

INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBA

Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje

Zenona Ona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros profesorė, daktarė (HP)
Department of Information and Communication,
Faculty of Communication, Vilnius University, Professor, Doctor (HP)
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. (+370 5) 236 6119
El. paštas: zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

Renata Radiunaitė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros lektorė
Department of Information and Communication,
Faculty of Communication, Vilnius University, Lecturer
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. (+370 5) 236 6119
El. paštas: renata.radiunaite@gmail.com

Pastaraisiais metais darnus vystymasis tampa viena populiariausių ir ambicingiausių visuomenės raidos ideologijų. Socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių iniciatyvų harmonija organizacijos kontekste yra sudėtingas procesas, vedantis prie visiškai naujos XXI amžiaus verslo formuluotės. Tačiau darni organizacija nėra savaiminis reiškinys; jai įgyvendinti būtina sukurti tinkamas sąlygas: identifikuoti darnos iniciatyvų organizacijoje veiksnius, juos skatinančių ir palaikančių vadybos sistemą, nuolat juos plėtoti ir tobulinti. Intelektinio kapitalo svarba, nuolatinis mokymasis, dalijimasis žiniomis yra priskiriami prie veiksmų, lemiančių darnų organizacijos vystymąsi, tačiau požiūris į žinių vadybą kaip į visus įvardytus veiksmus jungiančių vadybos sistemą nėra visiškai suformuluotas. Nėra apibrėžtas ir žinių vadybos raškos būdų bei darnaus organizacijos vystymosi veiksmų tarpusavio ryšys. Šio straipsnio tikslas – nustatyti organizacijos žinių vadybos ir darnaus vystymosi sąsajas, sukurti darnios žinių organizacijos modelį.

Pagrindiniai žodžiai: žinių vadyba, žinių organizacija, žinių kultūra, darnus vystymasis, darni organizacija, intelektinis kapitalas.

Įvadas

Visuomenės gebėjimas didinti žmonijos gerovę priklauso nuo valstybių, bendruomenių, organizacijų ir individų atliekamų

pasirinkimų. Darna reiškia gyvenimą ir darbą, kai atsakingai tenkinami dabarties poreikiai, bet kartu įvertinama ir platesnė pasaulio koncepcija, t. y. koks jų spren-

dimų ir veiklos poveikis ateičiai. Darnus vystymasis apima daugiau nei aplinkosaugą – jo pagrindas yra žmonių, planetos ir pelno harmonija. Anot R. Čiegio ir A. Gavenausko (2005), ši koncepcija apima du neatidėliotinus tikslus: 1) užtikrinti tinkamą, saugų, gerą gyvenimą visiems žmonėms – tai vystymosi tikslas, 2) gyventi ir dirbti atsižvelgiant į biofizines aplinkos ribas – tai darnumo tikslas. Šie du tikslai gali pasirodyti prieštaringi, tačiau jų turi būti siekiama kartu.

Darnaus vystymosi problemų tyrimai yra multi- ir interdisciplininiai iš prigimties, jie neišvengiamai privalo atkreipti dėmesį į socialinį bei ekonominį vystymąsi, technologijų pažangą, aplinkos apsaugą, modernios visuomenės ir jos gyvenimo pokyčius, o tai savo ruožtu atspindi juose integruotas įvairias mokslų sritis (Melnikas, 2010). Labai svarbi yra kognityvioji darnaus vystymosi paradigma, kuri darnų vystymąsi įgyvendina visuomenine švietimo ir mokymosi forma, aprėpia žmogaus ir pasaulio sąveiką, formuoja jų tarpusavio atitikties principą, tampantį efektyvia priemone žmonijai pasiekti visapusišką pažangą, derančią su aplinka naujų žmogaus žinių, vertybinių nuostatų, orientacijų ir kompetencijų kontekste (Meyer, Scott, Gongh, Adomaitienė, Zubrickienė, Andriekienė, Čiegis, Jusčius, Štreimikienė, Galkutė, Kaziliūnas, Paulauskas, Staniškis, Žirgutenė, Dzemydienė ir kt.).

Šiandien apie darnų vystymąsi daugiau diskutuojama kaip apie makroprocesų idiomą (t. y. globalus vystymasis, regioninis vystymasis, bendruomenių vystymasis) (Meyer, 2006), nepakankamai įvertinant socialinių procesų mikrolygį (organizacijos, individai). Ekonominiu požiūriu darnus vystymasis turi naują ir visiškai

unikalų tikslą. Darni organizacija tampa viena populiariausių ir ambicingiausių sąvokų, nes aplinka ir organizacijos yra glaudžiai susijusios, o ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką (Bagdonienė ir kt., 2009). Kadangi valstybių valdžia negali pati pasiekti darnaus vystymosi be visuomenės ir verslo, aktyvėja diskusijos apie tai, kaip organizacija gali prisidėti prie darnaus vystymosi ir pasiekti savo įprastinius pelningumo ir augimo tikslus (Wilson, Dyllick, Hockerts, Maston, Elgar, Ebner, Baumgartner, Svensson, Wood, Nidumolu, Prahalad, Bahrend, Baker, Foster Thompson, Rader, McKenzie Peterson, Lovins, Čiegis, Grunda, Gavenauskas, Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, Grinevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius ir kt.).

Darnaus konkurencinio pranašumo idėjų kūrėjai teigia, kad žinios, kurios apima tai, ką organizacija žino, kaip ji naudojami tuo, ką žino, ir kaip greitai ji gali sužinoti ką nors nauja, yra vienintelis pranašumas, galintis užtikrinti ilgalaikę konkurencingą organizacijos padėtį rinkoje (Holsapple ir kt., 2006). Tinkamų ir laiku gautų žinių bazė, nuolatinis naujų žinių įgijimas ir efektyvi žinių vadyba organizacijoje prisideda ne tik prie racionaliausių ekonominių sprendimų, bet ir prie tikrovės transformacijų į darnų tobulėjimą (Choo, Pinchot, Malhotra, Haataja, Nonaka, Ichijo, Von Krogh, Debowski, Sbarcea, Melnikas, Atkočiūnienė ir kt.).

Apžvelgus analizuojamą problematiką, galima daryti išvadą, kad žinių vadybos paradigma darnaus vystymosi koncepcijose nėra pakankamai ištirta. Neapibrėžtos ir žinių vadybos priemonės, kurios leistų sukurti išplėtotą organizacijos darnaus

vystymosi koncepciją, sudarytą sąlygas praktiškai taikyti žinių vadybą darniam organizacijos vystymuisi. Straipsnyje pateikiama žinių organizacijos apibrėžtis, esminiai žinių vadybos raiškos aspektai ir žinių vadybos brandos modelio koncepcija; aptariama darnios organizacijos samprata, bruožai ir darnos veiksniai; atskleidžiamos žinių vadybos raiškos priemonių ir darnaus vystymosi veiksnių sąsajos, sukuriamas darnios žinių organizacijos modelis.

Straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros analizės, loginės analizės, abstrakcijos ir analogijos bei apibendrinimo metodais.

