

# Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui

**Viktoras Vaitkevičius**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultetas  
Vilnius University, Faculty of Communication  
[viktoras.vaitkevicius@gmail.com](mailto:viktoras.vaitkevicius@gmail.com)

**Santrauka.** Viena iš aktualiausių pasaulio politinėje arenoje aptarinėjamų temų yra ekonominis regionų ir valstybių vystymasis bei konkurencingumas. Analizuojant valstybių ekonominio išsivystymo tyrimus pasauliniu ir Europos mastu, išryškėja, kad pagrindiniai kriterijai šalies konkurencingumui įvertinti yra inovacijos ir jų kūrimą skatinantys veiksniai. Visuotinai pripažįstama, jog organizacinės žinios ir efektyvus jų valdymas yra kertinis veiksnys, lemiantis visų tipų organizacijų inovatyvumą. Per pastaruosius 20 metų viešasis sektorius išgyveno ženklus pokyčius. Pereita nuo tradicinio biurokratinio požiūrio prie labiau vadybinio. Šio sektoriaus organizacijų veikla yra išskirtinai grįsta žiniomis, todėl žinių vadybos metodų taikymas yra priemonė, kuri padeda organizacijoms skatinti inovacijas, didinti veiklos efektyvumą. Straipsnyje, remiantis moksline literatūra, analizuojama žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui.

**Pagrindiniai žodžiai:** žinių vadyba, žinių vadybos komponentai, inovacijos, viešasis sektorius, veiklos efektyvumas.

## The Importance of Knowledge Management for the Innovativeness of the Public Sector

**Summary.** One of the most relevant topics discussed in the global political arena is the economic development and the competitiveness of regions and states. In analyzing national and European research on economic development, it is evident that the main criteria for assessing the competitiveness of a country are innovation and the factors that stimulate its development. It is widely acknowledged that organizational knowledge and effective knowledge management are the cornerstone of innovation in all types of organizations. Over the past 20 years, the public sector has undergone significant changes. A switch from the traditional bureaucratic approach to a more managerial one has been noticed. The activities of organizations in this sector are exceptionally knowledge-based; therefore, the application of knowledge management methods is a tool that organizations can promote innovation with to increase operational efficiency. This article, based on scientific literature, analyzes the importance of knowledge management for innovation within the public sector.

**Keywords:** knowledge management, knowledge management components, innovation, public sector, operational efficiency.

Received: 14/9/2018. Accepted: 07/12/2018

Copyright © 2018 Viktoras Vaitkevičius. Published by Vilnius University Press

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

## Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais visuomenė ir įvairaus tipo organizacijos išgyveno esminius technologinius ir ekonominius pokyčius, kurie nulėmė šiandieninę globalią politinę, socialinę bei ekonominę aplinką. Skaitmeninių ir informacinių technologijų progresas paskatino informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos virsmą, kai žinios ir informacija yra pripažįstamos svarbiausiu ekonominiu ištekliumi. Žinių, kaip nematerialiojo ekonominio išteklio, iškilimas, lyginant su materialiais ištekliais, paskatino mokslininkų ir praktikų susidomėjimą žinių vadybos disciplina.

Viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra išskirtinai grįsta žiniomis. Esminis tokių organizacijų tikslas, atsiradimo ir gyvavimo prielaida yra suteikti visuomenei kokybiškas, poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas. Tobulėjančios informacinės ir komunikacinės technologijos keičia visuomenę, o kartu ir jos lūkesčius, susijusius su viešosiomis paslaugomis. Tai yra viešojo sektoriaus nuolatinių pokyčių ir reformų varomoji jėga, kuri taip pat skatina inovacijas, be kurių šiandieninėse organizacijose pokyčiai jau neišvaizduojami. Analizuojant mokslinę literatūrą, ryškėja, kad žinių vadybos sėkmė viešojo sektoriaus organizacijoje gali būti matuojama inovacinės veiklos rezultatais.

Viešojo sektoriaus inovatyvumo problematika yra itin aktuali ir vertinant Lietuvos kontekstą. Pasaulio ekonomikos forumo (toliau – PEF) ataskaitoje didžiausiomis Lietuvos verslo plėtrą stabdančiomis kliūtimis yra įvardyti mokesčių tarifai, ribojanti darbo rinkos teisinė bazė bei neefektyvi valstybinė biurokratija (Global Competitiveness..., 2017). Vertinant inovacijų indikatorius sudedamuosius indeksus pastebima, kad pagal pažangių technologijų viešuosius pirkimus Lietuva indekse užima vos 94 vietą tarp 138 reitinguotų valstybių. Remiantis minėtais rodikliais, akivaizdu, kad viena iš opiausių problemų, neleidžiančių Lietuvai pakilti reitinge aukščiau, yra mažas viešojo sektoriaus inovatyvumas, kuris lemia nepakankamą šio sektoriaus veiklos efektyvumą.

Tarptautinio valiutos fondo (TVF) pateiktos rekomendacijos Lietuvai 2017 metams (Republic of Lithuania..., 2017) taip pat atspindi išryškintą problemą. Jose išskiriamos trys esminės veiklos sritys, siekiant sustiprinti Lietuvos konkurencingumą: didinti viešojo sektoriaus efektyvumą, skatinti inovacijas ir mažinti mokesčių tarifus.

Analizuojant Europos Sąjungos strateginius dokumentus, pastebima, kad žiniomis ir inovacijomis grįstos ekonomikos skatinimas regione taip pat yra bene pagrindinė strateginė veiklos kryptis. Strategijoje „Europa 2020“ (Strategija „Europa 2020“, 2010) apibrėžtas pirmasis prioritetas – pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįstas ūkis. Siekiant užtikrinti šį prioritetą numatyti trys pagrindiniai veiksmai Europos Sąjungos (toliau – ES) ir nacionaliniu valstybių narių lygmeniu: didinti finansavimą inovacijoms, mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros (toliau – MTTP) projektams; skatinti švietimą, mokymą ir mokymąsi visą gyvenimą; stiprinti žinių sklaidos ir naujovių kūrimo technologinę aplinką.

Strateginės „Europa 2020“ kryptys yra integruotos ir į Lietuvos nacionalinius strateginius dokumentus. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Dėl valstybės pažangos..., 2012), kalbant apie 20 metų perspektyvą, akcentuojama moderni, veržli ir atvira pasauliui valstybė, kuri turi būti pasiruošusi ekonomikos ir technologijų kaitai. Strategijoje išskiriamos trys pagrindinės pažangos sritys: visuomenė, ekonomika ir val-

dymas. Šios sritys grindžia tyrimo aktualumą Lietuvoje strateginiu, politiniu valstybės lygmeniu. Dokumente išryškinama, kad, siekiant užtikrinti lanksčią ir gebančią pasaulyje konkuruoti ekonomiką, ji turi būti grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu. Tokiam strategijoje išskiriamam nematerialių ekonominių išteklių išnaudojimui numatytos priemonės sietinos su mokslo, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų aktyvaus bendradarbiavimo skatinimu. Kalbant apie strategijoje apibrėžtą valstybės vystymąsi, tyrimo problematikos kontekste svarbu akcentuoti, kad žinių vadybos reikšmingumas inovacijų generavimui yra aktualus ne vien tik verslo, tačiau ir valstybinėms organizacijoms. Efektyvų valdymą, grįstą inovacijomis, atitinkantį visuomenės poreikius ir laiduojantį aukštos kokybės paslaugas, gali padėti įtvirtinti viešojo sektoriaus organizacijų žinių valdymo sistemų optimizacija.

Žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo problematika XXI amžiuje yra labai plačiai nagrinėjama tema. Užsienio autoriai šią problematiką gvildena tiek teoriniuose (Du Plessis, 2007; Xu ir kt., 2010; An ir kt., 2014; Inkinen, 2016), tiek praktiniuose empiriniuose tyrimuose, tačiau privataus sektoriaus organizacijos, kaip empirinių tyrimų objektas, yra pasirenkamos nepalyginamai dažniau nei viešojo (Jain, 2009).

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų inovatyvumo tyrimus stebima, jog tyrimus dažniau atlieka ekonomikos ir vadybos bei politikos ir viešojo administravimo mokslo krypties tyrėjai tiek užsienyje (Borins, 2001; 2002; Rolland, 2005; Albury, 2005; Potts, 2009; Potts, Kastle, 2010; Lee ir kt., 2012), tiek Lietuvoje (Domarkas, Juknevičienė, 2010; Giedraitytė, Raipa, 2012; Bučinskas ir kt., 2012). Tačiau tik pavieniuose šių autorių tyrimuose (Albury, 2005; Domarkas, Juknevičienė, 2010) fragmentiškai užsimenama apie žinių vadybos įtaką viešojo sektoriaus organizacijų inovatyvumui.

Mokslininkų susidomėjimas žinių vadybos ir viešojo sektoriaus inovatyvumo sąsajų problematika juntamas nuo 2010 metų (Chawla, Joshi, 2010; Chaston, 2012; Ferguson ir kt., 2013; Ciobanasu, 2013; Buheji ir kt., 2015), tačiau šios srities ištirtumas vis dar labai menkas, lyginant su žinių vadybos įtakos verslo organizacijų inovatyvumui tyrimų gausa. Apskritai viešojo sektoriaus žinių vadybos literatūra yra fragmentuota, joje dominuoja nesusiję tyrimai, daugiausia švietimo ir tyrimų sektoriuose Azijos regione (Massaro ir kt., 2015). Dažnai publikacijose yra ryškina žinių vadybos veiksmų svarba viešojo sektoriaus inovacijų generavimui ir konstatuojama, jog siekiant inovatyvumo yra svarbu žinias identifikuoti, valdyti ir plėtoti, tačiau nepateikiami modeliai, kaip tą galima pasiekti (Cong, Pandya, 2003; OECD, 2014).

Atskleista neatitiktis tarp itin aktyvių diskusijų politiniu lygmeniu ir nepakankamo mokslo bendruomenės susidomėjimo tyrimo problematika, o ypač žvelgiant per informacijos ir komunikacijos mokslų prizmę, suponuoja probleminį tyrimo klausimą – ***kokie žinių vadybos komponentai yra esminiai viešojo sektoriaus inovatyvumui?***

*Straipsnio tikslas* – atskleisti žinių vadybos ir inovacijų ryšius bei išskirti kritinius žinių vadybos komponentus, siekiant skatinti inovacijas viešojo sektoriaus kontekste, remiantis mokslinės literatūros analize. *Tyrimo metodai*: sisteminė, lyginamoji, aparšomoji ir apibendrinamoji mokslinės literatūros analizė, abstrakcija ir sintezė.

Straipsnyje, remiantis moksline literatūra, analizuojama žinių vadybos koncepcijos raida; atskleidžiami viešojo sektoriaus ypatumai, darantys poveikį žinių vadybai ir

inovacijoms; pateikiamos esminės žinių vadybos naudos, teikiamos viešojo sektoriaus organizacijoms; atskleidžiami žinių vadybos ir inovacijų ryšiai; išskirti kritiniai, viešojo sektoriaus inovatyvumą skatinantys žinių vadybos komponentai; konstruojamas teorinis žinių vadybos reikšmės viešojo sektoriaus inovatyvumui modelis.

## Žinių vadyba

Intensyvus domėjimasis žinių vadybos problematika prasidėjo XX a. antrojoje pusėje ir eksponentiškai auga iki šių dienų. Šios koncepcijos raidos kaitą skatino tokie klasikai kaip P. F. Druckeris, P. M. Senge'as, T. H. Davenportas, K. Wiigas, G. Probstas, I. Nonaka, H. Takeuchi, K. E. Sveiby, T. Kucza ir daugelis kitų.

Žinių vadyba yra jauna ir patraukli akademinė disciplina, todėl pritraukia įvairių sričių akademikus ir praktikus. Dėl šios priežasties dažnas žinių vadybą nagrinėjęs autorius nėra aukštos specializacijos žinių vadybos disciplinoje ir neretai šioje srityje yra atlikęs vos po vieną tyrimą (Massaro ir kt., 2015). Dar labiau ši problema juntama viešojo sektoriaus žinių vadybos lauko tyrimuose, kurių pagausėjimas, anot M. Massaro ir kt. (2015), juntamas tik nuo 2010 metų. Nepaisant to, autoriai pabrėžia, kad, atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus, didesnę viešumo, atsakomybės ir atskaitomybės įtaką ir specifinį viešojo sektoriaus organizacijų kontekstą, specializacija viešojo sektoriaus žinių vadybos lauke yra itin svarbi.

Požiūrių į žinių vadybą spektras yra įvairus. Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje žinių vadybą ir jos ryšius su skirtingais organizaciniais fenomenais, labiausiai paplitę yra trys požiūriai: procesinis, technologinis ir žmogiškųjų išteklių. Dažniausiai laikomasi procesinio požiūrio į žinių vadybą, kai ji tirama apsiribojant vien žinių vadybos procesu valdymu organizacijoje (Donate, Sanchez de Pablo, 2015; Abdi ir kt., 2018). Žmogiškųjų išteklių požiūriu strateginis vaidmuo atitenka žmogui, o prioritetingomis žinių vadybos veiklomis laikoma organizacinis mokymasis ir dalijimosi žiniomis bei pasitikėjimu paremta organizacinė kultūra, reikšmingai veikiamos lyderystės (Algorta, Zeballos, 2011). Dažnas ir technologinis požiūris (Santoro ir kt., 2017), kuomet žinių vadyba apibrėžiama kaip darbas su žiniomis, pasitelkiant informacines technologijas, o žinių vadybos sistema – kaip technologijų, padedančių organizuoti organizacines žinias, sistema (informacinių technologijų infrastruktūra, bendradarbiavimo technologijos, informacinės ir komunikacinės technologijos).

