

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją

Kristina Lymantaitė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto
doktorantė

Institute of Library and Information Science,
Faculty of Communication, Vilnius University,
doctoral student

Saulėtekio al. 9, 10222 Vilnius

Tel. (8 5) 236 6109

El. paštas: kristina.lymantaite@kf.vu.lt

XXI amžiaus pradžioje, veikiamos ekonominių, politinių, socialinių veiksnių kaitos, valstybės, visuomenės, organizacijos gyvena milžiniškame nesibaigiančiame pokyčių sūkuryje. Globalizacija, informacijos ir komunikacijos technologijų plėtra, informacijos ir žinių visuomenės bei ekonomikos, mokymosi visą gyvenimą idėjos, konkurencija, inovacijų poreikis, neišvengiamai verčia ir bibliotekas peržiūrėti pasenusias strategijas, sukurti visiškai naują bibliotekos valdymo koncepciją. Bibliotekininkystės teoretikai jau seniai siūlo naujos koncepcijos kūrimui pasitelkti žinių vadybą. Tačiau pastaruoju metu vis dažniau prabylama apie tai, kad sėkmingai, žinių vadyba grindžiamai teorinei ir praktinei veiklai gali būti naudojami organizacinės elgsenos tyrimai. Straipsnio tikslas – išanalizuoti organizacinės elgsenos tyrimų ir žinių vadybos integracijos galimybes, įvardyti šių sričių panašumus ir skirtumus, atskleisti šio santykio vaidmenį kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. Rašant straipsnį remtasi teoriniais analizės, apibendrinimo, lyginimo, sintezės metodais.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė elgsena, žinių vadyba, biblioteka.

Iš XXI a. pradžios organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, nuolatos reikalaujama peržiūrėti ir permąstyti savo misiją ir paskirtį, t. y. dalyvauti žinių visuomenės kūrime; kurti milžinišką technologijų ir žinių infrastruktūrą, atsisakyti hierarchijos ir dirbti komandinio principu; tapti savo srities profesiona-

lais, novatoriais ir verslo lyderiais; kurti aukštos pridėtinės vertės paslaugas, orientuojantis į vartotojų poreikius, taigi perimti žinių vadybos sąvokas, koncepcijas ir praktiką. J. Rowley (2003) teigimu, bibliotekos, kurios nepriims šio iššūkio, yra pasmerktos žlugti.

Užsienio ir Lietuvos teoretikai bei praktikai visam tam pasiekti siūlo įvertinti ir atskleisti didžiausią strategiškai reikšmingą organizacijos turtą – žmogų, kurio turimos žinios, įgūdžiai ir patirtis yra kiekvienos organizacijos egzistavimo ir išlikimo garantas (Kasinskaitė, 2002; Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001; Chong, 2005; Hariharan, 2002; Hislop, 2005; ir kt.).

Efektyvus organizacijos darbuotojų žinių valdymas yra vienas didžiausių iššūkių, laukiančių ne tik bibliotekų, bet visų organizacijų. Teigti, kad žinių vadybos procesai vyksta efektyviai, galime tik tada, kai darbuotojų žinios yra transformuojamos į organizacijos intelektualinį kapitalą. Tam būtina sudaryti sąlygas dalytis žiniomis tiek individams, grupėms, tiek organizacijoms, nes būtent tai ir yra lemiamas sėkmės veiksnys (Hooff, de Ridder, 2004).

Žinių vadyba – organizacijos žinių kūrimo, panaudojimo ir sklaidos procesų valdymas, siekiant organizacijos tikslų – ne visada atneša pageidaujamus rezultatus. Viena iš priežasčių – nesuvokti individo elgsenos organizacijoje motyvai ir nenustatytos priemonės, kurios jį skatintų savo žinias atiduoti organizacijai.

Šiuo metu geriausiai žmogaus elgseną organizacijoje paaiškinanti mokslo sritis, tyrimai yra organizacinė elgsena. Organizacinė elgsena – tarpdisciplininė mokslų sritis, siekianti išnagrinėti visus žmonių elgesio organizacijose aspektus: individų, grupių ir organizacijos procesų lygmenimis. Organizacinė elgsena siekia dviejų tikslų – teoriškai suvokti individo elgseną ir praktiškai panaudoti gautas žinias organizacijos veiklos efektyvumui ir individo gerovei siekti (Greenberg, 2005).

Kadangi organizacinės elgsenos tyrimus galima panaudoti keičiant individo elgseną žinių vadybai palankia kryptimi bei nustatant, kokie veiksniai individą remia, o kokie trukdo kurti, skleisti ir dalytis žiniomis organizacijoje, skatina ieškoti bendrų organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sąlyčio taškų ir įrodyti šių dviejų tarpdisciplininių mokslų sričių integracijos naudą siekiant bibliotekos kaip organizacijos ir individo tikslų.

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sąsajų ištirtumas Lietuvoje

Organizacinė elgsena ir žinių vadyba apibrėžiamos kaip gana naujos sritys, todėl Lietuvoje nei bibliotekininkystės, nei kitų informacijos ir komunikacijos mokslų kontekste jos nėra plačiai nagrinėjamos. Žinoma, pavienių, nedidelių darbų apie visoms organizacijoms būdingą organizacinę elgseną yra (P. Jucevičienė, G. Dubauskas ir kt.). Tačiau šaltinių analizė atskleidė, kad monografijų ar kolektyvinių darbų būtent apie bibliotekos organizacinę elgseną lietuvių kalba nėra, o iš atskirų organizacinės elgsenos elementų profesiniuose bibliotekininkystės leidiniuose daugiausia dėmesio skiriama vadovavimui, mažiau – tokiems klausimams kaip komandinis darbas, komunikacija, bibliotekos struktūra, bibliotekos personalo politika, organizacijos kultūra.

Lietuvoje žinių vadybos problemos intensyviau pradėtos gvildinti peržengus XXI a. slenkstį. Monografijų, skirtų žinių vadybos analizei individualiu, grupės ir/arba organizaciniu lygmeniu ir parašytų Lietuvoje, nerasta. Užfiksuoti keli darbai, skirti žinių va-

dybai valstybiniu lygmeniu ir ekonominiame kontekste (G. Probst, K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė „Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos“).

Žinių vadybos temomis informacijos ir komunikacijos mokslų kontekste daugiausia mokslinių straipsnių yra parašę R. Gudaskas, A. Bieliūnas, Z. O. Atkočiūnienė. Profesinėje bibliotekinėje literatūroje šiems klausimams skirtas C. G. Johannseno ir N. O. Pors knygos „Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose“ skyrius, parengti keli straipsniai (J. Pupelienė, E. Janiūnienė).

Taigi, nors apie atskirus grupės bei organizacijos elgsenos elementus rašoma, tačiau į juos nežvelgiama kaip į organizacinės elgsenos elementus. Ne visada analizuojant organizacinės elgsenos dedamąsias akcentuojamas jų vaidmuo kuriant žinių vadybą remiančią organizaciją. Be to, nė vienoje apžvelgtoje publikacijoje nesiekta atskleisti organizacinės elgsenos ir žinių vadybos santykio. Analizuojami pavieniai organizacinės elgsenos ir žinių vadybos elementai, procesai, problemos (organizacijos kultūros, vadovavimo, struktūros įtaka žinių vadybai), tačiau teorinis šių mokslo sričių integracijos pamatas nepaklotas.

