

Vilniaus Universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Julija Murygina
Informacijos vadybos studijų programos studentė

INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE

MAGISTRO DARBAS

Vadovas prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2006

_____magistro darbas
(magistranto vardas, pavardė)

tema _____parengtas ginti.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____Tarptautiniame žinių ekonomikos ir žinių vadybos centre

(data) (raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

(data) (centro direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

(data) (centro direktoriaus parašas)

Darbą recenzuoti gavau

(data) (recenzento parašas)

Murygina, Julija

Informacijos ir žinių vadyba organizacijoje: magistro darbas / Julija Murygina ; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2006. – 109, [4] lap. : lent. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 98-103 (65 pavad.).

Reikšminiai žodžiai: *Informacijos vadyba, informacijos išteklių vadyba, komunikacijos vadyba, informacijos apdorojimo vadyba, informacijos vadybos procesai, žinių vadyba, žinių vadybos procesai, sprendimų priėmimas, informacijos ir žinių vadybos problemos*

Magistro darbo objektas – informacijos vadyba ir žinių vadyba.

Darbo tikslas – išnagrinėti informacijos bei žinių vadybą organizacijoje.

Pagrindiniai darbo uždaviniai: išnagrinėti informacijos vadybos organizacijoje sampratą, apžvelgti pagrindines informacijos vadybos struktūrines dalis bei procesus organizacijoje, išnagrinėti žinių vadybos sampratą organizacijoje, apibrėžti esmines žinių vadybos charakteristikas ir pagrindinius procesus, aptarti informacijos ir žinių vadybos sprendimo priėmimo modelius bei aplinkas, apibrėžti Lietuvos ekonominės plėtros agentūrą, jos strateginius tikslus, veiklą bei struktūrą, atskleisti informacijos ir žinių vadybos problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje ir pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Naudojantis dokumentų analizės, lyginamosios analizės, stebėjimo ir apklausos tyrimų metodais išnagrinėta informacijos vadyba organizacijoje, išskiriant pagrindinius jos elementus, struktūrines dalis ir procesus, išnagrinėta žinių vadyba organizacijoje, apibrėžtos esminės žinių vadybos charakteristikos ir pagrindiniai procesai, aptarti informacijos ir žinių vadybos sprendimo priėmimo modeliai bei aplinkos, remiantis pagrindiniais informacijos ir žinių vadybos procesais, ištirtos ir nustatytos informacijos vadybos ir žinių vadybos problemos, kurios mažina informacijos ir žinių vadybos efektyvumą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje. Atlikta anketinė Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų apklausa parodė, kad daugiausia problemų atsiranda nustatant informacijos poreikius, įsigyjant informaciją ir vystant informacines paslaugas bei identifikuojant žinias, žinių dalinimosi ir platinimo procese ir žinių panaudojimo procese. Kiekybinės duomenų analizės būdu nustatyta, kad dažniausiai Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams iškyla tokios problemos: neaiškiai apibrėžti informacijos naudojimosi reikalavimai, neidentifikuotos reikiamos informacijos ypatingos savybės, informacijos pertekliškumas, informacijos šaltinio nepatikimumas, informacinės paslaugos vertės sumažėjimas vartotojui, o taip pat aiškumo stoka dėl esamų žinių organizacijoje, sunkumai nustatant kokių žinių reikia, individualių žinių

dominavimas organizacijoje, nepakankama darbuotojų motyvacija dalintis žiniomis, nėra planuojamas žinių resursų naudojimas. Šių problemų sprendimui siūloma: naudoti įvairius apklausos bei analizės metodus, nustatant vartotojo informacinius poreikius ir siekiant kuo tiksliau suformuluoti užklausą; informacijos pertekliaus ir šaltinių nepatikimumo problemas padėtų išspręsti efektyvus informacijos išteklių valdymas, į kurį turi būti įtraukiami ir Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai; siekiant suteikti informacinėms paslaugos daugiau vertės, reikia nukreipti pastangas į paslaugų kokybės gerinimą, paslaugos naudojimo lengvumą, vartotojo laiko ir kaštų mažinimą siekiant gauti informacinę paslaugą. Siekiant išsiaiškinti kur yra reikiamas žinių šaltinis, kokios jo panaudojimo galimybės, kokioje jis formoje ir kaip prieinamas, siūloma atlikti turimų žinių identifikavimą, nustatant kokių žinių reikia, yra būtinas agentūros žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas, siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją dalintis žiniomis, svarbu sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir palaikymo klimata; siekiant geresnio žinių panaudojimo bei pridėtinės vertės, yra būtina specifiikuoti veiksmus, nustatant kaip planuoti veiksmus žinių resursų naudojimui, kaip įgyvendinti šiuos veiksmus bei kaip juos stebėti, o taip pat tikrinti ir analizuoti ar žinių naudojimas sukūrė siekiamą pridėtinę vertę.

Darbas gali būti naudingas organizacijoms, norinčioms geriau suvokti informacijos ir žinių vadybos esmę ir siekiančioms efektyviau valdyti informaciją bei žinias savo organizacijoje, Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams, studentams ir visiems, besidomintiems informacijos bei žinių vadyba.

TURINYS

Įvadas	6
1. Informacijos vadyba organizacijoje	9
1.1. Informacijos vadybos samprata.....	9
1.2. Informacijos vadybos struktūra.....	17
1.2.1. Informacijos išteklių vadyba	17
1.2.2. Komunikacijos vadyba	23
1.2.3. Informacijos apdorojimo vadyba	27
1.3. Informacijos vadybos procesai.....	31
2. Žinių vadyba organizacijoje	41
2.1. Žinių vadybos samprata	41
2.1.1. Organizacinių žinių kūrimo teorija	41
2.1.2. Organizacijos žinių kūrimo modelis	45
2.1.3. Organizacinė kompetencija.....	47
2.2. Žinių vadybos charakteristikos.....	47
2.3. Žinių vadybos procesai.....	50
3. Informacijos ir žinių vadybos sprendimų priėmimo aplinkos.....	554
3.1. Sprendimų priėmimo modeliai	55
3.2. Kultūros įtaka žinių vadybos sprendimams	58
3.3. Esmine kompetencija grindžiami žinių vadybos sprendimai	61
3.4. Žinių vadybos sprendimų technologinis aspektas	65
3.5. Organizacijos informacijos portalų reikšmė žinių vadybos sprendimams.....	67
4. Informacijos ir žinių vadybos problemų tyrimas	71
4.1. Tyrimo metodologija ir bazė	71
4.2. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.....	73
4.3. Informacijos vadybos ir žinių vadybos lyginamoji analizė.....	76
4.4. Informacijos ir žinių vadybos problemos Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.....	79
4.5. Tyrimo išvados	91
Išvados.....	94
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	98
Priedas	10104
Information and knowledge management in the organization	108

IVADAS

Šiuo metu yra įprasta manyti, jog informacija, žinios yra pats svarbiausias organizacijos turtas, kurį reikia valdyti. Vis dėl to, nedaugelis žmonių skiria laiko suprasti kas iš tikrųjų yra tos žinios, kokia yra informacijos vieta žinių atžvilgiu bei kuo informacijos vadyba skiriasi nuo žinių vadybos. Ypatingai į informacijos vadybos procesus orientuoti žmonės vertina informacijos vadybą kaip žinių vadybą. Taigi, svarbi tampa šių koncepcijų atskyrimo problema, kurios sprendimas reikalauja gilesnio požiūrio - pradant nuo informacijos vadybos, žinių vadybos sampratų nagrinėjimo, pereinant prie šių sričių sprendimų priėmimo aplinkų apžvalgos, baigiant - informacijos vadybos, žinių vadybos procesų analize.

Vadybos principų taikymas informacijos įsigijimo, organizavimo, paskirstymo ir naudojimo procesams bei žinių identifikavimo, vystymo, platinimo ir išsaugojimo procesams tampa reikšmingas visų tipų organizacijoms. Efektyviai valdoma informacija ir žinios užtikrina sėkmingą organizacijos investicijų į informaciją bei žinias valdymą ir kontrolę, informacinių poreikių bei žinių identifikavimą, sukurtos naujos vertingos informacijos bei svarbių žinių platinimą, užtikrina nuoseklų žinių vystymo procesą, efektyvų žinių panaudojimą bei naujai sukurtų sugebėjimų ir praktikų išsaugojimą. Informacijos ir žinių vadybos principų organizacijoje taikymas padeda greičiau pasiekti organizacijos tikslų. Siekiant teikti kuo geriau vartotojų poreikius atitinkančias paslaugas yra būtinas visų informacijos ir žinių vadybos procesų greitas funkcionavimas.

Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas organizacijos sprendimų priėmimo procesams. Žinių vadyba akcentuoja įvairių formų informacijos pavertimą į efektyvius veiksmus, todėl, sugebėjimas efektyviai valdyti žinias yra būtina sąlyga siekiant priimti efektyvius sprendimus. Keičiantis aplinkos sąlygoms ir sustiprėjus konkurencijai, organizacijos yra priverstos taikyti naujus sprendimo priėmimo būdus. Šiuolaikinėje organizacijoje sprendimai turi būti grįsti žiniomis apie organizaciją ir ją supančią aplinką. Todėl reikšminga aptarti naujus sprendimų priėmimo modelius bei išanalizuoti vadybos aplinkas, kurios įtakoja efektyvų organizacijos sprendimų priėmimą.

Šio darbo objektas – informacijos ir žinių vadyba.

Šio darbo tikslas – išnagrinėti informacijos bei žinių vadybą organizacijoje.

Pagrindiniai darbo uždaviniai:

- Išnagrinėti informacijos vadybos organizacijoje sampratą;
- Apžvelgti pagrindines informacijos vadybos struktūrines dalis bei procesus organizacijoje;
- Išnagrinėti žinių vadybos sampratą organizacijoje;
- Apibrėžti esmines žinių vadybos charakteristikas ir pagrindinius procesus;
- Aptarti informacijos ir žinių vadybos sprendimo priėmimo modelius bei aplinkas;

- Apibrėžti Lietuvos ekonominės plėtros agentūrą, jos strateginius tikslus, veiklą bei struktūrą;
- Atskleisti informacijos ir žinių vadybos problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje ir pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Darbas susideda iš keturių skyrių, suskirstytų į poskyrius.

Pirmoje darbo teorinėje dalyje apibrėžiama informacijos vadybos sąvoka, nagrinėjama informacijos vadybos organizacijoje samprata, apibendrinant pagrindines informacijos vadybos organizacijoje reikšmes, nustatant ką apima informacijos vadybos veikla, kokia informacijos vadybos nauda ir pagrindinės kliūtys. Išskiriami ir apžvelgiami pagrindiniai informacijos vadybos elementai, jų tarpusavio ryšiai. Taip pat nustatomos ir nagrinėjamos esminės informacijos vadybos struktūrinės dalys, identifikuojami ir apibūdinami pagrindiniai informacijos vadybos procesai.

Antroje darbo teorinėje dalyje siekiant išnagrinėti žinių vadybos sampratą organizacijoje, apžvelgiamos organizacinės žinios, jų kūrimo teorija bei modeliai, pabrėžiama organizacinės kompetencijos svarba. Apibendrinami žinių vadybos apibrėžimai, pateikiant sėkmingos žinių vadybos prielaidas, aptariamas žinių vadybos efektyvumas bei esminės žinių vadybos charakteristikos ir svarba. Taip pat nagrinėjami pagrindiniai žinių vadybos procesai organizacijoje.

Trečioje darbo dalyje nagrinėjamos informacijos ir žinių vadybos sprendimų priėmimo aplinkos. Apžvelgiamas bendras sprendimų priėmimo procesas, nagrinėjami nauji sprendimų priėmimo modeliai, kuriuos organizacijos privalo taikyti sparčiai keičiantis aplinkos sąlygoms. Analizuojama kultūros įtaka žinių vadybos sprendimams, nagrinėjami esminė kompetencija grindžiami žinių vadybos sprendimai, aptariamas žinių vadybos sprendimų technologinis aspektas bei organizacijos informacijos portalų reikšmė žinių vadybos sprendimams.

Ketvirtoje darbo dalyje siekiama atskleisti informacijos ir žinių vadybos Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje problemas, atsirandančias informacijos bei žinių vadybos procesuose ir mažinančias informacijos bei žinių vadybos efektyvumą. Prieš atliekant tyrimą apibrėžiama Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, jos misija, strateginiai tikslai, aptariami departamentų siekiai ir veikla bei agentūros struktūra. Analizuojant Lietuvos ekonominės plėtros agentūrą teko pastebėti informacijos ir žinių vadybos procesų painiojimą, todėl pateikiama šių sričių lyginamoji analizė, kuria siekiama padėti suvokti informacijos bei žinių vadybos sandūrą ir identifikuoti pagrindinius skirtumus. Toliau atliekamas informacijos ir žinių vadybos problemų tyrimas ir gautų duomenų analizė. Nustatoma kuriuose informacijos ir žinių vadybos procesuose yra daugiausia problemų, išnagrinėjamos atskleistos problemos bei aptariami galimi šių problemų sprendimo būdai.

Šiame darbe yra naudojami dokumentų analizės, lyginamosios analizės, stebėjimo ir apklausos tyrimų metodai.

Teorinė darbo dalis yra reikšminga organizacijoms, siekiančioms giliau suvokti informacijos ir žinių vadybos esmę bei siekiančioms efektyviau valdyti informaciją ir žinias savo organizacijoje.

Organizacijos, norėdamos optimizuoti vykdomą veiklą, gali pasinaudoti darbo praktine dalimi ir tai padėtų suvokti bei nustatyti kokie procesai yra realiai vykdomi. Taip pat organizacijos gali panaudoti darbe pateikiamą anketą ir atlikti apklausą savo organizacijoje ir tokiu būdu nustatyti organizacijos informacijos ir žinių vadybos problemas. Šio darbo reikšmė yra labai didelė Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams, nes darbo praktinėje dalyje atskleistos šios organizacijos informacijos ir žinių vadybos problemos, aptarti galimi jų sprendimo būdai, kuriais pasinaudojusi Lietuvos ekonominės plėtros agentūra padidintų informacijos ir žinių vadybos efektyvumą.

Darbo gale pateikiamos išvados ir bibliografinių nuorodų sąrašas.

1. INFORMACIJOS VADYBA ORGANIZACIJOJE

Kalbant apie informacijos vadybą organizacijoje reikia pabrėžti, kad informacijos vadybos sąvoka yra apibrėžiama labai įvairiai ir egzistuoja daug skirtingų informacijos vadybos interpretacijų. Todėl informacijos vadybos organizacijoje nagrinėjimas pradedamas nuo informacijos vadybos sampratos aptarimo: išskiriami pagrindiniai informacijos vadybos elementai - informacija, informacijos ištekliai ir komunikacija, apžvelgiamas informacijos turinys, pagrindinės charakteristikos bei informacijos kūrimo ir vystymo svarba organizacijos veikoje. Pateikiami plačiausiai naudojami informacijos vadybos apibrėžimai, apžvelgiamos pagrindinės informacijos vadybos organizacijoje reikšmės, aptariamos informacijos vadybos kliūtys bei nauda organizacijoje.

Informacijos vadyba organizacijoje analizuojama jos struktūrinių dalių pagrindu. Kaip pagrindinės struktūrinės dalys išskiriamos: informacijos išteklių vadyba, komunikacijos vadybą ir informacijos apdorojimo vadyba.

Išskiriami ir aptariami pagrindiniai informacijos vadybos procesai, kurie sudaro informacijos vadybos ciklą: informacijos poreikių nustatymas, informacijos įsigijimas, informacijos organizavimas ir saugojimas, informacijos paslaugų vystymas, informacijos platinimas, informacijos naudojimas. Siekiant užtikrinti informacijos vadybos efektyvumą organizacijoje, yra būtinas visų informacijos vadybos procesų greitas funkcionavimas.

1.1. Informacijos vadybos samprata

Siekiant geriau suvokti informacijos vadybos sampratą tikslinga būtų išskirti ir išnagrinėti pagrindinius informacijos vadybos elementus. Prie esminių informacijos vadybos elementų priskiriami: informacija, informacijos ištekliai ir komunikacija.

Informacija - tai vienas pagrindinių bei esminių informacijos vadybos elementų. Nagrinėjant informacijos vadybos elementus būtina aptarti informacijos sąvoka, jos charakteristikas bei informacijai keliamus reikalavimus ir svarbą organizacijos veiklai. Kaip kitą svarbų informacijos vadybos elementą reikia išskirti informacijos išteklius. Tinkamų informacijos išteklių nustatymas ir jų valdymas yra būtinas siekiant užtikrinti efektyvią informacijos vadybą organizacijoje. Komunikacija yra pranešimų siuntimo, gavimo ir interpretavimo procesas, kurio pagalba gaunama reikalinga informacija. Todėl komunikacija yra trečias, ne mažiau svarbus informacijos vadybos elementas.

Informacijos sąvoka yra esminė informacijos vadybos teorijoje. Nėra vieningo informacijos termino supratimo, dažnai jis yra skirtingai aiškinamas. Todėl svarbu aptarti šio informacijos vadybos

elemento turinį ir bet kokiame kontekste nepainioti ir skirti duomenų, informacijos bei žinių sampratas ir suvokti jų tarpusavio ryšį.

Duomenys - tai faktai, įgyti skaitant, stebint, skaičiuojant, matuojant, sveriant ir t.t.; jie yra užfiksuoti ir dažnai vadinami neapdorotais ar pagrindiniais duomenimis. Tai žaliava informacijos vadybai. Duomenys virsta informacija, kai jiems suteikiamas kontekstas ir jie priskiriami tam tikrai problemai ar sprendimui.

Informacija - tai taip apdoroti duomenys, kad būtų naudingi vartotojui. Informacija - tai duomenys, kurie buvo interpretuoti ir suprasti gavėjo [37]. Informacija – tai dingęs neapibrėžtumas [5].

Žinių sąvoka yra platesnė bei gilesnė negu duomenų ar informacijos. Žinių apibrėžimas yra labai platus: nuo praktinio iki conceptualaus suvokimo, nuo siauraus iki labai išsamaus suvokimo. Bendrai žinias galima apibrėžti kaip nepastovios apipavidalintos patirties, vertybių, kontekstinės informacijos mišinį. Jos atsiranda kaip intelekto produktas [16, 17]. Žinių hierarchiją galima pavaizduoti taip:

1. Duomenys: (+ tinkamumas + tikslas =)
2. Informacija: (+ vartojimas =)
3. Žinios: (+ intuicija + patirtis =)
4. Išmintis.

Galima daryti išvadą, kad žinios - tai nepastovus apipavidalintos patirties, vertybių kontekstinės informacijos mišinys. Jos atsiranda kaip intelekto produktas ir yra naudojamos tų, kurie turi žinių, protu. Organizacijose žinios dažnai yra tvarkos, procesų, praktikos ir normų pagrindas. Bet kokios žinios - tai ir informacija, kuri gali būti pateikta kaip duomenys [5].

Duomenys, informacija ir žinios neegzistuoja vieni be kitų.

Kuo daugiau informacijos gaunama, kuo ji naujesnė ir tikslesnė, tuo geresnė. Vertės įgaunama tik perdavus ir supratus duomenis.

Siekiant išnagrinėti informacijos vadybą organizacijoje reikia pabrėžti informacijos svarbą informacijos vadyboje. Atsižvelgiant į tai, kad informacijos sąvoka yra labai plati, skirtingai suvokiama bei apibrėžiama, tikslinga būtų išskirti informacijos apibrėžimų hierarchiją [36]. Ši hierarchija apima keturis lygius, kiekvienas iš kurių remiasi apibrėžimų kategorija gauta iš skirtingų sričių:

1. Informacija kaip išteklius. Informacija, jos kūrėjai, vartotojai suvokiamos kaip atskiros reikšmės, turinčios skirtingą esmę. Informacija gaunama dalimis, nesusijusiomis su informacijos srovėmis, į kurias turėtų būti organizuota.

2. Informacija kaip prekė. Šiame apibrėžimų lygyje informacija įgauna ekonominę vertę. Informacija tampa savarankiška ekonomikos dalimi ir preke, įprastas informacijos modelis transformuojamas į ekonominį.

3. Informacijos kaip modelio suvokimas. Čia informacijos sąvoka platinama papildomu kontekstu. Informacija turi praeiti ir ateitį, įtakojama motyvais ir kitokiais nepastoviais aplinkos faktoriais. Informacijos ir jos procesų sąvokos tampa tokios plačios, kad informacija gali būti pritaikoma ir aukštuose socialinėse struktūrose. Pati informacija įgauna galių, nors jos įtaka yra izoliuojama.

4. Informacija kaip esminė visuomenės jėga. Informacijos vaidmuo sukuriant kontekstą tampa aktualus. Informacija ne tik įtakojama aplinkos, bet ir pati įtakoja kitus aplinkos elementus. Šio lygmens informacijos apibrėžimai apima daugybę fenomenų ir procesų, į kuriuos įtraukiama informacija. Ji pritaikoma įvairaus aiškumo ir sudėtingumo socialinėse struktūrose, jaučiama didžiulė informacijos įtaka socialinėje (ir pagaliau fizinėje) realybėje [36].

Informacijos apibrėžimų hierarchija atskleidžia platų požiūrį į informaciją. Tradicinis požiūris į informacijos vadybą daugiausia remiasi informacijos kaip išteklių ir informacijos kaip prekių apibrėžimais. Šis požiūris leidžia suvokti informaciją komercinių duomenų bazių, archyvų, internetinių svetainių kontekste. Informacijos kaip modelio suvokimas išplečia informacijos vadybą ir nukreipia ją į organizacijos tikslų pasiekimą [61]. Šis suvokimas priartina prie informacijos kaip esminės visuomenės jėgos apibrėžimų, vis dėlto informacija suvokiama kaip ateities veiksmų pagrindas ir inovacija.

Pagrindinėmis informacijos charakteristikomis galima laikyti [5]:

- pilnumą,
- tikrumą,
- savalaikiškumą,
- optimalumą.

Informacija gali būti nepakankama, normalaus pakankamumo ir perteklinė. Dažnai užplūsta neesminė, bevertė informacija. Todėl atsižvelgiant į vis didėjančią informacijos srautą, su kuriuo susiduria informacijos specialistai organizacijoje, labai svarbu, kad informacija būtų glausta. Informacijos pakankamumas irgi yra labai svarbus informacijos požymis.

Informacijos tikrumas rodo jos atitikimą objektyvioms ja nusakomoms situacijoms, kuriose priimami atitinkami sprendimai, charakteristikoms. Informacija gali būti netikra jau nuo jos atsiradimo ar sukūrimo momento. Jos tikrumas taip pat gali sumažėti ją perduodant, saugojant bei apdorojant. Tikrumas gali būti prarandamas ir tyčia, kai sąmoningai iškreipiama informacija.

Savalaikiškumas rodo, kaip informacijos gavimo momentas sutampa su jos panaudojimo priimant sprendimus momentu. Jis yra ypač svarbus informacijai, kuri naudojama priimant tokius sprendimus, kurių efektyvumas priklauso nuo to, kaip greitai gaunama informacija.

Informacijos optimalumo charakteristika pilnai gali būti suprantama analogiškai kaip ir operatyvumo charakteristika. Kadangi optimalia vadinama informacija, kuri gaunama naudojant optimizavimo metodus.

Labai svarbūs yra ir informacijos kokybės kriterijai. Tokie kaip informacijos atitikties šaltinis, būdas, kuriuo perduodama informacija, ir tai, kaip vartotojas supranta informaciją [5].

Svarbu aptarti informacijos, kaip informacijos vadybos elemento, svarbą organizacijos veiklai. Išanalizuoti kaip organizacijos naudoja informaciją. Informacija yra būtinas komponentas beveik visko, ką organizacija daro, kodėl daro [7, 16]. Svarbu suvokti, kad kiekvienoje organizacijoje, kurioje yra stebima išorinė aplinka ir norima prie jos prisitaikyti, vyksta tam tikri procesai, kurie turi įtakos susidarant nuomonei, kuriant tam tikras žinias, priimant sprendimus ir taip veikiant organizacijos pasirenkamą reakciją ir veiksmą. Visi šie procesai yra atliekami priklausomai nuo gaunamos informacijos, kuri pirmiausia yra atitinkamai interpretuojama. Informacijos suvokimas atspindi pačios organizacijos ar atskirų individų turimą, sukauptą informacijos, taip pat priklauso nuo turimų žinių, patirties, įgūdžių [16]. Vėliau ta informacija yra papildomos turimos žinios ir jau sukurti tam tikri atitinkamos veiklos ir elgesio scenarijai tokiu būdu sukuriant naują informaciją, kuri ir yra svarbi analizuojant organizacijos aplinką, stebint ją, darant tam tikrus veiksmus ir pan.

Informacijos kūrimas ir vystymas yra strategiškai svarbus trijose pagrindinėse organizacijos veiklos sferose, kurios užtikrina organizacijos galimybę augti ir prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų [7, 43].

1. Organizacija naudoja informaciją tam, kad suvoktų išorinės aplinkos pasikeitimus ir vystymąsi. Organizacijos veiksmus keičia ir moduliuoja rinkos jėgos ir kitimo dinamika. Fiskalinės ir įstatyminės struktūros apibrėžia organizaciją ir jos įtakos sferą. Socialinės normos ir visuomenės nuomonė varžo organizacijos veiklą. Organizacijos ir jos išorinės aplinkos visiška tarpusavio priklausomybė reikalauja iš organizacijos, kad ji būtų pasiruošusi pasikeisti ir prisitaikyti prie dinamiškos išorinės aplinkos. Todėl organizacijos veikla yra pasirenkama priklausomai nuo aptartų faktorių, nuo gaunamos informacijos apie minėtus išorinės aplinkos reikalavimus. Bet tai tik viena pusė. Kita vertus, reikia pastebėti, kad dauguma signalų ir pranešimų apie įvairius įvykius ir pasikeitimus toje organizacijos išorinėje aplinkoje paprastai skirtingų individų gali būti ir, dažnai, yra suvokiami ir interpretuojami skirtingai. Todėl pagrindinis informacijos vadybos ilgalaikis tikslas - užtikrinti, kad organizacija prisitaikytų ir toliau atitiktų dinamišką aplinką, prisitaikytų prie jos vystymosi ir keitimosi.

2. Antroji organizacijos veiklos sritis, kurioje yra strategiškai svarbi informacija, - organizacijos informacijos kūrimas, organizavimas, tvarkymas, informacijos tikrinimas, peržiūrėjimas ir t.t. [7]. Visų šitų informacinių procesų efektyvumas įgalina organizaciją vystyti naujas galimybes, kurti naujus produktus ir paslaugas, didinti esamą paklausą ir įtvirtinti procesus, vykstančius organizacijoje.

3. Trečioji svarbi organizacijos strategijos sritis, kurioje yra naudojama informacija, tai procesas, kurio metu yra ieškoma informacija, ji vertinama tam, kad būtų priimami svarbūs sprendimai. Žvelgiant į šį procesą, galime teigti, kad sprendimo pasirinkimas turi būti priimtas remiantis racionaliu mąstymu, pagrįstas išsamia, išanalizuota ir patikrinta informacija, taip pat, turi būti atsižvelgta į organizacijos tikslus ir galimas kitas veiklos ir sprendimo priėmimo alternatyvas, turi būti įvertintos pasekmės ir modeliuojamos pasirinktos alternatyvos ir jų pasekmių rezultatai, svarba, kaina ir rizika organizacijai [16]. Dažnai pagrindiniai sprendimo priėmimo proceso trukdžiai būna informacijos trūkumas.

Informacijos ištekliai plačiausia prasme apibrėžiami kaip labiausiai kvalifikuotos ir kūrybiškai aktyvios gyventojų dalies - mokslininkų, specialistų - tiesioginės intelektualinės veiklos produktas. Informacijos ištekliumi iš tikrųjų gali tapti bet kokia informacija. Viskas priklauso nuo konkretaus uždavinio, kurį reikia išspręsti. Taigi tikslaus ir vienareikšmiško informacijos išteklių apibrėžimo nėra. Tai gali būti ir kaip kaupiama ir kaip savaime besikaupianti informacija. Galima teigti, jog, išskiriant tris kokybinius informacijos suvokimo ar apdorojimo lygmenis „duomenis - informacija - žinios“, išteklius kaip informacija gali būti bet kuriame iš lygmenų [5].

Informacijos ištekliai gali būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus: laikmenų tipus, organizacines struktūras ir kita. Informacijos cirkuliavimas socialiniais kanalais prasideda nuo dokumentavimo - jos fiksavimo kokiose nors laikmenose. Tada, kai žinios yra užfiksuojamos, jos tampa informacija, informacijos ištekliumi. Kiekviena nauja informacijos laikmena sukuria naują informacijos išteklių klasę, charakterizuojamą daugybe savybių, susietų su informacijos fiksavimu, apdorojimu, perdavimu, saugojimu, paieška [6]. Naujų mokslo pasiekimų duomenys progresyviai keičiasi į informaciją, o duomenys ir informacija transformuojasi į žinias. Todėl bet kuri informacijos išteklių klasifikacija yra dinamiška ir periodiškai kinta.

Organizacijoje informacijos išteklius galima būtų išskirti į pagrindines dvi grupes [55]:

- Kompiuteriniai informacijos ištekliai;
- Žmogiškieji informacijos ištekliai.

Svarbu paminėti ir šių pagrindinių informacijos išteklių statusą informacijos ir žinių vadyboje. Kadangi vykdomų procesų apimtis, lygis šiose srityse yra nevienodas, tai ir informacijos išteklių statusas jose skiriasi. Kalbant apie informacijos vadybą galima pastebėti, kad čia jie vaidina tarsi pagalbinį, kompiuterinių informacijos išteklių naudotojų vaidmenį informacijos gavimo, apdorojimo,

pateikimo procesuose. Tai daugiau formalus, techninio proceso dalyviai. Galima teigti, kad informacijos vadyboje labiau dominuoja informacinės technologijos. Lyginant su žinių vadyba, žmonės čia turi visai kitą statusą. Kompiuterinių ir žmogiškųjų išteklių vaidmenys čia tarsi apsieičia. Pagrindiniais procesų veikėjais yra žmonės, o pagalbinės priemonės procesams vykdyti - technologijos. Strateginė reikšmė yra suteikiama darbuotojams bei jų veiklos, mąstymo rezultatams.

Organizacija, siekdama išlikti konkurencinga, turi ne tik sugebėti įvertinti turimus žmones bei technologijas, bet ir mokėti juos valdyti kaip strateginius organizacijos išteklius.

Reikia pabrėžti, kad informacijos ištekliai turi tam tikrų panašumų ir skirtumų su tradiciniais ištekliais (gamtos ištekliai, darbas ir kapitalas). Šių išteklių panašumai ir skirtumai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė.

Informacija kaip ištekliai [6]

Informacijos ir tradicinių išteklių panašumai	Informacijos ir tradicinių išteklių skirtumai
<ul style="list-style-type: none"> • Įgyjama už tam tikrą kainą; • Turi vertę; • Gali būti pasirenkama; • Gali būti pakeičiama; • Gali būti apdorojama ir paverčiama „galutiniu” produktu; • Turi gyvavimo ciklą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuolat didėja; • Galima ja dalintis ir neprarasti; • Sensta; • Plinta („informacijos nutekėjimai”); • Ją galima archyvuoti; • Nenaudojama išlieka nepakitusi.

Komunikacija yra trečias svarbus informacijos vadybos elementas. Kai informacija yra surandama ir identifikuojama tam tikrame informacijos ištekliuje, ji būtinai turi būti perduodama. Komunikacijos procesas yra labai reikšmingas, nes nuo jo priklauso informacijos perdavimo tikslumas, savalaikiškumas, optimalumas. Komunikacijos procesą galima drąsiai įvardinti kaip visų informacijos vadyboje vykstančių procesų pagrindą.

Komunikacija yra pranešimų siuntimo, gavimo ir interpretavimo procesas [53]. Komunikacija yra organizacijos gyvenimo kraujas, ir jo trūkumas ne vienai organizacijai atsiliepė panašiai kaip kraujo apytakos sutrikimas organizmui. Jei nebus veiksmingos komunikacijos tarp dalių, tas santykių modelis, kurį vadiname organizacija, labai gerai netarnaus niekieno poreikiams [3]. Vykdamas valdymo funkcijas, komunikacija atlieka integruojantį vaidmenį.

Vadovams efektinga komunikacija yra svarbi dėl trijų priežasčių:

➤ Pirma, komunikacija - tai bendra valdymo proceso - planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės - gija. Vadovai kuria planus bendraudami su kitais savo organizacijoje ir organizuoja tų planų įgyvendinimą kalbėdamiesi su kitais apie tai, kaip geriau paskirstyti valdžią ir

suprojektuoti darbus [53]. Svarbu nepamiršti, kad motyvacijos politika, lyderiavimas bei grupės ir komandos skatina veikti ir sistemingai keistis informacija. Taip pat komunikacija yra ne mažiau svarbi ir organizacijos darbo kontrolei.

➤ Antra, efektingi komunikacijos įgūdžiai gali suteikti vadovams galimybę panaudoti plačiausią gabumų skalę, prieinamą multikultūrinių organizacijų pasaulyje. Verslo globalizavimas iš tikro meta iššūkį vadovų komunikacijos galimybėms. Kai vadovai susiduria su papročiais, posakiais bei prasmėmis, kurios jiems galbūt atrodo labai svetimos, jie gali šalintis ir vengti bendrauti. Ir taip gali būti pražiūrėta pati geriausia galimybė. Komunikavimas, kaip ir bet kuri kita intelektualiai veikla, gali tobulėti susidūrusi su naujomis, iššaukiančiomis aplinkybėmis.

➤ Trečia, taip jau yra, kad vadovai iš tiesų nemažai laiko skiria komunikacijai. Retai kada vadovas sėdi prie savo darbo stalo vienas ir mąsto, planuoja ar nagrinėja alternatyvas. Iš tikro, jam tenka daug bendrauti su pavaldiniais, viršininkais ar kolegomis, vartotojais ar tiekėjais tiesiogiai telefonu ar elektroninio ryšio priemonėmis [53].

Apžvelgus pagrindinius informacijos vadybos elementus bei jų reikšmes galime suteikti informacijos vadybai sekančias reikšmes [36]:

➤ Informacijos vadyba turi apimti visą eilę informacijos suvokimų nuo išteklių iki jėgos, kuri sugeba keisti ir vystyti.

➤ Informacija turėtų būti integruota į organizacinius procesus ir taip įtakoti organizacijos kultūrą, struktūrą ir darbo modelius.

➤ Informacijos vadyba gali tinkamai nukreipti informacijos produktus, informacijos paslaugas, informacijos sroves ir informacijos naudojimą organizacijoje.

➤ Informacijos įtaka organizacijoje galėtų būti naudingų informacijos vadybos priemonių pagrindu.

Informacijos vadybos sąvoka yra labai įvairiai interpretuojama, todėl siekiant sumažinti atsirandantį neapibrėžtumą, toliau pateikiami plačiausiai naudojami informacijos vadybos apibrėžimai, pagrindinės informacijos vadybos organizacijoje reikšmės, aptariamoms informacijos vadybos kliūtys bei nauda organizacijoje.

Informacijos vadyba – informacinių šaltinių planavimas, kontrolė ir naudojimas organizacijoje.

Informacijos vadyba – informacijos apdorojimo organizacijoje koordinavimas ir integravimas. Tai apima bendros informacijos politikos formavimą, efektyvių informacijos sistemų integravimą ir vystymą, informacinių technologijų panaudojimą konkurencingam pranašumui sukurti bei vidinės ir išorinės informacijos integraciją [31, 60].

Informacijos vadyba – disciplina, kuri nukreipia ir palaiko efektyvią ir veiksmingą informacijos vadybą organizacijoje, nuo planavimo ir sistemų vystymo iki valdymo ir ilgalaikių rezultatų užtikrinimo bei išsaugojimo [31].

Informacijos vadyba yra organizacijos investicijų į informaciją valdymas ir kontrolė, įskaitant informacinių poreikių identifikavimą ir sukurtos naujos informacijos platinimą, standartizavimą, kontrolę ir apsaugą [58].

Informacijos vadyba apibrėžiama kaip reiškinys, kuris padeda organizacijai veiksmingai planuoti, rinkti, organizuoti, naudoti, kontroliuoti, skleisti ir disponuoti informacija [62].

Informacijos vadybos veikla apima [59]:

- Planavimą (informacinių poreikių, išteklių, svarbos nustatymas);
- Informacijos sukūrimą, įsigijimą (įtraukiant neišreikštas žodžiais žinias, veiksmų planus, sprendimus);
- Informacijos organizavimą ir saugojimą;
- Informacinių produktų ir paslaugų vystymą (ką ir kaip pristatyti, kad tai būtų reikalinga, laiku, prieinama, suprantama);
- Informacijos platinimą viduje ir išorėje (auditorijų apibrėžimas, komunikacinių kanalų nustatymas)
- Informacijos naudojimą (interpretavimas, pritaikymas problemų sprendimui, sprendimų priėmimui)
- Informacijos disponavimą (sunaikinti kai vertė krenta ar archyvuoti ilgalaikiam priėjimui)

Informacijos vadybos kliūtys [43, 59]:

- ✓ Informacija nesuvokiama kaip turtas, kuris turi būti valdomas;
- ✓ Koncentravimas ties tradiciniais rezultatais ir tiesioginėmis sąveikomis, o ne ties informacijos, kaip strateginio išteklius, valdymu ir naudojimu;
- ✓ Informacijos perteklius – neaiškumas kokia informacija reikalinga ir kokia jos vertė;
- ✓ Nepakankamos informacijos vadybos žinios ir įgūdžiai;
- ✓ Ribotas bendravimas tarp informacijos vadybos ir informacinių technologijų specialistų.

