

Žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbučių sektoriuje: teorinis aspektas

Dalia Perkumienė¹, Vilmantas Karpis²

¹ Aleksandro Stulginskio universitetas, Studentų g. 11, 53361 Akademija, Kaunas; Kauno kolegija, Gedimino g. 41, Kaunas, dalia.perkumiene@asu.lt

² Aleksandro Stulginskio universitetas, Studentų g. 11, 53361 Akademija, Kaunas, vilmantaskarpis@gmail.com

Anotacija. Straipsnyje teoriniu aspektu analizuojama, kaip žinių valdymo strategijos gali būti taikomos viešbučių sektoriuje. Viešbučių rinka yra nuolat besikeičianti. Svarbu laiku reaguoti į rinkos pokyčius ir neleisti konkurentams pirmauti rinkoje. Siekiant išsikeltų tikslų ir efektyvių darbo rezultatų, svarbu išsiaiškinti pagrindines žinių valdymo strategijas ir žinoti, kaip jos veikia ir yra taikomos. Pasirinktos žinių valdymo strategijos tam tikrame viešbučių sektoriuje leidžia tinkamai valdyti žinias. Svarbiausi veiksniai, lemiantys žinių valdymo strategijos pasirinkimą, yra noras būti konkurencingiems rinkoje.

Esminiai žodžiai: žinių valdymas, strategija, paslaugų sektorius, viešbutis, darbuotojai.

Įvadas

Temos aktualumas. Ši tema yra aktuali tuo, kad žinios yra labai svarbios viešbučiui. Viešbutis yra ta vieta, kurioje keliautojas gali patirti pirmuosius išpūdžius naujoje vietoje. J. S. Denfordas ir Y. E. Chanas (2011) teigia, jog prie to prisideda komandinė žinių valdymo strategija, kuri padeda darbuotojui geriau atlikti savo darbą. J. Xu ir M. Quaddusas (2012) mano, jog komandinė žinių valdymo strategija padeda kelti darbo produktyvumą ir efektyvumą. Taigi, viešbutis turi sutikti svečių kuo geriau, o prie to prisideda viešbučio darbuotojai. E. Whelanas ir M. Carcary (2011) teigia, jog žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbučiui leidžia greičiau tobulėti ir prisitaikyti rinkoje. B. Choi, S. K. Poonas ir J. G. Davisas (2008) teigia, jog sėkmingas žinių valdymo strategijų taikymas viešbutyje gali būti jo sėkmės garantas rinkoje. Viešbučių sektoriaus rinka yra nuolat besikeičianti. Svarbu laiku reaguoti į rinkos pokyčius bei neleisti konkurentams pirmauti rinkoje. Tai

nėra lengva ir tam reikia žinių. Viešbučiai turi kaupti žinias, skatinti savo darbuotojus dirbti bei tobulėti kartu su viešbučiu, kuriame jie dirba. C. Yangas ir T. Yehas (2009) teigia, jog prie to prisideda asmeninė žinių valdymo strategija, skatinanti darbuotojus dalytis žiniomis savo darbo aplinkoje. Žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbučiui gali leisti sparčiau tobulėti, siekti užsibrėžtų tikslų. Žinių valdymo strategijas savo darbuose nagrinėję anksčiau minėti autoriai išskyrė žinių valdymo komandinę, asmeninę, arba kodavimo, strategijas.

Tikslas – išanalizuoti žinių valdymo strategijos taikymo naudą viešbučių sektoriuje teoriniu aspektu.

Darbo objektas – žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbučių sektoriuje teoriniu aspektu.

Uždaviniai:

1. Pateikti žinių valdymo strategijos charakteristikas.
2. Apibūdinti svarbiausius veiksnius, lemiančius žinių valdymo strategijos pasirinkimą.
3. Sudaryti žinių valdymo strategijos taikymo naudos viešbutyje teorinį modelį.

Metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, analitinis bei aprašomasis, grafinio vaizdavimo.