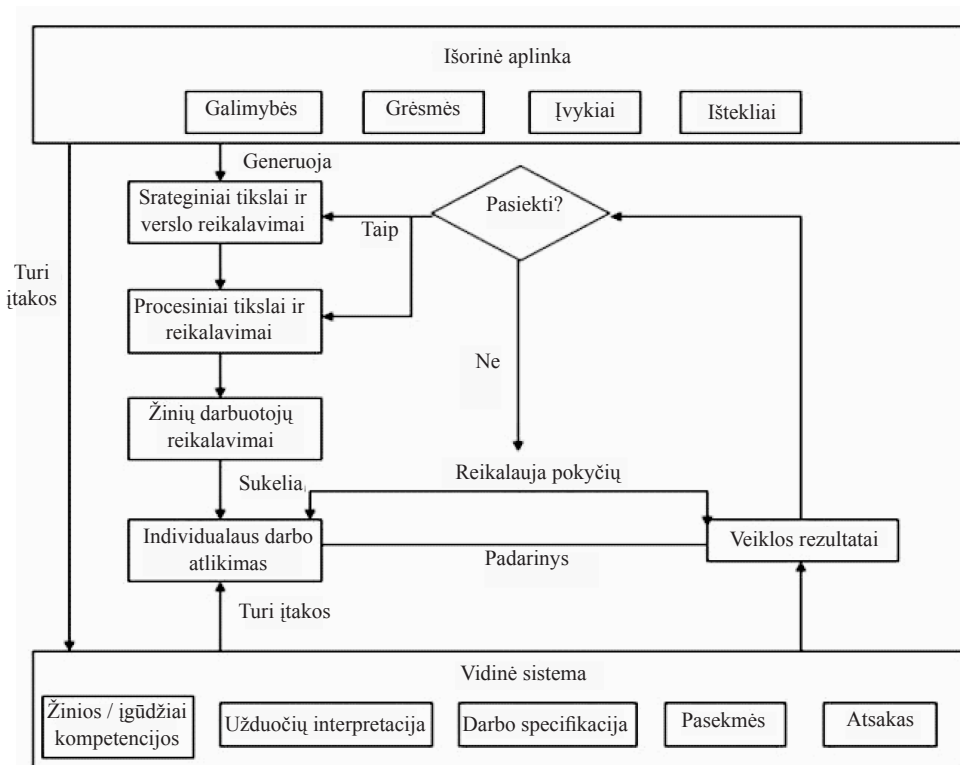
Žinių vadybos raiškų organizacijoje analizė

Žinių vadyba tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos funkcija, šiai ėmus sukurti, jog konkurencingumas šiandien priklauso nuo efektyvaus turimų žinių šaltinių valdymo. Jau pradėta diskutuoti ir apie žinių visuomenės bei darnaus vystymosi tarpusavio sąsajas (Debowski, Lovins, Nidumolu, Prahalad, Rader, Atkočiūnienė, Melnikas), nes kuriant ir pritaikant žinias formuojasi nauji tiek socialiniai, tiek ekonominiai reiškiniai. Šiandien sutariama, kad tokių transformacijų variklis ir yra žinios (Kriščiūnas ir Daugėlienė, 2008).

Pagrindinis žinių vadybos versle tikslas yra žinių šaltinius paversti kapitalu, kad būtų pasiektas maksimalus organizacijos veiklos efektyvumas (Barney, 1991; Becerra-Fernandez ir Sabherwal, 2001; Davenport ir Prusak, 1998). Kiekviena organizacija, siekdama tapti žinioms imliu verslu, privalo siekti žinių vadybos kultūros, kuri daro įtaką visiems verslo procesams. Žinių vadybos kultūra organizacijoje

je formuoja prielaidas, kokios žinios yra svarbios; ji tarpininkauja santykiuose tarp individų, grupių ir organizacinių žinių; sukuria socialinės sąveikos organizacinį kontekstą; daro įtaką naujų žinių kūrimui ir taikymui (*De Long ir Fahley, 2000*). A. Massey, V. Ramesh ir M. Montoya-Weiss (2007) pateikia žinių vadybos modelį (1 pav.), kuris iliustruoja organizacijos išorinę aplinką su galimybėmis ir grėsmėmis, vidinę struktūrą ir joje vykstančius verslo procesus, turimą intelektualinio kapitalo bazę ir žinių perdavimo / dalijimosi kryptis. Nors šis modelis nenurodo, kad tokia pati metodologija turi būti taikoma visoms be išimties situacijoms, kuriose organizacija atsiduria, tačiau įrodo, kaip žinių vadyba palengvina organizacijos reakciją ir prisitaikymą prie nuolat kintančių ekonominių ir socialinių reikalavimų.

Žinių organizacijos (dar vadinamos *žiniomis grįstomis organizacijomis, protingomis organizacijomis, moksliosiomis organizacijomis*) koncepcija, kuri vadybos terminijoje buvo pradėta vartoti lygiagrečiai su žinių ekonomikos terminu, reiškia gebančią kurti, įgyti, pritaikyti žinias ir keisti savo veiklą atsižvelgiant į naujas žinias ir perspektyvas organizaciją (Jucevičius ir kt., 2009). Žinių aplinka, kurioje šiandien konkuruoja organizacijos, struktūriškai yra daug sudėtingesnė nei ta, kuri buvo prieš kelis amžius. Sugebėjimas gauti reikiamų idėjų, ugdyti gebėjimą kurti ir mąstyti, rizikos valdymas ir viso to pritaikymas tam, kad produktas taptų konkurencingesnis bei atitiktų ekonomines ir visuomenines tendencijas, – šie bruožai skiria žinių organizaciją nuo įprastinės. M. J. Haataja (2005) žinių organizaciją apibrėžia kaip tokią, kurioje kuriamos prekės ir teikiamos paslaugos yra grindžiamos



1 pav. Žinių vadybos modelis (Masse ir kt., 2007, remiantis Rummler ir Brach 1992; Stolovich ir Keeps 1999)

žiniomis. Sėkmingą žinių valdymą joje užtikrina žinių dalijimosi kultūra, kompetencijos, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir kūrybiškumas. Žinių kultūrai kurti ir stiprinti reikia daug gerų lyderių, darnaus visų organizacijos narių išsipareigojimo priimti pokyčius kaip teigiamybę, nuolat dalytis turimomis žiniomis, kurti ir ieškoti naujų, mokytis iš klaidų, veikti atsakingai ir prisidėti prie organizacijos gerovės.

Žinių vadyba remiasi žinių organizacijos kultūros principų pavertimu praktika. Svarbiausia jos taisyklė ta, kad žinių vertė ir įsitikinimai privalo veikti realiai, o ne tik gražiai skambėti organizacijos veiklos dokumentuose. Žinių filosofija turi

būti aiškiai matoma ir atpažįstama žmonių darbo vietose ir jų tarpusavio bendravimo būduose, o strategija – lanksti, reaguojanti ir pritaikyta prie konteksto, kuriame ji veikia. S. Debowski (2006) žinių organizaciją, kurioje efektyviai veikia žinių kultūra, apibūdina taip:

- Lyderiai ir vadybininkai aktyviai skatina dalijimąsi žiniomis;
- Vyksta reguliari komunikacija tarp organizacijos skyrių ir lygių;
- Kolegos skatina dalijimąsi žiniomis ir mokymąsi;
- Darbas kartu vertinamas kaip svarbiausia veikla;
- Mokymasis įtrauktas į darbo bendruomenę ir jos veiklą;

- Naujos idėjos yra priimtinos ir vertinamos;
- Žmonės labiau linkę dirbti drauge;
- Bendromis pastangomis vystomos inovatyvios idėjos ir sprendimai;
- Skatinamas atvirumas, nuoširdumas ir rūpestingumas kitų atžvilgiu;
- Darbuotojai nuolat informuojami apie renginius, įvykius ir naujoves.

Žinių organizacija yra neabejotinai priklausoma nuo savo narių intelekto, turimų žinių, vertybių, gebėjimo mokytis, motyvacijos ir t. t. Nors pagrindinis žinių vadybos koncepcijos reikalavimas yra suvokti žmones, procesus ir technologijas kaip visumą, vis dėlto didžiausias indėlis į organizacijos veiklos gerovę priklauso joje dirbantiems žmonėms. Motyvuoti žinių organizacijos darbuotojai – tai stipri jėga, kuri padeda organizacijai siekti tikslų. Darbuotojai jaučia didelę motyvaciją, kai supranta turintys platesnę perspektyvą – galimybę mokytis, tobulėti, kilti karjeros laiptais. Motyvacija skatina organizacijos narius efektyviai dalytis turimomis žiniomis (Atkočiūnienė, 2009). Anot autorių (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000), tinkami santykiai žinių kūrimo ir valdymo procesuose panaikina baimę, nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą, leidžia organizacijos nariams jaustis saugiams tiriant nepažįstamas naujų rinkų, produktų, klientų ir gamybos technologijų sritis.

