

## INFORMACIJA IR ŽINIŲ VADYBA

### Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai

**Ingrida Girnienė**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedros lektorė  
Department of Information and Communication,  
Faculty of Communication, Vilnius University, Lecturer  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: ingrida.girniene@kf.vu.lt

*Nuolat besikeičiančioje dinamiškoje aplinkoje žinios ir jų nuolatinė paieška bei kūrimas yra viena iš modernizacijos ir konkurencinio pranašumo sąlygų, produktų tobulinimo priemonė ir pagrindinis inovacijų šaltinis. Žinių valdymo tematika nuolat gvildinama mokslinėse publikacijose bei taikoma praktikoje. Pastaraisiais metais ši mokslinė disciplina yra glaudžiai siejama su inovacijų kūrimu. Teorinės įžvalgos bei empiriniai tyrimai įrodo, kad žinių pritaikomumas galimas tik tikslingai jas valdant. Pažymėtina, kad organizacijos inovatyvumui turi įtakos įvairūs organizaciniai veiksniai, ypač žinių vadyba, kurie moksliniuose šaltiniuose nėra vienareikšmiškai atskiriami. Straipsnyje pateikiama žinių vadybos sąsajumo su inovacijomis organizacijose teorinė analizė, nagrinėjami organizaciniai veiksniai, darantys įtaką inovacijų kūrimui.*

**Pagrindiniai žodžiai:** žinios, žinių vadyba, inovacijos, žinių vadybos ir inovacijų sąsajos, organizaciniai veiksniai.

#### Įvadas

Greitai besivystančioje žinių visuomenėje daugiausia dėmesio skiriama nebe gamtos ar kapitalo ekonominiams ištekliams, o informacijai bei žinioms kaip pagrindinei visų organizacijos veiklų varomajai jėgai. Produktyvios žinios, kaip ekonominis išteklis, yra unikalūs, nes nėra baigtinis kaip gamtos ar finansiniai ištekliai. Šių žinių kaupimas, sklaida ir efektyvus naudojimas yra glaudžiai susiję su nuolatinio kūrybiškumo ir inovatyvumo visose visuomenės ir jos bendruomenių gyvenimo bei ūkio srityse skatinimu, palankių sąlygų individams kon-

kurencingai dalyvauti žiniomis bei inovacijomis grindžiamoje kūrybingoje ekonomikoje sudarymu (Nacionalinė bendroji strategija, 2006). Europos Komisija (2011) akcentuoja dviejų sektorių svarbą: energijos ir inovacijų. 2010 metais Europos Komisijos parengtoje iniciatyvoje „Inovacijų sąjunga“ išryškinama būtinybė kurti inovacijas. Taip stengiamasi stiprinti Europos žinių bazę, skatinti inovatyvių idėjų generavimą ir įgyvendinimą kuriant naujus produktus / paslaugas bei tobulinant technologijas.

Nauji produktai ir paslaugos, technologijos, procesai, verslo modeliai, organizacinės struktūros didina organizacijų

konkurencingumą tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Daugelyje išsivysčiusių pasaulio valstybių inovacijos jau seniai yra pagrindinis ekonominio augimo variklis, leidžiantis pasiekti didesnę verslo našumą ir pelningumą, sparčiai gerinantis piliečių gyvenimo kokybę (Lietuvos inovacijų strategija, 2010). Didėjančiam inovacijų sudėtingumui ir kompleksiskumui turi įtakos milžiniški organizacijų kuriamų žinių kiekiai, kurie yra interpretuojami kaip inovacijų pagrindas (du Plessis, 2007). Žinios progresyviai virsta vis naudingesniu ištekliumi, kuris daro įtaką modernizacijos procesams ir naujų idėjų kūrimui. Žinių vadyba yra suvokiama kaip pagrindinis organizacijos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo instrumentas (Zack ir kt., 2009).

Žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo problematika pastaraisiais metais yra viena iš labiausiai tyrinėjamų (Xu ir kt., 2010; Goh, 2010; Delgado-Verde ir kt., 2011; Quintane ir kt., 2011; Akram ir kt., 2011; Koch, 2011 ir kt.), tačiau pasigendama aiškesnio žinių vadybos pritaikymo pagrindo. Kaip reikėtų plėtoti žinių vadybą siekiant sukurti daugiau inovacijų organizacijoje? Mokslinėse publikacijose aiškaus atsakymo į šį klausimą nepateikiama. Šio *straipsnio tikslas* – analizuojant žinių vadybos tyrimų sritis nustatyti žinių vadybos ir inovacijų sąsajas bei identifikuoti organizacinius, tarp jų ir žinių vadybos, veiksnius, darančius įtaką inovacijų kūrimui organizacijoje. *Mokslinio tyrimo metodai*: sisteminė, kritinė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija, interpretavimas, analogijos.

Straipsnyje, tiriant žinių vadybos poveikį inovacijoms, bus siekiama išanalizuoti ir apibendrinti žinių vadybos tyrimus, žinių vadybos ir inovacijų sąsajas, identifikuoti organizacinius veiksnius, darančius įtaką inovacijoms.

## Žinių vadybos tyrimai

Žinių ekonomikoje ypatingas dėmesys yra skiriamas produktyvių žinių tikslingam valdymui. Žinių vadybos problematiką nagrinėja daugelis užsienio (P. Drucker, M. Polanyi, T. H. Davenport, L. Prusak, Y. Malhorta, K. Wiig, G. Probst ir S. Raub, I. Nonaka, H. Takeuchi, K. E. Sveiby, P. Senge, D. Hislop ir kt.) bei Lietuvos mokslininkų (Z. Atkočiūnienė, R. Jucevičius, A. Augustinaitis, R. Gudauskas, J. Stankevičiūtė, S. Ramanauskienė, K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė, P. Jucevičienė ir kt.).

Pagrindinės žinių vadybos tyrimų sritys, išryškintamos užsienio mokslininkų darbuose, yra *išreikštų ir neišreikštų žinių pritaikymas organizacijoje* (du Plessis, 2007; Maqsood ir kt., 2007; Jensen ir kt., 2007; Koch, 2011; Quintane ir kt., 2011; Delgado-Verde ir kt., 2011; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012, kt.); *žinių vadybos veiklų (procesu) vystymas* (Darroch, McNaughton, 2002; Darroch, 2005; Maqsood ir kt., 2007; Chen, Huang, 2009; Xu ir kt., 2010; Koch, 2011; Quintane ir kt., 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng ir kt., 2011; kt.); *žinių vadybos sistemų kūrimas ir diegimas (technologinis aspektas)* (Auerhammer ir kt., 2001; Jang ir kt., 2002; Suh ir kt., 2004; Maqsood ir kt., 2007; Cantner ir kt., 2009; Amalia, Nugroho, 2011; Tseng ir kt., 2011; Xu ir kt., 2010; kt.); *žinių vadybos strategijos kūrimas ir taikymas* (Suh ir kt., 2004; Forcadell, Guadamillas, 2002; Ortt, van der Duin, 2008; Amalia, Nugroho, 2011; Mehta ir kt., 2011; Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan, 2011; kt.); *žinių vadybos brandos nustatymas* (Klimko, 2001; Kochikar, 2000; Kulkarni, Louis, 2003; Riss ir kt., 2009; Kankanhalli, Pee, 2009; kt.); *žinių kultūros kūrimas bei žinių vadybos, organizacinio mokymosi ir atminties sąsajos* (Dalkir, 2005; Hislop,

2009; Hawryszkiewicz, 2010; Jashapara, 2011; Jensen ir kt., 2007; Chen, Huang, 2009; Amalia, Nugroho, 2011; Koch, 2011; Mehta ir kt., 2011; Akram ir kt., 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012; kt.); *žinių vadybos sąsajos su inovacijomis* (Darroch, McNaughton, 2002; Forcadell, Guadamillas, 2002; Suh ir kt., 2004; Darroch, 2005; Cantner ir kt., 2009; Chen, Huang, 2009; Xu ir kt., 2010; Delgado-Verde ir kt., 2011; Akram ir kt., 2011; Koch, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng ir kt., 2011; Amalia, Nugroho, 2011; Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan, 2011; kt.).

