

Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė

Ingrida Girniene

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros lektorė
Department of Information and Communication,
Faculty of Communication, Vilnius University, Lecturer
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
El. paštas: ingrida.girniene@kf.vu.lt

Nūdienos dinamiškoje aplinkoje informacija ir žinios yra vieni iš esminių organizacijos išteklių ir pagrindiniai inovacijų šaltiniai. Šių išteklių tikslingas valdymas lemia organizacijų konkurencinį pranašumą kuriant didesnę pridėtinę vertę ir didinant jos procesų efektyvumą. Atsižvelgiant į Pasaulio ekonomikos forumo 2013–2014 metų šalių konkurencingumo tyrimo rezultatus, Lietuva užima 27 vietą tarp 148 valstybių pagal žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą, skaičių, tačiau 44 vietą – pagal inovacijų ir verslo lankstumo subindeksą. Šie statistiniai duomenys leidžia daryti prielaidą, kad Lietuvos organizacijose žinių potencialas yra aukštas, tačiau jis nėra pakankamai išnaudojamas. Susiklosčiusi realybė verčia ieškoti būdų ir metodų, kaip būtų galima jų keisti lygiuojantis į užsienio šalių patirtį. Viena iš priežasčių, kodėl Lietuvos inovatyvumo indeksas yra ganėtinai žemas, galėtų būti ta, kad dažnai organizacijoje trūksta sistemingumo ir tikslingumo valdant žinias, nesukuriama atvira, darbuotojų pasitikėjimą skatinanti aplinka, kai darbuotojai noriai dalijasi žiniomis ir įgyta patirtimi, dėl to sukuriama naujos prekės ir paslaugos, įgyjamas konkurencinis pranašumas. Šio straipsnio tikslas – konceptualių teorinių įžvalgų analizės rezultatų pagrindu, pasitelkiant inovatyviam sektoriui priklausančių įmonių grupę, nustatyti esminių žinių valdymo veiklų įtaką nuolatiniam inovacijų kūrimui organizacijoje.

Pagrindiniai žodžiai: žinios, žinių valdymas, inovacijos, žinių valdymo modelis, žinių valdymo strategija, organizacinė kultūra, mokymasis.

Įvadas

Šiandienėje nuolat besivystančioje informacinėje ir žinių visuomenėje vyksta nuolatiniai pokyčiai: kinta vartotojų poreikiai, atsižvelgiant į besiformuojančius iššūkius tobulinama valstybių įstatymų bazė, keičiasi tiekėjų ir partnerių bendradarbiavimo sąlygos, daugėja veržlių konkurentų, todėl visoms organizacijoms svarbu stengtis būti lanksčioms ir nuolat tobulinti veiklos rezultatus, siūlyti vis naujesnius sprendimus, atsižvelgiant į išorinę ir vidinę aplinką.

Pokyčiai, naujos, kūrybiškos ir tikslingai įgyvendinamos naudingos idėjos, nuolatinis darbuotojų kompetencijų tobulinimas užtikrina organizacijos konkurencinį pranašumą ir suteikia tvirtą pagrindą jos sėkmingai plėtrai.

Besikeičiančioje dinamiškoje aplinkoje žinios ir jų nuolatinė paieška yra viena iš konkurencinio pranašumo sąlygų, produktų tobulinimo priemonė ir pagrindinis inovacijų šaltinis (Drucker, 1993; Carneiro, 2000; Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006; At-

kočiūnienė, 2010; Koch, 2011). Efektyvus produktyvių žinių valdymas daro įtaką inovacijų kūrimui ir vystymui organizacijose (Darroch, 2005; du Plessis, 2007; Šajeva, Jucevičius, 2008; Xu ir kt., 2010; Goh, 2010; Soon, Zainol, 2011; European Council, 2011).

Žinių valdymo ir inovacijų kūrimo sąsajumo problematika nuolat nagrinėjama moklo erdvėje (Swan ir kt., 1999; Darroch, McNaughton, 2002; Forcadell, Guadamillas, 2002; Suh, Sohn, Kak, 2004; Darroch, 2005; Ortt, van de Duin, 2008; Canter ir kt., 2009; Chen, Huang, 2009; Xu ir kt., 2010; Delgado-Verde ir kt., 2011; Akram ir kt., 2011; Koch, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng ir kt., 2011; Amalia, Nugroho, 2011; Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan, 2011; Quintane ir kt., 2011; kt.), tačiau trūksta išsamesnių empirinių tyrimų, atskleidžiančių žinių valdymo, jo veiklų įtaką nuolatiniam inovacijų kūrimui organizacijoje. Lietuvos mokslininkai analizuoja žinių valdymo ir organizacinio inovatyvumo sąsajas (Jucevičius, Šajeva, 2008), žinių vadybos taikymo aspektus žinių organizacijoje, siekdami padidinti konkurencingumą ir inovatyvumą (Sedziuviene, Vveinhardt, 2010), bei organizacinių veiksmų (organizacijos kultūros, lyderystės) poveikį inovacijoms (Jaskyte, Kisieliene, 2006), tačiau šia tematika publikacijų nėra daug.

Straipsnio tikslas – konceptualių teorinių išvalgų analizės rezultatų pagrindu, pasitelkiant inovatyviam sektoriui priklausančią įmonių grupę, nustatyti esminių žinių valdymo veiklų įtaką nuolatiniam inovacijų kūrimui organizacijoje.

Straipsnyje, tiriant žinių valdymo poveikį nuolatiniam inovacijų kūrimui, bus siekiama išryškinti ir pagrįsti žinių valdymo veiklas, darančias įtaką inovacijoms;

pristatyti žinių valdymo veiklų modelį, skatinantį nuolatinį inovacijų kūrimą, bei pateikti empirinio tyrimo, atlikto inovatyviam sektoriui priklausančioje įmonių grupėje, rezultatus, atskleidžiančius žinių valdymo įtaką inovacijoms.

Žinių valdymo veiklos, darančios įtaką inovacijoms

Žinių vadybos koncepciją būtų galima išryškinti kaip svarbiausią pastarųjų metų fenomeną vadybos srityje (Soon, Zainol, 2011). Žinių valdymo, akcentuojant intelektualinio kapitalo, darbuotojų žinių ir kompetencijų vertę, vaidmuo siekiant organizacijos tikslų yra didžiulis – organizacijoje efektyviai įgyvendintos žinių vadybos nauda apima naujų galimybių plėtrą bei efektyvesnį organizacinį ir asmeninį mokymąsi, inovacijų kūrimą. Žinių valdymo veiklos, pavyzdžiui, žinių valdymo strategija (Hansen ir kt., 1999; Drew, 1999; Snyman; Kruger, 2004; Dalkir, 2005; Hislop, 2009; Jashpara, 2011), organizacinė kultūra, skatinanti dalintis žiniomis (Forcadell, Guadamillas, 2002; du Plessis, 2007; Heisig, 2009; Stamm, 2009; Donate, Guadamillas, 2011), mokymasis (Jensen ir kt., 2007; Dobni, 2008; Chen, Huang, 2009; Cantner ir kt., 2009; Chen, Chen, 2010; Amalia, Nugroho, 2011; Koch, 2011; Mehta ir kt., 2011; Akram ir kt., 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012) ir žinių valdymo procesai (Darroch, McNaughton, 2002; Darroch, 2005; Maqsood ir kt., 2007; Chen, Huang, 2009; Xu ir kt., 2010; Koch, 2011; Quintane ir kt., 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng ir kt., 2011, kt.), yra itin reikšmingos ne tik kuriant pavienes inovacijas, bet ir tobulinant nuolatinę inovacinę veiklą.

Žinių valdymo principų susiejimas ir integravimas į strateginius organizacijos dokumentus yra pirmas žingsnis link žiniomis paremtos strategijos parengimo ir įgyvendinimo (Drew, 1999; Snyman; Kruger, 2004). Žinių valdymo strategija sieja organizacijos veiklos strategiją ir tikslus su žinių valdymo principais ir požūriais, siekiant identifikuoti organizacijos galimybes įvertinti savo žinių išteklius ir juos tikslingai pritaikyti (Hislop, 2009; Jashpara, 2011). Organizacijos ir žinių valdymo strategijų integravimas užtikrina darnesnę organizacijos veiklą, nurodo, kaip žinios gali padėti greičiau ir tiksliau įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Minėta strategija organizacijoje padeda jai mokytis ir tobulėti, užkerta kelią padarytų klaidų kartojimui, sukuria aplinką, kurioje galima vystyti naujas idėjas, suponuoja, kaip atlikti vieną ar kitą darbą.

Organizacijos žinių valdymo strategijos kūrimas yra sudėtingas procesas, tačiau suderinus šią strategiją su bendra visos organizacijos strategija ir tikslingai ją įgyvendinant pasiekiami geresni rezultatai, o žinios yra tikslingai panaudojamos siekiant kurti naujoves. Nuo žinių valdymo strategijos turėtų prasidėti tikslingas ir sistemingas žinių valdymas organizacijoje.