P. Sydanmaanlakka (2002) išskiria tokius žinių organizacijos bruožus: aiški strategija ir vizija; atsinaujinimą skatinantis organizacijos valdymas; nuolatinį mokymąsi skatinanti organizacijos kultūra; nuolatinio tobulėjimo filosofija; žmogiškųjų išteklių svarba; vykdomų procesų aiškumas, suprantamumas, priežiūra bei atnaujinimas; efektyvus organizacijos

veiklos valdymas; sistemiškai vykdomas kompetencijų valdymas; žinių sklaida ir pasiekiamumas kiekvienam organizacijos nariui; veiksmingas komandinis darbas; naujosios technologijos; lyderystė; organizacijos gebėjimas nuolat keistis. Žinių vadyba yra siejama su inovacijų rėmimu, naujų idėjų kūrimu ir organizacijos žinių galios efektyviu naudojimu; išvalgumo, intucijų ir patirties subtiliu valdymu siekiant suvokti, kada, kur ir kam iškyla poreikis jas panaudoti; sugebėjimu rasti ir tinkamai panaudoti žinių šaltinius; bendradarbiavimu, keitimusi žiniomis, nepertraukiamu mokymosi ir tobulėjimo skatinimu; sprendimų priėmimo kokybės tobulinimu; intelektinio turto svarbos supratimu ir jo įvertinimu (Grinevičius ir kt., 2006).

Pagrindinis žinių vadybos produktas yra kintanti aplinka, skatinanti darbuotojus kurti, dalytis žiniomis, jas saugoti ir taikyti, turinti visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones ir struktūras (Polley ir Smith, 2007). Būtent todėl žinių organizacija turi nuolat ugdyti ir saugoti esmines darbuotojų kompetencijas, kurti naujas idėjas, atlikti tyrimus ir eksperimentus, bendradarbiauti su mokslo institucijomis, skatinti darbuotojus siekti žinių ir mokymosi, prisitaikyti prie aplinkos, socialinių tendencijų bei reaguoti kuriant inovatyvius, kūrybiškus produktus ir paslaugas rinkai. Organizacijų gebėjimai savo disponuojamus kūrybinius talentus panaudoti taip, kad būtų sukurti nauji produktai, procesai ir paslaugos, labai skiriasi, todėl kūrybiškumas ir inovatyvios idėjos vis labiau vertinami kaip esminiai išlikimo konkurencijos sąlygomis veiksniai. Geriausia terpė kūrybiškumui reikštis – žinių organizacija su efektyviai veikiančiomis žinių vadybos raiškomis, kai skatinama nuolat

ieškoti naujų idėjų, naujų darbo būdų ir priemonių, dalytis ne tik gera, bet ir bloga patirtimi, nuolat mokytis, tobulinti turimas kompetencijas, įgyti naujų.

Y. Malhotra (2000) viename savo interviu žinių vadybą apibrėžė kaip kritinį veiksnį, garantuojantį organizacijos pritaikymą ir išgyvenimą vis netolygiau besikeičiančiame pasaulyje. Pasak žinių vadybos pradininko, ji jungia informacinių technologijų galimybes apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybiškumą ir inovatyvumą. Žinios ir tinkamas jų pritaikymas yra būtent tai, nuo ko priklauso, kaip sėkmingai organizacija savo darbuotojų intelektines žinias gali paversti darniu konkurenciniu pranašumu. „Protinga organizacija“ geba sujungti ir panaudoti kiekvieno darbuotojo intelektą bei didelę talentų įvairovę, ir dėl to:

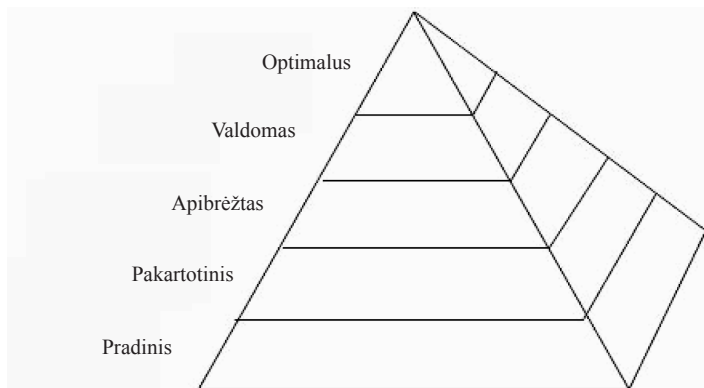
- vienu metu spęsti kelis klausimus (pavyzdžiui, rūpintis vienas kitu, klientais, miestu, bendruomene);
- tuo pat metu susirungti su keliais konkurentais ir efektyviai juos atremti;
- įgyvendinti „visų mąstymo sistemą“ vietoje diskriminacijos vieniems šią galimybę suteikiant, kitiems – ne;
- geriau atpažinti esmines problemas ir greičiau jas įveikti;
- mokytis iš patirties atliekant naujus darbus, ne tik žinoti, ko geriau nedaryti; geriau prisiminti, kas buvo išmokta;
- greičiau pasidalyti žiniomis apie tai, kas buvo išmokta, jas perduoti ir pritaikyti;
- integruoti mokymąsi visoje organizacijoje, o išmoktas pamokas kūrybiškai ir lanksčiai naudoti;

- atidžiai stebėti visus komandos narius ir jų turimas kompetencijas, kurios prisideda prie pelningesnės ir kokybiškesnės organizacijos veiklos (G. Pinchot ir E. Pinchot, 1994).

Akivaizdu, kad mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių, dalijimasis žiniomis su kitais ir protingai taikomos išmoktos pamokos leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Kad į nūdienos pokyčius būtų efektyviai reaguojama ir atsakoma, organizacija privalo tobulinti savo darbuotojų gebėjimus siekti užsibrėžtų tikslų, skatinti jų įkvėpimą, motyvaciją, žinių plėtotę, mokytis kartu. Kiekviena organizacija, anot P. Senge (1990), integravusi žinių vadybą į savo veiklą, turi tapti ir nuolat besimokančia organizacija.

Kaip efektyviai veikia žinių vadyba, iliustruoja penki žinių vadybos organizacijos brandos modelio lygiai (2 pav.):

1. *Pradinis*: procesai nėra sąmoningai kontroliuojami; dideli pasiekimai dėl turimų žinių vertinami kaip sėkmė, o ne kaip tikslų nustatymo ir planavimo rezultatas.
2. *Pakartotinis*: organizacija pripažįsta žinių vadybos reikšmę verslui; organizaciniai procesai pavienių žinių vadybos pionierių iš dalies apibūdinami kaip žinių vadybos veiklos; vykdomi bandomieji žinių vadybos projektai.
3. *Apibrėžtas*: nuolat praktikuojamos veiklos, kurios efektyviai remia žinių vadybą pavieniuose organizacijos sektoriuose; šios veiklos yra integruotos į kasdienio darbo procesus ir palaikomos atitinkamų technologinių sistemų.
4. *Valdomas*: nuolat matuojami žinių vadybos veiklos efektyvumo rodi-



2 pav. Penki žinių vadybos brandos lygiai (Ehms, Langen, 2002)

kliai; šia veikla atlieka ilgalaikį vaidmenį organizacijoje ir yra suderinta su socialinėmis technologinėmis žinių vadybos sistemomis.

5. *Optimalus*: žinių vadybos matavimo priemonės derinamos su kitais strateginės kontrolės instrumentais; nėra jokių iššūkių, kurie negalėtų būti įveikti pasitelkiant žinių vadybos priemones (Ehms, Langen, 2002).

Šiandien lygiagrečiai su optimaliai veikiančia žinių valdymo kultūra kiekviena organizacija privalo turėti ir aiškiai išreikštus darnaus vystymosi tikslus ne tik ekonomikos, bet ir socialinėje bei aplinkosaugos sferose. Tai sudėtingas siekinys, kuris remiasi kultūros, požiūrių ir vertybių diegimu kiekvienam žinių organizacijos nariui ir realistiškai tikslingos, kultūriškai atitinkančios ir bendruomenei atskaitingos darnios žinių strategijos įgyvendinimu (Debowski, 2006). Žinių vadyba tokioje organizacijoje turi būti ir praktiška, ir naudinga, t. y. kurti tokius rezultatus, kurie yra akivaizdžiai vertingi ir suvokiami kaip gera investicija į ateitį.

