

Organizacijos informacinės brandos vertinimo modelis

Lina Markevičiūtė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros lektorė humanitarinių mokslų daktarė
Vilnius University, Faculty of Communication,
Information and Communication Department, Lecture, Doctor
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius,
Tel. (+370 5) 2 36 61 19
Faks. (+370 5) 2 36 61 04
El. paštas: lina.markeviciute@kf.vu.lt

Kiekvieną organizaciją galima apibūdinti kaip sudėtingą sistemą, veikiančią ir siekiančią savo tikslų informacijos ir informacinių procesų dėka, todėl organizacijos turi skirti dėmesį savo informaciniam potencialui formuoti ir stiprinti. Siekiant sistemingo organizacijos informacinės veiklos vertinimo, užtikrinto tobulinimo ir efektyvesnio bendrųjų tikslų įgyvendinimo, tikslinga taikyti kokybės vadybos metodus. Kokybės vadybos teorija siūlo įvairius tam tikros organizacijos veiklos srities vertinimo ir tobulinimo sprendimus. Vienas iš jų – naudoti veiklos brandos vertinimo modelius.

Šio straipsnio tikslas – pristatyti organizacijos informacinės brandos vertinimo modelį, atitinkantį organizacijos veiklos brandos vertinimo modeliams keliamus reikalavimus. Tikslo siekiama įgyvendinant šiuos uždavinius: 1) straipsnyje analizuojant bendrąją organizacijos brandos ir brandos vertinimo modelių koncepciją išskiriami kokybiniai tokio pobūdžio modelių požymiai; 2) išgryninama organizacijos informacinės brandos samprata; 3) identifikuojami egzistuojančių organizacijos informacinės brandos vertinimo modelių privalumai ir trūkumai; 4) remiantis atlikta analize kuriamas patobulintas informacinės brandos modelis.

Tyrimo metodika. Straipsnis parengtas remiantis teoriniu tyrimu, taikant sisteminės, indukcinės analizės logiką, abstrakcijos, apibendrinimo, dedukcijos metodus. Informacinės brandos modelis tobulintas taikant operacionalizacijos metodą.

Pagrindiniai žodžiai: informacinė organizacijos branda, informacinės brandos vertinimo modelis.

Organizacijos veiklos branda ir brandos vertinimo modelio koncepcija

Visuotinės kokybės vadybos koncepcija, pasaulyje žinoma kaip visapusiško ir nuolatinio organizacijos tobulėjimo koncepcija, praėjusio amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje inicijavo organizacijos veiklos brandos sampratos formavimąsi.

Organizacijos veiklos kontekste branda yra aiškinama kaip tam tikros veiklos

kokybinis lygis arba būseną, lemianti organizacijos sugebėjimą įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Andersen ir Jessen, 2002). Remiantis organizacijos veiklos brandos koncepcija, organizacija, siekdama geresnės veiklos kokybės tam tikroje srityje, žinodama kritinius tos veiklos srities kokybės veiksnius ir sistemingai juos tobulindama, gali pagerinti pasirinktos veiklos srities kokybę. Brandos koncepcijos principas – veiklos tobulinimas laipsniškai,

vengiant drastiškų, sukrečiančių organizacijos veiklos pokyčių.

Organizacijos veiklos branda vertinama organizacijos veiklos brandos modeliais. „Brandos modelis yra konceptualus konstruktas, kurio sudedamosios dalys apibūdina dominančią veiklos sritį“ (*Afshari ir Khosravi, 2009*). Pirmasis veiklos brandos vertinimo modelį – kokybės vadybos brandos matricą (angl. *Quality Management Maturity Grid*) – sukūrė ir 1979 m. savo knygoje „Quality is Free“ publikavo Ph. Crosby (*Cnudde ir kt., 2004*). Verta paminėti, kad šis modelis, kurio pagrindiniai privalumai – paprastumas, aiškumas ir universalumas – tapo kitų brandos vertinimo modelių, taikomų labai įvairiose organizacijos veiklos srityse, pamatu. Brandos modeliai kuriami: programinės įrangos taikymo, sistemų inžinerijos (*Software...*, 2009), informacinių sistemų apsaugos (*Mcallister, 2002*), aptarnavimo procesų (*Messer, 2002*), finansų valdymo (*Mcroberts ir Sloan, 1998*), ne pelno organizacijų veiklos (*Stern ir kt., 1998*), projektų valdymo (*Andersen ir Jessen, 2002*), inovacijų diegimo (*Chiesa ir kt. 1996*), naujo produkto kūrimo (*Fraser ir kt., 2003*) ir kt. vertinimui.

Brandos vertinimo modelių tradiciškai skiriami penki brandos lygmenys nuo pirmo – žemiausio iki penkto – brandžiausio. Pirmo brandos lygmens organizacija paprastai nesuvokia vertinamos veiklos vaidmens ir įtakos bendrai organizacijos veiklai. Pasiekusi antrą lygmenį organizacija ima suprasti, kad konkrečios veiklos problemos lemia kitos veiklos efektyvumą ir tai, kad reikėtų imtis problemų sprendimo. Esant trečiam lygmeniui centralizuotai imamasi problemų sprendimo, reakcinių veiklos koregavimo veiksmų. Pasiekus ke-

tvirtą lygmenį veikla nuolat ir sistemingai tobulinama, o penktą – darniai taikomas proaktyvusis veiklos tobulinimas. Organizacijai sistemingai gerinant tam tikrą veiklos sritį iš žemesnio lygmens perkopiama į aukštesnį. Kitaip tariant, jei tam tikro brandos lygmens organizacija perima visas tam lygmeniui būdingas charakteristikas, o ir toliau nesustoja tobulėti, – jos veikla transformuojasi į aukštesnįjį brandos lygmenį. Taip, nuolat tobulėjant, tam tikroje organizacijos veiklos srityje gali būti pasiektas ir aukščiausias brandos lygmuo.

Organizacijos pasiektam brandos lygmeniui įvertinti naudojamas tam tikrą veiklos sritį tinkamiausiai parodantis dimensijų rinkinys. Mokslininkų O. E. Williamson, J. G. March ir T. Helgsen darbai rodo, kad geriausiai tam tikros veiklos brandą atskleidžia dimensijų triptikas (*Williamson, 1985; March, 1989; Helgsen, 1992*):

- vertybinės nuostatos, t. y. nusiteikimas veiklos ir jos rezultatų atžvilgiu, požiūris į veiklą ir jos rezultatus;
- veikla, t. y. gebėjimas priimti reikiamus sprendimus ir veikti;
- žinios apie visumą, t. y. supratimas, ką lemia tinkamas požiūris ir tinkama veiklos kokybė.

E. S. Andersen ir S. A. Jessen analizavo šių trijų dimensijų sąveiką. Jų teigimu, pagrindinė veiklos tobulinimo prielaida yra stabilios organizacijos vertybinės nuostatos veiklos bei jos tobulinimo atžvilgiu. Be tinkamų nuostatų net ir žinios, leidžiančios suvokti veiklos tobulinimo esmę bei prasmę, – nepakankama paskata tobulėti. Tik tinkamos nuostatos esamų problemų atžvilgiu formuoja organizacijos prioritetus, skatinančius imtis veiklos tobulinimo sprendimų, realių tobulinimo veiksmų (*Andersen ir Jessen, 2002*).