1. Žinių valdymo strategijos samprata ir esmė

B. Choi ir kt. (2008) aiškina, jog žinios yra vertingas strateginis išteklius, kad viešbutis būtų konkurencingas rinkoje ir tinkamai reaguotų į savo klientų poreikius. Žiniomis yra privaloma ne tik dalytis, bet ir jas kurti. Taip galima tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius ir tinkamai prisitaikyti prie rinkos sąlygų. Kaip teigia B. Choi ir bendraautoriai (2008), žinių valdymo strategijos leidžia geriau išnaudoti esamus organizacijos išteklius. Žinių valdymo strategijos apima žinių šaltinių optimizavimą, darbuotojų pastangas įsisavinti žinias ir jomis dalytis. Žinių valdymo strategijos taikomos pasitelkiant įvairius metodus, taip pat ir technologijas. Technologijas mini ir E. Coakes, A. D. Amaras ir M. L. Granados (2010), išskirdami žinių valdymo strategijos vieną iš privalumų – technologinį aspektą. Taikant pasirinktą strategiją galima efektyviau naudoti įvairias technologijas, koduoti ir greičiau bei efektyviau gauti tam tikrą informaciją.

M. J. Donate ir J. I. Canales (2011) nuomone, žinių valdymo strategijos leidžia išlaikyti jau esamas žinias viešbutyje, jas valdyti efektyviau bei išlikti konkurencingiems rinkoje. D. Canavanas, P. S. Scott ir V. Mangematinas (2013) pabrėžia, kad žinių valdymo strategija yra glaudžiai susijusi su organizacijos darbuotojais. Darbuotojai yra labai svarbi grandis norint sėkmingai taikyti pasirinktą žinių valdymo strategiją, nes jie gali dalytis sukauptomis žiniomis ir taip kurti pridėtinę savo viešbučio vertę.

Mokslininkų teigimu, žinių valdymo strategijos leidžia geriau bendrauti su klientais ir tiekėjais, padeda geriau suvokti žinių valdymo esminius principus ir žinių informatyvumą, visuomet vyksta veiklos vertinimas, kuris pasireiškia per nuolatinį tobulėjimą ir užsibrėžtų tikslų siekimą.

Tam, kad žinių valdymo strategijos apibrėžimas būtų kuo tikslesnis, pasitelkiami skirtingų autorių požiūriai į žinių valdymo strategijas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Žinių valdymo strategijos sąvokos

Autorius (metai, puslapiai)	Žinių valdymo strategijos sąvokos	Aspektai		
		Planas	Naujos žinios	Darbuotojai
Sinkovics ir Roath (2004, p. 43–64)	Žinių valdymo strategiją galima apibrėžti kaip priemonę, kurią pasitelkus galima valdyti svarbiausią organizacijos išteklių – žinias. Autoriai mano jog, žinių valdymo strategijos padeda gerinti organizacijos inovacinius gebėjimus ir būti konkurencingiems rinkoje. Autoriai pataria, kad norint sėkmingai valdyti žinias taikant pasirinktą strategiją, būtina orientuotis į tam tikrus išsikeltus tikslus. Tai leidžia greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus.		+	
Dalkir (2011, p. 28–37)	Žinių valdymo strategija apibrėžiama kaip žinių valdymo filosofija, kadangi žinios nėra lengvai valdomos. Autorius, mano, jog žinių valdymo strategijos yra orientuotos į visos organizacijos išteklius, nes žinios negali būti valdomos paprastai. Autorius teigia, jog žinias yra būtina valdyti strategiškai. Taip valdomos žinios yra naudingos, kadangi kyla visos organizacijos bendrieji gebėjimai ir įvairūs procesai, susiję su žinių valdymu, vyksta greičiau ir efektyviau.		+	+
Laith et al. (2013, p. 581)	Žinių valdymo strategiją apibrėžia kaip procesą, skirtą tinkamai reaguoti į tam tikrus procesus. Taip pat tam tikros strategijos pasirinkimas leistų tinkamai reaguoti į iškilusias problemas ar į kitas situacijas. Autoriai teigia, jog pasirinkta strategija padeda geriau suprasti aplinką ir įvairius procesus, taip pat leidžia spręsti įvairias problemas.		+	
Hicks et al. (2006, p. 19–31)	Žinių valdymo strategija apibrėžiama kaip bendras organizacijos požiūris į tam tikras žinias. Tam tikra žinių strategija padeda pasiekti užsibrėžtą tikslą ir pasiekti norimą konkurencinį pranašumą. Žinių valdymo strategija yra žinių planavimas, kuris padeda geriau dirbti tiek komandoje, tiek individualiai. Gera žinių valdymo strategija yra susijusi su organizacijos tikslais ir bendrąja strategija.	+	+	+

