

Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi

Zenona Ona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros docentė, daktarė
Department of Information and Communication,
Faculty of Communication, Vilnius University
Associate Professor, Doctor
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. (8-5) 236 61 19
El. paštas: zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

Šiandieninis pasaulis sparčiai keičiasi. Vienas iš svarbiausių pokyčių, sąlygojančių vystymąsi – žinios ir žinojimas. Straipsnyje analizuojamas darnus vystymasis, kaip pagrindinės ilgalaikės visuomenės vystymosi ideologijos sąsajos su žinių vadyba. Akcentuojama, kad žinios, patirtis, kompetencija, pilietinė atsakomybė motyvuoja žmones laikytis aplinkosauginių, socialinių ir ekonominių darnaus vystymosi reikalavimų. Pastebima, kad vienas iš būdų studijuoti kognityvinę darnaus vystymosi dimensiją yra mąstymas apie vystymąsi, kaip apie socialinį mokymosi procesą, kuris individualiu lygmeniu padeda žmonėms kontroliuoti jų asmeninę darnaus vystymosi patirtį, savarankiškai ją taikyti problemų sprendimui bei savo ateities kūrimui. Organizaciniu lygmeniu, taikant žinių vadybos priemones ir būdus, darbuotojų intelektualinės žinios paverčiamos organizacijos darniu konkurenciniu pranašumu. Globaliu lygmeniu – darnaus vystymosi principai taikomi kuriant darnią pasaulio visuomenę.

Problematikos aktualumas ir iširtumas

Šiuolaikinė visuomenė patiria virsmą į naują, darnią, tausojančią visuomenę siekiant suteikti žmonijai galimybių kurti saugesnę, sveikesnę ir turtingesnę pasaulį su nuolatiniu mokymu ir mokymusi, naujomis žiniomis, vertybių nuostatomis ir poreikiu žinoti, suvokti, prasmingai ir atsakingai veikti – tai įvardyta Lisabonoje Europos Tarybos (2000) paskelbtoje ekonomikos, visuomenės raidos ir aplinkos apsaugos plėtotės strategijoje. Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija buvo patvirtinta 2001 metais Geteborge (Švedija), Lietuvos darnaus vystymosi strateginiai tikslai ir uždaviniai suformuluoti nacio-

nalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003) ir pagrįsti penkiolika pagrindinių principų, kurių vienas – mokslo ir žinių bei technologinės pažangos principas. Vadovaujantis šiuo principu įvairių sektorių ir jų šakų vystymasis turi būti grindžiamas šiuolaikiškais mokslo pasiekimais, žiniomis ir pažangiomis bei aplinkai palankiomis technologijomis. Darnus vystymasis apima tris pagrindines dimensijas: ekonominę, ekologinę ir socialinę. Ekonominė darnaus vystymosi dimensija apibūdina tokį vystymąsi, kuris sudaro sąlygas ilgalaikiam stabiliam ekonomikos augimui. Ekologinė – kai naudojama tiek gamtinių išteklių, kad jų liktų ir ateities kartoms. Socialinė darnumo dimensija reikalauja, kad būtų patenkinti

žmogaus pagrindiniai poreikiai, kuriamas visapusiškai kokybiškas gyvenimas (Štreimikienė, Vasiljevienė, 2004). Darniam vystymuisi būdinga nuolatinė kaita, kurią sąlygoja ne tik žmonių individualūs gebėjimai, bet ir socialinės ir ekonominės spartos plėtros reguliavimas bei užtikrinimas valstybiniu ir organizaciniu lygmenimis. Žinių vadybos taikymas darnaus vystymosi siekinių įgyvendinimui teikia didelę reikšmę intelektiniam kapitalui, kūrybiškumui, inovacijoms, skatinančioms dalijimąsi ne tik gerąja, bet ir blogąja patirtimi, užtikrinančią organizacijai ir visai ekonomikai naudingą technologijų, talentų ir tolerancijos sąveiką, mokymosi visą gyvenimą kultūrą.

Kai kurie darnaus vystymosi aspektai analizuoti J. Adomaitienės, I. Zubrickienės, R. Andriekienės, R. Čiegio, R. Grundos, L. Galkutės, K. Navicko, V. Jusčiaus, A. Gavėnausko, N. Petkevičiūtės, I. Kasinskaitės, D. Štreimikienės, N. Vasiljevienės, S. Vingelienės ir kt. darbuose. Žinių vadybos taikymo darniam vystymui tyrimų tematika aktuali ir gana dažnai analizuojama užsienio autorių, tačiau Lietuvos mokslininkų dar mažai tyrinėta. Tai suponavo pasirinktą straipsnio problematiką. Tiriant remiamasi užsienio autorių atliktais tyrimais ir išvalgomis: T. Auer, I. Caddy, K. Sbarcea, A. Charles, M. Cushman, T. Chun Wei Choo, T. Cornford, N., S. Ferreira, T. Davenport, L. Halawi, M. Neto, G. Probst, V. Polley, H. Prusak, Y. Malhotra, R. Marshall, P. Maston, N. Mitev, W. M. McElroy, M. Neto, M. G. Krogh, J. Roos, D. Kleine, K. Sbarcea, R. Smith, J. Stiglitz, K. Sveiby, J. Swart, W. Venters, ir kt.