Organizacijos informacijos, informacijos vadybos ir informacinės brandos sąsajos

Organizacijos veiklos brandos vertinimo modeliai naudingi tuo, kad jie sudaro sąlygas organizacijai nustatyti – kokio brandos lygmens yra konkreči jos veiklos sritis ir įvertinti, ko trūksta, kad ta veiklos sritis taptų brandesne, kad tobulinant konkrečią veiklą būtų sudarytos geresnės sąlygos siekti organizacijos tikslų.

Šiandienos pasaulyje vienas iš reikšmingiausių sėkmingo organizacijos tikslų įgyvendinimo veiksnių yra pripažįstama informacija. Kaupiami organizacijoje informacija analizuojama, kad būtų įvertinta esama organizacijos būseną ir ją lemiantys veiksniai. Remiantis analize randami naujos idėjos, inicijuojamų pokyčių sprendimai, kurie tampa organizacijos veiklos įgyvendinimo gaire. Taip informacija padeda siekti organizacijos tikslų įgyvendinimo. Kitaip tariant, informacija yra organizacijos valdymo proceso pagrindinis išteklius, kuriantis kritinę pridėtinę vertę.

Aptartas informacijos vaidmuo leidžia išvelgti, kad reikšmingas informacijos poveikis valdymo procesui ir vertė, kurią gali suteikti informacija, skatina organizaciją skirti dėmesį formuoti savo informacinį potencialą ir panaudoti informacijos vadybai. Kaip teigia T. D. Wilson, „vadybos principų pritaikymas informacijos įgijimui, organizavimui, kontrolei, kokybės užtikrinimui, sklaidai ir panaudojimui relevantus efektyviam visų rūšių organizacijų valdymui“ (Wilson, 2002).

Socialiniai poreikiai: rinkti, kaupti, atrinkti, organizuoti informaciją, siekiant efektyviai ir tikslingai panaudoti organizacijoje, tapo informacijos vadybos koncepci-

jos formavimosi antecedentu. Informacijos vadyba organizacijoje padeda nustatyti kritinę informaciją ir nurodo, kaip ją efektyviai valdyti, t. y. formuoti aiškia, organizacijos kontekstui pritaikytą informacinę politiką ir strategiją, kuri taptų vykdomų informacinių procesų formalizavimo, standartizavimo ir optimizavimo (jei reikia, tam panaudoti informacines technologijas) pagrindu ir taip ugdytų tinkamą informacinę elgseną ir kultūrą organizacijoje, leidžiančią efektyviau siekti bendrųjų organizacijos tikslų (Markevičiūtė, 2008). Taigi, informacijos vadyba yra veiklos sritis, leidžianti užtikrinti informacijos kokybę ir taip sudaranti sąlygas organizacijai sėkmingai siekti užsibrėžtų tikslų. Todėl labai aktualu yra turėti modelį, leidžiantį įvertinti informacinę organizacijos brandą ir siekti organizacijos informacinės veiklos tobulumo.

Remiantis informacijos vadybos mokslo teorija, organizacijos informacinė branda gali būti apibrėžiama kaip tam tikras kokybinis organizacijos informacinės aplinkos lygis, kurio pagrindu galima konstatuoti organizacijos požiūrį į informaciją, į informacijos vadybą, veiklos prioritetus ir rezultatus šiame kontekste (Markevičiūtė, 2009).

Organizacijos informacinės brandos vertinimo modelių analizė

Modelius organizacijos informacinei brandai vertinti yra pasiūlę keletas mokslininkų: J. Ladley (Ladley, 2002), L. P. English (English, 2004), S. Baskard, J. Gao, A. Koronios (Gao ir kt., 2006), J. Griffin (Griffin, 2006), J. A. Vayghan, S. M. Garfinkle, C. Walenta, D. C. Healy ir Z. Valentin (Vayghan ir kt., 2007).

Vienas iš pirmųjų organizacijos informacinei veiklai vertinti skirtą modelį pasiūlė

1 lentelė. *Penki informacinės evoliucijos lygiai (Ladley, 2002)*

Operacinis:	Igūdžiai priklauso nuo individualių ypatybių; Vyrauja informacijos savininkiškumas; Konkurencija tarp padalinių; Informaciniai procesai vykdomi neformaliai, remiantis individualiais gebėjimais
Konsoliduojantis:	Funkciniuose padaliniuose organizuojamas komandinis darbas; Skiriama dėmesio tinkamai organizuoti, vertinti informacinius procesus; Egzistuoja „daug tiesos versijų“, kaip geriausia elgtis vienu ar kitu atveju; Užduotys paskirstomos pagal vykdomas funkcijas
Integruojantis:	Darbuotojai suvokia savo vaidmenį organizacijoje ir vaidmens įtaką organizacijos veiklai; Informacijos vadyba formalizuota; Vyrauja padalinių bendradarbiavimas
Optimizuojantis:	Nuolatinis rinkos tyrimas; Nuolatinis tobulinimas; Žinių kaupimas; Mokomasi iš klaidų; Infrastruktūra atitinka veiklos kontekstą
Inovacijų:	Inovatyvi mąstysena; Patirties įvairovė; Išbandomi nauji verslo modeliai; Rizikos vadyba; Pokyčių laukiama

J. Ladley. Jo sudarytas modelis pavadintas Informacinės evoliucijos modeliu (angl. *Information evolution Model*) (Ladley, 2002). Šis modelis buvo sukurtas siekiant atkreipti dėmesį į tai, kad vertinant organizacijos gebėjimus informacinės veiklos srityje, nepakanka vertinti organizacijos mokėjimą integruoti ir valdyti informacines technologijas. Modelio autorius pabrėžia, kad organizacijai labai svarbu sugebėti tinkamai naudotis pačia informacija. Būtent tinkamas informacijos naudojimas organizacijos reikmėms ir gali būti vertinamas J. Ladley modeliu. Modelyje tradiciškai skiriami penki brandos lygmenys, kuriems suteikti originalūs pavadinimai, tačiau brandos lygmenų vertinimo dimensijos neįvardytos (žr. 1 lentelę).

J. Ladley modelio išskirtinumas yra tas, kad modelio autorius kiekvienam organizacijos informacinės brandos lygme-

niui priskiria vis naujus ypatybių rinkinius. Kiekviename ypatybių rinkinyje galima išvelgti ir vertybinių nuostatų, ir gebėjimo tinkamai veikti kriterijų. Tačiau svarbu pabrėžti, kad modelyje pateikti vertybių rinkiniai menkai tepasižymi tęstinumu. Modelyje trūksta sistemingumo, atskleidžiančio, kaip kiekviena konkreti ypatybė kinta pasiekusi vis aukštesnį brandos lygmenį. Dėl šios priežasties gali būti sudėtinga taikyti šį modelį organizacijos informacinei veiklai vertinti ir tobulinti.

