

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Dovilė Marčiškaitė,
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

ŽINIŲ VADYBOS TENDENCIJOS KULTŪROS INSTITUCIJOSE

MAGISTRO DARBAS

Vadovas prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2006

_____ magistro darbas
(magistranto (-ės) vardas, pavardė)

tema

parengtas gynimui.

_____ (data) _____ (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ centre

_____ (data) _____ (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

_____ (data) _____ (centro direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

_____ (data) _____ (direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

_____ (data) _____ (recenzento parašas)

Marčinskaitė, Dovilė
Ma 426

Žinių vadybos tendencijos kultūros institucijose : magistro darbas / Dovilė Marčinskaitė ; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2006. – 73 lap.: lent. Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 67-71 (83 pavad.).

UDK 061.1:65

Žinios, žinių vadyba, žinių valdymas, žinių ekonomika, žinių organizacija, besimokanti organizacija, žinių darbuotojai, organizacijos kultūra, kultūros institucijos, biblioteka

Magistro *darbo objektas* – žinių vadyba kaip atskira vadybos sritis. *Darbo tikslas* – teoriniu pagrindu atskleisti žinių vadybos vaidmenį ir tendencijas kultūros institucijose, pateikiant vienos iš kultūros institucijų – bibliotekos – žinių vadybos analizę. *Darbo uždaviniai*: atskleisti žinių sampratą, žinių vadybą, jos aplinką ir procesus; išnagrinėti pokyčius, jų valdymą ir veiksnius, lemiančius žinių vadybos būtinumą šiuolaikinėse organizacijose; pristatyti organizacijos žinias ir jų valdymo svarbą, pateikti besimokančios organizacijos ypatumus, apibrėžti žinių darbuotojų vaidmenį organizacijose; atskleisti esminius žinių vadybos ir jos įgyvendinimo aspektus kultūros institucijose; išskirti žinių vadybos tendencijas kultūros institucijose, žinių vadybai būdingų reiškinių kontekste; išanalizuoti žinių vadybą ir jos įgyvendinimą vienoje iš kultūros institucijų, pagrindines tendencijas atskleidžiant dviem būdais: išskyrus tris lygmenis ir įgyvendinant žinių vadybos procesus.

Naudojantis teorinės literatūros, atskirų informacijos šaltinių ir dokumentų analizės, lyginimo ir sintezės *metodais* bei atlikus žinių vadybos analizę vienoje kultūros institucijų - bibliotekoje - dviem būdais, prieita *prie išvados*, kad žinių vadyba yra sudėtingas, daug pastangų reikalaujantis, bet neišvengiamas procesas kultūros institucijose. Bendrame žinių vadybos raidos ir jos procesų įgyvendinimo kontekste žinių vadyba kultūros institucijose vyksta tendencingai. Bibliotekos kaip galingiausios, stipriausios integruojančios jėgos, reaguoja į pokyčius, tačiau žinių vadyba ir jos procesai jose kol kas tik pradedami įgyvendinti. Sėkmingą žinių vadybos įgyvendinimą kultūros institucijų praktikoje lemtų organizacijos struktūros pasikeitimas, lojalių ir profesionalių žinių darbuotojų telkimas, bendros veiklos strategijos suderinimas su žinių vadybos strategija (misija, vizija, strateginis planas).

Magistro darbas *gali būti naudingas* kultūros institucijų darbuotojams, ypačiai bibliotekų atstovams, vadybininkams, žinių vadybos praktikams ir teoretikams, įvairių organizacijų vadovams ir kitiems darbuotojams, kurie savo veikloje siekia įgyvendinti ar jau taiko žinių vadybą.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ŽINIŲ VADYBA IR JOS PROCESAI.....	9
1.1 Žinių samprata: apibrėžimai ir sąvokos	9
1.2 Pagrindinių žinių komponentų sąsajos	10
1.3 Žinių vadybos samprata	14
1.3.1 Žinių vadybos apibrėžimas.....	16
1.3.2 Žinių vadybos aplinka ir procesai	17
2. ŽINIŲ VADYBOS VAIDMUO ORGANIZACIJOJE.....	20
2.1 Pokyčiai ir jų valdymas šiuolaikinėje organizacijoje	20
2.1.1 Globalizacijos ir žinių ekonomikos iššūkiai.....	24
2.1.2 Žinių organizacija: pagrindinės charakteristikos.....	26
2.2 Organizacijos žinios ir jų valdymas	28
2.3 Besimokanti organizacija	29
2.4 Žinių ir tradicinių darbuotojų sąsajos.....	31
3. ŽINIŲ VADYBA IR KULTŪROS INSTITUCIJOS	35
3.1 Žinių vadybos bruožai	35
3.2 Organizacijos kultūra	37
3.3 Žinių vadybos įgyvendinimas: praktiniai aspektai.....	39
4. ŽINIŲ VADYBOS TENDENCIJOS KULTŪROS INSTITUCIJOSE: bibliotekų atvejis	41
4.1 Žinių vadyba bibliotekoje.....	41
4.2 Žinių vadybos tendencijos: trys lygmenys	43
4.2.1 Makrolygmuo	44
4.2.2 Vidurinis lygmuo.....	46
4.2.3 Mikrolygmuo.....	50
4.3 Tendencijos, įgyvendinant žinių vadybos procesus	54
4.3.1 Žinių nustatymas	54
4.3.2 Žinių įgijimas	55
4.3.3 Žinių saugojimas	56
4.3.4 Žinių skleidimas	58
4.3.5 Žinių taikymas.....	60
IŠVADOS	62
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	67
THE TENDENCIES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CULTURAL INSTITUTIONS (summary)	72

IVADAS

Išskirtiniais šiuolaikinio pasaulio bruožais tapo kaita, dinamiškumas ir nežinomybė. Didelę įtaką kaitos akceleracijai, kokybiškai keičiančiai visuomenės gyvenimo būdą, daro mokslo, technikos ir žinijos plėtra. Visa tai lemia greitą žinių ir informacijos sklaidą, kuri keičia pačios visuomenės struktūrą. Visuomenė transformuojasi į žinių visuomenę ir pereina į žinių ekonomiką. Taip atsiranda visiškai nauji globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, sąlygojantys pagrindinę šiuolaikinio gyvenimo reikmę – keisti veiklos stilių pagal žinių visuomenės raidos logiką.

Žinių visuomenė nulemia ekonomines, socialines ir politines šiuolaikinio gyvenimo transformacijas. Kartu tai yra ir esminis ekonominių permainų bei organizacijų pokyčių variklis. Viena vertus pokyčiai organizacijoms suteikia daug galimybių, kita vertus – sukelia daug iššūkių. Tačiau vis plačiau įsigalint žinių ekonomikai, kintant socialinėms ir kultūrinėms jėgoms, pagrindinių organizacijų ištekliumi tampa žinios. Tai radikaliai keičia organizacijų galimybes dalyvauti bei veikti žinių visuomenėje. Tuo pačiu kintanti visuomenės erdvė reikalauja ir kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, gebėjimų, kompetencijų. Čia svarbiausias vaidmuo tenka žinių vadybai, kaip vienai pagrindinių organizacijos veiklų, galinčių būti konkurencinio pranašumo ir sėkmės šaltiniu žinių visuomenėje. Žinių vadyba kaip atskira vadybos sritis ir yra šio *darbo objektas*.

Žinių vadyba yra unikali ir absoliučiai individuali kiekvienai organizacijai, kad ir kokia ji bebūtų – privati, mokymo įstaiga, tyrimų institutas, valstybinio sektoriaus institucijos ir pan. Pastaraisiais metais išaugus žinių vadybos svarbai organizacijų veiklai, pastebėta ir vis didesnė žinių vadybos įtaka toms kultūros institucijoms, kurias vienija tai, kad jos visos formuoja, integruoja, saugo, skleidžia ir suteikia prieigą prie informacijos ir žinių bei aptarnauja tas pačias ar panašias vartotojų grupes. Tai *bibliotekos, muziejai ir archyvai*.

Šioms institucijoms, tradiciškai nelinkusioms keistis ir priimti naujoves, žinių vadyba yra žinoma, bet mažai pažįstama erdvė. Tačiau kultūros institucijoms atsidūrus globalių socialinių, kultūrinių, technologinių, politinių ir ekonominių pokyčių sūkuryje žinių vadybos ir jos procesų taikymas ir įgyvendinimas tapo neišvengiamas. Tai užtikrina veiklos efektyvumą, deramą vietą žinių visuomenėje ir tampa konkurencinio pranašumo garantu, nepaisant to, kad jau ir prieš keletą dešimtmečių kultūros institucijos, ypač bibliotekos, turėjo išskirtinę, monopolinę infomacijos ir žinių kaupimo bei sklaidos visuomenėje funkciją.

Žinių vadyba, jos procesai ir vaidmuo kultūros institucijose yra nauja ir mažai nagrinėta sritis tiek praktiškai, tiek teoriškai. Todėl šio darbo *tikslas* - teoriniu pagrindu atskleisti žinių vadybos vaidmenį ir tendencijas kultūros institucijose, pateikiant vienos iš kultūros institucijų – *bibliotekos* – žinių vadybos analizę. Šiam tikslui pasiekti keliami tokie *uždaviniai*:

- atskleisti žinių sampratą, žinių vadybą, jos aplinką ir procesus;
- išnagrinėti pokyčius, jų valdymą ir veiksnius, lemiančius žinių vadybos būtinumą šiuolaikinėse organizacijose;
- pristatyti organizacijos žinias ir jų valdymo svarbą, pateikti besimokančios organizacijos ypatumus, apibrėžti žinių darbuotojų vaidmenį organizacijose;
- atskleisti esminius žinių vadybos ir jos įgyvendinimo aspektus kultūros institucijose;
- išskirti žinių vadybos tendencijas kultūros institucijose, žinių vadybai būdingų reiškinių kontekste;
- išanalizuoti žinių vadybą ir jos įgyvendinimą vienoje iš kultūros institucijų, pagrindines tendencijas atskleidžiant dviem būdais: išskyrus trimis lygmenis ir įgyvendinant žinių vadybos procesus.

Darbo tikslas ir uždaviniai buvo įgyvendinami naudojantis teorinės literatūros, atskirų informacijos šaltinių ir dokumentų analizės, lyginimo ir sintezės *metodais*.

Kintančios aplinkos sąlygotos naujovės, pokyčiai ir jų valdymas, naujos vadybos tendencijos – pamažu tampa kultūros institucijų veiklos dalimi. Tai rodo ir užsienio vadybos, permainų valdymo šaltinių – monografijų ir praktinių vadovų, straipsnių pasirodymas. Kultūros srityje pokyčių valdymo ir žinių vadybos atradimai yra vis dar naujas reiškinys, tačiau jis neišvengiamai susijęs su praktiniu naujų paslaugų, pasikeitusios darbuotojų sampratos ir naujų funkcijų, darbo metodų taikymu ir aprašymu, dažnai ieškant bendrosios vadybos ir verslo organizacijų sėkmės pavyzdžių ir išvalgų. Tai įrodo šio darbo aktualumą ir naujumą, lemia jo specifiką, literatūros/informacijos šaltinių pasirinkimą. Apibendrintas darbo teorinis kontekstas remiasi naujausiais ir patikimais šaltiniais, iš esmės nagrinėjančiais žinių vadybą ir su ja susijusius reiškinius organizacijoje ir aplinkoje.

Darbas grindžiamas šiomis teorinėmis nuostatomis: 1) mokslininkų *P. Senge, G.A. Hedlung, Ch. Despres, D. Chauvel, P. Drucker, D. Collins, Sh. Corral, H. Takeuchi, I. Nonaka, K.M Wiig* ir kt. idėjomis, darbais ir tyrimais, apibūdinančiais žinias, žinių vadybą, jos procesus, poveikį organizacijoms ir pan; 2) kultūros specialistų, praktikų ir teoretikų *J. Bryson, I. Eenmaa, A. Fischer, R. Kuhlen, I. Mason, E. Janiūnienės, J. Pupelienės, R. Petuchovaitės* ir kt. darbais, apžvalgomis, analizėmis apie kultūros institucijas, žinių vadybą ir reikšmę jų veiklai, darbuotojams ir pan.

Darbą sudaro 4 struktūrinės dalys, įvadas, išvados, bibliografinių nuorodų sąrašas, santrauka anglų kalba. Remiantis jau minėtais metodais ir įvairiais įvardintų (ir ne tik) autorių darbais, atskleista žinių ir žinių vadybos samprata, žinių vadybos vaidmuo organizacijoje (žinių organizacija, besimokanti organizacija, žinių darbuotojai, organizacijos kultūra), žinių vadybos reikšmė ir praktiniai žinių vadybos įgyvendinimo aspektai kultūros institucijose, išanalizuota žinių vadyba ir atskleistos tendencijos vienoje iš kultūros institucijų – bibliotekoje.

Bibliotekos, kaip pagrindinis objektas žinių vadybos tendencijoms kultūros institucijose išskirti, pasirinktas neatsitiktinai. Bibliotekos, lyginant su kitomis kultūrinio sektoriaus institucijomis – archyvais ir muziejais - vienintelės aptarnauja visas visuomenės institucijas, todėl gali būti laikomos ir pripažįstamos kaip galingiausia, stipriausia integruojanti jėga, tendencingai reaguojanti į pokyčius žinių visuomenėje. Tai buvo įrodyta ir atlikus žinių vadybos bibliotekose analizę dviem būdais: 1) remiantis tyrinėtojų *G.A. Hedlung Ch. Despres* ir *D. Chauvel* išskirtais žinių vadybos raidos problemų organizacinėse struktūrose ir visuomenės institucijose nagrinėjimo lygmenimis. Tai makrolygmuo (pokyčių įtaka ir jų valdymas), vidurinis lygmuo (organizacinis) ir mikrolygmuo (individų ir organizacijos žinios, mokymasis); 2) įgyvendinant žinių vadybos procesus: žinių nustatymą, įgijimą, saugojimą, sklaidimą ir taikymą.

Darbas gali būti naudingas kultūros institucijų darbuotojams, ypačiai bibliotekų atstovams, vadybininkams, žinių vadybos praktikams ir teoretikams, įvairių organizacijų vadovams ir kitiems darbuotojams, kurie savo veikloje siekia įgyvendinti ar jau taiko žinių vadybą.

1. ŽINIŲ VADYBA IR JOS PROCESAI

Žinių vadyba (angl. *Knowledge Management*) yra viena populiariausių, plačiai apibūdinamų ir pastaruoju metu išskirtinio įvairių mokslo šakų dėmesio sulaukiančių temų. Visų pirma tai lėmė spartūs pokyčiai aplinkoje, informacinių technologijų revoliucija, interneto atsiradimas ir vis didesnę reikšmę įgyjantys žmogiškieji veiksniai, t.y. duomenis apdoroti ir valdyti gausybę informacijos bei žinių gebantys naujieji informacijos vadybininkai, naujieji sprendimų priėmėjai.

Žinių visuomenės kūrimasis ir plėtra, milžiniškai didėjantis žinių kiekis, vis ryškėjantis informacijos ir žinių trumpalaikiškumas bei žinių ir vadybos procesų integracijos neišvengiamumas tapo esminiais veiksniais, lemiančiais žinių vadybos ir jos procesų iškilimą bei išsivystymą į atskirą ir savarankišką sritį, kurios esminė paskirtis – neapčiuopiamų organizacijos išteklių, kaip intelektualus kapitalas, darbuotojų žinios, organizacijos įvaizdis, kt. valdymas.

Siekiant deramai apibūdinti žinių vadybą, pirmiausia būtina susipažinti su žinių samprata, suprasti žinių ir informacijos sąsajas, žinių vadybos prigimtį, išskirti žinių vadybos procesus, kartu suvokiant, kad žinios nuolat kinta ir adaptuojasi pagal besikeičiančias aplinkybes tiek organizacijose, tiek žmonių galvose, tiek aplinkoje.

1.1 Žinių samprata: apibrėžimai ir sąvokos

Įvairios mokslinės disciplinos *žinias* apibūdina įvairiai ir naudoja šį terminą skirtingiems dalykams reikšti. Žinios yra individualios ir kitiems neprieinamos, dėl to jas sunku panaudoti, tačiau jos pasireiškia per informaciją, t.y. sukurtos ir apibrėžiamos ja. Žinias taip pat galima apibūdinti kaip dinamišką ir savaimę atsirandantį dalyką, kuris kinta informacijos poreikio eigoje. Pastarieji du teiginiai parodo glaudžią sąsają tarp informacijos ir žinių koncepcijų bei kartu atskleidžia tai, kodėl *žinių* ir *informacijos* terminai paprastai yra painiojami. Tačiau iš esmės informaciją ir žinias skiria gili praraja. Informacija yra išorinė duotybė. Ją reikia priimti, suvokti, apdoroti, suteikti jai reikšmę, parinkti vietą jau turimų žinių sistemoje, tik tuomet ji taps žiniomis – vidine savastimi. Taigi, informacija apima potencialias žinias, o žinios yra individualiai įsisavinta informacija [36].

Pasaulyje pripažinti žinių vadybos mokytojai *Thom Davenport* ir *Laurence Prusak* teigia, kad žinios tai patirties, vertybių, kontekstinės informacijos, ekspertų išvalgų ir pagrįstos intuicijos mišinys, sudarantis pagrindą įgyti naujos patirties ir informacijos bei visa tai įvertinti. Įmonėse žinios fiksuojamos ne tik dokumentuose ar saugyklose, bet ir organizaciniuose procesuose, taisyklėse ir normose [38]. Paprastai žinias galima būtų apibrėžti kaip žmonių galvose organizuotą informaciją, kurią galima panaudoti. Tai informacija, kuri būtų prieinama reikiamoje vietoje, reikiamu laiku, reikiamu atveju ir reikiamu būdu visiems, kam jos prireikia. Žinios neatsiranda tik iš duomenų bazių,

jos kaupiasi dirbant, patiriant sėkmes ir nesėkmes, mokantis, dalijantis patirtimi ir pan. Žinios yra labai vertinamos, kadangi žmonės iškelia naujas idėjas, interpretacijas ir tiesiogiai jas pritaiko naudodami informaciją. Tai mokymosi ir įgūdžių visuma, kurią žmonės naudoja sprenddami problemas ir/ar priimdami svarbius sprendimus [48]. Žinios – tai informacija, kurią turi žmonės; jei informacija nėra žinoma ar suvokta tam tikro asmens, tai nėra žinios.

Žinių ir žinių procesų prigimtį galima apibrėžti ir plačiau: žinios yra sudarytos žmonių patirties prasmių kategorizavimo, kodavimo, apdorojimo ir priskyrimo būdu. Žinios atsiranda kompleksiniame procese, apimančiame socialinius, situacinius, kultūrinius ir institucinius veiksnius. Procesas vyksta egzistuojančių konceptualinių modelių ir procedūrų pagrindu ir yra veikiamas įvairių socialinių atsitiktinumų, vykstančių socialinės sąveikos tarp grupių ir jose esančių individų keitimosi įgūdžiais, orientacijomis, patirtimi, pomėgiais, resursais ir pavyzdžiais metu [39].

1999 m. išleistoje knygoje *Managing Knowledge: Building Blocks for Success* pateikiamas žinių apibrėžimas, leidžiantis tiksliau apibrėžti žinių ypatybes organizacijoje. Čia žinios apibūdinamos kaip pažinimo ir įgūdžių, kuriuos individai naudoja problemoms spręsti, visuma. Ši visuma apima ir teorines, ir praktines kasdienės veiklos taisykles ir instrukcijas. Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau priešingai jiems yra visuomet susijusios su asmenimis. Jas kuria individai, siekdami išreikšti savo įsitikinimus apie priežastinius ryšius. Tuo tarpu organizacijos žinios susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių. Organizacijose susidariusios žinios gali būti fiksuojamos dokumentuose ar laikomos saugyklose atsižvelgiant į organizacijoje vykstančius darbus, praktiką, procesus bei normas. Organizacija tiek individualias, tiek kolektyvines žinias gali naudoti savo uždaviniams įgyvendinti. Šios žinios taip pat apima duomenis ir informaciją, kurių pagrindu kuriamos individualios ir organizacinės žinios. Žinios reguliariai kinta. Kolektyviniu požiūriu šie pokyčiai sukuria organizacinę mokymąsi.

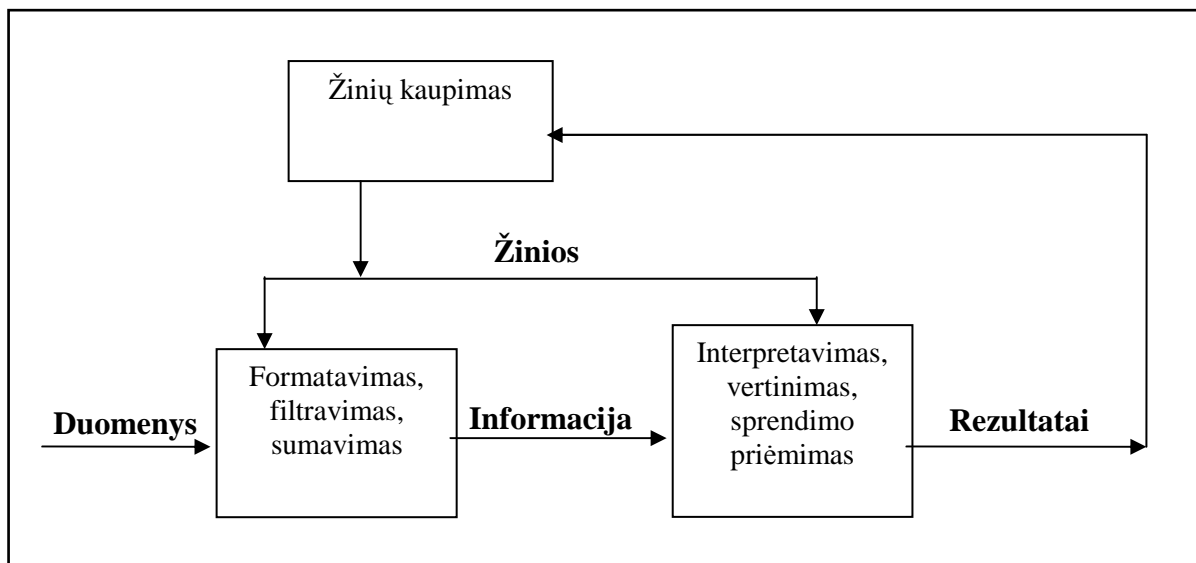
Taigi, esminę reikšmę kuriant ir perteikiant žinias turi būtent žmogus. Tai išplaukia iš žinių sampratos. Žinios tai dirbant kylančios mintys; tai nepastovus junginys, pagrįstas eksperimentais, konkrečiomis reikšmėmis, kontekstine informacija, ekspertų intuicija. Kitaip tariant, jos atsiranda iš požiūrio, supratimo ir praktinės patirties, kuri leidžia sumaniai veikti.

Žinios yra tiesiogiai susijusios su informacija, tačiau jos neturėtų būti tapatinamos tarpusavyje. Todėl apibendrintai galima suformuluoti, kad žinios, kurių pagrindiniai komponentai yra duomenys, informacija ir žinios – tai informacija, kuri yra suprantama per asmeninius įgūdžius, patirtį ir sugebėjimus [47].

1.2 Pagrindinių žinių komponentų sąsajos

Pagrindiniai žinių komponentai, kurių universaliausias tarpusavio ryšys pateikiamas 1 pav., [4] yra šie: *duomenys – informacija – žinios*. Tuo pačiu tai yra ir nuolatiniai žmonių kuriamos prasmės

rezultatai. Duomenis būtų galima apibrėžti kaip pastovius signalus apie žmogiškuosius veiksnius ir įvykius. Patys savaime duomenys turi mažai vertės; juos lengva saugoti ir manipuluoti jais. Tuo tarpu informacija yra žmonių interpretuoti ir įprasminti duomenys. Informacija yra naudojama kasdien, ja išreiškiamos ir skleidžiamos žinios. Lyginant su duomenimis, informacija turi didesnę vertę. Žinios yra informacija žmonių galvose, kur be žinančio ir suprantančio asmens jokių žinių negali būti. Žinios yra labai vertingos. Žmonės, turėdami žinių, kuria naujas idėjas, formuoja sampratas, interpretuoja bei naudoja jas sprendimų priėmimo procesuose.

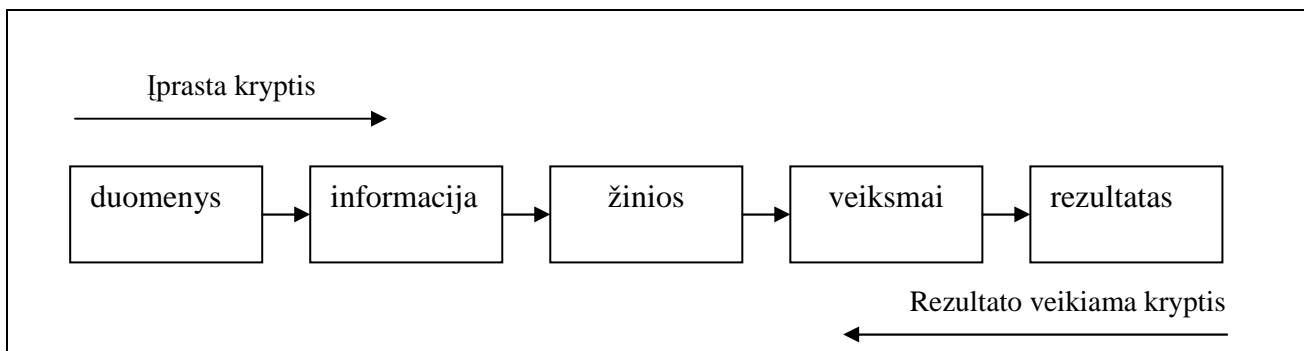


1 pav. Duomenų, informacijos ir žinių sąsaja (pagal Barčkutė, 2002)

Informacijos virsmas žiniomis vyksta tam tikrais etapais. Tai galima vadinti vertės kūrimo procesu: *simboliai – duomenys – informacija – žinios*.

Kai sintaksės taisyklės yra pritaikomos simboliams, jie tampa duomenimis. Duomenis galima tam tikrame kontekste interpretuoti, tuo būdu juos paverčiant informacija. Kai informacija susisteminama, ji gali būti naudojama tam tikroje veiklos srityje, o tai jau galima vadinti žiniomis. Tokia duomenų virtimo žiniomis kryptis daugumai yra įprastinė. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į atvirkštinę, t.y. rezultato veikiamą, kryptį. Tai vadinamasis DIKAR modelis (žr. 2 pav.) (D – duomenų (angl. *data*), I – informacijos (angl. *information*), K – žinių (angl. *knowledge*), A – veiksmų (angl. *actions*), R – rezultatų (angl. *results*). Šis modelis yra naudingas, kada norima suprasti verslo esmę, organizacijoje vykstančius vadybinius procesus. Todėl manoma, kad daugiau dėmesio turėtų būti kreipiama į trokštamus verslo rezultatus, o ne į žinių gavimą įprastine kryptimi. Tokiu būdu, turint norimus rezultatus, galima išsiaiškinti, kokių veiksmų reikia jiems pasiekti, ką reikia žinoti, kad galima būtų atlikti tuos veiksmus, kokios informacijos ir kokių duomenų reikia [47]. Pagal tai, kaip sukuriamos žinios, galima skirti:

- *žinias kaip informacijos supratimo pagrindą.* Remiantis DIKAR modeliu, šios žinios „duomenys“ ir „informacija“ yra fazėse, ir jos lengvai apdorojamos informacijos technologijomis. Tai duomenų rinkimo, tvarkymo bei informacijos kūrimo procesai;
- *žinias kaip patirtį.* Tai yra žinios, kurios apibrėžia veiksmus, ir veiksmai, kurie reikalauja tam tikrų žinių. Tai žinių, kurias turi žmonės, tam tikra forma [66].



2 pav. DIKAR modelis (pagal Despres ir Chauvel, 2004)

Kiekviename vertės kūrimo proceso etapų būtina mokėti atskirti duomenis, informaciją, žinias bei atpažinti ryšius tarp jų. Nesugebėjimas to padaryti lemia tai, kad duomenų, informacijos ir žinių visumos kompanijų viduje dažniausiai yra visiškai atskirtos viena nuo kitos. Tik integruotas požiūris į individų ir jų grupių kuriamus duomenis, informaciją ir žinias, užtikrins organizacijos žinių prasmingą panaudojimą.

