

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	10
<b>A skyrius. BESIMOKANTI ĮMONĖ BESIMOKANČIOS VISUOMENĖS KONTEKSTE</b> .....	13
<b>1. VISUOMENĖS RAIDOS ETAPAI</b> .....	13
1.1. Visuomenės raida .....	13
1.2. Informacinės visuomenės charakteristika.....	16
1.3. Žinių visuomenės charakteristika .....	23
1.4. Besimokančios visuomenės charakteristika .....	26
<b>2. BESIMOKANČIOS ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA</b> ..	28
2.1. Besimokančios visuomenės organizacinė struktūra .....	29
2.2. Pagrindiniai besimokančios įmonės bruožai .....	31
2.2.1. Besimokančios įmonės techninis- technologinis aspektas .....	32
2.2.2. Besimokančios įmonės ekonominis aspektas.....	33
2.2.3. Besimokančios įmonės kompetencinis aspektas .....	36
2.2.4. Besimokančios įmonės erdvinis aspektas.....	40
<b>B skyrius. ŽINIŲ VADYBOS TEORIJOS PAGRINDAI</b> .....	44
<b>3. ŽINIŲ SAMPRATA</b> .....	44
3.1. Bendra žinių samprata .....	44
3.2. Ženkilai, informacija ir žinios .....	48
3.3. Žinių klasifikavimas .....	50
3.4. Pagrindinių žinių grupių charakteristika.....	53
3.4.1. Individualios žinios.....	53
3.4.2. Kolektyvinės žinios .....	54
3.5. Žinių konvertavimo būdai .....	57

3.6. Materialūs žinių subjektai – žinių efektyvumo didinimo veiksnys .....	58
<b>4. ŽINIŲ VADYBOS TURINYS IR FUNKCIJOS .....</b>	<b>60</b>
4.1. Konkurencingumas ir žinių vadyba.....	60
4.1.1. Žinių vadybos vaidmens didėjimas .....	60
4.1.2. Pagrindinės žinių vadybos dedamosios .....	64
4.1.3. Pagrindiniai žinių vadybos uždaviniai .....	67
4.1.4. Žinių vadybos apibrėžimas ir pagrindiniai akcentai .....	69
4.1.5. Žinių ir įmonių vadybos sąsajos.....	71
4.1.6. Abejonės dėl žinių vadybos .....	73
4.2. Žinių vadyba – sisteminis ir dalinis požiūriai .....	76
4.2.1. Kompleksinis žinių vadybos modelis.....	76
4.2.2. Dalinės žinių vadybos sistemos .....	78
<b>5. MOKYMO ORGANIZAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....</b>	<b>81</b>
5.1. Individualaus mokymosi organizavimas.....	81
5.1.1. Mokymosi individualiu lygiu teorija.....	81
5.1.2. Individo kompetencijų ugdymas – mokymo pagrindas .....	84
5.2. Mokymasis kolektyviniu lygiu.....	86
5.2.1. Kolektyvinio mokymosi teorija .....	86
5.2.2. Mokymasis grupės lygiu .....	87
5.2.3. Mokymasis organizacijos lygiu .....	89
5.2.3.1. Organizacinis mokymasis kaip prisiderinimas prie besikeičiančios aplinkos.....	89
5.2.3.2. Organizacinis mokymasis kaip standartų generavimas, naudojimas ir keitimas .....	91
5.2.3.3. Organizacinis mokymasis – veiklos ir rezultatų koregavimo procesas.....	93
5.2.3.4. Organizacinis mokymas kaip organizacinės žinių bazės plėtimas .....	95