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos apibrėžtys

Analizuojant organizacinės elgsenos ir žinių vadybos santykį būtina išsiaiškinti, kaip suvokiamos šios dvi sritys. Vieno organizacinės elgsenos apibrėžimo nėra, bet dauguma autorių iš esmės vieningai teigia, kad tai socialinių mokslų sritis, nagrinėjanti visus žmonių elgesio (veiksmų ir nuostatų) bei

santykio su organizacijos aplinka aspektus individų, grupių ir organizacijos procesų lygmeniu. Gauti duomenys gali būti naudojami prognozėms, žmonių elgsenos keitimui, organizacijos pokyčiams įgyvendinti, gali būti pridėti – žinių valdymo procesams gerinti, taigi, efektyviai siekti organizacijos ir individo tikslų (Greenberg, 2005; Robbins, 2006; Cole, 1995; Mullins, 2006). Tačiau besigilinant į organizacinės elgsenos tyrimus pastebėta lygia greta vartojant sąvokas „organizacijos elgsena“ ir „organizacinė elgsena“. Šiame straipsnyje sąvoka „organizacijos elgsena“ vartojama apibūdinant tik vieną iš organizacinės elgsenos lygių – organizaciją kaip visumą. Sąvoka „organizacinė elgsena“ platesnė ir ją žymima visų – ir individo, ir grupės, ir organizacijos – elgsena¹.

Žinių vadybos terminas kur kas sudėtingesnis, nes jo reikšmė slypi ne tiek pačiame žodyje, kiek kontekste, kuriame jis vartojamas. Žinių vadyba kaip teorija, požiūris arba paradigma yra apibrėžiama kaip organizacijos žinių valdymas siekiant sukurti papildomą vertę ir pasiekti konkurencinį pranašumą (Chong, Choi, 2005). Iš čia kyla pagrindinis žinių vadybos tikslas – tai bendrojo organizacijos pranašumo, konkurencingumo ir efektyvumo didinimas; organizacijos žinių išteklių panaudojimas ir plėtra organizacijos ir verslo tikslams pasiekti (Rudzevičius, 2005; Hariharan, 2002).

Praktinis žinių vadybos aspektas – žinių valdymas – dažniausiai apibrėžiamas kaip procesas. Čia reikia pažymėti, kad yra dvi

¹ Be to, ir anglų kalboje elgsenos darbe tyrimams nusakyti vartojamas būdvardis „organizational“, o ne daiktavardis „organization“.

mokyklos, du požiūriai į žinių valdymą. Vienas jų – procesinis, funkcinis, arba technologijas orientuotas, jis apibrėžia žinių valdymą kaip ciklą, susidedantį iš konkrečių etapų, pradedant organizacijos žinių poreikių nustatymu ir baigiant žinių paskirstymu ir naudojimu priimant sprendimus. Ekologinio, arba orientuoto į žmogų, požiūrio šalininkai teigia, kad žinių valdymo esmę sudaro visuma priemonių ir sąlygų, t. y. žinių vadybą remiančios struktūros, procesų, santykių, kultūros, kurie skatina žinių kūrimą, sklaidą ir naudojimą, kūrimas (Walczak, 2006; Silver, 2001; Rowley, 2003; ir kt.). Tirią organizacinės elgsenos ir žinių vadybos santykį, aktualesnis pastarasis požiūris, nes jo šalininkai labiau telkia dėmesį į individą organizacijoje: siekia suvokti jo elgsenos motyvus, priežastis, išsiaiškinti ir sukurti palankias sąlygas jo savirealizacijai, bendrai organizacijos ir individo gerovei.

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos santykis

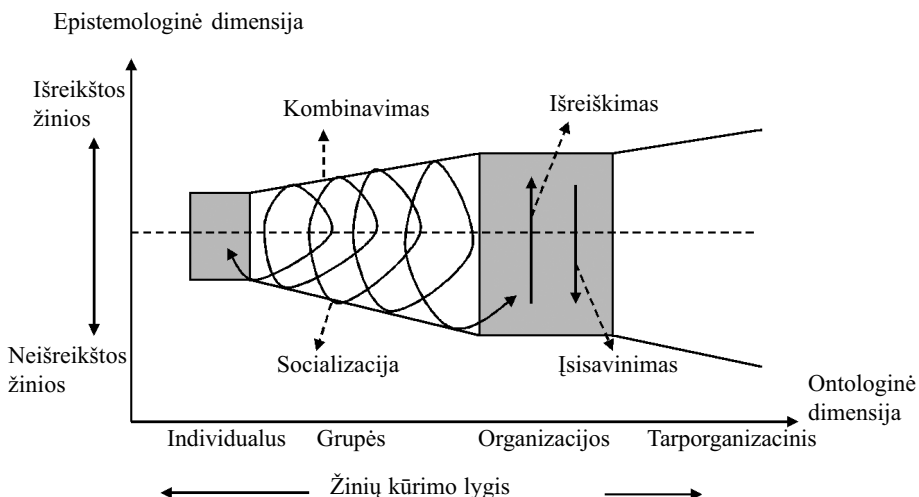
Pagrindinė prielaida organizacinės elgsenos ir žinių vadybos ryšiui užmegzti – bendri tyrimo objektai ir tikslai. Pagrindinis organizacinės elgsenos ir žinių vadybos tyrimų objektas yra individas ir jo elgesys. Ir nors organizacinė elgsena tiria visus individo elgsenos aspektus, o žinių vadyba tik tuos, kurie veikia žinių vadybos procesus, bendras tyrimų tikslas lieka tas pats – tai organizacijos ir individo tikslų įgyvendinimas siekiant organizacijos konkurencingumo ir pranašumo rinkoje. Be to, nei organizacinė elgsena, nei žinių vadyba neapsiriboja individo elgsenos tyrimais. Apskritai abiejose srityse ga-

lima skirti tris analizės lygmenis: individualų, grupinį, organizacinį, kai atitinkamai nagrinėjamas individo, grupių ir organizacijos elgesys.

Tris žinių vadybos analizės lygmenis skiria dauguma mokslininkų (D. Hislop, 2005; J. Rowley, 2003; ir kt.). Žinoma, yra ir kitų pozicijų. K. E. Sveiby (2001) išskyrė tik du lygmenis – individualų ir organizacinį, K. Kriščiūnas ir R. Daugėlienė (2006) – individo, organizacijos ir valstybės lygmenis, I. Kasinskaitė (2002) – makrolygmenį (globalizacija bei valstybė), vidurinį (organizacija), mikrolygmenį (grupės ir individas), o anot I. Nonakos, žinių vadyba gali būti analizuojama keturiais – individo, grupės, organizacijos ir tarporganizaciniu lygmenimis (žr. 1 pav.).