Žinios yra sunkiai valdomas reiškiny, nes jos, egzistuojamos kitų žmonių galvose yra nematomos ir turi nematerialią, protinę išraišką. O žinių išgavimas, dalijimasis ir naudojimas tiesiogiai priklauso būtent nuo žmonių motyvacijos. Todėl bendriausia prasme galima teigti, kad palengvinti žinių kūrimą, padaryti žinias matomomis ir jas valdyti remiantis žmonių dalijimosi žiniomis ir jų pritaikymo įpročiais, gali *žinių vadyba* (apie ją plačiau 1.3 poskyryje).

Žinių vadybos kontekste yra daugybė būdų grupuoti žinių tipus, tačiau didžiausio mokslininkų pripažinimo yra sulaukęs žinių skirstymas į dvi kategorijas - *apibrėžtos/išreikštos žinios* ir *neišreikštos/neformalizuotos žinios* [70]. Kadangi kiekviena šių kategorijų savaip veikia ir formuoja žinių vadybos diegimo procesą, jų skirtumus reikėtų panagrinėti detaliau (žr. 1 lentelę).

Apibrėžtos/išreikštos žinios (angl. *explicit knowledge*) yra tai, ką galima užfiksuoti spausdintame dokumente, kompiuterio laikmenose, magnetofono juostelėje ar kitoje išorinėje laikmenoje. Tai formalios, sistemiškos ir objektyvios žinios, kurias galima kodifikuoti ir perduoti sisteminė formaliąja kalba.

Neišreikšiamų ir išreikšiamų žinių bruožai (Polonayi, 1989) [61]

Neišreikštos žinios	Išreikštos žinios
Glūdi pasąmonėje	Formaliai išreikštos
Turėtojas nežino apie jas	Turėtojas žino apie jas
Sunkiai arba išvis neišreikšiamos	Fiksuotos
Pagrįstos patirtimi	Susistemintos
Perduodamos tiesiogiai sąveikaujant	Dokumentuotos (raštu, vaizdo ir garos įrašymu, skaitmeniniu pavidalu)
Lieka nepastebėtos	Saugomos saugyklose (duomenų bazės)
Laikomos savyje	Gali būti peržiūrėtos ar išgirstos
Priklauso turėtojui	Dalijamasi su kitais
	Priklauso organizacijai

Neišreikštos/neformalizuotos žinios (angl. *tacit knowledge*) yra subjektyvios, neapčiuopiamos, asmeninės, nuo konteksto priklausomos žinios. Jas sunku įvertinti, užrašyti ar kitaip išreikšti, jos sukuriamos iš požiūrių, praktinės patirties, intuicijos ar įsitikinimų ir laikomos tik žmogaus atmintyje [38]. Neišreikštos žodžiais žinios yra suprantamos kaip asmeninės žinios pagrįstos individualia patirtimi ir vertybėmis, ir todėl ne taip lengvai perteikiamos. Dalinimasis tokiomis žiniomis tapo bendros kultūros dalimi. Darbuotojai jas nuolat kuria ir panaudoja organizacijos veikloje.

Didžiausias skirtumas tarp išreikšiamų ir neišreikšiamų žinių yra tas, kad išreikšiamos žinios yra paaiškintos, išsaugotos ar dokumentuotos, o neišreikšiamos žinios nėra niekaip „įamžintos“ [61]. Be to, neišreikšiamos žinios yra subjektyvios ir asmeniškios, tačiau vis dėlto gali būti iš dalies perduotos, o toks perdavimas gali padėti kitiems, kartu ir visai organizacijai, sėkmingiau dirbti.

Svarbus ryšių tarp žinių ir informacijos aspektas yra nuolatinis virsmas, kuris vyksta nuo žinių link informacijos ir nuo informacijos link žinių, žr. 3 pav.

Išreikšiamų žinių virsmas į kito lygmens išreikštas žinias (*kombinacija*) vyksta esamas išreikšiamas žinias rūšiuojant, papildant, jungiant ir kategorizuojant, dėl to sukuriamos naujos žinios. Išreikšiamų žinių virsmas neišreikšiamomis (*internalizacija*) vyksta, kai darbuotojas įgyja naujų žinių. Šis procesas praplečia neišreikšiamas darbuotojo žinias. Neišreikšiamų žinių virtimas išreikšiamomis (*eksternalizacija*) pasireiškia susietų su kontekstu žinių pavertimu atskirtais nuo konteksto faktais. Neišreikšiamų žinių virsmas neišreikšiamomis (*socializacija*) vyksta dalijantis patirtimi, dirbant vienoje komandoje ir tiesiogiai keičiantis žiniomis bendraujant [61].

Žinios į informaciją

Žinios	Neišreikštos į neišreikštas	Neišreikštos į išreikštas
	Informacijos sklidimas tarp žmonių (pokalbis)	Asmuo perduoda žinias per dokumentus, žinutes ir duomenis
Iš	Išreikštos į neišreikštas	Išreikštos į išreikštas
Informacijos	Dokumentai, duomenys, žinučių reikšmingų tam tikram asmeniui perdavimas	Informacija apie informaciją: dokumentai, duomenys, žinutės organizuojami į indeksus, žemėlapius, taisykles ir saugyklas

3 pav. Žinių virsmas informacija ir atvirkščiai [39]

Kompleksiškai apibrėžus žinias, jų komponentus ir kategorijas, galima teigti, kad žinios, pagrįstos duomenimis ir informacija, priešingai negu jie, yra visuomet susijusios su asmenimis. Jos talpina savyje ne tik duomenis, programas, procedūras, bet ir žmonių gebėjimus bei žinias. Todėl žinių apibrėžimas ir suvokimas gali būti interpretuojamas plačiai. Jis apima ir organizacijos funkcionavimo, komunikavimo, situacijų analizavimo, problemų sprendimo, naujų verslo kryptių realizavimo būdus ir pan. Žinių apibrėžimas taip pat talpina ir kultūros, papročių, vertybių bei įgūdžių klausimus, santykius su tiekėjais ir vartotojais, kt. Žinias ir su jomis susijusius sąvokas, procesus ir jų valdymą apima sąvoka *žinių vadyba*.

1.3 Žinių vadybos samprata

Žinių vadyba (angl. *knowledge management*) pastaruoju metu tapo itin aktuali ir plataus susidomėjimo sulaukianti tema. Kai kurie mokslininkai teigia, kad tokį susidomėjimą sukėlė poindustrinės ekonomikos transformavimasis į žinių ekonomiką, kurioje ilgalaikio konkurencinio pranašumo ir pelningumo šaltinis yra tai, kaip įmonėje kuriamos ir naudojamos žinios [61]. Nepaisant padidėjusio susidomėjimo žinių vadybos sritimi, nėra visuotinai pripažinto žinių vadybos modelio. Kai kurie tyrėjai teigia, kad žinių vadyba nėra įmanoma be naujausių kompiuterinių technologijų, ir sieja šios disciplinos atsiradimą su jų atsiradimu ir plėtojimu. Kiti mokslininkai tvirtina, kad žinių vadyba nėra nauja sąvoka – tiesiog ji naujai struktūrinta ir yra palaikoma naujų technologijų, terpių bei įrangos. Autoriai, palaikantys šią nuomonę, teigia, kad žinių vadybos istorija prasideda nuo seniausių civilizacijų – pirmosios žinių vadybos apraiškos, tokios kaip žinių užrašymas, saugojimas ir

naudojimas, pasirodė jau prieš 3000 metų pradėjus naudoti dantiraštį. Kompiuterinių technologijų išradimas ir tolesnis tobulinimas (prasidėjęs 8 dešimt. pradžioje) išsprendė problemas, ribojančias žinių įrašymo, saugojimo ir sklaidos procesus, tačiau kartu padarė juos sudėtingesnius. Šį laikotarpį daugelis autorių yra linkę paskelbti moderniosios žinių vadybos pradžia. Bendrieji žinių vadybos reikalavimai ir jos tikslai nuo seniausių laikų pakito mažai, tačiau pasikeitė informacijos kiekiai, turinio dinamika, pakito tipinė darbo vieta ir kt. Dėl šių priežasčių žinių vadyba turėjo naudoti dvi pagrindines šiuolaikines technologijas: *kompiuterines duomenų bazes* (dideliems informacijos kiekiams laikyti) ir *tinklo technologijas*, siekiant keistis informaciją tiek įmonės, tiek pasauliniu mastu. Staiga pasikeitus žinių terpei ir pradėjus naudoti naujus įrankius, daugelis ankstesnių metodų ir priemonių žinių valdymo srityje paseno ir nebeatitinka nūdienos poreikių. Taigi, nepaisant ilgos žinių vadybos raidos istorijos, galima teigti, kad dabar žinių vadyba yra iš naujo atrandama ir formuojama disciplina, neturinti aiškios struktūros. Dėl šios priežasties nevienodai vertinama ir žinių vadybos ateitis: nuomonės įvairuoja nuo teigimo, kad žinių vadyba yra ir bus esminis verslo sėkmę lemiantis elementas, iki pesimistinio vertinimo, kad ji laikina madinga konsultacinių bendrovių išmonė, kuri netrukus bus pamiršta [61].

Kol kas nėra visuotinai priimto požiūrio į žinių vadybą, nes ji yra besiformuojanti mokslo ir mokymo disciplina, apimanti didžiąją dalį organizacijos veiklų, todėl labai sunku pateikti vieningą žinių vadybos apibrėžimą. Neretai jie prieštarauja vienas kitam, dėl to sukelia nemažai sumaišties ir nesusipratimų, todėl siekiant jų išvengti, *skiriami trys vyraujantys požiūriai į žinių vadybą ir jos esmę*.

Pirmojo požiūrio šalininkai, žinių vadybos tyrėjai pabrėžia technologijų svarbą ir jos esmė laiko išreikštą žinių (žr. 1.2 poskyrį) valdymą informacinėmis technologijomis (IT). Šiuo atveju daugiausia dėmesio kreipiamą į žmonių žinias, kurios yra išsaugotos kompiuterinėse duomenų bazėse ir paskirstomos organizacijos IT tinklais, naudojant elektroninį paštą, grupių darbą palaikančią programinę įrangą (angl. *groupware*) bei kitus IT įrankius [80]. Kita mokslininkų grupė atsiriboja nuo IT, kaip pagrindinio veiksnio, akcentavimo ir teigia, kad žinių vadybai svarbiausi „intelektinis“ kapitalas ir organizacijos gebėjimas mokytis. Taigi žinių vadybos esmė tampa individų su tam tikrais gebėjimais ir patirtimi valdymais, tuo tikslu skatinant atitinkamus elgsenos modelius organizacijoje ir individualią darbuotojų sąveiką – socializaciją.

Trečiojo požiūrio šalininkai dėmesį sutelkia į visus su žiniomis susijusius veiksmus ir procesus, kurie ugdo organizacijos gebėjimus efektyviai veikti. Šis požiūris jungia du ankstesnius ir pabrėžiama, kad efektyvus žinių valdymas organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo technologijų, metodų ir žmonių sąveikos [7; 52; 79]. Taigi, vyraujantys skirtingi požiūriai į žinių vadybą tik patvirtina, kad vienareikšmiškai apibrėžti, kas yra žinių vadyba – sudėtinga.

1.3.1 Žinių vadybos apibrėžimas

Sąvoka „žinių vadyba“ itin aktuali tapo tik XX amžiaus pabaigoje. Šią sąvoką žino daugelis, tačiau jai suteikiamos labai skirtingos reikšmės. Beveik kiekvienas vadybos ir/ar informacijos mokslų tyrinėtojas gali pateikti savo žinių vadybos apibrėžimą. *Sheila Corrall* [15] žinių vadybą įvardija kaip vadybos filosofiją, kuri tikslingos informacijos vadybos praktiką sieja su organizacijos mokymosi kultūra, kad pagerėtų jos veikla.

Jennifer Rowley [59] teigimu, žinių vadyba koncepcijos prasme yra paradigma, o profesine prasme – tai strategijų ir patirties rinkinys, atsiradęs kaip atsakas į naujus verslo, bendruomenių ir vyriausybių poreikius. *Charles T. Townley* [73] žinių vadybą apibrėžia kaip kuriančių ir skleidžiančių žinias organizacijoje procesų visumą kolektyvinei nuomonei optimizuoti, siekiant organizacijos misijos ir tikslų. *Rainer Kuhlen* [44] nuomone, žinių vadyba – tai įvairiose komercinėse ir viešojo administravimo organizacijose taikomas produkcijos kontroliavimo bei žinių naudojimo būdas (priemonė). *Y. Malhotra* žinių vadybą apibrėžia kaip organizacijos procesą, kurio metu stengiamasi efektyviai suderinti organizacijoje naudojamų informacijos technologijų teikiamas galimybes su organizacijos darbuotojų kūrybingumu ir inovatingumu.

Gana tiksliai žinių vadybą apibrėžia *D. Neff* frazė, jog žinių vadyba yra sugebėjimas surinkti ir panaudoti tai, ką darbuotojai žino, siekiant panaudoti tai inovatyvių produktų bei paslaugų kūrimui bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais [6]. Apibrėžimas akcentuoja konceptualią įvairiarūšių žinių integraciją, labiau pačios organizacijos valdymą nei tiesioginį žinių valdymą. Tai leidžia išvengti problemų tiesioginiame žinių valdyme ir vertinime. Žinių apibrėžimas koncentruojasi ties žmogiškuoju elementu, o išreikštos žinios čia apimamos tik kaip palaikančios žmogaus mąstymą. Žinių vadybos apibrėžimas, pateikiamas studijuojant Žinių vadybos kursą, teigia, kad *žinių vadyba yra organizacijos kaip integruotos žinių sistemos konceptualizavimas bei efektyvaus žinių panaudojimo organizacijoje valdymas. Žinios suprantamos kaip žmogaus pažintiniai ir inovaciniai procesai bei artefaktai palaikantys juos* [74].

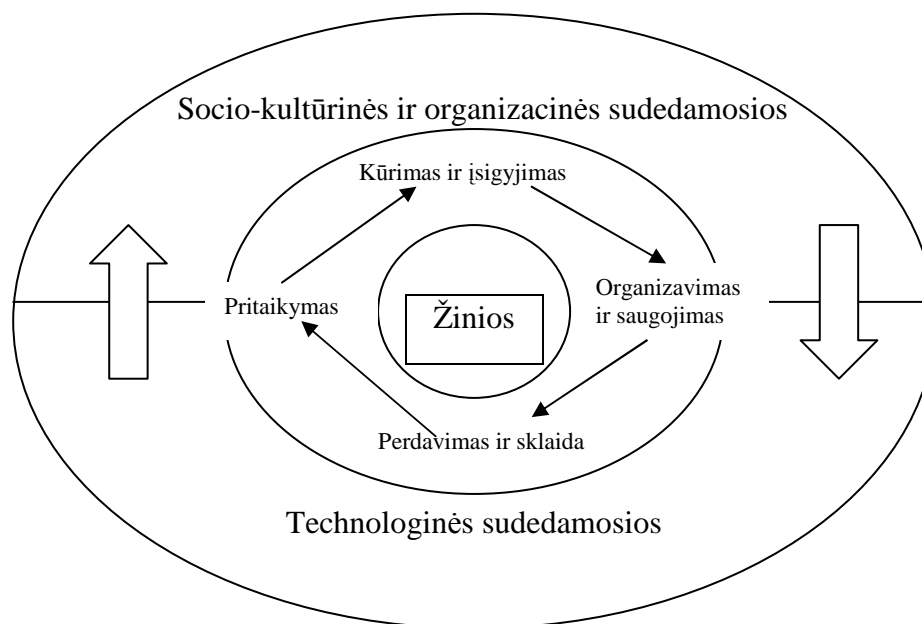
Taigi, žinių vadybos apibrėžimų, kurie gali būti interpretuojami labai plačiai galima rasti tikrai nemažai. Apibendrintai galima teigti, kad žinių vadybos apibrėžimas apima struktūrizuotus organizacijos duomenis, programas ir procedūras, funkcionavimo, komunikavimo, situacijų analizavimo, problemų sprendimo bei naujų verslo kryptių realizavimo būdus, o taip pat ir neapčiuopiamus dalykus – žmonių žinias bei sugebėjimus, organizacijos kultūrą, vertybes, santykius su vartotojais ar tiekėjais. Plati žinių vadybos samprata sąlygoja ir žinių vadybos aplinką bei procesus.

1.3.2 Žinių vadybos aplinka ir procesai

Atsižvelgus į žinių prigimtį, žinių komponentus, žinių vadybos neišvengiamą formavimąsi ir įvairiaaspiktį žinių vadybos apibrėžimą, būtina apibūdinti ir žinių vadybos aplinką bei pagrindinius jos procesus.

Žinių vadybos tyrinėtojas *M. Alavi* žinių vadybą apibūdina kaip žinių kūrimą (išsigijimą), jų organizavimą (saugojimą), perdavimo paskirstymą ir pritaikymą. Visos žinių proceso dalys susijusios. *M. Alavi* teigia, kad žinių vadybos procesai turi savo aplinką (žr. 4 pav.). Tai bendra žinių vadybos proceso aplinka [1].

Pagrindiniai žinių vadybos komponentai yra socio-kultūrinės, organizacinės ir technologinės sudedamosios. Sistemos komponentų deriniai yra pavaizduoti 4 pav.



4 pav. Žinių vadybos procesas ir aplinka (*Alavi, 1997*)

Ryšiai tarp komponentų atskleidžia žinių vadybą: čia, pasitelkiant technologines ir organizacines priemones, žinios kaip pagrindinis išteklius ir produktas, yra kuriamos, saugomos, perduodamos ir pritaikomos socio-kultūrinėje aplinkoje. Sistemos visuma atskleidžia, kada ji didina savo pagrindinį išteklių efektyviai (tenkina socio-kultūrinės sąlygas esant tam tikrai technologinei ir organizacinei aplinkai). Sistemos gyvavimas yra apibrėžtas ištekliais ir esamos terpės egzistavimu, o tai garantuojama tik tuo atveju, jei sistema veikia efektyviai [64].

Ši trumpai aptarta aplinka veikia kiekvieną žinių vadybos procesą. Nors sukurta daug modelių ir ciklų, kaip vyksta žinių vadyba, yra skiriami šeši pagrindiniai žinių vadybos procesai:

- Žinių identifikavimas

- Žinių įgijimas
- Žinių vystymas
- Žinių dalinimasis ir platinimas
- Žinių panaudojimas
- Žinių išsaugojimas

Žinių vadybą galima analizuoti kaip besitęsiantį visų šių šešių artimai susijusių procesų ciklą (žr. 5 pav.). Šie procesai gali būti pritaikomi paviniams individams, jų grupėms arba ištisoms organizacijos struktūroms. Gebėjimas valdyti žinias ir jų teikiamas galimybes transformuoja šiandienos organizacijas ir paverčia jas sėkmingai veikiančiomis, besimokančiomis ir prisitaikančiomis prie kintančios aplinkos. Trumpai žinių vadybos procesus galima apibūdinti taip:

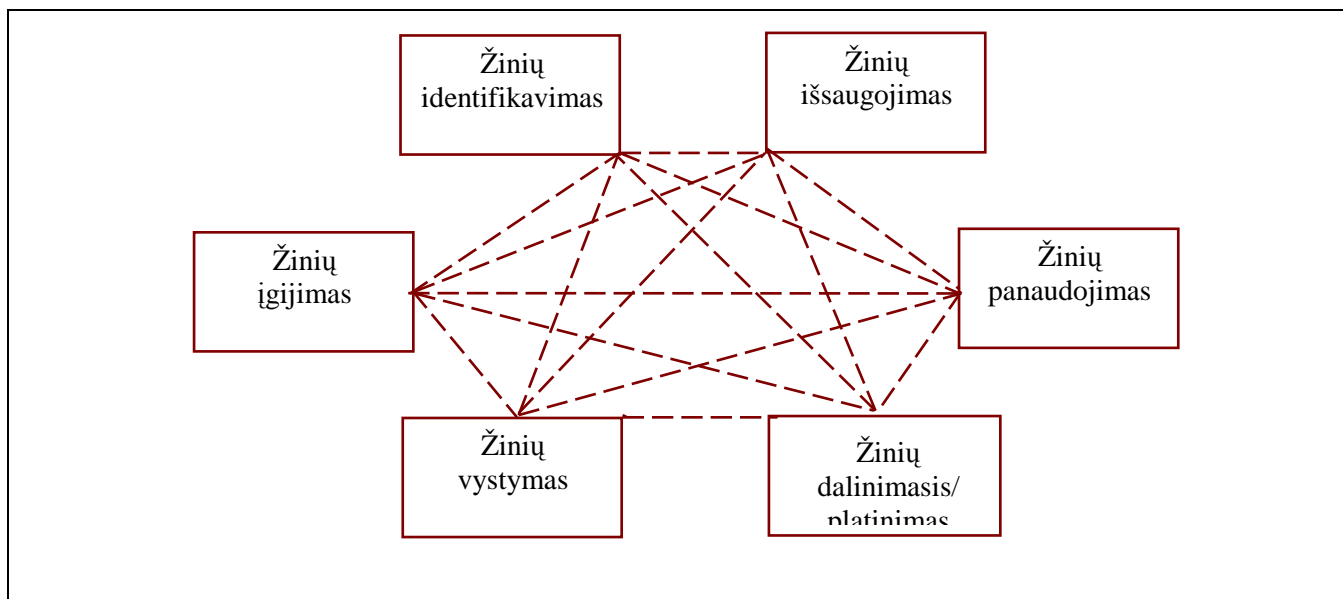
Žinių identifikavimas. Išorinių žinių identifikavimas yra kompanijos žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas. Siekiant kompanijoje išlaikyti bendrą išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir įgūdžių vaizdą susiduriama su įvairiais sunkumais. Ši aiškumo stoka veda prie veiklos neefektyvumo, vienerūšių sprendimų ir dubliavimo. Todėl optimali žinių vadyba turi užtikrinti pakankamą vidinį ir išorinį skaidrumą bei padėti individualiems darbuotojams rasti tai, ko jiems reikia.

Žinių įgijimas. Organizacijos esminę savo žinių dalį gauna iš išorės šaltinių. Organizacijos kompetenciją kuriama palaikant ryšius su vartotojais tiekėjais, konkurentais ir partneriais. Kartu tai yra potencialas, kuris yra retai pilnai panaudojamas. Labai dažnai organizacijos tiesiog „perka“ tas žinias, kurių negali sukurti pačios. Tai vyksta pasitelkus ekspertus, įsigyjant kitas, inovatyvias kompanijas.

Žinių vystymas. Šis blokas papildo žinių įgijimo bloką. Žinių vystymo esmė yra nukreipta į įgūdžių, naujų produktų, geresnių idėjų ir efektyvesnių procesų generavimą. Žinių vystymas apima visas vadybos pastangas, kurių uždavinys susijęs su organizacijoje dar nesančių arba visai neegzistuojančių nei jos išorėje, nei viduje sugebėjimų kūrimu.

Žinių panaudojimas. Žinių vadybos tikslas – garantuoti organizacijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą. Tačiau sėkmingas svarbių žinių identifikavimas ir skleidimas dar nereiškia, kad jos bus panaudotos kompanijos kasdienėje veikloje. „Išorinių“ žinių panaudojimui yra daugybė kliūčių. Todėl būtini tam tikri veiksmai ir žingsniai, kurie užtikrintų pilną vertingų įgūdžių ir žinių panaudojimą.

Žinių išsaugojimas. Atrankinio informacijos, dokumentų ir patyrimo saugojimo procesai turi būti valdomi informacijos ir žinių vadybos metodų pagalba. Organizacijų nuomone, neretai reorganizacija joms kainuoja dalį korporacinės atminties, todėl vertingų žinių atrankos, saugojimo ir reguliaraus atnaujinimo procesas turi būti atidžiai struktūrizuotas. Jei tai nepadaroma, vertingas patyrimas paprasčiausiai prarandamas. Taigi organizacijos žinių išsaugojimas priklauso nuo efektyvių ir įvairių žinių saugojimo priemonių naudojimo [82].



5 pav. Šeši pagrindiniai žinių vadybos procesai [48]

Apibendrintai apžvelgus žinių vadybos procesus galima teigti, kad žinių vadyba visoms organizacijoms yra ypač svarbi dėl to, kad tai, kas buvo veiksminga vakar, gali nebūti veiksminga jau rytoj. Šiuo požiūriu visi organizacijos procesai turi apimti žinių kūrimą, skleidimą, atnaujinimą ir taikymą jos palaikymui ir išlikimui. Todėl kiekviena organizacija, dirbanti kompleksiskai susietoje ir labai sparčiai kintančioje aplinkoje, visuomet privalo gebėti valdyti žinių išteklius, idant organizacija būtų sėkminga, veiktų efektyviai ir užtikrintai. Apie žinių vadybos vaidmenį ir jos iššaukiamus pokyčius organizacijoje kalbama antroje darbo dalyje „Žinių vadybos vaidmuo organizacijoje“

2. ŽINIŲ VADYBOS VAIDMUO ORGANIZACIJOJE

Šiandienos organizacijos egzistuoja nestabilioje aplinkoje, kuri nuolat kinta, todėl joms reikia būti pasirengus prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Vis svarbesnes pozicijas užimanti žinių visuomenė ir besiformuojanti žinių ekonomika, sparčiai augančios investicijos į intelektualųjį kapitalą, informacinių technologijų svarba organizacijose, žinios bei jų valdymas tampa svarbiais organizacijų konkurencinio pranašumo šaltiniais. Todėl kiekvienai organizacijai šiais permainų laikais vis sunkiau veikti dinamiškoje žinių aplinkoje, kurioje visi veiklos produktai ir procesai tampa orientuoti į žinias.

Siekiant susitvarkyti su pokyčiais, užsitikinti išlikimą ir konkurencingumą organizacijoms privalu išmokti valdyti savo intelektualinį turtą. Kitaip tariant, organizacijos privalo įsisavinti žinių vadybą ir ją praktiškai įgyvendinti savo viduje, prisitaikydamos prie ryškių pokyčių, sutelkdamos jėgas mokymuisi, organizacijos žinių kūrimui, žinių darbuotojų telkimui, palankios žinioms organizacijos kultūros puoselėjimui.

2.1 Pokyčiai ir jų valdymas šiuolaikinėje organizacijoje

XX a. pabaigos išskirtiniais bruožais tapo nežinomybė, dinamiškumas ir kaita. Šiuo metu permainingoms nereikia dešimtmečių, naujos idėjos ir produktai greitai plinta, tampa individų ir visuomenės gyvenimo normomis. Kaitos akceleracijai didelę įtaką daro technologinė pažanga, o ypač informacinių ir komunikacinių technologijų, infrastruktūros plėtra. Technologijų nulemta greita informacijos ir žinių sklaida keičia ir pačios visuomenės struktūrą. Industrinę visuomenę stumia informacinė, kurioje formuojasi ne vien ir ne tiek gamybos procesais, kiek žiniomis ir informacijos procesais grįsta žinių ekonomika. Visų šiuolaikinio pasaulio permainų centre – technologiniai pasikeitimai, kurie skatina socialinių, ekonominių, politinių ir kt. veiksnių transformaciją [54]. Visuomenės kaitos kontekste, kinta ir jų organizacijos, kurioms egzistuojant nestabilioje aplinkoje reikia būti nuolatos pasirengus prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Pokyčių svarba organizacijos gyvensenai ypač reikšminga. Kaitos poreikis, kylantis organizacijoje dažniausiai būna paskatintas išorinės aplinkos, tačiau norint sėkmingai reaguoti į objektyvius pokyčius, jais pasinaudoti, gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo tiek išorines, tiek vidines priežastis.

Pagrindinės išorinės priežastys [67]:

- *nauji mokslo atradimai*, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.;

- *globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose*, keičiantys socialinius-politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų;
- *neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi*, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.;
- *ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai*, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan.

Pagrindinės vidinės priežastys:

- *organizacijos personalo kokybinis augimas*, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes;
- *organizacijos kiekybinis plėtimasis*, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pasikeitimus;
- *organizacijos išsigimimas (revitalizacija)*, sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo.