Kitą pagal chronologiją modelį sudarė L. P. English. Šis modelis pavadintas informacijos kokybės vadybos brandos matrica (angl. *Information Quality Management Maturity Grid*) (English, 2004). Modelio pavadinimas, tiek paties konstrukto koncepcija iš esmės yra analogiška pirminei P. Crosby kokybės vadybos brandos matricai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Informacijos kokybės vadybos brandos matrica (English, 2004)*

		BRANDOS LYGMENYS				
		Neapibrėžtumo lygmuo	Pabudimo lygmuo	Suvokimo lygmuo	Išminties lygmuo	Įsitikinimo lygmuo
DIMENSIJOS	Vadybos poreikio suvokimas ir nuostatos	Informacijos kokybė nėra vertinama kaip vadybos įrankis. Dėl informacijos kokybės problemų kaltinamas IS administratorius	Pripažįstama, kad informacijos kokybė gali suteikti pridėtinę vertę, tačiau jos kokybei neskiriami reikalingi išteklių	Imama suprasti informacijos kokybės tobulinimo nauda, sužinoma apie kokybės vadybą	Informacijos kokybės siekimo veikloje aktyviai ir visuotinai dalyvaujama, nes suprantama šios veiklos reikšmė	Informacijos kokybė visuotinai vertinama kaip didelę vertę kurianti organizacijos valdymo sistemos dalis
	Informacijos kokybės organizavimo būklė	Informacijos kokybės klausimai sprendžiami tik IS sistemų administravimo lygmeniu, informacinis auditas nevykdomas. Apsiribojama klaidingų duomenų koregavimo veiksmais	Paskiriamas asmuo, atsakingas už informacijos kokybės klausimų sprendimą, tačiau šių klausimų sprendimas dažniausiai apsiriboją klaidingų duomenų koregavimo veiksmais	Informacijos kokybės klausimų sprendimu rūpinamasi centralizuotai ir iš esmės	Atsakomybę už kokybę prisiima aukštesniojo lygmens vadovas, atsakomybę paskirstoma visais organizacijos veiklos lygiais	Atsakomybę už kokybę prisiima aukščiausiojo lygmens vadovas. Kokybė ir kokybės problemų prevencija yra prioritetas lyderio ir kiekvieno organizacijos nario rūpestis ir tikslas
	Informacijos kokybės problemų sprendimas	Informacijos kokybės problemos sprendžiamos tada, kai jos kyla. Problemų kilimas lemia įvairius kaltinimus, konfliktus	Kuriamos darbo grupės didžiosioms informacijos kokybės problemoms spręsti, tačiau dažnai nepasiūlomi esminiai, ilgalaikį poveikį garantuojantys veiksmai	Problemų sprendžiamos atvirai, kuriamos koregavimo veiksmų programos	Problemų nustatomos ankstyvoje jų formavimosi stadijoje. Organizacija yra atvira darbuotojų pastaboms ir pasiūlymams, kaip spręsti informacijos kokybės problemas	Dėl vykdomos prevencijos informacijos kokybės problemų nekyla. Nebent tai būna visiškai neįprasti, nenumatytini atvejai
	Informacijos kokybės išlaidų, kaip pardavimų procento, rodiklis	Faktinis 20 proc., bet realiai nežinomas	Faktinis 18 proc., bet realiai deklaruojamas – 3 proc.	Faktinis 12 proc., bet realiai deklaruojamas – 8 proc.	Faktinis 8 proc., bet realiai deklaruojamas – 6,5 proc.	Faktinis 2,5 proc., realiai deklaruojamas – 2,5 proc.
	Informacijos kokybės gerinimo veiksmai	Veiksmai neorganizuojami. Nėra supratimo apie tokių veiksmų poreikį	Pastangos trumpalaikės	Suprantama, kad būtina įsidięti informacijos kokybės gerinimo 14 žingsnių programą. Diegiama	14 žingsnių kokybės gerinimo programa taikoma ir tobulinama	Informacijos kokybės gerinimas yra visuotinai įprasta ir tęstinė veikla
	Suminis organizacijos informacijos kokybės vertinimas	Nežinoma, kodėl kyla informacijos kokybės problemų	Susimąstoma, ar informacijos kokybės problemos ir jų kilimas yra absoliučiai nepakeičiamas reiškinys	Suprantama, kad vadyba ir informacijos kokybė leidžia nustatyti ir spręsti organizacijos problemas	Informacijos kokybės neaitikčių prevencija integruota į visą kasdienę organizacijos veiklą	Žinoma, kodėl nekyla informacijos kokybės problemų

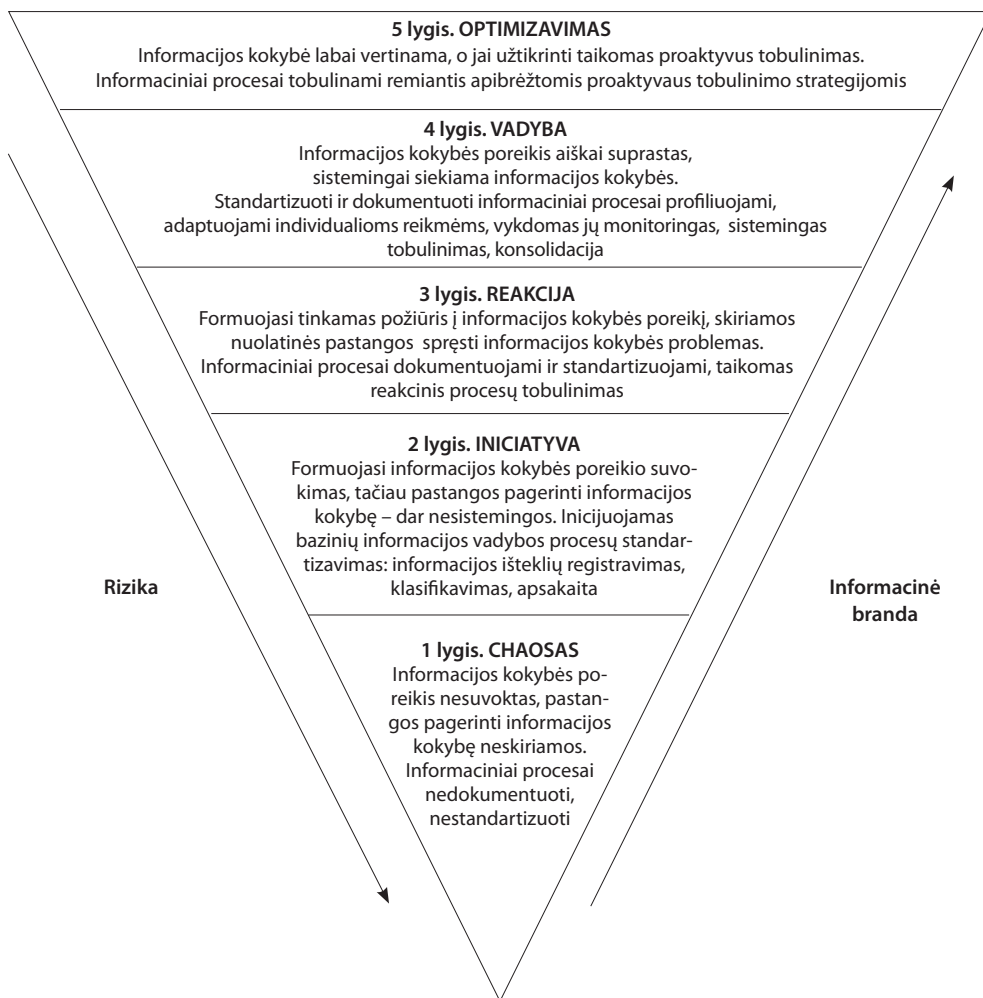
Pristatydamas šį modelį autorius teigė, kad siekdama informacijos kokybės organizacija negali apsiriboti programinių produktų įdiegimu. „Sėkmė reikalauja disciplinuoto požiūrio, kuris užtikrintų informacijos kokybės principų, procesų ir praktikos integravimą į organizacijos kultūrą“ (English, 2004). Šis platus požiūris į informacijos kokybės užtikrinimo sąlygas matomas ir L. P. Englisho sudarytame modelyje. Į modelį įtrauktos visos trys dimensijos, rekomenduojamos veiklos brandos vertinimo modeliams. Organizacijos vertybines nuostatas informacijos kokybės atžvilgiu rodo pirmoji dimensija – „vadybos poreikio suvokimas ir nuostatos“. Organizacijos gebėjimą veikti rodo trys dimensijos: „informacijos kokybės organizavimo būklės“, „informacijos kokybės problemų sprendimo“ ir „informacijos kokybės gerinimo veiksmų“. Paskutinioji modelyje pateikta dimensija – „suminis organizacijos informacijos kokybės vertinimas“ leidžia vertinti organizacijos žinių apie informaciją ir informacinę veiklą visumą.