Straipsnio tikslas – iširti žinių vadybos poveikio darniam vystymuisi dimensijas. Tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai:

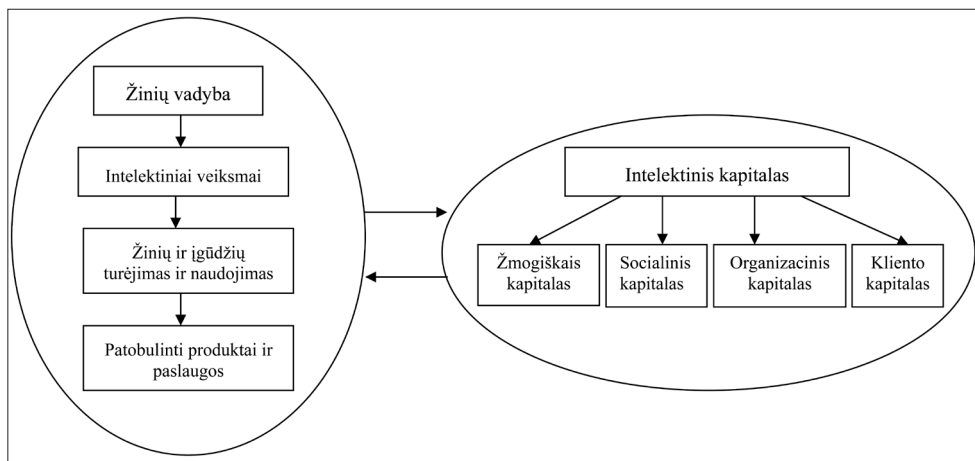
- Atskleisti darnaus vystymosi ir žinių vadybos sąsajas.
- Pateikti žinių vadybos ir kognityvinės vystymosi dimensijos apibrėžtis.
- Atskleisti žinių vadybos įtaką siekiant darnaus organizacijos konkurencingumo.

Straipsnyje tiriant žinių vadybos poveikį darniam vystymuisi akcentuojama intelektinio kapitalo svarba, išryškinama kognityvinė darnaus vystymosi koncepcija bei jos sąsajos su žinių vadyba, atskleidžiama, kaip žinių vadyba sąlygoja organizacijų darnaus konkurencingumo siekį bei jo realizaciją.

Tyrimo metodai. Straipsnis parengtas taikant sisteminės mokslinės literatūros analizės, loginės analizės, analogijos, apibendrinimo metodus.

Žinių vadyba, intelektinis kapitalas ir darna

XIX–XX amžiuje pokyčiai darbo sektoriuose buvo fokusuoti daugiau į darnų ekonomikos augimą. Stebint transmisiją nuo agrarinės ekonomikos link industrinės, žinių visuomenės, organizacinės žinios, intelektinis kapitalas tampa vis reikšmingesni, jiems pritariama, tai vieni iš vertingiausių išteklių darniai ekonominei ateičiai (Bontis, 2000). Visuomenei reikėjo naujos, iki tol nepaaiškintus ir neapčiuopiamus procesus paaiškinančios informacijos (Auer, 2004). Augantis susidomėjimas intelektiniu kapitalu sutapo su žinių ekonomikos, žinių visuomenės kūrimu ir pastebėta žinių ir įgūdžių turėjimo bei panaudojimo svarba. Žinių panaudojimas reiškia, kad santykiškai (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



1 pav. *Žinių vadybos ir intelektinio kapitalo konversija*

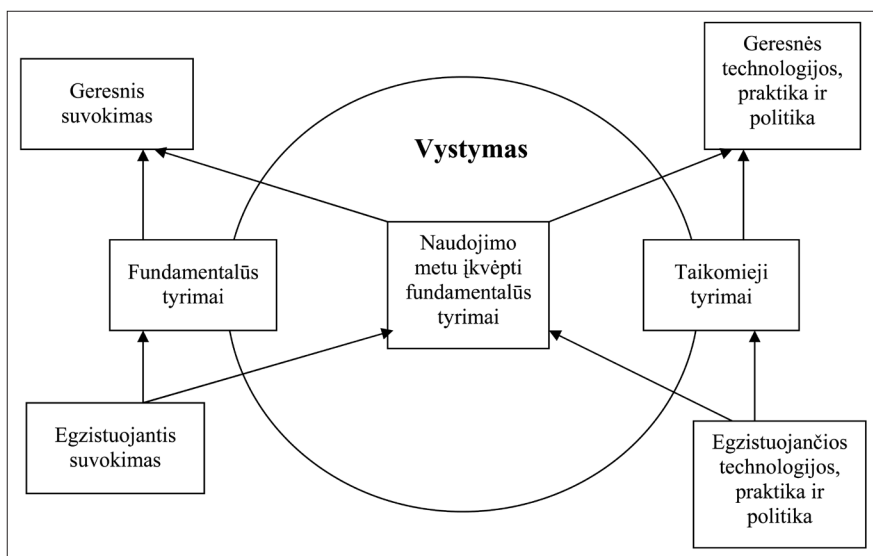
(dažnai nurodomo kaip žmogiškasis kapitalas) – link žinių naudojimo – įvardijamo kaip Intelektinis kapitalas (1 pav.).

Žmogiškojo kapitalo (ŽK) teorija pagrįsta ekonomine logika, siekiančia analizuoti individualius sprendimus, susijusius su investavimu į didesnio našumo įgūdžius bei žinias. Profesionalias paslaugas teikiančios organizacijos žinių kapitalas – tai profesionalaus personalo žinios ir įgūdžiai, kurie naudojami paslaugoms kurti. Darbuotojai ima atlygį už laiko, energijos bei proto indėlį į produkto ar paslaugų kūrimo procesą (Davenport, 1999; Davenport, Prusak, 1998). Jei į ŽK žvelgsime socialiniu požiūriu, tai žmogiškasis kapitalas traktuojamas ne kaip organizacijos, bet kaip darbuotojų tinklui būdingas ypatumas. Socialinis požiūris į žinių kūrimą bei įgūdžių vystymą parodo, kad individualaus lygio procesai (įgūdžių vystymas) negali būti suprasti neatsižvelgiant į jų socialinį kontekstą. Žinios yra kuriamos panaudojant organizacinius arba tinklinius santykius, todėl jos yra išlaikomos tiek individualiu, tiek kolektyviniu lygiu (individualūs, verslo,

virtuotojų, visuomeninio lygio santykiai). Socialiniai santykiai įvardijami kaip socialinė bendruomenė, kai bendradarbiavimas ir pasitikėjimas prisideda prie visuomenės vystymosi. Socialiniai santykiai yra formuojami ekonominių arba institucinių veikėjų inovacijoms ir konkurencingumui didinti, organizacijos identiškumui formuoti (Swart, 2005).