Pastaraisiais metais užsienio publikacijose ypač išryškėja žinių vadybos procesu, žinių vadybos strategijos kūrimo bei žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo problematiką nagrinėjimo tendencijos. Atliktų žinių vadybos tyrimų apibendrinimas taip pat atsispindi R. Baskerville ir A. Dulipovici (2006) atliktoje analizėje (1 lentelė). Galima pastebėti, kad minėti autoriai taip pat pabrėžia žinių

vadybos teorines išvalgas ir jų pritaikymą kuriant naujus produktus ir paslaugas.

Analizuojant Lietuvos mokslininkų atliktus žinių vadybos tyrimus, galima pastebėti, kad juose ryškinamos įvairios žinių vadybos teorinės sritys ir praktinės veiklos: *žinių, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sąvokų analizė bei interpretacijos* (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001; Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2006; Viliūnas, 2006; Zalieckaitė, Mikalauskienė, 2007; Atkociūnienė, 2009; Svirskienė, 2009); *žinių vadybos sistemos praktinio pritaikymo galimybės organizacijoje* (Bieliūnas, 2000; Kvedaravičius, Kavaliauskas, 2001; Ruževičius, 2005; Krikščiūnas, Daugėlienė, 2006; Leonienė, 2008; Atkočiūnienė, 2008; Jucevičius, Ilonienė, 2009; Lymantaitė, 2009; Girdauskienė, Savanevičienė, 2010); *organizacinių kompetencijų tobulinimas taikant žinių vadybą* (Atkočiūnienė 2010; Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012); *žinių vadybos taikymas, siekiant konkurencin-*

1 lentelė. *Žinių vadybos teorijos ir jų taikymas* (Baskerville, Dulipovici, 2006)

<i>Žinių vadybos pritaikymo tikslas</i>	<i>Teorinis pagrindimas (išvalgos)</i>	<i>Pagrindinės teorijos, suformuluotos atsižvelgiant į įvardyta pagrindimą</i>	<i>Žinių vadybos pagrindinės išvystytos teorijos</i>	<i>Teorijų taikymo žinių vadybos pavyzdžiai (pagal mokslininkų grupes)</i>
PAAIŠKINIMAS (loginis pagrindas)	Informacijos ekonomika	Intelektinis kapitalas, intelektinė nuosavybė	Žinių ekonomika, žinių tinklai ir klasteriai, žinių turtai, žinių sklaida, nenutrūkstamas (tęstinis) valdymas	Tordoir (1995), Inkpen ir Tsang (2005), Teece (2000), Foray (2004), Beazley ir kt. (2002)
	Strateginis valdymas	Pagrindinės kompetencijos, dinamiškos galimybės (pajėgumai)	Žinių aljansai, žinių strategija, žinių rinka, žinių galimybė	Conner ir Prahalad (1996), Eisenberg (1997), Inkpen ir Dinur (1998), Conner ir Prahalad (1996), Kafentzis ir kt. (2004), Baskerville ir Pries-Heje (1999)

1 lentelės tęsinys

<i>Žinių vadybos pritaikymo tikslas</i>	<i>Teorinis pagrindimas (įžvalgos)</i>	<i>Pagrindinės teorijos, suformuluotos atsižvelgiant į įvardytą pagrindimą</i>	<i>Žinių vadybos pagrindinės išvystytos teorijos</i>	<i>Teorijų taikymo žinių vadybos pavyzdžiai (pagal mokslininkų grupes)</i>
PROCESO APIBRĖŽIMAS	Organizacinė kultūra	Kultūrinės vertybės, galia, kontrolė, pasitikėjimas	Žinių kultūra	Graham ir Pizzo (1996), De Long ir Fahey (2000)
	Organizacinė struktūra	Tikslo ieškančios organizacijos	Žinių organizacijos	Starbuck (1997), Dyer ir Nobeoka (2000)
	Organizacinė elgsena	Organizacinis kūrybiškumas, inovacijos, organizacinis mokymasis, organizacinė atmintis	Žinių kūrimas, žinių kodifikavimas, žinių perdavimas/pakartotinis panaudojimas	Nonaka ir Takeuchi (1995), Nonaka ir Toyama (2003), Wiig (1995), Hansen ir kt. (1999), Markus (2001)
	Dirbtinis intelektas	Žiniomis paremtos sistemos, duomenų gavyba	Žinių infrastruktūra, žinių architektūra, žinių atradimas (aptikimas, atskleidimas)	Davenport ir kt. (1998), O'Leary (1998b), Zhuge (2002), Fayyad ir kt. (1996), Shaw ir kt. (2001)
VERTINIMAS	Kokybės vadyba	Rizikų valdymas, lyginamoji analizė	Žinių nuosavybė (teisingumas, nešališkumas), kokybinės sistemos (struktūros)	Glazer (1998), Jordan ir Jones (1997), King ir Zeithaml (2003)
	Organizacinės veiklos (rezultatyvumo, našumo) vertinimas	Finansinės veiklos (rezultatyvumo, našumo) matavimas	Našumo rodikliai	Ahn ir Chang (2004), Chang Lee ir kt. (2005)

gumo ir inovacijų (Jucevičius, Šajeva, 2008; Sedziuviene, Veinhardt, 2010); *žinių vadyba darnaus vystymosi kontekste* (Atkočiūnienė, 2008; Atkočiūnienė, Radiūnaitė, 2011); *žinių valdymo sistemų ir vertinimo modelių analizė* (Kvedaravičius, Kavaliauskas, 2001; Krikščiūnas, Daugėlienė, 2006; Leonienė, 2008; Mačiutis, Mikalauskienė, 2008; Šajeva, 2009; Jucevičius, Ilonienė, 2009; Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010).

### **Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos**

Šiandienėmis sąlygomis, kai tiek socialinių, tiek ekonominių gyvenimą veikia globalizacija, verslo išlikimą lemia gebėjimas įgyti konkurencinį pranašumą. Organizacijos negali ilgiau tikėtis, kad kuriami produktai / paslaugos, anksčiau buvę pelningi, ir toliau užtikrins konkurencinį pranašumą. Nepaisant mažų kainų ir diferenciacijos strategijų, inovacijos yra pagrindinis organizacijos išlikimo veiksnys, o žinios yra inovacijų

pagrindas (Darroch, McNaughton, 2002). Inovacijos suvokiamos kaip produktyvių žinių transformacija į naujus produktus, paslaugas, procesus, siekiant gauti naudos. Nuo turimų žinių ir jų komercializavimo, transformavimo į produktyvias žinias priklauso inovacijų kūrimas.