1 lentelėje pateikiami skirtingų autorių požiūriai į žinių valdymo strategijos sampratą, išskiriant tris pagrindinius aspektus: planą, naujas žinias ir darbuotojus. Apibendrinus ir palyginus skirtingų autorių požiūrius, pateiktus 1 lentelėje, galima teigti, jog žinių

valdymo strategija yra planas, leidžiantis geriau ir efektyviau panaudoti žinias. Žinių valdymo strategijos apibrėžimų analizė taip pat atskleidė, jog strategiškai valdomos žinios leidžia viešbučiui būti konkurencingam rinkoje, priimti efektyvesnius sprendimus.

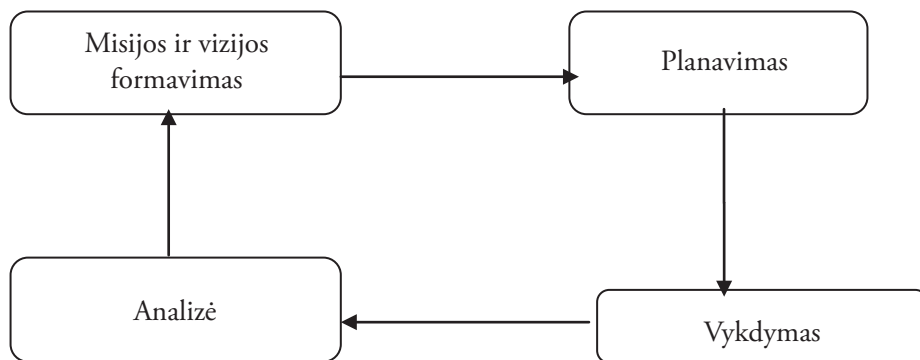
Apie žinių valdymo strategijos privalumus kalba ir E. Wengeris (2004), teigdamas, jog žinias reikia nuolat planuoti siekiant tam tikrų geresnius rezultatus lemiančių procesų. Žinių valdymo strategija – tai ilgalaikis planavimas organizacijai, kuri siekia žinias valdyti sistemingai.

Apibendrinant galima teigti, jog žinių valdymo strategija yra procesas, orientuotas į visos organizacijos išteklius. Tinkamai pasirinkta strategija padeda geriau suprasti aplinką ir įvairius procesus, taip pat leidžia spręsti įvairias problemas, susijusias su organizacijos tikslais ir bendrąja strategija.

2. Žinių valdymo strategijos bruožai

J. A. Kumaro ir L. S. Ganesho (2011) nuomone, žinių valdymo strategijos privalumas – esamų žinių naudojimas. Taip pat žinių valdymo strategija reiškia tinkamą ir tikslingą žinių įgyvendinimą. Strategiškai valdomos žinios leidžia greičiau jas generuoti, perduoti ir jomis dalytis. Žinių valdymo strategija padeda išsaugoti žinias ir jų neprarasti. J. A. Kumaras ir L. S. Ganeshas (2011) kaip vieną iššūkių pateikia žinių valdymo strategijos planavimą. Labai svarbu tikslingai panaudoti pasirinktą strategiją ir viską planuoti, kad strategija būtų naudinga.

M. Dandira (2011) išskiria žingsnius, kuriais vadovaujantis galima pasiekti efektyvių rezultatų. Autorius teigia, jog žinių valdymo strategija yra tarsi gairė arba sistema, kuri padeda orientuotis rinkoje ir priimti teisingus sprendimus. 1 pav. pateikti žinių valdymo strategijos formavimo etapai.