Pagrindiniai informacijos vadybos tikslai – reikiamos informacijos, reikiamam žmogui, reikiamu laiku, iš reikiamo šaltinio, reikiamo kiekio, reikiama tvarka, reikiama forma, reikiamomis priemonėmis, optimaliu tikslumu, kaip įmanoma greičiau – ir mažiausiomis išlaidomis, pateikimas [64].

Informacijos vadybos nauda organizacijoje [43, 63]:

- Žinojimas kur yra reikalinga informacija;
- Efektyvi informacijos augimo vadyba;
- Informacijos apdorojimo išlaidų sumažinimas;
- Efektyvus ir produktyvus informacijos apdorojimas;
- Informacijos nepakankamumo sumažinimas;
- Greitesnis klientų informacinių poreikių patenkinimas;

- Pagerintos sprendimo priėmimo sistemos;
- Masinės informacijos priemonių (pvz., popierinių, skaitmeninių, vaizdo), kuriose talpinama ilgalaikės vertės informacija, išsaugojimas.

1.2. Informacijos vadybos struktūra

Informacijos vadybą kaip visumą sudaro daug disciplinų: informacijos išteklių vadyba, komunikacijos organizavimas, strateginė informacijos vadyba, žmogiškųjų išteklių vadyba, informacijos sistemų vadyba, informacijos technologijų vadyba, inovacijų vadyba, kokybės vadyba ir kitos disciplinos. Visas šitas informacijos vadybos žinijos sritis teoriniu, metodiniu bei empiriniu lygmeniu jungia trys pagrindinės struktūrinės dalys – informacijos išteklių vadyba, komunikacijos vadyba ir informacijos apdorojimo vadyba [7]. Organizacijoje ypatingas dėmesys turi būti skiriamas informacijos vadybos struktūrinių dalių nustatymui ir valdymui. Nes informacijos kaip vertingo išteklius, kurį reikia ekonomiškai ir veiksmingai valdyti, suvokimas, komunikacijos kanalų reguliavimas ir kontrolė bei efektyvus informacijos atrinkimas ir apdorojimas užtikrina informacijos vadybos struktūrinių dalių suderinamumą, kuris sąlygoja informacijos vadybos efektyvumą.

1.2.1. Informacijos išteklių vadyba

Naudojama daug įvairių informacijos išteklių vadybos apibrėžimų, atspindinčių skirtingus informacijos išteklių aspektus, jų akiratį bei įtaką. Kadangi nėra vieningo informacijos išteklių vadybos apibrėžimo, svarbu aptarti dažniausiai naudojamus apibrėžimus siekiant suvokti informacijos išteklių vadybos sąvokos esmę.

Vienas iš siūlomų būdų apibrėžti informacijos išteklių vadybą yra šios sąvokos išskirstymas į jos sudedamąsias dalis [62, 29]:

- Informaciją kaip kaupiamas, laikomas ir perduodamas žinias.
- Išteklius kaip kaupiamą ar savaime besikaupiančią informaciją.
- Vadybą kaip profesionalų organizacijų valdymą.

Tačiau informacijos išteklių vadyba apima ir daugiau sąvokų bei procesų. Todėl reikėtų apžvelgti ir platesnius informacijos išteklių vadybos apibrėžimus.

Informacijos išteklių vadyba – filosofinis ir praktinis metodas valdyti informaciją. Informacija laikoma vertingiausiu ištekliumi, kuris turi būti valdomas kaip ir kiti ištekliai, ir turi padėti pasiekti organizacijos tikslų.

Informacijos išteklių vadyba – visapusiškas metodas planuoti, organizuoti, kontroliuoti žmones, atsargas, technologijas, susijęs su duomenų įsigijimu, saugojimu, apdorojimu ir platinimu.

Informacijos išteklių vadyba yra vadybos samprata, kuri apima duomenis, informaciją, kompiuterinius išteklius, žmogiškuosius išteklius kaip vertingus organizacijos išteklius, kurie turi būti efektyviai, ekonomiškai ir veiksmingai valdomi.

Informacijos išteklių vadyba yra rinkinys subfunkcijų, kurių tikslas – vykdyti ir valdyti informacijos įsigijimą, saugojimą, manipuliavimą, paiešką ir komunikaciją (paskirstymą) [29, 51].

Pagrindinės informacijos išteklių vadybos dimensijos apima [32]:

- Strateginę vadybą. Informacijos technologijos turi būti valdomos taip, kad padėtų įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus ir užtikrintų konkurencingą pranašumą, o ne tik operacinį efektyvumą.
- Funkcinę vadybą. Informacijos technologijos ir informacinės sistemos gali būti valdomos remiantis funkcinė organizacine struktūra.
- Išteklių vadybą. Duomenis ir informacija, kompiuteriniai ištekliai, telekomunikacijų tinklai, informacinės sistemos, žmonės yra esminiai organizacijos ištekliai, kurie turi būti valdomi kaip ir kitas turtas.
- Technologijų vadybą. Visos technologijos, kurios apdoroja, saugo ir perduoda duomenis ir informaciją organizacijoje turėtų būti valdomi kaip integruota organizacinių išteklių sistema.
- Paskirstymo vadybą. Informacinių technologijų ir informacinių sistemų naudojimo valdymas organizacijoje yra pagrindinė vadovų atsakomybė.



1 schema. Informacijos išteklių vadybos dimensijos [32]

Informacijos išteklių vadyba apima visą organizaciją, netelkiant dėmesio į siaurus, asmeniškų konkretaus skyriaus ar darbo grupės poreikius.

Pagrindinis informacijos išteklių vadybos tikslas - maksimizuoti organizacijos informacijos išteklių kokybę, naudingumą bei vertę ir juos paskirstyti organizacijoje.

Informacijos išteklių vadybos tikslai apima [6]:

- Informacijos vertinimą kaip organizacijos turtą, kuris turi būti tinkamai panaudojamas tam, kad padidintų organizacijos pelną ir strategines pozicijas.
- Informacinio ir strateginio planavimo sugretinimą.
- Informacijos išteklių vadybą visuose valdymo lygiuose ir funkcinėse srityse.
- Informacijos valdymo strategijos visoje organizacijoje vystymą.
- Organizacijos informacijos technologijų suvienijimas ir integravimas.
- Naujų informacinių technologijų tyrinėjimą ir pritaikymą organizacijoje.

Informacijos išteklių vadybos specifiniai tikslai [6], 55:

- o Akcentuoti duomenų svarbą bei poreikį juos valdyti;
- o Skatinti pasidalijimą duomenimis, naudojantis bendra terminologija ir apibrėžimais;
- o Vystyti organizacijoje duomenų architektūrą, kuri parodytų ryšius tarp duomenų, saugomų skirtingose organizacijos dalyse;
- o Užtikrinti duomenų vientisumą, siekiant tikslumo ir nuoseklumo;
- o Užtikrinti išlaidų efektyvumo saugumą, siekiant apsaugoti duomenų išteklius nuo netikėtų ar apgalvotų modifikacijų, įtarimų ar neleistinos prieigos;
- o Užtikrinti einamųjų duomenų pasiekiamumą ir prieigą laiku;
- o Pagerinti duomenų prieinamumą ir naudojimą, pateikiant juos tokioje formoje, kuri leistų optimaliai jais naudotis.

Pagrindiniai informacijos išteklių vadybos teiginiai:

- Informacijos apdorojimas vyksta visoje organizacijoje;
- Informacija skiriasi nuo kitų organizacijos išteklių;
- Informacijos išteklių vadybos principai vystosi;
- Informacijos ištekliai turi būti vystomi.

Informacijos išteklių vadybos nauda [32, 51]:

- ✓ Nustatomos informacijos spragos ir dubliavimas;
- ✓ Paaiškinamos informacijos specialistų ir vartotojų vaidmenys ir atsakomybė;
- ✓ Mažinamos informacijos gavimo ir naudojimo išlaidos;
- ✓ Nustatomos įvairių informacijos išteklių kainos bei nauda;
- ✓ Organizacijos darbuotojai aprūpinami kokybiška informacija.

Organizacijoje galima išskirti tris valdymo lygius: strateginis (aukščiausios grandies vadovai), taktinis (vidurinės grandies vadovai) ir operatyvus (žemiausio rango vadovai ir vadybininkai). Informacijos išteklių vadyba yra naudinga kiekviename iš šitų valdymo lygių, skiriasi tik informacijos išteklių vadybos teikiamos naudos charakteristikos kiekviename lygyje (2 lentelė).

Informacijos išteklių vadybos nauda trims valdymo lygiams [6]

Valdymo lygmuo	Informacijos išteklių vadybos teikiama nauda
Strateginis lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geresnės finansinės charakteristikos; ▪ Aukštesnis organizacijos produktyvumas; ▪ Aukštas technologinių investicijų atsipirkimas; ▪ Greičiau įgyvendinamos organizacijos strategijos; ▪ Aiškios vadybos kryptys; ▪ Vidinė ir išorinė informacija gerai pasiekiamą; ▪ Pagerinta informacijos kokybė.
Taktinis lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geresnė operacijų kontrolė; ▪ Didesnis individualinio darbo produktyvumas; ▪ Patikimi aukštos kokybės informacijos šaltiniai; ▪ Greitesni kasdienių problemų sprendimai; ▪ Aiškus vadybos krypčių suvokimas.
Operatyvus lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Greitesnės informacijos sistemos/paslaugos; ▪ Aukštesnis informacinių sistemų vystymo specialistų produktyvumas; ▪ Sumažinamas rezultatų pristatymo laikas; ▪ Didesnis informacijos išteklių vadybos personalo patikimumas; ▪ Aiškios vadybos kryptys; ▪ Mažesnės sistemų palaikymo ir integravimo išlaidos.

Informacinės technologijos, informacinės sistemos ir žmonės yra pagrindiniai informacijos ištekliai organizacijoje. Technologijos ir žinios padidina vertingos informacijos gamybą, procesą bei efektyvų panaudojimą.

Akivaizdu, kad šiuolaikiniai techniniai pajėgumai leidžia saugoti labiau nei anksčiau sukonzentruotą informaciją, o prireikus ją pateikti daugybe naudingų pavidalų, tinkamų sprendimams priimti. Kompiuterių techninės ir programinės įrangos gerinimas priskiriamas technologiniam informacijos išteklių vadybos komponentui [10, 55]. Padidinus kompiuterių veikimo greitį, atminties talpą, pagerinus išorinius įrenginius ir telekomunikacinę įrangą, kompiuteriai tapo našesni. Kartu išsiplėtė decentralizuotas duomenų apdorojimas, veikiantis informacijos technologijas ir jų valdymą. O decentralizuotoje sistemoje į informacinę veiklą įtraukiama gerokai daugiau nei anksčiau organizacijos darbuotojų ir beveik visos organizacijos vykdomos funkcijos. Kartu decentralizuotoje sistemoje, be pagrindinių programinių paketų, naudojami visai kiti, dažniausiai specializuoti programinės įrangos

pajėgumai. Kitas svarbus tinklinės technologijos aspektas yra tas, kad per tinklinius kompiuterius galima bendrai naudotis programine įranga ar informacija. Taigi technologinėje srityje būtina [54]:

- sustiprinti techninės ir programinės įrangos atranką;
- technologinius laimėjimus susieti su organizacijos tikslais.

Informacijos technologijos keičia koordinavimo mechanizmo pavidalą iš tradiciškai hierarchinio į nepriklausomą horizontalų, kuriame naudojami tokie specifiniai informacinių technologijų veiksniai kaip atvira sistemų architektūra, paskirstytos duomenų bazės, sprendimų argumentavimo įrankiai, kartu apdorojama vidinė ir išorinė informacija.

Savo ruožtu planavimo procesui organizacijoje informacinė sistema gali padėti tokiais būdais:

- suteikdama pagrindinius duomenis;
- atlikdama skaičiavimus;
- pasiūlydama planų sudarymo ir jų išplėtojimo modelius [8, 37].

Taigi informacijos technologijos pakeitė informacijos išteklių vadybos funkciją. Nuo fizinių, popierinių technologijų kontrolės ji išaugo iki įvairius vadybos lygius aptarnaujančių paskirstytų išteklių vadybos. Žengta ir dar toliau: paskirstyti informacijos ištekliai tampa pagrindiniu tiekėju, gamintoju ir vartotoju sąveikos įrankiu.

Vienas iš pagrindinių informacijos išteklių vadybos komponentų yra nukreiptas į žmogiškuosius išteklius. Kiekviena organizacija sudaryta iš žmonių, besinaudojant jų paslaugomis, vystant jų žinias ir sugebėjimus, motyvuojant juos aukšto lygio atlikimų, ir užtikrinant, kad jie įtvirtins savo įsipareigojimus organizacijai - yra svarbiausi aspektai siekiant organizacinio objektyvumo. Tinkamų žmonių gavimas ir išlaikymas yra kritiškas kiekvienos organizacijos pasisėkimui [53].

Tos organizacijos, kurios sugeba įsigyti, vystyti, stimuliuoti ir išlaikyti išsiskiriančius darbuotojus bus ir efektyvios (sugebančios pasiekti užsibrėžtus tikslus) ir produktyvios (sugebančios išplėsti mažiausią būtinų ir reikalingų išteklių kiekį). Organizacijos išgyvenimas reikalauja valdytojų ir darbuotojų sugebėjimo suderinti savo pastangas galutiniam tikslui pasiekti.

Nagrinėjant žmogiškųjų santykių vadybą nuodugniau, galima pasakyti, kad tai yra procesas, kuris susideda iš keturių funkcijų [41]:

- žmogiškųjų išteklių įsigijimas (acquisition of Human Resources);
- vystymas (development);
- motyvacija (motivation);
- išlaikymas (maintenance).

Žmogiškųjų išteklių įgijimo funkcija prasideda nuo planavimo. Mes turime žinoti kur einame ir kaip ten pateksime. Tai apima poreikių įvertinimą ir darbo aprūpinimą. O taip pat ir naujų darbuotojų paiešką, atranką ir socializaciją.

Žmogiškųjų išteklių vystymosi funkcijai apžvelgti galima taikyti 3 dimensijas. Pirma būtų

tarnautojų paruošimas, kuris akcentuoja įgūdžių vystymą ir požiūrių tarp darbuotojų pakeitimą. Antra – vadovavimo vystymasis. Ir trečia – karjeros vystymasis, kuris yra nuolatinė pastanga, tinkanti ilgalaikiams individualiems ir organizaciniams poreikiams.

Motyvacijos funkcija prasideda nuo pripažinimo, kad individas yra unikalus ir, kad motyvacija turi vaizduoti kiekvieno individo poreikius. Motyvacijos funkcijos ribose apžvelgiamas darbo pasitenkinimas, įvykdymo įvertinimas, atlyginimo svarba, sprendimų priėmimo.

Galutinė funkcija yra *išlaikymas*. Palyginus su motyvacijos funkcija, kuri mėgina skatinti įvykdymą, žmogiškųjų išteklių palaikymo bei išlaikymo funkcija domisi tų darbo sąlygų aprūpinimu, kurios yra darbuotojų manymu reikalingos, o ne palaiko bei išlaiko įsipareigojimą organizacijai [41].

Tačiau nebuvo apsiribota šiomis keturiomis funkcijomis. Dabar žmogiškųjų išteklių vadyba yra sudėtingas ieškojimo, vystymosi ir labiausiai kvalifikuotų žmonių samdymo procesas.

Organizacijos aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais turėtų būti pakankamas tam, kad būtų užtikrintas produktyvus organizacijos darbas. Kadangi žmogiškieji ištekliai yra labai svarbus organizacijos veiksnys, labai didelę reikšmę organizacijos vystymuisi, tobulėjimui bei tikslų pasiekimui turi žmogiškųjų išteklių planavimas [53]. Žmogiškųjų išteklių planavimas – yra procesas, kuriuo metu organizacija užtikrina, kad turi tinkamą žmonių skaičių, kad jie užima tinkamas pareigas, tinkamu metu, yra gabūs efektyviai ir veiksmingai atlikti darbą, kuris padės organizacijai pasiekti užsibrėžtą tikslų. Žmonių išteklių planavimas šiandien yra uždavinys, kylantis dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, planuojamos darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti ir darbuotojus ir aplinką.

Siekiant efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklis organizacijoje, svarbu nuolat vertinti šių išteklių valdymo rezultatus. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektingumui organizacijoje vertinti Harvardo tyrinėtojai pasiūlė keturių C modelių, rodanti žmonių išteklių valdymo rezultatus [53]:

- ✓ įsipareigojimas (Commitment)
- ✓ kompetencija (Competence)
- ✓ atitikimas (Congruence)
- ✓ kaštų efektingumas (Cost effectiveness).

Tikimasi, kad vadovai priims kūrybiškus žmogiškųjų išteklių problemų sprendimus, kai atsakys į klausimus pagal keturių C modelių ir įvertins žmogiškųjų išteklių valdymą. Klausimų, susijusių su keturias C, pavyzdžiai:

1. Kompetencija. Ar darbuotojai yra kompetentingi darbe? Ar juos reikia papildomai mokyti? Koku mastu žmogiškųjų išteklių valdymo politika pritraukia, išlaiko ir lavina darbuotojus, turinčius žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi dabar ir bus reikalingi ateityje?

2. Įsipareigojimas. Ar įsipareigoję darbuotojai savo darbui ir organizacijai? Koku mastu žmogiškųjų išteklių valdymo politika padidina darbuotojų įsipareigojimus sau ir organizacijai?

3. Atitikimas. Ar pagrindinę organizacijos filosofiją atitinka jos tikslai, jos darbuotojai? Ar vadovai ir darbuotojai pasitiki vieni kitais ir siekia bendrų tikslų?

4. Kaštų efektingumas. Ar žmogiškųjų išteklių valdymo politikos yra efektingos pagal kaštus algoms, apdovanojimams, tekamumui ir panašioms veiksniams?

Apibendrinant informacijos išteklių vadybą galima daryti išvadą, kad siekiant padidinti organizacijos efektyvumą, veiksmingai vystyti naujus produktus ir paslaugas, gerinti organizacijos konkurencingumą būtina valdyti informacijos išteklius.

1.2.2. Komunikacijos vadyba

Komunikacija (lot. *communicatio* - pranešimas): bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Komunikacija yra pranešimų siuntimo, gavimo ir interpretavimo procesas, kurio pagalba žmonės susiję vienas su kitu bei su platesniu pasauliu. Komunikacija - tai faktų, minčių, idėjų pasikeitimo procesas [53]. Komunikacija, apimanti visus informacijos mainus tarp žmonių, gali turėti tokias formas: dviejų individų komunikacija, individo ir grupės komunikacija, grupių komunikacija.

Komunikacijos vadybos tikslai:

- kurti, reguliuoti, kontroliuoti bei reglamentuoti komunikacinius kanalus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje;
- nustatyti naudojimosi komunikaciniais kanalais taisykles bei sudaryti galimybę jas modifikuoti esant poreikiui;
- užtikrinti efektyvų kanalų panaudojimą organizacijos viduje bei už jos ribų.

Komunikacijos vadyba organizacijoje apima vidinę bei išorinę komunikaciją.

Vidinė komunikacija – tai informacijos siuntimo, gavimo, jos įvertinimo ir panaudojimo konkrečioje veikloje procesai, vykstantys organizacijos vidinėje aplinkoje.

Vadybos tikslai, realizuojami per vidinę komunikaciją:

- sudaryti sąlygas organizacijos darbuotojams laiku ir efektyviai keistis reikalinga informacija;
- garantuoti organizacijos darbuotojų darbo kontrolę ir koordinavimą;
- sukurti darbą organizacijoje skatinantį klimatą, jį palaikyti ir tobulinti.

Organizacijos vidinėje aplinkoje įvairaus pobūdžio informacija perduodama ir gaunama tam tikrais komunikaciniais kanalais, kuriuos bendrai galima suskirstyti į formalius ir neformalius kanalus [40, 53]. Kanalų tipas priklauso nuo jais perduodamos informacijos rūšies: formalios ar neformalios. Atitinkamai, pagal tai, kokiais kanalais ir kokia informacija perduodama, yra skiriama formali ir neformali komunikacija. Formali komunikacija vyksta vertikaliai ir horizontaliai.

Vertikali komunikacija - yra komunikacijos rūšis, kai informacija keliauja organizacijos komandų grandine aukštyn arba žemyn. Dažniausiai tokiu būdu juda formali informacija. Pagrindinis

komunikacijos iš viršaus į apačią tikslas – informuoti, nurodyti, instruktuoti, įvertinti darbuotojus bei pateikti organizacijos nariams žinių apie organizacijos tikslus ir politiką.

Per komunikaciją iš apačios į viršų perduodamos žinios, pateikiamos idėjos ar problemos, kurias reikėtų spręsti. Komunikacijos iš apačios į viršų pagrindinis tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokio tipo komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą bei įvykdytus projektus, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas.

Vertikaloje komunikacijoje atsiranda ir tam tikros problemos. Tikėtina, kad komunikacija iš viršaus į apačią bus filtruojama, modifikuojama ar stabdoma kiekviename valdymo lygyje, kadangi vidurinio lygio vadovai, gavę informacijos iš aukštesnio lygio vadovų, sprendžia, ką perduoti savo darbuotojams, ir ko – ne. Taip pat tikėtina, kad komunikacija iš apačios į viršų, irgi bus filtruojama ar keičiama siekiant, kad organizacijos vadovai nepaskęstų informacijos pertekliuje. Tačiau lieka tikimybė, kad vadovus nepasieks informacija, kurią jie turėtų žinoti. Todėl vertikaloji informacija yra tik iš dalies tiksli ir išsami.

Komunikacijos, nukreiptos iš viršaus į apačią, problemų iškyla tada, kai vadovai nepateikia darbuotojams būtinų žinių, kad jie galėtų gerai atlikti savo užduotis. Kartais vadovas gali per daug optimistiškai vertinti savo sugebėjimus perduoti darbuotojams informaciją. Darbuotojai gali neteisingai suprasti jiems paskirtas užduotis ir tai sąlygoja darbo rezultatų blogėjimą.

Horizontalioji ir neformalioji komunikacija yra komunikacija tarp organizacijos grandžių, paprastai labiau priklausanti nuo darbo srauto, o ne nuo komandų grandinės, todėl šios komunikacijos rūšies tikslas – sudaryti tiesioginį koordinavimo ir problemų sprendimų kanalą [53]. Horizontali komunikacija sudaro organizacijos darbuotojams galimybę užmegzti santykius su kolegomis ir tai dažnai palengvina visų organizacijos narių bendravimo našumą ir sumažina nesklandumų, nes reikiami žmonės užmezga tiesioginį tarpusavio ryšį. Neformali komunikacija egzistuoja visuose organizacijos lygmenyse ir užpildo atsirandančias formaliojo bendravimo spragas.

Organizacijoje galima išskirti tokias pagrindines vidinės komunikacijos priemones: asmeninį bendravimą; susirinkimus; atskaitas; prezentacijas; skelbimų lentą; telefoną; elektroninį paštą.

Išorinė komunikacija - keitimasis informacija su organizacijos išore.

Vadybos tikslai, realizuojami per išorinę komunikaciją:

- palaikyti pasikeitimą informaciniais srautais su išore;
- pritraukti kuo daugiau klientų ir išlaikyti esamus klientus lojaliais siūlant gerą aptarnavimą ir malonų bendravimą;
- užtikrinti teigiamo įvaizdžio visuomenėje formavimąsi ir jo palaikymą;

- sukurti partnerių ir tiekėjų paieškos bei bendravimo su jais sąlygas;
- neleisti atsirasti konfliktinėms situacijoms su konkurentais: palaikyti jei ne draugiškus, tai bent neutralius santykius su jais;
- palaikyti dalykinius ryšius su valstybinėmis institucijomis.

Organizacijoje galima išskirti tokius pagrindinius išorinės komunikacijos kanalus:

- asmeniškai susieti kanalai;
- informacijos laikmenų kanalai;
- telekomunikacijos.

Organizacijoje naudojamas išorinės komunikacijos priemonės: tiesioginis bendravimas; seminarai; telefonai; internetas; paštas; elektroninis paštas.

Dažniausiai naudojamas organizacijos išorinės komunikacijos formas galima suskirstyti taip: pokalbiai; susirinkimai; pranešimai; derybos; interviu.

Komunikacijos formų rangavimas pagal jų turtingumą („media richness“) [33]:

1. asmeninis pokalbiai (akis į akį);
2. susirinkimai;
3. derybos;
4. interviu;
5. tiesioginiai pranešimai;
6. pokalbiai telefonu;
7. pranešimai telefonu;
8. pranešimai paštu;
9. pranešimai faksu, elektroniniu paštu.

Bet kurios organizacijos išorinės komunikacijos aplinką sudaro mikroaplinkos ir makroaplinkos subjektai.

Organizacijos mikroaplinkos subjektai: klientai; partneriai; konkurentai; atstovybės užsienyje.

Greičiausiai galima teigti, kad svarbiausias organizacijos mikroaplinkos subjektas yra klientai ir komunikacija su jais yra itin svarbi. Todėl reikia pabrėžti, kad komunikacijos su klientais procese didelį vaidmenį turi :

- reklama;
- įvaizdžio formavimas;
- ryšiai su visuomene.

Reklama - tai nupirktas laikas ir/ar vieta masinės komunikacijos priemonėse, kurioje dažnai yra aiškiai identifikuojamas pranešimo siuntėjas. Reklama yra suprantama kaip specializuota komunikacijos funkcija, susijusi su prekių ir paslaugų pardavimu ir skirta išorinėms publikoms -

daugiausia prekių ir paslaugų vartotojams. Dažniausiai ji skleidžiama per masines informacijos priemones (kartais naudojamos ir kitos komunikacijos priemonės).

Įvaizdžio formavimui dažniausiai yra naudojama įvaizdžio reklama. Įvaizdžio reklama - tai institucijos asocijavimas su pozityviomis vertybėmis, kuriant palankų visuomenės informuotumą apie veiklą ir įtaką. Pagal auditorijos palankumo kriterijų, įvaizdžio reklama naudojama įgyvendinant keturis pagrindinius dalykus: pagerinti palankumą, išplėsti draugiškus santykius, įtakoti požiūrį, nuostatas, skatinti veiksmą [39].

Daugelis institucijų, tiek pelno nesiekiančių, tiek verslo firmų, naudoja šią institucijų reklamos formą, kad supažindintų visuomenę su organizacijos veikla, teikiamomis paslaugomis. Korporacijos, prekybininkai, profesinės sąjungos ir kt. gali naudoti įvaizdžio reklamą, kad informuotų atitinkamas auditorijas bei visuomenę apie institucijos teikiamas kontribucijas, jos veiklos patirtį, aktyvią visuomenės nario veiklą.

Ryšiai su visuomene - apgalvotos, suplanuotos ir nepertraukiamos, pastovios pastangos sukurti ir gerinti abipusį supratimą tarp organizacijos ir jos publikų. (Ryšius su visuomene apibrėžimas, kurį pateikė Didžiosios Britanijos Ryšių su visuomene institutas). Komunikacijos tikslai, keliami ryšiams su visuomene gali būti klasifikuojami į tris pagrindines kategorijas, priklausomai nuo poveikio [39]:

- informaciniai tikslai, kurie pasiekiami per prekės, paslaugos ar organizacijos pristatymą ir apibūdinimą atitinkamai auditorijai, ar per rinkos tyrimus (tikslai gali būti tokie: pranešimas rinkai apie naują produktą, naujų vartotojų pritraukimas, pranešimas rinkai ir vartotojams apie kainų pasikeitimą, paaiškinimas kaip veikia produktas, teikiamų paslaugų aprašymas, neteisingo, neigiamo išpūdžio taisymas, vartotojo baimės, nuogaštavimų mažinimas, institucijos įvaizdžio formavimas ir pan.);
- įtikinimo tikslai nukreipti į prekės ar paslaugos vartojimą, požiūrio į jas pakeitimą ar veiksmo skatinimą. Pagrindinis uždavinys: sukurti palankumą ir paskatinti vartotojus atkreipti dėmesį į jūsų produktą ar instituciją, ar institucijos ženklui, kitiems atributams ar produktui, įtikinti pirkti organizaciją ar produktą ar bent jau derėtis ir pan.
- priminimo tikslai naudojami tam, kad produkto ar institucijos įvaizdis, pavadinimas ar ženklas išliktų vartotojo atmintyje ir skatintų pirkimą ar kitą veiksmą artimoje ar tolimoje ateityje. Paprastai yra primenama, kur galima rasti organizaciją ar produktą, yra teikiama informacija, kuri užtikrina atmetimą bet kokių abejonių ar būsštavimų, kurie gali būti siejami su produktu ar institucija ir kita.

Yra skiriamos 3 pagrindinės ryšių su visuomene veiklos organizavimo formos: ryšių su visuomene padalinys, ryšių su visuomene firma, ryšių su visuomene ekspertas.

Ryšius su visuomene padalinys organizacijoje – dažniausiai sutinkama ryšių su visuomene organizacinė forma Lietuvoje ir Europoje. RSV skyriuje gali dirbti vienas žmogus, ar keli šimtai.

Skyrius gali būti įsteigtas ir dislokuotas centrinėje organizacijos būstinėje arba jis gali būti kiekviename mažesniame padalinyje, filiale, pan.

Pagrindiniai RSV skyriaus privalumai:

- komandinis darbas: kolegų pasitikėjimas, palaikymas, kuris padeda išvengti klaidų;
- organizacijos žinojimas,
- ekonomiškumas: kai RSV veikla planuojama ilgesniam laikui, žymiai pigiau ir efektyviau turėti pastovius etatinis darbuotojus; taip pat bendros sąskaitos už telefoną, elektrą, šildymą, patalpų nuomą ir pan.;
- prieinamumas: esant reikalui, skubiam pasitarimui – darbuotojas visada yra „po ranka“.

RSV skyriaus veikla: metinės ataskaitos, atvirų durų dienos, pranešimai spaudai, organizacijos propagavimas, kita.

Samdyti RSV firmą verta:

1. Kai organizacija neturi pakankamai patirties, kad savarankiškai galėtų sudaryti RSV veiklos planą;
2. Kai organizacija yra plačiai pasklidusi po šalį, turi daug filialų, skyrių, kai vadovybė toli nuo padalinių;
3. Kai organizacijos RSV skyriui reikiant pagalbos iškilus krizei;
4. Kai organizacija turi daug ir įvairių ryšių, ar jai yra reikalingi tam tikri ryšiai, kuriuos ji nežino kaip reikėtų užmegzti ir palaikyti;
5. Kai įvykiai vykstantys organizacijoje ar už jos ribų reikalauja ekspertų įvertinimo – požiūrio iš šalies.

RSV praktikai pataria, kad renkant RSV firmą reikėtų atkreipti dėmesį į: kompetenciją ir reputaciją, klientus, personalą, rezultatus.

Kalbant apie *RSV ekspertus*, dažnai yra pabrėžiami šie esminiai privalumai, bruožai: sugebėjimai, patyrimas, lankstumas ir reputacija [39].

Pagrindiniai organizacijų makroaplinkos subjektai: SoDra; mokesčių inspekcija; bankai; statistikos departamentas; reklamos gamintojai; žiniasklaidos atstovai; informacines paslaugas teikiančios įmonės.

1.2.3. Informacijos apdorojimo vadyba

Su informacijos apdorojimo vadyba susiduria bet kuri organizacija gaudama informaciją, analizuodama ją ir atrinktos informacijos pagrindu sudarydama prognozes ar svarstydamą tolimesnio funkcionavimo galimybes. Informacijos apdorojimo vadyba yra informacijos vadybos priemonių ir metodų sudėtinė dalis, kuri savo ruožtu yra susijusi su kitais šios sistemos elementais: komunikacijos bei informacijos išteklių vadyba. Efektyvios sąveikos tarp šių informacijos vadybos sistemos elementų

užtikrinimas labiausiai ir lemia, kaip sėkmingai organizacija egzistuos rinkos sąlygomis ir kokios bus jos vystymosi perspektyvos.

Informacijos apdorojimas – procesas, apimantis informacijos rinkimą, saugojimą ir klasifikavimą. Informacijos apdorojimas tai informacijos pertvarkymas atitikimo tam tikro informacijos vartotojo poreikiams linkme. Jį gali atlikti įvairūs subjektai: informacijos šaltinis, ir pats jos vartotojas, ir specializuotas subjektas, kuris gali būti tiek organizacijos padalinys, tiek organizacijos išorėje esantys subjektas [31].

Informacijos apdorojimo vadybos tikslas – sudaryti sąlygas:

- efektyviam informacijos rinkimui ir atrinkimui;
- sprendimų remiantis išanalizuota informacija priėmimui;
- technologinių procesų, susijusių su informacijos rinkimu, saugojimu, apdorojimu bei panaudojimu, efektyviam organizavimui ir palaikymui;
- kompetencijos ribų tarp informacijos vartotojų išskyrimui;
- tinkamam kiekvieno sprendimo priemonių ir metodų parinkimui ir pan.

Informacijos apdorojimo vadyboje labai svarbūs yra informacijos, kuri bus apdorojama, rūšys. Priklausomai nuo informacijos tipo, nuo jos vartojimo tikslų yra pasirenkamas tinkamiausias informacijos apdorojimo būdas ir forma, kurioje bus pateikta apdorota informacija. Informacijos tipai, kaip ir jos šaltiniai, yra labai įvairūs, tačiau galima išskirti pagrindines informacijos rūšis [42]:

- Planavimo informacija. Ši informacijos rūšis susijusi su tikslų formulavimo, tikslams pasiekti reikiamų išteklių apibrėžimo, naudojimo ir valdymo uždaviniais. Didelis tokios informacijos kiekis gaunamas iš išorinių šaltinių ir yra susijęs su tokiais faktoriais kaip esamos ir prognozuojamos situacijos apibrėžimas, išteklių pasiekiamumas, politinė aplinka.

- Kontrolės informacija. Ši informacija skatina priimti sprendimus, kurie atitinka organizacijos tikslų pasiekimą ir leidžia pamatyti kaip veiksmingai buvo naudojami ištekliai. Šio tipo informacija leidžia nustatyti ar dabartiniai pasiekti rezultatai atitinka numatytus tikslus. Dažniausiai tokia informacija cirkuliuoja per vidinius išteklius ir apima tokias problemas kaip biudžeto vystymas, personalo darbo vertinimas.

- Operatyvinė informacija. Ši informacijos rūšis susijusi su kasdienė organizacijos veikla. Operatyviniai duomenys apima tokius rutininius ir reikalingus informacijos tipus kaip finansinės ataskaitos, inventoriaus kontrolė, įvairūs grafikai. Didesnė tokios informacijos dalis gimsta organizacijos viduje. Kadangi ji daugiausiai susijusi su specifinėmis užduotimis, todėl dažnai gaunama iš antraeilių šaltinių.

Skirtingos informacijos rūšys apdorojamos skirtinguose lygmenyse ir viena informacijos rūšis gali būti apdorojama keliuose lygmenyse. Apdorojama informacija yra gaunama iš vidinių ir išorinių šaltinių, todėl reikia pastebėti, kad informacijos apdorojimo vadyba yra glaudžiai susijusi su

komunikacijos vadyba. Todėl prasminga būtų nagrinėti informacijos apdorojimo vadybą atsižvelgiant į komunikacinius procesus, vykstančius organizacijoje ir nagrinėti informacijos vadybą vidinės bei išorinės komunikacijos požiūriu.

Informacijos apdorojimo vadyba vidinės komunikacijos atžvilgiu – tai visi informacijos, cirkuliuojančios vidinėje organizacijos aplinkoje, analizės būdai, naudojami visose organizavimo srityse ir lygmenyse. Informacijos apdorojimo vadyba išorinės komunikacijos atžvilgiu apibrėžiama atsižvelgiant į išorinės komunikacijos dalyvius, procesus ir sprendimus, kurie priimami remiantis išorine informacija, bei informacija, kuri išeina už organizacijos ribų ir tampa „žaliava“ sprendimo priėmimui kitiems komunikacijos dalyviams.

Taigi informacijos apdorojimo vadybos lygmenys organizacijoje galima būtų išskirti taip:

□ *Duomenų apyvartos lygmuo*

Šiame lygmenyje organizacijos viduje operuojama rutininiais duomenimis. Šiame lygmenyje duomenys nenulemia tiesioginio sprendimo. Tik vėliau analizuojant tuos duomenis priimami sprendimai. Išorinės komunikacijos atžvilgiu vyksta informacijos iš išorės rinkimas. Surenkama informacija, kuri gali būti panaudota veiklos vykdymui. Bet iš esmės šis lygmuo yra pakankamai svarbus, nes čia surinkta tiksli, operatyvi bei patikima informacija gali lemti tai, ar bus priimtas atitinkamas sprendimas iškilus tam tikram poreikiui ir kaip operatyviai. Galima teigti, kad duomenų apyvartos lygmuo iš esmės yra viso informacijos apdorojimo proceso pagrindas, kadangi būtent čia surenkama potenciali informacija, kuri gali būti panaudota ateityje.

