

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir Komunikacijos katedra

Margo Karachanova,

Informacijos vadybos magistro studijų studentė

**INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBA LIETUVOS VYRIAUSYBINĖSE
ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Vadovė prof. Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2011

Magistro darbo lydraštis

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>
<p style="text-align: center;">_____ <i>Margo Karachanova</i> _____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė) _____ <i>Informacijos ir žinių vadyba Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose</i> _____ (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba) _____ <i>Information and Knowledge Management in the Lithuanian Governmental Organizations</i> _____ (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>
<p>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</p> <p>_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p> <p>_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>
<p>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____ (data) _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>
<p>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</p> <p>_____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____ (data) _____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>
<p>Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____ (data) _____ (instituto/ katedros vadovo parašas)</p>
<i>Pildo recenzentas</i>
<p>Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) (recenzento parašas)</p>

Karachanova, Margo

Kar378 Informacijos ir žinių vadyba Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose = Information and Knowledge management in the Lithuanian Governmental organizations : magistro baigiamasis / Margo Karachanova ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 72 , [4] lap.: iliustr. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 67–71 (58 pavad.).

Reikšminiai žodžiai: *Informacijos vadyba, informacijos vadybos procesai, žinių vadyba, išreikštos ir neišreikštos žinios, žinių organizacija, žinių darbuotojai, žinių vadybos procesai, besimokanti organizacija, Lietuvos Vyriausybės organizacijos, ministerijos.*

Magistro baigiamojo darbo objektas – informacijos vadyba, žinių vadyba, Lietuvos Vyriausybės organizacijos. *Darbo tikslas* – ištirti informacijos vadybą ir žinių vadybą Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose. *Darbo uždaviniai:* atskleisti informacijos vadybos ir žinių vadybos sąvokas; išanalizuoti informacijos vadybos ir žinių vadybos dedamuosius; ištirti informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymą Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės, apibendrinimo metodais prieita prie išvados, kad Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose informacijos ir žinių vadyba yra taikoma, bet nėra tikslingai valdoma. Išskirti tam tikri padaliniai ir (ar) atskiri asmenys, atsakingi už visų informacijos ir žinių vadybos procesų ar jų dalį funkcionavimą organizacijose. Nepaisant to, kad informacijos ir žinių vadybos potenciali organizacijai suteikiama nauda Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose nėra suvokta, tačiau jos jau dabar turi tvirtą pagrindą informacijos ir žinių vadybos vystymuisi ir klestėjimui. Šis mokslinis magistro darbas bus naudingas tiek mokslininkams, tiek praktikams, o taip pat visiems besidomintiems informacijos ir žinių vadybos tematika teoriniu bei praktiniu aspektais.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. Informacijos vadyba organizacijoje.....	8
1.1. Informacija kaip vertingiausias organizacijos išteklius.....	9
1.2 Informacijos vadyba: samprata ir dedamieji.....	11
1.3. Informacijos vadybos procesai.....	15
1.4 Informacijos vadyba ir informacinės technologijos.....	19
1.5 Nuo informacijos vadybos prie žinių vadybos.....	20
2. Žinių vadyba organizacijoje.....	22
1.1 Žinios – organizacijos esminis išteklius.....	22
1.2 Žinių organizacija ir žinių darbuotojai.....	24
1.3 Žinių vadyba: samprata ir dedamieji.....	25
1.4 Žinių vadybos procesai.....	26
1.5 Besimokanti organizacija.....	27
1.6 Žinių vadyba ir technologijos.....	28
3. Informacijos ir žinių vadybos tyrimas Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose.....	31
3.1 Lietuvos Vyriausybės organizacijos.....	32
3.2 Tyrimo metodologija.....	33
3.3 Informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymo tyrimas Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose.....	36
3.4 Informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymo ypatumų apibendrinimas Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose.....	52
3.5 Tyrimo išvados ir rekomendacijos.....	60
IŠVADOS.....	65
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	67
Information and Knowledge Management in the Lithuanian Governmental Organizations.....	72
Priedas Nr. 1 (lentelė).....	73
Priedas Nr. 2 (anketos pavyzdys).....	74

IVADAS

Temos aktualumas. Modernus pasaulis įgavo ir tebeįgauna tokį greitį, kurį šiuolaikiniam žmogui, nepaisant jo išsilavinimo lygio, mobilumo, erudicijos, fizinių bei protinių gebėjimų, tampa vis sunkiau suvokti, valdyti. Žmonijos evoliucija aprūpino žmogų naujausiomis technologijomis, geresne medicina, plačiu veiklos spektru, iššūkiomis, galimybėmis tobulėti, muzikos, literatūros, architektūros šedevrais, suartino skirtingas tautas, kultūras, suteikė prieigą prie plačiausio informacijos bei žinių tinklo – interneto. Palyginus su senyvais protėviais, šiandien žmogus yra atlaisvintas nuo daugybės darbu ir gyvena ilgiau, tačiau jam vis dar trūksta laiko. Dėl to, kad pasaulis greitai kinta ir vystosi, atskiras asmuo yra priverstas mokytis visą gyvenimą, taikyti tiek formalus, tiek ir neformalus ugdymo metodus, sugebėti orientuotis besikeičiančioje aplinkoje ir mokėti lanksčiai prisitaikyti prie jos veiksmų. Grupių, komandų ir tuo labiau organizacijų lygmenyje minėti aspektai yra efektyvūs ir būtini, kadangi suteikia konkurencinio pranašumo, skatina kūrybinį mąstymą ir inovatyvumą. Didelę įtaką organizacijos narių, darbuotojų adaptavimo prie situacijos, pokyčių laipsniui turi jų gebėjimai atrasti, įgyti, vystyti, taikyti savo kasdieninėje veikloje, vertinti informaciją ir žinias. Šiems ištekliams modernios organizacijos skiria nemažai dėmesio ir tikisi valdyti juos taip, kad organizacija gautų kuo daugiau naudos. Kita vertus, informaciją ir žinias valdyti yra gana sudėtinga. Jos priimamos žmogaus jutimo organais, kuriamos, skleidžiamos kitiems, tobulinamos, bet kontroliuoti, apdoroti šiuos procesus ir kreipti juos organizacijai reikalinga linkme nėra paprasta. Į pagalbą organizacijoms ir jų nariams, darbuotojams XX amžiaus antroje pusėje atėjo dvi vadybos šakos: informacijos vadyba ir žinių vadyba. Nors jos nėra nei visiškai atskirtos viena nuo kitos, nei galutinai apibrėžtos, nei visuotinai pripažintos disciplinos moksliniame pasaulyje, tačiau jau dabar egzistuoja daugybė mokslinių kūrinių šia tematika, o įvairios pasaulio organizacijos taiko informacijos ir žinių vadybą savo veikloje ir siekia išgauti iš to maksimalios naudos. Iš kitos pusės, informacijos ir žinių vadybos taikymas organizacijose nėra plačiai paplitęs Lietuvoje, o apibrėžti šias sąvokas nesiimtų ir geriausi vadybininkai. Sėkmingas naujovių diegimas galėtų prasidėti nuo visai šaliai įtaką darančių organizacijų, kurių pavyzdys galėtų paskatinti kitus juridinius vienetus taikyti naujoves ir skleisti gerąją praktiką didesniu spektru. Lietuvos Respublikoje tokios reikšmės organizacijomis galėtų būti išskirtos Lietuvos Vyriausybei pavaldžios ir atskaitingos organizacijos (toliau – Vyriausybės organizacijos). Jeigu informacijos ir žinių vadyba būtų sėkmingai taikoma jų rėmuose, tai galėtų inspiruoti kitas organizacijas ir sukelti jų norą pritaikyti šias vadybos šakas savo gretose. Informacijos ir žinių procesai gali vykti organizacijoje, pastarajai to nepastebint ir nekontroliuojant. Taigi, pati organizacija galėtų nežinoti, ką ji žino, vykdo, turi ir ką galėtų valdyti, siekiant naudos.

Taip pat ir įvairiose Vyriausybines organizacijose informacijos ir žinių vadyba gali būti arba kryptingai valdoma, arba savaime pasireikšti vidiniuose ir išoriniuose procesuose. Vienareikšmiškai atsakyti, ar Lietuvos Vyriausybines organizacijose kryptingai, ar nekryptingai taikoma ir valdoma informacijos ir žinių vadyba nėra paprasta, neturint atitinkamų duomenų, kurių atsiradimą galėtų užtikrinti atitinkamas tyrimas. Lygi šiol Lietuvos Vyriausybines organizacijos nebuvo tiriamos informacijos ir žinių vadybos aspektu, todėl šio mokslinio magistro darbo rėmuose atliktas tyrimas yra pirmas tokio pobūdžio.

Šio magistro baigiamojo *darbo objektas* – informacijos vadyba, žinių vadyba, Lietuvos Vyriausybines organizacijos.

Tikslas – ištirti informacijos vadybos ir žinių vadybą Lietuvos Vyriausybines organizacijose.

Darbo uždaviniai:

- atskleisti informacijos vadybos ir žinių vadybos sąvokas;
- išanalizuoti informacijos vadybos ir žinių vadybos dedamuosius;
- ištirti informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymą Lietuvos Vyriausybines organizacijose.

Iškeltiems tikslams ir uždaviniams pasiekti yra naudojami mokslinės literatūros analizės ir apibendrinimo metodai, o taip pat atliekamas atitinkamas tyrimas dėl informacijos ir žinių vadybos taikymo Lietuvos Vyriausybines organizacijose.

Darbo eiga. Darbą sudaro trys skyriai, kurie yra suskirstyti į poskyrius. Pirmame skyriuje atskleidžiama žinių kaip vertingiausio organizacijos išteklius samprata, apibrėžiama informacijos vadybos sąvoka, dedamieji. Atskirai apžvelgiami informacijos vadybos procesai. Aptariamas informacijos vadybos santykis su informacinėmis technologijomis, bendri ir skirtingi informacijos vadybos ir žinių vadybos aspektai. Antrajame skyriuje iš pradžių pateikiama žinių kaip esminio organizacijos išteklius samprata, o vėliau aptariami žinių darbuotojų ir žinių organizacijų reiškiniai. Apibrėžiama žinių vadyba ir jos procesai, akcentuojami besimokančios organizacijos privalumai. Taip pat, kaip ir ankstesniame skyriuje, apibūdinamas technologijų vaidmuo žinių vadyboje. Paskutinis trečias skyrius yra atlikto tyrimo analizei, tačiau prieš tai apibrėžiama Lietuvos Vyriausybinių organizacijų sąvoka, patikslinama tyrimo metodologija. Atskleidžiami informacijos ir žinių vadybos taikymo Lietuvos Vyriausybines organizacijose privalumai bei trūkumai, pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos kaip galima būtų sustiprinti, patobulinti informacijos ir žinių vadybą Lietuvos Vyriausybines organizacijose. Kiekvieno skyriaus pabaigoje pateiktas aptartos medžiagos apibendrinimas, o po trijų skyrių — bendros viso darbo išvados.

Darbo naudingumas. Darbo pabaigoje galima rasti bibliografinių nuorodų sąrašą, kuri sudaro mokslininkų monografijos ir straipsniai. Rengiant darbą buvo remtasi tiek užsienio, tiek

lietuvių mokslininkų teorine medžiaga. Šis mokslinis magistro darbas bus naudingas tiek mokslininkams, tiek praktikams, o taip pat visiems besidomintiems informacijos ir žinių vadybos tematika teoriniu bei praktiniu aspektais.

1. Informacijos vadyba organizacijoje

Šiuolaikinis žmogus gyvena pasaulyje, kuriame apstu naujienų, vaizduojamosios medžiagos, naujovių, technologijų, komunikacijos, tobulėjimo galimybių, literatūros, prekybos centrų, produktų, paslaugų, telekomunikacijos sistemų, skaitinių, skirtingų veiklų, įvykių, lavinimo įstaigų ir t. t. Visi išvardyti ir dar daugiau neišvardytų dalykų susiję su informacija, kadangi ją kuria, skleidžia, papildo, aiškina, daro jos egzistavimą įmanomu. Atskirtas nuo informacijos žmogus negali dalyvauti visuomeniniame gyvenime, kilti karjeros laiptais, mokytis visą gyvenimą, tobulėti bet kurioje iš pasirinktų sričių, daryti atradimus, kurti naujoves, tikėtis visuotinio pripažinimo, siekti savirealizacijos bei orientuotis ir veikti moderniam pasaulyje bet kuriuo kitu būdu. Kaip bebūtų asmens suprasta ir įvertinta informacija, ji lieka ypatingai svarbiu gyvenimo aspektu ir prieiga prie jos reikalingu metu, reikalingoje vietoje ir reikalingu pavidalu užtikrina žmogaus sėkmes ir (ar) nesėkmes, priklausimai nuo situacijos, informacijos relevantumo, pritaikomumo, asmens gebėjimų ja pasinaudoti ir pan. Žmonija nuo senų laikų atranda, sukuria vis naujesnių būdų ir įrankių, kurie galėtų palengvinti jos našta ir susidorojimą su kasdienybės iššūkiais. Pasaulyje, kuriame kiekvieną akimirką cirkuliuoja ir atsiranda vis daugiau informacijos, į pagalbą žmogui buvo sukurta ir pasiūlyta informacijos vadyba, galinti padėti sutvarkyti, atrasti, sukaupti prieinamoje vietoje, pašalinti nereikalingą informaciją taip, kad žmogus sunaudotų kuo mažiau laiko veiklai, kuo efektyviau ją atliktų ir gautų iš to kuo daugiau naudos. Atsižvelgiant į tai, kad šiuolaikinis žmogus yra neatsiejamas nuo informacijos ir itin dažnai yra priklausomas nuo jos, verta atkreipti dėmesį į informacijos vadybą ir atidžiai ją išnagrinėti. Šiame moksliniame magistro darbe informacijos vadyba ir jos poveikis bus nagrinėjamas ne tiek atskiro žmogaus atžvilgiu, kiek tam tikros organizacijos atžvilgiu. Prieš pradėdant gilinimąsi į informacijos vadybą, būtina nustatyti, kas bus vadinama terminu „organizacija“, kad vėliau neatsirastų su tuo susijusių neaiškumų ir dviprasmiškumų.

Vienareikšmiško organizacijos apibrėžimo nėra ir skirtingos disciplinos traktuoja ją įvairiai, tačiau šiame skyriuje nesiekama sukelti diskusijos šia tema, todėl bus pateikti tik svarbiausi su organizacijos sąvoka susiję aspektai. Žodis „organizacija“ (iš lot. k. „*organizo*“ – *rengiu*) apibrėžia „korporacijas, firmas, bendroves ar jų padalinius (privačius, viešuosius, atskirus nuo organizacijos ar įjungtus į ją), turinčius savo funkcijas ir administraciją, kuri teikia paslaugas, produktus kitoms organizacijoms (...)“ [35, cituojant „ISO definitions“, p. 22]. Kitas šaltinis į organizaciją žvelgia kaip į mechanizmą, organizmą ar politinę sistemą. *Mechanizmu* vadinamos biurokratinės organizacijos, pasižyminčios pastovia aplinka su tarp padalinių egzistuojančiais santykiais pagal iš anksto nustatytą tvarką ir svarbiausiu ištekliumi – informacija. *Organizmu* vadinama organizacija yra individuali, pasižyminti sudėtingesniais vidiniais atskirų žmonių ir jų grupių santykiais.

Ypatingą reikšmę turi sąveika su aplinka, prie kurios veiksnių stengiamasi prisitaikyti. Pagaliau, *organizacija kaip politinė sistema* – tai organizacija, orientuota į vidinę bei išorinę tvarką, kurią palaiko atitinkamos valdymo formos. Tokioje organizacijoje skirtingiems asmenims galėtų būti reikalinga įvairi informacija [38]. Visas organizacijas sudaro tam tikras žmonių kiekis, jų narius ir (ar) darbuotojus vienija konkretūs tikslai, egzistuoja atitinkami žmonių tarpusavio santykiai, viduje vykdomi vadybiniai procesai, ryškus struktūrinis ir kontrolės mechanizmas, teisiniai ir žodiniai susitarimai [35, p. 25].

Taip pat organizacija gali būti suprantama kaip atvira ar uždara sistema. *Atvira sistema* yra stipriai veikiami išorinės aplinkos (klientų, vartotojų, tiekėjų ir t. t.), todėl jai būtina stebėti aplinką ir, esant poreikiui, keisti savo veiklą bei vidinius procesus. Išoriniai veiksniai yra taip pat veikiami atviros sistemos, o tokia sąveika užtikrina tam tikros organizacijos lankstumą, kūrybiškumą, gebėjimą greitai keistis, užtikrina konkurencinį pranašumą. *Uždaros sistemos* gyvavimas yra abejotinas moderniajame pasaulyje, nors jos egzistavimas teoriškai pripažįstamas. Uždarai sistemai ir jos veiklai visiškai nedaro įtakos išorės veiksniai. Tokia neturinti jokių sąsajų su aplinka sistema yra nelanksti pokyčiams, neinovatyvi, nekonkurencinga [35, p. 30].

Taigi, organizacijos samprata tapo aiškesnė ir galima pereiti prie joje taikomos informacijos vadybos nagrinėjimo. Šiame skyriuje bus pristatytos informacijos ir informacijos vadybos sampratos, struktūra bei procesai, išskirtos informacijos vadybos sąsajos su informacinėmis technologijomis bei vėliau atsiradusia žinių vadyba.

1.1. Informacija kaip vertingiausias organizacijos išteklius

Nei viena organizacija negali apsieiti be informacijos, kuri išsiskverbia giliai į bet kurios organizacijos kasdienybę, vidinius ir išorinius procesus, daro didelę įtaką organizacijos veiklai, tikslams ir planams. Skirtingų šaltinių ir mokslininkų (A. Augustinaitis, S.D. Braman, D.A. Marchand, T.H. Davenport, Ch.W. Choo, R.S. Taylor ir kt.) informacijos vertė atskiram asmeniui ir žmonių grupei yra pabrėžta ir įrodyta, tuo tarpu informacijos atsiranda vis daugiau ir susiorientuoti joje tampa itin sudėtinga, todėl informacijos vadybos atsiradimas nėra netikėtas ir galėtų žymiai prisidėti prie su informacija susijusių problemų ir įvairių situacijų išsprendimo. Nuo kitų organizacijos išteklių (žmonių, finansų, laiko) informaciją skiria tai, kad jos kiekis yra nesibaigiantis, ji yra itin paini ir įvairiapusė, nuolatos pasipildanti ir besikeičianti, gali būti skirtingai sukuriama ir išnaudojama, pasižymi daugkartiniu panaudojimu, įgyjama įvairiais būdais, suvokiama subjektyviai, apjungia idėjas, žmonių grupes, suteikia konkurencinio pranašumo, lemia darbo eigą ir specifiką, ją galima identifikuoti, kaupti, analizuoti, organizuoti, adaptuoti, pašalinti ir t. t. Tokiu savybių kompleksu negali pasižymėti nei vienas kitas išteklius, dėl to informacija negali būti tapatinama nei su vienu iš jų ir yra suvokiama atskirai, nors ir turinti daugybę sąsajų su kitais

organizacijos ištekliais. Paminėti aspektai nurodo į informacijos universalumą ir unikalumą organizacijos atžvilgiu, tačiau atskleidžia ir jos specifiką, kurią galima suvaldyti tik tikslingai taikant informacijos vadybą. Iš informacijos vadybos pavadinimo akivaizdu, kad jos koncepcija ir pritaikomumas susiję su informacija, dėl ko, siekiant suvokti informacijos vadybą, būtina žinoti, kas yra pati informacija.

Dešimtmečiams bėgant, informacijos sąvoką traktavo vis kiti mokslininkai ir praktikai, o taip pat pasaulio įvykiai ir pokyčiai turėjo daug įtakos informacijos supratimui, todėl ir pati informacijos sąvoka buvo ir tebėra nestabilioje, besikeičiančioje stadijoje. Siekiant kuo tiksliau atskleisti šį terminą, derėtų pažvelgti į jį iš skirtingų pozicijų ir išskirti bruožus, kurie būtų relevantūs, nagrinėjant informacijos vadybą. Kultūrologijos aiškinamajame žodyne informacijos sąvoka (lot. *informatio – išaiškinimas, pranešimas*) suskaidyta į dvi dalis: 1. Bet kurie duomenys, pranešimai, perduodami signalų pagalba; 2. Netikslumo, neapibrėžtumo mažinimas, perteikiant duomenis, pranešimus [56.]. Verslo žodyne informaciją apibrėžia kaip duomenis: 1. kurių tikslumas ir savalaikiškumas yra užtikrintas; 2. yra specifiniai ir tikslingai organizuoti; 3. pateikiami kontekste, kuris suteikia jiems prasmingumą ir aktualumą, svarbą; 4. kurie gali nulemti ir padidinti supratimą ir mažinti neaiškumą. Informacijos vertė slypi jos sugebėjime paveikti elgseną, sprendimus arba rezultatus. Informacija yra laikoma nevertinga, jeigu jos įgijimas neskatina jokių pokyčių [12]. Anot mokslininko D. Besto, tiek informacija, tiek ir informacijos vadyba organizacijoje sudaro išteklių, kurių būtina valdyti, kontroliuoti jo pirkimus ir pardavimus, kadangi pati informacija galėtų pasireikšti tiek kaip kapitalas, tiek ir kaip sąnaudos [5]. Informacija gali būti fiksuota (esanti tam tikroje laikmenoje) ir nefiksuota [2, p. 129]. Savotišką požiūrį į informaciją pateikia T.D. Wilson'as, pasiūlęs nagrinėti informaciją dviem aspektais: kaip daiktą ir (ar) kaip procesą. Informaciją organizacijoje būtina suvokti kaip kompleksą. Žinoma, gali atsirasti ir kitų būdų informacijos kategorizavimui. Vis dėlto, nepriklausomai nuo to, ar į informaciją žiūrima kaip į daiktą, ar kaip į procesą, svarbiausia išlieka tai, kad ji padeda žmonėms organizacijose atlikti jų užduotis. Tiek daiktas, tiek procesas, kur jų bebūtų įsigyta ir panaudota, varijuojasi nuo vieno žmogaus iki kito, nuo vienos užduoties iki kitos užduoties, nuo vieno organizacijos lygmens iki kito. [53]. Informacijos ištekliai gali būti vidiniai (darbuotojai, duomenys, schemas, įrašai ir t. t.) ir išoriniai (žmonės, žiniasklaida, duomenų bazės ir t. t.). Kadangi su informacija susiję procesai (įgijimas, kūrimas, saugojimas, naudojimas ir pan.) yra brangūs, juos būtina tikslingai valdyti, o informaciją suvokti kaip esminį organizacijos išteklių [2, cituojant Wilson (1995), p. 98]. Kiti mokslininkai pabrėžia informacijos aktualumo, aiškumo, tikslumo, legalumo, saugumo ir vertingumo reikšmę [24; 14]. Informacijos ir komunikacijos mokslai į informaciją žvelgia, kaip į tarpusavio susietus ir tinkamai susistemintus duomenis apie kokį nors reiškinį, įvykį ir pan. Teigiama, kad informacija egzistuoja pagal tam tikrus dėsningumus, susijusius su informacijos

senstamumo, augimo ir pasiskirstymo aspektais [2, p. 138]. Apibendrinant aukščiau pateiktus požiūrius į informaciją informacijos vadybos kontekste, galima būtų teigti, kad *informacija* – tai duomenys, pranešimai apie tam tikrą situaciją, reiškinių aspektą, perteikti fiksuotu ir (ar) nefiksuotu būdu, siekiant padidinti supratimą tam tikroje srityje ir (ar) tam tikru aspektu ir tuo pasiekti atitinkamų pokyčių. Informacija organizacijoje turi būti suprantama kaip brangus ir vertingas išteklius, kuris gali būti vidiniu ar išoriniu ir turi būti suvokiamas kompleksiskai daikto ir procesu atžvilgiu. Organizacijai ir jos išlaidų mažinimui svarbu, kad informacija būtų vertinga, saugi, aktuali, mažiausiomis sąnaudomis pateikta tikslingiems vartotojams reikiamu laiku, formatu ir reikiamojoje vietoje, erdvėje, o tai gali užtikrinti informacijos vadybos diegimas į organizaciją bei jos veiklą. Ištyrus informacijos sąvoką, galima pereiti prie išigilinimo į informacijos vadybą ir jos sudedamuosius.

1.2 Informacijos vadyba: samprata ir dedamieji

Informacijos vadybos sąvoka paplito XX amžiaus 7-tame dešimtmetyje. Dėl galutinio jos apibrėžimo nėra sutarta, nors šią temą nagrinėjo platus mokslininkų ratas (R.S. Taylor, Ch.W. Choo, J. Robertson, L. Vodacek, B. Cronin, C. Schlogl, D. Marchand, T. Davenport, T. Wilson, S. Wood, D. Chaffey, E. Macevičiūtė, Z. Atkočiūnienė ir kt.) ir lygi šiol šia tema yra diskutuojama. Anot Ch.W. Choo, informacijos vadyba siekia suvaldyti tam tikros organizacijos išteklius ir sugebėjimus taip, kad organizacija galėtų tobulėti ir sėkmingai adaptuotis aplinkai besikeičiant. Kontroliuojant informacijos vadybos procesus (informacijos kūrimas, įgijimas, rinkimas, analizė, panaudojimas), organizacija vysto savo veiklą, mokosi, siekia ir įgauna naują padėtį visuomenėje. Tokių būdu, vadybiniai principai užtikrina minėtų procesų optimizavimą ir funkcionavimą [18]. Informacijos vadyba – funkcijos, kurios asocijuojamos su informacijos aspektais organizacijoje, paprastoje įmonėje ar vyriausybinėje organizacijoje. Vis dažniau organizacijos žvelgia į informaciją kaip į tokį patį elementą, kaip finansiniai ištekliai, svarbiausią įrangą ir pan. Protingai valdomi šie elementai sukuria papildomą vertę su apskaičiuojamu investicijų grįžtamumu. Į ateitį kryptančios organizacijos eina vieno žingsnio į priekį atstumu, nagrinėjant informaciją, kaip strateginį aspektą, kuris gali daryti įtakos konkurenciniam pranašumui tam tikroje rinkoje. Informacijos vadybos apimtis priklauso nuo organizacijos dydžio ir pobūdžio. Minimaliai ji įtraukia duomenų sukūrimą ar įgijimą, jų išsaugojimą duomenų bazėse, manipuliavimą duomenimis ar jų apdorojimą, siekiant sukurti naujus (vertės pridedančius) duomenis ir pranešimus per taikymo programas, duomenų komunikaciją ar galutines ataskaitas. Tačiau didžiausias iššūkis – pateikti reikalingą informaciją reikalingam asmeniui reikalingu laiku ir pageidaujama forma. Šia prasme informacija gali pasirodyti iri prekė. Vis dėlto kritiškiausias informacijos vadybininkų darbas apima organizacijos poreikių nustatymas, informacijos sistemų sujungimas su organizacijos misija. Geriausi techniniai

sprendimai nėra vertingi, jei galutinis produktas neatitinka vartotojų poreikių [28]. Skirtingos grupės organizacijoje turi skirtingų interesų, todėl joms bus reikalinga skirtinga informacija ir skirtingai bus jų naudojama, priklausomai nuo galios ir įtakos, ieškant palaikymo ir sprendžiant konfliktus. Tai primina apie politinį ir socialinį informacijos vadybos kontekstą ir sukonzentruoja į tam tikrą praktinę etiką. Organizacija kaip kultūra yra galingas reiškinys su bendrų įsitikinimų siūlymais, vertybėmis, normomis, reikšmėmis ir ritualų, mitų, kalbų, simbolių išryškinimu. Tai pabrėžia informacijos naudojimo organizacijoje kultūrinį pagrindą, kuris kontrastuoja su prielaida, kad informacijos naudojimas yra tik racionalus žmonių veiksmas. Informacijos vadyba turi aiškų vaidmenį reikšmių kūrimo ir įsikūnijimo per pastarojo praktikas, organizacijos įsitikinimus ir vertybes. Besimokančios organizacijos vizija atskleidžia bendruomenę, kuri pati atsinaujina per žinių kūrimą, mokymosi rezultata. Informacijos vadyba turi užtikrinti, kad organizacija turi informacijos ir informacinių sugebėjimų, reikalingų nuolatiniam prisitaikymui prie išorinių ir vidinių pokyčių. Tai daroma, taikant požiūrį į perspektyvą ir adaptuojant save prie nevienareikšmiškų ir neaiškių aplinkos aspektų [30]. Informacijos vadybos atsiradimą sąlygojo įvairūs praktiniai ir socialiniai pokyčiai ir kintantys poreikiai. Galima išvelgti dvi esmines informacijos vadybos tyrimų problematikos kryptis: 1. informacinių procesų organizavimą, akcentuojantį informacijos turinio valdymo aspektus; 2. informacinių technologijų, informacinių sistemų taikymą organizacijoje [34, cituojant Fairer-Wessels (1997)], nors tarp jų nėra ar egzistuoja silpnas ryšys [34, cituojant Schlögl (2005)]. Anot J. Kirk'o, informacijos vadyba turi apimti įvairią informaciją, kad turėtų įtakos pokyčiams ir vystymuisi. Informacija gali būti integruota į organizacijos procesus ir taip veikti organizacijos kultūrą, struktūrą ir vykdomą veiklą. Informacijos vadyba yra susijusi su informacijos produktais, paslaugomis, tėkme ir panauda. Informacijos vadyba turi potencialo prisidėti prie vadybininkų darbo efektyvumo ir turėtų susipažinti su informacijos vadybininkų poreikiais, išnaudojant jų informacinius gebėjimus. Informacijos vadybos turi būti atpažinti formalūs ir neformalūs informacijos šaltiniai ir įvairūs jų antplūdžiai iš vidinės bei išorinės organizacijos aplinkos. Taip pat informacijos vadyba turi įgalinti vadybininkus vykdyti tarpusavio integraciją tarp organizacijos strategijos ir informacijos [30].