1 pav. Žinių valdymo strategijos formavimo etapai (sudaryta autorių pagal Dandira, 2011, p. 30–44)

Kaip teigia M. Dandira (2011), pirmiausia yra formuojama viešbučio misija ir vizija, po to vyksta planavimo etapas, kaip strategija bus vykdoma, vėliau vyksta pačios strategijos vykdymas bei jos analizė. Taip pat svarbu išsiaiškinti, kokią naudą teikia pasirinkta žinių

valdymo strategija. Vienas svarbiausių žinių valdymo strategijos etapų yra planavimas. Labai svarbu planuoti ir tikslingai vykdyti pasirinktą žinių valdymo strategiją. Apie planavimo svarbą kalba ir J. Bashouri ir G. Duncanas (2014), pabrėždami žinių valdymo strategijos planavimo svarbą ir teigdami, jog šį procesą labai svarbu planuoti ir įvertinti žinias, jų nuoseklumą bei naudingumą.

Išnagrinėjus įvairią mokslinę literatūrą bei aptarus įvairias žinių valdymo strategijas, galima teigti, jog labiausiai išryškėjo ir išsiskyrė keturios pagrindinės žinių valdymo strategijos, kurių taikymo nauda viešbutyje yra didžiausia. Šios žinių valdymo strategijos ir jų pagrindiniai bruožai yra pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Žinių valdymo strategijų bruožai (pagal Shannak, Ra'ed ir Ali, 2012, p. 143–168; Mládková, 2014, p. 628–636; Kwong ir Kwok, 2009, p. 1348–1352)

Žinių valdymo strategijos	Bruožai
Komandinė strategija	Keistis ir dalytis žiniomis Problemų sprendimas kartu
Asmeninė strategija	Žinių dalijimasis dialogo forma Greitas sprendimų priėmimas
Kodavimo strategija	Žinių sklaida Žinias saugojimas
Klasifikavimo strategija	Žinių sklaidos organizacijoje efektyvumo didinimas Naujų pažangių žinių naudojimas

Kaip esminis, būdingas visoms keturioms žinių valdymo strategijos kategorijoms (žr. 2 lentelę), buvo išskirtas keitimosi ir dalijimosi žiniomis bruožas.

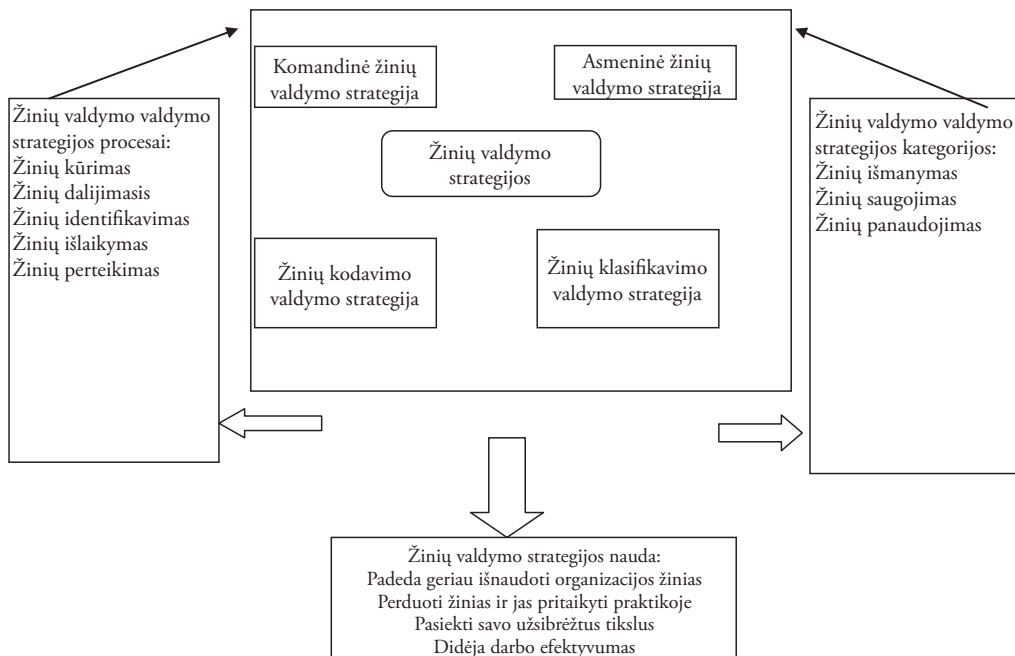
Apie žinių valdymo strategijos taikymo naudą kalba ir H. W. Volberda (2010), teigdamas, jog žinių valdymo strategijos yra skirtos pasiekti išsikeltus viešbučio tikslus, efektyvus žinių valdymo strategijos pritaikymas suteikia konkurencinį pranašumą rinkoje.

