

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Renata Radiunaitė

Tarptautinės komunikacijos magistrantūros studijų programos studentė

DARNUS VYSTYMASIS ŽINIŲ VADYBOS KONTEKSTE

Magistro darbas

Vadovė doc. dr. Zenona Atkočiūnienė

Vilnius, 2010

REFERATO LAPAS

Radiunaitė, Renata

Radi61 Darnus vystymasis žinių vadybos kontekste: magistro darbas / Radiunaitė Renata; mokslinis vadovas doc. dr. Atkočiūnienė Zenona; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 99 [2] lap. : – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 79-87 (92 pavad.).

UDK 316.42

Raktiniai žodžiai: *darnus vystymasis, žinių vadyba, žinių ekonomika, žinių visuomenė, švietimas, intelektinis kapitalas, inovacijos, žinių organizacija, darni organizacija, socialinė atsakomybė.*

Magistro darbo objektas – darnus vystymasis žinių vadybos kontekste. Darbo tikslas – išanalizuoti ir ištirti žinių vadybos reikšmę darniajam vystymuisi. Darbo uždaviniai: apibrėžti darnaus vystymosi koncepcijos sampratą, jos sąsajas su žinių visuomene ir žinių ekonomika; apibūdinti integruoto valdymo reikšmę darniam regionų vystymuisi; aptarti žinių visuomenės ir darnaus vystymosi politiką pasaulyje ir Lietuvoje; įvertinti žinių, kompetencijų ir inovacijų reikšmę organizacijoms; apibrėžti žinių organizacijos kultūros ir darnios žinių organizacijos sampratas; aptarti besimokančios organizacijos ir socialinės organizacijos atsakomybės reikšmę; išanalizuoti darnaus vystymosi įgyvendinimą Lietuvos švietimo politikoje žinių vadybos aspektu; ištirti žinių vadybos įtaką organizacijų darniam vystymuisi.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės metodais, buvo prieita išvada, kad integralumas yra esminė darnaus vystymosi ypatybė, nes visuomenės narius laikytis globalių aplinkosauginių, socialinių, ekonominių darnaus vystymosi reikalavimų motyvuoja efektyvus žinių, patirties, kompetencijų dalijimasis ir valdymas lokalinuose lygmenyse. Nagrinėjant darnaus vystymosi įprasminimą švietimo kontekste, pastebėta, jog būtent mokymas ir mokymasis inicijuoja pažangius visuomenės pokyčius ir gali tapti globalios socialinių vertybių, ekonominių pasiekimų ir ekologinių principų darnos įgyvendinimo priemone. Analizuojant regioninę ir organizacinę darnaus vystymosi plėtrą žinių vadybos kontekste, prieita išvados, kad sėkmingą regionų bei organizacijų veiklą ir konkurencingumą nuolat kintančioje aplinkoje lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių jų išteklių – žiniomis. Taikant analogijos, loginės analizės bei apibendrinamosios abstrakcijos metodus, prieita prie išvados, kad žinių

vadyba, jos sampratos aprėpti išplėtus į globalų, regioninį, organizacinį lygmenis, yra būtent ta vadybos sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi idėjos gali būti integruojamos į visas visuomenės veiklas bei procesus. Atlikus LR Vyriausybės veiklos ataskaitų turinio analizę, nustatyta, jog darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste idėjoms Lietuvoje realizuoti teorinės sąlygos sukurtos, tačiau praktikoje siekiama tik socialinio bei ekonominio vystymosi darnos, aplinkosauginį darnaus vystymosi aspektą paliekant nuošalyje. Tiriant darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimą per žinių vadybą skirtingų valstybių organizacijose, analizuojant surinktą empirinę medžiagą, prieita išvados, kad teorinis žinių vadybos reikšmės darniajam vystymuisi suvokimas organizacijose yra vienodas, įtakotas globaliai priimtų nuostatų, tačiau praktinis įgyvendinimas skiriasi dėl vykdomos šalies vidaus politikos darnaus žinių visuomenės vystymosi kontekste. Magistro darbe darnaus vystymosi idėjoms per žinių vadybą įgyvendinti siūloma: valstybėms į švietimo politiką įtraukti ne tik ekonominę pažangą bei visuomeninę gerovę užtikrinantį švietimą, bet ir aplinkosauginį visuomenės mokymą; organizacijoms – tobulinti žinių vadybos priemones bei procesus, kad šie kuo efektyviau prisidėtų prie darnaus vystymosi organizacijos viduje, šalyje ir pasaulyje įgyvendinimo.

Magistro darbas gali būti naudingas verslo įmonėms, vadybos bei informacijos disciplinos dėstytojams ir studentams.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. DARNUS ŽINIŲ VISUOMENĖS KŪRIMAS.....	10
1.1. Darnaus vystymosi koncepcijos samprata.....	10
1.2. Ekonominiai ir visuomeniniai darnaus vystymosi pokyčiai.....	13
1.3. Žinių visuomenė ir jos reikšmė darniajam vystymuisi.....	15
1.4. Darnus vystymasis, žinių valdymas ir švietimas.....	17
2. ŽINIŲ EKONOMIKOS IR DARNAUS VYSTYMOSI REGIONINĖ PLĖTRA.....	19
2.1. Darni ekonomika ir žinių ekonomika.....	19
2.2. Integruotas darnaus regionų vystymosi valdymas.....	22
2.3. Ekonominiai, socialiniai, aplinkosauginiai darnaus vystymosi prioritetai žinių ekonomikoje.....	24
2.4. Žinių visuomenės ir darnaus vystymosi politika pasaulyje.....	27
2.5. Lietuvos žinių visuomenės darnaus vystymosi prioritetai ir principai.....	30
3. ŽINIŲ VADYBOS REIKŠMĖ DARNIAM ORGANIZACIJŲ VYSTYMUISI.....	32
3.1. Žinioms imlus verslas ir inovacijų reikšmė.....	32
3.2. Kompetencijų ir intelektualinio kapitalo svarba.....	35
3.3. Žinių vadyba ir darnus vystymasis besimokančios organizacijos kontekste.....	38
3.4. Žinių organizacijos kultūra ir darnus vystymasis.....	40
3.4.1. Žinių organizacijos kultūra.....	40
3.4.2. Darni žinių organizacija.....	43
3.5. Socialinė organizacijų atsakomybė.....	46
4. Tiriamoji darbo dalis. PRAKTINIS DARNAUS VYSTYMOSI ŽINIŲ VADYBOS KONTEKSTE ĮGYVENDINIMAS.....	49
4.1. Tyrimo metodologija.....	49
4.2. Tyrimo I „Darnaus vystymosi įgyvendinimas Lietuvos švietimo politikoje: žinių vadybos aspektas“ rezultatų aptarimas.....	54
4.3. Tyrimo II „Žinių vadybos įtaka organizacijų darniam vystymuisi“ rezultatų aptarimas.....	64
4.4. Bendrosios tiriamosios darbo dalies išvados.....	70
IŠVADOS.....	74

	5
REKOMENDACIJOS.....	77
SANTRAUKA / SUMMARY.....	78
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	79
Priedai.....	88
<i>Priedas 1. Pusiau struktūruoto interviu klausimai.....</i>	<i>88</i>
<i>Priedas 2. Interviu su JAV prekybos tinklo procedūrų vadovu.....</i>	<i>89</i>
<i>Priedas 3. Interviu su Rusijos prekybos tinklo vyriausiuoju vadovu.....</i>	<i>94</i>
<i>Priedas 4. Interviu su Lietuvos prekybos tinklo vyriausiąja prekybos vadove.....</i>	<i>97</i>

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais darnus vystymasis tampa viena populiariausių ir ambicingiausių ilgalaikio visuomenės vystymosi ideologijų. Darnaus vystymosi koncepcija pirmiausia įpareigoja visuomenę, jos bendruomenes, regionus, organizacijas bei individus keisti savo elgesį aplinkos atžvilgiu. Ji grindžiama trimis pagrindinėmis dimensijomis: ekonomine, ekologine ir socialine.

Darnaus vystymosi iniciatyvų įtakoje vis didesnis dėmesys skiriamas ne tik finansiniams veiklos rezultatams, tačiau darnios ir atsakingos visuomenės formavimui, gyvenimo kokybės užtikrinimui. Socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių darnaus vystymosi reikalavimų žmones motyvuoja laikytis žinios ir žinojimas. Tik efektyvi, nuolat vystoma, palaikoma ir skatinama žinių dalijimosi kultūra (nenutrūkstantis ir įvairiapusiai žinių mainai) gali patenkinti dabartinio laikotarpio visuomenės poreikius išsaugojant galimybes būsimums kartoms patenkinti savuosius.

Žinios visuomet buvo svarbios ekonomikai, tačiau dabar nepalyginamai išaugę jų kūrimo, platinimo ir taikymo mastai lemia, kad ekonominę bei socialinę vystymąsi skatina žinios [40, p. 35]. Jų taikymas tampa svarbiausiu ekonomikos augimo faktoriumi, žmonių gyvenimo kokybės užtikrinimo priemone, žmonių motyvacijos prasmingai ir atsakingai veikti veiksmu. Žinių vadybos vertė tiesiogiai siejasi su efektyvumu, kuris per valdomas žinias suteikia galimybę visuomenės nariams prisitaikyti prie šiandieninių veiklos pokyčių, numatyti bei kurti savo ateitį.

Seniai lauktos „žinių visuomenė“ ir „žinių ekonomika“ jau tampa apčiuopiama realybe [72, p. 12]. Tik šiandien jos susiduria su dar vienu iššūkiu – subalansuota trijų visuomenės vystymosi dimensijų (socialinių, ekonominių, aplinkosauginių) plėtra.

Temos ištirtumas. Mokslininkai, nagrinėdami darnaus vystymosi tikslus bei jų įgyvendinimo aspektus, dažnai juos sieja su organizacijų valdymu, jų darna ir socialiniu atsakingumu. Tokia tematika analizuojama užsienio autorių (A. Wilson, T. Dyllick, K. Hockerts, P. Maston, C. Van Marrewijk, J. Salzmann, E. Elgar, H. Ebner, A. Baumgartner, G. Svensson, G. Wood ir kt.). Lietuvos mokslininkų ji tyrinėta mažiau (V. Vogulytė, V. Gudonienė, R. Grinevičius, Z. Atkočiūnienė). Nemažai Lietuvos mokslininkų (R. Čiegis, V. Juščius, D. Štreimikienė, L. Galkutė, A. Kaziliūnas, V. Paulauskas, J. Staniškis, S. Žirgutenė, V. Žirgutis, D. Dzemydienė ir kt.) mokslo darbuose nagrinėja darnaus vystymosi įtakotų įvairių socialinių iniciatyvų, pavyzdžiui, švietimo ir mokslo, problematiką. Regioniniai darnaus vystymosi aspektai mokslinėje literatūroje aptariami E. Elgar, U. Schubert, E. Stormer, A. Astrausko, G. Kasmačiauskienės, R. Čiegio, R. Dapkaus.

Žinių vadybos tematika šiandien plačiai analizuojama daugelio tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių. Darbe ši tema nagrinėjama remiantis G. Probst, R. Stephen, S. Debowski, J. Tidd, D. Coats, K. Romhardt, S. Burch, G. Bohme, N. Stehr, G. Bellinger, L. Halawi, J. Aronson, R. McCarthy, D. Amidon, R. Barclay, P. Murray, Z. Gineitienės, A. Augustinaičio, Z. Atkočiūnienės, E. Sadauskienės, K. Kriščiūno, R. Daugėlienės, M. Vilio, J. Malinovskytės, S. Gudauskaitės moksliniais darbais.

Mokslinė problema. Spartėjant globalizacijos tempams, plečiantis ekonominiams ryšiams bei aplinkos problemų mastams, manoma, jog darnaus vystymosi nuostatas galima įgyvendinti tik bendromis tarptautinėmis pastangomis [64]. Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas be plataus visuomenės dalyvavimo yra neįmanomas, tačiau tam, kad jos būtų įgyvendintos globaliu mastu, reikia pradėti nuo lokalių pokyčių. Mokslo darbuose trūksta vienijančio požiūrio, kuriančio bendrą darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimo organizaciniame, regioniniame ir globaliame lygmenyse vaizdą.

Šiuo metu žinių vadyba laikoma efektyviausia organizacine filosofija, tačiau, atsižvelgiant į socialinius ir ekonominius pokyčius, jos sampratos aprėptį taip pat reikėtų išplėsti į tris skirtingus lygmenis – globalų, regioninį, organizacinį. Žinių vadyba turėtų tapti neatsiejama darnaus vystymosi koncepcijos evoliucijos dalimi, nes ir pati darnumo sąvoka implikuoja žmonių gebėjimą prisitaikyti prie globalių aplinkos pokyčių (ekonominių, socialinių, ekologinių).

Mokslinių darbų bei tyrimų, analizuojančių darnų vystymąsi ne tik globaliu, ne tik organizaciniu, bet visais trim – globaliu, regioniniu ir organizaciniu – lygmenimis, nepavyko rasti, todėl darbe formuojama tokia darnaus vystymosi koncepcija, kuri leistų darnaus vystymosi globaliame, regioniniame ir organizaciniame kontekste siekti per išplėstą žinių vadybos sampratos aprėptį.

Tyrimo objektas – darnus vystymasis žinių vadybos kontekste.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir ištirti žinių vadybos reikšmę darniajam vystymuisi.

Tikslui pasiekti išskirti tokie pagrindiniai **darbo uždaviniai**:

- apibrėžti darnaus vystymosi koncepcijos sampratą, jos sąsajas su žinių visuomene ir žinių ekonomika;
- apibūdinti integruoto valdymo reikšmę darniam regionų vystymuisi;
- aptarti žinių visuomenės ir darnaus vystymosi politiką pasaulyje ir Lietuvoje;
- įvertinti žinių, kompetencijų ir inovacijų reikšmę organizacijoms;
- apibrėžti žinių organizacijos kultūros ir darnios žinių organizacijos sampratas;
- aptarti besimokančios organizacijos ir socialinės organizacijos atsakomybės reikšmes;
- išanalizuoti darnaus vystymosi įgyvendinimą Lietuvos švietimo politikoje žinių vadybos aspektu;
- ištirti žinių vadybos įtaką organizacijų darniam vystymuisi.

Mokslinio tyrimo metodai. Darbas parengtas taikant mokslinės literatūros analizės, loginės analizės ir analogijos bei apibendrinimo metodus. Tyrimui atlikti pasirinkti du kokybinės turinio analizės metodai: 1) dokumentų analizė ir 2) pusiau struktūruotas interviu.

Dokumentinė turinio analizė buvo atliekama tiriant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-2009 metų veiklos ataskaitų dokumentus.

Pusiau struktūruoti interviu atlikti su trijose skirtingose valstybėse esančių prekybos centrų vadovais.

Darbo struktūra apima darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste analizę trimis lygmenimis – nuo darnaus vystymosi ideologijos žinių visuomenėje globaliu mastu per regioninius darnaus vystymosi siekius ir žinių ekonomiką iki darnaus žinių organizacijų vystymosi.

Pirmosios trys darbo dalys yra skirtos teorinei analizei, mokslinės literatūros darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste temos nagrinėjimui, ketvirtoji dalis skirta darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste plėtros galimybių per Lietuvos švietimo politiką tyrimui bei darnaus vystymosi ir žinių vadybos sąsajų skirtingų valstybių organizacijose palyginamajai analizei.

Pirmoje darbo dalyje „Darnus žinių visuomenės kūrimas“ aptarta darnaus vystymosi koncepcijos samprata, ekonominiai ir visuomeniniai darnaus vystymosi pokyčiai, jų santykis su žinių visuomenės raida bei švietimo reikšmė darniam žinių visuomenės vystymuisi.

Antroje dalyje – „Žinių ekonomikos ir darnaus vystymosi regioninė plėtra“ – išanalizuotos darnios ekonomikos ir žinių ekonomikos sampratos, integruoto valdymo reikšmė darniam regioniniam vystymuisi, aptarti ekonominiai, socialiniai, aplinkosauginiai darnaus vystymosi prioritetai žinių ekonomikoje, įvertinta pasaulinė bei Lietuvos darnaus vystymosi žinių visuomenėje politika.

Trečioje darbo dalyje „Žinių vadybos reikšmė organizacijų darnai“ analizuojama žinių, kompetencijų, intelektualio kapitalo bei inovacijų reikšmė žinių organizacijai, aptartos darnios besimokančios organizacijos, žinių organizacijos kultūros, darnios žinių organizacijos bei socialinės organizacijų atsakomybės sampratos.

Ketvirtoji darbo dalis „Praktinis darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste įgyvendinimas“ pateikia Lietuvos švietimo politikos darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste tyrimą bei lyginamąją trijų, skirtingose valstybėse esančių, organizacijų veiklos darnaus vystymosi siekinių įgyvendinime per žinių vadybą analizę.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Darbe atskleista, kad darniam vystymuisi būdinga nuolatinė kaita, kuri siejama su naujomis žiniomis, jų skatinimu bei dalijimusi, asmeninėmis, organizacinėmis, bendruomeninėmis bei visuomeninėmis kompetencijomis ir vertybėmis, vyraujančiomis nuostatomis, visuomenės narių noru bei motyvacija prasmingai ir atsakingai veikti. Šiai kaitai valdyti ir visuomenės

narius motyvuoti priimti bei pritaikyti prie ekonominių, socialinių, aplinkosauginių pokyčių reikalinga integruojanti vadybos sistema. Šiam vaidmeniui tinkamiausia yra žinių vadyba, jos sampratos aprėptį išplečiant į tris skirtingus lygmenis – organizacinį, regioninį ir globalų.

Išsamus darnaus vystymosi nuostatų sampratos ir skatinimo Lietuvos valstybinėje švietimo politikoje tyrimas parodė Lietuvos vykdomosios valdžios veiklos privalumus ir trūkumus įgyvendinant darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste siekius.

Organizacijų veiklos darnaus vystymosi siekinių įgyvendinime per žinių vadybą tyrimas atskleidė, kad darnaus vystymosi koncepcija yra suprantama ir aiški visoms organizacijoms, tačiau, priklausomai nuo šalių, kuriose jos veikia, vidaus politikos, darnaus vystymosi idėjų skatinimas bei žinių valdymas kiekvienos šalies organizacijoje skiriasi.

Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis. Pabaigoje pateikiamas naudotos literatūros ir šaltinių sąrašas, priedai.

1. DARNUS ŽINIŲ VISUOMENĖS KŪRIMAS

Naujos ūkio raidos tendencijos, technologijų plėtra, ekonomikos globalizacija šiandien pateikia naujus iššūkius verslininkams, vyriausybėms ir visai visuomenei. Šiame skyriuje bus aptariami ekonominiai ir socialiniai visuomenės vystymosi raidos pokyčiai, žinių visuomenės įtaka darniam vystymuisi globaliu aspektu bei šiuolaikinių darnaus vystymosi principų, žinių valdymo ir socialinio švietimo santykis.

1.1. Darnaus vystymosi koncepcijos samprata

Kylančioms globalinėms aplinkosauginėms, socialinėms ir ekonominėms problemos spręsti reikalingi naujos pasaulėžiūros padiktuoti novatoriški sprendimo būdai. Nykstantys gamtiniai išteklių, aplinkos tarša bei daugelyje šalių išliekanti socialinė nelygybė akivaizdžiai rodo, kad dabartinis ekonomikos modelis vis labiau neatitinka visuomenės lūkesčių. Pasaulio akademiniuose sluoksniuose šis modelis yra vertinamas kaip matematiškai nelogiškas ir biologiškai neperspektyvus, nes vartojimas negali augti neribotai. Tad galima sakyti, kad rizikuojame ne tik ilgalaikę gerovę, bet ir gyvenimo planetoje tęstinumą [45].

Pasak šiuolaikinės vadybos tėvo P. Drucker, „mes esame viename iš tų didžiųjų istorinių periodų, kurie vyksta kas 200 ar 300 metų, kai žmonės nebesupranta pasaulio, nes praeitis nėra pakankama, kad paaiškintų ateitį“ [18, p. 1]. Globalizacijos kontekste žmonės įtakoja daugybę įvairiausių faktorių, kurie keičia žmonių požiūrį į pasaulį, jų elgesio motyvus, vertybines nuostatas bei dvasinį pasaulį. Nuolatinė komunikacijos modernizacija greitina informacijos srautus, jos sklaidos galimybes, išplečia ekonominius bei kultūrinius santykius, to pasekoje, gerėja gyvenimo kokybė, darbo sąlygos, atsiranda komfortabilumas. Deja, dėl tokio greito visų gyvenimo sferų vystymosi santykis tarp gamtos ir žmogaus bei jo gyvenimo būdo stipriai kinta [25].

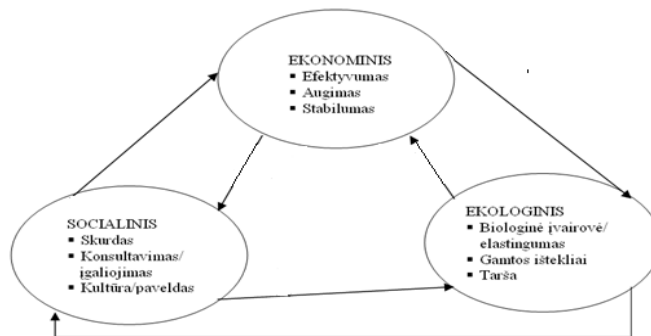
Dar 1987 m. Jungtinių Tautų (toliau tekste – JT) Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija pateikė pranešimą labai prasmingu pavadinimu „Mūsų bendra ateitis“. Šis pranešimas turėjo daugiausiai įtakos tam, kad darnaus vystymosi koncepcija taptų diskusijų apie aplinkos ir vystymosi ryšį pagrindu. Pranešime teigiama, kad būtina siekti darnaus socialinio ir ekonominio vystymosi, bet tam reikia kokybiškai naujo ekonomikos augimo – spartaus ir kartu socialiai bei ekologiškai darnaus [24, p. 12]. Todėl šiandien sparti ekonomikos, mokslo, technologijų raida bei vis didėjančios ekologinės grėsmės

lema trečią virsmą žmonijos istorijoje į naują darnią visuomenę, kuri kokybiškai skiriasi nuo ankstesnių žemdirbių bei industrinių visuomenių.

Darnus visuomenės vystymasis – tai toks vystymasis, kuris patenkina dabartinio laikmečio poreikius, nesukeldamas pavojaus būsimoms kartoms patenkinti savuosius [24, p. 22]. Šioje koncepcijoje sujungiami du betarpiškai susiję tikslai: 1) užtikrinti tinkamą, saugų ir gerą gyvenimą visiems žmonėms – tai vystymosi tikslas, ir 2) gyventi ir dirbti atsižvelgiant į biofizines aplinkos ribas – tai darnos tikslas [25].

Visus literatūroje pateikiamus darnaus vystymosi apibrėžimus galima būtų suskirstyti į tris dideles grupes, išskiriant ekonominį, ekologinį ir socialinį požiūrius (1 paveikslas). Visus juos suderinti ir panaudoti kaip priemones siekiant darnaus vystymosi – labai nelengvas uždavinys, kurį prisiimti privalo tiek atskiri asmenys, tiek kolektyvinės veiklos dalyviai (2 paveikslas). Visi trys darnaus vystymosi elementai turi būti vertinami vienodai, o visi dalyviai – suvokti savo atsakomybę prieš tuos, kuriuos įtakoja jų veiklos pasekmės.

1 paveikslas. Požiūriai į darnų vystymąsi [23, p. 30]



2 paveikslas. Darnaus vystymosi dalyviai [48]



Vyrauja nuomonė, kad skirtingose šalyse ir regionuose, darnaus vystymosi akcentai ir pagrindiniai tikslai gali būti gana skirtingi, tačiau pati darnaus vystymosi esmė pakankamai aiški: darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis [9].

Šiandien darnus vystymasis suvokiamas kaip žmonijos siekis, kad visame pasaulyje ir kiekvienoje atskiroje valstybėje, visose socialinio gyvenimo srityse vyktų suderinta, kuo mažesnę žalą žmogui bei aplinkai daranti ir kuo mažesnę visuomenės supriešinimą sukelianti plėtra [81]. Darnus vystymasis grindžiamas ne tik subalansuotu ekonomikos augimu, ne tik aukšto lygio aplinkos apsauga, aplinkos kokybės gerinimu, bet ir konkurencinga socialine žinių ekonomika, socialinės pažangos siekiu, socialiniu švietimu, nuolatiniu mokymusi, najomis žiniomis, vertybių nuostatomis, poreikiu žinoti, suvokti, prasmingai bei atsakingai veikti.

1.2. Ekonominiai ir visuomeniniai darnaus vystymosi pokyčiai

Visuomenės vystymasis ilgą laiką rėmėsi nuostata, kad auganti ekonomika ir didėjanti gamyba yra pagrindinė vertybė ir visuomenės gerovės pagrindas. Iškilus ekologinės krizės grėsmei, kaip atsvara vartotojiškam požiūriui į gamtą, pradėjo aktyviai veikti visuomeniniai judėjimai, matę vienintelę žmonijos išlikimo galimybę – atsisakyti tolimesnio ekonominio vystymosi, kuris yra visiškai nesuderinamas su švaria ir sveika aplinka. Kadangi šios koncepcijos nuostatos prieštaravo objektyviems visuomenės raidos dėsniams ir pačiai žmogaus prigimčiai, teko ieškoti kitų būdų, kaip neatsisakant tolimesnio ekonominio augimo išspręsti sparčiai didėjančias aplinkos problemas [64].

Naujos, darnios, tausojančios visuomenės ir žinių ekonomikos pasirodymas nebuvo staigus ir netikėtas. Šie terminai apibrėžia ne revoliucinį pasikeitimą, bet palaipsniui vykusį procesą, kurio metu keičiasi visuomenę apibūdinančios charakteristikos bei atsiranda naujos. Šiandien prie anksčiau buvusių svarbiausių, darbo bei kapitalo, faktorių atsiranda kitokie, daug sudėtingiau apibrėžiami, tačiau nė kiek ne mažiau reikšmingi visuomenės raidai aspektai [14, p. 4].

Visa tai lemia vertybių pokyčiai per pastaruosius 15-30 metų visame civilizuotame pasaulyje:

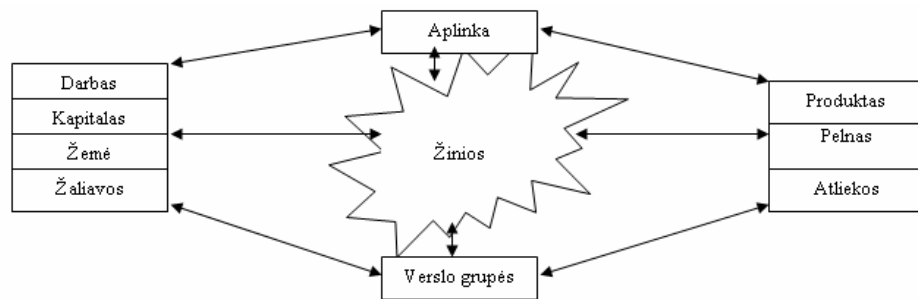
- Demokratėjant visuomenėms, plečiantis žmogaus teisių realizacijai visose veiklos sferose, stebima darbo santykių dinamika nuo nuolankių santykių prie partneriškų, abipusiškai pagarbių ryšių; nuo aklo paklusnumo autoritetui prie suvokiamo išipareigojimo bendrai priimtoms vertybėms.
- Nuo požiūrio ir veiklos principo „išlieka tik stipriausi“, „kas gudresnis, tas geresnis“, „žmogus žmogui vilkas“ prie dalyvavimo, rūpinimosi, kooperavimosi, subsidiarumo ir solidarumo principų.
- Nuo marksistinės „klasių kovos“ prie laisvų, sutartinių – horizontalių – santykių.
- Nuo revoliucijos ir barikadų prie interesų derinimo ir partnerystės, t.y. nuo interesų slėpimo (ir ėjimo dėl jų „per kitų galvas“) prie jų skaidrumo, teisėtumo nustatymo ir teisėtų asmens interesų derinimo bei puoselėjimo.
- Nuo greito pelno prie ilgalaikės, subalansuotos gerovės [45].

Pereinamajame visuomenės ir ekonominių faktorių laikotarpyje kultūriniai-socialiniai aspektai kinta ne taip greitai, kaip ekonominiai ar politiniai. Jų pokyčiai priklauso nuo pačios visuomenės [25], kuri turi tam tikras elgesio manieras ir jų vertinimą, bendras kultūrinės orientacijas, stereotipus, normas, principus bei mąstymo būdus, kitaip tariant, nuo visuomenės žinių, kompetencijų, gebėjimo priimti pokyčius, prisitaikyti ir nuolat mokytis.

Nors žinios kuriamos ir sklaidžiamos jau tūkstantmečius, jų pardavimas ir pelno iš tokios veiklos gavimas – tik XXI a. reiškinys. Rinkos ir žiniomis grįstos ekonomikos tikslai, pobūdis bei vystymąsi skatinantys veiksniai turi daug bendrumų ir skirtumų [50, p. 72].

Rinkos ekonomikoje darbas, kapitalas, žemė ir žaliavos iš aplinkos patenka į verslo grupes (klasterius). Šios, naudojant materialius išteklius, gamina naujus produktus ir iš veiklos patiria pelną. Čia žinioms, kaip svarbiam produktyvumą skatinančiam elementui, išskirtinio dėmesio nėra. Žiniomis grįstoje ekonomikoje – priešingai, akcentuojamas žinių vaidmuo individų, organizacijų ir net valstybių veiklai. Čia žinių kūrimas ir naudojimas interpretuojamas kaip produktyvios, žiniomis grįstos veiklos užtikrinimo sąlyga (3 paveikslas) [50, p. 73].

3 paveikslas. Žiniomis grįstos ekonomikos raiškos schema [50, p. 73]



Darnų vystymąsi galima išivaizduoti kaip iš dviejų fazių sudarytą procesą. Pirmoje fazėje globali žinių visuomenė juda darnumo link, antroje fazėje visuomenė toliau evoliucionuoja neviršydama darnumo nustatytų ribų. Kita vertus, visuomenei tenka susidurti su tokia didele trumpalaikių poreikių bei ilgalaikių tikslų įvairove pasauliniu mastu, kad neįmanoma kalbėti apie vienintelį teisingą darnaus vystymosi kelią. Tai mobilus tikslas, kuris keičiasi kartu su žiniomis ir asmeninėmis bei visuomeninėmis vertybėmis [24, p. 23].

Matyti, kad visi schemos (3 paveikslas) elementai tarpusavyje sąveikauja, o kiekvienas atskirai yra tiesiogiai susijęs su naujomis bei konfigūruotomis žiniomis. Tradicinės makroekonominės priemonės žinių ekonomikoje didelio poveikio nedaro ir neskatina tobulėti. Tik žinių kūrimas ir pritaikymas įgalina sukurti produktyvią, žiniomis grįstą veiklą, lemiančią ne tik materialiąją, bet ir nematerialiąją visuomeninę naudą ir gerovę [50, p. 74]. Žinių visuomenės reikšmė darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui analizuojama kitame poskyryje.

1.3. Žinių visuomenė ir jos reikšmė darniajam vystymuisi

Žinių poveikis vystymosi procesams neabejotinai didelis. Kuriant ir pritaikant žinias formuojasi nauji visuomenės ir ekonomikos reiškiniai. Jau yra diskutuojama ir apie žinių visuomenės bei darnaus vystymosi tarpusavio sąsajas. Mokslininkai vieningai sutaria, kad naujasis tokių transformacijų variklis yra žinios [50, p. 29].

Žinios – tai jėga: jėga, kuri kuria, numato ir išpėja. Sugebėjimas taikyti žinias žmonijos gerovei reikalauja didžiulės išminties. Tik žinojimas kuria išmintį. Kiekvieno visuomenės nario žinojimas prisideda prie naujos visuomenės kūrimo [40, p. 35].

Žinių vadyba nuolat kintančioje naujoje aplinkoje yra suvokiama kaip:

- poreikių, lūkesčių, interesų indukavimas;
- reikšmingiausių interesų grupių identifikavimas;
- kultūrinių ir vertybinių pokyčių vertinimas;
- socialinio balanso išlaikymas tarp socialinių grupių;
- idėjų filtravimas;
- kolektyvinės kompetencijos kūrimas pagal atitinkamas problemines sritis ir užduočių kompleksus;
- naujų žinių ir vertybių įvedimas į valdymo institucijos žinių apyvartą bei patirties kaupimas;
- viešosios nuomonės įtakojimo priemonių ir interakcijos formų sukūrimas [7].

Žinias kuria platus subjektų ir institucijų ratas. Jų kūrimas, taip pat panaudojimas, yra globalus. Procesai, kurių metu kuriamos žinios, darosi masiniai. Jie vykdomi įvairiose visuomenėse, šalyse ir regionuose kaip įvairios apimties ir trukmės investicijų rezultatas. Tik išsilavinę visuomenės atstovai, turėdami pakankamai išteklių ir palankias veiklai plėtoti sąlygas, kuria ir konfigūruoja žinias, o tada auga šalies ekonomika ir gerėja visuomenės gyvenimo sąlygos [50, p. 47].

Darni, žiniomis grįsta visuomenės veikla - tai socialiai atsakinga veikla, kuri mokliškai pagrįstai formuojama subalansuojant socialines vertybes ir ekonominius pasiekimus. Šiuolaikinis pasaulis privalo racionaliai plėtoti šį subalansuotumą tikslingai suderindamas 3E: efektyvumą (ekonomiką), ekologiją (aplinkosaugą) ir etiką (socialinę atsakomybę).

