas	„Mes naudojamės draudimo kompanijų sukurtomis duomenų bazėmis, kur kaupiama visa informacija apie klientus, apie draudžiamą turtą, bei draudimo kompanijų sistemos, kur keliamos ir nuotraukos draudžiamo turto ir visą kitą informaciją. “	„Tam tikrais momentais informacija, gauta iš draudimo kompanijų yra segama į tam tikrą segtuvą apie kurią visi įmonės darbuotojai žino ir reikalui esant ją gali atsiversti, pasižiūrėti, pasitikslinti“	„Manau, kad lieka visgi nepanaudota, nes tikrai ne visas žinias naudojame kiekvieną dieną, o kai nenaudojame ta informacija užsimiršta. “
Kūrimas	„Pas mus tas naujas unikalus projektas susiveda į tai, kaip teisingai klientui apdrausti vieną arba kitą draudimo rūšį, kaip privesti vieną arba kitą draudimo produktą prie kliento veiklos specifikos. Taip pat keičiant įmonės strategijas. “	„Unikalūs projektai kuriami ruošiant draudimo pasiūlymus pritaikant kiekvienai įmonei pagal jos poreikius, nes kiekviena įmonė yra individuali ir ne kiekvienos standartinės draudimo taisyklės tinka kiekvienai įmonei. “	„Ruošiant pasiūlymus mes visada stengiamės pritaikyti konkrečios įmonės konkrečiai veiklai tuos pasiūlymus, tokiu būdu vyksta kūrimas. “

Iš gautų duomenų interviu metu galime daryti išvadą, jog organizacijoje aptinkamos žinių valdymo technikos yra žinių įgijimas, sklaida, perkėlimas ir kūrimas. Vykdomos iš dalies yra: žinių sisteminimas, išsaugojimas, panaudojimas. Nevyksta visai – žinių identifikavimas.

Pasak pašnekovų, žinios yra įgijamos pakankamai dažnai, draudimo kompanijų mokymai rengiami periodiškai ir kolektyvo vertinimu gaunamos žinios ir kvalifikacijos kėlimas yra pakankamas ir neišvengiamas draudimo brokerių veikloje. Taip pat organizacijoje pakankamai dažnai ir kokybiškai keičiamasi informacija tiek vidinių susirinkimų metu, tiek darbo procese. Informacija keičiamasi bei ji yra perkeliama tiek bendraujant asmeniškai, tiek grupėmis, tiek elektroniniu paštu. Kūrimo procesas įmonėje nėra platus. Daugiausiai kūrybiškumo reikalauja unikalių draudimo projektų kūrimas įmonėms, pritaikant pasiūlymus prie konkrečios įmonės specifikos, taip pat vadovo kuriami nauji projektai, norint patekti į naujas rinkas ar kiti įmonės strateginiai pokyčiai.

Tuo tarpu žinių sisteminimas, išsaugojimas ir panaudojimas vyksta sąlyginai, o naujos informacijos identifikavimas apšiamai nevyksta. Kadangi gaunamos žinios neidentifikuojamos, kitaip tariant neatliekama jų inventorizacija, didelė tikimybė, kad organizacijoje vyrauja darbo dubliavimo reiškinys, kas sąlygoja neefektyvius verslo sprendimus. Taip pat organizacijoje nėra niekur užrašoma ir registruojama darbuotojų turimų žinių, patirties ir ekspertinio žinojimo informacija. Viskas, rodos, lyg savaime suprantama, tačiau tokiu atveju, kai gaunama informacija nėra identifikuojama, nėra tinkamai susisteminta ir išsaugota, savaime darosi aišku, jog dalis informacijos yra prarandama ir tik dalis yra panaudojama. Norint gauti maksimalią naudą iš gaunamos informacijos būtina ją identifikuoti, sisteminti ir išsaugoti, jog ji būtų lengvai ir greitai prieinama ir pasiekiamo ir randama. Kai bus sukurtos tokios galimybės organizacijoje, informacija bus panaudojama daug efektyviau, bus eliminuota darbo dubliavimo rizika.

4.3 Rizikos tolerancijos analizė

Iš gautų duomenų interviu metu drąsiai galime teigti, jog įmonė yra linkusi rizikuoti ir prisiimti sau riziką su visomis, tiek teigiamomis, tiek neigiamomis, pasekmėmis. Tai patvirtino visi trys interviu dalyvavę įmonės atstovai. Pagrindinis vadovas-akcininkas draudimo srityje dirba jau 23 metus. 5 metus vadovavo draudimo kompanijai, po to jau 18 metų nuosavai draudimo brokerių bendrovei. Vadovas tvirtina, jog kiekvienas rizikingas projektas priverčia pradėti dirbti kūrybiškiau, todėl atsiranda nauji sprendimai, nauja patirtis ir naujos galimybės. Net ir pralaimėjus vieną ar kitą projektą yra sukaupiama pakankamai žinių bei patirties, kad būtų galima dalyvauti konkurse ir antrą ir trečią kartą, kol įmonės tie rizikingi projektai sulaukia norimo rezultato, kuris pradeda nešti įmonei naudą. Kad įmonė nevengia rizikos, o kaip tik yra linkusi ją prisiimti įrodo tai, jog buvo priimtas vadovo sprendimas steigti filialus kituose Lietuvos miestuose. Operatyviai buvo atsirinkti žmonės, filialai pradėjo veiklą tačiau, kelių metų bėgyje kilo problemų su personalu, galbūt dėl suteikto per didelio savarankiškumo filialai buvo uždaryti, sukėlę tam tikrus nuostolius įmonei. Vadovas tai priėmė kaip pamoką, tačiau tikėtina, kad pasitaikius progai tokia galimybė būtų bandoma dar kartą,

atsižvelgiant į jau sukauptą patirtį. Vadovas taip pat pripažįsta, jog dalinimasis rizika jam taip pat yra ne svetimas. Rizika yra dalinamasi priklausomai nuo projekto sudėtingumo ir priklausimai nuo to ar įmonė turi vienos ar kitos srities specialistų. Jeigu atsitinka taip, kad reikia ieškoti pagalbos iš šalies, yra pasirašomos jungtinės veiklos arba kitaip vadinamos bendradarbiavimo sutartys tarp dviejų konkuruojančių įmonių, sudarant įmonių aljansą, kad sutelkus jėgas vienas ar kitas projektas būtų įveikiamas. Organizacijoje dažniausiai aptinkami rizikos identifikavimo būdai yra remiantis ilgamete patirtimi, ekspertiniu žinojimu bei konsultuojantis su tam tikros srities specialistais. Vadovo teigimu, gavę užduotį iš karto galima nustatyti kiek projektas yra rizikingas. Tuomet priimami sprendimai ar imti partnerį, su kuriuo būtų galima vykdyti vienokį ar kitokį projektą, ar bus pakankami įmonės turimi vidiniai ištekliai. Kartais yra daromi vidiniai susirinkimai, kurių metu pasitariama ir priimami sprendimai, dėl tolimesnės įmonės veiklos vykdant tam tikro rizikingumo projektą.

4.4 Žinių rizikos valdymo technikų taikymas organizacijoje

Toliau analizuojame įmonėje naudojamas žinių rizikos valdymo technikas: žinių žemėlapi, praktikos bendruomenes, mentorystę, mokymąsi, žinių pasidalinimo kultūros skatinimą, veiklos stebėseną ir ataskaitas, verslo tyrimų analizę ir duomenų bazes saugančias konkrečių situacijų ir jų sprendimų būtų informaciją, su tikslu vėliau darbe suformuoti rekomendacijas. Pirmame etape analizuojamos organizacijos žinių žemėlapi, praktikos bendruomenių, mentorystės ir mokymosi technikos. UADBB „Noxale“ darbuotojų, tyrimo respondentų, nuomonė, apie pirmas keturias žinių rizikos valdymo technikas, pateikiama žemiau esančioje lentelėje.

6 lentelė. Naudojamų žinių valdymo technikų analizė UADBB „Noxale“ I dalis (sudaryta autorės)

Žinių valdymo technika	Vadovas-ackininkas	Direktoriaus pavaduotoja	Projektų vadovė
Žinių žemėlapis	„Įmonėje iki 20 darbuotojų viskas kaip ant delno, kiekvieno darbuotojo sugebėjimai, galimybės, pasiekimai. Todėl žinių žemėlapio neturime pagrindo ir reikmės sudarinėti, nes tokiam kolektyve mes žinome kiekvieno darbuotojo galimybes.“	„Įmonėje žinių žemėlapio nėra, o apie kiekvieno darbuotojo kompetenciją ir kvalifikacijos lygį galima spręsti pagal darbuotojo darbo stažą įmonėje.“	„Žinių žemėlapio mūsų įmonėje nėra. Savo darbo srityje mes žinome pas ką mes galime kreiptis konsultacijos, kas yra kompetetingas ir kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis taip pat yra žinomas.“
Praktikos bendruomenės	„Na manyčiau, kad atskirais klausimais, dalyvaujant konkrečiame konkurse, kur reikalingos kelių darbuotojų pastangos, stipriosios pusės, tuomet mes surinkame ir du ar tris darbuotojus, kad jie dirbtų prie vieno ar kito projekto. Tad galime sakyti, kad taip, atskirais atvejais praktikos bendruomenės naudojame.“	„Mūsų organizacijoje jos kaip ir yra kaip ir nėra. Brokerių skyriuje, kur sėdime visi brokeriai vyksta diskusijos, pasitariam, pasikonsultuojame vieni su kitais iškilusiais klausimais. Apskaitos ir buhalterijos skyriuje, ten manome irgi, kad yra pasidalinimas informacija.“	„Na aš sakyčiau pas mus yra neformali praktikos bendruomenė, nes realiai mes, vadybininkai dirbame ir darbo metu iškyla klausimų, problemų, kurias mes sprendžiame čia ir dabar. Lygiai taip pat yra ir su apskaitos-buhalterijos skyriumi. Žinoma, apsikeitimas informacija vyksta ir tarpusavyje.“
Mentorystė	„Ne, mūsų įmonėje nėra mentorius, bet mes kuo	„Sakykime taip, mentorius vienintelis	„Na pagrindinis mentorius yra mūsų

	<p>galime pasidžiaugti, kadangi turime bendradarbiavimo sutartis su visom didžiausiomis draudimo kompanijomis esančiomis Lietuvoje, esant reikalui mes tą pagalbą galime gauti iš draudimo kompanijų. Todėl tikrai mūsų darbuotojai praėjo ne vienus tobulinimosi kursus, todėl galime pasidžiaugti. “</p>	<p>įmonėje yra direktorius. Jo didžiausia patirtis ir kvalifikacija. Pas kurį gali ateiti kiekvienas darbuotojas ir išspręst ir patars ir sudėlios visus iškilusius klausimus. Dėl darbuotojų naujų paruošimo yra dirbama individualiai su kiekvienu naujai atėjusiu darbuotoju, o patirtis ir žinios ateina bedirbant ir naujam darbuotojui pateikiama informacija iš kiekvieno darbuotojo.“</p>	<p>vadovas, Robertas, kuris tikrai mums padeda žalos klausimais, iškilus įvairios problemoms, padeda jas išspręsti. Bet norėčiau pridurti, kad mes ir kiekvienas darbuotojas esame šiek tiek mentorius, nes priimant naują darbuotoją mes stengiame kiekvienas prisidėti ir padėti jam gilinti savo žinias, mokintis. Bet norėtuši, kad įmonėje būtų žmogus, kuris galėtų skirti visą dėmesį darbuotojo žinių tobulinimui. Tada manau ir tam darbuotojui būtų lengviau įsilieti į kolektyvą, pasitikėti savo žiniomis ir jas gilinti. “</p>
Mokymasis	<p>„Na šiais metais tikrai labai daug vyksta mokymų, nes draudimo kompanijos keičia taisykles įvairioms draudimo rūšims tai beveik kas savaitę draudimo kompanijos vykdo mokymus nuotolinių būdu ar seminaruose.</p>	<p>„Mokymų tikrai pakanka ir jų gan dažnai vyksta. Kiekvienai mokymai atneša naujų idėjų, naujų minčių, naujų žinių. “</p>	<p>„Prieš kelis metus mūsų įmonė dalyvavo Europos Sąjungos mokymų projekte ir į mėnesį po kelias valandas mes mokinomės įvairių vadybinių sugebėjimų,</p>

	<p>Be to mūsų įmonė buvo laimėjęs mokymo kursus, kurie buvo apmokami Europos Sąjungos lėšomis ir mūsų darbuotojai praėjo nemažai tobulinimosi kursų kaip kaučingas, pardavimai, vadovavimas ir t.t “</p>	<p>kaučingo ir kitokių dalykų. Taip pat kaip ir minėjau draudimo kompanijos pakankamai dažnai organizuoja įvairius mokymus kas liečia mūsų darbo specifiką. Tie mokymai būna susiskirstyti įvairiomis temomis, pagal draudimo rūšį ir manau, kad tai mums labai naudinga, nes mes galime įvairiais klausimais pasigilinti, pasitobulinti savo žinias. Tie mokymai rengiami pakankamai dažnai, būna į mėnesį mokymai organizuojami 2-3 draudimo kompanijų, tad manau kad jų visai pakanka. “</p>
--	--	---

Interviu metu paaiškėjo, jog įmonė ne tik, kad neturi susidarę žinių žemėlapis, tačiau ir neturi supratimo, kam to reikia. Didelė klaida manyti, kad galime žinoti kokią informaciją savo galvoje nešiojasi darbuotojai, gal būt jų ankstesnė darbinė patirtis gali būti naudinga, kuriant naujas strategijas, sprendžiant problemas ar vykdant naujus projektus. Taip pat, nežinant ar tokios žinios yra organizacijoje, sunku prognozuoti ir planuoti kokių žinių ar įgūdžių organizacijai reikia įgyti. Įgūdžių ir patirties žymėjimas įmonei leistų lengvai diagnozuoti, kokius darbuotojus siųsti į konkrečius mokymus pagilinti savo įgūdžius, taip pat lengvai leistų rasti asmenį organizacijoje, kuris turi reikalingų specifinių žinių sprendžiant problemas ar priimant strateginius sprendimus. Tad tai būtų puikus įrankis įmonei planuoti ir didinti organizacinį žinojimą, tuo pat metu stiprinantis organizaciją

greitu bei kokybišku problemų sprendimu bei teisingų strategijų priėmimu. Kadangi, tik tiksliai žinant organizacijos turimas žinias, kurioje srityje darbuotojai yra stiprūs, galima pasiekti neįtikėtinai gerų rezultatų.