□ *Dispozicinis lygmuo*

Šis lygmuo yra sudėtingesnis. Jis jau numato sprendimo galimybę. Vidinės komunikacijos atžvilgiu šiame lygmenyje taip pat tvarkomi rutininiai duomenys, operuojama buhalteriniais duomenimis, atsiranda ribota sprendimų priėmimo galimybė. Išorinė informacija šiame lygmenyje jau neberenkama, o disponuojama tais duomenimis, kurie buvo gauti duomenų apyvartos lygmenyje. Čia jau gali būti sprendžiama, ar būtent ši informacija reikalinga organizacijos veiklai, ar ji yra pakankamai tiksli ir operatyvi, kokios informacijos trūksta ir pan. Šiame lygmenyje atsižvelgiama į jau turimą informaciją ir sprendimai yra priimami tiek, kiek tai yra susiję su tam tikra informacija, kuri gali būti panaudota tolimesniems sprendimams priimti.

□ *Sprendimų lygmuo*

Tai sunkiai apibrėžiamas lygmuo. Čia nėra pilno informacinio vaizdo, informacija visą laiką būna fragmentiška. Šitame lygmenyje dažniausiai priimami trumpalaikiai sprendimai, bet kartais taip pat priimami sprendimai ir dėl ilgalaikės organizacijos veiklos, vyksta efektyvus sprendimų priėmimo informacijos valdymas. Šiam lygmeniui organizacijoje faktiškai priklauso visi organizavimo darbuotojai, kurie dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Šis lygmuo yra labai subjektyvus, kadangi sprendimai priklauso nuo žmogaus, kuris sprendžia tam tikrą problemą, asmenybės. Sprendimų

priėmimo procesas ŗiame etape yra sunkiai formalizuojamas: koks bus priimtas sprendimas, yra labai sunku nuspėti. Be to, skirtingi žmonės gali skirtingai interpretuoti tam tikrą problemą ir atitinkamai priimti sprendimus remdamiesi savo patirtimi ar atsiŗvelgdami į prieš tai padarytas klaidas. Ŗiame informacijos apdorojimo lygmenyje kiekvienas turi galimybę spręsti atsiŗvelgdamas į savo kompetenciją ir atsakomybės laipsnį. Taigi sprendimų lygmuo yra iš tiesų labai subjektyvus, ir kam vienas atrodo teisinga, kitam gali atrodyti visai kitaip.

□ *Praneŗimų lygmuo*

Ŗia susiduriame su visai kita informacijos apdorojimo vadybos problema. Ŗis lygmuo susijęs su analitiniu darbu, svarbus interpretavimo aspektas. Ŗiame etape vidinė informacija kondensuojama, atrenkami duomenys, tinkami tolimesniam veiklos organizavimui, pateikiamos veikos ataskaitos, vyksta susirinkimai, aptariami artimiausi veiklos planai, būsimos uŗduotys. Ŗiame lygmenyje didžiausias dėmesys yra skiriamas informacijos analizavimui, interpretavimui. Veiksmai, kurie yra atliekami su informacija, sąlygiškai gali būti pavadinti informacijos kondensavimu, sutraukimu, referavimu. Ŗiame lygmenyje dirbama su informacija, kuri buvo surinkta duomenų apyvartos lygmenyje ir ŗiek tiek išanalizuota dispoziciniame lygmenyje. Praneŗimų lygmenyje svarbiausias yra informacijos turinys, o ne kiekis. Ŗiame etape apdorota informacija tampa tiesioginiu pagrindu svarbiems sprendimams priimti. Todėl ypač svarbu yra atrinkti reikalingiausią informaciją ir tiek, kad jos nebūtų nei perdaug, nei permaŗai. Kitas labai svarbus dalykas kalbant apie praneŗimų lygmenį yra informacijos standartizavimas (suderinamumas), t.y. informacija turi būti apdorojama pagal tam tikras nustatytas taisykles, kurios padėtų išvengti informacijos nesuderinamumo. Ŗis lygmuo, nors ir yra iš dalies kompiuterizuotas, yra pakankamai subjektyvus, nes tai, kokia informacija bus laikoma svarbiausia, priklauso tik nuo to ŗmogaus, kuris yra su tuo susijęs, asmenybės.

□ *Vadovavimo lygmuo*

Vykdoma pavedamų uŗduočių, duomenų apykaitos analizė, svarstomi pasiūlymai ir skundai, kontroliuojamas bei reguliuojamas organizacijos darbuotojų darbas. Vadovai atlieka vadovavimo funkcijas planuodami tiek kasdienę, tiek ilgalaikę organizacijos veiklą, kontroliuodami ir reguliuodami darbuotojų darbą. Išorinės komunikacijos atŗvilgiu ŗis lygmuo yra svarbus tuo, kad vadovas turi reprezentuoti savo organizaciją išorėje, todėl jo politika ŗiuo klausimu turi būti nuodugniai apgalvota. Vadovavimo lygmenyje svarbiais aspektais tampa firmos įvaizdžio kūrimas ir grįžtamasis ryŗys iš išorinės aplinkos subjektų. Kitas svarbus aspektas, susijęs su vadovavimo lygmeniu išorinės komunikacijos atŗvilgiu, yra tai, kad organizacijos vadovas nebūtų perkrautas informacija apie pokyčius išorinėje aplinkoje, nes gausios informacijos analizavimas ir interpretavimas uŗima daug laiko ir gali neuŗtekti laiko kitoms problemoms spręsti.

□ *Planavimo lygmuo*

Vidinės komunikacijos požiūriu šiame etape kuriami ilgalaikiai organizacijos veiklos planai, sudaromos veiklos strategijos, planuojami įvairios darbuotojų skatinimo programos. Šis informacijos apdorojimo lygmuo iš esmės kertasi su vadovavimo lygmeniu, kadangi išorinės komunikacijos atžvilgiu daugiausia planavimo lygmenyje dalyvauja vadovas. Jis numato, kokia bus politika įmonės įvaizdžio kūrimo atžvilgiu; kokių veiksmų imtis, kad pagerinti veiklos rezultatus. Šiame lygmenyje organizacijos vadovas turėtų naudotis informacija, kuri surenkama duomenų apyvartos lygmenyje (jei jam reikalingi pirminiai neapdoroti duomenys, iš kurių jis išrinks tuos, kurie jam reikalingi), arba informacija, apdorota pranešimo lygmenyje. Tačiau ne tik vadovas gali planuoti ir prognozuoti. Šias funkcijas gali atlikti ir taktinio lygio vadovai organizacijoje.

□ *Kontrolės lygmuo*

Vertinama atlikto darbo kokybė. Kiekvienas vidinėje komunikacijoje dalyvaujantis darbuotojas priklauso beveik visiems išvardintiems lygmenims, nes egzistuoja apdorojamų duomenų, sprendimų, pranešimų, planavimo ir kontrolės hierarchija. Visose informacijos apdorojimo lygmenyse efektyviai ieškant, atrenkant, apdorojant bei analizuojant informaciją ir aktyviai dalyvaujant organizacijos darbuotojams yra rezultatyviai valdoma informacija organizacijos viduje. Išorinės komunikacijos požiūriu čia svarbiausias dalykas yra grįžtamojo ryšio egzistavimas.

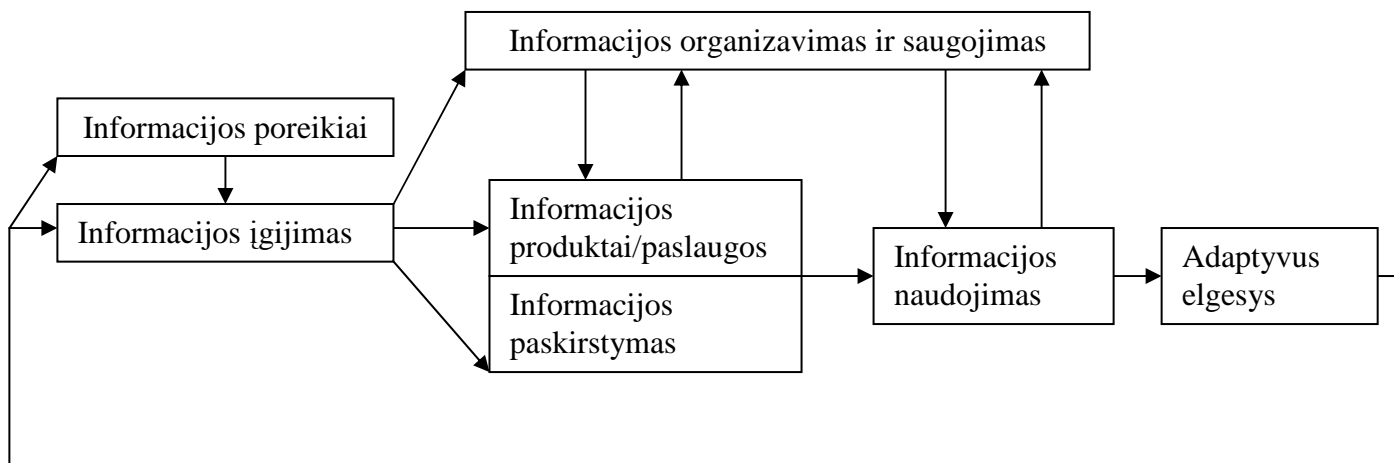
1.3. Informacijos vadybos procesai

Informacijos ieškojimas, įsigijimas, saugojimas, analizavimas ir naudojimas užtikrina sėkmingą organizacijos augimą ir vystymąsi. Vieną pagrindinių vaidmenų informacijos vadyboje atlieka patys informacijos vartotojai, kurie dirba kartu su informacijos specialistais. Informacijos vadyboje svarbus yra socialinis ir situacinis informacijos naudojimo kontekstas. Žmonių grupės, kurios sprendžia problemas ar aiškinasi sudėtingas situacijas, pasidalindami savo protinėmis bei emocinėmis jėgomis, suteikia informacijai tikslą ir prasmę. Informacijos vadybą galima suvokti kaip procesus, kurie pasiekia, įgyja, sukuria, palaiko, organizuoja, platina, naudoja informaciją ir yra simetriniai organizacijos pažinimo veiklai.

Organizacija turi sugebėti valdyti informacijos resursus ir galimybes, transformuoti informaciją į suvokimą ir skirstyti savo žinojimą per veiksmus ir iniciatyvą. Tik tokiu atveju organizacija taps sėkminga besimokančia ir prisitaikančia prie besikeičiančios aplinkos organizacija. Vystant informacijos vadybos strategijas tikslinga detaliai apgalvoti ir planuoti informacijos procesus, kurie apima organizacijos informacijos naudojimą. Efektyvų informacijos naudojimo rezultatą padeda užtikrinti nuodugnus veiksmų, orientuotų į tikslą, bet atitinkančių šiuolaikišką aplinką, planavimas ir vykdymas. Organizacijos veiksmai sąveikauja su kitų, esančių aplinkoje, organizacijų veiksmis, iššaukiant kitus signalus ar pranešimus, tuo būdu palaikant naujus informacijos naudojimo ciklus.

Šeši skirtingi, bet susiję informacijos vadybos procesai [14]:

- ❑ Informacinių poreikių nustatymas (identifying information needs);
- ❑ Informacijos įsigijimas (acquiring information);
- ❑ Informacijos organizavimas ir saugojimas (organizing and storing information);
- ❑ Informacinių produktų bei paslaugų vystymas (developing information products and services);
- ❑ Informacijos paskirstymas (distributing information);
- ❑ Informacijos naudojimas (using information).



2 schema. Informacijos vadybos ciklas [14]

Informacijos vadybos sistemai teikiama užduotis - tiksliai ir laiku pateikti informaciją. Visas informacijos vadybos ciklas gali taip išskleidžiamas [10]: informacijos poreikių nustatymas → informacijos įsigijimas → informacijos organizavimas ir saugojimas → informacijos produktų ir paslaugų sukūrimas bei vystymas → informacijos paskirstymas → informacijos naudojimas. Toks informacijos vadybos procesų išskleidimas akcentuoja atskirų dalių susietumą, nedalomumą.

Informacinių poreikių nustatymo procesas

Informacinių poreikių nustatymas reprezentuoja vartotojų tikruosius poreikius. Informacijos poreikis atsiranda kai organizacija savo veikloje susiduria su tam tikromis problemomis, netikrumais ar dviprasmiškumais. Tokios situacijos yra daugybės faktorių, tokių kaip organizacijos kultūra, tikslų suderinamumas, rizikos laipsnis, kontrolės lygis ir kitų faktorių, sąveikos rezultatas.

Informacijos naudojimas yra labai svarbus atliekant uždavinius ir sprendžiant problemas, todėl svarbu atpažinti dvi informacinių poreikių dalis [23]: pirmą, kuri priklauso nuo poreikio esmės (kokia informacija reikalinga), ir antrą, kuri atsiranda iš tam tikros situacijos reikalavimų panaudojant informaciją (kodėl informacija reikalinga ir kaip ji bus naudojama). Išanalizuojant gera ar bloga yra problemos struktūra, ar yra specifinių tikslų, ar prielaidos yra aiškios bei suderintos, ir situacija yra nauja ar pažįstama, galima bus nuspręsti kokios rūšies informacija turės didžiausią vertę vartotojui. Priklausomai nuo informacijos naudojimosi reikalavimų, informacija galėtų tobulinti bei vystyti

egzistuojančius tikslus ar siūlyti naujas kryptis, padėti apibrėžti problemas ar patikslinti prielaidas, nustatyti istorinius įvykius ar pateikti ateities prognozes. Informacinių poreikių nustatymas apima ne tik vartotojų domėjimosi temų išsiaiškinimą, bet ir reikiamos informacijos ypatingų savybių, kurios padidins informacijos kokybę bei naudą, identifikavimą.

Todėl būtina prieš nustatant informacijos poreikį, išsiaiškinti ir suvokti organizacijos:

- tikslus;
- uždavinius, kuriuos reikės spręsti, įgyvendinant tikslus;
- funkcijas, kurias reikės atlikti, sprendžiant uždavinius;
- darbus, kuriuos reikės atlikti, sprendžiant uždavinius.

Nustatyti informaciją, reikalingą organizacijos valdymo sprendimams priimti: jie priimami vadovaujantis ne standartiniu projektu, o tik procedūra, kurią dar sąlygoja objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai. Prie objektyvių priskiriami taikomi metodai, naudojamos techninės priemonės [14]. Prie subjektyvių - kompetencija, kvalifikacija, polinkiai, požiūriai, nuostatos, kuriomis jie vadovaujasi.

Informacijos vartotojų poreikiams išsiaiškinti taikomi įvairūs metodai [23]:

- informacijos srautų tyrimai;
- sprendimų priėmimo procedūrų analizė;
- rašomų dokumentų analizė;
- darbuotojų apklausa;
- žiniasklaidos priemonių teikiamos informacijos analizė.

Visi metodai turi trūkumų:

- reikalauja kvalifikuotų specialistų, gebančių juos taikyti;
- nepakankamai gerai parengtos metodų taikymo metodikos;
- nepakankamai įvertina subjektyvius informacijos naudotojų poreikius;
- reikalauja didelių darbo sąnaudų.

Teisingas informacinių reikalavimų aprašymas yra būtina sąlyga efektyviai informacijos vadybai [27]. Reikėtų įsidėmėti, kad informacinių poreikių atskleidimas yra sudėtingas komunikacijos procesas. Daugybei žmonių sunku išreikšti savo informacinius poreikius. Informaciniai poreikiai turėtų būti suvokiami bendros aplinkos kontekste, kuriame žmogus patiria poreikį, atsižvelgiant į informacijos naudojimo būdus. Atvaizduojant informacijos naudojimo aplinką yra nustatomi tokie veiksniai, pagal kuriuos vartotojai sprendžia apie gaunamos informacijos vertę ir naudingumą. Šiuos veiksnius galima sugrupuoti į keturias kategorijas:

- žmonių grupė (žmonių grupės yra apibrėžiamos pagal jų informacinį elgesį);
- problemų, su kuriomis susiduria ši žmonių grupė, struktūra;

- darbo ar socialinė aplinka (kiekviena žmonių grupė su jai būdingomis problemomis, kurios yra priklausomos nuo profesijos, užsiėmimo ar gyvenimo stiliaus);
- problemų sprendimas (kiekviena žmonių grupė turi skirtingą suvokimą kaip yra priimami sprendimai).

Pagal šias kategorijas siūlomas sisteminis organizacijos informacijos poreikių analizavimo būdas [23]: identifikuoti informacijos vartotojų grupes, pažinti problemas, su kuriomis jie dažniausiai susiduria, ištirti jų darbo ir socialinę aplinką ir suprasti būdus, kuriais jie mano išspręsti problemas.

Informacijos įsigijimo procesas

Informacijos įsigijimas tapo gana sudėtinga funkcija informacijos vadyboje. Informacijos įsigijimas balansuoja tarp dviejų priešingų poreikių. Iš vienos pusės, organizacijos informaciniai poreikiai yra didžiulio spektro, atspindintys išorinės aplinkos pokyčių platumą ir įvairumą. Iš kitos pusės, žmogiškasis dėmesys ir pažinimo galimybės yra ribotos, todėl organizacija neišvengiamai atrenka duomenis, kuriuos analizuoja [14]. Pirmas teiginys parodo, kad eilė šaltinių, naudojamų stebėti aplinką, turėtų būti pakankamai didelė bei įvairi tam, kad atspindėtų organizacijos interesų ribas. Todėl organizacija turi aktyvuoti visus įmanomus žmogaus, žodinius bei kompiuterinius šaltinius. Ir norint išvengti informacijos pertekliaus, visa šita informacija turi būti kontroliuojama ir valdoma. Informacijos išteklių atranka ir naudojimas turi būti detalai planuojamas, nuolatos tikrinamas. Kontrolė turi būti tokia pat lanksti ir kintanti kaip ir aplinka, kurioje ji vykdoma.

Norint išlaikyti stabilumą sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, organizacija gali derinti dvi pagrindines strategijas: pirma - didinti įvairumą organizacijoje; antra, silpninti, mažinti įvairovę iš aplinkos.

Galingas informacijos įvairovės vadybos būdas – įtraukti kuo daugiau žmonių, dirbančių organizacijoje, į informacijos rinkimo procesą, taip efektyviai sukuriant informacijos rinkimo tinklą organizacijoje. Žmonės, ne spausdinti šaltiniai ar elektroninės duomenų bazės, visada bus vertingiausiais informacijos šaltiniais organizacijoje. Žmonės dažnai komunikuoja su klientais, konkurentais, tiekėjais; dirba su įvairiais projektais; kaupia specializuotas žinias bei patirtį. Žmogiškieji informacijos ištekliai būtinai turi būti įtraukiami į informacijos įsigijimo planavimą, nes jie yra labiausiai žmonių vertinami visose organizacijos lygiuose. Žmogiškieji ištekliai filtruoja ir apibendrina informaciją, išryškina svarbiausius elementus, interpretuoja dviprasmius aspektus, ir apskritai užtikrina labiau atitinkančią poreikius, turtingesnę komunikaciją [62]. Informacijos įsigijimas turėtų apimti informacijos rinkimo tinklo sukūrimą, koordinavimą ir platinimą.

Informacinių išteklių pasirinkimas ir naudojimas turi būti planuojamas ir nuolat peržiūrimas, įvertinamas taip pat kaip ir bet koks kitas esminis organizacijos išteklis. Nauja informacija visada turi būti atrenkama ir filtruojama atsižvelgiant į jos potencialią svarbą. Toks informacijos atrinkimas ir

filtravimas yra intelektualus procesas, kurį geriausiai atlieka žmogus – jis reikalauja žmogaus sprendimo, kuris remtųsi organizacijos veiklos bei informacinių išteklių išmanymu.

Informacijos organizavimo ir saugojimo procesas

Dalis informacijos, kuri yra įsigyta ar sukurta yra saugoma archyvuose, kompiuterinėse duomenų bazėse, bylų sistemose ar kitose informacijos sistemose tam, kad organizacija galėtų gauti ir dalintis informacija. Informacijos saugojimo būdas atspindi kaip organizacija suvokia ir reprezentuoja savo aplinką.

Informacijos organizavimą ir saugojimą palengvina informacinių technologijų taikymas. Tradicinės duomenų apdorojimo technologijos pirmą kartą buvo naudojamos darbo efektyvumui padidinti. Operatyvinis kompiuterių naudojimas suteikia detalios informacijos apie atliekamus darbus, klientus, išteklių panaudojimą ir t.t., perteklių. Kol tokios sistemos turi aukštą praleidimą, jos yra neefektyvios ir kartais nesugebančios tiekti informacijos, reikalingos sprendimų priėmimui, planavimui, problemų sprendimui. Organizacijoms gali tekti reorganizuoti ir tobulinti savo informacines sistemas. Organizacijos informacinės savybės kinta nuo ilgalaikių iki trumpalaikių, ir tam tikra dalis labai vertingos informacijos gali slėptis pardavimų ataskaitose, biuro užrašuose, moksliniuose darbuose, projektų dokumentuose, audio įrašuose ir pan. Informacijos saugojimas, tekstinės bei nestruktūrizuotos informacijos apdorojimas tampa svarbiais informacijos vadybos komponentais. Organizacija turi sugebėti rasti specifinės informacijos, kuri geriausiai atitinka užklausas, ir lyginti informaciją, kuri aprašo esamą organizacijos padėtį [14].

Prasmės suvokimas gali būti pagerintas naudojant saugomą informaciją tokiose formose kaip fotografijos, piešiniai, ranka rašytos pastabos, garso įrašai. Tekstinių, iliustracinių, garsinių ir kitų nestruktūrizuotų duomenų šaltinių organizavimas, saugojimas ir gavimas yra svarbus informacijos vadybos išteklius. Informacijos saugojimo sistemų vaidmuo auga teikiant lankstų naudojamą informaciją, duomenų pateikimą įvairiems vartotojams ir pan.

Žinių kūrimo informacijos saugojimo sistemos gali būti naudojamos pagal du principinius modelius: lokalizuoti reikiamus šaltinius organizacijos viduje, ir gauti ataskaitas apie jau atliktus darbus ar panašias problemas. Pirmasis modelis siūlo, kad vidinių tyrimų, projektų patirties medžiaga būtų pateikiama kaip dalis organizacijos saugomų žinių. Antrasis modelis teigia, kad kruopščiai suprojektuota klasifikacijos sistema suteiktų organizacijai efektyvų ankstesnių tyrimų ir projektų dokumentų gavimą.

Sprendimų priėmimo proceso metu yra sukuriama įrašai, kurie yra saugomi bylų sistemoje. Vėliau, norint peržiūrėti ankstesnių sprendimų rezultatus ar sprendimų priėmimo grupių kompoziciją, informacija gali būti gaunama iš sukauptos saugyklos. Sprendimų priėmimo procesas organizacijoje turi būti racionalus ir pagrįstas, todėl aprūpinimas saugoma sprendimų istorija yra būtinas.

Informacijos gavimą apsunkina du faktoriai [30]. Pirma, sprendimui organizacijoje dažnai įtakoja vienas kitą, pavyzdžiui, vienos grupės priimti sprendimai gali paveikti kitos grupės apsisprendimą ar alternatyvų pasirinkimą, arba tam tikro sprendimo priėmimas viename kažkokioje organizacijos vienetė gali sumažinti analogiškos nuomonės patrauklumą kitame vienetė. Antra, prielaidos, įtakojusios ankstesnių sprendimų priėmimą gali neatsispindėti saugomuose įrašuose. Siekiant sumažinti šių faktorių įtaką reikėtų vartotojams suteikti galimybę gauti pilnus saugomų dokumentų tekstus, artimų aktualiai temai dokumentų anotacijas ar referatus ir pan.

Potencialūs sunkūs informacijos praradimo ar nesugebėjimo rasti svarbių dokumentų padariniai įtakoja organizacijas ieškoti labiau patikimų informacijos saugojimo sistemų, kurios gali atstatyti, apdoroti bei saugoti tekstinę ir kitokią nestructūrizuotą informaciją [14]. Vietoj patikimumo, bendrais sistemos reikalavimais tampa lankstumas – sistema turi rinkti patikimą informaciją, sudaryti prieinamas sąlygas įvairiems vartotojams peržiūrėti duomenis, jungti tarpusavyje funkcionaliai ir logiškai susijusius dalykus, ir t.t. Reikia turėti omeny, kad ta pati informacija gali būti svarbi ir tinkama skirtingoms problemoms spręsti.

Informacinių produktų ir paslaugų vystymo procesas

Vystant informacinius produktus bei paslaugas svarbu pristatyti informaciją taip, kad informacinių produktų ir paslaugų turinys, formatas, orientacija, ir kiti atributai atitiktų reikalavimus, kurie nurodo tam tikros problemos sprendimą. Kitaip tariant, ne tik teikti informaciją, kuri yra tinkama vartotojui ir atitinka jo domėjimosi sritis, bet ir teikti informaciją tokiu būdu bei forma, kad didėtų jos vertė. Todėl šiame procese tikslinga vadovautis vertės didinimo požiūriu, pagal kurį informacijos sistemos, produktai ir paslaugos yra išvystomi į poveikio grupes, kurios padidina informacijos vertę, teikdamos vartotojui informaciją, kuri padeda priimti geresnius sprendimus, geriau suvokti situaciją, ir tuo pačiu efektyviau veikti. Vertę pridedantis poveikis yra tokie signalai, kurie pagerina kokybę ar kitaip stiprina pranešimo naudingumą sistemoje. Išskiriamos šešios informacijos vertę didinančio poveikio, kuris gerina informacijos produktų kokybę, kategorijos: naudojimo nesudėtingumas, triukšmo mažinimas, kokybė, pritaikomumas, laiko ir kaštų taupymas [30].

Naudojimo lengvumas mažina informacijos produktų ir paslaugų naudojimo sudėtingumą, t.y. praplečia vartotojų galimybes gauti daugiau reikalingų duomenų iš informacijos erdvės; palengvina duomenų rinkimą ir atranką; padeda vartotojui priimant sprendimą; ir lengvina fizinį priėjimą prie reikiamos informacijos.

Triukšmo mažinimas yra nereikalingos informacijos atmetimas bei informacijos fokusavimas ties pasirinkta reikiama tema ar faktais. Informacijos triukšmo mažinimu taip pat yra laikomas informacijos vertės didėjimas taikant intelektualias technologijas, tokias kaip informacijos sistemos ar duomenų bazių valdymo sistemos, padedant vartotojui susiaurinti informacijos paieškos lauką nustatant potencialiai naudingą jam informaciją; nurodant kryptis kur tokios informacijos ieškoti, taip

padidinant vartotojo galimybę pasirinkti informaciją; padedant vartotojui surasti būtent tai ko jis ieško suklasifikuojant gaunamą informaciją ir signalus pagal kalbą ar apdorojimo lygį; atrenkant įvedamą informaciją, kuri yra panaši į tą kuri reikalinga vartotojams.

Informacijos kokybė turėtų atitikti vartotojų poreikius ir norus, nes vartotojai informacijos produktus ir paslaugas vertina kaip ir kitų tipų produktus, atsižvelgdami į patikimumą, paslaugumą, produkto ar paslaugos charakteristiką, ilgalaikiškumą ir panašiai.

Informacijos rinkos specialistai, norėdami įgyti kokybišką informaciją, pateikti ją kokybišką vartotojui, turėtų vadovautis „FACT“ (Form, Accuracy, Completeness, Timeliness) principais [43]:

- o Forma - tai reiškia, per ką ir kaip informacija yra pasiekama (tai gali būti CD-ROM pavidalu, spausdinta informacija ir panašiai);
- o Tikslumas - kaip tiksliai informacija yra išreikšta. Svarbu nustatyti tikslumo lygį, kuris atitiktų vartotojų norus. Pavyzdžiui per didelis detalumas gali vartotoją erzinti arba paprasčiausiai vartotojas gali nesuprasti tų detalių esmės;
- o Užbaigtumas - ar gaunama informacija yra pilna, užbaigta ar tai tik ištrauka iš konteksto, turi būti loginė minčių seka ir panašiai;
- o Savalaikiškumas - kiek aktuali yra informacija. Reikia užtikrinti, kad reikiamą ir norimą informaciją vartotojas gautų laiku. Svarbu informaciją atnaujinti, kad vartotojas negautų pasenusio ar nebeaktualaus informacinio produkto ar paslaugos.

Adaptyvumas tai paslaugos savybė prisitaikyti prie vartotojų poreikių ir jų darbo aplinkos. Adaptyvumas didėja įsikišus žmonėms, kadangi jie gali interpretuoti informaciją, pakeisdami ją, tuo pagerinant vartotojų problemų sprendimą. Adaptyvumas gerina informacijos paslaugų ir produktų kokybę, pritaikydamas juos konkrečiam asmeniui konkrečioje situacijoje susidūrus su tam tikra problema; teikdamas kelis galimus variantus vartotojui lanksčiai dirbti su duomenimis; pateikdamas aiškiausius duomenis, paaiškinimus, hipotezes ar metodus atrenkant juos iš daugelio kitų remiantis kokybės ir pagrįstumo kriterijais; didindamas palankumą ir aiškumą tokiomis priemonėmis kaip seminarų organizavimas, kalbų ir dokumentų redagavimas ir kt.

Laiko ir kaštų taupymas yra išreiškiamas paslaugos verte, pagrįsta greitu atsakymo gavimu ir vartotojui sutaupytais pinigais.

Informacija yra unikalus produktas, nes jo skaitmeninę formą galima visaip perdirbti, bet nuo to produkto turinys vis tiek nesikeičia, pvz.: nesvarbu ar tai knyga, filmas, kompiuterio ekranas ar kt. Šis produktas gali būti teikiamas atspausdintoje ar skaitmeninėje formoje, be to jis gali būti parduotas šalies viduje bei užsienio rinkose [30].

Informaciniai produktai bei paslaugos gali būti vienodai naudojami daugiau nei vieno vartotojo, įvairiose vietose ir skirtingu metu. Informaciniai produktai ir paslaugos vartotojams

pateikiami standartine forma. Tačiau nors informacija visiems vartotojams ir yra vienoda, jie ją gali naudotis tik kaip nori.

Informacinių produktų ir paslaugų vadybininkų darbas yra sukurti tokią informaciją (dažnai susiduriant su didelėmis išlaidomis ir ilgu kūrimo laikotarpiu) su kuria informacijos produktą ar paslaugą galima būtų pardavinėti ilgą laiką ir su mažai kintančia kaina. Vartojant informacijos produktus ir paslaugas jie nesikeičia bet juose esanti informacija gali pasenti. Negalima painioti informacijos su jos materialine išraiška – informacijos produktu. Informacija gali būti skirtinga ir ji gali būti pateikiama vartotojui per skirtingus kanalus.

Informacijos paskirstymo procesas

Informacijos paskirstymas tai procesas, kurio metu informacija yra paskleidžiama ir nukreipiama taip, kad reikiamą informaciją gauna reikiamas asmuo laiku, vietoje ir tinkamu pavidalu. Informacijos paskirstymo tikslas – paspartinti dalijimąsi informacija. Platus informacijos paskirstymas užtikrina platesnį jos paskleidimą, skatina nuoseklesnį ir pastovesnį mokymąsi, leidžia susikurti naujiems supratimams, kurie atsiranda susijungiant atskiroms informacijos dalims, informacijos gavimas tampa patogesnis. Informacijos tiekėjo ir informacijos vartotojo atskyrimas turėtų išnykti: jie privalo bendradarbiauti kaip partneriai norint efektyviai skleisti vertingą informaciją, ir taip užtikrinti, kad kiekvienas žmogus organizacijoje gautų reikiamą ir būtent jam naudingą informaciją. Reikia raginti informacijos vartotojus aktyviai dalyvauti šiame procese.

Informacijos paskirstymo proceso metu siekiama aprūpinti organizaciją jos suvokimui, žinių kūrimui, svarbiausių sprendimų priėmimui reikalinga informacija, o taip pat sudaryti galimybes dalintis šia informacija.

Suvokimo proceso metu aplinka yra skanuojama ir yra atsirenkama informacija, kuri bus interpretuojama. Patikimos interpretacijos pagrindas yra asmeninis, tiesioginis bendravimas aptarinėjant nustatant reikalingą aplinką, keitimasis informacija apie abejotinas, dviprasmes sritis, aptariant anksčiau priimtus sprendimus. Žinių kūrimo proceso metu, ypač, sprendžiant iškilusias tam tikras problemas ar vystant inovacijas, yra dirbama projektų grupėse, kuriose susirenka žmonės, turintys įvairios patirties ir specializacijų [30]. Jie intensyviai dalijasi informacija svarstydami klausimu grupės pasitarimuose, išgauna informaciją iš grupės organizacijos išorinės aplinkos ir atranda naujas koncepcijas naudodami analogus bei metaforas. Formalaus sprendimų priėmimo proceso metu informacijos srautas yra reguliuojamas tam tikrų taisyklių, kurios gali, pavyzdžiui apibrėžti kas gali prieiti ar kas gali reikalauti informacijos ir sąlygoti kokia informacija bus sukurta, kurioje pakopoje ir kas ją sukurs.

Informacijos naudojimo modeliai atspindi bendrus informacijos dalijimosi poreikius. Pirma, žmonės naudojami gausiais komunikacijos kanalais bendraudami tiesioginiuose, asmeniškuose pokalbiuose tam, kad susikoncentruoti ties problemomis, išsiaiškinti neaiškumus ir netikrumus bei

skatinti kūrybiškumą. Antra, specialistams reikia pastovaus informacijos srauto iš aplinkos tam, kad išsiaiškinti dviprasmiškumus, užpildyti žinojimo spragas, atnaujinti interpretacijas ir turėti grįžtamąjį ryšį. Visi šie poreikiai yra informacijos paskirstymo vadybos objektai [33].

Yra pageidaujami gausūs informacijos perdavimo kanalai, bet tai gali būti sunkiai pasiekiami organizacijose, kurių nariai, tyrimai ir informacijos resursai geografiškai yra išsisklaidę. Komunikacija informacijos technologijų, tokių kaip elektroninis paštas, on-line diskusijų grupės, vaizdo konferencijos ir tinklu paremtos informacijos saugyklos tinkle, gali pateikti alternatyvius informacijos dalijimosi modelius paremiančius bendravimą tarp nutolusių per tam tikrą atstumą taškų [33]. Kiekvienas toks kanalas turi galimybę teikti tam tikro lygio neformalumą, grįžtamąjį ryšį bei spontaniškumą. Tai įtakoja komunikacijos buvimą vertinga, teikiančia naudą komunikacija.

Informacijos naudojimo procesas

Informacijos naudojimas yra dinaminis, interaktyvus procesas, kuris padeda organizacijos vadovams suvokti esmę bei priimti sprendimus. Informacijos naudojimo procese labai svarbu tinkamai atrinkta informacija. Nėra lengva nuspręsti ar informacija yra tinkama, todėl dažnai pasirinkimą įtakoja asmeninė intuicija, politinis propagavimas, o taip pat ir racionalus analizavimas. Informacijos vartotojai dirba aplinkoje, kurią galima apibrėžti kaip informatyviai apkrautą, socialiai varžomą ir politiškai prikrautą. Kai gaunama nauja informacija ir vadovai pradeda spręsti problemas, problemos suvokimas keičiasi, atsiranda naujas supratimas, kuris sukelia naujų neaiškumų. Tada problema apibrėžiama kitaip ir ieškoma naujos informacijos. Ir taip ciklas kartojasi kol problema išsprendžiama vadovo galvoje [14]. Organizacijos informacinės struktūros ir procesai turi būti tokie atviri, lankstūs ir gyvi kaip užklauso formulavimo ir sprendimų priėmimo procesai, kuriuos jie palaiko.

Kaip informacija naudojama daugiausia priklauso nuo jos tikslumo, formos, kurioje ji pristatoma ir jos savalaikiškumo. Visa tai susiję su pagrindiniais poreikiais, kurie nustatomi pradžioje. Jei užklausa buvo suformuluota tinkamai, tada vartotojas gaus jam reikalingos informacijos. Ir tikslas yra pateikti organizacijos vadovui tinkamą informaciją tinkamu laiku. Kartais būtent informacijos savalaikiškumui taikoma pirmenybė, ir manoma, kad informacijos savalaikiškumas svarbesnis už jos tikslumą. Nes jeigu informacijos nėra kai jos reikia, tai jos tikslumas praranda svarbą. Tačiau dažniausiai, geriausiam rezultatui pasiekti yra būtinos abi informacijos savybės, kaip jos savalaikiškumas taip ir tikslumas.

Informacija yra naudojama ir sprendimų priėmimo procese. Strateginių sprendimų procesas gali būti išskirtas į tris fazes, tai – identifikavimo, vystymo ir atrankos fazės. Informacijos naudojimo intensyvumas yra priklausomas nuo šių fazių. Intensyviausiai informacijos resursai yra naudojami vystymo fazėje, kai informacija yra naudojama nustatyt galimybes. Taip pat intensyvus informacijos naudojimas yra ir pirmose identifikacijos fazės pakopose ir vėl vėliau pirmose atrankos fazės pakopose. Visose trijose fazėse skiriasi kokybinis informacijos naudojimas [30].