Kad visuomenė galėtų darniai vystytis, jai reikia vis daugiau patikimų ir atsakingų žinių tiek apie supantį pasaulį, tiek apie visuomenės ir žmonių veiklos galimybes. Nuo jų labai priklauso priimamų sprendimų kokybė ir efektyvumas [70]. 4 paveiksle išskirtos darnios ir sėkmingos visuomenės

charakteristikos (4 paveikslas). Visuomenės vystymosi strategijos, orientuotos į darną ir efektyvumą, turi būti kultūriškai priimtinos, realistiškai sukoncentruotos ir atsakingos už savo bendruomenės narius. Jos turi kurti tokius rezultatus, kurie yra akivaizdžiai vertingi ir suvokiami kaip reikšminga investicija į ateitį. Kitais žodžiais tariant, žinių vadyba visuomenei ir jos bendruomenių nariams turi būti ir praktiška, ir vertinga [32, p. 297].

4 paveikslas. Sėkmingos ir darnios žinių visuomenės bruožai [32, p. 297]



Žinių visuomenė – tai tokia visuomenė, kurios visi piliečiai – ir verslo žmonės, ir einantys valstybines pareigas, ir mieste, ir kaime – yra įvairiais lygiais įvaldę modernius, naujausiomis žiniomis grindžiamus veiklos būdus, perėmę nuolatinio mokymosi, naujovių ieškojimo ir jų taikymo kultūrą visose visuomenės veiklos srityse: ekonominėje, socialinėje, švietimo, kultūrinėje, pilietinėje [40, p. 30].

Kad žinių nepritrūktų, reikia sukurti tinkamas sąlygas joms kurti ir skleisti. Žinių vadybos taikymas darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui turi teikti didelę reikšmę intelektiniam kapitalui, kūrybiškumui, inovacijoms, skatinančioms dalijimąsi ne tik gerąja, bet ir blogąja patirtimi, užtikrinančią organizacijoms ir visai ekonomikai naudingą technologijų, talentų ir tolerancijos sąveiką bei mokymosi visą gyvenimą kultūrą [6].

Svarbu pabrėžti, kad kiekviena visuomenė ir atskiros jos bendruomenės privalo atrasti savo būdą darnumui pasiekti, atsakomybę už ateitį turi prisiimti visi bendruomenės nariai, o ateities sėkmė turi remtis įgytomis žiniomis per sėkmingas ir nesėkmingas praeities pamokas. Dėl šios priežasties darnus vystymasis turėtų būti suvokiamas kaip socialinis nuolatinio mokymosi ir švietimo procesas.

1.4. Darnus vystymasis, žinių valdymas ir švietimas

Žinių visuomenė vadinama atvira, išsilavinusi ir besimokanti visuomenė, kurios visi nariai sugeba visose savo veiklos srityse efektyviai naudotis šalies bei pasaulio žinių ištekliais, o valdžios institucijos užtikrina žinių ir informacijos prieinamumą bei patikimumą, skatina mokslinius tyrimus ir jų rezultatų taikymą, rūpinasi šalies prisitaikymu prie globalių ekonominių, socialinių bei etinių pokyčių, nuolat tobulina šalies švietimo sistemą [40, p. 31].

Darnus vystymasis yra suprantamas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija. Čia turima omenyje nuoseklus perėjimas nuo administracinių komandinių prie švietėjiškų poreikio priemonių. Ne baudos, teisiniai suvaržymai, sankcijos motyvuoja laikytis aplinkosauginių, socialinių ir ekonominių darnaus vystymosi reikalavimų, bet pilietinė atsakomybė, vertybinės nuostatos, vidinės potencialinės galios ir žinios, patirtis bei kompetencijos, tapusios kiekvieno individo savastimi ir išmintimi [1]. Tad darnus vystymasis, kaip ir žinių visuomenė, gali būti įprasminamas švietimo kontekste.

Žinių visuomenė remiasi besimokančiu individu, besimokančia organizacija, besimokančiu regionu, kur mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, o strateginės reikšmės, sutelktas procesas [26]. Todėl didelis dėmesys skiriamas švietimui, kurio misija yra suteikti galimybę kiekvienam išpuoselėti jame slypinčius talentus, realizuoti kūrybinį potencialą su atsakomybe už visos žmonijos gerovę.

Jau įprasta, kad naujos iniciatyvos pirmiausia įgyvendinamos švietime, siekiant naujų žmogaus žinių, vertybinių nuostatų, orientacijų ir kompetencijų kaitos reikšmingų visuomenės gyvenimo aspektų atžvilgiu. JT Darnaus vystymosi švietimo strategijoje teigiama, kad „švietimas – tai ne tik viena iš žmogaus teisių, tai būtina darnaus vystymosi sąlyga ir esminė gero valdymo, pagrįsto sprendimų priėmimo ir demokratijos skatinimo priemonė“. Būtent švietimas gali inicijuoti pažangius visuomenės pokyčius, tapti nuolatinės kaitos bei naujovių įgyvendinimo globalios visuomenės raidoje priemone [1].

Atkreiptinas dėmesys, kad visi darnaus vystymosi dokumentai pabrėžia švietimo transformacinę, keičiančiąją funkciją: švietimas, paremtas darnaus vystymosi principais, „gali padėti pakeisti žmonių požiūrį ir taip suteikti jiems galimybę kurti saugesnį, sveikesnį ir turtingesnį pasaulį – gerinti gyvenimo kokybę“ [15]. Darnaus vystymosi švietimo tikslas – suteikti asmeniui žinių, padėti ugdytis vertybines orientacijas ir bendruosius gebėjimus – įgyti kompetencijų demokratiškai ir atsakingai prisidėti prie darnaus vystymosi siekių įgyvendinimo [36]. Darnaus vystymosi ugdymo turinys aprėpia šiuolaikines

ekonomikos, visuomenės plėtotės ir aplinkos apsaugos tendencijas bei strategijas, jų raišką asmens, bendruomenės, valstybės ir globaliu lygmeniu.

Vienas iš pagrindinių žinių visuomenės kūrimo elementų yra nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas. Visuomenė, kurioje svarbu žinios ir nuolat tobulėti, tampa mobilesne, greičiau prisitaiko prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų. Svarbu, kad gyventojai būtų pakankamai išsilavinę, ir tai sudarytų prielaidas kurti žinias, jomis naudotis ir dalytis [40, p. 32]. Žinios ir žinojimas – vienas svarbiausių pokyčių, sąlygojančių vystymąsi.

Darnus visuomeninis vystymasis yra socialinis mokymosi procesas, kuris individualiu lygmeniu padeda žmonėms kontroliuoti jų asmeninę darnaus vystymosi patirtį, savarankiškai ją taikyti problemų sprendimui bei savo ateities kūrimui; organizaciniu lygmeniu, taikant žinių vadybos priemones ir būdus, gelbėja darbuotojų intelektines žinias paversti organizacijų darniu konkurenciniu pranašumu; na, o globaliu lygmeniu – darnaus vystymosi principus taikyti kuriant darnią pasaulio visuomenę. [6].

Nekyla abejonių, kad švietimo sąvoka tampa kiek per siaura. Ją reikia išplėsti ir keisti į kitą – „visą gyvenimą trunkančio mokymosi“. Mokymasis visą gyvenimą suprantamas, kaip visą gyvenimą trunkantis žmogaus formavimo procesas. Tačiau, kad galima būtų mokytis visą gyvenimą, reikia mokėti ir sugebėti tai daryti [1].

Akivaizdu, kad mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių, dalijimasis žiniomis su kitais ir protingai taikomos išmoktos pamokos leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Žinių valdymas – tarsi pradžia didinant žinių kaip šaltinio, kuriančio organizacijoms, institucijoms ir visuomenei vertę, svarbą. Pagrindinis žinių vadybos „produktas“ – kintanti aplinka, skatinanti visuomenės narius kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias bei apimanti visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras [6].

Žmonių laisvė priimti vystymąsi kaip mokymąsi turėtų būti suvokiama, kaip sudedamoji darnaus vystymosi dalis, kaip teisė ir tuo pat metu kaip instrumentas, skatinantis darnų vystymąsi. Vystymasis kaip mokymasis – tai procesas, kurio metu žmonės turi galimybę pasireikšti savo veikloje, pasimokyti iš savo pasiekimų ir klaidų, ir būdas rūpintis savo patirtimi bei gyvenimu [26]. Vystymasis kaip mokymasis taip pat vertinamas, kaip galimybė mobilizuoti žmonių protus įvairiais aspektais: kaip vertingą organizacijos, regiono ar globalų išteklių; ir kaip būdas mobilizuoti mažesnius vietinius žinių išteklius (organizaciniame ar regioniniame lygmenyje) mažinant jų išorinę priklausomybę bei didinant darnumą. Apie darnų vystymąsi žinių valdymo kontekste regioniniu lygmeniu – antrasis darbo skyrius.

2. ŽINIŲ EKONOMIKOS IR DARNAUS VYSTYMOŠI REGIONINĖ PLĖTRA

Siekiant užtikrinti integruotą požiūrį į plėtrą, būtina kalbėti ne tik apie darnaus vystymosi procesus globaliu lygmeniu. Kad globalūs darnaus vystymosi principai būtų įtvirtinti, reikia veikti lokaliai, t.y. siekti regionų ekonominių, socialinių, aplinkosaugos politikų darnos žinių visuomenės vystymosi kontekste. Šis skyrius analizuoja darnų vystymąsi regione, ekonominius, socialinius, aplinkosauginius šios plėtros prioritetus, santykį su žinių ekonomika, taip pat trumpai aptaria darnaus žinių visuomenės vystymosi politiką pasaulyje ir Lietuvoje.

2.1. Darni ekonomika ir žinių ekonomika

Darni visuomenė yra galima tiek techniškai, tiek ekonomiškai. Ir ji gali tapti kur kas tinkamesnė už visuomenę, kuri bando spręsti savo problemas nuolat besiplėsdama. Tačiau perėjimas į darnią visuomenę reikalauja suderinti ilgalaikius ir trumpalaikius, globalius ir lokalius tikslus bei akcentuoti pakankumą, teisingumą ir gyvenimo kokybę, o ne rezultatų kiekį. Reikia daugiau negu produktyvumo ir technologijų, taip pat reikia brandos, išminties ir intelekto. Idėjos apie limitus, darnumą, pakankumą, teisingumą ir efektyvumą nėra kliūtys ar grėsmės – jos yra naujo pasaulio orientyrai [24, p. 25]. Naujos idėjos, sklandžiai pritaikyta patirtis, išmintis ir vertybės, intelektinis kapitalas, išvalgumas yra ne kas kita, kaip efektyviai valdomos ir vertinamos žinios, kuriomis galima pasidalinti.

Susiduriame su žinių ekonomikos, kuri per rinkų plėtrą ir geografinės izoliacijos išnykimą keičia ne tik ekonominio bendradarbiavimo, bet ir visos visuomenės mąstyseną, koncepcija. Tai XX a. pab. ekonomikos vystymosi padarinys. Jis susiformavo dėl dviejų pagrindinių priežasčių: konkurencinio pranašumo ir visuomenės gerovės siekimo [27].

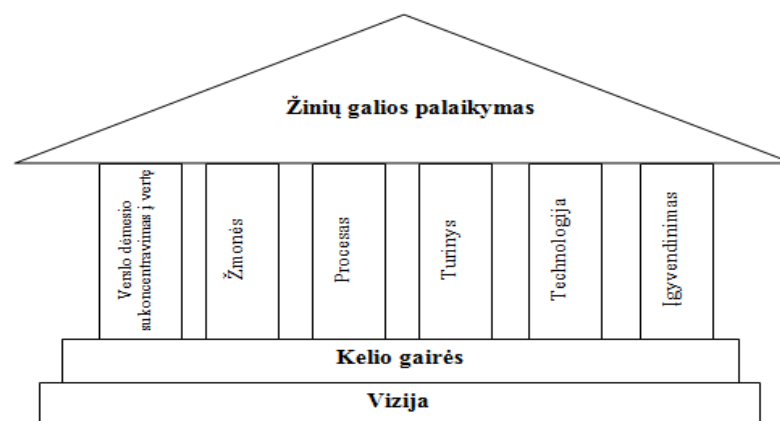
Kadangi visų globalių problemų bei jų sprendimų būdų šaknys visuomet yra lokalias, tam, kad žinių ekonomika veiktų sėkmingai, o visuomenės gerovės būtų siekiama neviršijant darnumo nustatytų ribų, šalia globalių veikslių ir taisyklių ypač svarbus regionų ir jų bendruomenių vaidmuo. Kiekvienas regionas disponuoja skirtingais ekonomiais, ekologiniais bei socialiniais ištekliais, vieno regiono bendruomenės darnaus vystymosi kelias skirsis nuo kito regiono bendruomenės darnaus vystymosi kelio.

Žinių ekonomikoje tiek globaliu, tiek lokaliu mastu žinios vaidina esminį vaidmenį. Produktyviosios žinios, kaip ekonomikos išteklius, yra unikalūs, nes nėra išsemiamas kaip materialieji

ištekliai. Šių žinių kaupimas, sklaida ir efektyvus panaudojimas yra tiesiogiai susiję su aktyviu naujovių, verslumo ir kūrybiškumo visose visuomenės ir jos bendruomenių gyvenimo bei ūkio srityse skatinimu, palankių sąlygų darbo jėgai konkurencingai dalyvauti žiniomis ir inovacijomis grindžiamoje kūrybingoje ir darnioje ekonomikoje sudarymui [63]. Žinių ekonomika besiplėtodama apima ne tik ekonominę, bet ir ekologinę, socialinę, politinę, kultūrinę ir daugelį kitų visuomeninių veiklos sferų.

Darnaus vystymosi procesą su žinių vadyba, jų valdymu regioniniame lygmenyje sieja efektyvi žinių dalijimosi kultūra, arba kitaip – žinių galios palaikymas. Tam, kad žinių dalijimosi kultūra vystytųsi sėkmingai, būtina į žinių įgyjimą, kūrimą bei konkurencingą jų panaudojimą orientuota vizija ir darnaus vystymosi kelio gairės (5 paveikslas) [20].

5 paveikslas. Žinių galios palaikymo veiksniai [20]



5 paveiksle vaizduojamos šešios kolonos yra pagrindiniai žinių galios palaikymo elementai, kurie sąveikaudami tarpusavyje įgyvendina darnaus vystymosi principus per žinių dalijimosi kultūrą lokaliu lygmeniu:

- Verslo dėmesio sukonzentravimas į vertę. Motyvavimui ir įkvėpimui remtis darnumo apribojimais reikalinga galimybė bei bendra vertė. Bendruomenės nariai privalo suvokti žinių vadybos darniajam vystymuisi vertę.
- Žmonės. Stebima, kokių pakeitimų žmonių veiklos metoduose reikėtų, siekiant, kad žinių dalijimasis, darnaus vystymosi principų įsisavinimas taptų natūraliu ir kasdieniu bet kokios veiklos būdu.
- Procesas. Aiškūs ir informatyvūs procesai yra svarbiausias sėkmės faktorius dalijantis žiniomis ir naujas žinias panaudojant visose veiklos srityse.

- Turinys. Nuolatinis ir efektyvus žinių valdymas, palaikymas bei pakeitimų formavimas yra ypač naudingas žinių dalijimosi kultūrai regione įgyvendinti, darnaus vystymosi tikslams siekti. Tai, kokie tikslai yra pasiekti, labai priklauso nuo aukštos kokybės turinio, kitaip – nuo žinių vertės.
- Technologija. Žinių ekonomika bei darnus visuomenės vystymosi procesas neįsivaizduojami be integruojančių, inovatyvių ir patikimų technologijų.
- Įgyvendinimas. Dalijimosi žiniomis kultūros, efektyvios ir darniai veikiančios žinių ekonomikos poveikį turi jausti visi bendruomenės nariai.

Taigi, tenka pripažinti, jog efektyviai veikiančiai žinių ekonomikai sukurti ir prielaidoms jos darniam funkcionavimui sudaryti, reikalingi ne tik žmonių individualūs gebėjimai, bet ir kitos esminės sąlygos. Be jau įvardyto šešeto, svarbūs yra ir protingas regiono valdymo aparatas, sugebantis efektyviai palaikyti rinką, skatinantis gebėjimų stiprinimą; efektyvesnis viešasis administravimas; geresnis ekonominės veiklos reguliavimas, padedantis spartinti socialinę ir ekonominę plėtrą bei aplinkos apsaugą; socialinė partnerystė, konsultavimasis su bendruomenės nariais bei įvairiomis suinteresuotomis grupėmis [5].

Šiuolaikiniame pasaulyje siekis ugdyti tausojančią žinių visuomenę, sukurti globalią žiniomis grįstą ekonomiką – vienas svarbiausių informacinės ir žinių visuomenės politikos tikslų, labiausiai išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiantis veiksnys [42, p. 68]. Globalūs darnaus vystymosi ir visaapimančios žinių ekonomikos tikslai regioninėje skalėje gali būti pasiekti per tokias sferas, kaip švietimas ir nuolatinis mokymasis, socialiai atsakinga verslo aplinka, kultūrinių įpročių pokyčiai, bendruomenei priimtinas rizikos lygmuo, nuolatinis tobulėjimas, verslo-mokslo-technologijų sintezė.

Šiandien išvystyta industrinė visuomenė transformuojasi į tausojančią visuomenę, kurioje ekonomika remiasi žinių naudojimu subalansuotam (darniam) žmonių poreikių tenkinimui tausojančiose ekosistemose [29]. Tik vieninga, darni visų regionų bendruomenių veiklos sričių politika ir deramas finansavimas gali užtikrinti darnų regioninį, o tuomet ir globalų vystymąsi bei konkurencingumą.

2.2. Integruotas darnaus regionų vystymosi valdymas (žinių vadybos aspektas)

Dabartiniu metu vyrauja nuomonė, kad skirtingose šalyse ir regionuose, darnaus vystymosi akcentai ir pagrindiniai tikslai gali būti gana skirtingi, nors pati darnaus vystymosi esmė ir pakankamai aiški [64].

Daugelyje darnaus vystymosi švietimo dokumentų pabrėžiamas integralumo principas: akcentuojamos priežastiniais ryšiais susijusios aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinė sritys. Teigiama, jog tam, kad aktualios jų problemos (pvz., pilietiškumas, etika, atsakomybė vietos ir pasaulio mastu, demokratija, teisingumas, saugumas, žmogaus teisės, ekonomika, gamtos išteklių valdymas, biologinė įvairovė) būtų sprendžiamos, yra būtinas visuminis požiūris [15].

Didžiulis teorinis ir praktinis dėmesys, skiriamas darnaus vystymosi problemoms nagrinėti, dažnai skiriamas globaliems mastams, neretai aplenkiant miestų ir regionų darnaus vystymosi aspektą ar bent jau nepakankamai į jį atsižvelgiant [26].

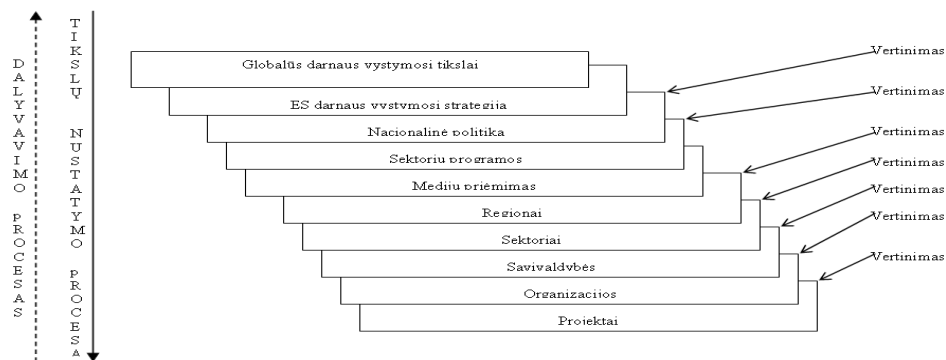
Miestai ir regionai yra ir sudėtingos, ir dinamiškos sistemos. Kasdieniniai jų maži ir dideli veiksmai vienu ar kitu būdu prisideda prie urbanizuotos teritorijos bendro poveikio aplinkai. Darnaus valdymo įdiegimas atskirose teritorijose kelia tam tikrus iššūkius nacionalinės ir vietos valdžios politikams. Svarbu atsakyti į klausimą, kokių veiksmų imtis, kad vizijos būtų paverstos veiksmais ir rezultatais, pirmiausia, vietiniame lygmenyje [44].

Nūdienos pasaulyje sėkmingą regiono veiklą ir konkurencingumą lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių jo išteklių – žiniomis, nes daugelio procesų variklis žinių visuomenėje yra išsimokslinęs ir kompetetingas žmogus [40, p. 44]. Žinių, patirties, kompetencijų dalijimasis bei pilietinė atsakomybė motyvuoja žmones laikytis globalių aplinkosauginių, socialinių, ekonominių darnaus vystymosi reikalavimų.

Integralumas – esminė darnaus vystymosi ypatybė. Vietos bendruomenė, jos institucijos (seniūnijos, savivaldybės, visuomenės sveikatos centrai, bibliotekos, verslo įmonės ir kt.) socialinės kaitos kontekste yra partneriai. Sutarimas dėl bendrų siekių, bendradarbiavimas juos įgyvendinant padeda sutelkti bendruomenę, prisidėti prie jos švietimo, informavimo ir orientavimo į darnų vystymąsi [36].

Integruotas darnaus vystymosi valdymas tiek globaliu, tiek regioniniu ir kolektyviniu lygmenimis susideda iš žiniomis grįstų, bendrų, sutartinių tikslų, naudojamų koncepcijų priėmimo, įgyvendinimo, grįžtamojo ryšio ir įvertinimo (6 paveikslas) [34, p. 7].

6 paveikslas. Integruotas darnaus vystymosi valdymas [34, p. 8]



Visai aukščiau pavaizduotai sistemai nuolatinį poveikį globalioje žinių visuomenėje daro naujos žinios, inovatyvios jų valdymo priemonės, naujų požiūrių formavimasis, mokymasis iš gerųjų ir blogųjų patirčių, žinių nukreipimas į svarbiausius darnaus vystymosi proceso aspektus, visuomenės narių tikėjimas, motyvacija, noras keistis, bendrumo ir visuomeniškumo atsiradimas ir t.t. Už visa tai bendruomeniniame, regioniniame bei nacionaliniame lygmenyje yra atsakinga vietos valdžia, vietos bendruomenė ir kiekvienas bendruomenės narys asmeniškai.

Sudėtinga regionų sistema reikalauja įvairių lygių valdymo, todėl kiekvienam regionui reikalinga integruota valdymo sistema, kuri visas veiklas galėtų nukreipti užsibrėžtą darnaus bendruomenės vystymosi tikslų link ir užtikrintų, kad sprendimai būtų priimti skaidriai bei demokratiškai [44]. Kad tokia valdymo sistema veiktų efektyviai, būtina žinias valdyti kaip visuomeninį gėrį.

Pasak K. Kriščiūno, visuminės žinių raiškos šiandieninėje ekonomikoje charakteristikos yra:

- valstybės valdymo ir finansinis stabilumas, atskleidžiantis potencialias galimybes kurti ir naudoti žinias;
- informacinių ir komunikacinių technologijų (toliau tekste – IKT) panaudojimas visose veiklos srityse;
- žmogiškųjų išteklių potencialas;
- inovacijų politikos užtikrinimas ir skatinimo priemonės;
- novatoriško verslo plėtra [50, p. 100].

Kad integruota regionų valdymo sistema būtų efektyvi, reikalinga žiniomis grįsta ekonominė ir bendruomeninė galia, kuri didėja, kai regionų miestai, verslas, universitetai ir kitos įstaigos veikia kartu, siekiant vispusiškai išnaudoti vietos sąlygų ypatumus, patenkinti vietos bendruomenių poreikius, pagerinti bendruomenių gyvenimo ir jas supančios aplinkos kokybės rezultatus. Šiuolaikinę regioninę politiką darnaus žinių visuomenės vystymosi kontekste reikėtų suprasti kaip integruotą socialinės, ekonominės ir ekologinės raidos valdymą.

2.3. Ekonominiai, socialiniai, aplinkosauginiai darnaus vystymosi prioritetai žinių ekonomikoje

Darnaus vystymosi, t.y. vystymosi, kuris patenkina dabartinio laikmečio poreikius, nesudarydamas pavojaus būsimoms kartoms patenkinti savuosius, koncepcijos atsiradimo pradžioje buvo fiksuojamas verslo ir natūralios aplinkos darnumas, akcentuota, kad ekonomika ir aplinka turi ne riboti viena kitą, o padėti surasti papildomų galimybių. Daug dėmesio kreipiama į ekologinį efektyvumą, suprantamą kaip gamyba ir konkurencingų prekių bei paslaugų tiekimas, gerinanti žmogaus gyvenimo ir aplinkos kokybę, visuotinę gerovę ir neribojantį ateities kartų poreikių tenkinimo galimybių [26].

H. Lenk teigia, kad technologinių sistemų klestėjimo amžiuje vis didesnę dorinę reikšmę įgyja „atsakomybė už gamtą, jos rūšis ir sistemas, atsakomybė už toli gyvenančiųjų gyvenimo sąlygas, už žaliavų išteklių išsaugojimą, atkūrimą ir saikingą naudojimą“. Taip pat pravartu įsiklausyti ir į M. Gimbutienės žodžius: „XXI šimtmečiui kurti reikės globalinių pastangų, bet pasaulio gerinimas priklausys visų pirma nuo kiekvieno iš mūsų, nuo kiekvieno asmens, kuris jau atsakomybę už ateitį“ [23, p. 13]. Kaip jau buvo minėta anksčiau, tam, kad globalios problemos būtų sėkmingai įveiktos, reikalingi lokalūs sprendimų priėmimo būdai.

Nenuginčijama, jog žmonių veikla ne tik priklausoma nuo planetos ekologinių sistemų ir yra neatskiriama jų dalis, bet taip pat daro nepaprastai didelį poveikį visoms ekologinėms sistemoms. Pasak I. Kleinaitės, pabrėžtini šie darnumo principai:

- negalima išgauti daugiau išteklių nei galima jų saugiai panaudoti, negeneruojant pavojingų atliekų ar saugiai grąžinant atgal į eko-sistemą;
- negalima sutrikdyti jautrios ekologinės pusiausvyros įvedant į rinką produktus, kurie yra svetimi, toksiški ir pavojingi natūraliai aplinkai;
- gamta yra gyvybę palaikanti sistema, todėl negalima jos niokoti;
- kalbant apie socialinį teisingumą, reikia pripažinti, kad visi žmonės turi lygią teisę į gamtos teikiamą naudą [48].

Darnaus vystymosi filosofija teigia, kad turi būti teikiama pirmenybė realioms pajamoms didėti, bet pažymi, kad šis didėjimas bus nedarnus, jeigu bus pasiektas didelėmis žalos aplinkai sąnaudomis [23, p. 28]. Tad tik stipri kiekvieno regiono aplinkosauginė politika laikoma ilgalaikės ekonominės politikos būtina sąlyga.

Darnaus visuomenės vystymosi idėjos pradžioje buvo analizuojamas konfliktinis santykis tarp ekonomikos ir ekologijos, ieškant socialinės gerovės. Vėliau, atsižvelgiant į ilgalaikę darniai susieto

vystymosi politiką, kaip trečiasis darnaus vystymosi ramstis buvo priskirta socialinė dimensija [34, p. 3].

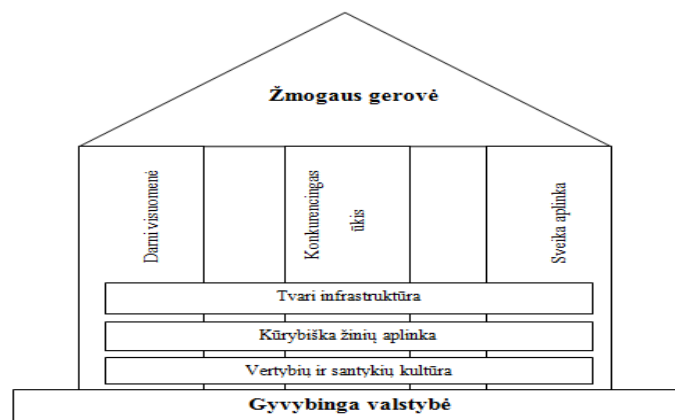
[vardijami tokie darniojo vystymosi, tenkinant socialines reikmes, siekiai, kuriuose taip pat matyti lokalių sprendimų svarba globaliems tikslams įgyvendinti:

- kiekvienam žmogui turi būti suteikta galimybė įgyti tinkamą išsilavinimą, gauti darbą ir užimti norimą vietą visuomenėje,
- turi būti atsižvelgiama į įvairiapuses kultūros, saviraiškos ir rekreacijos reikmes,
- visiems privalo būti užtikrintas tinkamas gyvenimo lygis bei sveikatai palanki aplinka,
- visų visuomenės sluoksnių atstovai privalo būti kviečiami dalyvauti svarstant ir priimant sprendimus [69].

Kadangi darnumas riboja ne tik tarp visuomenės ir ją supančių gamtinių sistemų vykstančius mainus, bet ir pačios visuomenės struktūrą, orientuotą į žmones, tai socialinė darnumo koncepcija atspindi ryšį tarp plėtros bei vyraujančių socialinių normų ir siekia palaikyti visuomeninių sistemų stabilumą, įskaitant lygybės tarp atskirų žmonių kartų ir kultūrinės įvairovės išsaugojimo užtikrinimą [23, p. 33].

Darnaus vystymosi siekis – užtikrinti tinkamą asmens gyvenimo kokybę, siekti visuomenės gerovės ir saugumo, išmintingai suderinus visuomenės gerovės ir saugumo, ekonomikos, visuomenės plėtotės bei aplinkosaugos reikmes [1]. Tam reikalinga visuomenės ilgalaikės raidos strategija, kurios prioritetai (7 paveikslas) gana bendri ir aiškūs, tačiau jų įgyvendinimas pakankamai skirtingas atsižvelgiant į šalių bei regionų skirtumus.

7 paveikslas. Visuomenės ilgalaikės raidos strategijos prioritetai [59]



- Darni visuomenė. Tai laisvų, vienas kitą palaikančių, toleruojančių bei vienas kitu pasitikinčių žmonių, bendrų ir asmeninių tikslų siekiančių demokratinėmis priemonėmis, bendruomenės siekinys.

- Konkurencingas ūkis. Tai ūkis, nors ir susidūręs su globaliniais iššūkiais, tačiau užtikrinantis palankią aplinką gaminti prekes ir paslaugas, išlaikantis aukštą ir darnų užimtumo bei pajamų lygį, finansinį stabilumą, efektyviai naudojantis žinias bei technologijas.

- Sveika aplinka. Sudaromos ir plėtojamos sąlygos gerinti visuomenės sveikatos kokybę, sveikos gyvensenos kultūrą, kurti švarią, ekologišką aplinką ir pritaikyti ją žmogaus poreikiams.

- Tvari infrastruktūra. Siekiama darniai išplėtoti darnią šalies infrastruktūrą – konkurencingo ūkio prielaidą, įgalinančią formuoti sveiką aplinką, darnią visuomenę, kūrybišką žinių aplinką ir gyvybingą valstybę.

- Kūrybiška žinių aplinka. Siekiama sudaryti visas reikiamas prielaidas kurtis žinių visuomenei, gebančiai efektyviai kurti naujas žinias bei kūrybingai naudotis jomis visose gyvenimo srityse, kurtis žiniomis grįstai ekonomikai, sudaryti prielaidas kelti technologinį lygį, panaudoti naujoves, ugdyti kūrybiškumą, užtikrinti aukšto lygio studijas ir mokslinius tyrimus, komercializuojamus ir taikomus darniai visuomenei, konkurencingam ūkiui bei sveikai aplinkai užtikrinti.

- Vertybės ir santykių kultūra. Siekiama išugdyti ir kultivuoti visuomenėje humanistines, moralines vertybes, vertybinį požiūrį taikyti visose gyvenimo ir veiklos srityse, žmonių ir institucijų bendravime, remtis tautinėmis, moralinėmis ir etinėmis vertybėmis valdyme bei ekonomikoje [59].

Modernus, į darną orientuotas socialinis gyvenimas remiasi nebe tradicijomis, o nuolat kuriamu ir atnaujinamu refleksyviu žinojimu. Visi socialiniai veiksniai turi būti nuolat analizuojami ir prireikus modifikuojami pagal gaunamą informaciją bei žinias [42, p. 69].

Kūrybiška žinių aplinka yra svarbus harmoningos žinių visuomenės komponentas, viena pagrindinių prielaidų žiniomis grįstam konkurencingam ūkiui plėtoti, taip pat sveikai aplinkai užtikrinti. Tvari žiniomis grįsta infrastruktūra sudaro materialųjį pagrindą kitiems prioritetams, o vertybės ir santykių kultūra persmelkia visas pilietinės bendruomenės veiklos sritis ir daro įtaką harmoningai visuomenei, didina ūkio konkurencingumą ir gerina aplinką. Visi prioritetai nukreipti į svarbiausiąjį – ilgalaikę žmogaus gerovę, o pamatinis gyvybingos valstybės prioritetas sudaro esminį stabilų pagrindą visiems kitiems prioritetams [59].

Taigi, reikia pripažinti, kad globalių tikslų įgyvendinimas priklauso nuo atskirų bendruomenių ir jų narių suvokimo, žinių, motyvacijos bei efektyvios ir darnios skirtingų šalių bei regionų politikos.

2.4. Žinių visuomenės ir darnaus vystymosi politika pasaulyje

Dar 1972 m. JT konferencijoje Stokholme suformuluota nuostata, kad ekonominė plėtra turi vykti kuo efektyviau naudojant gamtos išteklius ir atsižvelgiant į daromą poveikį aplinkai [9]. 1980 m. trijų tarptautinių institucijų – Tarptautinės gamtos apsaugos sąjungos, JT aplinkos programos ir Laukinės gamtos fondo vardu buvo paskelbtas labai svarbus dokumentas – Pasaulio apsaugos strategija, kuri ir padėjo darnaus vystymosi koncepcijos pagrindus. Šiame dokumente buvo galutinai atsisakyta visuomenės išlikimo koncepcijoje postuluoto gamtos apsaugos ir ekonominio vystymosi supriešinimo ir aiškiai deklaruota, kad vystymasis ir apsauga nėra prieštaringi dalykai, o racionalus gamtos išteklių naudojimas yra neatskiriama ne tik visuomenės vystymosi, bet ir gamtos apsaugos dalis [30].