Nepaisant to, kad informacijos vadyba nagrinėjama jau gana solidų laikotarpį, vis dėlto ji vis dar neturi pakankamo teorinio pagrindo [34]. M. Wilson'as išskiria tokius informacijos vadybos tikslus: 1. garantuoti, kad būtų tikslingai ir kokybiškai įgyjami būtini organizacijai informacijos ištekčiai; 2. siekiant, kad surinkti duomenys taptų informacija, peržiūrėti juos susirinkimų metu; 3. sprendimų priėmimo metu disponuoti ir naudoti tik tikslingą ir savalaikę informaciją; 4. rūpintis informacijos kokybe, vystyti, papildyti turimas žinias, atsikratyti pašalinės, nebereikalingos informacijos; 5. užtikrinti, kad vartotojai galėtų naudotis turima informacija ir žiniomis; 6. informacinių technologijų pagalba garantuoti lengvesnę prieigą prie žinių [52]. Iš komunikacijos

pozicijos, informacijos vadyba nagrinėja apibrėžimus, vartotojus, vertę ir sklaidą informacijos, apdorojamos organizacijos bei valdomos ar nevaldomos kompiuterio [28]. Informacijos vadyba yra glaudžiai susijusi su informacija, žmonėmis ir technologijomis. Be to, informacijos vadyba yra priklausoma nuo to, kaip renkama, fiksuojama ir kaupiama informacija, kaip ir kam paskirstyta atsakomybė dėl informacinių išteklių, koku būdu cirkuliuoja informacija organizacijos viduje bei išorėje, kaip organizacija panaudoja informaciją, kaip išnaudojami asmeniniai sugebėjimai ir vykdoma komunikacija tarp žmonių, atakingų už informacijos išsaugojimą, ar informacinės technologijos prisideda prie informacijos vartotojų poreikių patenkinimo bei kokia to pridėtinė vertė, kaip informacijos vadybos pagalba siekiama organizacijos tikslų [42]. Kitame šaltinyje informacijos vadyba apibrėžiama kaip disciplina, kuri analizuoja informaciją kaip organizacinių išteklių. Ji apima apibrėžimus, vartotojus ir dalijimąsi duomenimis ir informacija organizacijos viduje, nepaisant to, ar jie yra kompiuterio apdoroti, ar ne. Ji įvertina, kokių duomenų ir (ar) informacijos organizacijai reikia, kad pastaroji galėtų efektyviai vystyti funkcijas ir siekti progreso. Informacija gali būti kompleksiška, kadangi verslo operacijos turi įtakos visoms organizacijos sritims. Informaciją reikia analizuoti ir suvokti iki efektyvių kompiuterinių sprendimų vystymo [28, cituojant Computer Desktop Encyclopedia (1981–2011)]. Taip pat informacijos vadyba – tai organizacijos informacinių išteklių planavimas, kontrolė, eksploatavimas ir finansinių sąmatų jiems sudarymas. Terminas apima tiek pačią informaciją, tiek ir giminingus aspektus: personalą, finansus, marketingą, organizavimą, technologijas ir sistemas. Informacijos vadybininkai yra atsakingi už informaciją valdančių veiksmų integraciją ir koordinavimą. Tai įtraukia bendros informacijos politikos formulavimą, informacijos sistemų ir paslaugų modeliavimą, įvertinimą ir integravimą, informacinių technologijų eksploatavimą, siekiant konkurencinio pranašumo ir vidinės bei išorinės informacijos ir duomenų integravimo [28, cituojant Dictionary of Computing].

Informacijos vadyba negali egzistuoti organizacijoje, kurioje nevykdoma atitinkama informacinė politika, nulemianti informacijos vadybos stabilumą ir efektyvumo užtikrinimą. Diegiant informacinę politiką į organizaciją bei jos veiklą, siekiama skatinti atitinkančios organizacijos poreikius informacijos atradimą ir panaudą tam tikrų įrankių bei taisyklių, normų pagalba [2, cituojant E. Polyanskaya (2002), p. 105]. Informacijos politika yra neatsiejama nuo organizacijos informacinės strategijos ir informacijos audito. Atskleidžiant informacijos politikos turinį, teigiama, kad jį sudaro informacijos kryptingas panaudojimas, siekiant organizacijos tikslų, įvairūs informacijos išteklių, asmenys, atsakingi už informaciją ir jų darbo specifiką, informacinės technologijos, informacijos ir su ja susietos veiklos vertę ir kokybę nusakantys kriterijai [5]. Informacijos strategija sukurama informacijos įgijimo, kaupimo, valdymo ir vertingos informacijos pristatymo vartotojams vardan. Strategijos įgyvendinimas padeda organizacijai būti lanksčiai ir greičiau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, įgauti konkurencinio pranašumo, efektyviau

siekti organizacijos tikslų, tikslingai skirstyti organizacijos išteklius ir pan. Informacijos strategijos formavimas priklauso nuo tam tikro organizacijos, kuriai ji yra kuriama, dydžio, poreikių, tikslų. Informacijos vadybos strategija padeda išdėstyti, koordinuoti ir kontroliuoti išteklius, tinkamai organizuoti žmones bei informacines technologijas, kad kuo efektyviau būtų įgyvendinama pagrindinė organizacijos strategija ir optimizuota veikla [14]. Informacijos auditas organizacijoje reikalingas tam, kad būtų faktiškai išsiaiškinta, kokia informacija ir kaip ji yra naudojama organizacijos veiklai vykdyti, kas ja disponuoja, kokia yra šios informacijos vertė kokybės ir finansų atžvilgiu bei kokia iš to gaunama nauda. Audito pagalba galima aptikti ir vėliau atsikratyti netikslingos, nebūtinės, painiojančios informacijos, kad būtų sumažintos organizacijos sąnaudos ir, galbūt, padidėtų vykdomos veiklos greitis ir efektyvumas [11].

Informacijos vadyba įsigalioja organizacijose ir išliks jose ateityje, kadangi su informacija susijusios problemos išliks taip pat. Gali keistis jų sprendimo būdai ir priemonės, tačiau poreikis suprasti šias problemas ir vystyti sprendimus tebeegzistuos. Atsirado idėja žvelgti į informaciją kaip į išteklių, kuris gali suteikti potencialios vertės organizacijai, o pastaroji turi žinoti, kokie informacijos ištekliai yra, biudžetas turi numatyti, kiek kainuoja informacijos įgijimas, saugojimas, naudojimas, valdymas [31]. Taikant informacijos vadybą ir jos metodus organizacijoje, galima tikėtis tokių naudingų pasekmių: 1. žinoma, kur yra visa reikalinga informacija; 2. efektyvi laipsniškai besivystančios informacijos vadyba; 3. su informacijos procesais susietų sąnaudų mažinimas; 4. informacijos apdorojimo efektyvumo ir produktyvumo padidėjimas; 5. reikšmingas politikos palaikymas informacijos vadybos procedūroms ir veiksniams; 6. „trūkstantoms“ byloms, dokumentams galimų sąnaudų sumažinimas; 7. sumažinti ginčai, ypač dėl informacijos išlaikymo politikos ir veiksmų; 8. laikymasis audito ir išaugęs visokeriopas reguliavimas; 9. katastrofų atveju būtinų duomenų, įrašų identifikavimas ir apsauga; 10. informacijos technologijų įsisavinimas; 11. greitesnis atsakas į vartotojų informacinius poreikius; 12. sprendimų priėmimo geresnis palaikymas; 13. organizacinės atminties efektyvus išlaikymas; 14. informavimo priemonių (filmai, skaitmeniniai įrašai, kt.) apsaugojimas ilgalaikės vertės vardin [54].

Taigi, informacijos vadyba turi daugybę panašių ir iš dalies skirtingų apibrėžimų. Šiame moksliniame darbe bandyta parodyti jų aprėpti ir tikslingai nesiekiami pateikti vieno galutinio apibrėžimo, siekiant palikti vietą diskusijoms ir suteikti besidominančiam šia tema galimybę savarankiškai apsispręsti dėl to, kas gi yra informacijos vadyba. Tačiau, kokia bebūtų pateikta sąvoka, informacijos vadyba pasižymi tam tikrais procesais, be kurių neįmanoma suprasti jos vertę ir indėlį į organizaciją bei jos veiklą.

1.3. Informacijos vadybos procesai

Griežtai tariant, informacijos vadyba koncentruojasi į „veiklas ir planus, kurie reikalauja įgyvendinimo organizacijos įrašų, duomenų kontrolės vardan“ [9, cituojant Place ir Hyslop (1982)]. Anot Wilson'o, informacijos vadyba apima organizacijos informacinių išteklių vadybą ir įtraukia informacinių technologijų vadybą [9, cituojant Wilson (1989)]. Ch.W. Choo yra dažniausiai cituojamas mokslininkas informacijos vadybos tematika, todėl šiame moksliniame magistro darbe taip pat pasitelkiama jo išskirtais informacijos vadybos aspektais. Ch.W. Choo informacijos vadybą aprašo kaip penkių veiksmų eigą: informacijos poreikių nustatymas, informacijos rinkimas, informacijos organizavimas ir kaupimas, informacijos produktų ir paslaugų vystymas, informacijos paskirstymas, informacijos išnaudojimas [17, p. 24]. Kiekvienas etapas reikalauja planavimo, organizavimo, koordinavimo ir tam tikrų informacinių technologijų grįstų veiksmų kontrolės. Informacijos vadyba padeda sustiprinti žinių kūrimą ir pritaikymą organizacijoje ir turi skatinti „protingos, intelektualios organizacijos“ (angl. — *intelligent organization*) atsiradimą [9, cituojant Ch. W. Choo (1998)]. Tuo tarpu intelektualioji organizacija egzistuoja kaip atvira sistema, traukianti informaciją, medžiagas ir energiją iš išorės, verčianti šiuos išteklius į žinias, struktūras ir procesus, kurie pagamina naudą ir paslaugas, orientuotas į išorę bei iš jos skleidžiamus poreikius [16]. Informacijos gyvavimo ciklas apima informacijos kūrimą, įvertinimą, gavimą, organizavimą, reprezentavimą, kontrolę, sklaidą, naudojimą, apsaugojimą, pagrindinį išdėstymą, nepaisant to, ar šaltinis išorinis, ar vidinis. Informacijos vadyba siekia ne tik gauti ir pateikti reikiamą informaciją reikiamam asmeniui reikiamu laiku iš reikiamo šaltinio reikiamu kiekiu bei forma, reikiama seka, per reikiamą tarpininką, optimaliu tikslumu, didžiausiu greičiu, bet ir mažiausiomis galimomis sąnaudomis [54]. Informacijos vartotojai turi būti pagrindiniais informacijos vadybos veikėjais, bendradarbiaujant su informacijos specialistais ir informacijos technologijų atstovais. Informacijos vadybos procesai palaiko ir yra simetriški organizacijos mokymosi veikloms. Išskiriami šeši skirtingi, tarpusavyje susiję informacijos vadybos procesai: *informacinių poreikių identifikavimas, informacijos įgijimas, informacijos organizavimas ir saugojimas, informacijos paslaugų ir produktų vystymas, informacijos paskirstymas, informacijos naudojimas* (16, cituojant Davenport (1993); Prusak, McGee (1993)).

Informacinių poreikių identifikavimas. Informacinių poreikių identifikavimas yra ypatingai svarbus vartotojų tikrų poreikių pristatymo ir detalizavimo atžvilgiu. Kadangi informacijos naudojimas dažniausiai pasireiškia užduoties ir problemos kontekste, patartina suvokti, kad informaciniai poreikiai susidaro iš dviejų neatsiejamų dalių: priklauso nuo poreikio tematikos (kokios informacijos reikia) ir kyla iš pačios situacijos ypatumų, naudojant informaciją (kodėl reikia informacijos ir kaip ji bus naudojama). Užduodant klausimus apie tai, kaip gerai ar blogai problema struktūruota, kiek tikslai specifiniai ar bendri, prielaidos aiškios ar primestos, situacija nauja ar

pasikartojanti, nustatomas informacijos tipas, kuris galėtų turėti didesnę vertę vartotojui. Priklausomai nuo informacijos naudojimo reikalavimų, informacija gali akcentuoti techninius ar technologinius duomenis, detalizuoti esančius tikslus ar siūlyti naujas kryptis, padėti surasti problemas ar aiškinti prielaidas ir pan. Identifikuojant informacinius poreikius ne tik apibrėžiamas domėjimasis vartotojų, bet ir teikiamomis informacijos savybėmis, kurios padidins jų vertę ir naudą [16, cituojant Taylor (1986, 1991)]. Informaciniai poreikiai turi būti išsiaiškinti, atsižvelgiant į individus. Informacinių poreikių atskleidimas – tai kompleksinis, neapibrėžtas komunikacijos procesas. Asmeniniai informaciniai poreikiai turi būti išsiaiškinti realaus pasaulio kontekste, kuriame asmuo jaučia poreikius ir numato, kaip naudos gautą informaciją [16].

Informacijos įgijimas. Informacijos įgijimu siekiama subalansuoti du priešpriešiskus reikalavimus: iš vienos pusės, organizacijos informaciniai poreikiai yra labai platūs, susiję su išorinio pasaulio pokyčiais ir įvykiais, o iš kitos pusės, žmogaus dėmesys ir pažintinis sugebėjimas yra riboti, todėl organizacija išranki informacijos atžvilgiu. Nepaisant to, kad siūloma organizacijai aktyvuoti žmogiškuosius, tekstinius ir kitus šaltinius, organizacija turi vengti informacijos prisotinimo, todėl informacija turi būti kontroliuojama ir valdoma. Valdyti informaciją siūloma, įtraukiant į šį procesą kiek įmanoma daugiau organizacijos darbuotojų, kad būtų kuriamas informacijos rinkimo tinklas. Tai nėra sunku padaryti, kadangi darbuotojai daug skaito, bendrauja su klientais, konkurentais, tiekėjais, dirba su įvairiais projektais, kaupia specifines žinias ir patirtį. Deja, informacijos įgijimas neįtraukia žmogiškųjų išteklių, kas pasireiškia kaip trūkumas, nes būtent jie yra vertingiausi per visus organizacijos lygmenis informacijos procesų atžvilgiu. Siūloma padaryti informacijos vidinių ir išorinių ekspertų duomenų bazę, kuri padėtų sujungti ieškanti informacijos asmenį su patikimu ir lengvai pasiekiamu šaltiniu. Informacinių šaltinių atranka ir naudojimas turi būti suplanuotas, kontroliuojamas ir vystomas kaip bet kurie kiti organizacijos ištekliai. Ateinanti informacija turi būti darbuotojų išbandoma ir filtruojama, priklausomai nuo jos reikšmės [16].

Informacijos organizavimas ir saugojimas. Informacijos organizavimas ir saugojimas gali būti žymiai lengvesni, naudojant informacines technologijas. Kompiuterių naudojimas aprūpino organizaciją detalios informacijos gausa apie operacijas, klientus, paslaugas, išteklių naudojimą ir pan. Tačiau iš taikomų kompiuterinių sistemų buvo tikimasi didelio darbo našumo, o jos kartais pasirodydavo neveiksmingos, nesugebančios grąžinti informaciją, reikalingą sprendimų priėmėjams problemų išsprendimui. Staiga reikalinga informacija gali būti paslėpta senose ataskaitose, pranešimuose, dokumentuose, nuotraukose ir t. t. Nestruktūruota informacija negali būti palanki informacijos vadybai, kuri reikalauja gerai integruotos archyvų politikos ir išteklių valdymo sistemos, kad organizacija galėtų kurti ir išsaugoti savo atmintį ir pasimokyti iš savo istorijos. Vietoje efektyvumo organizacijoje pradėta vertinti sistemos lankstumą, kuris pasireiškė kaip

įvairios informacijos fiksavimas, vartotojų skirtingų požiūrių į duomenis palaikymas, funkciškai ar logiškai giminingų elementų sujungimas, galimybė vartotojams pasinaudoti šaltiniuose esančiomis žiniomis ir pan. Žmogiškasis aspektas statomas aukščiau dokumentinio, nes dėl žmonių sugebėjimo mokytis jis skatina lengvesnį prisitaikymą prie pokyčių. Tačiau dėl dokumentinės informacijos gausos bet kurioje organizacijoje, žmogiškuosius išteklius siūloma vystyti šalia fiksuotų, dokumentinių ir su jais susijusia veikla [16].

Informacijos paslaugų ir produktų vystymas. Svarbu ne tik pateikti vartotojų interesų tenkinimui reikalingos informacijos, bet ir užtikrinti, kad informacija būtų pateikta ta forma, kuri padidina suteikiamą naudą. Kitaip tariant, informacijos produktai ir paslaugos turi pristatyti tokią informaciją, kurios turinys, formatas, orientacija ir kiti elementai atitiktų situacijos reikalavimus ir paveiktų problemų sprendimą. Tokiu būdu palengvinamas naudojimasis informacija, panaikinami trikdžiai, padidėja duomenų kokybė, informacija pritaikoma taip, kad būtų išsaugoti vartotojo pinigai ir laikas. Informacijos paslaugos turi būti inovatyvios, pastoviai tobulinamos, siekiant vis geriau patenkinti skirtingus vartotojų poreikius. Vieni informacijos produktai skleidžia žinias, reikalaujančias staigaus dėmesio, kiti gali tikėtis reakcijos tolimesnio laikotarpio eigoje, informacijos produktas turi teikti vertės vartotojui. Informacijos paslaugos ir produktai neturi būti grįsti vien lengvais ir patogiais būdais gauta informacija, kartais tenka ją apibendrinti, palyginti, sumuoti ir pan. Vartotojams svarbu, kad informacija ne tik atsakytų į tam tikrus klausimus, bet ir padėtų priimti sprendimus. Dėl to informacijos produktai ir paslaugos turi būti sukurti taip, kad liestų ne vien objektą, bet ir galimas aplinkybes, darančias įtaką problemų sprendimui.

Informacijos paskirstymas. Informacijos paskirstymo tikslas yra skatinti dalijimąsi informacija. Geras informacijos paskirstymas užtikrina platesnį ir dažnesnį mokymąsi, padaro galimesnį giminingos informacijos atgaivinimą, leidžia susikurti naujam išvalgumui, jungiant skirtingą informaciją. Dalijimasis informacija turi būti paremtas priemonių ir formatų, atitinkančių vartotojų įpročius ir preferencijas. Turi išnykti atskirtis tarp informacijos tiekėjo ir vartotojo, jie turėtų sąveikauti kaip partneriai. Vartotojams turi būti suteikta galimybė aktyviai dalyvauti procese, komentuoti, vertinti bei nukreipti gautą informaciją, kadangi tokiu būdu skatinamas naujų žinių kūrimas. Ne taip kaip susitikimai ir formalūs susibūrimai, elektroninė erdvė yra interaktyvi ir atsakomoji, daugybė dalyvių turi lygiavertę ir savanorišką prieigą, pokalbiai spontaniški, įvairūs pokalbiai vyksta lygiagrečiai, susikoncentruota į pranešimų turinį bendroje erdvėje, o ne į asmeninį konkuravimą [16].

Informacijos naudojimas. Viena iš šiuolaikinių vadybininkų dilemų yra tai, jog iš vienos pusės, organizacija kenčia nuo informacijos perkrovimo, o iš kitos – ji skundžiasi dėl stokos informacijos, kuri padėtų priimti gyvybiškai svarbius sprendimus [49]. Didelis kiekis informacijos ateina į organizaciją elektroniniu paštu, paprastu paštu, iš žiniasklaidos, pranešimų ir kitų

informacijos šaltinių, tačiau nebūtinai juose yra, arba nebūtinai juose įmanoma aptikti tą vertingą informaciją, kuri padėtų organizacijai priimti sprendimus ir tikėtis konkurencinio pranašumo. Informacijos naudojimas – tai dinamiškas, interaktyvus socialinis teiravimosi, tyrimo procesas, kuris gali turėti įtakos turinio priskyrimui arba sprendimų priėmimui. Tyrimo ciklas egzistuoja tarp bendro ar iš dalies vykstančio svarstymo, tarp praktinių detalių ir bendrų prielaidų. Kai nauja gauta informacija yra pritaikoma veiksams, sprendžiant problemas, keičiasi ir situacijos suvokimas, sukeliantis kitus neaiškumus. Probleminė situacija yra iš naujo apibrėžiama, vadybininkas ieško naujos informacijos, o ciklas kartojasi tol, kol problema neišsprendžia vadybininko galvoje. Organizacijos informacijos struktūros ir procesai turėtų būti tokie pat atviri, lankstūs ir galingi kaip ir tyrimo procesai ir jų palaikomi sprendimų priėmimo. Informacijos vadybininkai ir specialistai turi dalyvauti sprendimų priėmime, kad galėtų būti pirmais, suprantančiais atsirandančius informacinius poreikius ir tų poreikių patenkinimo lygį. Informacijos naudojimas tampa tyrimo procesu, kuriame supratimas suvokiamas per interpretaciją ir dialogą [16, cituojant Winograd, Flores (1987); Boland *et al.* (1994)]. Organizacijos informacija pastoviai svyruoja tarp gerai struktūruotos ir plačiai išdėstytos, tarp komponentų ir bendros visumos, tarp neatidėliojamų atvejų ir bendros politikos. Apibendrinant, informacijos naudojimas turinio priskyrimui ir supratimui reikalauja informacijos procesų bei metodų, kurie suteikia aukšto lygio lankstumą informacijos reprezentavimo atžvilgiu ir kurie užtikrina didelius įvairių reprezentavimų tarp individų pokyčius bei vertinimą. Turinio ir kategorijų įvardijimas turi atitikti vartotojų interpretacijas bei būti lankstus ir lengvai keičiamas. Informacijai reikalingi specifiniai įvykiai ir pavyzdžiai taip pat kaip ir naujos teorijos ir rėmai, kurie nuginčija esamas normas, įsitikinimus. Informacija dalintis verta lengvu būdu, tačiau išlaikant pažinimo turtą. Besikeičiantis ir interpretuojant informaciją, organizacija derina jos neišreikštas ir išreikštas žinias, skatina naujas reikšmes veiksams atlikti [16]. Dažnai organizacijos kuria ir naudoja informaciją trijose veiksmo vietose. Pirmiausia, organizacijos interpretuoja informaciją apie aplinką vietoje to, kad sukonstruotų reikšmes apie tai, kas su organizacija nutinka ir ką daro pati organizacija. Antra, sukuriama naujos žinios, verčiant ir sujungiant narių erudiciją ir kompetencijas, kad organizacija galėtų mokytis ir būti inovatyvi. Pagaliau, apdorojama ir analizuojama informacija, kad būtų išrinktos ir įgyvendintos atitinkamos veiksmų kryptis. Šias perspektyvas galima apjungti į vieną modelį, kuris atskleistų, kaip organizacijos naudoja informaciją, siekiant prisitaikyti prie išorinių pokyčių ir skatinti vidinį vystymąsi [20].

Ne taip paprasta valdyti organizacijoje cirkuliuojančią informaciją kaip strateginį elementą. Pabrėžiant šias problemas, išskiriama būtinybė turėti gerą informaciją geroje vietoje geru formatu ir geru laiku [49]. Aukščiau aprašyti informacijos vadybos procesai padeda tai padaryti ir užtikrinti organizacijos lankstų prisitaikymą prie vidinių ir išorinių pokyčių bei įgauti konkurencinio

pranašumo. Informacijos vadybos diegimas į organizaciją ir jos veiklą nėra įsivaizduojamas be atitinkamų informacinių technologijų, todėl verta aptarti ir priklausomybę nuo pastarųjų.

1.4 Informacijos vadyba ir informacinės technologijos

Ypatingą reikšmę įgavo informacinės sistemos. Anksčiau duomenų bazės tenkino poreikius, nes apėmė organizacijos kontrolės įvairius būdus. Dauguma organizacijoje pagamintos informacijos buvo tekstas, o ne skaičiai, todėl ir integruojamos sistemos apdorodavo tekstą, be to, rūpėjo galimybė atgaivinti, gražinti informaciją komunikacijos sistemų pagalba. Buvo suvokta, kad informacinės sistemos turi būti orientuotos į vartotojų informacinius poreikius, o ne į informacijos gamintojo patogumus, jeigu tikimasi teikti informaciją tinkamiausiu būdu ir gerai organizuotą [31]. Informacinės technologijos — priemonių ir būdų informacijai apdoroti visuma kuri apima įvairius metodus ir priemones (techninę ir programinę įrangą), skirtus duomenis apdoroti. Informacijos vadyboje technologinis klausimas nėra esminis, kadangi technologijos tik užtikrina tam tikrų organizacijai pelningų ir vertingų sistemų funkcionavimą. Diegiant informacijos vadybą į organizaciją ir jos veiklą, būtina atsižvelgti į informacijos išteklius, žmogiškuosius išteklius, nors ir technologiniai ištekliai išlieka reikšmingi. Technologiniai ištekliai apima programinę ir techninę įrangą, programinės įrangos sistemas, technologijų infrastruktūrą, telekomunikacijas. Ypatingas organizacijos iššūkis – sukurti aplinką, kurioje informacijos ištekliai, žmogiškieji ištekliai ir technologiniai ištekliai veiktų kompleksiskai vieno tikslo link [2, p. 100–101]. Kaip jau buvo minėta anksčiau, ypatingą svarbą įgauna ne tik pati informacija, žinios, duomenys, bet jų lankstumas organizacijoje, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kad tai būtų įmanoma, informaciją būtina tinkamai struktūruoti taip, kad informacijos vartotojai galėtų ja naudotis, vykdant veiklą ir papildomai nespėliojant, kaip ir kokią informaciją verta naudoti. Tai nurodo į būtinumą aiškiai ir patogiai suskirstyti informacijos išteklius organizacijos informacinėje sistemoje (pagal datą, raktinį žodį ir pan.), siekti vartotojų atgalinio ryšio ir įvertinimo dėl turimos ir suteikiamos naudoti informacijos. Informacijos paslaugas patartina centralizuoti ir orientuoti į vartotoją, todėl ir informacijos paslaugų kūrimui naudojamos technologijos priklausomos nuo vartotojų poreikių. Be to, turi būti garantuota teikiamų paslaugų kokybė ir paskirstyti už ją atsakingi žmonės [2, p. 121–122]. Technologijų įtaka informacijos vadybai yra gana didelė, kadangi jos padeda valdyti informacijos išteklius. Savo ruožtu, informacinės technologijos yra valdomos informacijos specialistų, kurie yra organizacijos struktūros, strategijos, informacijos išteklių ir poreikių žinovai, sugeba išnaudoti informacines technologijas organizacijos veikloje, pasižymi lyderystės savybėmis, numatantys galimus aplinkos pokyčius ir t. t. Organizacijos darbuotojai, technologijos ir įvairios sistemos, orientuotos į organizacijos tikslus, sudaro organizacijos informacijos sistemą [2, p. 131–132]. Mokslininkų tarpe yra ir į technologijas orientuotos

informacijos vadybos šalininkų. Jie teigia, kad informacijos vadybos įgyvendinimui esminį pagrindą suteikia kompiuterinės informacinės technologijos. Taip suvokiama informacijos vadyba virsta duomenų valdymu, kuris užtikrina organizacijos duomenų išteklių kokybės, panaudojimo ir vertės didinimą [48]. Kai kurie informacijos poreikiai ar problemos yra įaugę į organizacijos politiką, procesus ir procedūras. Pokyčiai šiose srityse gali išspręsti daugelį klausimų be naujos įrangos ar kitų veiksnių diegimo. Kompiuteris yra svarbus įrankis visose su informacija susijusiose disciplinose. Šiomis dienomis lengva supainioti priemones (kompiuteris) su tikslais (visų tipų informacija iš visų reikalingų išteklių). Informacijos vadybininkai padeda vartotojams pasirinkti tinkamiausią sprendimą informacijos užduočiai atlikti iš didelio sprendimų kiekio. Pirma – užduotis, antra – įrankis. Reikia identifikuoti tikslą, o priemonę pasirinkti vėliau [54].

1.5 Nuo informacijos vadybos prie žinių vadybos

Dėl informacijos ir jos vadybos problematikos aktualumo ir tyrimų išplitimo mokslinėse ir praktinėse srityse XX amžiaus pabaigoje – XXI amžiaus pradžioje pradėjo formuotis su informacijos vadybos problematika susijusios disciplinos, tarp jų ir žinių vadyba [34, cituojant Bates (2007)]. Plačiai diskutuotina mokslininkų informacijos vadyba XX amžiaus pabaigoje pradėjo netekti ryškaus dėmesio dėl naujos vadybos šakos paplitimo moksliniame pasaulyje – žinių vadybos. Staiga buvo susikaupta ties atskirą žmogų ir žmonių grupes bei jų gebėjimus, kurie suteikia organizacijai didelę naudą. Prabilta apie būtinybę valdyti žmonių žinias, tikslingai jas vystyti ir kontroliuoti, siekiant organizacijos tikslų bei didinant organizacijos konkurencinį pranašumą. Atsirado priešprieša tarp mokslininkų, vieni iš kurių buvo linkę apjungti informacijos vadybą ir žinių vadybą į vieną kompleksą, kadangi laikė žinių vadybą tik informacijos vadybos atšaka, papildymu, o kiti mokslininkai siekė žinių vadybos autonomiškumo nuo informacijos vadybos, teigė, kad pirmoji, nors ir turi stiprias sąsajas su informacijos vadyba, tačiau pasireiškia visiškai savarankiškais tikslais bei įgyvendinimo strategija. Diskusijos kilo ir tebesitęsia dėl sąvokų „informacija“ bei „žinios“, kurios iki šiol nėra vienareikšmiškai apibrėžtos, todėl išlieka ir tarpusavio priklausomybė tarp informacijos vadybos bei žinių vadybos vystymosi. Neaiškus skirtumas tarp informacijos ir žinių pripažintas dideliu iššūkiu žinių vadybos literatūroje (Martensson (2000), Tsoukas ir Vladimirou (2000), Kakabadse et al. (2001), Rowley (1998), Kirk (1999), Davenport ir Prusak (2000), kt.) [9].