Vertinant L. P. English pasiūlytą modelį svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad ne visos modelio dimensijos ir joms priskirtos charakteristikos atitinka organizacijos informacinės veiklos vertinimo poreikius. Pirmiausia svarbu paminėti dimensiją, skirtą vertinti informacinės veiklos išlaidų ir pardavimų apimties santykį. Ši dimensija nepagrįstai „pasiskolinta“ iš pirminio Ph. Crosby modelio. Kokybės išlaidų ir organizacijos pardavimų apimties santykis yra moksliniais tyrimais pagrįsta dimensija (Crosby, 1979). O kad informacinės veiklos išlaidų ir pardavimų apimties santykis keičiasi lygiai taip pat, moksliniais tyrimais nėra įrodyta. Taip pat kritiškai vertintinos „informacijos kokybės gerini-

mo veiksmų“ charakteristikos, išdėstytos suvokimo ir išminties lygmeniu. Pateiktos charakteristikos neatitinka šiuolaikinės veiklos tobulinimo koncepcijos. Tobulinamos pasirinktą veiklos sritį organizacijos gali vadovautis ne tik 14 žingsnių kokybės gerinimo programa, kuri buvo sukurta ir publikuota kokybės vadybos pradininko E. Demingo 1982 metais, bet ir pagal šią programą išvystytomis kitomis koncepcijomis, pavyzdžiui: EFQM tobulumo modeliu, Kaizeno metodika, visuotinės kokybės vadybos koncepcija ar kitomis. Kitaip tariant, organizacijos gali pasirinkti tinkamiausią veiklos tobulinimo būdą.

Autorių S. Baskarda, J. Gao ir A. Koronios sudarytas modelis pavadintas informacijos kokybės brandos modeliu (angl. *information quality maturity model*). Modelis, kaip teigia jo autoriai, „suteikia gaires, kaip sistemingai siekti aukščiausio brandos lygmens, tobulinant inžinerijos išteklių vadybos informacijos kokybę ir vertinti informacinį organizacijos pajėgumą“ (Gao ir kt., 2006). Tačiau nors modelis ir kurtas specifiniam veiklos kontekstui – inžinerijos informacinei veiklai vertinti – jame išskirti bendrieji lygmens apibūdinimai pakankamai universalūs ir gali būti taikomi visai organizacijos informacinei veiklai (žr. 1 pav.).

Analizuojant autorių S. Baskarada, J. Gao ir A. Koronios sudarytą modelį pastebima, kad nors autoriai vienodai neįvardino modelyje naudojamų brandos vertinimo dimensijų, akivaizdu, kad brandos lygmenys nustatomi visų pirma remiantis vertybinėmis nuostatomis – organizacijos požiūriu į informacijos poreikį ir organizacijos sąmoningumu informacijos kokybės tobulinimo atžvilgiu. Kita modelyje naudojama dimensija yra veiklos vertinimo,



1 pav. S. Baskard, J. Gao, A. Koronios Informacijos kokybės brandos modelis (Gao ir kt., 2006)

o tiksliau – informacinių procesų kokybės vertinimo dimensija. Modelio autoriai pažymi, kad žemesnio informacinės brandos lygio organizacija patiria daugiau įvairaus pobūdžio rizikų: prasčiau patenkinami vartotojų poreikiai, didėja operacinės veiklos išlaidos, prastėja priimamų sprendimų efektyvumas (Gao ir kt., 2006).

J. Griffin brandos modelį pasiūlė siekdama „padėti organizacijai įvertinti savo informacinių ir analitinių gebėjimų brandą

(Griffin, 2006). Modelio autorė informacinės brandos modelį (angl. *information maturity model*) siūlo sudaryti keturių dimensijų pagrindu (Griffin, 2006):

- 1 dimensija. Požiūris į informaciją – organizacijos nuostatos informacijos, kaip organizacijos išteklių, atžvilgiu.
- 2 dimensija. Informacijos organizavimas – sistemos, leidžiančios kurti ir plėtoti tinkamą informacinę aplinką organizacijoje, sukūrimas ir įgyvendinimas.

- 3 dimensija. Informaciniai procesai – informacinės elgsenos taisyklių kūrimas, elgsenos standartizavimas.
- 4 dimensija. Informacinių technologijų integravimas siekiant informacinių procesų optimizavimo, organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Pirmoji J. Griffin išskirta dimensija atitinka triptiko vertybinių nuostatų dimensiją, tačiau svarbu pabrėžti, kad ji apribota tik požiūriu į informaciją. Pasigendama požiūrio į informacinę veiklą kriterijaus. Kitos trys J. Griffin pasiūlytos dimensijos orientuotos į „veiklos aspektą“. Svarbu pažymėti, kad šios trys informacinę veiklą vertinančios dimensijos aprėpia tris reikšmingus informacinės veiklos aspektus: informacinės sistemos kūrimą, informacinių procesų organizavimą ir informacinių technologijų integravimą. Vienintelė dimensija, kuri visiškai nepaminėta šiame modelyje, tačiau rekomenduojama, tai – „žinių apie visumą“ dimensija. Pažymėtina, kad J. Griffin pasiūlytas dimensijų rinkinys informacinei organizacijos veiklai vertinti yra vienas iš geriausių. Tačiau reikia pabrėžti ir vieną iš esminių J. Griffin darbo trūkumų – tai, kad autorė apibūdino, kaip kiekviename brandos lygmenyje šios organizacijos ypatybės turi kisti. Dėl šios priežasties J. Griffin dimensijų konstruktas yra sunkiai pritaikomas informacinei organizacijos veiklai vertinti.