Pastaraisiais metais nuolat daugėja mokslinių tyrimų publikacijų, kuriose analizuojamos žinių vadybos ir inovacijų sąsajos (Darroch, McNaughton, 2002; Forcadell, Guadamillas, 2002; Darroch, 2005; Canter ir kt., 2009; Chen, Huang, 2009; Xu ir kt., 2010; Delgado-Verde ir kt., 2011; Akram ir kt., 2011; Koch, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng, Pai, Hung, 2011; Amalia, Nugroho, 2011; Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan, 2011; kt.).

Plataus profilio sudėtingą tarpdisciplinišką žinių vadybos ir inovacijų sąveiką bei jų santykį ypač nelengva iširti, todėl dažniausiai tyrimams atlikti pasitelkiamas kuris nors vienas specifinis požiūris: vadybinis, technologinis, kūrybiškumu grįstas, sisteminis. *Vadybinis požiūris* išryškina trijų perspektyvų žinių vadybą: gamybos, proceso ir praktikos, atsižvelgiant į kuriamą ir diegiamą inovacijų tipus (Swan, Newell, 2000; Swan, Newell, Bresnen, Robertson, 2007; Xu ir kt., 2010). Atsižvelgiant į *technologinį požiūrį*, informacijos ir komunikacijos technologijos yra žinių vadybos proceso instrumentas bei inovacijų katalizatorius (Alavi, Leidner, 2001). *Kūrybiškumu grįstas požiūris* akcentuoja, kad kūrybiškoje ir inovatyvioje bendruomenėje žmogaus kūrybiškumas bei neišreikštos žinios yra pagrindiniai nuolatinių inovacijų šaltiniai (Nonaka, Takeuchi, 1995; Koskinen, Vanharanta, 2002; Xu ir kt., 2010). Pasitelkiant *sisteminį požiūrį*, pabrėžiamas visapusiškai integruotų žinių vadybos mechanizmų nebuvimas inovacijų atžvilgiu (Rubensteinas-

Montano ir kt., 2001; Junga ir kt., 2007; Xu ir kt., 2010). Minėti požiūriai įrodo žinių vadybos ir inovacijų sąsajų sudėtingumą bei tarpdiscipliniškumą.

Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos tiriamos įvairiuose sektoriuose: informacinių sistemų konstravimo sektoriuje formuojamas žinių vadybos modelis (mokslinė paradigma: žinių konstrukcija, žinių įkūnijimas, panaudojimas, nauda verslui; socialinė paradigma: žinių konstrukcija, žinių platinimas, panaudojimas, darbuotojų įtraukimas) ir siūloma „minkštosios sistemos metodologija“ (angl. *SSM – soft system methodology*) kaip septynių žingsnių sistema, siekiant vystyti inovacijas (Maqsood, Walker, Finegan, 2007); technologijų sektoriuje analizuojant žinių vadybos ir inovacijų sąveiką identifikuojami žinių vadybos procesai (generavimas, platinimas ir utilizavimas) bei organizacijos kultūros, socialinių veiksmų svarba organizacijoje (Jang, Hong, Bock, Kim, 2002); telekomunikacijų sektoriuje tiriamos inovacijų perspektyvos įgyvendinant žinių vadybos strategiją (technologinis ir organizacinis žinių vadybos aspektai), išryškinant lyderystės ir mokymosi svarbą daugianacionaliniuose filialuose (Amalia, Nugroho, 2011). Minėti tyrimai įrodo įvairių veiksmų įtaką žinių vadybai ir inovacijoms.

Analizuojant žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo koncepcijas pastebima, kad jose dažniausiai akcentuojami šie aspektai: idėjų kūrimas; fundamentalūs organizacijų mokymosi metodai; žinių ir žinių vadybos vaidmuo inovacijų kūrimo procese; žinių vadybos procesų įtaka inovacinei veiklai; žinių, inovacijų ir rezultatyvumo sąsajos.

Siekdama kurti inovacijas organizacija turi produktyviai panaudoti žinias. Anot A. Jashapara (2011), naujos idėjos nepakanka inovacijoms kurti. *Idėjų kūrimas*

turi būti plėtojamas ir integruojamas į organizacijoje vykstančių procesų, veiklų ir politikos kontekstą. Plečiant šias išvalgas svarbu paminėti, kad organizacijos kultūra yra vienas iš kritinių veiksnių, kuris lemia naujų idėjų analizę, vystymą ar atmetimą. Kuo stipresni ryšiai tarp organizacijos darbuotojų, tuo didesnė tikimybė, kad jiems tarpusavyje bendraujant, diskutuojant naujos idėjos bus įgyvendintos praktikoje ir taps inovacijomis. Sėkminga inovacija prasideda nuo iracionalios idėjos, bet virsta užkoduota, užfiksuota žinių forma (Jashapara, 2011).

Žinių valdymas dažnai suvokiamas kaip viena iš esminių organizacinio mokymosi ir inovacijų kūrimo proceso priemonių (Šajeva, Jucevičius, 2008). Literatūroje siūlomi keli *fundamentalūs organizacijų mokymosi metodai*: „Mokslas, Technologijos, Inovacijos“ (centrai, kurie generuoja žinias, moksliniai tyrimai, skirti kodifikuotoms ir išreikštomis žinioms, kurios yra panaudojamos inovacijoms); „Daryti, Naudoti ir Sąveikauti (bendrauti)“ (žinios ir patirtis yra identifikuojamos per veiksmus, vyrauja „mokymasis kažką darant“, bendraujant, nuolatinis santykių su tiekėjais, vartotojais ir rinka palaikymas, sąveika tarp neišreikštų vidinių ir išorinių žinių – žmogiškųjų išteklių) (Jensen, Johnson, Lorenz, Lundvall, 2007; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012).

*Žinios ir žinių vadyba inovacijų kūrimo procese* pasireiškia neišreikštų žinių dalijimosi ir kodifikavimo įgalinimu organizacijoje; išreikštų žinių daroma įtaka inovacijoms ir bendradarbiavimo skatinimu.

*Neišreikštų žinių dalijimosi ir kodifikavimo įgalinimas organizacijoje*. Dalijimasis neišreikštomis žiniomis yra būtinas procesas siekiant inovatyvumo. Inovatyvios organizacijos taiko mokymosi per veiksmus taktiką, kuri trukdo konkurentams nuspėti

ir nukopijuoti formuluojamą strategiją ir planus (Cavusgil ir kt.; 2003). Pasak L. Cardinal, M. T. Alessandri ir A. Turner (2001), kuriant inovacijas reikalingos neišreikštos žinios, kurios yra perduodamos bendradarbiaujant skirtingoms darbo grupėms ir skirtingų padalinių komandoms. Neišreikštos žinios sunkiai prieinamos ir koduojamos, todėl jomis sudėtinga dalytis inovacijų procese, nes organizacijos gali nežinoti, koku neišreikštų žinių kiekiu jos disponuoja. Žinių vadyba lemia neišreikštų žinių identifikavimą ir prieinamumą, jų kodifikavimą palengvinant bendradarbiavimą.