Šiame moksliniame magistro darbe informacijos vadyba yra ryškiai atskirta nuo žinių vadybos nagrinėjimo. Kad būtų aiški tokia autorės pozicija, bus pabandyta pabrėžti informacijos skirtumus nuo žinių, kadangi, kaip buvo minėta aukščiau, šių sąvokų ir jų savybių skirtumai skatina ir informacijos vadybos bei žinių vadybos sąsajų ir (ar) savarankiškumo diskusijas. Informacijos sąvoka jau buvo išnagrinėta šiame skyriuje, o žinių sąvoka bus atskleista kitame skyriuje,

dedikuotame žinių vadybai ir jos sudedamiesiems. Todėl, atskiriant informaciją nuo žinių, siekiama paremti požiūrį, kad informacijos vadyba ir žinių vadyba gali būti nagrinėjamos kaip dvi atskiros disciplinos. Mokslininkas M. Zeleny pateikia informacijos ir žinių savybes, kurios turi esminių skirtumų ir dėl to negali būti apjungtos į vientisą sistemą. Anot mokslininko, informacija – tai apdoroti aiškūs, glausti, struktūruoti, paprasti duomenys, dažnai apimantys faktus, lengvai perteikiamus fiksuota forma. Informacija įgyjama duomenų kaupimo, apdorojimo, apskaitos, kontekstualizavimo metu. Informacija neturi savininko, gimsta iš duomenų, yra formalizuota įvairiuose šaltiniuose, laikmenose (dokumentai, literatūra, duomenų bazės), yra užfiksuota ir išreikšta bei pasižymi daugkartinio panaudojimo savybėmis. Nuo informacijos žinias skiria tai, kad jos nukreiptos į veiksmą, turi konkretų savininką ir leidžia jam prognozuoti, atitinkamai veikti, atrasti asociacijų. Žinios yra neapibrėžtos, sudėtingos, nestruktūruotos, paremtos žmogaus intuicija, mąstymu. Žinios atsiranda bendravimo metu, susiję su asmens patirtimi ir sprendimais. Žinios gali būti vystomos ir formuotis kolektyviniu pagrindu, apsikeičiant patirtimi ir komunikuojant, o žmonių galvą galima apibrėžti kaip esminę žinių laikmeną. Tokiu būdu pabrėžiama tai, kad organizacijoje neįmanoma elgtis su informacija ir žiniomis vienodai ir į juos turi būti taikomi skirtingi požiūriai ir veiksmai. Šis mokslinis darbas paremia šį mokslinį teiginį, o kitame skyriuje žinios, žinių vadyba ir jos elementai bus nagrinėjami plačiau.

Apibendrinat šį skyrių, galima teigti, kad informacijos vadyba ir jos integravimas į organizaciją bei jos vykdomą veiklą gali suteikti organizacijai nemenką naudą – nuo reikalingos informacijos įvertinimo, gavimo, paskirstymo, organizavimo, apsaugos, kontrolės iki efektyvesnio organizacijos darbo atlikimo ir konkurencinio pranašumo įgijimo, tikslingesnio finansų paskirstymo. Informacijos vadybos procesų tinkamas optimizavimas lemia efektyvesnę organizacijos ir jos darbuotojų veiklą, taupo brangų laiką tai veiklai atlikti, skatina didesnę informacijos atitikimą vartotojų poreikiams, kas užtikrina ir stabilesnę, geresnę organizacijos įvaizdį. Iki šiol nėra vieningo informacijos vadybos ir jos elementų apibrėžimo, tačiau, koks jis bebūtų, išskiriami tam tikri informacijos vadybos procesai. Šiame moksliniame darbe buvo aptarti tokie procesai: informacinių poreikių identifikavimas, informacijos įgijimas, informacijos organizavimas ir saugojimas, informacijos paslaugų ir produktų vystymas, informacijos paskirstymas, informacijos naudojimas. Pabrėžtas informacijos vadybos ir informacinių technologijų santykis. Nors informacinės technologijos nėra esminis dalykas, taikant informacijos vadybą organizacijoje, tačiau ir be jų diegimas neatrodo įmanomas. Pagaliau, buvo išskirtos tam tikros informacijos vadybos sąsajos su žinių vadyba, kurios sąvoka, struktūra ir sudedamieji bus aptarti kitame šio darbo skyriuje.

2. Žinių vadyba organizacijoje

Žinių vadyba nėra galutinai atskirta nuo informacijos vadybos. Vieni mokslininkai teigia, kad žinių vadyba yra tik informacijos vadybos atšaka, kiti įsitikinę, kad ją galima nagrinėti kaip autonomišką discipliną, nors iki šiol galutinai vadinti ją atskiru vadybos atsišakojimu moksliniame pasaulyje nesiima. Kaip buvo minėta, informacijos vadybos ir žinių vadybos santykį dar labiau apsunkina tas faktas, kad lygi šiol nėra pripažintų visuotinių informacijos ir žinių sąvokų apibrėžimų. Informacijos ir informacijos vadybos sąvokas buvo pasistengta išnagrinėti ankstesniame skyriuje, o žinių ir žinių vadybos apibrėžimai bus atskleisti čia. Teigiama, kad žinių vadyba „iškovojo“ nemažą dalį informacijos vadybai priklausiusio dėmesio, ką įrodo faktas, jog šiuo metu mokslininkų žinių vadyba yra nagrinėjama plačiau už informacijos vadybą, nors ir apie pastarąją atsiranda mokslinių kūrinių. Šiame moksliniame darbe žinių vadyba ir jos sudedamieji bus taip pat nagrinėjami per organizacijos prizmę, o organizacijos sąvoka jau buvo atskleista ankščiau. Autorės žinių vadyba yra tikslingai atskirta nuo informacijos vadybos, siekiant palaikyti nuomonę tų mokslininkų, kurie siūlo nagrinėti šias dvi vadybos sritis atskirai. Prieš nagrinėjant pačią žinių vadybą, verta išsiaiškinti, kokius elementus apima žinių sąvoka. Taip pat bus aptarti žinių organizacijos ir žinių darbuotojų reiškiniai, vis giliau įsigaliojantys moderniam pasaulyje ir sulaukiantys tiek mokslininkų, tiek praktikų iš įvairių sričių dėmesio. Informacijos vadybos skyriuje buvo užsiminta apie intelektualią, protingą organizaciją, o žinių vadyba siūlo besimokančios organizacijos prototipą, kuris šiame skyriuje bus atskleistas kaip atskiras reiškinys. Galiausiai, parodytas žinių vadybos sąsajos su naujausiomis technologijomis.

1.1 Žinios – organizacijos esminis išteklius

Žinių vadybos nagrinėjimą verta pradėti nuo žinių sąvokos aptarimo, kad vėliau neiškiltų stambesnių neaiškumų. Tiesa, vienareikšmiškai atsakyti į klausimą, kas gi yra vadinamas žiniomis, gana sunku, kadangi, kaip ir dėl daugelio kitų sąvokų, dėl žinių apibrėžimo vis dar vyksta diskusijos ir mokslininkai iš skirtingų sričių pateikia įvairius apibrėžimus. Iš kitos pusės, beveik kiekvienas žmogus turi savo nuomonę apie tai, ką galima, o ko negalima vadinti žiniomis, nors konkrečiai atskleisti žinių sąvoką vis dėlto yra nepaprasta. Žinios yra skirtingos ir jas taip pat galima suskaidyti į smulkesnius elementus. Reiškia, nežinant, kas yra žinios, negalima būtų ir atsakyti į klausimą, kokių žinių turi tam tikras žmogus ar žmonių grupė, kokių žinių turi organizacija. Kaip bebūtų sudėtinga surasti vieną žinių sąvokos apibrėžimą, tai būtina pabandyti padaryti, norint toliau nagrinėti žinių vadybą bei jos dedamuosius.

Daugelyje šaltinių siūloma žinias skirstyti į keletą elementų. Vienas iš elementų – „žinau kaip“ (angl. „*know-how*“), yra plačiausiai naudojamas ir apima veiksmų atlikimo būdus ir geros

praktikos naudojimą. Antras elementas – „žinau ką“ (angl. „*know-what*“), kuris atskleidžia savarankišką žinių ryšį su faktais ar kompetencijomis (...) [39, p. 203]. Be to, žinias dar apibūdina kaip kritinį veiksnį, nurodanti į ryšį tarp asmens žinių ir organizacijos mokymosi [40]. Kitame šaltinyje apie žinias kalbama kaip apie visumą neįjungiamų, neapčiuopiamų dalykų, susidedančių iš asmeninės patirties, kompetencijų, organizacijos kultūros, intelektualio kapitalo bei neformalių organizacinių ryšių tinklų [6]. Nors dažnai šalia žmogaus žinių užsimenama ir apie jo kompetencijas, tačiau vartoti šias dvi sąvokas sinonimiškais tikrai negalima. Asmens kompetencijos kur kas kompleksiškesnės už įgūdžius ir turi daug bendro su asmeniniais bruožais, savybėmis bei gebėjimais [39, p. 54].

Kaip buvo minėta, šiame moksliniame magistro darbe į žinias žvelgiama per organizacijos prizmę. Tokios žinios turi savo specifiką ir įtraukia darbuotojų žinias, kompetencijas, įgytus ir įgyjamus įgūdžius, sukauptą patirtį. Prie įvairių pokyčių, veikiančių organizaciją, pastaroji gali prisitaikyti, tinkamai valdydama paminėtus aspektus. Bet kurios organizacijos žinias galima teoriškai suskaidyti į tris elementus: strateginės, taktinės ir operatyvinės žinios. *Strateginės žinios* sukuria tam tikrą organizacijos žinių bazę, kurią valdo aukščiausi organizacijos hierarchijos atstovai. *Taktinės žinios* sudaro organizacijos šerdį ir apjungia tokią informaciją, kuri yra esminė organizacijos išlikimui. *Operatyvinės žinios* įtraukia organizacijos atstovų pastoviai naudojamą žinias, kurias įmanoma klasifikuoti pagal tam tikrus aspektus (tiekėjai, partneriai, konkurentai ir t. t.) [2]. Organizacijos žinios negali egzistuoti autonomiškai nuo žmonių, kadangi būtent darbuotojai ir sukuria, suvokia, interpretuoja, keičia, naudoja žinias. Tokiu būdu pabrėžiama, kad „žinovais ir žinančiais“ galima vadinti vien žmones [39 p. 205].

Labiausiai cituojamais ir žinomiausiais autoriais žinių tematika yra M. Polanyj ir Nonaka, kurie suskaidė žinias į išreikštas ir neišreikštas. *Išreikštos žinios* – suprantamu, aiškiu būdu išreikštos, tikslingai apibrėžtos, lengvai užkoduojamos tekstiniu pavidalu, perteikiamos nuo vieno žmogaus kitam (ar žmonių grupei). *Neišreikštos žinios* yra visiškai neatsiejamos nuo žmogaus, nes cirkuliuoja jo galvoje, yra susiję su jo idėjomis, nuostatomis, neretai egzistuoja pasąmonėje, nėra suvoktos, jas sunku apibrėžti ir perteikti kitiems asmenims [2; 27]. Kaip bebūtų sunku, organizacija turi stengtis paversti savo darbuotojų neišreikštas žinias išreikštomis, kadangi, netekus tam tikro darbuotojo, organizacija kartu praranda ir visas to asmens turimas žinias, kurios gali būti labai reikšmingos veiklai vykdyti. [19, p. 13]. Kai kurie mokslininkai sujungia išreikštas ir neišreikštas žinias į vieną visumą (angl. „*explicit knowledge*“), teigdami, kad šie du aspektai yra tarpusavyje sąveikaujantys ir dažnai priklausomi vienas nuo kito, todėl negali egzistuoti atskirai (pvz., tik turėdami atitinkamų skaitymo įgūdžių ir suvokdami kalbą, sugebame skaityti knygas). Šios teorijos besilaikantys atstovai įsitikinę, kad pasaulyje nėra visiškai išreikštų ar visiškai neišreikštų žinių, o jos integruojasi vienos į kitas [27, cituojant Clark (2000), p. 36].

Anot, Nonakos (1991, 1994), įvairūs žinių tipai yra susieti vieni su kitais, o organizacijoje tarp išreikštų ir neišreikštų žinių vyksta nuolatinis sąveikos procesas. Išskiriami keturi žinių konversijos būdai: socializacija, eksternalizacija, kombinavimas bei internalizacija (angl. „SECI“ — *socialization, externalization, combination, internalization*). Nors visi šie būdai yra tarpusavyje susiję, tačiau vis dėlto pasižymi ir savarankiškais bruožais. Taip *socializacijos* etape žinios verčiamos iš neišreikštų į išreikštas (dalijimasis patirtimi, naujų neišreikštų žinių kūrimas), *eksternalizacijos* etape — iš neišreikštų į išreikštas (pasinuodijama metaforomis kaip metodu naujų žinių, idėjų kūrimui), *kombinavimo* etape — iš išreikštų į išreikštas (pvz., panašios žinios suvedamos į vieną sistemą mokymų metu) ir *internalizacijos* etape — iš išreikštų į neišreikštas (idėjos įgyja konkretų pavidalą ir tampa vertingu organizacijos ištekliumi) [40; 8, p. 54–55; 3, p. 19]. Pagaliau, žinias skirsto į *grupines* ir *kolektyvines* [32, p. 24]. Taip teoriškai galima aprašyti ir suskirstyti organizacijos žinias, tačiau praktikoje egzistuoja daug nesklandumų, o gana dažnai organizacijos nesuvokia, kokiomis žiniomis disponuoja. Plačiai organizacijos kasdienybėje taikomos tam tikros duomenų bazės, žinių saugyklos, darbuotojai susikūrė ir naudoja žinių paieškos, įvertinimo, kaupimo ir kitus metodus, bet šie procesai nėra atitinkamai valdomi, todėl ir rezultatai būna kintantys, abejingi bei neprognozuojami. Tuo tarpu, organizacijos neišreikštų žinių optimizavimas ir naudojimas gali suteikti organizacijai didžiulę naudą, kadangi jos yra neatpažįstamos konkurentų, sudėtingai užkoduojamos, perduodamos jiems. Kita vertus, dėl minėtų dalykų pati organizacija susiduria su sunkumais atskleidžiant, koduojant, perteikiant šias žinias, kas lemia jų neišnaudojimą, o, reiškia, neteikia ir jokios naudos organizacijai [51, p. 194].

1.2 Žinių organizacija ir žinių darbuotojai

Žiniomis grįstas darbas — tai darbas, kuriuo metu su atsirandančiais nesklandumais, problemomis susidorojama, naudojant žinias ir apdorojant informaciją ir tokiu būdu organizacijai užtikrinama nauda. Vykdamt tokį darbą, žmonėms būtina garantuoti laisvą prieigą prie žinių ir suteikti galimybę taikyti informacines technologijas, kurių pagalba būtų užtikrinta ši prieiga, tinklai tarp žmonių ir žinių it pan. [13, p. 218].

Žinių organizacija — tai organizacijoje, kurios veikla formuojasi ant intelektinių procesų pagrindo, o stambiausią dirbančių asmenų dalį sudaro tam tikra aukšta kvalifikacija pasižymintys asmenys. Nuo tradicinių organizacijų žinių organizacija skiriasi tuo, kad jai būdinga plokštesnė hierarchijos struktūra (nebiurokratinė), aukštas konkurencingumo laipsnis, specifinė darbo jėga, paslaugos, produktai, rinka. Minėtą konkurencinį pranašumą užtikrina efektyviai valdomi žmonių įgūdžiai, žinios, sugebėjimai, iniciatyva. Darbuotojai turi aukštą išsilavinimą ir darbo eigoje nuolatos taiko kūrybiškumą, išskirtinį iškylančių sprendimų priėmimą, dirba autonomiškai grupių ar projektinės veiklos rėmuose. Tokios organizacijos produktai ir paslaugos yra išskirtinės,

kompleksiškos, pagamintos pagal individualią vartotojo užklausą. Žinių organizacijos veikla cirkuliuoja rinkoje su dideliu konkurencingumu, dinamikos, kūrybiškų produktų ir paslaugų lygmenimis, kuriuose kokybė yra svarbesnė, lemtingesnė už kainą.

Žinių darbuotojai — žmonės, kurių veikla prioritetiškai susijusi su intelektiniu, kūrybiniu, išskirtiniu, įtraukiantis abstrakčių, teorinių žinių kūrimą bei utilizavimą darbu [27, p. 74–75]. Žinių organizacijos aplinka užtikrina pačių darbuotojų norą dalintis žiniomis su kolegomis, kelti organizacijos konkurencinį pranašumą, gerinti jos įvaizdį. Tokių darbuotojų atsidavimą nulemia didelė jų skirtingais būdais pasiekta motyvacija [26, p. 728]. Nors sukurti tokią teigiamą aplinką nėra lengva, tačiau tam gali padėti tinkamai valdoma komunikacija, kuri tampa tarpininke tarp darbuotojų, jiems norint apsiekti informacija, žiniomis, sugebėjimais, įgūdžiais. Taip pat komunikacija prisideda prie organizacijos nuostatų, vertybių, įsitikinimų formavimo, jų ir darbuotojų tarpusavio integracijos [39, p. 47]. Komunikacija priklauso nuo organizacijos kultūros, veiklos, tikslų, specifikos ir turi atitikti tiek darbuotojų, tiek vartotojų poreikius. Žinių vadyba, žinių organizacija, žiniomis grįstas darbas, žinių darbuotojai apima organizacijai praktinę naudą kasdienybėje ir sunkiu laikotarpiu suteikiančius aspektus.

1.3 Žinių vadyba: samprata ir dedamieji

Kai žinių, žinių organizacijos, žinių darbuotojų sąvokos nebekelia vidinių diskusijų, galima pereiti prie žinių vadybos nagrinėjimo. Paties žinių vadybos šaknys, kaip buvo minėta, paslėptos informacijos vadyboje, bet kaip atskiras reiškinys, pripažintas tokiu daugelio mokslininkų, jis atsirado apie 1995-us metus, kuomet pasipylė moksliniai kūriniai ir netgi atskiri žurnalai, skirti šiai tematikai. Atsižvelgiant į tai, kad žinių vadyba lygi šiol nėra galutinai pripažinta atskira disciplina ir apibrėžta, ją vis dar dažnai tapatina su informacijos vadybą [44, p. 86; 27, p. 2]. Nors šios dvi vadybos šakos iš tiesų turi vieną šaltinį ir daugelį bendrų aspektų, tačiau šiame moksliniame magistro darbe bandoma pabrėžti kaip teisingą požiūrį, laikantį žinių vadybą savarankiška disciplina, autonomiška nuo informacijos vadybos.

Integruoti į organizacijos procesus žinių vadybą tikslinga, norint aptikti, suklasifikuoti, suvaldyti, optimizuoti turimas žinias ir išgauti iš to naudą organizacijai. Žinių vadyba siūlo įvairius būdus organizacijos žinioms suvaldyti (komunikacijos technologijų, socialinių procesų vadybos, organizacijos elementų grupavimo, atitinkamos kultūros užtikrinimo pagalba, kt.) [27, p. 59]. Žinių vadyba vykdoma keliais etapais, kuomet: 1. iš pradžių aptinkamos svarbios žinios ir parenkamas būdas joms išreikšti; 2. vėliau — siekiant paprastesnės prieigos prie šių žinių, jos užkoduojamos, kaupiamos vienoje vietoje, struktūruojamos bei sistematizuojamos; 3. pagaliau, panaikinamos nereikalingos organizacijai žinios, o prie likusių relevančių žinių suteikiama laisva prieiga organizacijos darbuotojams. [27, p. 27–28]. Taigi, žinių vadybą galima suprasti kaip: 1. strategijas,

būdus ir metodus, darančius įtaką žinių cirkuliavimo proceso organizacijoje optimizavimui; 2. intelektualio kapitalo kūrimo, identifikavimo, fiksavimo ir platinimo tarp organizacijos darbuotojų procesų kompleksą; 3. tarpdisciplininį požiūrį į žinių kūrimą, išreiškimą, užkodavimą, aplinkos stebėjimą ir pan.; 4. specifinį požiūrį ir veiklą su organizacijos žiniomis, siekiant konkurencinio pranašumo [37].

Neseniai įsigaliojusi informacijos visuomenė įgavo naują — žinių visuomenės prasnę. Informacijos visuomenėje buvo ypatingai susikoncentruota į technologinį aspektą, o žinių visuomenėje centre yra asmuo, kuris ir lemia naujovių, įvairių priemonių, įvykių, organizacijų atsiradimą. Žmogus, skirtingai nuo informacinių technologijų, sugeba pats tobulėti, kurti, daryti atradimus, sąmoningai burtis į grupes bei komandas, bendradarbiauti ir pan. Todėl žinių vadyba, suvaldanti ir optimizuojanti žmonių žinias, gali paskatinti organizacijos inovatyvumą, lengvesnį prisitaikymą prie aplinkos, kūrybiškumą, įgūdžių vystymą ir pritaikymą. Galima pabrėžti tris teigiamas organizacijos žinių vadybos taikymo prielaidas: 1. aiškios ir plačios galimybės organizacijai ir jos darbuotojams tobulėti įvairiose srityse; 2. galimybė mokytis tiek iš išorinių, tiek ir iš vidinių šaltinių, situacijų; 3. moderniausių informacinių technologijų taikymas, verčiant neišreikštas žinias išreikšta skaitmenine forma [39, p. 203]. Esant norui integruoti žinių vadybą į organizacijos struktūrą bei procesus, nepakanka vien žinoti, kokių pasekmių iš to galima sulakti, būtina gerai suvokti žinių vadybos procesus bei jų daromą poveikį organizacijai.

1.4 Žinių vadybos procesai

Jeigu žmogus savo veikloje taiko kūrybiškumą, inovatyvumą, situacijų, medžiagos interpretaciją, dalijimąsi žiniomis, siekia tobulėti, yra kritiškas, sugeba analizuoti klaidas bei iš jų pasimokyti, jis gali lengvai įsiliesti į žinių vadybos procesus ir juose dalyvauti [3, p. 18]. Žinių vadybos sąvoka tampa aiškesnė organizacijos darbuotojams, jeigu bandyti ją suskirstyti į atskirus procesus. Žinių vadybos procesai valdo organizacijos žinias, užtikrina efektyvią išreikštų ir neišreikštų žinių sąveiką (ankščiau minėta socializacija, eksternalizacija, kombinacija ir internalizacija) [2, p. 167]. Bet ir žinių vadybos procesų atveju susiduriama su situacija, kai lygi šiol skaidymas į procesus nėra visuotinai priimtas ir tebekelia diskusijų mokslininkų tarpe.

Taip vieni mokslininkai pripažįsta žinių procesų skirstymą į tris grupes: 1. žinių kūrimas, pritaikymas; 2. žinių užkodavimas; 3. žinių gavimas ir dalijimasis žiniomis [27, p. 82]. Kiti mokslininkai žinių vadybos procesus suskaido į smulkesnius elementus: *žinių identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, panaudojimas, išsaugojimas, žinių objektų parinkimas ir įvertinimas* [43; 2]. *Žinių identifikavimas* apima žinių atradimą, atpažinimą, reikalauja aplinkos analizės, stebėjimo. *Žinių įgijimas* vyksta po identifikavimo ir garantuoja atrinktų žinių gavimą, atsiradimą organizacijos rėmuose. Šaltiniai, iš kurių įgyjamos tam tikros žinios, gali būti labai įvairūs

(konkurentai, partneriai, tiekėjai, klientai, ekspertai, kt.). *Žinių plėtojimo* etapas pasireiškia visuose organizacijos procesuose ir orientuojasi į kitų galimybių atskleidimą, naujus produktus, paslaugas, idėjas. Jis yra glaudžiai susijęs su žinių įgijimu ir padeda adaptuoti žinias prie užduoties, projekto iki jų naudojimo. *Žinių panaudojimas* leidžia žinias praktiškai taikyti, susidorojant su įvairiomis situacijomis, į kurias patenka organizacija, ir priimti relevančius sprendimus. Šis procesas yra vienas esminių žinių vadyboje, kadangi žinios tam ir atrandamos, kaupiamos, vystomos, transportuojamos, kad jomis galima būtų pasinaudoti ir kad tai teiktų organizacijai naudą. *Žinių išsaugojimas* suteikia galimybę organizacijai kaupti savo gėrovės užtikrinimui būtinas žinias vienoje vietoje, prie kurios būtų organizuota laisva prieiga organizacijos nariams, bet uždrausta ir užslaptinta konkurentams. *Žinių objektų parinkimo* metu yra nustatoma žinių kaupimo kryptis. *Žinių įvertinimo* etape apžvelgiamas visų procesų nuoseklumas ir bendras efektyvumas, taikant žinių vadybą organizacijoje [2, p. 158–159; 4, p. 13].

1.5 Besimokanti organizacija

Apie besimokančią organizaciją jau buvo užsiminta anksčiau. Protinga organizacija, apie kurią jau buvo kalbėta informacijos vadybos kontekste, siekia paveikti, pakeisti išorinį pasaulį, pritaikant savo elgseną, priklausomai nuo žinių apie išorinę ir vidinę situaciją. Kitaip tariant, protinga organizacija – tai besimokanti organizacija, turinti įgūdžių žinių kūrimo, įgijimo ir perdavimo, o taip pat keičianti savo elgseną, kad atvaizduotų naujas žinias ir išvalgas [16, cituojant Garvin (1993)]. Informacijos vadybos kontekste ją įvardija kaip protingą, intelektualią organizaciją, o žinių vadyba suteikia šiam reiškiniui naują terminą — besimokanti organizacija (angl. *learning organization*). Pats pavadinimas numato organizacijos sąsajas su nuolatinio mokymusi. Samprata apima grupinį, kolektyvinį mokymąsi prisitaikyti prie išorinių pokyčių, siekiant organizacijos lankstumo, sugebėjimo mokytis iš patirties, daryti įtaką aplinkai, tobulinti procesus. Šiomis savybėmis pasižyminti organizacija garantuoja savo gyvavimą, funkcionavimą, konkurencinį pranašumą, tikslų pasiekimą [39, p. 216]. Mokymuisi organizacijoje siekiama vystyti ir skatinti žinių kūrimą ir naudojimą. Mokslininkai dėl besimokančios organizacijos yra pasiskirstę į dvi stovyklas — propagandininkų ir skeptikų. *Propagandininkų* manymu, besimokanti organizacija savaime suteikia naudos sau ir savo darbuotojams, dėl ko atsiranda tinkama aplinka ir vyksta efektyvus žinių kūrimas, įgijimas ir taikymas. *Skeptikai* netiki propagandininkų besimokančios organizacijos vizija, teigdami, kad tai nepasiekiamas tobulas reiškinys, kuris, jeigu ir būtų įmanomas, užtikrintų valdžios suskaidymą organizacijoje [27].

Žinios yra vertingos ir suteikia naudą tik organizacijos strategijos kontekste. Sudėtinga suvokti, aprašyti ir valdyti intelektines vertybes, neturint sprendimo, ką su jomis daryti ir ko iš jų tikimasi [33, cituojant Stewart (1997)]. Crossan (1997) sukūrė keturių „i“ konstrukciją (angl., *4I*),

kuri pabrėžia mokymosi sąveiką su organizacijos žiniomis bei strategiją. „4I“ konstrukcijai taikomos tam tikros prielaidos, nurodančios, kad organizacijos mokymasis išlaiko įtampą tarp asimiliacijos naujam mokymuisi (*atradimas*) ir žinomų dalykų panaudojimo (*eksploatacijos*). Organizacijos mokymasis apima visus lygmenis — individualų, grupinį, organizacinį, kuriuos sieja socialiniai bei psichologiniai veiksniai. Išskiriama mokymosi įtaka organizacijai bei jos veiklai. Keturi „4I“ konstrukcijos veiksniai trijuose lygmenyse yra susiję procesų numatymų ir įvertinimų [22, p. 713].

Mokymasis prasideda nuo naujų žinių ir idėjų, kurios gali kilti iš vidaus arba iš išorės ir turi pasireikšti kaip organizacijos tikslų ir elgsenos pokyčiai, kad mokymasis būtų užbaigtas. Organizacijos mokymosi procesas yra ilgalaikių veiksmų ciklas, įtraukiantis aplinkos jutimą, suvokimo vystymą ir reikšmių kūrimą interpretacijos pagalba, naudojant buvusiąją patirtį, kad būtų pagerintas supratimas, interpretacijų grįstų veiksmų vykdymas [16]. Besimokanti organizacija yra lanksti ir lengvai prisitaiko prie vidinių ir išorinių pokyčių, nesibaimina sunkių užduočių, moka taikyti geros praktikos pavyzdžius realiame gyvenime, aptikti, vystyti ir išnaudoti darbuotojų kompetencijas, entuziazmą, žinias, numato galimus aplinkos kintamuosius, turi tvirtą strategiją ir atitinkamai planuoja veiklą. Prie palankios besimokančios organizacijos atsiradimui ir žinių vadybos taikymui palankios aplinkos sukūrimo prisideda ir technologinis aspektas. Informacinės technologijos suteikia įvairiems procesams greičio, tikslumo, mobilumo, palengvina žmogaus darbą, todėl yra vertos dėmesio ir bus aptartos atskirai.