Taikomi žinių vadybos principai daro įtaką organizacinei kultūrai: formuoja ją viena ar kita linkme bei suteikia pranašumo prieš organizacijas, kurios savo žinių nevaldo. Organizacinei kultūrai, kuri yra palanki dalintis žiniomis, didžiausią įtaką daro lyderiai ir vadovai, kurie turėtų inicijuoti žinių bendruomenės kūrimą ir padėti sujungti pagrindines vertybes, organizacijos struktūras, sistemas, procesus ir individualią elgseną (Debowski, 2006). Siekiant sukurti efektyvią organizacinę žinių kultūrą, reikėtų

pasitelkti strategiją, kaip tai įgyvendinti. Rengiant žinių valdymo strategiją formuojamos organizacijos pagrindinės vertybės, tikslai, požūris į darbuotojus, į komunikaciją bei į žinias. Organizacinės kultūros kūrimas yra nuolatinis procesas, nes tiek vidinė, tiek išorinė organizacijos aplinka nuolat keičiasi. Siekiant įvertinti organizacinę kultūrą, ją būtų galima priskirti vienam iš mokslininkų siūlomų tipų, atsižvelgiant į vertybių, normų visumą.

Viena iš žymiausių ir dažniausiai nagrinėjamų organizacinės kultūros tipologijų yra K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006). Jos pagrindą sudaro keturios kriterijų grupės, kurios apibrėžia esmines organizacijos vertybes: lankstumą ir diskretiškumą; stabilumą ir kontrolę; vidinį „dėmesio centrą“ ir integraciją; išorinį „dėmesio centrą“ ir diferenciaciją. Remdamiesi išskirtomis vertybėmis, jų tarpusavio santykiu, mokslininkai apibrėžė keturis organizacinės kultūros tipus: hierarchija (vyrauja taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis), rinka (vyrauja pergalės siekimas, visi nori nugalėti, būti sėkmingi, kad organizacijos reputacija visuomenėje būtų nepriekaištinga), klanas (vyrauja draugiškumas, darbuotojai turi daug bendro, padaliniai ir visa organizacija panaši į didelę šeimą) ir adhokratija (skatina dinamiškumą, inovacijas, kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, greitą ir efektyvų šiuolaikinių problemų sprendimą bei maksimalų klientų poreikių tenkinimą), kurie atspindi vertybių sąlyčio taškus. Klano organizacinės kultūros tipas yra itin palankus dalintis žiniomis, o adhokratinis – inovacijų kūrimui, sėkmė yra apibrėžiama kaip naujų, unikalių produktų bei paslaugų gamyba, tiekimas, pardavimas, skatinamas savarankiškas darbo procesas, asmeninė iniciatyva, kūrybiškumas ir

inovatyvumas (Cameron, Quin, 2006). Negalima teigti, kad šiuolaikinė organizacija vienareikšmiškai priklauso kuriam nors vienam kultūros tipui, joje gali būti įvairių tipų atspindžių.

Mokslininkai (Dalkir, 2005; Debowski, 2006; Hislop, 2009) identifikavo skirtingus organizacinės kultūros, skatinančios dalintis žiniomis, bruožus bei elementus. D. Hislop (2009) išskyrė tokius bruožus: tikslinga informacijos sklaida, keletas vadybos lygmenų, restruktūrizacija, principų identifikavimas, sugebėjimas rizikuoti, orientacija į kitus, nuolatinis mokymasis, atvirumas, rinkodaros ryškinimas, bendra atsakomybė, pasitikėjimo atmosfera; santykis tarp darbuotojų ir vadovų bei grupės identiteto laipsnis. Kuriant žinių organizacinę kultūrą svarbios yra kolektyvinės vertybės, tokios kaip tolerancija, pasitikėjimas ir mokymasis (Dalkir, 2005). S. Debowski (2006) išskyrė keturis pagrindinius žinių organizacijos kultūros elementus: pagrindinės vertybės (bendrumas, komunikacija, bendradarbiavimas, naujovės, prisitaikymas, mokymasis, pasitikėjimas, žinių vertinimas, dalinimasis žiniomis), struktūrinė parama (organizacinė struktūra, atviri sprendimai, prieiga prie informacijos, problemų sprendimas, komunikacijos kanalai, žmoniškųjų išteklių vadyba), priimtos vertybės (galimybė ir skatinimas bendradarbiauti) ir bendradarbiavimas su kolegomis (bendradarbiavimo kokybė, susitelkimas į bendradarbiavimą, rūpinimasis, komandinis darbas). Siekiant, kad darbuotojai dalintųsi žiniomis, reikėtų sukurti tokią aplinką, kuri skatintų atvirą komunikaciją, pasitikėjimą, bendrumo jausmą, bendradarbiavimą.

Modernioje organizacijoje nuolat turėtų vykti bendradarbiavimas, dalinimasis žiniomis ir jų plėtojimas tiek vidinėje, tiek

išorinėje aplinkoje, siekiant kurti atviras ir radikalias inovacijas. Atvira komunikacija formaliais ir neformaliais būdais skatina darbuotojus platinti turimas žinias ir generuoti idėjas. Bendravimas organizacijos viduje turėtų būti atviras, tokiu atveju darbuotojai jaučiasi saugesni, jiems jaučiau, jie gali nesibaimindami neigiamos reakcijos ar atstūmimo pateikti savo idėjas, naujus pasiūlymus. Laisvai komunikuodami darbuotojai ir tarpusavyje dažniau dalinasi reikiama informacija bei žiniomis, kurias vėliau gali patobulinti ir panaudoti. Organizacijose turėtų būti kuriami tinklai ir bendruomenės, kuriose darbuotojai galėtų plėtoti juos dominančias tematikas, mokytis ir tobulėti.

Siekiant tiksliai numatyti aplinkos pokyčius ir į juos reaguoti, reikia nuolat mokytis, nes: organizacijos darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo jų reakcijos į žinias ir sisteminių mąstymą; gebėjimas plėtoti žinias priklauso nuo reakcijos į rinkos plėtrą ir organizacijos strategiją, darbuotojų gebėjimai mokytis priklauso nuo reakcijos į pokyčius organizacijoje (Hong, Kuo, 1999). Šie trys esminiai gebėjimai organizacijai yra svarbiausi, todėl jų tobulinimas ir plėtra turi būti sąmoningai nukreipti į siekiamus organizacijos tikslus. Jungiant mokymosi ir vystymo gebėjimus, įgyjamas naujas gebėjimas – reaguoti į rinkos pokyčius, o tokių organizacijos gebėjimų kaip kūrybiškumo, prognozavimo ir mokymosi plėtojimas daro organizaciją pranašesnę už kitas. Organizacija, kuri nori išlikti konkurencinga, augti bei plėstis, privalo siekti tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą (Simonaitienė, 2003; Garalis 2003).

Sąvoka „organizacinis mokymasis“ yra glaudžiai siejama su besimokančios (moksliosios) organizacijos samprata. Besi-

mokančioje organizacijoje dažnai skatinami nauji, netradiciniai mąstymo būdai, kuriuose atsiskleidžia poreikis dalintis žiniomis grupėse ir stengiamasi mąstyti sistemiskai, itin svarbus žinių kūrimas bei naujų idėjų generavimas (Senge, 1990). Besimokančios organizacijos koncepciją P. Senge (1990) apibūdino kaip procesą, jungiantį kelis esminius elementus, įvardytus disciplinomis: asmeninis meistriškumas; nuostatų keitimas; bendra vizija; komandinis grupinis mokymasis; sisteminis mąstymas.

Besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas. Organizacinis mokymasis reiškia žinių, reikšmingų organizacijos tikslams pasiekti bei prieinamų visiems organizacijos nariams, kūrimą ir plėtojimą, o žinios yra inovacijų kūrimo pagrindas.

Informacinių technologijų infrastruktūros galimybės nėra svarbiausia žinių vadybos dalis, tačiau žinių valdymo technologiniai sprendimai yra būtini įgalinant ir integruojant žinių valdymo procesus bei iniciatyvas į organizacijos veiklą (Davenport ir kt., 1998; Alazmi, Zairi, 2003; Wong, 2005; Conley, Zheng, 2009). Žinias valdyti vis sudėtingiau dėl nuolat didėjančio jų kiekio ir galimo neišreikštų žinių praradimo, todėl siekiant efektyviai pritaikyti žinias organizacijoje pasitelkiami tikslingi technologiniai sprendimai – žinių valdymo sistemos – informacinės sistemos, kurios struktūrinai žinių valdymą.