*Išreikštų žinių daroma įtaka inovacijoms*. Nors išreikštos žinios mažiau svarbios inovacijų procese nei neišreikštos, nes jos gali būti lengviau nukopijuotos konkurentų, tačiau šios žinios taip pat naudojamos kuriant inovacijas (Cardinal, Alessandri, Turner, 2001). Inovacijos yra procesas, kuriame organizacijoje cirkuliuojančios žinios pritaikomos pasitelkiant naujus metodus, o žinių vadyba atlieka svarbų vaidmenį transformuojant išreikštas žinias į naujas inovatyvias idėjas. Žinių vadyba užtikrina tiek vidinių, tiek išorinių išreikštų žinių pasiekiamumą ir panaudojamumą.

*Bendradarbiavimo skatinimas*. Žinių vadyba palengvina bendradarbiavimą ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje. Nuolatinis nuoseklus bendradarbiavimas gali suteikti prieigą prie procesų, kurie vyksta kitose organizacijose ir gali būti naudingi bei pritaikomi kitame kontekste. Žinių bei įgūdžių įgijimas bendradarbiaujant interpetuojamas kaip efektyvus ir produktyvus kelias sėkmingų inovacijų link. Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip klientų, tiekėjų, partnerių ir darbuotojų gebėjimas tiek organizacijoje, tiek už jos ribų formuoti žinių dalijimosi bendruomenes, tinklus, kurie dirbtų kartu, siekdami bendrų verslo



tikslų (du Plessis, 2007). Kuo stipresni ryšiai tarp partnerių, tuo intensyvesnis žinių dalijimasis ir perdavimas. Bendradarbiaujant iš partnerių gautos neišreikštos žinios gali sumažinti ar pašalinti riziką ir išlaidas inovacijų kūrimo procese. Siekiant bendradarbiavimo svarbiausi yra neformalūs tinklai (Pyka, 2002). Neformalūs ryšiai pakeičia formalius, sukuriama abipusio pasitikėjimo aplinka ir formuojami efektyvūs kanalai žinių sklaidai. Neišreiktos žinios yra ypač vertinamos ir neformalūs tinklai bei ryšiai lemia reikiamų žinių gavimą.

Nuo žinių vadybos priklauso sklandesnis bendradarbiavimas taikant technologinius programų ir priemonių paketus, kurie įgalina ir palengvina dalijimąsi žiniomis tarp žinių bendruomenių narių, inicijuojant tiesioginių diskusijų forumų veiklą (du Plessis, 2007). Suvokus neišreikštų žinių svarbą inovacijų procesuose, žinių vadybos vaidmuo tampa ypač reikšmingas, nes skatina jomis dalytis ir jas kodifikuoti į išreikštas žinias, taip užtikrinant jų naudojamumą kitoms veikloms. Ši tendencija yra siejama su besivystančios bendradarbiaujančios žinių vadybos koncepcija.

Išnagrinėti žinių vadybos aspektai kuriant inovacijas yra siejami su *žinių vadybos procesais, kurie daro įtaką inovacinei veiklai*: tai absorbavimas, susijęs su organizacijos gebėjimais suprasti naujos išorinės informacijos vertę, ją įsisavinti, ir kontekstines žinias panaudoti naujų produktų ir paslaugų kūrimui, inovatyvių sprendimų formulavimui bei organizacijos našumo didinimui; transformacija, susijusi su organizacijos gebėjimu rinkti, įsisavinti, sintetinti ir perkelti žinias, siekiant patenkinti esamus poreikius. Šis procesas palengvina komunikaciją ir žinių sklaidą, nes darbuotojai turi galimybę iškelti turimas žinias

į žinių vadybos sistemas, kur galima rasti trūkstamų žinių; aprūpinimas, paskirstymas ir įkėlimas vidinių žinių, kurios reikalingos siekiant efektyviai valdyti kitus organizacijos išteklius; žinių, kurios panaudojamos sprendimams priimti, kūrimas, apdorojimas ir paskirstymas; žinių organizacijos kultūros formavimas ir puoselėjimas, siekiant skatinti žinių kūrimą, dalijimąsi žiniomis bei bendradarbiavimą. Nevykdydamos pirmiau minėtų žinių vadybos veiklų, kurios palaiko žinių integraciją į inovacijų kūrimą, organizacijos didina riziką neefektyviai panaudoti turimas žinias ir mažinti inovatyvios veiklos efektyvumą. Žinių vadyba užtikrina tikslingą žinių integraciją organizacijoje (du Plessis, 2007). Žinioms įgyti ir jų prieinamumui pagerinti organizacijos taiko įvairias žinių vadybos veiklas ir priemones (pvz., aplinkos stebėjimas, lyginamosios analizės, intranetas, įvairios duomenų bazės, organizacinės bendruomenės) (Pyka, 2002). Tokiu būdu žinių vadyba užtikrina, kad inovacijoms reikalinga informacija ir žinios būtų lengvai pasiekiamos.

Žinių vadybos reikšmė inovacijų kūrimo procese (2 lentelė) pasireiškia išreikštų ir ypač – neišreikštų žinių kūrimu bei dalijimusi ir nuolatiniu bendradarbiavimu kaip būtinu inovacijų kūrimo pagrindu (du Plessis, 2007).

Pastaraisiais metais pabrėžiama organizacijos žinių, inovacijų ir rezultatyvumo sąsajų svarba. J. Darroch (2005) mano, jog išreikštų ir neišreikštų žinių įvestys turi įtakos organizacinėms praktikoms ir rutinoms. Kai kurios seniai organizacijoje nusistovėjusios praktikos (rutinos) išsirutulioja į organizacinius sugebėjimus, daugelis iš jų daro įtaką išteklių įsigijimui. Ištekliai, rutinos ir sugebėjimai sustiprina ir veikia tokias išeigas kaip inovacijos, o rezultatas – pagerėję finansiniai rodikliai. Šią grandinę

2 lentelė. *Žinių vadybos reikšmė inovacijų kūrimo procese (du Plessis, 2007)*

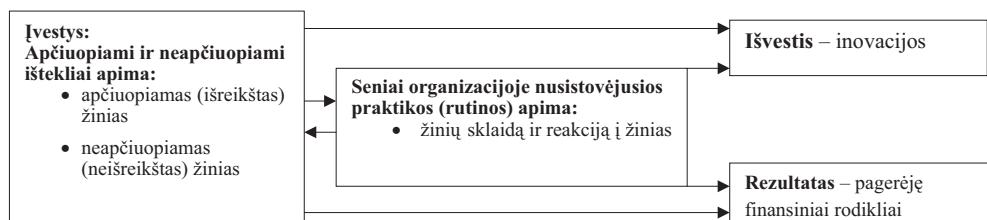
<i>Žinių vadybos įtaka inovacijoms</i>	
Žinių vadyba lemia neišreikštų žinių transformaciją į išreikštas	Žinių vadybos veiklos palengvina bendradarbiavimą inovacijų procese
Žinių vadyba įtraukiama kuriant priemones ir procesus, skirtus neišreikštomis žinioms kurti, jomis dalytis ir jas naudoti organizacijoje, kas yra ypač svarbu inovacijų procese	Žinių vadyba užtikrina tiek neišreikštų, tiek išreikštų žinių, naudojamų inovacijų procese, prieinamumą, taikant paieškos ir atgaminimo priemones, pavyzdžiui, taksonomijas
Žinių vadybos principai taikomi nuolat papildant žinių bazę, renkant išreikštas ir neišreikštas žinias	Žinių vadyba užtikrina inovacijų procesui reikalingų žinių sklaidą
Žinių vadyba parūpina priemones ir procesus, kurie užtikrina organizacijos žinių bazės integraciją	Žinių vadyba identifikuoja žinių bazės trūkumus ir užtikrina, kad jie bus pašalinti, tuo prisidedama prie inovacijų
Žinių vadyba lemia žinių organizacijos kultūrą, kuri yra vienas iš svarbiausių veiksnių kuriant inovacijas	Žinių vadyba lemia kompetencijų, reikalingų inovacijų procesui, ugdymą

ilustruoja conceptualus žinių, inovacijų ir rezultatyvumo sąsajų modelis (1 pav.).