Apibendrinant svarbu pažymėti, kad informacija yra vienas pagrindinių bei esminių informacijos vadybos elementų. Todėl svarbu suvokti šio informacijos vadybos elemento turinį ir bet kokiame kontekste nepainioti ir skirti duomenų, informacijos bei žinių sampratą ir suvokti jų tarpusavio ryšį. Atsižvelgiant į tai, kad informacijos sąvoka yra labai plati, tikslingai išskiriama informacijos apibrėžimų hierarchiją, kuri apima keturis lygius, kiekvienas iš kurių remiasi apibrėžimų kategorija gauta iš skirtingų sričių: informacija kaip išteklius, informacija kaip prekė, informacijos kaip modelio suvokimas, informacija kaip esminė visuomenės jėga. Pagrindinėmis informacijos charakteristikomis galima laikyti pilnumą, tikrumą, savalaikiškumą ir optimalumą. Informacijos ištekliai gali būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus: laikmenų tipus, organizacines struktūras ir kita. Todėl bet kuri informacijos išteklių klasifikacija yra dinamiška ir periodiškai kinta. Organizacijoje informacijos išteklius galima būtų išskirti į pagrindines dvi grupes: kompiuterinius ir žmogiškuosius. Organizacija, siekdama išlikti konkurencinga, turi ne tik sugebėti įvertinti turimus žmones bei technologijas, bet ir mokėti juos valdyti kaip strateginius organizacijos išteklius. Komunikacija yra trečias svarbus informacijos vadybos elementas. Kai informacija yra surandama ir identifikuojama tam tikrame informacijos ištekliuje, ji būtinai turi būti perduodama. Komunikacijos procesas yra labai reikšmingas, nes nuo jo priklauso informacijos perdavimo tikslumas, savalaikiškumas ir optimalumas.

Pagrindiniai informacijos vadybos tikslai – reikiamos informacijos, reikiamam žmogui, reikiamu laiku, iš reikiamo šaltinio, reikiamo kiekio, reikiama tvarka, reikiama forma, reikiamomis priemonėmis, optimaliu tikslumu, kaip įmanoma greičiau – ir mažiausiomis išlaidomis, pateikimas.

Organizacijoje ypatingas dėmesys turi būti skiriamas informacijos vadybos struktūrinių dalių nustatymui ir valdymui. Nes informacijos kaip vertingo išteklius, kurį reikia ekonomiškai ir veiksmingai valdyti, suvokimas, komunikacijos kanalų reguliavimas ir kontrolė bei efektyvus informacijos atrinkimas ir apdorojimas užtikrina informacijos vadybos struktūrinių dalių suderinamumą, kuris sąlygoja informacijos vadybos efektyvumą.

Informacijos vadybą galima suvokti kaip procesus, kurie pasiekia, įgyja, sukuria, palaiko, organizuoja, platina, naudoja informaciją ir yra simetriniai organizacijos pažinimo veiklai. Organizacija turi sugebėti valdyti informacijos resursus ir galimybes, transformuoti informaciją į suvokimą ir skirstyti savo žinojimą per veiksmus ir iniciatyvą. Tik tokiu atveju organizacija taps sėkminga besimokančia ir prisitaikančia prie besikeičiančios aplinkos.

2. ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE

Informacija ir patirtis yra žinių atsiradimo prielaida. Taigi, žinios gali būti sukurtos organizacijai siejant informaciją su patirtimi, nuomonėmis bei požiūriais. Žinių vadyba išreiškia dinamiško informacijos rinkimo bei skleidimo, idėjų, požiūrių, geriausių praktikų atvejų poreikį. Ji akcentuoja įvairių formų informacijos pavertimą į efektyvius veiksmus. Todėl, sugebėjimas efektyviai valdyti žinias yra būtina sąlyga siekiant priimti efektyvius sprendimus.

Žinių vadybos organizacijoje nagrinėjimas pradedamas nuo žinių vadybos sampratos aptarimo, apžvelgiant organizacinių žinių kūrimo teoriją, modelį bei organizacinę kompetenciją. Apibendrinus plačiausiai naudojamas žinių vadybos prielaidas pateikiamos sėkmingos žinių vadybos prielaidos, aptariamos esminės žinių vadybos charakteristikos organizacijoje. Apžvelgiami pagrindiniai žinių vadybos procesai organizacijoje: žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių vystymas, žinių dalinimasis ir platinimas, žinių panaudojimas bei žinių išsaugojimas. Siekiant užtikrinti efektyvią žinių vadybą organizacijoje, yra būtinas visų žinių vadybos procesų nuoseklus ir nenutrūkstamas funkcionavimas.

2.1. Žinių vadybos samprata

Įvertinus tai, kad informacijos vadyba daro įtaką žinių vadybos atsiradimui, kol kas galima teigti, kad informacijos vadybos nuo žinių vadybos visiškai atskirti negalima. Tai tarsi logiškai vienas iš kito sekantys susiję procesai. Norint aiškiau apibrėžti žinių vadybą, būtina pažvelgti į žinių vadybos sąvoką bei procesus.

Pastaruoju metu, organizacijos pradeda matyti ir suprasti savo žinias kaip vertingiausią strateginį resursą, naudojant jas problemoms spręsti bei galimybėms kurti. Žinios tampa vieninteliu prasmingu organizaciniu resursu. Tradiciniai ištekliai kaip darbas ar kapitalas nedingo, tačiau jie tapo antriniais. Jie gali būti lengvai įsigijami žinių pagalba. Šia nauja prasme žinios reiškia naudą, poveikį ekonominiams bei socialiniams rezultatams. Atsiranda žinių taikymas žinioms - tai žinių naudojimas bandant suprasti kaip žinios gali būti taikomos rezultatams pasiekti. Tai gali būti suprantama kaip žinių vadyba [11].

2.1.1. Organizacinių žinių kūrimo teorija

Apibrėžti žinias yra ganėtinai sudėtinga, nes įvairios mokslinės disciplinos šį terminą naudoja reikšti gana skirtingiems dalykams. Žinios yra individualios ir kitiems neprieinamos, dėl to jas sunku

panaudoti, tačiau jos pasireiškia per informaciją (yra sukurtos ir apibrėžiamos ja). Žinios taip pat apibūdinamos kaip dinamiškas savaime atsirandantis dalykas, kuris kinta informacijos poreikio eigoje.

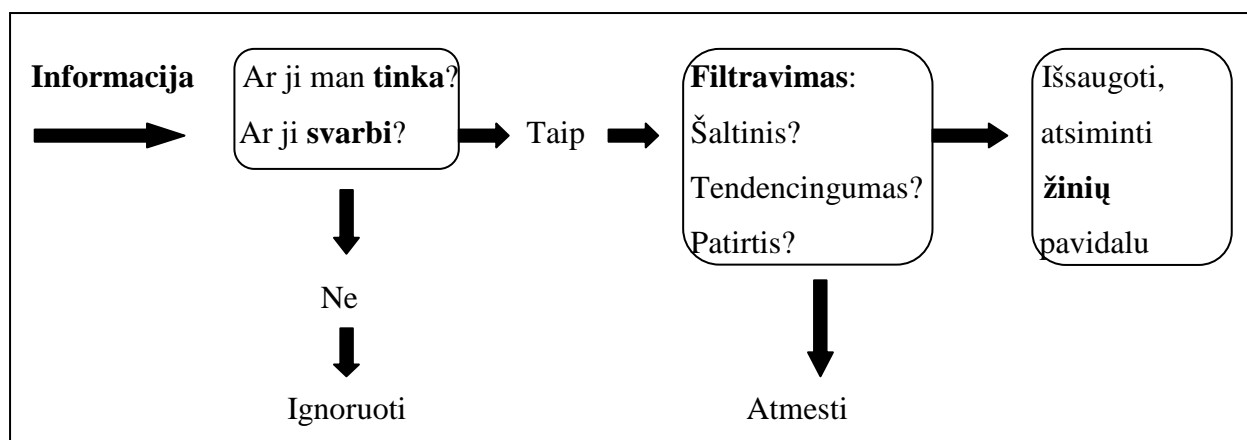
Žinios yra apibūdinamos ir kaip informacija žmonių galvose - be žinančio ir suprantančio asmens jokių žinių negali būti [28].

Žinios yra pažinimo ir įgūdžių, kuriuos individai naudoja problemoms spręsti visuma. Ši visuma apima ir teorines, ir praktines kasdieninės 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 [28].

Žinios yra sudarytos žmonių patirties prasmų kategorizavimo, kodavimo, apdoravimo ir priskyrimo būdu.... Žinios atsiranda kompleksiniame procese apimančiame socialinius, situacinius, kultūrinius ir institucinius veiksmus. Procesas vyksta egzistuojančių konceptualinių modelių ir procedūrų pagrindu ir yra veikiamas įvairių socialinių atsitiktinimų vykstančių socialinės sąveikos tarp grupių ir jose esančių individų keitimosi įgūdžiais, orientacijomis, patirtimi, pomėgiais, resursais ir pavyzdžiais metu [28, 57]. Tai dar yra apibrėžiama žinių ir žinių procesų prigimtis.

Organizacijos žinios susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių. Organizacija gali jas 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. Šis apibrėžimas tiksliau apibrėžia žinių ypatybes organizacijoje.

Žinios atsiranda per atsirinkimo, filtravimo procesą, kuris apibrėžia, nustato, kurias informacijos dalis priimti. Žinių vadybos kontekste šis apsisprendimas ir yra apibūdinamas informacijos filtravimo procesu, kuris yra atliekamas „žinių darbuotojo“ arba potencialios automatinės sistemos [26].



3 schema. Informacijos virtimas žiniomis - filtravimo procesas [26]

Schemoje pavaizduota, jog nuosprendis priimti ar atmesti informaciją iš esmės priklauso nuo informacijos tinkamumo, svarbumo tam tikrame kontekste. Minėtas savybes galima atpažinti jau aptartos geros informacijos sąvokoje. Todėl galima teigti, jog žiniomis virsta tik gera informacija.

Plėtojant žinių sąvoką, svarbu paminėti, kad žinios gali būti kelių rūšių - tai neišreikštos žinios (esančios žmonių galvose) bei išreikštos žinios (perteikiamos duomenų bazėse, dokumentuose, praktikoje ir pan.).

Šie du tipai neturėtų būti atskiriami, nes jie yra viena kitą papildančios realybės. Jos sąveikauja tarpusavyje ir gali būti transformuojamos iš vieno tipo į kitą individualios ar kolektyvinės kūrybinės žmonių veiklos metu. Tai yra esminė dinamiškos organizacijos žinių kūrimo prielaida. Tiksliau tariant, organizacijos žinios yra kuriamos sąveikaujant individams turintiems skirtingus (išreikštų ir neišreikštų žodžiais) žinių tipus. Šis procesas pristato keturis žinių konversijos būdus [28]:



4 schema. Žinių konversijos būdai

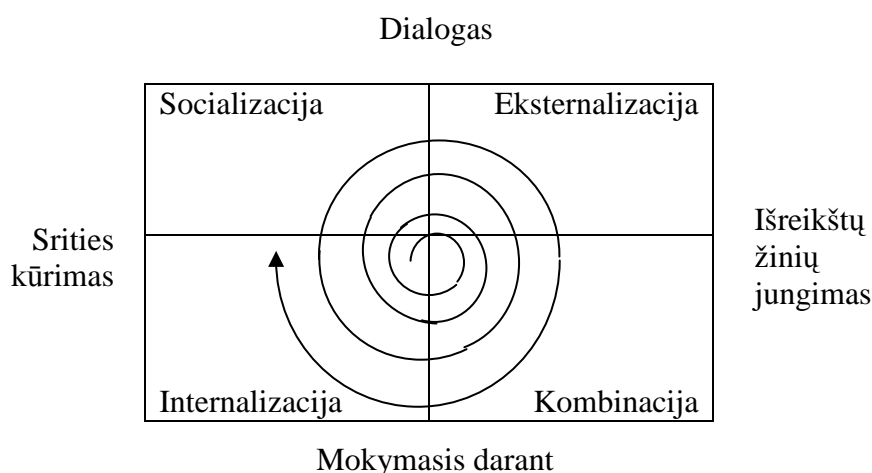
Socializacija yra bendrų, neišreikštų žodžiais žinių naudojantis bendra patirtimi kūrimo procesas. Siekiant paskatinti socializaciją reikia sukurti sąveikos “erdvę” ar “vietą”, kur individai galėtų dalintis patirtimi tuo pačiu metu ir toje pačioje vietoje, tuo būdu kuriant bendrą, neartikuliuojamą nuomonę ir realizuotus įgūdžius. Šio neformalaus proceso metu kuriamos neišreikštos žodžiais žinios (pvz., bendras mentalinis modelis ar žemėlapis) bei savitarpio pasitikėjimas. Iš esmės, čia kuriami nematomi bendruomenės ryšiai.

Eksternalizacija - tai procesas, kurio metu neišreikštos žodžiais žinios išreiškiamos į apibrėžtas koncepcijas. Neišreikštos žodžiais žinios tampa išreikštomis naudojantis metaforomis, analogais, koncepcijomis, hipotezėmis ar modeliais. Kai siekiame konceptualizuoti neišreikštas žinias jų esmės mes visų pirma išreiškiame kalba. Tačiau išsireiškimai dažnai yra neadekvatūs, neatitinkantys ir nepakankami. Šie neatitikimai ir spragos tarp išraiškų, vis dėlto, padeda vystyti refleksijas ir sąveikas tarp individų. Eksternalizacija dažniausiai matoma kaip koncepcijos tapimo procesas ir yra sukeliama dialogo ar kolektyvinės refleksijos metu.

Kombinacija yra procesas, kurio metu naujos ir jau egzistuojančios išreikštos žodžiais žinios yra surenkamos į sisteminės žinias, tokias kaip specifikacijų rinkiniai naujo produkto prototipui. Dažniausiai naujai sukurta koncepcija turi būti jungiama su jau esamomis išreikštomis žiniomis, kad būtų galima ją paversti į kažką realaus. Taigi, šis būdas prasideda jungiant skirtingas dalis su išreikštomis žodžiais žiniomis. Bet kuriam organizacijos lyderiui yra būtina kurti taip inspiruojamas, “našias” koncepcijas - vadinamas “motininėmis koncepcijomis” (mother concept), iš kurių gimsta daugelis “atžalinių koncepcijų” (offspring concepts). Šio modelio tikslas – sukurti prototipą (t.y. naujų verslo veikimo būdų prototipas) ir patvirtinti organizacijos veiklos būtinumą.

Internalizacija yra procesas, kurio metu išreikštos žodžiais žinios yra paverčiamos į neišreikštas, operacines žinias, tokias kaip naudingas praktikas (“know-how”). Šis būdas yra dažniausiai iššaukimas “mokymosi darant” (“learning by doing”) procese. Dokumentuotos tekste, garse ar video formatu išreikštos žinios palengvina internalizacijos procesui. Svarbus yra ir organizacijos narių aprūpinimas tokiomis išreikštomis žodžiais žiniomis išplečiant tiesioginės patirties erdvę, ir jų skatinimas atspindėti patirtį [28].

Žinios gali būti individualios ir organizacinės. Pastarosios kuriamos taip vadinama žinių spirale, besisukančia per keturis žinių konversijos būdus. Žinių spiralė gali prasidėti nuo bet kurio būdo, tačiau dažniausiai prasideda nuo socializacijos.

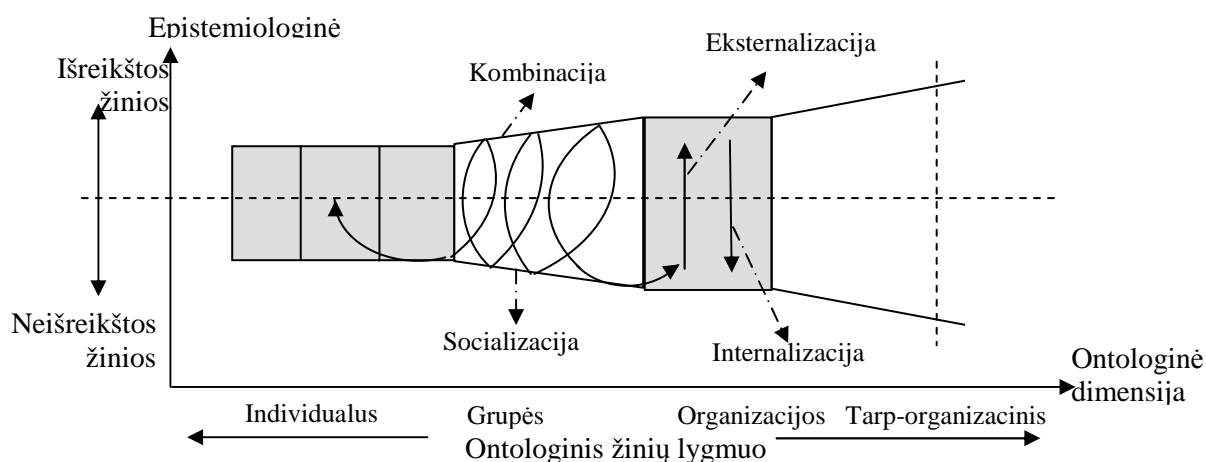


5 schema. Žinių spiralė [28]

Pavyzdžiui, neišreikštos žodžiais žinios apie vartotojus gali tapti išreikštomis “konceptualiomis žiniomis” apie naujo produkto koncepciją socializacijos ir eksternalizacijos procese. Tokios koncepcinės žinios (t.y. naujo produkto koncepcija) veda prie kombinacijos fazės, kurioje išreikštos žodžiais žinios naujai išvystytų ir jau esamų sudedamųjų technologijų dėka yra jungiamos “sisteminių žinių” kaip prototipo kūrimui. Asimiliuojamos produkcijos proceso kuriant naują produktą sisteminės žinios virsta “operacinėmis žiniomis” masinei produkcijai per internalizaciją. Taigi vartotojo neišreikštos operacinės žinios apie produktus ir fabriko darbuotojų neišreikštos žodžiais žinios apie

gamybos procesą dažnai yra socializuojamos ir skatina produktų bei gamybos procesų pagerinimą ar naujo produkto atsiradimą.

Be šių epistemologinių organizacijos žinių kūrimo proceso dimensijų, žinių spiralė taip pat gali būti suprantama ontologinėje dimensijoje, būtent, per žinių kūrimo esmės tokios kaip individų, jų grupių, organizacijų ar bendradarbiaujančių organizacijų lygmenis. Individų neišreikštos žodžiais žinios yra pagrindas organizacijos žinių kūrimui. Organizacija mobilizuoja individualiame lygmenyje kuriamas ir akumuliuojamas neišreikštas žodžiais žinias ir plečia jas kaip aukštesnius ontologinius lygmenis per visus keturis žinių konversijos būdus. Tuo pačiu metu organizacinės žinios yra panaudojamos ir “internalizuojamos” žemesniuose lygmenyse [28].



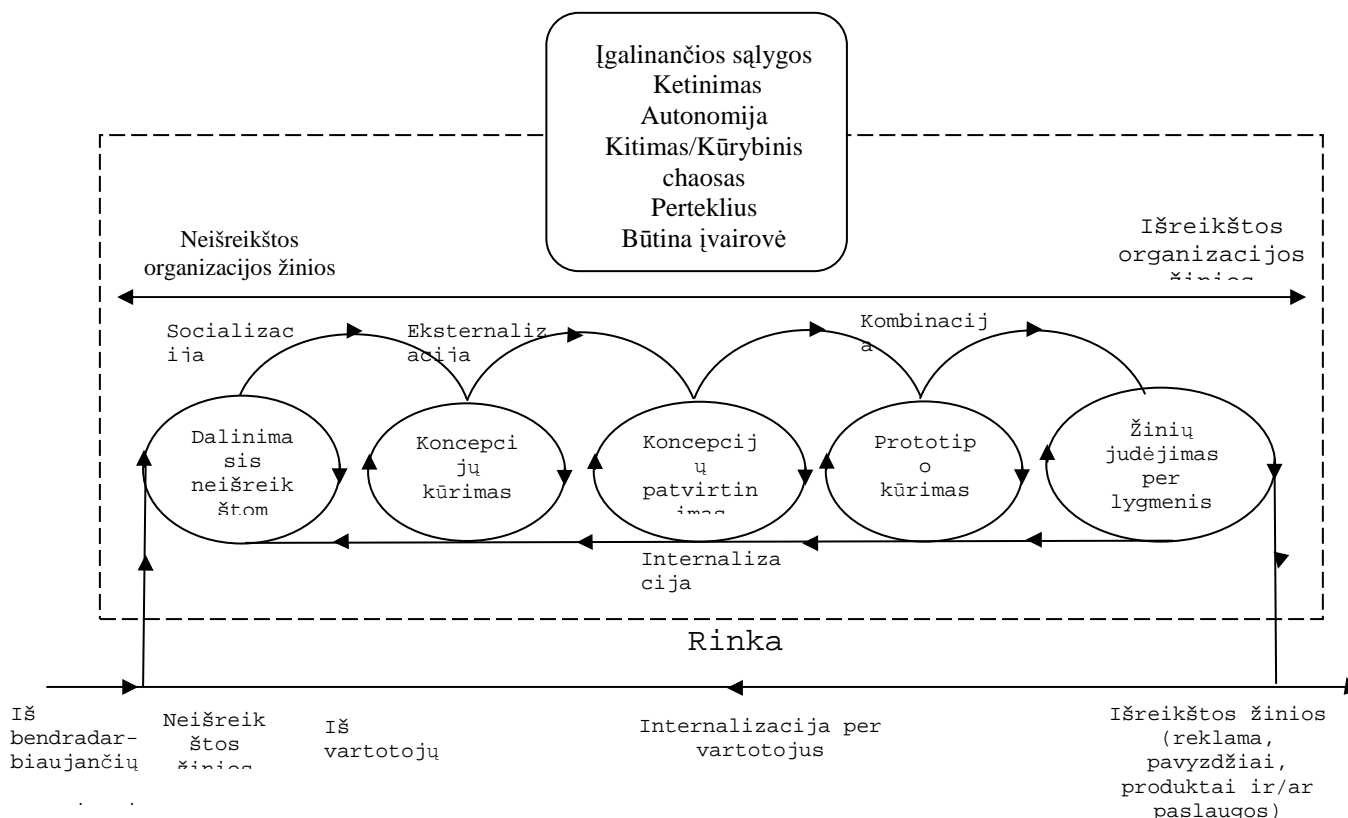
6 schema. Organizacinių žinių kūrimo spiralė [28]

Iš tiesų, kadangi neišreikštos žinios be naudingų praktikų (“know-how”) apima mintinius modelius ir tikėjimus (mental models and beliefs), judėjimas nuo neišreikšto prie išreikšto iš tiesų yra kažkieno pasaulio vizijos artikuliacija – kas tai yra ir kas turėtų būti. Kai darbuotojai išranda naujas žinias jie tuo pačiu atnaujina ir save, ir kompaniją, ir net pasaulį [28].

2.1.2. Organizacijos žinių kūrimo modelis

Apžvelgus organizacijos žinių kūrimo teoriją tikslinga būtų pateikti labiau praktišką penkių dalių organizacijos žinių kūrimo modelį.

Organizacijos žinių kūrimo procesas paprastai prasideda nuo dalinimosi neišreikštomis žiniomis, kurios apytikriai atitinka socializaciją. Kai neišreikštos žodžiais žinios sukuriama ir sukaupiamos individualiame lygmenyje jos tampa turtingu šaltiniu naujoms žinioms kurti. Pagrindinis tikslas - išvystyti žinių sklaidimo metodus platinant jas aukštesniuose ontologiniuose lygmenyse.



7 schema. Penkių dalių organizacijos žinių kūrimo modelis [28]

Neišreikštos žinios pasidalinamos tarp grupės narių, kur jos kristalizuojamos į koncepcijas ir galų gale tampa išreikštomis per metaforas bei analogus. Tai praktiškai atitinka eksternalizacijos procesą. Naujai sukurtos koncepcijos turi būti įvertintos, kad būtų galima nustatyti ar jos pateisina investicijas į ateities bandymus. Dažniausi kriterijai yra kaina, pelno skirtumas tarp gamybos ir pardavimo kainos ir įnašas į bendrą augimą, tačiau svarbiausias kriterijus yra “žinių vizija” epistemologiškai apibrėžianti “sritį”, kurią organizacija siekia apimti. Tai duoda veikiantiesiems bendrą supratimą apie tai, kokio tipo žinių jie turi siekti ir kurti.

Patvirtintos koncepcijos transformuojamos į “prototipus”, kurie yra prototipai naujiems produktams ir darbo modeliams inovacijose. Jie kuriami jungiant naujai sukurtas išreikštas žinias su jau ankščiau išreikštomis žiniomis žmonių turinčių patyrimą tyrimų ir vystymo, gamybos, kokybės kontrolės ir marketingo srityse.

Organizacijos žinių kūrimas nėra tikslas, kurį reikia pasiekti, tai greičiau, yra nuolatinis tyrimas (endless quest). Jis suprantamas kaip dinamiškas, atsiskleidžiantis procesas. Sukūrus prototipą procesas niekada nesibaigia. Nauja koncepcija, kuri buvo sukurta, išbandyta ir realizuota prototipe, juda vertikaliai link skirtingų ontologinių lygmenų bei horizontaliai per susijusias sferas prie skirtingų tos pačios organizacijos skyrių ar į kitas organizacijas taip skleidžiant naujus žinių kūrimo ciklus. Šis pasikartojantis ir judantis spirale procesas vadinamas judėjimu tarp žinių lygmenų.

2.1.3. Organizacinė kompetencija

Labai svarbi organizacijos žinių dalis yra saugoma jos darbuotojų galvose. Kuo didesni vaidmenį žinios atlieka organizacijos vertės kūrime, tuo svarbesnė yra aukštos kvalifikacijos darbuotojų intelektualinė veikla. Jų darbas nebelaikomas vien tik “darbo jėga” kuriant produktus ar paslaugas, suvokiama, kad darbuotojai yra nematerialinio turto kūrėjai ir savininkai [44].

Sugebėjimas transformuoti duomenis į žinias bei jas panaudoti organizacijos naudai individualius darbuotojus paverčia pirminiais organizacijos žinių veiksniais. Vis dėlto, atskirų individų kompetencija nėra vienintelė. Dauguma procesų, kurie yra esminiai sėkmingai organizacinei veiklai priklauso kaip tik nuo kolektyvinių žinių elementų.

Daugumos projektų ir strategijų sėkmė priklauso nuo sugebėjimo efektyviai suderinti skirtingas žinias. Organizacinio mokymosi koncepcija kyla iš fakto, kad organizacijos sugebėjimas spręsti problemas ir veikti vientisai negali būti paaiškintas vien tik dalyvių individualių sugebėjimų terminais. Organizacijos problemų sprendimų potencialas dažniausiai priklauso nuo kolektyvinių jos žinių komponentų [19, 44]. Kolektyvinės žinios, kurios yra žymiai daugiau nei individų žinių suma, yra ypač svarbios ilgalaikiam organizacijos gyvavimui.

Pastovus problemų sprendimas grupėmis pagerina einamųjų veiksmų efektyvumą bei suderina individų organizacinius procesus ir įgūdžius formuodamas naujas organizacines žinias [17]. Vidinis šių naujų žinių diegimas ir integravimas leidžia naujiems sprendimams būti mažiau izoliuotiems “žinių salose”, suteikia galimybę geriausiam patyrimui pasklisti organizacijoje. Žinių importas ir pastovūs eksperimentai grupėse gali išlaikyti organizacijos kompetenciją lanksčia ir nukreipta į konkurentų iššūkius [28].

Organizacinė kompetencija bendrai susideda iš daugelio įvairių resursų ir individualių žinių elementų, susipynusių tarpusavyje į visumą, kuria kartais yra sunku apibrėžti. Skirtingai žaliems ar apdorotiems komponentams, kuriuos gali įsigyti atvirose rinkose, kompetencijos negalima nusipirkti. Ji yra dažnų ilgų vidinės akumuliacijos procesų rezultatas ir esminis konkurencingos strategijos elementas.

2.2. Žinių vadybos charakteristikos

Žinių vadybos kaip ir informacijos vadybos apibrėžimų yra begalės. Apibendrinant juos, galima pateikti kritines sėkmingos žinių vadybos prielaidas, kurias galima įvardinti kaip [4, 11]:

- o Apibrėžtumas - prielaidų vengimas; šifravimas to kas yra žinoma,

- o Sistemiškumas - visko palikimas atsitiktinumui, nesuteiks galimybės pasiekti naudos, turi būti kuriama sistema,

- o Žinios - reikalinga koncentracija, nėra neribotų išteklių.
- o Procesai - žinių vadyba yra metodų bei technologijų rinkinys.

Žinių vadybą taip pat galima suprasti ir kaip struktūrą, schemą, kurioje organizacija visus savo procesus vertina kaip žinių vadybos procesus. Šiuo požiūriu, visi vykdomi procesai yra susiję su kūrimu, skleidimu, atnaujinimu ir žinių taikymu siekiant organizacijos stabilios padėties ar išlikimo.

Žinių vadybos esmę taip pat gali padėti suvokti ir esminiai procesai, į kuriuos koncentruojamasi kuriant žinių vadybos programas [20]:

- o klientų žinios - daugelyje organizacijų jos yra svarbiausios,
- o žinios organizacijos procesuose - žinių, sukauptų „geriausių praktikų“, atvejų metu, taikymas vykdamas pagrindines užduotis,
- o žinios organizacijos produktuose/paslaugose - sprendimai, pritaikyti vartotojų, klientų poreikiams,
- o žmonių žinios - proto jėgos skatinimas bei naudojimas yra pats brangiausias organizacijos turtas,
- o organizacinė atmintis, patirtis - mokymasis iš praeities įvykių,
- o žinios santykiuose - gilios, asmeninės žinios, kurios lemia sėkmingą bendradarbiavimą,
- o žinių turtas - intelektualaus kapitalo, žmogiškųjų išteklių vertinimas bei valdymas.

Žinių vadyba kaip ir informacijos vadyba ar bet kuris kitas organizacijose vykdomas procesas turi būti efektyvus. Taigi kalbant apie žinių vadybos efektyvumą, dažniausiai į galvą ateina daugelis kompiuterinių prietaisų. Mokslininkai identifikavo virš 80 kategorijų (dažnai persiliejančių), kurios gali žinių vadybos veiklai suteikti efektyvumo. Keletas iš jų [12]:

- o infrastruktūra - vidinis kompiuterinis tinklas (intranetas), dokumentų vadyba,
- o mąstymas - koncepcijų apibrėžimas, kūrybingumo priemonės,
- o rinkimas, atradimas - paieškos sistemos, duomenų rinkimas,
- o organizavimas, laikymas - duomenų bazės,
- o žinių darbuotojo parama - sprendimų priėmimo parama, bendruomenės parama bei motyvacija.

Galima teigti, kad žinių vadybos efektyvumui daugiausiai įtakos turi žmogiškasis faktorius. Tai ir mąstymo, motyvacijos, informacijos atradimo bei pritaikymo procesai. Iš to galima daryti išvadas, kad kiekviena organizacija vykdomus žinių vadybos procesus gali optimizuoti savaip, nes skirtingi žmogiškieji ištekliai sukuria skirtingus efektyvumo faktorius [34]. Šiuo atveju, žmonių žinios gali būti vertinamos kaip strateginis organizacijos resursas, nes kaip ir kiti ištekliai, jis suteikia veiklai tam tikrą vertę.

Organizacijos, turinčios aukštesnio lygio, neimituojamas žinias, gali koordinuoti ir sujungti savo tradicinius išteklius ir sugebėjimus naujais būdais, suteikiant daugiau vertės klientams. Turėdama aukštesnio lygio žinias, organizacija gali suprasti kaip geriau naudoti ir vystyti savo tradicinius išteklius. Todėl, žinios gali būti laikomos vienu svarbiausiu strateginiu organizacijos ištekliumi. Žinių vadyba organizacijoje gali padidinti organizacijos sugebėjimą konkuruoti.

Žinių vadyba yra unikali ir absoliučiai individuali kiekvienai organizacijai. Sprendimas tinkamas vienai organizacijai gali būti visiškai netinkamas kitai, net tuo atveju, kai abi organizacijos turi vienodus produktus, paslaugas ir yra vienodo dydžio. Taigi siekiant sujungti žinių vadybos reikšmes su atitinkamo verslo modeliu, visų pirma žinių vadybą reikia matyti kaip koncepcijų kompleksą, kurį galima pajungti pasitinkant verslo poreikius. Ji sukuria naują mąstymo, darbo ir individualiai, ir komandose stilių, padeda vykdyti verslą priklausomai nuo tendencijų ir tikslų. Jei organizacija yra pagrįsta produkcija, tai žinių vadyba įgyvendinama į tai atsižvelgiant; jei pagrįsta vartotojais - reikalingas kiek kitoks metodas. Žinių vadybą palaiko ir pagerina būdus, kuriais verslas operuoja. Ji nepakeičia jau esamos strategijos, tačiau pati strategija savaime įgyja kitą prieskonį vien tik įgyvendinus žinių vadybos mąstymo stilių [46].

Esminės žinių vadybos charakteristikos žinių organizacijoje [21, 45]:

- 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 koordinuojamos.
- 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”.
- Žinių pagrindo apimtis (erdvė, sfera) ir struktūra kinta priklausomai nuo organizacijos sugebėjimo mokytis.
- Terminas “organizacinis mokymasis” pažymi pokyčio procesus vykstančius organizacijos žinių pagrinde. Žinių vadyba struktūrizuoja ir formuoja šiuos procesus.
- Šeši pagrindiniai žinių vadybos procesai yra: žinių identifikavimas, žinių išgavimas, žinių vystymas, žinių dalinimasis ir skleidimas, žinių panaudojimas, žinių išlaikymas
- Žinių vadyba gali būti pritaikyta pavieniams individams, jų grupėms arba ištisoms organizacijos struktūroms. Ji apima strateginį ir normatyvinį, o taip pat ir operacinį aspektus.

Žinių vadyba yra svarbi dėl [12, 13]:

- pokyčio nuo prognozuojamo pasaulio suvokimo paradigmos link tokio, kuris yra valdomas nenutrūkstančio pokyčio.

- ji yra esminė organizacijos išlikimo išdavoje, kur žinių kūrimas yra bet kurios organizacijos esminė kompetencija. Šios žinios gali sietis – tarp daugelio kitų problemų – su naujais produktais ar paslaugomis, su naujais produktu/paslaugų apibrėžimais, su naujomis organizacijų / industrijų apibrėžimais, ar su naujais distribucijos kanalais.
- ji nėra atskira funkcija charakterizuojama atskiro žinių vadybos departamentu ar žinių vadybos procesu, bet įgyvendinama į visą organizacijos veiklos procesą.
- IT pažanga gali palengvinti informacijos nukreipimo, kaupimo ar skleidimo procesus, tačiau galutinė našta paversti šią informaciją veiksniais žiniomis, priklausanti nuo išvalgaus veiklos konteksto supratimo gula ant žmonių pečių. Net geriausių technologijų turėjimas savaime neužtikrina kūrybingumo ir inovacijų gyvybiškai būtinų organizacijos kompetencijai. Efektyvus technologijų panaudojimas yra būtinas – sinchronizuojant su efektyviu žmogiškųjų komponentų kūrybinių ir inovacinių sugebėjimų panaudojimu.

Žinių vadyba apima labai didelį diapazoną perspektyvų. Ypač ji susijusi su žmogaus intelektualinių procesų (apimant neišreikštas žinias, mokymosi ir inovacijų procesus, bendravimo kultūrą, vertybes ir kt. neapčiuopiamus resursus) kompleksus ir niansus. Ji taip pat pripažįsta ir subjektyviąją, interpretacinę bei dinamišką žinių natūrą. Tuo pačiu metu ji apima ir dramatišką IT vystymąsi ir jų naudą siekia efektyviai panaudoti organizacijoje [8].

Žinių vadybos sritis apima [49]:

- Organizacijoje turimų žinių identifikavimą;
- Analizavimą kaip žinios gali įgyti pridėtinę vertę;
- Veiksmų, būtinų siekiant geresnio panaudojimo ir pridėtinės vertės, specifikuavimą;
- Žinių panaudojimo patikrinimas užtikrinat pridėtinę vertę.

Taigi žinių vadyba labiau akcentuoja “teisingą darymą” nei “darymą teisingai”. Žinių vadyba yra rėmai, kuriuose organizacija visus savo veiklos procesus mato kaip žinių procesus. Šiuo požiūriu, visi verslo procesai apima žinių kūrimą, skleidimą, atnaujinimą ir taikymą organizacijos palaikymui ir išlikimui [21].

Svarbu turėti omenyje, kad tai kas galiojo vakar šiandien gali nebegalioti. Siekiant išlikti dramatiškai kintančioje verslo aplinkoje organizacijoms reikia nuolat peržiūrėti vidines savo verslo veiklos efektyvumo teorijas. Tai vienintelė priemonė užtikrinanti, kad esminės šiandienos kompetencijos netaptų esminiu rytdienos nelankstumu.