Išanalizavus ir susisteminus žinių vadybos cikluose, modeliuose ir teoriniuose bei empiriniuose tyrimuose minimus žinių valdymo procesus (Wiig, 1993; McElroy, 1999; Bukowitz, Williams, 1999; Probst, 1998; Nonaka, Takeuchi, 1995; Choo, 1998 ir kt.), prieita prie išvados, kad dažniausiai tiriami ir į žinių vadybos modelius

įtraukiami procesai yra: žinių platinimas / dalinimasis; žinių panaudojimas; žinių kūrimas; žinių įsigijimas; žinių saugojimas / kaupimas. Minėti procesai yra būtina inovacijų kūrimo sąlyga, todėl jie yra įtraukiami į konstruojamą teorinį integralų žinių valdymo veiklų modelį, skatinantį inovacijas, bei tiriami empiriškai. Atsižvelgiant į modelio konstravimo ypatumus, kurie apima organizacijos strategijos parengimą, yra įtrauktas dar vienas žinių valdymo procesas – žinių identifikavimas, kuris yra būtinas siekiant nustatyti, kokių žinių turi darbuotojai ir ar jų pakanka siekiant strateginių organizacijos tikslų.

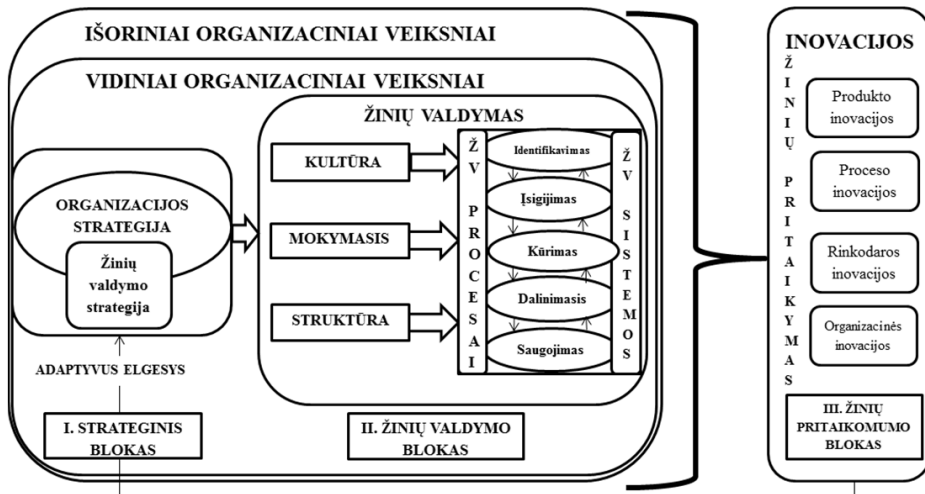
Aptarti konceptualūs požiūriai į žinių valdymui svarbias veiklas, glaudžiai susijusias su inovacijų kūrimu, leidžia konstruoti teorinėmis prielaidomis grįstą integralų žinių valdymo veiklų modelį, skatinantį nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje.

Integralus žinių valdymo veiklų modelis, skatinantis nuolatinį inovacijų kūrimą

Mokslinėje erdvėje nepakankamai ištirtas žinių valdymo poveikis inovacijų kūrimui organizacijoje (Carneiro, 2000; Darroch, 2005; Kianto, 2011; Donate, Guadamillas, 2011). Trūksta teorinio pagrįstumo ir sisteminio požiūrio į žinių valdymo veiklų daromą įtaką inovacijų kūrimui. Atsižvelgiant į tai, konstruojamas teorinis integralus žinių valdymo veiklų modelis, kuris turėtų skatinti nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje (1 pav.).

Integralus žinių valdymo veiklų modelis, skatinantis nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje, apima tris pagrindinius blokus: strateginį, žinių valdymo ir inovacijų.

I. Strateginis blokas apima organizacijos strategiją, išskiriant žinių valdymo strategi-



1 pav. *Integralus žinių valdymo veiklų modelis, skatinantis nuolatinę inovacijų kūrimą organizacijoje*

ją, kuri turėtų būti integruota į bendrą strategiją. Žinių valdymo strategija turėtų skatinti žinių valdymo procesus organizacijoje, integruoti juos į visas vykdomas veiklas, todėl ši strategija yra svarbi analizuojant žinių valdymo poveikį inovacijoms. Nors strategija yra formuluojama aukščiausių vadovų lygmeniu, tačiau svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų apie jos įgyvendinimo galimybes, siekiant tinkamai ją įvertinti.

II. *Žinių valdymo blokas* apima organizacinę kultūrą, palankią dalinimuisi žiniomis, organizacinę mokymąsi, organizacinę struktūrą, žinių valdymo sistemas ir žinių vadybos procesus.

Organizacinė kultūra, palanki dalinimuisi žiniomis, turėtų apimti tokias vertybes kaip tolerancija, pasitikėjimas, bendradarbiavimas; skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą, būti vienu iš motyvuojančių veiksnių, kuriant naujoves ir tobulinant esamus produktus / paslaugas / metodus / technologijas. Organizacinis mokymasis turėtų apimti nuolatinį mokymąsi individualiai ir grupėmis, bendradarbiavimą, tinklų

ir praktikos bendruomenių kūrimą, tyrimus ir vystymąsi, kompetencijų tobulinimą ir kvalifikacijos lygio kėlimą. Daroma prielaida, kad daugiau naujų žinių įgyjantys darbuotojai yra labiau linkę jas pritaikyti ir kurti inovacijas.

Nuo organizacinės struktūros, jos centralizacijos ir formalizacijos lygio priklauso darbuotojų bendradarbiavimas, galimybė dalintis žiniomis.

Žinių vadybos procesai yra vienas iš svarbiausių veiksnių, darančių poveikį inovacijoms, todėl, išanalizavus ir susistemintus mokslininkų nagrinėjamus žinių vadybos procesus, prieita prie išvados, kad svarbiausi procesai tikslingam modelio funkcionavimui yra: žinių identifikavimas, išsigijimas, kūrimas, dalinimasis, saugojimas. Žinių panaudojimas atsispindi inovacijų bloke, nes inovacijos – tai tikslingo žinių pritaikymo rezultatas.

III. *Inovacijų blokas* yra susijęs su inovacijomis kaip produktyvių žinių panaudojimo rezultatu. Inovacijos kaip rezultatas yra suvokiamos kaip naujas ar patobulintas

produktas / paslauga / procesas / metodas / technologijos. Inovacijos yra analizuojamos pagal skirtingus požymius: pagal turinį – produkto, proceso, organizacinės, rinkodaros; pagal naujumo laipsnį – modifikuotos, radikalios; pagal organizacinius ypatumus – vidaus organizacinės (uždarnos), tarporganizacinės (atviros) (Stamm, 2003; Jakubavičius ir kt., 2008; du Plessis, 2007). Toliau išsamiau yra analizuojamos inovacijos pagal turinį. Produkto (prekių / paslaugų) inovacija – naujų ar iš esmės patobulintų prekių ar paslaugų pateikimas į rinką. Proceso (gamybos proceso / paslaugų teikimo procesų, informacinių technologijų) inovacijos – naujų ar iš esmės patobulintų gamybos metodų, įskaitant produktų pristatymo metodus, taikymas. Šie metodai gali apimti įrangos (kartu ir programinės) ir (ar) gamybos organizavimo pakeitimus ar šių pakeitimų derinius, naudojant naujas žinias. Organizacinė inovacija – naujos ar iš esmės patobulintos organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti žinių panaudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą. Rinkodaros inovacija – naujų ar iš esmės patobulintų rinkodaros metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti produkcijos ar paslaugų patrauklumą ar plėtoti verslą naujose rinkose (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013). Ši klasifikacija sutampa su Europos Sąjungos švieslentėje analizuojamais inovacijų tipais (European Innovation Scoreboard, 2013). Šie inovacijų tipai bus analizuojami atliekant empirinį tyrimą.

Visi išryškinti integralaus žinių valdymo veiklų modelio blokai yra tarpusavyje susiję. Daroma prielaida, kad svarbus ne tik minėtų modelio blokų tarpusavio ryšys, bet šių trijų blokų sinergija, užtikrinanti

nuolatinę inovacijų kūrimą. Jei organizacijoje yra kuriamos pavienės inovacijos arba inovacinė veikla visai nevyksta, vykdoma fragmentiškai, reikėtų grįžti prie strateginio bloko ir išanalizuoti, ar strategija yra orientuota į inovacinės veiklos vystymą – tai vadinamasis adaptyvus elgesys. Taip pat reikėtų išanalizuoti, ar vyksta organizacinis mokymasis, ar jam yra palanki organizacinė kultūra, kiek yra skatinamas kūrybiškumas, divergentinis mąstymas, ar vyksta nuolatinis idėjų kūrimas ir dalinimasis jomis. Šiuo atveju kritiniu sėkmės veiksmiu būtų galima įvardyti žinių valdymo procesus, kurie turėtų būti palaikomi žinių valdymo strategijos bei skatinami palankios organizacinės kultūros. Jei visi modelyje nurodyti blokai palaiko vienas kitą, tarp jų vyksta sinergija, būtų galima daryti prielaidą, kad organizacijoje galėtų būti nuolat plėtojama inovacinė veikla ir kuriamos inovacijos.