Organizacijos darnos veiksniai

Organizacijos darnos tema dažnai diskutuojama verslo, mokslo ir populiariojoje literatūroje, šis terminas vartojamas kaip darnaus vystymo ar organizacijos socialinės atsakomybės sinonimas – organizacijos darna grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais (Bagdonienė ir kt., 2009). Kad organizacija būtų naši nūdienos dinamiško verslo aplinkoje, ji turi ne tik rūpintis, kaip dirbama, bet ir gebėti greitai ir sistemingai prisitaikyti prie pokyčių (Grinevičius ir kt., 2006). Organizacijos atsakomybė dabar yra ne tik akcininkai, bet ir jos tarpininkai – vartotojai, darbuotojai, verslo partneriai, vietinės bendruomenės, nevalstybinės organizacijos, aktyvistų grupelės, gamta pati savaime. Kad jos verslas klestėtų, organizacija privalo laikytis naujų standartų ir juos įvykdyti (Choo, 1998).

Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencijos (UNCTAD, 1995) darnaus verslo samprata darnią organizaciją apibrėžia kaip tokį verslą, kuris kiekvieno finansinio laikotarpio pabaigoje palieka

aplinką ne blogesnės būklės, nei ji buvo to finansinio laikotarpio pradžioje, ir teigia, kad jei organizacija nori tapti darnia, ji privalo stengtis, kad jos įtaka aplinkai per finansinius metus nebūtų neigiama.

Darna organizacijoje reiškia daugiau nei vieno ar kito principo įgyvendinimą; tai požiūrių ir elgsenos transformacija, kuri laikui bėgant investuotą kapitalą paverčia darniu pelnu. Žinios leidžia atlikti intelektinius ir fizinius veiksmus ir iš esmės yra gebėjimas pažinti tikrovę. Žinių vadyba suteikia galimybių organizacijai ne tik kurti konkurencinį pranašumą, bet ir įgyti naujų žinių bei kompetencijų, atsižvelgiant į visuomenėje ir ekonomikoje vykstančius pokyčius.

Pasak R. Čiegio (2007), organizacija turi suprasti, kad verslas ir aplinka privalo padėti vieni kitiems, o ne riboti ar trukdyti ir kad jai yra pelninga dalyvauti darniame vystymesi. Darna gali būti suvokiama kaip atsakingo verslo koncepcija, kurianti nuolatinę vertę organizacijai. Tik tos organizacijos, kurios darną įvardija kaip savo strateginį tikslą, t. y. permašto savo verslo modelius, produktus, technologijas ir procesus, ilgainiui įgis konkurencinį pranašumą (Nidumolu ir kt., 2009). Organizacijos darna negali būti orientuota tik į tokius tiesioginius veiksmus, kaip savikainos mažinimas ar pajamų didinimas, bet privalo kartu įvertinti ir netiesioginius – aplinkos ir socialinius ypatumus, darbuotojų, klientų bei tiekėjų įtraukimą (Atos Origin, 2009). Darni organizacija – tai darnumas per organizacijos ryšius su išteklių prieinamumu bei naudojimu, kuriant atsakingo verslo sampratą (Šimanskienė ir Paužolienė, 2011). Pasak A. Lovins (2009), darni organizacija yra ta, kurioje gamta ir žmonės yra tinkamai įvertinami, ir tai sukuria

stulbinamą konkurencinį pranašumą. Darnios organizacijos modelis pabrėžia šias būtinas darnios organizacijos kultūros ugdymo sąlygas:

- Tęsti organizacijos istoriją, t. y. išlaikyti ir tobulinti organizacijos įkūrėjų idėją ir viziją, sukurti pagrindines vertybes ir normas;
- Sukurti vientisumo jausmą. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis organizacijos narių vienybės, tapatumo jausmas;
- Skatinti dalyvauti organizacijos veikloje. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami darbo užmokesčio sistemą, gerindami darbo sąlygas, sumaniai valdydami karjeros procesus;
- Didinti darbuotojų sąveiką. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis ir dalyvautų priimančiais sprendimais, nes tai būtinos grupės suderinamumo sąlygos. Sąveikaujant organizacijos nariams, inicijuojamos ir skatinamos naujos idėjos, o tai lemia inovacijos procesus; skleidžiamos ir apmąstomos organizacijos vertybės – organizacijos vidaus kultūros elementas (Dubauskas, 2006).

Žinių organizacija apima tokius pačius aspektus. Dalijimasis žiniomis yra sykiu ir tikslas, ir varomoji jėga, nes pagrindinis žinių vadybos siekis – skatinti žmones bendradarbiauti, dalytis turimomis žiniomis ir patirtimi. Pozityvi žinių dalijimosi kultūra, skatinanti praktikų bendruomenių veiklą, bendravimą ir bendradarbiavimą, grupių mokymąsi, padeda žinių vadybai įgyvendinti organizacijoje naujas iniciatyvas (De-

bowski, 2006). Kadangi darnus vystymasis nėra organizacijos vadybos sistemos dalis, todėl reikalinga tokia vadybos sistema, kuri įtrauktų darnaus vystymosi elementus į visus organizacijos lygmenis ir procesus. Darna žinių vadyboje reiškia: ekonomikos tikslų pavertimą žinių tikslais; pasenusių žinių atsisakymą; reikalingų žinių identifikavimą ir išsaugojimą; žmonių, turinčių vertingų žinių, išlaikymą; žinių naudojimą infrastruktūrose; neišreikštinių žinių transformavimą į išreiškiamas koncepcijas ir modelius; dalijimosi žiniomis skatinimą ir t. t. (Atkočiūnienė, 2008). Kad organizacija taptų darniu verslu, darnaus vystymosi idėjos turi tapti organizacijos kultūros dalimi, įtraukti kiekvieną – ne tik darbuotojus ir klientus, bet ir tiekėjus, partnerius ir investuotojus.

Darnaus vystymosi idėjoms įgyvendinti organizacijoje gali labai praversti efektyviai veikianti žinių dalijimosi kultūra, kuri leidžia organizacijos nariams tinkamai priimti ir įvertinti naujas ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės darnos idėjas. Darnaus verslo modelio kūrimas reikalauja įgyvendinti visiškai naują požiūrį, mąstyseną, tačiau atpildas gali būti vertas pastangų (Rader ir McKenzie Peterson, 2009).

Pastaraisiais metais ryškėja, kad organizacijų strategijos linkusios keistis iš gynimosi į puolimo, siekiant ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių iniciatyvų pusiausvyros. Šis pokytis apibūdinamas keturiais organizacijos evoliucijos lygiais:

1. *Paklusnumas*: kai iniciatyvos įgyvendinamos tik todėl, kad reikia.
2. *Produktyvumas*: kai varomoji jėga yra išlaidų mažinimas.
3. *Poveikis*: kai darna veikia už organizacijos ribų – tie patys principai

taikomi tiekėjams ir partneriams.

4. *Lyderystė*: kai darna yra organizacijos strategijos ir veiklos esmė (Atos Origin, 2009).

Darnios organizacijos puolimo strategija apima bendravimą ir bendradarbiavimą visoje tiekimo grandinėje o tai leidžia lengviau prisitaikyti prie sisteminių pokyčių organizacijoje; sieki judėti link optimalaus tobulumo organizacijos darnos kontekste per vadovavimą ir lyderystę, dalijimąsi reikiama ir nepavėluota informacija bei žiniomis; darnos kaip tikslo įtvirtinimą žinių organizacijos kultūroje, kuri daug reikšmės teikia ne tik darbuotojams, bet ir klientams bei dalininkams, siekia mažinti išlaidas ekologišku produktyvumu ir darniomis inovacijomis. Tokia organizacijos strategija daro didesnę įtaką vartotojams, plėtoja darnią ilgalaikę dalininkų ir tiekėjų sąveiką, optimizuoja konkurencinį pranašumą idėjomis, kūrybiškumu ir inovacijomis, taip siekdama žmonių, planetos ir pelno harmonijos.