IBM korporacijai priklausantis autorių kolektyvas: J. A. Vayghan, S. M. Garfinke, C. Walenta, D. C. Healy ir Z. Valentin sudarė informacijos naudojimo vertinimo modelį (angl. *maturity of information use*), leidžiantį nustatyti informacinę organizacijos brandos lygmenį pagal organizacijos požiūrį į informacijos naudojimą (Vayghan ir kt., 2007):

1 stadija. Duomenys – verslo vykdymo priemonė. Informacija vertinama kaip statinių duomenų visuma, reikalinga, kad organizacijos nariai galėtų sklandžiai vykdyti savo funkcijas. Organizacijoje skiriama dėmesio statiniams, struktūriniais duomenims rinkti, ataskaitoms rengti. Sukurta informacija kaupiama lokaliuose laikmenose.

2 stadija. Informacija – verslo valdymo priemonė. Informacija vertinama kaip verslo valdymo priemonė, todėl organizacijos kuria integruotas duomenų valdymo sistemas. Tačiau bendros infrastruktūros plėtrai vis dar skiriama nedaug dėmesio.

3 stadija. Informacija – tai strateginis organizacijos turtas. Šiuo brandos lygmeniu aiškiai suvokiama, kad informacija – ne šalutinis verslo operacijų produktas, o pridėtinės vertės kūrimo sąlyga. Todėl organizacijos siekia atsirinkti ir naudoti tik vertingą informaciją, o šiam tikslui įgyvendinti priima strateginius tinkamos bendros informacinės infrastruktūros kūrimo sprendimus.

4 stadija. Informacija – inovacijų sąlyga. Visuotinai suprantama, kad informacija yra naujovių kūrimo ir integracijos sąlyga, todėl siekiama, kad visuose verslo procesuose būtų galima naudotis novatoriškoms iniciatyvoms reikalinga informacija. Dėl šios priežasties informaciniai procesai veikia visoje organizacijoje bendros, integruotos infrastruktūros sąlygomis.

5 stadija. Informacija – konkurencinio išskirtinumo sąlyga. Penktą stadiją pasiekusiose organizacijose informacija vertinama kaip reikšmingiausias išteklius, leidžiantis operatyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, kaip verslo plėtrą, inovacijas ir konkurencingumą lemiantis veiksnys.

Stadijų pavadinimai ir jų aprašymai atskleidžia, kad J. A. Vayghan, S. M. Garfin-

kle, C. Walenta, D. C. Healy ir Z. Valentin modelis organizacijos požiūriu į informaciją, informacijos panaudojimo galimybių suvokimo ir kuriamos infrastruktūros kokybės pagrindu, leidžia įvertinti, kuri iš penkių informacinės brandos lygmenų organizacija yra pasiekusi. Tai atskleidžia, kad šiame organizacijos informacinės brandos modelyje panaudotos dvi dimensijos. Vertybinių nuostatų informacijos ir jos panaudojimo atžvilgiu dimensija bei veiklos, skirtos sudaryti tinkamas sąlygas (t. y. tinkamą infrastruktūrą) informaciniam procesams vykti, dimensija.

Išanalizavus sukurtus organizacijos informacinės brandos vertinimo modelius galima pažymėti, kad tik viename iš analizuotų modelių (L. P. English modelyje) yra panaudotas brandos modeliams rekomenduojamas dimensijų triptikas: vertybinės nuostatos, veikla ir žinios apie visumą. Tačiau svarbu priminti, kad L. P. English modelis turi trūkumą – jis yra per menkai pritaikytas informacinei organizacijos veiklai vertinti. Tokia situacija skatina remiantis esamų mokslininkų įdirbiu, pritaikant operacionalizacijos metodą, sudaryti tobulesnį organizacijos informacinės brandos vertinimo modelį.

Tobulesnis organizacijos informacinės brandos vertinimo modelis

Pasiūlytų informacinės organizacijos brandos modelių tradiciškai skiriami penki brandos lygmenys – nuo pirmo žemiausio iki penkto – aukščiausio. Tačiau modelių lygmenų pavadinimai šiek tiek skiriasi (*Ladley, 2002; English, 2004; Gao ir kt., 2006*) arba jiems suteikti tam tikrą dimensiją atitinkantys pavadinimai (*Vayghan ir*

kt., 2007). Dėl šios priežasties tobulinamo modelio lygmenų pavadinimai parinkti pagal informacinę jų vertę, t. y. pagal tai, kuris pavadinimas aiškiausiai apibūdina konkretų lygmenį. Taigi informacinės brandos lygiai nuo žemiausio iki aukščiausio yra tokie:

1 lygmuo – neapibrėžtumo. Šio lygmens organizacija nesupranta informacijos ir informacijos vadybos reikšmės, nėra reglamentavusi informacinės veiklos ir informacijos kokybės reikalavimų, dėl to dažnai kyla įvairių problemų.

2 lygmuo – pirminės reakcijos. Šio lygmens organizacija supranta, kad informacijos kokybės problemų kyla nuolat, jos kenkia ir būtina imtis šių problemų sprendimo. Sprendimų imamasi, tik tie sprendimai dar nėra pakankamai centralizuoti ir skirti ilgalaikiai perspektyvai.

3 lygmuo – iniciatyvos. Šiuo lygmeniu informacija imama vertinti, organizacija informacinės veiklos reglamentavimą vykdo centralizuotai, problemos sprendžiamos iš esmės, siekiama standartizuoti informacinę veiklą.

4 lygmuo – valdymo. Šiame lygmenyje visiškai suprantama informacijos ir informacijos vadybos vertė, organizacijos informacinė veikla valdoma, sistemingai tobulinama ir vykdoma remiantis geriausia praktika.

5 lygmuo – optimizavimo. Šį lygį pasiekusioje organizacijoje informacija ir informacijos vadyba ypač vertinamos, informacinės veiklos kontekste siekiama rasti geriausią iš galimų informacinės veiklos variantų, įtvirtinta problemų prevencija.

Informacinės brandos lygmuo, kaip jau minėta, turi būti nustatomas remiantis dimensijų triptiku (vertybės, veikla, žinios). Svarbiausia pirmoji dimensija – vertybinių

nuostatų dimensija – nusiteikimas veiklos ir jos rezultatų atžvilgiu. Todėl sudarant informacinės brandos matricą svarbu įtraukti dimensiją, leidžiančią įvertinti du aspektus: 1) organizacijos narių požiūrį į informaciją bei 2) požiūrį į informacijos kokybę, leidžiančią užtikrinti informacinę veiklą, – informacijos vadybą. Pažymėtina, kad pagal informacijos vadybos teoriją vertybės, išreiškiančios organizacijos požiūrį į informaciją ir informacinę veiklą, yra organizacijos informacinės kultūros dalis (Davenport ir Prusak, 1997). Dėl šios priežasties minėtus du aspektus vertinančią dimensiją galima pavadinti informacinės kultūros dimensija.