1987 m. Pasaulio aplinkos ir vystymo komisija pažymėjo, kad darnus vystymasis – tai toks vystymasis, kuris suderina dabartinius poreikius su ateinančių kartų poreikiais, t.y. nėra prieštaravimo tarp kartų poreikių, darnus vystymasis susijęs su ketinimais sugretinti aplinkosauginius, socialinius klausimus su ekonominiais ir finansiniais, taip pat skatinimu matuoti šalutinį poveikį aplinkai [9].

Globaliu lygmeniu darnaus vystymosi strategijos gairės buvo suformuluotos „Darbotvarkėje 21“ 1992 m. Rio de Žaneire vykusioje pasaulinėje Aplinkos ir vystymosi konferencijoje [23, p. 28]. Šioje konferencijoje darnus vystymasis aukščiausiu lygiu buvo įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi strategija. Rio konferencijos baigiamuosius dokumentus pasirašė 172 šalių vadovai (tarp jų ir Lietuvos) [30].

Panašius siekius visuomenės vystymosi politikoje galima išvėgti ir paanalizavus žinių visuomenės koncepcijos raidą.

„Žinių visuomenės“ terminas pasirodė 90-tųjų pabaigoje ir kai kuriuose akademinuose sluoksniuose buvo naudojamas kaip alternatyva informacinei visuomenei apibūdinti. JT švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (toliau tekste – UNESCO), iš esmės, buvo ta organizacija, kuri savo institucinėje politikoje bei dokumentuose įtvirtino „žinių visuomenės“, arba, pasak jos, „žinių bendruomenių“, terminą. Diskusijų apie šį terminą buvo begalo daug, siekiant jį paversti labiau integruota koncepcija, kuri atspindėtų ne vien tik ekonominę visuomeninio vystymosi dimensiją [16].

Tiek mokslininkai, tiek rašytojai nuolat teigė, jog žinių vadybos koncepcijos pagrindinis reikalavimas yra suvokti žmones, procesus ir technologijas kaip visumą, neišskiriant nė vieno elemento. Žmonių indėlis į sėkmingai įgyvendintą žinių valdymą yra pats didžiausias - 70%, technologijų – 10%, o proceso - 20%. Informacinių technologijų (toliau tekste – IT) naudojimas, renkant, organizuojant ir apdorojant informaciją apie žinias, yra svarbus ugdant žinių vadybos sugebėjimus, tačiau nėra esminis [40, p. 49].

Pasak UNESCO Komunikacijos ir informacijos sektoriaus generalinio direktoriaus pavaduotojo A. W. Khan, informacinė visuomenė yra žinių bendruomenių pamatas. Informacinės visuomenės koncepcija, anot jo, akivaizdžiai susijusi su technologinių inovacijų idėja, o žinių bendruomenių koncepcija apima socialinių, kultūrinių, ekonominių, politinių ir institucinių dimensijų transformaciją, be to, yra labiau pliuralistinė bei daugiau orientuota į visuomeninių vystymąsi. Žinių bendruomenių koncepcija geriau atspindi įvairiapusiškumą, dinamiškumą, prisitaikymą prie pokyčių. Žinios yra svarbios ne tik ekonomikos augimui, bet ir visų kitų visuomeninių sektorių vystymuisi [16]. Iš čia matyti, jog tiek darnaus vystymosi, tiek žinių visuomenės koncepcijų apibrėžtys bei siekiniai yra persidengiantys tarpusavyje.

Vėliau, 2003 m., Pasaulio informacinės visuomenės sueigos metu vyriausybės priimtoje Principų Deklaracijoje buvo teigiama: „išreiškiame bendrą norą ir susitarimą sukurti į žmones orientuotą ir nuolatinę vystymąsi skatinančią informacinę visuomenę, kur kiekvienas gali kurti, gauti, naudoti ir dalintis informacija bei žiniomis, tai pat suteikiančią galimybę individams, bendruomenėms ir tautoms pasiekti visą potencialą skatinant darnų vystymąsi bei gerinant gyvenimo kokybę“ [16].

Žinių valdymas darnaus vystymosi kontekste – tai ne tik IT bei inovacijų plėtra ar etinis-socialinis atsakingumas darniam ekonomikos augimui kurti, tai kur kas sudėtingesnis procesas, kuriantis vietos žinias bei pritaikantis pasaulines žinias tam, kad būtų sudarytos galimybės formuoti socialiniu požiūriu atviras erdves ir valdyti žinias kaip visuomeninį gėrį [6].

Minėta deklaracija papildo žinių visuomenės tikslus socialiniais, politiniais ir ekonominiais, pilnateisio dalyvavimo bei gebėjimų kūrimo principais bei pabrėžia darnaus vystymosi reikšmę ilgalaikiai visuomeninei gerovei pasiekti.

Nuo globalių siekinių pereinant į lokalių – regioninį – lygmenį, akivaizdu, jog visuomenės perspektyvoms ir kylančiai gyvenimo kokybei užtikrinti neįmanoma apibrėžti universalios darnaus žinių visuomenės vystymosi sistemos, nes visos valstybės, regionai, teritorijos yra skirtingi savo dydžiu, gyventojų skaičiumi, aplinka, politinėmis ir socialinėmis kultūrinėmis sąlygomis. Todėl kiekvieno jų vietos valdžia drauge su bendruomene turėtų rasti individualų darnaus vystymosi kelią. Ypač svarbus pačių gyventojų ir visų bendruomenės sektorių atstovų prisidėjimas prie ekonominio-socialinio gyvenimo tvarkymo, nes valstybės, regionai, teritorijos tam tikra prasme yra jų gyventojų produktas [26].

Tad jau 2000 m. Europos Sąjungoje (toliau tekste – ES) buvo suformuluotas svarbiausias dešimtmečio strateginis tikslas – plėtoti žiniomis grindžiamą ekonomiką, derinančią darnų ekonomikos augimą su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu, tvirtesne socialine sanglauda ir aplinkos apsauga. Ši strategija, dar vadinama Lisabonos strategija, išskiria penkias politikos sritis, kuriose būtina imtis

veiksmų, kad užsibrėžtas tikslas būtų pasiektas – tai žinių visuomenės plėtotė, vidaus rinkos kūrimas, verslo sąlygų gerinimas, darbo rinkos tobulinimas ir aplinkos apsauga [23, p. 110].

2001 m. Geteborge, Švedijoje buvo nutarta parengti ES darnaus vystymosi strategiją [6]. Ši strategija papildė Lisabonos strategiją. 2005 m., drauge su Lisabonos strategijos įgyvendinimo pažangos vertinimu, pradėtos ES darnaus vystymosi strategijos atnaujinimo diskusijos. Strategijoje ir jos atnaujintame dokumente akcentuojamos politikos įgyvendinimo priemonės bei prie žinių visuomenės prisidedančios politikos kryptys: švietimas, kvalifikacijos tobulinimas, moksliniai tyrimai, taikomoji veikla ir kt. [31].

Pasak U. Schubert, globali sistema yra uždara sistema, priklausanti tik nuo „saulės šviesos“, tuo tarpu regionai yra ekonominės ir ekologinės sistemos, kurios daugiau ar mažiau yra atviros. Šios sistemos sąveikauja tarpusavyje; išteklių srautai jose cirkuliuoja kaip sąnaudos ir išdirbis. Politikos matai, priimti viename regione, gali arba negali paveikti darnaus vystymosi proceso kaimyninėse šalyse ar regionuose [75, p. 129]. Taigi, kad darnumo politika būtų efektyvi ir veiktų globaliai, jos įgyvendinimas yra kiekvienos šalies bei regiono atsakomybė, tačiau regionų bendravimas ir bendradarbiavimas taip pat yra būtinas.

2.5. Lietuvos žinių visuomenės darnaus vystymosi prioritetai ir principai

Lietuvai darnaus vystymosi tikslai aktualūs tapo kiek anksčiau nei žiniomis grįstas ekonominis konkurencingumas.

Jau 1992 m. Lietuva dalyvavo Rio de Žaneire vykusioje pasaulinėje Aplinkos ir vystymosi konferencijoje, kur pritarė nacionalinės darnaus vystymosi strategijos parengimui, kuri ne tik remtųsi, bet ir harmonizuotų ekonominio, socialinio ir aplinkosaugos sektoriaus politikas šalyje [75, p. 97].

Lietuvos nacionalinės darnaus vystymosi strategijos rengimą daugiausia lėmė regioniniai procesai: nuo 1998 m. Lietuva drauge su kitomis Baltijos jūros regiono valstybėmis įgyvendino darnaus vystymosi veiksmų programą „Baltija 21“; Europos Taryba 2001 m. pritarė ES darnaus vystymosi strategijai ir pakvietė visas šalis – ir ES nares, ir kandidates – parengti savo nacionalines strategijas [36].

Nors iš tiesų, Lietuvoje, kaip ir kitose postkomunistinėse valstybėse, darnaus vystymosi principai buvo pradėti taikyti tik dėl to, jog tai yra „madinga“ visame pasaulyje, šiuo metu jau pradama suvokti darnaus vystymosi svarba, ir šie principai pradami realiai įgyvendinti [9].

Žinių visuomenės formavimasis Lietuvoje – taip pat radikali ir sudėtinga valstybės vertybinių orientyrų ir jos plėtros prioritetų bei žmonių gyvenimo būdo, jų tarpusavio bei valdžios ir visuomenės santykių kaita (tikėtini ir vieni iš reikšmingiausių tokia veikla sukuriamų pokyčių, ir tam tikra prasme produktų, yra žinių ekonomika bei žmonių gerovė) [40, p. 42].

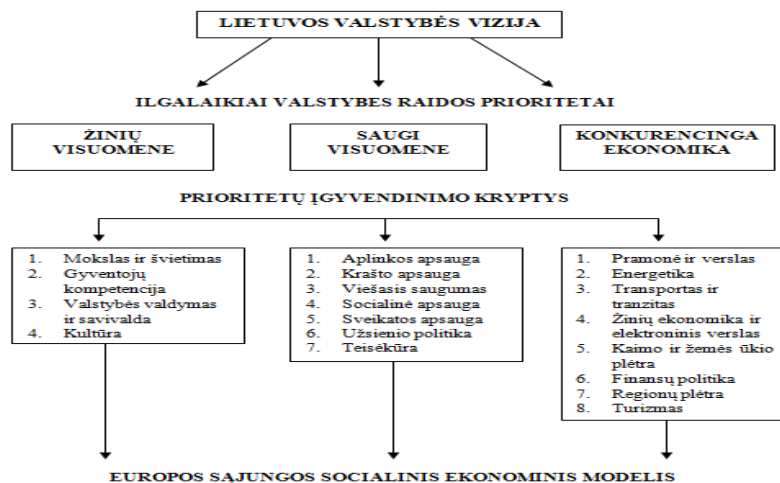
Žinių visuomenė šalia saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos yra pirmas iš trijų Lietuvos valstybės prioritetų (8 paveikslas), 2002 m. įtvirtintų valstybės ilgalaikės perspektyvos tikslus apibrėžiančiame dokumente – Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje [41].

Strategijoje teigiama, jog visuomenės gerovės (žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos požiūriais) sukūrimas sudaro sąlygas plėtoti žmogaus pasirinkimo galimybes visais jo gyvenimo aspektais – ekonominiu, socialiniu, kultūriniu ir politiniu; investuojant į švietimą, lavinimą, sveikatos bei aplinkos apsaugą; užtikrinant žmogaus galių stiprinimą (žmogaus kapitalą) [88]. Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas yra esminis užtikrinant valstybės vietą žiniomis grįstoje ekonomikoje.

Lietuvos valstybės, kaip būsimos ES narės, ilgalaikės raidos strategijai nustatė užduotis bei numatė šiandieninius bei ateities uždavinius 2000 m. Lisabonoje priimtos ir 2002 m. Barselonoje patikslintos socialinės, ekonominės bei aplinkos apsaugos politikos gairės [88]. Formuluojuant Lietuvos darnaus vystymosi strategijos prioritetus ir tikslus, taip pat buvo vadovautasi ir nacionaliniais interesais

bei jau parengtais strateginiais dokumentais (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas, Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 m. ilgalaikė strategija ir t. t.) bei ES darnaus vystymosi strateginėmis nuostatomis [64].

8 paveikslas. Lietuvos valstybės vizija [88]



Taigi, 2003 m. Lietuvos Respublikos vyriausybė parengė, o 2008-2009 m. papildė Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją. Kartu buvo nutarta įpareigoti atsakingas institucijas kasmet teikti duomenis Statistikos departamentui, o departamentą – kasmet viešinti darnaus vystymosi rodiklius [31].

Kadangi, rengdama Valstybės ilgalaikės raidos strategiją bei Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, Lietuva rengėsi stojimui į ES bei rėmėsi jos apibrėžtomis žinių visuomenės bei darnaus vystymosi nuostatomis ir tikslais, abiejuose nacionaliniuose dokumentuose šios koncepcijos kaip esminiai siekiniai persipina tarpusavyje ir viena kitą papildo. Akivaizdu, kad Lietuva ryžtasi eiti darnios žinių visuomenės link, o tam reikalingas pradinis darbas jau atliktas ir nuolat tobulinamas, tačiau ar nustatyti tikslai bus taip pat sėkmingai įgyvendinti praktikoje kaip buvo teorijoje, dar nėra visiškai aišku.

Nors jau dabar žinių visuomenės ir darnaus vystymosi koncepcijos yra tapusios strateginio planavimo ir sprendimų priėmimo pagrindu tiek vietiniame, tiek regioniniame, tiek pasauliniame lygmenyse, prireiks rimtų visos visuomenės narių bei subjektų bendrų pastangų, norint sėkmingai įgyvendinti priimtus sprendimus ir sukurtas strategijas [30]. Taigi, trečiame darbo skyriuje – apie organizacijų indėlį į sėkmingą kelią link darnaus visuomeninio vystymosi žinių vadybos kontekste.

3. ŽINIŲ VADYBOS REIKŠMĖ DARNIAM ORGANIZACIJŲ VYSTYMUISI

Šalyje, siekiančioje sėkmingai plėtoti žinių ekonomiką bei darnų visuomeninį vystymąsi, turi būti sukurta efektyvi verslo sistema, gebanti asimiliuoti globalias žinias ir jas pritaikyti vietos reikmėms. Šiame skyriuje kalbama apie intelektualinio kapitalo bei inovacijų vaidmenį šiandieniniame versle, nuolatinio mokymosi žinių organizacijoje svarbą, darnios ir žinioms imlios organizacijos kultūrą bei didėjančią socialiai atsakingų organizacijų reikšmę.

3.1. Žinioms imlus verslas ir inovacijų reikšmė

Šiandien vis aktualiau užtikrinti, kad šalia finansinių tikslų žmonės pradėtų daugiau rūpintis natūralia aplinka ir visuomene, todėl nagrinėjant verslo poveikį aplinkai ir visuomenei, formuojasi naujas požiūris į tai, kokia turėtų būti XXI amžiaus verslo formulė. Juk aplinka ir verslas yra tarpriai susiję, o verslo ilgalaikė sėkmė priklauso nuo to, kaip žmonės sugeba darniai integruotis į aplinką ir jausti visuomenės socialines nuotaikas [45].

Šiandien radikaliai keičiasi ne tik tarptautiniai ekonominiai santykiai, bet ir organizacijų galimybės juose dalyvauti. Kasdien vis daugiau organizacijų supranta, kad žinių vadyba turi būti bendros sistemos sudedamoji dalis, kuri ypač reikalinga šiandieniam hiperdinamiškame pasaulyje [60]. Žinių vadyba organizacijos kontekste yra sugebėjimas surinkti bei panaudoti tai, ką darbuotojai žino, siekiant inovatyvių produktų bei paslaugų kūrimo, efektyvių ir kartu socialiai atsakingų veiklos metodų įgyvendinimo.

Darnus ekonominis vystymasis yra sąlygotas būtent inovatyvios veiklos. Ne technologijos ar finansai, o žinios yra esminis inovacijų komponentas. Žinių inovacijos – tai naujų idėjų kūrimas, vystymas, keitimasis bei pritaikymas rinkoje paklausioms prekėms bei paslaugoms, verslo sėkmei, o kartu ir šalies ekonomikos gajumui bei visuomenės pažangai užtikrinti [6].

Tam, kad organizacijos veikla taptų žinioms imliu verslu, būtina inovacijoms palanki aplinka. Be to, reikėtų įsisąmoninti ir tai, jog poreikis inovacijoms turi atsirasti organizacijoje, kuri yra pajėgi jas priimti, t.y. turi ne tik inovacijoms palankią aplinką, bet ir specialistų, t.y. žinių darbuotojų.

Galima turėti idėją, tačiau, pasak L. Maramotti, išvystyta ir įkūnyta į inovaciją ji bus tik tada, kai praeis tam tikrą procesą ir taps konkurencingu produktu [61, p. 208]. Žinių inovacijų koncepcija pagrįsta esminėmis kompetencijomis, kurios yra reikalingos ateičiai. Ji įkūnija visas pagrindines vadybos dimensijas inovacijų procese – idėjų kūrimą bei jų įgyvendinimą sukuriant perspektyvius komercinius produktus bei darnaus ekonominio vystymosi pamatų formavimą [6].

Žinioms imliame versle žinių vadyba nėra vien tik žinių valdymas tiesiogine prasme, tai aplinkos, palankios žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas, nuolat besitęsiantis, sistemiškas valdymas bei plėtra [6]. Žinių aplinka, kurioje šiandieną konkuruoja įmonės, struktūriškai yra kur kas sudėtingesnė nei ta, kuri egzistavo prieš kelis amžius. Sugebėjimas gauti reikiamų idėjų, ugdyti gebėjimą kurti ir mąstyti, rizikos valdymas ir viso to pritaikymas tam, kad produktas taptų konkurencingesnis bei atitiktų ekonomines ir visuomenines tendencijas – tai skiria žinių organizaciją nuo įprastinės.

Žinių organizacija – tai tokia organizacija, kuri geba kurti bei diegti inovacijas, pasiekti, atkoduoti, integruoti, skleisti ir pritaikyti žinias bei informaciją organizacijos veikloje, dinamiškai keistis ar transformuotis, siekiant sėkmingai konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis [47].

Žinioms imlus verslas turi ugdyti ir išsaugoti esmines darbuotojų kompetencijas, formuoti naujas idėjas, vykdyti tyrimus ir eksperimentus, kurti naujus ir kokybiškus produktus, bendradarbiauti su mokslo institucijomis, skatinti darbuotojus siekti žinių ir mokymosi, prisitaikyti prie aplinkos, socialinių tendencijų ir reaguoti kuriant inovatyvius produktus bei paslaugas rinkai.

Pramonės šakų modernizacija ir inovacijos yra esminis, ne tik globalus ar regioninis, bet ir kiekvienos organizacijos konkurencingumo veiksnys [43]. Dar visai neseniai inovacijų sąvoka visiems buvo labai aiški: tai naujos technologijos pramonėje, nauji gaminiai. Šiandien šios sąvokos suvokimas kinta. Tai ne tik naujos technologijos, nauji gaminiai, bet ir valdymo, švietimo, dizaino naujovės, IT sklaida ir t. t. [49]. Čia lemiamas žinių vadybos vaidmuo, kuri siejama su:

- inovacijų rėmimu, naujų idėjų generavimu ir organizacijos žinių galios efektyviu naudojimu;
- išvalgumo ir patirties subtiliu valdymu, siekiant suvokti, kada, kur ir kam iškyla poreikis jas panaudoti;
- sugebėjimu rasti ir tinkamai panaudoti žinių šaltinius;
- bendradarbiavimu, keitimūsi žiniomis, nepertraukiamu mokymosi ir tobulėjimo procesu skatinimu;
- sprendimų priėmimo kokybės tobulinimu;
- intelektualiojo turto svarbos supratimu, jo įvertinimu [40, p. 49].

Organizacijos, siekdamos tapti žinioms imliu verslu, privalo siekti efektyvios žinių vadybos, kuri gali ir turi būti įtraukta į standartinius verslo procesus [32, p. 311]. Naujadara, kitaip – inovacijos, yra pagrindinis produktyvumo šaltinis, žinios ir informacija – svarbiausi inovatyvaus gamybos proceso elementai, o nuolatinis mokymasis – pagrindinis darbo jėgos privalumas. Jų indėlis organizacijai, regionui ir visai ekonomikai yra vertingiausias.

Svarbu pabrėžti, kad inovacijų kūrimas negali vykti izoliuotai. Tai yra dalis darnios sistemos, kurioje organizacijų ir regionų valdymas, žinių bei informacijos apdorojimas, aplinkosauginių reikalavimų suvokimas, atsakinga ir aplinkai draugiška prekių bei paslaugų gamyba yra susiję tarpusavyje [19, p. 359]. Be to, būtina nepamiršti, jog reikšmingiausias žinių organizacijos veiksnys, nuo kurio kompetencijų priklauso inovatyvių sprendimų konkurencingumas, yra intelektualus organizacijos kapitalas.

3.2 . Kompetencijų ir intelektualinio kapitalo svarba

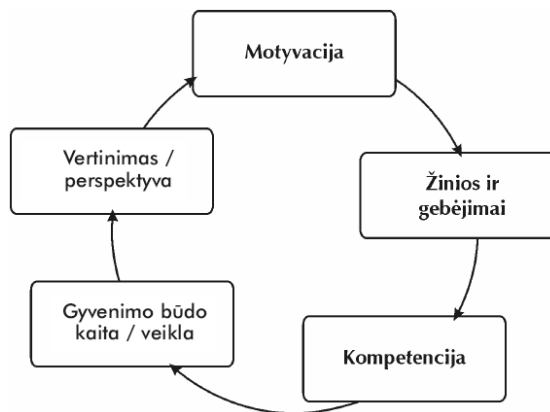
Globalioje nūdienos švietimo erdvėje vis daugiau dėmesio skiriama ugdyti dabarties žmogui būtinas kompetencijas (9 paveikslas), teikiančias galimybių prasmingai dalyvauti visuomenės gyvenime ir profesinėje veikloje, pozityviai reaguoti į sparčiai besikeičiančio pasaulio iššūkius, nuolat mokytis ir tobulėti [36], tačiau šis siekis, pirmiausia, privalo atrasti kiekvienos žinių organizacijos kultūrą atitinkančias raiškos formas.

Mokslininkai išskiria tokius žinių organizacijos gebėjimus:

- prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų,
- įtakoti ir formuoti aplinką,
- kai yra būtinybė, surasti naują aplinką arba transformuotis prisitaikant prie esamų aplinkos sąlygų,
- sukurti aiškų bendradarbiavimo tinklą, įgyvendinti ir vystyti veiklos erdves, kuriose yra vykdoma veikla [47].

Žinių visuomenėje išskirtinę reikšmę įgyjančios kompetencijos reiškia kompleksinę veiksmų sistemą, apimančią įvairaus žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat emocijas ir nuostatas bei efektyvų šių kompetencijų valdymą [41].

9 paveikslas. Kompetencijos plėtotės gairės [36]



Norėdamos išgyventi ir konkuruoti žinių visuomenėje, organizacijos privalo išmokti valdyti savo darbuotojų kompetencijas, nes žinios yra vienintelis išteklius, kuris kaupiasi jį naudojant [72, p. 11]. Kompetencija paprastai gali būti suprantama kaip žinios ir patirtis, įgyta per laiką ir sveiko proto galia;

kaip gebėjimas atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas, tačiau jos praktinė nauda sunkiai apčiuopiama, jei individas neturi kur ją panaudoti ir/ar pritaikyti [42, p. 74].

Darnus konkurencinis organizacijos pranašumas slypi ne jos kuriamuose produktuose, o esminėse/pagrindinėse kompetencijose. Pranašumo paslaptis slypi valdymo gebėjime sujungti bendrus technologinius ir gamybos gebėjimus į kompetencijas, kurios įgalina verslą greitai prisitaikyti prie kintančių ekonominių bei socialinių sąlygų. Svarbu, jog esminės kompetencijos sukuria ne vieną konkurencingą produktą, kurie savo ruožtu kuria ne vienkartinę naudą verslo vienetams [84, p. 6].

Į žinių valdymą organizacijoje reikėtų žvelgti kaip į sąmoningą procesų, priemonių, struktūrų modelį, kurio tikslas padidinti, atnaujinti, pasidalinti ir patobulinti struktūrines, žmogiškąsias ir socialines žinias darbuotojų kompetencijų kūrimui bei tobulinimui. Žinių vadyba skatina organizacijos darbuotojus susieti savo žinias kaupimo, organizavimo, pasidalijimo aplinkų bei sistemų organizacinėje aplinkoje kurimui siekiant prisitaikyti prie globalių socialinių, ekonominių, aplinkosauginių pokyčių.

J. Tidd išskiria tokias esmines kompetencijų charakteristikas:

- jos atsakingos už vertės sukūrimą;
- jos yra unikalios organizacijoje;
- reikia laiko joms įgyti;
- jos turi darnumo aspektą, nes yra sudėtinga jas įgyti bei imituoti;
- jos susidaro iš išteklių konfigūracijų;
- jos turi stiprų neišreiškiamą turinį ir yra socialiai sudėtinės [84, p. 32].

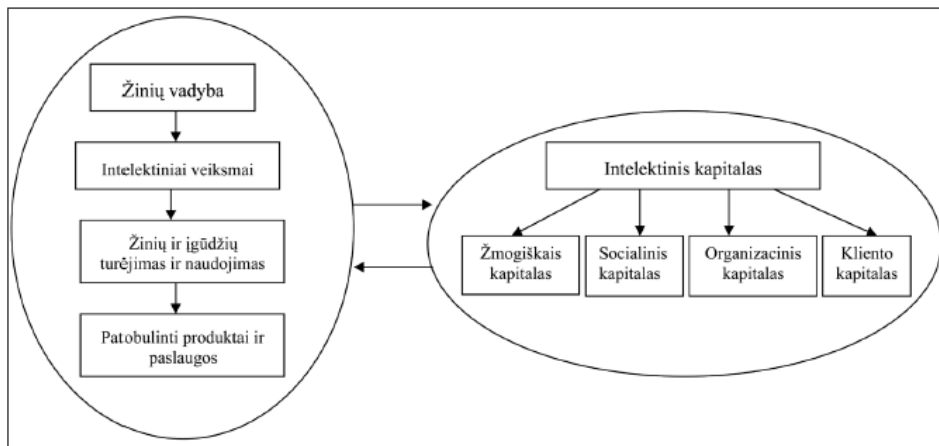
Kuo didesnė žinių reikšmė kuriant vertę, tuo svarbesnė yra aukštos kvalifikacijos darbuotojų intelektinė veikla. Jų darbas nebėra laikomas paprasčiausiu gamybos „darbo veiksmu“: vadovai vis dažniau linkę pripažinti, kad darbuotojai yra nematerialaus turto gamintojai ir savininkai. Pasak J. B. Quinn, daugelyje verslo organizacijų trys ketvirčiai pridėtinės vertės yra priskirtini specifinių žinių turėjimui; C. Handy teigimu, jau įžengėme į tą etapą, kai organizacijos intelektualio kapitalo vertė keleriopai viršija materialinio turto vertę [72, p. 13].

Taigi, didelė organizacijos žinių dalis yra saugoma jos darbuotojų žiniuose ir kompetencijose. Efektyvus tų žinių panaudojimas reiškia, kad santykiečiai (socialinis kapitalas) ir procesai (struktūrinis kapitalas) yra labai svarbūs ir reikalingi žinių transformavimui į produktą ar paslaugą. Tai susiję su konversijos procesu – nuo žinių turėjimo (žmogiškasis kapitalas) – link žinių naudojimo – įvardijamo kaip intelektinis kapitalas (10 paveikslas) [6].

Norint apibrėžti organizacijos žinias, kompetencijas bei intelektinį kapitalą neišvengiamai susiduriama su tokiais globaliais aspektais, kaip visuomeninės vertybės, žmogiškieji tikslai, socialinis-

ekonominis vystymasis, dėl šių priešasčių žinių, kompetencijų, intelektualio kapitalo panaudojimas yra siejamas su žinių ekonomika, žinių visuomene bei darnaus vystymosi dimensija.

10 paveikslas. Žinių vadybos ir intelektualio kapitalo konversija [6]



Tad šiuolaikinė socialiai atsakinga, žiniomis grįsta organizacija turi atkreipti dėmesį į penkias pagrindines kompetencijas: 1) technologinio pobūdžio kompetenciją – vertina individo sąveiką su pasauliu, kurią lemia tinkamai panaudojami technologiniai gebėjimai; 2) dviprasmybės ir įvairovės kompetenciją, kurią sąlygoja tolerancija, teisingumas ir dėmesingumas; 3) bendruomenės sąsajų paieškų ir palaikymo kompetenciją – atplešia nuo pažinimo ir perkelia į socialinę ir asmeninę sritis; 4) motyvacijos vadybą, emocijas ir troškimus – identifikuojama kultūra, emocinio intelekto sąvoka; 5) tarpininkavimą ir atsakomybę – moralė, atsakomybė ir pilietiškumas [42, p. 69]. Kompetencijų plėtojimui, žinių bei intelektualio kapitalo panaudojimui inovatyviems ir konkurencingiems organizacijų produktams sukurti yra būtinas reguliarus žinių darbuotojų gebėjimų tobulinimas, apmokymas bei nuolatinis tiek žinių darbuotojų, tiek pačios žinių organizacijos mokymasis.

3.3. Žinių vadyba ir darnus vystymasis besimokančios organizacijos kontekste

Viena iš svarbiausių priemonių žinių visuomenei sukurti yra prioritetas investavimas į žmogaus sugebėjimų plėtrą. Žinių visuomenėje veikiančios organizacijos jau supranta, koks didelis turtas gali būti žinios. Reikia tik mokėti jas tinkamai valdyti. Žinių valdymą lemia žmonės, technologijos ir procesai, kuriuos į vientisą sistemą jungia vienas elementas – nuolatinis mokymasis [40, p. 32].

Svarbu suvokti, kad pirmiausia mokosi žmonės, o ne pačios organizacijos. Organizacijos mokosi tik dviem būdais, t.y. iš savo darbuotojų ir įgydamos naujus darbuotojus. Be abejo, individai mokosi savo organizacijos kontekste, o šis kontekstas, neginčijamai, turi įtakos jų mokymuisi, kas savo ruožtu daro tam tikrą poveikį pačios organizacijos veiklai [84, p. 16].

Organizacijos kompetenciją paprastai sudaro daug įvairių išteklių ir atskirų žinių elementų, supintų į visumą, kurią kartais sunku apibrėžti. Skirtingai nuo žaliavų ar pagamintų komponentų, kuriuos konkurentai gali įsigyti atviroje rinkoje, kompetencijos nupirkti neįmanoma. Dažnai ji yra ilgo vidinio kaupimo proceso rezultatas ir todėl ypač vertinga kaip konkurencingas turtas [72, p. 32]. Individo žinios ir žinios idividui – tai jo personalinė patirtis, paremta intuicija, gebėjimais ir išsilavinimo lygiu [50, p. 60]. Šiais kriterijais individas identifikuoja savo turimų žinių kiekį ir kokybę, o nuo jo žinių bei gebėjimo priklauso ir visos organizacijos veiklos efektyvumas. Būtent todėl individo mokymuisi organizacijos kontekste atitenka ypatinga reikšmė.

Kiekvieno žinių darbuotojo gabumai yra organizacijos sėkmingos veiklos pagrindas. Tačiau daugelio projektų bei strategijų sėkmė taip pat priklauso ir nuo to, ar įvairūs žinių darbuotojai ir įvairūs žinių bazės komponentai gali būti efektyviai derinami. Organizacinio mokymosi sąvoka kilo iš to, kad vien individualiais jos narių įgūdžiais neįmanoma paaiškinti organizacijos gebėjimo spręsti problemas ir veikti kaip visumai. Organizacijos problemų sprendimo potencialas dažnai itin priklauso nuo kolektyvinių jos žinių bazės komponentų [72, p. 31]. Kolektyvinės žinios, kurios yra daugiau nei atskirų asmenų žinių suma, yra ypač svarbios organizacijoms, kad išgyventų ilgą laiką, todėl kalbant apie nuolatinį mokymąsi organizacijoje, būtina pabrėžti kolektyvinio mokymosi, arba kitaip – visų be išimties organizacijos darbuotojų mokymosi – svarbą.

Jei kalbėtume apie žinių vadybos kaip mokslingos veiklos principus, galima būtų teigti, kad mokymasis paprastai yra apibrėžiamas kaip „individo veiksmų pasikeitimas priklausomai nuo jo patirties“, o poreikis mokytis – kaip „mokymasis, apimantis pasikeitimus, atviras inovacijoms, turintis prieinamų šaltinių, kad būtų vystomos mokymuisi skirtos technologijos, taip tenkinant organizacijos mokymosi ir žinių poreikį“ [71]. Kitaip tariant, organizacinis mokymasis – tai organizacijos žinių bazės

pokyčiai, kolektyvinės koordinacinių sistemų sukūrimas ir augantis organizacijos gebėjimas veikti bei spręsti problemas [72, p. 34].

Parama individų gebėjimams ir mokymosi galimybės organizacijoje privalo būti įvairios ir pritaikomos tam kontekstui, kuriame veikia jos darbuotojai. Žmogus, strateginis vienetas ir pati organizacija privalo veikti kartu, kad įtvirtintų efektyvią ir gerai suplanuotą holistinę mokymosi ir darnaus organizacijos vystymosi struktūrą [32, p. 88].

Organizacijos lygmeniu didėja žinių apimtis ir turinys, kas yra neatsiejama nuo besimokančios organizacijos sampratos turinio [50, p. 60]. Tik tokioje organizacijoje žinių kūrimas ir panaudojimas tampa efektyvios veiklos pagrindu ir gelbėja prisitaikant prie nuolat kintančių globalių ekonominių, socialinių bei aplinkosauginių sąlygų.