I. Nonakos sukurtoje organizacijos žinių kūrimo spiralėje, be minėtųjų analizės lygmenų, atskleistas ir žinių kūrimo procesas. Žinioms kurti būtina socialinė sąveika, arba kūrybiškas žmonių bendravimas, kai žinių virsmas realizuojamas per išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių sąveikos keturis etapus: socializaciją, išreiškimą, kombinavimą, įsisaivinimą. Spiralėje taip pat matyti epistemologinė ir ontologinė dimensijos. Epistemologinė dimensija apsiriboja žinių išskyrimu į išreikštas ir neišreikštas, jų sąveika. Ontologinė dimensija sprendžia individo sąveikos problemą ir tai, kaip organizacija sudaro sąlygas šiai sąveikai. Būtent ontologinis žinių vadybos aspektas leidžia ieškoti sąsajų su organizacine elgsena, kuri taip pat tiria individus ir jų sąveiką grupėse.

Apibendrinami mokslininkų išvalgas galime teigti, kad žinių vadybą įmanu analizuoti individo, grupės, organizacijos, tar-



1 pav. Organizacijos žinių kūrimo spiralė (adaptuota pagal I. Nonaka „Spiral of organizational knowledge creation“ (Nonaka, 2002, p. 444)

porganizaciniu, valstybiniu ir globaliu lygmeniu, bet kadangi šiame straipsnyje tiriamos organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracijos galimybės siekiant sukurti žiniomis grindžiamą biblioteką, vis dėlto pakanka išskirti tris (individo, grupės ir organizacijos) analizės lygmenis.

Dauguma organizacinės elgsenos moks-

lininkų (P. Jucevičienė, S. Robbins, G. A. Cole, J. Greenberg, D. Rollinson ir kt.) sutaria dėl trijų šios srities analizės lygmenų, tačiau ne visiškai – dėl šių lygmenų elementų. Nagrinėjant organizacinę elgseną žinių vadybos kontekste, aktualu išskirti tas dedamąsias, kurios labiausiai veikia žinių vadybos procesus organizacijoje:

Individas

1. Asmenybė
2. Suvokimas
3. Motyvacija
4. Emocijos
5. Išmokimas

Grupė

1. Komanda
2. Komunikavimas
3. Vadovavimas
4. Konfliktų valdymas
5. Sprendimų priėmimo procesas

Organizacija

1. Struktūra
2. Personalo vadyba
3. Organizacijos kultūra
4. Pokyčių vadyba
5. Kokybės vadyba

Žinių vadyba, nagrinėdama visus minėtus lygmenis, vis dėlto tiria ne visus elementus. Ir tai suprantama, nes, kaip jau buvo minėta, organizacinė elgsena tiria visą individo elgseną darbe, o žinių vadyba – tą, kuri

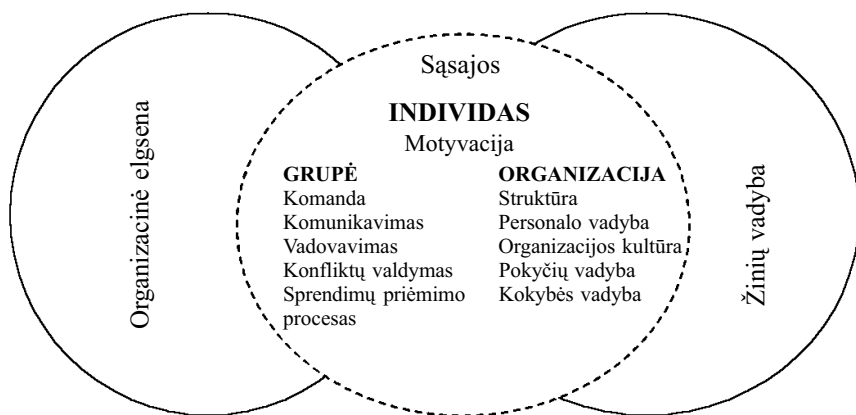
skatina žinių kūrimą, sklaidą ir panaudojimą organizacijoje. Mažiausia dėmesio žinių vadyba skiria šiems individo elgsenos elementams: asmenybei (charakteris, temperamentas), emocijoms. Suvokimo ir išmoki-

mo procesus žinių vadyba taip pat nagrinėja tik iš dalies, kai kuriuos iš jų patikėdama žinių teorijai. Taigi iš individo lygmens komponentų žinių vadybai svarbiausia yra individo motyvacija. Tačiau asmenybės tyrinėjimų nereikėtų numenkinti, nes asmenybės charakterio, temperamento ypatybės daro bene esminę įtaką individo elgsenai.

Grupinės elgsenos elementai (komanda, komunikavimas, vadovavimas, konfliktų sprendimas, sprendimų priėmimo procesas) vienodai svarbūs tiek organizacinei elgsenai, tiek žinių vadybai. Komandinis darbas – viena pagrindinių prielaidų kurti, dalyti ir skleisti žinias organizacijoje. Komunikacija taip pat atsiduria žinių vadybos tyrimų lauke, nes ji užtikrina žinių sklaidą tarp organizacijos skyrių ir darbuotojų. Vadovavimas taip pat apibrėžiamas kaip vienas iš kritinių žinių vadybos elementų, o žiniomis grindžiamų organizacijų valdymas kelia naujus uždavinius vadovams – jie privalo gebėti iki galo atskleisti ir panaudoti organizacijos intelektualinius išteklius. Konfliktų valdymas – ne mažiau svarbus žinių vadyboje, nes konstruktyviai ir atvirai sprendžiami konfliktai daro didelę įtaką kūrybiškumui. Sprendimų priėmimo procesas organizacinės elgsenos tyrimų objektu tapo neseniai, tik suvokus, kad pagrįstų sprendimų priėmimo procesas yra labai svarbus sparčiai besikeičiančioje ir vis sudėtingėjančioje aplinkoje. Tačiau žinių vadyboje sprendimų priėmimas visada buvo dėmesio centre, nes valdydama savo žinias organizacija gali priimti efektyvesnius sprendimus.

Organizacijos elgsenos elementai (struktūra, personalo vadyba, organizacijos kultūra, pokyčių vadyba, kokybės vadyba), ku-