Laikantis holistinio požiūrio į žinių vadybą, straipsnyje pasirinktas taikyti M. Hosseini ir kt. (2014) pasiūlytas Trijų esminių žinių vadybos komponentų modelis (žr. 1 pav.), kuris sujungia anksčiau aptartus požiūrius į žinių vadybą ir yra paremtas žmonių, procesų ir technologijų sąveika bei sinergija.

Žmonės yra kritinis komponentas, kuris įgalina žinių vadybos egzistavimą organizacijoje ir apima tokius elementus kaip organizacinė kultūra, mokymasis, strategija ir lyderystė. Žmonės kuria, naudoja, dalijasi žiniomis, taip pat skatina vieni kitus dalytis žiniomis. Žinios priklauso žmonėms, o dalijimasis jomis priklauso nuo žmonių valios. Žmonių komponente iškyla kritinis lyderystės vaidmuo, nes nuo lyderių formuojamos žinių vadybos strategijos ir organizacinės kultūros priklauso žmonių noras ir motyvacija

mokyti bei dalytis žiniomis. Dar daugiau, nuo lyderių priklauso, ar žinių vadyba organizacijoje bus taikoma apskritai.



1 pav. Trys esminiai žinių vadybos komponentai (Hosseini ir kt., 2014)

Mokslinėje literatūroje yra ryškinama esminė lyderystės svarba žinių vadybai viešajame sektoriuje (Jain, Jeppesen, 2013; Vaitkevičius, 2016). J. Girardas ir S. McIntyre (2010) konstatuoja, kad žinių vadyba yra įrankis, kuriuo pasinaudojusios organizacijos gali susidoroti su daugeliu iššūkių, su kuriais susiduria šiandieninėje žinių ekonomikoje. Norint tai pasiekti, pirmiausia lyderiai turi suprasti žinių vadybos naudą organizacijai ir investuoti į šią veiklą. Kitaip tariant, kryptinga žinių vadybos veikla organizacijose prasideda nuo lyderystės ir yra jos veikiamą visą laiką, kol žinių vadyba yra sąmoningai taikoma organizacijoje. Nuo lyderystės raiškos priklauso žinių vadybos inicijavimas organizacijoje (žinių vadybos strategija) ir įgyvendinimas (žinių vadybą palaikanti organizacinė kultūra).

Organizacijoms valdyti žinias lengviau, jei darbuotojai nori jomis dalintis. Siekiant pagerinti dalijimąsi žiniomis viešojo sektoriaus organizacijose, svarbu yra suprasti, kokie motyvai skatina darbuotojus dalintis žiniomis (Amayah, 2013). Pagrindinė organizacijos lyderių užduotis žinių vadybos kontekste – užtikrinti tokią aplinką, kurioje organizacijos nariai, siekdami bendrą organizacijos tikslų, būtų motyvuoti įgyti žinių, plėtoti, panaudoti jas ir jomis keistis (Vaitkevičius, 2016).

Žinių vadybos procesai apima metodus, kurie organizacijoje užtikrina žinių identifikavimą, įgijimą, plėtojimą, platinimą, išsaugojimą ir panaudojimą.

Technologijos apima informacines ir komunikacines technologijas ir yra svarbios žinių išsaugojimo, grupavimo, analizės, perdavimo procesuose, taip pat įgalina žinių dalijimąsi tarp žmonių, nepaisant jų buvimo vietos ir laiko.

Apibendrinant svarbu pažymėti, kad žinių vadybos veikla yra glaudžiai susijusi su darbu su žmonėmis, kaip unikalų ir vertingų žinių valdytojais ir naudotojais. Technologijos yra svarbi pagalbinė priemonė, palengvinanti šį darbą. Žinių vadybos kontekste išskyla strateginio valdymo reikšmė, siekiant tikslingo ir koordinuoto žinių valdymo. Nepaneigiant įvairių požiūrių į žinių vadybą svarbos straipsnyje yra taikoma požiūrių sintezė ir kombinacija siekiant sisteminio ir kompleksinio požiūrio į žinių vadybos sistemą organizacijose. Autorius laikosi požiūrio, kad ji apima visus tris esminius žinių vadybos komponentus (žmonės, procesai ir technologijos) organizacijoje, palengvinančius naudingų žinių įgi-

jimą tiek iš vidinių, tiek iš išorinių šaltinių, jų sklaidą ir panaudojimą tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, siekiant maksimaliai efektyvių žinių vadybos veiklos rezultatų.

## Žinių vadyba viešajame sektoriuje

Žinių valdymo srityje viešasis sektorius yra svarbus ir specifinis mokslinių tyrimų kontekstas. Atsižvelgiant į tai, jog organizaciniai tikslai viešojo sektoriaus organizacijose yra sunkiau pamatuojami nei privataus sektoriaus organizacijose, jos yra stipriai veikiamos politinės įtakos (Amayah, 2013), turi specifinę organizacinę kultūrą ir specifinę organizacijos struktūrą, kuri trukdo žinių sklaidai (Gau, 2011), žinių vadyba viešajame sektoriuje reikalauja atskirų specifinių tyrimų. M. Massaro ir bendraautorių (2015) tyrimas atskleidė, kad, nepaisant augančios žinių vadybos viešajame sektoriuje svarbos, žinių vadybos specialistai mažai specializuojasi viešojo sektoriaus kontekste ir vos keletas autorių pasauliniu mastu plačiai nagrinėja šią tyrimų sritį.

Žinių vadybos tyrėjai išryškina, kad viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumai lemia tai, jog privataus sektoriaus organizacijoje pasiteisinusios žinių vadybos strategijos negalima perkelti į viešojo sektoriaus organizaciją ir tikėtis, jog ji efektyviai funkcionuos (Boyne, 2002; Cong, Pandya, 2003; Massaro ir kt., 2015). Viešojo sektoriaus žinių vadybos atskyrimo nuo žinių vadybos privačiame sektoriuje svarbą M. Massaro su bendraautoriais (2015) grindžia tuo, jog viešojo sektoriaus organizacijos turi tam tikrų bruožų: yra specifinės organizaciniu požiūriu; sprendžia specifinius veiklos efektyvumo vertinimo klausimus (viešasis sektorius dažnai veikia privataus sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą); susiduria su didesniais atskaitomybės, atsakomybės ir viešumo reikalavimais. S. Fergusono ir bendraautorių (2013) atlikta mokslinės literatūros analizė išplečia ir papildo aspektų, darančių poveikį viešojo sektoriaus žinių vadybai, sąrašą (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Aspektai, darančys poveikį viešojo sektoriaus žinių vadybai ir inovacijoms (Ferguson ir kt., 2013)*