Tiek vidinės, tiek išorinės priežastys, sąlygojančios objektyvius pokyčius, turi keletą savybių, kurios trukdo visapusiškai įvertinti šių pokyčių įtaką organizacijos gyvensenai ir priimti optimalius jos pakeitimų sprendimus. Pagrindinės pokyčių priežastingumo savybės yra šios:

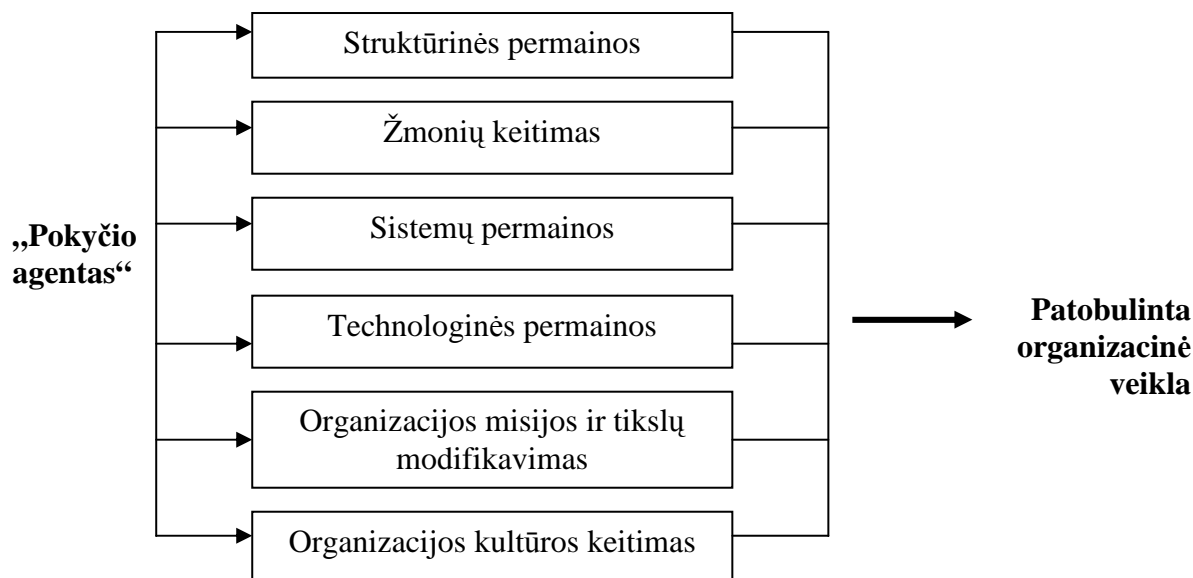
- netikėtumas ir neapibrėžtumas, analogų praeityje nebuvimas;
- labai greiti priežasties procesų vystymosi tempai, kartais viršijantys reagavimo į juos galimybes;
- daugeliu atvejų priežastys nuspėjamos tik pagal šalutinius požymius, tiesioginių požymių nėra;
- priežastį apibūdinantys faktoriai savo turiniu ir esme labai skirtingi, taip pat labai nevienodo intensyvumo.

Įvertinant šias savybes, akivaizdu, kad objektyvių išorės aplinkos ir vidaus pokyčių, sąlygojančių organizacijos pasikeitimų būtinumą, nustatymas, įvertinimas ir reagavimas į juos yra gana sudėtingas procesas. Taigi, norint sėkmingai veikti sudėtingomis šiandienos sąlygomis, šis procesas tampa neišvengiama šiuolaikinės organizacijos veiklos sudėtine dalimi [67].

Šiuolaikinė organizacija, anot *H. Mintzbergo*, yra jautri ir reaguojanti, proaktyvi, lanksti, grįsta informacija ir žiniomis, kompaktiška, decentralizuota ir globali. Tokioje organizacijoje bendrąja prasme pokyčiai dažniausiai yra planuojami, kurių pagrindinis tikslas – parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį žymiems organizacijos tikslams ir krypčių pasikeitimams. Planuojama permaina apibrėžiama kaip sisteminės pastangos perprojektuoti organizaciją tokiu būdu, kuris padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų ar pasiekti naujus tikslus.

Permainos bendrąja prasme reiškia inovacijas – naujovių diegimą į aplinką. Į šią sampratą įeina ir darbų, pareigybių, struktūrų bei sistemų pertvarka. Permainų diegimo procesas jau pats savaime yra inovacija. Žinių vadybos kontekste reikėtų atsižvelgti į šiuos permainų tipus šiuolaikinėje organizacijoje (žr. 6 pav.):

- *Struktūrinės permainos.* Tai organizacijos perprojektavimas, decentralizavimas, darbo srauto modifikavimas.
- *Žmonių keitimas.* Apima įgūdžių, pažiūrų, lūkesčių, suvokimų pokyčius.
- *Sistemų permainos.* Tai administravimo ir jo procedūrų, produktų apskaitos sistemų, kompiuterių tinklų, finansinės kontrolės sistemų ir t.t. perprojektavimas.
- *Technologinės permainos.* Tai struktūros bei darbo operacijų (pvz. biuro periferinės įrangos, komunikacijų technologijų) perprojektavimas.
- *Organizacijos misijos ir tikslų modifikavimas* (tarp jų ir strategijų).
- *Organizacijos kultūros keitimas* (tarp jų ir subkultūros / alternatyvios kultūros) [66].



6 pav. Planuojamų permainų tipai organizacijoje (pagal Stankevičienė, 2004)

Kaitos poreikis, kylantis organizacijoje dažniausiai būna paskatintas dėl anksčiau įvardintų išorinių priežasčių, tačiau tai nereiškia, jog būtinybė keistis neišvengiamai bus pastebėta. Ne kiekviena organizacija ir ne kiekvienas jos narys pakankamai suvokia, kas yra pokytis, kada, kuriuo metu reikia priimti ar inicijuoti pokyčius, kaip pokyčiai veikia bendrą organizacijos veiklą ir apskritai kaip reikia valdyti pokyčius.

Dažniausiai pasitaikanti reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas jiems, nes nėra suvokiama, kaip į juos reikėtų reaguoti. Esminis klausimas visoms organizacijoms, įgyvendinančioms pokyčius, yra toks: su kokiomis kliūtimis reikės susidurti, ar tas pokytis bus sėkmingas, ar pavyks įgyvendinti pokytį? Dauguma mokslininkų bando įvardyti, kokios kliūtytys, barjerai, klaidos lemia pokyčių

nesėkmę. *B.G. Hoag ir kt.* [68] apibrėžė 3 pagrindines kliūtis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Kliūtys, trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius
(pagal *Svirskienė*, 2005)

Pagrindinės kliūtys	Pasireiškiančios kaip
Silpna lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vizijos nebuvimas ▪ Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams ▪ Pokyčių blokavimas ▪ Pokyčių vengimas ▪ Pokyčių poreikio nematymas
Prastas vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragmentiškas požiūris ▪ Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas ▪ Bejėgiškumas ▪ Pirmenybė faktiškai padėčiai
Kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokytis apibūdinamas kaip grėsmė ▪ Pasitikėjimo stoka ▪ Politinė elgsena

Tačiau galima teigti, kad pasipriešinimas kaitai visgi yra natūralus ir žmogiškas organizacinės veiklos elementas, natūrali pirminė individo reakcija. Į pokyčius orientuota veikla dažnai būna nesėkminga ne dėl finansinių, techninių, o dėl psichologinių, organizacinių veiksnių, kurie, individų įsitikinimu, kelia grėsmę jų materialinei ir dvasinei gerovei. Tai – labai sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tiek finansinių išteklių, kiek laiko ir pokyčių iniciatorių, vadovų nuolatinio darbo su kolektyvu, noro, sugebėjimo ir naujų kompetencijų panaudojant „senus“ įrankius naujoje, į žinias orientuotoje šiuolaikinėje organizacijoje.

Visgi įvaldžius įvardintas kliūtis, kurios trukdo pokyčiams atsirasti ir įgyvendinti, bei numačius, kaip jas pašalinti, galima būtų sėkmingai valdyti pokyčius. Tam reikia iš anksto pasirengti, kurti palankią atmosferą organizacijoje, kad būtų juntama pokyčių inicijuota nauda ne tik organizacijos, bet ir kiekvieno jos darbuotojo asmeninės naudos mastu, kai pokyčiai nepablogina darbuotojų gerovės ir turi aiškų galutinį tikslą [68].

Trumpai apžvelgus pokyčių atsiradimo priežastis, jų tipus, pokyčių valdymo kliūtis organizacinėje erdvėje, iškyla būtinybė trumpai pristatyti šiandieninės mokslo ir technikos bei žinijos plėtros veikiamos besikeičiančios ir neprognozuojamos aplinkos esminius veiksnius, visų pokyčių variklius – *globalizaciją ir žinių ekonomiką* - lėmusius visuomenės, individų ir organizacijų ekonominio, socialinio, politinio ir pan. gyvenimo transformavimąsi.

2.1.1 Globalizacijos ir žinių ekonomikos iššūkiai

Siekiant suvokti dabartinę aplinką, kurioje veikia organizacijos, reikia išanalizuoti pokyčius, vykstančius maždaug nuo 1990 m. Būtent tuo metu tapo akivaizdu, kad visuomenė keičiasi, transformuojasi ir šie kitimo tempai nuolat didėja. Atsirado perversmą sukeliančios informacinės technologijos, nauji produktai ir paslaugos, nenuspėjami vartotojų reikalavimai, nauji darbuotojų poreikiai, finansavimo galimybės ir pan. Šie globalūs šiuolaikinio pasaulio pokyčiai ir šiandien yra reikšmingi veiksniai, lemiantys organizacijų raidos galimybes ir perspektyvas.

Globalizacija savo prigimtimi yra pirmasis didelis pasaulio santvarkos pasikeitimas, sukeltas technologinių ir informacinių pokyčių. Tie pokyčiai iš esmės keičia ekonomikos raidą. *Noel McGinn* išskiria šiuos pagrindinius globalizacijos veiksnius:

- žmonių judėjimas tarp šalių;
- informacijos skleidimas pačiomis įvairiausiomis formomis;
- naujos komunikacinės galimybės, nauji informacijos kūrimo bei paskirstymo būdai;
- finansiniai mainai, finansinis judėjimas, kurį suaktyvino naujausios technologijos;
- spartėjantys kultūriniai mainai.

Paprastai globalizacija siejama tik su teigiamais efektais. Tačiau vertinant juos, būtina atsižvelgti ir į neigiamus globalizacijos padarinius: pasaulio kolonizacija (iki XXa.), kultūrinė asimiliacija, tarptautinės organizacijos (yra tokio dydžio, kad jų jau nebegali kontroliuoti jokia nacionalinė vyriausybė arba jos pačios yra tokio finansinio pajėgumo, jog gali įveikti nacionalines vyriausybes tik sau naudingomis kryptimis), migracija, susieta su „protų nutekėjimu“, paprastai suprantamu kaip vienos šalies mokslinio potencialo sumažėjimas, o kitos – padidėjimas.

Šios globalizacijos tendencijos yra esminis ekonominių permainų, o kartu ir organizacijos pokyčių variklis [6]. Todėl bet kokių įvykių prognozavimas tampa ypač sudėtingas. Verslo aplinka įgauna chaoso bruožų, o šiuolaikinei ekonomikai būdinga:

- spartus verslo aplinkos kitimas;
- trumpėjantis produktų ir paslaugų gyvavimo ciklas;
- pasaulio ekonomikų, technologijų ir inovacijų globalizacija;
- perėjimas nuo pramoninės ekonomikos arba didelių įmonių prie žiniomis paremtos ekonomikos, kurios varomoji jėga yra inovacijos [68].

Pasak *A. Grubliausko*, globalizacijos dėka keičiasi ir nacionalinis konkurencingumas, kuris suprantamas kaip nacijos sugebėjimas sujungti ekonominius, socialinius, politinius ir geografinius pranašumus, kultūros, mokslo ir technologijų bei valdymo potencialą [28]. Visa tai suteikia ir daugybę naujų galimybių. Siekdami suvaldyti situaciją ir laimėti konkurencinę kovą, organizacijų vadovai turi įgyti naujų žinių, išmokti naujų valdymo metodų, atskleisti ir pasitelkti tiek savo, tiek organizacijos

darbuotojų kūrybinį potencialą. Žmogus (individas) yra centrinė ašis, svarbiausias subjektas, turintis didelę įtaką organizacijos veiklos tikslams pasiekti, nes nuo individų gebėjimų, kompetencijų, patirties ir ypač žinių daugiausia priklauso organizacijos veiklos rezultatai.

Šiandieninėje žinojimu pagrįstoje ekonomikoje žinios, įkūnytos žmonėse (žmogiškasis kapitalas), žinojimas ir technologijos yra pagrindinė ilgalaikio, stabilaus tobulėjimo varomoji jėga ir centrinė ekonominio augimo ašis [68]. Sparčiai auganti žinių reikšmė keičia visuomenę, daugelio darbų pobūdį ir organizacijų struktūrą bei formuoja naują visuomeninę-ekonominę organizacinę sistemą – žinių ekonomiką.

Žinių ekonomika žymi tam tikrą ekonomikos kokybę, jos plėtros tarpsnį. Žinių ekonomikai būdinga tai, kad itin svarbiu gamybos veiksnium tampa ne technologijos, bet kūrybingi žmonės, turintys daug žinių, nuolat jas atnaujinantys ir mokantys jomis naudotis. Pagal Pasaulio banką, žinių ekonomikos esmę sudaro [30]:

1. švietimas ir mokslas – žinioms kurti ir naudoti reikalingi išsilavinę ir gebantys piliečiai;
2. informacinė infrastruktūra – efektyviai komunikacijai, informacijos ir žinių skleidimui bei apdorojimui reikalinga dinamiška informacinė infrastruktūra;
3. ekonominė skatinamoji ir institucinė santvarka – reguliacinė ir ekonominė aplinka, leidžianti žinioms laisvai judėti, palaikanti investicijas į informacijos ir komunikacijos technologijas, o svarbiausia – antreprenerystė, skatinanti žinių ekonomiką;
4. inovacijų sistemos – būtini tyrimų centrų, universitetų, „*Think Tanks*“, privačių kompanijų bei bendruomenių grupių tinklai integruojantis į globalias žinias. Jie turi asimiliuoti ir adaptuoti lokalius poreikius, kurti naujas žinias.

Žinių ekonomikoje žinių kūrimas ir jų panaudojimas vaidina lemiamą rolę vertės kūrime, jos turi būti nuolat atnaujinamos ir efektingai naudojamos visose srityse. Esmė yra intelekto efektingas panaudojimas kūrybingam, bet kokių problemų sprendimui, siekiant konkurencinio pranašumo [72]. Požiūris, kad žinios, įgyvendintos naujuose produktuose ir paslaugose, tapo pirminiu turto kūrimo bei konkurencinio pranašumo ištekliumi, yra skatinamas keleto tarpusavyje susijusių, akivaizdžiai neatremiamų naujosios ekonomikos impulsų [30]:

- geografinio išsiskaidymo, susijusio su atviros prekybos, kapitalo ir technologinių rinkų globalizacija;
- naujų informacinių technologijų, skleidžiančių informacijos ir žinių srautus;
- paplitusių naujų organizacinių struktūrų, apimant ir tinklinių organizacijų plėtrą;
- didėjančio žiniomis grįstų produktų ir paslaugų intensyvumo.

Anot *R.E. Cole*, tiesioginę viso to įtaką labiausiai įrodo vis didėjantis žiniomis grįstų produktų ir paslaugų intensyvumas [13].

Organizacijos žiniomis grįstoje ekonomikoje ieško jungčių, kuriomis skleistų interaktyvų organizacinį mokymąsi, leidžiantį išorės partneriams bei tinklams tiekti papildomus išteklius. Tokie ryšiai padeda organizacijoms sumažinti kainą bei riziką, susijusią su inovacija platesniame organizacijų kontekste, prieiti prie naujausių tyrimų rezultatų, įsigyti naujų produktų ir procesų technologinių komponentų, dalytis gamybos ištekliais, marketingu ir distribucija. Kadangi šios organizacijos gamina naujus produktus ir procesus, jos turi aiškiai žinoti kuriuos veiksmus atliks pačios, kuriuos – bendradarbiaudamos su kitomis firmomis, universitetais ar tyrimų institucijomis, kuriuos atliks vyriausybės palaikomas. Žinių ekonomikos plėtrai reikalingas viešojo ir valstybinio, privačių įmonių bei mokslo institucijų bendradarbiavimas [30].

Taigi, idėjų ir žinių varoma žinių ekonomika – tai ekonomika, kurioje darbo vietų kūrimo ir aukštesnių gyvenimo standartų garantas yra inovacijos bei technologijos, įdiegtos į paslaugas ir produktus. Neapdoroti žinių ekonomikos ištekliai yra informacija ir įgūdžių turintys žmonės, kurie mąstydami naujoviškai, nuolat konvertuoja informaciją į naujas žinias, produktus ir paslaugas. Toks ekonominės situacijos kitimas, vis plačiau išsigalinčios žinios ir naujoji žinių ekonomika, radikaliai keičia ne tik tarptautinius ekonominius santykius, bet ir organizacijų galimybes juose dalyvauti. Sunkiai prognozuojamoje ir greitai kintančioje aplinkoje, kurią sukuria globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, globalizacijos procesai, kur kas daugiau galimybių sėkmingai veikti turi *žinių organizacija*.

2.1.2 Žinių organizacija: pagrindinės charakteristikos

„Žinių organizacijos“ sąvoką, siekdami pabrėžti žinių svarbą naujojoje ekonomikoje pradėjo naudoti *I. Nonaka* ir *P. Drucker*. Ši sąvoka apibūdina organizaciją, kuri sugeba sukaupti jos veiklai ir vystymuisi būtiną optimalų kokybišką žinių kiekį, generuoti naujas žinias ir remdamasi jomis, geriausiai panaudoti turimus išteklius [81].

Šiuolaikinė žinių organizacija turi visapusiškai išnaudoti tai, ką žino, o ne tik tai, ką turi. Technologinės galimybės, kurios rinkoje vienodai prieinamos visiems rinkos dalyviams (kompiuterinė technika ir technologijos, programinė įranga, ryšių paslaugos ir kt.), dabar gali suteikti tik trumpalaikį pranašumą. Daugelio produktų gyvavimo ciklas sparčiai trumpėja, taigi sėkmingai gali konkuruoti tos organizacijos, kurios nuolatos kuria žinias, skleidžia jas savo viduje ir diegia į technologijas, produktus, paslaugas ir vadybą. Didžiulės konkurencijos sąlygomis šalia darbo pasidalinimo iškyla galimybė ir būtinybė dalintis žiniomis. Išoriškai vien bendradarbiavimu per rinkas apsiriboję santykiai tampa dalijimosi žiniomis ir partnerystės santykiais. Taigi akivaizdu, kad šiuolaikinė žinių organizacija turi ne tik efektyviai valdyti savo produktų ir veiklos kokybę, bet ir suvokti žinių ir žinių vadybos svarbą bei ją įgyvendinti savo viduje [61].

Žinių vadyba yra individuali kiekvienai organizacijai. Organizacijų pokyčiai, anksčiau buvę nedideli, šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiais. Siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, informacijos ir informacijos vadybos¹ nepakanka. Organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai ir sėkmingai veikti visiškai neprognozuojamoje aplinkoje. Todėl atsiranda poreikis valdyti subjektyvias veiklos dedamąsias dalis, kurių pagrindinė yra individualių darbuotojų žinios. Organizacijos sėkmė visada iš dalies priklauso nuo organizacijoje esančių žinių. Akcentuotina tai, kad naujausios žinių vadybos tendencijos visgi evoliucionuoja nuo išreikštinių žinių prie neišreikštinių žinių vadybos. Žinių kaip objekto (išreikštinės žinios) vadyba visada linksta prie informacijos technologijų galimybių, o žinių kaip proceso (neišreikštinės žinios) vadyba yra susijusi ne su technologijomis, o su žmonėmis [6].

Žinių vadyba padeda vystyti atitinkamą aplinką pačioje organizacijoje. Ji sukuria naują mąstymo, individualaus ir komandinio darbo stilių, padeda vykdyti verslą priklausomai nuo tendencijų ir tikslų. *Visų pirma*, žinių vadyba yra svarbi dėl pokyčio nuo prognozuojamo pasaulio suvokimo link tokio, kuris yra valdomas nenutrūkstančio pokyčio. *Antra*, žinių vadyba yra esminė organizacijos išlikime, kur žinių kūrimas yra bet kurios organizacijos esminė kompetencija. Šios žinios gali sietis su naujais produktais, paslaugomis, naujais jų apibrėžimais, naujomis organizacijų/industrijų apibrėžimais ir pan. *Trečia*, žinių vadyba nėra atskira funkcija ar tik tam tikras procesas, tai įgyvendinama tik visos organizacijos veiklos kontekste. *Ketvirta*, informacinių technologijų pažanga gali palengvinti informacijos nukreipimo, kaupimo ar skleidimo procesus, tačiau net geriausių technologijų turėjimas savaime neužtikrina kūrybingumo ir inovacijų gyvybiškai būtinų organizacijos kompetencijai. Trumpai tariant, žinių vadyba palaiko ir pagerina visus būdus, kuriais organizacija operuoja; apima platų perspektyvų diapazoną. Tačiau galima išskirti kelias esmines žinių vadybos charakteristikas žinių organizacijoje [82]:

- Organizacijos žinios susideda iš pažinimo bei įgūdžių, kuriuos individai naudoja problemoms spręsti. Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau iš esmės yra tiesiogiai susiję su asmenimis. Duomenų, informacijos ir žinių vadyba turi būti koordinuojama.
- Žinių pagrindas organizacijoje susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių resursų, kuriuos organizacija gali naudoti vykdydama savo veiklą.
- Organizacijos problemų sprendimo potencialas tiesiogiai priklauso nuo jos aukštos kvalifikacijos „žinių darbuotojų“ bei kolektyvinės „organizacijos kompetencijos“.
- Organizacijos žinių pagrindo apimtis (erdvė, sfera) ir struktūra kinta priklausomai nuo organizacijos sugebėjimo mokytis.

¹ *Informacijos vadyba* yra apibrėžiama kaip informacijos proceso valdymas, keliantis reikalavimus organizacijos informacijos technologijų struktūrai

- Terminas „organizacinis mokymasis“ pažymi pokyčio procesus, vykstančius organizacijos žinių pagrindu. Žinių vadyba struktūrizuoja ir formuoja šiuos procesus.
- Skiriami šeši pagrindiniai žinių vadybos procesai (žr. 1.3.2 paragrafą): žinių identifikavimas, žinių vystymas, žinių dalinimasis ir skleidimas, žinių panaudojimas, žinių išlaikymas.
- Žinių vadyba gali būti pritaikyta pavieniams individams, jų grupėms arba ištiesoms organizacijos struktūroms. Ji apima strateginį, normatyvinį ir operacinį aspektus.

Taigi, žinių vadyba yra rėmai, kuriuose organizacija visus savo veiklos procesus mato kaip žinių procesus. Taip žinių vadyba tampa vadybiniu instrumentu, padedančiu įvairiomis priemonėmis kurti darbuotojams aplinką, kurioje siekdami geriausių veiklos rezultatų, jie optimaliai kuria, dalijasi ir naudoja savo ir kitų žinias. Taip yra sukuriamos vertę turinčios organizacijos žinios, lemiančios organizacijos sėkmę.

2.2 Organizacijos žinios ir jų valdymas

Žinios, taip pat ir organizacijos žinios, yra pakankamai abstrakti sąvoka, turinti daug interpretacijų. Paprastai organizacijos žinias būtų galima apibrėžti kaip žinias apie rinkas, produktus, veiklos procesus, technologijas, organizavimą ir visa tai, ką verslas naudoja, kad pasiektų organizacijos veiklos tikslus [75].

Žinių pagrindas organizacijoje susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių resursų, kuriuos organizacija gali naudoti vykdydama savo veiklą.

Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau iš esmės yra tiesiogiai susijusios su asmenimis. Kuo didesnę vaidmenį žinios atlieka organizacijose, tuo svarbesni yra jos darbuotojai – nematerialiojo turto kūrėjai ir savininkai. Sugebėjimas transformuoti duomenis į žinias bei jas panaudoti organizacijos naudai, individualius darbuotojus paverčia pirminiais organizacijos žinių veiksniais. Darbuotojų žinios, įgūdžiai, išvalgos ir sugebėjimai yra sėkmingų rytdienos organizacijų varomoji jėga. Tačiau atskirų individų kompetencija nėra vienintelė. Dauguma procesų, kurie yra esminiai sėkmingai organizacinei veiklai priklauso nuo kolektyvinių žinių, nuo sugebėjimo efektyviai suderinti skirtingas žinias, kurios yra žymiai daugiau nei individų žinių visuma. Kolektyvinės žinios užtikrina ilgalaikį organizacijos gyvavimą ir yra esminis konkurencingos strategijos elementas. Būtent nuo organizacijos kolektyvinių žinių komponentų priklauso organizacijos problemų sprendimų potencialas, kuris pagerina einamųjų veiksmų efektyvumą bei suderina individų organizacinius procesus ir įgūdžius formuodamas naujas organizacijos žinias. Taigi, organizacinė kompetencija susideda iš daugelio įvairių išteklių ir individualių žinių elementų, ir praktiškai nelabai įmanoma ją apibrėžti. Tačiau sistemingas ir tikslingas tiek individualių, tiek kolektyvinių žinių valdymas gali užtikrinti organizacijų pranašumą [82].

Žinių valdymas yra organizacijos žinių surinkimo, kaupimo, valdymo ir panaudojimo procesas. Žinių valdymo procesas organizacijoje apima joje turimų pasiekiamų ir reikiamų žinių šaltinių bei šaltinių valdymo procesų identifikavimą, planavimą bei vykdymą. Šio proceso atsiradimo ir aktyvaus naudojimo priežastys yra kelios:

- greitai besikeičiantis verslo pasaulis verčia organizacijas taip pat greitai reaguoti ir prisitaikyti prie pasikeitusių verslo sąlygų;
- yra didelis pavojus organizacijai prarasti jos sukauptas žinias besikeičiant darbuotojams, restruktūrizuojantis ir pan.;
- žinių ir patirties kaupimas yra nemažai laiko užimantis procesas, todėl organizacijai yra gyvybiškai svarbu pagreitinti žinių perdavimą naujiems darbuotojams, o taip pat žinių sklaidimą organizacijos viduje.