Tačiau daug geresnė situacija įmonėje kalbant apie praktikos bendruomenes. Praktikos bendruomenės organizacijoje reikalingos, kad panašios patirties, įgūdžių asmenys tarpusavyje dalintųsi patirtimi, idėjomis, kartu diskutuotų ir spręstų problemas. Panašiai ir vyksta UADBB Noxale kolektyve. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog praktikos bendruomenė organizacijoje susiformavo natūraliai, nes vadovas jos specialiai neformavo ir praktikos bendruomenes kuria tik specialiams projektams, tačiau natūraliai organizacijoje jau egzistuoja praktikos bendruomenės, kurių metu yra spendžiamos einamosios problemos, diskutuojama ir dalinamasi informacija tiesiog darbo eigoje. Tą patvirtino tiek direktoriaus pavaduotoja, tiek projektų vadovė.

Visai kita situacija su mentoryste organizacijoje. Vadovo teigimu, mentoriaus organizacijoje nėra, tuo klausimu pasitenkinama partnerių-draudimo kompanijų pagalba, kurie paruošia darbui naują darbuotoją. Tačiau direktoriaus pavaduotojos ir projektų vadovės teigimu, vienintelis mentorius įmonėje yra pats vadovas, kadangi jis būna pirmasis žmogus, galintis padėti išspręsti tam tikras, darbinėje veikloje kylančias, problemas. Tuo tarpu naują darbuotoją darbui paruošia natūraliai susiformavusi praktikos bendruomenė, kuomet po truputį žinių naujai į darbą prisijungusiam nariui perduoda kiekvienas įmonės darbuotojas. Tačiau ši situacija nėra labai dėkinga naujai į darbą atėjusiam darbuotojui, nes organizacijoje nėra žinių žemėlapis ir jis nežino kas turi kokių žinių ir koku klausimu kas gali padėti, taip pat ne visi darbuotojai gali turėti laiko perduoti savo turimas žinias. Esant tokiai situacijai tikėtina, kad nauji darbuotojai silpnai paruošiami arba jų kokybiško įsiliejimo į organizacijos veiklą laikotarpis ilgesnis negu galėtų būti. Esant konkrečiam mentoriui, kuris per galimą trumpiausią laiką perduotų naujam darbuotojui turimas žinias, leistų greičiau pasitikėti savomis jėgomis ir lengviau pritaipyti organizacijoje. Tikėtina, jog tai gali būti viena iš priežasčių, dėl ko organizacijoje yra darbuotojų trūkumas.

Mokymasis yra vienas iš svarbiausių elementų žinių valdyme. Kiekvienos organizacijos viduje būtina dalintis patirtimi bei metodais su kitais kolegomis, nes tokiu būdu vyksta nuolatinis mokymasis. Labai svarbu daryti įvykių aptarimus, juos analizuoti, kas, kaip ir kodėl buvo padaryta, kokio rezultato sulaukta, ką galima išmokyti iš konkrečios situacijos. Tokiu būdu kaupiama organizacinė patirtis padedanti išvengti incidentų ateityje. UADBB „Noxale“ atveju galime daryti išvadą, jog dauguma gaunamų mokymų yra apie produktus, plečiantis žinias specializacijos srityje, tačiau nieko nekalbama apie specialiųjų įvykių, incidentų aplinkybių aptarimus. Gal būt, tai vyksta darbo eigoje, praktikos bendruomenėse. Tačiau įmonei pirmiausiai reikėtų įsitikinti, ar organizacinis mokymasis vyksta aplamai.

Toliau tęsiame likusių keturių žinių rizikos valdymo technikų analizę: žinių pasidalinimo kultūros skatinimą, veiklos stebėseną ir ataskaitas, verslo tyrimai ir analizė, bei duomenų bazę sauganti konkrečių situacijų ar jų sprendimo būdų informaciją. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami įmonės atstovų atsakymai dėl rastų šių technikų apraiškų jų organizacijoje.

7 lentelė. Žinių rizikos valdymo technikų analizė UADBB „Noxale“ II dalis (sudaryta autorės)

Žinių valdymo technikos	Vadovas-akcininkas	Direktorius pavaduotoja	Projektų vadovė
Žinių pasidalinimo kultūros skatinimas	„Mano džiaugsmui, darbuotojai yra pakankamai vieningi, vidinės konkurencijos nėra. Taip yra dėl to, kad visi darbuotojai skatinami siekti bendrų organizacijai tikslų. Tai yra savotiška motyvacija tuo pačiu ir vienijanti organizacijos narius.“	„Mūsų organizacijoje dalinamasi žiniomis nuolatos. Kiekvienas dirbantis žino, kad reikia dalintis, nes dėl to bus paskatintas. Nes kiekvienas paskatinimas ateina per keliones, per prizus ir tai kiekvieną darbuotoją džiugina.“	„Na mūsų kolektyvas manau pakankamai sėkminga dalinasi žiniomis ir tikrai negaili informacijos, prireikus suteikia pagalbą ir pataria ir pakonsultuoja. O kas liečia vertybes ir lūkesčius manau, kad taip, nes mums, kiekvienam darbuotojui, yra suteikti tam tikri vadovo planai ir mes žinome ko vadovas iš mūsų tikisi.“
Veiklos stebėseną ir ataskaitas	„Pagrindė tą vykdo direktorius ir apskaitos skyrius. Ataskaitas, rezultatus visą laiką iškomunikuojame per susirinkimus, kurie dažniausiai vyksta pirmadieniais pas mus įmonėje.“	„Taip, kiekvieną kartą kai vyksta susirinkimas yra apibendrinami mėnesio planai, įvardinama kiekvieno įvykdymo planas ir pasidžiaugiama tais žmonėmis, kurie įvykdo planus.“	„Pas mus per susirinkimus yra aptariami kiekvieno mėnesio, kiekvieno darbuotojo rezultatai, planų įvykdymas. Taip pat esame supažindinami su ketvirčio rezultatais, pusmečio rezultatais,

			ne retai galime ir metiniais rezultatais tam tikrų draudimo kompanijų pasidžiaugti, o kaip prizą gauname kelionę. “
Verslo tyrimai ir analizė	„Mūsų organizacijoje vidiniai tyrimai nedaromi, bet pakankamai tos informacijos ateina iš išorinių šaltinių kaip Lietuvos bankas, kuriam mes esame pavaldūs, taip pat iš draudimo kompanijų. Visa informaciją mes gauname, ją apdorojame, pasidaliname susirinkimų metu. Apie pažeidimus, apie neteisingai išrašytas sutartis, neteisingą klientų informavimą. Šią visą informaciją mes dalinamės kolektyvo susirinkimu metu, tam, kad nedarytume klaidų, kurias darė mūsų konkurentai. “	„Visą reikiama informaciją gauname iš Lietuvos banko ir iš socialinių tinklų, iš interneto. “	„Šią informaciją mes gauname iš Lietuvos banko taip pat iš draudimo kompanijų ir ką gauname mums realiai to užtenka. “
Duomenų bazė sauganti konkrečių situacijų ar jų sprendimo būdų informaciją	„Ne, tikrai tokios duomenų bazės neturime, nes labai stipriai keičiasi informacija, įvykiai, taisyklės, todėl mes asmeniškai nemanome, kad tokią informaciją	„Mūsų įmonėje tokių duomenų bazių nėra. “	„Labai gaila, bet nėra. O visai gal būtų neblogai, nes tiek naujiems darbuotojams tiek ir mums patiems būtų visai naudinga turėti duomenų bazę

	kaupiti yra tikslinga, tokią informaciją kaupia draudimo kompanijos. “		kur galima pasižiūrėti konkrečias situacijas, kokiomis situacijomis kaip galėtum pasielgti. “
--	--	--	--

UADBB „Noxale“ vyrauja žinių pasidalinimo kultūra, kadangi įmonės atstovai teigia, jog kiekvienas darbuotojas žino ir yra skatinamas dalintis žiniomis ir su malonumu žiniomis kolektyve yra dalinamasi, suteikiamos konsultacijos. Organizacijoje darbuotojai yra skatinami, motyvuojami siekti bendrų organizacijai tikslų, norint juos pasiekti būtinas dalinimasis informacija. Būtent tai padeda išlikti vieningiems, išvengti vidinės konkurencijos, o kaip tik suvienyti visus siekti bendrų organizacijos tikslų, jausti atsakomybę bei susirūpinimą susiklosčius tam tikroms situacijoms, jeigu tai gali pakenkti organizacijai. Visas šis rūpestis ir vieningumas vadovo įvertinamas ir darbuotojai gauna papildomas motyvacinės priemones, dažnu atveju tai bendra kolektyvo išvyka į vieną iš pasirinktų užsienio šalių. Tai pastangų verta motyvacinė priemonė, kuri užtikrina žinių pasidalinimo kultūros skatinimą organizacijoje.

Sekanti labai svarbi žinių valdymo technika yra veiklos stebėseną ir ataskaitas. Tai vienas iš svarbiausių elementų, būdingų sėkmingoms organizacijoms. Vykdamas svarbius pokyčius, bet nematuojant jų sėkmingumo, poveikio, nestebint pokyčių, norimo rezultato galima ne tik nesulaukti, bet laiku neatlikus reikiamų sprendimų ar pakeitimų, galima netgi labai stipriai nukentėti. UADBB „Noxale“ vadovas bei apskaitos skyrius nuolat ruošia įvairias ataskaitas, įmonės rezultatus bei juos pristato likusiai kolektyvo daliai. Tokiu būdu visi yra supažindinami apie organizacijos sėkmę, apie asmeninį prisidėjimą prie bendros įmonės sėkmės. Tai lyg grįžtamasis ryšys darbuotojams, dėl jų įdėtų pastangų darbinėje veikloje per ataskaitinį laikotarpį. Tad galime teigti, jog UADBB „Noxale“ vykdo veiklos stebėseną ir teikia ataskaitas ir tokiu būdu stebi ir matuoja įmonės veiklos rezultatus bei su rezultatais supažindina kolektyvą.

Verslo tyrimai ir analizė šioje organizacijoje nėra atliekami. Organizacijos narių nuomone, visa reikiama informacija yra gaunama elektroniniu paštu iš Lietuvos banko ir draudimo kompanijų. Būtent šia informacija yra dalinamasi savaitinių susirinkimų metu. Tačiau nei vienas iš organizacijos narių neužsiminė dėl fiksuojamų pirmaujančių gerųjų praktikų ar išmoktų pamokų (tiek organizacijos viduje, tiek būdingų konkurentams). Tačiau norint neatsilikti nuo rinkos, atspėti jos pokyčius o gal būt net ir norint sukurti ką nors naujo ir inovatyvaus, pavyzdžiui naują inovatyvų paslaugos pardavimo metodą, būdą tapti pastebėtiems rinkoje, sukurti naują pasisekusį projektą, būtina stebėti kaip elgiasi konkurentai, kas jiems sekasi ir kas nesiseka. Norint būti sėkmingiems būtina mokytis ne tik iš vidinės

organizacijos patirties, bet ir iš išorės rinkti bei sisteminti informaciją bei ją perkelti savo darbuotojams.

Dar vienas naudingas įrankis-duomenų bazė, sauganti konkrečių situacijų ar jų sprendimo būdų informaciją. Visi respondentai priėjo vieningos nuomonės, kad iki šiol šios technikos savo veikloje nenaudojo, tačiau dalis jų pripažįsta, jog tokia duomenų bazė būtų naudinga ne tik ilgai dirbantiems darbuotojams, tačiau ypatingai gera pagalba būtų naujai į darbą atėjusiems darbuotojams. Toks, rodos, paprastas dalykas gali žymiai palengvinti bei pagreitinti naujo darbuotojo turimų žinių papildymą bei pasitikėjimą savimi, būtent dėl to, kad jis visuomet žinos kaip ir kada pasielgti jeigu nutiks konkreti situacija ir galės tai padaryti savo jėgomis be pašalinių įsikišimo į susidariusią situaciją. Tokiu būdu didindamas pasitikėjimą savimi ir savijautą pačioje organizacijoje.

4.5 UADBB „Noxale“ žinių rizikos valdymo tobulinimo sprendimai

Išanalizavus UADBB „Noxale“ atstovų interviu, galima išskirti esmines koreguotinas vietas įmonės valdyme. Visų pirma, paaiškėjo, kad įmonė neturi susikūrusi aiškios vizijos. Paprastai galime diagnozuoti, jog ji nėra skelbiama darbuotojams, nes kiekvieno darbuotojo vizija interviu metu skambėjo skirtingai, akcentuojant skirtingas vertybes ir siekius. Įmonės vadovo įvardinta įmonės vizija skambėjo mažiausiai ambicingai, todėl visų pirma rekomenduočiau įmonės vadovui išsigryninti ambicingą įmonės viziją, supažindinti su ja darbuotojus ir besivadovaujant įmonės vertybėmis ryžtingai siekti įmonės užsibrėžtų tikslų.

Antra, įmonės darbuotojai interviu metu vienareikšmiškai pripažįsta, jog ne visi įmonės darbuotojai maksimaliai išnaudoja savo gebėjimus, įmonėje egzistuoja ne iki galo panaudojamos žinios ir būtent dėl to įmonė negali pasiekti maksimaliai galimo geriausio rezultato. Tad antroji rekomendacija būtų: perskirstyti darbus arba atlikti darbuotojų rotaciją. Tačiau pirmasis variantas manyčiau būtų labiau priimtinas darbuotojams, kadangi įmonės darbuotojai dažniausiai priešinasi įvairiems pokyčiams, o šiuo atveju tiesiog būtų perskirstomi darbo krūviai, užduotys atsižvelgiant į tai ką asmuo geba geriausiai, kas jam patinka ir sekasi. Perskirstyti darbus turėtų įmonės vadovas. Tokiu būdu jis artimiau pažins savo darbuotojus, išklausus jų norus ir pageidavimus bei tariantis su darbuotoju dėl darbų krūvio perskirstymo, bus priimtas bendras sprendimas, kurį darbuotojas turi vertinti teigiamai vien dėl to, kad su juo buvo pasitarta. Tai duos tai, jog darbuotojas pokyčiams nesipriešins. Perskirstant darbus, užduotis, būtina atsižvelgti į darbuotojo gebėjimus, atlikti paskirtas užduotis ir įvertinti jų papildomus gebėjimus, kaip jie dar galėtų prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo. Vien įmonės vadovo pateiktas įmonės struktūros planas (žr. 6 pav.) su darbuotojų išsilavinimu parodo, kad organizacijoje yra asmenų, išmanančių informacines technologijas, tad tai galėtų būti puiki

pagalba kuriant inovatyvias duomenų bazes, sisteminant informaciją bei diegiant apsaugos sistemas, siekiant apsaugoti organizacijos konfidencialią informaciją. Padarius tai, galima eiti prie kito etapo.

