

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Airina Palekaitė

Komunikacijos mokslų magistrantūros studijų programos studentė

**POKYČIAI ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE: ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKA**

Magistro darbas

Vadovė doc. dr. _____

Zenona Atkočiūnienė

Vilnius, 2009

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>
<p style="text-align: center;">Airina Palekaitė (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Pokyčiai žinių vadybos aplinkoje: žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaka (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Changes in the environment of knowledge management: influence of competences of human resources management (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>
<p>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose</p> <p style="text-align: right;">_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p> <p style="text-align: right;">_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>
<p>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____ (data) _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>
<p>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</p> <p>_____ (katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>
<p>Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros vadovo parašas)</p>
<i>Pildo recenzentas</i>
<p>Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)</p>

Palekaitė, Airina

Pa 119 *Pokyčiai žinių vadybos aplinkoje: žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaka* : magistro darbas / Palekaitė, Airina; mokslinė vadovė Atkočiūnienė, Zenona; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 75 p.: lent. – Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 52-56 (51 pavad.).

UDK (658:001.8)

Raktiniai žodžiai: *žinių vadyba, informacinė visuomenė, žinių visuomenė, žinių vadybos modeliai, žmogiškųjų išteklių vadyba, kompetencija.*

Magistro mokslo darbo objektas – žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos žinių vadybos aplinkoje. **Magistro darbo tikslas** – nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaką žinių vadybos aplinkoje vykstantiems pokyčiams. **Pagrindiniai uždaviniai:** apžvelgti žinių vadybos aplinkos ypatumus, išanalizuoti informacinės ir žinių visuomenės kūrimo prioritetus, aptarti žinių vadybos elementus, leidžiančius identifikuoti žinių svarbą organizacijoje, išnagrinėti žmogiškųjų išteklių vadybos vertę šiuolaikinėje organizacijoje, išanalizuoti žmogiškųjų išteklių padalinio atliekamas funkcijas, aptarti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų sąvoką, išanalizuoti kompetencijos elementus ir įtaką efektyvių organizacijos funkcijų užtikrinimui, atlikti žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų kiekybinę ir kokybinę turinio analizę, pasitelkiant anketas bei interviu.

Nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių vadovai, kurie dirba organizacijoje, yra ne tik kompetentingi, bet ir puikiai išmano savo sritį. Remiantis teorine medžiaga ir praktiniu tyrimo duomenimis prieita prie išvados, kad žmogiškųjų išteklių vadovai ne tik daro teigiamą įtaką darbuotojams: juos motyvuoja, įkvepia ar padeda spręsti problemas, bet ir ugdo jų kompetenciją, lavina sugebėjimus bei tobulina įgūdžius ir žinias.

Praktinio žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų žinių vadybos aplinkoje tyrimu įrodyta, kad žmogiškųjų išteklių vadovai prisideda prie efektyvaus darbuotojų žinių potencialo panaudojimo, kas leidžia kurti sėkmingą žinių vadybos aplinką.

Šiame darbe analizuojama žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaka žinių vadybos aplinkoje vykstantiems procesams. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino prielaidą, kad didžiausią dėmesį, siekiant užtikrinti efektyvų žinių valdymą, reikia skirti žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybei organizacijoje steigti.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. ŽINIŲ VADYBOS MODELIAI IR POKYČIAI ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE.....	8
1.1. ŽINIŲ VADYBOS APLINKOS YPATUMAI	8
1.1.1. Informacinės visuomenės kūrimo prioritetai.....	9
1.1.2. Žinių visuomenės kūrimo prioritetai.....	10
1.2. ŽINIŲ VADYBOS MODELIAI.....	12
1.2.1. I. Nonaka ir H. Takeuchi SECI modelis.....	12
1.2.2. G. Probst modelis.....	13
1.2.3. M. McElroy modelis.....	15
1.2.4. K. Wiig modelis.....	16
1.2.5. W. Bukowitz ir R. Williams modelis.....	17
1.3. POKYČIŲ ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE YPATUMAI.....	18
2 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS KOMPETENCIJOS ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE ..	20
2.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS VERTĖ ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE	20
2.1.1. Mokymai ugdant kompetencijas efektyviam žinių panaudojimui.....	22
2.1.2. Motyvacijos skatinimas siekiant išsaugoti ir dalintis žiniomis	24
2.1.3. Komunikacijos su darbuotojais poreikis	25
2.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS KOMPETENCIJOS	26
2.2.1. Kompetencijos sąvoka ir kompetencijų blokai.....	26
2.2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų svarba žinių vadybos aplinkoje	29
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS POKYČIAMS ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE TYRIMAI.....	30
3.1. KOMPLEKSINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
3.2. KOMPLEKSINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	34
3.2.1. Įmonių anketinės apklausos rezultatų įvertinimas.....	34
3.2.1.1. Darbuotojų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijų, gebėjimų ir kompetencijų atžvilgiu... 34	
3.2.1.2. Žmogiškųjų išteklių vadovo atliekamos funkcijos, turimi gebėjimai ir kompetencijos	38
3.2.2. Interviu su ekspertais rezultatų įvertinimas.....	42
3.3. KOMPLEKSINIO TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR HIPOTEZIŲ TIKRINIMAS	46
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	49
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	52
CHANGES IN THE ENVIRONMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: INFLUENCE OF COMPETENCES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (SUMMARY)	57
PRIEDAI.....	59
1 PRIEDAS. TYRIMO ANKETA.....	59
2 PRIEDAS. KLAUSIMYNAS	63
3 PRIEDAS. INTERVIU SU AKVILE KAZLIENE.....	64
4 PRIEDAS. INTERVIU SU RITA KEINIENE	66
5 PRIEDAS. INTERVIU SU ŽIVILE VALEIŠIENE	69
6 PRIEDAS. INTERVIU SU VIRGINIJA JAZUKEVIČIŪTE.....	71
7 PRIEDAS. INTERVIU SU ANDŽELA SABECKIENE.....	73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuo metu keičiasi paradigma: iš informacinės visuomenės pereiname į žinių visuomenę. Žinios apie rinkas, gaminius ir paslaugas, procesus ir klientų poreikius yra esminis išteklius šiandienos verslo pasaulyje. Efektyvus žinių naudojimas tampa išgyvenimo priemone rinkose, pasižyminčiose itin aukšta konkurencija ir inovacijomis. Vykstantys spartūs ir kartais sunkiai prognozuojami pokyčiai verslo pasaulyje, verčia ieškoti būdų staigiai reaguoti bei valdyti greitai besikeičiančius procesus. Tai skatina organizacijas tobulėti, siekti gerų rezultatų, didinti efektyvumą, ieškoti ir priimti probleminėse situacijose tinkamus sprendimus. Bet veiksmingai valdyti įmanoma tik tada, kai yra tinkama organizacijos struktūra ir kai joje dirba kompetentingi bei motyvuoti darbuotojai, suprantantys žinių reikšmę ir sugebantys jomis pasinaudoti. Šiuolaikinėse organizacijose žinių valdymas tampa vis svarbesniu aspektu, siekiant organizacijos tikslų bei konkurencinio pranašumo.

Netrukus verslo organizacijos pasidalys į tas, kurios žino, ir tas, kurios nežino. Organizacijų vadovai privalo efektyviau pasinaudoti savo darbuotojų turimomis žiniomis nei tai darė anksčiau. Organizacijos skatinamos dažniau naudotis darbuotojų žiniomis, esančiomis jų protuose. Įmonei kur kas pelningiau investuoti į darbuotojų žinias nei tą pačią sumą išleisti materialiam turtui įsigyti. Žinios savaime nėra konkurencinis pranašumas, o priklauso nuo sugebėjimo jas pritaikyti praktiškai. Kadangi darbuotojai yra susiję su daugiau ar mažiau visais žinių procesais, vykstančiais organizacijoje, atsiranda būtinybė įvertinti ir ugdyti darbuotojų kompetenciją bei sukurti žmogiškųjų išteklių strategijas, užtikrinančias efektyvų darbuotojų ir organizacijos potencialo panaudojimą.

Kai kurios įmonės, remdamosios turima darbuotojų kompetencija, siūlo klientams naujas paslaugas. Pavyzdžiui, kai kurios turizmo agentūros turi labai efektyviai veikiančias bilietų užsakymo sistemas. „West Express“ – pirmaujanti turizmo agentūra ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse, sukaupusi labai didelę patirtį aptarnaudamos tarptautines, nacionalines įmones, įvairias valstybines institucijas, organizacijas bei laimėjusi ne vieną tarptautinį HRG, taip pat ir viešąjį ar vietinės reikšmės konkursą dėl tarnybinių kelionių aptarnavimo, darbuotojų kompetencija bei žiniomis klientams kuria sistemą, kuriai padedant jie patys galės užsisakyti bilietus, taip žymiai sutaupydami įmonės išlaidas aptarnavimo mokesčiui. Tokios paslaugos meta naujus iššūkius ir stiprina įmonės ilgalaikį konkurencingumą.

Taigi šiuolaikinėje nuolat kintančioje visuomenėje siekiant konkurencinio pranašumo bei įmonės sėkmės, itin svarbu sugebėti prisitaikyti prie naujų sąlygų. Sutrukdyti įmonei siekti

strateginių tikslų gali bet kas: darbuotojų kompetencijos stoka, komunikacijos įgūdžių ir priemonių trūkumas ar netgi kasdieniniai iššūkiai. Darbuotojų mokymų procesai, jų kompetencijos ugdymas įtraukiant žmogiškųjų išteklių padalinį yra pagrindinis žinių vadybos aplinkos pokytis, nes organizacijos sėkmė visada iš dalies priklauso nuo organizacijoje esančių žinių. Savaiame suprantama, žinių vadybos aplinka nereiškia žinių valdymą tiesiogine prasme. Tai aplinkos, palankios žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas valdymas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, įgūdžius bei sugebėjimus.

Kitaip tariant, pokyčiai, vykstantys vadybos aplinkoje, šiuo atveju žmogiškųjų išteklių padalinio įtraukimas, reiškia, kad darbuotojai efektyviai kuria, dalijasi, naudoja savo bei kitų žinias. Žinios organizacijoje apima visus valdymo lygius ir visas vykdomas funkcijas. Žmogiškųjų išteklių padalinio tikslas – kurti aplinką, kuri skatintų darbuotojus kurti, dalintis, saugoti ir taikyti žinias savo veikloje.

Žinios organizacijoje atlieka itin svarbų vaidmenį, nes padeda sprendžiant konkrečias veiklos problemas, siekti geresnių verslo veiklos rezultatų ir pelno.

Problema. Neefektyvus organizacijos žinių potencialo panaudojimas. Didėjančio nestabilumo rinkoje įtaka organizacijai sukuria poreikį ne tik naujų žinių kūrimui, bet ir jų panaudojimui tiek vidiniams, tiek išoriniams pokyčiams valdyti. Vyrauja neefektyvus darbuotojų ir organizacijos žinių potencialo integravimas organizacijoje vykstantiems procesams optimizuoti.

Darbo tikslas – nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaką žinių vadybos aplinkoje vykstantiems pokyčiams.

Uždaviniai. Darbo tikslui pasiekti buvo suformuluoti ir iškelti tokie uždaviniai:

- Apžvelgti žinių vadybos aplinkos ypatumus;
- Išanalizuoti informacinės ir žinių visuomenės kūrimo prioritetus;
- Aptarti žinių vadybos modelius, leidžiančius identifikuoti žinių svarbą organizacijoje;
- Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių vadybos vertę šiuolaikinėje organizacijoje;
- Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių padalinio atliekamas funkcijas;
- Aptarti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų sąvoką;
- Išanalizuoti kompetencijos elementus ir įtaką efektyvių organizacijos funkcijų užtikrinimui;
- Atlikti žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų kiekybinę ir kokybinę turinio analizę, pasitelkiant anketas ir interviu.

Mokslinio tyrimo metodai. Siekiant išnagrinėti problemą teoriniu lygiu, buvo atlikta straipsnių, mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas. Darbe naudojami kiekybinių ir kokybinių duomenų analizės metodai. Pristatomi du savarankiškai atlikti tyrimai: apklausa ir interviu.

Darbo eiga. Keliami uždaviniai ir darbo tikslas bus įgyvendinti darbo teorinėje bei praktinėje dalyse. Darbas yra suskirstas į tris dalis. Pirmas dvi dalis sudaro literatūros šaltinių analizė, trečiąją – tyrimų rezultatų aptarimas.

Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiami žinių vadybos aplinkos ypatumai. Nagrinėjami informacinės ir žinių visuomenės kūrimosi prioritetai. Aptariami žinių vadybos modeliai.

Antrojoje darbo dalyje pateikiamos žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos žinių vadybos aplinkoje. Analizuojamos žmogiškųjų išteklių padalinio atliekamos funkcijos organizacijoje. Atskleidžiama kompetencijų apibrėžtis. Taip pat nagrinėjami kompetencijų blokai.

Trečioji darbo dalis – žmogiškųjų išteklių vadovų atliekamų funkcijų, vaidmenų, kompetencijų ir gebėjimų bei įtakos darbuotojų žinių tobulinimui ar įgūdžių lavinimui aprašymas ir analizė.

Darbo teorinis pagrindas suformuotas remiantis moksline literatūra ir šaltiniais, iš kurių pagrindiniai yra N. Sanchez, N. McGinn, R. Voorhees, M. McElroy, G. Probst, K. Dalkir, D. Ulrich, W. Brockbank, R. Grant bei A. Moloviko, N. Petekvičiūtės, E. Kaminskytės ir TNS Gallup atlikti tyrimai.

Darbo naudingumas. Šis darbas gali būti naudingas vadovams, besidomintiems žmogiškųjų išteklių padalinio steigimu organizacijoje. Taip pat jis gali būti naudojamas tobulinant žmogiškųjų išteklių strategijas organizacijoje sukuriant efektyvesnius būdus darbuotojų kompetencijos panaudojimui, jų įgūdžių ir gebėjimų lavinimui bei efektyviam žinių procesų valdymui.

1. ŽINIŲ VADYBOS MODELIAI IR POKYČIAI ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE

Šiame skyriuje bus analizuojama žinių vadybos aplinka. Siekiant identifikuoti žinių vadybos bruožus, svarbu nustatyti, kokiais ypatumais pasižymi informacinė visuomenė, kurioje pagrindiniais akcentais laikomi informacija ir technologijos bei išsiaiškinti, kokie nauji pokyčiai šiandien vyksta žinių visuomenėje ir kaip tai daro įtaką verslo organizacijų veiklai.

1.1. *Žinių vadybos aplinkos ypatumai*

Žinių vadybos aplinka apima daug skirtingų sudedamųjų dalių: apsikeitimą žiniomis, vidinių informacijos srautų valdymą ir mokymąsi, organizacijos žinių struktūrizavimą, darbą projektuose ir pan. (Barclay, 2009). Todėl žinių aplinka, kurioje funkcionuoja verslo organizacijos, struktūriškai yra kur kas sudėtingesnė nei ta, kuri egzistavo prieš kelis dešimtmečius.

Šiandien vadovai pripažįsta, kad individų asmeniniai įgūdžiai yra gyvybiškai svarbūs organizacijos žinių vadybos aplinkai. Dėl gebėjimo duomenis bei informaciją transformuoti į žinias ir pasinaudoti jomis atnešant įmonei naudos, kiekvienas organizacijos darbuotojas tampa organizacijos žinių vadybos aplinkos nariu (Fahey, 2001). Taigi darbuotojas, nepaisant užimamų pareigų organizacijoje, laikomas esminiu žinių vertės kūrėju.

Didelė organizacijos žinių dalis yra saugoma jos darbuotojų protuose. Kuo didesnė žinių reikšmė organizacijoje, tuo svarbesnį vaidmenį atlieka darbuotojų mokymai bei jų įgūdžių lavinimas.

Mokymo sėkmė retai priklauso vien tik nuo darbuotojų. Kaip ir sėkmingai futbolo komandai reikia ne tik talentingų žaidėjų, bet ir gero trenerio, taip ir prie efektyvių žinių procesų prisideda ne tik darbuotojai, bet ir žmogiškųjų išteklių vadovas, kuris dažniausiai atsakingas už darbuotojų mokymus ar sugebėjimų lavinimą organizacijoje. Galima sakyti, kad žmogiškųjų išteklių vadovas yra tas asmuo, nuo kurio priklauso ne tik kiekvieno organizacijos darbuotojo atliekamo darbo kokybė, bet ir efektyvus žinių procesų valdymas. Kitaip tariant, žmogiškųjų išteklių vadovas šiuolaikinei organizacijai yra toks pat svarbus, kaip finansų specialistas, kurio žinios ir įgūdžiai reikalingi įmonės veiklai užtikrinti.

Kaip teigia S. Chaudhuri, vadovai turi skirti dėmesio žmogiškųjų išteklių vadybai, kaip ir kitoms verslo sritims, pavyzdžiui, rinkodarai ar pardavimams, nes žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijoje gali būti lemtinga organizacijai konkuruojant rinkoje (Chaudhuri, 2005).

Pasak S. Heathfield, organizacijų vadovai turi rūpintis žinių vadybos aplinka, suteikti galimybę darbuotojams ugdyti savo įgūdžius bei juos pritaikyti atliekant darbą. Todėl mokymai, kurie yra žmogiškųjų išteklių vadybos sritis organizacijoje, yra ta priemonė, kuri ne tik skatina žinių procesus, bet ir leidžia darbuotojams pasijusti savo srities specialistais (Heathfield, 2009).

Taigi vienas iš esminių pokyčių žinių vadybos aplinkoje – didelis organizacijų lyderių dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybos sričiai. Žmogiškųjų išteklių vadovas laikomas strateginiu partneriu organizacijoje, kurio pozicija motyvuoja, įkvepia darbuotojus, skatina jų kūrybingumą, lavina įgūdžius, rūpinasi mokymais bei reikalingų žinių pritaikymu atliekant užduotis.

1.1.1. Informacinės visuomenės kūrimo prioritetai

Informacinės visuomenės kūrimas pirmą kartą oficialiai paskelbtas Europos Sąjungos 1994 metais, išleidus rekomendacijas Europos informacijos visuomenei kurti, siekiant liberalizuoti ryšių rinką, sustiprinti informacinių technologijų mokslinių tyrimų programas ir užtikrinti informacinės visuomenės plėtros reglamentavimą visų Europos Sąjungos šalių teisinėse sistemose (Otas, 2009).

Skirtingus požiūrius į informacinę visuomenę atskleidžia vieni iš pirmųjų pradininkų: D. Bell, F. Machlup ir A. Toffler.

D. Bell apibūdindamas informacinę visuomenę vartoja kitą, sinonimišką sąvoką – *postindustrinė* visuomenė. D. Bell manymu, poindustrinė visuomenė pakeis industrializmą. Teoretikas „postindustrinės visuomenės“ sąvoką sieja su informacija ir žiniomis (Bell, 2004).

Pasak F. Machlup, informacijos gausa yra pagrindinis informacinės visuomenės bruožas. Jis taip pat akcentavo informacijos reikšmę mūsų gyvenimui ir teigė, kad informacija darys didelę įtaką technologijų plėtrai, ekonomikai, darbo pobūdžiui, erdvės suvokimui bei kultūrai (Webster, 2009).

A. Toffler informacinę visuomenę įvardijo kaip Trečiosios bangos visuomenę. Kitaip tariant, visuomenės vystymąsi jis suskirstė į tris bangas: 1) žemdirbystė; 2) industrializmas; 3) informacinė visuomenė. Kaip teigia A. Toffler, technologijos nėra vienintelis kriterijus, apibūdinantis informacinę visuomenę. Jo manymu, informacinė visuomenė reiškia naujus pokyčius socialinėje, kultūrinėje, visuomeninėje bei politinėje veiklos sferose (Toffler, 2008).

Remiantis informacinės visuomenės pradininkų komentarais, galima teigti, kad intensyvėjant informacinės sąveikos procesams, atsiranda globali visuomenė, kurios pagrindiniu bruožu tampa informacija ir informacinės technologijos (Gudauskas, 2000). Akivaizdu, kad informacinė visuomenė – tai išsilavinusi visuomenė, kurios nariai nuolat mokosi ir sugeba naudotis informacija bei moderniomis technologijomis. Pavyzdžiui, remiantis 2000 metų Informacijos visuomenės studijų grupės atliktu tyrimu, pagrindiniai informacinės visuomenės bruožai, respondentų nuomone, yra šie: išsilavinimas, intelektualumas, žinios; technologizacija; informacijos prieinamumas; komunikabilumas; atvirumas; globališkumas ir vartotojiškumas (Sniečkutė, Čepulkauskaitė, 2000).

Kaip bebūtų, informacija ir technologijos – informacinės visuomenės kūrimo prioritetai. Informacinei visuomenei būdinga tai, kad ji remiasi technologine revoliucija, o tai reiškia kad, naujos informacinės technologijos keičia santykinį darbo jėgos pasiskirstymą žemės ūkyje, gamyboje bei paslaugų sferoje, darbo pobūdį, kultūrą, erdvės ir laiko suvokimą (Neef, Siesfeld, Cefola, 1998).

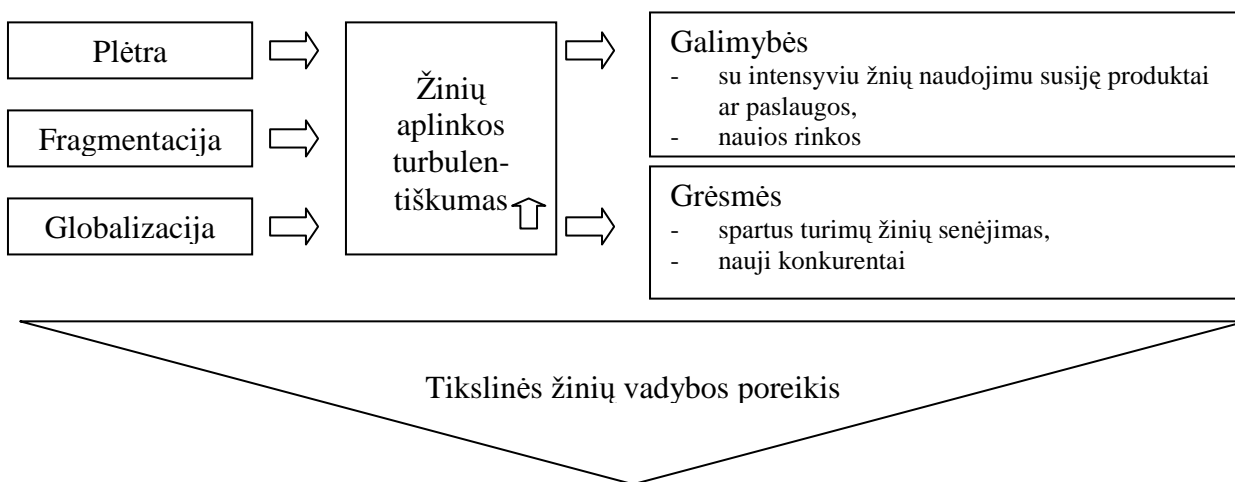
Taigi apibendrinant galima teigti, kad informacinė visuomenė – tai naujas visuomenės lygmuo, kuriame dauguma jos gyventojų naudoja informaciją bei pažangiausias informacines technologijas savo kasdieninėje veikloje.

1.1.2. Žinių visuomenės kūrimo prioritetai

„Žmogui nepakanka kaupti žinias, reikia mokėti iš jų gauti palūkanas“.
J. V. Gėtė

Žinių visuomenės kūrimui didžiausią įtaką daro trys pagrindiniai veiksniai: staigi žinių kiekio plėtra, žinių fragmentacijos lygis ir auganti žinių globalizacija (Probst, Raub, Romhardt, 2006, p. 15) (1 paveikslas).

1 paveikslas. Žinių visuomenės tendencijos (Probst, Raub, Romhardt, 2006, p. 16)



Visuomenės poreikis žinoti, suprasti mus supančią aplinką bei atsiradusios galimybės naudotis pažangiausiomis informacinėmis technologijomis, sąlygojo žinių plėtrą. Pavyzdžiui, Lietuvoje 2007 m. užregistruota ir į apskaitą įtraukta 4567 knygos bei brošiūros bendru 8 mln. egz. tiražu. Taigi statistiškai vienam Lietuvos gyventojui teko 2,4 knygos (Mikutytė, 2007). Kasmet išleidžiama vis daugiau ir įvairios tematikos knygų, o tai reiškia, kad žinių kiekis tik didėja.

Bendro žinių kiekio augimas skatina žinių fragmentaciją. Dėl didelio žinių kiekio atsiranda skirtingų interpretacijų ir tampa ne tik sunkiau jas perteikti, bet ir sudėtinga įgyti.