Dar 1990 m. P. Senge apibūdino besimokančią organizaciją ir jos pagrindinius bruožus. Anot jo, besimokanti organizacija yra ta, kurioje nuolat tobulinami gebėjimai pasiekti užsibrėžtų tikslų, skatinamas įkvėpimas, žinių plėtotė ir kurioje darbuotojai nuolat mokosi mokytis kartu. Tokia turėtų tapti kiekviena organizacija, integravusi į savo veiklą žinių vadybą [60].

Šiandien galima išskirti tokius pagrindinius besimokančios organizacijos uždavinius:

- stebėti aplinką;
- suprasti inovacijų svarbą;
- kiekvieną naują užduotį vertinti kaip galimybę mokytis;
- nuolat atsinaujinti;
- įdarbinti asmenis, nusiteikusius išmokyti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių;
- sudaryti galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis;
- skatinti žinių troškimą, smalsumą;
- kurti mokymosi rėmimo sistemas;
- pripažinti ir vertinti tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu;
- mokytis iš sėkmių ir nesėkmių;
- užtikrinti mokymąsi visose organizacijos grandyse [71].

Mokymasis yra glaudžiai susijęs su žmogaus natūraliu noru tobulinti ir keisti pasaulį, jaučiant tam tikrą įtampą, susidariusią tarp sukurto idealo ir realybės. Svarbios kiekvieno darbuotojo nuostatos ir požiūris į darbą, mokymąsi, tobulėjimą profesinėje srityje [60]. Asmeninės darbuotojų nuostatos ir organizacijos kultūra yra svarbūs veiksniai, kurios skatina arba riboja mokymąsi. Organizacijoje tikslinga skatinti tokią organizacinę kultūrą, kuri atitinkamai skatintų darbuotojus dalyvauti organizacijos žinių vadybos procesuose atsižvelgiant į šiuolaikines ekonominio bei visuomeninio vystymosi tendencijas bei grėsmingai kylančias aplinkosaugos problemas.

3.4. Žinių organizacijos kultūra ir darnus vystymasis

3.4.1. Žinių organizacijos kultūra

Anksčiau ilgalaikė organizacijų sėkmė daugiau priklausė nuo rinkos jėgų nei nuo kompanijos vertybių, daugiau siejosi su asmeniniais tikslais nei su konkurenciniu pozicionavimu, su išteklių pranašumais nei su organizacijos vizija. Tačiau visais laikais sudėtinga buvo įvardinti bent vieną labai sėkmingą organizaciją, kuri lyderiautų savo industrijoje ir neturėtų savitos bei puikiai atpažįstamos organizacinės kultūros [18, p. 4].

Kiekviena organizacija yra įvairiausių kompetencijų, paremtų visais turimais ištekliais (finansiniais, žmogiškaisiais, socialiniais), rinkinys, kuris daugiau ar mažiau, tačiau yra išskirtinis organizacijoje. Šie unikalūs organizaciniai gebėjimai sukuria verslui pelno pagrindus. Kiekviena organizacija yra unikali savo istorija, vertybių grandinės išraiška, vidine vadybos kultūra ir t.t., tad didžiausias galvosūkis – kaip tokį organizacijos unikalumą paversti darnaus konkurencinio pranašumo šaltiniu [84, p. 31].

Sėkmingos organizacijos yra sukūrusios kažką ypatingo, kas pakeičia korporatyvinę strategiją, rinkos reikšmę ir technologinius privalumus. Nors strategija, rinka ir technologijos neabejotinai yra svarbios, ypač sėkmingos organizacijos savo kapitalą susikūrė galiomis, kurios slypi unikalios korporatyvios kultūros vystyme bei valdyme. Šios galios slypi stiprios, išskirtinės kultūros gebėjime sumažinti kolektyvinius netikrumus (t.y. palengvinti skirtingą narių interpretacinę sistemą), sukurti socialinę tvarką (išaiškinti nariams, ko iš jų tikimasi), kurti tęstinumą (išsaugoti esmines vertybes ir normas iš kartos į kartą), sukurti kolektyvinį identitetą bei atsidavimą (susieti narius vienus su kitais), ir nušviesti ateities viziją (skatinti žengti į priekį) [18, p. 5].

Anot S. Robbins, organizacijos kultūra – tai pagrindinių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama vadovybės ir visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų, papročių bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius [73, p. 284].

Formuojami ir plėtojami įvairūs požiūriai į organizacijos kultūros elementus. Vienas žymiausių mokslininkų, nagrinėjančių organizacijos veiklos ypatybes, organizacijos kultūrą, E. Shein išskiria tokius tris kultūros lygius:

- elgesys ir sutartiniai ženklai (artefaktai) – apima darbuotojų elgesio normas, technologinius gebėjimus, kalbą, įpročius, istorijas, mitus; viską, kas yra matoma, girdima, jaučiama, susieta su organizacija, bet sunkiai interpretuojama;

- vertybės – organizacijos darbuotojų įsitikinimai ir suvokimas, kuriais organizacija grindžia savo veiklą; veikla turi atitikti organizacijos vertybes, kurios galėtų būti: patikimumas, saugumas, atsakomybė ar inovacijos;

- nuostatos ir įsitikinimai – tai giliausias ir nematomas kultūros lygmuo, kuriame organizacijos nariai įsitikinimus ir nuostatas priima ir remia kaip savaime suprantamus [80, p. 180].

Daugelis organizacinių kultūrų veikia atskirai nuo to, ką iš tiesų veikia tų organizacijų darbuotojai. Žinių vadyba yra kitokia – ji remiasi žinių kultūros principų pavertimu praktika. Svarbiausias jos principas, kad žinių vertė ir įsitikinimai organizacijoje turi realiai veikti, ne tik gražiai skambėti teorijoje ar dokumentuose. Žinių filosofija turi būti aiškiai matoma ir atpažįstama žmonių darbo vietose ir jų tarpusavio bendravimo būduose. Efektyvi žinių vadyba taip pat priklauso nuo to, koku būdu organizacijos pereina iš naudojamų žinių sistemų, veikiančių praktikoje, į žiniomis grįstą organizacinę kultūrą [32, p. 91].

Darnus konkurencinis organizacijos pranašumas priklauso ne nuo fizinio turto ar finansinio kapitalo, o nuo efektyvaus intelektualio kapitalo nukreipimo tinkama linkme. Trumpalaikis konkurencinis pranašumas gali būti įgytas daugeliu būdų (vieta, dydžiu, sėkme), tačiau ilgalaikis darnus konkurencinis pranašumas atsiranda naudojant žinių vadybos sistemas, stiprinant esamus pranašumus ir kompetencijas bei didinant žmogiškųjų išteklių vertę [43].

Žinių vadybos, akcentuojant intelektualio kapitalo, darbuotojų turimų žinių bei kompetencijų vertę, nauda siekiant organizacijos tikslų yra didžiulė. Galima įvardyti kai kuriuos efektyviai įgyvendintos žinių vadybos organizacijoje naudos aspektus:

- plėtimasis, naujos galimybės;
- klientų aptarnavimo kokybės gerinimas;
- laiko taupymas žinių ir informacijos paieškai;
- efektyvesnis organizacinis ir asmeninis mokymasis, inovacijų kūrimas;
- žinių praradimų, susijusių su darbuotojų kaita, mažinimas;
- bendro identiteto kūrimas;
- klaidų vengimas;
- turimų žinių efektyvus panaudojimas;
- produktyvumo didinimas;
- išlaidų mažinimas;
- naujų darbo metodų išradimas [79].

Žinių visuomenė daro įtaką ar lemia individo kompetencijų poreikį, todėl, siekiant įgyti ar išlaikyti kompetencijas, žinių valdymas organizacijoje būtinas ir neišvengiamas [42, p. 70]. S.

Debowski išskiria tokius privalumus, kurie galimi esant efektyviai žinių kultūrai organizacijoje (11 paveikslas):

11 paveikslas. Efektyvios žinių kultūros neišreikštinės vertės [32, p. 85]



Žinių organizacija – tai organizacija, gebanti kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti savo veiklą, įvertindama naujas žinias ir perspektyvas. Pasak R. Jucevičiaus, kad žinių organizacija galėtų sėkmingai veikti vykstant ekonominiams, technologiniams, socialiniams ir politiniams pokyčiams globalioje rinkoje, ji turi mokėti valdyti savo darbuotojų individualias kompetencijas, bet kartu ir apimti nemažai organizacinių kompetencijų:

- tobulėjimo ir tobulinimo kompetenciją – gebėjimą formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją, kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi pratnerystėje tinklus;
- lyderystės kompetenciją – gebėjimą motyvuoti žmones, kurti ir vystyti darbo komandas;
- multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetenciją – gebėjimą valdyti įvairovę, keisti organizacijos kultūrą, mąstyti globaliai;
- inteligentiškumo kompetenciją – gebėjimą pamatyti kontekstą, alternatyvas, žinias panaudoti sprendimų priėmimui, integruoti įvairių sričių žinias, naują informaciją su jau turimomis žiniomis taip pasiekiant naują žinojimo kokybę;
- veiklos efektyvumo kompetenciją – problemų sprendimo ir valdymo organizavimo gebėjimus;

- komunikacinę kompetenciją – kooperacinius ir tinklinės komunikacijos gebėjimus bei įsipareigojimus;
- informacijos ir žinių valdymo kompetenciją – gebėjimą ieškoti, suprasti, identifikuoti informaciją ir žinias, kurti naujas žinias bei jų sistemas, formuoti koncepcijas;
- prisitaikymo ir transformacijos kompetenciją – gebėjimą pažinti ekonominę, technologinę, politinę ir socialinę aplinką, nustatyti silpnas ir stiprias organizacijos puses, diegti inovacijas ir dinamiškai keistis, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų;
- antrepreneriškumo kompetenciją – gebėjimą išvėlgti naujas galimybes ir keisti strategiją [47].

Tinkamai išugdyta žinių organizacijos kultūra bei kompetencijos leidžia darbuotojams tinkamai įvertinti atnešamą žinių vadybos naudą, o tai padeda greitai ir sistemingai prisitaikyti prie ekonominių ir socialinių aplinkos pokyčių.

3.4.2. Darni žinių organizacija

Kiekviena žinių organizacija sukuria savą svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdienę organizacijos veiklą, rinkinį. Verslas šiandien jau supranta neišreikštinių žinių valdymo svarbą, o ilgalaikių konkurencinių pranašumų ieško per disponuojamą intelektualinį kapitalą. Tačiau dinamiška ir nuolat kintanti aplinka organizacijoms kelia dar vieną iššūkį.

Darnios organizacijos koncepcija dar visai nauja, tačiau progresyvūs mokslininkai, vis dažniau naudoja terminus „darni organizacija“, „organizacijos darna“. Pokyčiai darnos link ir darnos paieškos vyksta visur: visuomenėje, moksle ir organizacijose. Darnaus vystymosi judėjimas apima vis platesnį problemų ratą, pasauliniu mastu diskutuojama apie darną, darnų vystymąsi bei įvairias darnos strategijas, įgyvendinamas skirtinguose lygmenyse. Aplinka ir organizacijos yra tarpiai susiję, ilgalaikė organizacijų sėkmė nūdienos ekonomikoje priklauso ir nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei vykdyti darnią, socialiai atsakingą veiklą [9].

Verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes realiai socialinė aplinka bei gamta sudaro tų išteklių pagrindą. Neturi būti abejonių, jog verslui yra tikslinga investuoti į savo galios šaltinius (pvz., gyventojų sveikatą, jų profesinį pasirengimą, motyvaciją, ekologišką aplinką ir pan.) [45].

Žinių vadybos organizacijoje esmė yra pripažinimas, jog didžiausias turtas yra žmonių protuose. Organizacijos privalo ir žodžiais, ir veiksmais nuolat demonstruoti, jog vertina tai, ką jos darbuotojai žino, ir tokia žinių filosofija privalo būti įtvirtinta organizacinėje kultūroje [32, p. 85]. Šiandien

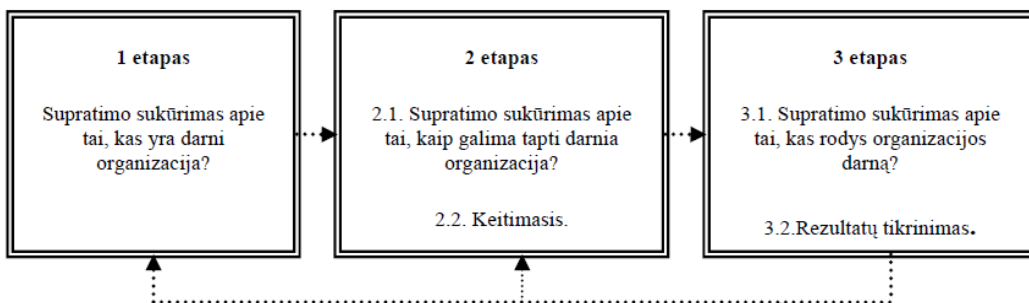
lygiagrečiai su efektyvia žinių valdymo kultūra organizacijos privalo turėti ir aiškiai išreikštus darnaus vystymosi tikslus ne tik ekonominėje, bet ir socialinėje bei aplinkosaugos sferose. Tai sudėtingas siekinys, kuris remiasi kultūros, požiūrių ir vertybių įdiegimu kiekvienam žinių organizacijos nariui.

Siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi iniciatyvas, svarbiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vidinių organizacijos veiklų ir sistemų integravimui, efektyviam išreikštinių ir neišreikštinių žinių valdymui bei nuolatiniam darbuotojų kompetencijų tobulinimui. Nors darnus vystymasis nėra organizacinės vadybos sistema, jo efektyviam įgyvendinimui reikalinga tokia vadybos sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi elementai būtų įjungti į visus organizacijos lygmenis ir procesus.

Žinių vadyba organizacijoje – tarsi pradžia didinant žinių kaip šaltinio, kuriančio verslui, institucijoms ir visuomenei vertę, svarbą. Pagrindinis žinių vadybos „produktas“ – kintanti aplinka, skatinanti žmones kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias, bei apimanti visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras [6]. Žinios gi leidžia atlikti intelektualius ir fizinius veiksmus ir iš esmės yra gebėjimas pažinti tikrovę. Žinių vadyba organizacijos kultūros kontekste suteikia galimybių ne tik konkurencinių pranašumų bei inovatyvių produktų kūrime, bet ir nevaržomai turėti informacijos, įgyti naujų žinių bei kompetencijų priklausomai nuo visuomenėje ir ekonomikoje vykstančių pokyčių. Būtent todėl, galima teigti, kad žinių vadyba ir yra ta vadybos sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi idėjos ir elementai gali būti įtraukti į visus organizacijos lygmenis bei procesus.

Organizacijoje kuriama žinias ir darną integruojanti vadybos sistema (12 paveikslas), kurioje atsakingi asmenys harmonizuoja ryšius tarp dalinių elementų ir integruoja atskirus tikslus į visumą - tokia vadybos sistema gali suteikti pagrįstą struktūrą būti sėkmingo darnaus vystymosi principų ir socialinės atsakomybės iniciatyvų integravimo, siekiant tapti darnia ir atsakinga žinių organizacija, sąlyga [9].

12 paveikslas. Organizacijos keitimosi į darnią proceso modelis [9]



Žinios – tai informacija pagrįsta žmonių praktika, o ne vien tik teorija. Galima sąlygiškai teigti, kad apdorota ir susisteminta informacija yra žinios. Kuo daugiau informacijos ir kuo lengviau ją gauti, persiųsti ir apdoroti – tuo daugiau žinių. Pasaulinė globalizacija, milžiniškai didėjanti konkurencija, agresyvi kitų verslo subjektų strategija priverčia organizacijas susimąstyti, kuo jos galėtų išsiskirti, kaip galėtų įgyti naujų verslo plėtrai reikalingų žinių [40, p. 46]. Šiais laikais konkurenciniu pranašumu jau tampa ir tai, kaip sėkmingai organizacijos sugeba panaudoti informaciją ir žinias siekdamos būti socialiai atsakingos bei prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo.

3.5. Socialinė organizacijų atsakomybė

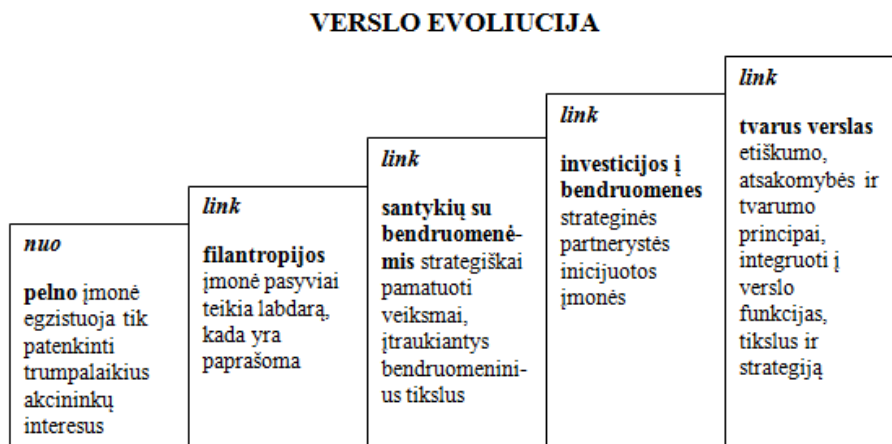
Ekonominio gyvenimo, ypač nuosavybės subjektų, rinkos santykių, pokyčiai formuoja naują socialinę struktūrą, apibrėžia naujus veiklos, gyvenimo tipus bei formas. Vyksta ir socialinių veikėjų pokyčiai: atsiranda nauji santykiai bei socialiniai vaidmenys, socialinė padėtis ir prioritetai tampa dinamiški. Visi šie faktoriai skatina moralias priežastis socialinei veiklai per inovatyvius procesus kurtis bei plėtotis [25].

Organizacijos atsakomybė dabar yra ir akcininkai, vartotojai, darbuotojai, verslo partneriai, ir vietinės bendruomenės, nevalstybinės organizacijos, aktyvistų grupelės, aplinka pati savaime. Jei verslo organizacija nori, kad jos veikla klestėtų, ji privalo laikytis naujų standartų darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste priėmimo ir įgyvendinimo.

Organizacijos, siekdamos prisidėti prie bendros visuomenės gerovės kūrimo, privalo suvokti savo esmę kaip atviros sistemos visumos dalį, prisidėti prie visuomeninės gerovės kūrimo [6]. Socialinė organizacijų atsakomybė yra sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms [9].

Organizacijų socialinė atsakomybė laikoma esmine darnaus vystymosi sąlyga (13 paveikslas). Darnus verslas - tai socialiai atsakingas verslas, kuris moksliskai pagrįstai formuojamas subalansuojant socialines humanistines (etines) vertybes ir ekonominius pasiekimus [45].

13 paveikslas. Verslo indėlis į darnų vystymąsi [48]



Darnus vystymasis išsiskiria iš kitų vystymosi formų savo proceso prigimtimi. Šio vystymosi strategija tam, kad būtų efektyvi, privalo griežtai apibrėžti vystymosi proceso tikslus tiek socialinėje-ekonominėje, tiek aplinkosaugos sferose [75, p. 100]. Atsakingas verslas (socialinė organizacijos atsakomybė) – tai organizacijos ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią jos elgseną, kai pati organizacija į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais [78, p. 192].

Turint omenyje, jog 80 proc. daugelio verslo įmonių vertės sudaro jų intelektualusis kapitalas, jo išsaugojimas tampa vis svarbesnis. Socialinė organizacijos atsakomybė yra svarbus veiksnys žmonių motyvacijai stiprinti bei siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus [45]. Socialiai atsakinga organizacija laikosi skaidraus ir etiško elgesio principų, kurie:

- atitinka darnaus vystymosi ir visuomenės gerovės principus;
- atsižvelgia į suinteresuotų grupių lūkesčius;
- laikosi galiojančių įstatymų ir tarptautinių elgsenos normų;
- yra integruota tiek į vidinius organizacijos procesus, tiek į išorinius santykius [48].

G. Svensson ir G. Wood darbuose organizacijos darna grindžiama ir ekonominiu, aplinkosaugos bei socialinės atsakomybės aspektais, ir organizacijos vadovybės sprendimų per žinių vadybą įtaka integruojant šiuos klausimus darniai organizacijos veiklai [9].

Yra skiriami mažiausiai šeši požymiai, patvirtinantys organizacijų socialinės atsakomybės naudą:

- Sukuriamos palankios verslui ilgalaikės perspektyvos. Socialiniai organizacijų veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės reguliavimo būtinumą.
- Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus organizacijų atsako, imta verslą vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, ir šis įsitraukimas pasirodė ne tik laukiamas, bet ir būtinas. Tapo aišku, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima.
- Išteklių turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas. Kaip jau anksčiau minėta, verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti.
- Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Organizacija yra visuomenės narys, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti egzistuojančiomis moralės normomis.
- Žmogiškųjų išteklių ir intelektualinio kapitalo stiprinimas. Inovacijos, kūrybiškumas, intelektualusis kapitalas ir mokymasis yra stiprinami teigiamos organizacijų socialinės atsakomybės strategijos.

- Reputacijos ir saugumo užtikrinimas. Reputacija remiasi šiais neapčiuopiamais dalykais: pasitikėjimu, kokybe, nuoseklumu, santykiais ir jų skaidrumu, bei apibrėžtais dalykais: investavimu į žmogiškąjį kapitalą, įvairove ir aplinka. Naujos technologijos bei visuomenės, kontrolės ir rinkos lūkesčių pokyčiai verčia organizacijas galvoti apie platesnę perspektyvą, analizuoti galimas rizikas [45].

Būtina pabrėžti, kad organizacijų socialinė atsakomybė nėra vien geradarystė ar labdara. Tai naujų, aukštesnių standartų socialiniame gyvenime, aplinkos apsaugoje realizavimas kasdienėje veikloje. Socialiai atsakingos organizacijos galvoja apie vidutinę ir ilgalaikę perspektyvą, o ne trumpalaikį pelną bet kokia kaina [90].

4. *Tiriamoji darbo dalis.* PRAKTINIS DARNAUS VYSTYMOSI ŽINIŲ VADYBOS KONTEKSTE ĮGYVENDINIMAS

Šiandieninės į darną orientuotos žinių ekonomikos sąlygomis galimybės konkuruoti su kitomis pasaulio šalimis vis labiau priklauso nuo kiekvienos šalies piliečių gebėjimo efektyviai panaudoti žinias [6]. Kaip jau aptarta teorinėje darbo dalyje, svarbus vaidmuo tenka: *pirma*, teigiamai valstybės švietimo politikai, kurios prerogatyva – stiprinti visuomenės kūrybiškumą, intelektinį kapitalą, inovatyvius sprendimus, pokyčių pripažinimą ir nuolatinį mokymąsi; *antra*, šalies verslui, kuris, efektyviai valdydamas žinias, piliečių kompetencijas bei kūrybiškumą paverčia realiais ekonominės pažangos, socialinės gerovės, aplinkos apsaugos produktais ir veiklomis.

4.5. Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas. Atlikus literatūros analizę, matyti, jog darnaus vystymosi ir žinių visuomenės koncepcijų pagrindiniai teiginiai plėtojami daugelyje įvairių dokumentų, o pagrindinės nuostatos suformuluotos globaliu lygmeniu (JT „Darbotvarkė 21“ įteisino darnų vystymąsi, kaip pagrindinę ilgalaikę visuomenės vystymosi ideologiją, UNESCO įtvirtino žinių visuomenės terminą ir jos siekimo gaires). Globalūs visų valstybių susitarimai yra labai reikšmingi darniam visuomenės vystymuisi pasaulyje, tačiau tam, kad tokia darni žinių visuomenė būtų sėkmingai ir visuotinai įgyvendinta, svarbu mąstyti globaliai, bet veikti lokaliai. Todėl ypač reikšmingas kiekvienos pasaulio valstybės bei jos subjektų indėlis. Dažniausiai kiekvienas regionas, kiekviena šalis turi skirtingus tiek gamtinius, tiek ekonominius, tiek socialinius išteklius. Tai viena priežasčių, kodėl skirtingi regionai skirtingai elgiasi tarpregioninio bei globalaus vystymosi kontekste [75, p. 129].

Lietuvai darnaus vystymosi ir žinių visuomenės kūrimo idėjos taip pat nėra svetimos. Šalies veiklą šioje srityje, atsižvelgiant į globalius ir regioninius darnaus žinių visuomenės vystymosi siekius, daugiausiai įtakojo noras, o nuo 2004 m. ir pareiga būti ES nare. Galima sakyti, kad 2000 m. Lisabonoje priimtose, vėliau patikslintose, socialinės, ekonominės bei aplinkos apsaugos politikos gairės suformulavo šiandieninius ir artimiausio dešimtmečio Lietuvos tikslus darnaus žinių visuomenės vystymosi kontekste. 2002 m. Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika įtvirtinti kaip svarbiausi šalies prioritetai. 2003 m. parengta, vėliau papildyta, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Lietuva kasmet naudojasi ES struktūrinių fondų (toliau tekste – ESF) lėšomis, skirtomis žinių visuomenės plėtočiai, inovatyviai ir konkurencingai

ekonomikai, darniam socialiniam vystymuisi bei sveikai aplinkai kurti. Šalis taip pat dalyvauja įgyvendinant Darnaus vystymosi švietimo dešimtmečio (2005-2015 m.) strategijos veiksmų planą, kurio paskirtis – sukurti darnaus vystymosi švietimo šalyje sąlygas, tobulinti formaliojo ir neformaliojo, savišvietos bei visuomenės informavimo kokybę, kad kiekvienas žmogus gebėtų prisidėti prie darnaus vystymosi – asmeniškai, profesine veikla, dalyvaudamas žiniomis grįstos visuomenės gyvenime – vietos ir pasaulio mastu [66].

Aukščiausias darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste kūrimo ir efektyvaus panaudojimo per vykdomą valstybės švietimo politiką rezultatas kiekvienam visuomenės nariui yra išminties bei kompetencijų įgijimas. Esminė šalies švietimo politikos atsakomybė – užtikrinti efektyvų piliečių mokymąsi „kaip“ ir „kodėl“, t.y. sukurti galimybes įgyti, tobulinti bei perduoti žinias ir ugdyti suvokimą, kaip turimas žinias pritaikyti naujame kontekste. Tuo tarpu šalies verslo pareiga prie to prisidėti skatinant efektyvią žinių vadybą, kaip svarbiausią organizacijos vadybos sistemą, darbuotojų suvokimui bei išsąmonijimui apie darnaus vystymosi ir socialinės atsakomybės reikšmingumą sukurti ir palaikyti.

Tyrimo problema. Teorinėje darbo dalyje aptarta, jog darnus vystymasis gali būti vertinamas kaip nuolatinio mokymosi procesas tinkamoje šalies švietimo politikoje ir kaip efektyvi visus veiklos metodus bei procesus apimanti žinių vadyba organizacijose. Regioninis ir organizacinis lygmuo, darniai sąveikaudami, kuria vietos žinias ir absorbuoja bei pritaiko pasaulines žinias vietos reikmėms.

Darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste siekinių realizacijai Lietuvoje palankios sąlygos yra sukurtos, tačiau kyla klausimas, ar jos veikia praktiškai, t.y. ar vykdomoje šalies švietimo politikoje, skatinant visuotinę žinių dalijimosi kultūrą, atsispindi visi trys darnaus vystymosi prioritetai (ekonominis, socialinis ir aplinkosauginis).

Be to, kadangi kiekvienas pasaulio regionas į globaliai suformuluotas nuostatas savo vidaus politika reaguoja skirtingai, o tai stipriai įtakoja jų verslo subjektus, įdomus tarptautiškumo aspektas lyginant Lietuvos organizacijų pasiekimus darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste su kitų valstybių organizacijų pasiekimais.

Tyrimo objektas – darnus vystymasis žinių vadybos kontekste.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos švietimo politiką darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimui ir ištirti žinių vadybos įtaką organizacijų darniam vystymuisi tarptautiniu aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti Lietuvos švietimo politikos indėlį į darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste skatinimą ir plėtrą;

- nustatyti, ar skatinant žinių kūrimą ir plėtrą šalies visuomenėje, įtraukiami visi trys darnaus vystymosi prioritetai;
- išnagrinėti darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste įgyvendinimo per švietimo politiką Lietuvoje privalumus ir problemas;
- palyginti darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste įgyvendinimą skirtingų valstybių organizacijose;
- įvertinti, ar organizacijose per žinių vadybą yra sudaromos palankios sąlygos darnaus vystymosi principų įgyvendinimui.

Išankstinė objekto analizė. Atlikus mokslinės ir teisinės literatūros apžvalgą, pastebėta, kad vykdomoje Lietuvos švietimo politikoje, skatinančioje ekonominių šalies konkurencingumą bei darnų socialinį vystymąsi, aplinkosauginis visuomenės švietimas yra įvertinamas nepakankamai. Nors yra sukurta ir Nacionalinė visuomenės aplinkosauginio švietimo strategija bei veiksmų programa, tačiau LR Vyriausybės veiklos ataskaitose ji visiškai neatsispindi.

Atlikus kitų pasaulio šalių politikos darnaus žinių visuomenės vystymosi įgyvendinime apžvalgą, lyginamajai analizei tarptautiniu aspektu išskirtos vienos kontrastingiausių pasaulio valstybių – Jungtinės Amerikos Valstijos (toliau tekste – JAV) ir Rusija. Atsižvelgiant į neįprastus JAV santykius su UNESCO [87; 22; 39]; tai, kad JT „Darbotvarkė 21“ niekuomet nebuvo ratifikuota JAV Kongreso, tačiau vis dėlto vykdoma šalies vyriausybės [2]; taip pat, jog šalis nuo neatmenamų laikų yra daugelio valstybinių sąjungų, remiančių bei palaikančių darnaus vystymosi prioritetus, narė, manytina, jog JAV yra geriausiai įsisavinusi darnaus vystymosi įgyvendinimo per žinių vadybą principus, kurie efektyviai veikia jos organizacijose.

Įvertinus Rusijos Federacijos politiką darnaus vystymosi kontekste [74; 77], veiklą informacijos ir žinių visuomenės skatinimo srityse [86; 38], bei atsižvelgus į šalies komunistinės santvarkos įpročius, akademinės bendruomenės nuomonę, visuomenės neiniciatyvumą dalyvaujant sprendimų priėmimo procese [17; 33], daroma prielaida, kad Rusijoje darnaus vystymosi idėjos per žinių vadybą yra tik pavienės savanoriškos iniciatyvos, kurių apraiškų šalies organizacijose atrasti beveik neįmanoma.

Tyrimo hipotezės:

Hipotezė I. LR Vyriausybė, įtakojama ES darnaus vystymosi politikos ir Lisabonos strategijos tikslų, kuria švietimo politiką, skatinančią žinių visuomenės vystymąsi ir tobulėjimą bei ekonominių šalies konkurencingumą, tačiau visiškai neatsižvelgia į aplinkosauginį visuomenės narių švietimo aspektą – vieną svarbiausių darnaus visuomenės vystymosi prioritetų.

Hipotezė II. Darnaus vystymosi principų įgyvendinimas žinių vadybos kontekste, atsižvelgiant į skirtingą valstybių istoriją bei politiką darnaus vystymosi ir žinių visuomenės kūrimo srityse, skirtingų pasaulio šalių organizacijose atliekamas skirtingai.

Hipotezė III. JAV organizacija yra geriausiai įsisavinusi praktinius darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste principus.

Hipotezė IV. Rusijos organizacija mažiausiai linkusi darniai valdyti žinias ir priimti darnaus vystymosi principus.

Hipotezė V. Lietuva turi didelę teorinę darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste bazę, tačiau praktinis jo įgyvendinimas organizaciniame lygmenyje dar yra naujas.

Tyrimo metodai:

- dokumentų turinio analizė ir
- pusiau struktūruotas interviu (žr. Priedas1).

Dokumentų turinio analizė užtikrina aukštą analizės kokybę, duomenų betarpiškumą ir savaimingumą, nes dokumentų duomenys profesionaliai užfiksuojami tuo metu, kai įvyko, nepriklausomai nuo tyrimo laiko [58, p. 93], todėl darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste įgyvendinimo priemonės tirtos (toliau tekste – Tyrimas I) LR Vyriausybės 2004-2009 m. veiklos ataskaitose, t.y. nuo šalies įstojimo į ES iki šių dienų.

Pasak I. Luobikienės, interviu yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės aiškinimo būdas [58, p. 78], todėl pusiau struktūruoti interviu atlikti (toliau tekste – Tyrimas II) su panašia veikla užsiimančių, tačiau veikiančių trijose skirtingose pasaulio šalyse, organizacijų vadovais:

- didžiausio mažmeninės prekybos tinklo šiauriniame JAV regione procedūrų vadovu (žr. Priedas 2),
- vieno didžiausių Rusijos mažmeninės prekybos tinklų vyriausiuoju vadovu (žr. Priedas 3),
- vieno didžiausių mažmeninės prekybos tinklų Lietuvoje vyriausiąja prekybos vadove (žr. Priedas 4).

Tyrimui pasirinktos organizacijos – didieji šalių prekybos tinklai, prekiaujantys kasdieninio vartojimo prekėmis (maistas, gėrimai, buitines prekės). Manoma, kad šios organizacijos greičiausiai pajunta visus ekonominius bei socialinius pokyčius savo šalyje, o kad išliktų konkurencingos ilgą laiką, privalo ir yra linkusios kuo greičiau prie tų pokyčių prisitaikyti.

Kaip minėta, išskirtos trys skirtingos valstybės – JAV, Rusija ir Lietuva.

Tyrimo periodas: 2009 m. lapkritis – 2010 m. balandis.