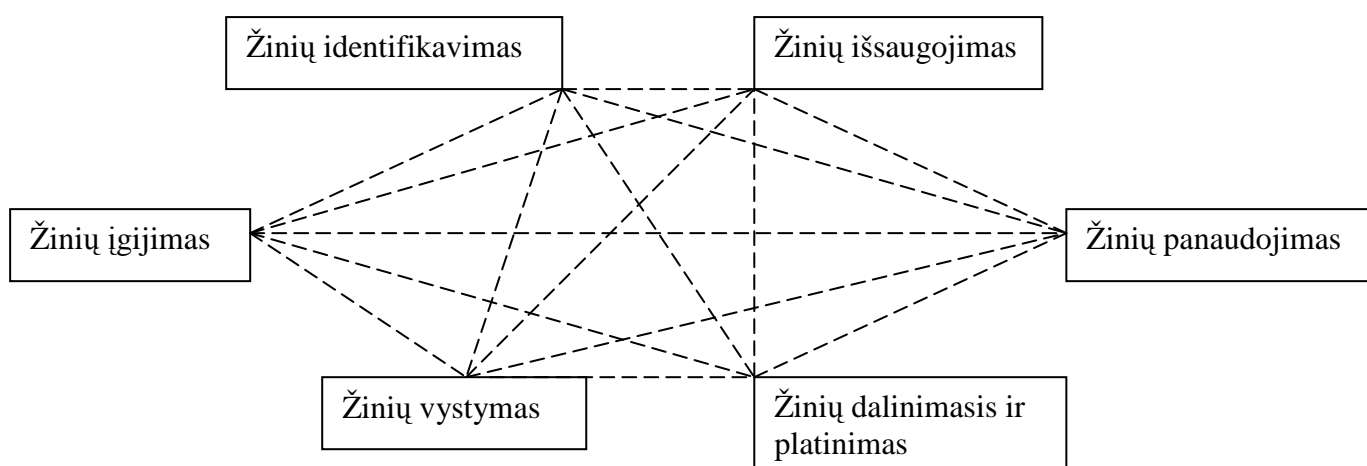
2.3. Žinių vadybos procesai

Žinių pranašumo sukūrimas yra ilgalaikė pastanga, reikalaujanti planavimo, išvalgumo, o taip pat ir sėkmės. Jis kyla iš žinojimo daugiau apie tam tikrus dalykus nei konkurentai. Palyginus su

tradiciniais ištekliais, kurie yra sunaudojami ir teikia mažėjančią pelną, žinios suteikia didėjančią pelną, jas naudojant. Tai reiškia, kad kuo daugiau jos yra naudojamos, tuo naudingesnės ir brangesnės jos tampa. Be to, pats žinių naudojimo procesas taip pat yra sunkiai imituojamas, nes jis yra nesibaigiantis, besikartojantis ir pastovus. Dėl šios priežasties žinių vadybos dalyviai į žinių naudojimo procesą gali įsijungti bet kuriame jo taške [4].

Pagrindiniai žinių vadybos procesai:

- Žinių identifikavimas;
- Žinių įgijimas;
- Žinių vystymas;
- Žinių dalinimasis ir platinimas;
- Žinių panaudojimas;
- Žinių išsaugojimas.



8 schema. Žinių vadybos procesai

Žinių identifikavimas

Išorinių žinių identifikavimas yra kompanijos žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas. Labai didelis kompanijų skaičius jau dabar susiduria su sunkumais išlaikant bendrą išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir įgūdžių vaizdą. 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 [28, 65].

Žinių įgijimas

Organizacijos importuoja esminę savo žinių dalį iš išorės šaltinių. Ryšiai su vartotojais, tiekėjais, konkurentais ir partneriais yra labai svarbūs kuriant organizacijos kompetenciją – potencialą, kuris retai yra pilnai panaudojamas. Organizacijos gali ir “pirkti” tas žinias, kurių negali sukurti

pačios. Tai vyksta telkiantis ekspertus, išigyjant kitas, ypač inovatyvias kompanijas [25, 28]. Taigi sisteminė žinių vadyba turi apimti ir šias galimybes.

Žinių vystymas

Žinių vystymo blokas papildo žinių įgijimo bloką. Jo 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. Tradiciškai, žinių vystymo ir kūrimo funkcija priklauso organizacijos Rinkos tyrimų ir vystymo departamentui. Svarbių žinių šaltinis gali būti ir kitoje organizacijos dalyje [65].

Žinių dalinimasis ir platinimas

Žinių dalinimasis ir jų platinimas organizacijoje yra kritinė sąlyga verčiant izoliuotą informaciją ar patirtį į žinių visumą, kurią organizacija gali naudoti. Svarbu išsiaiškinti tokius pagrindinius klausimus kaip kas turi žinoti, kaip daug ir apie ką, arba ką turi galėti daryti ir kokiam lygmenyje, o taip pat ir kaip mes galime palengvinti žinių dalinimosi ir platinimo procesus. Svarbiausias žingsnis – išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualaus prie grupės ar organizacijos lygmens. Žinių platinimas yra prasmingas organizacijoje esančių žinių dalinimosi ir skleidimo procesas, nes ne kiekvienam yra būtina žinoti viską [3].

Žinių panaudojimas

Žinių vadybos tikslas – garantuoti organizacijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą [28, 57]. Deja, sėkmingas svarbių žinių identifikavimas ir skleidimas dar nereiškia, kad jos bus panaudotos kompanijos kasdienėje veikloje. Yra visa eilė kliūčių trukdančių panaudoti “išorines” žinias. Todėl reikia imtis tokių žingsnių, kurie užtikrintų pilną vertingų įgūdžių ir žinių panaudojimą.

Žinių išsaugojimas

Vieną kartą įgyti sugebėjimai ne visada automatiškai išsaugomi. Atrankinio informacijos, dokumentų ir patyrimo saugojimo procesai turi būti valdomi informacijos ir žinių vadybos metodu 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 [17, 21].

Žinių vadybos procesų pobūdis turi tam tikrų panašumų lyginant su informacijos vadybos procesais, kurioje visi procesai vyksta su informacija. Taigi, galima dar kartą pastebėti, kad informacijos ir žinių vadybos nėra visiškai skirtingi procesai, skiriasi tik objektai su kuriais tie veiksmai vyksta bei aplinka.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad informacijos vadyba daro įtaką žinių vadybos atsiradimui, kol kas galima teigti, kad informacijos vadybos nuo žinių vadybos visiškai atskirti negalima. Tai tarsi logiškai vienas iš kito sekantys susiję procesai.

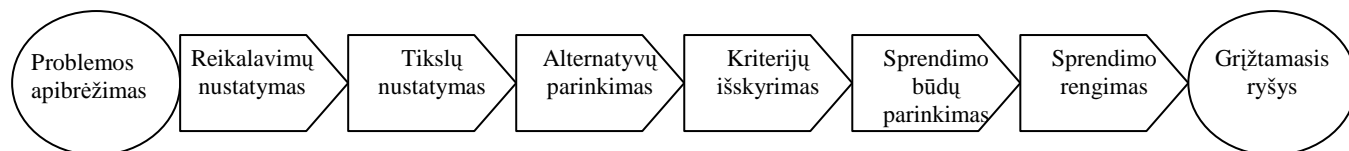
Sugebėjimas transformuoti duomenis į žinias bei jas panaudoti organizacijos naudai individualius darbuotojus paverčia pirminiais organizacijos žinių veiksniais. Vis dėlto, atskirų individų kompetencija nėra vienintelė. Dauguma procesų, kurie yra esminiai sėkmingai organizacinei veiklai priklauso kaip tik nuo kolektyvinių žinių elementų. Organizacijos žinių kūrimas nėra tikslas, kurį reikia pasiekti, tai greičiau, yra nuolatinis tyrimas. Jis suprantamas kaip dinamiškas, atsiskleidžiantis procesas.

Pagrindiniai žinių vadybos procesai yra žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių vystymas, žinių dalinimasis ir platinimas, žinių panaudojimas ir žinių išsaugojimas. Bendro išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir įgūdžių vaizdo stoka veda prie veiklos neefektyvumo, vienuarūšių sprendimų ir dubliavimo. Efektyvus žinių identifikavimo procesas naikina šitas problemas. Sistemine žinių vadyba žinių įgijimo procese turi apimti organizacijos galimybes importuoti esminę savo žinių dalį iš išorės šaltinių. Žinių vystymo procesas papildo žinių įgijimo procesą, užtikrinant įgūdžių, naujų produktų, geresnių idėjų ir efektyvesnių procesų generavimą. Žinių dalinimasis ir jų platinimas organizacijoje yra kritinė sąlyga verčiant izoliuotą informaciją ar patirtį į žinių visumą, kurią organizacija gali naudoti. Žinių vadybos tikslas – garantuoti organizacijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą, todėl būtina užtikrinti pilną vertingų įgūdžių ir žinių panaudojimą. Siekiant užtikrinti, kad vertingas patyrimas nebūtų prarastas, svarbu žinių išsaugojimo procese užtikrinti efektyvių ir įvairių žinių saugojimo priemonių naudojimą.

3. INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBOS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO APLINKOS

Nagrinėjant informacijos bei žinių vadybą organizacijoje svarbu aptarti vieną pagrindinių organizacijose nuolat vykstančių procesų - sprendimų priėmimą. Žinių vadyba akcentuoja įvairių formų informacijos pavertimą į efektyvius veiksmus. Todėl, sugebėjimas efektyviai valdyti žinias yra būtina sąlyga siekiant priimti efektyvius sprendimus.

Organizacijose sprendimų priėmimas – tai nuolatinis ir atsakingas darbas. Sprendimo priėmimas ir parengimas - tai kūrybinis darbuotojų veiklos procesas. Jis apima keletą etapų. Sprendimo priėmimo procesas juda tiesiai nuo vieno etapo iki kito [53, 56].



9 schema. Bendras sprendimų priėmimo procesas

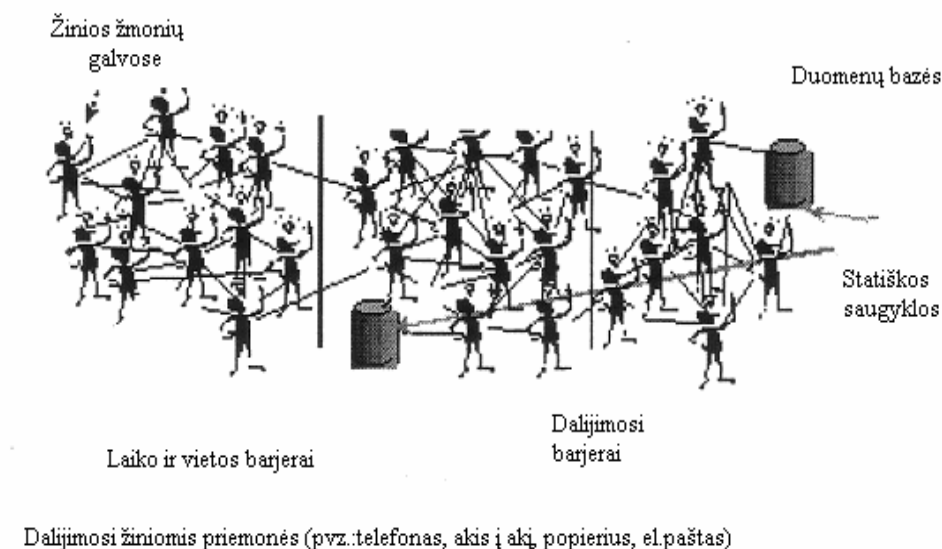
Išsiaiškinus problemą, nustačius jos atsiradimo sąlygas bei veiksnius, sudaromas reikalavimų bei sąlygų sąrašas, kurį įtakoja sprendimus priimančių darbuotojų ir ekspertų tarpusavio santykiai, aplinka bei kiti techniniai faktoriai. Po to nustatomi tikslai, kurie gali keisti reikalavimus bei sąlygas. Alternatyvos dažnai keičia pirmines sąlygas į pageidaujamus reikalavimus. Dažniausiai nėra vienos alternatyvos tinkamos visiems tikslams, todėl pasirenkama viena, labiausiai atitinkanti tikslą. Išskirti sprendimo kriterijai turi atitikti tikslą. Labai svarbu išskirti sprendimo kriterijus, nes tai padeda įvertinti ar pasirinkta alternatyva įgyvendins užsibrėžtą tikslą. Sprendimo būdas parenkamas kolektyviai ir turi atitikti problemą. Sprendimų rengimas apima alternatyvų įvertinimą, jų suliginimą su pasirinktais kriterijais. Pasirinktas geriausias sprendimas parodo ar išspręsta nustatyta problema. Galutinis sprendimas turi atitikti pageidaujamą sąlygas, patenkinti nustatytus reikalavimus bei užsibrėžtus sprendimo priėmėjų tikslus [56].

Pasikeitus aplinkos sąlygoms ir sustiprėjus konkurencijai, organizacijos buvo priverstos ieškoti naujų sprendimo priėmimo būdų. Organizacijos privalo operatyviai reaguoti į visus jos aplinkoje vykstančius pokyčius, parinkti geriausią savo reakcijos programą, leidžiančią įgyvendinti iš anksto numatytus tikslus. Šiuolaikinėje organizacijoje sprendimai turi būti grįsti žiniomis apie organizaciją ir ją supančią aplinką. Todėl reikšminga būtų aptarti naujus sprendimų priėmimo modelius bei išanalizuoti vadybos aplinkas, kurios įtakoja efektyvų organizacijos sprendimų priėmimą.

3.1. Sprendimų priėmimo modeliai

Pradėjus diegti žinių vadybą, atsirado naujos galimybės, kurios ir suformavo naujus sprendimų priėmimo modelius. Conrath ir Bair pasiūlė šiuos sprendimų priėmimo būdus, kuriuos įvardino žinių paieška (knowledge retrieval), apsijungimu (connectivity) ir verslo koordinavimu (coordinated enterprise) [15, 16, 35].

Žinių paieška. Žinių paieškos procesas – tai sąveika tarp bendravimo ir technologijų. Tai procesas, kuris prasideda nuo informacijos identifikacijos ir tolimesnio organizacijos narių žinių kodifikavimo. Toks proceso pasidalinimas atspindi faktą, jog organizacijos dažniausiai naudojami dviejų tipų žinių vadybos strategijomis: kodifikuota strategija, kuomet žinios saugomos žinių bazėse ir asmeniniams poreikiams pritaikyta strategija, kai bendravimą tarp organizacijos narių palaiko informacinės technologijos. Žinių paieška – surinktos informacijos pertvarkymas, siekiant patenkinti organizacijos narių poreikius. Tačiau ne visa informacija yra analizuojama ir gali padėti priimti tinkamą sprendimą, dažniausiai informacijos analizavimas tik pagalbinė priemonė priimant sprendimus [35].

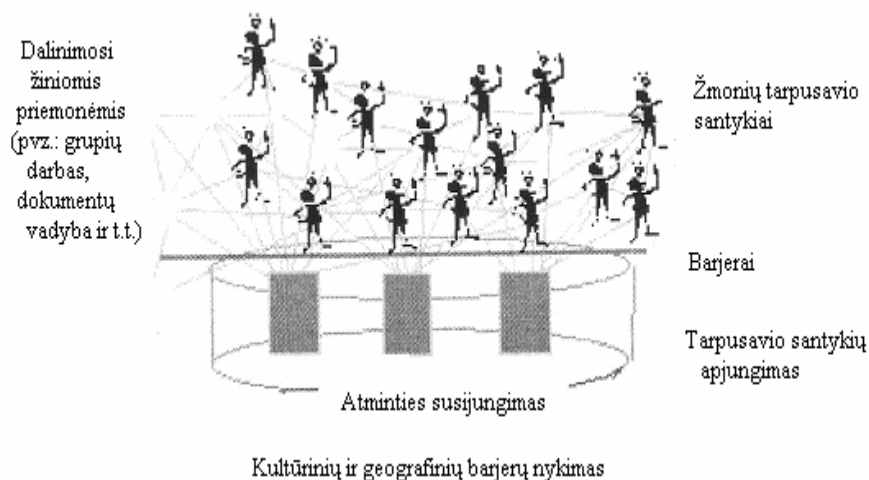


10 schema. Žinių paieška

Taigi sąveika tarp organizacijos narių tampa kasdieniniu procesu. Sukurti mechanizmai kuria vertę bei turi įtakos priimant sprendimus. Iš paveikslėlio matome, jog pagrindinės dalijimosi žiniomis priemonės – telefonas, popierius, elektroninis paštas bei tiesioginis bendravimas. Tačiau trukdžių komunikacijai buvo – tai laiko ir vietos barjerai [15].

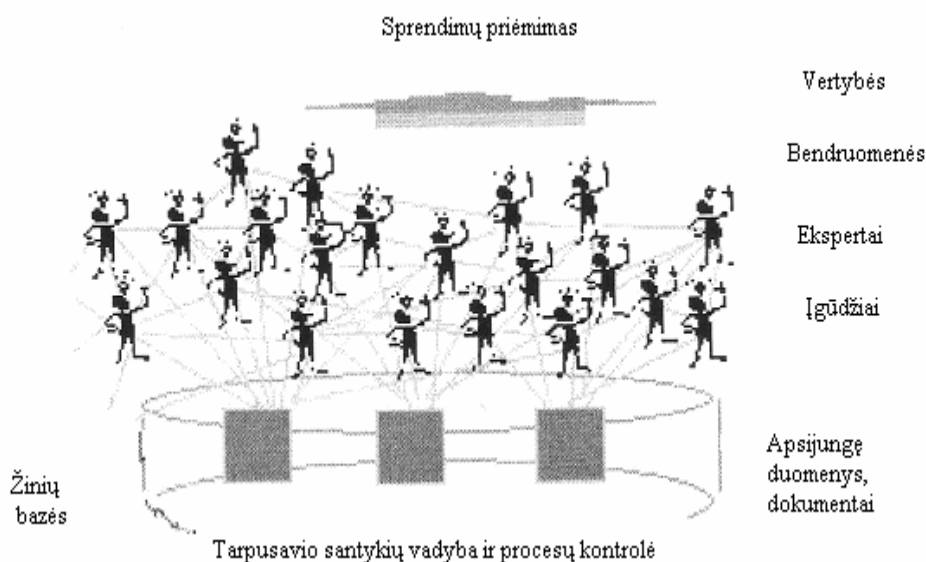
Apsijungimas. Organizacijos naudojami komunikacijos technologijomis bei virtualiomis komandomis, kurios išvengia visų žinių dalijimosi trukdžių: kultūrinių, geografinių ir laiko. Tokios technologijos kaip grupių darbas, diskusijų bazės, video – konferencijos, keitimasis duomenis bei

komandinis darbas suteikia galimybes susijungti ir pasidalinti neperteiktomis žiniomis. Atsiradusios galimybės daro įtaką organizacijos kultūrai bei gerina sprendimų priėmimo procesą.



11 schema. Apsijungimas

Verslo koordinavimas. Verslo koordinavimo tikslas – informuotas koordinavimas. Apjungus organizacijos narius, ekspertus, įgūdžius, vertybes, žinių bazes bei galimybes bendrauti bet kada ir bet kur, leidžia greičiau priimti sprendimus.



12 schema. Verslo koordinavimas

Apibendrinant naujausius sprendimų priėmimo modelius, galima teigti, kad didėjantys informacijos srautai apsukina sprendimų priėmimą. Todėl, siekiant palengvinti sprendimo priėmimo procesus, siūloma atkreipti dėmesį į:

- Sukaupų žinių vertę (relevantiškumą). Kada informacijos yra daug, o relevančios informacijos mažai, galimybė priimti teisingą sprendimą sumažėja. Todėl žinių vadybos tikslas – priimant sprendimą turėti visas įmanomas relevančias žinias.

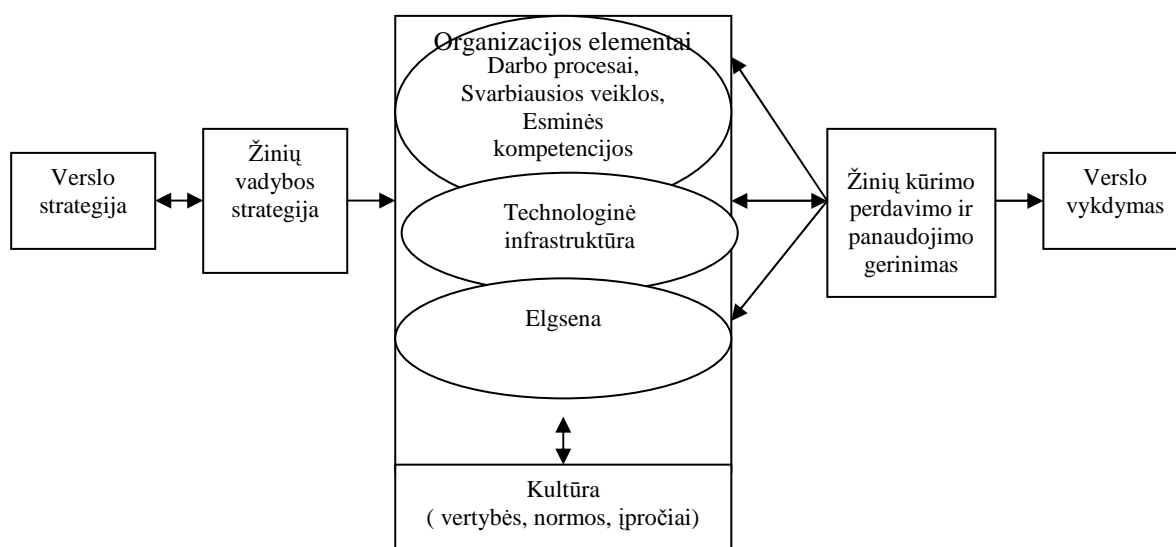
- Žinių įtraukimą į verslo procesus. Statiškas informacijos saugyklas reikia paversti naudingomis žiniomis, kurias sprendimų priėmimo metu galima panaudoti ne vieną kartą.
- Galimybę dalintis žiniomis. Sprendimų priėmimo procesą reikia pradėti nuo individų žinių, kurios yra neperteiktos žodžiais, paskleidimo organizacijoje. Buvusių darbo grupių įtraukimas, naujos politikos bei kultūros formavimas sukuria bendrą, kolektyvinę aplinką, kuri ir skatina dalijimąsi žiniomis, nesvarbu kokia forma tos žinios egzistuoja [16, 35]

Galima drąsiai teigti, jog sprendimų priėmimo būdai besikeičiančioje aplinkoje smarkiai kito. Anksčiau vyravę linijiniai, racionalūs sprendimų priėmimai šiandieninėje globalioje aplinkoje yra netinkami. Tai paskatino naujų sprendimų priėmimo būdų, kuriuose vyrauja naujos technologijos, yra skatinamas organizacijos mokymasis, o sprendimai priimami apjungus visas organizacijos žinias, atsiradimą. Išskirtinis dėmesys skiriamas informacinėms technologijoms, kurios suteikia galimybę keisti informacija bei įgalina greičiau priimti sprendimus. Tyrinėtojai vis labiau akcentuoja keitimąsi informacija, žiniomis, daugkartinį jų panaudojimą bei perdavimą kitiems. Naujos žinios skatina kurti žinių kultūrą, organizacijos kompetencijas ir kt. Tokie procesai sudaro geresnes sąlygas sprendimų priėmimams.

Žinių vadybos strategija kuriama siekiant pagerinti verslo vykdymą ir apima tris pagrindinius elementus:

- darbo procesus ar veiklas, kuriomis siekiama kurti bei įtakoti organizacijos žinias;
- technologinę infrastruktūrą, kuri sustiprina žinių saugojimą, perdavimą bei panaudojimą;
- organizacijos normas bei įpročius, kurie dažniausiai apibūdinami kaip organizacijos kultūra, kuri yra pagrindas efektyviam žinių naudojimui.

Tyrinėtojai pripažįsta, kad organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos technologijų sistemoms bei darbo organizavimui. Pateiktoje schemoje pavaizduoti organizacijos elementai, kurie yra svarbūs priimant sprendimus informacijos ir žinių vadybos aplinkoje [65].



13 schema. Organizacijos elementai

Toliau svarbu detaliau aptarti pagrindinių organizacijos elementų: kultūros, esminių kompetencijų bei technologijų įtaka priimant sprendimus.

3.2. Kultūros įtaka žinių vadybos sprendimams

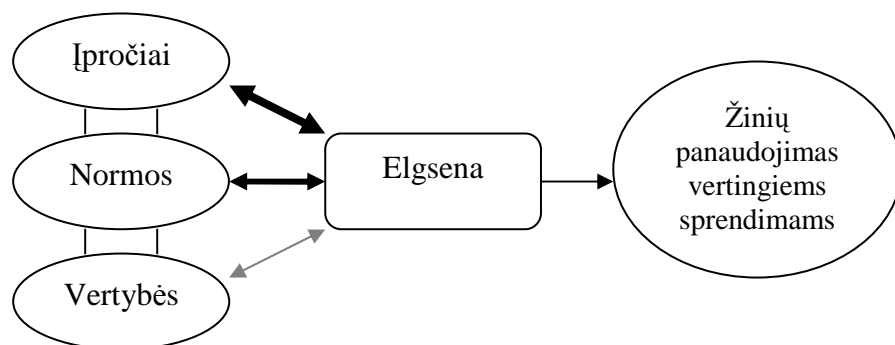
Visos organizacijos turi savo kultūras. Kultūra – tai normų bei vertybių visuma, kuri turi įtakos organizacijos darbuotojams. Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad nuolatos yra stengiamasi didinti veiklos efektyvumą ir organizacijos tobulinimą. Be to, yra suvokiama, jog šiuolaikinės organizacijos – sudėtingos.

Terminas organizacijos kultūra turi daugybę apibrėžimų, kurie siejami su termino kultūra apibrėžimais. Lotynų kalboje *kultūra* reiškia ugdymą, auklėjimą, vystymą, tobulinimą. Organizacijos kultūros reikšmių įvairovė didelė, nes daugelio mokslo sričių tyrinėtojų, vadybininkų, sociologų ir psichologų, organizacijos kultūrą supranta savaip. Dėl šios priežasties organizacijos kultūros sąvoka nėra tiksliai apibrėžta. Vis dėl to tam tikrų bendrų nuomonių apie organizacijos kultūrą yra.

Klasikiniu organizacijos kultūros apibrėžimu laikomas E.Shein apibrėžimas, pagal kurį organizacijos kultūra yra vadinamas kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi į ją. Taigi kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Tyrinėtojai pabrėžia, kad organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. [1, 22].

Organizacijos kultūra susideda iš 3 lygmenų:

1. vertybių ir įsitikinimų, kurie yra veiksmų pagrindas;
2. narių elgesio ypatumų, kurie atspindi ir sustiprina tas vertybes;
3. sąlygų, kurias sukuria elgesio ypatumai, ir sąlygų, kurios būtinos organizacijos narių funkcionavimui [35].



14 schema. Elgesio ir kultūros elementų sąsaja

Žinių vadybos tyrinėtojai teigia, jog organizacijos kultūra atlieka esminį vaidmenį, nulemiantį organizacijos žinių valdymo procesus. Vienas svarbiausių žinių organizacijos kultūros bruožų yra žmonių noras dalintis informacija. Tai toks procesas, kuris dažniausiai yra suvaržomas organizacijos konkurencinės aplinkos [22].

Kaip ir kitas kultūras, žinių kultūrą 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. Žinių kultūra turi būti įvertinta, nes auga intelektualinio kapitalo bei žinių vadybos svarba organizacijoje. Organizacijose vis labiau stiprėja priklausomybė darbams ir informacijos srautui. Tai reiškia, jog dauguma organizacijos narių žino tik dalį problemos sprendimo ir nei vienas iš jų negali iš karto priimti tinkamiausio sprendimo. Žinių kultūra – būtina organizacijoms, kurios siekia išsiskirti iš kitų organizacijų. Nereikia planuoti baigtinio pokyčio, reikia keistis palengva – nuo hierarchinės kultūros pereinant prie žinių kultūros. Vienas svarbiausių komponentų, kuriant tiltą tarp hierarchinės ir žinių kultūros, yra atsakomybė [1, 57]

3 lentelė.

Kultūrų palyginimas [1]

<i>Hierarchinė kultūra</i>	<i>Žinių kultūra</i>
Ribotas informacijos platinimas	Platus informacijos platinimas
Daug vadybinių lygmenų	Keletas vadybinių lygmenų
Nevienoda atsakomybė	Bendra atsakomybė
Pagrįsta taisyklėmis	Pagrįsta principais
Struktūrizuota	Restruktūrizuota
Priešiška rizikai	Sugebanti rizikuoti
Orientuota į save	Orientuota į išorę
Atsitiktinis mokymasis	Nuolatinis/pastovus mokymasis
Finansinis akcentas	Marketingo akcentas
Politiška	Atvira

Dauguma vadybininkų intuityviai suvokia, kad organizacijos kultūra yra relevanti organizacijos žinių kūrimui, skleidimui ir naudojimui. Tol, kol jie nesupras, kodėl ir kaip kultūra veikia jų padalinių galimybę įtakoti žinias, jie tarp esamos organizacijos ir žinių vadybos uždavinių negalės nustatyti suderinamumo ir kurti kultūros performavimo strategijas.

Yra keturi kultūros ir žinių sąveikos būdai:

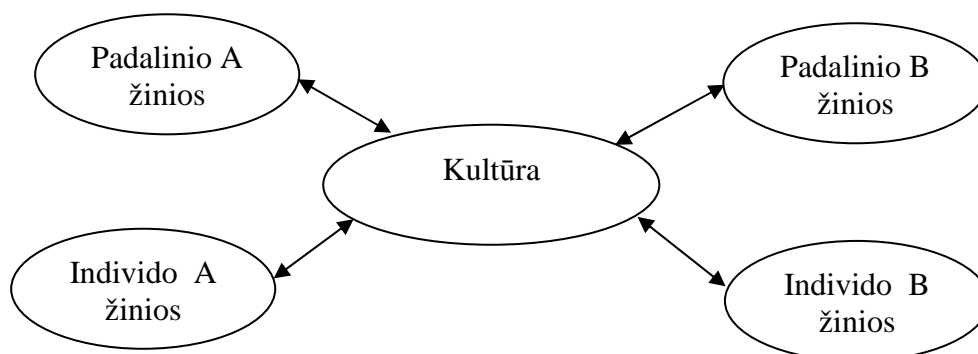
1. *Kultūra formuoja prielaidas, kurios žinios yra naudingos ir vertingos.*



15 schema. Kultūra apibrėžia žinias

Kultūra ne tik apibrėžia, kurios žinios yra vertingos, bet ir nusprendžia, kurios žinios turi likti organizacijoje, kad sustiprintų esmines kompetencijas, kurios gali būti transformuojamos ir kuriomis, siekiant sukurti strateginę organizacijos pranašumą, būtų dalijamasi. Kultūra įtakoja ir sprendimų priėmimą.

2. *Kultūra yra tarpininkas tarp individų ir organizacijos žinių.*

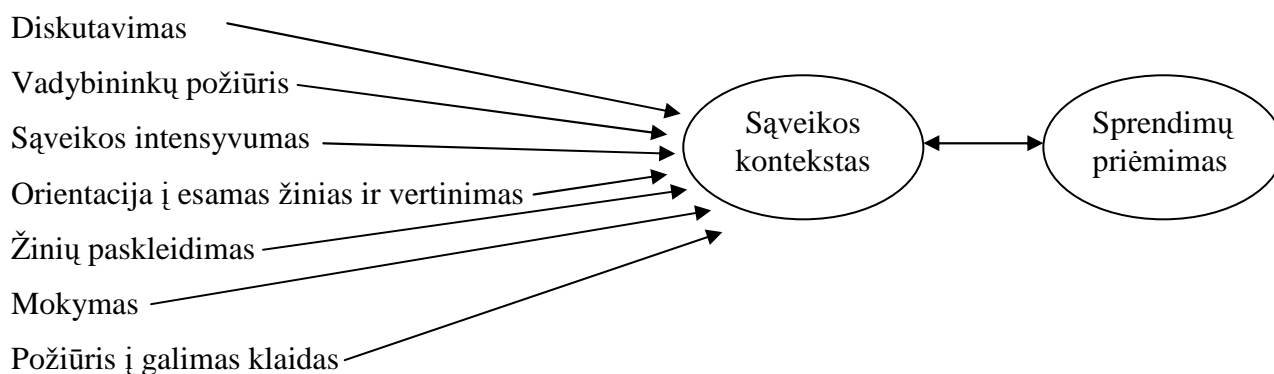


16 schema. Individualios ir organizacijos žinios

Kultūra nurodo, kaip žinios turi būti paskirstytos tarp organizacijos ir jos narių. Ji nustato, kurios žinios priklauso organizacijai, ir kurios gali būti kontroliuojamos organizacijos narių. Kultūra įtakoja informacijos bei žinių dalijimąsi tarp organizacijos padalinių, sukurdamą bei sustiprindama hierarchinę padėtį tarp skirtingų funkcijų ar jas aptarnaujančių padalinių [57].

3. *Kultūra sukuria aplinką, kuri lemia žinių vertę.*

Kultūros charakteristikos



17 schema. Kultūra kuria sąveikos kontekstą

Šis kultūros charakteristikų sąrašas nėra baigtinis. Tiesiog šios charakteristikos padeda išvelgti, kokiais būdais kultūra įtakoja žinias. Todėl vadybininkai, kurdami strategijas, turėtų suderinti kultūrą su žinių vadybos tikslais.

4. *Kultūra formuoja organizacijos reakciją naujoms žinioms.*



18 schema. Kultūros filtras

Organizacijos kultūros įtaka naujų organizacijos žinių kaupimui, pripažinimui netinkamomis ir paskleidimui visiems organizacijos nariams yra nežymi. Šie dinamiški procesai iškelia pagrindinę problemą – konkurencijos bei technologijų kaitos įtaką organizacijos išlikimui. Jei organizacija siekia klestėti dinamiškoje ir konkuruojančioje aplinkoje, ji privalo rinkti, pripažinti bei paskleisti naujas žinias, kurios gali pakeisti strateginius organizacijos planus bei resursų paskirstymą [22].

Apibendrinant galima teigti, kad:

- kultūra apima darbuotojų vertybes bei įpročius, kurie yra labai svarbūs žinių vadybos principų diegimui organizacijoje;
- dabartinėje kultūroje sprendimų priėmimai priklauso nuo laiko ir greičio, nes pakitus aplinkai ir organizacinėms struktūroms, sprendimai turi būti priimami iš karto;
- kultūra sukuria socialinės sąveikos kontekstą, kuriame dominuojančios žinios yra naudingos sprendimų priėmimo procesams.

Apibūdinus organizacijos kultūrą kaip vieną iš organizacijos sprendimų priėmimo sudedamųjų dalių, toliau svarbu pateikti kompetencijos ir esminės kompetencijos sampratos ypatumus ir šios kompetencijos reikšmę sprendimų priėmimams.

3.3. Esminė kompetencija grindžiami žinių vadybos sprendimai

XXI amžius vadinamas žinių arba informacijos amžiumi. Taigi tokios sąvokos kaip žinios, kompetencija, konkurencinis pranašumas, labai dažnai aptariamoms ir analizuojamos tiek teoretikų, tiek praktikų. Šie unikalūs resursai apibūdinami įvairiausiais posakiais: “išskirtinė kompetencija”, “nematomi resursai”, “esminė/pagrindinė kompetencija”, “esminiai sugebėjimai”,

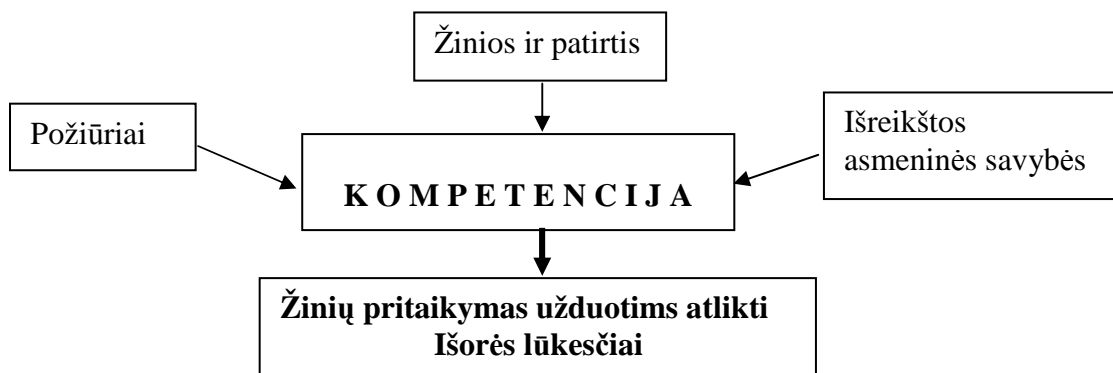
“vidiniai sugebėjimai”, “įgūdžių ir sugebėjimų akumuliacija”, “unikalus vadybinis talentas” ir kt. Būtina akcentuoti, jog kompetencijos sąvoka ir kitos aukščiau paminėtos sąvokos kartais apibūdinamos kaip skirtingi dalykai, o kartais – kaip sinonimai. Diskusijose kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus labai gerai atlikti užduotis, arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.

Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinant plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu [44].

Žinios yra kompetencijos dalis, kadangi turėti tam tikrų žinių dar nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Kiekvienas žmogus turi savo asmeninį požiūrį apie užduotį, kurią jam reikia įvykdyti. Nuo to, ar šis požiūris yra teigiamas ar neigiamas, labai priklauso užduoties atlikimo rezultatas. Jeigu žmogus nepademonstruoja teisingo požiūrio, jis gali būti pavadintas nekompetentingu. Darbo atlikimo kokybei ir rezultatui reikšmės turi ir asmeninės savybės, ir sugebėjimai. Atliekant tam tikras užduotis, pvz., aptarnaujant klientus ar ką nors reklamuojant, kai kurios asmeninės savybės yra labai svarbios [34].

Kadangi kompetencija priklauso nuo socialinės aplinkos, nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas ar ne, yra labai sudėtinga. Taigi galima teigti, jog kompetencija priklauso nuo konteksto. Pavyzdžiui, organizacijos kultūra, kurią sudaro tam tikros nusistovėjusios normos, vertybės, santykiai ir kt. yra turimos kompetencijos panaudojimo organizacijoje pagrindas. Kitaip tariant, jeigu darbuotojų asmeninės vertybės, nuostatos, normos atitinka organizacijoje aukštinamas vertybes, organizacijos kultūra leidžia jas taikyti [44].

Kompetencija turėtų apimti: žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes.