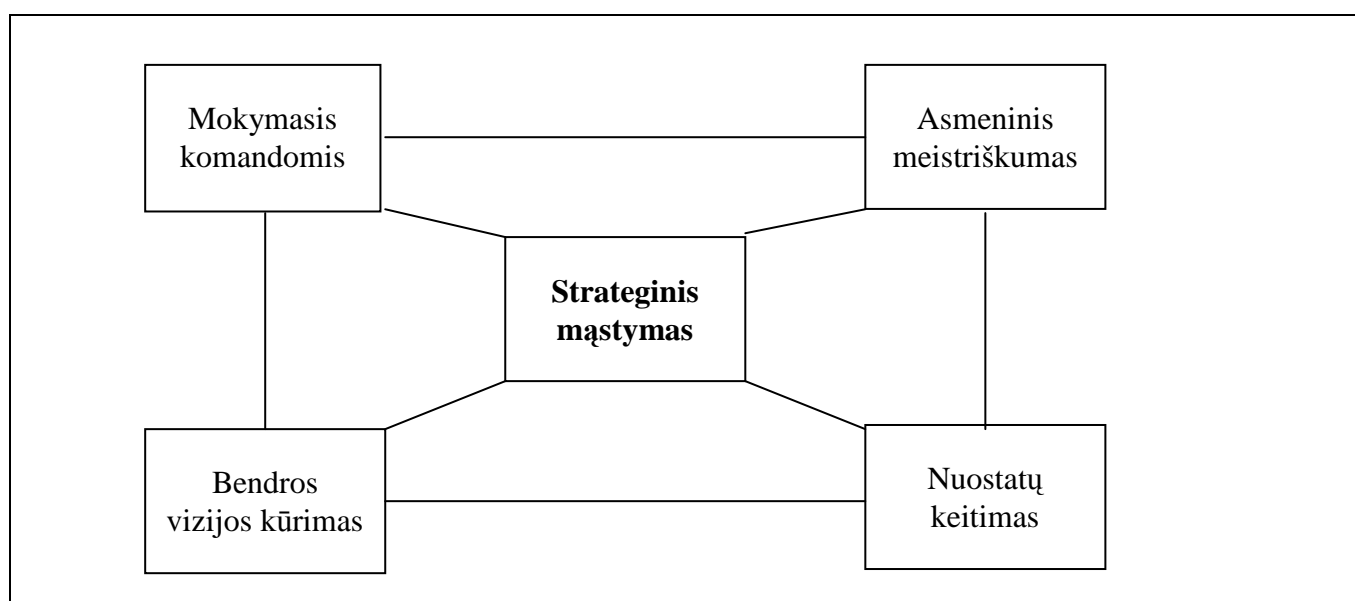
Šioms problemoms išspręsti arba bent sumažinti jų sprendimui reikalingą laiką gali būtent žinių valdymo procesas [75]. Žinių valdymas taip pat padeda organizacijai naudotis jos pačios patirtimi bei turimomis žiniomis mokymuisi, strateginiam planavimui, sprendimų priėmimui. Reikia pripažinti, kad žinių valdymo turiniui būdinga pažiūrų įvairovė. Tačiau bet kuris žinių valdymo apibrėžimas orientuojasi į esminę organizacijos žinių kūrimo veiksnį – žmogiškuosius išteklius. Vadinasi, žmonės yra socialinės-ekonominės raidos valdymo bet kurio modelio (šiuo atveju - žinių valdymo) centrinis veiksnys [60]. Taigi, žmogus yra svarbiausias subjektas, turintis didelę įtaką organizacijos veiklos tikslams pasiekti, nes darbuotojai yra žmonės, nuo kurių gebėjimų, kompetencijų, patirties ir ypač žinių priklauso organizacijos žinios ir jos veiklos rezultatai. Tačiau čia susiduriama su esmine problema: žinios yra asmeninės ir subjektyvios, tuo tarpu organizacijos veikla reikalauja efektyvaus jų perdavimo. Iš čia atsirado nauja sąvoka - *besimokanti organizacija* [68].

2.3 Besimokanti organizacija

Besimokančios organizacijos yra naujos XXI amžiaus ateities organizacijos, kurių sukūrimas leidžia atskleisti darbuotojų potencialą. Taip atsiranda galimybė pastoviam ir nenutrūkstamam organizacijos vystymuisi. Besimokančios organizacijos samprata dažnai pateikiama kaip bendras apibūdinimas. Tokiose organizacijose įprasta palankiai sutikti pokyčius arba „numatyti evoliuciją“, jos turi visą galybę priemonių ir nusistovėjusią, neleidžiančią sustabarėti vadybos praktiką. Jos daugiau eksperimentuoja ir skatina bandyti mėginti. Besimokanti organizacija turi savo organizacinę kultūrą bei vadybą, linkusią į naujoves ir kaitą, joje galima plėtoti naujas vizijas ir jas įgyvendinti blaiviai vertinant savo pranašumus ir trūkumus [43].

Pirminę besimokančios organizacijos sampratą suformavo *P. Senge*. Jo požiūriu organizacijose atsiskleidžia poreikis dalintis žiniomis, padėti kitiems mokytis, skatinti atsakomybę bei didinti motyvaciją. *P. Senge* [43] pateikė tokius besimokančios organizacijos bruožus (žr. 7 pav.):

komandinis mokymasis – žmonių mokymasis mokytis kartu; persidengusi vizija – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją; mentaliniai modeliai – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį; asmeninis meistriškumas – organizacijos narių meistriškumo siekimas; sisteminis mąstymas – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties ir pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius. Autorius akcentuoja bendrai kuriamą viziją, kurioje dalyvauja visi organizacijos nariai. O komandiniu mokymusi, kuris suvokiamas kaip bendradarbiavimas ir yra ypač skatintinas procesas, siekiama išspręsti problemas ar tobulinti organizaciją. Asmeninio meistriškumo bruožas akcentuojamas kaip organizacijos narių mokymasis, organizacijos ir jos narių abipusiai įsipareigojimai dėl nuolatinio mokymosi ir reikiamų sąlygų.



7 pav. Klasikinis besimokančios organizacijos modelis [82]

Mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Besimokanti organizacija skatina savo narių mokymąsi ir kartu nuolat keičiasi bei tobulėja, suteikia savo nariams sąlygas mokytis bei asmeniškai tobulėti. Vieningo besimokančios organizacijos apibrėžimo nėra, todėl apibendrintai galima teigti, kad *besimokanti organizacija* – tai organizacija, kuri skatina mokytis savo narius ir mokosi pati, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams, reikšmingas ugdymo tikslams pasiekti [43].

Besimokančioje organizacijoje kiekvienas narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus, aktyviai mokosi. Tada bendromis jėgomis tobulinamos struktūros ir procesai, įgyjama naujų žinių ir įgūdžių. Įgaliojimų didinimas yra žmonių potencialo raidos priemonė. Siekiama proaktyvaus elgesio, o darbo vieta kartu yra ir mokymosi vieta.

Darbuotojai nuolat mokosi, kaip mokytis kartu Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti naują patirtį, kuri reikalinga organizacijos struktūrose, procesuose ir kultūroje bei tampa visos organizacijos žiniomis bei patirtimi [26].

Besimokančios organizacijos esminis bruožas turi būti gebėjimas atsisakyti senos patirties. Tai yra sudėtingas procesas, nes organizacijos turi „išrauti su šaknimis“ savo įvaizdį ir vertybes, kurios jau yra tapę organizacijos kultūros dalis. Tik tada, kai žmonės patys norės keistis, yra įmanomas šis procesas, nes igūdžiai, kurie anksčiau buvo reikalingi, labai skiriasi nuo dabartinių. Organizacija „mokosi“ per darbuotojų mokymosi procesą ir jos potencialas auga net greičiau už atskiro darbuotojo potencialo augimą [26].

Mokymasis reiškia kaitą. Tačiau jis apima ne tik didėjimą arba ko nors pridėjimą. Mokymasis apima elgesio pasikeitimą, laikui bėgant asmenybės kitimą. Šis apibrėžimas leidžia daryti prielaidą, kad mokymasis yra būtina sąlyga siekiant išgyventi. Remiantis šia prielaida susidaro klaidingas išpūdis, kad organizacijų mokymasis yra tik kiekvieno nario individualaus mokymosi suma. Šią mintį kategoriškai atmetė daugelis organizacijų mokymosi teoretikų (*C. Argytis, D.A. Shon, C.M. Fiol, G.P. Huber* ir kt.), kurie teigia, kad organizacijoje žinių kūrimo procesui vertę sukuria socialinė sinergija, apimanti sudėtingas žmonių, veiksmų, simbolių ir organizacijos vidaus procesų tarpusavio sąsajas. Ši pridėtinė vertė negali būti sukuriama tiesiog sudedant kiekvieno organizacijos nario turimas žinias. Individualus mokymasis yra būtina, bet nepakankama sąlyga organizaciniam mokymuisi.

Organizacinis mokymasis tampa nauja paradigma, kurią sąlygoja organizacijų ir aplinkos kaitos procesai. Kaitos ir mokymosi sąryšis yra abipusis. Kai individai mokosi, jie keičiasi. Ir atvirkščiai, vykstant kaitos procesams, žmonės mokosi. Tačiau tiek individų, tiek ir organizacijų požiūriu tai vyksta ne visada. Dažnai organizacijų veikla kinta, tačiau naujų žinių neįgyjama. Taigi, galima išskirti du terminus „besimokanti organizacija“ ir „organizacinis mokymasis“. Skirtumas tarp jų geriausiai paaiškinamas „proceso“ ir „produkto“ santykiu. Besimokanti organizacija yra trokštamas rezultatas – „produktas“. Organizacinis mokymasis atspindi dinamiškus socialinius procesus, didinančius visos organizacijos pažintinį pajėgumą [3].

Būtent nuo gebėjimo mokytis priklauso ir organizacijos konkurencinės galimybės. Kitas konkurencinio pranašumo išteklius yra darbuotojai, kuriantys vertę žinių organizacijoje. Tai žinių darbuotojai.

2.4 Žinių ir tradicinių darbuotojų sąsajos

„Žinių darbuotojų“ terminą dar 1969 m. pavartotojo žinių vadybos protėviu laikomas *Peter F. Drucker*. Šis terminas dabar paplito apibūdinant darbuotojus, dirbančius žiniomis grįstuose sektoriuose ir turinčius specifinių žinių bei kompetencijų.

Žinių darbuotojai – tai darbuotojai, kuriantys vertę apdorojant informaciją ir naudojant žinias. Žinių darbuotojai atlieka funkcijas, kurioms būtini aukšto lygio gebėjimai, ir vykdo užduočių kompleksus, susijusius su informacijos kūrimu ir apdorojimu. Gebėjimas kurti ir veiksmingai naudoti informaciją yra esminis šių darbuotojų gebėjimas [30].

Žinių darbuotojai manipuliuoja simboliais ir koncepcijomis, labiau identifikuoja save su profesija, nei organizacija, kurioje dirba, jų įgūdžiai turi būti nuolat atnaujinami ir yra kritiškai svarbūs organizacijos sėkmingam funkcionavimui. Taigi, žinių darbuotojai – tai visiškai nauja darbuotojų grupė, neegzistavusi niekada anksčiau. Tai lėmė darbas ir darbo jėga, visuomenė ir politika, kurie paskutinį XX a. dešimtmetį tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai tapo kitokiais, nei jie buvo šio amžiaus pradžioje ar bet kuriuo kitu istorijos periodu [10].

Tradiciniai darbuotojai ir žinių darbuotojai pasižymi skirtingomis savybėmis. Tą atskleidžia ir lyginamoji jų charakteristika (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Tradicinių darbuotojų ir žinių darbuotojų lyginamoji charakteristika
(Collins, 2000; Drucker, 2001 ir kt.)

Parametrai	Tradiciniai darbuotojai	Žinių darbuotojai
Dominuojanti darbo rūšis	Fizinis darbas	Protinis darbas
Karjera	Linijinė	„Darbų krepšeliai“
Įgūdžių formavimas	Organizacijos viduje	Aukštojo mokslo įtaigose
Galia organizacijoje	Maža	Didelė
Ištikimybė	Organizacijai	Profesijai
Mobilumas	Žemas	Aukštas
Visuomeninis statusas	Žemas	Aukštas
Darbo objektas	Medžiagos	Informacija
Darbo pobūdis	Individualus	Kolektyvinis
Darbo rezultatas	Medžiaginis objektas	Intelektualinė produkcija
Veiklos/rezultato ciklas	Trumpas	Ilgas
Išsilavinimo lygis	Žemas/vidutinis	Aukštas
Įgūdžių „nusidėvėjimas“	Palaiapsnis	staigus
Įgūdžių svarba organizacijos funkcionavimui	Svarbūs	Kritiškai svarbūs

3 lentelėje pateiktas palyginimas leidžia geriau įsivaizduoti, kuo skiriasi žinių darbuotojai nuo likusiųjų darbuotojų. Tačiau praktikoje daugelio profesijų atstovus sunku griežtai priskirti vienai ar kitai kategorijai. Visos organizacijos pamažu tampa (arba sėkmingai siekia tapti) žinių organizacijomis, kadangi šiuo metu praktiškai visa gamyba paremta žiniomis. Nuo 75 iki 95 procentų tipinio gamintojo darbuotojų sąrašą sudaro paslaugų sektoriaus ir/ar žinių darbuotojai [10].

Jau ne kartą darbe minėtas *P. Drucker* numato štai kokį skirtumą tarp paprasto paslaugų darbuotojo ir žinių darbuotojo - pastarasis turi daugiau įgūdžių, atsakomybės, jų aukštesnė socialinė padėtis ir atlyginimas. Tačiau šis skirtumas leidžia kalbėti greičiau apie intensyvumo, o ne kokybės skirtumą. Taigi, sunku nustatyti kur yra ta riba, kai paslaugų darbuotojas priskiriamas prie žinių darbuotojų. Pagrindinė *P. Drucker* mintis yra ta, kad žinių darbuotojas yra gamybos priemonių savininkas. Jei industrinėje epochoje darbininkas priklausė nuo kapitalo savininko, tai žinių visuomenėje tikėtina, kad organizacijos bus labiau priklausomos nuo žinių darbuotojų, nei atvirkščiai. [83]. *Noer* teigia, kad didžioji darbo jėgos dalis dar nėra „išlaisvinta“, dalinai dėl to, kad ekonomika pasaulyje vystosi nevienodais tempais, kita vertus, daugelis darbuotojų savo gyvenime ir karjere siekia saugumo ir stabilumo. Tačiau čia pat daroma išvada, kad išsilavinę ir kvalifikuoti žinių darbuotojai neišvengiamai turės turėti daugiau laisvės nei kiti darbuotojai. Dėl savo išskirtinio vaidmens organizacijoje jie gali tikėtis, kad darbas suteiks jiems galimybę realizuoti save ir patenkinti ne tik materialinius, bet ir dvasinius poreikius [10]. *Kelley* nurodo, kad „auksinių apykaklių“ arba žinių darbuotojų atsiradimas yra viena pagrindinių priežasčių, nulemsiančių ir valdymo stiliaus kaitą. Šie darbuotojai samdomi visų pirma dėl savo gebėjimo spręsti problemas, kūrybingumo, talento ir protinių gabumų [14].

Žinių darbuotojų padėtis šiuolaikinėje organizacijoje ir žinių darbuotojų sampratos neapibrėžtumai lemia tai, kad skirtingi autoriai vartodami tą pačią sąvoką omenyje turi skirtingus dalykus (žr.4 lentelę). Tačiau vyrauja dvi pagrindinės nuomonės apie žinių darbuotojų sąvoką:

1. žinių darbuotojai apibrėžiami kaip darbuotojų, naudojančių žinias darbe, visuma; praktiškai apima visus darbuotojus;
2. žinių darbuotojai kaip nedidelė, išskirtiniais gebėjimais pasižyminti darbuotojų grupė; vadinamasis naujasis elitas.

4 lentelė

Žinių darbuotojų sąvokos turinys ir darbuotojų vertinimas
(*Collins*, 2000; *Drucker*, 2001 ir kt.)

Vertinimo parametrai	Žinių darbuotojų vertinimas	
	Siauras sąvokos turinys	Platus sąvokos turinys
Skaičius	Mažuma	Dauguma
Socialinė padėtis	Naujasis visuomenės elitas	Įvairi socialinė padėtis
Statusas organizacijoje	Išskirtinis, suteikia ypatingų privilegijų	Nesuteikia ypatingų privilegijų
Laisvės/ kontrolės santykis	Turi daugiau laisvės ir patys nustato sau priimtina kontrolės lygį	Kontrolės lygis nesikeičia ar net stiprėja
Statuso priklausomybė nuo organizacijos	Maža (kvalifikacija leidžia pasirinkti geriausias darbo sąlygas siūlančią organizaciją)	Didelė (statusas priklauso nuo organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros)

Taigi, akivaizdu, kad žinių ekonomikos ir visuomenės plėtra, neišvengiamai keičia tiek darbo pobūdį, tiek darbo rinkos kompetencijų ir įgūdžių poreikius. Žinių darbuotojams bendrasis išsilavinimas suteikia tik esmines ir kognityvines kompetencijas, reikalingas efektyviai dalyvauti darbinėje veikloje. Todėl darbuotojai turi permąstyti karjeros vystymosi kryptis, tobulinti specifinius techninius įgūdžius bei darbo kompetencijas, atsižvelgdami į dinamiškus santykius. Tai padės žinių darbuotojams kultūriškai pritapti ir sėkmingai dirbti. Šiuolaikinėje organizacijoje mokymasis jau tapo natūralia jų veiklos dalimi. Todėl organizacijos privalo užtikrinti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojus kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias bei turėtų visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyba šiuolaikinėse organizacijose yra neišvengiama, siekiant adekvačios reakcijos į pokyčius aplinkoje – globalizaciją, žinių ekonomiką ir kt. Organizacijų pokytis link žinių organizacijos sąlygoja ir jose esančių organizacijos žinių bei darbuotojų ir jų individualių žinių jungimąsi, kūrimą, dalijimąsi ir pan. Taip organizacija, stipriai įtakojama aplinkos, siekdama įgyti žinių ir veiklos efektyvumo, tampa besimokančia organizacija. Taigi, pokyčiai organizacijoje paliečia darbo struktūrą, darbuotojus, procesus, veiklos rezultatus ir pan. Žinių vadyba ir jos procesai būdingi bet kuriai organizacijai. Trečiame darbo skyriuje pristatoma žinių vadyba kultūrinio sektoriaus institucijose.

3. ŽINIŲ VADYBA IR KULTŪROS INSTITUCIJOS

Žinių vadyba yra unikali ir absoliučiai individuali kiekvienai organizacijai, kad ir kokia ji bebūtų – privati, verslo, mokslo įstaiga, tyrimų institutas, valstybinio sektoriaus institucija ir pan. Šiame skyriuje bus kalbama apie žinių vadybą tose kultūrinio sektoriaus institucijose, kurias vienija tai, kad jos visos formuoja, integruoja, saugo, skleidžia ir suteikia prieigą prie informacijos bei aptarnauja tas pačias ar panašias vartotojų grupes. Tai *muziejai, bibliotekos ir archyvai*.

Kultūros institucijoms atsidūrus globalių socialinių, kultūrinių, technologinių, politinių ir ekonominių pokyčių sūkuryje žinių vadyba tapo žinoma, bet vis dar mažai pažįstama erdve. Tačiau kultūros institucijos jau suvokia žinių vadybą kaip procesą, garantuojantį organizacijos išlikimą žinių visuomenėje. Todėl kalbant apie žinių vadybą ir neišvengiamą pokyčių valdymą kultūros institucijose, būtina atsižvelgti į šių institucijų bendrus saitus, organizacijos kultūrą ir žinių vadybos įgyvendinimo galimybes.

3.1 Žinių vadybos bruožai

Žinių visuomenėje iš esmės kinta kultūros institucijų² vieta ir funkcijos. Žinių visuomenė joms tapo radikalaus paskirties permąstymo, funkcijų atnaujinimo ir savo nišos nustatymo laikotarpiu.

Kultūros institucijų samprata pasikeitė. Ilgą laiką kultūros institucijos buvo laikomos kaip profesionalios kultūros ir atminties gaivintojos, sergėtojos ir įprasmintojos. Joms teko pagrindinis vaidmuo realizuojant meninės kūrybos rezultatus, skleidžiant juos visuomenėje taip pat pritraukiant visuomenę įvairiais būdais vartoti kultūros produktus. Tai lėmė iš esmės artimos kultūros institucijų funkcijos ir misija - rinkti, saugoti ir padaryti prieinamus objektus, artefaktus, dokumentus ir informaciją. Tą pažymi ir *W.B. Rayward* [8], kuris pastebi, kad bibliotekos, muziejai ir archyvai „praeityje yra neatsiejami“. Ilgainiui įvyko šių trijų institucijų diferenciacija, kurią lėmė įsigalėjusi specializuota profesinė praktika. Kiekviena iš jų ėmėsi vieno pagrindinio tipo medžiagos (nors ne išimtinai) priežiūros. Bibliotekos daugiausia kaupia spausdintą medžiagą, archyvai – atskirų asmenų, organizacijų ir vyriausybių įrašus, muziejai renka viską ir organizuoja, remdamieis kokia nors bendra specialia arba labai siaura tema. Toks intelektualinio turinio išskirstymas tarp šių trijų institucijų dirbtinai suskaldo natūralų pasaulį ir nebūtinai tenkina informacijos vartotojus.

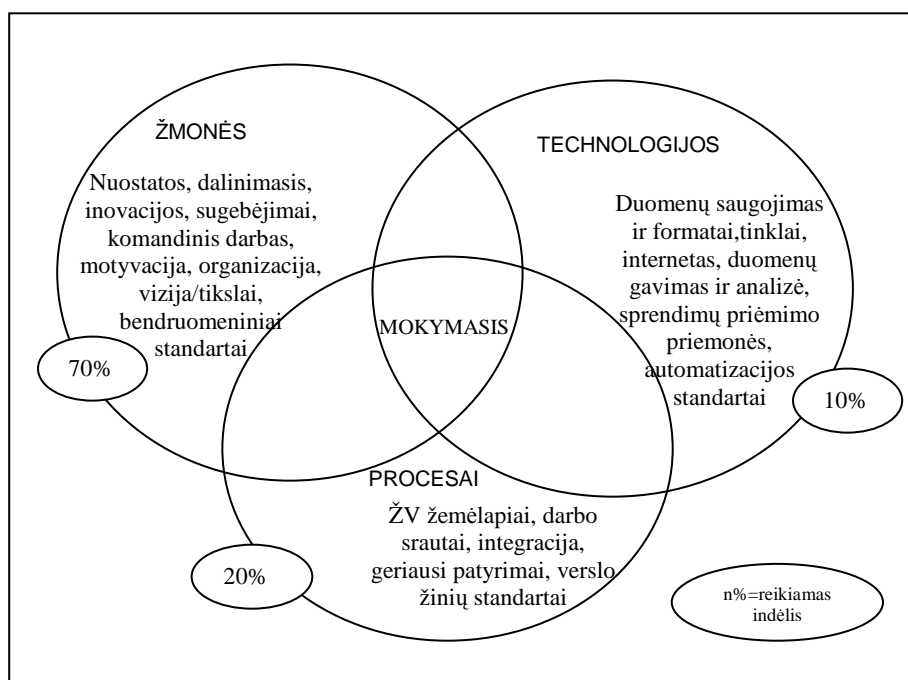
Šiandieniniai informacijos vartotojai ir apskritai visuomenė tampa reiklesni jų išlaikomoms kultūrinio sektoriaus institucijoms. Kultūra yra bendras gyvenimo būdas, kurį pasirenka visuomenė. O

² Kultūros institucijų sąvoka čia apima/apibrėžia bibliotekas, muziejus ir archyvus

ryšį tarp visuomenės ir jos kultūros įprasmina, jį palaiko tarpininkas – t.y. kultūros institucijos [62], šiandien veikiančios jau žinių visuomenės kontekste.

Žinių visuomenė vis dažniau reikalauja pateikti kultūros institucijų veiklos vertingumo visuomenei įrodymų. Jos turi parodyti, kad investicijos į kultūros veiklą apsimoka, nes kultūra ženkliai prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo ir skleidimo. Įrodyti savo naudą, reikalingumą ir vertę tapo vienu svarbiausių kultūros institucijų uždavinių ir įgyvendinant žinių vadybos procesus.

Žinių vadyba kultūros institucijoms yra nauja ir dar nepažinta erdvė. Joje kultūros institucijos siekia ne tik išlaikyti tradicinį „veidą“ ir atlikti savo misiją, bet ir prisitaikyti prie naujų vadybos teorijų keliamų iššūkių ir išigalinčių informacinių technologijų. Svarbu žinoti, kad kaip ir bet kuriai egzistuojančiai organizacijai, taip ir kultūrinio sektoriaus institucijoms, būdingi šie pagrindiniai žinių vadybos elementai (žr. 10 pav.): žmonės (nuostatos, dalinimasis, inovacijos, sugebėjimai, komandinis darbas ir kt.) – 70%, procesai (žinių vadybos žemėlapiai, darbo srautai, integracija, kt.) – 20% ir technologijos (duomenų saugojimas, tinklai, internetas, duomenų gavimas ir analizė, kt.) – 10%.



9 pav. Žinių vadybos komponentai (pagal Bhatt, 2004) [82]

Sėkmingą ir konstruktyvią kultūros institucijų adaptaciją žinių vadyboje garantuoja ne tik informacinių technologijų taikymas, žinių darbuotojų telkimas ir esminių jos komponentų – informacijos ir žinių - kaupimas, naudojimas ir skleidimas, bet ir galimybė atskleisti savo potencialą bei kuriamą vertę. Todėl kultūros institucijas žinių vadybos kontekste galima apibūdinti dviem aspektais [50]:

1. Žinių kaupimas, naudojimas ir sklaida. Kultūros institucijos - kaip pagrindiniai informacijos ir žinių saugotojai ir skleidėjai;
2. Žinios kaip vertė. Kultūros institucijos kaip pridėtinės nematomos vertės, kuri yra esminė žinių vadyboje, kūrėjai.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti žinių vadybą, atsižvelgiant ir išlaikant kultūros institucijų savastį, svarbu žinoti, kad žinių vadyba visų pirma yra tik jų veiklą ir būtį žinių visuomenėje įgalinantis įrankis. Žinių vadyba formavosi pirmiausia orientuodamasi į verslo institucijas, todėl kultūros institucijoms žinių vadybą reikia taikyti su tam tikromis išlygomis. Nors žinių visuomenės reikalavimai vienodai keliami tiek verslo, tiek kultūros institucijos. Iš pastarųjų taip pat tikimasi ekonomiškumo ir veiksmingumo. Tačiau kultūros srityje tai suprantama ne kaip „pinigų darymas“. Jos reikalingos ir kultūros produktui platinti, ir visuomenės reikmėms ugdyti [35]. Todėl vienaip ar kitaip žinių vadyba yra ta sritis, kurią kultūros profesionalai ir kultūros institucijos pagal galimybes privalo diegti savo veikloje. Tai garantuotų jų veiklos efektyvumą ir padėtų užimti deramą vietą žinių visuomenėje. Tačiau ne tik kultūrai ir jos institucijoms įtakos turi žinių vadybos įsigalėjimas, bet ir kultūra užima svarbią vietą žinių valdymo procese. Įgyvendinant žinių vadybą labai svarbu sukurti žinioms palankią organizacijos kultūrą.

3.2 Organizacijos kultūra

Organizacijos kultūra nėra materialus objektas, todėl sunkiai apibrėžiama. Jos apibrėžimo pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas. Trumpai kultūrą galima apibūdinti kaip mus supantį fenomeną, padedantį suprasti tai, kaip visa yra sukurta, įdiegta, išvystyta, manipuluojama, valdoma ir keičiama [82]. Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną [81].

Žinių vadybos pristatymas organizacijoje neišvengiamai veikia jos kultūrą, kuri formuojasi, kai jos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis bei yra veikiami bendros patirties. Kultūrinės prielaidos yra ne tik bendros, bet ir giliai įsišaknijusios, nekintančios. Organizacijos kultūra – tai sukauptos bendros elgesio, emocijų, žinių patirties rezultatas, lemiantis organizacijos gebėjimą priimti iššūkius, su kuriais ji susiduria. Svarbu tai, kad organizacijos kultūra yra vienas stabiliausių ir kartu nelanksčiausių grupės ar organizacijos elementų [53]. Todėl organizacijos kultūra, veikdama kaip stabilizatorius ir teikianti jos nariams identiškumo jausmą, verčia organizaciją priešintis naujovėms ir pokyčiams. Kultūrinis pasipriešinimas yra ir vienas svarbiausių barjerų diegiant žinių vadybą. Žinių vadyboje organizacijos kultūrai dėmesys skiriamas kaip kritiniam ir nuolatinį atsinaujinimą skatinančiam veiksniumi.

Organizacijos kultūra atlieka esminį vaidmenį, nulemiantį organizacijos žinių valdymo procesus. Vienas svarbiausių žinių organizacijos bruožų yra žmonių noras dalintis informacija – procesas, kuris dažniausiai yra suvaržomas organizacijos konkurencinės aplinkos. Todėl žinių vadyboje organizacijos kultūrą galima vadinti žinojimo arba žinių kultūra, kuri yra tinklinė, jos dėmesio centre – vartotojas, vyksta bendradarbiavimas, ji pagrįsta laiku. Žinių kultūrą, kaip ir kitas kultūras, galima apibrėžti kaip mąstymo ir veikimo vienovę tarp organizacijos individų (darbuotojų, klientų, tiekėjų ir kt.) žinių kontekste. Laipsnis, kuriuo kultūra yra pasklidusi organizacijoje, apibrėžia žinių vadybos sistemos bei organizacijos kaip visumos sėkmę. Organizacija yra „minivisuomenė“, turinti regimai savitas kultūros formas, kurios skirtingose organizacijose skiriasi [53].