Struktūrinis ir organizacinis kapitalas apima ne tik intelektinę nuosavybę, bet kartu ir infrastruktūrą, sudarytą iš organizacijos strategijos, procesų bei politikos (Sveiby, 1997). Klientų ir tinklo kapitalas dažnai apibūdinamas kaip socialinio kapitalo sudedamoji dalis. Jis apibrėžiamas kaip organizacijos potencialas, kuris apima žinojimą, kaip dirbti su klientais, komanda. Įvertinamas informacijos mainų patikimumas, atsižvelgiama į konkurencijos ir pasitikėjimo kriterijus. Literatūroje jis kartais įvardijamas kaip santykių bendradarbiavimas, kai tinklo dalyviai nori ir yra pasirengę individualius tikslus derinti su kolektyviniais (Putman, 1993).

Žinių vadybos tikslas padidinti, atnaujinti, pasidalyti ir patobulinti struktūrinės,



2 pav. Žmoniškųjų išteklių aplinkos sistema (Maston, 2004)

žmogiškąsias ir socialines žinias intelektinio kapitalo kūrimui. Žinių vadyba skatina žmones susieti savo žinias kuriant kaupimo, organizavimo, pasidalijimo aplinkas bei sistemas. Darna žinių valdymo kontekste reiškia: ekonomikos tikslų konvertavimą į žinių tikslus; atsisakymas 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; dalijimosi žiniomis skatinimą. Šiame kontekste kiltų klausimas, ar yra skirtumas tarp darnių ir nedarnių žinių? Į šį klausimą galima būtų atsakyti analizuojant žinių gyvavimo ciklą. Išreikštų žinių gyvavimo ciklas nėra ilgas ir tai gali būti iš dalies kompensuojama (papildoma) nuolat mokantis. Neišreikštos žinios parodo abipusį gyvavimo ciklą, jos nuolat kaupiamos ir pasireiškia individualiai, kaip profesinė patirtis. Darnos kontekste, tai tikslingumo savybė, kuria pasižymi neišreikštinės ži-

nios. Nuolatinio vystymo procesą palaiko taip pat fundamentalūs, taikomieji tyrimai Tyrimus, jų atlikimo kokybę neišvengiamai veikia žinių ir žinojimo, geresnio suvokimo inovatyvių technologijų lygis. Nuolatinis vystymasis, technologinė kaita, tai veiksniai, kurie lemia nuolat besitęsiantį ir neišvengiamą žinių aplinkos valdymo procesą (2 pav.).

Visai sistemai nuolatinį poveikį globalioje visuomenėje daro: naujos žinios, naujos žinių valdymo priemonės, naujų požiūrių formavimasis; žinių nukreipimas į vystymo procesą; mokymasis iš patirties; viešųjų ryšių poreikio supratimas; tikėjimas, motyvacija, noras keistis, visuomeniškumo atsiradimas ir kt. (Maston, 2004).

Darnus vystymasis ir mokymasis

Darnus vystymasis kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija gali būti įprasminamas kultūros, švietimo, nuolatinio mokymo ir mokymosi kontekste.

Galimybės konkuruoti su kitomis pasaulio šalimis vis labiau priklauso nuo šalies piliečių gebėjimo efektyviai panaudoti žinias. Ekonominė prasme žinios vertingos tiek, kiek jos yra pritaikomos. Kad žmogus būtų išsilavinęs ir nuolat kiltų jo kvalifikacija, jam yra būtinas mokymasis visą gyvenimą įvairioje aplinkoje – formalioje, neformalioje (organizacijoje) ir informacijoje (gyvenimiškoji patirtis). A. Aušra (2005) mokymąsi žinių ekonomikoje siūlo vertinti bent keturiais požiūriais:

- studijuojančio požiūriu – priešingu švietimo įstaigos požiūriui;
- ekonominės ir darbo rinkos požiūriu – tačiau neatsiejant nuo socialinių ir kultūrinių veiksnių;
- švietimo politikos požiūriu – įskaitant svarbiausių žinių ekonomikai būtinos kompetencijos peržiūrėjimą, tinkamo švietimo įstaigų valdymo skatinimą, žmogiškųjų išteklių plėtros finansavimą, mokymosi būdų ir galimybių kūrimą, teisingumo ir mokymosi prieinamumo užtikrinimą visais gyvenimo tarpsniais ir visose mokymosi sistemose (formalioje, neformalioje ir informacijoje);
- platusis žinių ekonomikos požiūris – švietimo ir žmogiškųjų išteklių plėtros susiejimas su inovacijų sistemomis ir informaciniu visuomeniniu gėriu.

Tyrimuose, susietuose su vystymusi, svarstoma, jog darnus vystymasis gali būti vertinamas ir kaip mokymosi procesas, kuriantis vietos žinias ir / ar absorbuojantis bei pritaikantis išorines / pasaulines žinias (Stiglitz J., 1999). Akivaizdu, kad mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių, dalijimasis žiniomis su kitais ir protingai taikomos išmoktos pamokos leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Šiandienos organizacijos skiria

daug dėmesio savo tobulėjimui. Žinių vadyba tarsi pradžia didinant žinių kaip šaltinio, kuriančio organizacijoms, institucijoms ir visuomenei vertę, svarbą. Pagrindinis žinių vadybos „produktas“ – kintanti aplinka, skatinanti darbuotojus kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias bei apimanti visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras (Polley, Smith, 2007). Vystymosi kontekste svarbu sudaryti galimybes kurti socialiniu požiūriu atviras erdves sukuriant darbo sąlygas valdyti žinias kaip visuomeninį gėrį. Kaip pavyzdį galima būtų paminėti Naujojoje Zelandijoje įsikūrusį verslo vystymo tinklą – Sustainable Business Network, – kurio tikslas yra nuolatinės praktikos plėtros skatinimo versle įgyvendinimas. Tam, kad būtų pasiektas nuoseklus bei sėkmingas verslo vystymas, šis verslo forumas suinteresuotas nuolatinio praktikos vystymu versle. O nuoseklų verslo vystymąsi šis tinklas apibrėžia kaip ekonominio augimo, socialinės pusiausvyros bei aplinkos integraciją plėtojant naujus produktus, paslaugas, procesus bei sistemas. Aktyvią Naujosios Zelandijos verslo vystymo tinklo veiklą liudija ir nuolat rengiami praktikos plėtros versle lyderių apdovanojimai¹. Verslo vystymosi tinklo suvokimą apie nuosekliai besivystančią verslo perspektyvą papildo plačios visuomenės samprotavimai².