Empirinės sąvokų interpretacijos:

Tyrimas I. Remiantis atlikta literatūros analize, darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste siekiniam įgyvendinti palankią aplinką skatinančiomis šalies švietimo politikos priemonėmis, įtakojamomis ES darnaus vystymosi politikos ir Lisabonos strategijos tikslų, bus laikomos:

1. mokslo žmonių (pedagogų) kvalifikacijos kėlimas ir mokymo programų atnaujinimas, prisitaikant prie kintančių aplinkos sąlygų;
2. socialinės lygybės ir kitataučių integracijos į Lietuvos visuomenę klausimų sprendimas;
3. mokymosi visą gyvenimą, suaugusiųjų kompetencijų tobulinimo skatinimas;
4. formalaus, neformalaus ir informalaus švietimo galimybės;
5. verslumo skatinimas, išsilavinimo taikymas darbo rinkos poreikiams;
6. kūrybiškumo ir inovacijoms palankios aplinkos per mokslo ir verslo bendradarbiavimą skatinimas;
7. sveikos gyvensenos, saugios aplinkos idėjų plėtra per mokslą ir švietimą.

Tyrimas II. Teorinėje darbo dalyje prieita išvados, jog žinių vadyba yra ta vadybos sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi idėjos ir elementai gali būti įtraukti į visus organizacijos lygmenis ir procesus, todėl, pagal S. Debowski pateikiamą sėkmingos ir darnios žinių visuomenės bruožų schemą (4 paveikslas), sudarytas modelis darnaus vystymosi principams žinių organizacijoje iširti:

- vadovavimas ir lyderystė (vadovai privalo skatinti ir užtikrinti žinių dalijimosi kultūrą organizacijoje, rūpintis, kad organizacijos misija, vizija, tikslai būtų orientuoti į ilgalaikę darnią gerovę, žinomi, suvokiami ir priimtini visiems organizacijos nariams);
- skaidrumas (visi informacijos srautai – visuje ir su išore – turi vykti nuolat, sklandžiai, suprantamai ir atvirai, tik tuomet organizacija galės tapti darni ir atsakinga žinių visuomenės veikėja);
- prisitaikymas (organizacijai turi būti svarbūs ne tik jos pačios interesai, bet ir jos darbuotojų, tiekėjų, partnerių, klientų, visuomenės, o kad ji sugebėtų veiksmingai patenkinti visų poreikius, privalo vertinti vertingų žinių turinčius darbuotojus, nuolat įgyti naujų žinių bei atsisakyti senų);
- galimybės dalintis (darbuotojai nebijotų, o norėtų dalytis naujomis idėjomis ir taip prisitaikyti prie pokyčių bei kurti organizacijos gerovę; vadovai turėtų skatinti geras idėjas, o klaidas priimti kaip pamokas);
- inovatyvumas ir kūrybiškumas (inovatyvių sprendimų skatinimas suteikia galimybę tobulėti, noriai priimti naujas žinias, greičiau prisitaikyti prie pokyčių; standartiniai procesai stabdo prisitaikymą, mažina konkurencingumą, pasitenkinimą ir motyvaciją);

- ilgalaikiškumas (žinių vadyba skirta organizacijos ir jos narių prisitaikymui prie pokyčių, todėl organizacija turi skatinti nuolatinį mokymąsi, kompetencinį tobulėjimą);
- susikoncentravimas (darnaus vystymosi idėjos nėra tik teoriniai pagrindai, žinių vadyba organizacijoje privalo užtikrinti intelektualio kapitalo ir IT darną siekiant tų idėjų įgyvendinimo);
- praktiškumas (darnaus vystymosi idėjos, socialinė atsakomybė per žinių vadybą turėtų būti suvokiamos ir priimtinos kiekvienam organizacijos darbuotojui, tapti ne organizacijos vadovų noru, bet visų jos narių ilgalaikiu tikslu);
- veikimo kartu kultūra (bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros įgyvendinimas, dalijimasis žiniomis, tarpusavio parama skatina darbuotojus priimti pokyčius, prasmingai ir atsakingai veikti).

Šie aspektai leis nustatyti darnaus vystymosi principų per žinių vadybą trijose, skirtingose valstybėse veikiančiose, organizacijose įgyvendinimą.

4.2. Tyrimo I „Darnaus vystymosi įgyvendinimas Lietuvos švietimo politikoje: žinių vadybos aspektas“ rezultatų aptarimas

Žinių grįsta ekonomika yra per žinias ir naujas idėjas įgyjamas aukštesnis ūkio produktyvumas [40, p. 32], o aukštos kokybės augimą užtikrinantys faktoriai priklauso nuo tokių darnaus vystymosi dimensijų, kaip rimtas piliečių poreikių ir sąnaudų peržiūrėjimas, kruopštus švietimo politikos įvertinimas, atsižvelgiant į jų įtaką visuomenei ir aplinkai, bei socialinės atsakomybės šalyje skatinimas [25]. Lemiamas valstybės vaidmuo žinių vadybos skatinimo kontekste – pirmiausia, kvalifikuotų specialistų ruošimas; antra, socialinės nelygybės klausimų sprendimas; trečia, nuolatinio formalaus, neformalaus ir informalaus mokymosi skatinimas; ketvirta, mokslo bei verslo bendradarbiavimas bei visų verslo subjektų skatinimas įsitraukti į mokslinę, inovacinę veiklą.

Kartu su globalizacija ir darnaus visuomenės vystymosi idėjomis susiformavo žinių vadybos sąlygotas požiūris, kad žmonės yra didžiausias turtas, prisidedantis prie miestų, regionų, valstybių strateginės sėkmės ir gerovės [6]. Kad visuomenė galėtų sėkmingai prisitaikyti prie kintačių aplinkos sąlygų ir darniai vystytis, reikalinga lanksti valstybės švietimo politika, užtikrinanti nuolatinį mokymo programų atnaujinimą ir pedagogų kvalifikacijos kėlimą.

Lietuvos vykdomoji valdžia, įtakojama ES darnaus vystymosi politikos ir Lisabonos strategijos tikslų, švietimo politikoje imasi spręsti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo klausimą kaip vieną svarbiausių šalies mokslo sistemos pažangai elementų. Nuo šalies įstojimo į ES, 2004 m. imti vykdyti

„8 pedagogų kvalifikacijos tobulinimo projektai“. Siekiant prisitaikyti prie sparčiai kintančios socialinės ir ekonominės aplinkos, 2005 m. toliau „įgyvendinant naujoves, investuojama į pedagogų ir vadovų profesinių kompetencijų plėtrą. Parengtas Valstybinės pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos 2006-2008 m. programos projektas“. Teigiama, kad **mokytojų ir dėstytojų pedagoginė ir dalykinė kompetencija** – viena iš geros švietimo kokybės sąlygų [54], todėl stengiamasi nuolat skatinti specialistų rengimą dirbti žinių ekonomikos sąlygomis: „įgyvendinama Valstybinė pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programa <...>, parengti Specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, <...> formuojasi gana stiprus konsultantų korpusas“. Siekdama sukurti darnią kvalifikacijų sistemą, sudarančią galimybę lanksčiai reaguoti į kintančius aplinkos reikalavimus, LR Vyriausybė naudoja ir ES paramą – 2006 m. „vykdomas ESF finansuojamas projektas „Nacionalinės kvalifikacijų sistemos sukūrimas“ (kuriama teisinė bazė, rengiami darbuotojai <...>, vykdoma informacijos apie projektą sklaida)“. Lietuvos vykdomoji valdžia vienu iš 2006 m. veiklos prioritetų pabrėžia, jog ateities veikloje nuolat „svarbi vieta teks pedagogų poreikio stebėsenai ir perkvalifikavimui, kokybės laidavimui“, nes tinkamai sukurta žinių augimo, kvalifikacijų tobulinimo, kompetencijų vystymo sistema yra labai reikšminga darniam visuomenės vystymuisi. Per 2007 m. „parengtos šiuolaikiškos mokytojų profesinei kompetencijai tobulinti skirtos programos“. 2008 m. kvalifikacijų sistema ir toliau plėtojama bei tobulinama, „atlikta užsienyje įgytų kvalifikacijų vertinimo ir pripažinimo sistemos analizė“. 2009 m. patvirtintas „kvalifikacinių laipsnių sąrašas“, „stiprinami švietimo specialistų ekspertiniai gebėjimai, edukacinės ir vadybinės kompetencijos, <...>. <...> švietimo įstaigų darbuotojų kompetencija ir motyvacija, švietimo pagalbos darbuotojų gebėjimai“, toliau naudojama ESF parama „dėstytojų kompetencijai tobulinti“. Kasmet rengiamos, atnaujinamos ir įgyvendinamos švietimo sistemos darbuotojų kvalifikacijos programos stipriai prisideda prie Lietuvos žinių visuomenės kūrimo ir darnaus jos vystymosi principų įgyvendinimo.

Ilgalaikis Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos tikslas - ugdyti išsilavinusius, savarankiškus, aktyvius ir atsakingus visuomenės narius, vystyti intelektualinį visuomenės potencialą, siekiant žinias ir mokslą paversti pagrindiniu veiksmu, užtikrinančiu darnų ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių siekių įgyvendinimą [64], todėl šalies vykdomajai valdžiai labai svarbu rūpintis, kad įvairios švietimo ir mokslo programos būtų nuolat peržiūrimos, tobulinamos, pritaikomos atsižvelgiant į socialines bei ekonomines tendencijas.

2004 m. Lietuvos vykdomoji valdžia pradėjo rengti „veiksmų planą Bendrojo ugdymo turinio formavimo, vertinimo, atnaujinimo bei diegimo strategijai ir priemonių planui parengti“, taip pat, siekdama skatinti žinių dalijimąsi, žinių visuomenės plėtrą, naudojimosi technologijomis kompetencijas, parengė „rekomendacijas, kaip IKT į bendrąsias programas ir išsilavinimo standartus“

ir atnaujino „IT dalyko programą“. 2005 m. LR Vyriausybės veiksmuose švietimo ir mokslo programų pritaikymas prie kintančios aplinkos ryškėja: „<...> siekiama modernizuoti švietimo ir mokslo sistemą, derinti ją prie kintančių visuomenės poreikių. <...>. Tobulinamas švietimo valdymas, daug dėmesio skiriama **ugdymo turinio kaitai**, jis labiau priartinamas prie mokinio“, tęsiama IT plėtra švietimo sistemoje: „per 2005 m. už 295 tūkst. litų nupirktą virtualios aplinkos įrangos <...>. Pedagogai ir vadovai taiko modernius ugdymo metodus“. 2006 m. imtas skatinti ir visuomenės narių bendravimas, jų indėlis į mokslo programų tobulinimą: „šalies ugdymo įstaigose pradėta plačiai taikyti išvertinimo praktika, įtraukiant į mokyklos veiklos tobulinimą visus mokyklos bendruomenės narius“, taip pat „kuriama ir diegiama profesinio informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema (steigiami profesinio informavimo taškai, jie aprūpinami technine įranga, mokomi juose dirbantys specialistai <...>)“. Per 2007 m. sudarytos „galimybės visiems pradinėms klasių mokiniams <...> ugdytis užsienio kalbų komunikacinę kompetenciją, paankstintas IT mokymas“. Tais pačiais metais, atsižvelgiant į intelektualinio kapitalo svarbą socialiniam vystymuisi ir ekonomikai, „išbandytas ir patvirtintas Mokymosi krypčių pasirinkimo galimybių didinimo <...> modelis, <...> pradėtas įgyvendinti patobulintas profiline mokymo modelis“, taip pat „parengta Aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2008-2010 m. programa, skirta nacionaliniam konkurencingumui stiprinti, aukštojo mokslo kokybei gerinti“, IT sąvoka keičiama į IKT sąvoką: „parengta IKT diegimo į bendrąjį lavinimą ir profesinį mokymą 2008-2012 m. strategija ir programa“. Kaip vieną reikšmingiausių Lietuvos vykdomosios valdžios darbų mokslo programų tobulinimo srityje 2008 m. galima būtų išskirti įgyvendintą „Mokslo ir studijų renovavimo ir rekonstravimo 2007-2009 metų programą, kuriai buvo skirta 10 mln. litų. Programoje dalyvavo 14 valstybinių universitetų, 12 valstybės mokslinių tyrimų įstaigų ir 14 valstybinių kolegijų“. 2009 m. toliau sistemingai atnaujinamas ugdymo turinys, didinamas mokslo programų įvairiapusiškumas: „patvirtintas naujas studijų sričių ir krypčių sąrašas, nauja studijų programų vertinimo ir akreditavimo tvarka“, „patobulinta ESF lėšomis finansuojama Nacionalinė studijų programa <...>. <...> paskelbti kvietimai teikti paraiškas gauti ESF paramą: studijų programoms <...>, infrastruktūrai atnaujinti“. Siekiant užtikrinti veiksmingą IKT naudojimą švietimo sistemoje, „atlikta Integraliųjų švietimo ir mokslo informacinių sistemų kūrimo 2006–2008 m. strategijos <...> vykdymo analizė ir parengtas <...> strategijos 2009–2010 m. veiksmų plano projektas“. Pasak A. Stewart, intelektualusis kapitalas – tai žinios, informacija, intelektuali nuosavybė, patirtis, kurie gali būti panaudoti tam, kad sukurtų visuomeninį turtą, ekonominį efektyvumą [79], tad šiandieninės žinių ekonomikos sąlygomis nuolatinis švietimo sistemos atnaujinimas ir tobulinimas privalo būti vienas svarbiausių kasmetinių LR Vyriausybės veiklos prioritetų.

Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas be nuolat tobulinamos visuomenės švietimo sistemos, lygių galimybių visiems gauti dabarties poreikius atitinkantį išsilavinimą ir visų tautų tolerancijos valstybiniame žinių valdymo kontekste yra neįmanomas.

Nuo 2004 m. LR Vyriausybė priėmė nemažai sprendimų aukščiau įvardintiems tikslams siekti. Vienas vykdomosios valdžios nuolat akcentuojamas prioritetas – geros kokybės **išsilavinimas visiems**. „Kad mokymasis būtų prieinamas visiems, kad mokytųsi visi mokyklinio amžiaus vaikai, per 2004 m. sutelktos pastangos teikti įvairaus lygio pagalbą mokiniui, tėvams ir pedagogams“. Tais pačiais metais įgyvendinama ir „pagrindinių studijų finansavimo reforma, sudariusi palankesnes sąlygas siekti aukštojo mokslo vaikinams ir merginoms iš mažesnes pajamas turinčių šeimų, taip pat I grupės neįgaliesiems“. Sprendžiami ir tautinių mažumų integracijos į Lietuvos visuomenę klausimai: 2004 m. „sudarant sąlygas išsaugoti jų kultūros tapatumą, parengti 3 dokumentai, reglamentuojantys valstybinės kalbos mokymą, ir 7 mokymo priemonių komplektai“. Teigiama, kad didėjant socialinei diferenciacijai, valstybei ypač svarbu pasirūpinti mokymo prieinamumu, sudaryti lygias galimybes visiems įvairaus amžiaus, gebėjimų ir polinkių, motyvacijos ir socialinių poreikių mokiniams gauti geros kokybės išsilavinimą [53]. Tam tikslui 2005 m. buvo „steigiamos priešmokyklinio ugdymo grupės <...>. Socialinę atskirtį patiriančių vaikų ugdymui skirta papildomų lėšų“, toliau plėtojama **tautinių mažumų integracija**: „ištirtas mokyklų tautinių mažumų kalbomis pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis <...>. Organizuojami renginiai, skirti tautinių mažumų tapatumui išsaugoti“. 2005 m. išskiriamas ir vėliau kasmet plėtojamas regioninis socialinių skirtumų aspektas: „nustatomas žemdirbių, kaimo gyventojų, vietinių veiklos grupių narių mokymosi poreikis, rengiamos jų tęstinio mokymo programos, atnaujinamos senos. <...>. <...>, atlikti regionų ir sektorių profesinio rengimo poreikių tyrimai“. 2006 m. švietimo ir mokslo prieinamumo ir kokybės siekta „sutelkus dėmesį į tinkamų mokymosi ir studijų sąlygų sudarymą įvairių poreikių ir įvairaus amžiaus mokiniams. <...>, prioritetą teikiamas kaimo vietovėms“. Be to, „vis prieinamesnės tampa darbo rinkos mokymo sistemos paslaugos įvairių socialinių grupių atstovams, dirbantiems žmonėms ir apskritai visiems Lietuvos gyventojams“. Tam, kad atskirų regionų bendruomenės darniai ir tolygiai vystytųsi, prisitaikydamos prie globalių darnaus vystymosi žinių ekonomikoje sąlygų, 2006 m. įgyvendintas investicinis projektas „Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo sistemos infrastruktūros gerinimas modernizuojant regioninius darbo rinkos mokymo ir konsultavimo centrus“. Tais pačiais metais daug dėmesio skirta „migruojančių šeimų vaikų ugdymui (mokymo priemonės užsieniečių vaikams mokytis, seminarai mokytojams, dirbantiems su užsieniečių vaikais Lietuvoje ir lietuvių vaikais - užsienyje), tautinių mažumų švietimo nuostatų įgyvendinimui“. Bendras švietimo prieinamumo rodiklis kasmet gerėja [55]. LR vykdomoji valdžia siekia „užtikrinti socialiai teisingas mokymosi ir

studijų sąlygas, išplėtoti vientisą švietimo formų įvairovę“. Per 2007 m. pradėtas „*daugiafunkcinių mokymo centrų steigimas kaimo vietovėse*“, „*užtikrinta negausių tautinių bendruomenių teisė mokytis gimtosios kalbos, <...>, sudarytos sąlygos mokinių saviraiškai, pilietiniam ugdymui ir tautiškumui puoselėti*“, taip pat „*patvirtinta Tautinių mažumų politikos plėtros iki 2015 m. strategija, parengta <...> Romų integracijos į Lietuvos visuomenę 2008-2010 m. programa*“. 2008 m. LR Vyriausybė ėmėsi „*kurti prieinamą visiems profesinio orientavimo paslaugų tinklą*“, tačiau daugiau veiksmų švietimo politikos srityje, kalbant apie socialinę diferenciaciją, tautinių mažumų aspektą, tais metais vykdamosios veiklos ataskaitoje nerasta. 2009 m. vėl buvo produktyvesni: pradėtas įgyvendinti ESF lėšomis finansuojamas projektas „*Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra*“, „*parengtas Vaikų <...> iki privalomojo mokymosi pradžios <...> ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas*“, „*nemažai dėmesio skiriama mokytojų darbui su intelekto požiūriu nehomogeniška mokinių bendruomene, įvairių poreikių vaikais*“. Siekiant nuosekliai įgyvendinti prieinamumo ir lygių galimybių visiems principus švietime, „*parengta Lietuvių gestų kalbos vartojimo ir vertėjų paslaugų teikimo 2009–2012 m. programa. <...> įgyvendintos numatytos Europos <...> remiamo projekto „Suaugusiųjų švietimo plėtra savivaldybėse mažinant socialinę atskirtį ir regioninius skirtumus Lietuvoje“ veiklos*“. Regioninėje švietimo politikoje 2009 m. taip pat buvo „*žemdirbiams ir kaimo gyventojams šviesti, lavinti, konsultuoti, moksliniams tyrimams atlikti numatytos valstybės pagalbos priemonės, kurios užtikrina <...> bendrojo pobūdžio ir specializuotą konsultacinę pagalbą ūkininkavimo ir alternatyviosios veiklos klausimais, ugdo aktyvią, žinioms imlią kaimo visuomenę*“.

Šiandien žinių visuomenei būdinga refleksija, t.y. dabarties informaciniame ir žinių pasaulyje žmonės aktyviai naudojami žiniomis, sprendami, kaip elgtis; nuolat renka informaciją, kaupia žinias ir analizuoja situaciją ir tuo pagrindu atlieka veiksmus [42, p. 68]. Darnaus vystymosi švietimas turi „*padėti*“ visuomenės nariams suprasti sudėtingą realybės prigimtį ir ją harmoningai tvarkyti. Švietimas turi teikti visapusišką išsilavinimą, kad jis taptų tiek asmens, tiek visuomenės vystymosi bei prisitaikymo prie dabarties pokyčių šerdimi [1]. Labai svarbus vaidmuo atitenka švietimui kaip skatinančiajam nuolatinio mokymosi veiksmui, kuris ugdo laisvą, kūrybingą ir savarankišką bei atsakingą už valstybės gerovę, sveikos aplinkos ir kultūrinio tapatumo išsaugojimą, žmogų.

LR Vyriausybė 2004 m. konstatavo, kad „*Lietuvoje suaugusiųjų mokymosi lygis pastaraisiais metais nuosekliai kyla, tačiau, palyginti su kitomis Europos šalimis, yra žemas*“. Todėl tais pačiais metais buvo „*patvirtinta Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija <...>. Įgyvendintas Formaliojo suaugusiųjų švietimo institucijų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo projektas, <...> įsteigtas Suaugusiųjų švietimo skyrius, <...> Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centras*“. Tokia ***mokymosi visą gyvenimą sistema*** sudaro daugiau galimybių suaugusiems sėkmingai integruotis į

dinamišką socialinį ir ekonominį visuomenės gyvenimą. 2005 m. nuolatinio mokymosi skatinime Lietuvos vykdomoji valdžia atliko nemažai darbų: „*įgyvendinamas Europos socialinio fondo projektas „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra <...>“*, parengtas norminis teisės aktas, reglamentuojantis mokymosi visą gyvenimą galimybių didinimą“. Po metų ir toliau sistemaiškai „*įgyvendinama Mokymosi visą gyvenimą strategija ir jos veiksmų planas, tam skiriama daug Europos socialinio fondo ir nacionalinio biudžeto lėšų, <...> padidėjo neformalaus mokymosi galimybės ir pasiūla suaugusiems*“. 2006 m. suaugusiųjų švietime „*diegiamos šiuolaikinės mokymo, mokymosi ir vertinimo metodikos, didinama <...> IT taikymo kompetencija*“. Nuo 2007 m. ima kisti „*suaugusiųjų švietimo prioritetai ir jo organizavimo uždaviniai, stiprėja dėmesys profesinių, socialinių kompetencijų tobulinimui, saviugdai ir saviraiškai*“. 2008 m. LR Vyriausybė „*patvirtino 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą*“, kurios vienas prioritetų – mokymasis visą gyvenimą. „*Projektams pagal šias priemones finansuoti numatyta apie 978 mln. litų*“. Tais pačiais metais, siekiant ir toliau sėkmingai kurti žinių visuomenę, atnaujinta „*Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*“, tačiau teigiama, kad su šalį ištikusia ekonomine krize 2008 m. „*mokymosi visą gyvenimą lygis Lietuvoje tolygiai krito: nuo 5,5 procento I ketvirtį iki 4,2 procento III ketvirtį*“. Šiai problemai spręsti „*naudojantis 2007–2013 m. ESF parama, įgyvendinama <...> Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*“, vykdyti „*suaugusiųjų švietimo savaitės renginiai regionuose, išleista informacinė medžiaga, įsteigti apdovanojimai geriausiems 2009 m. suaugusiųjų švietimo projektams*“. Nuolatinis visų visuomenės narių švietimas yra būtinas keičiant žmonių pažiūras, siekiant įgyti gebėjimą įvertinti ir įprasminti darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste reikmes.

Žinių visuomenę galima apibūdinti pagal kelis reikšmingus veiksnius – duomenų ir informacijos įprasminimą, priartinimą prie žmogaus; gebėjimą pasinaudoti informacija esant pakankamam išsilavinimui ir mokslo kultūros lygiui; mokslo ir žinių siekimą; mokslinį-kultūrinį saugumą, leidžiantį informaciją paversti žiniomis; investavimą į švietimą visiems; visą gyvenimą trunkantį visuomenės lavinimąsi [40, p. 31]. Kad visi šie veiksniai būtų efektyviai įgyvendinami, svarbu užtikrinti ne tik formalų (visuotinį), bet ir neformalų (organizacinį) bei informalią (individualų) švietimą.

Nuo pat įstojimo į ES vykdomosios valdžios veikloje „*formalusis, neformalusis švietimas, profesinis rengimas derinamas su darbo rinkos poreikiais, parengta 50 profesinio rengimo standartų*“. 2005 m. šiai sričiai pagilinti, „*neformaliojo suaugusiųjų švietimo būklei, gyventojų ir darbdavių požiūriui į neformalųjį suaugusiųjų švietimą, testinio mokymosi veiksmingumui, naujų mokymo programų poreikiui nustatyti vykdyti moksliniai tyrimai*“, o kad didėtų profesinio rengimo ir nuolatinio mokymosi poveikis „*kuriami neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdais įgytų kompetencijų*

įvertinimo ir pripažinimo mechanizmai“. Dar po metų LR Vyriausybės veiklos ataskaitoje teigiama, jog neformalaus mokymosi galimybės ir pasiūla suaugusiems yra padidėjusi [54]. Ją toliau keliant, 2007 m. „*daug dėmesio buvo skirta teisinei bazei, reglamentuojančiai galimybes taikyti lanksčias suaugusiųjų mokymosi formas, jas tobulinti, plėtoti neformalųjį neprofesinį švietimą*“. 2008 m. „*žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programai skirta 3 228,43 mln. litų ESF lėšų*“, ji skirta „*visų darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų mobilizavimui*“, tačiau konkretūs darbai, atlikti ne tik formaliam, bet ir neformaliam bei informaliai visuomenės švietimui, tais metais vykdomosios valdžios ataskaitoje neįvardijami. 2009 m. vėl galima išskirti konkrečias LR Vyriausybės veiklas: „*plėtojamas neformaliojo suaugusiųjų švietimo paslaugų teikimo savivaldybėse modelis, <...> kurios labai prisidės prie neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtros*“, taip pat „*įvykdytas neformaliojo suaugusiųjų švietimo bendrųjų kompetencijų plėtros projektų konkursas ir paremti 3 projektai*“. Toks įvairių lygių švietimas lemia visuomenės narių kultūrą, vertybes ir pažiūras, įgūdžius ir elgesį, netrikdančius darnaus vystymosi ir būtinus efektyviam žinių visuomenės dalyvavimui priimant sprendimus. Kad mokymas būtų efektyvus, jis turi aprėpti individualų, grupinį/komandinį ir visuotinį žmonių tobulėjimą, būti integruotas į visus mokymo dalykus, naudojant formalius ir neformalius metodus bei efektyvius bendravimo būdus [51].

Siekiant, kad žinių ekonomika būtų efektyvi, o žinių visuomenė vystytųsi darniai, reikia pasiekti, kad ne tik egzistuočių paskatos veiksmingai taikyti esamas ir naujas žinias, bet ir sąlygos ugdyti verslumą ir jam reikštis [40, p. 35]. Tokia žinių valdymo ir verslo integracija stiprinama per jau anksčiau minėtą mokymosi visą gyvenimą sistemą, taip pat per švietimo sistemos atitikimą ekonominės plėtros poreikiams bei geriausios patirties perdavimą tarp verslo ir studijų institucijų, sukuriant praktikos ir stažuočių rėmimo sistemą [28].

Siekdama verslumo aspektą įtraukti į Lietuvos švietimo sistemą, LR Vyriausybė jau 2004 m. parengė „*Integruojamųjų programų (mokymasis mokytis, komunikavimas, pilietiškumas, verslumas) gaires*“. Kvalifikacijų pasiūla nuolat derinama su darbo rinkos poreikiais, o vykdomosios valdžios prioritetuose 2005 m. siekiama „*gerinti mokymosi ir studijų turinio atitiktį darbo rinkos žinių visuomenėje poreikiams*“. Visus 2006 m. vykdomoji valdžia, teigia savo veikla didinusi „*investicijas į žmogų, tuo sudarydama sąlygas švietimui ir mokslui reikšmingai veikti šalies konkurencingumą ir žmonių įsidarbinimo galimybes*“. Tais pat metais į mokymo programas įtraukiami „*verslumo ugdymo klausimai; tobulinama ankstesnė profesinio mokymo kokybės vertinimo tvarka*“. Sparčiai kintant darbo rinkai, itin svarbūs bendrieji visuomenės narių gebėjimai, poreikis, noras ir mokėjimas nuolat mokytis, padedantys sėkmingai veikti darnios žinių ekonomikos sąlygomis: „*bendriesiems visuomenės gebėjimams (bendravimo, raštingumo, kalbų mokėjimo, IT, karjeros valdymo, socialiniams įgūdžiams) ugdyti parengtos 178 tęstinio profesinio mokymo programos*“, taip pat „*derinant profesinę*

kompetenciją su rinkos poreikiais, patvirtinti jungtinių studijų programų bendrieji reikalavimai. Siekiama, kad kuo daugiau studentų rinktųsi sudėtingas, bet šalies ekonominę pažangą lemiančias profesijas. <...>. Plėtojamas <...> jaunimo **verslumo ugdyimas**, <...>. <...> verslo praktinio mokymo firmų veikla“. 2006 m. vykdomosios valdžios švietimo politikos veikloje ypač ryškus siekis tobulinti visuomenės išsilavinimą taip, kad šis atitiktų dinamišką šalies darbo rinką. Vienas tų metų veiklos prioritetų numato mokymosi galimybių didėjimą per visuomenės narių orientavimą „į praktiškumo, verslumo didinimą, profesinio ir bendrojo lavinimo kryptių suartėjimą“. 2007 m. pradėtas įgyvendinti „patobulintas profiline mokymo modelis, plėtojamos profesinio orientavimo paslaugos dalyvaujant socialiniams partneriams, atsižvelgiant į profesinės kompetencijos derinimo su darbo rinkos poreikiais aktualumą; kuriamos informavimo ir karjeros planavimo gebėjimų ugdymo nuotoliniu būdu galimybės“. 2008 m. buvo numatyta „rengti mokslo ir studijų sistemos ilgalaikio vystymo strategiją, <...> nacionalines mokslo priemones, užtikrinančias, kad aukštųjų mokyklų absolventų kompetencija atitiktų visuomenės ir darbo rinkos poreikius išsilavinimo ir kvalifikacijų struktūros požiūriu“, taip pat „įgyvendinti pagrindinio ir darbo rinkos profesinio mokymo sujungimo planą; <...> reglamentuojamą profesinių kvalifikacijų pripažinimo politiką“, nes investicijos į Lietuvos žmonių žinias, gebėjimus, aktyvumą, verslumą patikimai garantuoja ilgalaikį ūkio augimą. 2009 m., atsižvelgiant į kintančius verslo ir darbo rinkos poreikius, „priimti profesinio mokymo įstatymo pakeitimai, įteisinantys profesinio ir darbo rinkos mokymo sistemų sujungimą, rengiami įstatymo įgyvendinamieji teisės aktai. <...> atnaujinta 114, įvertinta 90 profesinio mokymo programų“. Įgyvendinami projektai stipriai prisideda prie visuomenės profesinės kompetencijos darnos su šalies darbo rinkos poreikiais klausimų sprendimo.

Dauguma žinių visuomenės veiklos sričių yra grindžiama žmonių žiniomis. Žiniomis grįsta veikla įmanoma, kai daug visuomenės narių susiburia kurti ir atkurti žinių; visuomenė sukuria žinių cirkuliavimo ir keitimosi jomis erdvę, o IT plačiai taikomos žinioms kodifikuoti ir perduoti [40, p. 31], taip visuomenė sukuria žinių ekonomikai naudingus konkurencinius produktus, vadinamus naujovėmis arba inovacijomis. Žinių vadybos taikymas darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui teikia didelę reikšmę kūrybiškumui, inovacijoms [6]. Kad nuolat tobulinama švietimo, mokslo ir studijų sistema, atsižvelgiant į žinių ekonomikos ir globalizacijos keliamus iššūkius, ugdytų visuomenės narių kūrybiškumą, inovacijoms palankią aplinką ir taip kurtų šalies ekonominį konkurencingumą bei prisidėtų prie darnaus visuomenės vystymosi, reikia užtikrinti skaidrų, veiksmingą ir tvirtą verslo bei mokslo bendradarbiavimą.