riuos intensyviai tiria organizacinė elgsena, yra aktualūs ir žinių vadybai. Organizacijos struktūra apibrėžia, kaip organizuojamas žmonių darbas, kad organizacija galėtų veikti. Jei struktūra griežta, galime teigti, jog žinių vadybos sąlygos organizacijoje yra nepalankios. Jei struktūra lanksti – žinių kūrimo, dalijimosi ir sklaidos sąlygos yra palankesnės. Personalo vadyba svarbi abiem sritims. Darbuotojų kaita, tinkamai atrinkti ir apmokyti darbuotojai, įvertintos darbuotojo asmeninės savybės ir darbuotojo lūkesčius atitinkanti darbo vieta daro didžiulę įtaką tiek visai individo elgsenai, tiek jo elgsenai, susijusiai su žinių vadyba. Organizacinės elgsenos mokslininkai, analizuodami personalo vadybą, pradėjo tirti ir besimokančios organizacijos fenomeną, kuris gali būti laikomas efektyvios žinių vadybos rezultatu. Organizacijos kultūra – bene stipriausia jungiamoji grandis tarp organizacinės elgsenos ir žinių vadybos. Organizacijos kultūra – tai nematoma organizacijos struktūra, susidedanti iš organizacijos narių vertybių, įsitikinimų, lūkesčių ir normų. Tai esminis ir gyvybiškai svarbus elementas, lemiantis žinių vadybos sėkmę. Geriausia, jei organizacijos kultūra atvira ir pagrįsta pasitikėjimu. Organizacijos elgsena pokyčių kontekste organizacinės elgsenos mokslininkų pradėta tirti neseniai. O štai žinių vadyba ir pokyčių vadyba yra neatsiejamos nuo pat šių sričių susiklostymo pradžios, nes tik žinių vadyba besiremiančios organizacijos ir jų nariai gali pozityviai valdyti pokyčius. Kartais patys pokyčiai apibrėžiami kaip žinių vadybos proceso rezultatas (Chong, 2005; Hariharan, 2002). Kokybės vadybos ir žinių vadybos panašumai, anot J. Rudzevi-



2 pav. Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos lygmenų bei elementų sąsajos

čiaus (2005), atsiskleidžia per bendrą šių sričių tikslą, t. y. didinti organizacijos pranašumą, konkurencingumą ir efektyvumą, bendrus sąlyčio taškus (dėmesys produktyvumui, procesams, kultūrai, intelekto ištekliams ir kt.).

Pirmiau aptartos organizacinės elgsenos ir žinių vadybos lygmenų bei elementų sąsajos pavaizduotos 2 paveiksle.

Tiek žinių vadyba, tiek organizacinė elgsena organizaciją pirmiausia apibrėžia kaip atvirą, nuolat besikeičiančią socialinę kultūrinę instituciją, nes jos funkcionavimo pamatas yra individai. Individas yra pagrindinė organizacinės elgsenos ir žinių vadybos ašis – nesvarbu, ar jis veikia vienas, ar kaip grupės dalis. Kita vertus, organizacija susideda iš grupių ir kiekvienas individas priklauso kuriai nors vienai ar keletui iš jų. Savo ruožtu grupė yra svarbi žinių kūrimo, dalijimosi ir naudojimo organizacijoje sąlyga. Todėl grupių, jų struktūros tyrimai itin vertingi kuriant žiniomis grindžiamą organizaciją.

Individai ir grupės taip pat sąveikauja formalios organizacijos struktūros viduje. Ši struktūra padeda palaikyti specifinius individų ir grupių santykius, kurie užtikrina užduočių vykdymą ir nukreipia individus siekti organizacijos tikslų. Atsižvelgiant į šios struktūros tipą, žinių vadyba gali būti blokuojama arba remiama, todėl organizacijos kaip sistemos tyrimai labai svarbūs žinių vadybai.

Ir organizacinės elgsenos, ir žinių vadybos teoretikai bei praktikai į organizaciją žiūri ne tik kaip į socialinę kultūrinę struktūrą, bet kaip į sistemą – vientisą tarpusavio ryšiais susietą tam tikrų dalių, elementų visumą. Taigi tiek viena, tiek kita sritis organizaciją vertina kaip vientisą socialinę kultūrinę sistemą, susidedančią iš žmonių, turinčių bendrų interesų ir tikslų, laiduojančių veiksmų vienybę jų siekiant (Zakarevičius, 2003).

Apibendrinant L. Šimanskienės, P. Zakarevičiaus ir kitų mokslininkų požiūrius,

galima skirti tokias organizacijos kaip socialinės kultūrinės sistemos dedamąsias:

- Organizacinė forma (vidinė sandara, susidedanti iš padalinių, tarnybų, junginių, darinių, susietų vertikaliais ir horizontaliais ryšiais);
- Ryšiai, kurie nusako, kaip susieti organizacijos sistemos elementai;
- Funkcijos (pagal turinį bibliotekai būdingos tokios esminės socialinės funkcijos kaip komunikacinė, kumuliacinė ir memorialinė (mnemotinė);
- Ištekliai (žmogiškieji, materialiniai, finansiniai, informaciniai ir pan.);
- Kultūra (organizacijos istorija, vertybės, simboliai, elgesio normos, standartai);
- Procesai (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, komunikacija, sprendimų priėmimo procesas, motyvavimas, inovacijų, kokybės, personalo vadyba ir t. t.).

Visi šie elementai tarpusavyje yra labai glaudžiai susiję: keičiant nors vieną iš jų, kinta ir kiti sistemos elementai. Jeigu organizacijoje yra kuriama žinių vadybą remianti kultūra, ji neišvengiamai veiks ir organizacinę formą, ir ryšius, ir visas kitas dedamąsias. Ir atvirkščiai, keičiant organizacijos funkcijas, atitinkamai daroma įtaka ir organizacijos kultūrai. Keičiantis funkcijoms, keistūsi ir procesai, ir formos, struktūros ir t. t. Tų pačių išvadų yra priėję ir organizacinės elgsenos mokslininkai, teigdami, kad kiekvieno elemento elgsena veikia kito elemento elgseną (Šimanskienė, 2002, ir kt.).

Taigi, organizacija yra gyvas organizmas, susidedantis iš fiziškai, emociškai, intelektualiai skirtingų individų, nuolatos keičian-

čių organizaciją (Cole, 1995; Greenberg, 2005).

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos veiklos yra daugiafunkcės, veikiančios visas organizacijos kaip sistemos dalis. Tai plačios, įvairias disciplinas jungiančios sritys. Galime skirti tokias organizacinei elgsenai ir žinių vadybai giminingas sritis kaip sociologija, psichologija (bendroji, organizacinė, socialinė), edukologija (mokymas ir mokymasis), vadyba, personalo vadyba, komunikacijos vadyba, pokyčių vadyba, kokybės vadyba. Išskirtinai žinių vadybai giminingos sritys, nepatenkančios arba retai patenkančios į organizacinės elgsenos tyrimų lauką, yra informacijos vadyba, informacinių technologijų vadyba, inovacijų vadyba, žinių ekonomika, dirbtinis intelektas ir kt.

Apibendrinami galime teigti, jog organizacinę elgseną ir žinių vadybą sieja tiriamas objektas, tikslai, analizės lygmuo, požiūris į organizaciją, įtaka organizacijos kaip sistemos elementams ir tarpdiscipliniškumas.

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija

Organizacijos ir individo tikslų įgyvendinimo, organizacijos konkurencingumo ir pranašumo rinkoje organizacinė elgsena ir žinių vadyba siekia keisdamos individo elgseną pageidaujama linkme. Būtent individo elgsenos keitimas ir yra ta sritis, kurioje organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija galėtų teikti didžiausią naudą kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją.