Trečia, organizacijoje vykdomos tik iš dalies arba visai nevykdomos šios žinių valdymo veiklos: žinių identifikavimas, sisteminimas, išsaugojimas ir panaudojimas. Taip pat nėra sudaryto žinių žemėlapis. Šiuo atveju mano rekomendacija būtų pasidaryti visiems aiškia ir paprastą naudotis žinių valdymo sistema, arba kitaip tariant duomenų bazę, kurioje būtų talpinama ir nuolatos atnaujinama informacija. Norint tai įgyvendinti reikia tik vieno žmogaus, kuris būtų atsakingas už šios informacijos identifikavimą, sisteminimą, atnaujinimą bei išsaugojimą. Už šios duomenų bazės sukūrimą galėtų būti atsakingas asmuo, turintis informacinių technologijų išsilavinimą. O visi kiti darbuotojai turėtų galimybes visuomet prie šios naujausios informacijos prieiti, taip būtų eliminuota darbo dubliavimo rizika. Didžiausias darbas pradžioje sukurti šią organizacijos žinias sisteminančią ir išsaugančią duomenų bazę, vėliau lieka tik ją papildyti naujomis žiniomis ir ją intensyviai naudoti darbinėje veikloje. Ši duomenų bazė turi palengvinti ir pagrietinti darbinius procesus ir išugdyti organizacinį įprotį saugoti bei dalintis informacija, bei visuomet žinoti, kur greitai ir paprastai yra galimybė rasti reikiamas žinias. Taip pat šioje duomenų bazėje turėtų būti kruopščiai patalpinta informacija apie įmonės klientus, privalomai – apie juridinius asmenis, savanoriškai – apie fizinius asmenis. Tai yra būtina norint suvaldyti žmogiškųjų išteklių riziką. Visi trys apklaustieji patvirtino, kad tai yra didelė bėda organizacijoje, kai netikėtai nelieka vieno ar kito darbuotojo. Kiekvienas darbuotojas geriausiai pažįsta tik savo klientus, todėl daug paprasčiau būtų pakeisti į darbą neatvykusį asmenį, jeigu būtų galima greitai ir patogiai rasti visą su kolegos klientais susijusią informaciją. Tokiu būdu įmonė taip pat būtų iš dalies apsaugota vykstant darbuotojų kaitai, jog keičiantis kuruojančiam asmeniui klientas nepatirs nepatogumų. Tuo tarpu vadovo pareiga turėtų būti sudaryti organizacijos žinių žemėlapi. Kad jį būtų galima padaryti, bus poreikis pabendrauti su visais įmonės darbuotojais, nustatyti jų žinių lygį, išsiaiškinti tiksliai, koks kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis, kokias žinias dar reiktų tobulinti, taip pat išaiškėtų, kur yra kiekvieno asmens stipriosios pusės bei kokios yra papildomos žinios nesusiję su darbine veikla. Šiuo metu ši informacija gal būt nebus aktuali, tačiau po kiek laiko gali būti labai naudinga, tiek darbo metu spręsti kylančias problemas, tiek plečiant bei vystant verslą.

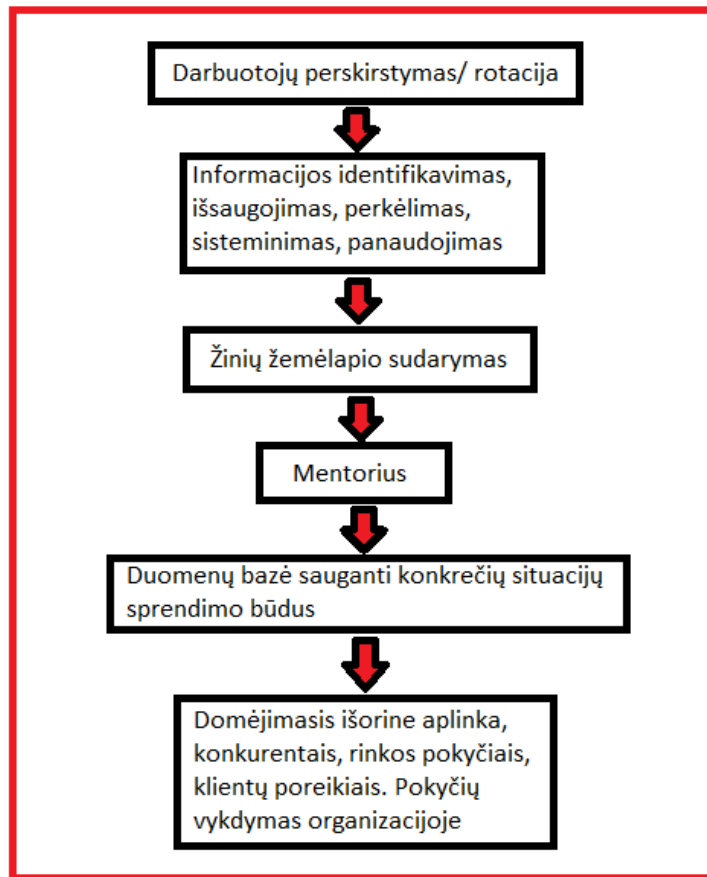
Ketvirta, organizacija niekad iki šiol neturėjo duomenų bazės, saugančios konkrečių situacijų ar jų sprendimo būtų informaciją, tačiau tai būtų naudinga ne tik naujai į darbą atėjusiems darbuotojams, tačiau ir dabartiniams darbuotojams. Todėl būtent tai rekomenduotina padaryti. Šioje duomenų bazėje turėtų būti registruojami, o po to visuotinių susirinkimų metu pristatomi savaitės įvykiai, išmoktos pamokos. Norint užtikrinti, jog ši informacija būtų registruojama, bent duomenų bazės įdiegimo pradžioje, turi būti įvesta papildoma motyvacija, už dalinimąsi patirtimi, išmoktas pamokas bei jų perteikimą kolegoms. Tai gali būti piniginė motyvacija, žodinė, vietinė įmonės garbės

lentoje ir panašiai, kad įmonės darbuotojai suprastų, jog tai daryti svarbu ir jų pastangos yra vertinamos. Šiai duomenų bazei sukurti nereikia idėti daug pastangų, tačiau svarbiau yra tinkamai motyvuoti darbuotojus, kad jie patys būtų motyvuoti kelti, atnaujinti bei papildyti duomenų bazę naujomis patirtimis.

Penkta, įmonės darbuotojai ir pats vadovas įvardino didžiausias įmonės silpnybes, neleidžiančias uždirbti daugiau – tai darbuotojų trūkumas. Todėl rekomendacija būtų intensyviai pradėti ieškoti naujų darbuotojų ir kiekvienam naujam darbuotojui priskirti konkretų darbuotoją-mentorį, kuris bus atsakingas už pilną žinių perdavimą naujam darbuotojui. Darbuotojų atrankas galėtų daryti direktoriaus pavaduotojos, o galutinį sprendimą dėl darbuotojo priėmimo į darbą priimtų vadovas. Tokiu būdu būtų taupomi įmonės kaštai personalo specialistui dėl rengiamų atrankų. Kadangi naujam darbuotojui bus suteiktas vienas konkretus mentorius, o ne kiekvienas po truputį skirdamas dėmesio perduos atskiromis dalelėmis kažkiek tai žinių. Naujam darbuotojui chaotiški mokymai nesilaikant vienos sistemos gali būti sudėtingi. Tačiau priskyrus vieną atsakingą žmogų tikėtina, kad mokymai bus vykdomi pagal nuoseklią programą, darbuotojas turės galimybę pasiekti naujausią susistemintą ir išsaugotą informaciją, nereikės jos ieškoti informacijos kratinyje, praktinių žinių įgaus susipažindamas su įvykių bei situacijų sprendimo būdais, tokiu būdu pavyks greičiau įsilieti į kolektyvą ir pilnavertiškai įsitraukti į organizacijos veiklą bei prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų siekimo.

Papildomai, rekomenduotina, kad įmonės vadovas dažniau pasidomėtų savo įmonės konkurentais. Kad nuolatos būtų renkama informacija, sisteminama, perimama geroji praktika, pasimokoma iš blogosios konkurentų praktikos norint išvengti savų nuostolių ateityje. Kadangi įmonė yra linkusi rizikuoti ir išbandyti viską, kas yra nauja, siūlyčiau įvykdyti visas rekomendacijas ir stebėti, po kiek laiko pradės keistis įmonės rezultatai.

Visos draudimo brokerių įmonės dirba panašiu principu kaip UADBB „Noxale“, todėl tikėtina, kad ir problemos bei vertybės tarp konkuruojančių draudimo brokerių bendrovių yra panašios. Todėl išskirčiau žinių rizikos valdymo sprendimų modelį, kuris būtų pritaikomas visose draudimo brokerių bendrovėse ir padėtų pasiekti geresnių bei efektyvesnių darbo rezultatų.



7 pav. Žinių rizikos valdymo sprendimų modelis, skirtas draudimo brokerių sektoriui (sudaryta autorės)

Darbuotojų perskirstymas arba rotacija yra reikalinga kiekvienoje draudimo brokerių bendrovėje tam, kad kiekvienas įmonės darbuotojas išnaudotų savo turimas žinias pilnai, kad būtų eliminuota žinių neišnaudojimo rizika, ko pasekoje nėra galimybės pasiekti maksimaliai geriausio rezultato. Informacijos išsaugojimas, identifikavimas, sisteminimas, perkėlimas, panaudojimas yra būtinas draudimo brokerių verslui žinant tai, kad kiekvieno darbuotojo netektis įmonei atneša didelių nuostolių, nes su darbuotoju išeina dalis sukauptų žinių, dalis draudimo brokerių bendrovės klientų. Norint to išvengti yra būtina informaciją saugoti, esant poreikiui perkelti, perduoti. Taip pat labai svarbu saugoti ir panaudoti jau turimas žinias, norint eliminuoti darbo dubliavimo riziką, kas taip pat mažina įmonės efektyvumą. Žinių žemėlapis sudarymas be abejonės padėtų efektyviau valdyti įmonę, žinant kuriam darbuotojui tokių žinių reikia dar pasisemti ir kuriose srityse jis yra stiprus. Sudarius žinių žemėlapią pačiam vadovui lengviau priiminti strateginius sprendimus, kadangi visuomet yra tiksliai žinoma, su kuriuo asmeniu įmonėje konkrečiu klausimu galima pasikonsultuoti. Mentorius yra būtinas draudimo brokerių versle priimant naujus darbuotojus. Visuotinai žinoma, draudimo brokerių bendrovės dažniausiai dirba su visomis Lietuvoje esančiomis draudimo kompanijomis, todėl darbo krūviai yra labai dideli ir dažnu atveju naujam darbuotojui prisijungus prie kolektyvo būna sunku operatyviai ir kokybiškai įsiliesti į kolektyvą dėl didelio žinių bagažo skirtumo. Kai nėra nei vieno

atsakingo asmens, dažnu atveju, būna sudėtinga gauti visą reikiamą informaciją per trumpiausią galimą laiką. Tam reikalingas mentorius, kuris būtų atsakingas už naujo darbuotojo kokybišką paruošimą. Taip pat reikalinga duomenų bazė, sauganti konkrečių situacijų sprendimo būdus. Draudimo brokerių darbui būdingas ne tik sutarties išrašymas, bet ir paslaugos, rekomendacijos bei patarimai suteikiami klientams įvykus žalai iki kol klientas gauna išmoką už patirtą žalą. Tiek naujiems tiek seniems darbuotojams būtų naudinga turėti turėtų žalų duomenų bazę, kur būtų išsaugoma ir perduodama ateities kartoms įvykių aprašymus su pateiktais rezultatais, kaip buvo išspręsta konkreti situacija. Šios informacijos išsaugojimas būtų naudingas ne tik naujiems, bet ir ilgamečiams darbuotojams bet kurioje draudimo brokerių bendrovėje. Na ir be abejonės yra būtina nuolat domėtis išorine aplinka, konkurentais, rinkos pokyčiais bei kintančiais klientų poreikiais ir savalaikiai vykdyti pokyčius organizacijoje. Kadangi rinkoje išsilaiko tik tos įmonės, kurios valdo informaciją, ne tik eina kartu su rinkos pokyčiais, bet ir kuria pokyčius. Tačiau viso to pagrindas yra teisingas žinių valdymas.