<b>C skyrius. BESIMOKANČIOS ĮMONĖS KŪRIMO PRAKTIKA .....</b>	<b>101</b>
<b>6. BESIMOKANČIOS ĮMONĖS KŪRIMO MODELIAI.....</b>	<b>101</b>
6.1. Įmonė – žinių vadybos diegimo poligonas.....	101
6.2. Besimokančios įmonės kūrimo modeliai .....	105
6.2.1. Pokyčių – 4R modelis.....	105
6.2.1.1. Nuostatos keitimas.....	106
6.2.1.2. Restruktūrizavimas .....	107
6.2.1.3. Pagyvinimas .....	109
6.2.1.4. Atnaujinimas .....	111
6.2.2. Scenarijų metodas .....	112
6.3. Besimokančios įmonės kūrimo trikdžiai .....	117
<b>7. ŽINIŲ VADYBOS LYGIO VERTINIMAS .....</b>	<b>119</b>
7.1. Žinių vadybos lygio analizė.....	119
7.2. Vidaus audito bendra charakteristika .....	121
7.2.1. Vidaus audito samprata.....	121
7.2.2. Vidaus audito organizavimas.....	122
7.2.3. Audito atlikimo planas.....	126
7.2.4. Pasirengimas auditui.....	126
7.2.5. Audito rezultatų analizė ir jų pristatymas.....	128
7.3. Informacijos rinkimo metodai .....	132
7.3.1. Pirminių duomenų tyrimas.....	132
7.3.2. Interviu .....	133
7.3.3. Anketinė apklausa.....	134
7.3.4. Suinteresuotos grupės pokalbis.....	136
7.3.5. Pažangaus patyrimo perėmimas .....	140
7.1 priedas. <i>Lyderystės lygio vertinimo schema</i> .....	143
<b>8. BESIMOKANČIOS ĮMONĖS KULTŪRA.....</b>	<b>144</b>
8.1. Besimokančios įmonės kultūros ypatumai .....	144
8.1.1. Besimokančios įmonės įvaizdis .....	144
8.1.2. Besimokančios įmonės kultūros formavimas.....	145
8.2. Besimokančios įmonės kultūros tyrimas .....	149
8.3. Įmonės kultūros keitimas.....	151
8.1 priedas. <i>Kultūros tyrimo anketa</i> .....	155

**9. BESIMOKANČIOS ĮMONĖS STRATEGIJOS**

<b>FORMAVIMAS</b> .....	<b>163</b>
9.1. Trumpa strateginio valdymo charakteristika .....	164
9.1.1. Strateginio valdymo samprata .....	164
9.1.2. Strategija, strategijos formavimo procesas.....	165
9.2. Strateginės žinių vadybos teoriniai pagrindai.....	167
9.2.1. Į išteklius orientuota strategija .....	167
9.2.2. Žinios kaip strateginis išteklius .....	170
9.2.3. Strateginės žinių vadybos procesinis požiūris.....	172
9.2.4. Kompetencijos ir mokymasis .....	173
9.2.5. Žinių konkurencingumo formavimo sąlygos.....	176
9.2.6. Žinių imitavimo barjerai.....	179
9.3. Besimokančios įmonės strategijos.....	180
9.3.1. Besimokančios įmonės tipai ir jų įtaka kuriamai strategijai .....	180
9.3.2. Žinių vadybos strategijų tipai.....	182
9.3.3. Įmonės žinių vadybos strategijos formavimo principai .....	185
9.3.4. Žinių kooperavimo strategija .....	188
9.3.5. Kompetencijos ugdymo inovaciniuose procesuose strategijos .....	190
9.3.6. Internacionalizavimo strategija .....	192
9.3.7. Atmetimo ir deinvestavimo strategija.....	195
9.3.8. Kompetencijos ugdymo strategijos formavimas.....	196

**10. INFORMACINĖS DUOMENŲ**

<b>BAZĖS FORMAVIMAS</b> .....	<b>201</b>
10.1. Informacinės duomenų bazės samprata.....	201
10.2. Informacinės duomenų bazės vadyba .....	204
10.2.1. Informacinės duomenų bazės kūrimo turinys .....	204
10.2.2. Informacijos poreikio planavimas.....	205
10.2.2.1. Informacijos poreikis ir jo tenkinimas.....	205
10.2.2.2. Informacijos poreikio nustatymo metodai ..	207
10.2.3. Informacijos rinkimo sistema.....	210