Mokslo, studijų bei verslo sąryšio svarbą šiandien suvokia ir Lietuvos vykdomoji valdžia. Nuo 2004 m. imtasi veiksmų mokslo plėtros ir inovacijų skatinimo srityje: „skirta <...> 18,5 mln. litų <...>

mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau tekste - MTEP) finansavimui <...>. Institucijoms suteikta galimybė didinti atlyginimus produktyviausiai dirbantiems dėstytojams ir tyrėjams“. Lietuvai įstojus į ES, „*paskirti 29 Lietuvos atstovai ir ekspertai, dalyvaujantys ES teisės aktų projektų MTEP srities svarstymo ir priėmimo procedūrose“.* 2005 m. moksliniais tyrimais domėtis skatinamas akademinis jaunimas, „*atskleidžiant mokslininko karjeros perspektyvas, sudarant galimybę įvairių Lietuvos regionų ir aukštųjų mokyklų studentams susipažinti su geriausių Lietuvos mokslininkų grupių <...> atliekamais moksliniais tyrimais, patiems įsitraukti į kolektyvų darbą“*, o siekiant, kad mokslas taptų konkurencingesnis, įgyvendinamos „*Aukštųjų technologijų plėtros programa <...>. <...> Ilgalaikės MTEP strategija“.* 2006 m. LR Vyriausybės veikloje imta akcentuoti verslo ir besimokančio jaunimo bendradarbiavimo reikšmė: „*siekiant sertifikuoti įmones, galinčias ir turinčias teisę priimti profesnių mokyklų mokinius gamybinei praktikai, vykdomas ESF finansuojamas projektas „Profesinio mokymo žinių ir kompetencijos vertinimo sistemos sukūrimas ir plėtra“.* <...>. *Plėtojamas akademinės bendruomenės ir pramonės bei verslo konstruktyvus, abipusiai naudingas bendradarbiavimas <...>. <...> rengiama **Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcija“.** Toliau kuriama inovacijoms palanki aplinka: „*įgyvendinama Ilgalaikė MTEP strategija <...>. Skirta lėšų viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektams finansuoti. MTEP darbai orientuojami į šalies ūkio plėtros poreikius, siekiama, kad jie prisidėtų prie jo konkurencingumo ir inovatyvumo stiprinimo“.* Tais pat metais veikloje paminėta ir visuomenės narių kūrybiškumo svarba: „*stiprėja tarptautinio bendradarbiavimo mokslo ir studijų srityje ryšiai, jaunimo mokslinės, kūrybinės <...> iniciatyvos“.* Matyti, kad kasmet LR Vyriausybė savo veikloje skiria vis daugiau dėmesio MTEP, mokslo bei verslo bendradarbiavimui, inovacijoms palankios aplinkos kūrimui. 2007 m. plėtojamas „*socialinių partnerių dalyvavimas profesinio mokymo standartų ir programų rengime, organizuojant mokinių praktinį mokymą įmonėse ir mokymosi pasiekimų vertinimą“*, taip pat pradėjo formuotis „*Nacionalinis studijų kokybės forumas, kurio tikslas – suvienyti aukštųjų mokyklų, studentų, darbdavių organizacijų ir aukštojo mokslo politiką formuojančių valstybės institucijų pastangas užtikrinti ir gerinti aukštojo mokslo kokybę“*, be to, stiprinant verslo ir mokslo partnerystę, „*mokslo darbuotojai, dėstytojai ir tyrėjai skatinami dirbti konsultantais verslo įmonėse; numatyti tyrėjų įdarbinimo verslo įmonėse skatinimo mechanizmai“.* Toliau skatinamas jaunimo kūrybiškumas ir inovatyvus mąstymas: „*tiems studentams, kuriuos domina mokslininko karjera, sudarytos galimybės atlikti geriausių Lietuvos mokslininkų vadovaujamą praktiką ir dar studijuojant imtis mokslinės veiklos. <...>. Siekdama efektyviai panaudoti lėšas ir didinti šalies mokslinį ir inovacinį potencialą, <...> parengtos keturios <...> programos, skirtos mokslo ir studijų kokybei gerinti, mokslinių tyrimų bazei atnaujinti, mokslo, verslo bendradarbiavimui skatinti“.* 2007 m. svarbūs tuo, kad „*skatinant įmonių ir aukštųjų mokyklų**

bendradarbiavimą, plėtojant didelės kompetencijos centrus <...>, patvirtinta Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcija, priimti jos įgyvendinamieji teisės aktai“. 2008 m. valstybės išlaidų apimtis MTEP Lietuvoje vis didėja. *„Siekiant paspartinti žinių visuomenės kūrimą, vyksta integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimosi procesas. <...>. Slėniuose <...> sudaromos sąlygos kurtis verslo įmonių tyrimų padaliniams, mokslinių tyrimų rezultatų komerciniu pagrindu formuotis imlaus žinioms verslo įmonių pradmenims“.* Slėnių plėtra turėtų sudaryti sąlygas toliau tobulinti ir didinti inovacijų paramos paslaugų spektrą, gerinti kokybę ir prieinamumą, kartu užtikrinti neekonominių paskatų inovacijoms versle realizavimą [56]. 2009 m. LR Vyriausybės veiklos ataskaitoje teigiama, kad *„mokslo ir verslo bendradarbiavimas, mokslinių tyrimų pritaikomumas – tai Lietuvos ekonomikos silpnoji grandis“*, todėl vykdomoji valdžia toliau veiksmingai sprendžia šią problemą: *„vykdoma mokslo institutų pertvarka, kuria siekiama sutelkti turimus žmogiškuosius, materialiuosius MTEP išteklius ir taip užtikrinti mokslinių tyrimų rezultatų veiksmingumą“*, *„įgyvendinta Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros programa <...>. Sudaryta Slėnių priežiūros taryba“* bei *„patvirtinti aštuonių Nacionalinių kompleksinių programų <...> projektų sąrašai“*. Tinkamai sukurta kūrybiškumui ir inovacijoms palanki aplinka prisideda prie šalies konkurencingumo stiprinimo, žinių dalijimosi kultūros įtvirtinimo, naujų kompetencijų ir darbo vietų kūrimo, darnaus visuomenės vystymosi.

Iš atlikos mokslinės literatūros analizės, matyti, kad be ekonominės ir socialinės plėtros, kitas labai svarbus darnaus vystymosi aspektas yra aplinkos ir visuomenės vystymosi sąryšis. Darnus socialinis ekonominis vystymasis privalo vykti atsižvelgiant į ekologinius veiksnius [23, p. 33]. Tam reikalinga šiandienai kokybiškai nauja švietimo sistema, kuri per mokslą ir žinias sudarytų galimybę visuomenės nariams suvokti, priimti ir vystyti socialinės atsakomybės idėją visose savo veiklos srityse.

LR Vyriausybė vykdomoje švietimo politikoje privalo atsižvelgti ir į tai, kaip visuomenei „išskiepyti“ socialinės atsakomybės idėją, kaip ypač reikšmingą darniam socialiniam vystymuisi ir neprieštaraujančią ekonominiam žinių visuomenės klestėjimui. Nors dar 1997 m. Aplinkos apsaugos ministerija yra priėmusi ir patvirtinusi Lietuvos Respublikos visuomenės aplinkosauginio švietimo strategiją ir veiksmų programą [51], aplinkos apsaugos kontekste, analizuojant LR vykdomosios valdžios veiklą švietimo politikoje, įgyvendintų darbų per šešerius metus rasta nedaug. Galima būtų paminėti 2004 m. parengtas *„Integruojamųjų programų gaires (<...>, komunikavimas, pilietiškumas, <...>, sveika gyvensena ir saugi aplinka)“*. 2005 m. LR Vyriausybės veiklos ataskaitoje teigiama: *„kad veiksmingiau būtų ugdomi mokinių gyvenimo įgūdžiai, <...>, užtikrinta saugi ir sveika aplinka, mokyklose dirba <...> socialiniai pedagogai ir psichologai, veikia prevencinio darbo grupės, išleista įvairių informacinių leidinių“*, tačiau šie veiksmai daugiausiai orientuojami tik į narkotikų ir smurto

prevenciją jaunimo tarpe. 2006 m. darbai taip pat atlikti tik narkotinių medžiagų bei smurto prevencijos srityse, o socialinės atsakomybės, sveikos gyvenimo aplinkos išsaugojimo aspektas nepaliečiamas. Kaip darnios ir aplinkai draugiškos veiklos švietimo politikoje aspektą, galima būtų išskirti mokslo, studijų ir verslo slėnių kurimą, kurių kai kurie orientuoti į aplinkai draugišką mokslinę veiklą: „Vyriausybei patvirtinus parengtas slėnių plėtros programas, jos bus pradėtos įgyvendinti šiose srityse: <...>, biotechnologija, <...>, biofarmacija; ekosistemos ir darnus vystymasis, <...> darnioji chemija, <...>, ateities energetika, <...>, bioenergetika, <...>, sauga ir sveikatingumas“ [56]. 2009 m. toliau įgyvendinama „Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros programa“, tačiau konkrečių darbų aplinkos apsaugos švietime, socialiai atsakingos visuomenės ugdyme LR Vyriausybės veiklos švietimo politikoje nerasta.

Apibendrinant Tyrimo I rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos vykdomosios valdžios veikla švietimo politikos srityje daug dėmesio teikia žinių visuomenės formavimui: mokymosi programų, visų visuomenės narių išsilavinimo, kvalifikacijų, atsižvelgiant į nuolat kintančias aplinkos sąlygas, atnaujinimui bei tobulinimui, mokymosi visą gyvenimą užtikrinimui. Prie žinių visuomenės kūrimo bei ekonominio vystymosi taip pat prisideda ir veiksmai, atlikti verslumo skatinimui, išsilavinimo pritaikymo kintantiems darbo rinkos poreikiams bei mokslo-verslo bendradarbiavimui pasiekti. Tačiau visų trijų darnaus vystymosi prirotetų įgyvendinimas šalies švietimo politikos kontekste negali būti pasiektas, nes aplinkosauginio švietimo svarbiausiuose LR Vyriausybės darbų sąrašuose nėra.

4.3. Tyrimo II „Žinių vadybos įtaka organizacijų darniam vystymuisi“ rezultatų aptarimas

Atskirų organizacijų žinių vadybos veiksmai, realizuojantys jų nuostatas veikti pagal darnaus vystymosi principus, įgyvendina valstybiniuose ir globaliuose darnaus vystymosi dokumentuose deklaruotus tikslus, o bene svarbiausias iš jų yra tiesioginis žmonių įtraukimas bei jų suinteresuotumo palaikymas viso proceso metu [26]. Didelė reikšmė atitenka *vadovams ir lyderiams*, kurie skatina darbuotojus, nukreipia juos reikiama linkme, atitinkamai įtakoja, siekdami, kad darbuotojai ne tik atliktų reikiamas užduotis, bet ir suvoktų pačios organizacijos siekius, misiją, viziją bei tikslus [80, p. 11].

Visų trijų valstybių analizuoti prekybos tinklai turi apibrėžtus organizacijos misiją, viziją ir tikslus. JAV vadovas paminėjo, jog jo organizacijoje užsibrėžti tikslai neseniai kito, atsižvelgiant į kintančias tiek ekonomines, tiek socialines sąlygas: „*taip siekiame išlikti sėkminga kompanija visomis ekonominėmis sąlygomis*“. Pasidomėjus, ar visi organizacijos darbuotojai žino apie organizacijoje

užsibrėžtas vizijas, misijas bei tikslus, Lietuvos prekybos tinklo vadovė pati dėl konkretaus įvardijimo susilaikė, Rusijos organizacijos vadovas pats organizacijos siekių neįvardijo, tačiau teigė manęs, jog jo darbuotojai *„žino apie organizacijos misiją, viziją, tikslus, kai jau ateina į pokalbį dėl darbo. Vėliau tos žinios yra gilinamos“*, JAV vadovas nupasakojo, koku būdu jo organizacijos vadovybė užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas žinotų apie organizacijos siekius ir misiją, pvz.: *„mūsų kompanijos vizija ir misija yra įrašyta kiekvieno darbuotojo vadove, kuri jis gauna priimtas į darbą, o taip pat kiekvieno prekybos centro darbuotojų pertraukų kambaryje kabo po plakata su mūsų vizija ir misija“*. Viena iš organizacijos vizijos paskirčių – motyvuoti darbuotojus prasmingai ir atsakingai veikti, kad organizacijos veikla kurtų pasitenkinimą darbu jiems patiems, neštų pelną organizacijai ir naudą visuomenei. Aiški ir visiems žinoma vizija atlieka tą patį vaidmenį, kaip ir organizacijos lyderiai [68], todėl užtikrinti, kad ji būtų žinoma visiems organizacijos, siekiančios darniai ir atsakingai vystytis, nariams yra itin svarbu.

Lygiai taip pat svarbu, kad šiandien organizacijos vadovai bei lyderiai, formuluodami organizacijų siekius, juos orientuotų ne tik į pelno siekimą, bet ir į darbuotojų pasitenkinimą darbu, socialinę atsakomybę gamtai ir visuomenei, klientų poreikių patenkinimą ir kitus socialinius, ekonominius bei ekologinius faktorius. Lietuvos prekybos tinklo vadovė teigia, kad jos organizacijos siekiai yra orientuoti į klientų poreikių patenkinimą, *„o to rezultatas yra pelnas, darbuotojų pasitenkinimas“*. Rusijos organizacijos tikslai orientuoti *„į pelno siekimą, klientų pasitenkinimą ir tiekėjų pasitikėjimą. <...>, neseniai atsirado socialinės apraiškos, kurios bus vystomos artimiausioje ateityje“*. JAV vadovo nuomone, jo organizacijos siekis yra *„būti pelninga ir sėkminga kompanija su laimingais darbuotojais ir patenkintais klientais“*, orientaciją į socialinę atsakomybę galima išvelgti tame, jog šios organizacijos vadovai tikslų įgyvendinimą matuoja ir *„gero kolektyvinio pilietiškumo <...> rodikliais“*. Tam, kad organizacijos veikla būtų sėkminga ir pelninga nuolat kintančioje žinių ekonomikoje, svarbu atsižvelgti ne tik į tuos, kurie tiesiogiai vykdo pokyčius organizacijoje, bet ir į tuos, kurie domisi jos veiklos rezultatais [68]. Akivaizdu, kad visose trijose šalyse esančių organizacijų vadovai tai supranta, nes net uždavus jiems papildoma klausimą apie tai, kieno interesai jų organizacijoms svarbiausi, atsakymai liko tie patys.

Nors didelėje organizacijoje visiškai atviri komunikacijos procesai su visais interesantais praktiškai yra nerealiūs [80, p. 527], bet kuri organizacija, siekdama efektyvios žinių vadybos tiek viduje, tiek su išore, įvairių komunikacijos priemonių pagalba privalo užtikrinti informacijos srautų **skaidrumą ir darną**. Pasidomėjus, kaip informacijos srautai vyksta viduje ir su išore pasirinktose organizacijose, visų trijų šalių prekybos tinklų vadovai nurodė turintys intranetus komunikacijai su organizacijos personalu ir interneto svetaines komunikacijai su išorės suinteresuotomis grupėmis. Visų

trijų organizacijų vadovai taip pat nurodė, jog svarbiausia yra žodinė komunikacija susitikimų, diskusijų, konferencijų metu. JAV organizacija be vidinio intraneto dar naudoja ir „pažangesnę komunikacijos sistemą EMS“, kuri „ne tik užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas gauna svarbią informaciją, bet kartu reikalauja, kad jis patvirtintų ją gavęs ir įsisavinęs“. Lietuvos prekybos tinklas išorinei komunikacijai daugiausiai naudojami interneto svetainė, kurioje yra sudaryta grįžtamojo ryšio galimybė visiems besidomintiems ir viešųjų ryšių specialistų veikla, Rusijos vadovas šiai komunikacijai vykdyti nurodo „marketingo skyrių, kuriam ir priklauso su jais (vartotojais – aut. past.) bendrauti ir dalintis žiniomis apie organizaciją“, JAV organizacija turi darbuotojus, kurie „atsakingi už atvirus abipusius komunikacijos srautus su gerbiamais verslo partneriais“, darbuotojus, užtikrinančius, kad „vartotojai reguliariai gautų naujausią informaciją“ apie organizaciją ir jos produktus, bei viešųjų ryšių specialistus, atsakingus „už plačią informacijos sklaidą <...> žiniasklaidai“. Sėkmingai užsimezgę dialogai tarp vadovų ir darbuotojų, organizacijos ir vartotojų, organizacijos ir partnerių, organizacijos ir visuomenės yra vienas pirmųjų žingsnių verslo dienotvarkėje, padedantis naujais aspektais pažvelgti į organizacijos veiklą, įvertinti žinių vadybos reikšmę ir imtis iniciatyvos pagal darnaus vystymosi prioritetus.

Ekonominių, socialinių, ekologinių pokyčių aplinkoje verslo prigimtis kinta. Ši nauja realybė dramatiškai keičia vadovavimo, mokymosi, žinių pateikimo, problemų sprendimo ir visos veiklos metodus [10]. Kad organizacija darniai vystytųsi žinių ekonomikos sąlygomis, reikia išmokti naudoti žinias – priimti ir įvertinti naujas, atsisakyti pasenusių, saugoti vertingas. Organizacijų vadovams uždavus kelis klausimus apie organizacijos narių **prisitaikymą** prie kintančios aplinkos, paaiškėjo, jog visose trijose šalyse prekybos tinklų darbuotojai gana nenoriai priima naujas žinias ir atsisako senų. Prekybos tinklo Lietuvoje vadovė teigia, jog „sužinojus apie naujoves, dažniausiai vyksta tokia lyg atmetimo reakcija, nenoras pripažinti tų naujovių poreikio“. Rusijos organizacijos vadovas taip pat sako, kad „darbuotojai <...> nenoriai priima pokyčius ir nori pasilikti stabilioje aplinkoje“. Ir JAV organizacijoje „dažniausiai darbuotojai nėra linkę priimti pokyčių“. Tačiau visų šalių organizacijų vadovai pabrėžia, kad svarbu komunikuoti su savo organizacijų nariais apie pokyčių poreikį susitikimų, susirinkimų, diskusijų metu, kad šie suvoktų naujų žinių įgijimo reikšmę. Kalbant apie žinių nuvertėjimą, tiek Lietuvos, tiek Rusijos organizacijų vadovai teigė, kad „senos žinios miršta pačios“, „yra <...> pamiršamos ir keičiamos naujomis“. JAV prekybos tinklo vadovas pripažįsta, kad senų žinių atsisakyti sunku, tačiau organizacijos vadovybė „skatina pokyčius ir pripažįsta, kad norint savo srityje būti lyderiais, reikia laužyti pasenusių žinių barjerus ir įsivaizduoti neįmanomą“. Visų trijų analizuojamų šalių organizacijų vadovai teigė vertinantys naudingų žinių turinčius darbuotojus. Lietuvoje jie vertinami „pinigine išraiška. <...> kviečiami dalyvauti <...> šventiniuose renginiuose.

<...> *pagerbiami garbės ir padėkos raštais*“, o organizacijos sukaupia patirtis „*saugoma intranete*“. Rusijoje senesni darbuotojai raginami apmokyti naujus ir taip perduoti jiems reikalingas žinias, skatinami „*pakeliant jiems atlyginimus, paminint juos kaip pavyzdį kitiems per susirinkimus*“, ši organizacija taip pat mąsto apie žinių valdymo sistemų praktinį įgyvendinimą. JAV vadovas nenurodė jokių piniginių priemonių kaip skatinamosios priemonės vertingų žinių turintiems darbuotojais, tačiau paminėjo garbės raštus, taip pat žinių dalijimosi iš apačios į viršų svarbą ir neseniai organizacijoje sukurtą žinių valdymo sistemą „*CVH, t.y. grupė darbuotojų, turintys telefono liniją ir elektroninio pašto adresą, kuriais visi kompanijos darbuotojai yra raginami anonimiškai kreiptis, jei turi svarbių žinių ar pasiūlymų, susijusių su kompanija ir jos veikla*“, kuri prisideda prie vertingų žinių išsaugojimo. Šiandien žinių vadybos taikymas darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui turi teikti didelę reikšmę intelektualio kapitalo valdymui, jo skatinimui priimti pokyčius ir prisidėti prie jų įgyvendinimo organizacijoje.

Darnaus vystymosi idėjos darbuotojų įsisavinamos ir priimamos tuomet, kai organizacijoje sukuriama *galimybė dalintis*. Akivaizdu, kad mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių, dalijimasis žiniomis su kitais, protingai taikomos išmoktos pamokos, vadovų parama leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų nuolat kintančioje žinių ekonomikoje. Pasidomėjus, kaip žinių dalybos vyksta tarp analizuojamų organizacijų darbuotojų ir ar noriai senesni darbuotojai dalijasi savo patirtimi su naujai įdarbintais, Lietuvos prekybos tinklo vadovė teigė, kad „*darbuotojai tikrai noriai dalinasi patirtimi, tačiau žmogiškasis faktorius vis tik išlieka*“, JAV organizacijos vadovas žmogiškąjį faktorių įvardino taip: „*vieni darbuotojai linkę dalintis turimomis žiniomis, kiti – nelabai*“, o Rusijos prekybos tinklo direktoriaus nuomone, „*organizacijoje darbuotojai turi dalintis žiniomis ir jomis dalinasi*“. Priemonės, naudojamos dalijimosi žiniomis kultūrai organizacijoje stiprinti, visų trijų šalių organizacijose sutapo – senam, patyrusiam ir patarimų negailinčiam darbuotojui yra priskiriamas naujokas, kuriam suteikiama visokeriopa pagalba įsisavinant darbui reikalingas žinias. Rusijos organizacijos direktorius dar paminėjo, jog prie žinių dalijimosi kultūros prisideda ir vidinis organizacijos tinklas, kuriame darbuotojai nuolat pildo ir talpina informaciją, JAV prekybos tinklo vadovas išskyrė pokalbius su darbuotojais, kurių metu stengiamasi organizacijos nariams paaiškinti, kodėl žinių dalybos yra tokios reikšmingos jų organizacijai ir sėkmingai jos veiklai. Žinių vadyba padeda darbuotojams kryptingai kurti, dalytis, kaupti, išsaugoti ir taikyti žinias, todėl kuriami rezultatai yra kokybiškesni, novatoriškesni ir toliaregiški [92].

Šiandieną kaip niekada svarbu būti kūrybiškiems ir novatoriškiems. Tai reiškia naujai mąstyti ir atvirai, visai kitomis akimis žiūrėti į pasaulį [80, p. 418]. Idėjų ir *novatoriškų sprendimų priėmimas* pirmiausia, žinoma, priklauso nuo darbuotojų bei informacijos srautų organizacijos viduje ir su išorine

aplinka. Paklausus trijose skirtingose šalyse esančių prekybos tinklų vadovų, ar jų organizacijose yra skatinamos naujovės, atsakymai išsiskyrė. Lietuvos prekybos tinklas pasirodė turintis palankią inovacijoms bei kūrybiškumui aplinką: „*organizacijoje pradedamos skatinti naujovės, nes rinkoje vis labiau išauga kūrybiškumo bei inovacijų vertė. <...> darbuotojai yra motyvuojami net piniginėmis premijomis už naujovių siūlymą*“. Rusijos prekybos tinklo vadovas teigė, jog „*naujovės yra skatinamos, tačiau turime daugiau vadovautis nusistovėjusiomis taisyklėmis ir reikalavimais, o tik po to kūryba*“. JAV organizacijos vadovo nuomone, „*norėdami užtikrinti vienodą veiklą 1300 prekybos centru, privalome turėti standartizuotas procedūras*“, tačiau ši organizacija taip pat turi ir „*žmonių komandą, kuri nuolat ieško būdų pagerinti <...> kompanijos veiklos modelį*“. Naujovių sklaida visose trijose organizacijose perduodama iš lūpų į lūpas (susirinkimų, konferencijų metu), dažniausiai iš organizacijos viršaus į apačią. Čia reikėtų paminėti, kad, pasak R. Kanter, didesnė tikimybė, jog idėjų kūrimas skatina inovacijas tada, kai tos idėjos kyla iš organizacijos apačios [80, p. 419].

Dinamiškoje žinių visuomenėje, kai rinkoje vis auga kūrybiškumo bei inovacijų reikšmė, o darnaus vystymosi principai stipriai įtakoja organizacijų veiklą, itin svarbus vaidmuo atitenka darbuotojų nuolatinio mokymosi, profesinio tobulėjimo skatinimui. Organizacijos, siekdamos visomis ekonominėmis bei socialinėmis sąlygomis išlikti konkurencingos ir išsilaikyti šiandienos žinių rinkoje, privalo savo **ilgalaikiškumo** siekius sieti su nuolatinėmis investicijomis į savo darbuotojų žinias, įgūdžius bei kompetencijas. Nors visų trijų šalių vadovai nurodė skirtingas darbuotojų lavinimosi skatinimo priemones, visuose prekybos tinkluose yra puikiai suvokiamas nuolatinio mokymosi poreikis ir į tai investuojama. Pavyzdžiui, Lietuvos organizacija bendradarbiauja su Lietuvos aukštųjų mokyklų mokslų daktarais bei pati rengia kursus savo darbuotojams, Rusijos organizacija samdo reikiamų sričių ekspertus mokymams pravesti bei leidžia darbuotojams išsirinkti labiausiai reikiamus mokymo kursus, JAV prekybos tinklas finansuoja kai kurias darbuotojų mokymosi programas koledžuose, priima dirbti tik universitetą baigusius studentus, naudoja kompiuterinę mokymo sistemą, pritaikomą kiekvienam darbuotojui atskirai pagal poreikius. Nuolatinio mokymosi skatinimas padeda kaupti profesinę patirtį, įgyti ir tobulinti kvalifikaciją [11], kad būtų galima lengviau ir greičiau prisitaikyti prie darniai besivystančios visuomenės poreikių.

Kompetencijos, išsilavinimas, inovacijos, techniniai gebėjimai ir ekonominis augimas yra tarpusavyje susipynę. Norint globalioje arenoje išlikti konkurencingais, reikia, kad visi išvardinti faktoriai išliktų galingi, klestintys ir nežalingi aplinkai [83]. Tai reikalauja kiekvienos organizacijos investicijų į jos **intelektinio kapitalo ir IT darną**. Pasidomėjus, kaip analizuojamose organizacijose yra vertinami abu minėti faktoriai, gauti atsakymai išsiskyrė: Lietuvos organizacijoje daugiau dėmesio skiriama intelektiniam kapitalui, Rusijos organizacijoje IT skiriamas didelis dėmesys, o JAV prekybos

tinklas siekia intelektualinio kapitalo ir IT balanso, nesumažindamas nė vieno elemento reikšmės - „*reikia balanso tarp IT ir intelektualaus kapitalo*“. Žinių vadybos svarbos suvokimas organizacijoje ir būdai, kuriais intelektualus kapitalas yra sustiprinamas bei palaikomas tiek technologinėmis, tiek informacinėmis priemonėmis yra svarbiausi aspektai, leidžiantys organizacijai išlikti sėkmingai globalioje žinių ekonomikos konkurencijoje [85].

Šiandien, norint prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, būtina atsižvelgti ne tik į besikeičiančius ekonominius standartus, bet ir atkreipti dėmesį į kitus du darnaus vystymosi prioritetus – socialinių ir ekologinių tendencijų kaitą. Savanoriškos organizacijų vadovų ir narių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų veiklą bei ryšius su suinteresuotomis šalimis, apibūdinamos socialinės atsakomybės terminu [23, p. 98]. Trijų šalių organizacijų vadovams buvo užduotas klausimas, ar, jų nuomone, **socialiai atsakingas verslas** šiais laikais gali būti pelningas. Visiems vadovams į šį klausimą atsakius teigiamai, buvo pasiteirauta, ar jų organizacijos reaguoja į socialinius bei aplinkosauginius pokyčius. Lietuvos prekybos tinklas „*reaguoja ir labai*“ į visuomeninius, ekonominius bei ekologinius pokyčius, prisideda ir organizuoja įvairias paramos akcijas, rūšiuoja atliekas, taupo vandenį, elektrą ir t.t. Rusijos prekybos tinklas linkęs įvertinti ekonominius pokyčius („*remiantis ekonominėmis sąlygomis, kelis kartus keitėme savo veiklos strategiją, atsižvelgiant į jas*“), aplinkos apsaugą („*stengiamės neteršti aplinkos, tausoti gamtos išteklius, turime specialią sertifikuotą įrangą*“), tačiau į socialinius pokyčius nereaguoja („*šiuo metu mes nesame socialiai aktyvūs*“). JAV organizacija, kaip ir Lietuvos, reaguoja į visus tris darnaus vystymosi prioritetus, yra gavusi valstybinius apdovanojimus už energijos taupymą, priklauso „Lygių įdarbinimo galimybių kompanijoms“, kasmet remia vaikus, neįgaliuosius, asocialias šeimas. Todėl galima daryti išvadą, kad visose trijose šalyse esančios organizacijos supranta socialinės atsakomybės reikšmę ir daugiau ar mažiau prisideda prie darnaus vystymosi siekinių praktinio įgyvendinimo.

Kaip jau minėta anskčiau, žinių vadyba yra ta vadybos sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi idėjos ir elementai gali būti įtraukti į visus organizacijos lygmenis, procesus, o svarbiausia, į visų organizacijos narių sąmonę. Siekiant sužinoti, kaip ši **veikimo kartu kultūra** suprantama ir ar veikia analizuojamų šalių organizacijose, vadovų buvo pasiteirauta, kas, jų nuomone, organizacijoje turėtų būti atsakingas už socialinių siekinių įgyvendinimą ir kaip organizacijos vadovybė motyvuoja darbuotojus veikti atsakingai. Lietuvos prekybos tinklo vadovė teigė, kad „*turėtų atsakingi būti visi, tačiau vadovai turi duoti <...> pavyzdį*“, o darbuotojų motyvavimas priklauso nuo kiekvieno individualių poreikių „*vienam darbuotojui užtenka gero žodžio, <...>, kitam reikalingas piniginis paskatinimas*“. Rusijos organizacijoje situacija kiek kitokia: „*už viską organizacijoje yra atsakingas vadovas*“, kuris motyvuoja organizacijos narius veikti atsakingai „*piniginėmis priemokomis ir <...>*“

parama“. JAV prekybos tinklo vadovo nuomone, „*tam, kad idėjos būtų priimtinos ir organizacija taptų socialiai atsakinga, dalyvauti privalo visi*“, darbuotojai šioje organizacijoje motyvuojami specialiu apdovanojimu „*Outstanding Performance Award*“ už gerai atliktus darbus, o taip pat savilaikė, tinkama ir reikalinga informacija – „*gerai informuotas darbuotojas veiks atsakingiau*“. Aukštesniojo lygio vadovų parama ir dėmesys – būtina sąlyga, kad organizacijoje pasiteisintų socialinės atsakomybės idėjos, tačiau tam, kad jos būtų įsisąmonintos ir pradėtos įgyvendinti, būtina, kad įtraukti į tokią veiklą būtų visi organizacijos nariai nuo aukščiausios iki žemiausios darbuotojų grandies.

Interviu pabaigoje, nutarta išsiaiškinti, ar organizacijų vadovai visose trijose šalyse vis tik išvelgia ryšį tarp efektyvios žinių vadybos organizacijoje ir praktinių darnaus vystymosi idėjų įgyvendinimo. Visų trijų vadovų atsakymai buvo panašūs. Lietuvos prekybos tinklo vadovė sutiko, kad žinių vadyba prisideda prie darnaus vystymosi idėjų įgyvendinimo: „*ir mūsų įmonėje prisideda*“. Rusijos organizacijos direktoriaus nuomone, „*žinios ir dalijimasis jomis yra labai svarbus ir gali prisidėti prie darbuotojų atsakingos veiklos*“. JAV vadovas teigė, jog „*žinių dalijimasis yra svarbiausias šaltinis darbuotojų suvokimui, įsisąmonijimui pagerinti*“. Taigi, žinios yra pagrindinis sėkmingo bendravimo ir bendradarbiavimo elementas, kuris savo ruožtu lemia sėkmingą verslo veiklą [92] nuolat kintančioje ekonominėje, socialinėje, ekologinėje aplinkoje.

Apibendrinant Tyrimo II rezultatus, matyti, jog visų analizuotų valstybių organizacijų vadovai suvokia tiek žinių vadybos, tiek darnaus vystymosi svarbą sėkmingai veikti siekiančiam verslui. Daugelis teorinių darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste principų skirtingų šalių organizacijose sutampa, nes tai įtakojama globalių sprendimų bei nuostatų. Praktinis darnaus vystymosi principų įgyvendinimas žinių vadybos aspektu skirtingų valstybių organizacijose šiek tiek skiriasi. Visos analizuotos organizacijos eina teisingu keliu, siekdamos efektyvia žinių vadyba užtikrinti darnų organizacijų vystymąsi, tačiau pasiekimų greitis jose skirtingas, priklausomai nuo valstybės vykdomos vidaus politikos darnaus žinių visuomenės vystymosi kontekste.

4.4. Bendrosios tiriamosios darbo dalies išvados

Žinių visuomenė – tai visuomenė, kurios sėkmingą ir darnų vystymąsi lemia ne investicijos į fizinį kapitalą, bet į visuotinę žinių vadybą, atsižvelgiant į dinamišką šalies bei pasaulio socialinę ir ekonominę aplinką. Nuolatinis švietimo sistemos tobulinimas, efektyvus žinių valdymas organizacijose, dabarties poreikius atitinkantis išsilavinimas, formalus ir neformalus žinių kūrimas ir naudojimas skatina piliečius dalyvauti sprendžiant darnaus vystymosi problemas.

Atlikus Tyrimą I, – LR Vyriausybės veiklos ataskaitų švietimo srityje nuo Lietuvos įstojimo į ES iki šių dienų analizę, – matyti, jog darnaus vystymosi prioritetai dar per mažai atsispindi šalies vykdomosios valdžios veikloje. Darnus vystymasis savo prigimtimi yra integralus, reikalauja sisteminio požiūrio į ekonomikos, visuomenės ir aplinkos apsaugos plėtrą bei jų tarpusavio sąveiką, o Lietuvoje švietimo sistema vis dėlto daugiausiai orientuojama į konkurencingą žinių ekonomikos ir sėkmingą žinių visuomenės vystymąsi, aplinkosauginį darnaus vystymosi aspektą paliekant nuošalyje.

Dar 1997 m. priimtoje LR visuomenės aplinkosauginio švietimo strategijoje teigiama, kad ekologinis švietimas yra prioritetingas ne tik valstybės aplinkos apsaugos, bet ir švietimo politikos sritis [51]. Išanalizavus šešerių metų LR Vyriausybės veiklos ataskaitas švietimo politikos srityje, nustatyta, jog Lietuvos visuomenės ekologinio švietimo lygis yra ypatingai žemas. Šiandien vykdomoji valdžia įgyvendina „Integruojamųjų programų gaires“ ir šiek tiek investuoja į ekologiškai efektyvių technologijų kūrimą, kas neužtikrina nei darnaus vystymosi mokymo ir mokymosi kokybės, nei prisideda prie žinių visuomenės, siekiančios ir gebančios užtikrinti darnų šalies ekonominį ir socialinį vystymąsi, išsaugant sveiką aplinką ateities kartoms, formavimo. Todėl tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad LR Vyriausybė, įtakojama ES darnaus vystymosi politikos ir Lisabonos strategijos tikslų, kuria švietimo politiką, skatinančią žinių visuomenės vystymąsi ir tobulėjimą bei ekonominį šalies konkurencingumą, tačiau visiškai neatsižvelgia į aplinkosauginį visuomenės narių švietimo aspektą – vieną svarbiausių darnaus visuomenės vystymosi prioritetų, – pasitvirtino. Norint šalyje pasiekti ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių siekių darną, būtina visuomenės žinias valdyti taip, kad visuomenės nariai būtų kompetetingi priimdami ne tik socialinius ir ekonominius, bet ir ekologinius sprendimus.

Tyrimo II – lyginamosios organizacijų analizės – pradžioje manyta, kad kiekvienas regionas turi skirtingus tiek gamtinius, tiek ekonominius, tiek ekologinius išteklius, ir todėl juose esančios organizacijos visiškai skirtingai elgiasi įgyvendindamos globalius darnaus žinių visuomenės vystymosi siekius. Iš tiesų, darnaus vystymosi siekių įgyvendinimas per žinių vadybą skirtingų valstybių organizacijose skiriasi priklausomai nuo vykdomos šalių vidaus politikos šioje srityje, tačiau yra naudojama ir nemažai tokių pačių priemonių (pvz.: derinami klientų, tiekėjų, darbuotojų interesai; IT panaudojimas darbui bei komunikacijai palengvinti; vadovų parama vertingų žinių turintiems darbuotojams; nuolatinio mokymosi skatinimas; žinių vadybos įvertinimas organizacijos darnai ir kt.). Todėl antroji hipotezė, teigianti, kad darnaus vystymosi principų įgyvendinimas žinių vadybos kontekste skirtingų valstybių organizacijose atliekamas skirtingai, pasitvirtino iš dalies.