Informacinės kultūros dimensija:

- *požiūris į informaciją,*
- *požiūris į informacinę veiklą.*

Kita informacinei organizacijos brandai vertinti būtina dimensija yra veiklos vertinimo, atskleidžianti organizacijos gebėjimą priimti reikiamus sprendimus ir veikti. Kitaip tariant, veiklos vertinimo dimensija turi apibūdinti organizacijos informacinės strategijos kokybę. Remiantis informacijos vadybos teorija, organizacijos informacinė strategija „tai planas ir metodai, nurodantys, kaip informacija turi būti valdoma, t. y. kaip ji turi būti kuriama, atrenkama, apdorojama, platinama ir saugoma. Informacijos vadybos strategija turi užtikrinti informacinės infrastruktūros pajėgumus organizuoti informacijos prieigą, sklaidą ir sisteminimą organizacijoje“ (Back ir Moreau, 2001). Organizacijos informacinės strategijos samprata atskleidžia, kad vertinant informacinę veiklą svarbu įvertinti: 1) informacijos vadybos organizavimą; 2) informacinių procesų būklę ir 3) informacinių technologijų integravimą, infras-

truktūrą, skirtą informacinei veiklai vykdyti. Išvardytus tris aspektus jungiančią dimensiją galima pavadinti organizacijos informacinės strategijos dimensija.

Informacinės strategijos dimensija:

- *informacijos vadybos organizavimas,*
- *informacinių procesų būklė,*
- *infrastruktūra.*

Paskutinią, bet ne mažiau svarbią dimensiją, leidžianti vertinti informacinę organizacijos brandą, yra žinių apie visumą dimensija. Ši dimensija turi leisti nustatyti organizacijos žinias informacijos ir informacinės veiklos kokybės požiūriu.

Žinių apie informacinės veiklos visumą dimensija:

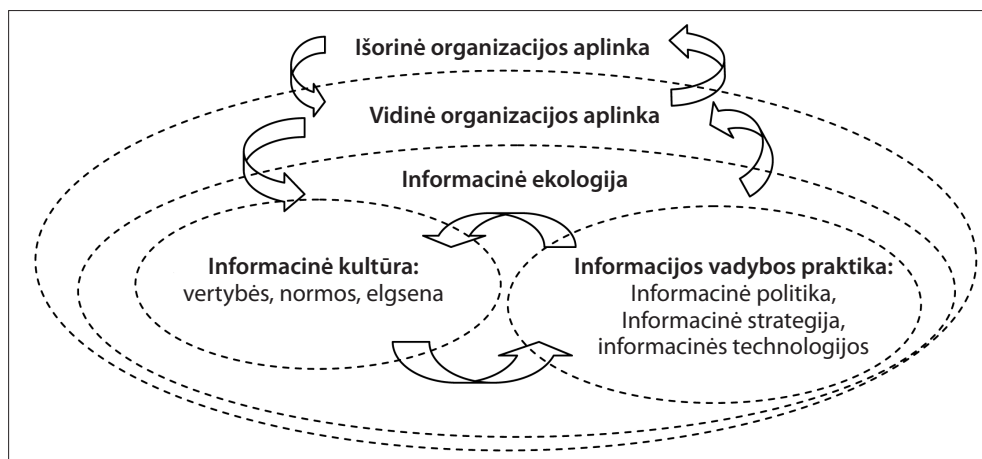
- *žinios apie informaciją ir informacinės veiklos kokybę.*

Penki organizacijos informacinės brandos lygmenys ir lygmenų identifikavimo dimensijos leidžia sudaryti matricą, kurios langeliuose galima apibrėžti esminius lygmeniui būdingus požymius. Pirmoji yra informacinės kultūros dimensija. Požiūris į informaciją apibūdintas remiantis J. A. Vayghan, S. M. Garfinkle, C. Walenta, D. C. Healy ir Z. Valentin modelyje pateiktais apibūdinimais. O požiūris į informacijos vadybą apibūdintas remiantis pirminiu Ph. Crosby modeliu (žr. 3 lentelę).

Antroji yra organizacijos informacinės strategijos dimensija, sudaryta iš trijų aspektų. Informacijos vadybos organizavimas apibūdintas remiantis L. P. English, S. Baskarda, J. Gao ir A. Koronios, J. Griffin darbais. Informacinių procesų būklė – remiantis S. Baskarda, J. Gao ir A. Koronios modeliu. Infrastruktūra – pagal J. A. Vayghan, S. M. Garfinkle, C. Walenta, D. C. Healy ir Z. Valentin modelį (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Patobulintas organizacijos informacinės brandos modelis (sudaryta pagal: Ladley, 2002; English, 2004, Gao ir kt., 2006; Griffin, 2006; Vaughan ir kt., 2007)*