Žinių valdymo strategija yra ilgalaikio veiksmų plano dalis, kuri viešbučiui padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų.

3. Žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbučiui

Žinios yra svarbios sėkmingai viešbučio veiklai. A. V. Roth ir L. R. Menoras (2003) žinias laiko vienu svarbiausių viešbučio išteklių. Taikant žinių valdymo strategijas, žinias galima teisingai valdyti ir jas pasitelkti savo išsikeltiems tikslams pasiekti. Svarbiausias aspektas yra tai, kad pasirinkus tinkamą žinių valdymo strategiją viešbutis gali kontroliuoti žinias. M. Greiner, T. Bohmanno ir H. Krcmaros (2007) manymu, žinios yra svarbiausias organizacijos turtas. Kaip teigia A. V. Roth ir L. R. Menoras (2003), žinių valdymo strategija gali būti besiformuojanti ir priklausanti nuo įvairiausių aplinkybių. Žinių valdymo strategijas galima skirstyti į tris kategorijas: žinių išmanymo, žinių išlaidavimo, žinių panaudojimo strategijas.

Kad būtų lengviau įvertinti ir suprasti žinių valdymo strategijos naudą viešbučiui, remiantis nagrinėta literatūra buvo sudarytas teorinis modelis, kuriame atsispindi svarbiausios žinių valdymo strategijos ir jų taikymo nauda viešbučiui (žr. 2 pav.).



2 pav. Žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbutyje, teorinis modelis, sudarytas autorių (pagal Cheng, 2012, p. 577–592; Wahyudi, 2015, p. 260–271; Mládková, 2014, p. 628–636; Kwong ir Kwok, 2009, p. 1348–1352)

Šiame žinių valdymo strategijos teoriniame modelyje pateikti žinių valdymo strategijos procesai bei žinių valdymo strategijos kategorijos yra susiję su žinių valdymo strategijomis. Žinių valdymo strategijos modelyje taip pat numatyta žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbutyje, kuri pasireiškia tuo, jog tinkamai pasirinkta ir pritaikyta strategija padeda geriau panaudoti viešbučio sukauptas žinias, jas perduoti ir pritaikyti praktikoje, pasiekti savo užsibrėžtus tikslus bei padidinti darbo efektyvumą.

Išvados

1. Žinių valdymo strategija yra planas bei sistemingas procesas, kuris padeda kurti bei panaudoti organizacijos žinias. Strategišškai valdomos žinios viešbučiui leidžia būti konkurencingam rinkoje bei priimti greitesnius sprendimus, darbas tampa efektyvesnis. Tinkamai pasirinkta strategija padeda geriau suprasti aplinką ir įvairius procesus,

taip pat leidžia spręsti įvairias problemas, susijusias su organizacijos tikslais ir bendrąja strategija.

2. Svarbiausi veiksniai, lemiantys žinių valdymo strategijos pasirinkimą, yra darbo produktyvumas bei noras būti konkurencingems rinkoje ir priimti teisingus sprendimus, kurie padėtų efektyviai valdyti žinias. Žinių valdymo strategija leidžia ne tik sukurti, bet ir panaudoti esamas žinias. Viešbučio darbuotojai, kurie naudoja žinių valdymo strategiją, turi būti motyvuoti, siekti užsibrėžtų tikslų.

3. Žinių valdymo strategijos teoriniame modelyje numatyta žinių valdymo strategijos taikymo nauda viešbutyje pasireiškia tuo, jog tinkamai pasirinkta ir pritaikyta strategija padeda geriau panaudoti viešbučio sukauptas žinias, jas perduoti ir pritaikyti praktikoje bei viešbučiui pasiekti savo užsibrėžtus tikslus, padidinti darbo efektyvumą, išspręsti tam tikras iškilusias problemas.