J. Darroch (2005) atliktas tyrimas patvirtino, kad žinių įsigijimas, sklaida ir reagavimas į žinias pozityviai veikia inovacijas bei didina organizacijos rezultatyvumą. Siekiant gauti tokią išvestį (išeią) kaip inovacijos, vadovybei būtina žinoti vidinius ir išorinius veiksnius, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai. Žinių sklaida organizacijoje turi būti nuolat skatinama, nes tokiu būdu skirtingų skyrių darbuotojai gauna naujas žinias bei vėliau jas sujungia su jau turimomis žiniomis, kas sudaro didesnę inovacijų kūrimo tikimybę. Inovatyvi organizacija yra

reaktyvi, inovacija tampa atsaku, todėl kuo lankstesnė ir atviresnė bus organizacija, tuo didesnė jos inovatyvumo galimybė.

Žinių vadyba yra pagrindas ir esminė prielaida inovacijoms organizacijoje atsirasti, o inovacijų kūrimas dažnai suvokiamas kaip vienas iš pagrindinių žinių valdymo tikslų (Šajeva, Jucevičius, 2008). Siekiančios žinių vadybos ir inovacijų sinergijos organizacijos akcentuoja du esminius rezultatus: efektyvesnis neišreikštų žinių paskleidimas ir virsmas išreikštomis žiniomis bei žinių kūrimas bendradarbiaujant ir jų komercializacija – inovacijų kūrimas, tačiau pasigendama nuodugnesnės žinių vadybos



1 pav. *Conceptualus žinių, inovacijų ir rezultatyvumo sąsajų modelis (Darroch, 2005, p. 104)*



sąsajų su inovacijomis analizės. Daugelis atliktų tyrimų išryškina tik žinių vadybos procesų ir inovacijų santykį, ignoruodami kompleksinę žinių vadybos veiksmų analizę ir jų daromos įtakos inovacijoms nagrinėjimą, arba analizuoja tik kelis organizacinius veiksmus, kurie daro įtaką inovacijoms (Andreeva, Kianto, 2011).

### **Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką inovacijoms**

Organizacijos veiklai turi įtakos įvairūs organizaciniai veiksniai, kurie lemia jos rezultatyvumą ir konkurencingumą. Organizacinius veiksmus galima apibrėžti kaip tam tikrą elementą, veikiantį organizacijos viduje arba už jos ribų bei darantį įtaką numatytų strateginių tikslų pasiekimui ir jos efektyviai veiklai. Organizaciniai veiksniai dažnai yra skirstomi į išorinius (aplinkos) ir vidinius veiksmus (Özsomer, Calantone, Di Bonetto, 1997; Wong, 2005). Straipsnyje bus ryškinami ir analizuojami vidiniai organizaciniai veiksniai, nes juos organizacija gali kontroliuoti ir jų poveikis žinių vadybos integracijai bei inovacijų kūrimui yra didesnis nei išorinių veiksmų (Wong, 2005).

Vidiniai organizaciniai veiksniai yra klasifikuojami įvairiai. Straipsnyje įvardijami tie įtaką inovacijoms darantys veiksniai, kurie dažniausiai minimi teorinėse mokslininkų analizėse ir tikrinami empiriniuose tyrimuose. Atlikus mokslinės literatūros analizę identifiukuota, kad vidinėje aplinkoje inovacijų kūrimui gali daryti įtaką tokie organizaciniai veiksniai: *žinių vadyba; organizacinė kultūra; organizacinis mokymasis; lyderystė (vadovavimas); informacinės technologijos; žmogiškųjų išteklių valdymas; motyvacija; kūrybiškumo skatinimas; bendradarbiavimas (komunikacija); organizacijos struktūra; organizacijos dydis ir veikla; organizacijos produkto vystymo*

*komanda; tinklai ir praktikos bendruomenės; konkurencingumas ir rezultatyvumas; rizika bei pokyčiai* (2 pav.).

Analizuojant žinių vadybą kaip organizacinių veiksmų sudėtinę dalį, pabrėžiami tokie žinių vadybos veiksniai, kurie daro įtaką inovacijoms (3 pav.): *žinių vadybos strategija; žinių charakteristikos; žinių vadybos procesai*.

Žinių vadybos integravimas į strateginius organizacijos tikslus yra pirmas žingsnis link žiniomis grįstos strategijos kūrimo ir diegimo (Drew, 1999). Norint pasiekti maksimalų veiklos efektyvumą, siūloma žinių vadybos strategiją suderinti su visos organizacijos veiklos strategija (Hislop, 2009). Žinių charakteristikos apima išorines ir vidines žinias bei išreikštas ir neišreikštas žinias, kurių nuolatinis kūrimas, transformacija, integracija, dalijimasis ir naudojimas optimizuoja tikslų pasiekimo laikotarpį. Minėti žinių vadybos veiksniai (žinių vadybos strategija, žinių charakteristikos), be jokių abejonų, daro įtaką inovacijoms, tačiau straipsnyje plačiau bus apžvelgtas vienas iš veiksmų – žinių vadybos procesai, nes jie apima žinių transformacijos procesus, kuriuose identifiukuojamos žinių charakteristikos, ir yra tiesiogiai susiję su žinių vadybos strategijos įgyvendinimu. Žinių vadybos procesai yra vienas iš svarbiausių veiksmų, kuris daro poveikį inovacijoms. Taigi, išanalizavus ir susisteminius empiriniuose moksliniuose tyrimuose minimus žinių vadybos procesus, prieita prie išvados, kad dažniausiai nagrinėjami yra šie: *žinių platinimas, dalijimasis; žinių kūrimas; žinių įsigijimas; žinių panaudojimas; reagavimas į žinias ir jų integracija* (3 lentelė). Visi žinių vadybos procesai daro poveikį inovacijoms, o žinių kūrimo procesas galėtų būti išskirtas kaip mediatorius kitų žinių vadybos procesų

### Lyderystė, vadovavimas

(Cumming, 1998; Ahmed, 1998; Forcadell, Guadamillas, 2002; Anderson, de Drue, Nijstad, 2004; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; Amalia, Nugroho, 2011; Ortt, van der Duin, 2008; Donate, Guadamillas, 2011) (Coombs, Hull, Peltu, 1998; Suh, Sohn, Kwak, 2004; Cantner, Joel, Schmidt, 2009; Xu, 2011)