		INFORMACINĖS BRANDOS LYGMENYS				
		Neapibrėžtumo lygmuo	Pirminės reakcijos lygmuo	Iniciatyvos lygmuo	Valdymo lygmuo	Optimizavimo lygmuo
Informacinės kultūros dimensija	Požiūris į informaciją	Informacija – tai statinių duomenų visuma, reikalinga tam, kad organizacijos nariai galėtų vykdyti savo funkcijas	Informacija – tai pagrindinė organizacijos valdymo priemonė	Informacija – tai strateginis organizacijos išteklius	Informacija – tai priemonė, sudaranti sąlygas sėkmingai inovacijai, patobulinimui inicijuoti	Informacija – tai konkurencinio išskirtinumo ir pranašumo garantas
	Požiūris į informacijos vadybą	Darbuotojai nesupranta, kad informacijos vadyba lemia informacijos kokybę, kiekvieno jų ir bendruosius organizacijos veiklos rezultatus	Darbuotojai ima suprasti, kad informacijos vadyba turi įtakos bendriesiems organizacijos veiklos rezultatams ir reikėtų imtis formuoti bei puoselėti tinkamas informacinės veiklos vertybes, normas, elgseną	Darbuotojai supranta, kad informacijos vadyba veikia bendruosius organizacijos veiklos rezultatus ir yra tikslinga suformuoti tinkamas informacinės veiklos vertybes, normas, elgseną	Kiekvienas darbuotojas supranta, kad informacijos vadyba yra jo darbo dalis, lemianti galutinius jo ir organizacijos veiklos rezultatus. Dėl to jis privalo laikytis tinkamų informacinės veiklos vertybių, normų ir atitinkamai elgtis	Kiekvienas darbuotojas supranta, kad informacijos vadyba yra integrali jo darbo dalis ir darbo rezultatų veiksnys. Dėl to privalu laikytis bendrų informacinės veiklos vertybių, jas stiprinti bei svarstyti, kaip būtų galima pagerinti organizacijos informacinę elgseną
Informacinės strategijos dimensija	Informacijos vadybos organizavimas	Organizacijoje nėra bendros informacijos vadybos praktikos. Darbuotojai šią veiklą vykdo savo nuožiūra, individualių žinių sąlygomis	Tik atskiruose organizacijos padaliniuose, suprantant, kad profesionali informacijos vadyba yra būtina, siekiama informacijos vadybos taikymo vienovės	Aukščiausio lygmens vadovai inicijuoja ir priima politinius bei strateginius informacijos vadybos sprendimus, kurie privalo būti įgyvendinami atitinkamu organizacijos lygmeniu. Taikomas reakcinis tobulinimas	Organizacijoje visuotinai privalu vykdyti politinius ir strateginius sprendimus numatytas informacijos vadybos funkcijas ir prisiimti atsakomybę už klaidas. Integruojamas nuolatinis tobulinimas	Siekiant visų įmanomų informacinių procesų patobulinimų, užtikrintos problemų prevencijos, visuotinai yra skatinama inovatyvi galvosena, veiklos formų įvairovė. Integruojamas prevencinis tobulinimas
	Informaciniai procesai	Informaciniai procesai neformaluoti	Siekiama tik atskirų padalinių informacinių procesų sklandumo, ieškoma jų tinkamo vykdymo būdų. „Tiesos variantų labai daug“.	Visoje organizacijoje vykdomi informaciniai procesai aprašomi geriausios praktikos pagrindu ir standartizuojami	Sistemiškai yra vykdomas standartizuotos informacinės veiklos auditas, nuolatinis tobulinimas	Informaciniai procesai yra išstobulinti taip, kad problemų juos vykdant praktiškai nekyla, nebent visiškai nenumatytais atvejais
	Infrastruktūra	Izoliacija. Informacija naudojama ir saugoma individualiai – darbo vietos kompiuteriuose. Informaciniai procesams vykdyti speciali programinė įranga nenaudojama	Sujungimas. Dažniausiai naudojami „lygus su lygiu“ (peer-to-peer) decentralizuoti tinklai. Bandoma kurti bendrus informacijos archyvus, taikyti pagrindines informacijos valdymo technologijas	Funkcionalumas. Vietinis tinklas išvystytas pagal organizacijos poreikius. Informaciniai procesai automatizuojami, adaptuojami programiniai sprendimai aktualūs organizacijos veiklos efektyvumui ir tikslų įgyvendinimui	Integracija. Plėtojamos bendro naudojimo DB, pritaikytos grupiniam darbui nepriklausomai nuo geografinės vietovės. Adaptuojami programiniai sprendimai, padedantys analizuoti veiklos praktiką, inicijuoti ir įgyvendinti įvairias naujoves, patobulinimus	Universalumas. IT taikymas yra grįstas principu „pagal poreikį“ (on-demand). Dirbantiems su informacija suteikiamos galimybės naudotis išskirtines paskirties ir vertės IT produktais
Žinių apie visumą dimensija	Žinios apie informacijos ir informacijos vadybos kokybę	Informacijos kokybė yra prasta, informacijos kokybės problemų kyla nuolat ir jos nesprendžiamos, nes nežinoma, kaip tai daryti	Susimąstoma, ar informacijos kokybės problemos ir kilmės yra absoliučiai nepakeičiamas reiškinys, bandoma tas problemas spręsti. Fragmentinis informacijos vadybos taikymas kiek pagerina informacijos kokybės būklę	Suprantama, kad informacijos vadybos metodai gali pagerinti informacijos kokybės būklę, metodai taikomi ir jie padeda pasiekti vidutinę informacijos kokybę	Informacijos kokybės problemų dar kartais pasitaiko, todėl tokių problemų prevencija yra įdiegta į kasdienę informacijos vadybos veiklą	Informacijos kokybės problemų nėra ir yra žinoma, kodėl jų nekyla



2 pav. **Informacinė ekologija ir jos komponentai organizacijos aplinkoje**
(sudaryta pagal: Malhotra, 2002; Davenport ir Prusak, 1997; Nardi ir O'Day, 1999)

Trečioji – apibendrinamoji, vertinanti organizacijos žinias apie informaciją ir informacinės veiklos kokybę, apibūdinta remiantis L. P. English ir Ph. Crosby darbais (žr. 3 lentelę).

Pažymėtina, kad sudaryto patobulinto informacinės brandos modelio dimensijos apima reikšmingus organizacijos informacinės ekologijos elementus, įvardijamus informacijos vadybos teorijoje (žr. 2 pav.):

Y. Malhotra teigia, kad „informacinė ekologija yra organizacijos informacinė aplinka ir susideda iš daugelio sąveikaujančių, glaudžiai susijusių socialinių, kultūrinių ir politinių posistemių, nuo kurių priklauso informacijos kūrimas, paskirstymas ir vartojimas organizacijoje“ (Malhotra, 2002). Akivaizdus organizacijos informacinės aplinkos elementų bei organizacijos informacinės brandos modelio dimensijų ryšys patvirtina, kad šiame straipsnyje pateiktas patobulintas organizacijos informacinės brandos modelis yra tinkamas organizacijos informacinei veiklai vertinti.

Išvados

Organizacija, siekdama efektyvaus bendrųjų tikslų įgyvendinimo, turi suprasti, kad tai ji gali padaryti tik sistemingai tobulindama visas savo veiklos sritis. Vienas iš veiklos tobulinimo būdų – taikyti veiklos brandos vertinimo modelius. Veiklos brandos vertinimo modeliai sudaro sąlygas organizacijai nustatyti – kokio brandos lygmens yra konkreti jos veiklos sritis – ir įvertinti, ko trūksta, kad ta veiklos sritis taptų efektyvesnė.

Brandos vertinimo modelių skiriami penki lygmenys, o geriausiai tam tikros veiklos brandą atskleidžia dimensijų triptikas: vertybinės nuostatos, veikla ir žinios apie visumą.

Vieni iš reikšmingiausių sėkmingo organizacijos tikslų įgyvendinimo veiksmų yra informacija ir informacijos vadyba, leidžianti užtikrinti informacijos kokybę. Šiems veiksniams vertinti ir tobulinti analogiškai taikytinas organizacijos informacinės brandos modelis. Modelius organiza-

cijos informacinei brandai vertinti pasiūlė keletas mokslininkų, tačiau pasiūlyti modeliai pasižymi trūkumais: arba neapėmia visų informacinę brandą atskleidžiančių dimensijų triptiko elementų, arba nesudaro galimybės įvertinti informacinės veiklos kokybinių pokyčių atsizvelgiant į brandos lygmenis; arba veiklos charakteristikos, leidžiančios identifikuoti pasiektos brandos lygmenį, nepakankamai pritaikytos informacinės veiklos kontekstui. Pastebėti modelių trūkumai nulėmė organizacijos informacinės brandos vertinimo modelio tobulinimo poreikį.

Patobulintas informacinės brandos modelis sudarytas iš penkių brandos lygmenų, kurių pavadinimai parinkti remiantis aiškumo kriterijumi: neapibrėžtumo, pirminės reakcijos, iniciatyvos, valdymo, optimizavimo. Informacinei brandai vertinti parinktos dimensijos, atitinkančios bendruosius dimensijų rinkinio reikalavimus: 1) informacinės kultūros dimensija (požiūris į informaciją ir požiūris į informacinę veiklą); 2) informacinės strategijos dimensija (informacijos vadybos organizavimas; informacinių procesų būklė; infrastruktūra); 3) žinių apie informacinės veiklos visumą

dimensija (žinios apie informaciją ir informacinės veiklos kokybę).

