

VILNIAUS UNIVERSITETAS

ZENONA ONA ATKOČIŪNIENĖ

**INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBOS APRĖPTYS:
KAITA, SAŲEIKA, TAIKYMAS**

Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga

Humanitariniai mokslai, Komunikacija ir informacija (06 H)

Vilnius 2009

Turinys

Įvadas	3
1. Mokslinių tyrimų apžvalga	6
1.1. Informacinės vadybinės veiklos pokyčiai nulemti žiniomis grįstos ekonomikos raidos	6
1.2. Rinkodaros strategijų taikymas informacinėje veikloje ir rinkos informacinių poreikių tyrimo metodologija	9
1.3. Informacijos išteklių valdymo modeliavimas organizacijose	10
1.4. Organizacinės žinios: vertinimo ir praktinės naudos matmuo	13
1.5. Informacijos ir žinių vadybos poveikis organizacijų konkurenciniam pranašumui	14
1.6. Žinių vadyba iš tarpkultūrinės perspektyvos	19
1.7. Mokslo žinių skaida (mokslo komunikacija)	21
2. Santrauka	22
3. Summary	24
4. Habilitacijai teikiamų mokslinių publikacijų sąrašas	26
5. Pagrindinės literatūros sąrašas	28

Įvadas

Informacijos ir žinių valdymo poreikis praktinėje veikloje, tyrimo būtinumas viešojoje mokslo erdvėje artikuliuojamas nuo XX a. antrosios pusės, įvertinus veiklos sėkmės ir gebėjimo efektyviai kurti, organizuoti ir naudotis informacija bei žiniomis sąsajas. Informacijos, žinių kaip ekonominių, strateginių išteklių svarbos suvoktis skatina vadybinių paradigų transformacijas, formuoja inovacinę vadybos įvestį - informacijos ir žinių vadybą, kurios esmė – ne materialių objektų, o neapčiuopiamų (neišreikštų) išteklių naudojimas, palaikymas, valdymas, tobulinimas, intelektinio kapitalo kūrimas ir gausinimas.

Informacijos ir žinių vadyba yra universali valdymo strategija, pasižyminti taikymo galimybėmis įvairiuose kontekstuose: individo, organizacijos, valstybės ir kt. Individo lygiu formuojama asmeninių informacijos arba žinių valdymo strategija, leidžia asmeniui suvokti informacijos ir žinių naudą, kryptingai valdyti visus su informacija ir žiniomis susijusius procesus, siekiant saviraiškos ir darnaus asmenybės tobulinimo. Organizacijų, pramonės šakų ar valstybės valdymo lygiu, informaciją ir žinias pripažįstant strateginiais ištekliais, formuojančiais organizacijų, pramonės šakų, valstybės ekonominį potencialą ir lemiančiais jų konkurencinį pranašumą, informacijos ir žinių vadybai teikiama pažangos veiksnio reikšmė. Informacijos ir žinių vadyba organizacijoms svarbi konkurenciniam pranašumui užtikrinti, efektyviai naudoti išteklius, laiku priimti veiklos sprendimus, palaikyti santykius su organizacijos klientais ir kt. Valstybės lygiu informacijos ir žinių valdymas formuoja naujas viešojo administravimo paradigmas, šių išteklių valdymas svarbus dėl visuomenės sutelkimo valstybės, visuomenės socialinės (ekonominės, kultūrinės, technologinės ir kt.) pažangos siekiui. Visuomenės socialinėje raidoje rinkoms, technologijoms ir net pačiai visuomenei patiriant įvairių veiksnių - globalizacijos, informacinių technologijų skverbimosi į daugelį socialinio gyvenimo sričių, ekonominių išteklių strateginio reikšmingumo kaitos poveikį, informacijos ir žinių vadyba užtikrina darnios socialinės raidos dabarties ir ateities poreikius. Valdymo transformacijų, sukeltų atsako į žinių visuomenės, žinių ekonomikos iššūkius, tyrimai leidžia nustatyti kritinio strateginio pranašumo kūrimo sritis, identifikuoti veiklos trūkumus, nustatyti veiklos tobulinimo kryptis, būdus ir priemones.

Pristatomuose tyrimuose informacijos ir žinių vadyba suvokiama kaip universali valdymo strategija, pasižyminti plačiomis taikymo ir mokslinio tyrimo aprėptimis, todėl, įvertinus informacijos ir žinių vadybos praktinio taikymo raiškų įvairovę, informacijos ir žinių vadybos kaip mokslinio tyrimo objekto daugiaaspektiškumą, informacijos ir žinių vadybos kaip universalios valdymo strategijos kontekste konkretinamas tyrimų objektas. Pristatomų **tyrimų objektas** - informacijos ir žinių vadybos principai, modeliai, priemonės ir jų taikymas organizacijose.

Tyrimų tikslas – išanalizuoti ir įvertinti teorines informacijos ir žinių vadybos žiūras; atsižvelgiant į aplinkos kaitą bei tarpkultūrinius organizacijų skirtumus atskleisti informacijos ir žinių vadybos praktinio taikymo kryptis ir turinį organizacijose; iširti informacijos ir žinių vadybos pokyčius.

Tikslui pasiekti keliami tokie **tyrimų uždaviniai**:

- Apibrėžti informacinės vadybinės veiklos pokyčius, nulemtus žiniomis grįstos ekonomikos raiškos.
- Iširti informacinėje veikloje taikomas rinkodaros strategijas ir pagrįsti rinkos informacinių poreikių tyrimo metodologiją.
- Išanalizuoti informacijos išteklių valdymo teorines žiūras ir parengti visuminį informacijos išteklių valdymo modelį.
- Nustatyti organizacinių žinių vertingumo ir praktinės naudos aspektus.
- Iširti informacijos ir žinių vadybos poveikį organizacijų konkurenciniam pranašumui.

- Įvertinti, kokią prasmę organizacijos suteikia žinioms ir žinių vadybai, iširti praktinį žinių vadybos taikymą tarpkultūriniame kontekste.
- Iširti mokslo žinių sklaidos (mokslo komunikacijos) ypatumus Lietuvoje.

Mokslinis tyrimų naujumas.

Lietuvoje informacijos ir žinių vadyba analizuojama tik pavienėse mokslinėse publikacijose, fragmentuotai aptariant patį tyrimo objektą - pasigendama visybiško požiūrio.

Pristatomi moksliniai tyrimai atskleidžia 20 metų mokslinio darbo informacijos ir žinių vadybos srityje rezultatus, parodo nuoseklų ir sistemiską informacijos ir žinių vadybos mokslinį tyrimą. Informacijos ir žinių vadyba tiriama analizuojant jos, kaip mokslo, vieta informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje, vertinant žinių ekonomikos klostymuisi reikšmingus Lietuvos politikos aspektus, nustatant Lietuvos politikos atitiktį Europos Sąjungos žinių visuomenės, žinių ekonomikos kūrimo siekiams. Pristatomų tyrimų svarba siejama su informacijos ir žinių vadybos sąsajų išvalgomis, vadybinės veiklos pokyčių priežastingumo ir raiškų vertinimu, dėmesio sutelkimu problemiškiems kintančios informacinės veiklos aspektams - rinkodaros strategijų taikymui informacinėje veikloje, informacijos išteklių naudojimui valdant rinkos poreikius.

Pristatomuose moksliniuose tyrimuose apibendrinama pasaulinė vadybos patirtis, analizuojama Lietuvos organizacijoms aktuali informacijos ir žinių vadybos veiklų, procesų, struktūrų, priemonių, užtikrinančių verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, visuma.

Tyrimų mokslinį aktualumą pabrėžia informacijos ir žinių vadybos teorinių išvalgų analizės dėmė su praktinio informacijos ir žinių vadybos taikymo situacijų tyrimais, tyrimų naujumas sietinas su informacijos ir žinių vadybos reiškinių, procesų tyrimo metodologijų, valdymo modelių sukūrimu. Tarptautinį pristatomų tyrimų naujumą rodo ir mokslinės žinių vadybos taikymų tarpkultūrinių aspektų analizės, leidusios palyginti žinių vadybos raiškas, procesus, problemas ir jų priežastis Lietuvos ir Olandijos organizacijose, duomenys ir išvados.

Žinių ekonomikos klostymasis, grindžiamas informacinės veiklos plėtra, žinių kūrimo ir naudojimo veiklų skatinimu, nurodo švietimo ir mokslo sistemos informacijos, žinių procesų, reiškinių tyrimų svarbą ir pabrėžia pristatomų mokslo žinių sklaidos ypatumų Lietuvoje tyrimų aktualumą ir naujumą.

Svarbiausi mokslinių tyrimų rezultatai.

- Atskleista informacijos ir žinių vadybos kaip mokslo vieta informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje, parodytos informacijos ir žinių vadybos sąsajos, aptarti aplinkos nulemti informacinės vadybinės veiklos pokyčiai.

- Įvertinti rinkodaros strategijų taikymo teikiant informacines paslaugas savitumai, apibrėžtos ir išanalizuotos svarbiausios problemos, numatytos informacinės produkcijos rinkodaros veiklos kryptys.

- Iširti ir apibendrinti organizacijų informacijos išteklių valdymo aspektai.

- Iširtas ir apibendrintas informacijos ir žinių vadybos poveikis verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui, konstatuota, kad organizaciniame lygmenyje, taikant žinių vadybos priemones ir būdus darbuotojų intelektinės žinios paverčiamos konkurencinio pranašumo priemone.

- Atskleista verslo ir informacijos strategijų kūrimo integralumo svarba formuojant organizacijos strategiją, sprendžiant informacijos išteklių vadybos, informacijos vadybos ir žinių valdymo efektyvumo problemas organizacijose.

- Apžvelgta valstybės vykdoma žinių ekonomikos politika (taip pat ir Europos Sąjungos politikos kontekste), aptarta viešojo administravimo sektoriaus svarba žinių ekonomikai.

- Išanalizuotos žinių vadybos praktinio taikymo vertinimo sistemos ir išskirti žinių vadybos teikiamos naudos aspektai, atliktas praktinio žinių vadybos taikymo tarpkultūriniame kontekste tyrimas.

Svarbiausieji taikomieji tyrimų rezultatai.

- Autorių kolektyvo parengta monografija apie informacijos ir žinių valdymą verslo organizacijose (autorės indėlis 11,5 aut. lankų) reikšminga ne tik plečiant organizacijų vadovų kompetencijas informacijos ir žinių vadybos srityje, bet ir taikant informacines vadybines paradigmas praktinėje organizacijų veikloje.
- Atliktas tarptautinis Lietuvos ir Olandijos verslo organizacijų tyrimas. Ištirti ir apibendrinti informacijos išteklių valdymo organizacijose aspektai ir parengtas visuminis organizacijos informacijos išteklių tyrimo modelis.
- Remiantis išskirtomis svarbiausiomis rinkos informacinių poreikių tyrimo problemomis pagrįsta rinkos informacinių poreikių tyrimo metodologija.
- Pagrįsti ekspertinių metodų taikymo aspektai: ekspertų ir ekspertinių grupių skaičiaus parinkimas; anketų sudarymo principai.
- Atliktas mokslo komunikacijos tyrimas, išanalizuotas Lietuvos valstybės remiamų mokslinių žurnalų redaktorių požiūris į mokslo kūrinių autorių teisių paskirstymą, laisvos, atviros prieigos prie mokslo kūrinių suteikimą.
- Integruojant mokslo žinias į švietimą parengtas mokymo kursas mokslininkams (*Žinių vadyba nacionalinės ir regioninės plėtros kontekste. Iš VU doktorantūros studijos filosofijos ir komunikacijos fakultetuose: metodinė studija.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008. p. 73-74 (iš 245 p.) ISBN 978-9955-39-019-0).

Sukauptas mokslinių tyrimų žinias, mokslinę patirtį ir kompetenciją autorė taiko dalyvaudama mokslo ir akademinėse organizacijų veikloje – ji yra Lietuvos mokslo tarybos ekspertė; Studijų kokybės ir vertinimo centro ekspertė; Tarptautinės ekspertuojamos mokslinės duomenų bazės „Lituanistika“ ekspertė; VU elektroninės informacijos strategijos tarybos ELITA narė; VU KF Mokslo komisijos pirmininko pavaduotoja; VU mokslo darbų leidinio „Informacijos mokslai“ įtraukto į Mokslo Tarybos referuojamas duomenų bazes vyriausioji redaktorė.

Tyrimų rezultatų aprobavimas.

Svarbiausi habilitacijos procedūrai pristatomų tyrimų rezultatai yra paskelbti 20 straipsnių, iš kurių 9 – paskelbti leidiniuose, įtrauktuose į Lietuvos mokslo tarybos patvirtintas Tarptautines duomenų bazes, 9 – recenzuojamuose periodiniuose, tęstiniuose arba vienkartinuose mokslo leidiniuose.

Tyrimų rezultatai pateikti ir konferencijų pranešimuose:

- Respublikinėje mokslinėje konferencijoje „Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: Žinių ekonomikos iššūkiai“, vykusioje 2006 m. gruodžio 1 d., Vilniuje („Knowledge management practices from cross-cultural perspective. International education: a comparative study on knowledge management in Lithuania and the Netherlands” / doc. dr. Zenona Ona Atkočiūnienė (VU KF); drs. Margriet de Vos (Saxion University of Professional Education, the Netherlands), drs. Patricia Wiebinga (Saxion University of Professional Education, the Netherlands).
- Tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Knowledge management practices: study on knowledge management in Lithuania: Changing identities in globalized world“, vykusioje 2007 m. lapkričio 29 d., Vilniuje.
- Respublikinėje mokslinėje konferencijoje „Žinių vadybos praktinio taikymo problemos: Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje“, surengtoje 2007 m. lapkričio 28 d., Vilniuje.