Darnus ekonominis vystymasis yra sąlygotas inovatyvios veiklos. Ne technologi-

¹ *Sustainable Business Review*, Sustainable Business Network [interaktyvus]. Auckland, Naujoji Zelandija. Prieiga per internetą: <<http://www.sustainable.org.nz/attachments/sb-review.pdf>>.

² *Sustainable Business: what we're thinking*, Sustainable Business Network, [interaktyvus]. Auckland, Naujoji Zelandija. Prieiga per internetą: <<http://www.spectator.co.nz/video/SBN-doco.wmv>>.

jos ar finansai, o žinios yra esminis inovacijų komponentas. Žinių inovacijos – naujų idėjų kūrimas, vystymas, keitimasis bei pritaikymas rinkoje paklausioms prekėms bei paslaugoms, verslo sėkmei, šalies ekonomikos gajumui ir visuomenės pažangai užtikrinti. Žinių inovacijų koncepcija pagrįsta esmine kompetencija, kuri reikalinga ateičiai. Ji įkūnija visas pagrindines vadybos dimensijas inovacijų procese – idėjų kūrimą bei jų įgyvendinimą sukuriant perspektyvius komercinius produktus bei pamatų formavimą darniam vystymuisi. Žinių inovacijos skiriasi nuo kitų žinių bei inovacijų traktuočių. Skirtybės apibūdinamos kaip (Damidon, 1998):

- Inovacijų vertybinė sistema (ne vertybių grandinė) – vertybių grandinė yra tiesinė ir statiška. Inovacijų vertybinė sistema yra dinamiška ir parodo visus tarpusavyje susijusius ryšius, kurie reikalingi sėkmingų inovacijų vystymui.
- Strateginis verslo tinklas (ne strateginiai verslo vienetai) – strateginių verslo vienetų vadyba krypta 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-pralaimėjimo scenarijus, dažnai kovodamos dėl vieno pyrago gabalėlio. Bendradarbiavimo strategijos skatina laimėjimo-laimėjimo situacijas per simbiozinius ryšius. Žinių daugėja ir pyragas tampa didesnis visiems.
- Klientų sėkmė (ne pasitenkinimas) – šiandienos poreikis yra klientų pasitenkinimas. Koncentravimasis ties kliento sėkme padeda identifikuoti neaiškius

ateities poreikius, augimo šaltinius bei sėkmę ateityje.

Vystymasis kaip mokymasis turėtų būti suvokiamas kaip procesas, kurio metu žmonės turi galimybę pasireikšti savo veikloje, pasimokyti iš savo pasiekimų ir klaidų, ir būdas rūpintis savo patirtimi bei gyvenimu. Vystymasis kaip mokymasis taip pat vertinamas kaip galimybė mobilizuoti žmonių protus kaip vertingą organizacijos išteklių; ir kaip būdas mobilizuoti vietinius žinių išteklius mažinant išorinę priklausomybę bei didinant darnumą (Ferreira, Neto, 2005).

Siekiant darnumo, socialinis mokymasis reikalauja kognityvinių, socialinių, logistikos ir ekonominių išteklių institucinės paramos. Organizacijos turi išmokti skatinti tokią institucinę paramą socialinį mokymąsi paversdamos darnaus vystymosi proceso komponentu.

Žinių organizacija darnos kontekste

Pirmosios organizacijos buvo kuriamos bendrai gerovei užtikrinti, tačiau besiformuodamos jos pradėjo tolti nuo tikrojo savo siekio. Bendra gerovė tapo pelno ir augimo sinonimu. Tačiau susidūrus su tokiais iššūkiais kaip vartotojų nenoras pirkti neekologiškus produktus, suvokta, kad organizacijos privalo keistis taip, kad prisidėtų prie planetos gerovės; teisingos ir humaniškos visuomenės vystymosi; pasitenkinimą ir bendradarbiavimą teikiančio darbo kūrimo. Šiandieną tebevykstantis natūralios aplinkos naikinimas ir kai kurių įmonių abejotinas elgesys daro įtaką naujos verslo etikos, kuri pagrįsta vertybėmis ir apibrėžiama kaip „korporatyvinė atsakomybė“, atsiradimui (Sbarcea, 2000, Choo, 1998). Organizacijos atsakomybė dabar yra ne tik akcininkai, bet