Žinių vadybos pritaikomumo tyrimų pastaraisiais metais sparčiai daugėja, dauguma jų atlikta taikant kokybinius tyrimo metodus, dažniausiai pavienių atvejų analizę (Zack ir kt., 2009; Chen, Huang, 2009), tačiau trūksta tyrimų, atskleidžiančių žinių vadybos įtaką inovacijų kūrimui organizacijoje (Donate, Guadamillas, 2011). Toliau pateikiami atlikto empirinio tyrimo rezultatai.

Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – nustatyti žinių vadybos veiksmių įtaką nuolatiniam inovacijų kūrimui Lietuvos verslo organizacijose.

Tyrimo objektas – inovatyviam sektoriui (informacijos ir ryšių technologijos) priklausančių įmonių grupė „Penki kontinentai“.

Tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta atvejo analizės strategija.

Taikant atvejo analizės strategiją reikėtų tirti kintamuosius skirtingais metodais, siekiant gautų rezultatų validumo (Yin, 2013). Siekiant holistinio požiūrio į tyrimo objektą, kaip ir reikalauja atvejo analizės tyrimo strategija, bei atsižvelgiant į papildomumo principą, pasitelkiami skirtingi tyrimo metodai: *kokybinis* – pusiau struktūruotas interviu su vadovais; *kiekybinis* – anketinė darbuotojų apklausa. Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti taikant turinio analizės metodą, kiekybinio – matematinės statistikos metodus.

Tyrimo dalyvavo 22 aukščiausias pareigas einantys vadovai bei 234 darbuotojai, tai sudaro 87 proc. visų apklaustų įmonių darbuotojų. Esant tokiam apklaustųjų skaičiui, maksimali apklausos statistinė paklaida – 2,3 proc., pasirinkus 95 proc. patikimumą. Ši paklaida leidžia daryti pagrįstus apibendrinimus ir išvadas apie

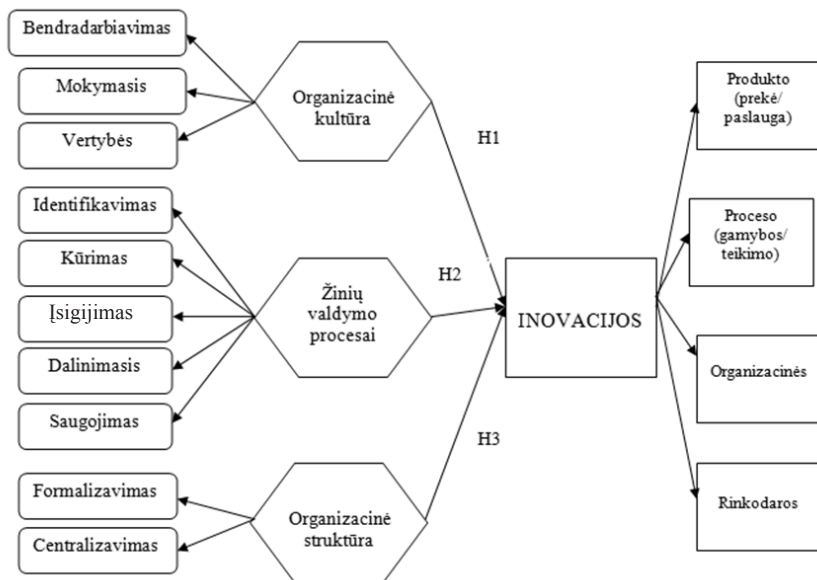
žinių valdymo įtaką inovacijoms tiriamoje įmonių grupėje.

Tyrimo hipotezės

1. Organizacinė kultūra daro įtaką inovacijoms įmonėje.
2. Žinių valdymo procesai daro įtaką inovacijoms įmonėje.
3. Organizacinė struktūra daro įtaką inovacijoms įmonėje (2 pav.).

Kokybinio tyrimo interviu gairės apėmė tris integralaus žinių valdymo modelio, skatinančio nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje, blokus (1 pav.) bei tokius pagrindinius aspektus: strateginių tikslų sąveiką su žinių valdymu ir inovacine veikla; žinių vadybos planavimą ir įgyvendinimą; inovacinės veiklos planavimą ir įgyvendinimą.

Kiekybinio tyrimo įrankis – anketa, kuri apima du integralaus žinių vadybos modelio, skatinančio nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje, blokus (1 pav.): žinių valdymo bloką; inovacijų bloką.



2 pav. Kiekybinio tyrimo schema

Kiekybiniai tyrimo duomenys buvo analizuojami pasitelkus atvirojo kodo „Pythonas“ (Python, versija – 2.7.6) programavimo kompleksą.

Tyrimas buvo vykdomas 2014 m. kovo–gegužės mėnesiais.

Tyrimo rezultatų analizė

Strateginiai tikslai ir planavimas

Įmonių grupės strateginiuose dokumentuose ryškinami tokie aspektai kaip verslo plėtra, produktų ir paslaugų kokybė, darbuotojų mokymai, investicijos į naujausias technologijas, naujų sprendimų paieška, produktų kūrimas, bendradarbiavimas. Pagrindinės įmonių grupės vertybės: žmonės, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, inovacijų kūrimas, kokybė, pagarba klientui. Įmonių grupės strateginiai tikslai ir kryptys yra: užimamos rinkos dalies didinimas Lietuvoje ir užsienyje; esamų ir potencialių klientų poreikių patenkinimas; pažangiausių telekomunikacijos ir informacinių technologijų taikymas bei turimos infrastruktūros vystymas; tarptautinių projektų įgyvendinimas ir bendradarbiavimas; darbuotojų mokymas ir ugdymas; socialinė atsakomybė.

Įmonių grupės strateginiai tikslai ir kryptys glaudžiai siejasi su žinių valdymu ir inovacine veikla. Grupė yra parengusi žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, kuri atspindi esminius žinių valdymo aspektus (organizacinės kultūros, palankios dalintis žiniomis, kūrimo prielaidas; bendradarbiavimo svarbą; darbuotojų tobulėjimo galimybes; dalinimosi žiniomis svarbą).

Visų įmonių veikla ilgalaikėje perspektyvoje yra planuojama strateginiu lygmeniu bendrai, o trumpalaikius metinius planus rengia kiekvienos įmonės departamentų vadovai. Kaip teigia vienas iš vadovų,

rengiant planus taikomas metodas „nuo pasiekto“, atsižvelgiant į naujų produktų ir paslaugų rengimą.

Analizuojant tiek strategines kryptis, tikslus, tiek strateginiuose dokumentuose akcentuojamus aspektus, tiek pagrindines vertybes, galima teigti, kad juose yra ryškinama darbuotojų, kaip esminio įmonių grupės išteklių ir turto, svarba bei naujovių pritaikymas. Taip pat minimas bendradarbiavimas, kas tiesiogiai siejasi su vienu iš žinių valdymo procesų – dalinimusi žiniomis.

Įmonių grupės inovatyvumą atspindi orientacija į naujoves strateginiuose dokumentuose. Anot vieno iš vadovų, <...> *nuolat siekiama kurti naujus bei tobulinti esamus produktus, paslaugas, atsižvelgiant į rinkos, vartotojų poreikius, analizuojant užsienio partnerių veiklą bei konkurentų veiklą tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Įmonių grupės vadovybė suvokia inovacinės veiklos būtinumą šiandienėje rinkoje.*

Informantai pabrėžė, kad darbuotojų žinios, kompetencijos ir patirtis yra neatšiejama inovacinės veiklos dalis: *Žinios yra būtina sąlyga naujovių ir patobulinimų inicijavimui ir kūrimui. Inovacijos yra kuriamos taikant atitinkamą žinių bazę, todėl inovacinė veikla – tai nuolatinis žinių įgijimas, kūrimas, vertinimas ir pritaikymas. Įmonių grupėje žinios ir jų valdymas yra siejami su inovacijų kūrimu ir vystymu.*

Žinių valdymo planavimas ir įgyvendinimas

Įmonių grupės vadovai suvokia žinių ir jų valdymo svarbą informacinėje bei žinių visuomenėje: *Žinių valdymas – tai pagrindinis darbuotojų tobulinimo šaltinis, nuolatinė kiekvieno padalinio praktika. Pažymėtina, kad vykdomas žinių valdymo planavimas ir įgyvendinimas (1 lentelė).*