Kaip teigia M. Conroy, globalizacija – tai reiškinys, siejamas su demokratija, technologijomis, prekyba, investicijomis ir produkcija (Conroy, 2008). Globalizacijos poveikį atspindi tarptautinės organizacijos, ribojančios valstybių suverenitetą, besiplečiančios transnacionalinės korporacijos, didėjanti ekonominė priklausomybė tarp valstybių, vartojimo supanašėjimu tarp pasaulio gyventojų ir t. t. Akivaizdu, kad globalizacija suteikia galimybę matyti, girdėti visą pasaulį nepaisant geografinės padėties, todėl žinios tampa prieinamos bet kam ir bet kur, sugebančiam naudotis moderniomis technologijomis.

Pagal V. Navicką, žinių visuomenėje, skirtingai nei informacinėje visuomenėje, dėmesys sutelkiamas į žmogiškąjį kapitalą. Joje akcentuojamas žmogus ir jo žinios. Žinios suprantamos kaip „veiksny – tobulesniems produktams ir efektyvesnėms technologijoms kurti, žinios – veiksnys suprasti ir tinkamai nukreipti visuomenės plėtotę, lemiančią gyvenimo kokybę“ (Navickas, 2007). Kaip bebūtų, „žinios – tai mokymosi ir įgūdžių, kuriuos individai (ne mašinos) naudoja sprendami problemas, visuma. Žinios visuomet susijusios su žmonėmis, todėl jų neįmanoma atkurti naudojant informacines sistemas“ (Probst, Raub, Romhardt, 2006, p. 8). Kiekvienas darbuotojas laikomas asmenybe, turinčia tam tikrus sugebėjimus, savitą mąstymą ir tikslus, kuriems įgyvendinti palankiausia terpė yra žiniomis paremta aplinka, skatinanti žinių atnaujinimą, pozityvaus mąstymo lavinimą bei kūrybiškumą. Siekiant įgyti profesinių žinių ir gebėjimų, reikalingų darbinėje aplinkoje, skatinamas kompetencijos ugdymas.

Kompetencijos ugdymas yra tęstinis procesas, kai mažiau žinoma tampa daugiau žinomu, ugdomas kūrybiškumas, atskleidžiamos dar nepažintos galimybės, bendradarbiaujama, priimami sprendimai bei valdomos krizinės situacijos.

Žinių visuomenėje, kur pabrėžiamas žmogiškasis kapitalas, tikslas išlieka tas pats – „didinti organizacijos efektyvumą, gerinant tris esminius mokymosi procesus“ (Mazaj, Pabedinskaitė, 2007):

1. Mokymąsi iš sėkmių ir klaidų organizaciniu, komandiniu, asmeniniu lygmeniu;
2. Mokymąsi iš kolegų (geografinis atstumas organizacijos struktūroje nėra svarbus);
3. Mokymąsi iš išorės (tiekėjų, partnerių, konkurentų, klientų).

Žmogiškasis kapitalas žinių visuomenėje laikomas verslo organizacijų turtu: „Išties žmonių veiksmai, jų priimami sprendimai ir yra veiklą sukantis smagratas. Juk norint pagaminti produktą – nuo kėdės iki kosminio erdvėlaivio, norint suteikti paslaugą – nuo drabužių valymo iki finansų rinkų operacijų, reikia žinoti, kaip tą daryti“ (Lepėška, 2006). Taigi kiekvienos verslo organizacijos „įrankis“ yra jos darbuotojų kompetencija ir sugebėjimai, todėl organizacijos turi būti valdomos taip, kad darbuotojams būtų suteikta galimybė pasinaudoti savo žiniomis.

Galima teigti, kad žinių visuomenėje siekiama didinti darbuotojų produktyvumą, suteikiant galimybę tobulėti, ugdyti kompetenciją, plėsti žinių akiratį ir taip juos skatinant savarankiškai

priimti sprendimus. Esant efektyviai žinių sklaidai bei galimybei ugdyti kompetenciją, darbuotojai patiria mažiau streso. Darbuotojų žinios, sugebėjimai padeda organizacijai tapti konkurencingesne.

Taigi kalbant apie informacinę bei žinių visuomenę galima nustatyti prioritetus, skiriančius šiuos du terminus: informacinės visuomenės „ašis“ – informacija ir technologijos, žinių visuomenės „varomoji jėga“ – aplinka, kurioje darbuotojai skatinami kurti, dalytis, saugoti ir taikyti savo žinias bei nuolat ugdyti kompetenciją.

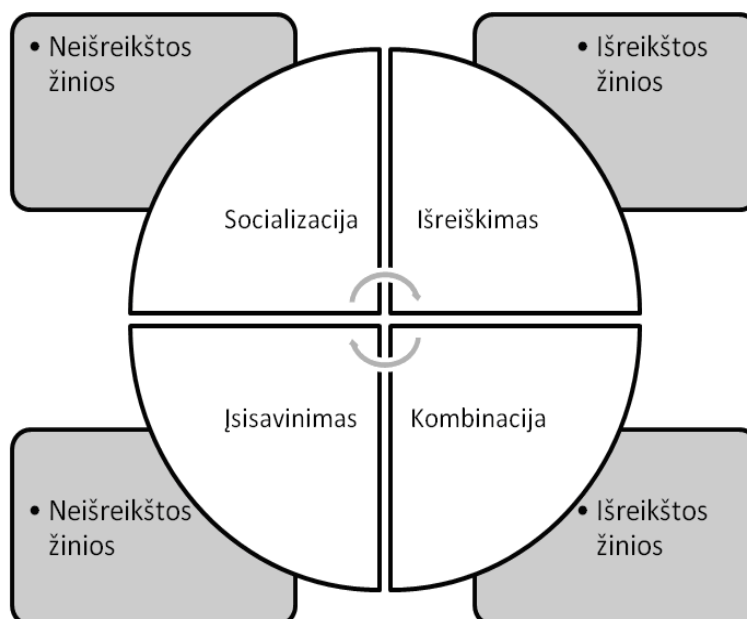
1.2. Žinių vadybos modeliai

Analizuojami I. Nonaka ir H. Takeuchi, G. Probst, M. McElroy, K. Wiig, bei W. Bukowitz ir R. Williams žinių modeliai atskleidžia žinių vadybos elementų tarpusavio sąveiką, žinių transformaciją skirtinguose ciklo etapuose ir žinių įtaką organizacijos procesams. Žinių modeliai gali būti naudojami siekiant sujungti bei suprasti skirtingus veiksnius, darančius įtaką žinių virsmui organizacijoje. Aptariami žinių modeliai yra tarsi žinių vadybos pagrindas, kurio dėka galima suvokti, kaip organizacijoje vyksta žinių procesai.

1.2.1. I. Nonaka ir H. Takeuchi SECI modelis

I. Nonaka ir H. Takeuchi pasiūlytas modelis SECI (angl. „socialization“, „externalization“, „combination“, „internalization“), žinomas kaip žinių kūrimo modelis, apibūdinantis neišreiškiamų žodžiais žinių virsmą į detaliai išreikštas žinias ir atvirkščiai (2 paveikslas.). Pagal šį modelį žinių virsmas gali būti:

2 paveikslas. I. Nonaka ir H. Takeuchi modelis (Dalkir, 2005, p. 56)



- **Socializacija** (angl. „socialization“). Neišreikštos žinios yra įgyjamos remiantis tarpasmenine komunikacija, pasidalinta patirtimi ir pan. Neformalūs susitikimai ir tarpasmeniniai susitikimai gali pakeisti technologijas. Pasidalinimas patirtimi yra svarbiausias informacijos ir dalijimosi neišreiškiamomis žiniomis bruožas;

- **Išreiškimas** (angl. „externalization“). Neišreikštų žinių virsmas išreikštomis tarpasmeninio ar tiesioginio bendravimo metu ir yra užfiksuojamas kaip suprastos žinios;

- **Kombinacija** (angl. „combination“). Neišreikštos žinios, kurios buvo suvoktos ir sužinotos susirinkimuose ar naudojantis informacinėmis technologijomis, pavyzdžiui, elektroniniu paštu. Tai žinios, kurios užfiksuotos internete ar paprastuose dokumentuose bei prieinamos platesnei auditorijai;

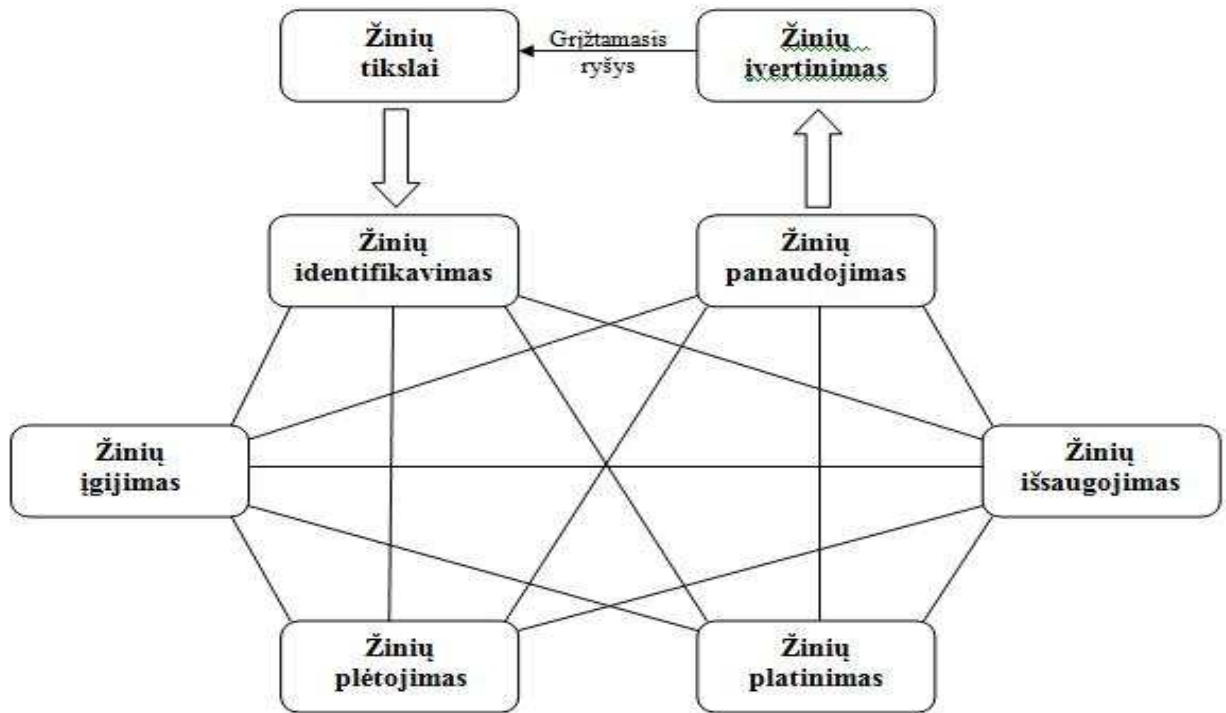
- **Įsisavinimas** (angl. „internalization“). Išreikštųjų žinių virsmo neišreikštosiomis žiniomis procesas, kurio metu vartotojai turi suprasti žinias, kitaip tariant, įsisavinti. Skaitydami dokumentus iš įvairių šaltinių, naudodami savo sukauptas neišreikštąsias žinias su kitų žiniomis, jie turi galimybę kurti naujas žinias.

SECI modelis yra plačiai paplitęs ir daug autorių jį naudoja savo darbuose siūlydami tinkančias technologijas kiekvienam žinių virsmo etapui: 1) iš neišreikštųjų į išreikštąsias; 2) iš išreikštųjų į išreikštąsias; 3) iš neišreikštųjų į neišreikštąsias; 4) iš išreikštųjų į neišreikštąsias. Kadangi neišreikštosios asmeninės žinios yra pačiame žinių kūrimo centre, tad reali praktinė nauda gaunama, kai neišreikštosios žinios tampa išreikštosiomis. Tikslingai skatinamos ir veikiamos žinios turi judėti tiek vertikaliai, tiek horizontaliais organizacijos lygiais ir organizacijose, kuriose yra tinkamai sukurta socialinė struktūra bei vidinė žinių dalijimosi sistema, skatinanti visus keturis žinių virsmo etapus (Dalkir, 2005, p. 57; Geytere, 2009).