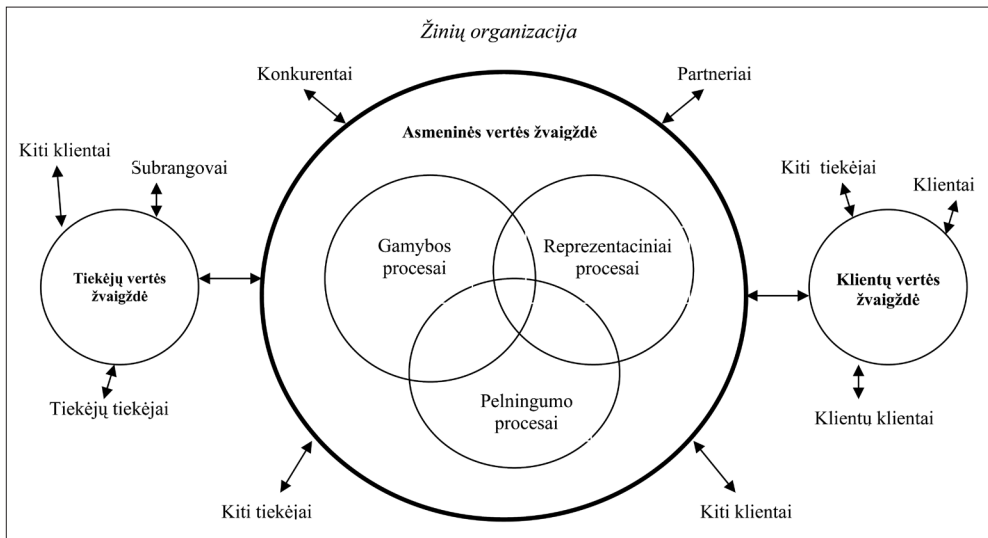
ir jos tarpininkai – vartotojai, darbuotojai, verslo partneriai, vietinės bendruomenės, nevalstybinės organizacijos, aktyvistų grupės, gamta pati savaime. Jei kompanija nori, kad jos verslas klestėtų, ji privalo laikytis naujų standartų priėmimo ir įvykdymo. Šiandienos organizacijose santykiai su klientais iš linijinės pridėtinės vertės veiklų sekos turėtų keistis į vertybių žvaigždę (3 pav.), kurioje klientų vertės kūrimo procesai priklausytų nuo daugelio skirtingų sudedamųjų. Žinių srautas gali būti vaizduojamas kaip žvaigždė, kur vyksta organizacijos vertės kūrimo procesai, veikiami begalės kitų įeinančių žinių srautų. Tokios žinios gali būti perduodamos įvairiais naujais bendradarbiavimo, treniravimosi bei mokymosi, informacijos dalijimosi metodais per skirtingus vartotojų, tiekėjų ar kitus tinklus (Choo, 1998).

Taigi, nenuostabu, kad kartu su globalizacija ir nauja verslo etika susiformavo žinių vadybos sąlygotas požiūris, kad žmonės yra didžiausias turtas, prisidedantis prie

organizacijos, miestų, regionų strateginės sėkmės ir gerovės. Žinios įgalino organizacijas suprasti, kad darbuotojas yra esminis tarpininkas, kurį privalu brandinti, gerbti ir tobulinti. Žmonių ir organizacijų elgesys iki šiol turėjo įtakos kiekvienam gyvenimo aspektui: turtui (didėjantis skirtumas tarp turtingųjų ir vargšų); sveikatai; užterštumui; urbanizacijai; žmogaus teisėms ir t. t. Pasaulis keičia savo vertybes – jis tampa pagarbesnis skirtumams, rūpestingesnis individui ir visuomenei; darnesnis labiau nei griauantis ir grobiantis.

Tai pokyčiai, kuriuos kiekviena organizacija turi įvertinti. Pirmiausia kiekviena organizacija privalo pripažinti, kad yra atvira sistema, susijusi su aplinka, kurią sudaro daugybė kitų sistemų. Tai reiškia, kad senas vertybes reikia pakeisti naujomis:

- bendradarbiavimu, ne konkurencija;
- visumos analizavimu, ne linijiniu žingsneliu po žingsnelio ir mikrovadyba;
- bendru vystymusi kartu su aplinka, ne jos kontroliavimu.



3 pav. Žinių organizacijos vertės žvaigždė (Chun Wei Choo. 1998, p. 137–139)

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 nevalstybinėmis organizacijomis ir t. t.

Nors organizacijos ir žmonės mėgsta nuspejamumą ir stabilumą, norėdamos judėti darnaus vystymosi link, organizacijos privalo būti ne pusiausvyros būsenos (t. y. nestabilios / chaotiškos), kad galėtų dinamiškai augti bei vystytis. Organizacijai, siekiančiai tapti darnia, taikoma Everesto metafora – tai tas pat kaip kopti į Everestą: sunkus darbas kopiant, galbūt kurso keitimas, kai oras tampa atšiaurus, domėjimasis, ar pavyks pasiekti viršūnę, žingsnelis po žingsnelio (Sbarcea, 2007). Organizacija, siekdama darnumo, pereina tokias fazes: grobikiška, neišmananti, paklusni, optimistinė, sumani, darni / globėjiška.

Grobikiška – tai savanaudiška organizacija: ne iš prigimties bloga, tiesiog nesuprantanti ar nepripažįstanti savo atsakomybės; vertina aplinką kaip nemokamą gėrybę; nepaiso bendruomenės, kurioje egzistuoja, ir savo žalingo poveikio aplinkai; mato organizaciją kaip mechanizmą; išnaudoja darbuotojus, kad gautų ekonominės naudos; nevaldo žinių ir inovacijų; siekia bet kokiais būdais didinti pelną.

Neišmananti – nepaiso jokios etikos, siekia finansinės naudos; visiems bendrai svarbi darbo jėgos kaina; paklusni darbo jėga, o darbuotojų mokymai koncentruojasi ties techniniais dalykais; būdinga hierarchija, biurokratija, nurodymai ir kontrolė.

Paklusni – reaguoja į didėjančius teisinius reikalavimus, tačiau tik siekdama išvengti nemalonumų ir ginčų aplinkosaugos

tema; vis dar nesupranta savo visuomeninių išipareigojimų; priima žinių vadybą kaip strategiją tik todėl, kad ir kiti taip daro.

Optimistinė – vertina darnumą kaip reikšmingą dalyką, konkurencinį pranašumą; mano, jog labai sureikšmintas darnumas gali būti pažeidžiamas; siekdama naudos, nuolat mažina kainas; linkusi investuoti į personalą, jei mato naudą darbuotojams ar įgyvendindama organizacijos misiją.

Sumani – pradeda prisiimti atsakomybę; darnumą suvokia kaip vystymosi būdą; žinių vadybą pasirenka kaip strateginę kryptį; suvokia poreikį, kad būtų inovatyvi bei prisitaikytų prie sudėtingo pasaulio.