1.6 Žinių vadyba ir technologijos

Ankstesniame skyriuje buvo kalbėta apie informacijos vadybos santykį su informacinėmis technologijomis ir pabrėžta, kad jos nėra esminės, nors ir atliekančios svarbų tarpininkavimo vaidmenį tarp asmens ir jam reikalingos informacijos. Žinių vadybos atveju galima būtų bandyti taikyti panašų požiūrį, nors išvelgiamas ir tam tikras skirtumas. Informacijos vadyboje naujausios technologijos yra tikslingai akcentuojamos. Anksčiau buvo manoma, kad greitai besivystančios technologijos vieną dieną galėtų dalinai ar net galutinai pakeisti žmogų, vykdyti už jį atitinkamą veiklą, suteikti galimybę žmogus tobulėti kitose srityse, negaištant laiko, jėgų ir sugebėjimų įvairiems, ypatingai mechaniniams veiksams. Tačiau, laikui bėgant, buvo pradėta suvokti, kad pakeisti žmogų visose veiklos srityse technologijos nėra pajėgios nei šiuo metu, nei ateityje. Skirtingai nuo elektroninės įrangos, kuria norėta iškelti visiems asmens veiklos aspektams atlikti, žmogus yra mąstanti būtybė, sugebanti tobulėti, vystytis, kurti, daryti išvalgas, remtis intuicija, išradinėti, analizuoti, burtis į grupes, komandas, naudoti protinius ir fizinius sugebėjimus ir t. t. Jokios technologijos negali pasižymėti tokia gausa skirtingų savybių, o todėl ir negali savarankiškai orientuotis žmonių sukurtame pasaulyje, tuo labiau kad technologijoms būdinga gėsti, greitai

„senti“, nebeatitikti poreikių, o žmogus yra lankstus beveik visų šių savybių atžvilgiu ir todėl yra kur kas pranašesnis už bet kokias esamas ar būsimas technologijas. Dėl minėtų priežasčių susižavėjimas informacijos vadyba smuko, o žinių vadyba, orientuota kaip tik į žmogų kaip į neišsekamą išteklių, augo ir tebelieka ypatingai aktualus moderniam pasauliui.

Teigiant, kad žinių vadyba yra orientuota į žmogų, o ne į technologijas, nereiškia, kad naujausios technologijos yra visiškai nereikalingos, arba nėra naudojamos žinių vadybos vystymui. Šiuo atveju turima omenyje, kad pagrindinis akcentas atitenka asmeniui, bet vis dėlto technologijų klausimas lieka labai reikšmingas. Moksliniame pasaulyje (Alvesson ir Karreman; Dueck; Scarborough ir Swan; Moffet ir t. t.) į žinių vadybą žiūrima dvejopai: iš *į žmogų orientuotos* pozicijos bei iš *į technologijas orientuotos* pozicijos. Žinoma, informacinės technologijos ženkliai prisideda prie tokių svarbių žinių vadybos aspektų kaip neišreikštų žinių virsmas išreiktomis, suteikia organizacijos komunikacijos ir veiklos procesams greičio, padeda valdyti žinias visuose lygmenyse. Nepaisant minėtų dalykų, technologijos žinių vadybos atžvilgiu neviršija pagalbininko, tarpininko statuso, neleidžiama technologijoms dominuoti virš svarbiausio žinių šaltinio ir žinių vadybos valdovo — žmogaus [47, p. 561].

Vis dėlto, jau ne vieną kartą buvo išskirtas būtinumas organizacijos darbuotojams bendrauti, bendradarbiauti tarpusavyje ir su tiekėjais, vartotojais, partneriais, o tokią komunikaciją ir sąveiką galėtų užtikrinti naujausios technologijos, organizacijoje pritaikytos „čia ir dabar“ būdu (pvz., stacionarūs ir mobilieji telefonai, internetas, intranetas ir kt.). Kuo geresnė komunikacija tarp darbuotojų, tuo efektyviau vyksta žinių vadybos procesai organizacijos viduje. Tačiau neverta pamiršti, kad technologijos yra brangios, jas gali sau leisti ne visos organizacijos arba ne visos nagrinėtų jų įsigijimą kaip būtiną dalyką, teikiančią organizacijai išmatuojamos naudos [32, p. 22]. Todėl organizacijai yra labai svarbu suvokti, kokių technologijų jai reikia ir kokiems procesams optimizuoti jos tarnaus. Tokiu būdu, prieš įgyjant tam tikras technologijas, būtina išryškinti, kokių procesų funkcionavimą organizacijai reikia užtikrinti, kad ji galėtų sėkmingai vykdyti savo veiklą, kokių sąnaudų tai pareikalaus iš organizacijos, ar tai jai „apsimoka“, o jau po to spręsti technologijų įsigijimo ar neįsigijimo klausimą.

Taigi, įvairios naujausios technologijos galėtų žymiai prisidėti prie organizacijos žinių valdymo, kadangi yra pajėgios vykdyti informacijos ir užfiksuotų žinių klasifikavimą, organizavimą, daryti šiems procesams įtaką, leidžia fiksuoti, kaupti, skleisti, vystyti žinias. Todėl, norint diegti į organizaciją ir jos veiklą organizacijos vadybą, tektų pasitelkti informacines technologijas į pagalbą, kadangi tik taip būtų užtikrintas visų žinių vadybos procesų funkcionavimas bei optimizavimas.

Apibendrinant šį skyrių, galima tvirtinti, kad kol kas neegzistuoja vieno galutinio žinių sąvokos apibrėžimo. Dažniausiai žinios yra skirstamos į „žinau kaip“ (*know-how*) ir „žinau ką“ (*know-what*). Nors organizacijos rėmuose kaip žinių analogas yra įvardinamos kompetencijos, tačiau jas negalima naudoti kaip sinonimus. Organizacijos žinios susideda iš darbuotojų kompetencijų, įgūdžių bei patirties. Organizacijoje nuolatos sąveikauja išreikštos ir neišreikštos žinios, kurios negali egzistuoti vieni be kitų. Taip pat žinios skaidomos į grupines ir kolektyvines žinias.

Žinių vadybos sąvoka iki šiol sukelia mokslininkų diskusijų ir nėra vienareikšmiškai aprašyta. Žinių vadyba „iškovojo“ didelę dėmesio dalį iš informacijos vadybos ir turi su ja didelių sąsajų, nors šiame moksliniame magistro darbe siūloma nagrinėti atskirai. Žinių vadybos optimizavimas organizacijoje suteikia pastarajai galimybę išmokti būti lanksčiai, prisitaikyti prie įvairių pokyčių, taikyti geros praktikos pavyzdžius, tobulėti, mokytis, būti kūrybiškai, inovatyviai ir t. t. Plačiausiai paplitę žinių vadybos procesai: žinių identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, panaudojimas, išsaugojimas, žinių objekto parinkimas ir žinių įvertinimas. Besimokanti organizacija žinių vadybos kontekste persipina su protingos, intelektualios organizacijos sąvoka informacijos vadyboje. Besimokančios organizacijos viziją galima įgyvendinti, turint organizacijoje atitinkamą palankią aplinką, kultūrą, pagrįsta pasitikėjimu, pasitenkinimu veikla, gerais darbuotojų tarpusavio santykiais ir pan. Žinių vadybos integracija į organizaciją bei jos veiklą ir jos procesų funkcionavimas yra susieti su informacinėmis technologijomis, tačiau šiame kontekste technologijoms atitenka tik pagalbininko vaidmuo.

3. Informacijos ir žinių vadybos tyrimas Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose

Tyrimo aktualumas. Kaip buvo minėta ankstesniuose skyriuose, informacijos ir žinių vadyba pasaulyje paplito ir įgavo mokslinės galios sąlyginai neseniai, tuo labiau tarp mokslininkų vis dar egzistuoja didelė aibė įvairių diskusijų šių dviejų vadybos atsišakojimų tematika. Lietuvoje informacijos ir žinių vadybos suvokimas taip pat lygi šiol nėra vienareikšmiškas ir traktuojamas gana įvairiai. Dėl savo naujumo, galutinio apibrėžtumo stokos ir silpnos propagandos tiek informacijos vadyba, tiek žinių vadyba Lietuvos organizacijose nėra plačiai taikomos. Nors tam tikri jų procesai vienaip ar kitaip pasireiškia organizacijose ir gali turėti jų veiklai didelę įtaką, tačiau jie funkcionuoja ir yra valdomi labiau natūraliai, nei kryptingai, tikslingai ar atsižvelgiant į informacijos ir žinių vadybos aspektus.

Esant pageidavimui skatinti, stiprinti informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymą Lietuvos organizacijose, reikėtų užtikrinti atitinkamą jų propagandą, pabrėžti, parodyti galimą organizacijai teikiamą naudą, pateikti geros praktikos pavyzdžius, kad būtų sukelta pagunda taikyti informacijos ir žinių vadybą kitų organizacijų tarpe. Kita vertus, tokį pavyzdį turėtų skleisti reikšmingos šalies atžvilgiu organizacijos, pasižyminčios didele veiklos svarba valstybei ir joje esančioms organizacijoms, grupėms, individams, sudėtinga struktūra, veiklos įvairialypiškumu, pritaikomumu, daroma įtaka išorės elementams plačiąja prasme. Kuo įvairesne, sudėtingesne infrastruktūra, veikla, produktais, paslaugomis pasižymi organizacija, kuo didesnę naudą jai teikia informacijos ir žinių vadyba, tuo patikimesnė, patrauklesnė atrodo galimybė bandyti taikyti informacijos ir žinių vadybą kitoje organizacijoje. Bet prieš pradedant tokio tipo skatinimą, iš pradžių vertėtų išskirti organizacijas, turinčias Lietuvos valstybei ir jos dedamiesiems didelę įtaką bei svarbą, o taip pat sužinoti, ar jose yra taikoma informacijos ir žinių vadyba ir, teigiamo atsakymo atveju, išsiaiškinti informacijos ir žinių vadybos taikymo ir valdymo specifiką.

Lietuvos Respublikoje svarbiausią ir didžiausią įtaką įvairiems reiškiniams, veikloms, švietimui, teisėtvarakai, meninėms, kultūrinėms ir kitoms sritims daro svarbiausios valstybės įstaigos, institucijos, kuriančios bei valdančios politinį, verslo, visuomeninį gyvenimą šalies teritorijoje ir daugiausia reprezentuojančios Lietuvą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Tokios įstaigos, institucijos, organizacijos priklauso vadinamajam valstybiniam sektoriui, kuris yra labai platus ir apima didelį spektrą organizacijų (pvz., Lietuvos Respublikos Seimas, Vyriausybė, miestų savivaldybės ir t. t.). Informacijos ir žinių vadybos atžvilgiu Lietuvos valstybinis sektorius nėra ištirtas, o vieno mokslinio magistro darbo tyrimui yra pernelyg platus, neaprepiamas objektas. Dėl šių priežasčių šiame moksliniame magistro darbe bus ištirta tik valstybinio sektoriaus dalis – Vyriausybės organizacijos, tačiau būtina pabrėžti, kad lygi šiol informacijos ir žinių vadyba

Lietuvos Vyriausybines organizacijose nebuvo istirta. Pries pradedant gilintis i jas bei ju veikle, butina apibrzeti Vyriausybinu organizaciju savoka ir pateikti viso tyrimo metodologija.

3.1 Lietuvos Vyriausybines organizacijos

Organizacijos savoka buvo detaliai isnagrineta šio mokslinio darbo pradzioje, todėl šiame skyriuje ji nebus iš naujo nagrinėjama. Būtina pabrėžti, kad žodžių junginyje „vyriausybine organizacija“ vietoje žodžio „organizacija“ dažnai yra vartojami pakaitiniai — „įstaiga“ bei „institucija“. Tačiau, kadangi neegzistuoja nei sakytinių, nei užfiksuotų nuostatų, kokį iš šių trijų žodžių reikia naudoti vyriausybinių organizacijų kontekste, šio magistro darbo autorė pasilieka teisę naudoti jau apibrėžtą ir plačiausiai naudojamą organizacijos terminą. Vykdam tyrimą, organizacijos termino panaudojimas vyriausybinių organizacijų žodžių junginyje žymiai supaprastino visą tyrimo eigą. Moksliniame pasaulyje egzistuojanti terminija praktikoje neretai įneša tam tikrą painiavą, supratimo sunkumus į tyrimus, todėl tinkamiausių terminų pasirinkimas turi didelę įtaką sėkmingai tyrimo eigai ir jo rezultatų patikimumui. Dėl minėtų priežasčių iš galimų įstaigos, institucijos, organizacijos terminų buvo panaudotas pastarasis.

Vyriausybines organizacijos savokos suvokimas taip pat nėra vienareikšmiškas. Lietuvių kalba šio termino (net ir nepriklausomai nuo antros jo dalies – „organizacijos“) apibrėžimą aptikti mokslinėje literatūroje, enciklopedijose, žodynuose kol kas negalima, o internetiniai šaltiniai nesuteikia nei patikimumo, nei konkretumo jausmo. Verčiant į kitas kalbas, terminas įgauna šiek tiek kitokią prasmę. Anglų kalba žodžiui „vyriausybines“ atitinka žodis „governmental“, tačiau šis terminas apima kur kas platesnį elementų spektrą. Kaip sinonimą angliškam atitikmeniui naudojami tokie žodžiai: administracinis, valstybinis, politinis, oficialus, vadovaujantis, atsakingas, tarnybinis, nepriklausomas, biurokratinis. Pabrėžiama, kad šis terminas yra susijęs su valdine ar politine struktūra, reikalais [28]. Žodis „governance“, iš kurio kyla terminas „governmental“, lietuvių kalba reiškia valdžią, valdymą, vadovavimą, o organizaciniu lygmeniu nurodo, kaip organizacija yra struktūruota, kokią politiką vykdo, kokių turi tikslų, kaip yra valdoma ir kokiems tarpininkams tarnauja [39]. Rusų kalba terminas „vyriausybines“ verčiamas kaip turintys aiškų valdžios, valstybės pradmenį – „правительственный“, „государственный“. Ir žiūrint iš tokios perspektyvos, vyriausybine organizacija (rusų kalba — „государственная организация“) — tai organizacija, sukurta tam, kad valstybė vykdytų savo funkcijas. Tokia organizacija kyla ir valstybės interesų [57].

Lietuvoje vyriausybine organizacija yra valstybines organizacijos savokos dalis. Kaip sinonimai naudojami terminai „tarpvyriausybines“, „valstybines“, ir net „tarptautines“. Vyriausybines organizacijos apima įvairias ministerijas, departamentus, ministerijoms pavaldžias organizacijas, o remiantis Valstybės tarnybos įstatymu ir Lietuvos Vyriausybė, ir ministerijos priskirtos prie

valstybės institucijų. Tačiau, kaip buvo minėta anksčiau, Lietuvos valstybinės organizacijos – yra pernelyg plati sąvoka magistro moksliniam darbui, todėl tyrimui atlikti pasirinktas siauresnis objektas – Vyriausybės organizacijos. Taip pat egzistuoja du šio termino variantai: Vyriausybės organizacijos ir Vyriausybinių organizacijų. Kadangi abu terminai galimi naudoti tame pačiame kontekste, autorės pasirinktas Vyriausybinių organizacijų variantas.

Šiame moksliniame magistro darbe Vyriausybės organizacijos tikslingai rašomos iš didžiosios raidės ir apima Lietuvos Respublikos Vyriausybei priklausančias organizacijas — *ministerijas* (Aplinkos ministerija, Energetikos ministerija, Finansų ministerija, Krašto apsaugos ministerija, Kultūros ministerija, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Susisiekimo ministerija, Sveikatos apsaugos ministerija, Švietimo ir mokslo ministerija, Teisingumo ministerija, Užsienio reikalų ministerija, Ūkio ministerija, Vidaus reikalų ministerija, Žemės ūkio ministerija), o taip pat galima būtų priskirti ir *prie Vyriausybės esančias įstaigas* (Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LRV, Lietuvos vyriausiojo archyvo tarnyba, Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba) bei *Vyriausybei atskaitingas valstybės institucijas ir įstaigas* (Mokestinių ginčų komisija prie LRV, Vyriausioji administracinių ginčų komisija, Valstybinė lošimų priežiūros komisija, Draudimo priežiūros komisija, Ryšių reguliavimo tarnyba, Valstybės įmonė Valstybės turto fondas).

3.2 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas – informacijos vadyba, žinių vadyba, Lietuvos Vyriausybės organizacijos.

Tyrimo tikslas – ištirti informacijos vadybos ir žinių vadybą Lietuvos Vyriausybėse organizacijose.

Uždaviniai:

- išnagrinėti, kaip skirtingose Lietuvos Vyriausybėse organizacijose taikoma informacijos ir žinių vadyba;
- išryškinti informacijos ir žinių vadybos ypatumus skirtingose Lietuvos Vyriausybėse organizacijose;
- išskirti informacijos ir žinių vadybos privalumus bei trūkumus Lietuvos Vyriausybėse organizacijose;
- pateikti rekomendacijas dėl informacijos ir žinių vadybos stiprinimo, optimizavimo galimybių Lietuvos Vyriausybėse organizacijose.

Hipotezės:

1. Informacijos ir (ar) žinių vadyba daugumoje Lietuvos Vyriausybinių organizacijų yra taikoma, bet nėra kryptingai valdoma.

2. Skirtingose Lietuvos Vyriausybinių organizacijose informacijos ir žinių vadyba yra taikoma įvairiai.

Iš keturiolikos Lietuvos Vyriausybei pavaldžių ministerijų tyrime sudalyvavo aštuonios. Apžvalginio tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad Vidaus reikalų ministerijai galioja nurodymas iš aukštesnių hierarchijos lygiu nedalyvauti jokiose apklausose, nepildyti anketų, neatskleisti savo veiklos specifikos. Tokiu būdu liko tik trylika ministerijų, potencialiai galinčių dalyvauti tyrime. Minėtos aštuonios apklaustos ministerijos sudaro didesnę visų ministerijų dalį. Šio mokslinio magistro darbo tyrimas yra labiausiai orientuotas į ministerijų apklausos metu gautus rezultatus, kadangi būtent ministerijos sudaro Lietuvos Vyriausybinių organizacijų šerdį. Tačiau, siekiant kiek praplėsti tyrimo diapazoną, tyrime taip pat sudalyvavo ir tam tikros prie Vyriausybės esančios įstaigos bei Vyriausybei atskaitingos institucijos. Iš viso tyrimo metu buvo apklaustos šios organizacijos:

- Aplinkos ministerija,
- Finansų ministerija,
- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija,
- Susisiekimo ministerija,
- Sveikatos apsaugos ministerija,
- Užsienio reikalų ministerija,
- Ūkio ministerija,
- Žemės ūkio ministerija,
- Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės,
- Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija,
- Mokestinių ginčų komisija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės,
- Vyriausioji administracinių ginčų komisija,
- Draudimo priežiūros komisija,
- Valstybės įmonė „Valstybės turto fondas“.

Tyrimas vyko keliais etapais: 1. pirmas anketos variantas. 2. apžvalginis tyrimas internetu; 3. tiesioginis susisiekimas su respondentais telefonu; 4. elektroninė apklausa.

Pirmas anketos variantas. Tai pasiruošiamasis etapas, kurio metu, remiantis informacijos ir žinių vadybos teorija, buvo sudaryta preliminari anketa apžvalginiam tyrimui, planuojamam įvykdyti telefonu.

Apžvalginis tyrimas internetu. Antro etapo metu buvo išsiaiškinta potencialių respondentų generalinė aibė. Vyriausybinių organizacijų sąrašas, pateiktas Lietuvos Respublikos Vyriausybės

tinklapyje, padėjo sudėlioti prioritetus – pasirinkti ministerijas kaip pagrindinius, svarbiausius tyrimo objekto sudedamuosius. Be to, buvo išsiaiškintos visų Lietuvos Vyriausybinių ir prie Vyriausybės esančių organizacijų struktūros ir preliminariai išskirti labiausiai su informacijos ir žinių vadyba susiję padaliniai, skyriai, išskirti už juos atsakingi asmenys, žmonių grupės.

Tiesioginis susisiekimasis su respondentais telefonu. Trečio etapo metu buvo tiesiogiai susisiekiama su aptiktais susijusiais su informacijos ir žinių vadyba asmenimis, padalinių vadovais ir išsiaiškinta, ar pirmame etape išskirta informacija yra reikalinga, atitinka pradinę užklausa, kuria buvo siekiama atrasti su informacijos ir žinių vadyba tam tikroje organizacijoje labiausiai sietinus skyrius, darbuotojus. Jau trečiame etape tapo žinoma, kad ne visi padalinių pavadinimai atitinka pageidaujamą situaciją (pvz., Dokumentų tvarkymo skyrius neatsako už informacijos įgijimą, saugojimą). Be to, buvo išsiaiškintas organizacijų darbuotojų informacijos ir žinių vadybos nežinojimas, nesiorientavimas, kuriam organizacijos skyriui, žmonėms paskirti sudalyvauti šiame tyrime, atsižvelgiant į tų skyrių, žmonių specifiką. Taip pat tapo pastebėtas menkas respondentų aktyvumas ir susidomėjimas, kuris turėjo įtakos apsisprendimui nedaryti atskirų Lietuvos Vyriausybinių organizacijų lyginamosios analizės dėl prognozuojamo mažo respondentų kiekio. Tiesioginis bendravimas su Vyriausybinių organizacijų atstovais turėjo įtakos ir tam, kad apklausa toliau buvo vykdoma elektroniniu būdu, terminija buvo maksimaliai supaprastinta arba detalai išsiaiškinta, o anketą sudarė vos keturiolika klausimų su daugiausia uždaro tipo klausimais. Taip buvo iš anksto užtikrintas tyrimo įvykdymas ir respondentų dalyvavimas apklausoje.

Elektroninė apklausa. Paskutiniame etape pirminė anketa buvo suglausta, patikslinta, jai suteiktas elektroninis pavidalas ir atlikta Lietuvos Vyriausybinių organizacijų apklausa.

Kaip buvo minėta, elektroninės apklausos formatui ir klausimų skaičiui įtakos turėjo pačių respondentų komentarai ir pageidavimas taupyti darbo laiką, gauti anketą „čia ir dabar“, galėti matyti kitų respondentų atsakymus ir pan. Respondentų atrankos principas iš esmės buvo pagrįstas turimos generalinės aibės natūraliu savaimiu vykstančiu siaurimu. Pirmiausia, buvo nuspręsta padaryti pagrindinį akcentą į ministerijas, kaip į pagrindines Vyriausybines organizacijas Lietuvoje. Antra, kadangi dalyvavimas apklausoje buvo savanoriškas, elektroniniu būdu buvo suteikta galimybė atsakyti visų Lietuvos Vyriausybinių ir prie Vyriausybės esančių, jai atskaitingų organizacijų darbuotojams. Šiame moksliniame magistro darbe išskirtos ir nagrinėjamos organizacijos atitinka tas organizacijas, kurios išreiškė norą dalyvauti apklausoje. Vis dėlto, galima būtų teigti, kad respondentų atranka įvyko sistemiškai, kai visose turimose Vyriausybiniuose organizacijose buvo tikslingai išskirti (asociacijos būdu, organizacijos darbuotojų nukreipimo pagalba) tam tikri su informacija ir žinių vadyba susiję padaliniai, skyriai, asmenys. O tas faktas, kad tyrime sudalyvavo ne visa generalinė aibė, į kurią buvo apeliuojama, pabrėžia sudėtingumą aprašyti visus potencialius

respondentus ir reikalauja tyrimo rezultatus apibendrinti, bet pateikti nekategoriškai, ne kaip visoms Lietuvos Vyriausybės organizacijoms tinkančius, o kaip galimus.

3.3 Informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymo tyrimas Lietuvos Vyriausybėse organizacijose

Įvairiose Vyriausybėse ir prie Vyriausybės priskiriamose organizacijose apklausoje sudalyvavo asmenys iš skirtingų skyrių, nors, kaip buvo minėta, iš anksto buvo suteikta galimybė dalyvauti apklausoje beveik visiems tam tikros organizacijos skyriams, turintiems bent menkiausias sąsajas su informacija, žiniomis, žmogiškaisiais ištekliais. Atsižvelgiant į tai, kad vienose organizacijose į elektroninę anketą atsakė daugiau žmonių nei kitose, taip pat kad vienur respondentais tapo asmenys iš skirtingų padalinių, o kitur – iš to paties, autorės iš anksto daroma prielaida, kad tam tikri atskiros organizacijos rezultatai gali būti mažiau objektyvūs, palyginus su kitų organizacijų rezultatais. Dėl tų pačių priežasčių šiame moksliniame darbe tikslingai vengiama tarpusavio palyginimo tarp vienu Vyriausybinių organizacijų su kitomis, siekiant, kad tyrimo rezultatai netaptų vienareikšmiškais, kategoriškais ir globaliais, neturint tam pakankamo faktinio pagrindo. Todėl tyrimo metu gauti iš įvairių organizacijų duomenys bus apibendrinti ir pateikti kaip Lietuvos Vyriausybės organizacijoms būdingas reiškinys, kuris, vis dėlto, turi atitinkamos specifikos, priklausomai nuo tam tikros organizacijos.

Atskiros Vyriausybės organizacijos specifika parodoma, atskleidžiant jos struktūrą, misiją, viziją, tikslus, uždavinius, išskiriant tam tikrų padalinių, skyrių galimas sąsajas su informacijos ir žinių vadyba. Informacija apie kiekvieną organizaciją pateikiama su tam tikrais skirtumais, remiantis atitinkamos organizacijos tinklapyje pateikta informacija. Tikslingai nurodoma, kokie organizacijų padaliniai sudalyvavo tyrime, kad būtų galima numatyti potencialų gautų duomenų objektyvumą ar, atvirkščiai, neobjektyvumą. Kiekviena Lietuvos Vyriausybė organizacija, dalyvavusi tyrime, šiame moksliniame magistro darbe nagrinėjama atskirai, o kitame poskyryje pateikiami apibendrinti rezultatai ir iš to padarytos prielaidos.

Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (toliau – Aplinkos ministerija, ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Aplinkos ministerija formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, o įstatymų nustatytais atvejais – ją įgyvendina aplinkos ministrui pavestose valdymo srityse. Tai viešasis juridinis asmuo, biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Ministerijos savininkė yra valstybė. Aplinkos ministerijos savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Vyriausybė, kuri koordinuoja ministerijos veiklą, tvirtina ir teisės aktų nustatyta tvarka keičia ministerijos nuostatus, priima sprendimą dėl ministerijos buveinės

pakeitimo, sprendžia kitus įstatymuose jos kompetencijai priskirtus klausimus. Ministerija pasižymi funkcijų įvairove, apimančia veiksmus, susietus su teritorijos saugojimu (miškų, tvenkinių, geologiškais svarbių vietų, kt.), planavimu, priežiūra, kontrole, naudojimu, atitinkamų dokumentų parengimu, įtvirtinimu, panaikinimu, augalų bei gyvūnų populiacijos koordinavimu, su energijos vartojimu ir kitais susijusiais klausimais, nekilnojamojo, materialaus turto daiktu naudojimu, perdavimu, investicinės ir techninės paramos reguliavimu, planavimu, atstovavimą šalies ir tarptautiniu mastu ir pan.

Ministerijai būdinga sudėtinga struktūra: vadovybė (ministras, ministro padėjėjai, patarėjai, atstovai spaudai, aplinkos apsaugos atašė, vyriausieji specialistai, viceministrai, kancleris), vidaus audito skyrius, vienuolika departamentų (Atliekų departamentas, Ekonomikos ir tarptautinių ryšių departamentas, Europos Sąjungos paramos administravimo departamentas, Gamtos apsaugos departamentas, Miškų departamentas, Saugomų teritorijų ir kraštovaizdžio departamentas, Statybos ir būsto departamentas, Taršos prevencijos departamentas, Teisės ir personalo departamentas, Teritorijų planavimo, urbanistikos ir architektūros departamentas, Vandenių departamentas) ir savarankiški skyriai (Dokumentų tvarkymo skyrius, Informacinių technologijų skyrius, Finansų skyrius, Bendrųjų reikalų skyrius, Viešųjų pirkimų skyrius, Vidaus audito skyrius, Visuomenės informavimo ir švietimo skyrius, Parodų organizavimo skyrius, Žemės gelmių skyrius).

Tyrimo sudalyvavo darbuotojai iš dviejų skyrių – Visuomenės informavimo ir švietimo skyriaus ir Bendrųjų reikalų skyriaus. Gauti rezultatai parodė, kad Aplinkos ministerijoje kasdieninėje veikloje susiduriama su tokiais informacijos vadybos procesais: informacijos įgijimas, informacijos organizavimas ir saugojimas, informacijos paskirstymas ir informacijos naudojimas. Nepaisant to, kad, atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, galima buvo prognozuoti, kad Aplinkos ministerijoje yra glaustai su informacijos vadyba susijusių padalinių (pvz., Dokumentų tvarkymo skyrius), specialių skyrių ar asmenų, atsakingų už informacijos vadybos procesus, nėra. Tačiau darbuotojų iš dviejų apklaustų skyrių veikla yra susijusi su informacijos įgijimu, jos organizavimu, saugojimu, paskirstymu bei naudojimu. Informaciją padeda apdoroti paprastas ir elektroninis paštas, įvairios kompiuterinės programos, internetas, intranetas ir telefonas. Problemos, susijusios su informacijos vadyba, atsiranda informacijos įgijimo, organizavimo bei saugojimo, paskirstymo procesuose, kas sudaro beveik visus procesus, su kuriais dažniausiai susiduriama Aplinkos ministerijos veiklos eigoje. Žinių vadyba taip pat sėkmingai cirkuliuoja organizacijoje, kadangi pasireiškia tokie procesai kaip žinių identifikavimas, plėtojimas bei tobulinimas, panaudojimas, išsaugojimas. Naujos žinios aptinkamos įvairių mokymų, seminarų metu, taip pat vykstant komunikacijai su vadovais, kolegomis, bendradarbiaujant su partneriais, vartotojais, aptinkant jas internete. Įgyjamos žinios, būtinos veiklai atlikti, ją tobulinti, potencialiai turinčios sąsajų su veikla, pasižyminčios naujumu ir (ar) populiarumu, nurodytos vadovų kaip vertingos, o taip pat žinios,

kurių pritaikomumą bandoma atrasti po jų įgijimo. Aplinkos ministerijoje nefiksuotos žinios verčiamos į fiksuotas tiek atsitiktinai (pvz., pokalbio metu), tiek ir kryptingai (pvz., apmokymų metu). Žinios kaupiamos darbuotojų „galvose“, o taip pat tam tikruose elektroniniuose dokumentuose, duomenų bazėse bei spausdinto teksto pavidalu. Žinių efektyvumas yra įvertinamas ir priklauso tiek nuo vadovų, tiek nuo pačių darbuotojų apsisprendimo dėl žinių suteikiamos naudos organizacijai. Su įvairiomis problemomis žinių vadyboje dažniausiai susiduriama žinių įgijimo, plėtojimo ir tobulinimo, panaudojimo procesuose, kas, be to, apima beveik visus organizacijoje cirkuliuojančius žinių vadybos procesus.

Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. Lietuvos Respublikos finansų ministerija (toliau – Finansų ministerija, ministerija) – vykdomosios valdžios institucija, kurios misija – kurti ir vykdyti efektyvią valstybės finansų politiką, siekiant užtikrinti šalies makroekonominį stabilumą ir ekonomikos plėtrą. Ministerijos strateginiai tikslai: formuoti fiskalinę politiką, stiprinančią pasitikėjimą makroekonominiu stabilumu, užtikrinti efektyvų ir racionalų valstybės ir Europos Sąjungos lėšų valdymą ir panaudojimą, finansų sektoriaus plėtrą bei sklandų kitų finansų srities priemonių įgyvendinimą. Finansų ministras atstovauja Lietuvai Europos Sąjungos ekonomikos ir finansų ministrų taryboje (ECOFIN), svarbiose tarptautinėse ir regiono institucijose.

Į ministerijos struktūrą įtraukta vadovybė (ministras, ministro patarėjai, Finansų ministerijos atašė, viceministrai), vidaus audito skyrius, keturiolika departamentų (Biudžeto departamentas, Valstybės išdo departamentas, Vidaus audito ir finansų kontrolės metodologijos departamentas, Nacionalinio fondo departamentas, Fiskalinės politikos departamentas, Teisės departamentas, Informacinių technologijų departamentas, Finansų rinkų politikos departamentas, Mokesčių departamentas, Apskaitos metodologijos departamentas, Europos Sąjungos struktūrinės paramos valdymo departamentas, Europos Sąjungos ir tarptautinių santykių departamentas, Turto valdymo departamentas, Ekonomikos departamentas,) ir aštuoni savarankiški skyriai (Bendrujų reikalų skyrius, Kontrolės, korespondencijos ir vertimų skyrius, Viešųjų ryšių skyrius, Personalo skyrius, Vidaus audito skyrius, Ministerijai pavaldžių įstaigų priežiūros skyrius, Protokolo skyrius, Tarptautinės finansinės paramos koordinavimo skyrius).

Tyrimė sudalyvavo darbuotojai iš Informacijos technologijų departamento ir Apskaitos metodologijos departamento. Buvo atskleista, kad Finansų ministerijoje cirkuliuoja visi galimi informacijos vadybos procesai: informacijos poreikių identifikavimas, informacijos įgijimas, saugojimas, organizavimas, informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymas, informacijos paskirstymas, naudojimas. Organizacijoje yra specialus padalinys, atsakingas už informacijos vadybos procesus, tačiau respondentų nebuvo patikslintas jo pavadinimas, o iš ministerijos struktūros sunku tiksliai atskirti šį padalinį. Apklausoje sudalyvavę skyriai susiduria su

informacijos organizavimu, saugojimu bei informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymu. Informaciją apdoroti darbuotojams padeda kompiuterinės programos, internetas, intranetas, telefonai ir elektroninis paštas. Problemos informacijos vadyboje pasireiškia per informacinių poreikių identifikavimo, o taip pat informacijos paslaugų ir produktų vystymo procesuose. Žinių vadyba Finansų ministerijoje yra mažiau išvystyta, nors retkarčiais pastebima per žinių identifikavimo, plėtojimo ir tobulinimo procesus. Naujos žinios į organizaciją patenka per internetą, intranetą, komunikaciją, bendradarbiavimą, tam tikrų mokymų metu. Ministerijoje atsirandančios žinios yra naujos ir susijusios su vykdoma veikla, gali pastarąją patobulinti, skatina naujas idėjas, veiklos kryptis. Nefiksuotos žinios tampa fiksuotomis tiek atsiktinai, tiek kryptingai. Organizacijos žinios kaupiamos elektroniniuose dokumentuose, duomenų bazėse, spausdinto teksto pavidalu (pvz., žurnalai, užrašų knygelės). Žinių vadybos procesuose problemų neatsiranda, o žinių efektyvumas įvertinamas vadovų, darbuotojų, be to, išvelgiant žinių įtaką organizacijos veiklai.

Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija formuoja valstybės politiką, taip pat organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą socialinės apsaugos ir darbo ministrui pavestose valdymo srityse, įstatymų nustatytais atvejais ir nustatytam terminui įgyvendina valstybės politiką. Ministerija yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto (toliau – valstybės biudžetas) asignavimų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos savininkė yra valstybė. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Vyriausybė: koordinuoja ministerijos veiklą, tvirtina ir teisės aktų nustatyta tvarka keičia ministerijos nuostatus, sprendžia kitus įstatymais jos kompetencijai priskirtus klausimus. Ministerijos tikslai: 1. formuoti darbo politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 2. formuoti socialinio draudimo politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 3. formuoti socialinės paramos politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 4. formuoti šeimos ir jaunimo politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 5. formuoti socialinės integracijos politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 6. formuoti bendruomenių ir nevyriausybių organizacijų plėtros politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 7. formuoti Lietuvos Europos Sąjungos politiką ministrui pavestose valdymo srityse, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 8. formuoti tarptautinių santykių politiką ministrui pavestose valdymo srityse, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos struktūrą sudaro vadovybė (ministras, ministro patarėjai, ministro padėjėjas, viceministrai, ministerijos kancleris, ministerijos vyriausias patarėjas), vidaus audito skyrius, devyni departamentai (Apskaitos ir atskaitomybės departamentas, Strateginio planavimo ir analizės departamentas, Socialinio draudimo ir pensijų departamentas, Socialinės aprėpties ir bendruomenių departamentas, Šeimos gerovės departamentas, Darbo departamentas, Europos Sąjungos struktūrinės paramos departamentas, Tarptautinių reikalų departamentas, Bendrųjų reikalų departamentas) bei trys atskiri skyriai (Teisės skyrius, Personalo skyrius, Ryšių su visuomene skyrius).

Tyrimė sutiko dalyvauti darbuotojai tik iš Ryšių su visuomene skyriaus, todėl pateikti rezultatai galėtų pasižymėti menku objektyvumu ir atspindėti vieno skyriaus darbuotojų požiūrį. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje susiduriama su informacinių poreikių identifikavimu, informacijos įgijimu, organizavimu, saugojimu, paskirstymu, naudojimu, t. y. beveik su visais informacijos vadybos procesais. Ryšių su visuomene skyrius yra atsakingas už šių procesų funkcionavimą ir dirba su visais procesais, išskyrus informacijos produktų, paslaugų vystymą. Apdorojant informaciją, naudojamos visos įmanomos informacijos ir ryšių technologijos (radijas, telefonas, televizija, intranetas, spauda, kompiuterinės programos, elektroninis paštas), išskyrus paprasto pašto paslaugas. Žinių vadybos procesai taip pat itin sėkmingai pasireiškia organizacijoje per žinių identifikavimą, įgijimą, plėtojimą, tobulinimą, panaudojimą, išsaugojimą. Žinios įgyjamos visais įmanomais būdais ir priemonėmis, išskyrus mokymus, seminarus. Įgyjamos žinios reikalingos veiklai, jos tobulinimui, naujoms idėjoms, kryptims atsirasti. Fiksuotomis žinios tampa atsiktinai ir kaupiamos tiek darbuotojų „galvose“, tiek elektroniniuose dokumentuose. Vadovai ir darbuotojai kartu nusprendžia tam tikrų žinių kaupimo būtinumą ar nebūtinumą.

Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija (toliau – Susisiekimo ministerija) yra valstybės įstaiga. Susisiekimo ministerija formuoja valstybės politiką, taip pat organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą susisiekimo ministrui pavestose valdymo srityse. Valstybės politikos įgyvendinimo funkcijos Susisiekimo ministerijai gali būti pavestos tik įstatymų nustatytais atvejais ir nustatytam terminui. Susisiekimo ministerija yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Susisiekimo ministerijos savininkė yra valstybė. Susisiekimo ministerijos savininko teises ir pareigas įgyvendina Vyriausybė, kuri koordinuoja Susisiekimo ministerijos veiklą, tvirtina ir teisės aktų nustatyta tvarka keičia Susisiekimo ministerijos nuostatus, sprendžia kitus įstatymuose jos kompetencijai priskirtus klausimus. Svarbiausieji Susisiekimo ministerijos veiklos tikslai yra: 1. formuoti valstybės politiką transporto sistemos funkcionavimo ir visų rūšių transporto infrastruktūros plėtros srityje ir organizuoti,

koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 2. formuoti valstybės politiką keleivių ir krovinių vežimo geležinkelių, kelių, jūrų, vidaus vandens, oro transportu srityje ir organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 3. formuoti valstybės politiką visų rūšių transporto saugaus eismo srityje ir organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 4. formuoti valstybės politiką kombinuoto vežimo, transporto tranzito ir logistikos srityse ir organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 5. formuoti valstybės politiką elektroninių ryšių ir pašto srityse ir organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 6. formuoti valstybės politiką informacinės visuomenės plėtros srityje ir organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą.

Susisiekimo ministerijos struktūra susideda iš vadovybės (ministro, ministro referentės, viceministrų, ministerijos kanclerio ir jo referentės, ministro patarėjo ryšiams su visuomene ir kitų ministro patarėjų), visuomeninių konsultantų, specialiųjų atašė, vyriausiųjų patarėjų, keturių departamentų (Transporto politikos departamentas, Kelių ir civilinės aviacijos departamentas, Vandens ir geležinkelių transporto departamentas, Informacinės visuomenės politikos departamentas), atskirų skyrių (Projektų priežiūros skyrius, Transporto avarijų ir incidentų tyrimo skyrius, Komunikacijos skyrius, Personalo administravimo skyrius, Vidaus audito skyrius, Teisės skyrius, Valstybės turto ir viešųjų pirkimų skyrius, Buhalterinės apskaitos skyrius, Ūkio skyrius, Dokumentų valdymo ir informacinių sistemų skyrius) ir kelių smulkesnių poskyrių.

Tyrimo sudalyvavo darbuotojai iš Dokumentų valdymo ir informacinių sistemų skyriaus, kurie nurodė, kad Susisiekimo ministerijoje egzistuoja šie informacijos vadybos procesai: informacijos organizavimas, saugojimas, jos paskirstymas, naudojimas. Dokumentų valdymo ir informacinių sistemų skyrius yra atsakingas už šių procesų funkcionavimą ir su jais dirba, pasitelkiant įvairias priemones – paštą, kompiuterines programas, internetą, elektroninį paštą. Problemų dėl informacijos vadybos neatsiranda. Iš žinių vadybos procesų ministerijoje pasireiškia žinių plėtojimas, tobulinimas, panaudojimas ir išsaugojimas. Žinios įgyjamos labai skirtingai: per mokymus, bendravimą, bendradarbiavimą, spaudą, internetą. Žinias įgyja, siekiant optimizuoti, tobulinti veiklą. Žinios nėra verčiamos į fiksuotą formą, bet kaupiamos elektroniniuose dokumentuose, duomenų bazėse. Tai reiškia, kad kaupiamos tik aptiktos ir jau išverstos į fiksuotą formą žinios, tačiau to nėra daroma su organizacijoje esančiomis nefiksuotomis žiniomis. Tačiau jau fiksuotų žinių identifikavime atsiranda daugiausia nesklandumų. Taip gali būti dėl to, kad aptikti tinkamas jau fiksuotas žinias dažnai yra nepaprasta ar net neįmanoma. Susisiekimo ministerijos vadovai vieninteliai nusprendžia, kokias žinias kaupti, o kokių kaupti neverta.

Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija (tolia – Sveikatos apsaugos ministerija, ministerija) yra valstybės įstaiga. Sveikatos apsaugos ministerijos misija – motyvuoti žmones sveikai gyventi, o jiems susirgus teikti reikiamas

sveikatos priežiūros paslaugas, efektyviai naudojant turimus išteklius. Sveikatos apsaugos ministerija pasižymi tokiais tikslais: 1. saugoti ir stiprinti sveikatą, vykdant visuomenės sveikatos priežiūrą; 2. siekti, kad pacientams būtų laiku teikiama geros kokybės, saugi ir prieinama sveikatos priežiūra; 3. tobulinti sveikatos sistemos valdymą, sveikatos santykius grįsti teismo ir solidarumo principais.

Sveikatos apsaugos ministerijos struktūrą sudaro vadovybė (ministras, viceministrai, ministerijos kancleris, ministro patarėjai), sekretoriatas, šeši departamentai (Teisės departamentas, Asmens sveikatos departamentas, Bendrųjų reikalų departamentas, Sveikatos politikos ir ekonomikos departamentas, Farmacijos departamentas, Visuomenės sveikatos departamentas,) ir atskiri skyriai (Korupcijos prevencijos skyrius, Vidaus audito skyrius, Ryšių su visuomene skyrius, Personalo skyrius, Finansų ir turto valdymo skyrius, Europos Sąjungos paramos skyrius, Europos Sąjungos reikalų ir tarptautinių ryšių skyrius) ir smulkesni poskyriai.

Tyrime sudalyvavo darbuotojai iš Bendrųjų reikalų departamento Dokumentų valdymo ir asmenų priėmimo skyriaus. Rezultatai parodė, kad Sveikatos apsaugos ministerijoje informacijos vadyba yra gana išvystyta ir pasireiškia per informacijos identifikavimo, organizavimo, saugojimo, paskirstymo ir naudojimo procesus. Bendrųjų reikalų departamentas yra atsakingas už šių procesų funkcionavimą. Kasdieninėje veikloje susiduriama su informacinių poreikių identifikavimu, informacijos organizavimu, saugojimu, paskirstymu, naudojimu. Apdorojant informaciją, pasitelkiama visomis informacijos ir ryšių technologijomis: paštu, spauda, televizija, radiju, telefonu, elektroniniu paštu, kompiuterinėmis programomis, internetu, intranetu. Informacijos vadybos valdymo trūkumai atsiranda ties informacinių poreikių identifikavimo bei informacijos paskirstymo procesus. Žinių vadyba ministerijoje yra gana silpna ir apima tik žinių identifikavimą ir panaudojimą. Žinios įgyjamos mokymų, bendravimo, bendradarbiavimo metu, o taip pat per internetą. Žinios įgyjamos vadovų nurodymu arba tos, kurios yra būtinos veiklai atlikti, vytyti. Į fiksuotas iš nefiksuotų žinios verčiamos atsiktinai, netikslingai, o kaupiamos darbuotojų „galvose“, spausdintuose bei elektroniniuose dokumentuose, duomenų bazėse. Žinių kaupimas yra įvertinamas jų suteikiamos naudos organizacijai aspektu ir priklauso nuo vadovų ir (ar) kitų darbuotojų sprendimo kaupti žinias arba jų atsikratyti. Problemos Sveikatos apsaugos ministerijoje atsiranda tiek žinių identifikavime, tiek ir tobulinime, plėtojime.

Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija. Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija (toliau – Užsienio reikalų ministerija, ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Užsienio reikalų ministerija atlieka įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestas užsienio reikalų ir saugumo politikos sričių valstybės valdymo funkcijas ir pagal kompetenciją įgyvendina šiose srityse valstybės politiką. Užsienio reikalų ministerija yra viešasis juridinis asmuo, biudžetinė

įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Užsienio reikalų ministerijos tikslai yra tokie: 1. ginti Lietuvos Respublikos, jos juridinių ir fizinių asmenų teises ir teisėtus interesus užsienyje; 2. užtikrinti Lietuvos Respublikos užsienio ir saugumo bei Europos Sąjungos politikos nuoseklumą, jos perimamumą ir pagal kompetenciją teikti pasiūlymus dėl prioritetinių jos krypčių; 3. įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą Lietuvos Respublikos užsienio ir saugumo bei Europos Sąjungos politikos klausimais; 4. palaikyti ir stiprinti užsienio lietuvių ryšius su Lietuva, padėti užsienio lietuvių bendruomenėms saugoti gimtąją kalbą, tautinę kultūrą, tapatumą, skatinti užsienio lietuvius įsitraukti į valstybės gyvenimą.

Užsienio reikalų ministerijos struktūra susideda iš ministro kabineto (ministro, ministro patarėjų, ministro atstovės spaudai, atašė, vyresniųjų specialisčių), viceministrų, ministerijos kanclerio, generalinės inspekcijos, dvidešimt vieno departamento (Pirmininkavimo ESBO departamentas, Personalo departamentas, Informacijos ir viešųjų ryšių departamentas, Valstybinio ir diplomatinio protokolo departamentas, Politikos planavimo departamentas, Užsienio lietuvių departamentas, Europos reikalų departamentas, Rytų kaimynystės politikos departamentas, Transatlantinio bendradarbiavimo ir saugumo politikos departamentas, Lotynų Amerikos, Afrikos, Azijos ir Okeanijos departamentas, Jungtinių Tautų, tarptautinių organizacijų ir žmogaus teisių departamentas, Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai departamentas, Pirmininkavimo Europos Sąjungos Tarybai departamentas, Teisės ir tarptautinių sutarčių departamentas, Išorinių ekonominių santykių departamentas, Ekonominio saugumo politikos departamentas, Konsulinis departamentas, Informacinių technologijų departamentas, Finansų departamentas, Administracinis departamentas, Informacinių technologijų ir apsaugos departamentas) ir pavienių skyrių (Vidaus audito skyrius, Saugos kontrolės skyrius).

Tyrime sudalyvavo darbuotojai iš Personalo departamento, Informacijos ir viešųjų ryšių departamento bei Administracinio departamento. Užsienio reikalų ministerijoje informacijos vadyba yra pastebima per visus galimus procesus. Yra atskiras skyrius, atsakingas už visus, ar bent dalį informacijos vadybos procesų – Dokumentų valdymo skyrius prie Administracinio departamento. Veikloje taip pat susiduriama su visais informacijos vadybos procesais, o informaciją padeda apdoroti paprastas ir elektroninis paštas, spauda, televizija, radijas, kompiuterinės programos, internetas, intranetas bei telefonai. Su problemomis susiduriama visose informacijos vadybos procesuose. Tuo tarpu ir beveik visi žinių vadybos procesai cirkuliuoja Užsienio reikalų ministerijoje: žinių įgijimas, plėtojimas, tobulinimas, panaudojimas, išsaugojimas. Žinios atsiranda organizacijoje mokymu, bendravimu, bendradarbiavimo metu, per radiją, internetą, spaudą, televiziją. Žinios įgyjamos įvairiai – vadovų nurodymu, siekiant vykdyti, tobulinti veiklą, atsižvelgiant į jų populiarumą, įgyjamos, o vėliau nusprendžiama, kaip jas pritaikyti. Nefiksuotos žinios kryptingai verčiamos į fiksuotas ir kaupiamos įvairiais būdais: darbuotojų mintyse,

elektroniniuose ir spausdintuose dokumentuose, duomenų bazėse ir pan. Vadovų ir darbuotojų išvelgiama sukauptų žinių teikiama nauda organizacijai ir nusprendžiama dėl žinių tolimesnio kaupimo ar panaikinimo. Problemų su žinių vadyba beveik neatsiranda, tik retai žinių igijimo etape.

Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija (toliau – Ūkio ministerija, ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Ūkio ministerija formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, o įstatymų nustatytais atvejais – ją įgyvendina ūkio ministrui pavestose valdymo srityse. Ūkio ministerija yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto (toliau – valstybės biudžetas). Ministerijos lėšų šaltiniu gali būti kitos teisėtai gautos lėšos. Ūkio ministerijos savininkė yra valstybė. Ūkio ministerijos savininko teises ir pareigas įgyvendina Vyriausybė, kuri koordinuoja ministerijos veiklą, tvirtina ir teisės aktų nustatyta tvarka keičia ministerijos nuostatus, sprendžia kitus įstatymuose jos kompetencijai priskirtus klausimus. Įgyvendinat misiją – kurti palankią teisinę ir ekonominę aplinką ūkio plėtrai ir taip užtikrinti visuomenės gerovę bei užimtumą – daugiausia dėmesio skiriama inovacijoms skatinti, Europos Sąjungos struktūrinių fondų administravimui tobulinti, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrai, energetiniam saugumui užtikrinti. Atnaujinama ir modernizuojama įmonių teisė, Ūkio ministerija dalyvauja formuojant bendrąją turto privatizavimo politiką, tobulina vidaus ir užsienio prekybos sektorių teisinę bazę. Lietuvos įmonėms užsienio rinkose talkina komercijos atašė. Ūkio ministerijos veiklos tikslai: 1. formuoti valstybės ūkio politiką: bendrąją ekonominę (makroekonominę), Europos Sąjungos vidaus rinkos, viešųjų pirkimų, valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo, įmonių teisės, nemokumo, geresnio reglamentavimo, vidaus prekybos, reklamos, metrologijos, žmogiškųjų išteklių, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą; 2. formuoti konkurencingumo didinimo valstybės politiką: palankios aplinkos verslui kūrimo, investicijų pritraukimo, eksporto skatinimo, inovacijų aplinkos gerinimo, pramonės ir paslaugų plėtos, turizmo, kurortų ir kurortinių teritorijų, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą.

Ūkio ministerijos struktūrą sudaro vadovybė (ministras, vyriausioji specialistė, viceministrai, referentė, ministro patarėjai, ministro padėjėja, Visuomeninis konsultantas investicijų skatinimo klausimais, Visuomeninis konsultantas teisės klausimais, Visuomeninis konsultantas verslo klausimais), aštuoni departamentai (Teisės, pirkimų ir ūkio departamentas, Ūkio ir Europos Sąjungos politikos departamentas, Įmonių teisės ir viešųjų pirkimų politikos departamentas, Smulkaus ir vidutinio verslo departamentas, Inovacijų ir žinių visuomenės departamentas, Investicijų ir eksporto departamentas, Pramonės ir prekybos departamentas, Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamentas) ir atskiri skyriai (Projektų valdymo skyrius, Centralizuotas

vidaus audito skyrius, Personalo administravimo skyrius, Viešųjų ryšių ir protokolo skyrius, Programinio valdymo skyrius, Finansų ir buhalterinės apskaitos skyrius, Informacinių technologijų skyrius, Analizės ir strategijų skyrius, Žmogiškųjų išteklių plėtros skyrius, Dokumentų valdymo ir asmenų aptarnavimo skyrius).

Tyrimė sudalyvavo Ūkio ministerijos darbuotojai iš Inovacijų ir žinių visuomenės departamento, Smulkaus ir vidutinio verslo departamento, Smulkaus ir vidutinio verslo departamento. Rezultatai parodė, kad ministerijoje cirkuliuoja informacijos igijimo, organizavimo, saugojimo, paskirstymo ir naudojimo procesai. Už dalį informacijos vadybos procesų atsakingas Informacinių technologijų skyrius, Viešųjų ryšių ir protokolo skyrius bei Dokumentų valdymo ir asmenų aptarnavimo skyrius. Reikšminga, kad keli respondentai pažymėjo, kad už informacijos vadybos procesus niekas neatsako, o tai jau savaime parodo, kad informavimas ministerijoje nėra pakankamai aukšto lygio. Organizacijos veikloje pasireiškia visi informacijos vadybos procesai. Informaciją apdoroti padeda paprastas ir elektroninis paštas, telefonai, spauda, kompiuterinės programos, internetas bei intranetas. Jeigu ir susiduriama su informacijos vadybos problemomis, tai apima informacijos igijimą, saugojimą, paskirstymą, informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymą. Žinių vadybą Ūkio ministerijoje galima aptikti per visus – žinių identifikavimo, igijimo, tobulinimo, panaudojimo, išsaugojimo, žinių objektų parinkimo ir įvertinimo procesus. Žinias darbuotojai įgyja mokymu, bendravimu, bendradarbiavimo metu, o taip pat per spaudą, internetą, intranetą ir kitus šaltinius. Įgyjamos naujos žinios, kurios reikalingos veiklai vykdyti, vystyti, naujų krypčių atsiradimui skatinti, vadovams nurodant, pageidaujant vėliau rasti žinių pritaikymą. Žinios nėra verčiamos į fiksuotas. Žinios kaupiamos visais įmanomais būdais ir visose šaltinių tipuose ir įvertinamos pačių darbuotojų, atsižvelgiant į tų žinių vertę organizacijai. Nesklandumai yra gana retas reiškinys, bet vis dėlto jie gali atsirasti bet kuriame žinių vadybos procese.

Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija (toliau – Žemės ūkio ministerija, ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija yra Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucija. Žemės ūkio ministerija vykdo įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestas žemės, maisto, žuvininkystės ūkio, kaimo plėtros valstybės valdymo funkcijas ir įgyvendina valstybės politiką šiose srityse. Žemės ūkio ministerijos tikslai: 1. Ministerijos ir jos valdymo sričiai priskirtų įstaigų ir įmonių funkcijų, tolesnės veiklos ir veiklos tęstinumo tikslingumo bei vietos valstybės valdymo sistemoje tobulinimas; 2. Optimizuoti pareigybių skaičių ministerijoje ir jai pavaldžiose įstaigose; 3. Išnaudoti masto ekonomijos taupymo galimybes pereinant prie bendrųjų funkcijų centralizavimo ir apsvastyti galimybes paslaugas pirkti rinkoje centralizuotu būdu; 4. Ministerijos valdymo sričiai priskirtų įstaigų ir įmonių patikėjimo teise valdomo nekilnojamojo turto panaudojimo peržiūra,

siekiant užtikrinti veiksmingą ir racionalų valstybei nuosavybės teise priklausančio turto naudojimą; 5. Atliekant struktūrinius pakeitimus, kartu įvertinti pokyčių finansinį efektą ir atitinkamą informaciją skelbti viešai; 6. Valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) persiųstų pavedimų ir iš Valstybės kontrolės gautų pasiūlymų nagrinėjimas.

Žemės ūkio ministerijos struktūra susideda iš vadovybės (ministras, viceministrai, kancleris), ministro kabineto (ministro patarėjai, padėjėjai), vyriausiųjų patarėjų, atašė, aštuonių departamentų (Vidaus audito departamentas, Ekonomikos ir programų vertinimo departamentas, Finansų ir biudžeto departamentas, Išteklių ir kokybės politikos departamentas, Kaimo plėtros departamentas, Teisės departamentas, Žemės ir maisto ūkio departamentas, Žuvininkystės departamentas) ir atskirų skyrių (Projektų priežiūros skyrius, Protokolo skyrius, Viešųjų ryšių skyrius, Europos Sąjungos reikalų koordinavimo ir pasirengimo pirmininkavimui skyrius, Žemės politikos skyrius, Buhalterinės apskaitos skyrius, Dokumentų valdymo skyrius, Interesantų priėmimo skyrius, Ūkio skyrius, Žemės ūkio informacinių sistemų skyrius).

Tyrime sudalyvavo darbuotojai iš Viešųjų ryšių skyriaus, kurie ir yra atsakingi už informacijos vadybos procesų funkcionavimą organizacijoje. Gauti rezultatai parodė, kad Žemės ūkio ministerijos informacijos vadyba yra pastebima per visus – informacinių poreikių identifikavimo, informacijos įgijimo, organizavimo, saugojimo, paskirstymo, naudojimo, informacijos paslaugų ir vystymo procesus, su kuriais ir dirba respondentai. Informacijos apdorojimui naudojami visi galimi būdai ir priemonės (telefonai, paštas, internetas, kt.). Tas faktas, kad nesusiduriama su informacijos vadybos problemomis, leidžia daryti prielaidą, kad ministerijoje informacijos yra gerai išvystyta ir valdoma. Žinių vadyba taip pat plačiai pasireiškia organizacijoje per visus procesus. Žinios įgyjamos visais įmanomais būdais (internetu, bendraujant, bendradarbiaujant, vadovų nurodymu kt.) ir skirtos veiklai atlikti, tobulinti, plėsti naujų idėjų diapazoną. Žinios kaupiamos darbuotojų „galvose“, spausdintuose bei elektroniniuose šaltiniuose, duomenų bazėse ir pan. Kaupiamų žinių efektyvumas įvertinamas vadovų, kitų darbuotojų, atsižvelgiant į organizacijos veiklai suteikiamą naudą. Problemų, susijusių su žinių vadyba, ministerija nepatyria. Tokiu būdu galima teigti, kad Žemės ūkio ministerijoje kryptingai ir veiksmingai valdoma informacijos ir žinių vadyba.

Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Kūno kultūros ir sporto departamentas, departamentas) yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, dalyvaujanti formuojant valstybės politiką kūno kultūros ir sporto srityje ir įgyvendinanti šią politiką. Kūno kultūros ir sporto departamentas yra viešasis juridinis asmuo, biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir kitų valstybės pinigų fondų, o taip pat kitų šaltinių.