Organizacijos ir jos narių gebėjimus prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų, veikti ir formuoti aplinką, jei būtina – rasti naują aplinką, sukurti aiškų bendradarbiavimo tinklą lemia efektyviai veikianti žinių kultūra (Schwaninger, 2009). Žinios ir tinkamas jų pritaikymas – būtent tai, nuo ko priklauso ir kūrybiškumo skatinimas, ir inovacijų palengvinimas, ir kompetencija grįsta veikla, ir naujų idėjų įgyvendinimas organizacijoje. Esminis organizacijos žinių vadybos tikslas – darbuotojų intelektualines žinias paversti darniu konkurenciniu pranašumu (Halawi ir kt., 2005). Ne tik žinių organizacijai palaikyti, bet ir darnaus vystymosi idėjoms įgyvendinti labai svarbu geri lyderiai, kurie turi ilgalaikes vizijas ir aiškiai apibrėžtus kertinius efektyvaus

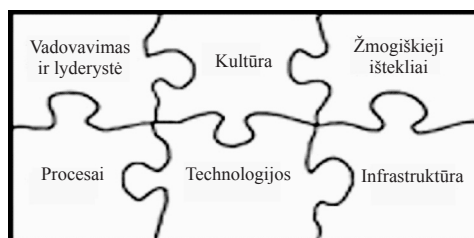
žinių dalijimosi ir darnos siekius, įtraukia ir motyvuoja visus organizacijos narius siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų. Toks individualus kiekvieno nario išipareigojimas žinių organizacijos kultūrai ir darnai yra būtinas, nes tik motyvuoti darbuotojai, siekiantys dalytis turima patirtimi ir palaikantys darnaus vystymosi iniciatyvas, veda organizaciją teigiamų pokyčių link. Žmonės iš prigimties linkę priešintis pokyčiams, todėl organizacijoje būtina įtvirtinti tokią žinių kultūrą, kurioje efektyviai veiktų ne tik nuolatinis darbuotojų mokymas, bet ir mokymasis, būtų noras ir poreikis įgyti vis naujų žinių, jomis dalytis ir taip tobulinti turimas kompetencijas.

Organizacija, siekdama, kad jos nariai ištrauktų į ekonomines, socialines ir aplinkosaugines darnos iniciatyvas, privalo ne tik skatinti aiškų bendradarbiavimą, skaidrią komunikaciją, remtis lyderių ir vadovų gerais pavyzdžiais, bet ir remti kūrybiškumą bei inovacijas. Organizacijų inovatyvi veikla yra vienas iš lemiamų sėkmingo darnaus vystymosi veiksmų. Žiniomis grindžiamos inovacijos – tai naujų idėjų kūrimas, tobulinimas, keitimasis ir pritaikymas rinkoje paklausioms prekėms bei paslaugoms, verslo sėkmei, o kartu ir ekonomikos gajumui bei visuomenės pažangai užtikrinti (Atkočiūnienė, 2008). Žinios gali paskatinti ir valdyti inovacijas. Organizacija, nuolat kurdama naujas ir geresnes paslaugas, produktus ir procesus, kūrybiškai laužydama konkurencinio žaidimo taisykles ir vis atrasdama naujų būdų konkuruoti, gali visiškai kitaip apibrėžti savo verslo reikšmę bei šalin nustumti didžiuosius konkurentus. O paslaptis, anot C. Holsapple, K. Jones ir M. Singh (2006), – kaip geriau sužaisti konkurencinį žaidimą, bet išrasti ir sužaisti visiškai ki-

tokį. Integruota į žinių organizacijos tikslus darna skatina kūrybiškumą, inovacijas, konkurencinį pranašumą, mažina išlaidas, įtraukia ir motyvuoja tiek darbuotojus, tiek klientus.

Žinių organizacijos narių išipareigojimas siekti darnaus vystymosi tikslų ir tų tikslų suvokimas turi būti įtvirtinti visuose darnios organizacijos veiksmuose (žr. 3 pav.), kad darnios ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės iniciatyvos taptų organizacijos kultūros dalimi.

- *Darnus vadovavimas ir lyderystė*: daugiau dėmesio ilgalaikės vertės kūrimui; skaidrus bendravimas ir bendradarbiavimas su organizacijos dalininkais; į vertybes orientuota lyderystė, kai aiškiai suprantama, kas ir kaip kuria vertę (ne tik pelną).
- *Darni kultūra*: į klientus orientuota organizacija, aiškiai suvokianti savo svorį ir įtaką visuomenei ir aplinkai; atvirumas, kūrybiškumas ir gera nuotaika yra svarbiausia darbo atmosferos dalis, nepriklausomai nuo organizacijos ar jos atliekamų funkcijų.
- *Darnus intelektinis kapitalas*: organizacijos vertybių tandemo perdavimas klientams yra pagrindinis variklis; ugdomos tiek intelektualiosios, tiek emocinės darbuotojų



3 pav. *Darnos veiksniai*
(remiantis Atos Origin, 2009)

kompetencijos; darbuotojai puikiai supranta savo darbo poveikį žmonėms, planetai ir pelnui; aukšta moralė, gerovės ir bendrumo suvokimas, mažesnis gamtinių išteklių naudojimas.

- *Darnūs procesai*: praktikų grupelės ir bendradarbiavimo tinklai visoje vertės kūrimo grandinėje; veiklos procesai orientuoti į ilgalaikės vertės teikimą klientams nenusižengiant organizacijos vertybėms; darnos matavimas visoje vertės kūrimo grandinėje.
- *Darnios technologijos*: sprendimų priėmimo pagrindas – nuolatinis mokymasis bei žmonių, planetos ir pelno harmonijos suvokimas; kokybės vadyba ir matavimai atliekami naudojant technologijas, kaip ir dalininkų bendravimas/bendradarbiavimas, leidžiantis dirbti „iš bet kurios vietos bet kuriuo metu“.
- *Darni infrastruktūra*: pastatai sukurti taip, kad taupyūt energiją ir

sukurtų natūralią darbo aplinką; investuojama į technologijas ir infrastruktūrą tik jeigu jos kuria efektyvesnes ir darnesnes paslaugas (Atos Origin, 2009).

Akivaizdu, kad žinių vadybos vaidmuo įgyvendinant organizacijoje darnaus vystymosi idėjas, yra nenuginčijamas, tačiau ir darnios veiklos praktika teikia naudos žinių organizacijai – ji gali būti kaip pranašumas samdant ir išlaikant aukštos kompetencijos darbuotojus, prie aplinkosaugos prisidedanti organizacija yra patraukli ir aukštąjį išsilavinimą turintiems darbo ieškantiems asmenims, ir investuotojams (Behrend ir kt., 2009), darnaus vystymosi principai patraukia jaunus, protingus ir atsidavusius darbuotojus, siekiančius prisidėti prie organizacijos misijos, o pašalinus konfrontaciją tarp darbuotojų ir darbdavių asmeninių vertybių gali pakilti darbuotojų įtrauktumo lygis (Rader ir McKenzie Peterson, 2009).