IŠVADOS

- 1. Žinių ekonomikoje, didėjant organizacijų priklausomybei nuo žinių valdymo kokybės ir efektyvumo, kyla problema, kaip valdyti, vieno iš esminių organizacijos išteklių, t.y. žinių, riziką.** Tai ypač aktualu mažoms ir vidutinėms įmonėms, nes dažnai vadovai ir aukštesnio lygio darbuotojai nesidalina savo turimomis žiniomis su likusiais darbuotojais, žinios nėra išsaugomos ir kyla pavojus, kad tokiu būdu bus prarastas organizacijos know-how ir konkurencinis pranašumas rinkoje. Įmonėms, ignoruojančioms žinių riziką, grėsia specialistų nutekėjimas, aštri konkurencija tiek tiesioginių, tiek netiesioginių konkurentų atžvilgiu ar netgi organizacijos bankrotas, nesugebant tinkamai ir laiku suvaldyti ir apsaugoti organizacijos žinias. Lietuvai, kaip ir kitoms valstybėms, ypač ES struktūrinių fondų 2014-2020 paramos įsisavinimo laikotarpiu, persiorientuojant į aukštesnės pridėtosios vertės ekonomiką, kurios pagrindinis išteklius yra žinios ir unikalūs, know-how, tampa svarbu valdyti organizacijų žinių rizikas.
- 2. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs teoriniai sprendimai, kaip valdyti žinias, kaip spręsti su tam tikromis žinių rizikomis siejamus iššūkius, kokias žinių rizikos valdymo technikas taikyti įvairiose vadybinėse situacijose. Tačiau vieno visuotinai priimtino žinių rizikos valdymo modelio, kuris būtų tinkamas įvairiems verslo sektoriams, nėra.** Analizuojant kiekvieną verslo sektorių atskirai, yra galimybė suformuoti būtent tam verslo sektoriui tinkamiausius žinių rizikos valdymo sprendimus. Daugumoje organizacijų žinių rizikos paprastai yra susiję su žmogiškaisiais ištekliais, bendradarbiavimu, sprendimų priėmimu, žinių spragomis arba išorine kompetencijų nuoma. Žinių sukelti nuostoliai gali pasireikšti įvairiais būdais: prarandant, nutekinant, neišnaudojant turimų žinių. O šie nuostoliai gali atsirasti organizacijoje randantis perkūrimo žinių atliekoms, esant sistemos disciplinos trūkumui, pilnai neišnaudojant darbuotojų galimybių, esant netinkamam žinių organizavimui, neteisingam atsakomybių paskirstymui ar neracionaliai priimant sprendimus. Yra daugybė galimybių patirti nuostolius, tačiau naudojant tinkamus įrankius ir technikas šių nuostolių būtų galima išvengti.
- 3. Parengus ir pritaikius empirinio tyrimo metodologiją, nustatyta, kad didžiausios žinių rizikos valdymo problemos UADBB „Noxale“ yra siejamos su tuo, jog nėra sisteminio požiūrio į žinių rizikos valdymą organizacijoje, trūksta kompleksinio supratimo apie žinių valdymo veiklas, nėra dedama pastangų užkardyti žinių nutekėjimą iš įmonės, žinių valdymo veiklos organizuojamos neracionaliai.** Įmonės vizija nėra iškomunikuota ir aiški darbuotojams, ji egzistuoja kaip „savaimė suprantama“ ir gali būti savaip interpretuojama, kas gali lemti tai, jog ne visi darbuotojai teisingai supras įmonės vertybes ir prioritetus, o įmonė

kaip darinys, privalo būti vientisa. Taip pat, viena iš didžiausių silpnųjų, trukdančių įmonei augti, yra naujų, papildomų darbuotojų trūkumas, o tai gali būti dėl to, kad naujiems darbuotojams sudėtinga adaptuotis, dėl jiems neskiriamo pakankamo dėmesio, neatliekant sisteminio žinių perdavimo, nevykdant organizacinio mokymosi. Žinių rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais įmonei yra labai aktuali ir jos padariniai jaučiami iš karto, vos tik vienam iš darbuotojų nepasirodžius darbe, dėl to kad žinios nėra sisteminamos iš išsaugomos. Ne mažiau organizacijai svarbi yra santykių - bendradarbiavimo rizika, nes nutraukus bendradarbiavimą su partneriais nukentėtų įmonės konkurencingumas rinkoje, o geri santykiai su partneriais šiame versle yra būtinas faktorius. Tačiau bet kokių atveju labai svarbu preventyviai imtis visų atsargumo priemonių ir kiek įmanoma sumažinti riziką nukentėti besidalinant žiniomis su partneriais. Taip pat labai aktuali rizika susijusi su žinių spragomis, kadangi turimos žinios kuria įmonės konkurencinį pranašumą. Vadovui aktuali rizika, susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas. Tyrimo metu nustatyta, jog organizacijoje ne visi darbuotojai pilnai išnaudoja savo turimas žinias, o žinių sisteminimas, išsaugojimas ir panaudojimas vykdomas neefektyviai. Tuo tarpu žinių identifikavimas nevyksta visiškai. Taip pat paaiškėjo, jog įmonė ne tik, kad neturi susidarę žinių žemėlapių, tačiau ir neturi supratimo, kam to reikia.

- 4. Tyrimas parodė, jog tam kad sistemiškai valdyti UADBB „Noxale” žinių riziką, reikia įdiegti visa eilę žinių valdymo sprendimų, susijusių su organizacijos vadybiniais procesais, žmogiškųjų išteklių pritraukimu ir išlaikymu, technine palaikančiąja verslo infrastruktūra.** Siekiant išspręsti pilną žinių neišnaudojimą rekomenduotina atlikti darbuotojų perskirstymą arba rotaciją, būtent dėl to, kad kiekvienas darbuotojas savo potencialą išnaudotų pilnai, taip organizacijai atnešdamas didesnę pridėtinę vertę. Siekiant, kad būtų sumažinta žmogiškųjų išteklių rizika pagrindiniai sprendimai padėsiantys sumažinti šią riziką būtų įdiegti žinių valdymo technikas, kad būtų užtikrintas nuolatinis ir nepertraukiamas organizacijos žinių identifikavimas, išsaugojimas, perkėlimas, sisteminimas ir panaudojimas. Norint lengviau pritraukti ir išlaikyti naujus darbuotojus, rekomenduotina organizacijoje kiekvienam naujam darbuotojui priskirti po menorių, kuris būtų atsakingas už pilnavertišką darbuotojo apmokymą, žinių perdavimą bei įsiliejimą į organizacijos veiklą. Tokiu būdu bus maksimaliai sutrumpinamas naujo darbuotojo adaptacijos organizacijoje laikas ir rezultatai bus pasiekti geresni. Siekiant valdyti organizacijoje slypinčias žinias, bei išvengti tikimybės ateityje priimti neteisingus sprendimus, geriausias sprendimas tam- žinių žemėlapių sudarymas. Tik efektyviai valdant žinias galima planuoti, kokių žinių organizacijai trūksta, kokių turima ir pas kuriuos darbuotojus įmonėje konkrečios žinios slypi. Na ir siekiant skatinti organizacinį mokymąsi organizacijoje rekomenduotina įsidiegti duomenų bazę, saugančią konkrečių situacijų

sprendimo būdus. Ši duomenų bazė UADBB „Noxale“ atveju saugotų buvusių klientų žalų informaciją bei sprendimo būdus. Tai būtų naudinga ne tik naujiems, bet ir jau ilgai dirbantiems įmonės darbuotojams, taupomas laikas, galvojant, kaip padėti ir ką patarti klientui nutikus žalai. Žinojimas, jog ši informacija lengvai randama ir pasiekiamo, suteiks daugiau pasitikėjimo darbuotojams ir sudarys sąlygas kokybiškiau suteikti paslaugą klientui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Atkočiūnienė, Z. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, (44), 9-21.
- Baronienė L. (2010) Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas. *Vadyba Journal of Management* Nr. 1(17), 123-131.
- Bounfour, A. (2003). *The management of intangibles: The organization's most valuable assets*. 418 London: Routledge
- Dale Neef, (2005), "Managing corporate risk through better knowledge management", *The Learning Organization*, Vol. 12 Iss 2 pp. 112 – 124 [žiūrėta 2017-01-22]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470510583502>
- Durst S. ir Wilhelm S. (2011) *Knowledge management in practice: insights into medium-sized enterprise's exposure to knowledge loss*. Institute for Entrepreneurship, University of Liechtenstein, Vaduz, Principality of Liechtenstein: Taylor & Francis.
- Durst Susanne Wilhelm Stefan , (2013), "Do you know your knowledge at risk? ", *Measuring Business Excellence*, Vol. 17 Iss 3 pp. 28 – 39 [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-08-2012-0042>
- Fuller S. (2002) "Knowledge management foundations". University of Warwick, UK.
- Gueldenberg, S. (2003) *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in Lernenden Organisationen*. Ein Systemtheoretischer, Ansatz, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Hall, R. (1992) 'The strategic analysis of intangible resources', *Strategic Management Journal*, 13, pp.135–44.
- Hislop, D. (2005) *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Hofer, C. and Charan, R. (1984) 'The transition to professional management: mission impossible?', *American Journal of Small Business*, 9, 1, pp.1–11.
- Hutchinson, V. and Quintas, P. (2008) 'Do SMEs do knowledge management?: or simply manage what they know?', *International Small Business Journal*, 26, 2, pp.131–54.
- Julia Brunold Susanne Durst, (2012), "Intellectual capital risks and job rotation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss 2 pp. 178 - 195 [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211225021>
- Karl M. Wiig, (1997) „Knowledge management. Where Did It Come From and Where Will It Go?“ *Knowledge Research Institute Journal of Expert Systems with Applications*, Vol. 13, No. 1, pp 1-14 [žiūrėta 2016-01-08]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/222455916_Knowledge_

Management_Where_Did_it_Come_From_and_Where_Will_It_Go/links/5635396408aeb786b702c4a9.pdf

Lehner, M., Gerner, M. and Müller, C. (2005) Transfer von Expertenwissen. Ein Leitfaden für Kleinunternehmen, Wissenschaftlicher Verlag, Berlin.

Les Coleman R. Mitch Casselman , (2016), "Optimizing decisions using knowledge risk strategy " , Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Iss 5 pp. 936 - 958 [žiūrėta 2017-01-21]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0465>

Lietuvos bankas (2015) Draudimo brokerių įmonių veiklos apžvalga 2015 m. I ketv. [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą

https://www.lb.lt/draudimo_brokeriu_imoniu_veiklos_apzvalga_2015_m_i_ketv

Lietuvos bankas (2016) Lietuvos draudimo rinkos apžvalga 2016 m. I ketvirtis [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą

https://www.lb.lt/lietuvos_draudimo_rinkos_2016_m_i_ketv_apzvalga

Lietuvos bankas (2016) Lietuvos draudimo rinkos apžvalga 2016 m. I–III ketvirtis. [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą

https://www.lb.lt/lietuvos_draudimo_rinkos_2016_m_iii_ketv_apzvalga

Lietuvos bankas, draudimo tarpininkai. [žiūrėta 2017 04 15] Prieiga per internetą:

https://www.lb.lt/draudimo_tarpininkai

Liyanage C., Elhag T., Ballal T., Li Q. (2009). Knowledge communication and translation a knowledge transfer model. Journal of Knowledge Management.

LR Finansų ministerija (2014) ES Struktūrinių investicijų portalas 2007-2013. [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą <http://www.esinvesticijos.lt/>

LR Ūkio ministerija (2015 03 04) Intelektualūs produktai – gyvenimo kokybei gerinti. [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą

<http://www.15min.lt/verslas/naujiena/euroefektas/intelektualus-produktai-gyvenimo-kokybei-gerinti-814-488791>

McGee, J. and Prusak, L. (1993), Managing Information Strategically, John Wiley & Sons, New York, NY.

Morgan, M. (2002). Creating Workforce Innovation- Turning Individual Creativity into Organizational Innovation. Business and Professional Publishing, Chatswood.

O’Gorman, C. (2006) ‘Strategy and the small business’ in Carter, S. and Jones-Evans, D. (eds) Enterprise and Small Business, Pearson, Harlow.

Peter Massingham, (2010), "Knowledge risk management: a framework", Journal of Knowledge Management, Vol. 14 Iss 3 pp. 464 – 485. [žiūrėta 2016-01-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050166>

- Peter Massingham, (2010), "Knowledge risk management: a framework", Journal of Knowledge Management, Vol. 14 Iss 3 pp. 464 – 485
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2006) „ Žinių vadyba, sėkmės komponentai“
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999) Managing knowledge: building blocks for success. Chichester: John Wiley&Sons LTD, 1999. 360 p
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G. and Gupta, N. (1998) ‘An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover’, Academy of Management Journal, 41, 5, pp.511–25.
- Stankevičiūtė J. (2010) Daktaro disertacija“Organizacijos žinojimo didinimo metodologija“. Kauno technologijos universitetas.
- Tait, J. (2005). Innovation, Risk and Stakeholder Engagement: Framing New Technology. IRGC General Conference.
- Teisininkai 2010 – 2017. Bankrotas ir jo priežastys. [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą <http://www.e-teisininkai.lt/bankrotas-jo-priezastys/>
- Trieschmann, J., Hoyt, R., Sommer, D. (2005) Risk Management And Insurance (12th ed.). South-Western of the Thomson Corporation.
- Vaughan Emmett J. (1997) Risk Management. John Wileu & Sons, Inc.
- Wiig, K. (1997) ‘Knowledge management: an introduction and perspective’, Journal of Knowledge Management, 1,1, pp.6–14.
- Wong, K. and Aspinwall, E. (2004) ‘Characterizing knowledge management in the small business environment’, Journal of Knowledge Management, 8, 3, pp.44–61.
- Zimmerer, T., Scarborough, N. and Wilson, D. (2008) Essential of Entrepreneurship and Small Business Management, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

1 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMAI, SKIRTI UADBB „NOXALE“ ĮMONĖS VADOVUI- AKCININKUI, DIREKTORIAUS PAVADUOTOJAI IR PROJEKTŲ VADOVEI

Bendrojo pobūdžio klausimai:

1. Kokias paslaugas jūsų įmonė teikia? Kaip galėtumėte trumpai apibūdinti įmonės veiklą ir paslaugų pobūdį?
2. Kokia yra įmonės vizija?
3. Kaip manote, kuo jūsų verslas išsiskiria, lyginant jūsų ir konkurentų verslus?
4. Jūsų nuomone, kokios yra įmonės stipriosios pusės?
5. Kokias įmonės silpnąsias puses išvelgiate? Kas manote yra pagrindiniai trugdžiai, neleidžiantys uždirbti daugiau?