1.2.2. G. Probst modelis

G. Probst pasiūlė tokius vidinius žinių vadybos procesus: žinių identifikavimas, įgijimas, vystymais, platinimas, panaudojimas ir saugojimas bei nurodė jų tarpusavio ryšius (3 paveikslas):

3 paveikslas. G. Probst modelis (Probst, 1998)



- **Žinių identifikavimas** – vidinių ir išorinių žinių, dažniausiai duomenų ir informacijos pavidalu kaupimas tolimesnei analizei ar panaudojimui. Tačiau tokios žinios nėra susistemintos, todėl sunkiai ar neefektyviai naudojamos verslo, organizacijos sprendimams priimti;
- **Žinių įgijimas**. Prieš įgyjant žinias organizacija turi nustatyti, kokios žinios jai bus reikalingos tolimesniam organizacijos tikslų siekimui, darbinei veiklai valdyti ir vystyti. Nuo to priklauso, kiek informacijos ir žinių reikia įgyti iš didžiausių išorinių informacijos šaltinių – klientų, tiekėjų, konkurentų, partnerių ir pan.;
- **Žinių plėtojimas**. Šis etapas glaudžiai susijęs su žinių įgijimo etapu, kadangi įgytas žinias reikia plėtoti ir vystyti remiantis darbuotojų kompetencija, bendru organizacijos kompetencijos lygiu, ieškant naujų galimybių ar idėjų bei kuriant naujus produktus. Šio proceso metu žinios yra darbuotojų perprantamos, įsisavinamos ar kuriamos naujos;
- **Žinių platinimas**. Organizacija turi padaryti žinias prieinamas ir naudojamas. Šio etapo metu turi būti užtikrinama, kas ir kiek turi prieiti prie žinių sukuriant galimybes greitai pasinaudoti per įvairius prieigos taškus;
- **Žinių panaudojimas**. Būtent šiame etape siekiama kuo efektyviau panaudoti sukauptas žinias organizacijos tikslams siekti ir uždaviniams spręsti. Šiame etape darbuotojų kompetencija ir

sugebėjimas pasinaudoti žiniomis yra pats svarbiausias, garantuojantis tinkamą sukauptų žinių panaudojimą;

- **Žinių išsaugojimas.** Šiame etape yra svarbu išsaugoti sukauptas žinias ir patirtį ateities uždaviniams ar organizacijos kompetencijos ugdymui. Žinios išsaugomos dokumentuose, laikmenose ar žinių sistemos sukurtose saugojimo priemonėse.

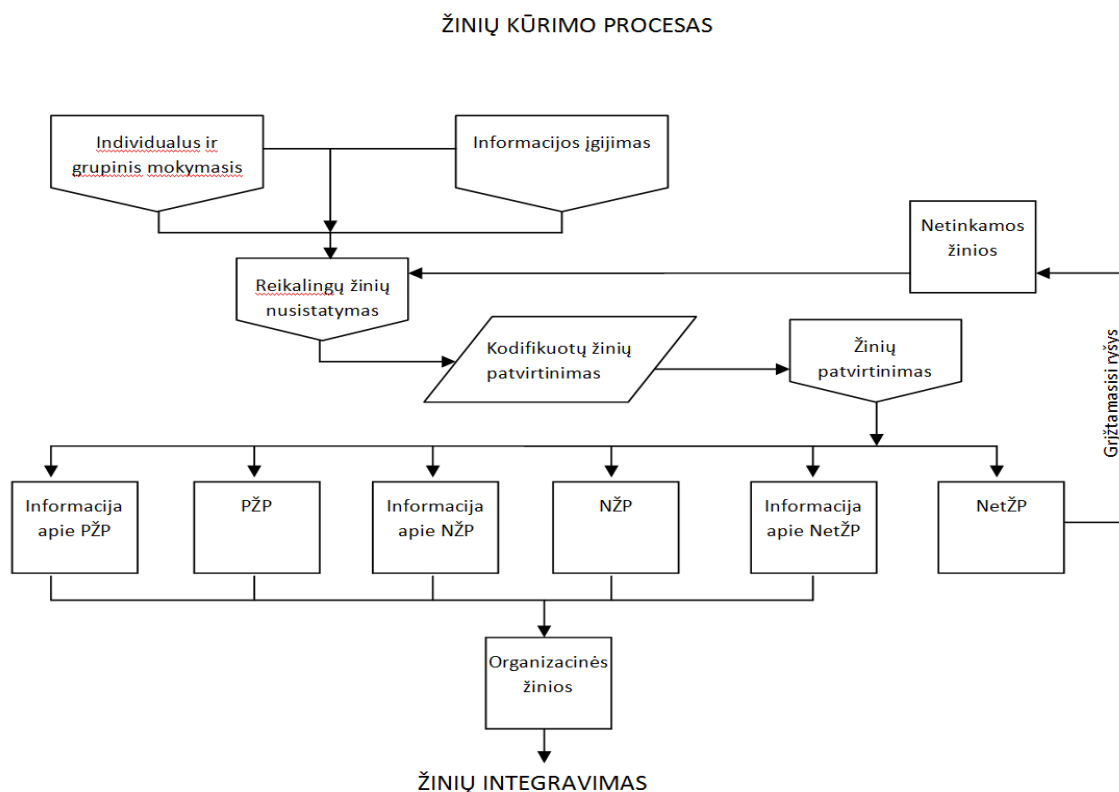
Kiti du išorinio ciklo procesai yra žinių tikslai ir žinių įvertinimas:

- **Žinių tikslai** svarbūs strateginiams, taktiniams ir operatyviniams organizacijos tikslams siekti.
- **Žinių įvertinimas** yra esminis kompetencijos lygio ir augimo bei efektyvaus žinių įsisavinimo ir panaudojimo įvertinimui organizacijoje (Probst, 1998).

1.2.3. M. McElroy modelis

Šio žinių modelio pagrindinis bruožas yra prižiūrėti žinias nuo pat jų atsiradimo iki jų integravimo į organizacijos procesus. Kitaip tariant, žinios atsiranda tik po to, kai jos būna sukurtos, ir paskui jos gali būti perimtos, kodifikuotos ir išplatintos. Tuo remiantis, M. McElroy žinių modelis susideda iš dviejų sudedamųjų dalių: žinių kūrimo ir žinių integravimo (4 paveikslas).

4 paveikslas. M. McElroy modelis (McElroy, 1999)



- **Žinių kūrimas** – tai procesas, kuriame yra kuriamos naujos išreikštos žinios. Visa tai atliekama grupės nariams mokantis individualiai, toliau seka patirties dalinimasis, pateiktos

informacijos perpratimas, žinių patvirtinimas ir žinių tobulinimo bei perspektyvų numatymas. Toks procesas gali būti suprantamas kaip organizacijos mokymasis;

- **Žinių integravimas** apima sukurtų ir perduodamų žinių pritaikymą organizacijoje pagal besikeičiančios aplinkos įtaką. Žinios yra įsisavinamos dalijimosi, mokymosi ir kitos socialinės veiklos metu bendraujant. Vykstančios komunikacijos metu paskelbtos žinios (sukurtos žinių kūrimo etape) gali būti patvirtinamos (PŽP) arba ne (NetŽP), jas atmetant kaip netinkamas organizacijos žinioms (OŽ), taip pat žinių integravimo metu gali būti sukurtos naujos žinios, t. y. nepaskelbtų žinių patvirtinimas (NetŽP) kaip tinkamų organizacijos žinių basei sustiprinti.

M. McElroy pabrėžia, jog organizacinės žinios gali būti subjektyvios, kaupiamos individų ir grupių arba objektyvios – užfiksuotos įvairiose laikmenose ar kitose išreikštose formose. Objektyvios ir subjektyvios žinios sudaro organizacinių žinių bazę. Pagal M. McElroy, žinių vadybos tikslas turi būti ne tik kaupti ir padidinti žinių kiekį, bet padidinti pritaikymą, integruoti tas žinias, kurias organizacija gauna iš išorinių ar vidinių šaltinių, organizacijos tikslams efektyviau siekti (McElroy, 1999).

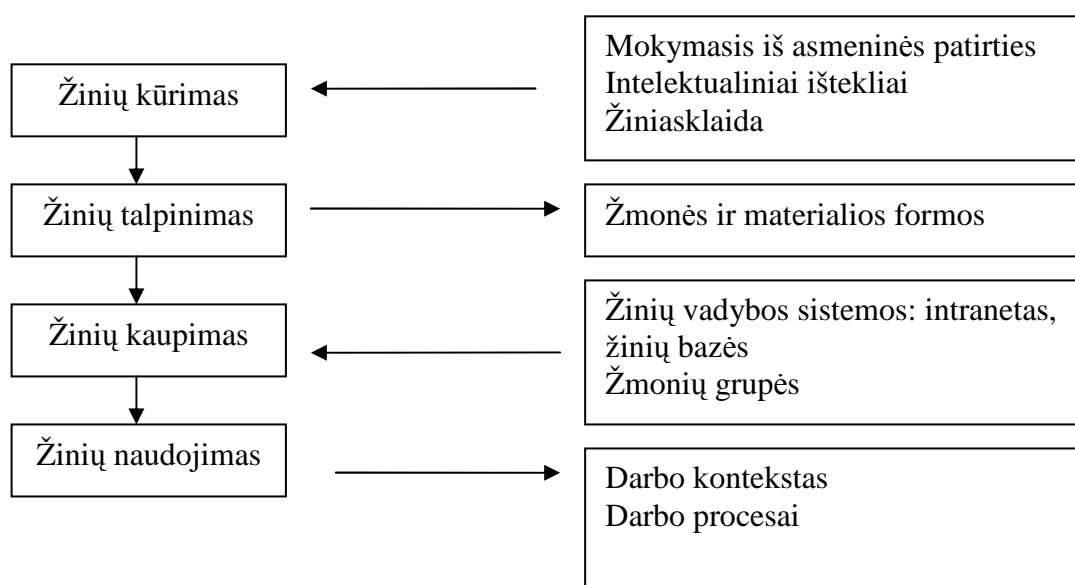
1.2.4. K. Wiig modelis

Remiantis K. Wiig, sėkminga organizacijos veikla priklauso nuo trijų sąlygų (Keramati, Sarami, 2008, 20):

- 1) Produktų, paslaugų ir klientų;
- 2) Žmonių, išteklių, įrengimų;
- 3) Galimybės veikti.

Kiekvienos šios sąlygos įgyvendinimui būtinos žinios. Taigi, K. Wiig nuomone, žinių vadybos tikslas – priversti organizaciją veikti taip, kad būtų lengvinamas žinių kūrimas, talpinimas, kaupimas ir naudojimas. Pasak K. Wiig, žinių kūrimas, žinių talpinimas, žinių kaupimas ir žinių naudojimas yra tie procesai, kuriais paremta žinių vadyba (5 paveikslas).

5 paveikslas. K. Wiig modelis (Keramati, Sarami 2008, p. 21)



Žinių kūrimą skatina mokymasis iš asmeninės patirties, intelektualiniai ištekliai bei visuomenės informavimo priemonės. Žinių kūrimas susideda iš: žinių įgijimo, analizės, pertvarkymo, kodavimo, modeliavimo ir sisteminimo;

Žinios talpinamos darbuotojų protuose ir materialiose laikmenose. Žinių talpinimas paremtas: prisiminimu, kaupimu saugykloje ir archyvavimu;

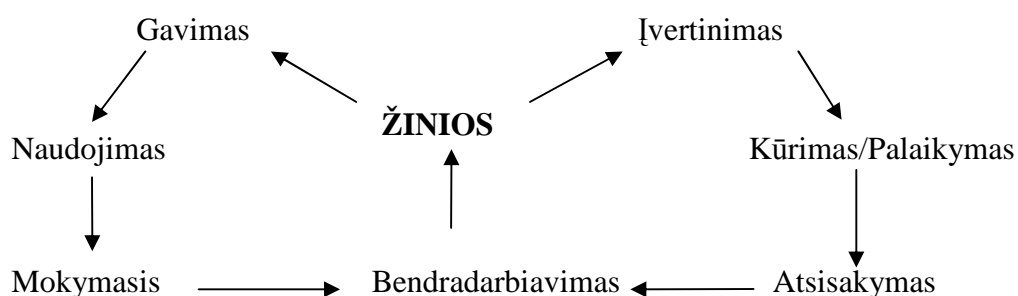
Žinias kaupiti padeda žinių vadybos sistemos kaip: intranetas ar žinių bazės bei žmonių grupės (kolektyvinės žinios). Žinių kaupimas susideda iš: žinių koordinavimo, surinkimo, pertvarkymo, priėjimo ir atnaujinimo;

Žinios naudojamos darbo aplinkoje ir valdant darbo procesus. Žinių naudojamos atliekant įprastas užduotis, tiriant aplinką, renkant informaciją, analizuojant situacijas, priimant sprendimus ir įgyvendinant strateginius tikslus (Keramati, Sarami, 2008, p. 22).