Kūno kultūros ir sporto departamento savininkė yra valstybė. Departamento savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Vyriausybė, kuri koordinuoja departamento veiklą, tvirtina ir keičia jo nuostatus, atlieka kitas teisės aktuose nustatytas funkcijas. Pagrindiniai Kūno kultūros ir sporto departamento veiklos tikslai yra šie: 1. kartu su kitomis suinteresuotomis valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis įgyvendinti valstybės kūno kultūros ir sporto politiką, sveikos gyvensenos programas; 2. skatinti Lietuvos Respublikos gyventojus nuolat sportuoti, kad jie būtų sveiki ir darbingi, kultūringai ilsėtusi; 3. sudaryti sąlygas sporto organizacijoms rengti didelio meistriškumo sportininkus, kurie atstovautų Lietuvai tarptautinėse varžybose; 4. sudaryti sąlygas valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, nevyriausybinėms organizacijoms propaguoti kūno kultūrą ir sportą ir didinti jų efektyvumą. Kūno kultūros ir sporto departamento struktūra susideda iš vadovybės (generalinis direktorius, generalinio direktoriaus pavaduotojas, generalinio direktoriaus padėjėjas), departamento skyrių (Bendrųjų reikalų skyrius, Finansų skyrius, Investicijų ir turto valdymo skyrius, Kūno kultūros strategijos skyrius, Sporto strategijos skyrius, Teisės skyrius, Vidaus audito_skyrius)

Tyrime sudalyvavo direktoriaus pavaduotojas ir darbuotojai iš Kūno kultūros strategijos skyriaus. Pažymėtina, kad šių dviejų organizacijos hierarchinių lygių atstovų atsakymai turėjo tam tikrą skirtumą, ypač kalbant apie skirtingų informacijos ir žinių vadybos procesų ir atsakomybę, užtikrinant jų funkcionavimą. Galima padaryti prielaidą, kad skirtinguose organizacijos lygiuose pasireiškia kiek skirtingi informacijos ir vadybos procesai, priklausantys nuo vykdomos veiklos. Iš kitos pusės, iš anksto pabrėžiamas silpnas ir netolygus darbuotojų informavimas dėl organizacijoje vykstančių procesų, veiklos specifikos. Kūno kultūros ir sporto departamente cirkuliuoja visi informacijos vadybos procesai, išskyrus informacinių poreikių identifikavimą. Kūno kultūros strategijos skyrius yra atsakingas už dalį informacijos vadybos procesų optimizavimą, kuris kasdieninėje veikloje dirba su funkcionuojančiais organizacijoje informacijos vadybos procesais. Įvairios informacijos ir ryšių technologijos padeda apdoroti informaciją (telefonai, internetas, paštas, kt.). Atsirandančios retkarčiais problemos informacijos vadybos procesuose, susijusios su informacijos įgijimu ir informacijos produktų ir (ar) paslaugų vystymu. Žinių vadybos procesai organizacijoje yra silpnai išvystyti ir pastebimi tik per žinių įgijimo bei išsaugojimo procesus. Žinios įgyjamos mokymų, bendravimo, bendradarbiavimo metu, o taip pat per internetą, intranetą ir spaudą. Žinios reikalingos veiklai atlikti, tobulinti, turi sąsajų su vykdoma veikla, skatina naujas idėjas, kryptis. Turimos žinios yra kryptingai verčiamos į fiksuotą formą ir kaupiamos duomenų bazėse, elektroniniuose dokumentuose ir darbuotojų mintyse. Žinių efektyvumas yra retai įvertinamas, bet, esant poreikiui, tai padaroma pačių darbuotojų ir priklauso nuo žinių įtakos organizacijos veiklai. Problemų, susijusių su žinių vadyba, yra gana daug ir jos

apima žinių įgijimo, tobulinimo, išsaugojimo, žinių objektų parinkimo ir išsaugojimo procesus. Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje žinių vadybos procesai yra gana svarbūs, bet nekryptingas jų valdymas gali lemti didelį nesklandumų kiekį atsiradimą.

Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija. Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija (toliau – VATESI) yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, reguliuojanti branduolinę saugą. Tai pagrindinė branduolinės saugos reguliavimo ir priežiūros institucija Lietuvoje, kuri nustato saugos reikalavimus, kontroliuoja, kaip jų laikomasi, išduoda licencijas bei leidimus, vertina branduolinių objektų saugą. Kartu VATESI užtikrina Lietuvos Respublikos įsipareigojimus, nustatytus tarptautinėse konvencijose ir sutartyse bei atstovauja šalies interesus tarptautinėse organizacijose. VATESI misija – vykdyti branduolinės energetikos objektų saugos valstybinį reguliavimą ir priežiūrą, siekiant apsaugoti visuomenę bei aplinką nuo branduolinių ir radiologinių įvykių bei avarių žalingo poveikio. VATESI reguliuoja ir prižiūri: 1. Ignalinos AE saugų eksploatavimą ir veiklos nutraukimą; 2. saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą branduolinės energetikos objektuose; 3. fizinę branduolinių energetikos objektų ir branduolinių medžiagų saugą; 4. branduolinių medžiagų apskaitą, jų ir branduolinių technologijų naudojimą tik taikiems tikslams; 5. branduolinio kuro ciklo medžiagų vežimą; 6. branduolinės energetikos objektų avarinę parengtį. Svarbiausias institucijos tikslas, kad būtų užtikrintas aukštas branduolinės energetikos objektų saugos lygis.

Struktūra VATESI apima vadovybę (viršininkas, viršininko pavaduotojas, referentas), tris departamentus (Administravimo departamentas, Branduolinės saugos departamentas, Radiacinės apsaugos departamentas), atskirus skyrius (Finansų ir apskaitos skyrius, Projektų valdymo skyrius, Branduolinių medžiagų kontrolės ir fizinės saugos skyrius, Tarptautinių ryšių ir visuomenės informavimo skyrius).

Tyrimo sudalyvavo darbuotojai iš Eksploatavimo patirties analizės skyriaus prie Branduolinės saugos departamento. Rezultatai parodė, kad VATESI turi tokias informacijos vadybos procesus: informacinių poreikių identifikavimas, informacijos įgijimas, organizavimas ir saugojimas, paskirstymas, naudojimas. Skyrius, atsakingas už dalį informacijos vadybos procesų optimizavimą organizacijoje yra, tačiau jo pavadinimu respondentai nenurodė. Eksploatavimo patirties analizės skyriuje susiduriama su visais informacijos vadybos procesais, išskiriant informacinių poreikių identifikavimą, paskirstymą bei informacijos paslaugų, produktų vystymą. Informacija apdorojama pašto, kompiuterinių programų, interneto, telefonų ir elektroninio pašto pagalba. Nėra susiduriama su informacijos vadybos procesų nesklandumais. Iš žinių vadybos pasireiškia žinių įgijimo, panaudojimo ir išsaugojimo procesai. Žinios įgyjamos per internetą, o taip pat mokymu, bendravimu ir bendradarbiavimu su kolegomis, partneriais metu. Organizacijoje atsirandančios

žinios turi sąsają su veikla, yra reikalingos jai atlikti, tobulinti, skatinti naujas idėjas, kryptis. Nefiksuotos žinios kryptingai verčiamos į fiksuotas, o kaupiamos spausdinto teksto pavidalu ir duomenų bazėse. Žinių naudą organizacijai vertina tiek vadovai, tiek patys darbuotojai. Neišskiriama jokių su žinių vadyba susijusių problemų.

Vyriausioji administracinių ginčų komisija. Mokestinių ginčų komisija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Komisija) yra viešasis juridinis asmuo, išlaikomas iš valstybės biudžeto. Komisija yra ikiteisminė mokestinius ginčus nagrinėjanti institucija. Komisija įsteigta Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Komisija buvo įregistruota kaip biudžetinė įstaiga. Komisiją sudaro penki nariai, iš kurių vienas yra Komisijos pirmininkas. Komisijos tikslas – objektyviai išnagrinėti mokesčių mokėtojo skundą ir priimti teisėtą bei pagrįstą sprendimą. Sprendimą dėl skundo dėl mokestinio ginčo Komisija priima per 60 dienų nuo skundo gavimo dienos.

Vyriausiosios administracinės ginčų komisijos struktūra nėra sudėtinga ir susideda iš komisijos pirmininko, komisijos narių, komisijos narių padėjėjų, komisijos pirmininko padėjėjo, vyriausiojo specialisto, vyriausiojo finansininko ir sekretorės-referentės.

Nėra žinoma, iš kokių organizacijos padalinių respondentai sudalyvavo tyrime, todėl sunku vertinti duomenų objektyvumą ar neobjektyvumą. Pažymėtina, kad organizacijoje funkcionuoja tik informacijos organizavimo ir saugojimo, naudojimo procesai, už kuriuos atsakingi vyresnieji, vyriausieji specialistai. Informacija apdorojama paštu, kompiuterinėmis programomis, internetu, telefonu bei elektroniniu paštu. Nesusiduriama su informacijos vadybos nesklandumais, arba jie aptinkami informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystyme organizacijos išorinėje aplinkoje. Žinių vadyba yra labiau paplitusi organizacijoje ir pasireiškia per žinių plėtojimo, panaudojimo, išsaugojimo procesus. Žinios aptinkamos trejopai: per įvairius mokymus, seminarus, arba naršant internete, intranete. Vadovų nurodymų įgyjamos žinios, būtinos veiklai vykdyti ir tobulinti, turinčios sąsają su veikla. Nefiksuotos žinios fiksuotomis tampa atsiktinai, o kaupiamos duomenų bazėse, elektroniniuose ir spausdintuose dokumentuose. Žinių efektyvumas įvertinamas vadovų, o darbuotojai patiria retus nesklandumus žinių plėtojimo, tobulinimo procese. Galima padaryti prielaidą, kad šioje organizacijoje informacijos ir žinių vadyba gana efektyviai valdoma vadovų ir vyresniųjų specialistų, o pasireiškia tik tiek procesai, kurie būtini veiklai vykdyti ir ją tobulinti.

Mokestinių ginčų komisija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Mokestinių ginčų komisija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Mokestinių ginčų komisija) – yra ne viešojo administravimo institucija. Dabartinė jos sudėtis (penki teisininkai) sudaryta Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Komisija per 14 dienų išnagrinėja žmonių ir juridinių asmenų skundus (prašymus) bei

priima dėl jų sprendimus kai ginčijami centrinių valstybinio administravimo subjektų (ministerijų, departamentų, inspekcijų, tarnybų, komisijų ir kitų centrinių valstybės institucijų bei jų tarnautojų ir pareigūnų) priimti individualūs administraciniai aktai. Komisija taip pat sprendžia ginčus kai šios institucijos, jų tarnautojai ir pareigūnai atsisako ar vilkina įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatyta tvarka bei terminais tvarkyti žmonių reikalus viešojo administravimo srityje arba nesuteikia pareiškėjų prašomos ir jiems teiktinos informacijos.

Mokestinių ginčų komisijos struktūrą sudaro komisijos pirmininkas, komisijos nariai, komisijos vyriausieji specialistai, sekretoriatas (sekretoriato vadovė, raštvedė, archyvarė), atskiri skyriai (Finansų skyrius, Ūkio skyrius).

Tyrime sudalyvavo darbuotojai iš Sekretoriato, kurie nurodė, kad Mokestinių ginčų komisijoje daugiausia cirkuliuoja informacijos organizavimo ir saugojimo procesas, tačiau Sekretoriatas dirba ir su informacijos naudojimo procesu. Niekam specialiai nėra paskirta atsakomybė už informacijos vadybos procesus. Apdoroti informaciją padeda kompiuterinės programos, paprastas bei elektroninis paštas, internetas, intranetas, telefonai. Problemos atsiranda, kai organizacija susiduria su informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymu. Iš žinių vadybos yra matomas žinių panaudojimo procesas. Žinios turi sąsajų su veikla, yra reikalingos jai atlikti, tobulinti ir yra įgyjamos per įvairius seminarus, mokymus, internetą, intranetą, o taip pat bendraujant su bendradarbiais. Žinios yra kaupiamos elektroniniuose dokumentuose ir duomenų bazėse. Žinių kaupimo efektyvumą vertina patys darbuotojai. Nesklandumai ištinka žinių plėtojimo, tobulinimo procese.

Draudimo priežiūros komisija. Lietuvos Respublikos draudimo priežiūros komisijos (toliau – Draudimo priežiūros komisijos) tikslas – užtikrinti draudimo sistemos patikimumą, veiksmingumą, saugumą ir stabilumą, draudėjų, apdraustųjų, naudos gavėjų ir nukentėjusių trečiųjų asmenų interesų ir teisių apsaugą.

Draudimo priežiūros komisijos struktūrą sudaro pati komisija (komisijos pirmininkas, komisijos pirmininko pavaduotojas, komisijos nariai), atskiri administraciniai skyriai (Juridinis skyrius, Tarptautinių ryšių skyrius, Ne gyvybės draudimo skyrius, Gyvybės draudimo skyrius, Draudimo tarpininkų skyrius, Informacijos analizės skyrius, Bendrasis skyrius, Ūkio poskyris, Finansų skyrius).

Tyrime sudalyvavo darbuotojai iš geriausio respondentų tinkamumo atžvilgiu skyriaus – Informacijos analizės skyriaus. Rezultatai parodė, kad Draudimo priežiūros komisijoje cirkuliuoja visi informacijos vadybos procesai, o už juos atsakingi daugelis skyrių – Informacijos analizės skyrius, taip pat Ne gyvybės draudimo skyrius, Gyvybės draudimo skyrius. Galima bandyti daryti prielaidą, kad kiekvienas skyrius tam tikra prasme atsako už jo veiklai būdingus informacijos

vadybos procesus, o juos apdoroti padeda telefonai, elektroninis paštas, kompiuterinės programos, internetas ir intranetas. Didžiausios problemos atsiskleidžia informacinių poreikių identifikavime, informacijos įgijimo, organizavimo ir saugojimo procesuose. Žinių vadyba organizacijoje yra silpnesnė ir apima tik žinių įgijimo ir išsaugojimo procesus. Naujos žinios įgyjamos mokymų metu, o taip pat bendradarbiaujant su kolegomis, naršant internete ir intranete. Žinios reikalingos veiklai atlikti, tobulinti, skatinti naujas idėjas, kryptis. Į fiksuotas žinias verčiamos tiek tikslingai, tiek atsiktinai ir kaupiamos elektroniniuose dokumentuose, duomenų bazėse, darbuotojų mintyse. Žinių kaupimo efektyvumas įvertinamas pagal jų poveikį organizacijos veiklai. Su nesklandumais susiduriama žinių įgijimo ir žinių objektų parinkimo ir įvertinimo procesuose.

Valstybės įmonė „Valstybės turto fondas“. Valstybės turto fondas (toliau – Turto fondas) yra valstybės įmonė, valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka valdanti ir naudojanti jai patikėjimo teise perduotas valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas ir kitą valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą bei juo disponuojanti. Turto fondo savininkė yra valstybė. Turto fondą steigia bei jo savininko teises ir pareigas įgyvendina Vyriausybė. Pagrindinės Turto fondo funkcijos: privatizuoti valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą pagal Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymą; atstovauti valstybės interesams valdant ir naudojant jam patikėjimo teise perduotas valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas ir kitą valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą bei jais disponuojant; Vyriausybės nustatyta tvarka apskaityti jam patikėjimo teise perduotas valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas ir kitą valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą ir teikti Vyriausybei ataskaitas apie Turto fondo valdomo, naudojamo ir disponuojamo valstybės turto būklę, taip pat siūlymus dėl naujų valstybės kontroliuojamų įmonių steigimo, esamų reorganizavimo ar likvidavimo bei statuso pakeitimo ir t. t.

Valstybės turto fondo struktūra susideda iš generalinio direktoriaus, generalinio direktoriaus pavaduotojo, vyriausiojo buhalterio, atskirų skyrių, raštinės, personalo vadybininkės, viešųjų pirkimų specialisto, Turto vertinimo grupės, ūkio grupės (Buhalterinės apskaitos skyrius, Vidaus audito skyrius, Informacinių technologijų skyrius, Turto valdymo skyrius, Privatizavimo skyrius, Teisės skyrius, Turto valdymo informacinių sistemų skyrius)

Tyrime sudalyvavo darbuotojai iš trijų – Turto valdymo skyriaus, Informacinių technologijų skyriaus ir raštinės skyrių. Kadangi ši organizacija nepasižymi sudėtinga ir imlia struktūra, toks respondentų iš įvairių padalinių skaičius garantuoja pakankamai aukštą gautų rezultatų patikimumą ir objektyvumą. Turto fonde cirkuliuoja visi informacijos vadybos procesai. Kaip specialūs už juos atsakingi padaliniai išskirti Turto valdymo informacinių sistemų skyrius, Raštinė, Turto valdymo informacinių sistemų skyrius, Informacinių technologijų skyrius ir kiti skyriai. Taigi, informacijos

vadyba giliai įsiskverbusi į visus padalinius ir jų veiklą, visi darbuotojai prisideda prie informacijos vadybos valdymo ir tolygiai dirba su visais procesais, išskyrus informacinių poreikių identifikavimą. Apdoroti informaciją padeda elektroninės programos, internetas, intranetas, telefonas ir kitos informacijos ir ryšių technologijos. Problemos aptinkamos informacijos organizavime ir saugojime, informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystyme bei informacijos paskirstyme. Žinių vadyba taip pat plačiai cirkuliuoja organizacijoje, pasireiškianti per visus procesus, išskyrus žinių įgijimą. Naujos žinios aptinkamos labai įvairiai – per internetą, spaudą, televiziją, intranetą, mokymų, bendravimo su kolegomis metu. Žinios kartais įgyjamos vadovų nurodymu ir susietos su vykdoma veikla, yra orientuotos į veiklos optimizavimą, vystymą, gali skatinti naujas naudingas organizacijai darbuotojų idėjas. Žinios fiksuojamos tiek kryptingai, tiek atsiktinai. Žinios kaupiamos labai įvairiai (dokumentuose, mintyse), o tokio kaupimo efektyvumą vertina vadovai, darbuotojai, atsižvelgiant į žinių naudą organizacijai. Nesklandumai žinių vadyboje pastebimi per žinių įgijimo, plėtojimo, žinių objektų parinkimo ir įvertinimo procesus. Nors žinių vadyba šioje sąlyginai nedidelėje organizacijoje ne itin efektyviai funkcionuoja, tačiau informacijos vadyba yra išvystyta ir valdoma pakankamai gerai.

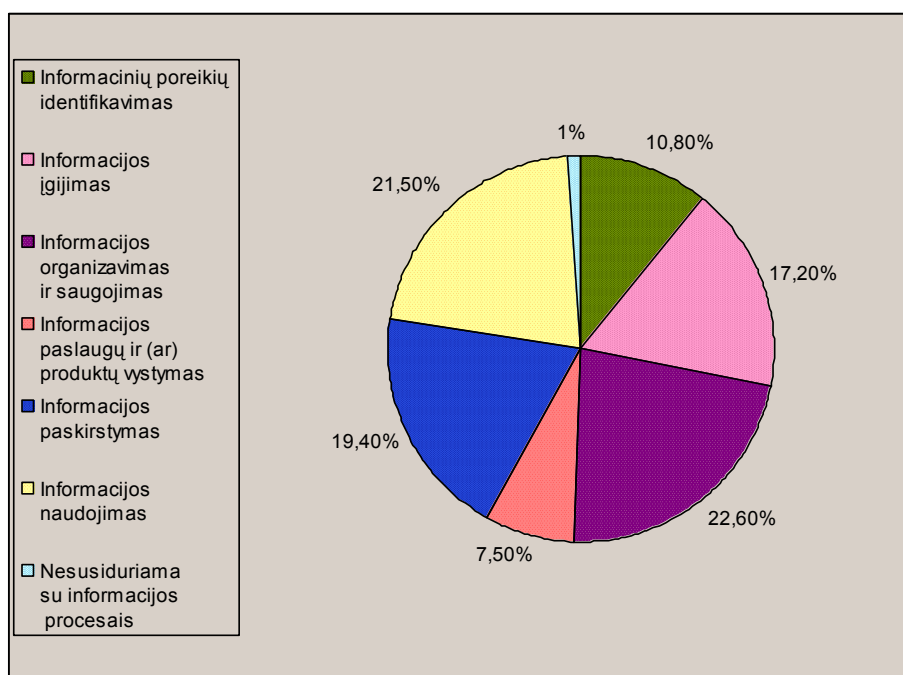
3.4 Informacijos vadybos ir žinių vadybos taikymo ypatumų apibendrinimas Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose

Tyrime sudalyvavo keturiolika Lietuvos Vyriausybinių organizacijų, iš kurių aštuonios – ministerijos, o šešios – prie Vyriausybės esančios ir Vyriausybei atskaitingos organizacijos. Tyrimui atlikti sudarytas klausimynas buvo suskaidytas į du stambius blokus – informacijos vadybos blokas ir žinių vadybos blokas, kuriais buvo siekiama išryškinti šių dviejų vadybos atsišakojimų galimus taikymo ypatumus Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose. Kadangi informacijos vadyba įsigaliojo pasaulyje ir Lietuvoje ankščiau nei žinių vadyba, iš anksto buvo padaryta prielaida, kad informacijos vadyba yra taikoma kiek plačiau ir yra įsiskverbusi į organizaciją bei jos procesus giliau. Be to, atkreiptas dėmesys į žinių vadybos specifiką, kurią aprėpti ir struktūruoti yra kur kas sudėtingiau. Dėl šių priežasčių klausiama, ar organizacijoje yra už informacijos vadybos procesus atsakingų skyrių, asmenų, bet nepasiteirauta tuo paties žinių vadybos atžvilgiu. Kaip buvo minėta tyrimo metodologijos poskyryje, klausimai buvo sudaryti, atsižvelgiant į respondentų pageidavimus, todėl klausimyne dominavo uždarų klausimų kiekis. Beveik kiekviename klausime galima buvo pasirinkti atsakymo variantą „kita“ ir papildyti uždarą klausimą informatyvesniu atsakymu, tačiau verta pažymėti, kad, nors šis atsakymo variantas buvo pasirinktas daugelį kartų, respondentų nebuvo patikslinti atsakymai. Galima daryti prielaidą apie menką respondentų motyvaciją dalyvauti tyrime, arba apie tematikos sudėtingumą, kuris lemia respondentų dvejojimą, sumaištį dėl galimybių papildyti atsakymus. Kaip buvo minėta, šiame

magistro moksliniame darbe atskiros Vyriausybės organizacijos nebus lyginamos tarpusavyje, kadangi skirtingose organizacijose reikšmingai skyrėsi respondentų skaičius ir specifika (padaliniai, kuriuos jie atstovavo), o tai turėjo didelę įtaką gautų rezultatų objektyvumui bei aptikimumui. Kuo daugiau respondentų iš kuo įvairesnių padalinių atsako į klausimą, tuo įvairiapusiškesnį bei patikimesnį vaizdą galima sudaryti apie tam tikrą organizaciją. Kadangi sudaryti vienu organizacijų vaizdai ryškiai skiriasi nuo kitų, palyginimo metodas taikomas nebus, o pasitelkiama visose organizacijose gautų rezultatų apibendrinimu. Toks apibendrinimas suteiks galimybę daryti tikslesnes prielaidas apie visas Lietuvos Vyriausybės organizacijas, nors ir šiuo atveju verta atkreipti dėmesį į tai, jog vis dėlto ne visos organizacijos sudalyvavo tyrime ir todėl neįmanoma užtikrintai bei kategoriškai spręsti apie visas Vyriausybės organizacijas, būtina turėti omenyje tam tikros paklaidos nuo gautų rezultatų tikimybę. Nors tikslingai Lietuvos Vyriausybės organizacijos nebus tarpusavyje palygintos, tačiau iš anksčiau aptartų kiekvienos organizacijos rezultatų galima pabrėžti, kad kiekvienoje Vyriausybėje organizacijoje vienaip ar kitaip funkcionuoja informacijos ir žinių vadyba, nors skirtingi procesai yra skirtingai išvystyti ir priklauso nuo tam tikros organizacijos specifikos, struktūros, veiklos pobūdžio.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad Lietuvos Vyriausybėse organizacijose susiduriama su visais informacijos vadybos procesais, tačiau dominavo informacijos įgijimo, paskirstymo, naudojimo, organizavimo ir saugojimo procesai. Kiek mažiau, bet vis dar plačiai paplitęs yra informacinių poreikių identifikavimas, o dar rečiau pasitaikantis – informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymas (1 paveikslas). Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad informacijos vadyba, nepaisant to, ar ji būtų kryptingai valdoma, ar ne, yra giliai įsiskverbusi į Lietuvos Vyriausybės organizacijas bei jų veiklą. Pastebima, kad aptarinėjamos organizacijos ieško joms reikalingos informacijos, ją įsigyja, naudoja, ją dalinasi ir išsisaugoja, kad galėtų vėliau pasinaudoti ta informacija. Tai kad informaciniai poreikiai identifikuojami kiek rečiau galima bandyti paaiškinti tuo, jog tokiu ypatumu pasižyminčios organizacijos gali iš anksto žinoti apie savo informacinius poreikius, turi gilių su jais susietų tradicijų, nuostatų, todėl papildomai nesustoja ir nedirba ties poreikių identifikavimu. Dėl informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymo proceso nepaplitimo galima būtų išskirti tai, jos Vyriausybės organizacijos savaime nėra orientuotos į informacijos paslaugas bei produktus. Žinoma, jos teikia visuomenei ir valdančioms institucijoms tam tikrą informaciją, bet tai yra daugiau jų darbo pasekmė nei tikslas, todėl iš anksto informacijos paslaugos ir tuo labiau produktai nėra Vyriausybinių organizacijų veiklos esminė dalis.

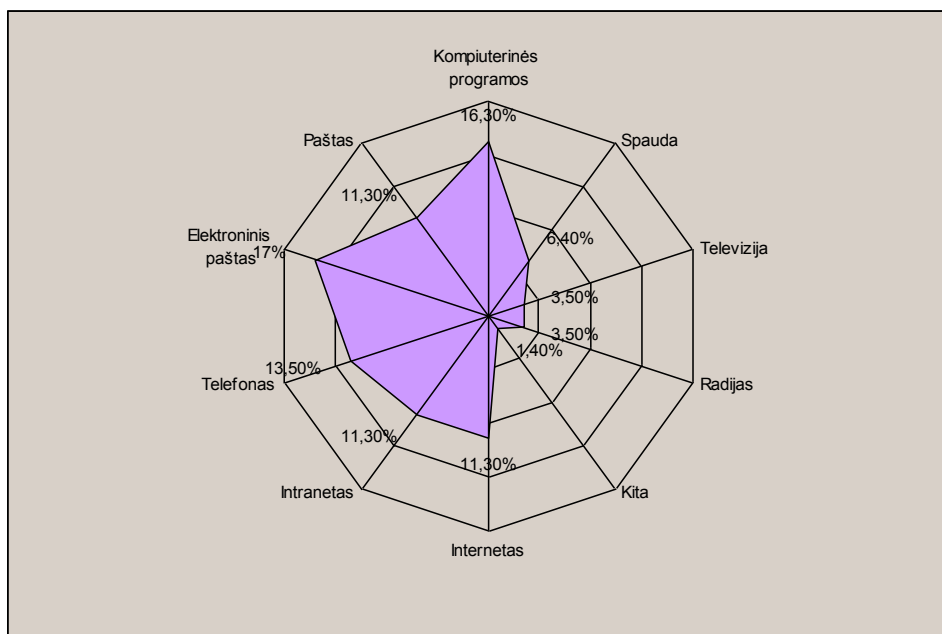
1 paveikslas. Su kokiais informacijos vadybos procesais susiduriama Jūsų organizacijoje?



Paklausti, ar jų organizacijoje yra specialus padalinys ir (ar) atskiri asmenys, atsakingi už informacijos vadybos procesus ar jų dalį, dauguma respondentų patvirtino tokių skyrių egzistavimą. Kaip matoma 1 lentelėje (žr. 1 Priedą), tik dviejose iš ištirtų Lietuvos Vyriausybinių organizacijų nėra specialių padalinių ar asmenų, atsakingų už minėtus procesus. Taip pat Finansų ministerija ir Vyriausioji administracinių ginčų komisija pažymėjo, kad tokius skyrius ar darbuotojus turi, tačiau nenurodė, kaip jie oficialiai vadinami. Sprendžiant iš kitų organizacijų pateiktų pavadinimų, pabrėžiama, kad už informacijos vadybos procesus atsakingi „globėjai“ yra gana skirtingi tiek pagal savo veiklos specifiką, tiek ir pagal statusą (departamentai, skyriai, atskiri asmenys). Išvardyti padaliniai ir jų sąsajos su informacijos vadyba priklauso nuo tam tikros organizacijos specifikos, struktūros, todėl ir pavadinimų skirtumai yra gana ryškūs: Ryšių su visuomene skyrius, Dokumentų valdymo ir informacinių sistemų skyrius, Bendrųjų reikalų departamentas, Informacinių technologijų skyrius, Viešųjų ryšių ir protokolo skyrius, Dokumentų valdymo ir asmenų aptarnavimo skyrius, Kūno kultūros strategijos skyrius, Informacijos analizės skyrius, Ne gyvybės draudimo skyrius, Gyvybės draudimo skyrius, Turto valdymo informacinių sistemų skyrius, Raštinė, Turto valdymo informacinių sistemų skyrius, Informacinių technologijų skyrius ir kt. Pažymėtina, kad apžvalginio tyrimo metu įvairių padalinių vadovai, sužinoję apie tyrimo tematiką, dažnai nukreipdavo tyrėją į Viešųjų ryšių skyrių, Informacinių technologijų padalinius, kuriuos galima aptikti daugumoje Vyriausybinių organizacijų. Kita vertus, Dokumentų valdymo skyriai, kurie taip pat yra gana plačiai paplitę Vyriausybinių organizacijų struktūrose ir kuriuos, sprendžiant iš pavadinimo, galima būtų išskirti kaip turinčius sąsajų su informacijos vadyba, neretai pasirodydavo nesusiję ar ne tiek glaudžiai susiję su informacijos vadyba. Iš lentelėje respondentais

pateiktų padalinių pavadinimų galima išskirti kelis kartus pasikartojančius Viešųjų ryšių skyriaus ir Dokumentų valdymo skyriaus pavadinimus, o tai vienija skirtingas Vyriausybines organizacijas, atsižvelgiant į tai, kad informacijos vadybos procesų funkcionavimu ir optimizavimu užsiima panašias funkcijas ir veiklą atliekantys skyriai. Mažesnėse organizacijose, neturinčiose analogiškų padalinių, informacijos vadyba užsiima kiti skyriai ir mažesniais kiekiais, kadangi sąlyginai mažose organizacijose vyrauja struktūra su mažesniu hierarchinių lygių kiekiu, mažesnis darbuotojų skaičius, siauresnės aprėpties veikla vykdoma, todėl ir mažiau informacijos vadybos procesų cirkuliuoja. Bet daugumoje atvejų Vyriausybines organizacijose dažnai susiduriama ir dirbama su beveik visais informacijos vadybos procesais. Informacija, kuri pereina per informacijos vadybos procesus, yra apdorojama įvairių informacijos ir ryšių technologijų pagalba (2 paveikslas). Plačiausiai naudojamos kompiuterinės programos, elektroninis paštas, telefono ryšys, internetas ir intranetas. Kiek mažiau naudojamos paprastojo pašto paslaugomis, o ypatingai retai pasitelkiama spaudos, televizijos, radijo ir kitų technologijų pagalba. Taigi, informacijos vadybos valdymui efektyviai naudojamos naujausios technologijos, suteikiančios mobilumo, didelio greičio ir galimybę apdoroti informaciją „čia ir dabar“ principu.