Santykinis autonomijos trūkumas (LaPalombara, 2001, p. 560; McNabb, 2007, p. 5), aukšto lygio atskaitomybė visuomenei (Kothari et al., 2011; Rashman, Withers, Hartley, 2009, p. 265) ir kontrolė (Chiem, 2001)	Viešojo sektoriaus organizacijų atskaitomybė plačiam ratui individų ir organizacijų (Bontis, 2007, p. 161; LaPalombara, 2001, p. 559; McNabb, 2007, p. 5)
Neaiški, išskaidyta ir dažnai prieštaringa viešoji politika ir tikslai (Bontis, 2007, p. 160; LaPalombara, 2001, p. 559; McNabb, 2007, p. 5; Willem, Buelens, 2007, p. 584)	Suinteresuotųjų šalių (LaPalombara, 2001, p. 560; McNabb, 2007, p. 5), politinės ideologijos (LaPalombara, 2001, p. 560) ir politinio kišimosi (Kothari et al., 2011) į viešojo sektoriaus organizacijų veiklą mastas
Vyriausybės nustatytos politikos spaudimo pokyčiams mastas ir rinkos spaudimo veiklos rezultatai mastas (Rashman, Withers, Hartley, 2009, p. 265) bei reikalavimai veiklos efektyvumui ir išlaidų mažinimui (McAdam, Reid, 2000, p. 327)	Viešojo sektoriaus organizacijų ribotos galiybės finansiškai skatinti darbuotojus (Bontis, 2007, p. 160–161; Chiem, 2001; McNabb, 2007, p. 5)



Palyginti žemas konkurencingumo lygis viešajame sektoriuje (Bontis, 2007, p. 160; Chiem, 2001) su glaudesniais ryšiu tinklais nei privačiame sektoriuje (Rashman, Withers, Hartley, 2009, p. 480)	Biurokratinė, hierarchinė valdymo sistema viešojo sektoriaus organizacijose (Bontis, 2007, p. 160; Hazlett, McAdam, Beggs, 2008, p. 61; Marilena, Elena-Mihaela, 2008, p. 167), nors Willem ir Buelens (2007, p. 583) referuoja empirinių įrodymų dviprasmiškumą
Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra, pasižyminti baimė prisiimti riziką (Bontis, 2007, p. 164–165; LaPalombara, 2001, p. 561)	Kompleksinių tarpinstitucinių struktūrų kūrimas viešajame sektoriuje (Rashman, Withers, Hartley, 2009, p. 465)
Žiniomis intensyvi viešojo sektoriaus organizacijų aplinka (Marilena, Elena-Mihaela, 2008, p. 167), kur darbuotojai yra laikomi žinių šaltiniais ir saugykėmis (McAdam, Reid, 2000, p. 319)	Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų galimybė migruoti tarp departamentų, kas lemia neišreikštų žinių nutekėjimą (Marilena, Elena-Mihaela, 2008, p. 167)
Dalijimosi žiniomis svarba tobulinant viešąsias paslaugas (Rashman, Withers, Hartley, 2009, p. 465)	Plačiau paplitęs žinių kaupimas viešajame sektoriuje (Bontis, 2007, p. 163–164)
Dažnai atvejais viešojo sektoriaus organizacijos yra priverstos viešinti savo veiklos nesėkmes (McNabb, 2007, p. 5)	

Nepaisant komplikuoto viešojo sektoriaus žinių vadybos konteksto, mokslinėje literatūroje yra ryškinama žinių vadybos svarba viešojo sektoriaus inovatyvumui ir veiklos efektyvumui. R. McAdamas ir R. Reidas (2000) konstatuoja, kad pagrindinė žinių vadybos nauda organizacijoms yra inovacijų, paremtų organizacinių žinių panaudojimu, kūrimas. Kitaip tariant, sėkmingos žinių vadybos veiklos tikslas yra panaudoti organizacijoje sukauptas žinias ir kompetencijas tam, kad būtų sukurtos naujos organizacinės žinios. Tokiu būdu inovacijos tampa efektyvios žinių vadybos veiklos rezultatu. R. McAdamas ir R. Reidas (2000) taip pat pažymi, kad žinių vadyba ir inovacijos ne tik daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, bet ir atneša naudą šiuose procesuose dalyvaujantiems organizacijos nariams, kurie įgyja naujų žinių, patirties ir ugdo profesines kompetencijas.

X. Congas ir K. Pandya (2003) taip pat akcentuoja žinių vadybos naudą dviem lygmenimis: individualiu ir organizaciniu. Individualiu lygmeniu žinių vadyba suteikia galimybę darbuotojams ugdyti kompetencijas dalijantis žiniomis ir patirtimi. Mokymasis ir patirties perėmimas iš kitų organizacijos narių atveria platesnes karjeros perspektyvas. Organizaciniu lygmeniu, anot autorių, žinių vadybos teikiamų naudų sąrašas yra labai platus, tačiau viešajame sektoriuje yra išskiriamos keturios esminės (žr. 2 lentelę).

Egzistuoja keletas kliūčių siekiant sukurti bendrą žinių vadybos viešajame sektoriuje teoriją (Massaro ir kt., 2015): menka žinių vadybos tyrėjų specializacija viešojo sektoriaus organizacijų tyrimuose; menkas autorių tarptautinis bendradarbiavimas ir menki tarptautiniai palyginimai; kai kurios temos ir geografiniai regionai yra tirti labai plačiai, o kiti – nepakankamai; siekiant plėtoti mokslinius tyrimus, pasigendama mokslininkų bendradarbiavimo su praktikais; tyrėjai turėtų permąstyti metodologines prieigas tam, kad mokslinėje literatūroje būtų plėtojamas kritiškesnis požiūris. S. Fergusono su bendraautoriais (2013) atlikta žinių vadybos viešajame sektoriuje apžvalga atskleidžia, jog yra juntamas didelis atotrūkis tarp žinių vadybos viešajame sektoriuje mokslinės literatūros

ir šiuolaikinės žinių vadybos perspektyvos. Naujausia mokslinė literatūra, kurioje analizuojamos žinių vadybos veiklos organizacijoje, kritikuoja tradicinių vadybos metodų taikymą. Kvestionuojamas nusistovėjęs diskursas apie darbą su žiniomis ir inovacijomis organizacijoje. Didesnis dėmesys skiriamas organizacinių žinių, paremtų sėkminga organizacijos veikla ir patirtimi, kūrimui bei žinioms, paremtoms kompleksinių užduočių vykdymo patirtimi (Ferguson ir kt., 2013).