- Respublikinėje mokslinėje konferencijoje „Mokslotyriminiai tyrimai informacijos ir žinių kontekste“, vykusioje 2008 m. lapkričio 28 d..

Tyrimų tęstinumas.

Tyrimų tęstinumą lemia autorės pasirinktos ir Lietuvoje dar nepakankamai ištirtos tematikos teorinio ir taikomojo pobūdžio problematika bei jos svarba įtvirtinant informacijos ir žinių vadybos priemones ir būdus, kaip būtiną sėkmingos organizacijos veiklos dedamąją.

Tyrimų tęstinumo problematika:

- Informacijos vadybos efektyvumo Lietuvos organizacijose tyrimas.
- Žinių vadybos taikymo tarpkultūriniame kontekste tyrimai.
- Žinių vadybos ir organizacinės elgsenos integralumo tyrimas: išanalizuoti kaip žinių vadyba grįstai organizacijų veiklai gali būti pritaikomi organizacinės elgsenos tyrimai (individo, grupių ir organizacijos procesų lygmenyse), atskleidžiant šių dviejų tarpdisciplininių mokslo sričių integracijos naudą, siekiant individo, grupės ir organizacijos tikslų.
- Žinių vadybos ir organizacijos strateginių kompetencijų tyrimai: žinių identifikavimas ir perkėlimas į naujus procesus, produktus, aptarnavimą.
- Mokslo žinių sklaidos (mokslo komunikacijos) tyrimai.

1. Mokslinių tyrimų apžvalga

1.1. Informacinės vadybinės veiklos pokyčiai nulemti žiniomis grįstos ekonomikos raidos [1; 4; 8; 6; 15 - 17]

Šiandienėje aplinkoje dažnai vartojamos sąvokos *informacijos visuomenė, žinių visuomenė, žinių ekonomika*. Žiniomis grįstos ekonomikos fenomenas, anot M. Castels (2000), yra globalus. Pastebima, kad šių dienų ekonomika iš esmės yra ne tik žinių, bet ir su jomis siejamo kūrybingumo ekonomika. P. Drucker'is (1985), vienas pirmųjų pasiūlęs žinių ekonomikos idėją, teigia, kad pagrindinis šios ekonomikos šaltinis ir įrankis - ne materialusis kapitalas, ne gamtos ištekliai, ir netgi ne darbo jėga, o žinios; mokslininko teigimu žinių ekonomika laikytina kūrybingumo ir inovacijų ekonomika. Inovaciją P. Drucker'is apibūdino kaip veikiančio žmogaus gebėjimą reaguoti į kintančias sąlygas ir jas sistemiškai panaudoti ekonominiam, pirmiausia, vadybos, rezultatui pagerinti. Šio mokslininko išvagas papildė R. Floridos (2002) teiginys, kad informaciją ir žinias galima laikyti priemone ir medžiaga kūrybingumui, o inovaciją – kūrybingumo produktu. Todėl žinių ekonomika gali būti vadinama kūrybingumo ekonomika, taip pabrėžiant kūrybingumo reikšmę ir poveikį ekonomikos kaitai.

K. Krikščiūnas (2006) nurodo, kad žinių ekonomika per rinkų plėtrą ir geografinės izoliacijos išnykimą keičia ne tik ekonominio bendradarbiavimo, bet ir visų visuomenių mąstyseną. Šie mokslininko pastebėti pokyčiai yra XX a. pabaigos ekonomikos vystymosi padarinys, susiformavęs dėl dviejų pagrindinių priežasčių: konkurencinio pranašumo ir visuomenės gerovės siekimo. Šią išvagalą pagrindžia stebima žinių ekonomikos plėtotė, apimanti ne tik ekonominę sferą, bet ir kitas – socialinę, politinę, kultūrinę ir kitas. Tačiau vertinant transformacijų poveikį ir pasekmes, galima teigti, kad informacija ir žinios tampa verslo strateginiu ištekliumi, o šalies informacinė infrastruktūra – verslo plėtojimo sąlyga ir tai leidžia teigti, kad didžiausius pokyčius pirmiausiai patiria ekonominė sfera. Todėl žiniomis grįsta ekonomika suvokiama kaip suderinta vadybinių ir ekonominių mechanizmų, modernių technologijų ir žmogiškųjų išteklių sistema. Prof. B. Melniko nuomone, žinių ekonomika – tai ekonomika, kuri yra plėtojama žiniomis grindžiamos visuomenės sąlygomis ir kurios augimą lemia pagrindiniai veiksniai, išreiškiantys naujų žinių visose ekonominio gyvenimo srityse kūrimą, sklaidimą ir panaudojimą, kartu užtikrinant, kad tai lems ekonomikos augimą, kokybės

gerėjimą, produktyvumo didėjimą visuose sektoriuose naujų gamybos ir darbo būdų, naujų technologijų kūrimo ir praktinio įgyvendinimo priemonėmis (B.Melnikas; 2005, p. 3.).

Pagrindinės prielaidos žinių ekonomikai sukurti, jos ramsčiai ir mechanizmai yra makroekonominis šalies stabilumas, efektyvus ekonominių bei institucinių struktūrų funkcionavimas; informacinių ir komunikacinių technologijų tobulėjimas, žinių ir informacijos pasiekiamumo ir jų panaudojimo išplitimas, produktų ir technologijų gyvavimo ciklo trumpėjimas, taip pat prekių, paslaugų, darbo ir kapitalo judėjimo liberalizavimas, verslo inovatyvumo ugdytas, investavimas į žmogiškąjį kapitalą.

Pristatomuose tyrimuose konstatuojama, kad žinių ekonomika šiandien yra daugumos išsivysčiusių šalių ekonomikos prioritetas, tad žinių atsiradimo ir panaudojimo klausimas yra labai aktualus ir Lietuvos ekonomikos plėtrai; žinių ekonomikoje labai svarbų vaidmenį atlieka švietimo ir mokslo sistemos, tai yra svarbiu Lietuvos, kaip ir daugelio kitų valstybių švietimo ir mokslo sistemos pertvarkos poreikio priežastis; žinių kūrimo ir panaudojimo procesas išryškina individo, kaip pagrindinio veikėjo, svarbą ir leidžia nuo sintetinių modelių ir agreguotų skaičių grįžti prie žmogaus ekonominės veiklos galimybių ir motyvų; žinių ekonomikos problematika verčia verslo atstovus žvelgti į ekonomiką kaip į integruotą visumą, o ne atskirų sričių ir jas reguliuojančių žinybų sandaugą; specifinės žinių ekonomikos politika Lietuvoje yra labai jauna, todėl sunkiai išvengia pasauliui jau gerai žinomų paklydimų, tokių kaip išskirtinis dėmesys aukštosioms technologijoms, valstybės nustatomos prioritetinės ekonomikos kryptys ir pan. Žinių ekonomikos raidai ir plėtočiai būtinas viešojo administravimo sektorių, privačių įmonių ir mokslo institucijų bendradarbiavimas. Nuo skiriamo valstybės dėmesio viešojo administravimo sektoriui labai priklauso visuomenės galimybės įsigyti ir panaudoti žinias, kurios gerintų šalies konkurencingumą. [1; 6; 15-16].

Pristatomuose tyrimuose, analizuojant informacijos ir žinių vadybos raiškas organizaciniu lygmeniu pabrėžiama, kad ekonominės situacijos kitimas, socialiniai gyvenimo pokyčiai lemia organizacijų kismą. Organizacijų mokymosi ir kūrybingumo jungtis atveria kelią naujų žinių ir kompetencijų gebėjimų radimuisi ir vystymui, organizacijoje vykdomų veiklų produktyvumui. Šių organizacijos gebėjimų nuolatinė plėtotė suteikia verslo organizacijai konkurencinių pranašumų. Organizacinis mokymasis bet kuriuo lygmeniu (individualiu, grupiniu ar organizaciniu) turi vieną pagrindinį tikslą – tobulinti ir plėtoti efektyvų žinių kūrimą ir taikymą organizacijoje. Tobulinimo ir plėtotės procesas apima ne tik idėjų ir vertybių mainus, suvokimo ir įsisavinimo įgūdžių lavinimą, bet ir naujai įgytų žinių racionalų panaudojimą, senų žinių ir idėjų nuolatinį atnaujinimą ir pritaikymą. Pati besimokanti organizacija yra sukurta keisti pagrindinius iki šiol vadyboje taikytus metodus, veikimo strategiją. Industrinėje visuomenėje pagrindinis strategijos tikslas produkcija ir pelnas, o šiandien organizacijos veiklos strategija ir principai yra keičiami kreipiant juos į informacijos ir žinių vadybos būdų ir priemonių taikymą siekiant naudoti organizacijai. Kuriant žinių visuomenę pagrindiniu organizacijų veiklos tikslu tampa žinių kaupimas ir maksimalus jų panaudojimas prisitaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Žinių ir besimokančios visuomenės formavimasis siejasi su vienu iš esminių jos bruožų – mokymosi partnerystės tinklų - atsiradimu [1; 4; 3; 17].

Pristatomame tyrime pabrėžiama, kad informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje papildo egzistuojančią vadybos sistemą organizacijos veiklos ir vystymosi kontekstą nusakančiais veiksniais – nematerialiais išreikštais ir neišreikštais objektais ir jų valdymu atkreipiamas dėmesys į sąvokas *žinios, informacija*, kurios yra diskusijų ir mokslinių ginčų objektas. Informacija dažniausiai traktuojama kaip periferinė moderniosios filosofijos problematika, kelianti paties informacijos fenomeno, bet anaipol ne informacinio tikrovės įprasminimo klausimus. Informacijos sąvoką galima apibrėžti iš komunikacinių, lingvistinių, socialinių, ekonominių, vadybinių ir kitų pozicijų. Informacijos ir komunikacijos mokslo požiūriu informacija suprantama kaip organizuoti faktiniai duomenys, jų tarpusavio ryšiai, apibūdinantys tam tikrą reiškinį, situaciją; informacijai būdingi tam tikri dėsningumai, glaudžiai susiję su jos savybėmis: informacijos kiekio augimas, jos senėjimas ir sklaida.

Pastaraisiais metais keičiasi požiūris į informaciją, ji apibūdinama kaip išteklius, turintis savybių, būdingų kitiems ekonominiams ištekliams - informaciją galima pirkti, parduoti, apdoroti, ji aktyviai naudojama vertę kuriančiuose procesuose, jos profesionalus valdymas racionalizuoja darbo procesus ir atlieka svarbų vaidmenį formuojant įmonės strategiją [1; 8; 6; 15; 17].

Sąvokai *žinios*, iš esmės priskiriamos trys reikšmės. Pirmą, ši sąvoka vartojama apibrėžiant žinojimo būseną, kuria reiškiamas susipažinimas, pažinimas, žinojimas apie faktus, metodus, principus, technikas ir pan. Ši įprasta *žinių* sąvokos vartoseną atitinka tai, kas dažnai vadinama "žinau apie". Antra, *žinių* sąvoka vartojama išreiškiant pakankamą faktų, metodų, principų ir technikų supratimą, gebėjimą juos pritaikyti ką nors realizuojant. Tai atitinka "žinau kaip". Trečia, *žinių* sąvoka vartojama kalbant apie užfiksuotus ir sukaupus faktus, metodus, principus, technikas ir pan. Kai sąvoka vartojama šia prasme, kalbama apie žinojimą, kuris buvo įgytas ir išreikštas (F.Nickols, 2000).

Vadybos teorinės minties raidoje šiandien pastebima plintantis orientavimasis į žinias, kaip į pagrindinį organizacijos turtą ir konkurencinio pranašumo šaltinį, ir į žmones, kaip potencialius žinių kūrėjus. Pristatome tyrime, pabrėžiant informacijos ir žinių vadybos integralumą organizacijos sėkmingos veiklos kontekste, remiantis Y. Malhotra (1998) atskleidžiama informacijos ir žinių vadybos atskirtis (žr.lentele).

Lentelė. Informacijos ir žinių vadybos skirtumai

<p>Informacijos vadyba</p> <p>Objektas Apibrėžtumas Informacija Sistemos Procesai Operacijos Lėtas ir nuspėjamas pasikeitimas</p> <p>Naudojami užprogramuoti pasisekimo receptai Technologijos</p>	<p>Žinių vadyba</p> <p>Sąvoka Neapibrėžtumas Žmonės Organizacija Santykiai Inovacijos Radikalus ir nesibaigiantis pasikeitimas Numatoma išankstinė reakcija</p> <p>Nuspėjimas iš anksto ir adaptacija</p>
---	--

Informacijos vadyboje telkiamasi į išreikštas žinias, struktūrizuotas informacijos valdymą, kuris dažniausiai realizuojamas pasitelkiant informacines sistemas. Informacijos vadyba tampa priemone, leidžiančia integruoti materialius, žmogiškuosius, technologinius, organizacinius, kultūrinius veiksnius, kūrybinius procesus, inovacijas ir kt., panaudoti jų visumą organizavimo efektyvumui didinti ir tuo įtvirtinti strategines pozicijas. Informacijos vadyba nėra tradicinis mokslas, nes metodologiniu lygmeniu informacijos vadyba pirmiausia išreiškia poindustrinės visuomenės informacinį kryptingumą.

Žinių vadyba visuomet susijusi su žmonėmis ir palankios žinių dalijimuisi aplinkos kūrimu. Ši vadyba remia individualų ar grupinį mokymąsi, skatina ir sustiprina patirties skleidimą, nesėkmių ir geriausių praktikų pasiskirstymą bei geriausių sprendimų pasirinkimą. Žinių vadyboje technologijos gali būti naudojamos dialogams ar deryboms skatinti arba komunikacijai, bet jos nėra šios vadybos esmė. Strateginis žinių vadybos aspektas ir praktinė žinių vadybos realizavimo erdvė yra žinių ekonomika.