1.2.5. W. Bukowitz ir R. Williams modelis

Pagal W. Bukowitz ir R. Williams, žinių vadybos modelį sudaro šios fazės: gavimas, naudojimas, mokymasis, bendradarbiavimas, atsisakymas, kūrimas/palaikymas ir įvertinimas (6 paveikslas).

6 paveikslas. W. Bukowitz ir R. Williams modelis (Keramati, Sarami, 2008, p. 10)



Gavimo fazė remiasi informacijos paieška, kuri reikalinga sprendimų priėmimui ir problemų sprendimui. Šiandien svarbu ne kiek rasti dominančią informaciją, kiek efektyviai valdyti milžiniškus informacijos kiekius;

Naudojimo fazė susijusi su informacijos integravimu įvairiais naujais būdais, kurie skatina organizacijos inovatyvumą;

Mokymosi fazė reiškia mokymąsi iš patirties, taip ugdant kompetencinį pranašumą;

Bendradarbiavimo fazėje darbuotojai skatinami dalintis žiniomis. Tik tokiu būdu asmeninės kiekvieno darbuotojo žinios gali būti matomos ir prieinamos visiems organizacijoje;

Įvertinimo fazė reikalauja nustatyti organizacijai svarbias žinias, kurios gali būti naudingos ateityje. Įvertinimas padeda nustatyti darbuotojų kompetencijas, verslo procesus, technologijų infrastruktūras ir vyraujančią kultūrą;

Kūrimo/palaikymo fazė užtikrina, kad organizacijos intelektualiniai išteklių išlaikys ją gyvybingą ir konkurencingą;

Atsisakymo fazėje darbuotojai skatinami atsisakyti žinių, kurios nebekuria vertės (Keramati, Sarami, 2008, p. 11-13).

Aprašyti žinių vadybos modeliai atskleidžia žinių procesus, kurie vyksta nesibaigiančiu ciklu: nuo išorinių ir vidinių šaltinių teikiančių žinias; žinių transformacijos; žinių sklaidos jas valdant vertikaliais ir horizontaliais komunikacijos kanalais; sukauptų žinių integracijos į organizacijoje vykstančius procesus; iki žinių saugojimo, jų atnaujinimo bei priėjimo prie žinių šaltinių sudarymo.

1.3. Pokyčių žinių vadybos aplinkoje ypatumai

Apibendrinant galima teigti, kad žinios yra kiekvienos šiuolaikinės verslo organizacijos egzistavimo pagrindas. Nepaisant organizacijos veiklos specifikos, žinios atlieka svarbų vaidmenį tiek technologijomis, tiek bižuterija prekiaujančiose įmonėse. Pavyzdžiui, žinios reikalingos tiek pardavėjai, besistengiančiai parduoti prekę, tiek informacinių technologijų specialistui, kuriam būtina išmanyti savo sritį ir rasti sprendimą sugedus kompiuterinėms sistemoms. Kita vertus, kokios žinios bei kam jos reikalingos, priklauso nuo konkrečios situacijos.

Kalbant apie pokyčius žinių vadybos aplinkoje, svarbu paminėti, kad visų pirmiausiai didelę reikšmę žinių visuomenės susikūrimui turėjo informacinė visuomenė, kurios susiformavimą lėmė informacijos gausa bei technologijų plėtra. Galima teigti, kad informacinių technologijų revoliucija ir buvo tas veiksnys, sąlygojęs informacinės visuomenės susikūrimą, apie kurią šiandien tiek daug kalbama.

Skirtingai nei informacinėje visuomenėje, žinių visuomenėje dėmesys sutelkiamas į asmenines individo žinias. Nepaisant informacijos gausos bei modernių technologijų pažangos, svarbu įgūdžiai, patirtis, mokymasis, nes visa tai padeda kaupti bei tobulinti turimas žinias.

Kalbant apie žinias verslo aplinkoje, būtina žinoti, kokie žinių procesai ir kaip jie vyksta pačioje organizacijoje. Nors kiekviena verslo organizacija yra savita, tačiau joje vykstantys žinių procesai yra mažiau ar daugiau vienodi. Kaip bebūtų, nė vienai verslo organizacijai nepavyks užtikrinti žinių valdymo, jei ji nesugebės nustatyti tokių žinių procesų kaip: žinių identifikavimas,

žinių įgijimas, žinių plėtojimas, žinių platinimas, žinių panaudojimas bei žinių išsaugojimas. Tik nustačius organizacijoje vykstančius procesus, galima imtis priemonių, kurios užtikrintų efektyvų žinių valdymą.

Kaip jau minėta, žinios neatsiejamos nuo individo, tačiau jas reikia nuolat tobulinti. Savaiame suprantama, įgyta patirtis ar išlavinti įgūdžiai greitai neužsimiršta, tačiau šiandieninė situacija, kai nieko nėra pastovaus - akimirksniu sensta net tik technologijos, bet ir sukauptos žinios - skatina prisitaikyti prie naujos aplinkos. Todėl būtina mokytis, nuolat domėtis naujovėmis ir tobulintis. Taigi nuo to, kaip darbuotojai sugeba pritaikyti žinias, priklauso organizacijos pelnas, klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis ir netgi įvaizdis bei reputacija.

Vienas iš pagrindinių žinių vadybos aplinkos pokyčių – žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijoje. Kompetentingi žmogiškųjų išteklių vadovai organizacijoje yra tie žmonės, kurie sprendžia, kokių žinių trūksta darbuotojams bei kokie mokymai ar sugebėjimai jiems padėtų puikiai atlikti savo darbą. Siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą, nepakanka pasamdyti žmogiškųjų išteklių vadovo, vienas iš svarbiausių kriterijų – jis turi būti kompetentingas ir jo nauda darbuotojams akivaizdžiai pastebima.

Todėl žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos analizuojamos kitame skyriuje, o kokią vietą žmogiškųjų išteklių vadovai užima organizacijoje ir kaip vertinama jų pozicija bei kaip žmogiškųjų išteklių vadovų darbas siejamas su žinių procesais, vykstančiais organizacijoje, atskleidžiama tyrime.

2 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS KOMPETENCIJOS ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE

Kiekviena organizacija, nepaisant jos dydžio, gyvavimo metų versle ar veiklos pobūdžio, remiasi ištekliais, be kurių jai nepavyktų išsilaikyti rinkoje. Finansiniai, fiziniai, žmogiškieji, organizaciniai, vadybiniai ir informaciniai ištekliai yra tie ištekliai, kurie sudaro organizacijos veiklos gyvavimo pamatą (Paliulis, 2009). Žmogiškieji ištekliai yra vieni iš svarbiausių išteklių, lemiančių lanksčios, produktyvios ir inovacinės organizacijos aplinkos plėtrą, kurią užtikrina darbuotojų žinios bei kompetencija.

2.1. *Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė šiuolaikinėje organizacijoje*

Žmogiškųjų išteklių vadybos samprata, paskelbta devintajame dešimtmetyje Vakarų šalyse, atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų, jo indėlį siekiant strateginių organizacijos tikslų bei stiprinant konkurencinį pranašumą rinkoje. Todėl žmogiškųjų išteklių vadyba šiuolaikinėje organizacijoje suprantama kaip „ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą“ (Personalo valdymas, 2009). Trumpai žmogiškųjų išteklių vadybą būtų galima apibūdinti kaip „bendrą darbo su žmonėmis kryptį, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą“ (Kaupinytė, 2003).

Žmogiškųjų išteklių vadyba apima darbuotojų poreikių nustatymą remiantis pagrindiniais organizacijos veiklos principais. Iš esmės žmogiškųjų išteklių vadybos sėkmė priklauso nuo to, kaip artimai žmogiškųjų išteklių skyrius gali susieti darbuotojų žinias ir kompetenciją su organizacijos veikla. Deja, JAV atliktas tyrimas, kurio metu apklausta daugiau nei 9000 vadovų šešiasdešimtyje organizacijų parodė, kad žmogiškųjų išteklių vadyba yra viena iš svarbiausių sričių, kurios tobulinimas yra itin reikalingas. Daugelis iš apklaustųjų vadovų nurodė šias pagrindines sėkmingos žmogiškųjų išteklių vadybos kliūtis: nesugebėjimas suderinti žmogiškųjų išteklių žinių ir kompetencijos su organizacijos veikla, padaliniams ar skyriams vadovaujančių asmenų nenoras įsitraukti į žmogiškųjų išteklių vadybos procesą ir nenoras naudoti žmogiškųjų išteklių vadovų jau sukurtą strategiją kasdieniniame darbe (Veževičiūtė, 2007).

Galima teigti, kad pastaruoju metu sėkmingai besivystančios verslo organizacijos vis daugiau dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių vadybai. Itin pabrėžiamos darbuotojų žinių įgijimo, kompetencijos ugdymo, karjeros planavimo, motyvavimo bei atsakomybės problemos. Tarpusavyje derinamas pažangus užsienio šalių patyrimas su Lietuvoje susiformavusiomis tradicijomis ir aplinka, nes tik tokiu būdu užtikrinamas žmogiškųjų išteklių vadybos efektyvumas.

Su šiomis problemomis susiduriame visuose – tiek aukščiausiajame, tiek žemiausiajame - organizacijos valdymo lygiuose. Todėl pokyčiams būtinas visų kategorijų darbuotojų pasirengimas, nes tik sklandus visų lygių darbas užtikrina pertvarkos sėkmę. Žmogiškųjų išteklių vadybos žinių reikia vadybininkui, organizuojančiam ir nukreipiančiam kolektyvo darbą reikiama linkme, tačiau jos ne mažiau svarbios ir eiliniam specialistui, ir techniniam vykdytojui, nes jie dirba kartu, ir nuo to, ar jie bus pasirengę priimti ar atmesti taikomas poveikio priemones, priklausys darbo produktyvumas (Sakalas, 2003, p. 3).

Pasak D. Ulrich ir W. Brockbank, praktiniai žmogiškųjų išteklių vadybos metodai turi kurti vertę investuotojams, klientams, tiesioginiams vadovams ir darbuotojams. Didinti vertę reiškia padėti kam nors siekti tikslų. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertės pasiūlymas reiškia, kad žmogiškųjų išteklių vadybos veikla, skyriai, specialistai duoda teigiamų rezultatų pagrindiniams dalyviams – darbuotojams, tiesioginiams vadovams, klientams ir investuotojams.

Autoriai išskiria šiuos žmogiškųjų išteklių vadybos vertės prielaidos veiksnius (Ulrich, Brockbank, 2007, p. 4-7):

- Galutiniai verslo gavėjai yra rinkose, kurias aptarnauja įmonės (t. y., prekes ir paslaugas perkantys klientai, kapitalą duodantys akcininkai. Žmogiškųjų išteklių specialistai turi matyti įvairialypius ir net prieštarigus verslo dalyvių poreikius. Dėmesys būtinas tiek vidaus, tiek išorės klientams bei akcininkams);
- Žmogiškųjų išteklių vadyba formuojama kaip konkurencinio pranašumo šaltinis (žmogiškųjų išteklių vadyba turi išugdyti žmonių ir organizacijos gebėjimus, kurie būtų geresni nei konkurentų ir skatintų klientus atverti pinigines);
- Būtinybė žmogiškųjų išteklių vadybos specialistams suderinti praktiką su vidaus ir išorės dalyvių reikalavimais (reikia suderinti savo veiklą su tiksliais galutinių įmonės vertės gavėjų pageidavimais ir bendradarbiauti su kitais įmonės darbuotojais);
- Žmogiškųjų išteklių specialistai turi įgyti asmeninių žinių ir įgūdžių, reikalingų susieti žmogiškųjų išteklių vadybos veiklą su verte dalyviams (būtina turėti žinių ir dar svarbiau nuolat jas atnaujinti. Svarbios tiek profesinės naujovės, tiek klientų pokyčiai);
- Žmogiškųjų išteklių specialistai privalo turėti specifinę ir veiksmingą požiūrį į pagrindinius įmonės dalyvius („žmogiškųjų išteklių vadybos požiūris, kartu specifinis ir veiksmingas, yra toks, kuris sujungia darbuotojų atsivadimą, klientų nuomones ir gražą investuotojams“).

Norint pateikti žmogiškųjų išteklių vadybos vertės pasiūlymą būtini penki elementai: žinoti išorines realijas, aptarnauti dalyvius, parengti praktinius žmogiškųjų išteklių vadybos metodus, stiprinti žmogiškuosius išteklius ir užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų profesionalumą.