2 lentelė. *Žinių vadybos teikiama nauda viešojo sektoriaus organizacijoms (Cong, Pandya, 2003)*

<p>Žinių vadyba <b>padeda tobulinti organizacijos veiklą</b> didinant našumą, produktyvumą, kokybę ir <b>skatinant inovacijas</b>.</p>	<p>Atsižvelgiant į tai, kad žinių perdavimas yra identifikuojamas kaip pridėtinės vertės kūrimo organizacijoje šaltinis, žinių vadyba yra <b>pripažįstama strategine priemone konkurenciniam pranašumui įgyti</b>.</p>
<p>Žinių vadybą taikančios <b>organizacijos pasiekia didesnį produktyvumą</b>, nes turėdamos didesnes prieigos prie savo darbuotojų žinių galimybes ir glaudesnį bendradarbiavimą priima <b>efektyvesnius sprendimus, supaprastina procesus, sumažina darbų dubliavimą, skatina inovacijas, pasiekia didesnį duomenų integralumą</b> (CIO Council, 2001). Kitaip tariant, žinių vadyba viešajame sektoriuje <b>padeda sumažinti procesų sąnaudas ir gerina viešąsias paslaugas</b>.</p>	<p>Žinių vadyba <b>didina organizacijos vertę</b>, nes organizacinės žinios traktuojamos kaip organizacinis išteklius, lygiai taip pat, kaip ir kiti organizaciniai ištekliai, pvz., inventorius ar kapitalas (JAV karinio jūrų laivyno departamentas, 2001).</p>

S. Fergusonas su bendraautoriais (2013) konstatuoja, kad žinių vadybos veikla yra stipriai priklausoma nuo strateginio valdymo, orientuoto į darbo organizavimo ir veiklos planavimo formalizavimą veiklos planuose, strategijose, standartuose, politikose ir kituose formaliuose dokumentuose. Autoriai pažymi, kad ši vadybos filosofija pasiteisina tuose organizaciniuose kontekstuose, kuriuose darbo su žiniomis veiklos efektyvumas priklauso nuo standartizuotų prekių tiekimo ir paslaugų teikimo. Kad ir kaip būtų, šiuolaikinių organizacijų kontekste kritinis žinių vadybos vaidmuo vis dažniau yra akcentuojamas naujų žinių ir inovacijų kūrimui, nuolatiniams organizaciniams pokyčiams, organizaciniam lankstumui, kūrybiškumui valdyti ir darbuotojų įtraukimui į šiuos procesus (Ferguson ir kt., 2013). Anot M. Massaro ir kt. (2015), akademikai, siekdami reikšmingai prisidėti prie viešojo sektoriaus žinių vadybos teorijos konstravimo ir praktinio panaudojimo, vykdydami mokslinius tyrimus daugiau dėmesio turi skirti bendradarbiavimui su šios srities praktikais. Autorių teigimu, ligšiol toks bendradarbiavimas buvo menkas, todėl tyrimų rezultatai lieka teorinio lygmens ir neatneša praktinės naudos. Tam galėtų praversti atvejo analizės tyrimai, glaudžiai bendradarbiaujant su žinių vadybos praktikais viešajame sektoriuje, kurie gautus tyrimų rezultatus galėtų panaudoti kasdienėje veikloje. Kita vertus, yra keletas barjerų, stabdančių žinių vadybos srities akademikų ir praktikų bendradarbiavimą. Dažnai žinių vadybos praktikams moksliniai leidiniai yra sunkiai prieinami, be to, dažnu atveju žinių vadybos praktikų sukauptos žinios užtikrina jų atstovaujamos organizacijos



konkurencinį pranašumą, todėl yra nenoriai atskleidžiamos tyrimus vykdančioms mokslininkams (Massaro ir kt., 2015).

Nors minėti požūriai ir išsiskiria, šio straipsnio autorius laikosi pozicijos, jog dinamiškoje šių dienų aplinkoje aktualu yra tradicinių vadybos teorijų ir modernių vadybos įrankių derinimas ir integracija, atsižvelgiant į konkrečios organizacijos veiklos sritį ir kontekstą. Požiūrių integralumas gali padėti mažinti takoskyrą tarp akademinės ir praktinių bendruomenės. Tai padėtų skatinti tiek žinių vadybos mokslinių tyrimų plėtrą, tiek ir praktinio jos taikymo galimybes.

Mokslinės literatūros analizė leidžia konstatuoti, kad žinių vadyba yra esminis įrankis viešojo sektoriaus organizacijoms kurti inovacijas bei stiprinti veiklos efektyvumą. Neretai išskiriama, kad inovacijos yra efektyvios žinių vadybos sistemos viešojo sektoriaus organizacijose rezultatas. Svarbu pažymėti, kad socialinė atsakomybė, atskaitomybė, politinė įtaka, biurokratinė aplinka, statiška hierarchinė struktūra, bendradarbiavimo tinklai ir kiti veiksniai ryškina viešojo sektoriaus žinių vadybos ir inovacinės aplinkos komplikotumą bei išskirtinumą, lyginant su verslo organizacijomis. Dėl šios priežasties žinių vadyba viešajame sektoriuje reikalauja specifinių tyrimų ir strategijų.

## **Žinių vadybos komponentai, skatinantys viešojo sektoriaus inovatyvumą**

Žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo problematika yra labai plačiai nagrinėjama tema. Užsienio autoriai šią problematiką gvildena tiek teoriniuose (Du Plessis, 2007; Xu ir kt., 2010; An ir kt., 2014; Inkinen, 2016), tiek praktiniuose empiriniuose tyrimuose, tačiau privataus sektoriaus organizacijos, kaip empirinių tyrimų objektas, yra pasirenkamos nepalyginamai dažniau nei viešojo (Jain, 2009).

Žinių vadybos įtaka verslo organizacijų inovatyvumui yra nagrinėta įvairiais pjūviais, o skirtingų žinių vadybos veiksnių reikšmingumas inovacijų rezultatyvumui verslo organizacijose yra mokslškai patvirtintas empiriniais tyrimais tiek užsienyje (Jang ir kt., 2002; Darroch, McNaughton, 2002; Aragon-Correa ir kt., 2007; Heising ir kt., 2016; Migdadi ir kt., 2017), tiek Lietuvoje (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012; Girmienė, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016). Minėtuose tyrimuose dažniausiai ryškinami šie verslo organizacijų inovatyvumą lemiantys žinių vadybos veiksniai: žinių vadybos procesai (Jang ir kt., 2002; Darroch, McNaughton, 2002; Girmienė, 2014; Heising ir kt., 2016; Migdadi ir kt., 2017), dalijimosi žiniomis ir bendradarbiavimo organizacinė kultūra (Jang ir kt., 2002; Darroch, McNaughton, 2002; Aragon-Correa ir kt., 2007; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012; Girmienė, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Heising ir kt., 2016), organizacinis mokymasis (Aragon-Correa ir kt., 2007; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012; Girmienė, 2014; Heising ir kt., 2016), žinių vadybos strategija (Jang ir kt., 2002; Aragon-Correa ir kt., 2007; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012; Girmienė, 2014; Heising ir kt., 2016), žinių vadybą palaikanti lyderystė (Aragon-Correa ir kt., 2007; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016), išreikštų ir neišreikštų žinių valdymas (Jang ir kt., 2002; Heising ir kt., 2016).