Apibendrinant tyrinėjamą informacijos vadybos ir žinių vadybos sričių problematiką svarbu paminėti tai, aplinkos pokyčiai sukuria vadybinių paradigmu plėtotės sąlygas. Matomas žinių poveikis vystymosi procesams, susiformuoja nauja vadybinė paradigma - žinių vadyba, kurios raiška vadybos procesuose yra žiniomis grįstos ekonomikos rezultatas.

Informacijos ir žinių vadybos poveikis pasireiškia kiekvienoje modernioje organizacijoje. Informacijos ir žinių vadyba organizaciniame kontekste sudaro viena kitą papildantį informacijos mokslų vadybinių disciplinų branduolį, kurios puikiai dera ne tik šiuolaikinės vadybos paradigmu kaitos teoriniame lygmenyje, bet ir daro poveikį sėkmingai organizacijų veiklai. Dauguma žinių vadybos procesų vienaip ar kitaip yra susiję su pagrindiniais informacijos vadybos elementais: informacijos technologijomis ir informacinėmis sistemomis. Informacijos technologijas galime įvardyti ir kaip pagrindinę informacijos ir žinių vadybos jungtį ir kaip pagrindinį skiriamąjį bruožą. Informacijos ir žinių vadybos sąsajas lemia tiriami objektai - informacija ir žinios, jų raiškos objektai [1; 8].

1.2. Rinkodaros strategijų taikymas informacinėje veikloje ir rinkos informacinių poreikių tyrimo metodologija [13- 14; 20].

Šiandieninis informacijos supratimas siejamas su informacinės veiklos kompiuterizavimu, naujomis technikos rūšimis, informacijos apdorojimo, saugojimo ir perdavimo technologijomis. Žmogaus santykis su informacija įgauna tiekėjo ir vartotojo

santykio su prekėmis formą. Žinojimas gaminamas tam, kad būtų parduotas. Įgijusi naują statusą, informacija tapo sudedamąja ekonomikos dalimi, informacijos verslu, kurio pagrindinis pokyčio aspektas yra rinkodara - vartotojo poreikių tam tikram produktui ar paslaugai numatymas ir nustatymas, siūlymas ir pardavimas.

Akcentuojama, kad informacijai tapus savarankiška ekonomikos dalimi ir preke, pradėti taikyti ekonomikos dėsniai ir koncepcijos, tiksliau - jie pradėjo veikti. Įprastas informacijos modelis buvo transformuotas į ekonominį, todėl privalėjo paklusti taikomai rinkodaros koncepcijai bei rinkodaros sistemai. Informacijos rinkodara pakankamai nauja ir mažai tyrinėta, tačiau itin perspektyvi teorinė ir praktinė taikomoji sritis.

Pabrėžiama, kad informacinis produktas yra prekė arba paslauga, kurios esmę sudaro informacija. Taigi, bendrasis rinkos apibrėžimas bei konkretaus produkto rinkos samprata leidžia informacijos rinką apibrėžti kaip visumą esamų ir potencialių vartotojų, siekiančių patenkinti savo poreikius per mainus su informacinius produktus siūlančiais pardavėjais. Produktai, kaip mainų objektas ir rinkodaros veiklos pagrindas, gali būti fizinės prekės, paslaugos, idėjos, individo kompetencija.

Tyrime pateikiami informacijos rinkos sektoriai, individualių vartotojų ir įmonių (organizacijų) rinkos ypatumai, analizuojama vartotojų elgsena. Vartotojų elgsenos perpratimas, jų poreikių suvokimas - esminės sritys į kurias orientuojama rinkodaros veikla. Informacinių produktų kūrėjai privalo žinoti, kas skatina vartotojus įsigyti jų gaminius, naudotis jų teikiamomis paslaugomis, kokios priežastys užtikrina vartotojų lojalumą. Akcentuojama, kad tiriant informacijos rinkos vartotojus reikia įvertinti tai, kad vartotojai yra pasiskirstę dviejų tipų rinkose – individualių vartotojų bei organizacijų tarpininkų rinkose. Kitas svarbus akcentas, yra tas, kad informacijos rinkos vartotojai dažnai naudojami viešojo sektoriaus siūlomais produktais. Siekiant pasiūlyti naudingą produktą ar paslaugą būtina identifikuoti klientų segmentus pagal naudos, kurios jie siekia pobūdį. Siekiant sėkmingai parduoti svarbu pažinti ir vartotojo sprendimo priėmimo procesą, kuris nulemia, ar vartotojas įsigis produktą ar ne.

Analizuojant rinkodaros kompleksą ryškinama informacijos produkto sąvoka, informacinio produkto ypatumai - informacijos produktai pasižymi unikaliomis savybėmis, kurias lemia informacijos fenomeno prigimtis [13; 20].

Tyrime akcentuojama rinkos informacijos poreikių tyrimo svarba, formuluojamas informacijos poreikio atsiradimo procesas ir konstatuojama, kad jis priklauso nuo: bendro tos srities kurioje dirba abonentas žinių lygio; abonentui iškelto uždavinio, išskiriančio iš bendros žinių srities reikiamą fragmentą; konkrečių abonto žinių atitinkamame fragmente. Autorė pagrindžia ekspertų ir ekspertinių grupių skaičiaus parinkimo, anketų sudarymo principus [14].

1.3. Informacijos išteklių valdymo modeliavimas organizacijose[1; 9-12; 22].

Pristatomuose tyrimuose analizuojama informacijos išteklių vadybos, kaip vienos iš informacijos vadybos mokslo šakos, nulemtos dinamiškos organizacijų aplinkos kaitos, ypatumus; informacijos politikos ir strategijos svarbą, organizacijos siekiniams įgyvendinti. Daugelis informacijos vadybos teoretikų tapatina informacijos vadybos ir informacijos išteklių vadybos sąvokas. Vienas iš siūlomų būdų analizuoti informacijos išteklių vadybą yra šios sąvokos išskaidymas į jos sudedamąsias dalis: informacija – tai kaupiama, saugoma ir perduodama informacija ir žinios; ištekliai – tai turtas, kurį galima panaudoti; vadyba – tai profesionalus įmonės veiklos organizavimas J.Hoven (2001). Šiandienis daugiadalykinis, visuminis požiūris į informacijos vadybą daugiausia remiasi informacijos kaip išteklių, informacijos kaip prekės, turinčios ekonominę vertę, teikiančią paslaugas organizacijai, apibrėžtimis. Šis požiūris leidžia suvokti informacijos išteklius ir jų valdymą kaip visumą informacijos, žinių ir informacinių technologijų, kurių tikslas - nukreipti informacijos išteklius organizacijos plėtrai, strateginėms pozicijoms stiprinti, sukurti dinamišką išteklių bazę,

užtikrinančią vartotojams efektyvų jos naudojimą ir pridėtinės vertės kūrimą. Ekonominė tradicinių išteklių (gamtos, darbo, finansinių) vertės išraiška suprantama ir neginčytina, tačiau informacijos išteklių vertė vadybos kontekste yra gana naujas reiškinys, reikalaujantis specializuoto požiūrio.

Pažymima, kad kuriant organizacijos informacijos valdymo strategiją svarbu įvertinti informacijos reikšmę ir vaidmenį organizacijoje, nes informacija sukuria pridėtinę vertę produktams ir paslaugoms (relevančios ir pertinentiškos informacijos srautai vartotojams pagerina ir palengvina problemų sprendimą organizacijos viduje, sudaro galimybę kurti produktus mažesnėmis sąnaudomis); identifikuoti žinių ir informacijos išteklius, nustatyti šaltinių kainos ir vertės santykį, užtikrinti, kad visi verslo sprendimai būtų daromi remiantis aukšto lygio, kokybiška ir teisinga informacija [1; 9; 10].

Svarbiausias siekinys valdant informaciją organizacijoje - analizuoti informacinę veiklą organizacijoje ir susieti informacijos vadybą su organizacijos galimybėmis, misija bei organizacijos tikslais. Informacijos strategijoje turi būti suformuluotas pagrindinių principų rinkinys, kuriuo organizacija vadovausis informacijos atžvilgiu. D. Chaffey, S. Woodas (2005) pažymi, kad informacijos vadybos strategija turi būti nukreipta į organizacijos informacijos išteklių organizavimą, kontroliavimą, žmonių ir technologinių išteklių koordinavimą, siekiant padėti įgyvendinti organizacijos strategiją ir pagerinti organizacijos veiklos procesus. Šioje pateiktyje informacija suvokiama kaip organizacijos turtas, kuris gali būti struktūruojamas ir kontroliuojamas valdant žmogiškuosius ir technologinius išteklius. Pagrindinis informacinės politikos tikslas – sukurti efektyvius instrumentus ir taisykles (standartus, normas), kurios padėtų organizacijai tinkamai įvertinti gaunamos informacijos svarbą ir naudoti ją organizacijos tikslams įgyvendinti. Informacinės politikos raiška yra siejama su organizacijos informacinę strategija. Rekomenduoja naudoti tris pagrindinius įrankius kuriant ir vykdant informacijos vadybos strategiją: informacijos politiką, informacijos strategiją ir informacijos auditą [1].

Apibendrinant būtų galima teigti, kad organizacijos informacijos politika ir strategija būtina sprendžiant sudėtingas organizacijos plėtros problemas, įgyvendinant reformas, ji suteikia informacinei veiklai kryptingumo, tikslingumo, apibrėžia ateities perspektyvas, lemia organizacijos sėkmę rinkoje. Informacijos vadybos strategija nėra apibrėžiama vienareikšmiškai, kiekviena organizacija formuluoja ją individualiai, atsižvelgdama į savo poreikius ir veiklos sritį. Informacijos vadybos strategija turėtų derėti su verslo tikslais ir aiškiai apibrėžti informacinių išteklių valdymą, ir tai yra būtina organizacijos tikslų įgyvendinimui paremti tačiau, kaip teigia vadybos guru P. Druckeris, svarbu atsakyti į esminį strateginį klausimą, kurį savo konsultuojamiems klientams nuolat užduoda jis pats: „kokio verslo mes norime, kokia kuriamo verslo strateginė perspektyva?“¹ Tai kertinis klausimas žvelgiant strategijos tobulinimo link.

Tiriant informacijos išteklių valdymo ypatumus organizacijoje akcentuojama informacijos, kaip ekonominio išteklaus savybės ir ypatumai. Informacijos ir ekonominių išteklių panašumai ir skirtumai atskleidžiami lyginamosios analizės mokslinio tyrimo metodo pagalba analizuojant jų gyvavimo ciklą.

Tyrimuose išryškunami informacijos išteklių valdymo objektai - duomenų, dokumentų valdymas ir technologijų panaudojimas šių objektų valdymui realizuoti. Pabrėžiama, kad jeigu informacijos išteklių valdymo rezultatai, nepanaudojami kitose organizacijos veiklose, jie yra mažai vertingi. Organizacija, diegianti informacijos išteklių vadybą, turi savo bendruosius strateginius planus susieti su informacijos išteklių vadybos tikslais, juos sėkmingai integruoti į bendruosius organizacijos siekius. Kitaip tariant, organizacijos turi taikyti informacijos išteklių vadybą, kad vykdomos funkcijos taptų efektyvesnės. Ši jungtis yra geriausiai pasiekiamą tada, kai organizacijos informacijos išteklių valdymo planas kildinamas iš formalių organizacijos tikslų. Jais remiantis svarbu apibrėžti informacijos išteklių vadybos tikslus ir specifines

¹ DRUCKER, P. F. *The Theory of Business*. Harvard Business Review, September/October, 1994, p. 95–104.

funkcijas organizacijoje: tai duomenų svarbos ir jų vadybos atsakingumo skatinimas; duomenų skleidimo, dalijimosi jais skatinimas; organizacijos duomenų struktūros, kuri nurodytų ryšius tarp duomenų dalių, laikomų skirtingose vietose, sukūrimas; duomenų prieinamumo užtikrinimas; duomenų prieinamumo gerinimas suteikiant tinkamą formatą [9].

Pristatyta organizacijų informacijos išteklių valdymo mokslinių tyrimų (C. Burkas ir F. Hortonas (1988), N. Willardas (1993), D. Skyrme (1995)) analizė leidžia įvertinti informacijos išteklių valdymo požiūrius, konstatuoti, kad autoriai dažnai išskiria ir analizuoja tik tam tikrus informacijos išteklių valdymo aspektus, nesiekdami apibrėžti informacijos išteklių vadybos visumos ir sukurti bendrąjį, visuminį informacijos išteklių vadybos modelį (3 pav.) [1,9].