20 schema. Kompetencijos sąvoka

Taigi, galime teigti, kad kompetencija apima ne tik žinias ir sugebėjimus, bet ir požiūrius bei asmenines savybes. Siekiant tiksliau apibrėžti kompetenciją būtina atsižvelgti ir į išorės lūkesčius. Galima pastebėti, jog vystantis visuomenei išorės lūkesčiai nuolatosis keitėsi, todėl ir kompetencijos suvokimas kito kartu su jais.

Nors akademinėje literatūroje buvo ir yra skiriamas dėmesys kompetencijos sąvokai, ji vis dar nėra pakankamai išanalizuota ir reikalauja tolesnės konseptualizacijos. Konkurencinė aplinka daugelį organizacijų paskatino pergalvoti savo strategijas ir susikoncentruoti ties esminės kompetencijos koncepcija [19]. Greitai buvo suvokta, kad žinių vadyba ir esminė kompetencija yra glaudžiai susijusios. „Esminės kompetencijos“ sąvoka yra įvairiai interpretuojama, todėl kartais sukelia tam tikrų nesusipratimų.

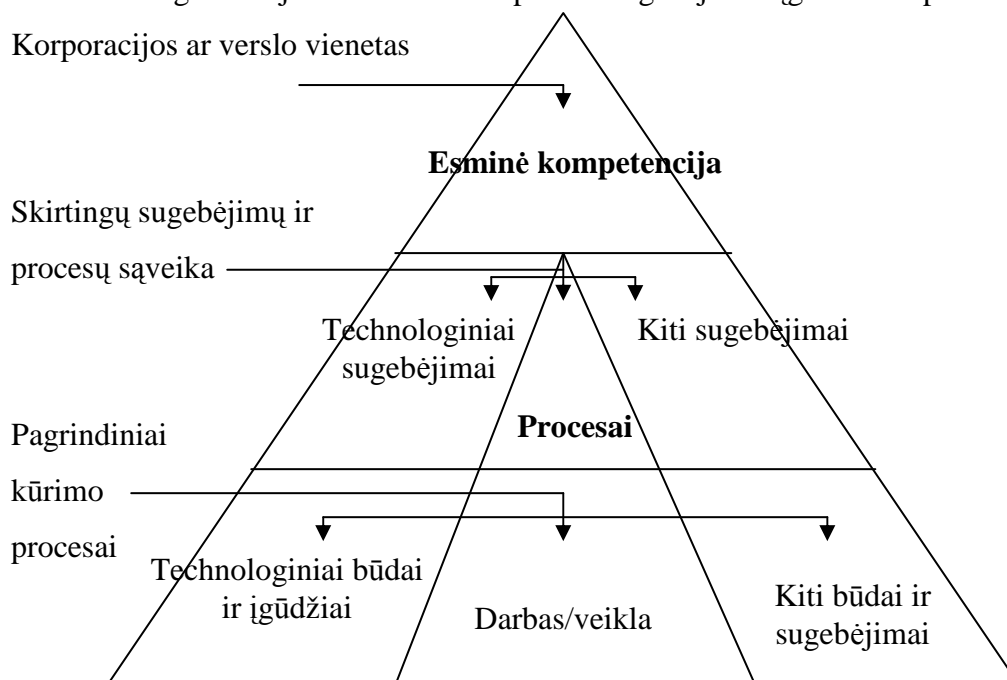
Reikalavimai, į kuriuos reiktų atsižvelgti kalbant apie esminę kompetencija:

- esminė kompetencija turi suteikti galimybę konkurenciniam pranašumui, kuris atsispindėtų vartotojų bei tarpininkų elgesyje bei suteiktų organizacijai lyderio statusą rinkoje.
- esminė kompetencija galima pavadinti technologinių ir ne technologinių sugebėjimų kombinacija.
- apibūdinant esminės kompetencijos sąvoką, turi būti įtraukti visi procesai bei veiksmai susiję tiek su sugebėjimais tiek su įgūdžiais [19].

Kadangi nėra vieningo esminės kompetencijos apibrėžimo išskiriami du pagrindiniai požiūriai, kurie apibrėžia organizacijos esminės kompetencijos sąvoką:

1. *kylanti* (bottom up) (varoma įgūdžių/sugebėjimų): kaip įgūdžius susieti su kompetencija;
2. *iš viršaus į apačią* (top-down) (varoma verslu): aukščiausio lygio vadyba numato kaip vystyti sėkmingą verslą ir kurti naujus produktus bei kokia kompetencija reikalinga norint įgyvendinti ateities vizijas.

Organizacijos esminės kompetencijos išskirtos į techninės ir organizacinės, galinčios pasireikšti ir žemiausiuose organizacijos sluoksniuose apimant sugebėjimus/įgūdžius ir procesus/veiklą.



21 schema. Sugebėjimų susijungimas į esminę kompetenciją

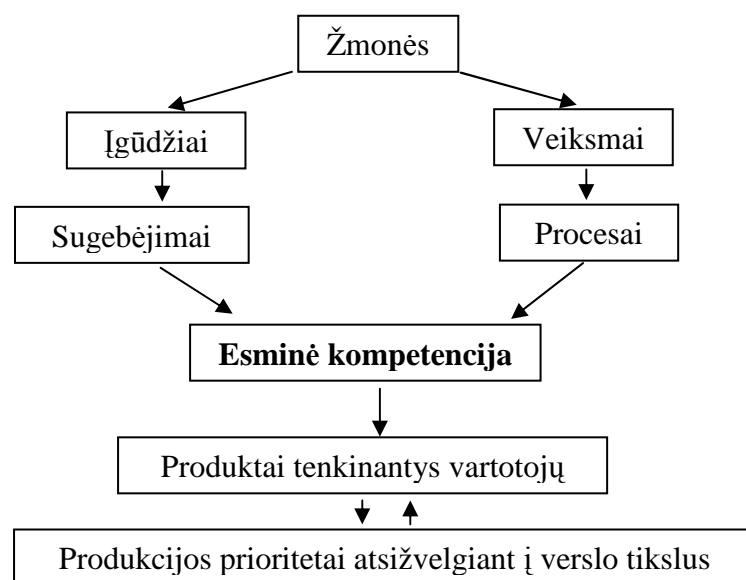
Šioje schemoje esminė kompetencija apibrėžiama kaip sugebėjimai, įgūdžiai bei technologijos, kurie suteikia galimybę daryti *kažką*, o pagrindiniai kūrimo procesai apibūdinami kaip įvairių užduočių *atlikimo veiksmas*. Tiek sugebėjimai, tiek kūrimo procesai įtakoja naujų produktų sukūrimą ir yra esminės kompetencijos sudedamosios dalys.

Atsižvelgiant į esminės kompetencijos įvairiapusiškumą Coyne pateikia 2 esminės kompetencijos kategorijas:

- Išvalgumo/toliaregiškumo kompetencijos. Šios kompetencijos suteikia galimybes priimti tokius sprendimus, kurie užtikrintų pranašumus prieš konkurentus.
- Priekinės linijos vykdymo (*frontline execution*) kompetencijos. Ši kompetencija susijusi su aukščiausio lygio vadybininkų veikla. Nuo šių žmonių gali priklausyti produkto ar paslaugos kokybė.

Tiek išvalgumo, tiek priekinės linijos kompetencijos gali egzistuoti vienu metu toje pačioje organizacijoje, tačiau kiekvienai iš jų reikalingas tam tikras valdymas [21].

Esminė kompetencija suvokiama kaip vienas iš būdų nuodugniau pažvelgti į technologines, demografines bei gyvenimo stiliaus tendencijas, įtakojančias naujos konkurencinės srities atsiradimą. Esminės kompetencijos identifikavimas – tai priemonė organizacijos strategijos formavimui bei tikslų siekimui. Tai sinerginė sąveika tarp kūrimo procesų ir sugebėjimų, kurie užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą. 22 schemoje pateikiamas modelis, kuris sujungia į visumą sugebėjimus ir procesus, kurie padeda priimti teisingus sprendimus ir taip pasiekti organizacijos tikslų [19, 44].



22 schema. Sugebėjimų ir procesų integracijos modelis

Taigi, kompetencija tai - žmogaus žinios, vertybinės orientacijos bei kitos asmeninės savybės, nukreiptos į veiklos rezultatus. Žmogaus apsisprendimas pasirinkti tam tikrus veiklos metodus siekiant rezultato, tampa svarbesnis nei darbo funkcijų atlikimas. Todėl žinių vadyboje

išskirtinis dėmesys skiriamas esminei kompetencijai. Žmogaus gebėjimas įvertinti naują situaciją, pritaikyti turimas žinias konkrečioje situacijoje efektyviai sprendžiant iškylančias problemas, užtikrina organizacijos sėkmingą veiklą.

Išanalizavus esminės kompetencijos ir organizacijos kultūros įtaką organizacijos sprendimų priėmimui, būtina apžvelgti technologinį organizacijos aspektą. Informacijos ir žinių vadybai būdinga nuolat kintanti aplinka, informacijos srautų didėjimas, spartėjanti naujų informacinių technologijų plėtra. Lemiamos reikšmės čia turi kokybiška ir naudinga informacija, žinios, jų savalaikiškumas bei optimalumas. Bet kuri organizacijos veikla remiasi situacijos žinojimu ir pasireiškia aktyviu žinių keitimusi tarp organizacijos darbuotojų. Visa tai susiję su informacinėmis technologijomis bei įtakoja organizacijos sprendimų priėmimą. Todėl toliau yra svarbu aptarti žinių vadybos sprendimus įtakojantį technologinį aspektą.

3.4. Žinių vadybos sprendimų technologinis aspektas

Daugelis žinių vadybos tyrinėtojų teigia, kad informacijos ir komunikacijos technologijos turi didelę reikšmę organizacijos struktūrai bei jos veiklai. Tačiau informacinės technologijos nėra pagrindinė žinių vadybos priemonė. Informacinės technologijos reikalingos tada, kada organizacijoje siekiama užtikrinti žinių vadybos procesų nepertraukiamą vyksmą. Organizacijos, siekdamos išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje, turi atitinkamai optimizuoti informacinių technologijų resursus, ugdyti darbuotojų sugebėjimus naudotis tomis technologijomis. Tinkamai pritaikytos informacinės technologijos pagreitina sprendimų priėmimo laiką. Šių technologijų pagalba greičiau surenkama informacija, atsiranda naujos darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo galimybės. Taip informacinės technologijos skatina naujų žinių kūrimą [12].

Ne daug autorių apibrėžia, kokios yra žinių vadybos priemonės. Teigiama, ir tai, jog tai ne tik informacijos vadybos priemonės, kurios gali valdyti informacijos srautus, ir kad tai technologijos, kurios panaudojamos siekiant sustiprinti bei įgalinti žinių vadybos procesų įgyvendinimą. Al-Ghassani (2002) žinių vadybos priemones suskirstė į technologijas ir metodus [48].

Žinių vadybos priemonių palyginimas [21]

Žinių vadybos priemonės	
Žinių vadybos metodai	Žinių vadybos technologijos
reikalauja mokymosi; įtraukia daugiau darbuotojų; tinkami beveik visoms organizacijoms; lengva įgyvendinti bei panaudoti; labiau orientuoti į neišreikštas žinias; pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> ▪ smegenų šturmas ▪ praktiniai pasitarimai (communities practise) ▪ tiesioginis bendravimas ▪ papildymas (recruitment) ▪ mokymasis 	informacinių technologijų infrastruktūros poreikis; reikalingi įgūdžiai; brangus įsigijimas ir išlaikymas; sudėtingas įdiegimas bei palaikymas; labiau orientuota į išreikštas žinias; pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> ▪ duomenų ir teksto gavyba ▪ grupių darbas (groupeware) ▪ internetas/intranetas ▪ žinių bazės

Tinklų atsiradimas įtakojo organizacijos informacijos ir žinių vadybą. Tinklai pakeitė informacijos ir žinių srautus. Vienas iš esminių pokyčių buvo tradicinės organizacijos virsmas į naujas, veiksmams paremtas bei komandinio darbo formas. Naujovių diegimas, ypač tiekimo grandinėje, pakeitė tarpusavio santykius tiek organizacijos viduje, tiek tarp organizacijų. Organizacijos tapo tinklinėmis, nyko organizacijos hierarchiškumas, o ryšiai tarp organizacijų vis labiau stiprėjo. Informacinės technologijos leido sutaupyti laiko bei įgalino žinių išskyrimą ir socialinės aplinkos. Informacija ir žinios tapo ne vienos grupės darbo įrankis, o prieinamos visiems ir visada [48].

5 lentelė.

Informacijos ir žinių perdavimo mechanizmai priimant sprendimus

	Pasyvus (informacija)	Aktyvus (žinios)
Asmuo - asmeniui (person to person)	Kompiuterinės konferencijos Ekspertų tinklai	Susitikimų parama (meeting support)
Asmuo - kompiuteriui (person to computer)	Dokumentų vadyba Žinių bazės	Ekspertinės sistemos Sprendimų paramos
Kompiuteris - kompiuteriui (computer to computer)	Duomenų gavyba (mining)	Neurotinklai Protingi agentai (intelligent

Kai kurios technologijos pasikartoja daugelyje informacijos ir žinių vadybos programų, nes jos yra bendros ir apima daugelį sričių bei procesų. Pagrindinės iš jų yra:

- *Intranetas, internetas* padeda pasiekti bet kokią informaciją, bet kur ir bet kuriuo metu. Tinklų klientai gali naudoti informaciją bet kokių formatu ir ją pasiekti per kitas žinių vadybos priemones, tokias kaip dokumentų vadyba ar sprendimų paramos sistemos.
- *Grupių darbas (Groupware)* – tai visos organizacijos apjungimas į bendrą sistemą, kurioje dalyviai keičiasi patirtimi ir priima sprendimus realiu laiku. Grupių darbas leidžia efektyviai keisti informaciją, tuo užtikrinant efektyvius sprendimus.
- *Protingi agentai.* Šie agentai gali pasinaudoti tinklais ir atrinkti vartotojui relevančią informaciją. Tačiau, dažniausiai teigiama, jog geriausias agentas vis dar yra žmogus.
- *Mapping Tools.* Šie įrankiai padeda individams ar komandoms vystyti kolektyvinį sprendimų modeliavimą („shared mental model's“).
- *Dokumentų vadyba* – tai formos, kuriomis skleidžiamos perteiktos žinios. Dokumentai gali tapti aktyviais žinių saugotojais ir laisvai skliti tarp organizacijos narių [21].

Kalbant apie technologijų įtaką informacijos ir žinių vadybos sprendimams, kyla daug diskusijų. Iš vienos pusės, informacinės technologijos organizacijose yra pasklidusios visur ir traktuojamos kaip natūrali informacijos ir žinių srautų valdymo priemonė. Iš kitos pusės, kai kurie informacijos ir žinių vadybos teoretikai įspėja, kad dėmesio sutelkimas į technologijas gali sumažinti investavimą į žmonių kapitalą. Nemažai teoretikų teigia, jog technologijos nėra žinių vadybos sprendimų priemonės, tačiau jos vaidina svarbų vaidmenį vadybos procesuose. Todėl daugelis žinių organizacijų naudoja naujausias technologijas, kurios užtikrintų efektyvų žinių kūrimą, perdavimą ir naudojimą. U.M.Borghoff teigia, kad geriausias būdas žinių vadyboje pritaikyti informacines technologijas yra dviejų faktorių kombinacija: iš vienos pusės, informacinių technologijų ribotumo supratimas, jog bet kokios informacinės technologijos daug nepasieks, jei nebus sukurta žinių vertė, iš kitos pusės – informacinių technologijų, kurios specialiai skirtos žinių vadybai, tinkamumas: organizacijos atmintis, informacijos filtravimas ir t.t. [52].

3.5. Organizacijos informacijos portalų reikšmė žinių vadybos sprendimams

Prieš keletą metų organizacijos informacijos portalai buvo labai madingi. Darbuotojai įvertino portalų egzistavimą bei suprato, kaip patogiu naudotis organizacijos resursais, esančiais vienoje vietoje. Todėl organizacijos portalai greitai buvo pritaikyti siekiant pagerinti žinių darbuotojų darbo efektyvumą. Be to, svarbu suvokti, kad organizacijos portalai nevienkartinis programinės įrangos įdiegimas, o nuolatos besitęsiantis procesas. Portalai skirti ne tik kaupti milžiniškus informacijos

srautus, bet ir pagreitinti veiksmus, kurie įtakoja organizacijos tikslus. Todėl portalai egzistuoja ne tik kaip duomenų išvedimo priemonės, bet ir kaip priemonės, kurios valdo, pagreitina sprendimo priėmimo procesą. Kai kurie tyrinėtojai informacijos portalus suskirsto į šias pagrindines kategorijas:

- *Bendro apdorojimo* (collaborative processing) portalus, kurie organizacijos darbuotojams padeda sisteminti bei dalintis komandinio darbo informacija, naudojantis elektroniniu paštu, ataskaitomis, susitikimais bei įvairiais užrašais.

- *Sprendimo apdorojimo* (decision processing) portalai. Tokie portalai žinių darbuotojams palengvina esminių verslo sprendimų priėmimą. Šiuose portaluose kaupiama įvairi organizacijai naudinga informacija ir taip suteikiama galimybė įtakoti organizacijos pelną.

- *Leidybos* (publishing) portalai – skirti dokumentų žymiai greitesniam ir saugesniam suradimui.

- *Operaciniai* (operational) portalai – suvienija tokias operacines programas kaip intelektiniai verslo sprendimai, bendradarbiavimas, žinių vadyba bei kitos operacinės sistemos [40].

R.Frid ir R.Eckel siekdami paaiškinti programinės įrangos pritaikymą ir jos įtaką sprendimo priėmimui, pateikia dvi sąvokas – sprendimo ciklas ir sprendimo tinklai.

Sprendimo ciklas – procesas, kurio metu žinių darbuotojas priima sprendimą. Sprendimų ciklas apima relevančios informacijos surinkimą, šios informacijos analizavimą, nuomonių supratimą bei bendradarbiavimą ir patį sprendimo priėmimo veiksmą. Kiekviename iš šių etapų laikas yra ribotas. Remiantis tyrimų duomenimis, sprendimo cikle beveik 80% laiko yra skiriama informacijos paieškai ir bendradarbiavimui [24].

Sprendimo tinklais galima vadinti žinių darbuotojų, priimančių sprendimą, kontaktų užmezgimą su žmonėmis, turinčiais tinkamos informacijos ir/ar reikiamos patirties. Susiformavę sprendimo tinklai neatspindi realios organizacijos hierarchijos, tačiau parodo horizontalius organizacijos ryšius.

Sprendimo tinklų dydį bei formą lemia:

- trukmė (ar aš pažįstu kas man galėtų padėti?);
- technologijos (kaip aš turėčiau su jais bendradarbiauti?);
- patirtis (ar anksčiau buvau susidūręs su panašia problema?).

Siekiant išspręsti šias problemas, organizacijoje turėtų būti pasinaudojama bendra sprendimų vadyba, kuri apima programinės įrangos, žinių vadybos dirbtinio intelekto priemones ir būdus. Vis dėl to sprendimų vadybos pagrindu yra laikomi sprendimų portalai. Tokie portalai sukuria sprendimų "darbo vietas", kurios apjungia visus informacijos bei patirties vartotojus tam, kad būtų priimti greiti ir kokybiški sprendimai.

Sprendimo portalai fundamentaliai keičia žinių darbuotojų požiūrį į sprendimų priėmimo procesus. Akivaizdi šių portalų reikšmė – pagreitinti informacijos rinkimo bei apdorojimo procesus ir įtakoti sprendimų priėmimo greitį bei kokybę. Sprendimo portalams parinktos technologijos tiksliai

decentralizuoja ir optimizuoja sprendimo priėmimo procesą tiek organizacijos viduje, tiek išorėje [40, 47].

Informacinių technologijų tobulėjimas įtakoja sprendimų priėmimo procesą, keičia mąstymą, elgesį ir kultūrą. Tai sprendimų priėmimui suteikia naujų galimybių. Galima teigti, kad suderinus žmogaus protą ir informacijos bei komunikacijos technologijas, sprendimai priimami greičiau. Geras pavyzdys būtų e-ryšių su klientais vadyba (e-customer relationship management).

Spartus informacinių technologijų vystymasis ir naujų priemonių atsiradimas organizacijas privertė naudotis jų teikiamomis galimybėmis. Vartotojai nori laisvai pasirinkti, kada ir kaip užmegzti kontaktą: telefonu ar internetu, el.paštu ar faksu. Todėl organizacija priversta ieškoti mažai kainuojančių sprendimų, kurie palengvintų naujų ir jau egzistuojančių būdų vystymąsi ir vartojimą.

e-Ryšių su klientais vadyba apibūdinama kaip metodologijų, strategijų, programinės įrangos ir tinklu paremtų galimybių visuma, kuri padeda organizacijai sujungti bei valdyti vartotojų ryšius. Tinklų atsiradimas paskatino organizacijas kurti naujas ryšių su klientais strategijas bei sistemas, kurios palengvintų pažinties su klientais procesą ir padėtų išsiaiškinti klientų poreikius. Ryšių su klientais vadyba apima pagrindines organizacijos funkcijas: marketingą, gamybą, paslaugas klientams bei praktinį paslaugų/produktų taikymą.

Informacinių technologijų pagalba reikalinga informacija gali būti pasiekama per akimirksnį. Taip organizacijoms yra suteikiama galimybė sužinoti klientų problemas, pasiūlymus, interesus ir iškilusius klausimus. O patys klientai „on-line“ pagalba gali tenkinti savo asmeninius poreikius [41].

Apibendrinant galima teigti, kad pasikeitus aplinkos sąlygoms ir sustiprėjus konkurencijai, organizacijos buvo priverstos ieškoti naujų sprendimo priėmimo būdų. Organizacijos privalo operatyviai reaguoti į visus jos aplinkoje vykstančius pokyčius, parinkti geriausią savo reakcijos programą, leidžiančią įgyvendinti iš anksto numatytus tikslus. Šiuolaikinėje organizacijoje sprendimai turi būti grįsti žiniomis apie organizaciją ir ją supančią aplinką.

Pagrindiniai žinių vadybos elementai yra kultūra, esminės kompetencijos bei technologijos. Visų šitų elementų įtaka yra labai reikšminga priimant sprendimus informacijos ir žinių vadyboje. Organizacijos kultūra atlieka esminį vaidmenį, nulemiantį organizacijos informacijos ir žinių valdymo procesus. Kultūra apima darbuotojų vertybes bei įpročius, kurie yra labai svarbūs žinių vadybos principų diegimui organizacijoje. Kultūra įtakoja sprendimų priėmimą, nurodo kaip informacija ir žinios turi būti paskirstytos tarp organizacijos ir jos narių. Jei organizacija siekia klestėti dinamiškoje ir konkuruojančioje aplinkoje, ji privalo rinkti, pripažinti bei paskleisti naujas žinias, kurios gali pakeisti strateginius organizacijos planus bei resursų paskirstymą. Kultūra sukuria socialinės sąveikos kontekstą, kuriame dominuojančios žinios yra naudingos sprendimų priėmimo procesams.

Kompetencija tai žmogaus žinios, vertybinės orientacijos bei kitos asmeninės savybės, nukreiptos į veiklos rezultatus. Žmogaus gebėjimas įvertinti naują situaciją, pritaikyti turimas

žinias konkrečioje situacijoje efektyviai sprendžiant iškylančias problemas bei priimant sprendimus užtikrina organizacijos sėkmingą veiklą.

Organizacijos, siekdamos išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje, turi atitinkamai optimizuoti informacinių technologijų resursus, ugdyti darbuotojų sugebėjimus naudotis tomis technologijomis. Tinkamai pritaikytos informacinės technologijos pagreitina sprendimų priėmimo laiką. Šių technologijų pagalba greičiau surenkama informacija, atsiranda naujos darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo galimybės. Taip informacinės technologijos skatina naujų žinių kūrimą.

4. INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBOS PROBLEMŲ TYRIMAS

Išnagrinėjus informacijos ir žinių vadybos teorinį pagrindą, struktūra bei procesus, reikšminga išanalizuoti informacijos bei žinių vadybą realioje organizacijoje ir nustatyti pagrindines problemas, kurios stabdo sėkmingą informacijos bei žinių vadybos diegimą organizacijoje. Tam tikslui įgyvendinti buvo pasirinkta Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūros veiklos pagrindas yra informaciniai procesai, todėl informacijos vadyba agentūroje yra labai reikšminga. Visos Lietuvos ekonominės plėtros agentūros teikiamos informacinės, organizacinės bei konsultacinės paslaugos reikalauja efektyvios bei veiksmingos informacijos bei žinių vadybos. Sėkmingai Lietuvos ekonominės plėtros agentūros veiklai užtikrinti būtinas visų jos darbuotojų informacinis aprūpinimas, jų informacinių poreikių nustatymas, reikalingos informacijos įsigijimas laiku, jos platinimas ir naudojimas, o taip pat reikiamų žinių įsigijimas, vystymas, dalinimasis bei išsaugojimas. Todėl yra labai svarbūs informacijos bei žinių vadybos procesai, vykstantys Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje. Problemos, atsirandančios bet kuriame informacijos ir žinių vadybos procesuose sulėtina informacijos ir žinių vadybos ciklą ir mažina jų efektyvumą. Siekiant užtikrinti veiksmingą informacijos bei žinių naudojimo rezultata Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje, būtinas visų procesų nuoseklumas ir greitas funkcionalumas. Tik tuo atveju informacijos ir žinių vadyba Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje bus efektyvi. Todėl būtina nustatyti problemas, kurios iškyla informacijos vadybos procesuose bei pasiūlyti jų sprendimo būdus ir optimizuoti informacijos vadybos procesą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje. Siekiant išnagrinėti informacijos bei žinių vadybos problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje, visų pirmą reikia apžvelgti esamą informacijos bei žinių vadybą šioje organizacijoje.

4.1. Tyrimo metodologija ir bazė

Tyrimo objektas – Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti informacijos ir žinių vadybos problemas, kurios atsiranda informacijos bei žinių vadybos procesuose ir mažina informacijos ir žinių vadybos efektyvumą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai:

- Socialinio tyrimo dėka išsiaiškinti kuriuose informacijos bei žinių vadybos procesuose Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai dažniausiai susiduria su problemomis.
- Nustatyti pagrindines problemas, kurios sulėtina ar stabdo informacijos vadybos ciklą ir žinių

vadybos procesus Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

➤ Pasiūlyti pagrindinių informacijos bei žinių vadybos procesų Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje problemų sprendimo būdus.

Pagrindinės sąvokos:

- Informacijos vadyba;
- Informacijos vadybos procesai;
- Žinių vadyba;
- Žinių vadybos procesai;
- Informacijos ir žinių vadybos problemos.

Pagrindinių sąvokų interpretacija:

Informacijos vadyba – reiškinys, kuris padeda organizacijai veiksmingai planuoti, rinkti, organizuoti, naudoti, kontroliuoti, skleisti ir disponuoti informacija [43].

Informacijos vadybos procesai – eilė tarpusavyje susietų ir nedalomų procesų, kurie palaiko ir yra simetriniai organizacijos pažinimo veiklai [14].

Žinių vadyba yra organizacijos kaip integruotos žinių sistemos konceptualizavimas bei efektyvaus žinių panaudojimo organizacijoje valdymas. Čia žinios suprantamos kaip žmogaus pažintiniai ir inovaciniai procesai bei artefaktai palaikantys juos [45].

Žinių vadybos procesai - nesibaigiantys, besikartojantys ir pastovūs procesai, kurių nenutrūkstamas funkcionavimas užtikrina efektyvų žinių valdymą organizacijoje [54].

Informacijos ir žinių vadybos problemos – problemos, atsirandančios įvairiose informacijos ir žinių vadybos procesuose ir mažinančios informacijos ir žinių vadybos efektyvumą [47].

Atrankos principo pateikimas

Tyrimų metodologijos pagrindas – atranka, t.y. kad iš santykinai nedidelės stebimų objektų dalies savybių galima spręsti apie tiriamos visumos savybes. Šito tyrimo metu bus apklausama tam tikra socialinė grupė – Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai. Tyrimui naudojama tikimybinę atranką, kadangi apklausiami visi Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai.

Atrankos imtis – 30 Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų.

Metodo pasirinkimas ir argumentacija

Informacijos rinkimui naudojamas apklausos metodas. Apklausos forma – anketavimas. Anketinės apklausos metodas naudojamas todėl, kad jis yra efektyviausias norint gauti kuo objektyvesnę bei patikimą informaciją.

4.2. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra

Šio tyrimo objektas yra Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, todėl prieš nagrinėjant informacijos bei žinių vadybos procesus, svarbu apžvelgti šios agentūros misiją, strateginius tikslus, veiklą bei struktūrą.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūros misija - maksimaliai išnaudojant pasaulio ekonomikos globalizacijos bei Europos sąjungos plėtros bei ekonominės integracijos atveriamas galimybes, skatinti Lietuvos ekonomikos augimą ir Lietuvos verslo plėtrą.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūros strateginiai tikslai:

- Skatinti bei pritraukti tiesiogines užsienio investicijas į Lietuvą.
- Didinti Lietuvos prekių ir paslaugų eksportą.
- Formuoti palankaus verslui ir investicijoms Lietuvos ekonominio klimato įvaizdį užsienio šalyse.
- Skatinti Lietuvos verslo konkurencingumo augimą.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūra yra viešoji įstaiga, įkurta 1997 metų rudenį, sujungus Lietuvos investicijų ir Lietuvos eksporto plėtros agentūras.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūra susideda iš Investicijų, Tarptautinės prekybos plėtros, Informacijos ir ryšių su visuomene departamentų, administracijos darbuotojų bei turi tris atstovybes užsienyje.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūros Tarybą sudaro valstybinių institucijų bei privataus sektoriaus atstovai, skirti Dalininkų.

Šiuo metu Agentūroje dirba 33 darbuotojai.

Investicijų departamento siekis: skatinti bei pritraukti tiesiogines užsienio investicijas į Lietuvą.

Investicijų departamento tikslai :

- Įgyvendinti rinkodaros veiksmų kompleksą, ieškant potencialių investuotojų;
- Realizuoti vykdomus investicinius projektus, pradėti naujus projektus;
- Gerinti bendrąsias Lietuvos verslo sąlygas, atitinkančias investuotojų lūkesčius;
- Gerinti Lietuvos regionų investicinę aplinką.

Investicijų departamento veika:

✓ Investicijų skatinimo projektai (potencialių užsienio investuotojų paieška, konsultavimas, Lietuvos investicinio klimato analizė bei teisinės konsultacijos).

✓ Investicijas skatinantys renginiai (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, kartu su Lietuvos įmonių įvairių sektorių atstovais bei užsienio partneriais, organizuoja vizitus į pasirinktą šalį; vizito

metu apibūdinamas Lietuvos investicinis klimatas bei vyksta individualūs susitikimai su užsienio įmonėmis dėl galimų investicinių galimybių).

✓ Tiesioginiai kontaktai su užsienio investuotojais (užsienio kompanijoms suteikiama visa reikalinga informacija, susijusi su galimomis investicijomis; iš paklausimų generuojami investiciniai projektai; investicinių projektų įgyvendinimas vyksta organizuojant potencialių investuotojų vizitus į Lietuvą; vizitų tikslas - pažinti Lietuvos ekonominę situaciją, įvertinti investicines galimybes, surasti patalpas nuomai ar pirkimui, užmegzti kontaktus su būsimais tiekėjais, pirkėjais ar kontaktuoti su įmonėmis - potencialiomis partnerėmis).

Tarptautinės prekybos plėtros departamento siekis: didinti Lietuvos prekių ir paslaugų eksportą
Eksporto departamento tikslai:

- Atsižvelgiant į valstybės vykdomą politiką, didinti Lietuvos prekių ir paslaugų eksportą, orientuojantis į didelę pridėtinę vertę sukuriančių sektorių plėtrą;
- Didinti Lietuvos sėkmingai eksportuojančių įmonių skaičių;
- Surasti Lietuvos eksportuotojams galimus prekybos partnerius užsienyje;
- Padėti Lietuvos eksportuotojams įgyvendinti savo gaminių eksporto rinkodarą;
- Kelti Lietuvos įmonių eksporto darbuotojų kvalifikaciją;
- Suteikti užsienio kompanijoms išsamią informaciją apie potencialius Lietuvos eksportuotojus.
- Kurti palankų Lietuvos įmonių gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų įvaizdį, panaudojant šiuolaikines informacines technologijas (eksporto portalų Internete plėtra, Lietuvos įmonių ir verslo pasiūlymai Internete, konsultacinė ir informacinė parama įmonėms).

Tarptautinės prekybos plėtros departamento veikla:

✓ Konsultacinė veikla

- Pirminės konsultacijos bei ilgalaikiai konsultaciniai projektai (Lietuvos įmonės eksporto potencialo identifikavimas, pirminė situacijos analizė, konsultacijos pasirenkant marketingo priemones, sudarant eksporto veiksmų planus, individualios konsultacijos, ruošiantis eksporto marketingo veiklai bei jos vykdymui; atliekamas įmonės eksporto galimybių auditas, suteikiamos konsultacijos apie užsienio rinkas, siūlomi eksporto marketingo sprendimai, sudaromi eksporto marketingo veiksmų planai, organizuojami Lietuvos įmonių apmokymai).
- Seminarai ir renginiai (įvairia eksporto tematika, kviečiant tiek Lietuvos, tiek užsienio lektorius; organizuojami neformalūs renginiai, skirti konkrečiai rinkai, kurių metu kviestiniai pranešėjai supažindina Lietuvos įmones su analizuojamos rinkos ypatumais, įmonių sėkmingomis pardavimų strategijomis bei pasidalina tarptautinės prekybos patirtimi).
- Informacinė veikla (apima verslo pasiūlymų platinimo/ registravimo sistemą, kurioje Lietuvos ir užsienio įmonės turi galimybę patalpinti savo komercinius pasiūlymus; Lietuvos gamintojų prekių / paslaugų duomenų bazėje Lietuvos įmonės-gamintojos turi galimybę internetu užsiregistruoti

elektroninėje Lietuvos ekonominės plėtros agentūros duomenų bazėje, tokiu būdu jos elektroniniu paštu yra informuojamos apie organizuojamus renginius bei siūlomos užsienio kompanijoms, ieškančioms partnerių Lietuvoje).

✓ Organizacinė veikla

- Užsienio kompanijų vizitai į Lietuvą;
- Išvažiuojamųjų misijų organizavimas;
- Įvažiuojamųjų misijų organizavimas;
- Lietuvos įmonių dalyvavimo tarptautinėse parodose organizavimas;
- Lietuvos įmonių atstovavimas įvairaus pobūdžio renginiuose.

Informacijos ir ryšių su visuomene departamento tikslai:

- Formuoti teigiamą Lietuvos ekonominį įvaizdį užsienyje
- Skatinti Lietuvos ir užsienio įmonių ekonominį bendradarbiavimą
- Lietuvos įmonių integracijos į ES plėtra.

Informacijos ir ryšių su visuomene departamento veikla:

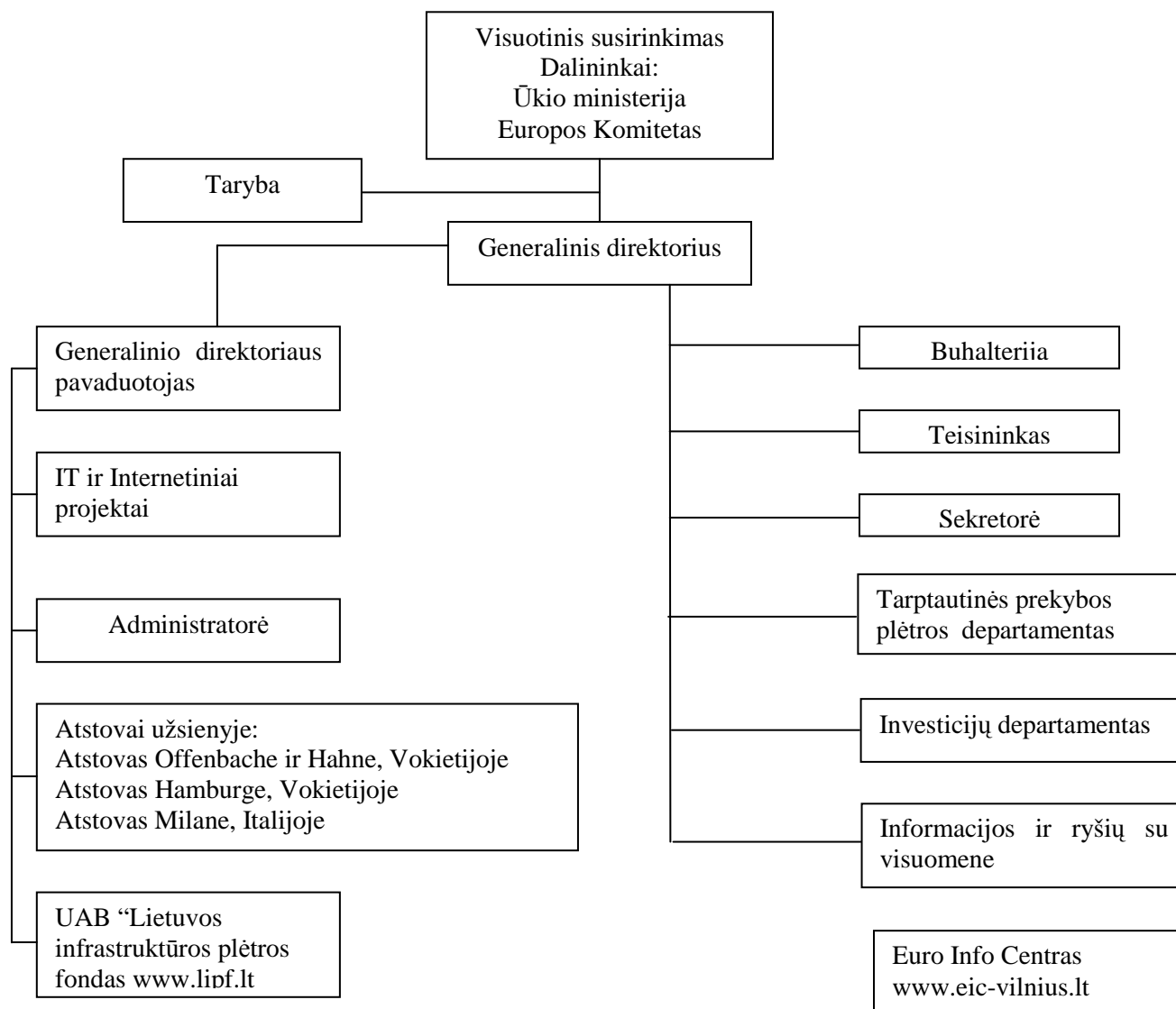
✓ Verslo informacija (surenkami ir išanalizuojami įvairių šalių statistiniai duomenys; juos įvertinus atrenkamos patraukliausios rinkos įmonės produkcijai; surenkama specializuota informacija apie prekės rinką konkrečioje šalyje: rinkos dydis, pramonės šakos apžvalga, distribucijos kanalai, potencialių pirkėjų adresai, prekybos sąlygos, interneto portalai).