Pastaraisiais metais pasirodė pirmosios užsienio mokslininkų publikacijos, kuriose išsamiau analizuojama žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui, tačiau kol kas jų nėra daug (Chawla, Joshi, 2010; Chaston, 2012; Ferguson ir kt., 2013; Ciobanasu,

2013; Buheji ir kt., 2015). Užsienio autoriai išskiria šiuos viešojo sektoriaus organizacijų inovatyvumą lemiančius žinių vadybos veiksnius: žinių vadybos procesai (Chawla, Joshi, 2010; Chaston, 2012; Ciobanasu, 2013), žinių vadybą palaikanti lyderystė (Chawla, Joshi, 2010; Ciobanasu, 2013), dalijimosi žiniomis ir bendradarbiavimo organizacinė kultūra (Chawla, Joshi, 2010; Chaston, 2012; Ciobanasu, 2013; Buheji ir kt., 2015), žinių vadybos strategija (Chaston, 2012; Ciobanasu, 2013), organizacinis mokymasis (Chaston, 2012; Ciobanasu, 2013; Buheji ir kt., 2015), žinių vadybos infrastruktūra (technologijos) (Chawla, Joshi, 2010; Chaston, 2012; Ciobanasu, 2013), žinių vadybos vertinimas (Chawla, Joshi, 2010).

Žinių vadybos ir inovacijų sąsajų tyrimuose ryškėja tendencija, kad dažniausiai tyrėjai remiasi procesinio požiūrio į žinių vadybą principais. Straipsnio autoriaus nuomone, tokių tyrimų rezultatai kelia diskusinių klausimų ir gali būti kritikuojami dėl metodologinės tyrimo prieigos. Šios metodologinės prieigos laikymasis daro kritinį poveikį tyrimo rezultatams ir jų interpretacijai. M. Buheji su bendraautoriais (2015) akcentuoja holistinio požiūrio į žinių vadybą svarbą ir teigia, jog efektyvi žinių vadyba reikalauja atitinkamo organizacinio klimato su atlygio sistema, kuriame puoselėjamos vertybės skatintų bendradarbiavimą, pasitikėjimą, mokymąsi ir inovacijas. Autorių teigimu, viešojo sektoriaus organizacijose ši problema yra dar ryškesnė.

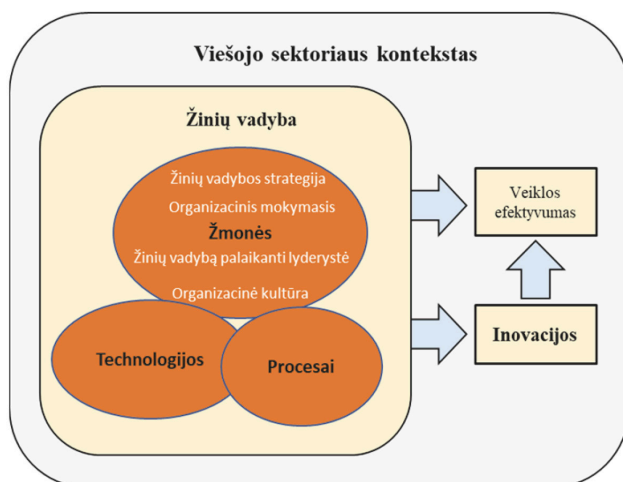
Laikydamasis holistinio požiūrio į žinių vadybą ir siekdamas pagrįsti ankstesniuose straipsnio skyriuose išskirtų esminių žinių vadybos komponentų – žmonių, procesų, technologijų – reikšmę inovacijoms, straipsnio autorius atliko žinių vadybos ir inovacijų sąsajų tyrimų analizę, kurios rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

Analizė atskleidžia, kad, nepaisant mokslininkų ryškinamų skirtingų žinių vadybos komponentų, visi išskirti komponentai yra ypač svarbūs organizacijų inovatyvumui tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose. Dėl šios priežasties, analizuojant žinių vadybos reikšmę viešojo sektoriaus inovatyvumui, yra itin svarbu žinių vadybą vertinti laikantis holistinio požiūrio. 2 paveiksle pateikiamas žinių vadybos ir viešojo sektoriaus inovatyvumo sąsajų teorinis modelis.

3 lentelė. *Esminiai žinių vadybos komponentai, skatinantys inovacijas. Sudaryta autoriaus*

	Autoriai	Žmonės				Procesai	Infra- struktūra (technologijos)
		Lyderystė	Kultūra	Strategija	Mokymasis		
Viešasis sektorius	Chawla, Joshi, 2010	+	+			+	+
	Chaston, 2012	+	+	+	+	+	+
	Ferguson ir kt., 2013		+		+	+	+
	Ciobanasu, 2013	+	+	+	+	+	+
	Buheji ir kt., 2015		+	+	+		
%		60	100	60	80	80	80

Verslo organizacijos	Jang ir kt., 2002		+	+		+	
	Darroch, McNaughton, 2002		+			+	
	Crawford, 2004	+	+		+	+	+
	Darroch, 2005					+	
	Gray, 2006	+	+	+	+		+
	Aragon-Correa ir kt., 2007	+	+	+	+		
	Taminiau ir kt., 2009					+	
	Shang ir kt., 2009		+		+	+	+
	Chen, Huang, 2009		+		+	+	
	Andreeva, Kianto, 2011					+	
	Donate, Guadamillas, 2011	+	+	+			+
	Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012		+	+	+		
	Girnienė, 2014		+	+	+	+	
	Teherparvar ir kt., 2014		+		+	+	
	Jimenez-Jimenez, 2014		+			+	
	Donate, Sanchez de Pablo, 2015	+	+	+		+	+
	Safari, Azadehdel, 2015	+				+	
	Heising ir kt., 2016		+	+	+	+	
	Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016	+	+				
Migdadi ir kt., 2017					+	+	
%	35	75	40	45	75	30	



2 pav. Žinių vadybos ir viešojo sektoriaus inovatyvumo sąsąjų modelis

Apibendrinant galima teigti, jog be kryptingos žinių vadybos veiklos organizacijos negali tikėtis optimalių inovacinės veiklos rezultatų ir maksimalaus veiklos efektyvumo. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia kritinę trijų esminių žinių vadybos komponentų – žmonių, procesų ir technologijų – bei jų sinergijos reikšmę viešojo sektoriaus inovatyvumui.