Sritis, kuriomis turi rūpintis žmogiškųjų išteklių skyrius priklauso nuo pačios įmonės veiklos. Apibendrintai galima išskirti bent penkias pagrindines žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijas:

- Personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas;
- Personalo dokumentavimas ir apskaita;
- Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- Personalo pažinimas ir motyvavimas;
- Komunikacija, bendravimas (renginių organizavimas).

Visos papildomos funkcijos priskiriamos priklausomai nuo įmonės dydžio, veiklos pobūdžio, žmogiškųjų išteklių skyriaus dydžio ir t. t. Organizacijų vystymo centro direktorius dr. Virginijus Lepeška teigia, kad „svarbiausi strateginiai žmogiškųjų išteklių vadybos uždaviniai – inicijuoti vadovų komandos dialogą apie strategijos aiškumą bei tinkamumą, susieti skatinimo sistemą su strateginiais tikslais, peržiūrėti ir optimizuoti darbo procesus, eliminuojant tuos, kurie neprideda vertės, organizuoti mokymus, kurie stiprina kompanijos potencialą reikalingą strategijai įgyvendinti, formuoti organizacinę kultūrą, kuri užtikrintų didesnės vertės klientui suteikimą“ (Personalo valdymo profesionalų asociacija, 2006). Kaip bebūtų, žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijoje neatsiejama nuo žinių įgijimo, jų tobulinimo ir t. t.

2.1.1. Mokymai ugdant kompetencijas efektyviam žinių panaudojimui

Mokymai daro labai didelę įtaką kompetencijai, nes įgyjama auklėjantis, treniruojantis, dirbant bei kaupiant patirtį. O kompetencija galiausiai atsiliepia darbuotojo produktyvumui ir darbo perspektyvoms. Taip pat darbuotojų kompetencija lemia darbuotojų tarpusavio santykius, pavyzdžiui, vadovo kompetencijos lygis lemia reikalavimus kitiems darbuotojams ir jų darbo įvertinimą (Voorhees, 2001).

Žinių vadybos įtraukimas į žmogiškųjų išteklių vadybos strategijas gali padėti didinti darbuotojų produktyvumą, išplėsdama jiems prieinamų žinių išteklius ir taip juos skatindama priimti labiau informuotus sprendimus. Esant efektyviai žinių vadybai, darbuotojai patiria mažiau įtampos, kai reikia atlikti daug darbo komunikuojant ir keičiantis informacija bei žiniomis tarp įmonės darbuotojų ar padalinių. Remiantis N. McGinn, mokymasis gali būti dvejopas: vartotojiškas arba mokymasis pamėgdžijant ir praktinis mokymasis. Pirmuoju atveju besimokantysis stengiasi sekti pavyzdžiu arba kopijuoti simbolius ir elgesį, kurie asocijuojasi su kieno nors kito žiniomis: kažkur kitur pamatyti „geriausios praktikos“ modeliai ir jais remiamasi. O praktinis mokymasis atsiranda įmonės viduje arba jai sąveikaujant su kitomis organizacijomis. Vartotojiško mokymosi metu žinios yra perduodamos (išreikštinės žinios). Praktinio mokymosi metu jas sukuria besimokantysis ir iš pradžių jos yra neišreikštinės žinios. N. McGinn nuomone, per patirtį įgytos

žinios yra pranašesnės ne tik todėl, kad jos atitinka kontekstą, bet ir todėl, kad toliau skatina kūrybinį procesą (McGinn, 2001).

Bendros įmonėje sukauptos žinios yra labai svarbios, ieškant naujų būdų greičiau pastebėti kylančias arba jau esančias problemas bei jas spręsti, taip pat kuriant naujas technologines žinias. Todėl efektyvi žmogiškųjų išteklių sistema, panaudojanti žinių vadybos modelius, turėtų rūpintis ir horizontaliais, ir vertikaliais žinių perdavimo procesais.

N. McGinn teigia, kad efektyviausios yra tos įmonės, kurioms pavyksta išmokti integruoti iš skirtingų išorės šaltinių gaunamas skirtingų tipų žinias bei efektyviai panaudoti vidines žinias bendrai įmonės kompetencijai ugdyti (McGinn, 2001).

Įmonės, gebančios efektyviai integruoti žinias, pasižymi (Grant, 2006):

- Aukštu vidinės komunikacijos lygiu;
- Aukštu bendrų žinių lygiu;
- Vadovų gebėjimu vertinti ir panaudoti specialias darbuotojų turimas žinias.

Remiantis B. Jewell, darbuotojus mokyti organizacijai naudinga, nes (Račkienė, 2005):

- Didėja darbo efektyvumas ir našumas;
- Mažėja sąnaudos;
- Mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti;
- Mažiau nelaimingų atsitikimų;
- Gerėja darbo kokybė;
- Didėja darbuotojų motyvacija ir kyla moralė;
- Skatinamas lankstumas;
- Tobulėja mokymosi kultūra;
- Gerėja kvalifikacija.

Tuo tarpu darbuotojui mokytis irgi naudinga, nes:

- Įgyja naujų įgūdžių;
- Daugiau galimybių būti paaukštintam;
- Daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso;
- Daugiau pasitenkinimo darbu.

Darbuotojų ugdymas – tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių siekiant sukurti sistemą, kuri lavintų ir ugdytų darbuotojų bei vadovų sugebėjimus, atsižvelgiant į jų tikslus bei poreikius. Žinios ir mokėjimas jas įsisavinti, tampa svarbiausiu šiuolaikinės visuomenės požymiu. Tai kelia naujus reikalavimus kiekvienos organizacijos darbuotojui bei atskiram individui, jo kompetencijai. Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas organizacijai, kurioje jis dirba.

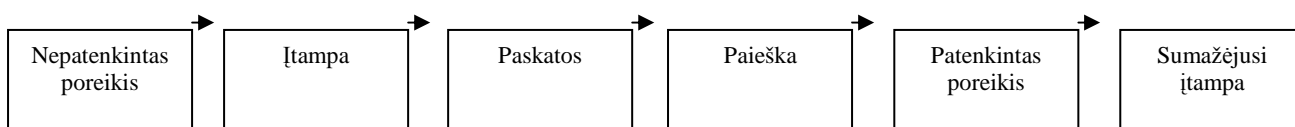
2.1.2. Motyvacijos skatinimas siekiant išsaugoti ir dalintis žiniomis

Didelį dėmesį reikėtų skirti darbuotojų, kurie skatintų žinių išsaugojimą bei dalinimąsi, vystymui ir skatinimui. Neišreikštinių žinių išsaugojimas, paverčiant jas išreikštinėmis gali labai teigiamai įtakoti ne tik pavienių organizacijos darbuotojų kompetencijos augimą, bet ir visos įmonės. Tam turėtų būti daroma naudojant skatinimo ir motyvavimo priemones (Lindner, 1998).

Pasak Tomo Edisono, siekiant sėkmės, svarbu atkaklus darbas: „Genijus yra vienas procentas įkvėpimo ir 99 procentai prakaito“ (Robbins, 2003, p. 65). Vadinasi, kad vieni darbuotojai dirba daugiau ar stengiasi labiau, yra natūralu. Kita vertus, darbuotojo rezultatai priklauso ne tik nuo gebėjimų, kompetencijos ar įgūdžių, bet ir nuo jo motyvacijos.

Kaip teigia S. Robbins, motyvacija yra noras kažką padaryti, kuri lemia veiksmo galimybę patenkinti poreikį. Motyvacijos procesas susideda iš: nepatenkinto poreikio, įtampos, paskatos, paieškos, patenkinto poreikio ir sumažėjusios įtampos (7 paveikslas).

7 pav. Elementarusis motyvacijos procesas (Robbins, 2003, p. 66)



Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras darbuotojo paskatas. Paskatos sužadina darbuotojo konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus patenkinamas poreikis ir sumažinama įtampa. Kuo labiau suinteresuotas darbuotojas, tuo didesnę įtampą jis jaučia. Kad sumažintų įtampą, jis užsiima tam tikra veikla. Matant darbuotoją pasinėrusį į veiklą, galima daryti išvadą, kad jį skatina troškimas įgyvendinti užsibrėžtą tikslą (Robbins, 2003, p. 66).

Kiekvienoje organizacijoje naudojamos įvairios skatinimo ir motyvavimo priemonės, kurių dėka darbuotojai siekia geresnių rezultatų. Už skatinimo ir motyvavimo priemonių sukūrimą bei taikymą turėtų būti atsakingi vadovai arba žmogiškųjų išteklių padaliniai. Užtikrintas padalinių ir darbuotojų palaikymas, noras bendradarbiauti gali būti pasiektas tinkamai informuojant darbuotojus, įtraukiant į sprendimo priėmimo procesą. Poreikių išsiaiškinimas ir jų patenkinimas yra viena iš efektyviausių priemonių, garantuojančių efektyvų darbuotojų darbą ir motyvaciją. Šiuo atveju vadovo pastabos darbuotojui turėtų teikti naudą, t. y. nuolat vertinant kompetencijos lygį ugdyti kompetenciją, išnaudoti geriausius gebėjimus, skatinti darbą atlikti kuo kūrybiškiau, įsitraukiant ir panaudojant visus žinių šaltinius tiek vidinius, tiek išorinius (Erven, 2009). Taigi čia svarbu koordinavimas, o ne įsakymai, paliepimai ar kitoks spaudimas, kuris gali duoti priešingą darbuotojo reakciją ir motyvacijos sumažėjimą. Sėkmę lemia ne darbuotojų, kaip priemonių

valdymas pelnui uždirbti iš tam tikro investicijų kiekio, bet įtrauktų darbuotojų investuotų žinių efektyvus panaudojimas organizacijos tikslams pasiekti.

2.1.3. Komunikacijos su darbuotojais poreikis

Komunikacijos procese dalyvaujama kasdien, bet ne daug kas tai daro sėkmingai bei efektyviai ir dažniausiai, tai turi lemiamą reikšmę organizacijai. Komunikacijos formų yra begalė, tai gali būti tiesioginis bendravimas, elektroninis paštas, vaizdo ir garso priemonės, vidinis laikraštis, susirinkimai ir daugelis kitų. Priemonė yra veiksminga tiek, kiek leidžia perduoti reikiamą informaciją reikiamam gavėjui (Sanchez, 2007). Vadovas, siekdamas, kad įmonė įgyvendintų iškeltus tikslus ir numatytus uždavinius, turi efektyviai keisti informacija su darbuotojais, klientais, kitomis svarbiomis publikomis bei skatinti ją vykti visuose organizacijos lygmenyse tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai.

Lietuvoje atliktas vidinės komunikacijos, kaip darbuotojų motyvavimo priemonės, tyrimas atskleidė, kad netinkamas bendravimas įmonėje skatina darbuotojus keisti darbą. Bendravimas su tiesioginiais ir aukščiausiais vadovais, draugiškas kolektyvas, tobulėjimo galimybės ir kiti vidinės komunikacijos priemonėmis kuriami veiksniai tampa vis reikšmingesne aplinkybe, lemiančia darbuotojų prisirišimą prie organizacijos (Netinkamas bendravimas įmonėje skatina darbuotojus keisti darbą, atskleidė tyrimas, 2007).

Tyrimo duomenimis, beveik 90 proc. darbą ketinančių palikti apklaustųjų pripažinimą ir įvertinimą laiko svarbia motyvuojančia priemone. 51 proc. respondentų yra nepatenkinti darbdavio suteikiamomis mokymosi, lavinimosi galimybėmis bei dalyvaujant priimant svarbius sprendimus įmonėje. Ketvirtadalis darbuotojų jaučia nepasitenkinimą jų darbo įvertinimu bei nepakankamu dėmesiu sprendžiant problemas organizacijoje, tiek pat darbuotojų yra nepatenkinti santykiais su tiesioginiu ir aukščiausiu vadovu įmonėje. Tyrimas taip pat atskleidė, kad Lietuvos įmonės dėl komunikacijos problemų rizikuoja netekti 15 proc. vadovaujančio personalo, beveik 7 proc. administracijos ir net 58,6 proc. specialistų (Netinkamas bendravimas įmonėje skatina darbuotojus keisti darbą, atskleidė tyrimas, 2007).