S. Robbins, L. J. Mullins, G. A. Cole bei kt. autoriai vieningai pabrėžia, kad organi-

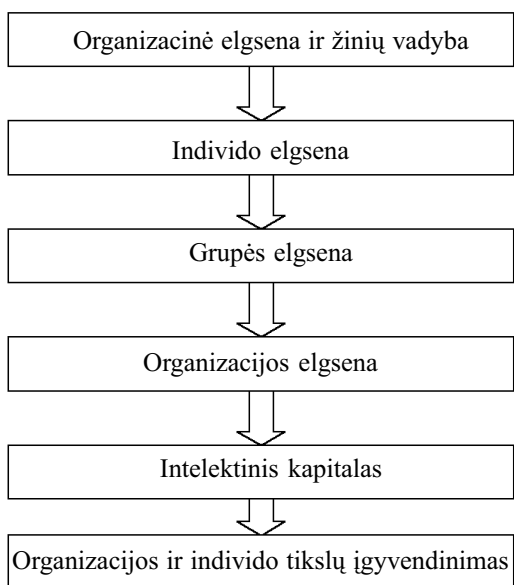
zacinės elgsenos tyrimų tikslas yra padėti paaiškinti, prognozuoti ir kontroliuoti žmonių elgesį tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Žinių vadyba taip pat siekia keisti individo elgseną taip, kad jis kurtų, dalytųsi bei naudotų savo žinias organizacijos ir savo tikslams siekti. Individo elgsenos keitimas susideda iš jo pažinimo ir palankių sąlygų sudarymo vienokiam ar kitokiam jo elgesiui atsiskleisti. Žinių vadybai labai svarbu išsiaiškinti, kas skatina pavienius individus kurti, dalytis žiniomis, jas skleisti ir burtis kartu bendriems tikslams bei kokios būtinos tam palankios sąlygos. Organizacinės elgsenos tyrimai ir metodai čia būtų labai naudingi.

J. Stankevičiūtė (2001), tirdama palankias žinių vadybos sąlygas, išskyrė 78 prielaidas ir suskirstė jas į tris grupes: kultūrinės (žinių valdymo kultūrą palaikančių vertybių, normų ir įsitikinimų pogrupis; kalbos pogrupis; fizinės aplinkos, ritualų ir simbolių pogrupis), organizacinės (žinių valdymo diegimo procesui būtinių prielaidų pogrupis; formalių ir neformalių organizacijos struktūrų pogrupis; palaikančios infrastruktūros pogrupis), vadybinės (vadovavimo/lyderavimo prielaidų pogrupis) ir žmogiškųjų išteklių valdymo (kompetencijos ir motyvacijos pogrupis).

Kiti autoriai apriboja įtakos veiksnius ir teigia, kad egzistuoja dvi veiksnių grupės, kurios veikia organizacijos gebėjimą kurti ir naudoti žinias: vidinė individų aplinka (asmens psichologinė būseną – interesai, žinios, gebėjimai, ir fiziologinė būseną) ir išorinė individų aplinka (žmonių santykiai, darbo sąlygos, valdymo sistema, vertybių sistema) (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006).

J. Stankevičiūtės atliktas tyrimas ir kitų autorių darbai rodo, jog žinių valdymo ekspertai daugiausia reikšmės teikia kultūrinėms prielaidoms. Tačiau reikėtų daugiau dėmesio skirti ir kitoms – organizacinėms ir vadybinėms sąlygoms, nes žiūrint į organizaciją kaip į vientisą sistemą yra labai daug ne kultūrinių elementų, veikiančių žinių vadybos sėkmę. Išsiaiškinti, kokios tai sąlygos, kaip jas sudaryti, kaip paskatinti individą elgtis žinių vadybai palankia kryptimi, – bendras organizacinės elgsenos ir žinių vadybos tyrimų uždavinys. Tokia dviejų sričių integracija leistų pasiekti efektyvesnių rezultatų ne tik keičiant individo, bet ir grupės, organizacijos elgseną. Šis procesas pa-vaizduotas 3 paveiksle.

Kaip matyti, keičiant individo elgseną žinių vadybai palankia kryptimi, keičiama gru-

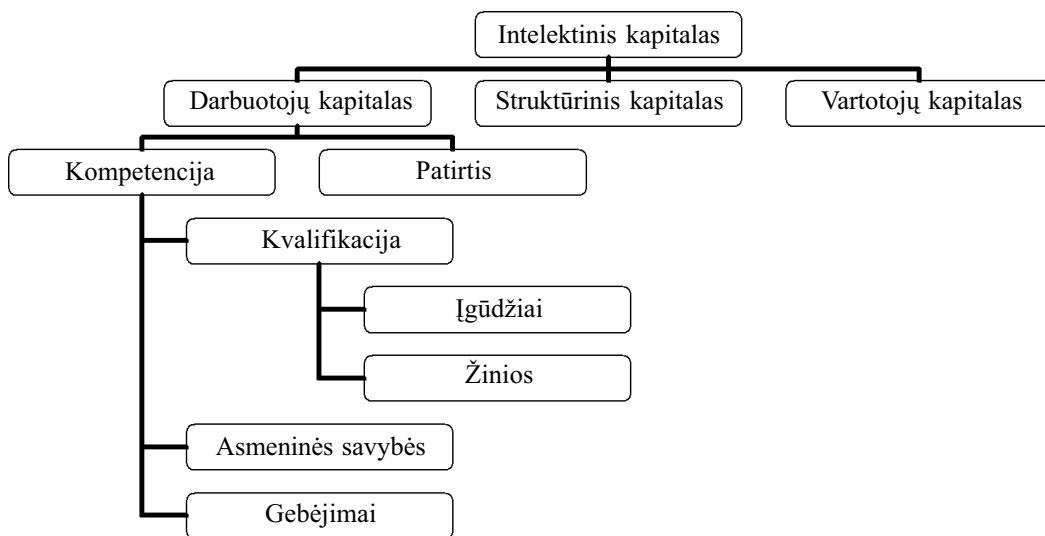


3 pav. *Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos įtaka organizacijos ir individo tikslams*

pės ir visos organizacijos elgsena, kuri savo ruožtu didina organizacijos intelektinį kapitalą. Iš pirmo žvilgsnio paprasta sąvoka iš tiesų kelia nemažai klausimų ir reikalauja didesnių diskusijų, nes dažnai ši samprata yra tapatinama su „organizacijos žiniomis“, „organizacine kompetencija“, darbuotojų kapitalu“, „darbuotojų kompetencija“ ir pan. Straipsnyje siūloma šių ir kitų giminingų sampratų hierarchinių ir semantinių ryšių schema, parengta apibendrinus R. Mikulėnienės ir R. Jucevičiaus (2000), A. Šileikos ir Z. Tamašauskienės (2003), I. Brazaičio (2005), R. Čiutienės ir R. Šarkiūnaitės (2004), R. Lukoševičiaus (2005) ir kt. darbus (4 pav.).