Darni / globėjiška – organizacija pasiekia Everesto viršūnę ir pradeda leistis į apačioje esančius jo slėnius; kai organizacija darni, ji prisideda prie ekologijos bei visuomeninės gerovės; ji nuolat investuoja į savo žmones ir vertina juos kaip brangiausią turtą; yra dalis tinklo santykių; puikiai supranta savo atsakomybę aplinkai ir siekia apsaugoti gamtos išteklius (Sbarcea, 2007).

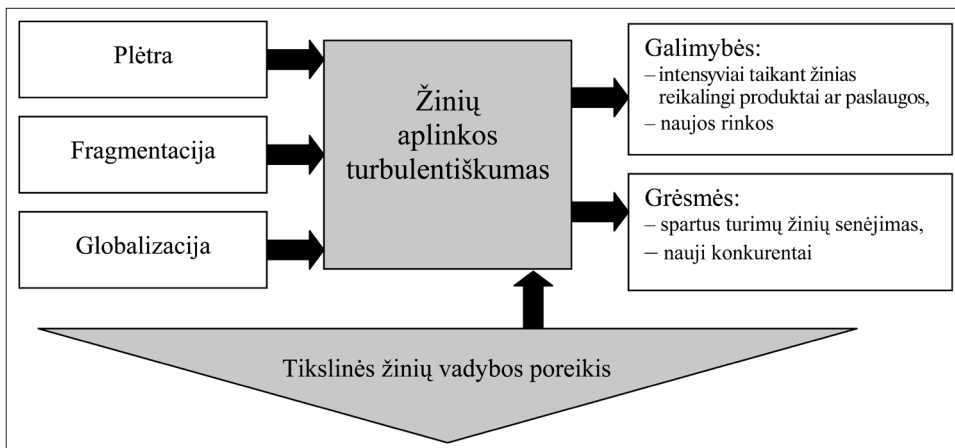
Daugumai organizacijų dar sunku suvokti, kaip užkopti į Darnumo Everestą. Tačiau šiandienos daugumos modernių organizacijų tikslas – dirbti siekiant pasaulinės gerovės.

Žinių vadyba – organizacijos darnaus konkurencinio pranašumo priemonė

Nuolat besitęsiantis sėkmingas vystymasis verslo plėtroje dažnai pateikiamas kaip ekonominis klestėjimas, verslą supančios aplinkos kokybė bei socialinis teisingumas.

Nesvarbu, ar nuolat besitęsiantis vystymas vyktų akademinėje, verslo ar politikos plotmėje, esmė išlieka ta pati, skiriasi sisteminiai plėtros aspektai (Marshall, Harry, 2005). Vienas iš žinių vadybos pradininkų Yogesh Malhotra (2000) viename interviu žinių vadybą apibrėžė kaip kritinį veiksnį, garantuojantį organizacijos prisitaikymą ir išgyvenimą vis netolygiau besikeičiančiame pasaulyje. Ji sujungia informacinių technologijų galimybes apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybiškumą ir inovatyvumą. Nuolatinis konkurencijos didėjimas priverčia įmones nuolat sekti rinkos, kurioje veikia, tendencijas. Tačiau didėjant globalumo lygiui, nuolatinės plėtros procesui vien rinkos stebėjimų jau nebepakanka. Siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, pridėtinės konkurencinės vertės kūrimą, atsiranda poreikis skverbtis į rinką patiems. O tai įgalina suvokimas, jog žinios egzistuoja jau ne vien organizacijos viduje, o jas būtina atitinkamai perdirbti ir pateikti viešai. Į išorę išspinduliuoti žinių tinklai apie įmonę suteikia pranašumą tarp partnerių, veikiančių būtent tos rinkos dalyje. Svarbiausias nuolatinio vystymosi

aspektas yra suvokties nuo „individualu“ link „bendra grupė“ kaita (Cushman, Venters, Cornford, Mitev, 2002). Žinių imlus verslas turi formuoti specialistų ir mokslininkų grupes; vykdyti tyrimus ir eksperimentus; kurti naujus ir kokybiškus produktus; glaudžiai bendradarbiauti su mokslo institutais ar universitetais; skatinti darbuotojus siekti žinių ir mokymosi visą gyvenimą; stebėti aplinką ir reaguoti kuriant naujoves ir pritaikant žinias; investuoti į darbuotojų įgūdžių tobulinimą bei naujovių kūrimą; atlikti taikomuosius tyrimus; patentuoti savo sukurtus produktus (Krogh, Roos, Kleine, 1998, p. 223–230). Taigi, žinių vadyba nėra vien tik žinių valdymas tiesiogine prasme, tai aplinkos, palankios žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas, nuolat besitęsiantis, sistemiškas valdymas bei plėtra. Žinių aplinka, kurioje šiandieną konkuruoja įmonės, struktūriškai yra kur kas sudėtingesnė nei ta, kuri egzistavo prieš kelis amžius. Didžiausią įtaką tam turi staigus žinių kiekio augimas, žinių fragmentacijos lygis, didėjanti žinių globalizacija. Per pastaruosius metus darbuotojų tyrimų ir

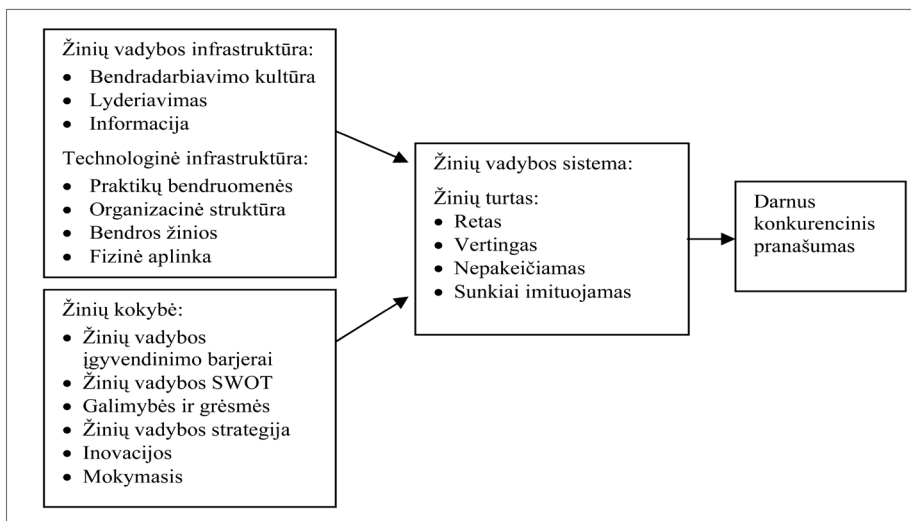


4 pav. Žinių visuomenės tendencijos (Probst, 2006, p. 16)