Klausimai apie žinių rizikos valdymą:

6. Ar turite svarbių partnerių pagal bendradarbiavimo sutartis, gal būt vykdytė kokius nors projektus kartu? Ar su jais dalinatės svarbia įmonei informacija? Ar ta informacija galėtų pakenkti ją naudojant ne pagal paskirtą užduotį?
7. Kaip manote, kuri/ kurios žinių rizika/-os būdingos jūsų verslui: rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, santykių-bendradarbiavimo rizika, rizika susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas, rizika susijusi su žinių spragomis, rizika, susijusi su tam tikromis verslo funkcijų paieškomis iš šono?
8. Ar tikėtina, jog įmonė praranda dalį sukauptų žinių, įmonės konfidencialios informacijos esant darbuotojų kaitai? Ar kiekvienos pozicijos darbuotojo kaita įmonei sukelia vienodus ar skirtingus žinių praradimo nuostolius? Jeigu yra buvę atvejų – pakomentuokite.
9. Ar tikėtina, jog įmonė yra susidūrusi su žinių nutekėjimu? Pakomentuokite.
10. Ar tikėtina, kad jūsų įmonėje egzistuoja pilnas žinių neišnaudojimas? Ar manote, kad kiekvienas darbuotojas savo galimybes išnaudoja pilnai ir geresnio rezultato įmonei jie jau nebegalėtų duoti?
11. Kokie žinių valdymo elementai naudojami organizacijoje: žinių identifikavimas, sisteminimas, įgijimas, sklaida, perkėlimas, panaudojimas, išsaugojimas, kūrimas?
12. Kaip vyksta įmonėje žinių identifikavimas?
13. Kokias būdais saugote ir sisteminatė informaciją? Ar ji lengvai prieinama ir greitai randama?
14. Kokias būdais įmonėje vyksta žinių įgyjimas, perkėlimas?
15. Kaip ir kokiais būdais ir kaip dažnai įmonėje keičiamasi informacija?
16. Ar manote, kad visą informaciją, kurią turite tinkamai panaudojate, ar dalis turimų žinių vis dėl to lieka nepanaudota, užsimiršta, neišsaugoma?
17. Ar jūsų įmonėje yra kuriami nauji procesai, idėjos, nauji unikalūs projektai?

18. Kaip yra valdoma rizika įmonėje? Ar labiau būdingas rizikos vengimas, rizikos mažinimas, rizikos priėmimas, rizikos perkėlimas ar dalinimasis rizika?
19. Kokiais būdais rizika yra identifikuojama jūsų organizacijoje?
20. Ar turite savo įmonėje susidarę žinių žemėlapi? Ar žinote pas kurį darbuotoją galima gauti tam tikros informacijos ir koks yra kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis?
21. Ar jūsų organizacijai yra būdingos praktikos bendruomenės?
22. Ar jūsų įmonėje yra darbuotojas-mentorius, kuris pataria, padeda atsiradus konkrečiai problemai arba norint ją išspręsti, kuris taip pat ir darbui paruošia naujus darbuotojus.
23. Ar vyksta ir jeigu taip, kokių būdu vyksta organizacinis mokymasis? Kiek dažnai? Ar manote, kad mokymų pakanka, ar poreikis yra didesnis?
24. Ar jūsų įmonėje yra noriai ir pastoviai dalinamasi žiniomis? Ar vertybės ir lūkesčiai yra sėkmingai iškomunikuojami darbuotojams? Ar yra skatinami darbuotojai dalintis žiniomis?
25. Kaip vertinate, ar nuolatos yra vykdoma veiklos stebėseną, ruošiamos ir pristatomos kolektyvui ataskaitos apie rezultatus, po įvykusių tam tikrų pokyčių?
26. Ar jūsų organizacijoje atliekami verslo aplinkos tyrimai ir analizė? Ar turite galimybę gauti prieigą prie milžiniškų verslo tyrimų ir analizių susijusių su šiomis temomis: teisinė aplinka, įmonės pažeidimai ir baudos už reikalavimų nesilaikymą, naujo bei potencialaus projekto vystymo, atsižvelgiant į vietos politiką, socialinę bei teisinę aplinką, interneto ir spaudos pranešimus apie įmonės veiklą, socialinę ir aplinkosauginę partnerių reputaciją vietinėje bendruomenėje, užfiksuotos pirmaujančios praktikos ir išmoktos pamokos.
27. Ar jūsų įmonėje yra duomenų bazė ar įrankis, kaupiantis konkrečių situacijų ir jų sprendimo būdų informaciją?

2 PRIEDAS. TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU UADBB „NOXALE“ ĮMONĖS VADOVU- AKCININKU, DIREKTORIAUS PAVADUOTOJA IR PROJEKTŲ VADOVE

I dalis: Interviu su įmonės vadovu-akcininku

Bendrojo pobūdžio klausimai:

1. Kokias paslaugas jūsų įmonė teikia? Kaip galėtumėte trumpai apibūdinti įmonės veiklą ir paslaugų pobūdį?

Atsakymas. Mūsų įmonė jau 17 metų Lietuvoje teikia draudimo paslaugas. Mes dirbame su pagrindinėmis draudimo kompanijomis veiklą vykdančiomis Lietuvoje. Mūsų pagrindinė veikla surasti teisingiausias sprendimus įmonėms ir verslo partneriams, išsirenkant draudimo vieną arba kitą paslaugą vienai ar kitai draudimo rūšiai. Aišku, mūsų klientų tarpe yra ir fiziniai asmenys. Mes stengiamės ne tik išrašyti draudimo sutartį, paaiškinti įmonėms vienus arba kitus teisingus verslo sprendimus, bet ir žalų atvejais padedam susitvarkyti dokumentaciją iki klientas gauna išmoką už patirtą žalą.

2. Kokia yra įmonės vizija?

Atsakymas. Mūsų vizija yra labai paprasta, kadangi mes esame draudimo tarpininkai tai mūsų tikslas, kad verslo partneriai, klientai besikreipiantys pas mus, gautų nuo A iki Z visus paaiškinimus draudimo klausimais, visą informaciją reikalingą tam, kad apsaugotų savo verslą nuo gresiančių pavojų.

3. Kaip manote, kuo jūsų verslas išsiskiria lyginant jūsų ir konkurentų verslus?

Atsakymas. Na jeigu lyginsime kitas draudimo brokerių kompanijas, mūsų stiprybė būtų statybinių rizikų draudimo portfelyje. Kadangi mes jau daug metų dirbame ir nemažą dalį mūsų klientų portfelio sudaro klientai vykdančys statybinius darbus: kelių tiesimai, inžinerinės komunikacijos, pastatų, prekybos centrų statyba ir t.t ir viskas kas susiję su draudimais kaip: laidavimai, rangovo civilinės atsakomybės, proejektavimai, statybų montavimo rizikų draudimai. Šioje vietoje pagal mūsų specializaciją tikrai galima lygintis su didžiausiai brokeriais, nes mūsų klientų tarpe yra nemaža dalis statybinių organizacijų, tad ši vieta yra mūsų stiprioji lyginant su konkurentais.

4. Jūsų nuomone, kokios yra įmonės stipriosios pusės?

Atsakymas. Na turbūt kaip ir kiekvienas darbdavys gali pasakyti, kad stiprioji pusė yra kolektyvas, nes nei viena įmonė be kolektyvo, be darbuotojų turbūt negali žengti nei žingsnio, todėl mūsų

stiprioji pusė yra, kad jau 5-6 metai nesikeičia darbuotojai, tuo mes ir džiaugiamės, tuo mes ir galime konkuruoti su kitais konkurentais rinkoje.

5. Kokias įmonės silpnąsias puses išvelgiate? Kas manote yra pagrindiniai trugdžiai neleidžiantys uždirbti daugiau?

Atsakymas. Be abejonės kaip ir visoje Lietuvoje, turbūt man neleis ir kiti konkurentai ir partneriai sumeluoti, kad trūkumas gerų darbuotojų. Tai yra pagrindinė priežastis, nes jaunimas palieka Lietuvą ir išsirinkti, užsiauginti naujus perspektyvius darbuotojus yra labai sudėtingas ir ilgas procesas. Tai yra didžiausia problema, kuri neleidžia greičiau plėstis įmonei, daugiau klientų aptarnauti. Čia yra mūsų silpnoji pusė, kad mes per lėtai plečiamės darbuotojų skaičiuje.

Klausimai apie žinių rizikos valdymą:

6. Ar turite svarbių partnerių pagal bendradarbiavimo sutartis, gal būt vykdyte kokius nors projektus kartu? Ar su jais dalinatės svarbia įmonei informacija? Ar ta informacija galėtų pakenkti ją naudojant ne pagal paskirtą užduotį?

Atsakymas. Na tai pirmiausia, ar turime svarbių partnerių. Taip, mūsų pagrindiniai partneriai yra draudimo kompanijos, be kurių mes negalėtume vykdyti veiklos, tai yra pagrindiniai mūsų partneriai. Ir partneriai, su kuriais ruošiam vienokius ar kitokius projektus konkrečiai klientų grupei. Ar dalinamės svarbia informacija? Na ta informacija turbūt nepatenka į konfidencialios informacijos sąrašą, ta informacija pakankamai svarbi, bet nėra ta, dėl kurios galėtume nukentėti.

7. Kaip manote, kuri/ kurios žinių rizika/-os būdingos jūsų verslui: rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, santykių, bendradarbiavimo rizika, rizika susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas, rizika susijusi su žinių spragomis, rizika, susijusi su tam tikromis verslo funkcijų paieškomis iš šono?

Atsakymas. Na, kad jūs išvardinote visas rizikas, kurios aktualios mūsų verslui. Gal tik paskutinė nebūtų mums aktuali, nes mes praktiškai viską padarome savo jėgomis ir nesamdome nieko iš šono, nei audito, nei kitų, kurie galėtų daryti įtaką mūsų verslui. Bet visos kitos tikrai labai aktualios. Pavyzdžiui žmogiškieji ištekliai, be abejonės. Kai visas kolektyvas yra savo darbo vietose ir atlieka savo pareigas, beabejo rezultatai yra vieni, bet susirgus vienam ar kitam darbuotojui, išleidus atostogų ar įvykus kitiems dalykam, dėl ko darbuotojas negali dirbti jam pavesto darbo, natūralu, kad tą darbą turi atlikti kiti darbuotojai. Jie tada nespėja pilna apimtimi padaryti savo darbo, natūralu, kad įmonė negali pasiekti maksimalių rezultatų. Kas liečia bendradarbiavimo rizikas, vėl gi, mes dirbam su draudimo kompanijomis, jeigu nutrūksta bendradarbiavimo sutartis su draudimo kompanija, mes negali klientui pateikti visos reikalingos informacijos apie tą kompaniją su kuri nedarbam, natūralu, kad įmonės stiprumas,

konkurencingumas rinkoje silpnėja. Taip pat žinių spragos, vėl gi, jeigu kliento veikla susijusi su tam tikra specifika, ir tavo įmonėje dirbantys brokeriai neturi specifinių žinių, natūralu, kad mes prarandame konkurencinį pranašumą prieš kitas brokerines kompanijas ir natūralu, kad mes tą konkursą galime pralaimėti, todėl labai svarbu ir žinios ir profesionalūs darbuotojai, nes nuo to priklauso verslo sėkmė. Taip pat rizika susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas. Rizikos neišvengsi žengiant į naujas rinkas, keičiant strategijas. Naujos galimybės ir rizika visuomet eina šalia, neprisiimant nei trupučio rizikos geresnių rezultatų, to ko dar neturėjai iki šiol, būtų sunku sulaukti.

8. Ar tikėtina, jog įmonė praranda dalį sukauptų žinių, įmonės konfidencialios informacijos esant darbuotojų kaitai? Ar kiekvienos pozicijos darbuotojo kaita įmonei sukelia vienodus ar skirtingus žinių praradimo nuostolius? Jeigu yra buvę atvejų – pakomentuokite.

Atsakymas. Be jokios abejonės, kiekvienai įmonei darbuotojų kaita sukelia vienokias ar kitokias pasėkmes. Aišku, tai priklauso nuo darbuotojo pareigybės, nuo atliekamo darbo įmonėje, kokias funkcijas atlieka, nuo jo sukauptos patirties ir ilgamžiškumo dirbant įmonėje. Ar yra buvę atvejų? Beabejo, kiekvienoje įmonėje susiduriama su panašiais atvejais, ypač mūsų brokeriniame darbe yra labai aktualus klausimas, dėl to, kad klientai prisiriša prie žmogaus, to, kuris teikia draudimo paslaugas ir gaunasi kaip šeimos advokatos draudimo klausimams. Ir beabejo, ne tiek šitam darbe lemia įmonės pavadinimas, kur tas vienas ar kitas draudimo brokeris dirba, bet kaip jis atlieka darbą, koks jo profesionalumas, natūralu, kad tą žmogų supa didelis ratas klientų, kurie juo pasitiki ir sudarinėja sutartis.

9. Ar tikėtina, jog įmonė yra susidūrusi su žinių nutekėjimu? Pakomentuokite.

Atsakymas. Čia sakyčiau daugiau ne tikėtina, faktiškai mūsų įmonė buvo susidūrusi su informacijos nutekinimu. Buvo 2011m. kai kai kurie darbuotojai neteisėtai pasisavino konfidencialią įmonės informaciją apie klientų sąrašus, visas draudimo sąlygas ir ta informacija buvo pateikta mūsų konkurentams. Ir po ilgų teisinių procesų, tais laikais nepavyko įrodyti, kad įmonei buvo padaryta žala. Labai džiaugiuosi, kad pastaruoju metu atsiranda teisinė praktika, kuri daugiau saugo darbdavį nuo tokios informacijos pagrobimo.

10. Ar tikėtina, kad jūsų įmonėje egzistuoja pilnas žinių neišnaudojimas? Ar manote, kad kiekvienas darbuotojas savo galimybes išnaudoja pilnai ir geresnio rezultato įmonei jie jau nebegalėtų duoti?

Atsakymas. Atsakymas labai paprastas – tobulumui nėra ribų. Kaip ir visose įmonėse, taip ir mūsų įmonėje galimybės yra daug didesnės negu mes išnaudojame, bet stengiamės kiekvieną dieną

tobulėti, taikyti naujus pardavimo procesus, naujus apdorojimo procesus, tam, kad įdėtume mažiau pastangų ir gautume maksimalų rezultatą.

11. Kokie žinių valdymo elementai naudojami organizacijoje: žinių identifikavimas, sisteminimas, įgyjimas, sklaida, perkėlimas, panaudojimas, išsaugojimas, kūrimas?

Atsakymas. Mūsų tipo įmonėje, kai yra žmonių dirbančių iki 20, galima sakyti, mes šių žinių valdymo elementų nevykdome. Gal tai labiau aktualu didelėms įmonėms, kas yra būtini, šie išvardinti elementai. Mūsų įmonėje dirba iki 20 darbuotojų, todėl mes šiuos klausimus paprasčiau išsprendžiam. Susirinkimų metu mes keliamo tuos klausimus dėl informacijos pasiskirstymo, informacijos patekimo pas vieną ir kitą darbuotoją. Galima sakyti mums nėra pirmo būtinumo klausimas, bet mes tą kaip ir vykdome tą kaip ir vykdome netiesiogine žodžio prasme.