Bendras modelis	
Veiklos sritis	Veiklos apibūdinimas
Rinkimas	Nuo įgyjamų, generuojamų ir kaupiamų informacijos išteklių priklauso galutiniai organizacijos veiklos rezultatai. Organizacija savo veiklos pagrindu privalo žinoti, kokie vidiniai ir išoriniai informacijos ištekliai jai yra būtini, kur juos rasti, pagal kokius kriterijus atsirinkti, kokiais metodais rinkti .
Formos optimizavimas	Informacijos išteklių formatas turi suteikti maksimalias galimybes dalytis ir keistis informacija .
Apskaita	Išteklių aprašymas, indeksavimas, klasifikavimas, įrašų valdymas, versijų kontrolė. Kiekvienas organizacijos informacijos išteklius turi būti aprašytas, t. y. sudarytas kiekvieno ištekliaus metaduomenų rinkinys, pagal kurį būtų galima nustatyti ištekliaus formą, turinį, vertę, priklausomybę, versiją, galiojimą ir pan. Metaduomenų pagrindu atliekamas dokumento indeksavimas ir klasifikavimas, vykdoma paieška.
Atsakomybė	Organizacija turi sudaryti „informacinį žemėlapi“, kuriame būtų aiškiai matoma, kas yra atsakingas už informacijos išteklių išsigijimą, sukūrimą, atnaujinimą ir utilizavimą ir kitas funkcijas .
Paieška	Paieškos sistema yra kertinis informacijos išteklių vadybos efektyvumo veiksnys. Jei ši sistema yra veiksmingiausia, organizacija gali generuoti didžiulius informacijos išteklių kiekius ir sėkmingai juos naudoti .
Sklaida	Bendros informacijos išteklių sistemos sukūrimas, reglamentuotas jos panaudojimas ir efektyvus technologinis sprendimas padeda vykdyti informacijos išteklių sklaidos funkciją .
Apsauga	Informacijos ištekliai turi būti apsaugoti nuo nesankcionuoto naudojimo, sunaikinimo, turi būti apsaugota intelektinė nuosavybė. Informacijos išteklių apsaugos funkcija turi reglamentuoti ir užtikrinti kasdienį saugų informacijos išteklių naudojimą ir sklaidą .
Auditas	Auditas nustato, ar informacijos ištekliai valdomi ir naudojami efektyviai, ar informacijos ištekliai sukuria tą vertę, kurios iš jų tikimasi. Atliekama inventorizacija – nustatoma, kiek ir kokių turima išteklių, utilizuojami pasenusieji, turimi ištekliai įvertinami, apibrėžiama potenciali nauda, o gilinantis toliau išsiaiškinama, kokią įtaką turima informacija daro organizacijos kasdieniui veiklai, ilgalaikių tikslų siekimui .
Technologijų taikymas	Informacijos išteklių vadybai optimizuoti organizacija turi pasirinkti tinkamus techninius ir programinius sprendimus .

3 pav. Bendrasis informacijos išteklių vadybos modelis

1.4. Organizacinės žinios: vertinimo ir praktinės naudos matmuo [1; 5; 15; 19].

Ekonominiu požiūriu žinios vertos tiek, kiek jos gali būti pritaikomos. Verslo organizacijos investuoja daug finansinių, laiko ir kitokių išteklių, kad rinkoje pasižymėtų savitu išskirtinumu, greita reakcija į pokyčius, operatyvia orientacija į klientų poreikius. Organizacijos, kuriančios žinių vadybą kaip organizacijos kultūros dalį, pasižymi klientų pageidavimų ir lūkesčių supratimu, kūrybingumu, produktyvumu, aukšta kvalifikacija, darniu ir neproblemišku bendravimu su kitomis organizacijomis. Žinių vadyba leidžia organizacijai greičiau prasiskverbti į rinką, padidinti pelningumą ir pasiekti vadybos tikslus. Pažymima, kad „*tinkami santykiai žinių kūrimo ir valdymo procesuose panaikina baime, nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą ir leidžia organizacijos nariams jaustis saugiai tyrinėjant nepažįstamus naujų rinkų, produktų, klientų ir gamybos technologijų vandenį*“ (K.Ichijo, G.Von Krogh, I.Nonaka; 1998). Dėl šios priežasties keitimasis informacija žinių vadyboje yra daug svarbesnis procesas nei žinių kaupimas. Žinių vadybos programos apima visus organizacijos lygius nuo aukščiausio iki žemiausio ir visas funkcijas – personalo, finansų, kokybės vadybą, informacines technologijas ir pan.

Pristatomame tyrime, analizuojant žinių vadybos vertinimo ir praktinės naudos problematiką akcentuojama teorinio problemos iširtumo, atskleidžiančio žinių vadybos priemonių taikymo galimybes, svarba. Tyrime analizuojamos pamatinės žinių vadybos koncepcijos I.Nonaka ir H. Takeuchi (1995) koncepcija, kurioje autoriai analizuoja žinių naudą organizacijoje pagal žinių prieinamumą, žinių konversijos būdus (Nonaka, Takeuchi; 1995); koncepcija, kurioje akcentuojama, kad žinių vadybos vertinimas yra sisteminė organizacijos esamos žinių vadybos išteklių analizė (Skyrme; 2002); A. Simard, K. Wiig, (1997) koncepcija, analizuojanti verslo procesus, kurie yra kritiniai siekiant geriausio rezultato (Simard; 2004, Wiig; 1997), M. Treacy ir F.Wiersema koncepcija, kurioje pateikiama žinių ir geriausių praktikų skleidimo strategija (M.Treacy, F.Wiersema; 1993) [1; 19].

Intelektinis kapitalas yra pagrindinis inovacijų variklis, suteikiantis organizacijoms konkurencinį pranašumą šiandieninėje žiniomis pagrįstoje ekonomikoje. Tuo tarpu žinių vadyba yra esminė veikla, užtikrinanti intelektualio kapitalo pritaikymą, augimą ir išlaikymą organizacijoje. Tai reiškia, kad sėkmingas intelektualio kapitalo valdymas glaudžiai susijęs su žinių vadybos procesais, o tai savo ruožtu leidžia manyti, kad sėkmingas žinių vadybos sistemos įgyvendinimas ir naudojimas užtikrina intelektualaus kapitalo atsiradimą ir augimą. Šis ryšys paaiškina, kodėl vertinant žinių vadybos efektyvumą norima įvertinti ir intelektualinį kapitalą. Tyrime akcentuojama, kad egzistuoja daugybė intelektualio kapitalo vertinimo sistemų, kurios pagrįstos apskaitos, ekonomikos, žmoniškųjų išteklių apskaitos, intelektualinės nuosavybės ir kt. tyrimais bei praktika, pabrėžiama, kad nefinansiniai matavimo vienetai turi būti papildyti finansiniais, apžvelgiamos kai kurios intelektualio kapitalo vertinimo sistemos ir atlikta jų palyginamoji analizė. Tyrime analizuojamas intelektualio kapitalo vertinimui taikomas *nematerialiojo turto monitoringas, Skandia navigatorius, subalansuotos rodiklių kortelės metodas, Intelektinio kapitalo indeksas. Nematerialiojo turto monitoringas* leidžia įvertinti skirtumą tarp buhalterinės ir rinkos vertės. Skaičiuojant buhalterinę vertę, neįvertinama darbuotojų kompetencija, išorinė ir vidinė struktūra. Vertinimo sistema pagrįsta prielaida, kad žmonės yra pagrindinė verslą veikianti jėga, ir visi išorinės bei vidinės struktūros aspektai priklauso nuo žmogaus veiksmų (Malhorta, 2003). *Skandia navigatorius* - tai intelektualio kapitalo vertinimo sistema, susidedanti iš penkių sričių (finansai, klientai, procesai, žmonės, atsinaujinimas ir plėtojimas). Manoma, kad dėmesys šioms sritims ir kuria kompanijos intelektualio kapitalo vertę konkurencinėje aplinkoje. Tinkamai pritaikytas *Skandia navigatorius* gali parodyti žmogiškosios vertės indelį į intelektualio kapitalo vertės augimo perspektyvą. *Subalansuota rodiklių kortelė* – tai įmonės veiklos vertinimo sistema, pagrįsta rodiklių subalansavimo principu. *Subalansuota rodiklių kortelė* apima keturis aspektus: mokymąsi ir

augimą, verslo procesus, klientų pasitenkinimą ir finansinius rezultatus, apjungtus į loginę grandinę (Malhorta, 2003). *Intelektinio kapitalo indeksas* buvo sukurtas remiantis išsamiais tyrimais, atliktais G. Roos ir J. Roos (1997). Konceptualus tyrimo pagrindas buvo gana platus, jis apėmė *subalansuotos rodiklių kortelės metodą* ir *Skandia navigatorių*.

Svarbiausių žinių vadybos taikymų organizacijoje naudos aspektų išskyrimas grindžiamas teorinėmis išvalgomis ir įvairių užsienio kompanijų, mokslininkų atliktų žinių vadybos tyrimų (Europos ir JAV organizacijų tyrimas, 2000; M. Parsons 2004 m. tyrimas) analize, leidusia konstatuoti, kad žinių vadybos nauda pasireiškia įvairiais būdais: padidėjo organizacijos konkurencinis pranašumas; padidėjo pelnas, sumažėjo kaštai; pagerėjo klientų aptarnavimas; efektyviau dalijamasi žiniomis, panaudojamamos įgytos kompetencijos ir patirtis; sumažėjo laiko ir lėšų sąnaudos informacijos ir žinių paieškai ir kt.

Apibendrinant atliktų tyrimų duomenis teigiama, kad diegiant žinių vadybos sistemas, būtina įvertinti šių sistemų efektyvumą, tai leidžia suprasti žinių vadybos daromą įtaką verslui. Be to, žinių vadybos vertinimo sistemos suteikia galimybę nustatyti šios sistemos stipriąsias bei silpnąsias vietas. Patobulinta sistema gali padėti įmonei efektyviau išnaudoti darbuotojų intelektualinį kapitalą ir pasiekti organizacijos tikslų. Egzistuoja daugybė vertinimo sistemų, kurios gali apskaičiuoti būsimą žinių vadybos naudą. Daugumos intelektualinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemų pagrindas yra finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkinys. Kiekviena vertinimo sistema turi savų privalumų bei trūkumų. Nėra universalus metodo, kuris tiktų kiekvienai įmonei. Vertinimo sistema gali būti derinama su įmonėje egzistuojančiomis vertinimo sistemomis arba veikti savarankiškai. Nepriklausomai nuo vertinimo sistemos pasirinkimo, gauti vertinimo rezultatai turi būti panaudoti įmonės veiklai gerinti. [1; 5; 15; 19].

1.5 Informacijos ir žinių vadybos poveikis organizacijų konkurenciniam pranašumui [1; 4 - 5; 8-10; 15; 17; 19]

Šiandienėje greitai besivystančioje rinkoje žinios tampa ekonominio augimo veiksniumi ir konkurencinio pranašumo šaltiniu. Žinios priklauso vertingiausiems organizacijos ištekliams, o sugebėjimas valdyti šiuos išteklius bei kurti naujas žinias užtikrina organizacijos sėkmę, konkurencingumą.

Siekiant išsamiau atskleisti informacijos ir žinių vadybos svarbą bei poveikį organizacijų sėkmei pristatomame tyrime kiek plačiau analizuojama organizacijos vadybos sistema, konstatuojama, kad bendrąją organizacijos vadybos sistemą sudaro daug tarpusavyje susijusių skirtingų veiklų. Organizacija, siekianti efektyvios veiklos, privalo visas šias veiklas identifikuoti ir sėkmingai valdyti kiekvieną veiklą atskirai ir integruoti jas į bendrąją organizacijos vadybos sistemą. Kiekviena valdoma veikla, naudojanti įvairių rūšių išteklius tam, kad jie būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas. Visi organizacijoje vykdomi procesai (pagrindiniai ir pagalbiniai), kuria organizacijai vertę. Vykdam pagrindinius procesus keičiamos įvairios darbo objektų savybės: forma ir matmenys, vidinė struktūra, fizinės ir cheminės savybės, išvaizda arba atskirų darbo objektų padėtis vienas kito atžvilgiu. Pagalbiniai procesai sudaro sąlygas normaliai, be sutrikimų vyksti pagrindiniams procesams. Procesinio požiūrio pranašumas yra suvokimas, kad vieno proceso rezultatai yra kito proceso gaviniai, todėl kiekvieną procesą (arba kiekvieną veiklą) reikia vykdyti optimaliai, nes rezultatai darys įtaką kito proceso (veiklos) rezultatams. Procesinis požiūris formuoja aišką organizacijos veiklos schemą, padeda identifikuoti tarpusavyje susijusius procesus, parodo, kaip bendroje veikloje dalyvauja atskiri darbuotojai ir padaliniai. Šio požiūrio rezultatas tas, kad procesus galima analizuoti pagal jų sukuriamą naudą, atsisakant nepridedančių vertės etapų ir ieškant galimybių didinti proceso efektyvumą. Nustatyti rodikliai leidžia reguliariai vertinti ir tobulinti procesų efektyvumą. Taikant procesinį požiūrį tampa paprasčiau koordinuoti darbuotojų

veiksmus, lengviau išsiaiškinami kiekvieno proceso kliento reikalavimai ir tiekėjo galimybės, optimizuojamas skirtingų padalinių ir funkcijų bendradarbiavimas.

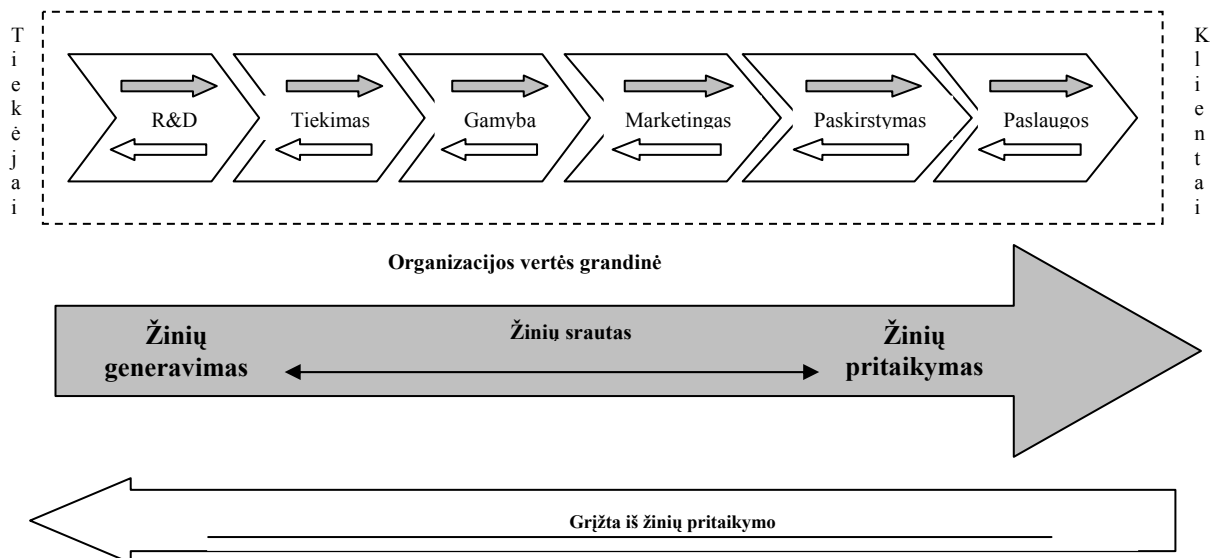
Organizacijų vadovai dažnai daug dėmesio skiria pagrindinių procesų analizei ir tobulinimui ir sumenkina pagalbinių procesų įtakos reikšmę. Organizacija negali veikti sėkmingai, jei nesugeba valdyti žmogiškųjų išteklių, jei silpnas jos infrastruktūros valdymo procesas. Viena iš svarbiausių organizacijos veiklų – informacijos vadyba, kuri yra bendrosios veiklos proceso kokybės veiksnys. [9; 10].