### Žmogiškųjų išteklių valdymas

(Swan, Newell, Scarbrough, Hislop, 1999; Carneiro, 2000; Auernhammer, Neumann, Leslie, Lettice, 2001; Forcadell, Guadamillas, 2002; Cantner, Joel, Schmidt, 2009; Chen, Huang, 2009; Donate, Guadamillas, 2011)

### Žinių vadyba

(Amabile, 1998; Auernhammer, Neumann, Leslie, Lettice, 2001; Jang, Hong, Bock, Kim, 2002; Darroch, McNaughton, 2002; Suh, Sohn, Kwak, 2004; Darroch, 2005; Ju, Li, Lee, 2006; Popadiuk, Choo, 2006; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; du Plessis, 2007; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; Chen, Huang, 2009; Xu, Houssin, Caillaud, Gardoni, 2010; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng, Pai, Hung, 2011; Chen, 2010; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Koch, 2011; Quintare, Casselman, Reiche, Nylund, 2011; Delgado-Verde, Navas-Lopez, Cruz-Gonzalez, Amores-Salvado, 2011; Xu, 2011; Jensen, Johnson, Lorenz, Lundvall, 2007; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012)

### Organizacinė kultūra

(Coombs, Hull, Peltu, 1998; Ahmed, 1998; Cumming, 1998; Isaksen, Kenneth, Ekvall, Britz, 2000-2001; Jang, Hong, Bock, Kim, 2002; Forcadell, Guadamillas, 2002; Martins, Terblanche, 2003; Westwood, Low, 2003; Suh, Sohn, Kwak, 2004; du Plessis, 2007; Greiner, Bohmann, Krcmar, 2007; Dobni, 2008; Ortt, van der Duin, 2008; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Xu, 2011; Donate, Guadamillas, 2011)

### Organizacinis mokymasis

(Amabile, 1998; Ahmed, 1998; Leber, Polajnar, Pižmoht, Palčić, 2004; Chanal, 2004; Hicks, Dattero, Galup, 2006; Merx-Chermin, Nijhof, 2005; Ju, Li, Lee, 2006; Jensen, Johnson, Lorenz, Lundvall, 2007; Dobni, 2008; Chen, Huang, 2009; Cantner, Joel, Schmidt, 2009; Chen, Chen, 2010; Amalia, Nugroho, 2011; Koch, 2011; Mehta, Mehta, Sharma, 2011; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012)

### Konkurencingumas ir rezultatyvumas

(Carneiro, 2000; Halawi, Aronson, McCarthy, 2006);

### Rizika, pokyčiai

(Cumming, 1998; Suh, Sohn, Kwak, 2004)

### Kūrybiškumas

(Urban, 1990; Amabile, 1998; Ahmed, 1998; Lubart, 1999; Cumming, 1998; Stenberg, 2006; Dobni, 2008; Zhou, Shalley, 2008)

### Motyvacija

(Steiner, 1971; Amabile, 1988; Ahmed, 1998; Bharadwaj, Menon, 2000; Martins, Terblanche, 2003; Anderson, de Drue, Nijstad, 2004; Suh, Sohn, Kwak, 2004; Stenberg, 2006; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; Zhou, Shalley, 2008)

### Bendradarbiavimas (komunikacija)

(Darroch, McNaughton, 2002; du Plessis, 2007; Cantner, Joel, Schmidt, 2009; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Mehta, Mehta, Sharma, 2011)

### Informacinės technologijos

(Coombs, Hull, Peltu, 1998; Swan, Newell, Scarbrough, Hislop, 1999; Carneiro, 2000; Auernhammer, Neumann, Leslie, Lettice, 2001; Darroch, McNaughton, 2002; Jang, Hong, Bock, Kim, 2002; Suh, Sohn, Kwak, 2004; Hicks, Dattero, Galup, 2006; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; Cantner, Joel, Schmidt, 2009; Amalia, Nugroho, 2011; Tseng, Pai, Hung, 2011; Xu, Houssin, Caillaud, Gardoni, 2010)

### Organizacijos produkto vystymo komanda (grupinis darbas)

(Chanal, 2004; Donate, Guadamillas, 2011; Koch, 2011)

### Organizacijos struktūra

(Ahmed, 1998; Forcadell, Guadamillas, 2002; Anderson, de Drue, Nijstad, 2004; Chanal, 2004; Ortt, van der Duin, 2008; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011)

### Tinklai bei praktikos bendruomenės

(Swan, Newell, Scarbrough, Hislop, 1999; Xu, Liu, Chen, 2002; Maqsood, Walker, Finegan, 2007)

### Organizacijos dydis ir veiklos sritis

(Anderson, de Drue, Nijstad, 2004; Darroch, 2005; Cantner, Joel, Schmidt, 2009)

## 2 pav. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką inovacijoms

kontekste. Žinias intensyviai kuriančios organizacijos padidina inovacijų skaičių sparčiau nei žinias lėtai absorbuojančios organizacijos (Andreeva, Kianto, 2011).

Išanalizavus organizacinių veiksmų, darančių įtaką inovacijoms, mokslinius tyrimus (2 ir 3 pav., 3 lentelė), identifiukuoti pagrindiniai (daroma prielaida, kad dažniausiai analizuojami ir tirami veiksniai yra pagrindiniai) **vidiniai organizaciniai,**

**darantys įtaką inovacijoms: lyderis (vadovas), žinių vadyba, organizacinė kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacinis mokymasis, informacinės technologijos** (4 pav.). Inovacijos šiame kontekste yra suvokiamos kaip reakcija į pokyčius, produktyvių žinių kūrimas ir tikslingas panaudojimas, kurį lemia organizacinė kultūra, mokymasis, veiklos ir žinių vadybos procesai, rizika. Inovacijų kūrimas siejamas

### Žinių vadybos strategija

(personalizacijos ir kodifikavimo, technologinis ir organizacinis žinių vadybos aspektai) (Auernhammer, Neumann, Leslie, Lettice, 2001; Qingrui, Jingjiang, Jin, 2002; Xu, Liu, Chen, 2002; Suh, Sohn, Kwak, 2004; Forcadell, Guadamillas, 2002; Ju, Li, Lee, 2006; Greiner, Bohmann, Kremer, 2007; Ortt, van der Duin, 2008; Amalia, Nugroho, 2011; Mehta, Mehta, Sharma, 2011; Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan, 2011)

### Žinių charakteristikos

(vidinės, išorinės, išreikštos, neišreikštos) (Amabile, 1998; Ju, Li, Lee, 2006; du Plessis, 2007; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; Chen, Chen, 2010; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Koch, 2011; Quintane, Casselman, Reiche, Nylund, 2011; Delgado-Verde, Navas-Lopez, Cruz-Gonzalez, Amores-Salvado, 2011; Xu, 2011; Jensen, Johnson, Lorenz, Lundvall, 2007; Fitjar, Rodriguez-Pose, 2012)