Informacijos centro specialistai konsultuoja kur rasti informaciją apie užsienio šalių muitus ir kitas produktų įvežimo sąlygas, prekybą skatinančias organizacijas, kompanijų duomenų bases, „verslas-verslui“ portalus ir kt. Pateikiama informacija apie užsienio kompanijas, tarptautines parodas. Siūloma naudotis užsienio šalių kompanijų duomenų bazėmis, kuriose galima rasti įvairių tipų užsienio kompanijų. Internetu teikiama informacija apie daugelio pasaulio šalių parodas: parodos pavadinimas, data, vieta, trumpas parodos apibūdinimas, organizatorių rekvizitai.

✓ Informacija apie Europos Sąjungą

- Atliekama Europos Sąjungos direktyvų ir kitų norminių aktų paieška
- Direktyvų, reglamentuojančių konkretaus produkto pardavimą ES šalyse atranka
- Teikiama informacija apie ES programas, projektus bei skelbiamus viešuosius konkursus
- Skleidžiami verslo pasiūlymai per Euro Info Centrų tinklą
- Vyksta seminarai, mokymai (tiesioginis bendravimas)
- Euro Info Centre platinami įvairių ES institucijų leidiniai, Europos komiteto prie LRV leidiniai

✓ Duomenų bazės (internetu yra pasiekiamos labai naudingos duomenų bazės. Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams suteikus slaptažodį, įmonėms tampa prieinama paieška tokiose duomenų bazėse: KOMPASS, Globus & NTDB, EUROPROMS, PC-TAS, statistinėse duomenų bazėse).



23 schema. Lietuvos ekonominės plėtros agentūros struktūra

4.3. Informacijos vadybos ir žinių vadybos lyginamoji analizė

Daugeliui yra sunku atskirti informacijos vadybą ir žinių vadybą, o tuo labiau suvokti jų sandūrą, kuri nėra visuotinas ar privalomas procesas. Tačiau prieš nagrinėjant informacijos bei žinių vadybos procesus ir nustatant problemas, reikšminga būtų apžvelgti šių sričių sąlyčio taškus bei paryškinti esminius skirtumus. Šių sričių susidūrimas gali būti suvokiamas kaip perėjimas nuo informacijos vadybos link žinių vadybos, tarpinis momentas, kai organizacija sukaupia pakankamai patirties, intelektualinio kapitalo ir gali pereiti į žinių procesų lygį. Įvairiose organizacijose tai gali vykti skirtingu metu. Viskas priklauso nuo to, kiek ji yra pažengusi informacijos vadybos srityje bei

organizacinės kultūros kūrimo, taikyme. Jei kompiuteriniai informacijos išteklių yra svarbesni ir labiau išvystyti bei vertinami už žmogiškuosius išteklius, tai galima teigti, jog vis dar vyksta informacijos vadybos procesai. Jei technologijos tampa tik pagalbine priemone organizacinėms žinioms kurti - žinių vadyba.

Atsižvelgdama į minėtą situaciją, organizacija pirmiausiai turi suvokti informacijos vadybos ir žinių vadybos veiklų skirtingumą. Šiuo metu pastebimas šių sričių procesų painiojimas - tai kas manoma yra žinių vadyba iš tikrųjų yra informacijos vadyba arba atvirkščiai. Kartais netgi yra teigiama, kad žinių vadyba yra neteisingas terminas, nes žinių valdyti neįmanoma, tai tik žinių reprezentacijos, kurios gali būti valdomos. Kartais žinių vadyba yra įvardijama kaip analogija informacijos vadybai, naudojant terminus sinonimiškai. Vienas iš būdų šiai problemai spręsti gali būti informacijos vadybos ir žinių vadybos procesų lyginamoji analizė, kuri leistų identifikuoti pagrindinius skirtumus bei nubrėžti nors ir nežymią, tačiau ribą, tarp šių dviejų sričių.

Pirmiausiai, nuo ko reiktų pradėti analizę yra pagrindinio informacijos ir žinių vadybos skirtumo konkretizavimas. Būtina suvokti ir prisiminti, jog procesai, susiję su objektais (informacija ar duomenimis) yra informacijos vadyba, o procesai, darbas susijęs su žmonėmis yra žinių vadyba. Informacijos vadyba reiškia priėmimo, saugojimo, platinimo bei laikymo užtikrinimą. Kūrimas, naudojimas, mokymasis, reikšmės suteikimas, supratimas nėra pagrindiniai procesai informacijos vadyboje. Žinių vadyba pripažįsta vertę originalume, inovacijose, pritaikomume. Ji siekia padidinti organizacijos pajėgumą šiose srityse. Ji yra susijusi su kritiniu mąstymu, inovacijomis, tarpusavio ryšiais, kompetencijomis bei bendru darbu. Ji remia grupinį bei individualų mokymąsi, sustiprina ryšius tarp narių bei skatina patirties, nesėkmių, sėkmingų praktikų naudojimą [47, 54]. Žinių vadyba gali naudoti informacijos technologijas dialogo skatinimui, komunikacijos plėtojimui, tačiau čia kompiuteriniai informacijos išteklių nėra pagrindinis faktorius.

Toliau analizuojant, pastebima, jog informacijos vadybos sprendimas koncentruojasi į duomenų, informacijos poreikius, prieigą, saugumą ir pristatymą. Žinių vadyba prideda funkcionalumą - sąveikavimas, apmąstymas, pakeitimas, mokymasis. Taigi, lyginant su informacijos vadyba, žinių vadyba turi skirtingus išteklius, funkcionalumą ir tikslus, kurie yra siejami su žinių kūrimu, mokymusi, mąstymu, socialiniu patvirtinimu, supratimu ir kritika.

Taip pat, jei asmuo ar sistema teikia informaciją ir duomenis su minimalia sąveika, derinimu ir prasmės suteikimu, tai reiškia informacijos vadybą. Todėl, nėra teisinga paieškos sistemas, kompiuterinius, elektroninius informacinius išteklius laikyti žinių vadybos priemonėmis. Jos tik kaip informacijos teikimo įrankiai, suteikiantys galimybę žinioms atsirasti.

Kitas informacijos vadybos ir žinių vadybos skirtumas yra tas, kad informacijos vadyba gali dirbti tik su išreikštomis žiniomis, o žinių vadyba dirba tiek su išreikštomis tiek su neišreikštomis žiniomis.

Kalbant apie skirtumus, taip pat svarbu paminėti, jog žinių vadybos sistemos yra labiau orientuotos į žmones nei informacijos vadyboje. Todėl, žinių vadyboje yra svarbiau atpažinti didėjančią prieinamų informacijos išteklių kokybę bei žmonių interpretavimo sugebėjimus, nei vien tik didinti prieinamos informacijos kiekį. Informacija kaip tokia gali būti beprasmė ir netinkama, nesuprantama be konteksto. Pagrindinis žinių vadybos rūpestis turėtų būti konteksto suteikimas informacijai bei ryšių tarp žmonių skatinimas.

Nepaisant visų skirtumų, taip pat galima aptikti ir panašumų, tam tikrą sąsają tarp informacijos ir žinių sąvokų bei jų valdymo. Taigi, darbe, susijusiame su žiniomis, yra identifikuojamos penkios veiklos, kurios visos yra priklausomos ir neatsiejamos nuo informacijos [54]:

- o egzistuojančių žinių suradimas, žinių poreikių supratimas, žinių ieškojimas ir pasidalinimas jomis su kitais,
- o naujų žinių kūrimas,
- o žinios sukurtos vykstančių procesų išorėje (išorinės žinios),
- o egzistuojančių žinių taikymas,
- o žinių patikrinimas, vystymas.

Informacijos vadybos įnašas į minėtus procesus:

- o informacijos filtravimas, siekiant tik reikiamos informacijos teikimo,
- o informacijos kokybės didinimas,
- o žinių duomenų bazių kūrimas,
- o informacijos platinimas organizacijoje.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog nors žinias ir informaciją daug kas skiria, tačiau žinių vadyba negali veikti be informacijos.

Palyginamąją analizę galima tęsti atsižvelgiant ir į organizacinis mokymąsi bei žinių vadybą. Nors žinių vadyba yra kiek nutolusi nuo organizacinio mokymosi srities, tačiau iš teorinės pusės, galima ginčytis, kad žinių vadyba taip gali būti siejama su organizaciniu mokymusi. Vertinant kaip asmenys ir organizacija mokosi naudodami savo žinias, sisteminių mąstymą, atvirumą bei dialogą pastebima organizacinio mokymosi įtaka. Galima būtų išskirti skirtumą tarp žinių ir mokymosi. Žinios - apima tai ką mes žiname ir ką galime daryti - nurodo būseną bei veiklos, sprendimo potencialą. Mokymasis nurodo žinių pokytį [21]. Taigi vykdant pakartotines veiklas, žinias galima naudoti iš naujo, o kuriant kažką naujo dėmesys turi būti skiriamas mokymuisi bei sklandžiam žinių plėtojimui, tėkmei.

Lyginant informacijos vadybos bei žinių vadybos procesų vertinimą, pastebima, kad informacijos vadyboje remiamasi informacijos technologijų tradicija, kuri yra linkusi sieti rezultatus su kiekybiniais rodikliais bei taip vadinamu „malonu turėti“ rezultatu, kuris nėra siekiamas, tačiau jei taip įvyksta, jis tampa tik maloniu netikėtumu. Žinių vadyboje, požiūris skiriasi todėl, kad joje labiau

pasitikima žmonių noru keisti savo elgesį bei dalintis ir naudoti informaciją bei asmenines žinias siekiant organizacijos tikslų [47].

Apibendrinant informacijos vadybos ir žinių vadybos sričių skirtumus, svarbu prisiminti, jog žinių vadybai įtaką padarė pagerėjusios informacijos apdorojimo bei jos komunikavimo per kompiuterinius informacijos išteklius galimybės. Todėl supriešinti ar teigti, jog šios sritys yra visiškai skirtingos negalima, informacijos vadybos įtaka ir nauda žinių vadybai yra akivaizdi.

4.4. Informacijos ir žinių vadybos problemos Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje

Atlikus Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų apklausą, toliau pateikiami susisteminti duomenys. Norint nustatyti kokiam informacijos vadybos procese Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje dažniausiai susiduriama su problemomis, svarbu apžvelgti respondentų atsakymus į pirmą anketos klausimą, pateiktus 6 lentelėje.

6 lentelė.

Informacijos vadybos procesai

Kokiam informacijos vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis?	Respondentų skaičius
Informacijos poreikių nustatymas	21 (70%)
Informacijos įsigijimas	25 (83%)
Informacijos organizavimas ir saugojimas	9 (30%)
Informacijos paslaugų vystymas	19 (63%)
Informacijos paskirstymas	4 (13%)
Informacijos naudojimas	7 (23%)

Iš pateiktų duomenų galime daryti išvadą, kad daugiausia Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų *susiduria su problemomis*:

- informacijos poreikių nustatymo procese;
- informacijos įsigijimo procese;
- informacijos paslaugų vystymo procese.

Aiškliai matoma, kad informacijos saugojimo ir organizavimo bei informacijos naudojimo procesuose mažesniai respondentų skaičiui iškyla problemų. Informacijos organizavimo ir saugojimo procese tik 9 Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai susiduria su problemomis, o informacijos naudojimo problemų iškyla 7 agentūros darbuotojams.

Informacijos paskirstymą galima įvardinti kaip informacijos vadybos procesą, kuriuo metu

iškyla mažiausiai problemų, nes vos keli Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai susiduria su problemomis šiame procese.

Siekiant identifikuoti problemas, kurios iškyla Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams informacijos vadybos procesuose, bei pasiūlyti esamų problemų sprendimų būdus tikslinga būtų nagrinėti atskirai kiekvieną procesą bei jame iškilusias problemas.

Informacinių poreikių nustatymo procesą galima įvardinti kaip antrą pagal iškylančių problemų skaičių. 70% Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų šiame procese susiduria su tam tikromis problemomis. Remiantis 7 lentelės duomenimis galima identifikuoti tas problemas.

7 lentelė.

Informacinių poreikių nustatymas

Su kokiomis problemomis Jūs susiduriate nustatant informacinius poreikius?	Respondentų skaičius
Neapibrėžta informacinio poreikio esmė	2
Neaiškus situacijos reikalavimai	6
Nepateikiami informacijos naudojimosi reikalavimai	15
Neidentifikuotos reikiamos informacijos ypatingos savybės	10
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	9
Kita	1

Apžvelgus respondentų atsakymus į šį klausimą aiškiai matoma, kad daugiausia respondentų informacijos poreikių nustatymo procese susiduria su tokiomis problemomis:

- o neaiškiai apibrėžtais informacijos naudojimosi reikalavimais;
- o neidentifikuotomis informacijos ypatingomis savybėmis.

Net pusė Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų mano, kad nenustačius informacijos naudojimosi reikalavimų yra sunkiau identifikuoti informacijos poreikį. Ši problema tikrai yra aktuali nustatant informacijos vartotojo poreikį, kadangi dažnai neužtenka tik žinoti kokios informacijos reikia vartotojui. Svarbu išsiaiškinti kokiam tikslui bus naudojama gauta informacija, ar ja siekiama patikslinti prielaidas, ar ji reikalinga sprendimų priėmimui, ar bus skirta ateities planų ar prognozių sudarymui.

Informacijos ypatingų savybių atskleidimas galėtų padėti rasti geriau vartotojų poreikius atitinkančios informacijos. Jeigu informacijos poreikis suformuluojamas labai plačiai, sunku tiksliai nustatyti kokia informacija turės vartotojui didžiausią vertę. Todėl informacijos ypatingų savybių pateikimas tikrai padidintų informacijos kokybę bei naudą.

Šio proceso problemų sprendimo būdas: naudojant įvairius tyrimus, analizes, apklausas iširti vartotojo poreikį ir taip raginti patį vartotoją ne tik kuo tiksliau apibrėžti informacijos poreikį, bet ir

atskleisti reikiamos informacijos naudojimo tikslus, uždavinius, funkcijas bei ypatingas jos savybes.

Informacijos įsigijimo procese net 83% visų apklaustų respondentų susiduria su problemomis. O tai reiškia, kad informacijos vadybos efektyvumas dažnai mažėja dėl šiame procese atsirandančių problemų. Todėl šiame procese išskylančias problemas galima įvardinti kaip vienas svarbiausių informacijos vadybos problemų.

8 lentelė.

Informacijos įsigijimas

Kokios pagrindinės problemos iškyla siekiant gauti reikalingos informacijos?	Respondentų skaičius
Informacijos šaltinio nepatikimumas	15
Informacijos negavimas laiku	6
Informacijos netikslumas ir nepilnumas	8
Informacijos pertekliškumas	24
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	5
Kita	1

Iš respondentų atsakymų galima daryti išvadas, kad aktualiausios informacijos vadybos problemos šiame procese:

- informacijos perteklius;
- šaltinio nepatikimumas.

Net 96% agentūros darbuotojų, kurie susiduria šiame etape su problemomis, informacijos perteklių įvardino kaip didžiausią problemą. Galima įžvelgti, kad informacijos netikslumas ir nepilnumas, jos negavimas laiku ir kitos problemos yra susijusios su informacijos pertekliaus problema. Ieškant reikiamos informacijos dažnai randama daug netikslios informacijos, o dėl jos gausos apdoroti visą rastą informaciją ir atrinkti tinkamą yra labai sudėtinga. Informacijos šaltinio nepatikimumo problema irgi yra labai svarbi Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje. Kadangi siekiant patenkinti informacijos vartotojo poreikius turi būti ieškoma kuo įvairesnė informacija, o tam reikalingas tikrai ne mažas informacijos išteklių skaičius. Todėl informacijos įsigijimo procese Lietuvos ekonominės plėtros agentūra turi aktyvuoti visus įmanomus žmogaus, žodinius bei kompiuterinius išteklius. Ir norint išvengti informacijos pertekliaus, visa šita informacija turi būti kontroliuojama ir valdoma.

Siūlomi sprendimo būdai:

- planuoti informacinių išteklių pasirinkimą ir naudojimą, informacijos ištekliai turi būti nuolat peržiūrimi, įvertinami.

- įtraukti Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojus, nes žmonės visada bus vertingiausiais informacijos ištekliais organizacijoje. Žmonės dažnai komunikuoja su klientais, dirba su įvairiais projektais, kaupia specializuotas žinias bei patirtį. Žmogiškieji informacijos ištekliai būtinai turi būti įtraukiami į informacijos įsigijimo planavimą, nes jie filtruoja ir apibendrina informaciją, išryškina svarbiausius elementus, interpretuoja dviprasmius aspektus, ir užtikrina labiau atitinkančios poreikius informacijos pateikimą.

- nuolatinis naujos informacijos atrinkimas ir filtravimas, atsižvelgiant į jos potencialią svarbą. Šis procesas yra intelektualus, reikalauja žmogaus sprendimo, kuris remtųsi organizacijos veiklos bei informacinių išteklių išmanymu. Todėl geriausiai jį atlieka žmogus.

Galima drąsiai teigti, kad tinkamai planuojami ir valdomi informacijos ištekliai padės išspręsti šios informacijos vadybos proceso problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

Informacijos organizavimo ir saugojimo procese trečdalis respondentų susiduria su kokiomis nors problemomis.

9 lentelė.

Informacijos organizavimas ir saugojimas

Kas sunkina informacijos organizavimą ir saugojimą?	Respondentų skaičius
Aukštas informacinių sistemų pralaidumas	8
Informacinių sistemų nepatikimumas	3
Informacijos praradimas	2
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	21
Kita	0

Iš lentelėje pateiktų duomenų aiškiai matoma, kad beveik visi Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai, pažymėję, kad šiame informacijos vadybos procese jie susiduria su problemomis, kaip *pagrindinę problemą* nurodė informacinių sistemų pralaidumą. Informacinių technologijų taikymas labai palengvina informacijos organizavimą ir saugojimą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje. Tačiau operatyvinis kompiuterių naudojimas suteikia detalios informacijos perteklių. Tai sąlygoja informacinių sistemų aukštą pralaidumą, ir padaro jas neefektyviomis.

Šios *problemos sprendimo būdas*: Lietuvos ekonominės plėtros agentūros informacinių sistemų reorganizavimas ir tobulinimas.

Informacijos praradimo ir informacinių sistemų nepatikimumo problemos nėra labai aktualios problemos Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams. Todėl galima daryti išvadas, kad informacija agentūroje yra patikimai saugoma.

Informacinių paslaugų vystymo procese 63% visų Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų susiduria su problemomis. Ir net 84% visų respondentų, susiduriančių šiame procese su problemomis, kaip svarbiausią problemą išskyrė nepakankamą informacinių paslaugų vertę.

10 lentelė.

Informacinių paslaugų vystymas

Kokios, Jūsų manymu, esminės informacinių paslaugų vystymo problemos?	Respondentų skaičius
Informacijos paslauga neatitinka vartotojo reikalavimų	5
Informacinė paslauga nėra naudinga vartotojui	1
Informacinės paslauga nėra vertinga	16
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	11
Kita	2

Kokybiškos ir vartotojo poreikius atitinkančios informacijos paslaugos padeda vartotojui priimti geresnius sprendimus, geriau suvokti situaciją, ir tuo pačiu efektyviau veikti. Kokybiška informacijos paslauga turės didesnę vertę informacijos vartotojui. Todėl siekiant išspręsti šią problemą Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai turėtų nukreipti savo pastangas į informacinės paslaugos vertės didinimą vartotojui.

Galimi sprendimo būdai:

- paslaugos naudojimo supaprastinimas;
- triukšmo mažinimas;
- kokybės gerinimas;
- paprastas paslaugos pritaikomumas;
- laiko ir kaštų taupymas.

Informacijos paskirstymo procese su problemomis susiduria tik 13% Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų. Todėl šį procesą galima drąsiai įvardinti kaip efektyviausią bei geriausiai funkcionuojantį informacijos vadybos procesą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

Nė vienas respondentas nesusiduria su informacijos lėtu pasidalijimu ir nepakankamu informacijos vartotojų dalyvavimu paskirstant informaciją. Tai reiškia, kad informacijos dalijimasis yra greitas ir agentūros darbuotojai ir informacijos bendradarbiauja informacijos paskirstymo procese, o tai leidžia efektyviai skleisti vertingą informaciją, ir taip užtikrinti, kad kiekvienas žmogus, dalyvaujantis informacijos vadybos procesuose, gautų reikiamą ir būtent jam naudingą informaciją.

11 lentelė.

Informacijos paskirstymas

Kokios problemos susijusios su informacijos paskirstymu?	Respondentų skaičius
Lėtas dalijimasis informacija	0
Nepakankamas informacijos vartotojų dalyvavimas platinant informaciją	0
Netinkami informacijos pristatymo būdai	3
Informacija platinama netinkama forma	1
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	26
Kita	0

Problemos, kurios truputi sulėtina šį procesą yra informacijos pateikimo būdas ir forma.

Šių problemų *sprendimo būdas* – geresnis vartotojo informacijos poreikių tyrimas. Nustatant kokios informacijos reikia vartotojui, turi būti išsiaiškinta kokia forma pateikta informacija yra patogiausia vartotojui, bei koks informacijos paskirstymo būdas jam yra priimtinausias.

Informacijos naudojimo procesas yra vienas efektyviausių informacijos vadybos procesų. Tik 23% respondentų jame susiduria su problemomis.

12 lentelė.

Informacijos naudojimas

Kokios pagrindinės informacijos naudojimo proceso problemos?	Respondentų skaičius
Informacija nėra tinkamai atrinkta	2
Informacija nėra tiksli	5
Informacija pateikiama netinkamu laiku	7
Informacija nepatenkina poreikio	1
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	23
Kita	3

Iš lentelės duomenų matoma, kad *didžiausios šio proceso problemos*:

- o informacijos netikslumas;
- o pateikimas netinkamu laiku.

Iš esmės, informacijos naudojimo procesas yra glaudžiai susijęs pagrindiniais poreikiais, nustatomais pradžioje. Jei informacijos poreikis buvo tinkamai suformuluotas ir aiškiai apibrėžtas, tada

virtotojas gaus jam reikalingos informacijos. Ir pagrindinis šio proceso Lietuvos ekonominės plėtos agentūroje tikslas yra pateikti tinkamą informaciją tinkamu laiku. Kartais informacijos savalaikiškumui gali būti taikoma pirmenybė, nes jeigu informacijos nėra kai jos reikia, tai jos tikslumas iš dalies praranda svarbą. Tačiau būtina pabrėžti, kad abi šios informacijos savybės yra būtinos siekiant geriausių rezultatų.

Šių *problemų sprendimo būdo* paieška nukreipia į informacijos vadybos ciklo pradžią – informacinių poreikių identifikavimą. Nes būtent šiame etape turi būti išsiaiškintos visos reikiamos informacijos savybės.

Reikia pastebėti, kad kai gaunama nauja informacija ir vartotojai pradeda spręsti problemas, problemos suvokimas keičiasi, atsiranda naujas supratimas, kuris sukelia naujų neaiškumų. Tada problema apibrėžiama kitaip, suformuluojami nauji informacijos poreikiai ir ieškoma naujos informacijos. Ir taip ciklas kartojasi kol problema išsprendžiama.

Siekiant išsiaiškinti kokiame žinių vadybos procese Lietuvos ekonominės plėtos agentūroje dažniausiai susiduriama su problemomis, svarbu apžvelgti respondentų atsakymus į pirmą anketos klausimą, pateiktus 13 lentelėje.

13 lentelė.

Žinių vadybos procesai

Kokiame žinių vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis?	Respondentų skaičius
Žinių identifikavimas	22 (73%)
Žinių įgijimas	5 (17%)
Žinių vystymas	9 (30%)
Žinių dalinimasis ir platinimas	26 (86%)
Žinių panaudojimas	24 (80%)
Žinių išsaugojimas	10 (33%)

Iš pateiktų duomenų galime daryti išvadą, kad daugiausia Lietuvos ekonominės plėtos agentūros darbuotojų *susiduria su problemomis*:

- žinių identifikavimo procese;
- žinių dalinimosi ir platinimo procese;
- žinių panaudojimo procese.

Galime aiškiai išvelgti, kad žinių įsigijimo, vystymo bei išsaugojimo procesuose mažesniai respondentų skaičiui išskyla problemų. Žinių įsigijimo procese tik 5, o žinių vystymo procese 9 Lietuvos ekonominės plėtos agentūros darbuotojai susiduria su problemomis, žinių išsaugojimo procese problemų išskyla 10 agentūros darbuotojų.

Žinių įgijimą galima įvardinti kaip žinių vadybos procesą, kuriuo metu išskyla mažiausiai problemų, nes vos keli Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai susiduria su problemomis šiame procese.

Siekiant nustatyti problemas, kurios išskyla Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojams žinių vadybos procesuose, bei pasiūlyti esamų problemų sprendimų būdus tikslinga būtų nagrinėti atskirai kiekvieną procesą bei jame iškilusias problemas.

Žinių identifikavimo procesą galima įvardinti kaip trečią pagal iškylančių problemų skaičių. 73% Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai šiame procese susiduria su tam tikromis problemomis. Remiantis 14 lentelės duomenimis galima identifikuoti tas problemas.

14 lentelė.

Žinių identifikavimas

Su kokiomis problemomis Jūs susiduriate žinių identifikavimo procese?	Respondentų skaičius
Nėra aišku kokios žinios yra organizacijoje	10
Sunku nustatyti kokių žinių reikia	12
Susiduriama su žinių dubliavimu	4
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	6
Kita	1

Apžvelgus respondentų atsakymus į šį klausimą aiškiai matoma, kad daugiausia respondentų žinių identifikavimo procese susiduria su tokiomis problemomis:

- o darbuotojams nėra aišku kokios žinios yra organizacijoje;
- o sunku nustatyti kokių žinių reikia.

Trečdalis Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų mano, kad tinkamai nenustačius kokių žinių reikia yra stabdomas žinių identifikavimo procesas. Ši problema tikrai yra aktuali, kadangi nežinant kokių žinių reikia ir kokios žinios jau yra organizacijoje dažnai reikiamų žinių identifikavimas yra sulėtinamas. Be to, ši aiškumo stoka veda prie organizacijos veiklos neefektyvumo bei vienerūšių sprendimų.

Šio proceso problemų sprendimo būdai:

- Atlikti organizacijoje turimų žinių identifikavimą, atsakant į klausimus: kur yra reikiamas žinių šaltinis, ką jis apima, kokios jo panaudojimo galimybės, kokioje jis formoje, kaip jis prieinamas.
- Organizacijos žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas, nes tai padėtų išlaikyti bendrą išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir įgūdžių vaizdą. Optimali žinių vadyba turi užtikrinti pakankamą vidinį ir išorinį skaidrumą bei padėti individualiems darbuotojams rasti tai ko

jiems reikia.

Žinių įgijimo procese su problemomis susiduria tik 17% Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų. Todėl šį procesą galima įvardinti kaip efektyviausią bei geriausiai funkcionuojantį žinių vadybos procesą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

15 lentelė.

Žinių įgijimas

Kokios pagrindinės problemos iškyla žinių įsigijimo procese?	Respondentų skaičius
Išorinių žinių šaltinių nepatikimumas	4
Reikiamų žinių negavimas laiku	1
Netenkina gautų žinių kokybė	1
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	24
Kita	0

Tik keli respondentai susiduria su žiniomis, kurių kokybė jų netenkintų ir negauna žinių reikiamu laiku. Tačiau 4 agentūros darbuotojai pažymi, jog su išoriniu žinių šaltinių nepatikimumu tenka susidurti. Šiame procese net 80% apklaustųjų nesusiduria su jokiais problemomis, tai reiškia, kad žinių įgijimas yra greitas ir agentūros darbuotojai bendradarbiauja žinių įgijimo procese.

Problema, kuri truputi sulėtina šį procesą tai išorinių šaltinių nepatikimumas. Šios problemos sprendimo būdas – renkantis žinių šaltinius atlikti jų analizę remiantis sekančiais klausimais: kokios galimybės panaudoti tam tikrą žinių resursą, koks bus efektas panaudojus šį resursą, kokios problemos jo panaudojimui, įvertinti kaip padidėjusi vertė atsispindės organizacijoje.

Žinių vystymo procese trečdalis respondentų susiduria su kokiomis nors problemomis.

16 lentelė.

Žinių vystymas

Kokios, Jūsų manymų, esminės žinių vystymo problemos?	Respondentų skaičius
Nėra pakankamai laiko skiriama naujų žinių kūrimui	5
Nėra generuojamos naujos idėjos	2
Žinių vystymo ir kūrimo funkcija nėra praktiškai įgyvendinama	7
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	20
Kita	2

Didesnė dalis respondentų šiame procese nesusiduria su problemomis. Tačiau darbuotojai, kurie šiame procese išvelgia *problemas*, pažymėjo, kad nepakankamai laiko yra skiriama naujų žinių kūrimui bei pastebėjo, kad žinių vystymo ir kūrimo funkcija nėra praktiškai įgyvendinama.

Žinių vystymo procesas papildo žinių įgijimo procesą. Čia esmė turi būti nukreipta į naujų įgūdžių, žinių bei idėjų generavimą. Šiame procese turėtų būti kuriamos organizacijoje dar nesančios arba visai neegzistuojančios žinios bei sugebėjimai. Tradiciškai, žinių vystymo ir kūrimo funkcija priklauso organizacijos Rinkos tyrimų ir vystymo departamentui, tačiau Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje tokio departamento nėra, todėl šis procesas turėtų būti prižiūrimas agentūros vadovybės bei departamentų vadovų ir jų paskirtų darbuotojų. Neretai svarbių žinių šaltinis gali būti ir pačioje agentūroje, tik kitoje jos dalyje.

Žinių dalinimosi ir platinimo procese net 86% visų apklaustų respondentų susiduria su problemomis. O tai reiškia, kad žinių vadybos efektyvumas dažnai mažėja dėl šiame procese atsirandančių problemų. Todėl šiame procese iškylančias problemas galima įvardinti kaip vienas svarbiausių žinių vadybos problemų Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

17 lentelė.

Žinių dalinimasis ir platinimas

Kas trikdo efektyvų žinių dalinimąsi ir platinimą?	Respondentų skaičius
Individualių žinių dominavimas	15
Požiūris į komandos narius kaip į konkurentus	3
Nepakankama darbuotojų motyvacija dalintis žiniomis	12
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	5
Kita	1

Iš respondentų atsakymų galima daryti išvadas, kad *aktualiausias žinių problemas šiame procese:*

- individualių žinių dominavimas organizacijoje;
- nepakankama darbuotojų motyvacija dalintis žiniomis.

Negalima paneigti, kad individualūs žinių darbuotojų sugebėjimai yra sėkmingas organizacijos veiklos pagrindas. Vis dėlto, daugumos projektų sėkmė priklauso nuo sugebėjimo efektyviai suderinti skirtingas žinias. Organizacijos sugebėjimas spręsti problemas ir veikti vientisai negali būti paaiškintas vien tik darbuotojų individualių sugebėjimų terminais. Organizacijos problemų sprendimų potencialas dažniausiai priklauso nuo kolektyvinių jos žinių komponentų. Kolektyvinės žinios, kurios yra žymiai daugiau nei individų žinių suma, yra ypač svarbios ilgalaikiam organizacijos gyvavimui.

Pastovus problemų sprendimas grupėmis pagerina einamųjų veiksmų efektyvumą bei suderina

individue organizacinius procesus ir įgūdžius formuodamas naujas organizacines žinias. Vidinis šių naujų žinių diegimas ir integravimas leidžia naujiems sprendimams būti mažiau izoliuotiems “žinių salose”, suteikia galimybę geriausiam patyrimui pasklisti organizacijoje. Todėl kolektyvinės žinios yra esminis konkurencingos strategijos elementas. Organizacinė kompetencija bendrai susideda iš daugelio įvairių resursų ir individualių žinių elementų, susipynusių tarpusavyje į visumą, kuria kartais yra sunku apibrėžti. Skirtingai žaliems ar apdorotiems komponentams, kuriuos gali įsigyti atvirose rinkose, kompetencijos negalima nusipirkti. Todėl darbuotojai būtinai turi būti skatinimai dalintis turimomis žiniomis.

Siūlomi sprendimo būdai:

- Svarbu išsiaiškinti tokius pagrindinius klausimus kaip kas turi žinoti, kaip daug ir apie ką, arba ką turi galėti daryti ir kokiam lygmenyje, o taip pat ir kaip galima palengvinti žinių dalinimosi ir platinimo procesus.
- Išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualaus prie grupės ar organizacijos lygmens.
- Siekiant efektyviai skleisti žinias organizacija turi sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir palaikymo klimatą.
- Veiklos įvertinimas ir kompensacija padrasina dalinimosi aplinką. Grupės sėkmė vertinama per individualią sėkmę.
- Palaikymo sistemos naujiems darbuotojams turi būti organizuotos taip, kad jie būtų įtraukti į žinių dalinimosi ir platinimo procesus.
- Vadovai turi demonstruoti ir stiprinti pozityvias dalinimosi žiniomis savybes.

Žinių panaudojimo procesą galima įvardinti kaip antrą pagal išskylančių problemų skaičių. 80% Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų šiame procese susiduria su tam tikromis problemomis. Remiantis 4 lentelės duomenimis galima identifikuoti tas problemas.

18 lentelė.

Žinių panaudojimas

Kokios pagrindinės žinių panaudojimo proceso problemos?	Respondentų skaičius
Nėra planuojamas žinių resursų naudojimas	15
Reikiamos žinios gaunamos netinkamu laiku	8
Gautos žinios nepatenkina poreikio	6
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	5
Kita	1

Apžvelgus respondentų atsakymus į šį klausimą aiškiai matoma, daugiausia respondentų žinių naudojimo procese susiduria su problema, kad žinių resursų naudojimas Lietuvos ekonominės plėtros

agentūroje nėra planuojamas. Net pusė agentūros darbuotojų mano, kad žinių resursų planavimas paskatintų efektyvesnį žinių naudojimą. Tai galėtų padėti rasti labiau poreikius atitinkančias žinias.

Siekiant geresnio žinių panaudojimo bei pridėtinės vertės, šio proceso problemų *sprendimo būdai* galėtų būti:

- Veiksmų specifikuojimas, nustatant kaip planuoti veiksmus žinių resursų naudojimui, kaip įgyvendinti šiuos veiksmus bei kaip juos stebėti;
- Žinių panaudojimo patikrinimas, analizuojant ar naudojimas sukūrė siekiamą pridėtinę vertę, kaip žinių resursas gali būti palaikomas jo naudojimui bei ar naudojimas sukuria naujas galimybes.

Žinių išsaugojimo procese trečdalis Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojų susiduria tam tikromis problemomis.

19 lentelė.

Žinių išsaugojimas

Kas, Jūsų manymu, sunkina žinių išsaugojimą?	Respondentų skaičius
Naujai įgytų žinių išsaugojimo procesas nėra struktūrizuotas	8
Žinių saugojimo procesai nėra valdomi	7
Didelė žinių dalis prarandama darbuotojui palikus organizaciją	2
Šiame procese nesusiduriu su problemomis	18
Kita	2

Iš lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad beveik visi Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai, pažymėję, kad šiame žinių vadybos procese jie susiduria su problemomis, kaip *pagrindines problemas* nurodė:

- naujai įgytų žinių išsaugojimo proceso nestruktūrizavimą;
- tai, kad žinių saugojimo procesai nėra valdomi.

Pagal skelbiamą statistiką, darbuotojui palikus organizaciją, 70% jo sukauptų žinių palieka ir pačią organizaciją. Todėl šitas veiksnys tikrai įtakoja žinių išsaugojimo procesą. Bet Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje darbuotojų kaita yra labai nežymi, todėl šita problema nėra aiškiai išvelgiama. Statistiko duomenimis, darbuotojai, ieškodami naujos informacijos, skiria tam nuo 30% iki 40% savo darbo laiko, ir kiekvienas dokumentas organizacijoje yra perkopijuojamas net devynis kartus per metus. Šitie statistiniai duomenys akivaizdžiai parodo žinių išsaugojimo aktualumą.