Kultūros institucijos būdamos tradicinės, hierarchinės organizacijos, siekdamos išsilaikyti yra linkusios prisitaikyti prie visuomenės ir aplinkos iššaukiamų pokyčių. Pokyčiai bet kurios organizacijos aplinkoje ir jos viduje yra objektyviai neišvengiami. Šie pokyčiai sąlygoja organizacijos strategijos, struktūrų, procesų koregavimo ir pertvarkymo būtinumą. Akivaizdu, kad vykstant šiems pertvarkymams turės keistis ir organizacijos kultūra. Pokyčiai lemia ir būtinybę keisti stipriai įsišaknijusią kultūros institucijų organizacijos kultūrą, kuri tapo nemenku trukdžiu įsisavinti naujoves ir siekti naujai užsibrėžtų tikslų. Žinių vadyba ir jos procesų taikymas yra neišvengiamas kultūros institucijose. Jų gyvavimo laikas yra ilgas, organizacijos kultūra nusistovėjusi ir sunkiai kintanti. Tačiau pokytis iš organizacijos į žinių kultūrą yra būtinas. Jis yra sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas, tuo pačiu apimantis žmonių įsitikinimus ir lūkesčius. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl tikėtis greito pokyčio yra nerealu. Prasmingiausia šiuo atveju neplanuoti baigtinio pokyčio ir keistis palengva, etapais. Bet kurios organizacijos kultūra yra unikali, todėl ir jos keitimasis yra unikalus. Tačiau visoms organizacijoms būdingi bendri keitimosi į žinių kultūrą žingsniai. Geriausiai bet kuri organizacija kultūrą, vertinančią žinių kūrimą, skleidimą ir naudojimą gali sukurti šiais būdais:

- Paskatinimų struktūra, apdovanojanti žmones už jų įnašą į bendrą organizacijos žinių visumą;
- Teigiamas organizacijos vadovų žinių elgesio pavyzdys;
- Sprendimų ir sprendimų priėmimo procesų įvertinimas jiems panaudotų žinių pagrindu;
- Šventimas ir apdovanojimas žmonių už dalinimąsi žiniomis;
- Naujų žmonių samdymas potencialaus jų žinių elgesio pagrindu;
- Leidimas darbuotojams šiek tiek „atsipalaiduoti“ bei bendrai pasvarstyti kuriant, skleidžiant ir naudojant žinias;
- Šviesti visus darbuotojus žiniomis pagrįsto verslo ir žinių vadybos prasme [42].

Apibendrintai galima teigti, kad organizacijos kultūra yra relevanti organizacijos žinių kūrimui, skleidimui ir naudojimui. Būtina suprasti kodėl ir kaip kultūra veikia galimybes įtakoti žinias, tai padeda nustatyti suderinamumą tarp esamos organizacijos ir jos žinių vadybos uždavinių. Svarbu

žinoti, kad kultūra apibrėžia organizacijos žinias, palaiko dinamišką jungimąsi keičiantis organizacijai ir jos nariams. Organizacijos kultūra yra kritiškai svarbus aspektas žinių kūrime ir skleidime, tai reikšminga organizacijų veiklos sąlyga.

3.3 Žinių vadybos įgyvendinimas: praktiniai aspektai

Kiekviena organizacija siekdama efektyviai veikti ir išlikti žinių aplinkoje, turi įsisavinti žinių vadybą bei praktiškai ją įgyvendinti savo viduje. Pagrindinis žinių vadybos tikslas – priderinti organizaciją prie jos aplinkos pačiu naudingiausiu jai būdu. Žinios apibrėžia organizacijos kryptį įgyvendinant tikslus ir atliekant misiją, taip pat pasirinkimo gaires, nustatančias organizacijos prigimtį ir kryptį. Šie pasirinkimai susiję su organizacijos produktais ar paslaugomis, rinkomis, esminiais gebėjimais, augimo galimybėmis, investicijų grąža ir išteklių lokalizavimu [30]. Tai galima įvardinti kaip žinių vadybos strategija.

Žinių vadybos strategija yra labai svarbus žingsnis siekiant sėkmingo žinių vadybos įgyvendinimo. Kiekviena strategija susideda iš misijos, vizijos ir strateginio plano.

Žinių vadybos misija nusako, kodėl žinių vadyba svarbi organizacijai jos konkurencinėje aplinkoje dabar ir ateityje. Žinių vadybos vizija nurodo, ko šia iniciatyva organizacija siekia ir kokiomis žiniomis grįsta organizacija norėtų tapti ateityje. Strategija apibrėžia žingsnius ir procedūras, kaip organizacija taps įgalinta žiniomis.

Siekiant nukreipti žinių kūrimą organizacijai reikiama linkme labai svarbu žinių vadybos strategiją gerai suderinti su esama veiklos strategija. Efektyvi žinių strategija nėra tiesiog technologijų strategija, o veikiau subalansuotas technologijų, kultūrinio pokyčio, naujų atlygio sistemų ir verslo akcento derinys, puikiai derantis su bendra veiklos strategija. Žinojimas, kurie žinių ištekliai yra vertingi, unikalūs, nepakartojami, ir suvokimas, kaip tie ištekliai įtakoja organizacijos produktus ir rinkos poziciją, yra būtini žinių strategijos elementai. Dažniausios žinių vadybos strategijos yra šios: dalijimasis asmeninėmis žiniomis, žinių įgijimas, kodavimas ir skleidimas, žinių kūrimas ir žinių išteklių valdymas [82]. Iš esmės visas žinių vadybos strategijas galima sugrupuoti į išgyvenimo ir pažangos strategijas. Išgyvenimo strategijos siekia užtikrinti dabartinę organizacijos pelningumą. Šių strategijų tikslas – pasinaudoti esančiomis verslo galimybėmis ir išvengti grėsmių iš aplinkos. Pažangos strategija siekia užtikrinti pelną ateityje. Šios strategijos siekia sustiprinti stipriąsias puses, sumažinti silpnąsias ir kurti bei išnaudoti ateities galimybes, išvengiant galimų grėsmių iš aplinkos. Kuriant pažangos strategijas labai svarbus kūrybiškas, intuityvus ir išvalgus darbuotojų požiūris, apsvairstant naujas galimas organizacijos aplinkas, šiuo atveju – žiniomis grįstas aplinkas. Pastarasis teiginys akcentuotinas ir kalbant apie kultūrinio sektoriaus organizacijas.

Pati kultūros institucijų prigimtis, atskaitomybė prieš visuomenę ir vartotojus, socialinės vertės kūrimas apsprendžia tai, kad žinių vadybos praktinis diegimas jose yra sudėtingas ir kol kas

sunkiai įmanomas dalykas. Tačiau vienaip ar kitaip kultūros institucijos privalo prisitaikyti prie aplinkos iššaukiamų pokyčių. Tik taip jos užsitikrins efektyvų egzistavimą ir atlieps visuomenės poreikius.

Kultūros institucijos – yra informacijos, žinių ir kultūros sklaidos įgalintojos. Tai suteikia joms neįkainojamą vertę verslo organizacijų atžvilgiu. Pastarosios įgyvendindamos žinių vadybą vadovaujasi apibrėžimu „daryti tai dabar“ ir „daryti tai greitai“. Kultūroms institucijoms tai nėra pažįstama. Jos, kad ir priklausomos nuo kintančių aplinkybių, geba intuityviai veikti teisinga linkme, kuri joms garantuoja ir sėkmingą poziciją žinių vadybos kontekste. Svarbiausia siekiant įgyvendinti žinių vadybą kultūros institucijose reikia [50]:

1. pakeisti organizacinę struktūrą. Tai leistų pamatyti, suvokti išorinių bei vidinių žinių turėtojus. Nesvarbu, ar organizacijos struktūra keisis radikalčiai ar palaipsniui. Svarbiausia, kad „judėtų“ į priekį;
2. išlaikyti tokius pat lojalius, atsidavusius specialistus, sudarant galimybes jiems nuolat tobulėti ir mokytis, tapti profesionaliais žinių darbuotojais;
3. sukurti žinių vadybos strategiją, efektyviai ją pristatant kaip organizacijų augimo, konkurencinio pranašumo ir geresnio gyvenimo šaltinį. Ji turi būti įgyvendinama kryptingai.

Žinių vadyba praktiniam taikymui kol kas dar tik formuojasi. Tai turi būti integruojanti vadybos sritis, orientuota į intelektualaus kapitalo kūrimą ir valdymą bei turinti jungtis su visomis modernios vadybos šakomis. Organizacijai svarbu suvokti, jog informacinės technologijos ir išteklių vadyba padeda žinių vadybai, bet nėra žinių vadybos esminė dalis. Tačiau bet kuriai organizacijai siekiant gyvendinti žinių vadybą svarbiausi yra 4 procesai:

1. sukurti žinias suprantančią, žinioms draugišką ir palankią organizacijos kultūrą;
2. išplėsti žinių vadybą į išorę taip, kad organizacijos žinios padėtų geriau dirbti jos klientams, vartotojams;
3. sukurti besimokančią organizaciją;
4. naudoti informacines technologijas žinių vadybos stiprinimui.

Diegdamos žinių vadybą organizacijos neabejotinai susiduria su daugybe įvairiausių netikėtumų ir kliūčių. Daugeliui atvejų žinių vadybos poreikis nėra juntamas iš karto. Todėl svarbu pradėti nuo veiklų, kuriose žinių vadyba gal duoti greitai apčiuopiamų rezultatų, kurie motyvuotų organizacijų narius. Ilgalaikei žinių vadybos sėkmei būtini pokyčiai procesuose. Apie pokyčius ir žinių vadybos įgyvendinimo tendencijas vienoje iš kultūros institucijų – bibliotekoje – kalbama ketvirtame darbo skyriuje.

4. ŽINIŲ VADYBOS TENDENCIJOS KULTŪROS INSTITUCIJOSE: bibliotekų atvejis

Įvairialypė dinamiška aplinka neišvengiamai kelia aukštus reikalavimus visų tipų įstaigoms ir organizacijoms. Jau ankstesniuose skyriuose aptarta žinių ekonomika ir veiklos globalizavimas, organizacijos darbo struktūros pokyčiai ir perėjimas prie žiniomis grįsto darbo organizavimo, žinių vadyba, žinių kultūros vystymasis ir pan. – nusako visų organizacijų ir individų kasdienybę. Todėl veiksniai, lemiantys pokyčius organizacijoje, daugiausia slypi joje.

Šiame skyriuje bus atskleistos pagrindinės žinių vadybos tendencijos konkrečioje kultūros institucijoje – *bibliotekoje*, nes jos lyginant su kitomis kultūrinio sektoriaus institucijomis – archyvais ir muziejais - vienintelės aptarnauja visas visuomenės institucijas, todėl gali būti laikomos ir pripažįstamos kaip galingiausia, stipriausia integruojanti jėga, tendencingai reaguojanti į pokyčius žinių visuomenėje.

4.1 Žinių vadyba bibliotekoje

Žinių vadyba bibliotekų ir informacijos mokslų kontekste užima svarbią vietą. Bibliotekos žinių visuomenėje tampa esmine informacijos infrastruktūros ir politikos dalimi.

Kai kurie autoriai žinių vadybą pateikia kaip naują bibliotekų ateities perspektyvą [59]. Kiti [15; 24] teigia, kad tai yra tradicinė bibliotekininkystė naujais rūbais. Treti mano, kad bibliotekos XXI amžiuje neišvengiamai taps naujuoju žinių vadybos objektu [59].

Žinių vadybos koncepcijos paplitimui lemiamą reikšmę turėjo žinių visuomenės ir žinių ekonomikos atsiradimas. Žinių vadybos vaidmuo bibliotekose išsivyraviant žinių ekonomikai užima vis svarbesnę vietą. Tą patvirtina ir *Jo Bryson*, kuris teigia, kad bibliotekoms svarbios šios žinių ekonomikos visuomenės sąlygos:

- atstumai ir vieta nebeturės įtakos ekonomikos plėtrai, mokymuisi, verslo sėkmei ir visaverčiam dalyvavimui visuomenės gyvenime (infrastruktūra ir prieiga);
- žinios vis labiau taps kiekvienam prieinamos ir kiekvienas bus pasirengęs daryti protingus sprendimus visais gyvenimo aspektais (žmonės ir nuolatinis mokymasis);
- žinių kultūra užtikrins naują mąstymą, ryšius (jungtis) ir abstraktų mąstymą (kultūra ir idėjų generavimas);
- inovacija užtikrins, kad geros idėjos, realizuojamos kaip intelektinis ir socialinis kapitalas, kurs socialinę gerovę (inovacija, intelektinis ir socialinis kapitalas);
- informacijos atnaujinimas vyks per socialinį ar korporatyvinį asmenį ir siesis su technologijomis (informacijos atnaujinimas ir investicijos) [9]. Žinioms ir informacijai įgyjant

vertę ir tampant pagrindiniu žinių ekonomikos komponentu, visuomenė „pareikalavo“ profesionalios žinių vadybos. Žinių vadyba apima žinių įgijimą, vystymą, naudojimą, sklaidą ir dalijimąsi. Tuo pačiu žinių vadyba sukuria priėjimą tiek prie išreikštinių, tiek prie neišreikštinių žinių, akcentuodama žmonių gebėjimus ir jų vykdomos inovatyvios veiklos svarbą. Žinioms įgyjant vis didesnę pagreitį visuomenės vystymosi procese, žmonių susidomėjimas žiniomis taip pat auga. Tuo rūpinasi ir reikšmingą vaidmenį žinių sklaidos procese atlieka būtent bibliotekos, turinčios palankią aplinką žinių valdymui [76]. Tai lėmė žinių vadybos tapsmą bibliotekų, o taip pat ir visų organizacijų, tolesnės veiklos uždaviniu.

Lawrene Prusak pateikia šešis aplinkos veiksnius, verčiančius organizacijas skirti dėmesį žinioms. Šie veiksniai svarbūs ir bibliotekoms [73].

- dėl spartaus gyvenimo tempo žinios greit sensta ir kyla poreikis greičiau kurti naujas. Kad organizacija išliktų konkurencinga, žinios turi būti sąmoningai valdomos;
- išradingi produktai (pvz. atrankinės informacijos teikimas) siūlo žinias kaip dalį produkto. Tokios žinios turi būti šviežios, norint išlaikyti produkto vertę;
- globalizacija kuria paskirstytos gamybos produktus. Kuo daugiau bibliotekos naudos nuotolinę akademinę informaciją ir paslaugas, tuo daugiau pastangų reikės užtikrinti jų prieigai ir bendram naudojimui;
- darbo jėgos apyvarta didėja ir akademinėje visuomenėje. Individai linkę dažniau keisti darbą, o žinios išeina kartu su darbuotoju;
- virtuali veikla reikalauja užtikrintų žinių, kad būtų galima dirbti efektyviai;
- žinios kuria žinias.

Šie veiksniai tik dar kartą įrodo, kad žinios ir jų vadyba tampa nauja ir savarankiška vadybos rūšimi, užimančia vis įtakingesnę vietą ir bibliotekų veikloje. Žinių vadyba vis dar mažai žinoma bibliotekininkams, tačiau jie jau suvokia, kad žinių vadyba yra svarbi siekiant bibliotekos paslaugų efektyvumo ir gali padėti bibliotekai užimti deramą vietą žinių visuomenėje.

Pagrindinės žinių vadybos bibliotekoje savybės yra šios:

- žmogiškųjų išteklių vadyba yra žinių vadybos pagrindas;
- žinių vadybos tikslas – žinių inovacijų skatinimas;
- informacinės technologijos – kaip pagrindinis įrankis žinių vadybai įgyvendinti.

Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis žinių vadybos komponentas, „auginantis“ žinias. Individuali kompetencija tampa neįkainojamu žinių ekonomikos rinkos ištekliumi, todėl bibliotekos šiame kontekste ypatingą reikšmę teikia personalo nuolatiniam mokymui ir ugdymui. Įsipareigojimas mokytį personalą yra svarbus tiek žinių vadybai, tiek bibliotekoms. Bibliotekos personalo kvalifikacijos kėlimas, kompetencijų kūrimas, sugebėjimų ugdymas ir asmeninių įgūdžių, reikalingų žinių darbuotojams, užtikrinimas tapo būtinybe, garantuojančia sėkmingus bibliotekos veiklos

rezultatus ir kokybę [59]. Bibliotekos jau suvokia, kad darbuotojai yra svarbiausias elementas išskiriantis žinių vadybą iš kitų vadybų.

Pokyčiai ir inovacijos yra žinių visuomenės pagrindas. Bibliotekos čia atlieka trejopą vaidmenį: 1) bibliotekos, būdamos pagrindinėmis žinių ir informacijos kaupimo, rinkimo, saugojimo bei sklaidos institucijomis, tuo pačiu yra ir pagrindinė jungiamoji grandis perteikiant naujoves; 2) bibliotekos betarpiškai dalyvauja naujų mokslinių tyrimų ir laimėjimų perdavimo sistemoje, todėl jų veikla yra ir sudėtinė inovacijų dalis; 3) bibliotekos privalo atkreipti dėmesį į žinių plėtrą ir sklaidą bei gebėti vienas žinias pakeisti kitomis. Jos veikia kaip tiltas, sujungiantis žinių inovacijas ir naujus veiklų rezultatus su realiai jau egzistuojančiomis bei veikiančiomis žiniomis. Žinių vadyba, kaip nepakeičiama jėga žinių kūrimo ir sklaidos procese, suaktyvina ryšius ir tarp pačių bibliotekų, tarp bibliotekų ir jų vartotojų. Tačiau bibliotekos privalo ne tik susipažinti ir perteikti naujoves, bet ir kurti jas, dalyvauti kūrimo ir inovatyvių sprendimų priėmimo procese, t.y. atlikti įvairius informacijos išteklių naudojimo ir taikymo tyrinėjimus, „statyti“ virtualias bibliotekas, spręsti svarbias intelektualinės laisvės problemas ir pan. Tik tokiu būdu bibliotekoje bus pasiektas žinių vadybos tikslas [12].

Žinių įsigijimas yra pirmas žinių vadybos bibliotekoje žingsnis. *Informacinių technologijų* (IT) naudojimas praplečia žinių įgijimo erdvę, padidina žinių įgijimo greitį ir sumažina šio proceso kainą. Visos bibliotekoje įgyjamos žinios turi būti kontroliuojamos ir valdomos žinių darbuotojų, šiuo atveju bibliotekos darbuotojų. Tačiau pasitelkus tik žmogiškuosius išteklius, bibliotekoje nebūtų įmanoma valdyti visų žinių dėl jų greitos kaitos ir spartaus daugėjimo. Sėkmingai valdyti žinias įgalina IT. Pasitelkus IT atsiranda ideali galimybė sujungti turimus žinių ir žmogiškuosius išteklius. Taip sukuriama kompiuteriniai tinklai, kuriuos galima laikyti kaip viena iš žinių vadybos dedamųjų. IT reikšmingos visuose žinių vadybos procesuose - įsigyjant, vystant, naudojant, apdorojant ir saugant žinias. Tik IT suteikia galimybę keisti informacija įvairiose sferose. IT – pagrindinis šaltinis ir įrankis žinioms bei inovacijoms įgyti [59].

Trumpai apžvelgus žinių vadybą esmę bibliotekoje galima teigti, kad žinių vadyba tam tikra prasme atnaujina tai, ką bibliotekos darė ilgus šimtmečius. Tačiau šiandien dinamiškoje ir sparčiai technologiškai pažengusioje visuomenėje, bibliotekas neišvengiamai įtakoja tendencingai besiplėtojanti žinių vadyba ir jos procesai.

4.2 Žinių vadybos tendencijos: trys lygmenys

Bibliotekos, susidūrusios su daugialypiais šiuolaikinės visuomenės iššūkiais, įgijo naują statusą, tapdamos vienomis svarbiausių žinių visuomenės veikėjų. Žinių visuomenės kontekste susiformavusi žinių vadyba lėmė, kad žinių vadybos ir bibliotekų santykis tampa vis labiau nagrinėjama tema. O ryškėjantis pačių bibliotekų dominavimo akcentas žinių vadyboje ir jos procesų įgyvendinime rodo, kad bibliotekose, kaip ir kitose organizacijose, žinių vadyba vystosi tendencingai.

Šiame skyriuje žinių vadybos tendencijos bus atskleistos remiantis trimis lygmenimis: *makrolygmeniu*, *viduriniu lygmeniu* ir *mikrolygmeniu*. Šiuos žinių vadybos raidos nagrinėjimo lygmenis savo darbuose pateikia žinių vadybos tyrinėtojai *G.A. Hedlung* [32], *Ch. Despres* ir *D. Chauvel* [18]. Lygmenų metodu jiems pavyko atskleisti sudėtingą žinių vadybos problematiką globalių pokyčių kontekste. Metodą tyrinėtojai įtvirtino aprašydami žinių vadybos raidos problemas organizacinėse struktūrose ir visuomenės institucijose [37]. Remiantis šiuo trijų lygmenų – makrolygmuo, vidurinis lygmuo ir mikrolygmuo - metodu bus atskleidžiamos žinių vadybos tendencijos vienoje iš kultūros institucijų, t.y. bibliotekoje.

4.2.1 Makrolygmuo

Makrolygmuo apima bendrus pokyčius aplinkoje ir jų valdymą, globalizaciją plačiaja prasme, valstybės vaidmenį, sąsajas su organizacijų (vietinių ir tarptautinių) veikla, taip pat santykius su kitomis šalimis ir pan. Šie veiksniai įtakoja ir žinių vadybos formavimąsi. Makrolygmeniu žinių vadybos tendencijos bibliotekoje bus atskleidžiamos vadovaujantis dviem dydžiais: bibliotekos kaip institucijos sampratos kaita ir aplikos pokyčių joms įtaka bei jų valdymu.

Bibliotekos yra tradiciškos, konservatyvios ir biurokatiškos organizacijos, tačiau jose pokyčiai pamažu pripažįstami ir diegiami. Šiandien bibliotekos privalo apmąstyti savo vietą ir vaidmenį; tapti lanksčiomis ir derintis prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir jos poreikių; pagrįsti savo veiklos kryptis ir prioritetus, siekiant pakankamo finansavimo ir visuomenės palaikymo; diegti informacijos technologijas; ugdyti naujus darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus; formuoti naują veiklos stilių. Senieji bibliotekos svarbos ir vertingumo argumentai nėra įtikinantys nei visuomenei, nei politikams [27]. Todėl bibliotekoms būtina keistis. Tą daryti verčia ne tik žinių visuomenės imperatyvai, bet ir bendrieji besikeičiančios aplinkos reikalavimai, į kuriuos reikia reaguoti nedelsiant. Skiriamos tokios vykstančių pokyčių atsiradimo priežastys:

- didėjantis informacijos, lemiančios organizacijos sėkmę, vaidmuo;
- informacijos, kaip labai plačiai vartojamo reikmens, kuriam būtinas marketingas, pripažinimas;
- socialinis informacijos politikos klausmų, susijusių su informacijos privatumu, saugumu ir laisve, akcentavimas;
- naujų technologijų naudojimas kaupiant, ieškant, keičiantis informacija, tai pat kuriant naujas informacines paslaugas;
- informacijos protrūkis, kurio metu ypač būtinas informacijos tiekėjų bendradarbiavimas;
- tradiciškai susidariusių ribų tarp bibliotekų, archyvų ir skaičiavimo centrų nykimas;
- ypač dideli klientų reikalavimai, keliami teikiamos paslaugos kokybei;
- reikalavimas parodyti bibliotekos ir informacijos įstaigų rentabilumą [21].

Bibliotekos, tradicinės viešojo informacijos sektoriaus institucijos, dar prieš keletą dešimtmečių turėjusios išskirtinę, monopolinę informacijos ir žinių sklaidos visuomenėje funkciją, šiandien atsidūrė pasirinkimo ir konkurencijos erdvėje [54]. Tai neįprasta, bibliotekoms nebūdinga situacija. Akivaizdu, kad tradiciniams informacijos paslaugų teikėjams informacijos ir žinių amžiuje atsiveria puikios plėtros galimybės. Tačiau reali situacija yra kiek kitokia. Didėjant informacijos paklausai ir vartotojų reikalavimams daugumoje šalių bibliotekų finansavimas mažėja, retais atvejais išlieka toks pat [54]. Jau nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigos daugelio šalių vyriausybės mažino išlaidas viešajai sferai, o įstaigas, tarp jų ir bibliotekas, skatino ieškoti kitų, papildomų finansavimo šaltinių, diegti rinkos mechanizmus, nelaukti garantuoto finansavimo iš biudžeto. Taigi, bibliotekos į žinių visuomenę ėjo iš nepalankių startinių pozicijų [27]. Tačiau jų, kaip viešųjų informacijos paslaugų organizatorių, gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių aptarnaujamų bendruomenių poreikių, rinkos jėgų ir naujų technologijų, galima laikyti tiek tradiciniu, tiek išskirtiniu bruožu.

Bibliotekos per visą savo gyvavimo laikotarpį išsirutuliojo į daugiafunkces žinių, kultūros, švietimo ir rekreacijos institucijas, t.y. visuomenines įstaigas. Biblioteka suvokiama kaip socialinė institucija, kurioje kaupiamos, renkamos, saugomos ir prieinamos žinios visiems visuomenės nariams. Viešųjų bibliotekų atsiradimas ir funkcionavimas būtent ir remiasi šiuo principu, kad informacija yra visuomeninis išteklius, priklausęs visiems, o ne kam nors privačiai, todėl ji turi būti prieinama nemokamai visiems, kas ją nori gauti. Tačiau šiandien būtent šie fundamentalūs viešųjų bibliotekų veiklos principai yra kritikuojami [77], nes nemokamas informacijos ir paslaugų teikimas vartotojams – nedera su įsigaliniu požiūriu į informaciją kaip prekę, į žinias kaip į brangiausiai vertinamą organizacijos turtą.

Tuo tarpu besiklostanti situacija rodo, kad pokyčiai ir pasikeitę visuomenės jėgų santykiai, stiprėjanti konkurencija ir atskaitomybė bibliotekoms ir jų vadovams kelia neveiklumo šoką. Visų pirma tai lemia aplinka – paradigmų permainos visada buvo didžiulės įtampos šaltinis, o šiandien dar galima išvelgti ir įvairių jėgų spaudimą bei įtaką, jų pačių greitą kaitą. Visuomenės transformacija iš vienos į kitą – informacinės visuomenės formą išlygina visų visuomenės, verslo veikėjų ir operatorių galimybes ir jėgas. Akivaizdu, kad tradicijos ir ilgalaikė monopolija vienoje srityje nesuteikia pranašumo nė vienai organizacijai. Tradiciškai pirmavusios tam tikroje srityje organizacijos gali prarasti orientaciją ir laikytis tik iš inercijos. Taigi, priežastis išplaukia iš pokyčių savybių – bibliotekas ištikę pokyčiai nėra panašūs į ankstesnius, jie vadinami nutrūkstaniais pokyčiais. Sėkmingos veiklos pagrindas – gebėjimas atsinaujinti, numatyti ir pasinaudoti palankiomis visuomenės kaitos tendencijomis, prisitaikyti, išmokti. Šiuolaikinių pokyčių esmė – būtinas atotrūkis nuo praeities praktikos, pripažinimas, kad anksčiau buvę sėkmingi veiksmai ir veiklos modeliai nesukurs ir nepalaikys sėkmingos veiklos, ypač sparčiai plėtojantis informacijos sektoriui [57]. Taigi biblioteka nuolat evoliucionavo vis plėtodama savo veiklą ir įgydama vis naujų savybių, todėl ji išliko ir buvo

vertinama visuomenės. Tačiau fundamentalių pokyčių akivaizdoje inkrementinis atsinaujinimas nepadeda, reikia iš pagrindų permąstyti vietą ir vaidmenį visuomenėje, senus veiklos ir elgesio modelius keisti naujais, kvestionuojant nusistovėjusias ir fundamentalias organizacijos normas, procesus. Daugėjant informacijos veikėjų, ypač komercijos sektoriuje, didėjant informacijos paslaugų, produktų, formų ir laikmenų įvairovei, žinių ir informacijos vertei, keistis reikia gana greitai.