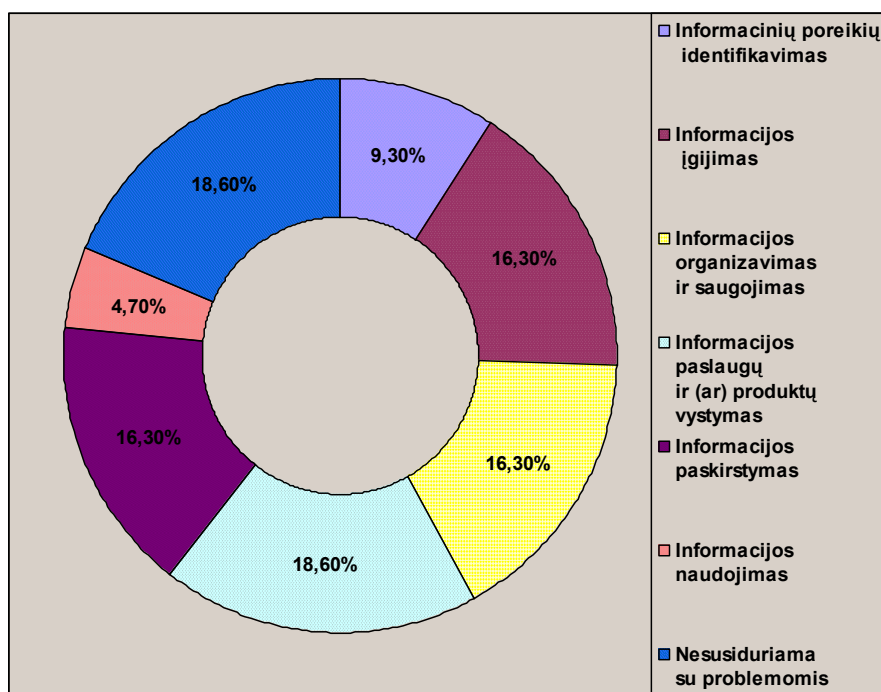
2 paveikslas. Kokios informacijos ir ryšių technologijos padeda apdoroti informaciją?



Paklausti, kokiame informacijos vadybos procese dažniausiai susiduria su nesklandumais (3 paveikslas), respondentai išskyrė keletą dominuojančių – informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymą, informacijos įgijimą, paskirstymą, organizavimą ir saugojimą. Kiek mažiau problemų atsiranda, identifikuojant informacinius poreikius, o informacijos naudojimas sukelia sąlyginai nedaug sudėtingumų. Kadangi, kaip buvo pabrėžta anksčiau, Lietuvos Vyriausybinių organizacijų kasdieninėje veikloje ne itin dažnai susiduriama su informacijos produktų ir paslaugų vystymu,

galima daryti prielaidą, kad problemos dėl šio informacijos vadybos proceso į organizacijas ateina iš išorės, t. y. kai pastarosios jaučia tam tikrų informacijos paslaugų ir produktų poreikį ir siekia juos gauti. Pabrėžtina, kad itin didelis respondentų skaičius pažymėjo, kad jų organizacijoje jokiam informacijos vadybos procese su problemomis nesusiduriama, o tai galima būtų paaiškinti nors ir ne visada kryptingu, bet vis vien gana aukšto lygio informacijos vadybos valdymu. Vyriausybės organizacijos suvokia informacijos svarbą organizacijoms bei jų veiklai, dauguma jų turi už informacijos vadybos procesus atsakingus padalinius, asmenis, plačiai naudojamos technologijos informacijos apdorojimui. Tokiu būdu, galima teigti, kad informacijos vadyba Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose yra taikoma, išvystyta iki tam tikro lygio, kuris leidžia organizacijoms gauti iš informacijos atitinkamą naudą. O tai, kad organizacijos sugeba išskirti tam tikrus nesklandumus, išryškina, kad informacijos vadybą Vyriausybiniuose organizacijose ir toliau galima vytyti, tobulinti, esant poreikiui, optimizuoti tam tikrus informacijos vadybos procesus ir tuo suteikti informacijai dar didesnę vertę, o organizacijoms užtikrinti gaunamos naudos įgijimą, stabilumą bei augimą.

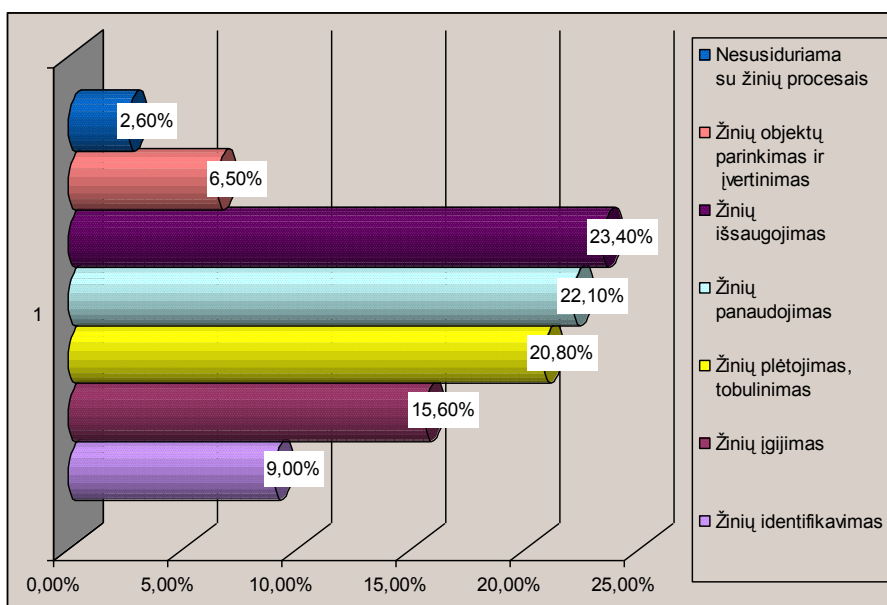
3 paveikslas. Kokiame informacijos vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis?



Kaip buvo minėta, prieš pradėdant tyrimą, buvo iš anksto pagaltvota apie žinių vadybos ypatumus, jos taikymo sudėtingumą, palyginus su informacijos vadyba. Taip pat buvo atžvelgta į tai, kad žinių vadyba yra „jaunesnė“ už informacijos vadybą ir tik sąlyginai pradėta taikyti pasaulyje, o tai gali nulemti, kad Lietuvoje ji gali būti dar neišvystyta, arba išvystyta pernelyg silpnai. Šias prielaidas patvirtino ir apžvalginio tyrimo metu pastebėta potencialių respondentų sumaištis dėl informacijos vadybos, o dar labiau – dėl žinių vadybos. Dėl šių priežasčių su žinių

vadyba susieta antro klausimyno bloko terminija buvo maksimaliai detaliai išaiškinta, pateikiant skliausteliuose atitinkamus pavyzdžius ir suteikiant respondentams galimybę palikti komentarus, papildyti atsakymus. Išsiaiškinta, kad Lietuvos Vyriausybines organizacijose daugiausia pasireiškia šie žinių vadybos procesai (4 paveikslas): žinių išsaugojimas, panaudojimas, plėtojimas ir tobulinimas, igijimas, o kiek mažiau – žinių identifikavimas, žinių objektų parinkimas ir įvertinimas. Itin nedidelis respondentų kiekis pažymėjo, kad jų organizacijoje necirkuliuoja jokie žinių vadybos procesai. Tačiau verta pabrėžti, kad tie patys tiriamieji vėliau išskyrė nesklandumus, patiriamus žinių vadyboje, o tai leidžia numanyti, kad šios problemos galėtų skverbtis į organizacijas iš išorės. Tokiu būdu, visos Vyriausybės organizacijos daugiau ar mažiau susiduria su žinių vadyba, iš kur ji neatsirastų – iš vidaus ar iš išorės. Gauti rezultatai parodo, kokie žinių vadybos procesai dominuoja tiriamųjų organizacijų tarpe, o todėl ir daro didžiausią įtaką joms bei jų veiklai.

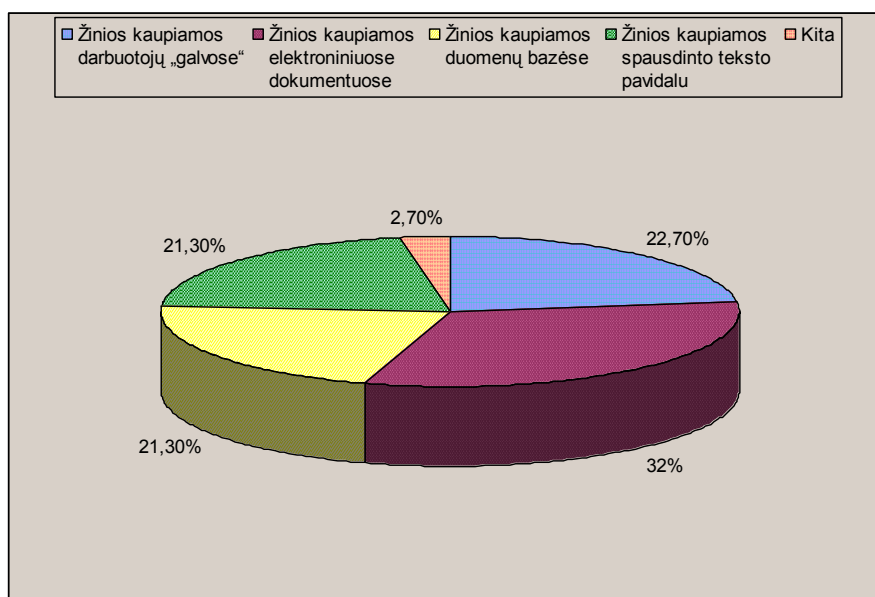
4 paveikslas. Su kokiais žinių vadybos procesais susiduriama Jūsų organizacijoje?



Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad Lietuvos Vyriausybines organizacijose žinios aptinkamos ir įgyjamos daugiausia per internetą (19,3%), bendravimo, bendradarbiavimo su kolegomis, vadovais metu (19,3%) bei įvairių mokymų, seminarų metu (18,5%). Taip pat žinios atsiranda per bendravimą, bendradarbiavimą su partneriais, tiekėjais, vartotojais (12,3%), rečiau – per spaudą (9,6%) ir intranetą (9,6%). Rečiausiai žinios aptinkamos ir atsiranda organizacijoje televizijos (4,4%), radijo (3,5%) ir kitų (3,5%) neįvardytų informacijos ir ryšių technologijų pagalba. Galima padaryti prielaidą, kad tiesioginė komunikacija daro didžiausią įtaką žinių aptikimui ir jų igijimui, kadangi sujungia du ar daugiau potencialius žinių kūrėjus bei „laikmenas“ – žmones. Sąsajos tarp žinių igijimo, plėtojimo ir panaudojimo procesų pasireiškia žinių igijimo tikslu. Kaip rodo rezultatai, tikslingai įgyjamos žinios, kurios yra reikalingos organizacijos veiklos

vykdymui (22,9%), tobulinimui (22,9%), arba kurios turi tam tikrų sąsajų su vykdoma veikla (14,6%) ir gali paskatinti naujas idėjas, veiklos kryptis (14,6%), suteikiančias organizacijai naudą. Neretai žinios įgyjamos vadovų nurodymu (9,4%), arba dėl tų žinių naujumo, populiarumo tam tikrame lygmenyje (8,3%). Rečiausiu atveju iš pradžių žinios įgyjamos, o vėliau nusprendžiama, kaip jas pritaikyti (5,2%), arba kitu tikslu įgyjamos žinios (2,1%). Pabrėžtina, kad Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose sėkmingai vyksta ir teorijoje aptarti žinių konversijos būdai, ypatingai eksternalizacija ir kombinavimas. Daugelyje atvejų neišreikštos žinios yra išreiškiamos, koduojamos ir fiksuojamos, tačiau dažniausiai (39,3%) tai vyksta atsiktinai (pvz., pokalbio su kolegomis metu, informaciniu technologijų pagalba). Reikšmingas tiriamųjų kiekis (25%) nurodė, kad žinios yra fiksuojamos kryptingai, tiek pat respondentų (25%) pažymėjo, kad nefiksuotos žinios yra fiksuojamos kitu būdu, tačiau nenurodė kokių. Tai, kad žinios nėra fiksuojamos, pabrėžė mažiausia respondentų dalis (10,7%), o tai leidžia teigti, kad žinių plėtojimas Vyriausybinesse organizacijose vyksta gana efektyviai, nors ir stokoja kryptingumo, apibrėžtumo. Žinios kaupiamos įvairiais būdais (5 paveikslas) – elektroniniuose dokumentuose (Power Point, Word, Excel, kt.), organizacijos darbuotojų „galvose“, mintyse, pašmonėje, duomenų bazėse, spausdinto teksto pavidalu (žurnalai, užrašų knygelės, kt.) bei kitais būdais. Tokiu būdu išryškėjo, kad Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose naudojami visi galimi būdai kaupti informaciją, plačiai taikomos informacinės technologijos ir užtikrinama galimybė pasinaudoti turimomis žiniomis kitiems darbuotojams, kitu laiku ir kitomis aplinkybėmis. Žinių kaupimo efektyvumas įvertinamas pačių darbuotojų (34%) arba jų vadovų (29,8%), dažnai yra bandoma išvelgti potencialią žinių įtaką organizacijos veiklai (23,5%) ir naudojami kiti būdai (2,1%). Sąlyginai retai Vyriausybinesse organizacijose žinių efektyvumas iš viso nėra vertinamas (10,6%), kas pabrėžia nors nekryptingą, tačiau gana išvystytą žinių kaupimo efektyvumo vertinimo tendenciją. Nemažiau svarbus ir tas faktas, kad Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose hierarchiniai santykiai netrukdo žinių vadybos vystymuisi, ką įrodo beveik vienodai reikšminga tiek vadovų, tiek darbuotojų įtaka žinių kaupimo įvertinimui. Galima padaryti prielaidą, kad tokia reali plokštesnė santykių hierarchija, nesutampanti su oficialia struktūrine hierarchija, gali būti veikama gerų darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių, pasitikėjimų, bendrumo jausmu, kas savo ruožtu užtikrina palankios aplinkos žinių vadybai užtikrinimą. Atsižvelgiant ir į tai, kad Vyriausybinių organizacijų vykdoma veikla reikalauja iš darbuotojų dideliu protiniu sugebėjimu, galima numatyti, kad tokiose organizacijose dirbantys žmonės pasižymi aukšta kvalifikacija, aukštosiose mokymo įstaigose įgytų išsilavinimu. Tokiu būdu Lietuvos Vyriausybinesse organizacijas galima būtų tapatinti su teorijoje aptartu žinių organizacijų reiškiniu, o jų darbuotojus laikyti žinių darbuotojais, kurie atlieka žiniomis grįstą darbą. Tokia organizacijos vidinė aplinka užtikrina darbuotojų norą dalintis žiniomis su kitais, o, reiškia, ir sėkmingai taikyti bei vystyti žinių vadybą.

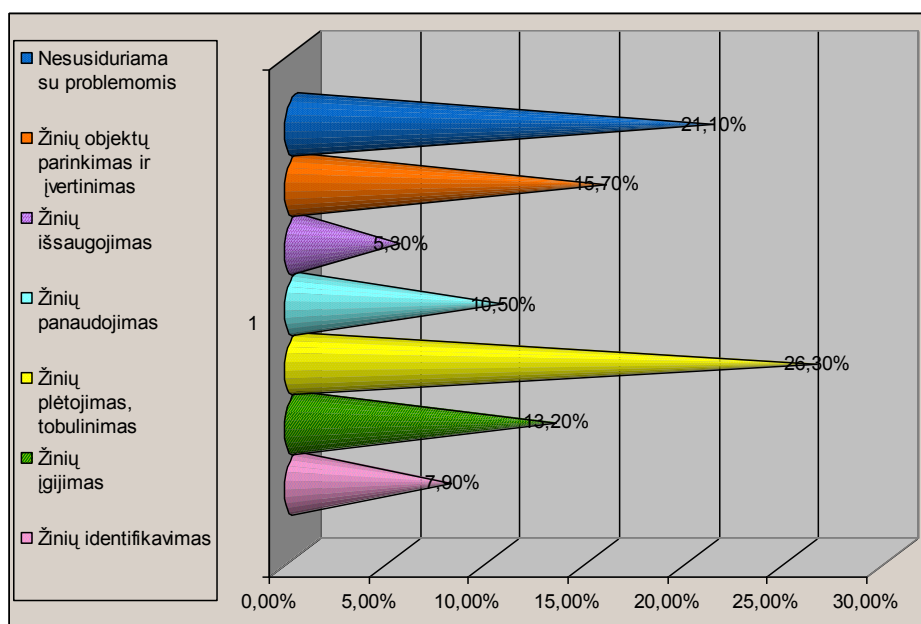
5 paveikslas. Kaip kaupiamos žinios?



Vis dėlto, esant net ir labai palankioms aplinkybėms, žinių vadyba galėtų prisidėti prie naudos organizacijai gavimo tada, kai ji yra kryptingai vystoma. Bet kuriuo atveju, kaip parodė tyrimas, jos procesai Vyriausybinesse organizacijose jau savaime funkcionuoja gana sėkmingai ir jiems optimizuoti tereikėtų visai nedaug – pakaktų tobulinti tai ir naudotis tuo, kas jau yra, tik daryti tai tikslingai. Tyrimo pabaigoje respondentai išskyrė tuos žinių vadybos procesus, kurie sukelia tam tikrų nesklandumų organizacijose (6 paveikslas). Žinių plėtojimas ir tobulinimas, žinių objektų parinkimas bei įvertinimas įvardyti kaip daugiausia problemų sukeliantys reiškiniai. Verta prisiminti, kad respondentai anksčiau pažymėjo, kad jų organizacijose su žinių objektų parinkimu ir įvertinimu susiduriama sąlyginai retai, todėl vėl galima būtų numatyti, kad su šiuo procesu susiję nesklandumai į organizaciją patenka iš išorės. Kita vertus, galima bandyti teigti ir tai, kad, nors organizacijoje šis procesas išvystytas kol kas nėra, tačiau yra tiek reikšmingas, kad jo nefunkcionavimas daro organizacijai žalą. Esant tokiai padėčiai, būtina atkreipti dėmesį į šį žinių vadybos procesą ir tinkamai jį optimizuoti. Kiek mažiau nesklandumų susiję su žinių igijimu, panaudojimu, identifikavimu ir išsaugojimu. Galima daryti prielaidą, kad minėti procesai Vyriausybinesse organizacijose yra išvystyti ir vystomi patenkinamai. Svarbu tai, kad ypatingai didelis respondentų kiekis nurodė, jog jų organizacijose nesuduriama su problemomis jokiam žinių vadybos procese. Iš vienos pusės tai gali byloti apie gana efektyvų žinių vadybos valdymą organizacijoje, o iš kitos pusės – kad organizacija, atvirksčiai, kol kas nesuvokia galimą žinių vadybos suteikiamą naudą organizacijai, dėl ko nesuprasmina žinių vadybos ir jos procesų įtaką, neskiria pakankamai dėmesio jau cirkuliuojantiems organizacijoje žinių vadybos procesams, nepastebi su jais susijusius nesklandumus. Esant pageidavimui sužinoti tikrąją priežastį ir giliau įsivaizduoti tiek informacijos vadybos, tiek ir žinių vadybos taikymo ypatumus Lietuvos

Vyriausybines organizacijose, verta ir toliau vykdyti panašius mokslinius tyrimus. Savo ruožtu, šis atliktas tyrimas leidžia kelti naujus klausimus, išsūkius Lietuvos mokslininkams, pirmą kartą sudaryti bendrą vaizdą apie informacijos ir žinių vadybos taikymą Lietuvos Vyriausybines organizacijose, o taip pat pateikti tam tikras rekomendacijas, kaip galima būtų informacijos ir žinių vadybą bei jų procesus optimizuoti ir gauti iš to tam tikros naudos.

6 paveikslas. Kokiam žinių vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis?



3.5 Tyrimo išvados ir rekomendacijos

Ankstesniame skyriuje buvo apibendrinti skirtingose Lietuvos Vyriausybines organizacijose gauti rezultatai, kad galima būtų išskirti tam tikras informacijos ir žinių vadybos taikymo privalumus bei trūkumus, išvelgti galimas bendras tendencijas. Užbaigiamajame šio mokslinio magistro darbo skyriuje siekiame galutinai apibendrinti viso tyrimo rezultatus ir pateikti tam tikras rekomendacijas dėl informacijos ir žinių vadybos vystymo Vyriausybines organizacijose, o taip pat patvirtinti arba paneigti tyrimo metodologijoje iškeltas hipotezes. Be to, šiame skyriuje siekiama atskleisti pačios mokslinio magistro darbo autorės požiūrį į atlikto tyrimo patikimumą, tobulinimo galimybes.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, galima išvelgti panašias informacijos ir žinių vadybos tendencijas skirtingose Lietuvos Vyriausybines organizacijose. Nors negalima vienareikšmiškai teigti, kad informacijos vadyba ir žinių vadyba yra kryptingai taikomos Vyriausybines organizacijose, tačiau aptiktas tam tikras tvirtas pagrindas joms vystytis ir klestėti. Remiantis nagrinėjamų organizacijų bei jų veiklos, struktūros specifika, padaryta prielaida, kad Vyriausybines organizacijos turi ryškių sąsajų su teorijoje aptartu žinių organizacijų reiškiniu, o

jose dirbantys darbuotojai – su žinių darbuotojais, kadangi jų darbo atlikimui būtina pasižymėti atitinkamais protiniais sugebėjimais. Kita prielaida bylojama, kad Vyriausybinesse organizacijose oficialios hierarchijos lemiami vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai iš tikrųjų yra plokštesni, mažiau biurokratiški, kas sukuria tarpusavio pasitikėjimo bei pasitenkinimo veikla pojūtį. Tai galėtų patvirtinti ir tas faktas, jog tam tikrose organizacijose į anketos klausimus buvo atsakinėjama bendrai – atsakymus žymėjo iškart keli vieno ar net kelių skyrių darbuotojai. Taip pat atkreiptas dėmesys į tai, kad organizacijos darbuotojai išskyrė neretai besilankantys įvairiuose seminaruose, mokymuose, o taip pat turi įgūdžių žinių įgijime, perdavime, kaupime, naudojime, taiko žinias naujų idėjų, kryptų skatinimui, kas leidžia tapatinti daugumą Lietuvos Vyriausybinių organizacijų su besimokančios organizacijos reiškiniu. Žinoma, laikyti Vyriausybines organizacijas pilnai atitinkančiomis besimokančių organizacijų savybes būtų pernelyg skubota ir anksti, tačiau išskirti tam tikrą palankią aplinką šių sąvokų didesniai priartėjimui vienas prie kito įmanoma. Tokiomis palankiomis aplinkybės tiek informacijos vadyba, tiek žinių vadyba gali efektyviai funkcionuoti ir nešti organizacijai naudą.

Bendras sudarytas po tyrimo įvykdymo vaizdas atskleidžia, kad Vyriausybės organizacijos jau yra gerai išvysčiusios informacijos vadybą ir jos procesus. Nors nei vienoje iš ištirtų organizacijų pagal pavadinimą iš aptartos struktūros neatrasta specialaus už informacijos vadybos funkcionavimą atsakančio padalinio, tačiau praktikoje paaiškėjo, kad atsakingų už tai stambesnių ar mažesnių padalinių yra. Tokių padalinių pavadinimai kiekvienoje organizacijoje yra įvairūs, nors galima išskirti ir vienijančių bruožų – neretai su informacijos vadyba susiję padaliniai yra vadinami Viešųjų ryšių skyriais, arba Dokumentų valdymo skyriais. Kita vertus, apžvalginio tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad tam tikrų padalinių pavadinimai, kurie iš pradžių atrodė susiję su informacijos vadyba, iš tiesų turėjo su ja mažai bendro. Kitas pastebėjimas, padarytas apžvalginio tyrimo metu, yra tas, kad Vyriausybinių organizacijų darbuotojai natūraliai daro sąsajas tarp informacijos vadybos ir už informacines technologijas atsakingų skyrių. Tokiu būdu pabrėžiama, kad informacijos vadyba ir pati informacija yra dažnai tapatinamos (arba įsivaizduojamos kaip turinčios glaustų sąsajų) su informacinėmis technologijomis, kas tam tikru aspektu skiriasi nuo informacijos vadybos teorijoje pateikto požiūrio į informacines technologijas kaip į informacijos vadybos tikslus padedančią pasiekti priemonę. Tyrimas išryškino, kad Lietuvos Vyriausybinesse organizacijose informacijos technologijos yra plačiai taikomos, o labiausiai informacijos apdorojimui pasitelkiama naujausių technologijų pagalba (internetas, intranetas, kompiuterinės programos, elektroninis paštas, telefonas). Iš informacijos vadybos procesų organizacijose dažniausiai pasitaiko informacijos įgijimo, identifikavimo ir saugojimo, paskirstymo ir naudojimo procesai. Priklausomai nuo Vyriausybinių organizacijų specifikos, galima numatyti, kad informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymas joms yra mažiau aktualus. Tačiau Vyriausybės organizacijos yra atskaitingos

Vyriausybei, teikia jai ir visuomenei informaciją apie savo vykdomą veiklą bei jos rezultatus, todėl šio mokslinio magistro darbo autorės nuomone, ištirtos organizacijos turėtų optimizuoti ir šią procesą. Taip pat kiek mažiau nei kitais informacijos vadybos procesais Vyriausybės organizacijos rūpinasi informacinių poreikių identifikavimu. Informacinių poreikių identifikavimas galėtų būti mažai paplitęs Vyriausybės organizacijose dėl to, kad jos gali iš anksto žinoti savo informacinius poreikius ir neskirti jų identifikavimui papildomai dėmesio. Kita vertus, tai galėtų būti lemiamas tuo, kad organizacijos nesuvokia iki galo potencialios informacijos vadybos teikiamos naudos ir dėl to kiek abejingai žvelgia į būtinybę identifikuoti informacijos poreikius. Šiuo atveju rekomenduotina Vyriausybės organizacijoms siekti tikslingos informacijos gavimo, paskirstymo, naudojimo, kaupimo, o tas tikslingumas, kryptingumas būtų užtikrintas pirma identifikuojant organizacijos ir jos darbuotojų informacinius poreikius ir, priklausomai nuo jų, toliau valdyti informaciją per kitos informacijos vadybos procesus.

Kaip ir buvo prognozuota prieš įvykdant tyrimą, žinių vadybos mažesnis paplitimas moksliniame ir realiame pasaulyje, jos menkas ištirtumas Lietuvoje turėjo įtakos tam, kad apie žinių vadybą respondentams buvo niekas nežinoma. Tai leido išsiaiškinti apžvalginis tyrimas, kuomet su potencialiais respondentais buvo susisiekiama tiesiogiai telefonu. Tokia situacija nulėmė tai, jog tyrimo anketoje klausimus, susijusius su žinių vadyba, buvo pasistengta maksimaliai išsiaiškinti, supaprastinti, pateikiant skliausteliuose atitinkamus pavyzdžius. Tyrimo metu žinių vadybos taikymas Lietuvos Vyriausybės organizacijose buvo išsiaiškintas per žinių vadybos procesų paplitimą, išsivystymo lygį organizacijos ir darbuotojų vykdomos veiklos aspektu. Pabrėžtina, kad nemažai žinių vadybos procesų funkcionuoja organizacijose net ir nevaldant jų kryptingai. Sėkmingiausiai cirkuliuojantys yra žinių išsaugojimo, panaudojimo, plėtojimo ir tobulinimo, įgijimo procesai. Žinių identifikavimas ir žinių objektų parinkimas bei įvertinimas nėra pakankamai išsivystę organizacijose. Šio mokslinio magistro darbo autorės požiūriu, tai, kaip ir informacijos vadybos taikymo atveju, lemia Vyriausybinių organizacijų nesuvokimas žinių vadybos potencialios teikiamos naudos, o sąlyginai sėkmingai besivystantis procesai tėra natūrali žmonių bendravimo ir bendradarbiavimo, o taip pat naršymo po internetą ir intranetą pasekmė. Tačiau respondentų pabrėžta, kad įgyjamos žinios, reikalingos vykdomos veiklos atlikimui, tobulinimui, turinčios su veikla tam tikrų sąsajų ir galinčios sukelti naujas idėjas, paskatinti kitas veiklos kryptis. Reiškia, intuityviai žinių vadyba vis dėlto yra valdoma Vyriausybės organizacijose ir jau teikia joms tam tikrą naudą. Šiuo atveju išnagrinėtoms organizacijoms rekomenduotina suvokti žinių vadybos vertę, pabandyti išmatuoti jos teikiamą naudą ir, priklausomai nuo to, optimizuoti visus ar tam tikrus žinių vadybos procesus.