Literatūra

- Bashouri, J. ir Duncan, G. (2014). Communities of practice: linking knowledge management and strategy in creative firms. *Journal of Business Strategy*, 35(6), 49–57.
- Canavan, D., Scott, P. S. ir Mangematin, V. (2013). Creative professional service firms: aligning strategy and talent. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 24–32.
- Cheng, E. (2012). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 577–592.
- Choi, B., Poon, S. K. ir Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251.
- Coakes, E., Amar, A. D. ir Granados, M. L. (2010). Knowledge management, strategy, and technology a global snapshot. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(3), 282–304.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 2nd ed. (p. 28–37). Cambridge, London: The MIT Press.
- Dandira, M. (2011). Involvement of implementers: missing element in strategy formulation. *Business Strategy Series*, 12(1), 30–44.
- Denford, J. S., Chan, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research and Practice*, 9, 102–119.
- Donate, M. J. ir Canales, J. I. (2011). A new approach to the concept of knowledge strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 22–44.
- Greiner, M., Bohmann, T. ir Krcmara, H. (2007). Strategy for knowledge management. *Knowledge Management Journal*, 11(6), 3–15.
- Hicks, R., Dattero, R. ir Galup, S. (2006). The five-tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 19–31.

- Yang, C. ir Yeh, T. (2009). An integrated implementation model of strategic planning, BSC and Hoshin management. *Total Quality Management*, 20(9), 989–1002.
- Kumar, J. A. ir Ganesh, L. S. (2011). Balancing knowledge strategy: codification and personalization during product development. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 118–135.
- Kwong, P. ir Kwok, C. (2009). Organizational culture and knowledge management success at Project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1348–1352.
- Mládková, L. (2014). Knowledge strategy: key player or relict of the past? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 628–636.
- Roth, A. V. ir Menor, L. R. (2003). Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*, 12(2), 145–164.
- Shannak, R. O., Ra'ed, M. ir Ali, M. (2012). Knowledge management strategy building: Literature review. *European Scientific Journal*, 8(15), 143–168.
- Sinkovics, R. ir Roath, A. S. (2004). Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer – 3PL relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 43–64.
- Volberda, H. W. (2010). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35–42.
- Wahyudi, I. (2015). Realizing knowledge sharing in strategic alliance: case in Islamic microfinance. *Journal of Knowledge Management*, 31(3), 260–271.
- Wenger, E. (2004). Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, 68(3), 1–8.
- Whelan, E. ir Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675–687. ISSN 1367-3270
- Xu, J. ir Quaddus, M. (2012). Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: a partial least square approach. *Knowledge-Based Systems*, 27(1), 18–28.

Benefits of Knowledge Management Strategy Application in Hotel Services Sector: Theoretical Aspects

Dalia Perkumienė¹, Vilmantas Karpis²

¹ Aleksandras Stulginskis University, 11 Studentų Str., 53361 Akademija, Kaunas; Kaunas College, 41 Gedimino Str., Kaunas, dalia.perkumiene@asu.lt

² Aleksandras Stulginskis University, 11 Studentų Str., 53361 Akademija, Kaunas, vilmantaskarpis@gmail.com

Summary

This article analyses the knowledge management strategies for the service sector. Tourism market is volatile and constantly changing. It is important to timely respond to market changes, and to prevent competitors from leading the market. In order to reach the goals and effective performance, it is important to identify the key knowledge management strategies and know how they work and are applied. Selected knowledge management strategy in a particular service sector allows knowledge management.

The most important factors that determine the choice of a knowledge management strategy is the desire to be competitive in the market and labour productivity. The desire to lead the market and to make the right decisions is possible in case of effective knowledge management. Knowledge management strategy allows not only to create, but to use existing knowledge. The employees who use the knowledge management strategy should be motivated to achieve the set goals.

Knowledge management strategy model revealed a knowledge management strategy for the benefits of the hotel. Knowledge management strategy should be applied for the benefits of the hotel and help to reach the labour efficiency, labour productivity, better tasks, knowledge flows and the quality of tasks.

Keywords: *knowledge management, strategy, the service sector, hotel, employees.*

Gauta 2017 10 10 / Received 10 10 2017
Priimta 2017 10 15 / Accepted 15 10 2017