Bet manote, kad neprarandate nei trupučio informacijos? Arba visa informacija yra panaudojama jeigu ji nėra fiksuojama?

Atsakymas. Na manau, kad turbūt šiai dienai visko tobulai padaryti neįmanoma, mes gal to tikslo ir neturime išsikėlę viską tobulai padaryti. Bet žingsnis po žingsnio manau, kad mes stiprinsime vat būtent tas kas yra organizacijai prie valdymo funkcijų priskiriama, tikrai einame ta linke, visi stengiamės tobulėti, ir kuo toliau tuo labiau gyvenimas vers šiuos žinių valdymo principus taikyti, naudotis ir turėti visiems bendrą darbo koncepciją.

12. Kaip vyksta įmonėje žinių identifikavimas?

Atsakymas. Kaip ir sakiau praėjusiame klausime to identifikavimo mūsų įmonė nevykdo, kol yra tokio dydžio įmonė. Didėjant apyvartai, didėjant kolektyvo skaičiui tai bus vienas kertinių klausimų, kurį turėsime išspręsti.

13. Kokias būdais saugote ir sisteminatė informaciją? Ar ji lengvai prieinama ir greitai randama?

Atsakymas. Taip, šis dalykas yra būtinas. Mes naudojames draudimo kompanijų sukurtomis duomenų bazėmis, kur kaupiama visa informacija apie klientus, apie draudžiamą turtą, bei draudimo kompanijų sistemas, kur keliamos ir nuotraukos draudžiamo turto ir visą kitą informaciją. Ir beabejo ši informacija greitai randama ir ji yra greitai randama, kad klientas gautų kokybišką ir operatyvų aptarnavimą.

14. Kokias būdais įmonėje vyksta žinių įgyjimas, perkėlimas?

Atsakymas. Pas mus draudimo srityje draudimo kompanijos nuolat vykdo mokymus, kurie vyksta ar tai nuotoliniu būdu ar tai darydami susitikimus brokeriams. Tai yra nuolat, nes pagal draudimo įstatymą draudimo brokeris privalo per metus praeiti tam tikrą mokymų valandų skaičių, vadinasi

neturime net ir kito kelio kaip privaloma tvarka kelti kvalifikaciją, tam kad klientai gautų kokybišką aptarnavimą. Jeigu visiems nepavyksta dalyvauti mokymuose, tada susirinkimų metu mes informacija dalinamės, kad kuo didesnis ratas mūsų brokerių gautų kuo išsamesnį ir platesnį draudimo žinių kiekį.

15. Kaip ir kokiais būdais ir kaip dažnai įmonėje keičiamasi informacija?

Atsakymas. Na aš kaip ir minėjau, kiekvieną savaitę darome vietinės reikšmės susirinkimus, kurių metu aptariame visas naujienas rinkoje dėl naujų draudimo produktų, dėl pasikeitusių sąlygų, tam kad kiekvienas brokeris turėtų pačią naujausią informaciją ir ją galėtų perteikti savo esamiems ir būsimiems klientams.

16. Ar manote, kad visą informaciją, kurią turite tinkamai panaudojate, ar dalis turimų žinių vis dėl to lieka nepanaudota, užsimiršta, neišsaugoma?

Atsakymas. Be abejonės, šiais laikais ateina labai daug informacijos, labai daug pasikeitimų ir dažnai būna, kad ateina labai daug perteklinės informacijos, kuri klientui šiai dienai nėra aktuali, gal ateityje bus aktualu.

Bet gal būt jūsų darbuotojams ta informacija yra aktuali?

Atsakymas. Taip, labai svarbus žinojimas, nes tarkim kai kurie nauji produktai įvedami į rinką, kurie gal bus aktualūs įmonei tik po pusės metų ar po metų laiko, todėl ta informacija yra būtina, tačiau tos informacijos kolkas nepanaudojame šiai dienai. Bet faktas, kad turime rinką paruošti, klientus paruošti vienų ar kitų produktų įėjimui į draudimo rinką, kurie bus aktualūs įmonėm, gal tai bus nauji privalomieji draudimai, kuriuos mes turėsime ateityje ir tam mes turime ruoštis ir paruošti klientus.

17. Ar jūsų įmonėje yra kuriami nauji procesai, idėjos, nauji unikalūs projektai?

Atsakymas. Didžiąja dalimi naujus produktus kuria draudimo kompanijos, tai naujos draudimo rūšys, mūsų tikslas yra pardaviminis procesas, parduoti vieną ar kitą produktą vienam arba kitam juridiniam ar fiziniam asmeniui. Tas naujas unikalus projektas susiveda į tai, kaip teisingai klientui apdrausti vieną arba kitą draudimo rūšį, kaip privesti vieną arba kitą draudimo produktą prie kliento veiklos specifikos. Čia mūsų darbo unikalumas priklauso nuo žinojimo taisyklių, įstatymų ir t.t kad kuo teisingiau sudaryti draudimo sutartį, kad kuo teisingiau polise numatyti papildomas išlygas, kurios yra svarbios kiekvienam klientui.

Ar nemanote, kad tą informaciją reikėtų saugoti ir perduoti ateities kartoms? Nes tas sukurtas unikalus projektas gali užsimiršti.

Atsakymas. Aš manau, kad mes gyvename pakankamai mažoje rinkoje ir draudimo kompanijos tai pripažįsta. Pas mus Lietuvoje yra labai maža rinka ir tas kiekvienas sukurtas unikalus projektas vienam ar kitam klientui ir paverstas polisu jis jau sekančią dieną gali būti padaugintas iš 10. Tai, kad tas unikalumas turi labai trumpą gyvavimo laikotarpį.

Bet ar išsaugotas, užfiksuotas unikalus projektas nepagelbėtų naujai į darbą atėjusiam darbuotojui? Beabejo padėtų parduoti analogiškus produktus kitiems klientams, bet rinka per daug maža ir labai greitai jie išeina pas konkurentus ir konkurentai tą išėjusį projektą patys patobulina, tad tas unikalumas šiais labais turi labai trumpą gyvavimo laikotarpį, nes jie greitai ir nuolatos tobulinami. Taip pat kūrybiškumas iš dalies reikalingas keičiant įmonės strategijas.

18. Kaip yra valdoma rizika įmonėje? Ar labiau būdingas rizikos vengimas, rizikos mažinimas, rizikos priėmimas, rizikos perkėlimas ar dalinimasis rizika?

Atsakymas. Kadangi draudimo srityje aš asmeniškai dirbu 23 metai, teko dirbti ir draudimo kompanijai 5 metus vadovauti ir kaip draudimo brokerių bendrovė jau 18 metų dirbame, beabejo, kiekvienas rizikingas projektas priverčia pradėti dirbti kūrybiškai ir natūralu, kad tada atsiranda nauji sprendimai, nauja patirtis, naujos galimybės. Net ir pralaimėjus vieną ar kitą projektą tu sukaupi pakankamą kiekį žinių, kad galėtum dalyvauti konkurse ir antrą ir trečią kartą kol įmonės tie rizikingi projektai pasiekia klientą, pasiekia teisingą rezultatą, kuris pradeda nešti įmonei naudą.

19. Jūs esate linkęs dalintis rizika su kažkuo?

Atsakymas. Taip, priklausomai nuo projekto sudėtingumo ir tarkim jeigu mes neturim vienos ar kitos srities specialistų natūralu, kad tame tarpe yra konkurentų su kurias mes sedame prie darbo stalo ir pasidaliname tam tikrais darbais ir bendrai priimame sprendimus, kad rastume klientui vienokį ar kitokį situacijos sprendimo būdą.

Ar teisingai supratau, jūs rizikos nevengiate, ją prisiimate ir kartas nuo karto rizika dalinatės su kitais?

Atsakymas. Taip, mūsų visas gyvenimas yra susijęs su rizika ir rizikingais sprendimais.

20. Kokiais būdais rizika yra identifikuojama jūsų organizacijoje?

Atsakymas. Turint 23 metų patirtį draudimo srityje, natūralu, kad gavęs užduotį iškart matai kiek tai rizikingas projektas ir priimami sprendimai kuria linkme eiti, ar imti partnerį su kuriuo spręsti vienokį ar kitokį projektą, ar mes vieni būsime pajėgūs spręsti tuos projektus. Kartais su kolektyvu, pavaduotojomis, susėdame kartu, pasitarime ir priimame sprendimu, kurie mūsų galva būtų teisingi dėl tolimesnės įmonės veiklos dėl konkretaus projekto.

21. Ar turite savo įmonėje susidarę žinių žemėlapi? Ar žinote pas kurį darbuotoją galima gauti tam tikros informacijos ir koks yra kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis?

Atsakymas. Kai dirbame įmonėje iki 20 darbuotojų be abejonės viskas kaip ant delno, kiekvieno darbuotojo sugebėjimai, galimybės pasiekimai. Todėl žinių žemėlapio neturime pagrindo ir reikmės sudarinėti, nes tokia kolekyve mes žinome kiekvieno darbuotojo galimybes.

22. Ar jūsų organizacijai yra būdingos praktikos bendruomenės?

Atsakymas. Na manyčiau, kad atskirais klausimais, atskirais projektais, dalyvaujant konkrečiame konkurse, kur reikalingos kelių darbuotojų pastangos, stipriosios pusės, tuomet mes surinkame ir du ir tris ir keturis darbuotojus, kad jie dirbtų prie vieno ar kito projekto. Tad galime dakyti, kad taip, atskirais atvejais praktikos bendruomenės naudojame.

23. Ar jūsų įmonėje yra darbuotojas-mentorius, kuris pataria, padeda atsiradus konkrečiai problemai arba norint ją išspręsti, kuris taip pat ir darbui paruošia naujus darbuotojus.

Atsakymas. Ne, mūsų įmonėje nėra mentoriaus, bet mes ku galime pasidžiaugti, kadangi turime bendradarbiavimo sutartis su visom didžiausiom draudimo kompanijomis esančiomis Lietuvoje, esant reikalui mes tą pagalbą galime gauti iš draudimo kompanijų. Be to mūsų įmonė buvo laimėjus mokymo kursus, kurie buvo apmokami Europos sąjungos lėšomis ir mūsų darbuotojai praėjo nemažai tobulinimosi kursų kaip kaučingas, pardavimai, vadovavimas ir t.t. Todėl tikrai mūsų darbuotojai praėjo ne vienus tobulinimosi kursus, todėl galime pasidžiaugti.

24. Ar vyksta ir jeigu taip, koku būdu vyksta organizacinis mokymasis? Kiek dažnai? Ar manote, kad mokymų pakanka, ar poreikis yra didesnis?

Atsakymas. Na šiais metais tikrai labai daug vyksta mokymų, nes draudimo kompanijos keičia taisykles įvairiom draudimo rūšims tai beveik kas savaitę draudimo kompanijos vykdo mokymus nuotoliniu būdu ar seminaruose, tad šiuo metu netobulėti negali, nes mokymai vyksta kiekvieną savaitę.

25. Ar jūsų įmonėje yra noriai ir pastoviai dalinamasi žiniomis? Ar vertybės ir lūkesčiai yra sėkmingai iškomunikuojami darbuotojams? Ar yra skatinami darbuotojai dalintis žiniomis?

Atsakymas. Mano džiaugsmui, darbuotojai yra pakankamai vieningi, vidinės konkurencijos nėra. Taip yra dėl to, kad visi darbuotojai skatinami siekti bendrų organizacijai tikslų. Tai yra savotiška motyvacija tuo pačiu ir vienijanti organizacijos narius.

26. Kaip vertinate, ar nuolatos yra vykdoma veiklos stebėseną, ruošiamos ir pristatomos kolektyvui ataskaitos apie rezultatus, po įvykusių tam tikrų pokyčių?

Atsakymas. Be abejonės, pagrindė tą vykdo direktorius ir apskaitos skyrius ir ataskaitas, rezultatus visą laiką iškomunikuojame per susirinkimus, kurie dažniausiai vyksta pirmadieniais pas mus įmonėje.

27. Ar jūsu organizacijoje atliekami verslo aplinkos tyrimai ir analizė? Ar turite galimybę gauti prieigą prie milžiniškų verslo tyrimų ir analizių susijusių su šiomis temomis: teisinė aplinka, įmonės pažeidimai ir baudos už reikalavimų nesilaikymą, naujo bei potencialaus projekto vystymo, atsižvelgiant į vietos politiką, socialinę bei teisinę aplinką, interneto ir spaudos pranešimus apie įmonės veiklą, socialinę ir aplinkosauginę partnerių reputaciją vietinėje bendruomenėje, užfiksuotos pirmaujančios praktikos ir išmuktos pamokos.

Atsakymas. Mūsų organizacijoje vidiniai tyrimai nedaromi, bet pakankamai tos informacijos ateina iš išorinių šaltinių kaip Lietuvos bankas, kuriam mes esame kaip ir pavaldūs kaip finansinė institucija, iš draudimo kompanijų. Visa informaciją mes gauname, ją apdorojame, pasidaliname susirinkimų metu, apie pažeidimus, apie neteisingai išrašytus polisus, neteisingą klientų informavimą. Šią visą informaciją mes dalinamės kolektyvo susirinkimų metu, tam, kad nedarytume klaidų, kurias darė mūsų konkurentai.

28. Ar jūsu įmonėje yra duomenų bazė ar įrankis, kaupiantis konkrečių situacijų ir jų sprendimo būdų informaciją?

Atsakymas. Ne, tikrai tokios duomenų bazės neturime, nes labai stipriai keičiasi informacija, įvykiai, taisyklės, todėl mes asmeniškai nemanome, kad tokią informaciją kausti yra tikslinga, tokią informaciją kaupia draudimo kompanijos.

II dalis: Interviu su įmonės direktoriaus pavaduotoja

Bendrojo pobūdžio klausimai:

1. Jūsų nuomone, kokia yra įmonės vizija?

Atsakymas. Manychiau, kad mūsų įmonės vizija yra tapti klientų ir partnerių pripažintais profesionaliais draudimo srities brokeriais.