Dažnai žinių vadyba yra nusakoma kaip organizacijos intelektinio kapitalo optimizavimas siekiant užsibrėžtų tikslų. Organizacijos intelektinis kapitalas susideda iš struktūrinio, vartotojų ir svarbiausio – darbuoto-

jų (dar kitaip vadinamo žmogiškuoju kapitalu, žmogiškaisiais ištekliais) kapitalo, kuris iš tiesų labai glaudžiai siejamas su organizacijos darbuotojų turimomis žiniomis, įgūdžiais, patirtimi, vertybėmis, kūrybiškumu, bet tai neleidžia intelektinio kapitalo tapatinti su organizacijos žinių samprata, nes intelektinio kapitalo sąvoka kur kas platesnė. Darbuotojų kompetencija ar organizacijos kompetencija vėlgi yra nelygiavertės, nes darbuotojo kompetencija yra dalis visos organizacijos kompetencijos. Nei viena, nei kita šių sąvokų negali būti tapatinama su darbuotojų kapitalu, nes darbuotojų kapitalas apima ir darbuotojų kompetenciją, ir patirtį, taigi yra platesnė už minėtąsias. O kompetencija – tai kvalifikacijos kėlimu ir socializacijos būdu įgytų žinių ir įgūdžių derinimas su darbuotojų gebėjimais ir asmeninėmis savybėmis siekiant juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis.



4 pav. *Intelektinio kapitalo sąvoka giminingų sampratų kontekste*

Kadangi straipsnyje nagrinėjamos organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracijos galimybės siekiant sukurti žiniomis grindžiamą biblioteką, svarbu pažymėti, jog augantis intelektinis kapitalas bibliotekoje gali prisidėti prie organizacijos ir individo tikslų įgyvendinimo. Šie tikslai – tai naujoviškesni, kokybiškesni bibliotekos kuriami produktai ir teikiamos paslaugos, efektyvesni ir pelningesni procesai ir bibliotekos funkcijos, operatyvesni strateginiai sprendimai, konkurencingumas ir pranašumas ne tik tarp kitų bibliotekų, bet ir privataus sektoriaus konkurentų, nauji ir lojalūs bibliotekos lankytojai, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir t. t.

Žinių vadybos reikšmė bibliotekoms kaip organizacijoms matoma ne tik įgyvendinant tikslus, bet ir stiprinant bibliotekininko kaip žinių vadybininko, valdančio žinių masyvus, užtikrinančio efektyvią komunikaciją ir kuriančio pridėtinės vertės produktus, suvokiamą visuomenėje. Rečiau diskutuojamas žinių vadybos požiūris, nukreiptas ne į technologijas, ne į žmogų, bet į turinį, leidžia kurti bibliotekininko, gebančio valdyti žinias, įvaizdį (Rowley, 2003). Vadinasi, diegdama žinių vadybos procesus ir naudodama šios paradigmos metodus, biblioteka gauna dvejopą naudą. Ji ne tik pati tampa žinių organizacija, įgyvendinančia savo tikslus, bet ir gali pasiūlyti žinių valdymo paslaugas kitoms organizacijoms. Kita vertus, prieš valdydama kitų organizacijų žinias, biblioteka turi pirmiausia sudaryti sąlygas savo darbuotojams kurti, dalytis įgytomis žiniomis ir jas panaudoti.

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sričių integralūs tyrimai ir konstruktyvus rezultatų pritaikymas gali būti naudingas ne tik pradedant kurti žiniomis grindžiamą bib-

lioteką kaip organizaciją, bet ir vėlesniais etapais, jau vertinant tam tikrus įgyvendintus tarpsnius. Nustatyti esamą situaciją galima pasinaudojant jau sukurtomis ir išbandytomis žinių vadybos vertinimo metodikomis. Vienos jų ganėtinai paprastos, kaip „Knowledge Management Quick Scan“, kuria įvertinama tik organizacijos kultūra, vadovavimas, strateginiai planai, vidiniai procesai, žmogiškieji ištekliai (Rampersad, 2002). Kitos, kaip „Instrument for Knowledge Management Evaluation“, yra sudėtingesnės, tačiau iš tiesų galinčios pateikti itin išsamų vaizdą: įvertinama organizacijos aplinka (socialiniai aspektai, kultūra, skatinimas, pasitikėjimas), vadybiniai veiksniai (organizacijos struktūra, įsisąmoninimas ir įsipareigojimas), organizacijos strategija ir tikslai, technologijos (Iftikhar, 2003).

Kai kurie mokslininkai atkreipia dėmesį, kad žinių vadybos procesai ir metodai vienodi visose organizacijose, o sąlygos ir priemonės kuriant žinių vadybai palankią socialinę aplinką yra bendros visų tipų organizacijoms (Rowley, 2003). Tačiau nereikia pamiršti, kad kiekviena organizacija, nors ir pasižyminti tam tikromis bendromis savybėmis, yra unikali ne tik todėl, kad joje dirbantys individai yra unikalūs, turintys savitus motyvus, požiūrius, bet ir todėl, kad skiriasi organizacijų atliekamos funkcijos, struktūra, valdymo modeliai, dydis, finansavimo pobūdis ir kt. Teorijoje šie skirtumai neatlieka esminio vaidmens, tačiau praktiškai diegiant organizacinės elgsenos tyrimais grindžiamą žinių vadybą neišvengiamai teks susidurti su organizacijos specifika. Todėl aktualu apibūdinti dabartinę bibliotekų situaciją ir aptarti specifinius bib-

liotekos veiklos požymius, formuojančius jos organizacinę elgseną ir lemiančius žinių vadybos procesų sėkmę.

Specifiniai požymiai, darantys įtaką bibliotekos organizacinei elgsenai ir žinių vadybai

Pradėti taikyti bibliotekai organizacinės elgsenos ir žinių vadybos teorijas galime tik susipažinę su bibliotekos veiklos specifika, įvertinę dabartinę jos organizacinę elgseną ir jos palankumą žinių vadybai. Antrasis žingsnis, tolesnių tyrimų tikslas – atsižvelgiant į šias ypatybes sukurti rekomendacijas ir praktiškai pritaikomą žinių vadybą remiančios organizacinės elgsenos kūrimo bibliotekoje modelį. Tai vienas iš sudėtingiausių etapų, nes literatūroje nėra aiškiai apibrėžtų būdų, priemonių, metodų, kaip praktiškai paskatinti individą, grupę ir visą organizaciją elgtis žinių vadybai palankia kryptimi. Trūksta praktinių sėkmės pavyzdžių.

Vienas iš veiksnių, lemiančių bibliotekos veiklos specifika, yra pokyčių kontekstas. Tebevykstančios permainos, politiniai, technologiniai, organizaciniai reikalavimai, kintanti bibliotekos reikšmė ir vieta visuomenėje kuria neramią išorinę bibliotekos aplinką, atitinkamai veikia individo, grupės ir bibliotekos kaip organizacijos elgseną (Mullins, 2006). Ši aplinka bibliotekai ne tik teikia galimybių, bet ir kelia grėsmių. Permainos gali tapti teigiamos ir būti išnaudojamos pozityviai, jei biblioteka pasinaudos organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracijos teikiamomis galimybėmis.