## Išvados

Mokslinės literatūros analizė atskleidė menką ir fragmentuotą žinių vadybos viešajame sektoriuje ištirtumą, dar labiau ši problema ryškėja išanalizavus žinių vadybos reikšmės viešojo sektoriaus inovatyvumui mokslinę literatūrą. Šios tyrimų srities mokslininkai yra pasidaliję į dvi stovyklas. Tradicinės vadybos teorijos šalininkai akcentuoja formalizuotus procesus ir strateginio valdymo reikšmę, o praktika paremtos teorijos šalininkai, atsižvelgdami į aplinkos dinamiškumą, pabrėžia spontaniškas veiklas, tokias kaip kūrybiškumas, staiga iškylančių problemų sprendimas ir inovacijų kūrimas. Žinių vadybos viešajame sektoriuje lauko tyrimuose pasigendama tradicinių vadybos teorijų ir modernių vadybos įrankių derinimo ir integracijos.

Atskleista, jog tokie aspektai kaip socialinė atsakomybė, atskaitomybė, politinė įtaka, biurokratinė aplinka, statiška hierarchinė struktūra, bendradarbiavimo tinklai ir kiti veiksniai ryškina viešojo sektoriaus žinių vadybos komplikuotumą bei išskirtinumą. Žinių vadyba viešajame sektoriuje reikalauja specifinių tyrimų ir strategijų.

Atskleista, kad žinių vadyba yra esminis įrankis viešojo sektoriaus organizacijoms kurti inovacijas bei stiprinti veiklos efektyvumą. Neretai išskiriama, kad inovacijos yra efektyvios žinių vadybos sistemos viešojo sektoriaus organizacijose rezultatas.

Mokslinės literatūros analizė atskleidžia kritinę trijų esminių žinių vadybos komponentų – žmonių, procesų ir technologijų – bei jų sinergijos reikšmę viešojo sektoriaus inovatyvumui. Analizuojant žinių vadybos reikšmę viešojo sektoriaus inovatyvumui, yra itin svarbu žinių vadybą vertinti laikantis holistinio požiūrio.

## Literatūra

ABDI, Kambiz; MARDANI, Abbas; SENIN, Aslan; TUPĖNAITĖ, Laura; NAIMAVIČIENĖ, Jurga; KANAPECKIENĖ, Loreta; KUTUT, Vladislavas (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of Business Economics and Management* [interaktyvus], vol. 19, issue 1, p. 1–19 [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>>.

ALBURY, David (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management* [interaktyvus], vol. 25, issue 1, p. 51–56 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>>.

ALGORTA, Marcos; ZEBALLOS, Fernando (2011). Human resource and knowledge management: best practices identification. *Measuring Business Excellence* [interaktyvus], vol. 15, issue 4, p. 71–80 [žiūrėta 2018 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13683041111184125>>.

AMAYAH, Angela T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 17, issue 3, p. 454–471 [žiūrėta 2018 m. vasario 7 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>>.

AN, Xiaomi; DENG, Hepu; CHAO, Lemen; BAI, Wenlin (2014). Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 18, issue 3, p. 574–590 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2013-0413>>.

ANDREEVA, Tatiana; Kianto, Aino (2011). Knowledge processes, knowledge – intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 15, issue 6, p. 1016–1034 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673271111179343>>.

ARAGON-CORREA, J. Alberto; GARCIA-MORALES, Victor J.; CORDON-POZO, Eulogio (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* [interaktyvus], vol. 36, p. 349–359 [žiūrėta 2017 m. birželio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://opac.vimaru.edu.vn/edata/E-Journal/2007/Industrial%20Marketing%20Management/Industrial%20Marketing%20Management.%20Vol%2036.%20Issue%203.%20A.%209.pdf>>.

ATKOČIUNIENĖ, Zenona Ona; JUŠKAITĖ, Judita (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Electronic Learning, Information and Communication: Theory and Practice* [interaktyvus], p. 58–85 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eia.libis.lt:8080/archyvas/viesas/20130223001517/http://www.esec.vu.lt/straipsniai/str/ZVVOVKPAT.pdf>>.

BORINS, Sandford (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital* [interaktyvus], vol. 2, issue 3, p. 310–319 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/14691930110400128>>.

BORINS, Sandford (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal* [interaktyvus], vol. 23, issue 8, p. 467–476 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/01437730210449357>>.

BOYNE, George A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* [interaktyvus], vol. 39, issue 1, p. 97–122 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.scribd.com/document/296935344/Public-and-Private-Management-What-s-the-Difference>>.

BUČINSKAS, Antanas; RAIPA, Alvydas; GIEDRAITYTĖ, Vidmantė (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai* [interaktyvus], no. 2012(2), p. 1–14 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/401/372>>.

BUHEJI, Mohamed; AL-HASAN, Said; THOMAS, Brychan; MELLE, Denis (2015). Knowledge management's influence on government organisations' innovativeness. *Management and Organizational Studies* [interaktyvus], vol. 2, issue 1, p. 153–165 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.5430/mos.v2n1p153>>.

CARNEIRO, Alberto (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 4, issue 2, p. 87–98 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 4 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673270010372242>>.

CHASTON, Ian (2012). Knowledge management and open innovation in United Kingdom local authorities. *International Journal of Public Administration* [interaktyvus], vol. 35, issue 4, p. 248–258 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2011.651293>>.

CHAWLA, Deepak; JOSHI, Himanshu (2010). Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 14, issue 6, p. 811–827 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673271011084871>>.

CHEN, Chung J.; HUANG, Jing W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* [interaktyvus], vol. 32 (2009), p. 104–114 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ir.cnu.edu.tw/bitstream/310902800/22671/1/HJW2009b.pdf>>.

CIOBANASU, Marilena (2013). Knowledge management – innovation and positive practices. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology* [interaktyvus], Special Issue: December 2013, p. 37–51 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/04\\_Ciobanasu-KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_INNOVATION\\_AND\\_POSITIVE\\_PRACTICES.pdf](http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/04_Ciobanasu-KNOWLEDGE_MANAGEMENT_INNOVATION_AND_POSITIVE_PRACTICES.pdf)>.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 1, issue 2, p. 25–33 [žiūrėta 2017 m. rug-

sėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <[https://pdfs.semanticscholar.org/6fb8/c16cdc9d3108bf606fd40d4df84816761b48.pdf?\\_ga=2.124235724.796075884.1505630308-285400465.1505630308](https://pdfs.semanticscholar.org/6fb8/c16cdc9d3108bf606fd40d4df84816761b48.pdf?_ga=2.124235724.796075884.1505630308-285400465.1505630308)>.

CRAWFORD, Cris B. (2004). Transformational leadership, innovation and knowledge management: Empirical findings and emergent conclusions. *Hays, KS: Fort Hays State University* [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<https://pdfs.semanticscholar.org/d12e/6b151b63ed74fbb9d38e35a74f0b8d73e696.pdf>>.

DARROCH, Jenny; MCNAUGHTON, Rod (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital* [interaktyvus], vol. 3, issue 3, p. 210–222 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/14691930210435570>>.

Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>>.