Biblioteką veikti naujai gali paskatinti supratimas, kad savo kompetenciją galima pritaikyti kitoje srityje, pavyzdžiui, informacinio raštingumo ugdymo programos vartotojams yra grįstos bibliotekininkų turima informacijos paieškos, radimo ir taikymo kompetencija. Suvokus poreikį keistis ir įvertinus naujų idėjų ir praktikų taikymo galimybę, priimamas pokyčio sprendimas, kuris visada susijęs su nežinomybe, nors kai kurios naujovės, ypač jeigu jau prigijusios kitur, yra mažiau rizikingos nei visiškai naujos praktikos ar technologijų bandymas. Kalbant apie bibliotekas būtina akcentuoti, kad bibliotekos retai eksperimentuoja, jos dažniau adaptuoja naujoves. Ištekliai, kurių reikia pokyčiams ir naujovių pritaikymui, apima finansinius rezervus, laiką, energiją, žmonių ir materialiuosius išteklius. Riboti bibliotekų ištekliai dažnai yra didžiausia permainų kliūtis. Kita vertus, praktika rodo, kad apribojimai gal tapti ir veiksmingu motyvu pasiūlyti naudingesnes, pigesnes, efektyvesnes paslaugas.

Šiandieninėje visuomenėje naujovės tampa pagrindiniu darnios ekonominės ir socialinės plėtros veiksniumi. Stabili aplinka, kurioje ilgą laiką veikė dauguma viešojo sektoriaus organizacijų, neskatino kurti, ieškoti ir taikyti permainų valdymo modelių. Vis dėlto šiandien naujovių arba pokyčių valdymas bibliotekose – kasdienybė, būtina išlikimui ir plėtrai žinių visuomenėje. Taip pat labai svarbu suvokti, kad individualūs, organizacijų ir aplinkos veiksniai lemia naujovių adaptaciją bei sėkmę. Taigi, pokyčių valdymas bibliotekose apima visus procesus ir veiksmus, kurių biblioteka imasi diegiant tam tikrą naujovę – pokytį. Pokyčių valdymas bibliotekoje padeda sėkmingai pakeisti ją ar jos dalį, tenkinti vartotojų poreikius, teikti kokybiškesnes ir labiau poreikius atitinkančias paslaugas. Tuo pačiu bibliotekos, kaip ir daugelyje kitų ilgą laiką gyvuojančių ir visuomenės sukurtų bei išlaikomų institucijų, atsidūrusių tokioje greitoje politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių pokyčių aplinkoje [54], keičiasi socialiniai veiksniai – žmonių kūrybiškumas, bendradarbiavimas, kompetencijos plėtra, o tam subalansuotai keičiami ir procesai, struktūros, vadovavimo stiliai ir kitos organizacijos dalys. Todėl bibliotekai būtina susiorientuoti, kurti ir išlaikyti kryptingą ir sėkmingą organizaciją žinių vadybos kontekste – žinių organizaciją.

4.2.2 Vidurinis lygmuo

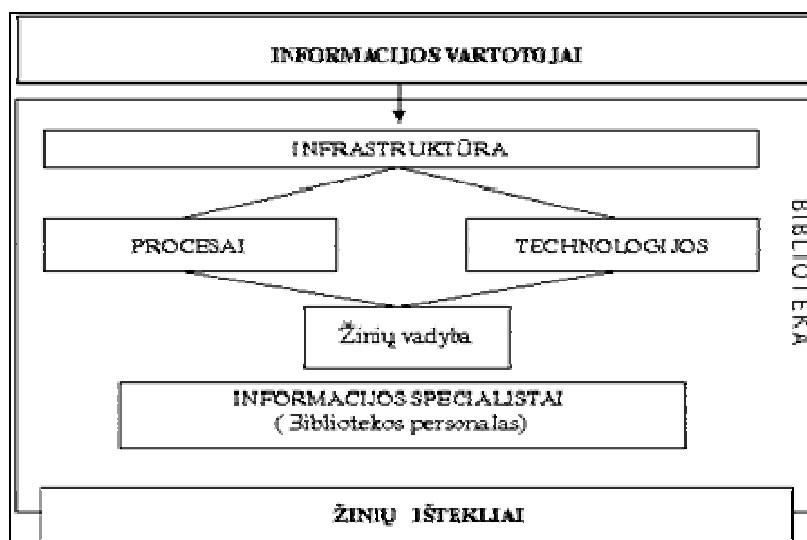
Plačiajame kontekste vidurinis lygmuo apima regionizmą, t.y. doktrina, kurios principas – sudaryti šalyje palankesnes ekonomines, kultūrinės, politines sąlygas tam tikroms regioninėms visuomeninėms grupėms [71]. Regionizmas paprastai būdingas tik tam tikrai erdvei, kurią jungia geografinis, kultūrinis ir ekonominis aspektai. Žinių vadybos kontekste regionizmas siejamas su

organizacijomis, nes būtent jos egzistuoja ir orientuojasi į tam tikrą regioną, ir savo veiklą nukreipia taip pat kiekvienam regionui [37]. Todėl šis lygmuo atskleis esmines žinių vadybos raidos kryptis bibliotekoje organizaciniu požūriu, t.y. pristatys biblioteką kaip žinių instituciją, jos struktūrą, funkcijas bei veiklą.

Biblioteką galima apibrėžti kaip didžiausią ir geriausiai sutvarkytą žinių saugyklą, kurioje žinios yra kaupiamos, renkamos, saugomos ir prieinamos visiems visuomenės nariams. Tai šiandieninės bibliotekos kaip tradicinės institucijos suvokimas. Tačiau bibliotekos neišvengiamai reaguoja į besikeičiantį pasaulį ir jos metamus daugialypius iššūkius. XXI a. pradžia apibūdinama kaip nuolatinių pokyčių visuomenėje ir veržlios informacijos ir komunikacijos technologijų plėtros laikotarpis. Bibliotekoms tai tapo radikalaus paskirties permąstymo, funkcijų atnaujinimo ir savo nišos žinių visuomenėje nustatymo laikotarpiu [20]. Žinių visuomenėje biblioteka kaip žinių institucija įgyja dominuojantį akcentą. Tai lemia šios priežastys:

- bibliotekoje diegiamos pažangios informacijos ir komunikacijos technologijos, kurios užtikrina vartotojui greitą žinių paiešką;
- bibliotekoje prieinami nacionaliniai ir tarptautiniai žinių ištekliai;
- biblioteka tarpininkauja žinių paieškos procese;
- bibliotekoje sudarytos visą gyvenimą nenutrūkstancio mokymosi sąlygos.

Biblioteką, kaip žinių instituciją, sudaro trys pagrindiniai komponentai: žinių ištekliai, infrastruktūra ir socialinis kapitalas (žr. 8 pav.)



8 pav. Biblioteka – žinių institucija (Janiūnienė, 2001)

Kiekviena gyvybinga organizacija turi surasti būdą kuo racionaliau nukreipti informacijos ir žinių išteklius savo plėtrai, strateginėms pozicijoms stiprinti. Viena iš labai efektyvių žinių vadybos

strategijų yra būtent žinių išteklių valdymas. Ši strategija remiasi žinių kaip ištekliams traktavimu. O jos vienas iš tikslų – įtikinti organizacijos žinių kapitalo vertingumu. Organizacijose susidaranti žinios gali būti fiksuojamos dokumentuose ar laikomos saugyklose atsižvelgiant į organizacijoje vykstančius darbus, praktiką, procesus bei normas.

Remiantis šiais teiginiais, bibliotekos žinių išteklius sudaro:

- žinių ištekliai, informacija įvairiose laikmenose (kompiuteriniai, tradiciniai);
- informacijos specialistai ir jų žinios, suteikiant vartotojui kvalifikuotą paramą sprendžiant informacines problemas;
- intelektualūs produktai, priemonės, kurie kuriami bibliotekoje ir pateikiami naudoti vartotojui.

Bibliotekos žinių ištekliai tiek tradicinėse laikmenose, tiek kompiuterinėse yra svarbus bibliotekos žinių infrastruktūros elementas. Žinių infrastruktūra – tai informacijos vartotojai, procesai, vykstantys konkrečioje organizacijoje, tai žinių ištekliai [78]. Pati biblioteka yra informacinės infrastruktūros, kurią Z. Atkočiūnienė [2] apibrėžia kaip integruotą informatikos ir ryšio priemonių, standartų, teisės aktų, organizacinių struktūrų bei procedūrų visumą, leidžianti tvarkyti ir naudoti pagrindinius įstaigos ar įmonės informacinius resursus, dalis. Infrastruktūros tikslas - struktūrizuoti informacijos įsigijimą, paiešką, saugojimą ir padėti atskleisti informacijos reikšmę [49]. Jau minėta žinių infrastruktūra neatsiejama nuo informacinių technologijų infrastruktūros. Pastaroji infrastruktūra – tai kompiuteriniai, programinė įranga, telekomunikacijos priemonės. Informacinių technologijų infrastruktūra yra kelių lygių: visuomeninė infrastruktūra (prieinama visiems visuomenės nariams) - tai internetas, elektroninis verslas, banko paslaugos tinkle, bibliotekos; organizacijų informacinių technologijų infrastruktūra, kuri naudojama konkrečios institucijos veikloje, - tai vartotojų duomenų bazės, elektroninis paštas [33].

Bibliotekos visais laikais pagrindinį dėmesį skyrė dokumentų turiniui, o ne jų formai. Tačiau šiandien bibliotekų būtinybė moderniai techniškai atsinaujinti, parodo, kokie yra pagrindiniai kompiuterizuotos bibliotekos technologijų infrastruktūros komponentai. Tai internetas, OPAC (angl. *On-line Access Catalog*), kompaktiniai diskai, duomenų bazės. Būtent šios informacijos ir komunikacijos technologijos padeda vartotojui susirasti reikiamas žinias, jas įgyti ir panaudoti. Žinios bibliotekoje cirkuliuoja fiziniais (asmenys, kontaktai, pasitarimai), telekomunikaciniais (telefonas, intranetas, fakasas, kt.) kanalais ir fiksuota (daiktine) forma (informacijos laikmenos, skelbimų lenta). Įvairių žinių valdymas arba vadyba – yra vienas iš pagrindinių procesų bibliotekoje. Šio proceso efektyvumas priklauso ne tik nuo modernios komunikacijos ir informacijos technikos, naudojamos bibliotekoje, bet ir nuo bibliotekos organizacinės kompetencijos, profesinio pasirengimo, informacinio raštingumo. Informacijos technologijos yra tik žinių vadybos priemonė, įrankis, o informacijos specialistų žinios nulemia vadybos kokybę [33].

Socialinio kapitalo sąvokos pradininkais galima laikyti mokslininkus *Robert Putnam* ir *Pierre Bourdieu*. Pastarasis socialinį kapitalą apibrėžia kaip esamų ir potencialių išteklių (finansai, parama, žinios, valdžia, tradicijos) visumą, prieinamą individų tinklui (dalyvių skaičius, jų santykių pobūdis), kurio ilgalaikį egzistavimą užtikrina tam tikri nusistovėję ryšiai (pasitikėjimas, abipusiškumas, socialinė kontrolė).

Socialinis kapitalas apima glaudžius ryšius bendruomenėse, akcentuoja moralines pareigas ir normas, socialines vertybes – pasitikėjimą, altruizmą ir garantuoja geresnį bei saugesnį gyvenimą. Paprastai kalbama apie tris socialinio kapitalo aspektus: 1) įsipareigojimus ir lūkesčius, 2) informacijos kanalus ir 3) socialines normas. Socialinis kapitalas lyginant su žmogiškuoju kapitalu, kuris įkūnytas individo gebėjimuose ir žiniose, yra apčiuopiamas labai mažai, nes jis egzistuoja santykiuose tarp žmonių. Tačiau socialinis kapitalas, kaip ir fizinis bei žmogiškasis kapitalas pagerina produktyviąją veiklą [51].

Bibliotekos socialinis kapitalas - tai elgesio normos, pasitikėjimas, kultūra. Biblioteka turi nusistovėjusias tam tikras elgesio normas, vidinę kultūrą, kurios šiuolaikinėje besikeičiančioje visuomenėje išlieka stabilios. Keičiantis bibliotekos funkcijoms, jos santykis (elgesys) su vartotoju nekinta. Vartotojas bibliotekoje visada buvo ir yra laukiamas, gerbiamas jo pažiūros, suteikiama visokeriopa parama [33].

Biblioteka yra suvokiama kaip neutrali, pasitikėjimą kelianti institucija. Šiuolaikinės bibliotekos veikla pagrįsta demokratijos principais. Bibliotekos demokratiškumas įtvirtinamas per laisvą ir lygų priėjimą prie žinių. Bibliotekoje renkamos ir saugomos įvairiaaspektės žinios, kurios atspindi ne vieną, o keletą požiūrių į keliamą problemą. Biblioteka sudaro vartotojui galimybę rinktis. Pateikdama objektyvias ir įvairialypes žinias, ji atsiriboja nuo politinės, ideologinės ir religinės cenzūros. Išryškėja šiuolaikinės bibliotekos veiklos neutralumas ir patikimumas [33]. Taigi, žinių visuomenėje bibliotekos uždavinys lieka toks pats - užtikrinti lygią ir laisvą prieigą prie kultūros, informacijos ir žinių rinkinių. Žinių vadyba yra svarbi siekiant bibliotekos paslaugų kokybės ir efektyvumo. Remdamosi žinių vadyba bibliotekos atneša naudos ir savo organizacijai, ir visuomenei.

Žinių vadyba ir bibliotekų veikla organizaciniu lygmeniu (viduriniu lygmeniu) pasižymi tam tikromis bendromis veiklos tendencijomis:

- Pirmiausia žinių vadybą ir bibliotekas sieja socialinis, o ne technologinis kontekstas. Visuomenė patvirtina bibliotekų egzistavimą, kurios yra tam tikro laiko ir vietos kūriniai, atitinkantys informacijos saugojimo, kaupimo, organizavimo ir paskirstymo visuomenės poreikius. Bibliotekos egzistuoja todėl, kad visuomenė to nori. Žinių vadyba taip pat yra visuomenės poreikis. Todėl paslaugos funkcija bei geri santykiai su aplinka, su vartotojais yra pagrindiniai ir bibliotekoje, ir žinių vadyboje.

- Bibliotekų instruktuojamoji funkcija yra esminis žinių vadybos komponentas. Vartotojų poreikių akcentavimas yra taip pat būdingas bibliotekoms [73]. Bibliotekos atliekamos funkcijos yra ir esminės žinių organizacijos funkcijos. Todėl visos organizacijos turėtų siekti ir norėtų efektyvių bibliotekos ir žinių paslaugų.
- Diegiant naujas informacijos ir komunikacijos technologijas bibliotekoje, sudėtingėja paieškos procesas. Vartotojai, spręsdami informacines problemas, vis dažniau kreipiasi į informacijos specialistą, nes jiems reikalingos tikslios ir savalaikės žinios. Didėjantis visuomenės žinių poreikis sustiprina bibliotekos informacijos paieškos veiklą. Tai privalo nepriekaištingai atlikti aukščiausios kvalifikacijos personalas, kurį būtina nuolat mokyti. Įsipareigojimas mokyti personalą yra svarbus ir žinių vadybai.
- Žinių vadyba, vykstanti bibliotekoje, yra suprantama kaip tarpininkavimas (parama) vartotojui žinių paieškos metu. Biblioteka, suteikdama vartotojui galimybę naudotis egzistuojančiomis žiniomis, padėdama įsigyti išteklius, kurie atitinka vartotojo poreikius, atlieka tarpininkavimo funkciją, kurią lemia keletas veiksnių. Tai žinių išteklių globalizavimas, žinių paieška kaip sudėtinis procesas, apimantis planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę, tradicinės išteklių įsigijimo funkcijos išplėtimas į platesnį konceptą, naujų paslaugų bibliotekoje kompiuterizavimas, reikalaujantis pagalbos naudotis [33].
- Biblioteka yra informacinė aplinka, kurioje vyksta žinių vadyba. Tiesioginis šio proceso dalyvis – informacijos specialistas, kurio veikla informacijos paieškos metu atitinka žinių vadybos procesą (žr. 1.3.2 paragrafą).

Nepaisant šių įvardintų žinių vadybos ir bibliotekų veiklos panašumų, pastebimi ir tam tikri tendencingi skirtumai.

Žinių vadyba yra išimtinai orientuota tikslui pasiekti ir siekia būti kiek galima labiau aktyvi vartotojų požiūriu. Vadinasi, keičiantis organizacijos tikslams, turi keistis ir žinių vadyba. Bibliotekos tuo tarpu siekia teikti ilgalaikes paslaugas ir dar tik pradeda būti aktyvios vartotojų atžvilgiu. Nuo pat savo egzistencijos pradžios bibliotekos siekia būti „viskuo visiems“, tuo tarpu žinių vadyba yra kryptingas veiksmas, kuriam būdinga dar ir atranka. Žinių vadyba yra susijusi su žinių verte laiko atžvilgiu. Toks požiūris bibliotekų praktikoje ilgą laiką nebuvo pripažįstamas. Tačiau šie išvardinti skirtumai palaipsniui nyks, nes bibliotekos savo veikloje pradeda įgyvendinti vis daugiau besimokančios organizacijos aspektų. Bibliotekų kaip besimokančių organizacijų galimybės – tai jau mikrolygmens objektas.

4.2.3 Mikrolygmuo

Mikrolygmeniu analizuojama tiek individualios, tiek kolektyvinės žinios. Kiekviena organizacija „talpina“ šias žinias, kurios yra kritinis veiksnys žinių vadyboje. Nuolatinis įgūdžių ir žinių ugdymas yra pripažįstamas kaip organizacijų būtinybė. Tai svarbus elementas, palaikantis organizacijos gebėjimus ir pajėgumą valdyti pokyčius. Organizacijos ir jų nariai turi žinoti, kaip keistis. Jie turi sugebėti analizuoti save, procesus, struktūras ir aplinką, sugebėti nustatyti pageidaujamas ir tinkamas reakcijas ir galėti jas įgyvendinti. Organizacijos turi sugebėti mokytis ir mokytis iš savo mokymosi [59]. Taip susiformuoja besimokančios organizacijos koncepcija, kuri leidžia atskleisti darbuotojų kaip žinių darbuotojų potencialą. Todėl šiame poskyryje bus atskleistos pagrindinės tendencijos, būdingos bibliotekai kaip besimokančiai organizacijai ir joje dirbantiems bei didelį žinių potencialą turintiems darbuotojams, jų vietai žinių vadyboje.

Besimokančios organizacijos ypatumai buvo aptarti 2.3 skyriuje. Besimokanti organizacija žinių vadyboje šiandien yra konkreti realybė, priešinga senai biurokratinei organizacijai. Besimokanti organizacija yra decentralizuota, skatinanti atvirą bendravimą ir individų darbą komandose. Hierarchija pakeičiama bendradarbiavimu, o vyraujančios vertybės yra rizika, sąžiningumas ir pasitikėjimas. Besimokančios organizacijos kūrimas yra nuoseklus procesas, kuris pradedamas numatant pagrindinę pageidaujamų pokyčių siekimo kryptį. Taikančios organizacinį mokymą organizacijos charakterizuojamos kaip besistengiančios ir galinčios suprasti, reaguojančios, turinčios poreikį vystytis ir keistis [58].

Mokslininkė *D. Riggs* teigia, jog bibliotekų, kaip besimokančių organizacijų koncepcija, nėra nauja. Bibliotekos darbuotojai jau seniai dirba labai priklausomi vienas nuo kito, biblioteka bei jos vartotojai kolektyvinio mokymosi prasme yra labai glaudžiai susiję. *D. Riggs* teigimu, besimokančios organizacijos kūrimas ir palaikymas bibliotekų vadybai yra ir iššūkis, ir galimybė, nes sparčiai plėtojantis skaitmeninės informacijos naudojimui bibliotekų darbuotojai kaip niekada turi daug galimybių pasireikšti [58].

Besimokančios organizacijos koncepcija sėkmingai taikoma Helsinkio (Suomija) viešojoje bibliotekoje, JAV akademinėse bibliotekose. Merilendo (JAV) universiteto biblioteka dar 1998 m. pradėjo sistemingą pokyčių procesą, akcentuodama bibliotekos, kaip modernios organizacijos vystymą. Besimokančios organizacijos kūrimas buvo sutelktas ties šešiais komponentais: organizacinis mokymasis, personalo mokymas ir ugdymas, strateginis planavimas ir įvertinimas, lyderystė ir sekėjai, savivaldos komandų kūrimas, tęstinis mokymasis, tobulinimas ir programos peržiūra. Tuo tarpu Lietuvos bibliotekos taip pat siekia įgyvendinti šiuolaikinius vadybos metodus. Besimokančios organizacijos koncepcijos įgyvendinimas šalies bibliotekose padėtų ugdyti teigiamą visų bibliotekos darbuotojų požiūrį į pokyčius bendros organizacijos vizijos suvokimą, naują organizacinę kultūrą, remiančią nuolatinį pažinimą. Tai būtų startinis šalies bibliotekų žingsnis žinių vadybos link [58].

Taigi, galima daryti išvadą, kad besimokančios organizacijos koncepcija yra pripažįstama kaip artima bibliotekų veiklai, svarbi bibliotekose vykdomos žinių vadybos dalis, skatinanti inovacijas, reikšminga jų išgyvenimo sparčiai besikeičiančioje ir konkurencingoje aplinkoje sąlyga.

Būtinybę bibliotekoms tapti besimokančiomis organizacijomis sąlygoja ir vis nauji iššūkiai visuomenėje, kuriuos pateikia bibliotekininkų ir informacijos, žinių specialistų aplinka. Ši aplinka reikalauja iš bibliotekų tobulinti savo misiją ir teikiamų paslaugų bei visos veiklos efektyvumą, kad atsilieptų į sparčiai kintančius rinkos dėsnius bei vartotojų poreikius. Čia ypač svarbu individualios žinios ir sugebėjimai, kuriuos efektyviai suderinus formuojamos kolektyvinės žinios, reikšmingos ilgalaikiam organizacijos gyvavimui.

Tam, kad organizacijoje, šiuo atveju bibliotekoje, būtų pasiektas aukštas tiek individualių, tiek kolektyvinių žinių lygis, reikalingi atitinkami žmonių gebėjimai, kuriuos lemia keletas veiksnių: nuolatinio persikvalifikavimo reikalaujančios sparčiai tobulėjančios technologijos, „nesenkantys“ vartotojų lūkesčiai, atitinkami politikos veiksniai, darbo pobūdžio pokyčiai ir pan. Todėl prognozuojama, kad informacijos specialistai, remdamiesi bibliotekų patirtimi, ekonomikos, vadybos, sociologijos ir kitų mokslų pasiekimais, išgyvens dar vieną transformaciją, tapdami ir žinių specialistais [56]. Žinių specialistams reikalingi tokie gebėjimai [11]:

- Techniniai. Darbuotojai turi turėti naudojimosi viskuo, kas prieinama lankytojams, įskaitant asmeninius kompiuterius, spausdintuvus, mikroformų skaitytuvus, fakso, fotokopijavimo aparatus, garso ir vaizdo įrangą, interaktyvias priemones ir kt., pagrindus.
- Asmeniniai. Vartotojams tampant vis reiklesniems, reikia greitai suteikiamų ir bet kur ir bet kada prieinamų paslaugų. Todėl reikalingi darbuotojai, sugebantys prisitaikyti ir turintys gerus asmeninius gebėjimus.
- Pedagoginiai. Mokymasis visą gyvenimą keičia darbuotojų vaidmenį. Dabar tikimasi, kad jie turės naudojimosi asmeniniu kompiuteriu pagrindus ir sugebės tai parodyti žmonėms. Mokymo įgūdžiai taip pat reikalingi kitiems darbuotojams mokytis.
- „Politiniai“. Norint pasiekti tarptautinius ir nacionalinius tikslus ir uždavinius, darbuotojai turi būti politiškai sąmoningi.
- Rinkodaros ir reklamos. Bibliotekos negali sėdėti ir laukti žmonių, peržengiančių jų slenkstį; savo paslaugas jie turi reklamuoti pasaulyje, kuriame yra daug besivaržančiųjų dėl žmonių laiko ir dėmesio. Tai apima rinkodaros tyrimą ir ekstensyvias paslaugas. Taip pat svarbu reklamuoti bibliotekų indėlį, kuriuo jį galėtų prisidėti prie mokymosi visą gyvenimą, socialinės sanglaudos ir kt.
- Finansiniai. Vyksta perėjimas prie projekcinio finansavimo tvarkos, todėl bus naudingi gebėjimai, reikalingi sėkmingai projekto finansavimo paraiškai parengti ir įteikti.
- Teisiniai.

- **Specialisto.** Tai specifinių profesinės srities gebėjimų, kaip dokumentų saugojimo ir konservavimo, dokumentų valdymo, informacijos tvarkymo, metaduomenų naudojimo ir terminologijos vartojimo, bibliografijos mokėjimas pritaikyti skaitmeniniame amžiuje.
- **Projektų valdymo.** Tai vadovavimas, žmonių valdymas (vartotojai, tiekėjai, vadovai ir kolegos); bendravimas (žodžiu ir raštu); derybos; planavimas; sutarčių valdymas; problemų sprendimas; kūrybinis mąstymas, kt.
- **Vadovavimo**
- **Kiti gebėjimai.** Jie apima bendravimo, administravimo, statistikos rengimo ir naudojimosi

Žinių visuomenės padarinys – žinių ekonomika laikoma „bibliotekininkų paradigmos keitimosi“ periodu [17]. *R. Chaise* dar 1998 m. teigė, kad sprendžiasi bibliotekininko profesijos ateitis. Buvo manoma, kad arba prasidės jos naujas „aukso amžius“, arba marginalizacija, jeigu ši profesija neprisiderins prie elektroninių technologijų raidos. Požiūris į bibliotekas kaip į materialios kultūros saugyklas atsitraukė prieš interneto ir technologijų realybę. Tačiau jau tada buvo suvokta neišvengiamybė bibliotekininkams ir informacijos specialistams pereiti į „profesiją“ žinių darbuotojas, (žr. 2.4 poskyrį), kurie kuria naujus materialius ir intelektualius produktus. Žinių darbuotojai *R. Chase* įsitikinimu yra kūrybos profesionalai, išgaunantys intelektualinio verslo energiją. Būtent jie yra pagrindiniai žinių eros turtų gamintojai. Niekas taip gerai kaip bibliotekininkas nesupranta skirtumų tarp informacijos ir žinių. Turėdami tą supratimą ir įgydami vis naujų technologinių įgūdžių būtent bibliotekininkai kaip žinių specialistai gali imtis žiniomis grįstų organizacijų kūrimo proceso.

Informacija ir žinios yra jėga tiems, kurie moka teisingai ja naudotis ir tai daro geriau už kitus. Todėl į žinių vadybą ateina specialistai iš įvairių sričių. Kurį laiką vyravo nuomonė, kad informacinės technologijos, internetas, intelektinės paieškos priemonės sudarys galimybę tiesiogiai pasiekti informaciją ir žinių bazes, apeinant bibliotekininkus [19]. Tačiau šiandien jau akivaizdu, kad bibliotekų darbuotojai kaip žinių darbuotojai žinių vadyboje neabejotinai užima vieną esminių vietų. Intelektinės organizacijos atsiradimas ir žinių darbuotojų, kaip visuomenės turto kūrėjų, valdžia sudaro bibliotekininkams unikalias galimybes tapti atstovais profesijos, kuri padeda kurti papildomą visuomeninį produktą, virsti gerai apmokamais žinių darbuotojais, žinių profesionalais. Savarankiškai atsakingi vertę kuriantys žinių darbuotojai tampa lyderiais. Sėkmingos lyderystės pagrindas yra būtent žinios. Lyderystė reikalinga organizacijos klimatui puoselėti, skatinti ir įgyvendinti žinių sklaidimą. Patys žinių darbuotojai sukuria priežastis žinių vadybai naudoti [82].

Besimokančioje žinių visuomenėje bibliotekos, kaip žinių institucijos, pagrindinis uždavinys yra tenkinti vartotojų poreikius. Tai įgyvendindama biblioteka tampa besimokančia organizacija, kurios darbuotojai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją, kad suteiktų efektyvią paramą vartotojui, ieškančiam informacijos. Bibliotekos darbuotojų tarpininkavimas vartotojui žinių paieškos metu suprantamas kaip žinių vadybos procesas [33].