Antrasis veiksnys, lemiantis daugelį kitų specifinių požymių, susijęs su tuo, kad

biblioteka yra viešojo sektoriaus ne pelno organizacija. Viešosios organizacijos dažniausiai vis dar pasižymi tradicine nelankščia hierarchine struktūra, kuri yra viena iš priežasčių, kodėl tokiose organizacijose sprendimai priimami ir įgyvendinami pernelyg lėtai, o naujovės diegiamos gana sunkiai. Struktūra – svarbus žinių vadybos elementas, todėl bibliotekų laukia didžiulis iššūkis pereinant nuo hierarchinės struktūros prie lankstesnių komandinio tipo arba dar kitaip vadinamų pohierarchinių struktūrų. Tam būtina keisti ir grupės, ir organizacijos elgseną. Besikeičiant struktūrai, efektyvesnė turėtų tapti ir komunikacija, keičiamas vadovavimo stilius, sprendimų priėmimas, skatinamas individualumas ir keitimasis idėjomis, kuriama palanki mokymosi visą gyvenimą aplinka ir kt.

Nemaži skirtumai tarp viešųjų ir privačių organizacijų pastebimi išsigilinus į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą. Privačios organizacijos sprendimus priimanči žmonių grupė sudaryta iš organizaciją valdančių ar į ją investavusių asmenų, o viešojoje organizacijoje šią grupę gali sudaryti nuspelnę savo organizacijai nariai arba asmenys, atstovaujantys įvairiems organizacijos interesams (Lane, 2001). Dažniausiai bibliotekoje sprendimus priima vadovas, pasitaręs arba nepasitaręs su bibliotekos taryba ar kitu patariamuoju organu, jeigu toks egzistuoja. Tačiau kartais sprendimai yra „nuleidžiami“ iš viršaus, t. y. bibliotekos vadovas yra ne sprendimo priėmėjas, o vykdytojas. Ypač tai būdinga universitetų ir kitų švietimo įstaigų bibliotekoms, kurios neturi juridinio asmens statuso ir tiesiogiai priklauso nuo savo steigėjo. Visais aptartais atve-

jais toks sprendimų priėmimas yra nepalankus žinių vadybai, todėl kuriant praktinį modelį reikėtų numatyti, kurie bibliotekos kaip organizacijos elementai turi būti keičiami, kad vadovas į sprendimų priėmimą įtrauktų kuo daugiau darbuotojų arba pats nebūtų tik vykdytojas ir sprendimus priimtų kartu su steigėjais.

Dažnai teigiama, kad privačios organizacijos nuo viešųjų skiriasi tuo, jog pirmosios laikosi vienintelio ir svarbiausio tikslo – pelno, o antrosios siekia įgyvendinti kokybinės prigimties tikslus. Todėl gali būti sunku įvertinti viešųjų organizacijų, tokių kaip biblioteka, teikiamų paslaugų naudingumą. Privačiose organizacijose yra kiek kitaip. Pelnas yra vienas iš rodiklių, kad organizacijos veikla yra efektyvi. Biblioteka kaip ne pelno organizacija tokio rodiklio neturi ir gali ilgai nepastebėti artėjančios krizės (Evans, 2000). Vienas iš sprendimų – standarto *ISO: 1998 Informacija ir dokumentai. Bibliotekos veiklos rodikliai* taikymas. Šis tarptautinis standartas, skatinantis naudoti kokybės rodiklius, yra skirtas visų tipų bibliotekų veiklai vertinti (Rudžionienė, 1999). Kokybės vadyba – vienas iš organizacinės elgsenos elementų, darantis įtaką žinių vadybai, todėl kokybės rodiklių taikymas bibliotekos veikloje turėtų būti skatinimas ir palaikomas.

Dar vienas specifinis bibliotekos darbo požymis yra taisyklės, reglamentuojančios visą viešųjų organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, veiklą – darbuotojų parinkimą, įdarbinimą bei atleidimą, atlyginimus, darbo krūvį, sprendimus priimančias bei juos vykdančias struktūras ir kt., o visos problemos sprendžiamos apibrėžtu būdu ir įgyvendinamos tiksliai nurodyta tvarka (Lane, 2001). Tai-

syklių perteklius neigiamai veikia organizacijos žinių vadybos procesus, todėl šį bibliotekos elementą taip pat reikėtų keisti.

Biblioteka – viešoji organizacija, priklausanti nuo institucijos, į kurią ji įeina, valstybės, įvairių kitų mecenatų, rėmėjų, kurie patys nusprendžia, kada ir kaip panaudoti lėšas. Toks finansavimo būdas apriboja vadovo galimybes priimti sprendimus tokiose žinių vadybai aktualiose srityse kaip darbuotojų motyvavimas, personalo politika, kai vadovas negali parinkti tinkamiausių motyvavimo priemonių, priimti geriausių specialistų ar sudaryti sąlygų visiems norintiems kelti kvalifikaciją. Savo ruožtu tai kuria neigiamą organizacijos kultūrą, kelia darbuotojų nepasitenkinimą, taigi nepalankiai veikia žinių vadybą remiančios organizacinės elgsenos kūrimą.

Aptarti keletas svarbiausių bibliotekos kaip viešosios organizacijos požymių, kurie formuoja žinių vadybai nepalankią bibliotekos organizacinę elgseną. Gerokai daugiau jų išryškėtų atlikus išsamią esamos bibliotekų organizacinės elgsenos situacijos analizę. Literatūros apžvalga liudija, jog tokio instrumento, vertinančio ir individo, ir grupės, ir organizacijos lygmenis, nėra ir jį būtų sudėtinga sukurti. Kita vertus, pasitelkus organizacinės elgsenos tyrimo metodus ir įvertinus atskirus organizacijos elementus, būtų galima daryti tam tikras išvadas. Taigi, nors visų ypatybių nepavyko atskleisti, tačiau jau dabar matyti, jog biblioteka pasižymi tam tikrais specifiniais požymiais, į kuriuos būtina atsižvelgti darant teorinius apibendrinimus, kuriant rekomendacijas ar praktinius žinių vadybą remiančios organizacinės elgsenos kūrimo bibliotekoje modelius.

Išvados

XXI amžiaus organizacijos vertingiausias išteklius yra darbuotojas ir jo žinios. Naudojamos kartu organizacinė elgsena ir žinių vadyba gali atlikti reikšmingą vaidmenį kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. Bendrą organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sąsajų analizė atskleidė, kad šių dviejų sričių integracijai palankias prielaidas sudaro bendras tyrimo objektas – individas, ir siekis įgyvendinti organizacijos ir individo tikslus, užtikrinant organizacijos konkurencingumą ir pranašumą rinkoje. Be to, tiek organizacinės elgsenos, tiek žinių vadybos tyrimuose skiriami trys analizės lygmenys: individualus, grupinis, organizacinis, ir atitinkamai nagrinėjami su individu, grupe ir organizacijos elgsena susiję elementai (asmenybė, motyvacija, komunikavimas, vadovavimas, struktūra, organizacijos kultūra ir kt.). Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sąsajoms palankias prielaidas taip pat sudaro abiejų sričių tarpdiscipliniškumas, daugiavaldžiškumas ir bendras požiūris į organizaciją kaip atvirą nuolat besikeičiančią socialinę kultūrinę sistemą, kurios elementai taip tarpusavyje susiję, kad vieno iš jų elgsenos keičimas veikia visų kitų elementų pokyčius.