Hipotezė, kad JAV organizacija yra geriausiai įsisavinusi praktinius darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste principus, atsižvelgiant į šalies vykdomą politiką, pasitvirtino. Atlikus tyrimą,

paaiškėjo, jog, lyginant visų trijų valstybių organizacijų veiklą darniam vystymuisi per žinių vadybą įgyvendinti, JAV organizacijoje žinių vadyba veikia efektyviausiai. Visi JAV organizacijos nariai nuo auščiausios iki žemiausios grandies žino savo organizacijos misiją ir viziją, kurios orientuotos ne tik į ekonominius, bet ir į socialinius bei ekologinius tikslus. Organizacijos vadovai įvertina žinių dalijimosi ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų svarbą, pripažįsta, kad žinių vadyba yra svarbiausias šaltinis darbuotojų suvokimui bei išisąmonijimui apie darnaus vystymosi reikšmę organizacijos veikloje pagerinti, skiria daug dėmesio intelektualio kapitalo bei IT balansui organizacijoje užtikrinti. JAV organizacijos nariai nuolat skatinami mokytis tiek organizacijos viduje vykstančių mokymų metu, kurie pritaikomi kiekvienam darbuotojui atskirai pagal poreikius, tiek kitose mokymo įstaigose. Be to, organizacija yra socialiai atsakinga, remia visų darnaus vystymosi prioritetų įgyvendinimą visuomenėje, suvokia, kad socialiai atsakingas privalo būti kiekvienas organizacijos narys, bei motyvuoja savo darbuotojus atsakingai veikti.

Atlikus išankstinę tiriamo objekto analizę Rusijoje, manyta, kad Rusijos organizacija mažiausiai linkusi darniai valdyti žinias ir priimti darnaus vystymosi principus. Nors Rusijos organizacija yra orientuota į ilgalaikę gerovę, pilną, klientų pasitenkinimą, bei tiekėjų pasitikėjimą, reaguoja į aplinkos apsaugos problemas, vis dėlto per mažai dėmesio skiria savo darbuotojams, kas stipriai mažina jų gebėjimus išisąmoninti darnaus vystymosi nuostatų reikšmę. Organizacija investuoja į darbuotojų mokymąsi, tačiau daugiau dėmesio skiria IT nei žmogiškajam kapitalui, sunkiai priima naujoves, idėjas „nuleidžia“ iš viršaus į apačią, linksta į standartizaciją, nepakankamai įvertina žinių dalijimosi reikšmę organizacijos viduje bei informacijos sklaidos svarbą išorėje. Todėl galima teigti, kad ketvirtoji hipotezė pasitvirtino iš dalies – Rusijos organizacija priima darnaus vystymosi principus kaip svarbius ir reikalingus šiandienos organizacijai, tačiau kol kas neužtikrina efektyviai veikiančios žinių vadybos vidinėse organizacijos struktūrose bei procesuose tiems principams pasiekti.

Penktoji hipotezė, kad Lietuva turi teorinę darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste bazę, tačiau praktinis jo įgyvendinimas organizaciniame lygmenyje dar yra naujas, taip pat pasitvirtino iš dalies. Lietuvos organizacijoje, panašiai kaip ir Rusijos, darnaus vystymosi siekiniai suvokiami ir įgyvendinami organizacijos vadovų iniciatyva, tačiau per mažai dėmesio skiriama žinių vadybos efektyvumui organizacijoje užtikrinti. Nors, tiek Rusijos, tiek Lietuvos organizacijų vadovai pritaria, jog žinių vadyba yra svarbi, norint praktiškai įgyvendinti darnaus vystymosi prioritetus, žinių valdymas organizacijose kol kas šlubuoja. Lietuvos organizacija prisideda prie visų trijų darnaus vystymosi prioritetų, suvokia, vertina bei skatina intelektualinį organizacijos kapitalą, nuolatinį mokymąsi, vertingų žinių dalijimąsi, kūrybiškumą ir naujoves, tačiau orientuojasi į klientų patenkinimą ir pilną,

neįvertindama kitų suinteresuotų grupių poreikių, mažai dėmesio skiria darbuotojų žinojimui (misija, vizija, tikslai), išoriniams informacijos srautams.

Apibendrinant, galima konstatuoti, kad darniam vystymuisi žinių vadybos kontekste pasiekti reikalingas ne tik teorinis lygmuo, taip pat labai svarbu, kad darnaus vystymosi idėjos žinių visuomenėje būtų įgyvendinamos praktiškai. Lietuvai darnaus vystymosi ir žinių visuomenės koncepcijos yra žinomos – verčiamos tikslais ir strategijomis, tačiau praktinis jų įgyvendinimas per Lietuvos visuomenės švietimą dar nėra subalansuotas, nes vienas svarbiausių darnaus vystymosi prioritetų – aplinkosauginis – paliekamas nuošalyje. Darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste suvokimas organizaciniu lygmeniu, nepaisant gamtinių, ekonominių ir socialinių kiekvienos analizuotos šalies skirtumų, yra vienodas – tai įtakoja globalios darnaus vystymosi ir žinių visuomenės nuostatos. Tačiau praktinis darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste įgyvendinimas skirtingų valstybių organizacijose, nors ir turi daug panašių priemonių, bet tų priemonių išstobulinimas vis dėlto skiriasi, priklausomai nuo vykdomos šalies politikos darnaus žinių visuomenės vystymosi srityje. Praktinis šių koncepcijų įgyvendinimas organizaciniame lygmenyje Lietuvoje ir Rusijoje yra lėtesnis lyginant su JAV.

IŠVADOS

- Šiandien sparti ekonomikos, mokslo, technologijų raida bei vis didėjančios ekologinės grėsmės lemia trečią virsmą žmonijos istorijoje į naują darnią visuomenę, kuri kokybiškai skiriasi nuo ankstesnių žemdirbių bei industrinių visuomenių. Darnus visuomenės vystymasis yra toks vystymasis, kuris patenkina dabartinio laikmečio poreikius, nesukeldamas pavojaus būsimoms kartoms patenkinti savuosius, ir sujungia du betarpiškai susijusius tikslus – užtikrinti tinkamą, saugų ir gerą gyvenimą visiems žmonėms bei gyventi ir dirbti atsižvelgiant į biofizines aplinkos ribas.

- Darnus vystymasis grindžiamas ne tik subalansuotu ekonomikos augimu, ne tik aukšto lygio aplinkos apsauga, aplinkos kokybės gerinimu, bet ir konkurencinga socialine žinių ekonomika, socialinės pažangos siekiu, socialiniu švietimu, nuolatinio mokymusi, naujomis žiniomis, vertybių nuostatomis, poreikiu žinoti, suvokti, prasmingai bei atsakingai veikti. Darni, žiniomis grįsta visuomenės veikla – tai socialiai atsakinga veikla, kuri moksliskai pagrįstai formuojama subalansuojant socialines vertybes, ekonominius pasiekimus ir ekologinius principus.

- Darnus vystymasis – mobilus visuomenės tikslas, kuris keičiasi kartu su žiniomis ir asmeninėmis bei visuomeninėmis vertybėmis. Kad nepritrūktų žinių, reikia sukurti tinkamas sąlygas joms kurti ir skleisti. Žinių vadybos taikymas darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui turi teikti didelę reikšmę intelektiniam kapitalui, kūrybiškumui, inovacijoms, skatinančioms dalijimąsi ne tik gerąja, bet ir blogąja patirtimi, užtikrinančią ekonomiškai naudingą technologijų, talentų ir tolerancijos sąveiką bei mokymosi visą gyvenimą kultūrą.

- Darnus vystymasis ir žinių visuomenė gali būti įprasminami švietimo kontekste, nes būtent švietimas inicijuoja pažangius visuomenės pokyčius ir gali tapti nuolatinės kaitos bei naujovių įgyvendinimo globalios visuomenės raidoje priemone. Darnus visuomeninis vystymasis yra socialinis mokymosi procesas, kuris individualiu lygmeniu padeda žmonėms kontroliuoti jų asmeninę darnaus vystymosi patirtį, savarankiškai ją taikyti problemų sprendimui bei savo ateities kūrimui; organizaciniu lygmeniu, taikant žinių vadybos priemones ir būdus, gelbėja darbuotojų intelektines žinias paversti organizacijų darniu konkurenciniu pranašumu, o globaliu lygmeniu – darnaus vystymosi principus taikyti kuriant darnią pasaulio visuomenę.

- Kadangi visų globalių problemų bei jų sprendimo būdų šaknys visuomet yra lokalios, tam, kad žinių ekonomika veiktų sėkmingai, o visuomenės gerovės būtų siekiama neviršijant darnumo nustatytų ribų, šalia globalių taisyklių ir reikalavimų ypač svarbus regionų ir jų bendruomenių vaidmuo. Globalūs darnaus vystymosi ir žinių ekonomikos tikslai regioninėje skalėje gali būti

pasiekti per tokias sferas, kaip švietimas ir nuolatinis mokymasis, socialiai atsakinga verslo aplinka, kultūrinių įpročių pokyčiai, bendruomenei priimtinas naujovių ir rizikos lygmuo, nuolatinis tobulėjimas, verslo, mokslo ir technologijų sintezė.

- Vyrauja nuomonė, kad skirtingose šalyse ir regionuose, darnaus vystymosi akcentai ir pagrindiniai tikslai gali būti gana skirtingi, tačiau pati darnaus vystymosi esmė pakankamai aiški: darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis. Todėl šiandien sėkmingą regiono veiklą ir konkurencingumą lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių jo išteklių – žiniomis, nes daugelio procesų variklis žinių visuomenėje yra išsimokslinęs ir kompetetingas žmogus. Žinių, patirties, kompetencijų dalijimasis bei pilietinė atsakomybė motyvuoja žmones laikytis globalių aplinkosauginių, socialinių, ekonominių darnaus vystymosi reikalavimų.

- Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas yra esminis užtikrinant valstybės vietą žiniomis grįstoje ekonomikoje. Šalyje, siekiančioje sėkmingai plėtoti žinių ekonomiką bei darnų visuomeninį vystymąsi, turi būti sukurta efektyvi verslo sistema, gebanti asimiliuoti globalias žinias ir jas pritaikyti prie vietos reikmių. Verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų perduoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes socialinė aplinka bei gamta ir sudaro tų išteklių pagrindą.

- Žinioms imliame versle žinių vadyba nėra tik žinių valdymas tiesiogine prasme, tai aplinkos, palankios žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas, nuolat besitęsiantis, sistemiškas valdymas bei plėtra. Šiandien lygiagrečiai su efektyvia žinių valdymo kultūra organizacijos privalo turėti ir aiškiai išreikštus darnaus vystymosi tikslus ne tik ekonominėje, bet ir socialinėje bei aplinkosaugos sferose. Tai sudėtingas siekinys, kuris remiasi kultūros, požiūrių ir vertybių įdiegimu kiekvienam žinių organizacijos nariui.

- Žinių vadyba organizacijos kontekste yra sugebėjimas surinkti bei panaudoti tai, ką darbuotojai žino, siekiant inovatyvių produktų bei paslaugų kūrimo, efektyvių ir kartu socialiai atsakingų veiklos metodų įgyvendinimo. Pagrindinis žinių vadybos „produktas“ – kintanti aplinka, skatinanti žmones mokytis, kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias, bei apimanti visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras. Todėl, žinių vadyba yra būtent ta vadybos sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi idėjos ir elementai gali būti įtraukti į visus organizacijos lygmenis bei procesus.

- Socialinė organizacijų atsakomybė laikoma esmine darnaus vystymosi sąlyga. Atsakingas verslas – tai organizacijos ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią jos elgseną, kai pati organizacija į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei

santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais. Organizacijos darba grindžiama ne tik ekonominiais, aplinkosaugos bei socialinės atsakomybės aspektais, bet ir organizacijos vadovybės sprendimų per žinių vadybą įtaka integruojant šiuos klausimus darniai organizacijos veiklai.

- Lietuvos valstybei darnaus vystymosi ir žinių visuomenės kūrimo idėjos nėra svetimos. Šalies veiklą šiose srityse daugiausiai įtakoja narystė ES. 2000 m. Lisabonoje priimtos, vėliau patikslintos, socialinės, ekonominės bei aplinkos apsaugos politikos gairės suformulavo šiandieninius ir artimiausio dešimtmečio Lietuvos tikslus darnaus žinių visuomenės vystymosi kontekste. 2002 m. Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika įtvirtinti kaip svarbiausi šalies prioritetai. 2003 m. parengta, vėliau papildyta, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Šalis dalyvauja ir įgyvendinant Darnaus vystymosi švietimo dešimtmečio (2005-2015 m.) strategijos veiksmų planą, tačiau darnaus vystymosi prioritetai šalies vykdomosios valdžios veikloje ir švietimo politikoje atsispindi menkai. Ypač žemas Lietuvos visuomenės ekologinio švietimo lygis, be kurio neįmanoma užtikrinti nei darnaus vystymosi mokymo ir mokymosi kokybės, nei kurti darnios žinių visuomenės, siekiančios ir gebančios užtikrinti darnų šalies ekonominį ir socialinį vystymąsi, išsaugant sveiką aplinką ateities kartoms.

- Darnaus vystymosi žinių vadybos kontekste teorinis suvokimas skirtingų valstybių organizacijose, nepaisant šalių gamtinių, ekonominių ir socialinių skirtumų, yra vienodas, nes idėjinius pagrindus visos šalys įgijo globalių sprendimų metu. Tačiau praktinis darnaus vystymosi siekių įgyvendinimas per žinių vadybą skirtingų šalių organizacijose, nors ir turi nemažai panašių priemonių, tačiau tų priemonių išstobulinimas vis dėlto yra skirtingas. Tai įtakoja vykdoma kiekvienos šalies vidaus politika darnaus žinių visuomenės vystymosi kontekste.

REKOMENDACIJOS

- LR Vyriausybės veikloje aplinkosauginį švietimą įvardyti kaip vieną iš trijų svarbiausių, siekiant efektyvaus ir darnaus žinių visuomenės vystymosi šalyje užtikrinimo.

- LR Vyriausybei švietimo politiką orientuoti ne tik į socialinę gerovę bei ekonominį konkurencingumą, bet į visus tris visuomenės tobulėjimo, ekonominės pažangos ir aplinkos apsaugos prioritetus, kaip vienodai reikšmingus darniam žinių visuomenės vystymuisi pasiekti.

- Organizacijoms tobulinti žinių vadybą, kad ši kuo efektyviau prisidėtų prie darnaus vystymosi principų įgyvendinimo tiek organizaciniame, tiek regioniniame ir globaliame lygmenyse.

DARNUS VYSTYMASIS ŽINIŲ VADYBOS KONTEKSTE

Renata Radiunaitė

SANTRAUKA

Darbe atskleidžiamas žinių vadyba paremtas požiūris į darnų vystymąsi, pabrėžiantis, kad darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas globaliu mastu, turi būti pradėtas nuo lokalių pokyčių, kurių sėkmingumą lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių lokalinių išteklių – žiniomis, nes daugelio procesų variklis žinių visuomenėje yra išsilavinęs ir kompetetingas žmogus. Įvertinus darnaus vystymosi ir žinių vadybos sampratų problematiką, suformuota tokia darnaus vystymosi koncepcija, kuri leistų darnaus vystymosi globaliame, regioniniame ir organizaciniame kontekste siekti per išplėstą žinių vadybos sampratos aprėptį. Atlikta Lietuvos vykdomosios valdžios dokumentų turinio analizė, akcentuoja, kad, siekiant darnaus žinių visuomenės vystymosi, būtina šalies švietimo politiką orientuoti ne tik į socialinę gerovę bei ekonominę konkurencingumą, bet atsižvelgti ir į ekologinio visuomenės švietimo svarbą. Skirtingose valstybėse veikiančių organizacijų darnaus vystymosi idėjų įgyvendinimo per žinių vadybą tyrimas parodė, kad visos organizacijos privalo tobulinti žinių vadybos procesus bei priemones, atsižvelgdamos į savo šalies gamtinius, ekonominius, socialinius skirtumus, kad šie kuo efektyviau prisidėtų prie darnaus vystymosi organizacijos viduje, šalyje ir pasaulyje įgyvendinimo.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Renata Radiunaite

SUMMARY

The work describes the standpoint of sustainable development upheld by knowledge management, emphasizing that implementation of sustainable development regulations at the global level needs to be started from local changes which fortune depends on the ability to use one of the most important local resources – knowledge, because the engine of the most processes in the knowledge society is an educated and competent individual. The problem-oriented analysis of sustainable development and knowledge management structures the concept of sustainable development that aims for sustainable development in the global, regional and organizational context through extended knowledge management conception. The content analysis of Lithuanian executive's documents reveals that, aiming for the sustainable development of knowledge society, country's education policy has to be oriented not only to social welfare and economical competitiveness, but also to the importance of ecological education. The research of sustainable development through knowledge management in the organizations in three different countries signifies that all organizations must improve their knowledge management processes and means in regard to their national natural, economical, social differences so that they would contribute to the implementation of sustainable development in the organization, the country and the world.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ADOMAITIENĖ, J., ZUBRICKIENĖ, I., ANDRIEKIENĖ, R. *Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: aktualumas ir plėtros galimybės* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=ACCC45B1-4E9A-4E89-8FA1-2AAD4F38B8C5>>.
2. *Agenda 21 Implementation* [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://sovereignty.net/p/sd/agenda21rpt.htm>>.
3. AMIDON, D. *The Emerging Community of Knowledge Practice* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entovation.com/innovation/cokp.htm>>.
4. ASTRAUSKAS, A., KASMAČIAUSKIENĖ, G. *Regioninės politikos aspektai Europos kontekste* [interaktyvus]. Vilnius, 2004 [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=131&backPID=133&pS=1075586400&pL=2505599&arc=1&tt_news=336&>.
5. ATKOČIŪNIENĖ, Z., GINEITIENĖ, Z., SADAUSKIENĖ, E. *Žinių ekonomika ir žinių vadyba: valstybės politikos aspektai*. Vilnius. 2006.
6. ATKOČIŪNIENĖ, Z. *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi* [interaktyvus]. Vilnius, 2008 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=119bb0ff-e006-4bea-aa3a-9da9701354ec>.
7. AUGUSTINAITIS, A. *Žinių vadybos metodai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. spalio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.egov.lt/files/att/ziniu_vadyba.ppt#19>.
8. AUŠRA, A. *Atvirųjų resursų vaidmuo mokymosi procese* [interaktyvus]. Klaipėda, 2005 [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.elibrary.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/KU_19/KU_pranesimas_atviruju%20resursu%20vaidmuo_2005%2012%202002.pdf>.
9. BAGDONIENĖ, D., GALBUOGIENĖ, A., PAULAVIČIENĖ, E. *Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu* [interaktyvus]. Kaunas, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1044.pdf>>.

10. BARCLAY, R., MURRAY, P. *What is Knowledge Management* [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2010 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>.
11. BARŠAUSKIENĖ, V., GUŠČINSKIENĖ, J. *Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje* [interaktyvus]. Kaunas, 2003 [žiūrėta 2010 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://74.125.77.132/search?q=cache:NKjT3-oxw3cJ:www.vdu.lt/alearning2003/II%2520Dalis/barsauskiene_lt_kalb.doc+nuolatinis+mokymas+organizacijoje&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.
12. BELLINGER, G. *Knowledge Management – Emerging Perspectives* [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm#dac>>.
13. BIVAINIS, E., TAMOŠIŪNAS, T. *Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas* [interaktyvus]. Šiauliai, 2007 [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_8/bivainis.pdf>.
14. BÖHME, G., STEHR, N. *The Knowledge Society*. Dordrecht, 1986. p. 3-6.
15. BRUZGELEVIČIENĖ, R. *Darnaus vystymosi švietimo ir Lietuvos švietimo reformos idėjų sąsajos* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=8d5dbfdc-7699-4d27-a9f4-a4141ae11a21>.
16. BURCH, S. *The Information Society/the Knowledge Society* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2010 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vecam.org/article517.html>>.
17. Бузгалин, А. *Россия в обществе знаний: концепт культурного лидерства* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rsl.ru/datadocs/Bibliotekovedenie_04_2009.pdf#page=36>.
18. CAMERON, K., QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, 2006. p. 1-19.
19. CASTELLS, M. *Tūkstantmečio pabaiga*. Kaunas, 2007. p. 350-371.
20. CHARLES, A. M., HARRY, W. L., VINCENT, I. P., REID, G. S. *Critical Success Factors: Pillars of Sustainable Knowledge Management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rgsmithassociates.com/Critical_Success_Factors.htm>.
21. COATS, D. *Ideopolis: Knowledge Cities* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://workfoundation.net/assets/docs/publications/126_Ideopolis%20what%20is%20the%20knowledge%20economy.pdf>.

22. *Communication and Society Today and Tomorrow: Many Voices One World* [interaktyvus]. Paris, 1980 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000400/040066eb.pdf>>.
23. ČIEGIS, R. *Darnus ekonomikos vystymasis*. Šiauliai, 2008. p. 9-133.
24. ČIEGIS, R. *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas, 2003. p. 12-25.
25. ČIEGIS, R., GAVĖNAUSKAS, A., PETKEVIČIŪTĖ, N., ŠTREIMIKIENĖ, D. *Ethical Values and Sustainable Development: Lithuanian Experience in the Context of Globalisation* [interaktyvus]. Kaunas, 2008 [žiūrėta 2010 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tede.vgtu.lt/upload/ukis_zurn/2008_01_psl_29_37.pdf>.
26. ČIEGIS, R., GRUNDEY, D., ŠTREIMIKIENĖ, D. *Darnaus vystymosi strateginis planavimas: municipaliniai aspektai* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tede.vgtu.lt/upload/ukis_zurn/4ciegis.pdf>.
27. ČIUTIENĖ, R. *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą* [interaktyvus]. Kaunas, 2006 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://submit.library.lt/ETD-afiles/ISM/etd-LABT20060424-104830-90849/restricted/Interesuderinimas.pdf>>.
28. DANILEVIČIUS, A. *Lietuvos inovacijų politikos įtaka įmonių konkurencingumui ir darniai plėtrai* [interaktyvus]. Kaunas, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.paramaverslui.eu/go.php/lit/Kaip_darnios_pletros_inovacijos_padedas_p/159/1>.
29. DAPKUS, R. *Poveikio aplinkai vertinimo sistema ir darni regiono plėtra* [interaktyvus]. Kaunas [žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/11/20.pdf>>.
30. *Darnaus vystymosi koncepcijos raida* [interaktyvus]. Kaunas, 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://aplinkotyra.vdu.lt/uploads/file/moduliai/darnus_vystymasis/darnus_vystymasis_Paskaitu_medziaga/pDarnaus_vystymosi_koncepcijos_raida.pdf>.
31. *Darnus vystymasis: vardan geresnio gyvenimo dabar ir ateityje* [interaktyvus]. Vilnius, 2008 [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pprc.lt/dv/?page_id=2>.
32. DEBOWSKI, S. *Knowledge Management*. Australia, 2006. p. 82-311.
33. DEMENTCHOUK, A. *Sustainable Development: New Political Philosophy for Russia* [interaktyvus]. Moscow [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bu.edu/wcp/Papers/Poli/PoliDemt.htm>>.

34. ELGAR, E. *Sustainable Development in Europe: Concepts, Evaluation and Applications*. Northampton, 2007. p. 1-15.
35. *FY 2004-2009 Department of State and USAID Strategic Plan* [interaktyvus]. [Washington], 2003 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.state.gov/s/d/rm/rls/dosstrat/2004/index.htm>>.
36. GALKUTĖ, L. *Darnaus vystymosi paradigmos projekcija mokykloje* [interaktyvus]. Vilnius, 2005 [žiūrėta 2010 m. o 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/14/83-90.pdf>.
37. GEČAS, K. *Kad žinios virstų pinigais* [interaktyvus]. Vilnius, 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/17/2927/0>>.
38. GENDINA, N. *Information Culture in the Information Society: the View from Russia* [interaktyvus]. Kemerovo, 2005 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://74.125.77.132/search?q=cache:LKOTn2hK6u4J:confifap.cpic.ru/upload/conf2005/reports/Gendina_en_ed.doc+russia+knowledge+society&cd=11&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.
39. *Government Donors: United States of America* [interaktyvus]. UNESCO [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=32463&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>.
40. GRINEVIČIUS, R., PALIULIS, N. K., CHLIVICKAS, E., MERKEVIČIUS, J. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius, 2006. p. 28-105.
41. GUDAUSKAITĖ, S. *Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje* [interaktyvus]. Vilnius, 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/42-43/233-241.pdf>.
42. GUDAUSKAITĖ, S. *Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje*. Iš *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje*. Vilnius, 2007. p. 68-81.
43. HALAWI, L., ARONSON, J., McCARTHY, R. *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ejkm.com/volume-3/v3i2/v3i2-art2-leila.pdf>>.
44. *Integruotas valdymas: siekiant darnaus savivaldybių ir regionų vystymosi* [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 16 d.]. Prieiga per internetą: <www.localmanagement.eu/.../MUE25_IntegratedManagement_LT.pdf>.
45. *Įmonių socialinė atsakomybė* [interaktyvus]. Vilnius, 2006 [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf>.

46. JANIŪNIENĖ, E. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje* [interaktyvus]. Vilnius, 2008 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/124-127.pdf>.
47. JUCEVIČIUS, R., ILONIENĖ, J. *Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva* [interaktyvus]. Vilnius, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 31 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-788.pdf>>.
48. KLEINAITĖ, I. *Darni ekonomika. Ar Lietuvos verslas tam pasirengęs?* [interaktyvus]. Kaunas, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.paramaverslui.eu/go.php/lit/Kaip_darnios_pletros_inovacijos_padedas_p/159/1>.
49. KRIŠČIUKAITIENĖ, G. *Inovacijos: tiltai tarp mokslo, pramonės, verslo* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2010 m. kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://neris.mii.lt/mt/straipsniai/200610/inov.doc>>.
50. KRIŠČIŪNAS, K., DAUGĖLIENĖ, R. *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*. Kaunas, 2006. p. 29-100.
51. *Lietuvos Respublikos visuomenės aplinkosauginio švietimo strategija ir veiksmų programa* [interaktyvus]. Vilnius, 1997 [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <www.am.lt/LSP/files/SVIETI~1.DOC>.
52. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 metų veiklos ataskaita* [interaktyvus]. Vilnius, 2005 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/docs2/MY1GVLMR42.PDF>>.
53. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaita* [interaktyvus]. Vilnius, 2006 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=959&p_k=1>.
54. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 metų veiklos ataskaita* [interaktyvus]. Vilnius, 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=959&p_k=1>.
55. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaita* [interaktyvus]. Vilnius, 2008 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=959&p_k=1>.
56. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 metų veiklos ataskaita* [interaktyvus]. Vilnius, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/n0223_ataskaita.pdf>.

57. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų veiklos ataskaita* [interaktyvus]. Vilnius, 2010 [žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/n0340_ataskaita.pdf>.
58. LUOBIKIENĖ, I. *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas, 2005. p. 78-95.
59. MAKSELIS, R. *Valstybės raida ir kūrybiškumo strategijos Lietuvoje* [interaktyvus]. Vilnius, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/docs2/MGGUKUAF.PDF>>.
60. MALINOVSKYTĖ, J., PABEDINSKAITĖ, A. *Žinių vadybos integravimas į organizacijos veiklą* [interaktyvus]. Vilnius, 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:SuEGFBQgBY0J:leidykla.vgtu.lt/new/get.php%3Ff.1188+malinovskyte+pabedinskaite+ziniu+vadybos+integravimas+i+organizacijos+veikla&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESgYzS_K2hcSppACuD-YtAZFjZmLSbdWCafxOEtE2voB-8-9qq96TC47qK4RWnE5LiBTtoXPkQNHkQpdQeDB03S6ehBJXpMMsgq1LWrL1P891qP38V903kuKH_aPHld7WsGbD7CMH&sig=AHIEtbQe8tRRSR_Z7pQOzed0cU7I22mrxQ>.
61. MARAMOTTI, L. *Connecting Creativity*. Iš *Creative Industries*. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. p. 205-210.
62. MASTON, P. *The scope and focus of an emerging field: Sustainability Science* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://sustsci.aaas.org/files/GC_Matson.pdf>.
63. *Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti* [interaktyvus]. Vilnius, 2006 [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/lithuania/factsheets/nsrf_lt2.doc>.
64. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija* [interaktyvus]. Vilnius, 2003 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/files/0.063911001049192382.pdf>>.
65. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija* [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ekologija.blogas.lt/nacionaline-darnaus-vystymosi-strategija-4.html>>.
66. *Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programa* [interaktyvus]. Vilnius, 2007 [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/Nutarimas%202007-10-02.pdf>.

67. NAVICKAS, K., NAVICKIENĖ, R. *Darnios organizacijos modelio kūrimas* [interaktyvus]. Šiauliai, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/navickas.pdf>.
68. *Organizacijos vizija, misija, filosofija, strateginės problemos ir tikslai* [interaktyvus]. [Vilnius] [žiūrėta 2010 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://74.125.77.132/search?q=cache:I653W1ASXNkJ:ututi.lt/subject/MRU/VAF/strateginis-valdymas/file/14178/get+organizacijos+misija+vizija+tikslai+reiksme&cd=8&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.
69. PAKALNIS, R. *Darnaus vystymosi rodikliai* [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2009 m. birželio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/filemanager/download/3145/Pakalnio%20pranesimas.pps>>.
70. PAULASKAS, S. *Nuo aukštojo mokslo – prie valstybės savivaldos reformos* [interaktyvus]. Klaipėda, 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eksponente.lt/ssi/str_SP_AM_reforma.htm>.
71. *Pokyčių vadyba* [interaktyvus]. Vilnius, 2009 [žiūrėta 2010 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone1.html>>.
72. PROBST, G., STEPHEN, R., ROMHARDT, K. *Žinių vadyba: Sėkmės komponentai*. Vilnius, 2006. p. 11-35.
73. ROBBINS, S. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003. p. 283-303.
74. *Russian Federation* [interaktyvus]. UNESCO: New York, 1997 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.un.org/esa/earthsummit/rusia-cp.htm>>.
75. SCHUBERT, U., STÖRMER, E. *Sustainable Development in Europe*. Northhampton, 2007. p. 97-141.
76. SEDWICK, E., A., P. *Key Concepts in Cultural Theory* [interaktyvus]. London, 2004 [žiūrėta 2010 m. kovo 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=nyzORR-xYMIC&printsec=frontcover&dq=sedgwick+key+concepts+in+cultural+theory&source=bl&ots=Q7aJG3qRC_&sig=R6MkJ4CFU8JXjU5WbcpdXLwcYRs#v=onepage&q=&f=false>.
77. SHAW, D., OLDFIELD, J. *Russian views of sustainable development and their historical antecedents* [interaktyvus]. [2005] [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/ViewOutputPage.aspx?data=IWEC7sNY9jInfD32Q%2fmeIPy2Z95wEGwMilPOpEWE8C3bnGeIqICC6NpdvtN2nGFz4Pbzb%2fcueGM Eox8KJtc727nO2gf1ODjekuDEOM10dBMZqkGMWqzzaNrvMh5EtqHCC%2bMfQLQRuBU>>.

- XgomnM%2bLLbg%3d%3d&xu=0&isAwardHolder=&isProfiled=&AwardHolderID=&Sector=>.
78. SMITH, A. D. *Making the Case for the Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility*. 2007. p. 186-195.
79. STEWART, T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2008 m. spalio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://members.aol.com/thosstew/forward.html>>.
80. STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R. J. *Vadyba*. Kaunas, 2006. p. 170-198.
81. STONKIENĖ, M. *Darnaus vystymosi informacija ir komunikacija* [interaktyvus]. Vilnius, 2008 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/46/7-23.pdf>.
82. *The Federal Knowledge Management Initiative Vision* [interaktyvus]. [Washington], 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://wiki.nasa.gov/cm/wiki/?id=7969>>.
83. *The Knowledge Economy: Is the United States Losing Its Competitive Edge?* [interaktyvus]. Arlington, 2005 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.futureofinnovation.org/PDF/Benchmarks.pdf>>.
84. TIDD, J. *From Knowledge Management to Strategic Competence*. UK, 2007. p. 5-49.
85. TOMA, V., ARITON, V. *Aspects of the Intellectual Capital of the Company in the Information Technology Era* [interaktyvus]. Galati, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.euroeconomica-danubius.ro/arhiva/euroeconomica%2023/11.articol_2%20toma.pdf>.
86. *UNESCO Information for All Programme in Russia* [interaktyvus]. ICO [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifap.ru/eng/general/ifapru.htm>>.
87. *United States* [interaktyvus]. UNESCO [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.unesco.org/new/en/unesco/worldwide/unesco-regions/europe-and-north-america/united-states-of-america/>>.
88. *Valstybės ilgalaikės raidos strategija* [interaktyvus]. Vilnius, 2002 [žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888>.
89. VILYS, M. *Žinių perdavimas ir tarptautinė inovacijų partnerystė* [interaktyvus]. Kaunas, 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.paramaverslui.eu/go.php/lit/Kaip_darnios_pletros_inovacijos_padedas_p/159/1>.

90. VOGULYTĖ, V., GUDONIENĖ, V. *Įmonės socialinė atsakomybė – altruizmas ar nauda?* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4617c3a0833e0>>.
91. *What is Sustainable Development? Environmental, economic and social well-being for today and tomorrow* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.iisd.org/sd/>>.
92. *Žinių vadyba ir jos taikymas organizacijoje* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://novateise.puslapiai.lt/articles.php?article_id=23>.