Pristatomame tyrime pabrėžiama, kad svarbiausi informacijos vadybos elementai yra informacija, technologijos ir žmonės. Siekiant efektyviai valdyti informacinius procesus, kurti pridėtinę vertę, optimizuoti kitus išteklius reikėtų atsižvelgti į šiuos elementus ir plėtoti jų darnų bendradarbiavimą organizacijos viduje. Pabrėžiama informacijos specialistų vaidmens svarba informacijos valdymo procesuose, nes dažnai net ir pažangiausios technologijos iš dalies priklausomos nuo žmonių ir jų efektyvus funkcionavimas negalimas be informacinių komunikacinių kompetencijų - informacijos specialistų, kurie turi atlikti visus darbus, susijusius su informacijos išteklių įsigijimu, organizavimu, sisteminiu, kontrole, koordinavimu, saugojimu, naudojimu, jų pritaikymu kitų išteklių taupymui, darbo rezultatų optimizavimui [1, 9].

Tiriant žinių vadybą ir jos raiškas, organizacija suvokiama, ne tik kaip veiklų, procesų, bet ir kaip žinių išteklių bei gabumų telkinys, žinių vadyba šiame kontekste suvokiama kaip priemonė surinkti ir panaudoti darbuotojų žinioms, siekiant sukurti organizacijos pridėtinės vertės didinimo strategijas.

Pristatomo tyrimo problematika atskleidžiama remiantis žinių valdymo teorijomis bei jų taikymo praktinėje veikloje analize pateikiant: bendruosius verslo organizacijos veiklos ir valdymo procesus organizacinių žinių kūrimo kontekste; procesinio žinių valdymo modelio svarbą, kuriant nenutrūkstamas žinių kaupimo, organizavimo, pasidalijimo aplinkas bei sistemas; žinių vadybos vertinimo ir naudos aspektus.

Visi organizacijoje vykstantys procesai remiasi skirtingų sričių žiniomis ir informacija: rinkos ir vartotojų; produkto; verslo procesų; žmogiškųjų išteklių; rėmėjų; specialistų (D.Haffey, D.Wood; 2005). Kad organizacijos žinios būtų panaudojamos ir plėtojamos sistemingai ir tikslingai svarbu sukurti organizacijos žinių bazę. G. Probstas (1999) apibrėžė žinių bazės struktūrą, kuri susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių, naudojamų atliekant įvairias veiklas bei užduotis. Žinių bazė apima duomenis ir informaciją, kuriais remiantis kuriamos individualios ir kolektyvinės organizacinės žinios. Organizacinės žinių bazės pokyčius lemia organizacijos skatinamas mokytis, tobulėjantis gebėjimas veikti ir spręsti išskylančias problemas. Organizacinių žinių srautas, naudojant darbuotojų individualias ir kolektyvines žinias gali būti iliustruojamas organizacijos vertės grandine (1 paveikslas; pagal Schuppel, Muller –Stewens, Gomez ; 1998).



1 paveikslas. Organizacinių žinių srautas tarp žinių generavimo ir pritaikymo

Vertės grandinės elementai simbolizuoja sistemiską produkto ar paslaugos kelią link konkurencinio produkto - tai žinių srautas tarp organizacinių žinių generavimo ir pritaikymo. Pagal šią perspektyvą organizacinės žinios apibūdinamos kaip individualių žinių, naudojamų vertės kūrimo procese, ir kolektyvinių žinių visuma.

Verslo organizacijoje žinių vadyba padeda identifikuoti, sisteminti ir perduoti svarbią inovacinę patirtį ir kompetencijas, kurios reikalingos naujų išvalgų radimuisi, sprendimų priėmimui ir strateginiam planavimui.

Pristatomame tyrime akcentuojama, kad siekiant efektyvios žinių vadybos verslo organizacijoje nereikėtų išskirti kurios vienos veiklos srities, visos nurodomos veiklos sritys yra svarbios. Teigiama, jog atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba gali būti suvokiama kaip veiklų grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti kokios organizacijos turimos žinios yra pačios vertingiausios, kur yra organizacijos žinių šaltiniai, kaip iš tų žinių gauti didžiausią naudą.

Pabrėžtina, kad tiriant žinių vadybos poveikį organizacijai labai svarbu įvardyti organizacijoje inicijuojamas ar / ir palaikomas veiklas, kurios gali būti remiamos taikant žinių valdymo procesinius modelius. Pristatomas mokslinių požiūrių apie žinių valdymo modelius bei jų struktūrizavimą (S.A.Hawamdeh (2003), K. Dalkir (2005), I.Nonaka ir H.Takeuchi (1991), Fr.Tessun'as (1998), W.Choo (1998), M.W.McElroy (1999), Sveiby, (2007), G.Probst (2006); A.Abulleil ir W.Bukowitz (2000) ir kt.) tyrimas leidžia teigti, kad visi jie yra svarbūs, papildo vienas kitą, suteikia žinioms nenutrūkstamą gyvavimo ciklą. Žinių gyvavimo ciklo arba anot I. Nonakos ir H.Takeuchi - žinių konversijos (I.Nonaka, H.Takeuchi; 1991) metu informacija paverčiama žiniomis, žinios yra apmąstomos, išmokstamos, gaunama naujų žinių, jos sisteminamos, išsaugojamos, pasitelkiant naują informaciją papildomos, pasikeičia, išmokstama kas nors nauja - ir visa tai vyksta nuolat. Organizacijoms itin svarbu, kad darbuotojų išmoktos ir sukurtos žinios pasiliktų organizacijoje, kad jas perimtų kiti organizacijos nariai.

Pristatomame tyrime analizuojant žinių vadybos ir poveikį organizacijai pažymima, kad siekis tinkamai panaudoti sukauptą informaciją, paverstą žiniomis, o žinias - išmintimi, pasitelkus informacines technologijas, leidžia verslo organizacijai sukurti sėkmingą žinių valdymo sistemą, kuri valdo verslo organizacijos žinių išteklius bei siekia užtikrinti tinkamą šių išteklių naudojimą. J. Firestone žinių valdymo sistemą įvardina kaip sisteminių formalios ir neformalios informacijos rinkimą, keitimąsi, kaupimą, identifikavimą ir pavertimą naudingomis

žiniomis, naudojant technologijas, pasitelkiant geriausią patirtį ir išmintį (J.Firestone;1998). Tyrime analizuojamos įvairių tipų žinių valdymo sistemos ir pažymima, kad žinių valdymo sistema turėtų būti kuriama kaip informacinės sistemos dalis, kurios pagrindinis uždavinys organizacijoje - žinių srautų valdymas. Tik nuosekliai laikantis žinių poreikio identifikavimo, žinių vadybos strategijos sukūrimo, žinių vadybos sistemos projektavimo, žinių vadybos technologijų diegimo etapų, žinių valdymo sistema gali veikti sėkmingai ir efektyviai, teikti naudą organizacijai ir užtikrinanti konkurencinį jos pranašumą [1; 5; 15].

Analizuojant žinių vadybos poveikį darniam vystymuisi, pabrėžiama, kad žinios, patirtis, kompetencija, pilietinė atsakomybė, motyvuoja žmones laikytis aplinkosauginių, socialinių ir ekonominių darnaus vystymosi reikalavimų. Tyrime atskleistos darnaus vystymosi ir žinių vadybos sąsajos, pateiktos žinių vadybos ir kognityviojo vystymosi matmens apibrėžtys; atskleista žinių vadybos įtaka siekiant darnaus organizacijos vystymosi, konkurencingumo. Organizacijos anksčiau egzistavusios kaip individualūs vienetai, dabar traktuojamos kaip atviros sistemos, pabrėžiant darbuotojų dalijimosi turima praktine kompetencija aspektą. Darnios žinių bendruomenės panaudoja ne tik savo akumuliuojamas žinias, bet kas ypač svarbu - ir kitų bendruomenių akumuliuotas žinias, tokiu būdu organizacijos sparčiai tobulėja ir įgyja pranašumų. Žinių vadybos taikymas darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui teikia didelę reikšmę kūrybiškumui, inovacijoms, dėl to padidinamos, atnaujinamos ir patobulinamos struktūrinės, žmogiškosios ir socialinės žinios [4].

Tyrime pažymima, kad analizuojant žinių vadybą darnaus vystymosi kontekste svarbu akcentuoti kognityviają darnaus vystymosi paradigmą. Mąstymas apie vystymąsi kaip apie socialinį mokymosi procesą, individualiu lygmeniu padeda žmonėms kontroliuoti jų asmeninę darnaus vystymosi patirtį, savarankiškai ją taikant problemoms spręsti ir savo atečiai kurti. Organizaciniame lygmenyje, taikant žinių vadybos priemones ir būdus darbuotojų intelektualinės žinias paverčiamos darniu konkurenciniu organizacijos pranašumu.

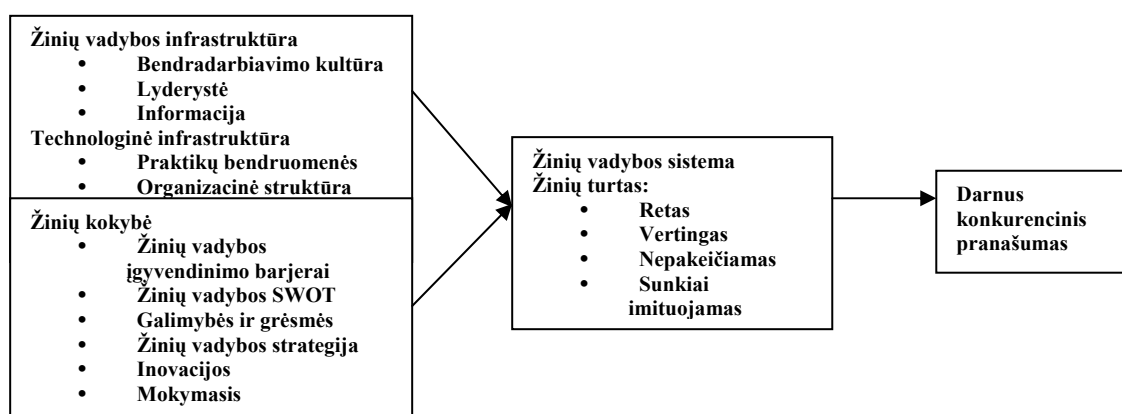
Vystymasis vertinamas kaip mokymosi procesas, kuriantis vietos žinias ir pritaikantis pasaulines žinias, kai sudaromos galimybės formuoti socialiniu požiūriu atviras erdves ir valdyti žinias, kaip visuomeninį gėrį. Mokymosi partnerystės tinklas – tai bendradarbiaujant vykdomų mainų ryšiai, lemiantys šios veiklos žinių, gebėjimų, kompetencijos plėtotę. Tinklui būdingi šie esminiai parametrai: tinklo pobūdis, tinklo dalyviai, ryšiai, tinklo tikslas, tinklo veikla („įvykių seka“). Šie parametrai mokymosi partnerystės tinklo kontekstui detalizuojami taip:

- pagal tinklo pobūdį mokymasis partnerystėje gali vykti *paskirtuose* (formaliuose) ir *atsirandančiuose* (neformaliuose) tinkluose; asmeniniuose ir socialiniuose tinkluose; bendruomenės, organizacijos, tarporganizaciniuose tinkluose; labiau – atviruose nei uždaruose tinkluose;
- tinklo dalyviai gali būti žmonės ar jų grupės ir organizacijos. Dažniausiai mokymosi partnerystės tinklų dalyviai yra asmenys, kurie gali turėti įvairius vaidmenis – vartininko, sąjungininko, nuomonių lyderio, atsiskyrėlio;
- ryšys, kuris nusakomas: ryšio supratimu, jo abipusiškumu, normų aiškumu, ryšio sudėtingumu, stiprumu, svarbumu; galimybe pasikliauti vienas kitu, tikslų siekimu, ryšio reguliarumu, santykių atmosfera ir jų vertė. Santykių vertė – tai socialinis kapitalas, pagrįstas asmeniniais ir/ar dalykiniais santykiais; atitinkamai skiriamas vidinis ir išorinis socialinis kapitalas;
- tinklo veikla – tai įvykių seka, kuriai būdingas organizacijos gyvavimo ciklas. Jį galima pratęsti sumania vadyba. Būtinasis vadybinis poveikis – tinklo veiklos koordinavimas;
- mokymasis, kaip nuolatinis tobulėjimas, vyksta žinių spiralės principu keturiais etapais: socializacija, artikuliacija, kombinacija, internalizacija;
- komunikavimo metodai ir būdai naudojami tam, kad žmonių mainų ryšiai vyktų sėkmingiau (Jucevičienė, 2004).