DOMARKAS, Vladislavas; JUKNEVIČIENĖ, Vita (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Public Policy and Administration* [interaktyvus], Nr. 31, p. 77–90 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/931/6\\_v.domarkas%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/931/6_v.domarkas%20ir%20kt..pdf)>.

DONATE, Mario J.; GUADAMILLAS, Fatima (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 15, issue 6, p. 890–914 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673271111179271>>.

DONATE, Mario J.; SANCHEZ DE PABLO, Jesus D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research* [interaktyvus], vol. 68, issue 2, p. 360–370 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2016/10/E2384.pdf>>.

DOVE, Rick (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 3, issue 1, p. 18–35 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673279910259367>>.

DU PLESSIS, Marina (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 11, issue 4, p. 20–29 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673270710762684>>.

FERGUSON, Stuart; BURFORD, Sally; KENNEDY, Monica (2013). Divergent approaches to knowledge and innovation in the public sector. *International Journal of Public Administration* [interaktyvus], vol. 36, issue 3, p. 168–178 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1080/01900692.2012.749278>>.

GAU, Wen-Bing (2011). A study of tacit knowledge management in the public sector. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus], vol. 12, no. 1, p. 1–13 [žiūrėta 2018 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/artic1250.htm>>.

GIEDRAITYTĖ, Vidmantė; RAIPA, Alvydas (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Public Policy and Administration* [interaktyvus], vol. 11, no. 2, p. 187–197 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/130/002\\_Raipa.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/130/002_Raipa.pdf)>.

GIRARD, John P.; MCINTYRE, Susan (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management* [interaktyvus], vol. 23, issue 1, p. 71–77 [žiūrėta 2018 m. birželio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/09513551011012330>>.

GIRNIENĖ, Ingrida (2014). Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], Nr. 68, p. 44–62 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3921/2716>>.

Global Competitiveness index 2016-2017 edition. Lithuania profile [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=LTU>>.

GRAY, Colin (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* [interaktyvus], vol. 12, issue 6, p. 345–360 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13552550610710144>>.



HEISING, Peter; SURAJ, Olunifesi A.; KIANITO, Aino; KEMBOI, Cosmas; ARRAU Gregorio P.; EASA, Nasser F. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 20, issue 6, p. 1169–1198 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>>.

HOSSEINI, Mohammad R.; TAHSILDARI, Hamed; HASHIM, Mohd T.; TAREQ, Mohammad A. (2014). The impact of people, process and technology on knowledge management. *European Journal of Business and Management* [interaktyvus], vol. 6, issue 28, p. 230–241 [žiūrėta 2018 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.researchgate.net/publication/266910540>>.

INKINEN, Henri (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 20, issue 2, p. 230–257 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>>.

JAIN, Ajay K.; JEPPESEN, Hans J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 17, issue 3, p. 347–362 [žiūrėta 2018 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>>.

JAIN, Priti (2009). Knowledge management in e-government. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus], vol. 10, no. 4 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl203.htm>>.

JANG, Seungkwon; HONG, Kilpyo; BOCK, Gee W.; KIM, Ilhwan (2002). Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 6, issue 5, p. 479–485 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673270210450582>>.

JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; MARTINEZ-COSTA, Michaela; SANZ-VALLE, Raquel (2014). Knowledge management practices for innovation: a multinational corporation's perspective. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 18, issue 5, p. 905–918 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0242>>.

LEE, Sang M.; HWANG, Taewon; CHOI, Donghyun (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision* [interaktyvus], vol. 50, issue 1, p. 147–162 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/00251741211194921>>.

MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 19, issue 3, p. 530–558 [žiūrėta 2018 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>>.

MCADAM, Rodney; REID, Renee (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training* [interaktyvus], vol. 24, issue 6, p. 317–329 [žiūrėta 2018 m. birželio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/03090590010346424>>.

MIGDADI, Mahmoud M.; ABU ZAID, Mohammed K.; YOUSIF, Mohammed; ALMESTARIHI, Ra'd; AL-HYARI, Kkalil (2017). An empirical examination of knowledge management processes and market orientation, innovation capability, and organisational performance: Insights from Jordan. *Journal of Information & Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 16, no. 1, p. 1–32 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S0219649217500022>>.

OECD, (2014). Innovating the public sector: from ideas to impact. *Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation, Executive Summary* [interaktyvus], 6 p. [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/background-report-executive-summary-english.pdf>>.

POTTS, Jason (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: Management, Policy & Practice* [interaktyvus], vol. 11, issue 1, p. 34–43 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eprints.qut.edu.au/29920/1/29920.pdf>>.

POTTS, Jason; KASTELLE, Tim (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation: Management, Policy & Practice* [interaktyvus], vol. 12, issue 2, p. 122–137 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.5172/imp.12.2.122>>.

Republic of Lithuania: 2017 Article IV Consultation-Press Release and Staff Report. International Monetary Fund [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.imf.org/en/>>

Publications/CR/Issues/2017/06/30/Republic-of-Lithuania-2017-Article-IV-Consultation-Press-Release-and-Staff-Report-45018>.

ROLLAND, Asle (2005). The free-market innovation machine and new public management. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* [interaktyvus], vol. 10(2), article 19 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.innovation.cc/volumes-issues/roland-free-market4.pdf>>.

SAFARI, Alborz; AZADEHDEL, Mohammad R. (2015). The key role of knowledge-oriented leadership in innovation performance of manufacturing and commercial companies of Guilan Province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences* [interaktyvus], vol. 62, p. 1–7 [žiūrėta 2017 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.scipress.com/ILSHS.62.1>>.

SANTORO, Gabriele; VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; DEZI, Luca (2017). The internet of things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting & Social Change* [interaktyvus], (2017), p. 1–8 [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>>.

SHANG, Shari S. C.; LIN, Shu-Fang; WU, Ya-Ling (2009). Service innovation through dynamic knowledge management. *Industrial Management & Data Systems* [interaktyvus], vol. 109, issue 3, p. 322–337 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/02635570910939362>>.

SUKACKAITĖ, Rugilė; ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], Nr. 74, p. 38–49 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15388/Im.2016.74.9921>>.

Strategija „Europa 2020“. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. Europos Komisija, Briuselis, 3.3.2010, KOM(2010) 2020 galutinis [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 4 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc\\_e?p\\_id=55956](http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_e?p_id=55956)>.

TAHERPARVAR, Nastaran; ESMAELPOUR, Reza; DOSTAR, Mohammad (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 18, issue 3, p. 591–610 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0446>>.

TAMINIAU, Yvette; SMIT, Wouter; DE LANGE, Annick (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 13, issue 1, p. 42–55 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673270910931152>>.

VAITKEVIČIUS, Viktoras (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], Nr. 76, p. 123–138 [žiūrėta 2017 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10386>>.

XU, Jing; HOUSSIN, Remy; CAILLAUD, Emmanuel; GARDONI, Mickael (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 14, issue 4, p. 573–591 [žiūrėta 2017 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/13673271011059536>>.