2. Jūsų nuomone, kokios yra įmonės stipriosios pusės?

Atsakymas. Mūsų įmonės stipriosios pusės yra kolektyvas, kuris dirba kaip „šveicariškas laikrodis“, kiekvienas dirba už save, yra kvalifikuotas ir atsakingas darbuotojas. O jeigu iškyla klausimų tai tiesiog vyksta kabinete diskusijos ir sprendžiame kartu tas iškilusias problemas.

3. Kokias įmonės silpnąsias puses išvelgiate? Kas manote yra pagrindiniai trugdžiai neleidžiantys įmonei uždirbti daugiau?

Atsakymas. Įmonės silpnąją pusę matau, kad nėra pagalbinių darbuotojų, kurie galėtų atlikti techninį darbą, kad mes kvalifikuoti brokeriai galėtume daugiau laiko skirti naujų klientų paieškoms ir dirbti su draudimo kompanijomis, ruošiant didelius projektus.

Klausimai apie žinių rizikos valdymą:

4. Kaip manote, kuri/ kurios žinių rizika/-os būdingos jūsų verslui: rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, santykių, bendradarbiavimo rizika, rizika susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas, rizika susijusi su žinių spragomis, rizika, susijusi su tam tikromis verslo funkcijų paieškomis iš šono?

Atsakymas. Kaip ir buvau minėjusi prieš tai, kad neesant įmonėje pagalbinių darbuotojų susirgus vienam iš brokerių, darbo krūvis padidėja, net gi labai ženkliai. Draudimo kompanijos yra mūsų partneriai, nuo kurių mes tiesiogiai priklausomi. Mažėjant partnerių kiekiui – mažėja įmonės konkurencingumas. Negavus savalaikės informacijos iš partnerių - gali atsirasti žinių spragos, dėl ko gali nukentėti suteikiama paslaugų kokybė klientams.

5. Ar tikėtina, jog įmonė praranda dalį sukauptų žinių, įmonės konfidencialios informacijos esant darbuotojų kaitai? Ar kiekvienos pozicijos darbuotojo kaita įmonei sukelia vienodus ar skirtingus žinių praradimo nuostolius? Jeigu yra buvę atvejų – pakomentuokite.

Atsakymas. Kiekvienas darbuotojo išėjimas ar praradimas tam tikrą žinių kiekį išsineša, nes vidinė informacija esanti įmonėje yra konfidenciali ir nenorėtume, kad išėjęs darbuotojas kalbėtų ir

skleistų informaciją, kuri neturėtų būti skleidžiama. Mūsų įmonėje yra buvusi tokia situacija, kad išėję darbuotojai ne visada korektiškai elgiasi įmonės atžvilgiu.

6. Ar tikėtina, jog įmonė yra susidūrusi su žinių nutekėjimu? Pakomentuokite.

Atsakymas. Mūsų įmonėje buvo toks atvejis, buvom susidurę. Darbuotojas nutekino informaciją pas save. Manoma, kad jis norėjo ją arba parduoti arba įsteigti kitą brokerinę. Bet laiku vadovui sužinojus apie šią situaciją, vadovas spejo užkirsti kelią informacijos platinimui arba pardavimui.

7. Ar tikėtina, kad jūsų įmonėje egzistuoja pilnas žinių neišnaudojimas? Ar manote, kad kiekvienas darbuotojas savo galimybes išnaudoja pilnai ir geresnio rezultato įmonei jie jau nebegalėtų duoti?

Atsakymas. Manau, kad įmonėje yra išnaudojamos žinios, bet yra tam tikri žmonė, kurie nelabai nori išeiti iš savo komforto zonos ir plėsti savo žinių ratą. Tad šioje srityje galima dar kai kuriems žmonėms pasitobulinti, išeiti iš komforto zonos ir pasitobulinti žinias.

8. Kokie žinių valdymo elementai naudojami organizacijoje: žinių identifikavimas, sisteminimas, įgyjimas, sklaida, perkėlimas, panaudojimas, išsaugojimas, kūrimas?

Atsakymas. Mūsų įmonėje informacija niekur netalpinama. Kiekvienas darbuotojas sau atskirai talpinas, susidėlioja, nes ne kiekvienam darbuotojui reikalinga visa informacija. Kiekvienas darbuotojas atsirenka, kuri informacija gali būti aktuali. Tam tikrais momentais informacija, gauta iš draudimo kompanijų yra segama į tam tikrą sektuvą apie kurią visi įmonės darbuotojai žino ir reikalui esant ją gali atsiversti, pasižiūrėti, pasitikslinti. O kitas dalykas, trūkstamą informaciją gali pasiklausti pas kitus darbuotojus.

9. Kaip vyksta įmonėje žinių identifikavimas?

Atsakymas. Žinių identifikavimas yra. Informacija apie klientus yra sisteminama vienoje vietoje apskaitoje, o kita informacija yra pas kiekvieną darbuotoją, kuris dirba su tam tikrais klientais.

10. Kokias būdais saugote ir sisteminatė informaciją? Ar ji lengvai prieinama ir greitai randama?

Atsakymas. Kaip ir buvo minėta, informacija yra susisteminama vienoje programoje, prie kurios kiekvienas darbuotojas jam prireikus gali prieiti, paimiti, rasti. O paskui kiekvienas darbuotojas dirba su ta informacija individualiai. Tai yra apskaitos duomenų bazė apie kliento draudimo paketą, ką jis draudžiasi, kada baigiasi draudimai, kada įspėti darbuotoją apie eilines įmokas.

11. Kokias būdais įmonėje vyksta žinių įgyjimas, perkėlimas?

Atsakymas. Žinios įgijamos mokymų metu, kuriuos rengia draudimo kompanijos, susirinkimų metu pasidalinama nauja informacija, informuojami darbuotojai kur ta informacija yra laikoma, papildomai dar yra kiekvienam darbuotojui siunčiamos naujienos ir pranešimai elektroniniu paštu, kad kiekvienas turėtų savo kompiuteryje ir būtų ta informacija laikoma elektroninėje erdvėje.

12. Kaip ir kokiais būdais ir kaip dažnai įmonėje keičiamasi informacija?

Atsakymas. Įmonėje keičiamasi informacija galima sakyti kiekvieną dieną jeigu informacija ateina nauja per susirinkimus, per mokymus, o jeigu tos informacijos naujos nėra, tuomet ja niekas ir nesidalina.

13. Ar manote, kad visą informaciją, kurią turite tinkamai panaudojate, ar dalis turimų žinių vis dėl to lieka nepanaudota, užsimiršta, neišsaugoma?

Atsakymas. Turima informacija tikrai nevisada yra visa panaudojama, bet ji nėra užmirštama, praktiškai pas kiekvieną išsaugoma o reikalui esant sugrįžtama prie jos ir prisimenama.

14. Ar jūsų įmonėje yra kuriami nauji procesai, idėjos, nauji unikalūs projektai?

Atsakymas. Taip, sakykime kad tikrai yra nauji projektai, idėjos, unikalūs projektai kuriami ruošiant draudimo pasiūlymus pritaikant kiekvienai įmonei pagal jos poreikius, nes kiekviena įmonė yra individuali ir ne kiekvienos standartinės draudimo taisyklės tinka kiekvienai įmonei.

15. Kaip yra valdoma rizika įmonėje? Ar labiau būdingas rizikos vengimas, rizikos mažinimas, rizikos priėmimas, rizikos perkėlimas ar dalinimasis rizika?

Atsakymas. Įmonėje yra valdoma rizika, negaliu sakyti, kad jos vengiama, yra rizikuojama kartais. Buvo steigiami filialai, buvo bandoma plėsti savo veiklą kituose miestuose, bet neesant profesionaliems darbuotojams, pasirodė, kad ta rizika atnešė įmonei nuostolius, todėl buvo susikoncentruota dirbti viename mieste.

16. Kokiais būdais rizika yra identifikuojama jūsų organizacijoje?

Atsakymas. Rizika indentifikuojama remiantisilgamete patirtimi sukaupta įmonėje ir konsultuojantis su tam tikros srities specialistais.

17. Ar turite savo įmonėje susidarę žinių žemėlapi? Ar žinote pas kurį darbuotoją galima gauti tam tikros informacijos ir koks yra kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis?

Atsakymas. Įmonėje žinių žemėlapio nėra, o apie kiekvieno darbuotojo kompetenciją ir kvalifikacijos lygį galima spręsti pagal darbuotojo darbo stažą įmonėje.

18. Ar jūsų organizacijai yra būdingos praktikos bendruomenės?

Atsakymas. Mūsų organizacijoje jos kaip ir yra kaip ir nėra. Brokerių skyriuje, kur sėdime visi brokeriai vyksta diskusijos, pasitariam, pasikonsultuojame vieni su kitais iškilusiais klausimais. Apskaitos ir buhalterijos skyriuje ten manome irgi, kad yra pasidalinimas informacija.

19. Ar jūsų įmonėje yra darbuotojas-mentorius, kuris pataria, padeda atsiradus konkrečiai problemai arba norint ją išspręsti, kuris taip pat ir darbui paruošia naujus darbuotojus.

Atsakymas. Sakykime taip, mentorius vienintelis įmonėje yra direktorius. Jo didžiausia patirtis ir kvalifikacija. Pas kurį gali ateiti kiekvienas darbuotojas ir išspręs ir patars ir sudėlios visus iškilusius klausimus. Dėl darbuotojų naujų paruošimo yra dirbama individualiai su kiekvienu naujai atėjusiu darbuotoju, o patirtis ir žinios ateina bedirbant ir naujam darbuotojui pateikiama informacija iš kiekvieno darbuotojo.

20. Ar vyksta ir jeigu taip, koku būdu vyksta organizacinis mokymasis? Kiek dažnai? Ar manote, kad mokymų pakanka, ar poreikis yra didesnis?

Atsakymas. Mokymų tikrai pakanka ir jų gan dažnai vyksta. Kiekvienas mokymas atneša naujų idėjų, naujų minčių, naujų žinių.

21. Ar jūsų įmonėje yra noriai ir pastoviai dalinamasi žiniomis? Ar vertybės ir lūkesčiai yra sėkmingai iškomunikuojami darbuotojams? Ar yra skatinami darbuotojai dalintis žiniomis?

Atsakymas. Taip, dalinamasi žiniomis ir tiesiog kiekvienas dirbantis žino, kad reikia dalintis, nes taip bus paskatintas. Nes kiekvienas paskatinimas ateina per keliones, per prizus ir tai kiekvieną darbuotoją džiugina.

22. Kaip vertinate, ar nuolatos yra vykdoma veiklos stebėseną, ruošiamos ir pristatomos kolektyvui ataskaitos apie rezultatus, po įvykusių tam tikrų pokyčių?

Atsakymas. Taip, kiekvieną kartą kai vyksta susirinkimas yra apibendrinami mėnesio planai, įvardinama kiekvieno įvykdymo planas ir pasidžiaugiama tais žmonėmis, kurie įvykdo planus. Plojame, linksmiamės, džiaugiamės.

23. Ar jūsų organizacijoje atliekami verslo aplinkos tyrimai ir analizė? Ar turite galimybę gauti prieigą prie milžiniškų verslo tyrimų ir analizių susijusių su šiomis temomis: teisinė aplinka, įmonės pažeidimai ir baudos už reikalavimų nesilaikymą, naujo bei potencialaus projekto vystymo, atsižvelgiant į vietos politiką, socialinę bei teisinę aplinką, interneto ir spaudos pranešimus apie įmonės veiklą, socialinę ir aplinkosauginę partnerių reputaciją vietinėje bendruomenėje, užfiksuotos pirmaujančios praktikos ir išmoktos pamokos.

Atsakymas. Visą reikiama informaciją gauname iš Lietuvos banko ir iš socialinių tinklų, iš interneto.

24. Ar jūsų įmonėje yra duomenų bazė ar įrankis, kaupiantis konkrečių situacijų ir jų sprendimo būdų informaciją?

Atsakymas. Mūsų įmonėje tokių duomenų bazių nėra.

III dalis: Interviu su įmonės projektų vadove

Bendrojo pobūdžio klausimai:

1. Jūsų nuomone, kokia yra įmonės vizija?

Atsakymas. Na manyčiau mūsų pagrindinė įmonės vizija būti profesionalia, siekiančia naujovių draudimo brokerių įmone, kokybiškai ir operatyviai tenkinančia klientų lūkesčius bei poreikius na ir beabejo ir sprendžiančia operatyviai įvairias žalias.

2. Jūsų nuomone, kokios yra įmonės stipriosios pusės?

Atsakymas. Mūsų įmonės stipriosios pusės yra mokėjimas dirbti kaip komanda, bendro tikslo siekimas, taip pat viena iš stipriųjų pusių yra galimybė tobulinti žinias ir manau, kad mūsų įmonė turi gerą reputaciją tarp draudimo kompanijų, o tai suteikia mums galimybę suderinti pakankamai gerus pasiūlymus klientams, atitinkančius jų lūkesčius, žinoma, tie pasiūlymai būna ne tik kokybiški, bet ir už prieinamą kainą.

3. Kokias įmonės silpnąsias puses išvelgiate? Kas manote yra pagrindiniai trugdžiai neleidžiantys įmonei uždirbti daugiau?

Atsakymas. Išvelgiu tik vieną silpnąją mūsų pusę, tai žmogiškieji ištekliai. Norėtusi, kad mūsų komanda padidėtų narių skaičiumi. Ir tas narių skaičius padėtų mums plėsti klientų ratą bei didinti apyvartas.

Klausimai apie žinių rizikos valdymą:

4. Kaip manote, kuri/ kurios žinių rizika/-os būdingos jūsų verslui: rizika susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, santykių, bendradarbiavimo rizika, rizika susijusi su sprendimų priėmimu keičiant strategijas, rizika susijusi su žinių spragomis, rizika, susijusi su tam tikromis verslo funkcijų paieškomis iš šono?