10.3. Įmonės informacinės sistemos	
techninio-technologinio lygio analizė.....	214
10.3.1. Įmonės informacinės bazės charakteristika.....	214
10.3.2. Įmonės informacinės bazės techninio- technologinio lygio analizė .....	215
<b>11. MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO ORGANIZAVIMAS .....</b>	<b>217</b>
11.1. Lietuvos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo	
sistemos charakteristika .....	217
11.1.1. Lietuvos mokymo sistema.....	217
11.1.2. Lietuvos kvalifikacijos kėlimo sistema .....	221
11.1.3. Lietuvos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo	
sistemos raida ir problemos.....	224
11.1.3.1. Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo	
raidos etapai.....	224
11.1.3.2. Mokymo sistemos tobulinimo problemos ..	227
11.2. Kompetencijos ugdymo organizavimas .....	230
11.2.1. Kompetencijos ugdymo turinys .....	230
11.2.2. Kompetencija: poreikiai ir jų tenkinimas .....	235
11.2.2.1. Bendroji dalis .....	236
11.2.2.2. Kompetencijų profilis .....	237
11.2.2.3. Valdymo gebėjimų modelis.....	239
11.2.2.4. Kompetencijos modelio sudarymo	
pavyzdys .....	240
11.2.2.5. Charakteristikų metodas .....	243
11.2.2.6. Rangavimo metodas.....	244
11.2.2.7. Įvertinimo centrai .....	245
11.2.2.8. Kiti vertinimo metodai .....	247
11.3. Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo metodai .....	248
11.3.1. Kvalifikacijos kėlimo principai ir metodai .....	248
11.3.2. Savarankiškas mokymasis.....	252
11.3.3. Kokybės būreliai .....	258
11.3.4. Dualus vadybos treningas .....	260
11.3.5. Neakivaizdinis ir vakarinis	
kvalifikacijos kėlimas .....	263

11.3.6. Mokymo metodų technizavimas .....	265
11.4. Įmonės mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas .....	269
11.4.1. Įmonės mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos dedamosios .....	269
11.4.2. Personalo ugdymo sistemos vertinimas.....	270
11.1 priedas. <i>Dalinių kompetencijų sąvokos</i> .....	274
11.2 priedas. <i>Ar esate lyderis?</i> .....	275
11.3 priedas. <i>Koks Jūsų vadovavimo stilius?</i> .....	276
11.4 priedas. <i>Grupinė diskusija: Naujas tarnybinis automobilis</i> .....	280
11.5 priedas. <i>Apytikslis įmonės, kaip besimokančios organizacijos, vertinimas</i> .....	281
11.6 priedas. <i>Įmonės mokymosi ir ugdymo lygis</i> .....	282

<b>12. KOMUNIKAVIMO IR ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS TOBULINIMAS .....</b>	<b>287</b>
12.1. Komunikavimas ir organizacinė struktūra žinių vadybos kontekste .....	287
12.2. Komunikavimas – struktūrų formavimo pagrindas.....	290
12.2.1. Komunikavimo tipai .....	290
12.2.2. Komunikavimo motyvavimas .....	293
12.3. Organizacinių valdymo struktūrų tipologija.....	296
12.3.1. Tradicinės organizacinės valdymo struktūros .....	296
12.3.2. Naujos organizacinės valdymo struktūros .....	299
12.4. Organizacinių valdymo struktūrų tobulinimas.....	305
12.4.1. Organizacinėms struktūroms įtaką darantys veiksniai .....	305
12.4.2. Organizacinės valdymo struktūros įvertinimo schema .....	307
12.4.3. Įmonės gyvavimo ciklas ir organizacinė valdymo struktūra.....	309
12.4.4. Kolektyvinio proto koncepcija .....	312
12.4.5. Vadovavimo ir atsakomybės lygio analizė.....	314

<b>D skyrius. ŽINIŲ EKONOMIKA</b> .....	320
<b>13. BESIMOKANČIOS ĮMONĖS EKONOMINĖS PROBLEMOS</b> .....	320
13.1. Žinių vadyba ir intelektinis kapitalas .....	320
13.1.1. Intelektinis įmonės kapitalas .....	321
13.1.2. Žmogiškasis kapitalas.....	323
13.1.3. Struktūrinis kapitalas .....	325
13.2. Intelektinis kapitalas ir šalies ekonomika .....	328
13.3. Žmogiškojo veiksnio naudojimo efektyvumo vertinimas .....	330
13.3.1. Intelektinio kapitalo naudojimo vertinimo principai .....	330
13.3.2. Žmogiškojo kapitalo vertinimas .....	331
13.1 priedas. Vidutinis direktoriaus pavaduotojo motyvacijos indeksas (MI).....	341
13.2 priedas. Žinių senėjimo trukmė, metais .....	343
<b>LITERATŪRA</b> .....	344
<b>Pagrindinė literatūra</b> .....	344
<b>Papildoma literatūra</b> .....	346