Įmonės turėtų naudoti daugiau ir įvairių komunikacijos priemonių su darbuotojais informuodami apie bendrovės veiklą, tikslus bei aktyviai siekti kuo didesnio darbuotojų įtraukimo į organizacijos vidaus gyvenimą, sprendimų priėmimą. Taip pat įmonėje turi būti kuriama motyvacinė sistema atsižvelgiant į darbuotojų individualius poreikius bei išskylančias problemas. Efektyvi vidinė komunikacija šiandien yra viena iš svarbiausių vadybos priemonių, nes būtent ji apima tokias svarbias organizacijos sferas: darbų planavimą, organizavimą, motyvacijos ir kontrolės procesus, sprendimų priėmimą ir tarpusavio santykius. Ir tik gerai sukurta ir pritaikyta strategija

padeda darbuotojams, vadovams ir akcininkams darniai bei vieningai siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos

Šiuolaikinėse organizacijose žinios gali būti panaudojamos kaip konkurencinis pranašumas siekiant organizacijos tikslų, tačiau žinios, kaip ir organizacija, negalėtų egzistuoti be individo, kitaip tariant, be darbuotojo. Sugebėjimas pasinaudoti išreikštinėmis ir neišreikštinėmis žiniomis priklauso nuo darbuotojo, o jo sugebėjimus nusako kompetencijos lygis. Vienas darbuotojas organizacijoje, kaip ir „vienas lauke – ne karys“. Dažniausiai organizacijose dirba daugiau nei vienas darbuotojas – kartais dešimtis, kartais šimtai, kartais tūkstančiai ar dar daugiau. Kuo daugiau darbuotojų, tuo daugiau komunikacijos problemų bei sudėtingesnės organizacijos struktūros, todėl itin didelę reikšmę turi efektyvi žmogiškųjų išteklių vadyba. Taigi šiuo atveju labai svarbu išsiaiškinti, kokią vaidmenį atlieka darbuotojų kompetencija ir jos potencialo valdymas žinių vadybos aplinkoje.

2.2.1. Kompetencijos sąvoka ir kompetencijų blokai

Literatūros šaltiniuose galima rasti įvairius kompetencijos apibrėžimus. Pavyzdžiui, siūloma apibrėžti kompetenciją kaip tęstinę atkarpą („kontinuumą“), kuri prasideda tik žinojimu kaip „kažką“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi sugebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų (Pearson, 1984). Kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Ivanovic, Collin, 1997).

Manoma, kad geras žmogiškųjų išteklių vadovas privalo pasižymėti tokiais pačiomis savybėmis, kaip ir organizacijos vadovas. Kaip žinia, vadovo profesionalumą rodo jo kvalifikacija ir kompetencija, kurios laikomos svarbiausiomis ugdomomis vadovų bei specialistų savybėmis.

Kvalifikacija – tai mokymo ir mokymosi rezultatas, t. y. asmens žinios ir gebėjimai įgyti mokymosi procese. Ji susideda iš žinių, kaip teorinio pasirengimo, ir praktinių įgūdžių ir gebėjimų.

Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Kompetencijos sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.

Nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas, yra labai sudėtinga, kadangi kompetencija labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių. Ją reikėtų vertinti priklausomai nuo konteksto. Kompetencijos modeliai plačiai taikomi organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant

personala, o strateginiai pokyčiai vis dažniau siejami su žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijomis.

R. P. Tett ir kt., pripažindami, kad vertybės priklauso nuo konteksto, į vientisą modelį sujungė 12 kompetencijos sistemų. Apibendrinančiame modelyje skiriamos 53 kompetencijos, kurios sujungtos į 9 blokus (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

1. *Tradicinės funkcijos*: problemų supratimas, sprendimų priėmimas, vadovavimas, sprendimų delegavimas, trumpalaikis planavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, kontroliavimas, motyvavimas, valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas;

2. *Orientacija į užduotį*: iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, skubumas, ryžtingumas;

3. *Orientacija į asmenį*: užuojauta, kooperacija, socialumas, mandagumas, politinis nuovokumas, kategoriškumas, indėlio siekimas, susitelkimas į vartotoją;

4. *Organizacinis tapatumas*: drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninė atsakomybė, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas;

5. *Pažiūros*: tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas;

6. *Emocinė kontrolė*: tvirtumas, stresų valdymas;

7. *Komunikavimas*: klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija;

8. *Savęs ir kitų ugdymas*: tikslų kėlimas, darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo praturtinimas, savęs ugdymas;

9. *Profesinis sumanumas ir interesas*: techninė patirtis, organizacinis sąmoningumas, kiekybės ir kokybės derinys; finansinis ir saugumo interesai.

Kompetencijos struktūros gali būti plačiai panaudotos verbuojant, atrenkant, vertinant darbuotojus, vadovus bei teikiant jiems grįžtamąjį ryšį. Kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu (Goldstein, Davidson, 1998, p. 1-10). Kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus (Rowe, 1995, p. 12-16). Kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu (Cira, Benjamin, 1998, p. 21-28).

Kompetencijos pagrindas yra gebėjimai, todėl pagal atitinkamus gebėjimus, kurie skirstomi į asmeninius, socialinius ir profesinius, skiriamos ir kompetencijos rūšys (1 lentelė).

1 lentelė. Kompetencijų ir gebėjimų sistema (Woodcock, Francis, 1982, p. 300)

Kompetencijos rūšys	Pagrindiniai gebėjimai, savybės
1. Asmeninė kompetencija	A – gebėjimas valdyti save B – aiški asmeninių vertybių sistema C – aiškūs asmeniniai tikslai D – gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
2. Socialinė kompetencija	G – gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams I – gebėjimas vadovauti J – gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius) K – gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę (darbo)
3. Profesinė kompetencija	E – gebėjimas spręsti problemas F – kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves H – šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)

Gebėjimai gali būti įgimti (dalis asmeninių gebėjimų) arba išlavinti (dauguma profesinių gebėjimų). Vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų gebėjimų lygis visada yra mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų lavinimo rezultatas (Molovikas, 2006, p. 7).

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vadovo kompetenciją organizacijoje, kyla klausimas: ką galima laikyti kompetentingu žmogiškųjų išteklių valdymo srityje? Svarbu nustatyti: kokio žmogiškųjų išteklių vadovo reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu?

Kompetencijų modelį sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys (Lindsay, Stuart, 1997, p. 326-334):

1. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje. Ši sudedamoji dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias veiklas, kurios vadinamos indėlio sritimis;

2. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pavyzdžiui, asmuo yra kompetentingas dėl puikaus žmogiškųjų išteklių valdymo). Tai, ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijoje vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo. Tai artimiausia tam, ką kiti tyrinėtojai apibūdina kaip kompetenciją;

Pirmu atveju asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro (Lindsay, Stuart, 1997, p. 326-334).

Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos struktūrų plėtojimui organizacijose daro įtaką tokie veiksniai (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003):

- Žmogiškųjų išteklių valdymo patirtis – kompetencijos struktūros dažniau taikomos organizacijose, kuriose žmogiškųjų išteklių valdymo patirtis yra didesnė ir atitinkamai tam skiriama daugiau finansinių išteklių;
- Organizacijos charakteristikos – vadybinės kompetencijos modelį dažniau taiko didesnės pagal darbuotojų skaičių organizacijos bei tos, kurių ilgesnis veiklos laikotarpis;
- Organizacijos veiklos rezultatai – sėkmingiau dirbančiose organizacijose kompetencijos struktūros taikomos dažniau.

Žmogiškųjų išteklių vadovo kaip tam tikros vadybinės veiklos srities profesionalo vadybinė kompetencija galėtų būti nagrinėjama, išskiriant dvi dimensijas – kompetencijos sritį ir kokybę. Srities dimensija nusako, kurioje srityje darbuotojas yra kompetentingas, t. y. rolės, užduotys, funkcijos ir kitos sritys. Kokybės dimensija apibrėžia darbo kokybę tam tikroje skalėje: pradedant darbuotoju, kuris yra ką tik pradėjęs dirbti ir nėra gerai susipažinęs su tam tikra sritimi ir baigiant ekspertu, kuris yra pripažintas kolegų kaip ypatingai gerai išmanantis tam tikrą sritį.

2.2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų svarba žinių vadybos aplinkoje

Išanalizuotos žmogiškųjų išteklių kompetencijos, leidžia daryti išvadą, kad „kompetencijos“ sąvoka, vartojama žinių vadybos aplinkoje, siejama su konkurenciniu pranašumu. Kitais žodžiais tariant, nuo paties individo, dirbančio verslo organizacijoje, žinių ir sugebėjimų, priklauso ne tik jo darbo rezultatai, bet ir sėkminga organizacijos veikla. Šiuolaikinė verslo aplinka kinta sparčiai, todėl itin svarbu orientotis ne tik į šiuo metu keliamus reikalavimus darbuotojo kompetencijai, bet ir numatyti, kokios kompetencijos lems sėkmingą organizacijos veiklą bei konkurencingumą ateityje. Kaip bebūtų, nėra nei vieno darbuotojo, kuris turėtų visas reikiamas kompetencijas darbui atlikti. Vadinasi, sėkmingą organizacijos veiklą, konkurencingumą bei įtaką rinkoje lemia ne darbuotojo kompetencijų gausa, bet svarbiausių kompetencijų turėjimas, nuo kurių priklauso sugebėjimas gerai atlikti savo darbą, spręsti konfliktus, priimti teisingus sprendimus ir pan. Todėl, būtina ne tik apibrėžti kiekvieno darbuotojo kompetencijas, kurios garantuotų išmanymą tam tikrose veiklos srityse ar darbo atlikimą, bet ir suteikti galimybę dalintis žiniomis bei patirtimi.

Kompetencijos, kurios būdingos žmogiškųjų išteklių vadovams Lietuvos organizacijoje, ir kokią įtaką jos daro organizacijos žinių aplinkai, analizuojamos empiriniame tyrime.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS POKYČIAMS ŽINIŲ VADYBOS APLINKOJE TYRIMAI

Kuo toliau, tuo didesniu laipsniu visų organizacijų sugebėjimas išlikti pradės priklausyti nuo jų „santykinio pranašumo didinant protinio darbo darbuotojų našumą“ (Drucker, 2004). Dabartiniame etape kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir ekonomikai ypač svarbią vietą protinio darbo darbuotojų gretose užima žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai. Nuo jų kompetencijos priklauso ne tik jų pačių darbo kokybė, bet ir visų organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija bei žinios.

Tyrimo aktualumas. Dauguma Lietuvos įmonių vadovų žmogiškųjų išteklių vadovus įvardina kaip strateginius partnerius savo įmonėse, kaip teigiama TNS Gallup atliktame tyrime (Bajoriūnienė, Tamošaitytė, 2007). Taip mano 53 proc. visų dalyvavusių tyrime vadovų. Tačiau 31 proc. vadovų teigė, jog vadovas yra sprendžiantysis balsas, o žmogiškųjų išteklių vadovas – tik vykduojantis pavaldinys. Dauguma vadovų mato žmonių vertę versle, bet netiki, kad žmogiškųjų išteklių vadovas gali būti naudingas vadovų komandos narys. Be to, vadovai konstatuoja profesionalių žmogiškųjų išteklių vadovų trūkumą. Kito TNS Gallup atlikto Lietuvoje tyrimo duomenimis (Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas, 2006) net 71 proc. apklaustų organizacijų (n=304) pažymėjo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys yra toks pats svarbus, kaip ir kiti padaliniai, ir net 15 proc. nurodė, kad tai svarbiausias jų organizacijoje padalinys. Tai rodo, kad Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vadovo pozicija sparčiai populiarėja.

Aiškiai matyti, kad ateityje žmogiškųjų išteklių vadovų svarba ir poreikis didės, tačiau, kaip įrodyti, kad žmogiškųjų išteklių vadovas turi būti strateginis partneris, ne tik aktyviai dalyvaujantis sprendžiant strateginius organizacijos klausimus, bet ir tobulinant darbuotojų žinias, reikalingas darbui atlikti. Svarbu suprasti, kad žmogiškųjų išteklių padalinys turi tarnauti organizacijos sėkmei, o ne pats sau. Ir iš esmės turi keistis požiūris į žmogiškųjų išteklių vadovų poreikį ir jų kompetencijas.

3.1. *Kompleksinio tyrimo metodologija*

Tyrimo problema. Kadangi Lietuva neturtinga gamtos ištekliais, jos konkurencinio pranašumo plėtojimo galimybės turi būti susiejamos su šalies žmogiškųjų išteklių potencialo plėtojimu, kas būtų neįmanoma be žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų tobulinimo.