1 lentelė. Įmonių grupės žinių valdymo planavimas ir įgyvendinimas

Kategorijos	Pakategorės
Žinių valdymo planavimas	Iš dalies apibrėžtas bendroje žmogiškųjų išteklių valdymo politikoje (žinių identifikavimas, mokymai, dalinimasis žiniomis, jų užfiksavimas)
Atsakomybė už žinių valdymą	<ul style="list-style-type: none"> • Personalo valdymo padalinys – atsakomybė už koordinavimą • Kiekvieno padalinio vadovas – atsakomybė už įgyvendinimą ir kontrolę • Produktų / projektų vadovai – atsakomybė už įgyvendinimą ir kontrolę
Žinių valdymo įgyvendinimas (žinių valdymo procesai)	<ul style="list-style-type: none"> • Žinių identifikavimas, atsižvelgiant į įmonių grupės strateginius tikslus • Žinių įgijimas (mokymasis) vykdomas pagal atliktų darbuotojų apklausų rezultatus; iš išorinių šaltinių • Žinių kūrimas vyksta nuolat (pvz., idėjos generuojamos taikant „proto šturmo“ metodą) • Žinių saugojimas, užfiksavimas vyksta taikant specializuotus technologinius sprendimus • Žiniomis dalintis skatina sukurta ir nuolat tobulinama motyvacijos sistema, vadovai, kolegos, organizacinė kultūra

Žinios įmonių grupėje yra valdomos atsižvelgiant į esamus poreikius. Žinių valdymo planavimas yra iš dalies apibrėžtas bendroje žmogiškųjų išteklių valdymo politikoje (žinių identifikavimas, mokymai, dalinimasis žiniomis, jų užfiksavimas). Atsakomybė už žinių valdymo koordinavimą tenka personalo valdymo padaliniiui, o už minėtos politikos įgyvendinimą ir kontrolę atsakingas kiekvieno padalinio vadovas bei produktų ir projektų vadovai. Jie identifikuoja ir vertina darbuotojų žinias bei kompetenciją, atsižvelgdami į įmonių grupės strateginius tikslus: *Žinių valdymas grupėje siejamas su žmogiškųjų išteklių valdymu, kompetencijų valdymu, tikslingu turimų darbuotojų žinių pritaikymu, siekiant ilgalaikių tikslų*. Žinių valdymas grupėje yra paremiamoji veikla, kuri lemia sėkmingą jos veiklą.

Vadovai pabrėžia, kad grupėje yra <...> nuolatiniai darbuotojų įgytų žinių vertinimai, atsižvelgiant į grupės įmonių strateginius tikslus. Įmonių grupėje yra sudaromi metiniai mokymų planai, atsižvelgiant į darbuotojų žinių spragas: <...> nuolat atliekami tyrimai, darbuotojų apklausos, susijusios su mokymais, trūkstamų žinių

identifikavimu ir žinių spragų užpildymu. Grupėje rengiami mokymai – vidiniai ir išoriniai, atsižvelgiant į išskirtas problemines sritis, taip pat vykdomi bendri mokymai bendradarbiaujant su universitetais, siūlomi skirtingi kursai – kalbų, finansų, kompiuterinio raštingumo ir kt. Vienoje iš dukterinių įmonių yra mokymo centras, kuris ir rengia minėtus kursus.

Žinių valdymo įgyvendinimas yra vykdomas atsižvelgiant į žinių valdymo procesus. Žinių identifikavimas vyksta vertinant darbuotojų turimas žinias, kompetencijas ir ar jos atitinka įmonių grupės strateginius tikslus. Žinių įgijimas (mokymasis) vykdomas pagal pateiktų darbuotojų apklausų rezultatus, žinios gaunamos iš išorinių šaltinių (klientų, partnerių, konkurentų, tiekėjų, konferencijų). Žinių kūrimas vyksta nuolat (pvz., idėjos generuojamos taikant „proto šturmo“ metodą). Žinių saugojimas ir užfiksavimas yra vykdomas taikant specializuotus technologinius sprendimus. Žiniomis dalintis skatina sukurta ir nuolat tobulinama motyvacijos sistema, vadovai, kolegos, organizacinė kultūra. Įmonėje yra sukurta žinių dalinimuisi ir bendradarbiavimui

palanki organizacinė kultūra. Tyrimo metu nustatyta, kad įmonėse vyrauja klanų, rinkos ir adhokratinio tipo organizacinės kultūros bruožai. Visose įmonėse ryškiausiai identifikuojami adhokratinio organizacinės kultūros tipo bruožai, naujų ir unikalių idėjų kūrimas, siūlymas bei įgyvendinimas, kūrybinė laisvė. Būtų galima daryti prielaidą, kad būtent adhokratinė organizacinė kultūra lemia nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje.

Dalintis patirtimi ir žiniomis skatina tiek vadovai, tiek kolegos, kurie organizuoja formalius bei neformalius susitikimus, siekdami sužinoti naujausias tendencijas, pažangiausias technologijas, kurios yra pristatomos tarptautinėse konferencijose ir forumuose.

Žinių valdymas įmonių grupėje yra glaudžiai siejamas su inovacine veikla, skirtingų tipų inovacijų kūrimu ir diegimu. Vadovai pabrėžia, kad, siekdamas sukurti rinkoje paklausų inovacinį produktą / paslaugą, projektų vadovas turėtų suformuoti kvalifikuotą ir kompetentingą komandą, nuo kurios priklauso laiku gauti ir kokybiški rezultatai: *Žinių pritaikymas – tai produktų, procesų, organizacinių struktūrų tobulinimas ar naujovių kūrimas, atsižvelgiant į tai, visų žinių valdymo procesų vystymas, ypač dalinimosi ir išsaugojimo, yra būtina sąlyga inovacijų kūrimui.*

Darbuotojai pritaiko žinias ir patirtį kurdami naujus produktus bei paslaugas, nes, pasak vieno iš vadovų: *Žinių valdymo tikslas yra pritaikyti tai, ką žino darbuotojai, – tai yra sukurti patobulinimą, naujovę, inovaciją.* Apklausti vadovai pažymi, kad žinių valdymas yra būtinas inovacinio produkto / paslaugos kūrimo pradžioje, nes be tikslingos rinkos, konkurentų analizės neįmanoma sukurti naujų produktų ir paslaugų: *Išorinės žinios yra būtinas informacinės veiklos katalizatorius, vidinės žinios sąly-*

goja visus įmonėje vykstančius tobulinimo procesus. Žinių valdymas yra tiesiogiai siejamas su naujovių kūrimu įmonėje. Įmonė suvokia, kad žinių, kompetencijų valdymas yra viena iš nuolatinės inovacinės veiklos sąlygų, todėl būtina nuolat tobulinti turimas kompetencijas, siekiant atitikti rinkos dinamiką ir patenkinti klientų poreikius.

Inovacinės veiklos planavimas ir įgyvendinimas

Inovacinė veikla, anot informantų, yra labai svarbi tiek dėl grupės veiklos srities specifiškumo, tiek dėl konkurencinio pranašumo: *Šiuolaikinė rinka yra „prisotinta“ skirtingų sprendimų, paslaugų / produktų, todėl grupės įmonės yra „nuolatinė paėškų“ procese.* Grupės inovacinė veikla yra išplėtotą: kuriami nauji produktai / paslaugos, programinė įranga, vykdomi projektai tiek bendradarbiaujant su valstybinėmis institucijomis, tiek su verslo partneriais Lietuvoje ir užsienyje: *Viena iš dukterinių įmonių pirma įdiegė bankines technologijas ir specializuotus sprendimus Mongolijoje.*

Anot informantų, būtina nuolat atnaujinti turimas žinias, stebėti rinkoje vykstančius pokyčius ir vyraujančias tendencijas, siekiant sukurti ką nors tobulesnio: *Žinių valdymo procesai yra būtina sąlyga inovacijų kūrimui grupėje, nes be idėjų kūrimo, naujų žinių įgijimo, jų vertinimo bei dalinimosi žiniomis neįmanoma vystyti inovacinės veiklos.* Pagrindiniai išoriniai veiksniai, darantys įtaką inovacijoms, yra klientų poreikiai, rinkos poreikiai, konkurentų veikla ir valstybės įstatymų bazė. Prie svarbiausių vidinių veiksmų vadovai priskyrė: finansus; vadovą, lyderį; darbuotojų žinias; organizacinę kultūrą; organizacinę struktūrą; žinių valdymo procesus.

Įmonių grupė aktyviai vykdo inovacinę veiklą, siūlo naujus produktus ir paslaugas. Už inovacinės veiklos įgyvendinimą yra atsakingi įmonių grupės vadovai bei kiekvienoje įmonėje yra padalinys, plėtojantis inovacinę veiklą.

Inovacinė veikla yra planuojama departamentų direktorių, atsižvelgiant į rinkos pokyčius, vartotojų tyrimus, tačiau ji yra labai dinamiška, nes tendencijos ir klientų poreikiai nuolat kinta. Inovacinės veiklos planavimas grupėje vyksta iš dalies bendrai, siejant tai su strateginiais dokumentais, tačiau ir kiekviena dukterinė įmonė atskirai, išanalizavusi rinkos ir klientų poreikius, kuria trumpalaikius inovacinės veiklos vystymo planus. Už minėtų planų rengimą yra atsakingi įmonių vadovai, kurie tvirtina departamentų vadovų siūlymus, susijusius su naujovių kūrimu.