plėtos sferoje labai padaugėjo. Bendro žinių kiekio augimas paskatino mokslinių disciplinų specializaciją. Nuolatinės globalinės ekonomikos tendencijos paskatino žinių globalizaciją. Darniai besivystančios visuomenės tendencijas atspindi 4 pav.

Nuolat besitęsiantis žinių plėtojimas tarsi kelia klausimą – didesnis žinių kiekis: grėsmė ar galimybė? Dauguma įmonių augantį žinių aplinkos sudėtingumą traktuoja kaip grėsmę. Tačiau reikėtų pastebėti, jog naudojantis dinamiška žinių raida galima sukurti vis naujas konkurencines galimybes. Inovacijas kuriančios įmonės pradeda suvokti, jog produktus siejant su intensyviu žinių taikymu, atsiranda galimybė jo vertei išaugti. Jei įmonė, turinti gerai išplėtotą žinių bazę, veikia aplinkoje, kurioje žinios yra intensyviai taikomos, yra tikimybė, jog specifinė įmonės kompetencija įgis savą dinamiką ir taip sukurs naujų strateginių galimybių. Tinkamai akumuliuojamos ir panaudojamos žinios bei inovacijos toliau kuria žinių augimo ciklą, kuris vaizduojamas

kaip nuolat besisukanti žinių spiralė, kartu kelianti visuomenės gyvenimo, sveikatos bei išsimokslinimo lygį. Darnios žinių bendruomenės panaudoja akumuliuojamas žinias. O svarbiausia, jos panaudoja ir kitų bendruomenių akumuliuotas žinias – šitaip sparčiai tobulėja ir įgyja pranašumų. Čia akivaizdi bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis svarba (Sustainable Societies..., 2007). Žinių vadybos vystymasis ir praktinė veikla nuolat tęsiasi ir plečiasi visose šiuolaikėse organizacijose. Ir būtent dėl žinių vadybos tobulėjimo kyla vis didesnis poreikis ieškoti konkurencinių pranašumų per žinias. Verslas jau suprato neišreikštinių žinių valdymo svarbą. Prekinių ženklų vystymas, santykiai su darbuotojais, reputacija ir organizacijos kultūra tampa esminiai šaltiniai darniam verslo pranašumui sukurti. Organizacija yra sunkiai prilygstamas 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



5 pav. Darnus konkurencinis pranašumas (Halawi, Aronson, McCarthy, 2005)

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, žr. 5 pav. (Halawi, Aronson, McCarthy, 2005).

Darnus konkurencinis pranašumas – tai efektyvus intelektualinio kapitalo nukreipimas tinkama linkme.

Ilgalaikis darnus organizacijos konkurencinis pranašumas atsiranda naudojant žinių vadybos sistemas, stiprinant esamus pranašumus ir didinant vertę išteklių, kurių neturi konkurentai. Tinkamai akumuliuojamos ir panaudojamos žinios bei inovacijos kuria kitą žinių augimo ciklą, vaizduojamą kaip nuolat kylanti spiralė, kartu kelianti visuomenės lygį.

Išvados

Darnaus vystymosi sąvokos pagrindas straipsnyje yra įvardijamas kaip trijų lygiaverčių komponentų – aplinkosaugos, ekonominio ir socialinio vystymo darni plėtra. Kaip probleminė darnaus vystymosi kryptis yra įvardijamas orientavimasis nuo

individualaus prie grupės suvokimo. Organizacijos, anksčiau egzistavusios kaip individualūs vienetai, dabar traktuojamos kaip atviros sistemos akcentuojant darbuotojų turimos praktinės kompetencijos dalijimosi aspektą; glaudus klientų, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas. Darnios žinių bendruomenės panaudoja akumuliuojamas žinias. O svarbiausia, jos panaudoja ir kitų bendruomenių akumuliuotas žinias – taip 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.

Analizuojant žinių vadybą, darnaus vystymosi kontekste svarbu akcentuoti kognityvinę darnaus vystymosi paradigmą – vystymasis vertinamas kaip mokymosi procesas, kuriantis vietos žinias bei pritaikantis pasaulines žinias, kai sudaromos galimybės formuoti socialiniu požiūriu atviras erdves ir valdyti žinias kaip visuomeninį gėrį.

Organizacijos, siekdamos prisidėti prie bendros visuomenės gerovės kūrimo, privalo suvokti savo esmę kaip atviros sistemos visumos dalį, prisidėti prie ekologijos bei visuomeninės gerovės kūrimo.

LITERATŪRA

ADOMAITIENĖ, J., ZUBRICKIENĖ, I., ANDRIKIENĖ, R. (2006). Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: aktualumas ir plėtros galimybės. *Pedagogika, Mokslo darbai*, p. 15–23. ISSN 1392–0340.

AMODON, D. (1998). Knowledge Innovation [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entovation.com/innovation/knowinno.htm>>.

AUER, T. (2004). Knowledge management: vogue word or mandatory for sustainability? *WIV-Newsletter* 2 / 04.

BONTIS, NICK. (2000). Assessing Knowledge

assets: A review of the models used to measure intellectual capital. [žiūrėta 2008 m. liepos 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>>.

CHARLES, A., MARTIN; HARRY W. LOVE; VINCENT I. POLLEY; REID G. SMITH; R. G. SMITH & Associates. (2006). Critical Success Factors: Pillars of Sustainable Knowledge Management. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rgsmithassociates.com/Critical_Success_Factors.htm>.