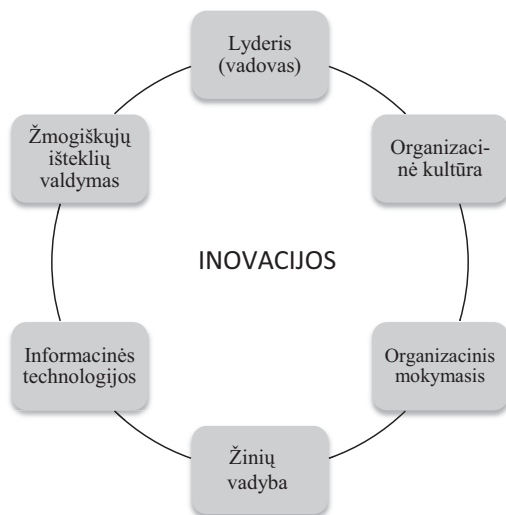
### Žinių vadybos procesai

(Auernhammer, Neumann, Leslie, Lettice, 2001; Jang, Hong, Bock, Kim, 2002; Darroch, McNaughton, 2002; Suh, Sohn, Kwak, 2004; Darroch, 2005; Ju, Li, Lee, 2006; Popadiuk, Choo, 2006; Maqsood, Walker, Finegan, 2007; Chen, Huang, 2009; Xu, Houssin, Caillaud, Gardoni, 2010; Chen, Chen, 2010; Koch, 2011; Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, Cheema, 2011; Quintane, Casselman, Reiche, Nylund, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto, 2011; Tseng, Pai, Hung, 2011)

### 3 pav. Žinių vadybos veiksniai, darantys įtaką inovacijoms

3 lentelė. Žinių vadybos procesai, darantys įtaką inovacijoms

	Žinių konstrukcija	Žinių įkainijimas	Žinių platinimas, dalinimasis	Žinių panaudojimas	Žinių utilizavimas	Žinių kūrimas	Žinių saugojimas, dokumentavimas, kaupimas	Žinių įsigijimas	Reagavimas į žinias, integracija
Maqsood, Walker, Finegan, 2007	×	×	×	×					
Darroch, McNaughton, 2002			×					×	×
Jang, Hong, Bock, Kim, 2002			×		×	×			
Suh, Sohn, Kwak, 2004			×		×		×	×	
Darroch, 2005			×	×				×	×
Chen, Huang, 2009			×	×		×	×	×	
Koch, 2011			×	×				×	×
Popadiuk, Choo, 2006						×			
Andreeva, Kianto, 2011			×	×					×
Quintane, Casselman, Reiche, Nylund, 2011						×			
	1	1	8	5	2	4	2	5	4



4 pav. Pagrindiniai vidiniai organizaciniai veiksniai, darantys įtaką inovacijoms

su strateginiais tikslais, organizacijos veiklos rezultatyvumu ir konkurencingumu.

Vienas iš svarbiausių vidinių organizacinių veiksnių, kuris daro įtaką visai organizacijos veiklai, yra *lyderis (vadovas)*. Lyderis (vadovas) turėtų paremti žinių organizacijos kultūros kūrimą ir puoselėjimą, motyvuoti darbuotojus nuolat mokytis, bendradarbiauti ir integruoti turimas žinias į organizacijoje vykstančius procesus, siekiant juos tobulinti.

Žinios yra išteklius, kuris daro įtaką sudėtingumo ir painumo šalinimui inovacijų procese. Išryškėja glaudi inovacijų priklausomybė nuo naudingų ir tinkamų žinių, todėl dėl padidėjusio žinių gausumo ir pasiekiamumo atsiradęs painumas turi būti valdomas. Vidinių ir išorinių žinių integracija per žinių vadybos programas, priemonės ir procesus palengvina svarstymus, apmąstymus, tarpusavio dialogus bei minčių reiškimą, kuris įgalina asmeninį ir organizacinį mokymąsi bei inovacijas.

*Organizacinė kultūra*, palanki žinių vadybai ir inovacijoms, turėtų apimti tokias

vertybes kaip tolerancija, atvirumas, pasitikėjimas, nuolatinis dalijimasis žiniomis; skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą, būti vienu iš motyvuojančių veiksnių.

*Organizacinis mokymasis* turėtų apimti nuolatinį mokymąsi individualiai ir grupėmis, bendradarbiavimą, tinklų ir praktikos bendruomenių kūrimą, tyrimus ir vystymąsi, kompetencijų tobulinimą ir kvalifikacijos lygio kėlimą.

*Žmogiškųjų išteklių valdymas* apima atranką, įdarbinimą, dalyvavimą, personalo charakteristikas, personalo plėtrą, kvalifikacijos kėlimą bei tikslingą motyvaciją siekiant išlaikyti esamus darbuotojus ir patobulinti jų turimas kompetencijas.

*Informacinės technologijos* siejamos su nuolatiniu informacijos ir žinių apdorojimu organizacijoje. Informacijos ir žinių vadybos sistemos pačios savaime neteikia organizacijoms ilgalaikio konkurencinio pranašumo, tačiau, integruotos su visais organizacijos ištekliais ir kompetencijomis, jos tampa pagrindu siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo kuriant produktų ir procesų inovacijas.

Apibendrinant atskleistus organizacinius veiksnius, darančius įtaką inovacijoms, būtina pabrėžti, kad mokslinėse publikacijose analizuojami tik keli minėti veiksniai, tačiau jie nėra išsamiai atskleisti. Atsižvelgiant į atliktą analizę, būtų galima teigti, kad vieni iš pagrindinių yra lyderis (vadovas), žinių vadyba, organizacinė kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacinis mokymasis, informacinės technologijos. Šie veiksniai turėtų būti nagrinėjami plačiau tiek teoriniu, tiek empiriniu lygmeniu.

## Išvados

Produktyvių žinių kūrimas ir tikslingas valdymas ypač svarbūs verslo sektoriuje veikiančioms organizacijoms, kurioms reikalingos nuolatinės inovacijos siekiant gauti pelną bei išlikti labai dinamiškoje rinkoje. Pastarųjų metų žinių vadybos tyrimų tendencijos siekia išryškinti išreikštų ir neišreikštų žinių taikymo galimybes, žinių vadybos sistemų kūrimą, nustatyti žinių valdymo brandą, nagrinėti žinių vadybos procesus, žinių vadybos strategijos kūrimą. Vis daugiau publikacijų apima žinių

vadybos ir inovacijų sąsajas, kurios nėra pakankamai iširtos.

Išnagrinėjus atliktus mokslinius tyrimus, kurie atskleidžia žinių vadybos ir inovacijų sąsajumą, būtų galima teigti, kad dažniausiai akcentuojama: idėjų kūrimas; fundamentalūs organizacijų mokymosi metodai; žinių ir žinių vadybos vaidmuo inovacijų kūrimo procese; žinių vadybos procesų įtaka inovacinei veiklai; žinių, inovacijų ir rezultatyvumo sąsajos organizacijoje.

Pasitelkiant sisteminę ir kritinę analizę buvo nustatyti svarbiausi organizaciniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką inovacijoms: lyderis (vadovas), žinių vadyba, organizacinė kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacinis mokymasis ir informacinės technologijos.

Atsižvelgiant į žinių vadybos tyrimų situaciją užsienyje ir Lietuvoje, galima konstatuoti, kad žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo tyrimai yra aktualūs ir perspektyvūs tiek teorine, tiek praktine taikomąja reikšme, tačiau Lietuvoje stokojama teoriškai pagrįstų žinių vadybos poveikio inovacijoms modelių, kuriais būtų galima remtis užtikrinant sėkmingą inovacijų kūrimą organizacijoje.