Grupėje yra kuriamos visų analizuojamų tipų inovacijos: produkto, proceso, rinkodaros, organizacinės. Vadovai patvirtina, kad ir toliau plėtos inovacinę veiklą grupėje: *Inovacinė veikla būtina kiekvienai grupės įmonei, nes nuo to priklauso jos ateitis ir konkurencinis pranašumas. Ši veikla ir toliau bus intensyviai vykdoma įmonių grupėje, atsižvelgiant į turimus išteklius: finansinius ir žmogiškuosius.* Teigtina, kad tiriamoje grupėje yra nuolat kuriamos inovacijos ir šis procesai yra neatsiejamas nuo darbuotojų turimų žinių bei kompetencijų.

Organizacinės kultūros, organizacinės struktūros ir žinių valdymo procesų įtaka inovacijoms

Pirsono koreliacijos koeficiento skaičiavimų rezultatai

Pirsono koreliacijos koeficientas (ρ , $-1 \leq \rho \leq 1$) gali būti taikomas dviejų atsitiktinių

dydžių tiesiniam priklausomumui apibūdinti, įtakai tarp dviejų dydžių nustatyti. Kuo koreliacijos koeficientas arčiau 1 ($\rho \rightarrow 1$) arba -1 ($\rho \rightarrow -1$), tuo nagrinėjamo veiksnio įtaka didesnė įmonės inovatyvumui (šiuo atveju daugiau yra kuriama inovacijų). Jeigu $\rho \rightarrow 1$, tuomet didėjant nagrinėjamo veiksnio įvertinimams įmonės inovatyvumas didėja, ir atvirkščiai – jeigu $\rho \rightarrow -1$, tuomet didėjant tam tikro įvertinimo balams įmonėje kuriamų inovacijų mažėja.

Visų tirtų porų koreliacijos koeficientai $\rho > 0$ (2 ir 3 lentelės), šis skirtumas statistškai reikšmingas.

Tirtose įmonėse maksimali koreliacijos koeficiento reikšmė yra tarp žinių valdymo procesų ir inovacijų (1 įmonėje – $\max\{\rho\} = 0,879$; 2 įmonėje – $\max\{\rho\} = 0,795$; 3 įmonėje – $\max\{\rho\} = 0,924$), minimali koreliacijos koeficiento reikšmė 1 įmonėje yra tarp žinių įsigijimo ir proceso inovacijų ($\min\{\rho\} = 0,401$); 2 įmonėje – tarp žinių identifikavimo ir proceso inovacijos ($\min\{\rho\} = 0,214$); 3 įmonėje – tarp žinių kūrimo ir produkto inovacijų ($\min\{\rho\} = 0,458$).

Analizuojant organizacinės kultūros, žinių valdymo procesų ir organizacinės struktūros įtaką skirtingiems inovacijų tipams, būtų galima teigti, kad 1 įmonėje didžiausias koreliacijos koeficientas yra tarp inovacijų ir žinių valdymo procesų ($\rho = 0,879$), mažiausias – tarp organizacinės kultūros ir produkto inovacijų ($\rho = 0,542$) (2 lentelė). Didžiausią įtaką inovacijoms šioje įmonėje turi žinių valdymo procesai ir organizacinė kultūra, o organizacinės struktūros įtaka inovacijoms mažesnė. Organizacinėms inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių valdymo procesai, o mažiausią – organizacinė struktūra. Rinkodaros inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių valdymo procesai, o mažiausią – organizacinė

struktūra. Reikėtų pažymėti, kad produkto ir proceso inovacijoms mažiausią poveikį turi organizacinė struktūra ir kultūra.

Apibendrinus gautus rezultatus iš 2 įmonės, būtų galima teigti, kad didžiausią įtaką inovacijoms turi žinių valdymo procesai ($\rho = 0,795$) (kaip ir 1 įmonėje) ir organizacinė kultūra ($\rho = 0,657$), o organizacinės struktūros įtaka inovacijoms yra šiek tiek mažesnė ($\rho = 0,621$) (kaip ir 1 įmonėje) (2 lentelė). Organizacinėms inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių valdymo procesai ($\rho = 0,641$), o mažiausią – organizacinė struktūra ($\rho = 0,556$) (kaip ir 1 įmonėje). Rinkodaros inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių valdymo procesai ($\rho = 0,567$), o mažiausią – organizacinė struktūra ($\rho = 0,438$), kaip ir nurodė 1 įmonės respondentai. Pažymėtina, kad produkto ir proceso inovacijoms mažiausią poveikį turi organizacinė struktūra ir kultūra.

Didžiausias koreliacijos koeficientas 3 įmonėje yra tarp inovacijų ir žinių val-

dymo procesų, mažiausias – tarp organizacinės kultūros ir produkto inovacijų (kaip ir 1 įmonėje) (2 lentelė). Didžiausią įtaką inovacijoms daro žinių valdymo procesai ir organizacinė kultūra (kaip 1 ir 2 įmonėse), o organizacinės kultūros ir struktūros įtaka inovacijoms mažesnė. Organizacinėms inovacijoms didžiausią įtaką daro žinių valdymo procesai (kaip ir 1 bei 2 įmonėse), o mažiausią – organizacinė struktūra (kaip 1 ir 2 įmonėse). Rinkodaros inovacijoms didžiausią įtaką daro žinių valdymo procesai (kaip ir 1 bei 2 įmonėse), o mažiausią – organizacinė kultūra. Reikėtų pažymėti, kad produkto ir proceso inovacijoms mažiausią poveikį daro organizacinė kultūra.

Analizuojant skirtingų žinių valdymo procesų įtaką inovacijų tipams, būtų galima teigti, kad 1 įmonėje inovacijoms didžiausią įtaką daro dalinimasis žiniomis, žinių saugojimas ir žinių kūrimas, o mažiausią – žinių įsigijimas (3 lentelė). Organizacinėms inovacijoms didžiausią įtaką daro dalinima-

2 lentelė. *Koreliuojantys veiksniai (koreliacijos koeficientas ρ)*

Veiksniai	Pasekmės	Koreliacijos koeficientas ρ		
		1 įmonė	2 įmonė	3 įmonė
Žinių valdymo procesai	Inovacijos	0,879	0,795	0,924
Žinių valdymo procesai	Rinkodaros inovacijos	0,792	0,567	0,906
Žinių valdymo procesai	Produkto inovacijos	0,790	0,496	0,703
Žinių valdymo procesai	Organizacinės inovacijos	0,785	0,641	0,832
Organizacinė kultūra	Inovacijos	0,734	0,657	0,828
Žinių valdymo procesai	Proceso inovacijos	0,689	0,524	0,749
Organizacinė kultūra	Rinkodaros inovacijos	0,674	0,521	0,732
Organizacinė struktūra	Inovacijos	0,659	0,621	0,787
Organizacinė kultūra	Organizacinės inovacijos	0,642	0,556	0,667
Organizacinė struktūra	Organizacinės inovacijos	0,634	0,501	0,746
Organizacinė struktūra	Rinkodaros inovacijos	0,599	0,438	0,817
Organizacinė struktūra	Produkto inovacijos	0,586	0,327	0,706
Organizacinė kultūra	Proceso inovacijos	0,546	0,481	0,619
Organizacinė struktūra	Proceso inovacijos	0,457	0,389	0,698
Organizacinė kultūra	Produkto inovacijos	0,542	0,377	0,599

sis žiniomis ir žinių saugojimas, mažiausią įtaką – žinių identifikavimas. Produkto inovacijoms didžiausią įtaką daro žinių saugojimas, mažiausią – žinių išsigijimas. Rinkodaros inovacijoms didžiausią įtaką daro dalinimasis žiniomis, mažiausią – žinių išsigijimas. Proceso inovacijoms didžiausią įtaką daro žinių saugojimas, mažiausią – žinių išsigijimas.