Lentelė. *Žinių vadybos raiškos organizacijoje lyginamoji lentelė*

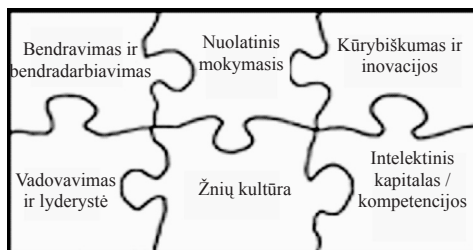
	Pinchot & Pinchot, 1994	Sydanmaanlakka, 2002	Debowski, 2006	Grinevičius ir kt., 2006
Žinių vadybos raiškos būdai	Intelektinio kapitalo svarba	Aiški strategija ir vizija	Vadovavimas ir lyderystė	Parama inovacijoms
	Dėmesys talentui	Inovacijų skatinimas	Dalijimosi žiniomis kultūra	Kūrybiškumas
	Rūpestingumas kitų atžvilgiu	Nuolatinis mokymasis	Mokymasis	Žinių kultūra
	Kūrybiškumas ir idėjų generavimas	Vadovavimo ir lyderystės svarba	Bendravimas ir bendradarbiavimas	Bendravimas ir bendradarbiavimas
	Ižvalgumo ugdyimas	Nuolatinis tobulėjimas	Atvirumas ir nuoširdumas	Patirties valdymas
	Nuolatinis mokymasis	Procesų aiškumas	Nuolatinė informacijos kaita	Nuolatinis mokymasis
	Dalijimosi žiniomis kultūra	Kompetencijų valdymas	Darbas drauge	Intelektinio turto vertė
	Kompetencijų vertinimas	Dalijimosi žiniomis kultūra	dėmesys aplinkai	Dalijimasis žiniomis
	Komandinis darbas / bendradarbiavimas	Orientacija į žmogiškuosius išteklius	Kūrybiškumas ir inovatyvumas	Sprendimų priėmimo kokybės tobulinimas
		Komandinis darbas / bendradarbiavimas		
	Technologijos			
	Gebėjimas keistis / adaptacija			

Darnios žinių organizacijos modelis

Straipsnyje atliktos žinių vadybos organizacijoje raiškos analizės pagrindu sudaryta lentelė, kurioje išskirti esminiai žinių organizacijos bruožai.

Lentelėje išryškinti pasikartojantys žinių vadybos analitikų aptarti aspektai, lemiantys efektyvią žinių organizacijos veiklą. Pažymėtina, kad žinių vadyba nėra vien žinių valdymas tiesiogine prasme, tai palankios žinių procesams vykti aplinkos kūrimas ir tų procesų kryptingas, nuolatinis, sistemiškas valdymas ir plėtra.

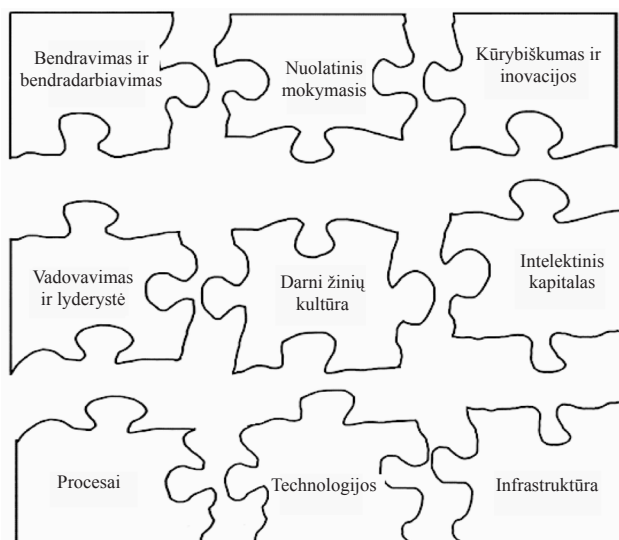
Galima konstatuoti, kad taikant žinių vadybą organizacijos veiklai efektyvinti ir naujoms iniciatyvoms įgyvendinti daug reikšmės teikiama intelektiniam kapitalui ir kompetencijų tobulinimui; kūrybiškumui ir inovacijoms; nuolatiniam mokymuisi; žinių kultūrai (dalijimuisi turimomis ir įgytomis žiniomis); bendravimui ir bendradarbiavimui; vadovų ir lyderių paramai (4 pav.). Toks esminių žinių vadybos raiškų vizualizavimas leidžia teigti,



4 pav. Žinių vadybos raiškų organizacijoje

kad vadovavimas / lyderystė, žinių kultūra ir intelektinis kapitalas yra svarbiausios žinių vadybos priemonės darnaus vystymosi iniciatyvoms organizacijoje įgyvendinti (3, 4 ir 5 pav.).

Vadovai ir lyderiai turi padėti kitiems žinių organizacijos nariams suprasti, įvertinti ir gyventi organizacijos viziją, orientuota į ekonominių, socialinių, aplinkosauginių tikslų darną. Vadovavimo perleidimas ir atskaitomybė intelektiniam organizacijos kapitalui skatinti sudaro geresnes sąlygas bendradarbiauti žemesniems vadybos lygmenims. Tai didina darbuotojų morale, motyvaciją ir kiekvieno indėlį siekiant



5 pav. Darnios žinių organizacijos dedamosios

įgyvendinti organizacijos viziją (Ananta-
tmula, 2007). Darnią žinių kultūrą galima
apibūdinti kaip organizacijos darbuotojų,
klientų, tiekėjų, dalininkų mąstymo ir vei-
kimo vienovę darnių žinių kontekste. To-
kia organizacija geba rizikuoti, yra labiau
orientuota į išorę, atvira. Jai būdingas ne
atsitiktinis, o nuolatinis mokymasis iš ge-
ros ir blogos patirties. Žinių vadyba efekty-
viausia tada, kai organizacijos intelektinis
kapitalas yra tinkamai motyvuotas, žino,
ką jis žino, ir aiškinasi, ko nežino. Todėl
žinių vadyba gali sukurti naują visos orga-
nizacijos mąstymo ir darbo stilių.

Darniai žinių organizacijai būtina bran-
di žinių vadyba. Kuo aukštesnis žinių va-
dybos brandos lygmuo, tuo didesnė tikimy-
bė, kad žinių organizacija bus darni. Todėl,
remiantis K. Ehms ir M. Langen (2002)
pateikta žinių vadybos brandos piramide
ir straipsnyje atlikta darnios žinių organi-
zacijos dedamųjų analize, konstruojamas
darnios žinių organizacijos modelis, atitin-
kantis naujausias tendencijas, su kuriomis
susiduria moderni žinių organizacija. Šian-
dien organizacija privalo keistis taip, kad
prisidėtų prie planetos gerovės, sąžiningos
ir humaniškos visuomenės vystymosi, pa-
sitenkinimą ir bendradarbiavimą teikian-
čio darbo kūrimo (Sbarcea, 2007), todėl
darnaus vystymosi koncepcija turėtų būti
integruota į bendrą žinių organizacijos po-
litiką ir pagrindinius jos veiklos principus.
Tai reiškia, kad tam tikri žinių vadybos sis-
temos pasikeitimai yra neišvengiami (Čie-
gis ir Grunda, 2007).

Konstruojamo modelio pagrindą suda-
ro darnios žinių organizacijos ramsčiai (žr.
6 pav.):

- Organizacijos žinių vadybos įgy-
vendinimo perspektyva leidžia iš-
skirti tris svarbiausias dimensijas:

bendravimas ir bendradarbiavimas,
nuolatinis mokymasis, kūrybišku-
mas ir inovacijos.

Nuolatinis bendravimas ir bendradar-
biavimas leidžia organizacijos nariams
adaptuotis, priimti pokyčius ir dirbti kartu
siekiant pritaikyti turimas žinias, įgyti nau-
jų, priimti kūrybiškas idėjas ir jas perkelti į
inovatyvius konkurencingus produktus bei
paslaugas.