- CHARLES, A. MARTIN; HARRY, W. LOVE; VINCENT, I. POLLEY; REID, G. SMITH; G. SMITH & Associates (2006). Knowledge Connections. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rgsmithassociates.com/Connections.htm>>.
- CUSHMAN, M., VENTERS, W., CORNFORD, T., MITEV, N. (2002). Understanding Sustainability as Knowledge Practice. Londonas: London School of Economics and Political Science. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.csand.org.uk/Documents/BAM2002.pdf>>.
- ČIEGIS, R., GAVĖNAUSKAS, A., PETKEVIČIŪTĖ, N., ŠTREIMIKIENĖ, D. (2008). Etinės vertybės ir darnus vystymasis: Lietuvos patirtis globalizacijos kontekste. ISSN 1392-8619 print/ISSN 1822-3613 online <<http://www.tede.vgtu.lt>>.
- ČIEGIS, R., GRUNDEY, D., ŠTREIMIKIENĖ, D. (2005). Darnaus vystymosi strateginis planavimas: municipaliniai aspektai. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, t. 11, nr. 4. p. 260–269. ISSN 1392-8619.
- ČIEGIS, R., ŠTREIMIKIENĖ, D. (2005). Integration of Sustainable Development Indicators into Sustainable Development Programmes. Inžinerinė ekonomika. Nr. 2. p. 7–12. ISSN 1392-2785.
- ČIEGIS, R., GRUNDA, R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 44 p. 19–34. ISSN 1392-1142.
- DAVENPORT, T. (1999). Human capital, SF: Jossey-Bass.
- DAVENPORT, T., PRUSAK. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- GALKUTĖ, L., NAVICKAS, K., VINGELIENĖ, S. (2003). Visa ko pradžia yra maža. – Regiono aplinkos centro Centrinei ir Rytų Europai biuras Lietuvoje.
- FERREIRA, S., NETO, M. (2005). Knowledge management and social learning: exploring the cognitive dimension of development. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. liepos 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.indiahabitat.org/knowledgemanage.htm>>.
- HALAWI, L., ARONSON, J. and MCCARTHY, R. (2005). “Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage” The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 3, issue 2, pp. 75–86, available online at <www.ejkm.com>. ISSN 1479-4411.
- JUSČIUS, V. (2007). Įmonių socialinė atsakomybė ir darnus vystymasis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 44 p. 35–44. ISSN 1392-1142.
- KROGH, G., ROOES, J., KLEINE, D. (1998). Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge, p. 223–230.
- McELROY, M. (2003). The new knowledge management. 248 p. ISBN 0-7506-7608-6.
- MALHOTRA, Y. (2000). Knowledge assets in global economy: assessments of national intellectual capital // Journal of Global Information Management, July/September, no. 8 (3), p. 5–15.
- MARSHALL, R. Scott, Harry, Sean, P. (2005). Introducing a new business course: Global business and sustainability. International Journal of Sustainability in Higher Education, vol. 6.
- MASTON, P. The scope and focus of an emerging field: Sustainability Science. [interaktyvus]. School of Earth Sciences Woods Institute for Environment Stanford University. [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 8 d.].
- Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003). [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. liepos 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lt/vi/files/0.658894001076396631.pdf>>.
- POLLEY, V., SMITH, R. (2007). Measuring KM Activity and Progress. Knowledge Leadership Forum New York. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rgsmithassociates.com/Measuring_KM_Activity_and_Progress_27-Apr-2007.pdf>.
- PUTMAN, R. D. (1993). Making democracy work. Civic traditions.
- SBARCEA, K. (2007). Corporate Sustainability and the role of Knowledge Management: preliminary exploration [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 27 d.], p. 1–3, 5–8, 11–14. Prieiga per internetą: <<http://thinkingshift.files.wordpress.com/2007/02/km-sustainability.doc>>.
- STIGLITZ, J. (1999). Scan globally reinvent locally. Presented at First global development network conference December 1999, Bonn.
- Sustainable Societies and the Knowledge Advantage [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alt3.co.uk/DISCUSSION_files/Sustainable.htm>.
- SWEIBY, K. J. (1997). The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based asset. New York Berret: Koehler.
- SWART, J. (2005). Identifying the sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures. University of Bath, School of Management.
- ŠTREIMIKIENĖ, D., VASILJEVIENĖ, N. (2004). Etiniai darnaus vystymosi aspektai ir jų ryšys su socialinėmis ir aplinkosauginėmis darnaus vystymosi dimensijomis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004, nr. 32. p. 189–205. ISSN 1392-1142.

THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Zenona Ona Atkočiūnienė

S u m m a r y

Modern society has been undergoing transformation into a new harmonious, environmentally friendly society, with the aim of providing the mankind with possibilities to create a safer, healthier and more prosperous world with continuous education and learning, new knowledge, values, attitudes and a need to know, to comprehend and to act meaningfully and responsibly. Sustainable development requires a constant change which is determined not only by individual capabilities, but also by regulation of social and economic development and its ensuring at the state and organisational levels. Application of knowledge management to the implementation of objective of sustainable development places great emphasis on intellectual capital, creativity, innovations encouraging the sharing of experience, ensures the interaction of technologies, talents and tolerance beneficial for an organization and the whole economy, culture of life-long

learning. The article analyzes sustainable development as the main, long-term interaction of the societal development ideology with knowledge management. It points out that knowledge, experience, competence, civic responsibility give reasons for compliance with environmental, social and economic requirements of sustainable development. It has been noticed that one of the ways to study a cognitive dimension of sustainable development is through contemplation about the development as a social process of learning which helps people to control an individual level their personal experience of sustainable development by independently applying it to problem solution and shaping their own future. At an organisational level, intellectual knowledge of employees are transformed into a competitive advantage of the organisation by applying the measures and methods of knowledge management.

[teikta 2008 m. rugsėjo 24 d.]