4.3 Tendencijos, įgyvendinant žinių vadybos procesus

Plėtojant žinių vadybą tikslinga detalai apgalvoti ir planuoti žinių vadybos procesus. Būtent nuo naudojamų procesų priklauso žinių vadybos diegimas organizacijoje. Yra sukurta daugybė modelių, struktūrų ir ciklų, kaip organizacijose vyksta žinių vadyba. Žinių vadyba interpretuojama kaip procesas arba objektas. Pagrindiniai žinių vadybos procesai apibūdinti 1.3.2 paragrafe. Šiame darbe remiamasi Europiniame Gerų Žinių Vadybos Produktų Vadove pateiktu žinių vadybos ciklu [22], kuris apima *žinių nustatymą, įgijimą, saugojimą, skleidimą ir taikymą*. Bibliotekoje, kaip žinių institucijoje, visi šie žinių vadybos procesai taip pat vyksta.

4.3.1 Žinių nustatymas

Organizacijoje turimų žinių nustatymas leidžia spręsti, kur yra reikiamų žinių šaltiniai ir ką jie apima, kokios jų panaudojimo galimybės, formos, priėjimo prie jų būdai. Žinių vadyba turi užtikrinti pakankamą vidinių ir išorinių žinių kiekį ir padėti individualiems darbuotojams rasti tai, ko jiems reikia [82]. Be galimybės prieiti prie reikiamų žinių, darbuotojai negali funkcionuoti. Todėl labai svarbu identifikuoti organizacijos, jos darbuotojų bei komandų žinių poreikius siekiant tam tikrų tikslų ir uždavinių. Poreikių identifikavimas - pirmasis organizacijoje vykdomo žinių audito žingsnis, padedantis išsiaiškinti darbuotojų poreikius žinioms ir užtikrinantis reikiamą kryptį koncentruojantis į organizacijai svarbias žinias [31].

Bibliotekoje poreikių nustatymas taip pat yra pirmasis žinių vadybos procesas. Jis suprantamas kaip bibliotekoje prieinamų žinių išteklių vartotojų poreikių atitikimas. Bibliotekos kaupia žinių išteklius atsižvelgdamos į vartotojų poreikius. Vartotojų poreikius lemia tokie kriterijai [33]:

- amžiaus grupė (vaikai, jaunimas, vyresnio amžiaus skaitytojai);
- profesinis išsilavinimas (humanitarinių mokslų, techninių mokslų skaitytojai);
- darbo ir socialinė aplinka (kiekviena žmonių grupė susiduria su jai būdingomis problemomis, kurios priklauso nuo užsiėmimo, gyvenimo stiliaus);
- sprendžiamos problemos, su kuriomis susiduria konkreti žmonių grupė [33].

Bibliotekos žinių išteklių kaupimas priklauso ir nuo bibliotekos tipo. Tačiau vykstant žinių išteklių integracijai ir globalizacijai, tradicinės bibliotekos keičiasi. Šiuolaikinė biblioteka įvairiuose šaltiniuose apibūdinama kaip virtuali (menama), elektroninė, skaitmeninė, globali biblioteka, biblioteka be sienų, tinklo biblioteka ir t.t. Šie apibūdinimai rodo, kad tokia biblioteka yra natūralus atsakas į aplinkos spaudimą, šių dienų visuomenės raidos produktas. Bibliotekos tarsi išnyksta ir tampa nematomomis ir egzistuoja ten, kur yra vartotojas. Taip jos gali patenkinti įvairius vartotojų poreikius, neatsižvelgiant į jų amžių, gyvenamąją vietą, mokslinius interesus ir pan. Vadinasi, biblioteka tampa žinių tarpininku. Taip įtakojamas tradicinių bibliotekų virsmas į elektronines bibliotekas, kurių

atsiradimą lemia: 1) ekonominiai veiksniai: spausdintų fondų tvarkymui reikia didesnių darbo sąnaudų; elektroninių leidinių laikmenos (magnetiniai diskeliai, optiniai diskai, skaitmeniniai vaizdo diskai, kompiuteriniai tinklai) sudaro galimybę išsaugoti žinias neribotą laiką, tuo tarpu spausdinta knyga turi būti išleidžiama pakartotinai; elektroniniai leidiniai gali būti atnaujinami pateikiant vartotojui naujausias žinias; 2) prieinamumas: elektroniniais leidiniais gali naudotis neribotas vartotojų skaičius bet kurioje darbo vietoje [69]. Virtualioms paslaugoms projektuoti bibliotekininkai gali naudoti tradicinius įgūdžius ir žinias, bet jų nepakanka. Čia reikia plataus spektro personalo – nuo turinio ir paieškos ekspertų iki įrenginių ir programinės įrangos profesionalų [55].

Nustačius organizacijos ir jos vartotojų poreikį žinioms, apsprendžiami pasirinkimai žinioms įgyti.

4.3.2 Žinių įgijimas

Kuriant organizacijos kompetenciją labai svarbu palaikyti ryšius su išorine aplinka – vartotojais, tiekėjais, partneriais ir konkurentais. Iš jų organizacija įgyja esminę savo žinių dalį.

Žinių įgijimas tenkina du poreikius. Viena vertus, organizacijos žinių poreikiai yra platūs, atspindintys jos domėjimąsi pokyčiais išorinėje aplinkoje; kita vertus, žmogaus dėmesys ir pažinimo galimybės yra ribotos, taigi organizacija iš visų ją sudominusių informacijų būtinai turi atrinkti svarbiausius. Pirmasis poreikis teigia, kad siekiant atspindėti organizacijos interesus aplinkos monitoringui turi būti naudojama daug šaltinių. Tačiau stengiantis išvengti informacijos pertekliaus, siūloma informacijos įvairovė turi būti kontroliuojama ir valdoma. Informacijos išteklių atranka ir naudojimas turi būti detalai planuojamas, nuolatos tikrinamas kaip ir visų kitų svarbiausių organizacijos išteklių. Kontrolės mechanizmas turi būti lankstus kaip ir aplinka, kurioje jis stengiasi išgyventi.

Efektyvus būdas valdyti iš išorės gautas žinias – įtraukti į informacijos ir žinių rinkimą bei kaupimą kaip galima daugiau organizacijos darbuotojų. Žmonės, o ne spausdinti šaltiniai ar duomenų bazės yra patys vertingiausi žinių šaltiniai organizacijoje. Žmogiškieji resursai filtruoja ir daro informacijos santraukas, atskleidžia paslėptas prasmes, interpretuoja dviprasmius aspektus ir pan. [66].

Kitas organizacijos žinių įgijimo būdas – žinių kūrimas. *I. Nonaka* žinių kūrimo analizei siūlo SECI modelį, kurio esmė – aprašyti žinių kūrimą, kaip nuolat vykstantį procesą, kuris apima apibrėžtas ir neformalizuotas žinias, jų sąveikos dinamiškumą (perdavimą), tris žinių socializacijos lygius (individualus, grupinis ir organizacinis), keturis žinių kūrimo etapus (socializacijos, dėmesio į išorę, derinimo ir dėmesio į vidų) [65]. *I. Nonaka* teigia, kad esminė veikla žinių kūrime yra nuolatinis keitimasis apibrėžtomis ir neformalizuotomis žiniomis tarp skirtingų organizacijos lygių. Žinios taps vertingomis, kai jos bus nukreipiamos į organizacijos vidų ir panaudojamos vertės kūrime [47]. Organizacijos tas žinias, kurių negali sukurti pačios, gali jas „pirkti“.

Bibliotekoje žinių rinkimas susijęs su žinių išteklių kaupimu. Vartotojų poreikiai iš dalies lemia, kokie ištekliai turi būti prieinami bibliotekoje. Bibliotekos, diegdamos pažangią kompiuterinę techniką, jungiasi į tarptautinius ir nacionalinius tinklus, tai praplečia bibliotekoje prieinamų žinių ribas. Bendradarbiavimui ir dalijimuisi žiniomis bei informacijos ištekliais būdinga ne konkurencija, o atvirumas ir draugiškumas. Bendradarbiavimas labiau įmanomas būtent tinkluose, o ne hierarchijose, nes tinklai suteikia didesnę kūrybiškumo ir inovacijų galimybę; jie sumažina hierarchijų kliūtis ir apribojimus. Teigiant, kad tinklams reikia koordinavimo, koordinavimas yra laikomas žinių vadybos sinonimu [44].

Informacinės bibliotekos galimybes praplečia informacijos ir komunikacijos technologijos, kompiuterių tinklai, internetas. Tai leidžia sukauptą žmonijos informaciją paversti į elektroninę formą ir kurti iš esmės naujų rūšių informacijos išteklius. Tampa akivaizdu, jog efektyviausiai žinių prieinamumo uždavinys bus sprendžiamas kuriant naujas elektronines bibliotekas, kurios įgyvendina kokybiškai naują informacijos gamybos, saugojimo, organizavimo ir platinimo lygį. Elektroninė biblioteka iš esmės gali būti apibūdinama kaip sistema, įgalinanti priėjimą prie didelės ir organizuotos informacijos saugyklos [55]. Tai ypač svarbu šiuolaikinio bibliotekos vartotojo poreikių tenkinimui.

Tradicinė biblioteka vartotojui siūlė žinių išteklius, esančius tradicinėse popierinėse laikmenose. Keičiantis bibliotekų pobūdžiui, jos ne tik siūlo bet ir suteikia galimybę naudotis kompiuteriniais žinių ištekliais: *on-line* katalogu, nutolusiomis duomenų bazėmis, kompaktiniais diskais, informacijos tinklu, kt. Vykdydama šią funkciją, biblioteka sprendžia, kokius žinių išteklius ji turi įsigyti, numato išteklių kontrolės ir valdymo procedūras [33].

Iš išorinės aplinkos įgijus žinių arba žinias sukūrus, būtina jas užfiksuoti ir išsaugoti.

4.3.3 Žinių saugojimas

Žinių saugojimas yra svarbus žinių vadybos procesas. Jis siejamas su organizacijos žinių išsaugojimu, naudojant įvairias efektyvias žinių saugojimo priemones ir su darbuotojų sukauptų žinių bei patirties atrinkimu, saugojimu, reguliariu atnaujinimu ir perdavimu. Visas šis procesas turi būti atidžiai struktūrizuotas, nes jeigu tai nepadaro, vertingas patyrimas paprasčiausiai prarandamas.

Didžiausias kiekvienos organizacijos turtas yra jose dirbantys žmonės ir jų gebėjimai. Žinių vadyba turi sudaryti tokią aplinką organizacijoje, kad šie gebėjimai būtų kuriami, pritaikomi maksimaliai efektyviai ir kokybiškai. Potencialiai organizacijai grėsmę kelia šie simptomai, susiję su organizacijos darbuotojų sukauptų žinių saugojimu [46]:

- kritinės svarbos žinios yra sukauptos vieno ar kelių darbuotojų, todėl yra nuolatinė rizika, kad, jiems išėjus iš organizacijos, veikla sutriks: darbuotojai išeidami išsiveda ir klientus, su kuriais dirbo; sutrinka klientų aptarnavimas, nes darbuotojai išsineša žinias apie klientus, jų lūkesčius, sprendimų priėmimo taisykles ir informaciją. Išėjusiojo vaidmenį perėmęs darbuotojas privalo

viską pradėti iš naujo; darbuotojas sukuria naują vertę ir išsinaudoja turimu įdirbiu, dubliuoja darbą ir taip švaisto išteklius;

- dažnai žmonės nežino, ką veikia kiti, nepasinaudoja turimu įdirbiu, dubliuoja darbą ir taip švaisto išteklius;
- organizacijoje nesidalijama geromis idėjomis ir praktikomis, dėl to nemažėja veiklos kaštai ir neplinta efektyvesni veiklos būdai, naujovės taip ir lieka nepaplitusios;
- kartojamos praeities klaidos, nes jos nebuvo gerai išnagrinėtos ir iš jų nebuvo pasimokyta, nepasinaudojama galimybėmis;
- neužtikrinamas kokybiškas darbo/pardavimo procesas, nes sprendimams priimti reikalingos žinios yra neprieinamos. Labai svarbu užtikrinti, kad būtų pateikta visa naujausia informacija ir tai būtų daroma nenutraukiant kontakto;
- naujovės neįgyvendinamos, nes pati organizacija nelinkusi mokytis arba mokosi per lėtai.

Taigi, žinių vadyba gali padėti didinti darbuotojų produktyvumą, išplėsdama jiems pasiekiamų žinių išteklius ir taip juos skatindama priimti labiau informuotus sprendimus [46]. Visgi, galima drąsiai teigti, kad įgyti sugebėjimai negarantuoja visiško darbuotojų ir jų žinių išsaugojimo. Nes jiems žinių vadyba leidžia taikyti turimas žinias naujai atsirandančioms galimybėms įgyvendinti, inicijuoti pokyčius ir taip pradėti kurti savo verslą. Tuo tarpu bibliotekininkystės ir informacijos specialistai nėra aktyvūs, jie tradiciškai yra linkę saugoti bei kaupti informaciją ir žinias. Kad bibliotekų darbuotojai taptų vadybos veikėjais, jų pažiūrose turi įvykti tam tikri pokyčiai, o darbo pobūdis tapti labiau nepriklausomas ir savarankiškas [59].

Žinių saugojimo procesas suprantamas ir kaip žinių ir informacijos saugojimo laikmenos, naudojamos organizacijoje. Dalis informacijos, kuri įsigyta ar sukurta, yra kaupiama archyvuose, kompiuterinėse duomenų bazėse, bylų sistemose ar kitose informacijos sistemose tam, kad būtų galimybė gauti ir dalintis informacija bei žiniomis. Informacijos ir žinių saugojimo būdas atspindi, kaip organizacija suvokia ir reprezentuoja savo aplinką. Saugoma informacija ir žinios yra organizacijos atminties komponentas.

Bibliotekoje žinių saugojimas taip pat suprantamas kaip joje naudojamos žinių saugojimo laikmenos. Bibliotekose žinios saugomos tardinėse (popierinėse) ir elektroninėse laikmenose. Tačiau bibliotekos vis labiau orientuojasi į elektronines žinių saugojimo priemones: magnetinius diskelius, optinius diskus, skaitmeninius vaizdo diskus, kompiuterių tinklus. Žinių laikmenų pasirinkimą lemia ekonominiai veiksniai, vienu metu prieinami didesniam vartotojų skaičiui, interaktyvi komunikacija su vartotoju, greitas publikavimas ir atnaujinimas. Elektroninės žinių laikmenos turi ir trūkumų: skaitymas iš ekrano vargina, dažnai keičiasi Web puslapio adresas, vadinamas Universaliojo išteklių lokatoriumi - URL (angl. *Universal Resource Locator*), elektroniniai leidiniai, prieinami per tinklus, nekataloguojami

ir jų neregistruoja referatinės ir informacinės tarnybos, iškyla archyvavimo problemos [16]. Saugomas ir turimas žinias labai svarbu tinkamai skleisti. Žinių sklaidimas – svarbus žinių vadybos procesas.

4.3.4 Žinių sklaidimas

Žinių sklaidimas - tai procesas, kai reikalingos žinios yra paskleidžiamos taip, kad jas gauna reikiamu laiku, tam skirtoje vietoje ir tinkamu naudoti pavidalu bei kokybe. Taigi, žinios turi atsirasti tokiame kontekste, kuriame yra kuriama vertė.

Žinių sklaidimas organizacijoje - tai kritinė sąlyga verčiant izoliuotą informaciją ar patirtį į žinių visumą, kurią organizacija gali naudoti. Svarbiausia išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualaus prie grupės ar organizacijos lygmens. Platus informacijos paskirstymas gali turėti įtakos daugybei teigiamų pasekmių: organizacijos mokymasis pasidaro nuoseklesnis ir pastovesnis; informacija gaunama patogesnėmis priemonėmis; nauja informacija gali būti sukurama komponuojant kartu skirtingas temas. Žinių sklaidimo objektas – organizacijos aprūpinimas jos suvokimui, žinių kūrimui, svarbiausių sprendimų priėmimui reikalingomis žiniomis bei galimybės šiomis žiniomis dalintis sudarymas. Žinių sklaidimas yra grindžiamas informacijos ir komunikacijos technologijų pagalba ir efektyviu jų naudojimu. Tai suteikia galimybę dalintis žiniomis ir tarp nutolusių, geografiškai išsisklaidžiusių organizacijų ir/ar jų narių [45].

Žinių sklaidimas ir naudojimas bibliotekoje apima joje prieinamus paieškos būdus ir dokumentų pristatymo vartotojui metodus. Žinių sklaidimo ir perdavimo priemonės sudaro bibliotekos technologijų infrastruktūrą. Tai:

- bibliotekoje prieinamos žinių paieškos priemonės (elektroninis katalogas, kortelinis katalogas, kompaktiniai diskai, bibliografijos, tinklinės paieškos priemonės);
- žinių perdavimo priemonės: elektroninis paštas, paštas, faksas.

Kiekviena paieškos priemonė skirta vis kitam žinių išteklių tipui. Pavyzdžiui, *on-line* katalogas ir tradicinis katalogas identifikuoja bibliotekoje prieinamus dokumentus; bibliografijos (išspausdintos, kompaktiniuose diskuose ar *on-line* duomenų bazėse) nurodo prieinamus ar neprieinamus išteklius; tinklinės paieškos priemonės skirtos konkrečiai paieškai. Pasirenkant konkrečią paieškos priemonę, apibrėžiamas išteklių tipas.

Nuo paieškos priemonės pasirinkimo priklauso paieškos proceso sėkmė, relevančių išteklių radimas, paieškos greitis. Paieškos priemonių pasirinkimas taip pat susijęs su išteklių vieta ir jų pristatymo funkcijomis. Ne visi žinių ištekliai gali būti rasti naudojant pasirinktą paieškos priemonę. Tam tikrais atvejais pirmiausia identifikuojami ištekliai vienoje paieškos sistemoje (pvz., bibliotekos kataloge), o nustačius jų vietą, biblioteka juos pateikia iš savo išteklių, kitos bibliotekos, informacijos tinklo arba per dokumentų pristatymo tarnybas. Paskutinis žingsnis žinių įsigijimo procese yra dokumento perdavimas vartotojui. Tai atliekama darant dokumento kopiją, siunčiant ją paštu arba

elektroniniu paštu, faksu. Perduodant tinkle esančius išteklius, šie etapai integruojami. Kai ištekliai indentifikuojami, tai reiškia, kad jie yra prieinami, ir jeigu tai svarbu, ištekliai yra išspausdinami arba persiunčiami vartotojui elektroniniu paštu.

Žinių skleidimo funkcija susijusi su informacijos specialisto parama vartotojui paieškos procese. Kad vartotojas gautų tikslius paieškos rezultatus, informacijos specialistas moko vartotoją žinių paieškos įgūdžių, padeda sudaryti paieškos strategiją; konsultuoja vartotojus, atliekančius paiešką kataloge, *on-line* duomenų bazėse, kompaktiniuose diskuose. Jei bibliotekoje naudojamas informacijos tinklas, parama vartotojui gali būti teikiama tokia:

- techninė pagalba naudojant tinklo priemones;
- informacijos specialisto patarimai vartotojui pasirenkant žinių išteklius;
- parama naudojant naujo tipo media (hipertekstus ir multimedia);
- konsultavimas kuriant individualių žinių išteklių rinkinį, prieinamą vartotojo darbo vietoje;
- parama tinklinio bendravimo ir leidybos srityje.

Informacijos specialistas priklausomai nuo vartotojo įgūdžių suteikia skirtingo lygio paramą. Galima išskirti pagrindinius bibliotekoje naudojamus paramos metodus:

- asmeninė pagalba (informacijos specialisto ir vartotojo dialogas);
- parama per atstumą (telefonu, elektroniniu paštu, nuotolinis mokymas);
- spausdintas vadovas su instrukcijomis, kaip naudotis biblioteka, internetu, konkrečia paieškos sistema;
- žinių išteklių vadovas - struktūrizuotas ir anotuotas išteklių sąrašas, padedantis vartotojui išsirinkti reikalingos srities informaciją;
- vizualios priemonės, pavyzdžiui, nurodomieji ženklai;
- instrukcijos kompiuterio ekrane;
- vartotojų instruktavimas - geriausias būdas išmokyti vartotojus naudotis biblioteka.

Paramos vartotojui būdus galime suskirstyti į du lygius: specialisto paramą ir kompiuterio paramą vartotojui. Informacijos specialistas turi pasirinkti paramos būdus, kurie yra veiksmingiausi vartotojui ir atitinka jo poreikius bei įgūdžius. Specialisto parama turi būti nuosekli, suplanuota ir pritaikyta vartotojo problemoms bei jo paieškos galimybėms [33].

Žinių skleidimo procese bibliotekos, būdamos technologiškai pažangios ir turėdamos profesionalius žinių skleidėjus – darbuotojus, geba žinias skleisti ne tik tarp vartotojų. Vis labiau bibliotekos turimu žinių potencialu dalijasi ir keičiasi su kitomis bibliotekomis, mokslo institucijomis, privačiomis ir valstybinio sektoriaus organizacijomis, kt. Ypač tai akivaizdu verslo organizacijų ir bibliotekų bendradarbiavime.

4.3.5 Žinių taikymas

Efektyvus žinių taikymas ir panaudojimas žinių vadyboje yra viena svarbiausių veiklų. Žinios yra vienintelis produktas, kuris didėja vartojant, todėl jis turi būti naudojamas. Žinių taikymas yra pasiekiamas, kai įveikiami barjerai, leidžiantys organizacijos darbuotojams bendradarbiauti, o žinios yra siejamos su tiesioginėmis darbuotojų atsakomybėmis. Galiausiai, organizacija naudoja turimas žinias esamų bei naujų paslaugų ir produktų kūrimui, sprendimų priėmimui, problemų sprendimui bei sugeba kurti naujas žinias, panaudodama techninius sprendimus, leidžiančius organizacijai pilnai įgyvendinti žinių vadybą [47].

Bibliotekoje esančių žinių taikymą ir panaudojimą galima apibūdinti dvejopai: 1) žinių ir informacijos kaip pagrindinio bibliotekos išteklių taikymas ir panaudojimas ir 2) „išorinės“ žinios ir jų taikymas kasdienėje bibliotekos veikloje, siekiant veiklos efektyvumo.

Pirmuoju atveju žinių taikymo specifika aprašyta 4.3.4 paragrafe „Žinių sklaidimas“, nes žinių taikymas yra neatsiejamas nuo jų sklaidos ir informacijos bei žinių vartotojų. Nors bibliotekose kaip žinių saugyklose vyksta sėkmingas žinių identifikavimas ir sklaidimas bei suteikiamas priėjimas prie įvairių žinių išteklių, tai dar neužtikrina, kad visos turimos žinios bus panaudojamos ir kasdienėje bibliotekos veikloje, jos tobulinimui ir efektyvumo didinimui.

Žinių ir informacijos taikymas yra dinamiškas socialinis tyrinėjimo ir konstrukcijos procesas, kuris daro įtaką suvokimui, naujų žinių kūrimui, veiksmų modelio sudarymui. Organizacijos žinios yra daugiaprasmiškos, kadangi tai yra tam tikrų individų ar grupės sugeneruota, subjektyvi bei paveikta ankstesnių patyrimų interpretacija. Žinios didžiąją savo gyvavimo dalį negali būti objektyvizuotos, bet jų daugėja minčių, jausmų ir individų veiksmų pavidalu. Organizacijai naudojantis žiniomis, jų interpretacijomis ir derinimu, galima rasti naujų reikšmių ir naujų galimybių numatant tolimesnius savo veiksmus sėkmingos veiklos link. [66]. Todėl svarbu paminėti tai, kad biblioteka, kokia didelė ar pajėgi bebūtų, negali tikėtis sėkmės, jei dirbs viena. Būtina bibliotekų sąveika ir bendradarbiavimas tarpusavyje su kitomis įstaigomis, organizacijomis ir institucijomis. Tai svarbu tiek žinių taikymo procese, tiek įgyvendinant žinių vadybos procesus. Nors bibliotekų ir informacijos specialistai dar nėra aktyviai įtraukiami į žinių vadybos iniciatyvas, tačiau daugelis organizacijų jau dabar prašo jų pagalbos vėlesnėse šio proceso stadijose, kai turinio valdymas ir jo analizė, poreikis struktūrizuoti ir koduoti informaciją, tampa pagrindine problema. Būtent žinios į „išorę“ ir tuo pačiu gaunamos žinios iš „išorės“ padeda užtikrinti bibliotekos veiklos efektyvumą. Tačiau tam bibliotekos taip pat turi būti pasirengusios. Čia joms gelbsti žinių vadyba ir jos „reikalavimai“, pavyzdžiui biblioteka, norėdama garantuoti joje esančių žinių efektyvų panaudojimą privalo tapti besimokančia organizacija.

Žinių taikymas gali būti traktuojamas kaip žinių vadybos įgyvendinimo stadija. Šioje stadijoje žinios transformuojamos į konkrečius rezultatus. Visose žinių vadybos stadijose būtina

atsižvelgti į maksimalų žinių pritaikymą. Formuojant žinių vadybos modelį ypatingai svarbu atsižvelgti į vartotojų poreikius. Žinių vadybos metodų integracija į betarpišką darbo aplinką skatina darbuotojus naudotis žiniomis. Taikant žinias nustatomi nauji poreikiai žinioms ir taip pradedamas naujas žinių vadybos ciklas. Taikant žinias dažniausiai išryškėja ir naujos žinių spragos, taip pat sukuriama naujos žinios. Taigi, žinių vadybos proceso fazės visos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios. Todėl siekiant įgyvendinti žinių vadybos tikslą – garantuoti organizacijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą, būtina žinoti, kad visi žinių vadybos procesai turi tapti integruotomis organizacinio gyvenimo dalimis.

IŠVADOS

Remiantis žinių samprata, žinių vadybos, jos aplinkos, procesų analize ir išnagrinėjus pokyčius, jų valdymą ir veiksnius, lemiančius žinių vadybos būtinumą šiuolaikinėje organizacijoje, galima teigti:

- Žinių vadyba - žinių visuomenės, globalizacijos ir žinių ekonomikos išdava. Pagrindinis šių šiuolaikinei visuomenei būdingų reiškinų turtas yra žinios. Žinios yra vertingos, jos tampa galios, pelno ir sėkmės garantu, išskirtinės kompetencijos šaltiniu. Esminę reikšmę kuriant ir perteikiant žinias turi žmogus. Žinios yra sunkiai valdomos, nes jos nematomos ir turi nematerialią, protinę išraišką. Žinių vadyba palengvina žinių kūrimą, padaro žinias matomomis, jas valdo remiantis žmonių dalijimosi žiniomis ir jų pritaikymo įpročiais. Žinios laikomos ir vienu svarbiausių, strateginiu organizacijų turtu.
- Žinių vadyba tampa vyraujančia vadybos sritimi, kuri persmelkia visą organizacijų veiklą. Ji yra unikali ir absoliučiai individuali kiekvienai organizacijai; skatina ir užtikrina organizacijų konkurencingumą, jų veiklos efektyvumą, užimamą vietą rinkoje ir visuomenėje. Kiekvienoje organizacijoje tikslinga sudaryti sąlygas žinių vadybos ir jos procesų įgyvendinimui.
- Žinių vadybos objekto pagrindinė sritis yra organizacijos išteklių panaudojimas ir plėtojimas organizacijos tikslams siekti. Organizacijoje turi būti sudaryta atitinkama aplinka, sąlygojanti visų žinių vadybos procesų – žinių identifikavimo, įgijimo, vystymo, panaudojimo ir išsaugojimo – įgyvendinimą. Taip organizacijos, jų veikla ir procesai tampa orientuoti į žinias.