Organizacijos, siekdamos prisidėti prie bendros visuomenės gerovės kūrimo privalo suvokti save kaip atviros sistemos visumos dalį, prisidėti prie ekologijos ir visuomeninės gerovės kūrimo. Žinių vadyba nėra vien tik žinių valdymas tiesiogine prasme, tai aplinkos, palankios žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas, nuolatinis, sisteminis valdymas ir plėtra [1; 4; 17].

Pristatomuose tyrimuose pažymima, kad augantis susidomėjimas intelektiniu kapitalu sutapo su žinių ekonomikos, žinių visuomenės kūrimu ir pastebėta žinių ir įgūdžių turėjimo bei panaudojimo svarba. Žinių panaudojimas reiškia, kad santykiečiai (socialinis kapitalas) ir procesai (struktūrinis kapitalas) yra labai svarbūs ir reikalingi žinių transformavimui į produktą ar paslaugą. Tai susiję su konversijos procesu – nuo žinių turėjimo (dažnai nurodomo kaip žmogiškasis kapitalas) – link žinių naudojimo (įvardijamo kaip intelektinis kapitalas).

Žinių vadybos tikslas - padidinti, atnaujinti, pasidalyti ir patobulinti struktūrinės, žmogiškosios ir socialinės žinias intelektiniam kapitalui kurti. Žinių vadyba skatina žmones susieti savo žinias kuriant kaupimo, organizavimo, pasidalijimo aplinkas ir sistemas. Darna žinių valdymo kontekste reiškia: ekonomikos tikslų konvertavimą į žinių tikslus; atsakymas pasenusių žinių; reikalingų žinių identifikavimas ir išsaugojimas; žmonių, kurie turi vertingų žinių, išsaugojimas; žinių naudojimas infrastruktūrose; neišreikštinių (numanomų) žinių transformavimas į išreiškiamas koncepcijas ir modelius. Visa tai reikalauja autentiško dialogo, kad visų tarpininkų poreikiai būtų įvertinti ir suvokta, jog vertė kuriama remiantis ilgalaikiais darniais santykiais su tarpininkais bei konsultuojantis su visuomeninėmis organizacijomis ir t. t. Darnus ekonominis vystymasis yra nulemtas inovatyvios veiklos. Ne technologijos ar finansai, o žinios yra esminis inovacijų komponentas. Organizacija yra sunkiai nukopijuojamų išteklių bei gabumų telkinys, o jos konkurencingumas kyla iš gebėjimo tuos išteklius ir gabumus plėsti bei organizuoti kuriant bei pritaikant vertės didinimo strategijas. Akivaizdu ir tai, kad žinios ir tinkamas jų pritaikymas – būtent tai, nuo ko priklauso ir kūrybiškumo skatinimas, ir inovacijų palengvinimas, ir kompetencija grįsta veikla tiek viešose, tiek privačiose, tiek ne pelno organizacijose. Esminis žinių vadybos organizacijoje tikslas – organizacijos darbuotojų intelektines žinias paversti darniu konkurenciniu pranašumu (2 pav.: pagal L. Halawi, J. Aronson, R. McCarthy; 2005).



2 paveikslas. Darnus konkurencinis pranašumas

Tyrimė analizuojant žinių organizacijos ypatumus darnos kontekste, atkreipiamas dėmesys į pokyčius, kuriuos kiekviena organizacija turi įvertinti siekdama konkurencinio pranašumo.[1; 4]

Pristatomame tyrimė teigiama naujos žinių vadybos sąvokos - *žinių inovacijos* įvestis. Žinių inovacijų koncepcija pagrįsta ateičiai būtina esmine kompetencija, įkūnijančia visus pagrindinius vadybos metmenis inovacijų procese – idėjų kūrimą ir jų įgyvendinimą sukuriant perspektyvius

komercinius produktus bei darnaus vystymosi pamatų klojimą. D.Amidon (1999) teigia, kad žinių inovacijos skiriasi nuo kitų žinių bei inovacijų traktuočių:

- Inovacijų vertybinė sistema (ne vertybių grandinė – vertybių grandinė yra tiesinė ir statiška)- būdama dinamiška parodo visus tarpusavyje susijusius ryšius, kurie reikalingi sėkmingam inovacijų vystymui.
- Strateginis verslo tinklas (ne strateginiai verslo vienetai) – strateginių verslo vienetų vadyba krypsta į pavienių žinių salelių kūrimą. Strateginis verslo tinklas skatina žinių srautą tarp partnerių, klientų, tiekėjų, tyrimų organizacijų bei kitų tarpininkų, į inovacijų procesą įtraukiant ir konkurentus.
- Bendradarbiavimas – konkurencinės strategijos kuria laimėjimo ir pralaimėjimo scenarijus. Bendradarbiavimo strategijos skatina laimėjimo - laimėjimo situacijas per simbiozės ryšius.
- Klientų sėkmė (ne pasitenkinimas) – šiandienos poreikis yra klientų pasitenkinimas. Dėmesio telkimas į kliento sėkmę padeda identifikuoti neaiškius ateities poreikius, augimo šaltinius ir pasisėkimą ateityje.

1.6. Žinių vadyba iš tarpkultūrinės perspektyvos [1; 7; 18]

Bendradarbiaujant su Olandijos taikomųjų mokslų universiteto Informacinių technologijų ir informacijos vadybos mokykla Deventeryje atliktas žinių vadybos prasmės ir praktinio taikymo Lietuvoje ir Olandijoje lyginamasis tyrimas. *Tyrimo tikslas ir pagrindinis klausimas* – išsiaiškinti, kokią prasmę organizacijos teikia žinioms ir žinių vadybai, kaip tai veikia praktinį žinių vadybos taikymą Lietuvoje ir Olandijoje. Tikslu siekiama vertinant prasmės žinių vadybai suteikimo abiejose šalyse skirtumus ir panašumus. Atliekant tyrimą buvo keliami hipotezė, kad žinių vadybos praktinis taikymas ir prasmės suteikimas nacionalinėse kultūrose bus skirtingas. Tariamais prasmės ir konteksto skirtumams išsiaiškinti pasirinktas netradicinis kokybinio tyrimo metodas, nes dažnai žinių vadybos tiriamieji darbai remiasi funkcionalizmu ir kiekybiniais tyrimais.

Metodologinė tyrimo prieiga. Siekiant paaiškinti žinių vadybos praktinio taikymo ir prasmės suteikimo nacionalinėse kultūrose skirtumus, tyrimas grindžiamas K.E.Weicko reikšmių suteikimo teorija. Ši teorija teigia, kad žmonės kuria reikšmes, kai susiduria su prieštarą turinčiomis komplikuoju ir neapibrėžtu pasaulio interpretacijomis. Žmonės stengiasi suteikti prasmę nežinomam kasdieniam organizacijos gyvavimui, struktūruodami įvykius į lengvai suprantamas sistemas, kuriomis galima pasidalyti ir kurias galima interpretuoti. Taip darydami jie sukuria reikšmes. Pasak K. E. Weicko, reikšmių suteikimas yra socialinės sąveikos produktas, galintis keistis pagal tai, kokią prasmę žmonės suteikia tiems įvykiams. Reikšmių suteikimas skatina *veikti* ir veiksmams suteikiama prasmė, jei yra pateisinamų aplinkybių. Veikimas yra *išreiškiamas* simboliais, kurie atvaizduoja juos palaikančią sistemą. Todėl reikšmių suteikimas yra socialinis procesas. K. E. Weicko įsitikinimu, reikšmių suteikimo procesas yra individualus ir sykiu kolektyvinis procesas. Kai individas suteikia reikšmę įvykiui, pradeda veikti ir komunikuoti apie šią reikšmę, atsiranda kolektyvinės reikšmių suteikimo gairės. Kolektyvinės interpretacijos turi galią sukurti ir palaikyti socialines struktūras. Jos yra kultūrinių pokyčių šaltinis.

Žinių vadybos tyrimas buvo atliekamas 2005–2006 metais, 18-oje Lietuvos organizacijų: 16-oje pelno siekiančių organizacijų ir dviejose ne pelno organizacijose. Tyrimo anketas platino Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto informacijos vadybos ir verslo informacijos vadybos studentai. Deventeryje (Olandija) Informacinių technologijų ir informacijos vadybos mokyklos (Saxion Hogeschole) informacijos paslaugų ir vadybos studentai atliko tokį pat tyrimą

19-oje organizacijų: septyniose pelno siekiančiose ir dvylikoje ne pelno organizacijų. Apklauso anketos buvo sudarytos remiantis panašios literatūros analize. Pagrindinės anketų klausimų temos – patirtis, motyvacija, problemos, žinių vadybos procesas, informacinės sistemos (priemonės), kultūra ir ateitis.

Tyrimo rezultatai. Analizuojant Lietuvos ir Olandijos organizacijų požiūrį į žinių vadybą galima pastebėti kai kuriuos panašumus: abiejose šalyse vadybininkai pabrėžia žinių vadybos svarbą; motyvacija naudoti žinių vadybą abiejose šalyse yra panaši; panašios ir dalijimosi žiniomis bei jų saugojimo priemonės. Esama ir kai kurių skirtumų. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad tyrime dalyvaujančios Lietuvos organizacijos neturi žinių vadybos strategijos. Be to, Lietuvoje nėra vyriausiojo žinių vadovo ar žinių vadybininko pareigų. Olandijoje pelno siekiančios ir vyriausybės organizacijos panašiai supranta žinių vadybos sąvoką ir tai yra užfiksuota jų strategijose ir darbo aprašymuose. Lietuvos organizacijose žinių vadyba telkia dėmesį į IT priemones. Olandijoje IT priemonės taip pat naudojamos plačiai, bet žmogiškųjų išteklių priemonės yra paplitusios labiau.

Nors tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje nėra struktūruotos žinių vadybos strategijos, tačiau Lietuvos organizacijos iš tikrųjų supranta žinių svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Vadybininkų nuomonė apie žinių ir informacijos pritaikymą organizacijose paaiškina jų vartojamą žinių ir žinių vadybos sąvoką.

Plačiau žvelgiant į organizacinę kultūrą Lietuvoje galima pastebėti, kad darbuotojai suvokia iškeltus organizacijos tikslus. Čia kultūra yra charakterizuojama kaip individualistinė: sprendimai priimami individualiai, pabrėžiamas individualus mokymas ir baimė dalytis žiniomis dėl vidinės konkurencijos. Tokioje organizacinėje kultūroje dalijimasis žiniomis tampa dviprasmiškas: jis yra įvardijamas kaip svarbus organizacijai veiksnys, kita vertus, darbuotojai baiminasi dalytis žiniomis dėl galimos darbuotojų tarpusavio konkurencijos.

Analizuojant žinių vadybos sąvokų supratimą matyti, kad Lietuvoje organizacijų priemonių rinkinio pirmenybė teikiama informacijos vadybos priemonėms – duomenų bazėms ir įprastoms komunikacijos priemonėms, naudojamoms dalytis žiniomis. Lietuvoje yra mažiau priimtinas objektyvistinis požiūris, tikriausiai dėl organizacinės kultūros ir reikšmių suteikimo. Olandijoje žinių vadybos priemonių supratimas rodo, kad čia priimtinesnis subjektyvistinis požiūris, ypač pelno organizacijose. Organizacijos deda daug pastangų, kad sukurtų geresnes organizacines struktūras, pakeistų standartines darbo vietas į lanksčias, kurtų susirinkimų vietas ir tinklus. Dėmesio telkimas į bendradarbių tarpusavio komunikaciją didina galimybes mokytis bendraujant arba sujungti naujas žinias su anksčiau įgytomis. Tokios šiuolaikinės priemonės kaip praktikų bendrijos, bendras rašymas, virtualūs susirinkimai ir įgyta patirtis yra grindžiamos ta mintimi, kad žinios yra susijusios su žmogumi ir negali būti kuriamos nepriklausomai nuo individo. Žinių vadybos supratimas Olandijos organizacijose priskirtinas labiau subjektyvistiniam požiūriui.

Tyrimo išvados. Galima teigti, jog tyrimas leido įgyti pradinį supratimą apie žinių vadybos praktinio taikymo skirtumus ir panašumus Lietuvoje ir Olandijoje. Esama tam tikrų skirtumų pabrėžiant žinių vadybos svarbą. Abiejų šalių organizacijos išskiria tas pačias žinių vadybos diegimo priežastis. Jos naudoja tas pačias žinių saugojimo ir dalijimosi priemones. Abiejų šalių organizacijų veikloje dalijimasis žiniomis vis dar yra problemiškas dėl tam tikrų priežasčių: laiko stokos, darbuotojų kaitos, žinių vadybos strategijos trūkumo ir organizacinės kultūros.

Skiriasi ir požiūriai į žinių vadybą. Lietuvos organizacijose vyrauja objektyvistinis požiūris, Olandijos organizacijose – subjektyvistinis. Remdamiesi rezultatais galėtume teigti, kad skirtingi požiūriai yra skirtingo žinių vadybos supratimo rezultatas, o priežastis yra organizacinė kultūra ir dalijimosi žiniomis rezultato dviprasmiškumas [1; 7; 18].