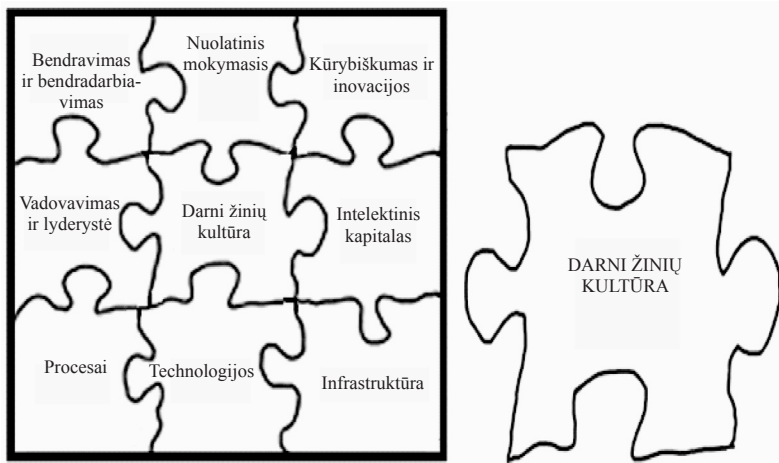
- Darnos kūrimas leidžia išryškinti
esminius – procesų, technologijų
bei infrastruktūros komponentus.

Kad darbuotojai suvoktų ir priimtų
naujas iniciatyvas, privalu jiems suteikti
visus reikiamus išteklius būti lankstiems ir
kūrybiškiems darbo aplinkoje, įskaitant ir
technologijas, palengvinančias darbą, bei
sklandžiai vykstančius veiklos procesus,
kai neišreikštinės žinios virsta išreikštinė-
mis, o išreikštinės – neišreikštinėmis.

- Darni žinių kultūra apima žinių kul-
tūros bei darnios organizacijos kul-
tūros samplaiką ir tarsi sudaro dar-
nios žinių organizacijos šerdį, nes
ji pirmiausia apibrėžia, o tuomet ir
veikia organizacijos narių kolekty-
vines žinias, suvokimus, tikėjimą ir
vertybes.

Darnios žinių vadybos filosofija turi
būti įtvirtinta organizacijos kultūroje, būti
suprantama ir atsiskleisti įvairiais veiklos
būdais, kad ją priimtų ir įprasmintų kie-
kvienas darbuotojas savo kasdienybėje.
Pasak S. Debowskio (2006), tai sudėtingas
procesas, kuris priklauso nuo kultūros, po-
žiūrių ir visai žinių organizacijos bendruo-
menei įdiegtų vertybių.

- Darni žinių organizacija apima va-
dovavimo ir lyderystės, darnios ži-
nių kultūros bei intelektualinio kapita-
lo dedamąsias.

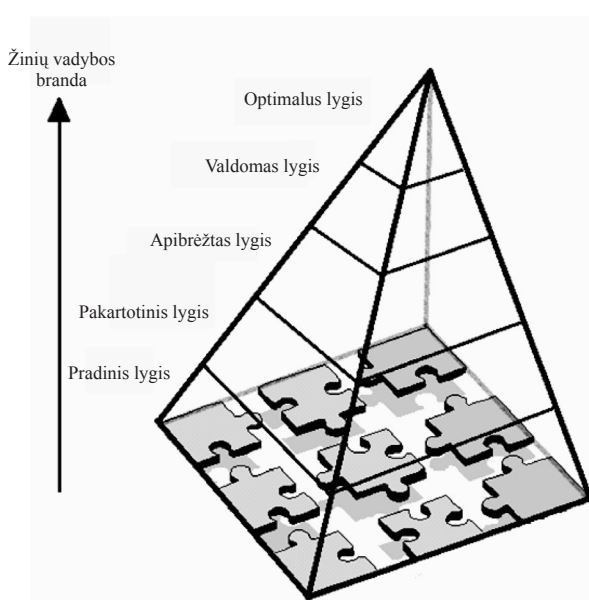


6 pav. Darnios žinių organizacijos ramsčiai

Didžiausias inovatyvių idėjų šaltinis organizacijoje yra jos intelektualinis kapitalas, todėl tiek vadovai, tiek lyderiai privalo jį įvertinti, nuolat skatinti ir motyvuoti. Vadovams ir lyderiams organizacijoje tenka didelis vaidmuo ne tik skatinant dalijimąsi žiniomis visos organizacijos mastu, bet ir rodant pavyzdį darbuotojams, kas turi būti

daroma siekiant pagerinti žinių vadybos procesus, priimti ir įsisavinti naujas iniciatyvas organizacijos darbo veikloje.

Darnios žinių organizacijos modelis (7 pav.) – tai piramidė, vaizduojanti organizacijos žinių vadybos raiškaus ir darnaus vystymosi veiksmių tarpusavio sąsajas, jų ryšį su žinių vadybos branda, rodančia, ku-



7 pav. Darnios žinių organizacijos modelis

riame brandos lygyje šiuo metu organizacija yra ir kurias dedamąsias reikėtų tobulinti siekiant ją optimizuoti. Modelį sudaro keturi komponentai: žinių vadybos brandos lygiai (žr. 2 pav.), esminės žinių vadybos raiškos (žr. 4 pav.), darnaus organizacijos vystymosi veiksniai (žr. 3 pav.) ir darnios žinių organizacijos dedamosios (žr. 5 pav.).

Pateiktas modelis vaizdžiai parodo žinių vadybos, jos brandos ir darnaus vystymosi organizacijoje sąsają. Jis gali būti darnios žinių organizacijos modeliavimo šablonas, padedantis vadovams įvertinti visus esminius komponentus siekiant darnos, suvokti žinių vadybos svarbą visoms organizacijos transformacijos iniciatyvoms.

Išvados

Šiandien organizacija, siekdama tapti darnia ir savo veikloje įgyvendinti ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų harmoniją, turi suvokti, kad tai ji gali padaryti tik efektyviai valdydama savo intelektualinio kapitalo žinias ir žinojimą. Efektyviausia priemonė – organizacijos žinių vadybos tobulinimas, plėtra ir aukščiausių brandos lygių siekimas. Žinių vadyba suteikia organizacijai galimybių ne tik kurti konkurencinį pranašumą, bet ir įgyti naujų žinių bei kompetencijų atsižvelgiant į visuomenėje ir ekonomikoje vykstančius pokyčius.

Žinių koncepcija reiškia organizaciją, gebančią kurti, įgyti, pritaikyti žinias, keisti savo veiklą, įvertindama naujas žinias ir perspektyvas. Kad žinių organizacija efektyviai reaguotų į nūdienos iššūkius, ji pri-

valo tobulinti savo darbuotojų kompetencijas ir gebėjimus, skatinti jų motyvaciją, bendravimą, žinių plėtotę, kūrybiškumą bei nuolatinį mokymąsi.

Lygia greta su optimaliai veikiančia žinių valdymo kultūra kiekviena organizacija privalo turėti ir aiškiai išreikštus planetas, žmonių ir pelno harmonijos tikslus. Darnaus organizacijos vystymosi veiksniai – *vadovavimą ir lyderystę, kultūrą, intelektinį kapitalą, procesus, technologijas ir infrastruktūrą*, – gali labai paveikti ir efektyvi žinių dalijimosi kultūra, kuri leidžia organizacijos nariams tinkamai ne tik įvertinti žinių vadybos naudą, bet ir skatina priimti, įvertinti naujas ekonomines, socialines ir aplinkosaugines darnos organizacijoje idėjas.

Sujungus žinių vadybos raiškos ir darnos organizacijoje veiksniai (*vadovavimas ir lyderystė, kultūra ir intelektinis kapitalas*), matyti, kad žinių vadybos vaidmuo įgyvendinant organizacijoje darnaus vystymosi idėjas yra nenuginčijamas, tačiau ir darnios veiklos praktika turi naudoti žinių organizacijai – gali būti kaip pranašumas samdant ir išlaikant darbuotojus, pritraukiant investuotojus, kuriant inovatyvius konkurencinius produktus ir paslaugas.

Sukurtas darnios žinių organizacijos modelis atskleidžia organizacijos žinių vadybos raišką ir darnaus vystymosi veiksniai tarpusavio sąsajas, jų ryšį su žinių vadybos branda. Šis modelis gali būti darnios žinių organizacijos modeliavimo šablonas, padedantis vadovams įvertinti visus esminius komponentus siekiant darnos, suvokti žinių vadybos svarbą organizacijos transformacijos iniciatyvoms.