Atskleidus organizacijos žinių ir jų valdymo svarbą, besimokančios organizacijos ypatumus ir žinių darbuotojų vaidmenį organizacijose, paaiškėjo, kad:

- Žinių vadyba padeda organizacijai kurti žinioms palankią aplinką. Organizacija tampa žinių organizacija, sėkmingai veikiančia nuolat kintančioje aplinkoje. Žinių organizacijai būdinga: organizacijos žinios, susidedančios iš individualių ir kolektyvinių žinių resursų; aukštos kvalifikacijos žinių darbuotojai; organizacijos ir jos darbuotojų gebėjimas mokytis; žinių vadybos procesų įgyvendinimas ir pritaikymas individams, grupėms, organizacijos struktūroms.
- Organizacijos sėkmę lemia organizacinės kompetencijos valdymas. Jis orientuojasi į organizacijos žinias kuriančius žmogiškuosius išteklius. Nuo žmonių gebėjimų, kompetencijų, patirties ir ypač žinių priklauso organizacijos žinios ir jos veiklos rezultatai. Organizacijų sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo jų sugebėjimo mokytis ir prisitaikyti. Organizacijai yra

saugiau, kai žinios yra integruotos į organizaciją ir paverstos nuosavomis žiniomis. Efektyvus žinių perdavimas garantuojamas tik besimokančioje organizacijoje.

- Besimokančios organizacijos yra naujos XXI amžiaus ateities organizacijos. Jos skatina mokytis savo narius ir mokosi pačios, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams. Besimokanti organizacija atskleidžia darbuotojų potencialą, sudaro galimybes pastoviam ir nenutrūkstamam organizacijos vystymuisi.
- Žinių darbuotojai kuria vertę apdorodami informaciją ir veiksmingai naudodami žinias. Tai yra pagrindinis išsilavinusių, kvalifikuotų žinių darbuotojų ir tradicinių darbuotojų skirtumas.

Vadovaujantis esminiais žinių vadybos ir jos įgyvendinimo aspektais, galima išskirti tokias žinių vadybos tendencijas kultūros institucijose:

- Darbe kultūros institucijų sąvoka apima bibliotekas, muziejus ir archyvus. Žinių vadyba joms žinoma, bet mažai pažįstama erdvė. Kultūros institucijos, ypač bibliotekos, tradiciškai turinčios išskirtinę, monopolinę informacijos ir žinių kaupimo bei sklaidos visuomenėje funkciją, savo veikloje sėkmingai adaptuoja žinių vadybą dviem aspektais: 1) kaip pagrindiniai informacijos ir žinių saugotojai ir sklaidėjai; 2) kaip pridėtinės nematomos ir esminės žinių vadyboje - žinių vertės kūrėjai.
- Žinių vadyba pokyčių aplinkoje yra kultūros institucijų veiklą ir būti žinių visuomenėje įgalinantis įrankis, garantuojantis veiklos efektyvumą.
- Žinių vadyboje kritinis ir nuolatinį atsinaujinimą skatinantis veiksnys yra organizacijos kultūra. Ji kultūros institucijose yra nusistovėjusi, sunkiai kintanti ir todėl laikoma trukdžiu, įsisavinant naujoves ir siekiant žinių vadybos tikslų. Organizacijos kultūrą, siekiant prisitaikyti prie žinių aplinkos, būtina keisti palaipsniui.
- Įgyvendinti žinių vadybą - sudėtinga ir kol kas sunkiai įmanoma dėl kultūros institucijų prigimties ir stabilumo. Žinių visuomenėje jos keičiasi, neaišku, kaip atrodys ir kaip bus organizuotos. Tačiau išlieka akivaizdi tendencija - pagarba vartotojui, žinių potencialą turinčiam darbuotojui, atsakomybė ir atskaitomybė visuomenei. Sėkmingą žinių vadybos įgyvendinimą kultūros institucijų praktikoje lemtų: organizacijos struktūros pasikeitimas, lojalių ir profesionalių žinių darbuotojų telkimas, bendros veiklos strategijos suderinimas su žinių vadybos strategija (misija, vizija, strateginis planas).

Žinių vadybos tendencijos vienoje kultūros institucijų – bibliotekoje – atskleistos:

- I. *Remiantis žinių vadybos raidos problemų organizacinėse struktūrose ir visuomenės institucijose nagrinėjimo lygmenimis: makrolygmuo (pokyčių įtaka ir jų valdymas), vidurinis*

lygmuo (organizacinis) ir mikrolygmuo (individu ir organizacijos žinios, mokymasis), paaiškėjo šios žinių vadybos bibliotekose tendencijos:

- Bibliotekų veiklą įtakoja žinių ekonomikos visuomenės sąlygos ir aplinkos veiksniai, verčiantys dėmesį skirti žinioms ir jų valdymui. Augant žmonių susidomėjimui žiniomis, esminį vaidmenį žinių sklaidos procese ir toliau atlieka bibliotekos, turinčios tradiciškai susiformavusią ir palankią žinių valdymui aplinką. Esminiai žinių vadybos bibliotekoje akcentai: dėmesys žmogiškiems ištekliams, inovacijų skatinimas, informacinių technologijų naudojimas žinioms ir inovacijoms įgyti. Visa tai bibliotekos akcentavo per visą savo gyvavimo laiką, keitėsi tik įgyvendinimo formos. Todėl galima teigti, kad bibliotekos atliepdamos poreikius ir atlikdamos pagrindinę savo funkciją, žinių vadybos kontekste atnaujina tai, ką darė ilgus šimtmečius.

- Senieji bibliotekos svarbos ir vertingumo argumentai neįtikina visuomenės jų reikalingumu. Pokyčiai lemia bibliotekų kaip institucijų sampratą ir veiklos pasikeitimą. Bibliotekų, kaip viešųjų informacijos paslaugų organizatorių, gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių aptarnaujamų bendruomenių poreikių, rinkos jėgų ir naujų technologijų, galima laikyti ir tradiciniu bruožu, ir žinių vadybos bruožu. Bibliotekų atsiradimas ir funkcionavimas remiasi principu, kad informacija yra visuomeninis išteklius, priklausantis visiems ir turi būti prieinamas visiems nemokamai. Tai priešinga tendencija žinių vadyboje vyraujančiai nuostatai, kad žinios ir informacija yra brangiausiai vertinamas turtas. Žinių vadyba išlygina visų visuomenės, verslo veikėjų ir operatorių galimybes ir jėgas. Todėl bibliotekoms, tradiciškai buvusios lyderėmis žinių kaupimo ir sklaidos srityje, siekiant išlaikyti šią poziciją, būtina atsinaujinti. Jos nuolat evoliucionuoja vis plėtodamos savo veiklą ir įgydamos naujų savybių, todėl išlieka vertinamos visuomenės. Taip bibliotekos kryptingai kuria ir išlaiko sėkmingą organizaciją žinių vadyboje – žinių organizaciją.

- Biblioteka - didžiausia ir geriausiai sutvarkyta žinių saugykla, kurioje žinios yra kaupiamos, renkamos, saugomos ir prieinamos visiems visuomenės nariams. Ją, kaip žinių instituciją, sudaro trys pagrindiniai komponentai: žinių ištekliai, infrastruktūra ir socialinis kapitalas. Biblioteka yra suvokiama kaip neutrali, pasitikėjimą kelianti institucija, kuri sudaro vartotojui galimybę rinktis. Todėl žinių visuomenėje bibliotekos uždavinys lieka toks pats - užtikrinti lygią ir laisvą prieigą prie kultūros, informacijos ir žinių rinkinių. Žinių vadyba yra svarbi siekiant bibliotekos paslaugų kokybės ir efektyvumo; tai atneša naudos ir organizacijai, ir visuomenei.

- Esminės tendencijos organizaciniu lygmeniu: žinių vadybą ir bibliotekas sieja technologinis kontekstas; paslaugos funkcija bei geri santykiai su aplinka, su vartotojais yra pagrindiniai ir bibliotekoje, ir žinių vadyboje; bibliotekos atliekamos funkcijos yra ir esminės žinių organizacijos funkcijos; bibliotekos tarpininkauja žinių paieškos procese; kvalifikuotas personalas ir jo nuolatinis mokymas svarbus tiek bibliotekoms, tiek žinių vadybai; biblioteka yra informacinė aplinka, kurioje vyksta žinių vadyba; žinių vadyba orientuota tikslui pasiekti ir aktyvi vartotojų požiūriu, bibliotekos

siekia teikti ilgalaikes paslaugas ir dar tik pradeda būti aktyvios vartotojų atžvilgiu; bibliotekos siekia būti „viskuo visiems“, tuo tarpu žinių vadyba yra kryptingas veiksmas, kuriam būdinga dar ir atranka.

- Organizacijos turi gebėti mokytis. Besimokančios organizacijos koncepcija bibliotekose nėra nauja. Bibliotekos darbuotojai jau seniai dirba ir kartu mokosi; glaudžiai kolektyvinio mokymosi prasme susiję ir biblioteka bei jos vartotojai. Besimokanti organizacija tapo svarbia bibliotekose vykdomos žinių vadybos dalimi, kuri skatina inovacijas, yra reikšminga jų išgyvenimo konkurencingoje aplinkoje sąlyga. Svarbu individualios žinios ir sugebėjimai. Ryški tendencija - informacijos ir bibliotekų specialistų tapsmas žinių darbuotojais. Jie žinių vadyboje padeda kurti papildomą visuomeninį produktą, virsta žinių profesionalais. Savarankiški ir atsakingi vertę kuriantys žinių darbuotojai tampa lyderiais. Lyderystė reikalinga organizacijos klimatui puoselėti, skatinti ir įgyvendinti žinių sklaidimą. Patys žinių darbuotojai sukuria priežastis žinių vadybai naudoti.

II. Tendencijos, gyvendinant bibliotekose žinių vadybos procesus: žinių nustatymą, įgijimą, saugojimą, sklaidimą ir taikymą.

- Bibliotekoje kaip žinių institucijoje vyksta visi žinių vadybos procesai. Skiriasi tik jų įgyvendinimo lygis ir priemonės, diegiant žinių vadybą.
- Poreikių nustatymas yra pirmasis žinių vadybos procesas. Jis suprantamas kaip bibliotekoje prieinamų žinių išteklių vartotojų poreikių atitikimas. Bibliotekos kaupia žinių išteklius atsižvelgdamos į vartotojų poreikius. Bibliotekoje žinių rinkimas susijęs su žinių išteklių kaupimu. Vartotojų poreikiai iš dalies lemia, kokie ištekliai turi būti prieinami bibliotekoje. Bibliotekos, diegdamos pažangią kompiuterinę techniką, jungiasi į tarptautinius ir nacionalinius tinklus, tai praplečia bibliotekoje prieinamų žinių ribas. Bendradarbiavimas labiau įmanomas būtent tinkluose. Tinklams reikia koordinavimo, kuris yra laikomas žinių vadybos sinonimu. Žinių saugojimas susijęs su darbuotojų sukauptomis žiniomis. Bibliotekų specialistai nėra aktyvūs, dalijantis žiniomis. Jie tradiciškai linkę kaupti informaciją ir žinias. Bibliotekoje žinių saugojimas taip pat suprantamas ir kaip joje naudojamos žinių saugojimo laikmenos. Žinių sklaidimas ir naudojimas bibliotekoje apima joje prieinamus paieškos būdus ir dokumentų pristatymo vartotojui metodus (žinių paieškos ir perdavimo priemonės). Žinių sklaidimo procese bibliotekos, būdamos technologiškai pažangios ir turėdamos profesionalius žinių sklaidėjus – darbuotojus, geba žinias skleisti ne tik tarp vartotojų. Bibliotekoje esančių žinių taikymą ir panaudojimą galima apibūdinti dvejopai: 1) žinių ir informacijos kaip pagrindinio bibliotekos išteklių taikymas ir panaudojimas ir 2) „išorinės“ žinios ir jų taikymas kasdienėje bibliotekos veikloje, siekiant veiklos efektyvumo. Žinių taikymas gali būti traktuojamas kaip žinių vadybos įgyvendinimo stadija.

- Bibliotekos buvo, yra ir bus žinių šaltinis kiekvienam, nes jos įgyja žinias, jas tvarko ir skleidžia visuomenėje. Biblioteka išeina už savo sienų į žinių visuomenę, bet kartu ir išlaiko savo paskirtį – plėsti ir formuoti kultūrą, informaciją ir socialinę aplinką bei atlikti žmonių tarpusavio ryšių palaikymo funkciją. Savo veiklą bibliotekos turi suvokti kompleksiskai. Žinių vadyba bibliotekoje ilgą laiką buvo tapatinama su žinių ieškos procesu ir pagalba vartotojui jos metu. Šiandien žinių vadyba tampa savarankiška vadybos sritimi, lemiančia bibliotekų veiklą ir egzistavimą.
- Žinių vadybos kontekste bibliotekos suteikia prieigą prie informacijos ir žinių, palaiko nuolatinį mokymąsi, stiprina žinių kultūrą, užtikrina mokslinius tyrimus, remia inovacijas. Bibliotekos savo veiklą orientuoja atliepdama visuomenės poreikius ir prisitaikydama prie aplinkos. Todėl galima teigti, kad žinių vadyba bibliotekose yra sudėtingas, daug pastangų reikalaujantis, bet neišvengiamas procesas. Bendrame žinių vadybos raidos ir jos procesų įgyvendinimo kontekste žinių vadyba bibliotekose vyksta tendencingai. Galima teigti, kad žinių vadyba privalo būti integruota į kultūros institucijas, o jos sėkmė priklausys nuo visų šių organizacijų narių indėlio.
- Nors išvados remiasi tik vienos iš kultūros institucijų tyrimu ir reikalauja tolesniais tyrimais patvirtintų duomenų, tačiau galima daryti prielaidas apie panašias žinių vadybos tendencijas ir kitose, informaciją ir žinias formuojančiose, integruojančiose, saugojančiose, skleidžiančiose ir suteikiančiose prieigą, kultūrinio sektoriaus institucijose – muziejuose ir archyvuose.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ALAVI, M. *Knowledge management and knowledge management systems* [interaktyvus]. University of Maryland [žiūrėta 2006 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld001.htm>>
2. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. *Informacijos resursai: mokomoji priemonė bibliotekininkystės ir informologijos specialybės studentams*. Vilnius, 1998. 188 p.
3. BALVOČIŪTĖ, Rasa. Organizacijų mokymasis: kaitos dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004 [nr.] 4, p. 23-27.
4. BARČKUTĖ, Ona. Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija. *Informacijos mokslai*, 2002, nr. 22, p. 51-66.
5. BHATT, D.G. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 2002, vol. 6, no. 2, p. 31-39.
6. BIELIŪNAS, Martynas. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. *Informacijos mokslai*, 2000, nr.14, p. 46-56.
7. BLAIR, D. Knowledge Management: Hype, Hope, or Help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2002, vol. 53, no. 12, p. 1019-1028.
8. BORGMA, Christine L. *Nuo Gutenbergo iki globalios informacijos infrastruktūros*. Vilnius, 2003, 328 p.
9. BRYSON, Jo. *Mesuring the Performance of Libraries in the Knowledge Economy and Society*. *Australian Academic in Reserach Libraries* [interaktyvus]. 2001, vol. 31, no. 4 [žiūrėta 2006 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alia.org.au/publishing/aarl/32.4/bryson.html>>
10. BURGIS, Darius. Valdymo pokyčiai žinių visuomenėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 35, p. 25-39.
11. CALIMERA: *sėkmingos veiklos gairės* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2006 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.uvb.lt/Calimera%20guidelines%20full%20version_Lithuania.doc>
12. CAO, Yi. The Reorientation of Libraries in the Knowledge Economy Era. *Library Work&Research*, 1999 (3), p. 24-26.
13. COLE, R.E. Introduction, special issue on knowledgee firm. *California Management Review*, 2000, vol. 40, no. 3, p. 15–21.
14. COLLINS, D. *Management Fads ang Buzzwords*. London: Routledge, 2000.
15. CORRALL, Sheila. *Knowledge Management: are we in the Knowledge Management business?* [interaktyvus]. 1999 [žiūrėta 2006 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt>
16. ČESNAVIČIENĖ, B. Elektroninių knygų leidyba. *Informacijos mokslai*, 2000, nr. 14, p. 88-94.

17. DEREVIANKO, Jekaterina. Žinių navigatoriai: bibliotekininko ir informologo profesijų ateitis. *Šiandien aktualu: metodikos rekomendacijos seminarams*, 2001, II pusm., p. 128–133.
18. DESPRES, CH.; CHAUVEL, D. *Knowledge Horizons: the Present and the Promises of Knowledge Management*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.
19. DRUCKER, Peter. *Knowledge Work* [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2006 m. gegužės 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zzoss.com/>>
20. DUOBINIENĖ, G.; KRETAVIČIENĖ, M.; ŠTREMĖIKIS, A.; TAUTKEVIČIENĖ, G. Akademinės bibliotekos kaita: informacijos greitkelio link. *Lietuvos bibliotekininkų kongresas*, 2004.
21. EENMAA, I. *Moving on: The National Library of Estonia by the year 2000*. Independence and Libraries: Papers of the 5th Congress of Baltic Librarians, October 21-22, 1996. Tallinn, 1996.
22. European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part. 1: Knowledge Management Framework. Iš *CEN - EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gegužės 2 d.] Prieiga per internetą: <<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf>>
23. EVANS, Edvard, et.al. *Management basics for information professionals*. Lodon: Neal Schuman Publisher, Inc., 2000, p. 39-41.
24. FISCHER, Anne. Knowledge Management: background and key issues: Library and Informatikon Commission Executive briefing paper [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2006 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lic.gov.uk/publications/policyreports/knowledge.html>
25. GAPUTIENĖ, Ingrida. Knowledge Management in Organizations. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2003, nr. 28, p. 59-69.
26. GARALIS, Algirdas. Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, [nr] 4, p. 81-87.
27. GLOSIENĖ, Audronė; PETUCHOVAITĖ, Ramunė; RACEVIČIŪTĖ, Rasa. *Viešojo biblioteka: tradicija ir modernumas*. Vilnius, 1998, 138, [2] p.
28. GRUBLIAUSKAS, A. Nacionalinės ekonomikos konkurencingumas globalios ekonomikos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, nr. 19.
29. GUDAUSKAS, Renaldas. Informacijos visuomenės kūrimo strategija: Lietuva globalių permainių kontekste. *Informacijos mokslai*, 2000, nr. 14, p. 9-16.
30. GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir antrepenerystė. *Informacijos mokslai*, 2004, nr. 31, p. 18–33.
31. GUDAUSKAS, Renaldas; RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Strateginė vadyba žinių ekonomikoje: žinių auditas. *Informacijos mokslai*, 2004, nr. 29, p. 46-57.

32. HEDLUNG, G. A. Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 1994, 15 (Special Issue), p. 73-90.
33. JANIŪNIENĖ, Erika. Biblioteka – žinių institucija. *Informacijos mokslai*, 2001, nr. 17, p. 19-27.
34. JOHANSEN, Carl.Gustav; PORS Niels Ole. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda, 2004, 203 p.
35. KAMARAUSKIENĖ, Daina. Muziejaus išoriniai ir vidiniai ryšiai. Iš *Muziejų vadyba: seminarai, teorija, praktika*. Vilnius, 2002, p.22-29.
36. KARČIAUSKAS, Antanas. Žinių ir inovacijos lenktynės. *Kultūros barai*, 2003, nr. 4, p. 14-20.
37. KASINSKAITĖ, Irmgarda. Managing Knowledge Assets: between the Global and the Local. *Informacijos mokslai*, 2002, nr. 21, p. 33–42.
38. KIRVAITIS, Aldas. Aukso smiltys vėjyje. Iš *Personalo vertė ir vadyba*. Vilnius: Vadybos sprendimų centras, 2002, 3.4 skyrius, p. 1-8.
39. *Knowing in firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Edited by Georg von Krogh, John Roos. London, 1998, p. 290.
40. *Knowledge Management for the information professional* / Ed. By T. Kanti Srikantaiah, Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey, 2000, 320 p.
41. *Knowledge Management. Libraries and Librarians Taking Up the Challenge*. IFLA Publications 108, Edited by Hans-Christoph Hobohm. Miunchen: Saur, 2004.
42. *Knowledge Management: on the phase two* By Thomas H. Davenport and Laurence Prusak. HBS Working Knowledge [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu>>]
43. KUDOKIENĖ, Nida. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas. *Ekonomikos ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2005, [nr.] 5, p.184-191.
44. KUHLLEN, Rainer. *Change of Paradigm n Knowledge Management – Framework for the Collaborative Production and Exchange of Knowledge* [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2006 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/196e-Kuhlen/pdf>>
45. LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. *Management Information Systems: Organization and Technology*. New Jersey, 1996.
46. LEPEŠKA, Mykolas. Žinių vadyba: kas ir kodėl. *Vadovo pasaulis*, 2006, nr.1, p.8-9.
47. LYDEKA, Zigmantas; BAREIŠIS, Vaidotas. Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 33, p. 85-97.
48. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, 1999.

49. MARCHAND D.A. *Competing with Intellectual Capital*. Iš KROGH G., ROOS J., KLEINE D. (ed). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. SAGE Publication, 1998, p. 253-268.
50. MASON, Ingrid. *Knowledge Management and Cultural Institutions* [interaktyvus]. [Australia], 2002 [žiūrėta 2006 m. gegužės 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mda.org.uk/conference2002/paper07>>
51. MATONYTĖ, Irmina. *Gerosios bendruomenių praktikos ir kodėl jos ne/veikia Lietuvoje* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2006 m. gegužės 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kbca.lt/index.php?tema=naujiena&id=38&lnid=lt>
52. OFFSEY, S. Knowledge Management: Linking people to knowledge for bottom line results. *Journal of Knowledge Management*, 1997, vol. 1, no. 2, p. 113-122.
53. PAKALKAITĖ, Lina. Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius. *Vadovo pasaulis*, 2005, nr. 11, p. 17-19.
54. PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Bibliotekų ir informacijos paslaugų kaitos valdymas: teorinių įžvalgų ir sėkmingo atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 2003, nr. 27, p.89-105.
55. PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Tradicijos ir naujovių paininga: virtualios bibliotekos modelio link. *Informacijos mokslai*, 2000, nr. 15, p. 113-129.
56. PETUCHOVAITĖ, Ramunė. XXI amžiaus bibliotekų ir informacijos specialistų problemos. *Tarp knygų*, 2000, gegužė, p. 14–17.
57. PUGH, Lyndon. *Change Management in Information Services*. Aldershot: Gower, 2000, 200 p.
58. PUPELIENĖ, Janina. Bibliotekų galimybės tapti besimokančia organizacija. *Šiandien aktualu: metodikos rekomendacijos seminarams*, 2005, 1 (32) pusm, p. 52-61.
59. PUPELIENĖ, Janina. Žinių vadyba bibliotekose. *Tarp knygų*, 2004, Nr. 3, p.4-7.
60. RIMAS, J. Pokyčių poveikis socialinėms sistemoms. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2000, nr. 13, p. 49-57.
61. RUŽEVIČIUS, Juozas. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005, nr. 35, p. 47-59
62. RUDŽIONIENĖ, Jurgita. Socialinis kontekstas kaip informacinės veiklos efektyvumo veiksnys. *Informacijos mokslai*, 1998, nr. 8, p. 77-89.
63. SADLER, F. *Designing Organizations*. London: Kogan Page, 1998.
64. SLADKEVIČIUS, Mantas. Stebėsenos ir žinių vadybos valstybės valdyme. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 36, p. 151-161.
65. STAHLER, P.; GRONROSS, M. *Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in Theory and Practice*. Helsinki: Werner Soderstrom Corporation, 2000.

66. STANKEVIČIENĖ, Jūratė. Informacijos vadyba šiuolaikinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, [nr.] 4, p. 242-249.
67. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. *Pokyčių valdymas*. Šiauliai, 2005, 232,[1] p.
68. SVIRSKIENĖ, Giedrė. Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2005, [nr.] 5, p. 365-372.
69. ŠARLAUSKIENĖ, Lina. Elektroninių periodinių leidinių leidyba. *Informacijos mokslai*, 2000, nr.14, p. 95-104.
70. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
71. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Ketvirtas leidimas. Sudarytojai A. Bendorienė, V. Bogušienė, E. Dagytė [ir kt.]. Vilnius: Alma littera, 2005 p. 632.
72. *Tiltai. Priedas: mokslo darbai. Mokymasis visą gyvenimą ir karjeros raida žinių visuomenėje*. 2005, nr. 28, p. 121-127.
73. TOWNLEY, Charles T. Knowledge management and academic libraries. *College&Research Libraries*, 2001, January, vol. 62, no.1, p. 44.
74. *University of Technology Sydney (UTS)* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uts.edu.au/>>
75. VALATKAITĖ, Irma. *Žinių naudojimo verslo informacinėse sistemose tyrimas: daktaro disertacija*. Vilnius, 2004, 92 p.
76. WANG, Yunhua. Knowledge Economy and the Development of the Library. *Library Work&Research*, 1999 (6), p. 17-19.
77. WEBSTER, Frank. *Theories on Information Society*. London, New Yourk: Routledge, 1996, p. 101-116
78. WELL, P., BROADBENT, M. Competing with IT infrastructure. *Financial Times*, 2000, p. 91-99.
79. WIIG, K. M. Knowledge Management „An Emerging Discipline Rooted in a Long History“. *Journal of the American Society for Informatikon Science*, 1999, vol. 53, no 12, p. 1009-1018.
80. WIIG, K.M. Knowledge Management. An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1997, vol. 1, no. 1, p. 6-8.
81. ZAKAREVIČIUS, Povilas. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, nr. 30, p. 201-209.
82. *Žinių vadybos paskaitų konspektai* /sudaryt. R. Gudauskas, 2005.
83. ДРУКЕР, П. Задачи менеджмента в XX. веке. Москва, 2001.

THE TENDENCIES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CULTURAL INSTITUTIONS (summary)

Dovilė Marčiškaitė

Summary

In recent years interest in management has increased both in the private and public sector. The institutions of the cultural sector, i.e. *libraries, museums, archives*, have also started showing interest in new management theories and notions. Environmental changes, rapid development of technologies, the knowledge society acquiring acceleration in the rate of growth and the necessity to hold out in it predetermined the occurrence of knowledge management.

Knowledge management is unique and absolutely individual for each organization. We also observe greater influence of knowledge management on cultural institutions the common feature of which is that they all form, integrate, store, disseminate and give access to information and knowledge and render services to the same or similar groups of users. They are museums, libraries and archives. Knowledge management for these institutions which traditionally are not disposed to change and accept novelties is known but not very familiar sphere. However, as cultural institutions find themselves in the vortex of global social, cultural, technological, political and economic changes, implementation of knowledge management and its processes is inevitable. This assures efficiency of activity, a proper place in the knowledge society and becomes a guarantee of competitive superiority. Knowledge management as a separate branch of management is the *subject* of this project. Knowledge management, its processes and role in cultural institutions have been little analyzed both from the theoretical and practical point of view. Therefore the aim of the project is on theoretical basis to reveal the role of knowledge management and tendencies in cultural institutions by presenting the analysis of knowledge management in one of the cultural institutions, i.e. the library. The following tasks are set for achieving the aim: to survey the notion of knowledge, knowledge management, its environment and processes; to analyze the changes, their control and factors determining the necessity of knowledge management in organizations; to present the knowledge of an organization and the importance of its control, to acquaint with the peculiarities of the studying organization, to determine the role of knowledge employees in organizations; to reveal the essential aspects of knowledge management and its implementation in cultural institutions; to analyze knowledge management and its implementation in a concrete cultural institution by disclosing the principal tendencies at three levels and carrying out the processes of knowledge management.

The project aims and tasks were carried out by using the methods of theoretical literature analysis, separate information sources and the comparative method. On the grounds of these methods the notion of knowledge management, the influence of knowledge management on a modern

organization (knowledge organization, studying organization, knowledge employees, organization culture), the importance of knowledge management and its implementation tendencies in cultural institutions having concretely analyzed knowledge management in one of the cultural institutions, i.e. the library, was revealed.

The tendencies of knowledge management in the library were found out in two ways: 1) by specifying the three levels: the macrolevel (influence of changes and their control), the medium level (organization) and the microlevel (knowledge of individuals and organization, studying); 2) by implementing the processes of knowledge management: knowledge determination, acquisition, storage, dissemination and use.

The role of knowledge management in cultural institutions tendentially becomes apparent both in the activity of themselves and in outer environment. It is necessary to implement knowledge management as it guarantees a proper place in the competitive knowledge society notwithstanding the fact that several decades ago cultural institutions and especially libraries had an exceptional monopolistic function of information and knowledge storage and dissemination in the society.