Atsakymas. Na aš šiuo atveju išskirčiau tris pagrindines rizikas mūsų veikloje. Pirmoji būtų su žmogiškaisiais ištekliais. Kadangi mūsų kolektyvas nėra didelis ir jeigu vienas iš kolektyvo narių suserga, tai automatiškai krūvis atitenka kolegai ir tada gali atsirasti toks reiškinys, kad mes negalėsime operatyviai suteikti kažkokią paslaugą klientui, tiesiog tada atsiranda laiko trūkumas. Taip pat santykių ir bendradarbiavimo rizika. Kaip pavyzdį galėčiau paminėti jeigu tarkim nutrūksta santykiai su viena iš draudimo kompanijų tai vėl gi, mes retkarčiais negalėsime parinkti klientui pačio optimaliausio draudimo pasiūlymo, nes gali būti, kad klientui pats optimaliausias variantas bus būtent toje draudimo kompanijoje. Taip pat rizika susijusi su žinių spragomis. Manau ji yra labai svarbi mūsų veikloje, nes mes turime žinoti apie visus produktus, visų draudimo kompanijų, tas žinias reikia nuolat atnaujinti, gilinti.

5. Ar tikėtina, jog įmonė praranda dalį sukauptų žinių, įmonės konfidencialios informacijos esant darbuotojų kaitai? Ar kiekvienos pozicijos darbuotojo kaita įmonei sukelia vienodus ar skirtingus žinių praradimo nuostolius? Jeigu yra buvę atvejų – pakomentuokite.

Atsakymas. Kiekvieno darbuotojo, patyrusio darbuotojo išėjimas tai manau didžiulis nuostolis įmonei, nes jis išsineša žinių bagažą ir nuo to kenčia mūsų įmonės kolektyvas. Kas liečia konfidencialumą informacijos tai manau rizika yra, nes mūsų įmonėje yra buvęs toks atvejis, kad vienas įmonės darbuotojas norėjo ir netgi ne norėjo, o nusikopijavo visa įmonės duomenų bazę su klientų duomenimis. Ir manau, kad taip buvo pažeistas klientų konfidencialumas.

6. Ar tikėtina, jog įmonė yra susidūrusi su žinių nutekėjimu? Pakomentuokite.

Atsakymas. Kaip ir ankstesniame klausime minėjau, kad įmonė buvo susidūrusi su žinių nutekėjimu. Būtent, kai tas darbuotojas buvo nusikopijavęs visą konfidencialią įmonės informaciją su visais klientų duomenimis, mes manome, kad jo tikslas buvo arba parduoti kažkokiai brokerinei arba įsteigti savo brokerinę kompaniją, o tai būtų buvęs didžiulis nuostolis mūsų įmonei.

7. Ar tikėtina, kad jūsų įmonėje egzistuoja pilnas žinių neišnaudojimas? Ar manote, kad kiekvienas darbuotojas savo galimybes išnaudoja pilnai ir geresnio rezultato įmonei jie jau nebegalėtų duoti?

Atsakymas. Apmasčius visus darbuotojus, darbuotojų rezultatus, kad šiai dienai mano manymu, ne visi darbuotojai savo potencialą išnaudoja pilnai. Tad manyčiau, kad labai labai pasistengus galėtume pasiekti ir dar geresnį rezultatą.

8. Kokie žinių valdymo elementai naudojami organizacijoje: žinių identifikavimas, sisteminimas, įgyjimas, sklaida, perkėlimas, panaudojimas, išsaugojimas, kūrimas?

Atsakymas. Na kad ir kaip bebūtų gaila mūsų įmonėje informacija nėra identifikuojama ir sisteminama. Kas liečia įgyjimą, manau, kad taip, nes draudimo kompanijos organizuoja įvairius mokymus, kuriuose mes dalyvaujame ir taip įgijame papildomos informacijos ir atnaujiname savo žinias. Sklaida – manau, kad taip dalinamės informacija ruošiant įvairius projektus. Ruošiant projektus jeigu mums iškyla koks nors klausimas mes konsultuojames su kolegomis ir taip manau vyksta pas mus informacijos sklaida. Informacijos perkėlimas – nevyksta. Panaudojimas – kadangi mes informacijos neidentifikuojame, todėl ir panaudojimas nėra pilnas. Išsaugojimas – nevyksta. O kūrimas manau, kad taip, nes ruošiant pasiūlymus mes visada stengiamės pritaikyti konkrečios įmonės konkrečiai veiklai tuos pasiūlymus.

9. Kaip vyksta įmonėje žinių identifikavimas?

Atsakymas. Na mes iš draudimo kompanijų gauname naujienlaiškius. Būtent tas naujienas ir įvairias akcijas mes sagamės į tam tikrą segtuvą. Tame segtuve mes šia informaciją galime bet kada susirasti. Taip pat draudimo kompanijos pakankamai dažnai keičia taisykles. Taisyklių pakeitimų deje mes niekur nesisegame bet turbūt dėl to, kad dažnai jos yra keičiamos ir mes priėjome tokio bendro sprendimo, kad nėra tikslinga jas segtis, o tiesiog tam tikrais atvejais draudimo kompanijų internetinėse svetainėse mes susirandame tas taisykles ir pasigiliname į vieną ar kitą punktą.

10. Kokias būdais saugote ir sisteminatė informaciją? Ar ji lengvai prieinama ir greitai randama?

Atsakymas. Mes naudojame programą Mintak Broker, kurioje mes matome visų klientų duomenis, tai yra bendra klientų duomenų bazė, kurioje mes galime labai greitai ir paprastai susirasti informaciją apie klientą ir apie jo draudimus. Taip pat kaip ir minėjau, dėl įvairių naujovių ir akcijų mes turime atskirą segtuvą į kurį segame tas akcijas ir naujienas pagal draudimo kompanijas, tad šią informaciją galima labai greitai ir lengvai susirasti.

11. Kokias būdais įmonėje vyksta žinių įgyjimas, perkėlimas?

Atsakymas. Žinių įgyjimas vyksta draudimo kompanijų organizuojamuose mokymuose. Tie mokymai vyksta įvairių draudimo kompanijų, skirtingomis temomis, skirtingais klausimais, todėl manau, kad mums pakankamai neblogai sekasi plėsti savo žinias. Kas liečia perkėlimą, susirinkimų metu, kurie vyksta pas mus pirmadieniais, kartais mes pasidaliname gal būt įdomesne informacija žalos klausimais, pasidaliname tiesiog kažkokia praktika.

12. Kaip ir kokiais būdais ir kaip dažnai įmonėje keičiamasi informacija?

Atsakymas. Informacija mes keičiamės darbo eigoje. Ruošiamo pasiūlymus, ir jeigu kyla neaiškumų, klausimų, mes žinome, kad visada galime kreiptis į šalia esančius kolegas ir jie mielai tikrai pasidalina informacija. Kaip dažnai? Manychiau kad pakankamai dažnai, nes projektų ruošiame tikrai nemažai ir tų klausimų tikrai iškyla, nes projektai, kaip ir minėjau yra skiriami konkrečiai įmonei pagal konkrečią veiklą dėl to ir klausimų visad iškyla.

13. Ar manote, kad visą informaciją, kurią turite tinkamai panaudojate, ar dalis turimų žinių vis dėl to lieka nepanaudota, užsimiršta, neišsaugoma?

Atsakymas. Manau, kad lieka vis gi nepanaudota, nes tikrai ne visas žinias naudojame kiekvieną dieną, o kai nenaudojame ta informacija užsimiršta.

14. Ar jūsų įmonėje yra kuriami nauji procesai, idėjos, nauji unikalūs projektai?

Atsakymas. Manau, kad taip, nes kiekvienai įmonei ruošiame individualius pasiūlymus ir stengiamės privesti tą pasiūlymą pagal veiklos specifiką. Tam darome įvairius išplėtimus pritaikant prie tos įmonės veiklos specifikos.

15. Kaip yra valdoma rizika įmonėje? Ar labiau būdingas rizikos vengimas, rizikos mažinimas, rizikos priėmimas, rizikos perkėlimas ar dalinimasis rizika?

Atsakymas. Manau, kad mūsų įmonė rizikos nevengia, prisiima ją. Kaip pavyzdį galėčiau paminėti, kad mūsų įmonės keli filialai buvo atidaryti kituose miestuose. Iš pradžių jiems sekėsi pakankamai neblogai, tačiau vėliau juos sėkmė apleido. Tačiau mūsų vadovas vis gi prisiėmė riziką klientų atžvilgiu ir tikrai nepaliko tų klientų „likimo valiai“. Taip pat mūsų vadovo požiūris yra, kad rizikuojant galima pasiekti geresnių rezultatų.

16. Kokiais būdais rizika yra identifikuojama jūsų organizacijoje?

Atsakymas. Na manau, kad iš ilgametės patirties ji yra identifikuojama. Galime tiesiog daryti išvadas ir daryti sprendimus ar tą riziką verta prisiimti, ar ja reikėtų pasidalinti ar jos vengti. Manau šiuo atveju patirtis yra pagrindinis rodiklis.

17. Ar turite savo įmonėje susidarę žinių žemėlapi? Ar žinote pas kurią darbuotoją galima gauti tam tikros informacijos ir koks yra kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis?

Atsakymas. Žinių žemėlapiu mūsų įmonėje nėra. O kas liečia mūsų darbuotojų kompetenciją, tai beabejo, savo darbo srityje mes žinome pas ką mes galime kreiptis konsultacijos, kas yra kompetetingas ir kiekvieno darbuotojo kompetencijos lygis taip pat yra žinomas.

18. Ar jūsų organizacijai yra būdingos praktikos bendruomenės?

Atsakymas. Na aš sakyčiau pas mus yra neformali praktikos bendruomenė, nes realiai mes, vadybininkai dirbame ir darbo metu iškyla klausimų, problemų, kurias mes sprendžiame čia ir dabar. Lygiai taip pat yra ir su apskaitos-buhalterijos skyriumi. Jos sėdi atskirai nuo mūsų, būna tiek ir iš mūsų pusės bendrai su jom sprendžiamos problemos tiek jos tarpusavyje sprendžia savo bendruomenėje tas problemas įvairias.

19. Ar jūsų įmonėje yra darbuotojas-mentorius, kuris pataria, padeda atsiradus konkrečiai problemai arba norint ją išspręsti, kuris taip pat ir darbui paruošia naujus darbuotojus.

Atsakymas. Na pagrindinis mentorius yra mūsų vadovas, Robertas, kuris tikrai mums padeda žalos klausimais, iškilus įvairios problemoms, padeda jas išspręsti. Bet norėčiau pridurti, kad mes ir kiekvienas darbuotojas esame šiek tiek mentorius, nes priimant naują darbuotoją mes stengiame kiekvienas prisidėti ir padėti jam gilinti savo žinias, mokintis. Bet norėtūsi, kad įmonėje būtų žmogus, kuris galėtų skirti visą dėmesį darbuotojo žinių tobulinimui. Tada manau ir tam darbuotojui būtų lengiau įsilieti į kolektyvą, pasitikėti savo žiniomis ir jas gilinti.

20. Ar vyksta ir jeigu taip, koku būdu vyksta organizacinis mokymasis? Kiek dažnai? Ar manote, kad mokymų pakanka, ar poreikis yra didesnis?

Atsakymas. Prieš kelis metus mūsų įmonė dalyvavo Europos sąjungos mokymų projekte ir į mėnesį po kelias valandas mes mokinomės įvairių vadybinių sugebėjimų, kaučingo ir kitokių dalykų. Taip pat kaip ir minėjau draudimo kompanijos pakankamai dažnai organizuoja įvairius mokymus kas liečia mūsų darbo specifiką. Tie mokymai būna susikirstyti įvairiomis temomis, pagal draudimo rūši ir manau, kad tai mums labai naudinga, nes mes galime įvairiais klausimais pasigilinti, pasitobulinti savo žinias. Tie mokymai rengiami pakankamai dažnai. Ypač pavasarį

suaktyvėjo visos draudimo kompanijos, buna į mėnesį mokymai organizuojami 2-3 draudimo kompanijų, tad manau kad jų visai pakanka.

21. Ar jūsų įmonėje yra noriai ir pastoviai dalinamasi žiniomis? Ar vertybės ir lūkesčiai yra sėkmingai iškomunikuojami darbuotojams? Ar yra skatinami darbuotojai dalintis žiniomis?

Atsakymas. Na mūsų kolektyvas manau pakankamai sėkminga dalinasi žiniomis ir tikrai negaili informacijos, prireikus tikrai suteikia pagalbą ir pataria ir pakonsultuoja. O kas liečia vertybes ir lūkesčius manau, kad taip, nes mums, kiekvienam darbuotojui, yra suteikti tam tikri vadovo planai ir mes žinome ko vadovas iš mūsų tikisi.

22. Kaip vertinate, ar nuolatos yra vykdoma veiklos stebėseną, ruošiamos ir pristatomos kolektyvui ataskaitos apie rezultatus, po įvykusių tam tikrų pokyčių?

Atsakymas. Taip, pas mus per susirinkimus yra aptariami kiekvieno mėnesio, kiekvieno darbuotojo rezultatai, planų įvykdymas. Taip pat esame supažindinami su ketvirčio rezultatais, pusmečio rezultatais, ne retai galime ir metiniais rezultatais tam tikrų draudimo kompanijų pasidžiaugti, o kaip prizą gauname kelionę.

23. Ar jūsų organizacijoje atliekami verslo aplinkos tyrimai ir analizė? Ar turite galimybę gauti prieigą prie milžiniškų verslo tyrimų ir analizių susijusių su šiomis temomis: teisinė aplinka, įmonės pažeidimai ir baudos už reikalavimų nesilaikymą, naujo bei potencialaus projekto vystymo, atsižvelgiant į vietos politiką, socialinę bei teisinę aplinką, interneto ir spaudos pranešimus apie įmonės veiklą, socialinę ir aplinkosauginę partnerių reputaciją vietinėje bendruomenėje, užfiksuotos pirmaujančios praktikos ir išmoktos pamokos.

Atsakymas. Šią informaciją mes gauname iš Lietuvos banko taip pat iš draudimo kompanijų ir ką gauname mums realiai to užtenka. O papildomai tikrai neieškome ir neprireikė šiai dienai kažkokios tai papildomos informacijos.

24. Ar jūsų įmonėje yra duomenų bazė ar įrankis, kaupiantis konkrečių situacijų ir jų sprendimo būdų informaciją?

Atsakymas. Labai gaila, bet nėra. O visai gal būtų neblogai, nes tiek naujiems darbuotojams tiek ir mums patiems būtų visai naudinga turėti duomenų bazę kur galima pasižiūrėti konkrečias situacijas, kokiomis situacijomis kaip galėtum pasielgti.