## LITERATŪRA

AKRAM, K.; SIDDIQUI, S. H.; NAWAZ, M. A.; GHOURI, T. A.; CHEEMA, A. K. H. (2011). Role of knowledge management to bring innovation: an integrated approach. *International Bulletin of Business Administration*, No. 11, p. 121–134.

AMALIA, M.; NUGROHO, Y. (2011). An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 1, p. 71–87.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, p. 1016–1034.

ATKOČIŪNIENĖ, Z. (2008). *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi* [interaktyvus], t. 46, p. 24–36 [žiūrėta 2012 m. liepos 11 d.]. Prieiga

per internetą: <[www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=119bb0ff-e006-4bea-aa3a-9da9701354e](http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=119bb0ff-e006-4bea-aa3a-9da9701354e)>.

BASKERVILLE, Richard; DULIPOVICI, Alina (2006). The theoretical foundations of knowledge management [interaktyvus]. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 4, p. 83–105 [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v4/n2/full/8500090a.html>>.

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. (2009). The use of knowledge management by German innovators. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 4, p. 187–203.

CARDINAL, L. B.; ALESSANDRI, T. M.; TURNER, S. F. (2001). Knowledge codifiability,

resources and science-based innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, p. 195–204.

CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, Vol. 62, p. 104–114.

DARROCH, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, p. 101–115.

DARROCH, J.; McNAUGHTON, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 3, p. 210–222.

DELGADO-VERDE, M.; NAVAS-LOPEZ, J. E.; CRUZ-GONZALEZ, J.; AMORES-SALVADO, J. (2011). Radical innovation from relations-based knowledge: empirical evidence in Spanish technology-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 5, p. 722–737.

DISKIENĖ, D., MARČINSKAS A., STANKEVIČIENĖ A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, t. 53, Vilnius, p. 7–19.

DREW, S. Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective. *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 1, p. 130–136.

DONATE, J. D.; GUADAMILLAS, F. (2011). Organization factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, p. 890–914. From Emerald database.

DU PLESSIS, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, p. 20–29.

European Council (2011). Cover note EUCO 2/1/11 [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 18 d.] Prieiga per internetą: <[http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/119175.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/119175.pdf)>.

FITJAR, R. D.; RODRIGUEZ-POSE, A. (2012). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. Iš *Research Policy*. Elsevier duomenų bazė.

FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F. A. (2002). Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, Iss. 3, p. 162–171.

GOH, A. (2010). Harnessing knowledge for innovation: an integrate management framework. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 4, p. 6–18.

HAWRYSZKIEWYCZ, I. (2010). *Knowledge management: Organizing knowledge based enterprises*. New York: Palgrave Macmillan. 356 p.

HISLOP, D. (2009). *Knowledge management in organizations*. New York: Oxford University Press. 310 p.

JANG, S.; HONG, K.; BOCK, G. W.; KIM, I. (2002). Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, p. 479–485 [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per duomenų bazes: <<http://www.emerald-library.com>>.

JASKYTE, K.; KISIELIENE, A. (2006). Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 17, No. 2, p. 128–136.

JENSEN, M. B.; JOHNSON, B.; LORENZ, E.; LUNDEVALL, B.-A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, Vol. 36, p. 680–693.

KOCH, A. (2011). Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, p. 984–996.

Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija (2010) [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[www.ukmin.lt/lt/strategija/ino-strategija/2010-2020-ino-strategija.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ino-strategija/2010-2020-ino-strategija.pdf)>.

LOPEZ-NICOLAS, C.; MERONO-CERDAN, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, Vol. 31, p. 502–209.

MAQSOOD, T.; WALKER, D. H. T.; FINEGAN, A. D. (2007). Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 1, p. 94–109.

MEHTA, D.; MEHTA, Naveen K.; SHARMA, Jitendra K. (2011). Knowledge management in economic downturn: Indian Scenario. *Broad Research in Accounting, Negotiation and Distribution*. Vol. 2, No. 2, p. 16–21.

Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti (2006) [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/lithuania/factsheets/nrsf\\_lt2.doc](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/lithuania/factsheets/nrsf_lt2.doc)>.

ORTT, J. R.; VAN DER DUIN, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 4, p. 522–538.

ÖZSOMER, A., CALANTONE, R. J., DI BENEDETTO, A. (1997). What makes firms more inno-



vative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 6, p. 400–416.

PYKA, A. (2002). Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches. *European Journal of Innovation Management* [interaktyvus], Vol. 5, No. 3, p. 152–163 [žiūrėta 2012 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872524>>.

POPADIUK, S.; CHOO, Ch., W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* [interaktyvus], Vol. 26, No. 4, p. 302–312 [žiūrėta 2012 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401206000399>>.

QUINTANE, E.; CASSELMAN, R. M.; REICHE, B. S.; NYLUND, P. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, p. 928–947.

SEIDZIUVIENE, N.; VEINHARDT, J. (2010). Competitiveness and Innovations: Role of Knowledge Management at a Knowledge Organization. *Inžinerinė Ekonomika–Engineering Economics*, 21(5), p. 525–536.

SUH, W.; SOHN, J. H. D.; KWAK, J. Y. (2004). Knowledge management as enabling R&D innova-

tion in high tech industry: the case of SAIT. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, p. 5–15.

SWAN, J.; NEWELL, S.; BRESNEN, M.; ROBERTSON, M. (2007). The object of knowledge: The role of objects in biomedical innovation. *Human Relations*, Vol. 60, No. 12, p. 1809–1837.

ŠAJEVA, S.; JUCEVIČIUS, R. (2008). Žinių valdymo ir organizacinio inovatyvumo sąsajos. *Socialiniai mokslai*, nr. 1 (59).

TSENG, Ch.-Y.; PAI, D. Ch.; HUNG, Ch.-H. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, p. 971–983.

XU, J.; HOUSSIN, R.; CAILLAUD, E.; GARDONI, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 4, p. 573–591.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, p. 392–409 [žiūrėta 2012 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per duomenų bazes: <<http://www.emerald-library.com>>.

WONG, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, Iss. 3, p. 261–279.

## INTERACTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION: CONCEPTUAL APPROCHES

### Ingrida Girnienė

#### S u m m a r y

In the knowledge era, in the changing dynamic environment, knowledge and innovation are the dominant resources. The complexity of innovation has been increased by growth in the amount of knowledge available to organizations as a basis for innovation (du Plessis, 2007). An analysis of basic research fields (knowledge, knowledge management, innovation and their interaction) has confirmed that knowledge management and innovation are analyzed in the number of studies (Swa et al., 1999; Quintane et al., 2011; Darroch, McNaughton, 2002; Darroch, 2005; Xu et al., 2010; Delgado-Verde et al., 2011;

Akram et al., 2011; Koch, 2011), but no clear interaction among all organizational factors that influence innovations are identified. However, it could be assumed that the efficient management of productive knowledge stimulates innovation development in organizations (Darroch, 2005). It should be noted that the organizational factors which could affect the innovative activities are not clearly indicated in the literature. This paper presents a theoretical analysis of knowledge management and innovation interaction, and the organizational factors that influence the development of innovations in an organization.

Įteikta 2013 m. balandžio 19 d.