LITERATŪRA

- ADOMAITIENĖ, J.; ZUBRICKIENĖ, I.; ANDRIEKIENĖ, R. M. (2006). *Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: aktualumas ir plėtros galimybės* [interaktyvus]. Klaipėda [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/84/aza15-23.pdf>>.
- ANANTATMULA, V. (2007). Knowledge Management's Impact on Organizational Performance. In *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing.
- ATKOČIŪNIENĖ, Z. (2009). Žinių vadyba – naujoji įvestis verslo organizacijos valdyme. In *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 143–293.
- ATKOČIŪNIENĖ, Z. (2008). Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, t. 46, p. 24–36.
- BAGDONIENĖ, D.; GALBUOGIENĖ, A.; PAULAVIČIENĖ, E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. In *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus]. [Nr.] 14 [žiūrėta 2011 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1044.pdf>>.
- BEHREND, T. S.; BAKER, B. A.; FOSTER THOMPSON, L. (2009). Effects of Pro-Environmental Recruiting Message: The Role of Organizational Reputation. *Journal of Business and Psychology*. Raleigh: Springer, 24(3), p. 341–350.
- CHOO, CH. W. (2006). *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, p. 354.
- ČIEGIS, R.; GAVENASKAS, A. (2005). *Darnus vystymasis – poveikis gyvenimo kokybei* [interaktyvus]. Kaunas [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV01_Ciegis.pdf>.
- ČIEGIS, R.; GRUNDA, R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [interaktyvus], [Nr.] 44 [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://grunda.files.wordpress.com/2010/12/2007-ciegis-grunda.pdf>>.
- DEBOWSKI, SH. (2006). *Knowledge Management*. Singapore. Milton: J. Wiley, p. 368.
- de LONG, D. W.; FAHEY, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers for Knowledge Management. In *Academy of Management executive* [interaktyvus], vol. 14(4) [žiūrėta 2011 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smartworkforstrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong-DiagnosingCulturalBarriersToKnowlMgt.pdf>>.
- DUBAUSKAS, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 162.
- EHMS, K.; LANGEN, M. (2002). *Holistic Development of KM with KMMM* [interaktyvus]. Siemens AG [žiūrėta 2011 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf>.
- GRINEVIČIUS, R.; PALIULIS, N. K.; CHLIVICKAS, E.; MERKEVIČIUS, J. (2006). *XI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika, p. 548.
- HAATAJA, M. J. (2005). Development of Competitiveness of Knowledge-Intensive Services In *IS-PIM Conference the Role of Knowledge in Innovation Management* [interaktyvus]. Porto [žiūrėta 2011 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_ISPIM2005.pdf>.
- HALAWI, L.; ARONSON, J.; MCCARTHY, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 3(2) [žiūrėta 2006 m. birželio 26 d.]. Prieiga per internetą: <[www.ejkm-volume3-issue2-article55\[1\].pdf](http://www.ejkm-volume3-issue2-article55[1].pdf)>.
- HOLSAPPLE, C.; JONES, K.; SINGH, M. (2007). Linking Knowledge to Competitiveness: Knowledge Chain Evidence and Extensions. In *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing.
- UNCTAD SECRETARIAT. (1995). *Incentives and Disincentives for the Adoption of Sustainable Development by Transnational Corporations*. Geneva.
- LOVINS, A. (2009). What Executives Don't Get About Sustainability (And Other Notes on the Profit Motive). In *MitSloan Management Review* [interaktyvus]. Massachusetts [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2009-fall/51111/what-executives-don%e2%80%99t-get-about-sustainability-and-further-notes-on-the-profit-motive/>>.

MALHOTRA, Y. (2000). Knowledge Assets in Global economy: Assessments of National Intellectual Capital. *Journal of Global Information Management*. Hershey: Idea Group Publishing, vol. 8(3), p. 5–15.

MASSEY, A.; RAMESH, V.; MONTOYA-WEISS, M. (2007). A Multi-Level Performance Framework for Knowledge Management. In *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing.

MELNIKAS, B. (2010). Sustainable Development and Creation of Knowledge Economy: the New Theoretical Approach. *Technological and Economic Development of Economy*. Vilnius: Taylor & Francis, vol. 16(3), p. 516–540.

MEYER, W. (2007). Evaluation of Sustainable Development: A Social Science Approach. In *Sustainable Development in Europe: Concepts, Evaluation and Applications*. Cornwall: Cheltenham.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RAN-GASWAMI, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. In *Harvard Business Review* [interaktyvus]. Harvard Business School Publishing [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/ar/1>>.

NONAKA, I. (1991). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, p. 296.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. (1994). *The Intelligent Organization: Engaging the Talent & Initiative of Everyone in the Workforce*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 399.

POLLEY, V.; SMITH, R. (2007). Measuring KM Activity and Progress. In *Knowledge Leadership Forum* [interaktyvus]. New York [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.reidgsmith.com/Measuring_KM_Activity_and_Progress_27-Apr-2007.pdf>.

RADER, B.; MCKENZIE PETERSON, J. (2010). Building a Sustainable Organization. In *Psychologically Healthy Workplace Program* [interaktyvus]. APA Practice Organization, 4(4) [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.phwa.org/resources/goodcompany/newsletter/article/182>>.

RADER, B.; MCKENZIE PETERSON, J. (2009). Sustainability: Achieving the Competitive Advantage. In *Psychologically Healthy Workplace Program* [interaktyvus]. APA Practice Organization, vol. 3(9) [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.phwa.org/resources/goodcompany/newsletter/article/131>>.

SBARCEA, K. (2007). *Corporate Sustainability and the Role of Knowledge Management: Preliminary Exploration* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://thinkingshift.files.wordpress.com/2007/02/km-sustainability.doc>>.

SCHWANINGER, M. (2006). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. Heidelberg: Springer, p. 240.

SYDANMAANLAKKA, P. (2002). *An Intelligent Organization*. Oxford: Capstone Publishing Limited, p. 228.

Sustainability Is Good For Business. In *Atos Origin* [interaktyvus]. London, 2009 [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.na.atosorigin.com/NR/rdonlyres/4FA06B24-740E-43E1-A453-4A91053047CD/0/WhySustainabilityIsGoodforyourBusiness_WP.pdf>.

ŠIMANSKIENĖ, L.; PAUŽOLIENĖ, J. (2011). Darnaus vystymosi koncepcijos suvokimas organizacijose. In *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* [interaktyvus]. Šiauliai, 2(26) [žiūrėta 2011 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyilis/julram/26/241.pdf>>.

THOMAS, H.; DAVENPORT, D.; MICHAEL, W. L.; BEERS, C. (1997). Building Successful Knowledge Management Projects. In *Managing the Knowledge of Organization* [interaktyvus]. Ernst & Young LLP [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf>.

Von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, p. 292.

KNOWLEDGE MANAGEMENT INFLUENCE ON IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT MEANS IN ORGANIZATIONS

Zenona Ona Atkočiūnienė, Renata Radiunaitė

S u m m a r y

Recently, sustainable development has become one of the most popular and ambitious ideologies of the evolution of society. The harmony of social, economic and environmental initiatives in the context of organization is a very difficult process which leads to a completely different business formula of the 21st century.

However, a sustainable organization is not a self-phenomenon. In order to implement it, proper conditions need to be created: identification of factors that influence sustainable initiatives in the organization, establishment of a managerial system that promotes and supports these factors, and their continuous development and refinement. The intellectual property, knowledge sharing and continuous competence improvement are labelled as elements influencing the sustainable development of an organization. These elements are also significant

factors in knowledge management, although no direct correlation has been found between sustainable development and knowledge management.

The aim of the article is to identify connections between knowledge management and sustainable development in an organization and to create the model of a sustainable knowledge organization. In order to adjust to the continuously changing environment and to develop proper competencies for the increasing needs of sustainable society, an organization needs to implement knowledge management concurrently with the evolution of the concept of sustainable development, because sustainability itself implicates the ability to adapt to global changes.

Keywords: knowledge management, knowledge organization, knowledge culture, sustainable development, sustainable knowledge organization, intellectual capital.