Patobulinto informacinės organizacijos brandos modelio lygmenų charakteristikomis atskleidžiama, kad organizacija, siekdama tobulinti savo informacinės veiklos kokybę ir taip sudaryti geresnes sąlygas tikslams įgyvendinti, privalo:

- 1) siekti, kad organizacijos nariai suvoktų informacijos ir informacijos vadybos galimo panaudojimo aprėptis ir kritinę reikšmę organizacijos tikslų įgyvendinimo kontekste, o informacijos ir informacinės veiklos tobulinimą traktuotų kaip organizacijos galimybių plėtojimo ir konkurencinio pranašumo užtikrinimo sąlygą;
- 2) siekti, kad informacijos ir informacinės veiklos organizavimo ir valdymo, informacinių technologijų integravimo klausimai būtų sprendžiami visuotinai, sistemingai, vadovaujantis proaktyvaus tobulinimo principais;
- 3) suprasti, kur slypi informacijos kokybės ir informacinės veiklos kokybės problemos, kokios gali būti jų pasekmės ir kokie metodai padeda tas problemas spręsti.

LITERATŪRA

AFSHARI, H.; KHOSRAVI, S. H. Information Resource Management Maturity Model. In *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2009, vol. 37, p. 258-262. ISSN: 2070-3740.

ANDERSEN, E. S.; JESSEN S. A. Project maturity in organisations. In *International Journal of Project Management*, 2003, vol. 21, p. 457-461. ISSN: 0263-7863.

BACK, W. E.; MOREAU K. A. Information Management Strategies for Project Management. In *Project Management Journal*, 2001, vol. 32, issue 1, p. 10-20. ISSN: 8756-9728.

CHIESA, V.; COUGHLAN, P.; VOSS, C. Development of a technical innovation audit. In *Pro-*

duct Innovation Management, 1996, vol. 13(2), p. 105-136. ISSN: 0737-6782.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press, 1997, 288 p. ISBN: 0195111680.

DE CNUUDE, P.; HINDRYCKX, B.; BAUWENS, M.; CARETTE, B.; VERWEIRE, K. Introducing Maturity Alignment: Basic Concepts. In *Verweire, K. & Van den Berghe, L.A.A. (Eds.). Integrated Performance Management: A guide to strategy implementation*. Sage Publications, 2004, p. 275-292. ISBN:1412901553.

- ENGLISH, L. P. Information Quality Management Maturity: Toward the Intelligent Learning Organization. In *The data administration newsletter* [interaktyvus], 2004, June [žiūrėta 2008 m. lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tdan.com/view-special-features/5409>>.
- FRASER, P.; FARRUKH, C.; GREGORY, M. Managing product development collaborations and a process maturity approach. In *Engineering Manufacture*, 2003, vol. 217, issue 11, p. 1499-1519. ISSN: 0361-0853.
- GAO, J.; BASKARADA, S.; KORONIOS, A. Agile Maturity Model Approach to Assessing and Enhancing the Quality of Asset Information in Engineering Asset Management Information Systems. In *Proceedings of the 9th International Conference on Business Information Systems (BIS 2006)*, 2006, p. 59-64.
- GRIFFIN, J. Adding Value – Enterprise Information Maturity Model. In *DM Review Magazine*, 2006, February, p. 11-13. ISSN: 1521-2912.
- HELGESEN, T. The rationality of advertising decisions—conceptual issues. In *Journal of Advertising Research*, 1992, vol. 32(6), p. 22-30. ISSN: 0021-8499.
- IBBS, C. W.; KWAK, Y. H. Assessing project management maturity. In *Project management Journal*, 2000, vol. 31, no. 1, p. 32-43. ISSN: 8756-9728.
- LADLEY, J. Information Management Maturity. In *DM Review*, 2002, August, p. 12-16. ISSN: 1521-2912.
- MALHOTRA, Y. Information ecology and knowledge management: toward knowledge ecology for hyperturbulent organizational environments. In *Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS)* [interaktyvus], Oxford: UNESCO/Eolss Publishers, 2002, [žiūrėta: 2008 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <www.brint.org/KMEcology.pdf>.
- MARCH, J. G. Introduction: a chronicle of speculations about decisionmaking in organizations. In *March, J.G. (ed.) Decisions and organizations*. Oxford and NY: Basil Blackwood, 1991, p. 1-21. ISBN: 0631168567.
- MARKEVIČIŪTĖ, L. Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai. *Informacijos mokslai*, 2009, nr. 49, p. 7-30. ISSN 1392-0561.
- McALLISTER, R. K. Information systems security engineering. In *ACSA Proceedings of the Workshop for Application of Engineering Principles to System Security Design*. Boston: S. Cristinas Publishing, 2002, p. 206-227. ISBN:1-58113-906-3.
- MCRBERTS, H.A.; SLOAN, B.C. Financial management capability model. In *International Journal of Accounting*, 1998, vol. 5, p. 35-47, ISSN: 0020-7063.
- MESSER, T.; PAUL, P.; PAULISCH, F.; SCHLESS, P.; VOELKER, A. Siemens process assessment and improvement approaches – experiences and benefits. In *Proceedings of the COMPSAC Conference*. Vienna, 1998, p. 186-195.
- NARDI, B.; O'DAY, V. L. *Information Ecologies: Using Technology with Heart*. Cambridge MA: MIT Press, 1999, 232 p. ISBN: 0262140667.
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. *Capability maturity models* [interaktyvus]. Pittsburgh: Software Engineering Institute, 2009 [žiūrėta: 2009 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sei.cmu.edu/cmimi/faq/comp-faq.html>>.
- STERN, G. J.; DRUCKER, P. F.; HESSELBEIN, F. *The Drucker Foundation self-assessment tool*. New York: Jossey-Bass, 1998, 176 p. ISBN-10: 078794436X.
- SUN MICROSYSTEMS, INC. *Information lifecycle management maturity model* [interaktyvus], Santa Clara, 2005 [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sun.com/storage/white-papers/ILM_Maturity_Model.pdf>.
- VAYGHAN, J. A.; GARFINKLE, S. M.; WALENTA, C.; HEALY, D. C.; VALENTIN, Z. The internal information transformation of IBM. In *IBM Systems Journal*, 2007, vol. 46, no. 4, p. 669-683. ISSN: 0018-8670.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. NY: Free Press, 1985, 468 p. ISBN 0-02-934821-8.
- WILSON, T. D. Information management. In *International Encyclopedia of Information and Library Science*. London: Routledge, 2002, p. 263-278. ISBN: 0415282004.

MODEL OF EVALUATING INFORMATION MATURITY OF ORGANIZATIONS

Lina Markevičiūtė

S u m m a r y

Every organization is a complex system that operates and reaches its goals thanks to information and information processes. Therefore, an organization has to focus attention on its information potential formation and consolidation. The purpose of the work was to elaborate a model of evaluating organization's

informational maturity, which would meet the requirements to the organization's activity maturity models. An organization that is applying the evaluation model of its informational maturity, can ensure a systematic evaluation of its informational activity, successful development and effective functioning.