Kaip vienas didžiausių privalumų išskiriama Lietuvos Vyriausybės organizacijoms būdinga aplinka, grįsta pasitikėjimu, bendrumo jausmu, veikiamą protinės veiklos dominavimu. Šie

veiksniai savaime iškelia žmogų virš informacinių technologijų, kas turi atitinkamą atvaizdą ir aptartoje teorijoje. Kitas privalumas būtų tas, kad tokių aplinkybių ir darbuotojų įvairiapusių įgūdžių garantuojama sėkminga tiek vidinė, tiek išorinė komunikacija, bendravimas, bendradarbiavimas su kolegomis, partneriais, vartotojais, pasireiškia tobulėjimo galimybės, kas priartina Vyriausybės organizacijas prie besimokančios organizacijos vizijos. O besimokančios organizacijos yra ypatingai lanksčios pokyčiams, pasižymi geru bei stabiliu įvaizdžiu. Siekiant skatinti informacijos ir žinių vadybos taikymą kitose organizacijose, Lietuvos Vyriausybinėms organizacijoms turėtų būti būdingas kuo tvirtesnis teigiamas įvaizdis, sėkminga, lanksti veikla, geras informacijos ir žinių vadybos taikymo pavyzdys. Trūkumu galima būtų išskirti tą faktą, kad tiek informacijos vadyba, tiek žinių vadyba Lietuvos Vyriausybines organizacijose lygi šio nėra kryptingai valdomos, o pačių organizacijų stipriosios pusės neišnaudojamos naudos organizacijoms gavimui. Tokią situaciją galima sėkmingai pakeisti, optimizuoti organizacijų veiklą, o padaryti tai galėtų padėti pradėta efektyviai valdyti informacijos ir žinių vadyba.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad informacijos vadyba vis dėlto yra taikoma ir vystoma plačiau nei žinių vadyba, o jos pritaikomumo lygis yra netolygus skirtingų Vyriausybinių organizacijų atžvilgiu. Kai kuriose organizacijose informacijos ir žinių vadyba yra valdomos gana kryptingai, tačiau bendras vaizdas neleidžia teigti, kad visose Lietuvos Vyriausybines organizacijose informacijos ir žinių vadyba yra valdomi efektyviai. Tokiu būdu patvirtinama pirma šiame moksliniame magistro darbe iškelta hipotezė, tvirtinanti, jog informacijos ir žinių vadyba daugumoje Lietuvos Vyriausybinių organizacijų yra taikoma, bet kol kas nėra kryptingai valdoma. Iš dalies patvirtino ir antra iškelta hipotezė, teigianti, kad ne visose Lietuvos Vyriausybines organizacijose yra specialių už informacijos ir žinių vadybos procesus atsakingų padalinių, skyrių, asmenų. Viena vertus, padalinių pavadinimai ne visada atitinka prognozuojamas sąsajas su informacijos vadyba, kita vertus, kaip atsakingų už visų informacijos vadybos procesų ar jų dalį funkcionavimą padalinių ir (ar) asmenų Vyriausybines organizacijose išskirta nemažai skyrių, net departamentų ir juose dirbančių atstovų. Nepaisant to, kad informacijos ir žinių vadyba nėra kryptingai valdoma Lietuvos vyriausybines organizacijose, tačiau pabrėžtina, kad Vyriausybės organizacijos turi tvirtą pagrindą informacijos ir žinių vadybos vystymuisi bei klestėjimui, o tai reiškia, yra tikimybė, kad ir kitos organizacijos, atsižvelgiant į gerą pavyzdį, bus skatinamos taikyti informacijos ir žinių vadybą savo veikloje.

Atliktą Informacijos ir žinių vadybos Lietuvos Vyriausybines organizacijose tyrimą galima sėkmingai tobulinti toje pačioje ir panašiose srityse. Į šiuo tyrimu išryškintus aspektus galima bandyti gilintis, kelti naujas hipotezes, nagrinėti gautų rezultatų priežastis, siekti ištirti visą Lietuvos Vyriausybinių organizacijų generalinę aibę, tirti giminingas organizacijas (pvz., Seimą), kitus tų pačių organizacijų padalinius, skyrius, atlikti tyrimą kito metodo pagalba, keisti, plėsti klausimyno

turinį ir t. t. Atlikto tyrimo pranašumas pasireiškia tuo aspektu, kad, nepaisant to, kad apie informacijos ir žinių vadybą kalbama, rašoma gana daug, jau buvo tiriamas verslo sektorius, tačiau tai pirmas bandymas ištirti informacijos ir žinių vadybą Lietuvos Vyriausybiniuose organizacijose. Dėl tos pačios priežasties, kaip ir bet kuris pirmas tam tikroje srityje nagrinėjimas, atliktas tyrimas kelia dar daugiau klausimų, nei į juos atsako, tačiau tam tikras postūmis tiesos link jau padarytas. Šio mokslinio magistro darbo autorė tikisi, kad atliktas tyrimas bei šis mokslinis darbas bus naudingas tiek mokslininkams, tiek praktikams, o taip pat visiems besidomintiems informacijos ir žinių vadybos tematika.

IŠVADOS

Mokslinis pasaulis turi daug sąsajų su realiu kasdieniniu gyvenimu. Kartais mokslinės idėjos ir pamąstymai atsiranda prieš tam tikrus pasaulio įvykius, o dažnai viskas vyksta atvirkščiai – mokslininkų diskusijos, veikalai turi tvirtą realių pokyčių, situacijų, naujovių, įvykių pagrindą ir yra jų pasekmė. Informacijos vadybos atsiradimui didžiulę įtaką padarė spartus technologijų vystymasis, įvairių lygi tol atliekamų žmogaus veiklų visiškas ar dalinis automatizavimas, įsitikinimas, kad artimiausiu laikotarpiu beveik visose srityse žmogaus rankų ir proto atliekamą darbą pradės atlikinėti ir valdyti įvairios mašinos, kompiuterinės programos ir kitos technologijos. Įsigaliojus tokioms aplinkybėms svarbiausiu ištekliumi pradėta laikyti informaciją, kurios tinkamas valdymas buvo laikomas esminiu veiksniu, užtikrinančiu už žmogų veiklą atliekančių technologijų funkcionavimą. Pradėta taikyti informacijos visuomenės sąvoką, o pasaulyje atsirado tiek daug įvairios informacijos, kad atsirado poreikis ją filtruoti, klasifikuoti, identifikuoti ir pasirinkti tinkančią, atsikratyti nereikalingos, perteikti kitiems ir t. t. Gausėjančiame informacijos kiekyje pasidarė sunku orientuotis, o kovoje su informacijos kiekybe atsirado ir informacijos kokybės patikrinimo iššūkis. Mokslininkų pasiūlyta informacijos vadyba ir jos procesai iš pradžių pasirodė kaip panacėja ir juos pradėta vystyti tiek teoretikų, tiek praktikų. Tačiau, laikui bėgant, susižavėjimas technologijomis pamažu smuko, kai pradėta suvokti, kad jokios technologijos nesugeba būti pranašesnės už žmogų, pasižyminčiu tokių unikalių savybių kompleksu kaip greitas ir efektyvus prisitaikymas prie aplinkybių, pokyčių, gebėjimas tobulėti, mokytis visą gyvenimą, analizuoti, daryti išvalgas, vadovautis intuicija, taikyti kūrybiškumą, inovatyvumą, daryti išradimus, prognozes, bendrauti, bendradarbiauti ir pan. Žmogus informaciją įprasmina ir taip sukuria žinias, kurias jis gali užkoduoti, užfiksuoti, perteikti kitiems asmenims, plėsti, tobulinti, keisti, naudoti, saugoti, vertinti. Mokslininkų bei praktikų susikoncentravimas į žinias informacijos visuomenę pavertė žinių visuomene, o vienu svarbiausių ištekliumi šalia informacijos padarė ir žinias. Atsiradusi žinių vadyba ir jos procesai sukėlė gausybę diskusijų realiame ir moksliniame pasaulyje. Vienų mokslininkų žinių vadyba buvo ir tebėra vertinama kaip informacijos vadybos dalis, o kitų – kaip savarankiška disciplina. Kaip bebūtų, iki šiol nėra galutinai sutarta nei dėl šių dviejų vadybos atsišakojimų autonomiškumo ar bendrumo, nei dėl jų, o taip pat informacijos ir žinių sąvokų apibrėžimų. Šie aspektai apsunkina informacijos ir žinių vadybos nagrinėjimą tiek praktiniu, tiek teoriniu lygmenimis, tačiau, nepaisant tokio nevienareikšmiškumo, pasaulyje jau pradėta taikyti informacijos ir žinių vadybą tam tikrose organizacijose, siekiant optimizuoti jų veiklą, įgauti konkurencinio pranašumo, stabilizuoti gerą įvaizdį ir gauti organizacijai keik įmanoma daugiau naudos.

Lietuvoje informacijos vadybos ir žinių vadybos atsiradimas, kaip ir visame pasaulyje, nėra senyvas, o mokslininkai nepasiekė konsensuso dėl jų dedamųjų, bendrumų bei skirtumų, apibrėžtumo, įtakos organizacijos vidiniams ir išoriniams veiksniams ir t. t. Vis dėlto, iš mokslinio pasaulio informacijos vadyba ir žinių vadyba pradėtos įsigalėti vietos organizacijose, bandoma įvertinti jų poveikį organizacijoms bei jos veikloms. Nepaisant visko, informacijos ir žinių vadyba nėra plačiai taikoma Lietuvos organizacijose, arba tai vyksta nekryptingai. Pasiiekti pastebimos informacijos ir žinių vadybos suteikiamos naudos organizacijai įmanoma tik tikslingai ją valdant, o tam būtinos tam tikros palankios aplinkybės organizacijoje (pvz., geri darbuotojų tarpusavio santykiai, aukštas motyvacijos lygis, kt.). Siekiant, kad informacijos ir žinių vadyba būtų plačiau taikoma įvairiose Lietuvos organizacijose, reikia atitinkamo paskatinimo, kurį galėtų užtikrinti geros informacijos ir žinių vadybos taikymo praktikos pavyzdys. Tokio pobūdžio skatinimas dar labiau sustiprėtų, jei būtų skleidžiamas iš dideliu autoritetu, reikšme kitoms organizacijoms bei visais valstybei pasižyminčių įstaigų. Vienos tokių yra Lietuvos Vyriausybės organizacijos, t. y. organizacijos, pavaldžios ir atskaitingos Lietuvos Vyriausybei. Iki šiol niekas nebandė iširti informacijos ir žinių vadybą šiose organizacijose bei išskirti jos galimus taikymo ypatumus. Šio mokslinio magistro darbo parengimo eigoje buvo atliktas Lietuvos Vyriausybinių organizacijų informacijos ir žinių vadybos tyrimas, kuris leido atskleisti, kad ištirtose organizacijose informacijos ir žinių vadyba yra taikoma, bet nėra kryptingai valdoma. Taip pat buvo aptikta tam tikrų sąsajų ir skirtumų tarp informacijos ir žinių vadybos teorijos bei praktikos, atskleista, kad Lietuvos Vyriausybinių organizacijų eiliniai darbuotojai ir vadovai nėra susipažinę su informacijos ir žinių vadybos teorija ir nieko apie ją nežino. Vis dėlto, tyrimo eigoje buvo išskirti tam tikri padaliniai, atsakingi už informacijos ir žinių vadybos procesus ar jų dalį. Tam tikri informacijos ir žinių vadybos procesai jau dabar yra giliai įsiskverbę į Vyriausybines organizacijas bei jų veiklą, tačiau nesant tikslingo valdymo negalima tikėtis pastebimos naudos. Vis dėlto, išsiaiškinta, kad Lietuvos Vyriausybinese organizacijose egzistuoja tvirtas pagrindas informacijos ir žinių vadybos sėkmingam taikymui ir efektyviam valdymui. Tai leidžia tikėtis, kad, laikui bėgant, informacijos ir žinių vadyba turės galimybę giliau įsitraukti į Lietuvos Vyriausybines organizacijas bei jų procesus, stiprinti organizacijų įvaizdį, teikti joms naudą, kurti ir demonstruoti gerą pavyzdį kitoms organizacijoms, skatinti jas taip pat bandyti atskleisti informacijos bei žinių vadybos privalumus, gerąsias savybes ir taikyti informacijos ir žinių vadybą savo veikloje.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ANANTATMULA, Vittal. Knowledge Management's Impact on Organizational Performance. Iš MURRAY; JENNEX, E. *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey, 2007, p. 121–141.
2. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. Žinių vadyba – naujoji įvestis verslo organizacijos valdyme. Iš ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; JANIŪNIENĖ, Erika; MATKEVIČIENĖ, Renata; PRANAİTIS, Regimantas; ir STONKIENĖ, Marija. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius, 2009, p. 143–294.
3. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2008, [nr.] 52 [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/14-22.pdf>. ISSN 1392–0561.
4. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Žinių valdymas verslo organizacijoje. Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2008, [nr.] 44 [žiūrėta 2010 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/9-21.pdf>. ISSN 1392–0561.
5. BEST, P. David. *The Fourth Resource: Information and its Management*. Great Britain, 1996, 166 p.
6. BIELIŪNAS, Martynas. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuose lemia ekonomikos tendencijos. Iš *Informacijos mokslai*. 2000, t. 14. p. 46–56.
7. BLACKER, Frank. Knowledge, Knowledge Work, and Organization. Iš CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford, 2002, p. 47–60. ISBN 0–19–513866–X.
8. BONTIS, Nick. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. Iš CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford, 2002, p. 621–637. ISBN 0–19–513866–X.
9. BOTHILIER, F.; SHEARER, K. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. Iš *Information Research* [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2010 sausio 29 d.], vol. 8 nr. 1. Prieiga per internetą: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html>>.
10. BOWMAN, Cliff. *The Essence of Strategic Management*. Great Britain, 1990, 152 p.
11. BURK, Cornelius; HORTON, Forest Woody. *InfoMap: A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources*. Prentice Hall, 1988, 256 p.
12. Business Dictionary [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/information.html>>

13. CARTWRIGHT, Susan. Human resource management. Iš *The Blackwell Encyclopedia*. Oxford, 2005, 467 p. ISBN 978–1–4051–1697–8.
14. CHAFFEY, Dave; WOOD, Steve. Business Information Management. Harlow, 2005, 662 p.
15. CHILTON, Michael A.; BLOODGOOD, James M. Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. Iš *Management Decision* [interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2011 m. sausio 6 d.], vol. 48, no. 8. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=48&issue=8&articleid=1881289&show=html>>.
16. CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent organization: Roles and Implications for the Information Professions [interaktyvus]. Singapore, 1995 [žiūrėta 2011 m. vasario 8d.]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html>>.
17. CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent organization: the Art of Scanning the Environment. Medford, 2002, p. 24.
18. CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent organization: the Art of Scanning the Environment. 3rd ed. Medford, 1998, 272 p.
19. CHOO, Chun Wei. Knowledge, Intellectual Capital and Strategy: Themes and Tensions. Iš CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford, 2002, p. 3–18. ISBN 0–19–513866–X.
20. CHOO, Chun Wei. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2011 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/KO/default.html>>.
21. CRANDALL, William Rick; PARNELL, John A.; SPILLAN, John E. Crisis management in the new strategy landscape. Los Angeles, 2009. 265 p. ISBN 978–1–4129–5413–6.
22. CROSSAN, Mary; HULLAND, John. Leveraging Knowledge through Leadership of Organizational Learning. In CHOO, Chung Wei; Bontis, Nick. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford, 2002. p. 713–721. ISBN 0–19–513866–X.
23. DAROCH, Jenny; McNAUGHTON, Rod. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2011 m. sausio 22 d.], vol. 3, no. 3. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1469-1930&volume=3&issue=3&articleid=883959&show=html>>.
24. EVERNDEN, Roger; EVERNDEN, Elaine. Information First. Integrating Knowledge and Information Architecture for Business Advantage. Oxford, 2003, 256 p.
25. GOH, Andrew. Adopting Knowledge Centred Principles in Innovation Pursuits: the case of Singapore airlines. Iš MURRAY; JENNEX, E. *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey, 2007, p. 335–351.
26. HACKETT, Brian. Beyond Knowledge Management New Ways to Work. Iš CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford, 2002, p. 725–738. ISBN 0–19–513866–X.

27. HISLOP, Donald. Knowledge management in organizations: a critical introduction. Oxford, 2009, 310 p.
28. Information Management, Information Resources Management, Information Processing definitions [interaktyvus]. Iš *Computing Dictionary* [žiūrėta 2010 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://computing-dictionary.thefreedictionary.com/Information%20management>>.
29. KARDELIS, Kęstutis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : vadovėlis. Šiauliai, 2005, 398 p.
30. KIRK, Joyce. Information in organizations: directions for information management. [interaktyvus]. University of Technology, Sydney. Information Research 4(3). 1999 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/4-3/paper57.html>>.
31. MACEVIČIŪTĖ, E.; WILSON T.D. The development of the information management research area. Iš *Information research* [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2011 m. sausio 29 d.], vol. 7. nr. 3. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.
32. MAČIUITIS, Juozas; MIKALAUŠKIENĖ, Audronė Ona; ZALIECKAITĖ, Laima. Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2008, [nr.] 44 [žiūrėta 2010 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/22-43.pdf>. ISSN 1392–0561.
33. MALHOTRA, Yogesh. Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. Iš *Journal of Global Information Management* [interaktyvus]. 2000, vol. 8 [žiūrėta 2010 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://km.brint.com/intellectualcapital.htm>>
34. MARKEVIČIŪTĖ, Lina. Informacijos vadybos aprėptys ir sąsajos. Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2008, vol. 44 [žiūrėta 2011 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/58-77.pdf>
35. MATKEVIČIENĖ, Renata. Verslo organizacijos informacinė aplinka. Iš ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; JANIŪNIENĖ, Erika; MATKEVIČIENĖ, Renata; PRANAIS, Regimantas; ir STONKIENĖ, Marija. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius, 2009, p. 19–66.
36. McGEE, John. Strategic management. Iš *The Blackwell Encyclopedia*. Oxford, 2005, 440 p. ISBN 978–1–4051–1828–6.
37. MOLLOY, Janice; POR, George. Nurturing systemic wisdom through knowledge Ecology. Iš *The Systems Thinker*. 2000, vol. 11, no. 8, p. 1–5.
38. MORGAN, Gareth. Images of Organization. Sage Publications, 2005. 414 p.
39. NICHOLSON, Nigel. Organizational Behavior. Iš NICHOLSON, Nigel; AUDIA, Pino G.; PILLUTLA, Madan M. *The Blackwell Encyclopedia*. Oxford, 2005, 467 p. ISBN 978–0–631–23536–1.
40. NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Iš *Organisation Science*. 1994, vol. 5(1), p. 14–37.

41. NOUWENS, Johny. The use of electronic consultation media for information about the organization's external environment. Is it worth the effort? Universiteit van Amsterdam, 1994.
42. ORNA, Elizabeth. Practical Information Policies: How to Manage Information Flow in Organizations. Aldershot, 1999, 299 p.
43. PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Žinių vadyba : sėkmės komponentai. Vilnius, 2006, 352 p.
44. RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Švietimas žinių visuomenėje: globalūs pokyčiai ir mokslieji organizacija. Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2005, [nr.] 35 [žiūrėta 2010 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/35/80-93_Ramanauskiene__Silvija_-_Globalus_pokyciai__..._.pdf. ISSN 1392-0561>.
45. REBERNIK, Miroslav; SIREC, Karin. Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. Iš *Kybernetes* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 19 d.], vol. 36, no. 3/4. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0368-492X&volume=36&issue=3/4&articleid=1603188&show=html>>.
46. SAVANEVIČIENĖ, Asta; SAKALAS, Algimantas. Įmonės krizių vadyba : vadovėlis. Kaunas, 2003, 201 [1] : iliustr. ISBN 978-9955-33-482-8.
47. SHAW, Duncan; HALL, Matthew; EDWARDS, John S.; BAKER, Brad. Responding to crisis through strategic knowledge management [interaktyvus]. In *Journal of Organizational Change Management*. 2007 [žiūrėta 2010 m. gegužės 26 d.], vol. 20, no. 4, p. 559-578. ISSN 0953-4814. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09534810710760081>>.
48. SHOGL, Christian. Information and Knowledge Management: Dimensions and Approaches [interaktyvus]. Iš *Information Research*. 2005 [žiūrėta 2011 m. kovo 9 d.], vol. 10, no. 4. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/10-4/paper235.html>>
49. SKYRME, D. Information resource management. In *Insight* [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2011 m. sausio 23 d.], nr. 8. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/insights/8irm.htm>> .
50. STEIN, Eric W. Factors That Contribute to the Success of Knowledge Management Communities of Practice. Iš MURRAY; JENNEX, E. *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey, 2007, p. 335-351.
51. TIDD, Joe; BESSANT, John. Innovation and Entrepreneurship. Chichester, 2007. 462 p.
52. WILSON, Martin. The Information Edge: Successful Management Using Information. Great Britain, 1997, 322 p.
53. 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>>.
54. What benefits can my organization expect from using information management techniques? [interaktyvus]. Information management associates, Inc. [žiūrėta 2011 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.theimpros.com/im/qa.html>>.

55. ДУРИЦИНА, Р.Ф. Управление проектами в условиях кризиса. Благовещенск, 2000, с. 128.
56. КОНОНЕНКО, Б.И. Большой толковый словарь по культурологии [interaktyvus]. 2003 [žiūrēta 2011 sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_culture/383/%D0%98%D0%9D%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF>.
57. Толковый словарь Ефремовой [interaktyvus]. [žiūrēta 2011 kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.edudic.ru/efr/>>.
58. Толковый словарь русского языка. Москва, 1998, с. 31. ISBN 31. 5–85550–074–8.

INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LITHUANIAN GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Margo Karachanova

Summary

The object – information management, knowledge management, the Lithuanian governmental organizations. *The main goal of this scientific Master Diploma work* – to explore the information and knowledge management in the Lithuanian governmental organizations. *Objectives* – to uncover the definitions of information and knowledge management; to explore the components of the information and knowledge management; to examine the use of the information and knowledge management in the Lithuanian governmental organizations.

Using the analysis of scientific literature and the generalization methods the information and knowledge management were examined in the Lithuanian governmental organizations. It was discovered, that the information and knowledge management are already being used in the governmental organizations, though they are not being properly managed. There are separate departments, responsible for the work of the information and knowledge management's processes or at least part of them. Despite everything, the true value of the information and knowledge management is not yet recognized by the Lithuanian governmental organizations, though even now there is a steady foundation for the development and prosperity of the information and knowledge management.

This scientific work could be useful for those interested into the theory and practices of using the information and knowledge management.

Keywords: *Information management, knowledge management, information management processes, knowledge management processes, tacit and explicit knowledge, knowledge organization, knowledge workers, learning organization, competition, Lithuanian governmental organizations.*

Priedas Nr. 1

1 lentelė. Specialūs skyriai ir (ar) atskiri asmenys, atsakingi už informacijos vadybos procesus ar jų dalį

Organizacija	Specialūs skyriai, asmenys, atsakingi už Informacijos vadybos procesus (jei yra)
<i>Aplinkos ministerija</i>	–
<i>Finansų ministerija</i>	yra, nepatikslintas
<i>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</i>	Ryšių su visuomene skyrius
<i>Susisiekimo ministerija</i>	Dokumentų valdymo ir informacinių sistemų skyrius
<i>Sveikatos apsaugos ministerija</i>	Bendrujų reikalų departamentas
<i>Užsienio reikalų ministerija</i>	Dokumentų valdymo skyrius prie Administracinio departamento
<i>Ūkio ministerija</i>	Informacinių technologijų skyrius, Viešųjų ryšių ir protokolo skyrius, Dokumentų valdymo ir asmenų aptarnavimo skyrius
<i>Žemės ūkio ministerija</i>	Viešųjų ryšių skyrius
<i>Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LRV</i>	Kūno kultūros strategijos skyrius
<i>Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija</i>	yra, nepatikslintas
<i>Mokestinių ginčų komisija prie LRV</i>	vyresnieji specialistai, vyriausieji specialistai
<i>Vyriausioji administracinių ginčų komisija</i>	–
<i>Draudimo priežiūros komisija</i>	Informacijos analizės skyrius, Ne gyvybės draudimo skyrius, Gyvybės draudimo skyrius
<i>Valstybės įmonė „Valstybės turto fondas“</i>	Turto valdymo informacinių sistemų skyrius, Raštinė, Turto valdymo informacinių sistemų skyrius, Informacinių technologijų skyrius ir kt.

Informacijos ir žinių vadyba Lietuvos vyriausybinėse organizacijose

Labą dieną. Esu Margo Karachanova, Vilniaus universiteto Informacijos vadybos magistrantė. Ši apklausa yra magistro baigiamojo darbo dalis ir ja siekiama išsiaiškinti informacijos ir žinių vadybos Lietuvos vyriausybinėse organizacijose taikymo specifiką. Gauti duomenys bus panaudoti tik mokslo tikslais ir nebus viešai skelbiami.

1. Jūsų atstovaujamos organizacijos, padalinio, skyriaus pavadinimas

.....

2. Su kokiais informacijos vadybos procesais susiduriama Jūsų organizacijoje? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Informacinių poreikių identifikavimas
- Informacijos įgijimas
- Informacijos organizavimas ir saugojimas
- Informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymas
- Informacijos paskirstymas
- Informacijos naudojimas
- Nesusiduriama su informacijos procesais (jei pažymėjote šį atsakymą, pereikite prie 8 klausimo)

3. Ar Jūsų organizacijoje yra specialus skyrius ir (ar) atskiri asmenys, atsakingi už informacijos vadybos procesus ar jų dalį?

- Taip, yra skyrius ir (ar) atskiri asmenys, atsakingi už visus šiuos procesus
- Taip, yra skyrius ir (ar) atskiri asmenys, atsakingi už dalį šių procesų
- Ne, tokių specialių skyrių ir (ar) atskirų asmenų nėra (jei pažymėjote šį atsakymą, pereikite prie 5 klausimo)
- Kita.....

4. Šis specialaus skyrius ir (ar) asmenys, atsakingi už informacijos vadybos procesus, oficialiai vadinami...? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Skyrius:
- Asmenys:

5. Su kokiais informacijos vadybos procesais dirbate? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Informacinių poreikių identifikavimas
- Informacijos įgijimas
- Informacijos organizavimas ir saugojimas
- Informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymas
- Informacijos paskirstymas
- Informacijos naudojimas
- Kita.....

6. Kokios informacijos ir ryšių technologijos padeda apdoroti informaciją? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Paštas
- Spauda
- Televizija
- Radijas

- Kompiuterinės programos
- Internetas
- Intranetas
- Telefonas
- Elektroninis paštas
- Kita.....

7. Kokiame informacijos vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis ir kodėl?
(Įrašykite pavyzdį. Galimi keli atsakymo variantai)

- Informacinių poreikių identifikavimas
Pavyzdžiui,
- Informacijos įgijimas
Pavyzdžiui,
- Informacijos organizavimas ir saugojimas
Pavyzdžiui,
- Informacijos paslaugų ir (ar) produktų vystymas
Pavyzdžiui,
- Informacijos paskirstymas
Pavyzdžiui,
- Informacijos naudojimas
Pavyzdžiui,
- Nesusiduriama su problemomis
- Kita.....

8. Su kokiais žinių vadybos procesais susiduriama Jūsų organizacijoje? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Žinių identifikavimas (atradimas, atpažinimas)
- Žinių įgijimas (atsiradimas organizacijoje)
- Žinių plėtojimas, tobulinimas (adaptavimas prie užduoties, projekto iki naudojimo)
- Žinių panaudojimas (praktinis pritaikymas prie užduoties, projekto)
- Žinių išsaugojimas (kaupimas tam tikroje vietoje)
- Žinių objektų parinkimas ir įvertinimas (kaupimo krypties nustatymas, kaupimo efektyvumo išmatavimas)
- Nesusiduriama su žinių procesais (jei pažymėjote šį atsakymą, pereikite prie 15 klausimo)

9. Kaip aptinkamos ir įgyjamos naujos žinios? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Per įvairius mokymus, seminarus
- Bendraujant, bendradarbiaujant su kolegomis, vadovais
- Bendraujant, bendradarbiaujant su partneriais, tiekėjais, vartotojais
- Per radiją
- Per televiziją
- Per spaudą
- Per internetą
- Per intranetą
- Kita.....

10. Kokios sąsajos tarp žinių įgijimo, plėtojimo ir panaudojimo? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Įgyjamos žinios, kurios reikalingos veiklai atlikti
- Įgyjamos žinios, kurios reikalingos veiklos tobulinimui
- Įgyjamos žinios, kurios gali turėti sąsajų su vykdoma veikla
- Įgyjamos žinios, o vėliau nusprendžiama, kaip jas pritaikyti
- Įgyjamos žinios, kurios galėtų paskatinti naujas idėjas, veiklos kryptis ir pan.

- Įgyjamos žinios dėl jų naujumo ir (ar) populiarumo
- Įgyjamos žinios vadovų nurodymu
- Kita.....

11. Kaip dažniausiai nefiksuotos (sąlytinės, esančios „galvoje“) žinios verčiamos į fiksuotas (užkoduotos raštu, garsu, vaizdine medžiaga)? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Nefiksuotos žinios atsitiktinai verčiamos į fiksuotas (pvz., pokalbio metu)
- Nefiksuotos žinios kryptingai verčiamos į fiksuotas (pvz., apmokymų metu)
- Nefiksuotos žinios nėra verčiamos į fiksuotas
- Kita.....

12. Kaip kaupiamos žinios? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Žinios kaupiamos darbuotojų „galvose“
- Žinios kaupiamos elektroniniuose dokumentuose (Power Point, Word, Excel, kt.)
- Žinios kaupiamos duomenų bazėse
- Žinios kaupiamos spausdinto teksto pavidalu (žurnalai, užrašų knygelės, kt.)
- Žinios nėra kaupiamos (jei pažymėjote šį atsakymą, pereikite prie 14 klausimo)
- Kita.....

13. Kaip įvertinamas žinių kaupimo efektyvumas? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Vadovai nusprendžia, kokias žinias tęsti ir (ar) nustoti kaupti
- Darbuotojai nusprendžia, kokias žinias tęsti ir (ar) nustoti kaupti
- Bandoma išvelgti žinių įtaką organizacijos veiklai
- Žinių kaupimo efektyvumas nėra įvertinamas
- Kita.....

14. Kokiame žinių vadybos procese dažniausiai susiduriama su problemomis ir kodėl? (Įrašykite pavyzdį. Galimi keli atsakymo variantai)

- Žinių identifikavimas
Pavyzdžiui,
- Žinių įgijimas
Pavyzdžiui,
- Žinių plėtojimas, tobulinimas
Pavyzdžiui,
- Žinių panaudojimas
Pavyzdžiui,
- Žinių išsaugojimas
Pavyzdžiui,
- Žinių objektų parinkimas ir įvertinimas
Pavyzdžiui,
- Nesusiduriama su problemomis
- Kita.....

15. Jei pageidaujate sužinoti apie tyrimo rezultatus, įrašykite savo el. pašto adresą

.....

Dėkoju už atsakymus!