PRIEDAI

Priedas 1

Pusiau struktūruoto interviu klausimai

1. Ar Jūsų organizacija turi viziją, misiją, tikslus? Į ką jie yra orientuoti ir ar visi darbuotojai apie juos žino?
2. Trumpai papasakokite, kaip informacijos srautai vyksta Jūsų organizacijoje.
3. Kaip Jūsų organizacijoje yra identifikuojamos senos žinios? Kaip priimamos naujos?
4. Ar Jūsų organizacijoje stengiamasi išlaikyti vertingų žinių turinčius darbuotojus?
5. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai skatinami dalintis žiniomis? Ar noriai jomis dalijasi su naujais nariais?
6. Ar Jūsų organizacijoje skatinamos naujovės, kūrybiškumas? Kaip paskleidžiamos naujos žinios?
7. Ar Jūsų organizacija investuoja į savo darbuotojų lavinimąsi?
8. Kas Jūsų organizacijoje vertinama labiau: intelektinis kapitalas ar informacinės technologijos?
9. Ar, Jūsų nuomone, socialiai atsakingas verslas šiandien gali būti pelningas?
10. Ar Jūsų organizacija reaguoja į globalius visuomeninius bei ekonominius pokyčius?
11. Kaip manote, kas organizacijoje turėtų būti atsakingas už socialinių siekinių įgyvendinimą?
12. Kaip Jūsų organizacijoje darbuotojai motyvuojami veikti atsakingai?
13. Ar, Jūsų nuomone, žinių vadyba gali prisidėti prie socialinės organizacijos atsakomybės įgyvendinimo?

Interviu su JAV prekybos tinklo procedūrų vadovu

Kiekviena organizacija turi savo kultūrą. Ar Jūsų organizacija turi aiškiai apibrėžtą misiją, viziją ir tikslus?

Taip, žinoma turi. Mes juos neseniai peržiūrėjome ir papildėme 2008-tųjų metų paskutinio ketvirčio vadovų susitikime. Šiame susitikime vadovų komitetas, remdamasis ekonominių ir socialinių pokyčių tendencijomis, praplėtė strateginį dešimties metų kompanijos planą. Šiame plane – ir nauja misija, ir vizija, ir prekinio ženklo žinomumo skatinimo programa. Taip siekiame išlikti sėkminga kompanija visomis ekonominėmis sąlygomis.

Tuomet gal galėtumėte įvardinti, tarkime, savo organizacijos viziją?

Taip, mūsų kompanijos vizija, esminis šūkis yra „Connecting people, enriching life, creating a better tomorrow („Sujungti žmones, pagerinti gyvenimą, kurti geresnį rytojū“ – aut. past.). Minėtame naujajame strateginiame plane mes pabrėžėme, jog keičiamės iš pelno kompanijos į tikslo kompaniją ir tikimės, kad šis esminis pokytis padės mums išlikti stabilia ir pelninga kompanija ateinančius dešimt metų.

Tai ar Jūsų organizacijos vizija, misija, tikslai yra orientuoti į pelną, ar į kažkokius kitus prioritetus?

Galutinis mūsų tikslas yra būti pelninga kompanija ir sėkminga kompanija su laimingais darbuotojais ir patenkintais klientais. O ar mūsų tikslas pasiektas, matuojame darbuotojų pasitenkinimo, gero kolektyvinio pilietiškumo, pardavimų ir pelno augimo rodikliais.

Ar manote, kad visi Jūsų organizacijos darbuotojai žino ar bent jau yra girdėję apie organizacijos misiją, viziją, tikslus?

Na, šio ketvirčio susitikime mes turėjome daugiau nei du tūkstančius dalyvaujančių darbuotojų. Visiems buvo išdalinta informacinė medžiaga, apie ką susirinkime bus kalbama, taip pat instrukcijos, kaip šią informaciją jie privalo perduoti savo pavaldiniams. Be to, kompanijos intranete patalpinome nuorodas, kad kiekvienas darbuotojas galėtų prieiti prie šios informacijos, pasižiūrėti pranešimų iš susirinkimo vaizdo įrašus. Mūsų kompanijos vizija ir misija yra įrašyta kiekvieno darbuotojo vadove, kurį jis gauna priimtas į darbą, o taip pat kiekvieno prekybos centro darbuotojų pertraukų kambaryje kabo po plakatą su mūsų vizija ir misija. Mums svarbu, kad kiekvienas darbuotojas žinotų ir padėtų siekti kompanijos tikslų, nes manome, kad kiekvienam darbuotojui priklauso „Food Lion“ ateitis.

Jau nemažai pasakėte apie vidinius organizacijos informacijos srautus, bet gal galėtumėte trumpai reziumuoti ir dar pridurti, kaip vis dėlto informacijos srautai vyksta tarp organizacijos darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų, pačios organizacijos ir vartotojų, organizacijos ir visuomenės?

Informacijos srautai ir komunikacija su kiekvienu kompanijos darbuotoju yra svarbi mūsų verslo modelio dalis. Aukščiausioji kompanijos vadovybė, vadinamasis vadovų komitetas, susitinka kasdien aptarti visus verslo aspektus. Po šių susitikimų svarbiausia ir laikui jautri informacija perduodama regionų vadovams, kurie ją perduoda parduotuvių vadovams. Tokia sistema dažniausiai naudojama svarbiems kompanijos sprendimams ar prekybiniam pranešimams perduoti, pavyzdžiui, maisto saugos reikalai. Šiai sistemai palengvinti mes pasitelkėme ir informacinių technologijų pagalbą – turime tradicinę intraneto sistemą ir pažangesnę komunikacijos sistemą EMS. Pastaroji ne tik užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas gauna svarbią informaciją, bet kartu reikalauja, kad jis patvirtintų ją gavęs ir įsisavinęs. Santykiuose su kitomis verslo kompanijomis mes turime darbuotojus, kurie yra atsakingi už atvirus abipusius komunikacijos srautus su gerbiamais verslo partneriais. Taip pat dukart į metus dalyvaujame dideliuose prekybos lyderių ir palaikančiųjų organizacijų susitikimuose, kuriuose aptariame bendrą verslo aplinką. Lygiai taip pat turime darbuotojus, kurie užtikrina, kad vartotojai reguliariai gautų naujausią informaciją apie mus. Ir galiausiai, yra viešųjų ryšių specialistai, kurie atsakingi už plačią informacijos sklaidą apie mus žiniasklaidai.

Na, o ar patiems vadovams rūpi, kaip jų sprendimai veikia organizacijos darbuotojus, klientus, visuomenę?

Darbuotojų savijauta „Food Lion“ vadovybei labai svarbi. Mes suprantame, kad turint daugiau nei 70 tūkst. darbuotojų mūsų sprendimai gali turėti labai didelę reikšmę tiek darbuotojams, tiek jų šeimoms. Būtent todėl mes skatiname darbuotojus kasmet pildyti metines apklausas, kurios leidžia jiems išreikšti savo asmeninę nuomonę daugeliu klausimų. Taip pat turime 1-800 liniją (nemokama linija – aut. past.), kuria darbuotojai gali paskambinti, jei turi klausimų ar rūpesčių, susijusių su darbu. Be to, dar turime ir karštąją EAP liniją, kurios paskirtis padėti darbuotojams, turintiems ne su darbu susijusių problemų, tokių, kaip narkotikai, depresija ir kt.

Kieno interesai Jūsų organizacijoje yra svarbiausi: vartotojų, darbuotojų, vadovybės ar partnerių?

Be jokios abejonės, klientų interesai mums yra svarbiausi. Jei mes negalėsime patenkinti savo klientų poreikių, tuomet mūsų kompanija nebegalės veikti. Kad išgyventum konkurencinėje rinkoje, privalai patenkinti klientų poreikius geriau nei tai daro konkurentai. Tačiau turiu pasakyti, kad darbuotojų interesai užima tvirtą antrąją vietą. Tam, kad užtikrintum ypač gerą klientų aptarnavimo lygį, privalai turėti patenkintus darbuotojus.

Ar Jūsų organizacijoje yra skatinamos naujovės, inovatyvūs sprendimų būdai? Ar skatinate darbuotojų kūrybiškumą?

Didžiojoje daugumoje organizacijos veiklą mes veikiame labai standartizuotais metodais. Norėdami užtikrinti vienodą veiklą 1300 prekybos centru, privalome turėti standartizuotas procedūras. Tokios mūsų sistemos tikslas, kad klientas atostogų metu Kolorade gautų tokį patį aptarnavimą, kokį jis gauna namie, sakykime, Džiordžijoje. Bet nors standartai yra prekybinės veiklos taisyklė, mes turime žmonių komandą, kuri nuolat ieško būdų pagerinti mūsų kompanijos veiklos modelį.

O kaip darbuotojai priima pokyčius?

Dažniausiai darbuotojai nėra linkę priimti pokyčių, todėl būtina nuolat rengti susitikimus ir įvairiais kitais būdais aiškinti jiems, kodėl tie pokyčiai yra svarbūs ir reikalingi, kokią naudą jie atneš kompanijai ir jos darbuotojams.

Ar Jūsų organizacija kaip nors investuoja į darbuotojų lavinimąsi? Ar skatina juos tobulėti ir mokytis?

Žinoma, „Food Lion“ supranta nuolatinio tobulėjimo svarbą ir investuoja į šio klausimo sprendimą. Pirmiausia, mes turime kompiuterinę mokymo sistemą, kuri prieinama ir privaloma kiekvienam darbuotojui. Ši sistema nuolat siunčia aktualiausias mokymo programas pagal kiekvieno darbuotojo užimamas pareigas. Antra, mes skatiname visus darbuotojus mokytis ir studijuoti, pavyzdžiui, skiriame ilgesnes atostogas tiems, kurie išreiškia pageidavimą mokytis koledže ar kitoje mokymosi institucijoje, taip pat siūlome kai kurių mokslo programų apmokėjimą nuolatiniams savo darbuotojams. Mes taip pat bendradarbiaujame su mokyklomis ir universitetais – priimame moksleivius ir studentus darbui vasaros atostogų metu, įdarbiname verslo valdymo laipsnį gavusius studentus.

Kaip yra su senomis žiniomis? Kaip jos identifikuojamos ir kaip Jūs jų atsisakote?

Mūsų kompanija egzistuoja jau apie 50 metų, norit tikėkit, norit ne, bet turime tokių darbuotojų, kurie su mumis išbuvo beveik visą tą laiką. Kai turi tiek ilgalaikių darbuotojų, kiek mes, neišvengiamai atrasi tokių, kurie nenori paleisti ir atsisakyti „senamadiškų“ žinių. Kaip kompanija mes skatiname pokyčius ir pripažįstame, kad norint savo srityje būti lyderiais, reikia laužyti pasenusių žinių barjerus ir įsivaizduoti neįmanomą.

Kadangi turite daug labai seniai dirbančių darbuotojų, kaip stengiatės išlaikyti tuos, kurie turi vertingų žinių?

Mūsų kompanijos veiklos sritis labai konkurencinga, todėl vertingų žinių turintys darbuotojai labai vertinami, nes juos labai greitai gali perimti konkurentai. Tokiais atvejais, mes priimame tokius sprendimus, kurie geriausi kompanijai, atsižvelgiant į jos tikslą ir pelną. Kaip jau anksčiau minėjau,

mes suprantame komunikacijos reikšmę kompanijoje. Nors tradiciškai informacija kompanijose eina iš viršaus į apačią, mes naudojame ir informacijos srautus į viršų. Be to, neseniai sukūrėme „objektyviają realybę“ CVH, t.y. grupę darbuotojų, turintys telefono liniją ir elektroninį adresą, kuriais visi kompanijos darbuotojai yra raginami anonimiškai kreiptis, jei turi svarbių žinių ar pasiūlymų, susijusių su mūsų kompanija ir jos veikla. Tai mums padeda greičiau nustatyti problemas ir jas išspręsti.

O ar seni darbuotojai noriai dalijasi savo žiniomis su naujais darbuotojais organizacijoje? Ar organizacijos vadovybė tai kaip nors skatina?

Taip, tai yra skatinama visuose kompanijos veiklos lygiuose. Pavyzdžiui, kai pasamdomas prekybos centro vadybininkas, jam skiriamas partneris – seniau dirbantis ir patyręs vadybininkas. Šis, labiau patyręs vadybininkas turi patarinėti naujajam ir padėti jam spręsti tiek kasdienines problemas, tiek konfliktus tarp darbuotojų.

Bet ar noriai vyksta tos žinių dalybos?

Žinote, vieni darbuotojai linkę dalintis turimomis žiniomis, kiti – nelabai.

Kokiomis priemonėmis skatinate darbuotojų dalijimąsi žiniomis?

Lygiai tokiomis pačiomis, kaip ir skatiname priimti pokyčius. Tiesiog daug ir nuolat kalbame su jais, aiškiname, kodėl to reikia ir kokia iš to bus gaunama nauda.

Taigi, kas Jūsų organizacijoje vertinama labiau: informacinės technologijos ar intelektualusis kapitalas?

Aš sakyčiau, kad reikia balanso tarp informacinių technologijų ir intelektualaus kapitalo. Galima turėti geriausias planus ir strategijas, bet jei nėra reikalingų informacinių technologijų tiems planams įgyvendinti, tai kokia iš jų nauda? Žinoma, svarbiausia yra intelektualus kapitalas, bet būtinos ir informacinių technologijų galios.

Tai ar Jūsų organizacija vis dėlto orientuota į trumpalaikį pelną ar į ilgalaikę gerovę?

Jau minėjau, kad praėjusiais metais mūsų kompanijoje įvyko pokytis nuo pelno link tikslo. Nors akivaizdu, kad trumpalaikis pelnas yra būtinas patenkinti akcininkų poreikius ir kompanijos šiandieninį išsilaikymą, jis nebėra mūsų varomoji jėga. Manome, kad jeigu sieksime tikslo, tuomet augs ne tik kompanijos pelnas, bet „užauginsime“ tvirtus santykius su kiekvienu, su kuriuo turime kontaktą. Siekiame geresnių santykių ir geresnio rytojauš, todėl manome, kad tai geriausia strategija į sėkmingą kompanijos ateities veiklą.

Ar, Jūsų nuomone, socialiai atsakingas verslas šiais laikais gali būti pelningas?

Socialinė atsakomybė yra labai svarbi mūsų verslui. Tai taip pat viena esminių priežasčių, kodėl pasikeitėme iš pelno į tikslo organizaciją. Manau, kad labai svarbu suprasti, kokią įtaką verslas

turi visuomenei ir gamtai, o jei tai supranti ir priimi teisingus ir apgalvotus sprendimus, gali vystyti nė kiek ne mažiau pelningą veiklą.

O ar Jūsų organizacija reaguoja į aplinkos taršą, socialinę nelygybę, natūralių išteklių sekimą?

Taip, reaguojame į visus išvardintus. Nors mes privalome laikytis EPA (Aplinkos apsaugos valdyba JAV – aut. past.) reikalavimų, mes stengiamės veikti geriau nei tik atitikti reglamentus. Neseniai mūsų kompanija buvo pripažinta ir apdovanota kaip „Energy Star („Energijos žvaigždė“ – aut. past.)“ kompanija. Kad šis vardas būtų suteiktas, reikia ne tik atitikti griežtas energijos vartojimo taisykles, bet stipriai viršyti visus reikalavimų standartus. Taip pat daug pastangų dedame, kad darytume kiek įmanoma mažesnę žalą gamtai ir aplinkai. „Food Lion“ suvokia ir socialinės nelygybės problemų svarbą. Mes priklausome Lygių įdarbinimo galimybių kompanijoms, kuriose nėra diskriminacijos. Nuo 1991 metų esame skyrę 33 milijonus dolerių „Children’s Miracle Network („Vaikų stebuklų tinklui“ – aut. past.)“, 20 milijonų dolerių neįgaliems vaikams, 35 milijonus – asociaalioms šeimoms.

Kas, Jūsų nuomone, organizacijoje turėtų būti atsakingas už socialinės atsakomybės siekinių įgyvendinimą?

Visi. Žinoma, svarbiausia vadovas, nuo kurio priklauso visų idėjų įgyvendinimas, bet tam, kad idėjos būtų priimtinos ir kompanija taptų socialiai atsakinga, dalyvauti privalo visi.

O kaip motyvuojate darbuotojus atsakingai veikti?

Mes apdovanojame darbuotojus „Outstanding Performance Award (“Nuostabaus pasirodymo apdovanojimu“ – aut. past.) už daugelį atliktų veiklų, nuo puikaus klientų aptarnavimo iki kokybiško paskirtų užduočių atlikimo. Mes taip pat manome, kad gerai informuotas darbuotojas veiks atsakingiau, todėl nuolat teikiame savo darbuotojams naujausią informaciją įvairiais kompanijos veiklai svarbiais klausimais.

Tai manote, kad dalijimasis informacija ir žiniomis, gali paskatinti darbuotojus būti socialiai atsakingus, ar aš teisi?

Taip. Kaip jau sakiau, labai svarbu, kad visi darbuotojai dalintųsi savo žiniomis, tuomet gerai informuoti darbuotojai veiks atsakingiau. O žinių dalijimasis yra svarbiausias šaltinis darbuotojų suvokimui, įsisąmonijimui pagerinti.

Interviu su Rusijos prekybos tinklo vyriausiuoju vadovu

Ar Jūsų organizacija turi aiškiai apibrėžtą misiją, viziją, tikslus?

Taip, mes turime aiškiai suformuluotus misiją, viziją ir tikslus.

Ar galėtumėte juos įvardinti?

Na, konkrečiai įvardinti taip mintinai aš negalėsiu, bet mūsų organizacijos viziją, misiją ir tikslus Jūs tikrai galite rasti mūsų organizacijos svetainėje.

Gal tuomet galtumėte pasakyti, į ką jie yra orientuoti? Klientus? Kokybę? Pelną?

Organizacijos tikslai yra orientuoti į pelno siekimą, klientų pasitenkinimą ir tiekėjų pasitikėjimą. Taip pat kreipiamas dėmesys į darbuotojų motyvacijos vystymą ir palaikymą, kas, mano nuomone, yra labai svarbu kiekvienai organizacijai. Taip pat organizacijoje neseniai atsirado socialinės apraiškos, kurios bus vystomos artimiausioje ateityje.

Ar visi Jūsų organizacijos darbuotojai žino ar bent jau yra girdėję apie organizacijos misiją, viziją ir tikslus?

Manau, kad darbuotojai žino apie organizacijos misiją, viziją, tikslus, kai jau ateina į pokalbį dėl darbo. Vėliau tos žinios yra gilinamos.

Ar galėtumėte trumpai papasakoti, kaip vyksta informacijos srautai Jūsų organizacijoje? Tarp darbuotojų? Tarp organizacijos ir vartotojų?

Tarp darbuotojų žinios paskleidžiamos bendraujant, yra specialiai skirtos nedidelės patalpos darbuotojų poilsui, kur jie gali bendrauti, dalintis žiniomis, konsultuotis tarpusavyje. Na, o formaliai – daugiausiai bendrų susitikimų ir diskusijų metu. Vadovybė nuolat rengia tiesioginius susitikimus su darbuotojais, taip pat vadovybė su darbuotojais bendrauja per vidinį elektroninį organizacijos tinklą. Vartotojai apie mus sužino per marketingo skyrių, kuriam ir priklauso su jais bendrauti bei dalintis žiniomis apie organizaciją. Taip pat turime interneto svetainę. Kad esame labai aktyvūs visuomeniniame gyvenime, negalėčiau teigti.

Na, bet ar vadovams Jūsų organizacijoje rūpi, kaip jų veikla ir sprendimai įtakoja kitus – darbuotojus, vartotojus, visuomenę?

Organizacija daugiausiai stengiasi rūpintis darbuotojais ir klientais, nes jie ir atneša pelną, o tai, kaip suprantate, yra pagrindinis verslo organizacijos tikslas.

O ar Jūsų organizacijoje yra skatinamos naujovės? Ar Jūs dirbate daugiau standartizuotai, pagal nusistovėjusias taisykles ir neskatinate darbuotojų kūrybiškumo?

Naujovės yra skatinamos, tačiau turime daugiau vadovautis nusistovėjusiomis taisyklėmis ir reikalavimais, o tik po to kūryba.

Ar patys darbuotojai noriai priima naujoves ir įvairius pokyčius?

Deja. Nors mūsų organizacija ir stengiasi skatinti naujoves, darbuotojai vis tik nenoriai priima pokyčius ir nori pasilikti stabilioje padėtyje. Dažniausiai jie bijo, kad dėl naujų technologijų gali netekti darbo ar privilegijų...

Kokiomis priemonėmis naudojātės, norėdami naujas žinias paskleisti visiems organizacijos darbuotojams?

Vadovybės ir darbuotojų susirinkimų metu. Dažnai nauja reikalinga informacija žodine forma perduodama tiems, darbuotojams, kuriems ji reikalinga.

O kaip yra su pasenusiomis, nevertingomis žiniomis?

Senos žinios miršta pačios, kai tampa nevertingomis ir nebepadeda spręsti einamųjų klausimų.

Ar Jūsų organizacija kaip nors prisideda prie savo darbuotojų profesinio lavinimosi? Ar skatina darbuotojus nuolat tobulėti ir mokytis?

Taip, mūsų organizacijoje kartą per tris mėnesius vyksta apmokymai. Samdome reikiamų sričių ekspertus, kurie dalinasi savo žiniomis su atitinkamu pagal veiklos sritį padaliniu. O kartą per šešis mėnesius kiekvienas darbuotojas gali išsirinkti jam pagal darbo specifiką įdomų seminarą ir jį išklausyti. Tai pilnai apmoka organizacija. Mes patys kol kas jokių kursų nerengiame.

Kam daugiau skiriate dėmesio organizacijoje: informacinėms technologijoms ar intelektiniam kapitalui?

Žinote, informacinės technologijos žymiai palengvina to vadinamojo intelektualaus kapitalo darbą.

Ar Jūsų organizacija yra orientuota į trumpalaikį pelną ar į ilgalaikę gerovę?

Manau, organizacija yra orientuota į ilgalaikę gerovę, nes jau ne kartą, keičiantis ekonominėms sąlygoms, keitėme ir mūsų organizacijos strategiją.

O kieno interesai Jums svarbiausi? Vartotojų ar tiekėjų? O gal vadovybės? Partnerių?

Mums svarbūs visi interesai, kad būtų pasiekta ilgalaikė gerovė. Negalėčiau išskirti nė vienos grupės, nes mes stengiamės, kad visiems būtų gerai, todėl ir išgyvename krizės sąlygomis.

Ar kaip nors stengiatės savo organizacijoje išlaikyti žmones, kurie turi vertingų žinių?

Ilgiausiai organizacijoje dirbantys darbuotojai turi daugiausia žinių, todėl jiems visada yra priskiriamas naujas darbuotojas, kuris turi pasisavinti dalį tų turimų žinių. Taip pas mes mąstome apie žinių valdymo sistemas, kur galima būtų talpinti visų darbuotojų žinias, taip organizacija neprarastų

vertingų žinių. Mūsų organizacijoje stengiamasi išsaugoti vertingų žinių turinčius darbuotojus pakeliant jiems atlyginimus, paminint juos kaip pavyzdį kitiems per susirinkimus.

O ar Jūsų organizacijoje seni darbuotojai noriai dalinasi patirtimi ir žiniomis su naujai atėjusiais?

Taip, organizacijoje darbuotojai turi dalintis žiniomis ir jomis dalinasi. Kai ateina naujas darbuotojas, jam yra skiriamas jau patyręs, kad pasidalintų savo patirtimi. Taip pat yra vidinis organizacijos tinklas, kuriame galima papildyti, talpinti ir rasti daug informacijos apie organizacijos veiklą, klientus, tiekėjus, organizacinius procesus, dokumentavimo metodus ir t.t. Visi mūsų organizacijos vadovai stengiasi dalintis žiniomis su darbuotojais ir taip motyvuoti juos tai daryti.

Ar Jūsų organizacija savo veikla kokiais nors būdais reagoja į globalius visuomeninius ir ekonominius pokyčius? Aplinkos užterštumą? Socialinę nelygybę? Natūralių gamtinių išteklių sekimą?

Kaip jau minėjau anksčiau, šiuo metu mes nesame socialiai aktyvūs, dėl to nereaguojame į visuomeninius pokyčius. Bet, remiantis ekonominėmis sąlygomis, kelis kartus keitėme savo veiklos strategiją atsižvelgiant į jas. Mūsų organizacija yra iš dalies socialiai atsakinga, nes mes stengiamės neteršti aplinkos, tausoti gamtos išteklius, turime specialią sertifikuotą įrangą.

O ar, Jūsų nuomone, socialiai atsakingas verslas šiandien gali būti pelningas?

Manau, kad socialiai atsakingas verslas gali būti vertingas ir tuo remiantis ateityje mes sieksime būti daugiau socialiai atsakingi.

Kaip manote, kas turėtų būti atsakingas už socialinės atsakomybės siekinių įgyvendinimą organizacijoje?

Manau, kad už viską organizacijoje yra atsakingas vadovas.

Tuomet kaip Jūs motyvuojate savo darbuotojus atsakingai veikti organizacijoje?

Piniginėmis priemonėmis ir vadovybės parama.

Ar manote, kad žinių kūrimas, skatinimas ir dalijimasis tarp visų organizacijos darbuotojų galėtų kuo nors prie to prisidėti?

Mano nuomone, žinios ir dalinimasis jomis yra labai svarbus ir gali prisidėti prie darbuotojų atsakingos veiklos.

Interviu su Lietuvos prekybos tinklo vyriausiąja prekybos vadove

Kiekviena organizacija turi savo kultūrą. Ar Jūsų organizacija turi aiškiai apibrėžtą misiją, viziją, savo veiklos tikslus?

Taip, įmonė turi ir misiją, ir viziją, ir tikslus. Tik dėl konkretaus įvardijimo susilaikysiu.

Galbūt tuomet galėtumėte pasakyti, į ką jie yra orientuoti? Pelną, kokybę, socialinę atsakomybę?

Na, pagrindas yra dirbti klientui, o to rezultatas yra pelnas, darbuotojų pasitenkinimas...

Gal galėtumėte trumpai papasakoti, kaip informacijos srautai vyksta Jūsų organizacijoje? Turiu omenyje, tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų, organizacijos ir vartotojų, organizacijos ir visos visuomenės?

Na, daugiausiai informacijos yra talpinama internete, turime vietinį intranetą, kuriame informacija yra reguliariai papildoma. Kadangi žemesnio lygio darbuotojai priėjimo prie jo neturi, visą reikalingą informaciją jiems pateikia tiesioginis vadovas. Kitas informacijos srautas vyksta padalinių vadovams dalyvaujant regiono vadovų susirinkimuose. Padalinių vadovai, grįžę iš tų susirinkimų, visą informaciją perduoda administracijai, kuri suorganizuoja ir praveda susirinkimus savo darbuotojams.

Ir kaip dažnai vyksta tokie vadovų susirinkimai?

Šiaip susirinkimai vyksta kas mėnesį, bet esant svarbiai ir labai svarbiai informacijai – pagal būtinybę.

Na, o kaip bendraujate su visuomene?

Įmonė turi internetinį puslapį, kurio pagalba gali bendrauti su visuomene ir gauti atgalinį ryšį, bei, žinoma, ryšių su visuomene specialistus.

Dar norėčiau paklausti, ar Jūsų organizacijos vadovams rūpi, t.y. ar jie apgalvoja tai, kaip jų sprendimai veikia tiek visus organizacijos darbuotojus, tiek klientus, gal net visą visuomenę?

Žinoma, kad rūpi. Įmonė kasmet vykdo anoniminę darbuotojų apklausą, su kurios rezultatais vėliau susipažįsta visi vadovai ir patys darbuotojai.

O kieno interesai Jūsų organizacijai yra svarbiausi: vartotojų, tiekėjų, vadovybės, partnerių, gal kitų?

Kaip jau minėjau, svarbiausi yra vartotojų interesai. Jei jie bus mumis patenkinti, tada bus patenkinti visi.

Ar Jūsų organizacijoje yra skatinamos naujovės, darbuotojų kūrybiškumas? Ar daugiau veikiate standartizuotai?

Iš tikrųjų šiuo metu organizacijoje pradedamos skatinti naujovės, nes rinkoje vis labiau išauga kūrybiškumo ir inovacijų vertė. Tuo juk remiasi visos pirmaujančios organizacijos. Todėl mūsų darbuotojai yra motyvuojami net piniginėmis premijomis už naujovių siūlymą.

O kaip patys darbuotojai priima pokyčius?

Sužinojus apie naujoves, dažniausiai vyksta tokia lyg atmetimo reakcija, nenoras pripažinti tų naujovių poreikio, tačiau po kurio laiko, greičiausiai viską apgalvojus, naujoves įvertinamos ir tuomet priimamos. Be to, jokios naujovės neįgyvendinamos prieš tai nepranešus apie jas, nepaskleidus informacijos.

Kokiomis priemonėmis nauja informacija, naujos žinios paskleidžiamos visiems organizacijos darbuotojams?

Įmonėje pastoviai vyksta mokymo kursai, seminarai, kuriuose supažindinama su naujai priimtais atitinkamų tarnybų reikalavimais, naujomis prekėmis, įmonės veiklos rezultatais. Įmonė turi ir savo laikraštį, kuriame galima sužinoti, kuo gyvena kiti padaliniai, taip pat laukiami ir raginami straipsnius rašyti visi įmonėje dirbantys.

Kaip Jūsų organizacijoje yra identifikuojamos senos žinios ir kaip tokių atsisakoma?

Senos žinios, nenaudojamos yra paprasčiausiai pamiršamos ir keičiamos naujomis.

Jei jau prakalbome apie kursus ir seminarus, tai ar Jūsų organizacija investuoja į savo darbuotojų lavinimąsi? Ar skatina juos tobulinti savo profesines žinias?

Taip, investuoja. Aukščiausio ir aukštesnio lygio darbuotojams rengiami respublikinio lygio kursai, kuriuos veda mokslų daktarai tokiomis temomis, kaip pavyzdžiui, lyderystės menas, psichologija, naujovių priėmimas ir t.t. Taip pat ir atskiri skyriai, tokie, kaip kokybės, personalo, praveda mokymus įmonės darbuotojams. Kadangi mūsų prekybos tinklas yra Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Bulgarijoje, organizuojamos išvykos ne tik į kitus Lietuvos miestus, bet ir į kitas šalis, kad įmonės darbuotojai pasisemtų patirties ir idėjų iš kolegų.

Tai vis dėlto, ar Jūsų organizacija yra orientuota į trumpalaikę naudą ar į ilgalaikę gerovę?

Aišku, į ilgalaikę gerovę.

O ką vertinate labiau: informacines technologijas ar intelektualųjį kapitalą?

Mums svarbios ir technologijos, ir intelektinis kapitalas, kuris jas sugebėtų tikslingai valdyti. Nes be žmogiškųjų resursų negali išgyventi jokia organizacija.

Kaip stengiatės išlaikyti žmones, darbuotojus, turinčius vertingų žinių?

Labiau prityrę ir atsakingi darbuotojai yra vertinami pinigine išraiška. Jie kviečiami dalyvauti kasmetiniuose įmonės šventiniuose renginiuose. O tarkim 10-ties ar 15-kos darbo metų sukakties proga pagerbiami garbės ir padėkos raštais. Na, o visi darbai, dokumentai, strategijos ir t.t. yra saugomi intranete, tad įmonės sukaupta patirtis, kurią galima užfiksuoti, visuomet yra prieinama.

Na, o ar seni darbuotojai noriai dalijasi patirtimi su naujais?

Žinote, darbuotojai tikrai noriai dalinasi patirtimi, tačiau žmogiškasis faktorius vis tik išlieka. Gal konkurencija, gal baimė prarasti darbo vietą...

Ar darbuotojai kaip nors skatinami dalintis turimomis žiniomis tarpusavyje?

Naujai atėjusiam darbuotojui skiriamas didesnis dėmesys ir globa. Stengiamasi jam su teikti kuo daugiau informacijos, kurios prireiks darbe. Kuo greičiau naujokas įsisavins atliekamą darbą, tuo geriau ir lengviau bus dirbti kolegoms. Paprastai prityrusiam darbuotojui, kuris negaili patarimų, informacijos ir yra priskiriamas naujokas.

Ar, Jūsų nuomone, socialiai atsakingas verslas šiais laikais gali būti pelningas?

Žinoma, gali.

Tuomet ar Jūsų organizacija reaguoja į globalius visuomeninius, ekonominius pokyčius: aplinkos užterštumą, socialinę nelygybę, natūralių išteklių išsekimą?

Taip, reaguoja ir labai. Įmonė prisideda prie įvairių paramos akcijų, na, pavyzdžiui... žinote gi, TV3 „Išsipildymo akcija“, „Maisto banką“, kalėdinę eglių akciją. Taip pat prekiauja daugybe ekologiškų ir neteršiančių aplinkos prekių, pirkinių maišeliai tik iš ekologiškos medžiagos... Atliekos rūšiuojamos ir šalinamos pagal ES reikalavimus, taupomas vanduo ir elektros energija. Be to, stengiamės pasiūlyti kokybiškų ir pigių prekių krepšelį vartotojams. Kiekvienais metais įmonė sukuria šimtus naujų darbo vietų. Žodžiu, daro viską, kad piliečiams būtų lengviau gyventi.

O kas, Jūsų nuomone, organizacijoje turėtų būti atsakingas už socialinių siekinių įgyvendinimą?

Turėtų atsakingi būti visi, tačiau vadovai turi duoti toną ir pavyzdį.

Kokiomis priemonėmis Jūsų organizacijoje darbuotojai motyvuojami atsakingai veikti?

Vienam darbuotojui užtenka gero žodžio, parodyto dėmesio, kitam reikalingas piniginis paskatinimas...

O ar žinių kūrimas, dalijimasis jomis tarp visų organizacijos darbuotojų galėtų kuo nors prie to prisidėti?

Manau, kad taip. Ir mūsų įmonėje prisideda.