1.7. Mokslo žinių skaida (mokslo komunikacija) [2; 3]

Viena iš autorės mokslinių tyrimų sričių – mokslo komunikacija. Šiandien mokslas yra transformuojamas sparčiai besivystančių technologijų, o daugiausia mokslinės produkcijos kuriama ir skelbiama skaitmeniniu būdu, todėl atsiranda efektyvesnės mokslinių tinklų plėtros, mokslo žinių sklaidos prielaidos. Mokslinės komunikacijos plėtroje svarbų vaidmenį dėl greitos mokslo žinių sklaidos atlieka moksliniai žurnalai. Pagrindinis mokslinių kūrinių publikavimo periodikoje stimulus – sąveikos su mokslininkais būtinybė, užtikrinanti tiek mokslo žinių sklaidą, mokslininko statuso patvirtinimą, tiek mokslo tyrimo prioriteto nuorodą. Pristatomas tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslo žurnalų vyriausiųjų redaktorių požiūrį į mokslinių žurnalų leidybą, moksliniuose žurnaluose publikuojamų kūrinių (straipsnių) autorių turtinių teisių paskirstymo sistemą, atvirąją prieigą prie mokslo kūrinių. Tyrimo objektas - valstybės biudžeto lėšomis finansuojami moksliniai žurnalai. Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai: išsiaiškinti Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų autorių turtinių teisių paskirstymo modelius, taikomus šiuose žurnaluose; ištirti Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų vyriausiųjų redaktorių požiūrį į e. mokslo žurnalus, jų prieigos vertinimą; ištirti Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų vyriausiųjų redaktorių požiūrį į mokslinių kūrinių (straipsnių) skelbimą atvirosios prieigos žurnaluose; išsiaiškinti Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų redaktorių požiūrį į mokslinių žurnalų situaciją Lietuvoje (žurnalų kiekio, finansavimo vertinimą).

Buvo analizuojama Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų situacija Lietuvoje bei dokumentiniai šaltiniai atskleidžiantys mokslo komunikacijos kaitą, atvirosios prieigos prie mokslinių kūrinių aspektai. Antrame etape pagal anketą, kurią sudaro 19 atviro ir uždaro tipo klausimų buvo apklausta penkiasdešimt Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų vyriausiųjų redaktorių, susisteminta ir apibendrinta tyrimo medžiaga, suformuluotos tokios tyrimo išvados:

- Mokslo kūrinių (straipsnių) Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose moksliniuose žurnaluose grindžiamas *autoriaus - leidėjo teisių* modeliu (20% proc.) , *autoriaus -darbdavio (mokslo, mokslo ir švietimo institucijos) teisių* modeliu mokslo institucijoms (44 % proc.). Atkreipiamas dėmesys į tai, kad tik maždaug dešimtdalis (12-13 % proc.) apklaustųjų nurodė, kad mokslo kūrinio (straipsnio) publikavimas moksliniame - žurnale grindžiamas neišimtaine licencija. Tačiau, įvertinus mokslo kūrinių (straipsnių) autoriams, jų darbdaviams (kaip autorių turtinių teisių perėmėjams) palankias mokslo kūrinių (straipsnių) publikavimo moksliniuose žurnaluose vienkartinės kūrinio publikavimo teisės pagrindu galimybes (56,5% proc. apklaustųjų) nurodomos palankios - priklausančios nuo mokslo žinias kuriančio subjekto, kuris kintant mokslo komunikacijai tampa atsakingas už komunikacijos procesą (mokslininko, mokslo, mokslo ir studijų institucijos) - teisinės atviros prieigos prie mokslo kūrinių (straipsnių) galimybes.

- 91% proc. autorių Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose moksliniuose žurnaluose mokslo kūrinius (straipsnius) publikuoja neatlygintinai. Tikėtina neatlygintinio mokslininkų mokslo kūrinių publikavimo moksliniuose žurnaluose priežastis yra ir formalios mokslo komunikacijos reikalavimai.

- Lietuvoje taikomas atlyginimų už mokslinę veiklą lygis, mokslo komunikacijos ypatumai nurodo galimą mokslo komunikacijos disfunkciją – mokslo komunikacijos kreiptą sertifikavimo funkcijai vykdyti (mokslinių tyrimų rezultatai vis dažniau bus publikuojami tik tam, kad būtų tenkinami formalūs mokslinės komunikacijos reikalavimai), niveliuojant mokslo žinių sklaidos funkciją. Tai gali lemti Lietuvos moksliniuose žurnaluose skelbiamų mokslo kūrinių (straipsnių) kokybės nuvertėjimą.

- Atkreipiamas dėmesys į tai, kad siekiant išvengti išimtinėmis autorinėmis licencinėmis sutartimis suteikiamų autorių turtinių teisių nepalankumo mokslininko ar mokslo, mokslo ir

studijų institucijos poreikiams, siejamiems su mokslo komunikacijos žinių sklaidos funkcija, išimtinių autoriaus turtinių teisių suteikimas mokslinių žurnalų leidėjams turėtų būti atlygintinis.

- Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose moksliniuose žurnaluose mokslo kūrinių (straipsnių) publikavimas anglų kalba vertintinas dvejopai – ir teigiamai (kaip palanki skaitmeninių technologijų tarpininkaujama mokslo komunikacijos aplinka), ir neigiamai (kaip mokslo kūrinių (straipsnių) lietuvių kalba „nuvertinimo“, lietuviškos mokslo terminijos skurdinimo veiksnys).

- Dauguma apklaustųjų Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų vyriausiųjų redaktorių teigiamai vertina prieigą prie e. mokslinių žurnalų, todėl galima teigti esant mokslo kūrinių (straipsnių) viešo skelbimo internete potencialą. Tai, kad 69, 6% proc. apklaustųjų teigia esant skaitmenines jų redaguojamų mokslinių žurnalų versijas – e. mokslinius žurnalus ir net 87% proc. apklaustųjų suteikia nemokamą prieigą prie e. mokslo kūrinių (straipsnių) rodo Lietuvoje esant viešą kūrinių skelbimą internete.

- Tenka atkreipti dėmesį ir į tai, kad viešas e. mokslo kūrinių skelbimas internete neužtikrina palankaus prieigos prie šių kūrinių vertinimo - 52% proc. apklaustųjų prieigą prie lietuviškų e. mokslo žurnalų vertina neigiamai. Tik 16 % proc. mažiau apklaustųjų neigiamai vertina prieigą prie užsienietiškų e. mokslo žurnalų. Prieigos prie e. mokslo žurnalų vertinimas atskleidžia tinkamai neužtikrinamą mokslo žinių sklaidą. Todėl duomenys, kad 87 % proc. Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų e. mokslinių žurnalų yra laisvosios prieigos turėtų būti tikslinami. Prieigą prie e. mokslinių kūrinių (straipsnių) palankiai vertina ir sutinka kad tokia prieiga turi būti teikiama visada teigia tik apie pusę visų apklaustųjų. Būtina iširti Lietuvoje nepalankaus požiūrio į atvirąją prieigą prie mokslo kūrinių (straipsnių) Lietuvoje priežastis, atsižvelgiant į tokios prieigos poreikį.

- Tik 56, 5% proc. respondentų sudaro sąlygas saviarchyvuoti e. mokslo kūrinius (straipsnius) (duomenys smarkiai skiriasi nuo pasaulinių visuminio atvirosios prieigos vertinimo metu pateikiamų duomenų apie 92% proc. saviarchyvavimo teises teikiančių e. mokslinių žurnalų). Tačiau kitų mokslinių tyrimų duomenys nurodo koreliacines tendencijas (pvz., SHERPA/PoMEO tyrimo duomenimis 68% proc. mokslinių žurnalų leidėjų suteikia saviarchyvavimo teisę). Todėl mokslo kūrinių (straipsnių), publikuojamų Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose moksliniuose žurnaluose, suteikiamos mokslo kūrinių saviarchyvavimo galimybės vertinamos kaip pakankamos.

2. Santrauka

Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalgoje nagrinėjami svarbiausi Zenonos Onos Atkočiūnienės atliktų 1999 – 2009 metais atliktų mokslinių tyrimų rezultatai.

Globaliai procesai, žiniomis grįstos ekonomikos iššūkiai skatina vadybinių paradigmu transformacijas. Formuojasi nauja vadybinė įvestis - žinių vadyba, kurios esmė – ne materialių objektų, o neapčiuopiamų (neišreikštų) išteklių naudojimas, palaikymas, valdymas ir tobulinimas, intelektinio kapitalo kūrimas ir gausinimas, siekiant konkurencinio pranašumo. Tiriant valdymo modelių transformacijas, kurias lėmė žinių visuomenės, žinių ekonomikos iššūkiai, galima identifikuoti verslo pranašumus ir trūkumus, nustatyti organizacijų kritinio strateginio pranašumo kūrimo sritis. Informacijos ir žinių vadybos integralumas argumentuojamas tiek jų kaip vadybos funkcijų, tiek kaip socialinių reiškinių esmę ir savitumus nusakančių objektų – informacijos, žinių tarpusavio sąsajų.

Tyrimų tikslas – iširti, įvertinti ir apibendrinti teorines informacijos ir žinių vadybos žiūras ir atsižvelgiant į aplinkos kaitą bei tarpkultūrinius organizacijų skirtumus atskleisti jų praktinio taikymo organizacijose turinį ir kryptis.

Tyrimų uždaviniai:

- Apibrėžti informacinės vadybinės veiklos pokyčius, nulemtus žiniomis grįstos ekonomikos raiškos.
- Ištirti informacinėje veikloje taikomas rinkodaros strategijas ir pagrįsti rinkos informacinių poreikių tyrimo metodologiją.
- Išanalizuoti informacijos išteklių valdymo teorines žiūras ir parengti visuminį informacijos išteklių valdymo modelį.
- Nustatyti organizacinių žinių vertingumo ir praktinės naudos aspektus.
- Ištirti informacijos ir žinių vadybos poveikį organizacijų konkurenciniam pranašumui.
- Įvertinti, kokią prasmę organizacijos suteikia žinioms ir žinių vadybai, ištirti praktinį žinių vadybos taikymą tarpkultūriniame kontekste.
- Ištirti mokslo žinių sklaidos (mokslo komunikacijos) ypatumus Lietuvoje.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai:

- Parengta autorių kolektyvo monografija apie Informacijos ir žinių valdymą verslo organizacijose (autorės indelis 11,5 aut. lankų) tikėtina bus reikšminga ne tik plečiant vadovų suvoktis ir kompetencijas informacijos ir žinių vadybos srityje, bet ir naudinga taikant informacines vadybines paradigmas praktinėje organizacijų veikloje.
- Ištirtas ir apibendrintas atsizvelgiant į aplinkos kaitos raiškas informacijos ir žinių vadybos poveikis verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui, konstatuota, kad organizaciniu lygmeniu, taikant žinių vadybos priemones ir būdus darbuotojų intelektinės žinios paverčiamos organizacijos darniu konkurenciniu organizacijos pranašumu.
- Atliktas tarptautinis tyrimas (Lietuvos ir Olandijos verslo organizacijų), kurio tikslas - įvertinti, kokią prasmę organizacijos suteikia žinioms ir žinių vadybai ir kaip tai veikia praktinį žinių vadybos taikymą tarpkultūriniame kontekste.
- Išanalizuotos žinių vadybos praktinio taikymo vertinimo sistemos ir išskirti žinių vadybos teikiamos naudos aspektai.
- Ištirti ir apibendrinti informacijos išteklių valdymo organizacijose aspektai ir parengtas visuminis organizacijos informacijos išteklių organizacijoje tyrimo modelis.
- Įvertinta rinkodaros strategijų taikymo teikiant informacines paslaugas specifika, išryškintos problemos ir numatytos informacinės produkcijos rinkodaros veiklos kryptys; pagrįsta rinkos informacinių poreikių tyrimo metodologija, ekspertinių metodų taikymo aspektai: ekspertų ir ekspertinių grupių skaičiaus parinkimas; anketų sudarymo principai.
- Atliktas mokslo komunikacijos tyrimas, kurio tikslas - išsiaiškinti Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų autorių turtinių teisių paskirstymo modelius, taikomus šiuose žurnaluose. Ištirtas Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamų mokslinių žurnalų vyriausiųjų redaktorių požiūris į e. mokslo žurnalus, jų prieigos vertinimą; mokslinių kūrinių (straipsnių) skelbimą atvirosios prieigos žurnaluose; mokslinių žurnalų situaciją Lietuvoje (žurnalų kiekio, finansavimo vertinimą).

Raktiniai žodžiai: informacijos vadyba; žinių vadyba; žinių vadyba; žinių ekonomika; konkurencinis pranašumas.

3. Summary

The review of the scientific works submitted for habilitation analyzes the most important results of the scientific research conducted by Zenona Ona Atkočiūnienė in 1999 – 2009.

Processes taking place on a global scale, knowledge-based economic challenges encourage transformations of management paradigms. A new management input – knowledge management – undergoes formation. The essence of such management is the use, maintenance, administration and improvement of intangible resources, formation and enlargement of intellectual capital, seeking to gain competitive advantage. When investigating transformations of management models, conditioned by challenges of knowledge society and knowledge economy, business advantages and shortcomings may be identified and the fields of development of organizations' critical strategic advantage may be set out. The integrity of information and knowledge management is reasoned by interlink between the objects (information and knowledge) denoting the essence and specific features of information and knowledge as management functions as well as social phenomena.

The purpose of research: to investigate, evaluate and summarize theoretical aspects of information and knowledge management, and, taking into consideration environmental changes and intercultural differences of organizations, to disclose the content and trends of their practical application in organizations.

The tasks of research:

- To define changes of information management activities determined by the expression of knowledge-based economy;
- To investigate an impact of information and knowledge management on the competitive advantage of organizations;
- To determine the aspects of appraisal of organizational knowledge and practical benefit;
- To examine the situation of knowledge management in organizations in the international context and to carry out the analysis of the obtained results;
- To investigate and summarize theoretical aspects of the management of information resources and to prepare an all-round model of the management of information resources;
- To summarize the marketing strategies applied in information activities and to substantiate the methodology of market demands for information.

The principal results of research:

- A study prepared by the group of authors about the management of information and knowledge in business organizations (the input of Zenona Ona Atkočiūnienė – 12 author's sheets) is expected to become useful not only in enhancing the perception and competences of the top brass in the sphere of information and knowledge management, but also in applying information management paradigms in practical activities of organizations.
- An impact of information and knowledge on the competitive advantage of a business organization has been investigated and summarized, taking into consideration the manifestations of environmental changes; it has been established that at the organizational level, through application of knowledge management measures and types, intellectual knowledge of employees is converted to a harmonious competitive advantage.