Inovacijų kūrimui 2 įmonėje didžiausią įtaką turi dalinimasis žiniomis, žinių saugojimas ir žinių kūrimas, mažiausią – žinių

išsigijimas, kaip ir 1 įmonėje (3 lentelė). Organizacinėms inovacijoms didžiausią įtaką turi dalinimasis žiniomis ir žinių saugojimas, mažiausią – žinių identifikavimas. Produkto inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių saugojimas, mažiausią – žinių išsigijimas. Rinkodaros inovacijoms didžiausią įtaką turi dalinimasis žiniomis, mažiausią – žinių identifikavimas. Proceso inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių saugojimas (kaip ir 1 įmonėje), mažiausią – žinių identifikavimas. Pabrėžtina, kad žinių identifikavimo

3 lentelė. *Koreliuojantys veiksniai (koreliacijos koeficientas ρ)*

Veiksniai	Pasekmės	Koreliacijos koeficientas ρ		
		1 įmonė	2 įmonė	3 įmonė
Dalinimasis žiniomis	Inovacijos	0,845	0,776	0,901
Žinių saugojimas	Inovacijos	0,823	0,757	0,870
Žinių kūrimas	Inovacijos	0,788	0,653	0,804
Dalinimasis žiniomis	Rinkodaros inovacijos	0,763	0,534	0,867
Žinių kūrimas	Produkto inovacijos	0,760	0,388	0,458
Žinių saugojimas	Rinkodaros inovacijos	0,757	0,448	0,861
Dalinimasis žiniomis	Organizacinės inovacijos	0,750	0,611	0,830
Dalinimasis žiniomis	Produkto inovacijos	0,747	0,435	0,626
Žinių saugojimas	Organizacinės inovacijos	0,735	0,549	0,800
Žinių saugojimas	Produkto inovacijos	0,722	0,548	0,740
Žinių kūrimas	Organizacinės inovacijos	0,710	0,478	0,647
Žinių identifikavimas	Inovacijos	0,695	0,527	0,758
Dalinimasis žiniomis	Proceso inovacijos	0,690	0,433	0,677
Žinių identifikavimas	Organizacinės inovacijos	0,676	0,344	0,626
Žinių kūrimas	Rinkodaros inovacijos	0,676	0,411	0,781
Žinių saugojimas	Proceso inovacijos	0,661	0,494	0,743
Žinių kūrimas	Proceso inovacijos	0,633	0,432	0,651
Žinių identifikavimas	Rinkodaros inovacijos	0,630	0,407	0,757
Žinių identifikavimas	Produkto inovacijos	0,579	0,234	0,480
Žinių išsigijimas	Inovacijos	0,578	0,473	0,558
Žinių išsigijimas	Produkto inovacijos	0,532	0,340	0,563
Žinių išsigijimas	Rinkodaros inovacijos	0,520	0,425	0,573
Žinių identifikavimas	Proceso inovacijos	0,516	0,214	0,529
Žinių išsigijimas	Organizacinės inovacijos	0,501	0,464	0,531
Žinių išsigijimas	Proceso inovacijos	0,401	0,446	0,515

įtaka proceso inovacijoms ir produkto inovacijoms yra pati mažiausia tarp visų tiriamų veiksnių.

Inovacijoms 3 įmonėje, kaip ir 1 bei 2 įmonėse, didžiausią įtaką daro dalinimasis žiniomis ir žinių saugojimas, o mažiausią – žinių įsigijimas (3 lentelė). Organizacinėms inovacijoms didžiausią įtaką daro dalinimasis žiniomis, mažiausią – žinių įsigijimas. Produkto inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių saugojimas, mažiausią – žinių identifikavimas ir kūrimas. Rinkodaros inovacijoms didžiausią įtaką daro dalinimasis žiniomis ir žinių saugojimas, mažiausią – žinių įsigijimas (kaip ir 1 įmonėje). Proceso inovacijoms didžiausią įtaką turi žinių saugojimas (kaip ir 1 bei 2 įmonėse), mažiausią – žinių įsigijimas (kaip ir 1 įmonėje).

Apibendrinus pateikiamus tyrimo rezultatus (2 ir 3 lentelės), pažymėtina, kad tiriamu atveju didžiausią įtaką inovacijoms daro žinių valdymo procesai bei organizacinė kultūra, o svarbiausi žinių valdymo procesai plėtojant inovacinę veiklą yra dalinimasis žiniomis, jų saugojimas ir kūrimas. Produkto ir proceso inovacijoms yra reikšmingiausias žinių saugojimas, o organizacinėms ir rinkodaros inovacijoms – dalinimasis žiniomis.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra daro didelę įtaką visiems inovacijų tipams, daugiausia organizacinėms ir rinkodaros inovacijoms. Organizacinė struktūra turi šiek tiek mažesnį poveikį inovacijoms nei organizacinė kultūra, tačiau, anot vadovų, tiek organizacinė kultūra, tiek organizacinė struktūra, tiek žinių valdymo procesai yra vienodai svarbūs kuriant inovacijas.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiausią įtaką inovacijų kūrimui da-

rantis veiksnys yra žinių valdymo procesai. Svarbiausi žinių valdymo procesai kuriant inovacijas yra dalinimasis žiniomis, jų saugojimas ir kūrimas, o mažiau svarbūs yra žinių identifikavimas ir įsigijimas. Organizacinėms, rinkodaros ir produkto inovacijoms didžiausią poveikį turi taip pat žinių dalinimasis ir saugojimas, o proceso inovacijoms – žinių saugojimas ir įsigijimas.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti iškeltas tyrimo hipotezes. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad tiriami integralaus žinių valdymo veiklų modelio elementai – tiek strategija, tiek žinių valdymo procesai, tiek organizacinė kultūra, tiek organizacinė struktūra – yra svarbūs kuriant inovacijas, nes daro įtaką nuolatinei inovacinei veiklai.

Išvados

Produktyvių žinių kūrimas ir tikslingas valdymas ypač svarbus verslo sektoriuje veikiančioms organizacijoms, kurioms būtina nuolat vykdyti inovacinę veiklą siekiant gauti pelno bei išlikti labai dinamiškoje rinkoje. Visybiniis požiūris į žinių valdymo veiklų vystymą (žinių valdymo strategiją; organizacinę kultūrą, palankią dalintis žiniomis; organizacinį mokymąsi; žinių valdymo procesus) yra viena iš esminių sąlygų organizacijoms, kurios ketina nuolat plėtoti inovacinę veiklą – tikslingas žinių valdymas galėtų lemti didesnį kuriamų inovacijų skaičių.

Siekiant užtikrinti nuolatinį inovacijų kūrimą, reikėtų remtis integraliu žinių valdymo veiklų modeliu, kuris apima tris pagrindinius blokus: strateginį (organizacijos strategija; žinių valdymo strategija kaip integruota visos organizacijos strategijos dalis), žinių valdymo (organizacinė kultūra, mokyma-

sis, organizacinė struktūra, žinių valdymo procesai – žinių identifikavimas, kūrimas, įgijimas, dalinimasis, saugojimas) ir inovacijų (produkto, proceso, organizacinės, rinkodaros). Tikslingas modelio elementų tarpusavio sąveikos užtikrinimas leidžia organizacijoms nuolat kurti inovacijas.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teorines paradigmas ir leido nustatyti, kad išskirta ir teoriškai pagrįsta integralaus žinių valdymo veiklų modelio elementų visuma daro didelę įtaką inovacijų kūrimui. Organizacijų, nuolat kuriančių inovacijas, strateginiai tikslai ir kryptys glaudžiai siejasi su žinių valdymu ir inovacine veikla. Tokiose organizacijose yra parengta žinių valdymo strategija arba jos elementai, kurie atspindi esminius žinių valdymo aspektus (organizacinės kultūros, palankios dalintis žiniomis, grįstos pasitikėjimu, kūrimo prielaidas; bendradarbiavimo svarbą; darbuotojų tobulėjimo galimybes; dalinimosi žiniomis svarbą) ir ji yra integruota į bendrą organizacijos strategiją. Strateginiame lygmenyje yra išryškinama darbuotojų, jų turimų žinių, kompetencijų, patirties svarba, nes žmonės yra pagrindinis įmonės išteklius, kuris padeda siekti užsibrėžtų tikslų, o tai yra viena iš sąlygų, būtinų nuolatinės inovacinės veiklos plėtotei.

LITERATŪRA

AKRAM, K.; SIDDIQUI, S. H.; NAWAZ, M. A.; GHOURI, T. A.; CHEEMA, A. K. H. (2011). Role of knowledge management to bring innovation: an integrated approach. *International Bulletin of Business Administration*, no. 11, p. 121–134.

ALAZMI, M.; ZAIRI, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 14, no. 2, p. 199–204.

AMALIA, M.; NUGROHO, Y. (2011). An innovation perspective of knowledge management in

Žinių valdymo procesai daro didžiausią įtaką nuolatiniam inovacijų kūrimui. Svarbiausi žinių valdymo procesai kuriant inovacijas yra dalinimasis žiniomis, jų saugojimas ir kūrimas, o mažiau svarbūs yra žinių identifikavimas ir įsigijimas. Organizacinėms, rinkodaros ir produkto inovacijoms didžiausią poveikį daro dalinimasis žiniomis ir jų saugojimas, o proceso inovacijos yra neįmanomos be žinių saugojimo ir įsigijimo. Taip pat nuolatiniam inovacijų kūrimui daro poveikį organizacinė kultūra ir organizacinė struktūra. Adhokratinis organizacinės kultūros tipas labiausiai lemia nuolatinį inovacijų kūrimą organizacijoje.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad organizacijos, siekiančios nuolat kurti skirtingų tipų inovacijas, turėtų tikslingai vykdyti žinių valdymą ir sutelkti dėmesį į jo procesus, ypač į žinių saugojimą, taikydamos atitinkamus technologinius sprendimus, ir dalinimąsi žiniomis, kurdamos tam palankią organizacinę kultūrą ir parinkdamos tam tikrą organizacinę struktūrą. Darbuotojai turėtų dalintis turima patirtimi, išsaugoti idėjas, užfiksuoti „gerąsias ir blogąsias praktikas“, įgyti naujų žinių ir mokytis, kitaip nuolatinė inovacinė veikla nebus nesėkminga.

a multinational subsidiary. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 1, p. 71–87.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 6, p. 1016–1034.

ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, nr. 52, p. 14–22.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. (1999).

The Knowledge Management field book. Knowledge management process framework, p. 9–12

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. The United States of America. 241 p.

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. (2009). The use of knowledge management by German innovators. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 4, p. 187–203.

CARNEIRO, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, no. 2, p. 87–98 [žiūrėta 2014 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per duomenų bazes: <<http://www.emerald-library.com>>.

CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, vol. 62, p. 104–114.

CHOO, Ch. W. (1998) *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York. 320 p.

CONLEY, C. A.; ZHENG, W. (2009). Factors Critical to Knowledge Management Success. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, no. 3, p. 334–348. DOI: 10.1177/1523422309338159.

DALKIR, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier. 356 p.

DARROCH, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 3, p. 101–115.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, vol 3, no. 3, p. 210–222.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, vol. 39, no. 2, p. 43–57.

DEBOWSKI, S. (2006). *Knowledge management*. Singapore: Seng Lee Press Pte Ltd. 368 p.

DELGADO-VERDE, M.; NAVAS-LOPEZ, J. E.; CRUZ-GONZALEZ, J.; AMORES-SALVADO, J. (2011). Radical innovation from relations-based knowledge: empirical evidence in Spanish technology-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 5, p. 722–737.

DOBNI, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory

factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 4, p. 539–559.

DONATE, J. D.; GUADAMILLAS, F. (2011). Organization factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 6, p. 890–914. From Emerald database.

DREW, S. Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective. *Long Range Planning*, vol. 32, no. 1, p. 130–136.

DRUCKER, P. F. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: Harper Business. 232 p.

DU PLESSIS, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no. 4, p. 20–29.

European Council (2011). Cover note EUCO 2/1/11 [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 m. kovo 18 d.] Prieiga per internetą: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/119175.pdf>.

European Innovation Scoreboard [interaktyvus], 2011–2013 [žiūrėta 2014 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm>.

FITJAR, R. D.; RODRIGUEZ-POSE, A. (2012). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy*. Elsevier duomenų bazė.

FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F. A. (2002). Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*, vol. 9, iss. 3, p. 162–171.

GARVIN, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 4, p. 78–91.

GOH, A. (2010). Harnessing knowledge for innovation: an integrate management framework. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 4, p. 6–18.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. (1999). What's your strategy for knowledge management? *Harvard business review*, p. 106–116.

HEISIG, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 4, p. 4–31. Emerald Group Publishing Limited.

HISLOP, D. (2009). *Knowledge management in organizations*. New York: Oxford University Press. 310 p.

HONG, J.-Ch.; KUO, Ch.-L. (1999). Knowledge management in the learning organization. *The*

Leadership and Organization development Journal, vol. 20, no. 4, p. 207–215.

JAKUBAVIČIUS, A.; JUCEVIČIUS, R.; JUCEVIČIUS, G.; KRIAUCIONIENĖ, M.; KREŠYS, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinkla-veika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 178 p.

JANG, S.; HONG, K.; BOCK, G. W.; KIM, I. (2002). Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, no. 5, p. 479–485 [žiūrėta 2014 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per duomenų bazes: <<http://www.emerald-library.com>>.

JASHAPARA, A. (2011). *Knowledge management an integrated approach*. England: Pearson Education Limited. 356 p.

JASKYTE, K.; KISIELIENE, A. (2006). Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 17, no. 2, p. 128–136.

JENSEN, M. B.; JOHNSON, B.; LORENZ, E.; LUNDVALL, B.-A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy* 36, p. 680–693.

KOCH, A. (2011). Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 6, p. 984–996.

KRIŠČIŪNAS, K., DAUGĖLIENĖ, R. (2006). Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba. Kaunas. 220 p.

Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa strategija [interaktyvus]. Vilnius, 2013 [žiūrėta 2014 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mita.lt/uploads/documents/innovation_en/lietuvas_inovaciju_programa.pdf>.

LOPEZ-NICOLAS, C.; MERONO-CERDAN, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, vol. 31, p. 502–209.

MAQSOOD, T.; WALKER, D. H. T.; FINEGAN, A. D. (2007). Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 14, no. 1, p. 94–109.

MCELROY, M. W. (1999). The knowledge management Life Cycle. Iš *ICM Conference on Knowledge Management*, p. 1–9.

MEHTA, D.; MEHTA, Naveen K.; SHARMA, Jitendra K. (2011). Knowledge management in economic downturn: Indian Scenario. *Broad Research*

in Accounting, Negotiation and Distribution. vol. 2, no. 2, p. 16–21.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. 298 p.

ORTT, J. R.; VAN DER DUIN, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 4, p. 522–538.

PROBST, G. F. B. (1998). *Practical knowledge management: a model that works* [interaktyvus], p. 17–29 [žiūrėta 2014 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>>.

QUINTANE, E.; CASSELMAN, R. M.; REICHE, B. S.; NYLUND, P. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 6, p. 928–947.

ŠAJEVA, Svetlana; JUCEVIČIUS, Robertas (2008). Žinių valdymo ir organizacinio inovatyvumo sąsajos. *Socialiniai mokslai*, nr. 1 (59).

SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday Currency. 406 p.

SIMONAITIENĖ, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija. 156 p.

GARALIS, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija [interaktyvus]. *Pedagogika*, 69, p. 48–58 [žiūrėta 2014 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16922.pdf>>.

SEIDZIUVIENE, N.; VVEINHARDT, J. (2010). Competitiveness and Innovations: Role of Knowledge Management at a Knowledge Organization. *Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics*, 21(5), p. 525–536.

SNYMAN, R., KRUGER C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 1, p. 5–19.

SOON, T. Th.; ZAINOL, F. A. (2011). Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: Evidence from Malaysian Enterprises. *Asian Social Science*, vol. 7, no. 8, p. 186–202.

STAMM, B. (2003). *Managing Innovation, Design and Creativity*. United Kingdom.

SUH, W.; SOHN, J. H. D.; KWAK, J. Y. (2004). Knowledge management as enabling R&D innovation in high tech industry: the case of SAIT. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 6, p. 5–15.

SWAN, J.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; HISLOP, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, no. 4, p. 262–275.

The Global Competitiveness Report 2013–2014 [interaktyvus]. Geneva: World Economic Forum [žiūrėta 2014 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf>.

TSENG, Ch.-Y.; PAI, D. Ch.; HUNG, Ch.-H. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 6, p. 971–983.

WIIG, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking*. How people and

organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Scema Press.

WONG, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, iss: 3, p. 261–279.

XU, J.; HOUSSIN, R.; CAILLAUD, E.; GARDONI, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, no. 4, p. 573–591.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 6, p. 392–409 [žiūrėta 2014 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per duomenų bazes: <<http://www.emerald-library.com>>.

KNOWLEDGE MANAGEMENT INFLUENCE ON CONTINUOUS CREATION OF INNOVATIONS: A CASE STUDY

Ingrida Girniėnė

S u m m a r y

The knowledge-oriented society and economic challenges evoke constant changes in all modern organizations. Knowledge is an inexhaustible source of creating innovative ideas, which is one of the essential conditions of innovation development. Today, knowledge management is closely associated with innovative activities. The scope of studies related to determining the impact of knowledge management on innovation is constantly increasing. In order to continuously create innovations, organizations should formulate their knowledge management strategy and integrate it into the organizational strategy, create the organizational culture which could stimulate knowledge sharing, promote continuous learning and the improvement of competencies, identify the key knowledge, create new ideas, develop and acquire new skills, constantly store and share knowledge. The article highlights knowledge management activities affecting innovation, presents an integral knowledge management model which stimulates a continuous

creation of innovations, and provides a case study results demonstrating the knowledge management influence on innovation. According to the case study results, knowledge management processes, particularly knowledge sharing, storage, and creation, make the greatest impact on the continuous creation of innovations. Besides, the organizational culture and the organizational structure also influence the process of innovation creation. The knowledge processes, such as sharing and storage, make the greatest influence on the organizational, marketing and product innovation, and process innovation is impossible without knowledge acquisition and storage. Organisations seeking to continuously create different types of innovation should develop knowledge management processes, with a particular emphasis on knowledge storage while applying appropriate technological solutions, and knowledge sharing while creating a favourable organizational culture and choosing the optimal organizational structure.