Kadangi organizacinė elgsena ir žinių vadyba savo tikslų siekia keisdamos individo

elgseną, šių sričių integracija leistų ne tik identifikuoti kultūrinės, vadybinės, organizacinės ir kt. sąlygas, palankias žinių vadybai, bet ir keisti individo elgseną pageidaujama linkme, t. y. taip, kad jis kurtų, dalytųsi ir naudotų savo žinias organizacijos ir savo tikslams siekti. Be to, keičiant individo elgseną, keičiama ir grupės, ir organizacijos elgsena, o teigiami pastarosios pokyčiai lemia didėjančią intelektualinį kapitalą, kuris užtikrina kokybiškesnę ir produktyvesnę organizacijos veiklą. Taigi, organizacinės elgsenos ir žinių vadybos tyrimų ir metodų integravimas leistų tikėtis greitesnių ir efektyvesnių rezultatų.

Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sričių integracija kuriant žiniomis grindžiamą organizaciją bibliotekai gali būti naudinga dviejose srityse: pirma, siekiant išsiaiškinti, kokios būtinos individo, grupės ir organizacijos elgsenos prielaidos (sąlygos) siekiant padidinti ir suaktyvinti žinių kūrimą ir sklaidą bibliotekoje; antra, atsižvelgus į bibliotekos kaip organizacijos specifiką, keisti individo ir visos organizacijos elgseną pageidaujama žinių vadybos kryptimi. O kad ši kryptis yra tarp strateginių bibliotekos tikslų, rodo vykstantys bibliotekų pokyčiai ir siekis tapti lanksčiomis, konkurencingomis, besimokančiomis, į vartotojų poreikius orientuotomis organizacijomis.

LITERATŪRA

BRAZAITIS, I. (2005). Informacinių technologijų naudojimo žmogiškasis veiksnys. *Informacijos mokslai*, t. 32, p. 20–23.

CHONG S. C.; CHOI Y. S. (2005). Critical Factors in the Successful Implementation of

Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. June [žiūrėta 2008 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl90.htm>>.

COLE, G. A. (1995). *Organizational Behaviour*. London. 383 p.

- ČIUTIENĖ, R.; ŠARKIŪNAITĖ, I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, t. 67 (2), p. 21.
- DUBAUSKAS, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius. 162 p.
- EVANS (2000), Edward G.; WARD, Patricia Layzell. History of library and information service Management Concepts. Iš *Management basis for Information Professionals*. New York: Neal Schumann Publishers, p. 37–68.
- GREENBERG, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. Upper Saddle River [N.J.]. 510 p.
- HARIHARAN, A. (2002). Knowledge Management: A Strategic tool. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus], December [žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl46.htm>>.
- HISLOP, D. (2005). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford University Press. 269 p.
- HOOFFF, B.; de Ridder A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 8, no. 6, p. 117–130 [žiūrėta 2008 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2300080609.html>>.
- IFTIKHAR, Z. (2003). Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation. *Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 1, issue 1, p. 55–62 [žiūrėta 2008 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue1/issue1-art7-zuhair.pdf>>.
- JUCEVIČIENĖ, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas. 284 p.
- KASINSKAITĖ, I. (2002). Managing knowledge assets: between the global and the local [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, t. 21 [žiūrėta 2008 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: <www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/21/tomas21.html>.
- KRIŠČIŪNAS, K.; DAUGĖLIENĖ, R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*. Kaunas: Technologija, p. 22–27.
- LANE, Erik Jan (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai. 461 p.
- LUKOŠEVIČIUS, R. (2005). Intelektu išteklių vadyba žinių ekonomikoje. *Informacijos mokslai*, t. 33, p. 35.
- MIKULĖNIENĖ, R.; JUCEVIČIUS, R. (2000). Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (24), p. 66–72.
- MULLINS, J. L. (2005). *Management and organizational behaviour*. Harlow: Prentice Hall Financial Times. 1096 p.
- NONAKA, I. (2002). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Iš *Strategic Management of Intellectual Capital*. Oxford: Oxford University Press, p. 437–462.
- RAMPERSAD, H. (2002). Increasing Organizational Learning Ability Based on a Knowledge Management Quick Scan. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. Article 40, October [žiūrėta 2008 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl40.htm>>.
- ROBBINS, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. 374 p.
- ROLLINSON, D.; BROADFIELD, A.; EDWARDS D. J. (1998). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. 798 p.
- ROWLEY, J. (2003). Knowledge management – the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. *Library Management* [interaktyvus], vol. 24, issue 8/9, p. 433–440 [žiūrėta 2008 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0150240807.html>>.
- RUDZEVIČIUS, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, t. 35, p. 55.
- RUDŽIONIENĖ, Jurgita (1999). Bibliotekos veiklos vertinimas: pasirinkimas ar būtinybė. *Šiandien aktualu*, Nr. 2, p. 10–16.
- SILVER, D. L. (2001). *The Knowledge Management Cycle* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://plato.acadiau.ca/courses/comp/dsilver/3503/Slides/The%20Knowledge%20Management%20Cycle_7.doc>.
- STANKEVIČIŪTĖ, J.; JUCEVIČIUS, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, Nr. 5 (31), p. 42.

SVEIBY, K. E. (2001). *What is Knowledge Management?* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/portals/0/articles/knowledgemanagement.html>>.

ŠILEIKA, A.; TAMAŠAUSKIENĖ, Z. (2003). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, t. 64, p. 147.

ŠIMANSKIENĖ, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*: monografija. Klaipėda. 206 p.

WALCZAK, S. (2006). *Organizational knowledge management structure* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1190120402.html>>.

ZAKAREVIČIUS P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*: monografija. Kaunas. 176 p.

INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND KNOWLEDGE MANAGEMENT BY CREATING A KNOWLEDGE-BASED LIBRARY AS AN ORGANIZATION

Kristina Lymantaitė

Summary

The most valuable resource in the 21st century organizations is the employee and his knowledge. Two areas, organizational behavior and knowledge management, play a significant role in changing the individual behavior to the knowledge management-friendly direction. Favourable assumptions for the integration of these two areas are determined by the common research object, similar levels of analysis (individual, group, organization), a combined approach to the organization as an open constantly changing social and cultural system, multifunctional activities, usage of such allied fields of knowledge as sociology, psychology, change, quality management and others. One of the essential clauses that allow the integration of the analysed areas is the fact that

both of them use similar measures to compose appropriate cultural, managerial, organizational conditions for the individuals to create, share, use and transfer their knowledge to the intellectual capital of the organization. One of the library's strategic goals is to become a knowledge-based organization and to develop as a flexible, competitive, learning, customer-driven organization. Integration of organizational behavior and knowledge management allows identifying conducive assumptions for knowledge management in the library and changing the behavior of an individual, group and organization with regard to the specific features of the library.

Key words: organizational behaviour, knowledge management, library.

Įteikta 2008 m. gruodžio mėn.