Žinių išsaugojimo proceso Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje *problemų sprendimo būdai*:

- Informacijos, žinių bei patyrimo saugojimo procesai turi būti valdomi informacijos ir

žinių vadybos metodų pagalba.

- Vertingų žinių atrankos, saugojimo ir reguliaraus atnaujinimo procesas turi būti atidžiai struktūrizuotas.
- Efektyvių ir įvairių žinių saugojimo priemonių naudojimas siekiant išsaugoti organizacijos žinias.

4.5. Tyrimo išvados

Valdant informaciją bei žinias Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje nuolat vyksta informacijos ir žinių vadybos procesai. Tikslus informacinių poreikių nustatymas, greitas reikiamos informacijos įsigijimas, gautos informacijos organizavimas ir saugojimas, informacinių paslaugų vystymas, apdorotos informacijos platinimas bei naudojimas, reikiamų žinių identifikavimas, žinių įsigijimas bei vystymas, žinių dalinimasis ir platinimas, žinių panaudojimas bei išsaugojimas užtikrina efektyvią informacijos bei žinių vadybą Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

Atlikus tyrimą galima daryti išvadas, kad informacijos bei žinių valdymas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje nėra pakankamai efektyvus ir informacijos ir žinių vadybos ciklas sulėtinamas tam tikruose procesuose. Siekiant optimizuoti informacijos bei žinių valdymą, būtina nustatyti kuriuose etapuose dažniausiai iškyla problemų, identifikuoti tas problemas ir pasiūlyti galimus jų sprendimo būdus.

Apibendrinant duomenų analizę galima teigti, kad daugiausia problemų atsiranda:

- informacijos poreikių nustatymo procese;
- informacijos įsigijimo procese;
- informacinių paslaugų vystymo procese;
- žinių identifikavimo procese;
- žinių dalinimosi ir platinimo procese;
- žinių panaudojimo procese.

Galima daryti išvadas, kad informacijos bei žinių vadybos efektyvumas sumažėja šiuose procesuose, o problemas, iškylančias šiuose etapuose, galima įvardinti kaip svarbiausias informacijos ir žinių vadybos problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

Pagrindinės informacijos vadybos problemos:

- neaiškiai apibrėžti informacijos naudojimosi reikalavimai;
- neidentifikuotos reikiamos informacijos ypatingos savybės;
- informacijos pertekliškumas;
- informacijos šaltinio nepatikimumas;
- nepakankama informacinės paslaugos vertė vartotojui.

Pagrindinės žinių vadybos problemos:

- nėra aišku kokios žinios yra organizacijoje;
- sunku nustatyti kokių žinių reikia;
- individualių žinių dominavimas organizacijoje;
- nepakankama darbuotojų motyvacija dalintis žiniomis;
- nėra planuojamas žinių resursų naudojimas.

Svarbu išspręsti šias informacijos ir žinių vadybos problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje, nes tik tada galima bus užtikrinti informacijos ir žinių vadybos ciklą greitą funkcionalumą, kurie tiesiogiai proporcingi informacijos ir žinių vadybos efektyvumui.

Galimi šių problemų sprendimo būdai:

- Nustatant informacinius poreikius, svarbu išsiaiškinti ne tik kokios informacijos reikia, bet ir kokiam tikslui ji bus naudojama, todėl naudinga būtų naudoti įvairius apklausos bei analizės metodus tiriant vartotojo informacinį poreikį ir siekiant gauti kuo tikslesnį poreikio apibrėžimą.
- Sprendžiant informacijos pertekliaus ir šaltinių nepatikimumo problemas reikia nuolat planuoti informacinių išteklių pasirinkimą ir naudojimą, peržiūrėti ir vertinti ištekliuose saugomą informaciją bei vykdyti jos atranką, atsižvelgiant į potencialią svarbą.
- Įtraukti Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojus į informacijos įsigijimo planavimą, nes būtent žmonės sugeba tinkamiausiai filtruoti ir apibendrinti informaciją, išryškinti svarbiausius jos elementus, interpretuoti dviprasmę informaciją, ir užtikrinti labiau atitinkančius poreikius informacijos pateikimą; visi šie veiksmai reikalauja žmogaus sprendimo, kuris remtųsi organizacijos veiklos bei informacinių išteklių išmanymu.
- Norint, kad teikiamos informacinės paslaugos būtų vertingos jų vartotojams, reikia nukreipti pastangas į paslaugų kokybės gerinimą, stengtis kuo geriau suvokti vartotojo informacinį poreikį ir pateikti vartotojui tikslia, aktualią, pilną informaciją patogiausia vartotojui forma.
- Praplečiant vartotojų galimybes gauti daugiau reikalingos informacijos, palengvinant duomenų rinkimą ir atranką, padedant vartotojui priimti sprendimą ir lengvinant priėjimą prie reikiamos informacijos supaprastinamas paslaugos naudojimas, o tai padėtų padidinti informacinės paslaugos vertę vartotojui.
- Paslaugos vertę galėtų padidinti ir vartotojo laiko taupymas siekiant gauti paslaugą bei išlaidų paslaugai gauti sumažinimas.
- Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje svarbu atlikti turimų žinių identifikavimą, atsakant į klausimus: kur yra reikiamas žinių šaltinis, ką jis apima, kokios jo panaudojimo galimybės, kokioje jis formoje, kaip jis prieinamas.
- Siekiant nustatyti kokių žinių reikia, yra būtinas agentūros žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas, nes tai padėtų išlaikyti bendrą išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir žinių

vaizdą. Optimali žinių vadyba turi užtikrinti pakankamą vidinį ir išorinį skaidrumą bei padėti individualiems darbuotojams rasti tai ko jiems reikia.

- Individualūs žinių darbuotojų sugebėjimai yra sėkmingas organizacijos veiklos pagrindas, tačiau individualių žinių dominavimas agentūroje mažina organizacijos problemų sprendimų potencialą. Todėl reikšminga išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualaus prie grupės ar organizacijos lygmens.

- Siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją dalintis žiniomis, Lietuvos ekonominės plėtros agentūra turi sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir palaikymo klimatą.

- Svarbu išsiaiškinti tokius pagrindinius klausimus kaip kas turi žinoti, kaip daug ir apie ką, arba ką turi galėti daryti ir kokiame lygmenyje, o taip pat ir kaip galima palengvinti žinių dalinimosi ir platinimo procesus.

- Veiklos įvertinimas ir kompensacija padrąsina dalinimosi aplinką. Grupės sėkmė vertinama per individualią sėkmę.

- Palaikymo sistemos naujiems darbuotojams turi būti organizuotos taip, kad jie būtų įtraukti į žinių dalinimosi ir platinimo procesus.

- Vadovai turi demonstruoti ir stiprinti pozityvias dalinimosi žiniomis savybes.

- Siekiant geresnio žinių panaudojimo bei pridėtinės vertės, yra būtinas veiksmų specifikavimas, nustatant kaip planuoti veiksmus žinių resursų naudojimui, kaip įgyvendinti šiuos veiksmus bei kaip juos stebėti.

- Žinių panaudojimo patikrinimas, analizuojant ar naudojimas sukūrė siekiamą pridėtinę vertę, kaip žinių resursas gali būti palaikomas jo naudojimui bei ar naudojimas sukuria naujas galimybes.

Pasinaudojus siūlomais sprendimo būdais, Lietuvos ekonominės plėtros agentūros darbuotojai išspręstų jiems iškylančias problemas poreikių nustatymo, informacijos įsigijimo ir informacinių paslaugų vystymo procesuose, žinių identifikavimo, žinių dalinimosi ir platinimo bei žinių panaudojimo procesuose ir taip padidintų informacijos bei žinių vadybos efektyvumą agentūroje.

IŠVADOS

Pasikeitimai šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje verčia organizacijas keistis ir taikyti savo veikloje modernias priemones. Kaip tokias priemones galima įvardinti informacijos ir žinių vadybą. Kiekviena organizacija siekdama įgyti pranašumą konkurencingoje rinkoje, privalo vystyti ir nuolat tobulinti informacijos ir žinių vadybą. Galima drąsiai teigti, kad efektyvus informacijos bei žinių valdymas padeda organizacijai geriau patenkinti vartotojo poreikius, greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus ir įgyvendinti iškeltus uždavinius.

Informacijos vadybos veiklos sritys organizacijoje apima visų informacinių procesų organizacijoje planavimą, reikalingos informacijos įsigijimą, saugojimą, svarstymus kada geriau pateikti visuomenei naują paslaugą ar produktą, kad jis būtų reikalingas ir prieinamas, komunikacijos kanalų nustatymą bei auditorijų apibrėžimą, siekiant veiksmingai platinti informaciją tiek organizacijos viduje, tiek jos išorėje, o taip pat ir atitinkamą informacijos interpretavimą iškilusių problemų sprendimui, sprendimų priėmimui ar kitiems procesams. Pagrindinės informacijos vadybos kliūtys: informacijos perteklius, nepakankamos informacijos vadybos įgūdžiai ir žinios, nesuvokimas informacijos kaip vertingiausio organizacijos turto. Informacijos išteklių identifikavimas organizacijoje ir jų valdymas turėtų padėti siekiant suvaldyti informacijos gausą ir palengvinti tinkamos informacijos atrinkimą ir apdorojimą. Informacijos vadybos seminarų rengimas suteiktų daugiau informacijos vadybos žinių ir padėtų suvokti organizacijos darbuotojams ir vadovams, kad informacija yra didelis turtas, kurį reikia tinkamai valdyti. Efektyvus informacijos valdymas organizacijose padėtų aprūpinti organizacijos darbuotojus jiems reikalinga, tinkama ir savalaikiška informacija, produktyviai ją apdoroti bei sumažinti jos apdoravimo išlaidas, pagerintų organizacijoje vykstančius procesus.

Informacijos išteklių vadybą, komunikacijos vadybą ir informacijos apdoravimo vadybą yra informacijos vadybos struktūrinės dalis, kurios, yra tarpusavyje susijusios. Negalima išvelgti aiškios ribos tarp šių trijų disciplinų, sudarančių informacijos vadybos visumą. Jos pratęsia ir papildo viena kitą, bet tuo pat metu ir nagrinėja skirtingus informacijos vadybos aspektus. Informacijos išteklių vadybos tikslas yra maksimizuoti naudojamų informacijos išteklių kokybę, nuolat analizuojant ir tikrinant informacijos ištekliuose esamą informaciją, didinti jų naudingumą bei vertę. Sėkmingam organizacijos funkcionavimui būtinas efektyvus informacinių išteklių valdymas. Komunikacijos vadyba organizacijoje užtikrina komunikacinių kanalų kontrolę ir efektyvų tų kanalų panaudojimą tiek agentūros viduje, tiek išorėje. Informacijos apdoravimo vadyba sudaro sąlygas efektyviai rinkti ir apdoroti reikalingą informaciją organizacijoje bei užtikrina atrinktos informacijos analizę.

Pagrindiniai informacijos vadybos procesai yra informacijos poreikių nustatymas, informacijos įsigijimas, informacijos organizavimas ir saugojimas, informacijos produktų ir paslaugų sukūrimas bei vystymas, informacijos paskirstymas ir informacijos naudojimas. Siekiant kuo efektyviau valdyti informaciją, organizacijoje turi būti vykdoma nuolatinė visų šių procesų kontrolė. Informacijos vadybos tikslas - panaudoti organizacijos informacijos išteklius ir informacijos galimybes tam, kad organizacija galėtų tobulėti ir prisitaikyti prie savo besikeičiančios aplinkos.

Žinios organizacijoje yra laikomos struktūrizuotų ir nestruktūrizuotų duomenų pavidalu. Informacijos vadyba koncentruojasi į tai, kad organizacija kuo efektyviau ir našiau naudotų struktūrizuotus duomenis. Žinių vadybos sistemos poreikis atsiranda tada, kai informacijos vadyba yra susiejama su kitais nestruktūruotų duomenų valdymo požiūriais, siekiant suteikti sprendimų priėmėjams plačios apimties informacijos ir žinių resursų. Žinių vadybos sistema susieja vidinius duomenis su išoriniais, siekiant bendro, integruoto organizacijos žinių vaizdo. Ji suteikia kontekstą supratimui apie tai, kokią informaciją organizacija turi žinių kūrimui. Šios žinios gali būti pritaikomos organizacijos veiksmų efektyvumui gerinti, bei pačios organizacijos našiam valdymui.

Labai daug organizacijai svarbių žinių yra saugoma jos darbuotojų galvose. Todėl darbuotojai tampa pirminiais organizacijos žinių veiksniais, jeigu sugeba duomenis paversti žiniomis bei jas panaudoti organizacijos naudai. Vis dėlto, dažnai sėkminga organizacinė veikla priklauso ne nuo individų kompetencijos, o nuo kolektyvinių žinių elementų. Daugumos projektų sėkmė priklauso nuo sugebėjimo efektyviai suderinti skirtingas žinias. Ilgalaiam organizacijos gyvavimui ypač svarbios tampa būtent kolektyvinės žinios. Formuoti naujas organizacines žinias galėtų padėti pastovus problemų sprendimas grupėmis, kuris pagerintų einamųjų veiksmų efektyvumą bei suderintų individų įgūdžius. Skirtingai žaliems ar apdorotiems komponentams, kuriuos gali įsigyti atvirose rinkose, kompetencijos negalima nusipirkti. Ji yra dažnų ilgų vidinių organizacijos procesų rezultatas ir esminis konkurencingos strategijos elementas.

Žinių vadybos sritis apima organizacijoje turimų žinių identifikavimą, analizavimą kaip žinios gali įgyti pridėtinę vertę, veiksmų, būtinų siekiant geresnio panaudojimo ir pridėtinės vertės, specifikavimą bei žinių panaudojimo patikrinimą užtikrinat pridėtinę vertę. Žinių pranašumo sukūrimas yra ilgalaikė pastanga, kuri reikalauja planavimo, išvalgumo, o taip pat ir sėkmės. Svarbu pažymėti, kad palyginus su tradiciniais ištekliais, kurie yra sunaudojami ir teikia mažėjantį pelną, žinios suteikia didėjantį pelną, jas naudojant. Tai reiškia, kad kuo daugiau jos yra naudojamos, tuo naudingesnės ir brangesnės jos tampa.

Pagrindiniai žinių vadybos procesai yra žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių vystymas, žinių dalinimasis ir platinimas, žinių panaudojimas ir žinių išsaugojimas. Pats žinių naudojimo procesas yra sunkiai imituojamas, nes jis yra nesibaigiantis, besikartojantis ir pastovus. Dėl šios priežasties žinių vadybos dalyviai į žinių naudojimo procesą gali įsijungti bet kuriame jo taške.

Galima drąsiai teigti, jog sprendimų priėmimo būdai besikeičiančioje aplinkoje smarkiai kito. Anksčiau vyravę racionalūs sprendimų priėmimai šiandieninėje globalioje aplinkoje yra netinkami. Tai paskatino naujų sprendimų priėmimo būdų, kuriuose vyrauja naujos technologijos, yra skatinamas organizacijos mokymasis, o sprendimai priimami apjungus visas organizacijos žinias, atsiradimą. Didelis dėmesys skiriamas ir informacinėms technologijoms, kurios suteikia galimybę keistis žiniomis bei įgalina greičiau priimti sprendimus. Naujos žinios skatina kurti žinių kultūrą, organizacijos kompetencijas bei įtakoja kitus esminius informacijos žinių vadybos procesus, kurie užtikrina geresnes sąlygas sprendimų priėmimui.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūros veikla susijusi su informacijos bei žinių įsigijimu, vystymu, platinimu, panaudojimu bei išsaugojimu todėl informacijos ir žinių vadybos procesai įtakoja visos agentūros funkcionavimą. Svarbu užtikrinti, kad informacijos vadybos bei žinių vadybos ciklas būtų nepertraukiamas ir nestabdomas jokiam informacijos ir žinių vadybos etape. Todėl reikšminga identifikuoti informacijos vadybos bei žinių vadybos procesus, kuriuose iškyta tam tikros problemos, atskleisti jas ir numatyti galimus sprendimo būdus. Atlikus informacijos ir žinių vadybos problemų tyrimą gauti rezultatai rodo, kad Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje dažniausiai susiduriama su problemomis informacijos poreikių nustatymo, informacijos įsigijimo ir informacinių paslaugų vystymo procesuose. O taip pat žinių identifikavimo, žinių dalinimosi ir platinimo bei žinių panaudojimo procesuose. Tai reiškia, kad informacijos ir žinių vadybos efektyvumas sumažėja šiuose etapuose, o problemas, iškytančias šiuose procesuose, galima įvardinti kaip svarbiausias informacijos vadybos ir žinių vadybos problemas Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje.

Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindinės informacijos vadybos problemos Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje: neaiškiai apibrėžti informacijos naudojimosi reikalavimai, neidentifikuotos reikiamos informacijos ypatingos savybės, informacijos pertekliškumas, informacijos šaltinio nepatikimumas, informacinės paslaugos vertės neturėjimas vartotojui. Šių problemų galimi sprendimo būdai: nustatant informacinius poreikius, išsiaiškinti ne tik kokios informacijos reikia, bet ir kokiam tikslui ji bus naudojama, todėl siūloma naudoti įvairius apklausos bei analizės metodus tiriant vartotojo informacinį poreikį ir siekiant gauti kuo tikslesnį poreikio apibrėžimą; informacijos išteklių valdymas padėtų išspręsti informacijos pertekliaus ir šaltinių nepatikimumo problemas; norint, kad teikiamos informacinės paslaugos būtų vertingos jų vartotojams, reikia nukreipti pastangas į paslaugų kokybės gerinimą, paslaugos naudojimo lengvumą, vartotojo laiko ir kaštų mažinimą siekiant gauti informacinę paslaugą.

Pagrindinės žinių vadybos problemos Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje: aiškumo stoka dėl esamų žinių organizacijoje, sunkumai nustatant kokių žinių reikia, individualių žinių dominavimas organizacijoje, nepakankama darbuotojų motyvacija dalintis žiniomis, nėra planuojamas žinių resursų naudojimas. Šių problemų galimi sprendimo būdai: atlikti turimų žinių identifikavimą, siekiant

išsiaiškinti kur yra reikiamas žinių šaltinis, ką jis apima, kokios jo panaudojimo galimybės, kokioje jis formoje, kaip jis prieinamas; siekiant nustatyti kokių žinių reikia, yra būtinas agentūros žinių aplinkos analizavimas ir apibūdinimas, nes tai padėtų išlaikyti bendrą išorinių ir vidinių duomenų, informacijos ir žinių vaizdą; išanalizuoti žinių perėjimą nuo individualaus prie grupės ar organizacijos lygmens; siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją dalintis žiniomis, sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir palaikymo klimatą; veiklos įvertinimas ir kompensacija padrąsina žinių dalinimosi aplinką; siekiant geresnio žinių panaudojimo bei pridėtinės vertės, yra būtinas veiksmų specifikuojimas, nustatant kaip planuoti veiksmus žinių resursų naudojimui, kaip įgyvendinti šiuos veiksmus bei kaip juos stebėti, o taip pat tikrinimas ir analizavimas ar žinių naudojimas sukūrė siekiamą pridėtinę vertę, kaip žinių resursas gali būti palaikomas jo naudojimui bei ar naudojimas sukuria naujas galimybes.

Informacijos vadyba suteikia stabilų pagrindą žinių vadybai, nes skleidžiama informacija yra vienas iš pagrindinių elementų ir dėl to, kad žinių vadyba turi panašius požiūrius, metodus bei objektus. Todėl, jei organizacija negali sėkmingai taikyti informacijos vadybos, tai vargu ar bus sėkmingas ir platesnio požiūrio reikalaujantis procesas kaip žinių vadyba.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. A white paper on knowledge management and corporate culture. *Creating the right company culture in your organization, so that knowledge management can work* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf>
2. ABULLEIL, Ali; ir BUKOWITZ, Wendi. *Valuing knowledge management* [interaktyvus]. PriceWaterHouse Inc., 2000 [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://old.apqc.org/PresFiles/Fall00/Bukowitz.ppt>>
3. ANTONELLI, C., GEUNA, A. ir STEINMUELLER, W. E. *Information and communication technologies and the production, distribution and use of knowledge*. Iš *International Journal of Technology Management*, Nr. 20, p.72-94.
4. ARGOTE, L. ir INGRAM, P. *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms*. Iš *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2000, Nr. 82(1), p. 150-169.
5. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. *Informacijos ištekliai: mokomoji priemonė*. Vilnius, 1998, 118 p.
6. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. *Information Resource Management: Manager of Data, Information, and Knowledge*. Iš *Informacijos mokslai*. 2002 [nr] 22, p. 60-66.
7. AUGUSTINAITIS, Arūnas. *Moksloji organizacijos samprata* [interaktyvus]. Informacijos visuomenės studijų centras [žiūrėta 2005 m. spalio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/moksloji.htm>>
8. BAIR, Jim; ir CONRATH, David. *The Computer as an Interpersonal Device: A Study of augmentation technology and its apparent impact on organizational communication* [interaktyvus]. AIIM Copenhagen [žiūrėta 2006 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ehrlichorg.com/00f-comm/Bair%20PRES-4.ppt>>
9. BAKANAUSKIENĖ, Irena. *Valdymo sprendimų priėmimas: teorinės problemos*. *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*, 1995, nr. 1, p. 37-45. ISSN 1392-1142.
10. BARČKUTĖ, Ona. *Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija* [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, 1999, [nr.] 9 [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str6.html>>
11. BARCLAY, Rebecca; ir MURRAY, Phil, *What is Knowledge Management?* [interaktyvus]. Iš *Knowledge Praxis* [žiūrėta 2005 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>

12. BORGHOFF, Uwe. *Information Technology for Knowledge*. Iš *Journal of Universal Computer Science* [interaktyvus]. 1997, vol. 3, no. 8 [žiūrėta 2005 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <www.jucs.org/jucs3_8/information_technology_for_knowledge/paper.html>
13. BOTHILIER, F. ir SHEARER, K. *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective*. Iš *Information Research*, Vol. 8 Nr. 1. October. 2002. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html>>
14. CHOO, Chun Wei. *Information Management for the Intelligent organization: Roles and Implications for the Information Professions* [interaktyvus]. Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapore [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html>>
15. CHOO, Chun Wei. *Sensemaking, Knowledge Creation and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy* [interaktyvus]. Iš *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, 2001 [žiūrėta 2006 m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/OUP/chooOUP/Chap5/default.html>>
16. CHOO, Chun Wei. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/KO/default.html>>
17. CHOO, Chun Wei. *The Intelligent Organization: Mobilizing Organizational Knowledge through Information Partnerships* [interaktyvus]. *Information Studies*, University of Toronto [žiūrėta 2006 m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://128.100.159.139/FIS/ResPub/IMIOart.html>>
18. CHOO, Chun Wei. *Towards an Information Model of Organizations*. Iš *the Canadian Journal of Information Science* [interaktyvus]. 1991, vol. 16 (3), [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.] Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/CJIS.html>>
19. *Core Competences and R&D* [interaktyvus]. Workshop VII report, Paris. [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eirma.asso.fr/pubs/abstarct/astractws07.pdf>>
20. DAVENPORT, T. *Knowledge management, round two*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 gruodžio 14d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cio.com/archive/110199_think.html>.
21. DAVENPORT, T. ir PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard business school press, 1998. 199p. ISBN 0-87584-655-6
22. DeLONG, David. *Buiding the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviours* [interaktyvus]. Center for Business Innovation: May 1997 [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cbi.cgey.com/cgi-bin/pubs.plx?sort=topic>>

23. DEVADASON, F.J. *Practical steps of identifying information needs of clients* [interaktyvus]. Center for Library and Information Resources, Asian Institute of Technology [žiūrėta 2006m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.geocities.com/Athens/5041/infneed.html>>
24. FRID, Randy; ir ECKEL, Randall. *Streamling the Decision Cycle through Collaborative Decision Management*. Iš *KMJ World* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 20d.] Prieiga per internetą: <<http://www.kmworld.com/publications/whitepapers/ECM/frid&eckel.htm>>
25. GAMMELGAARD, Jens; ir RITTER, Thomas. *Knowledge retrieval in multinational consulting firms* [interaktyvus]. Copenhagen business school, 2000 [žiūrėta 2006 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp%202003/jg-3.pdf>>
26. GODBOUT, A. J., GODBOUT M., GODBOUT & ASSOCIATES. *Filtering Knowledge: changing information into knowledge assets*. Iš *Journal of Systemic Knowledge Management*, January 1999.
27. GREY, D. *Knowledge management and Information management: the differences* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 10d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smithweaversmith.com/km-im.htm>>
28. GUDAUSKAS, Renaldas. *Žinių vadyba*. Paskaitų medžiaga, 2005.
29. GUIMARAES, T. *Information Resource Management: Improving the Focus*. Iš *Information Resources Management Journal* Vol. 1, N 1, p. 10-19
30. *Informacijos vadybos samprata* [interaktyvus]. Informacijos visuomenės studijų centras [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/temos/infovadyba.html>>
31. *Information Management, Information Resources Management, Information Processing definitions* [interaktyvus]. Computing Dictionary [žiūrėta 2005 gruodžio14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://computing-dictionary.thefreedictionary.com/Information%20management>>
32. *Information Resource Management* [interaktyvus]. University of Pittsburgh [žiūrėta 2005 gruodžio14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pitt.edu/~laudato/is2810/Chapter13/ppframe.htm>>
33. *Information Technology and Media Choice of CFO* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://members.optushome.com.au/raymondyu/pub/thesis/content.htm>>
34. JOHANNSEN, C.G. *Total quality management in a knowledge management perspective*. Iš *Journal of Documentation*. Vol. 56. Nr. 1. January 2000 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. sausio 28d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aslib.com/jdoc/2000/jan/04.html>>
35. JOSHI, K.D. *A framework to study behaviuors during decision making* [interaktyvus]. Washington State University, 2001 [žiūrėta 2006 m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.workteams.unt.edu/reports/lahti.htm>>

36. KIRK, Joyce. *Information in organizations: directions for information management*. [interaktyvus]. University of Technology, Sydney. Information Research 4(3) [žiūrėta 2006 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/4-3/paper57.html>>
37. LUCEY, T. *Management Information Systems*. 8 ed. 1997. London. p.10-20
38. MACEVIČIŪTĖ, E. ir WILSON T.D. *The development of the information management research area*. Iš *Information research*. Vol. 7. Nr. 3 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. sausio 29d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>
39. MATKEVIČIENĖ, Renata. Ryšiai su visuomene. *Paskaitų konspektai*, 2004.
40. PARKER, Daniel. *Using portals to secure remote access* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 20d.]. Prieiga per internetą: <http://www.giac.org/practical/Daniel_Parker_GSEC.doc>
41. PAYNE, Adrian. *Customer Relationship Management* [interaktyvus]. Centre for Relationship Marketing at Cranfield School of Management and a Principal of CRM Associates [žiūrėta 2006m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ittoolbox.com/peer/AP_website.htm>
42. *Principles of Management: Information Management* [interaktyvus]. University of Wisconsin [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.] Prieiga per internetą: <<http://dmc.engr.wisc.edu/courses/principles/AA04-04.html>>
43. REINERMANN, Heinrich. *Organization and Information Management* [interaktyvus]. German University of Administrative Sciences [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.hfv-speyer.de/rei/PUBLICA/ENGL/OIMANAGE.htm>>
44. RYCHEN, Dominique. *Consolidation of Concept of Competence* [interaktyvus]. OECD: Discussion Paper, January 2002 [žiūrėta 2005 gruodžio14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber15/deseco/deseco_discpaperjan15.pdf>
45. SCARBROUGH, Harry. *Network Nirvana: the Management of Knowledge in the Postmodern Organization* [interaktyvus]. The British Academy of Management Conference, Manchester, September 1999 [žiūrėta 2005 gruodžio14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://bprc.warwick.ac.uk/wpl.html>>
46. SKYRME, David. *Fact or Fad: Ten shifts in Knowledge Management*. Iš Knowledge Management Review, Nr. 3. p.6-7. July/August [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/kmr0798.htm>>
47. SKYRME, D. From Information Management to Knowledge management: are you prepared? [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/on97full.htm>>
48. SKYRME, David. *Knowledge Management Solutions - the IT Contribution* [interaktyvus]. David Skyrme Associates Limited [žiūrėta 2006 m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/acm0398.doc>>

49. SKYRME, David. *KM basics*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm>>
50. SKYRME, David. *Some principles of information management*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com>>
51. SKYRME, D. *Information resource management*. Iš *Insight*. Nr.8. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. sausio 28d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.skyrme.com/insights/8irm.htm>>.
52. SKYRME, D. *Knowledge management solutions - the IT Contribution* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 20d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.skyrme.com/pubs/acm0398.doc>>.
53. STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward; ir GILBERT, Daniel R., Jr. *Vadyba*. Vilnius, 2000, 648 p.
54. *The relationship between knowledge management and information management* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.] Prieiga per internetą: <<http://www.inforum.cz/inforum99/prednasky/oppenheim.htm>>
55. *The Organizational Information Resource* [interaktyvus]. School of Library and Information Science, Indiana University [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.slis.indiana.edu/faculty/hrosenba/www/L547/Intro1.html>>
56. VAITIEKUS, Alfredas. *Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2000. 97 p. ISBN 9955-562-35-7
57. WIIG, Karl. *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management* [interaktyvus]. UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems, 2001 [žiūrėta 2005 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.krii.com/downloads/intellig_enterprise%20&%20km.pdf >
58. *Willpower Information* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 25d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.willpower.demon.co.uk/infoman.htm>>
59. WILSON, Ian E. *Information Management in the Public Sector Environment*. [interaktyvus]. A Framework for Collaboration [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.]. Prieiga per internetą: <http://www.imforumgi.gc.ca/present/infoman_e.ppt>
60. WILSON, T.D. *Information management* [interaktyvus]. England: University of Sheffield. *The Electronic Library*, 3(1), 61-66. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/1985InfoMgt.html>>
61. WILSON, T.D. Review of: Powell, Mike. *Information management for development organisations*. [interaktyvus]. 2nd ed. Oxford: Oxfam, 2003. Iš *Information Research*, 9(3), review no. R133. [žiūrėta 2006 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/reviews/revs133.html>>

62. WILSON, T.D.; ir MACEVIČIŪTĖ, Elena. *The development of the information management research area*. [interaktyvus]. Iš *Information Research*, 7 (3). [žiūrėta 2006 m. vasario 18d.]. Prieiga per internetą: <<http://Informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>
63. *What benefits can my organization expect from using information management techniques?* [interaktyvus]. Information management associates, Inc. [žiūrėta 2006 m. vasario 8d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.theimpros.com/im/qa.html>>
64. *What is Information Management?* [interaktyvus]. Information management associates, Inc [žiūrėta 2006 sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.theimpros.com/im/index.html>>
65. ZACK, M. H. *Developing a knowledge strategy* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm#enote2>>

PRIEDAS

ANKETOS PAVYZDYS

ANKETA

1. Kokiam informacijos vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis?

- Informacijos poreikių nustatymas
- Informacijos įsigijimas
- Informacijos organizavimas ir saugojimas
- Informacijos paslaugų vystymas
- Informacijos platinimas
- Informacijos naudojimas

2. Su kokiomis problemomis Jūs susiduriate nustatant informacinius poreikius?

- Neapibrėžta informacinio poreikio esmė
- Neaiškus situacijos reikalavimai
- Nepateikiami informacijos naudojimosi reikalavimai
- Neidentifikuotos reikiamos informacijos ypatingos savybės
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

3. Kokios pagrindinės problemos iškyla siekiant gauti reikalingos informacijos?

- Informacijos šaltinio nepatikimumas
- Informacijos negavimas laiku
- Informacijos netikslumas ir nepilnumas
- Informacijos pertekliškumas
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

4. Kas sunkina informacijos organizavimą ir saugojimą?

- Aukštas informacinių sistemų pralaidumas
- Informacinių sistemų nepatikimumas
- Informacijos praradimas
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

5. Kokios, Jūsų manymų, esminės informacinių paslaugų vystymo problemos?

- Informacijos paslauga neatitinka vartotojo reikalavimų
- Informacinė paslauga nėra naudinga vartotojui
- Informacinės paslauga nėra vertinga
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

6. Kokios problemos susijusios su informacijos paskirstymu?

- Lėtas dalijimasis informacija
- Nepakankamas informacijos vartotojų dalyvavimas platinant informaciją
- Netinkami informacijos pristatymo būdai
- Informacija platinama netinkama forma
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

7. Kokios pagrindinės informacijos naudojimo proceso problemos?

- Informacija nėra tinkamai atrinkta
- Informacija nėra tiksli
- Informacija pateikiama netinkamu laiku
- Informacija nepatenkina poreikio
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

8. Kokiame žinių vadybos procese dažniausiai susiduriate su problemomis?

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

9. Su kokiomis problemomis Jūs susiduriate žinių identifikavimo procese?

- Nėra aišku kokios žinios yra organizacijoje
- Sunku nustatyti kokių žinių reikia
- Susiduriama su žinių dubliavimu
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

10. Kokios pagrindinės problemos iškyla žinių įsigijimo procese?

- Išorinių žinių šaltinių nepatikimumas
- Reikiamų žinių negavimas laiku
- Netenkina gautų žinių kokybė
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

11. Kokios, Jūsų manymų, esminės žinių vystymo problemos?

- Nėra pakankamai laiko skiriama naujų žinių kūrimui
- Nėra generuojamos naujos idėjos
- Žinių vystymo ir kūrimo funkcija nėra praktiškai įgyvendinama
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

12. Kas trikdo efektyvų žinių dalinimąsi ir platinimą?

- Individualių žinių dominavimas
- Požiūris į komandos narius kaip į konkurentus
- Nepakankama darbuotojų motyvacija dalintis žiniomis
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

13. Kokios pagrindinės žinių panaudojimo proceso problemos?

- Nėra planuojamas žinių resursų naudojimas
- Reikiamos žinios gaunamos netinkamu laiku
- Gautos žinios nepatenkina poreikio
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

14. Kas, Jūsų manymu, sunkina žinių išsaugojimą?

- Naujai įgytų žinių išsaugojimo procesas nėra struktūrizuotas
- Žinių saugojimo procesai nėra valdomi
- Didelė žinių dalis prarandama darbuotojui palikus organizaciją
- Šiame procese nesusiduriu su problemomis
- Kita _____

INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Julija Murygina

Summary

The application of management principles to the acquisition, organization, control, dissemination and use of information and knowledge relevant to the effective operation of organizations of all kinds. Information management is the management and control of organization's investment in information, including the identification of information needs and the assurance of sharing and consolidation, standardization, control, security, and integrity of data created, stored, manipulated, disseminated and archived.

Information management includes the disciplines of information resources management, strategic information management, human resources management, management information systems, information technology management, innovation management and other disciplines. All these information management fields of knowledge can be joint into three main parts: information resources management, communication management and information processing management. The main information management processes must be determined. Information management cycle include six information management processes: identifying information needs, acquiring information, organizing and storing information, developing information products and services, distributing information, using information.

There's no universal definition of knowledge management, just as there's no agreement as to what constitutes knowledge in the first place. For this reason, it's best to think of knowledge management in the broadest context. Knowledge management is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets. Most often, generating value from such assets involves codifying what employees, partners and customers know, and sharing that information among employees, departments and even with other companies in an effort to devise best practices. It's important to note that the definition says nothing about technology; while knowledge management is often facilitated by information technologies, technology by itself is not knowledge management.

Some benefits of knowledge management correlate directly to bottom-line savings, while others are more difficult to quantify. In today's information-driven economy, companies uncover the most opportunities — and ultimately derive the most value — from intellectual rather than physical assets. To get the most value from a company's intellectual assets, knowledge management practitioners maintain that knowledge must be shared and serve as the foundation for collaboration. Yet better collaboration is not an end in itself; without an overarching business context, knowledge

management is meaningless at best and harmful at worst. Consequently, an effective knowledge management program should help a company do one or more of the following: foster innovation by encouraging the free flow of ideas; improve customer service by streamlining response time; boost revenues by getting products and services to market faster; enhance employee retention rates by recognizing the value of employees' knowledge and rewarding them for it; streamline operations and reduce costs by eliminating redundant or unnecessary processes.

The object of this project – information and knowledge management.

The main goal of the project – to analyze information and knowledge management in the organization.

The main tasks of the project:

- Analyze conception of information management in the organization;
- Analyze the structure of information management in organization and review information management processes in organization;
- Analyze conception of knowledge management in the organization;
- Determine main characteristics of knowledge management and review knowledge management processes in organization;
- Discuss decision making models and environment of information and knowledge management;
- Determine Lithuanian Development Agency: main goals, tasks, structure;
- Determine the main information and knowledge management problems in Lithuanian Development Agency and suggest the way to solve these problems.

The main conclusions of this project are determining that the main information management problems in the Lithuanian Development Agency are not accurate description of information requirements, information redundancy, untrustworthy information resource, decrease of the information services value. The major problems that occur in knowledge management are determining what kind of knowledge is necessary, domination of individual knowledge in the organization, poor motivation for knowledge sharing, absence of knowledge resource programme.

Solutions to solve these problems could be: use various methods to analyze information requirements of the users to better understanding or their specific information needs; plan information resources management involving people in this process, because human resources are very significant in every organization; to increase the value of information service is important to improve the quality of information service, make using the services easier and reduce user's time and expenses that are spent for getting the services, make research to identify the knowledge that is necessary, to analyze and determine the environment of knowledge, build the atmosphere that indispose activate knowledge sharing environment.