- Internal research has been carried out (Lithuanian and Dutch business organizations) with the aim to evaluate a meaning the organizations assign to knowledge and knowledge management and how such assigning influences practical application of knowledge management in the intercultural context.
- The systems of evaluation of practical application of knowledge management have been analyzed and the aspects of a benefit the knowledge management provides have been investigated.
- The aspects of management of information resources in organizations have been investigated and summarized, and an all-round model of investigation of information resources in an organization has been prepared.
- The particularity of application of marketing strategies when rendering information-related services has been assessed, the problems have been pointed out and the trends of activities of information production marketing have been designed; a methodology of investigation of market demands for information, aspects of application of expert methods have been grounded: selection of the number of experts and expert groups; principles of designing questionnaires.
- The study of science communication has been conducted with the purpose to find out models of distribution of the moral rights of authors writing in the scientific journals financed with the funds of the state budget; the attitude of editors-in-chief of the scientific journals financed with the funds of the state budget towards electronic scientific journals; evaluation of accessibility of such journals; publication of scientific works (articles) in journals of open access; the situation of scientific journals in Lithuania (evaluation of the quantity and funding of journals).

Key words: information management; knowledge management; competitive advantage; knowledge-based economic.

4. Habilitacijai teikiamų mokslinių publikacijų sąrašas

MONOGRAFIJOS

1. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona; JANIŪNIENĖ, Erika; MATKEVIČIENĖ, Renata; PRANAIS, Regimantas; STONKIENĖ, Marija. Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje: Monografija, Vilnius: VU leidykla, 2009, 476 p.

2. STONKIENĖ, Marija; ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona; MATKEVIČIENĖ, Renata. Autorių teisės mokslo komunikacijoje. Lietuvos mokslininkų kūrinių, publikuojamų valstybės remiamuose moksliniuose žurnaluose, teisinė intelektinės nuosavybės apsauga: Monografija, Vilnius: VU leidykla, 2009, 352 p.

STRAIPSNIAI

leidiniuose, įtrauktuose į kitas tarptautines duomenų bazes, patvirtintas Lietuvos mokslo tarybos

1. STONKIENĖ, Marija, ATKOČIŪNIENĖ Zenona Ona, MATKEVIČIENĖ, Renata (2009). Mokslo komunikacijos kaita. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2009, t. 48, p. 9 – 22.

2. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2008). Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2008, t. 46, p. 24 -36.

3. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2008, t. 44, p.9 -21.

4. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona, GINEITIENĖ, Zina., SADAUSKIENĖ Erika (2006). Žinių ekonomika ir žinių vadyba: valstybės politikos aspektai. *Viešasis administravimas (Public Administration)*. ISSN 1648-4541. Vilnius. 2006. P.59-65.

5. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona, MARGRIET de VOS, PATTRICIA WIEBINGA (2006). Knowledge management practices from a cross cultural perspective International education: a comparative study on knowledge management in Lithuania and The Netherlands. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2006, t. 39, p.53 - 63.

6. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje (2006). *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2006, t. 37, p. 22 – 30.

7. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona, MARKEVIČIŪTĖ, Lina (2005). Informacijos išteklių valdymo modeliavimas kokybės vadybos sistemose. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2005, t. 32, p.49-63.

8. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona, MARKEVIČIŪTĖ, Lina (2003). Kokybės informacijos valdymas organizacijoje. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2003, t.27 p.74 - 88.

9. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2000). Informacijos ištekliai. *Informatika*. ISSN 0124 - 8639. 2000, t. 2 (36), p. 8-18.

STRAIPSNIAI

recenzuojamuose periodiniuose, tęstiniuose arba vienkartinuose mokslo leidiniuose

10. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2002). Information resource management: manager of data, information and knowledge. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2002, Nr. 22, p.60-67.

11. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2000). Marketingo strategijų taikymo problemos informacinėje veikloje. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 2000, t. 14, p.81-88.

12. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (1996). Rinkos poreikių tyrimo problemos. *Informacijos mokslai*. ISSN 1392-0561. 1996, t.5 p.21-23.

13. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona; GINEITIENĖ; Zina, SADAUSKIENĖ Erika (2005). Žinių vadyba: praktinės naudos dimensija. Žinių vadyba. Europos regionų patirtis ir problemos. ISBN 9986-9307-2 -3. Vilnius. 2005, p. 5-28.

14. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Žinių vadyba nacionalinės ir regioninės plėtros kontekste. VU doktorantūros studijos filosofijos ir komunikacijos fakultetuose (2008). ISBN 978-9955-39-019-0. Metodinė studija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008, p.73-74.

15. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona; GINEITIENĖ, Zina; SADAUSKIENĖ Erika (2006). Knowledge management: learning organization (national regional aspect). *Management*. ISSN 1822-3133. 2006, Nr. 2(11), p.6 –14.

16. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2007). Tarpkultūrinė žinių vadybos praktikos perspektyva. Tarptautinis švietimas: žinių vadybos taikymo Lietuvoje ir Olandijoje lyginamasis tyrimas. Iš *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai*. Vilnius, 2007, p. 15 – 25.

17. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2008). Žinių vadybos praktinio taikymo problemos. Iš *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje* [CD-ROM]. ISBN 978-9955-33-203-9. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2008, p. [1-6].

18. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (1996). Informacijos resursų panaudojimas rinkos poreikių valdymo procese. ISBN-9986-19-227-7. *Mokslinių darbų rinkinys*. V., 1994. p. 97 - 100.

KITOS PUBLIKACIJOS

19. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (1993). Valstybinių mokslo programų informacinis parūpinimas. *Mokslotyryninkų mintys*. Mokslinės konferencijos pranešimai. Vilnius: VU, 1994, p. 16-20.

20. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona (2001) Information Resource Management: Manager of Data Information and knowledge. *Swedish-Lithuanian seminar*.

5. Pagrindinės literatūros sąrašas

1. AL - HAWANDEN, S. (2003). Knowledge management: Cultivating knowledge professionals, Oxford: Chanuos Publishing. 2003. 222 p. ISBN 1843340372.
2. AMIDON, D. (1999). *Innovation and the knowledge economy—A vision of prosperity*. [interaktyvus], 1999 [žiūrėta 2009 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: [WWW: http://ftp.parshift.com/Speakers/Speak014.htm](http://ftp.parshift.com/Speakers/Speak014.htm)
3. AUGUSTINAITIS, A. (2004). Informacinė mokslų integracija. *Informacijos mokslai*, 2004, t.2, p.9 - 21. ISSN 1392-0561.
4. AUGUSTINAITIS, A. (2004). Šiuolaikinio žinojimo sandara. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 29, p. 46-57. ISSN 1392-0561.
5. BIRKINSHAW, SHEEHAN, T. (2002). Managing the Knowledge Life Cycle? [interaktyvus]. [interaktyvus], 1999 [žiūrėta 2009 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ewh.ieee.org/soc/ems/emr/archives/issues2003/Q3/ES03v31n3p19-27.pdf>>.
6. BUKOWITZ, W., WILLIAMS, R. (2000). *The Knowledge Management Fieldbook*. 1st edition. Financial Times/Prentice Hall, 2000. 384 p. ISBN 0273638823.
7. BURK, C. F., HORTON, F. W. (1988). *InfoMap: A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources*. Prentice Hall, 1988. 256 p. ISBN 0134644476.
8. CASTELLS, M. (1966). *The Information Age: Economy, Society and Culture* vol. I: The Rise of the Network Society. Cambridge MA. Oxford UK: Blackwell Publishers, 1996. 481 p. ISBN 1557866171.
9. CASTELLS, M. (2000). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 3: End of Millennium. 2nd Edition. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. 448 p. ISBN 0631221395

10. CHAFFEY, D., WOOD, S. (2005). *Business information management : improving performance using information systems*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005. 662 p. ISBN 0273686550.
11. CHOO W. Ch. (1998). *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press, 1998. 320 p. ISBN 0195110129.
12. CHOO, W. Ch.. (1998). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 3rd ed. Medford: Information Today, 1998. 272 p. ISBN 1573870579.
13. DALKIR, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005. 356 p. ISBN 075067864X.
14. DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (1977). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1997. 224 p. ISBN 0875846556.
15. DRUCKER, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*, 1994, Vol. 72, p. 95–104. ISSN: 0017-8012 .
16. DRUCKER, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Harper & Row, 1985. ISBN-10: 0060112484
17. EARL , M. (1996). *Information Management: The Organizational Dimension*. Clarendon Press, 1996. 532 p. ISBN 0198257600
18. FLORIDA, R. (2003). *Cities and the Creative Class* [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.creativeclass.org/acrobat/florida.pdf>>.
19. FIRESTONE, J. (1998). Enterprise Knowledge management Modeling and Distributed Knowledge Management Systems [interaktyvus]. 1998, [žiūrėta 2009 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dkms.com/EKMDKMS.html>>.
20. GUDAUSKAS, R., GATAUTIS R. (2006). Informacinės visuomenės technologijų inovacijos Lietuvoje: dabartis ir perspektyvos. *Informacijos mokslai*, 2006, Nr. 39, p. 9-19. ISSN 1392-0561.
21. HALAWI, L., ARONSON, J., McCARTHY, R. (2006). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. [interaktyvus]. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 3, issue 2, p. 75–86, [žiūrėta 2009 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą: <www.ejkm.com>. ISSN 1479-4411.
22. HOVEN, J. (2001). Information Resource Management: Foundation for Knowledge Management. *Information systems Management*, 2001, vol.18, (2), p. 80–83.
23. JUCEVIČIENĖ, P. (2004). Mokymosi partnerystėje tinklai ir jų tyrimo metodologija. [interaktyvus], 2004 [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.education.ktu.lt/zurnalas/lt/2004%20-%204%20946\)/2004-4_\(46\)_santrauka](http://www.education.ktu.lt/zurnalas/lt/2004%20-%204%20946)/2004-4_(46)_santrauka)

24. KRIŠČIŪNAS, K. (2002). Žinių ekonomikos link: tyrimų ir technologijų plėtros strategija. Iš [Viktorija Daujotyte, Libertas Klimka, Kęstutis Kriščiūnas ... [et al.]; atsakingieji redaktoriai: Kęstutis Kriščiūnas ir Leonardas Rinkevičius *Mokslas, technologija ir visuomenė: harmoningos raidos paieškos: monografija*. Kaunas:technologija, 2002. 327 p. ISBN 9955-09-179-7.
25. KROGH, G., ROOES, J., KLEINE, D. (1998). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage Publ. 1998. 290 p. ISBN 0-7619-6014-7.
26. MALHOTRA, Y. (2003). Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. *Journal of Global Informtion Management*, vol.8, p.5-15. ISSN: 1062-7375.
27. MELNIKAS, B. (2005). Žinių ekonomika: kūrimo perspektyvos Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. *Ekonomika*, 2005, Nr. 72(2),p. 3. ISSN 1392-1258.
28. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *Knowledge Creating Company*. New York:Oxford University Press, 1995. 64 p. ISBN 0-195-09269-4.
29. NONAKA, I., KONNO, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge management. *California Management Review*, Spring, 1998, vol. 40, no. 3, p. 40–54. ISSN: 00081256
30. ORNA, E. (1999). *Practical Information Policies: how to manage information flow in organizations*. Aldershot: Gower, 1999. 299 p. ISBN 0566076934.
31. PALIULIS N.,CHLIVICKAS E., PABEDINSKAITĖ A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius : Technika, 2004. 357 p. ISBN 9986-05-743-42004.
32. POLANYI, M. (1983). *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy*. London : Routledge and Kegan Paul, 1983. 428 p. ISBN 0-7100-7691-6 1958.
33. PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999). *Managing knowledge: building blocks for success*. Chichester: John Wiley&Sons LTD, 1999. 368 p. ISBN 978-0471997689.
34. ROOS, J., ROOS, G. J. (1997). Measuring Your Company’s Intellectual Performance. [interaktyvus] *Journal of Long Range Planning*, 1997, vol 30, no. 3. [žiūrėta 2008 m. balandžio 27 d.] p. 413-426. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>.
35. RUŽEVIČIUS J., GEDMINAITĖ A. (2007). Verslo informacijos kokybės vertinimas. *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 40, p. 47–56. ISSN 1392-0561.
36. SBARCEA, K. (2006). *Corporate Sustainability and the role of Knowledge Management: preliminary exploration* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 27 d.], p.1–14. Prieiga per internetą: <<http://thinkingshift.files.wordpress.com/2007/02/km-sustainability.doc>>.
37. SKYRME, D. (2001). Information resource management. *Insight* [interaktyvus], no. 8 [žiūrėta 2004 m. sausio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/insights/8irm.htm>>.

38. SKYRME, D. (2000). [How to Manage Information as a Strategic Asset](http://www.skyrme.com/insights/8IIV.htm#how). Iš *Information Resources Management* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.skyrme.com/insights/8IIV .htm#how](http://www.skyrme.com/insights/8IIV.htm#how) >.
39. SVEIBY K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based asset*. New York Berret: Koehler. 1997. 275 p. ISBN 978-1576750148.
40. TREACY, M., WIERSEMA, F. (1993). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Harvard Business Review, January–February, 1993, p. 84–93.
41. WEICK, K. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, USA: Blackwell Publishers In., 2001, p. 19.
42. WIIG, K M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*, 1997, vol. 13, no. 1, p. 1–14. ISSN 0957-4174.
43. WILSON, T. D., MACEVIČIŪTĖ, E. (2002). *The development of the information management research area*. In *Information Research* [interaktyvus], 7 (3). [žiūrėta 2009 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://Informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.

Spausdino Vilniaus universiteto leidyklos spaustuė

Universiteto g. 1, LT-01122 Vilnius

Tiražas: 20 egz.

ISBN 978-9955-33-420-0