Apibrėžti svarbiausias žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijas yra tinkamas, bet nepakankamas sisteminiams pokyčiams žinių vadyboje uždavinys, nes yra formalus ir nesukuria prielaidų kokybiškai šias kompetencijas užtikrinti. Todėl šiame darbe ne tik analizuojama žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų sandara, bet ir įvertinama žmogiškųjų išteklių vadovų

kompetencijų įtaka darbuotojų veiklai, taip pat atskleidžiamas skirtingų organizacijų darbuotojų požiūris į žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijas. Nagrinėjama, kaip žmogiškųjų išteklių vadovai prisideda prie darbuotojų žinių tobulinimo ir darbuotojų gebėjimų ugdymo organizacijoje.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių vadovų atliekamos funkcijos, vaidmenys, kompetencijos ir gebėjimai bei žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų įtaka pokyčiams žinių vadybos aplinkoje.

Remiantis žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų teorinės studijos rezultatais ir žinių vadybos modelių analize, empiriniam tyrimui buvo iškeltos tokios *hipotezės*:

H1) Darbuotojų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijų atžvilgiu ir jų organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovo turimų kompetencijų įvertinimas neturėtų būti skirtingas;

H2) Žmogiškųjų išteklių vadovai daro teigiamą įtaką darbuotojų veiklai.

H3) Žmogiškųjų išteklių vadovų pareigos neatsiejamos nuo darbuotojų žinių potencialo plėtojimo, kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų;

H4) Šiuolaikinėje organizacijoje žinių valdymui įtaką daro žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos;

H5) Efektyvi žinių vadyba organizacijoje priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijos;

H6) Žmogiškųjų išteklių vadovas yra tas asmuo, nuo kurio darbo išmanymo priklauso žinių procesų vyksmai.

Tyrimo tikslas – atlikus žinių vadybos modelių, žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų ir su tuo susijusių kompetencijų teorinę studiją bei empirinį tyrimą, išanalizuoti ne tik Lietuvos organizacijų darbuotojų lūkesčius žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų atžvilgiu ir įvertinti jų realų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijas, bet ir išnagrinėti Lietuvos organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų įtaką darbuotojų žinioms.

Tyrimo tikslo siekiama sprendžiant tokias *uždavinius*:

- Išanalizuoti darbuotojų lūkesčius žmogiškųjų išteklių vadovo atžvilgiu ir jų organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovo turimas kompetencijas;

- Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vadovo įtaką darbuotojų veiklai;

- Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vadovo atliekamas funkcijas ir nustatyti, kokiais būdais žmogiškųjų išteklių vadovas prisideda prie darbuotojų žinių tobulinimo bei jų gebėjimų lavinimo;

- Išsiaiškinti, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos strategija daro įtaką efektyviam žinių valdymui;

- Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijas bei atskleisti darbuotojų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadovo srities išmanymą;

- Išsiaiškinti, kaip žmogiškųjų išteklių vadovas prisideda prie žinių procesų vyksmų.

Iškeltos hipotezės yra tikrinamos pagal tikslingai parinktą kompleksinį tyrimą (apklausos ir interviu metodus).

Tyrimo metodai. Užsibrėžtam tikslui pasiekti pasirinktas apklausos metodas. Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai atsakinėja į raštu ar žodžiu pateiktus klausimus (Luobikienė, 2005, p. 165). Tyrimas buvo vykdomas, pasitelkus įvairių organizacijų darbuotojų anketinės apklausos metodą. Šiuo atveju darbuotojų apklausos metodas pasirinktas todėl, kad tiriamą problemą yra dar nepakankamai išnagrinėta empiriniame lygyje (Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas, 2006; Bajoriūnienė, Tamošaitytė, 2007). Šiame tyrime dalyvavę respondentai – eiliniai darbuotojai, galintys realiai įvertinti žmogiškųjų išteklių vadovų, su kuriais jiems tenka bendrauti, kompetenciją. Apklausa buvo vykdoma elektroniniu būdu, nusiunčiant netikimybinio būdu parinktiems respondentams sudarytą tyrimo anketą elektroniniu paštu. Apklausos metodas skirtas patikrinti pirmą, antrą ir trečią hipotezes.

Antras duomenų rinkimo metodas – kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Interviu vykdyti su tiriamos problemos specialistais. Apklausti žmogiškųjų išteklių ekspertai suteikė išsamią informaciją tiriamą problemą, atskleidė tiriamos srities vaizdą. Norint gauti papildomos informacijos ir patikslinti kai kurias detales buvo vykdoma žmogiškųjų išteklių vadovų apklausa žodžiu, remiantis tuo pačiu klausimynu. Interviu – vienas iš pirminės informacijos rinkimo būdų, kai interviuotojas tiesiogiai apklausia respondentą pagal ankščiau sudarytą anketą (Matulionis, 2006, p. 67). Interviu buvo nestruktūrizuoti, kai kurie papildomi klausimai kildavo pokalbio metu. Tyrimo autorė pati kalbėjosi su žmogiškųjų išteklių vadovais. Pokalbiai, respondentams neprieštaraujant, buvo įrašyti į diktofoną, o vėliau stenografuoti. Interviu stenogramos pateikiamos prieduose. Interviu metodas skirtas patikrinti ketvirtą, penktą ir šeštą hipotezes.

Tyrimo atranka. Tik patys organizacijų darbuotojai gali įvertinti žmogiškųjų išteklių vadovų kompetenciją: gebėjimą atlikti darbą, savo srities išmanymą bei įgūdžius. Todėl prieš pradėdant analizuoti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje, svarbu nustatyti žmogiškųjų išteklių vadovų svarbą organizacijoje. Atrankai buvo naudotas „patogumo“ metodas. Tyrimo anketos siųstos bendru organizacijų elektroniniu paštu.

Anketos buvo išsiųstos 250 potencialiems respondentams. Gauta 130 užpildytų anketų. Anketų grįžtamumas – 52 proc. Elektroninėse apklausose toks grįžtamumas yra ganėtinai aukštas, todėl daromos išvados yra pagrįstos.

Norint plačiau išnagrinėti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje, buvo atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu apklausti penki respondentai, susiję su žmogiškųjų išteklių vadyba.

Respondentus jungė tyrėją dominantis bruožas – žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų išmanymas, todėl galima teigti, kad jie buvo atrinkti remiantis tikslinės atrankos ypatumais. Respondentų buvo paprašyta susitikti realioje aplinkoje ir atsakyti į klausimus plačiau.

Tyrimo imtis. Kiekybiniam tyrimui netikimybinio būdu parinkus respondentus anketinei apklausai, apklausta 130 organizacijų, gavus iš kiekvienos organizacijos po vieną užpildytą anketą. Toks sprendimas priimtas dėl šios priežasties: tik patys darbuotojai gali įvertinti žmogiškųjų išteklių vadovo, su kuriuo jiems tenka bendrauti, kompetenciją bei įtaką jų veiklai.

Kokybiniam tyrimui netikimybinio būdu parinkus respondentus, iš viso apklausti penki žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai: Akvilė Kazlienė, Rita Keinienė, Živilė Valeišienė, Virginija Jazukevičiūtė ir Andžela Sabeckienė.

Pasirinkti respondentai turi patirties žmogiškųjų išteklių vadyboje:

1. Akvilė Kazlienė – UAB „Simplika“ žmogiškųjų išteklių vadovė, taip pat „Laikino įdarbinimo įmonių“ asociacijos narė. Darbo patirtis žmogiškųjų išteklių valdyme – 5 metai;
2. Rita Keinienė – UAB „Ericsson Lietuva“ žmogiškųjų išteklių vadovė. „Personalo vadovų asociacijos“ narė. Darbo patirtis žmogiškųjų išteklių valdyme – 8 metai;
3. Živilė Valeišienė – UAB „Omnitel“ žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė. Darbo patirtis šioje srityje – 5,5 metų. Dalyvauja „PVPA“ veikloje, yra „Personalo vadovų klubo“ narė;
4. Virginija Jazukevičiūtė – UAB „Officeday“ žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė. Žmogiškųjų išteklių valdyme dirba 2 metus;
5. Andžela Sabeckienė – UAB „West Express“ žmogiškųjų išteklių vadovė. Darbo patirtis žmogiškųjų išteklių valdyme – 10 metų.

Tyrimo periodas. Žvalgomasis tyrimas – anketos patikrinimas buvo atliktas 2007 m. lapkričio mėn. Anketos patikrinimas vykdytas siekiant nustatyti respondentų lūkesčius žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijų atžvilgiu, supratimą nagrinėjama tema ir įvertinti problemos aktualumą. Atskleista, kad respondentai ne tik supranta žmogiškųjų išteklių vadovo svarbą organizacijoje, bet ir pripažįsta šios pareigybės būtinybę gerinant veiklą, motyvuojant darbuotojus, užtikrinant veiklos efektyvumą bei lavinant įgūdžius. Asmeninis autorės domėjimasis analizuojama tema lėmė tolimesnio tyrimo eigą. Anketinė apklausa internetu buvo vykdoma 2008 m. pabaigoje. Atlikto tyrimo rezultatai bus publikuojami 2009 metų vasarą mokslo žurnale „Ekonomika“. Siekiant

gauti išsamesnius duomenis apie žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijas žinių vadybos aplinkoje, atliktas papildomas tyrimas – interviu.

Interviu vykdyti mėnesį: nuo 2009 m. kovo 15 d. iki 2009 m. balandžio 15 d.

3.2. Kompleksinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo rezultatai analizuojami remiantis respondentų ir žmogiškųjų išteklių vadovų atsakymais į pateiktus klausimus.

3.2.1. Įmonių anketinės apklausos rezultatų įvertinimas

Tyrimo rezultatai parodė, kad iš 130 tyrime dalyvavusių organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovo pareigas turi tik 52 įmonės. Žmogiškųjų išteklių vadovo pozicija labiausiai aktuali organizacijoms, kuriose dirba ne mažiau kaip 50 darbuotojų. Visose organizacijose, kuriose dirba daugiau nei 100 darbuotojų yra žmogiškųjų išteklių vadovas. 14 iš 15 įmonių, kuriose dirba 50-99 darbuotojai, turi žmogiškųjų išteklių vadovą. Tuo tarpu tik 12 iš 48 įmonių, kuriose dirba 10-49 darbuotojai, nurodė turintys šią pareigybę. Organizacijose, kuriose dirba 1-9 darbuotojai, žmogiškųjų išteklių vadovą turi vos keletas (4 iš 45).

3.2.1.1. Darbuotojų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijų, gebėjimų ir kompetencijų atžvilgiu

Žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybės steigimo poreikis beveik nepriklauso nuo organizacijos tipo. Iš 103 privačių įmonių, žmogiškųjų išteklių vadovą turi 31 įmonė. Žmogiškųjų išteklių vadovas yra beveik visose viešojo sektoriaus įstaigose (tai patvirtino 7 iš 8 apklaustų įstaigų). Tai yra santykinai daugiau, lyginant su privačiomis lietuviškojo kapitalo organizacijomis. Tam daro įtaką tai, kad viešojo sektoriaus įstaigose žmogiškųjų išteklių valdymo tvarką nustato valstybė (Valstybės tarnybos įstatymas), o privačiose organizacijose – aukščiausio lygio vadovai. Tuo tarpu 14 iš 19 tarptautinių įmonių nurodė, kad turi žmogiškųjų išteklių vadovą. Neretai tai lemia žmogiškųjų išteklių valdymo tradicijos tarptautinėse kompanijose.

Žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybė turėtų būti pakankamai aktuali paslaugų bei prekybos sektoriaus įmonėms, tačiau tik 26 iš 80 paslaugų įmonių ir 12 iš 20 prekybos įmonių yra įsteigę žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybę. Statybos ir pramonės sektoriuje situacija yra panaši (tik 6 iš 15 statybos įmonių ir 8 iš 14 pramonės įmonių turi žmogiškųjų išteklių vadovą).

Suprantama, kad žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybės steigimui turėtų daryti įtaką ne tik organizacijos dydis, bet ir jos veiklos pobūdis, tikslai bei vyraujanti žmogiškųjų išteklių vadybos politika. Tačiau tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai parodė, kad žmogiškųjų išteklių vadovo

pareigybės steigimo aktualumas labiau priklauso nuo organizacijos dydžio (darbuotojų skaičiaus), nei nuo jos tipo, sektoriaus ir veiklos pobūdžio.

Kaip paaiškėjo apklausus respondentus, nedidelėse organizacijose, kuriose nėra žmogiškųjų išteklių vadovo, jo pareigas atlieka pats vadovas (72 proc. atveju). Tai nėra pats geriausias sprendimas, kadangi vadovo darbas reikalauja daug laiko ir pastangų visoms organizacijos problemoms spręsti. Kita problema yra susijusi su tuo, kad vadovas ne visada gali būti kompetentingas atlikti visas žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijas, be to, dėl laiko stokos vienas nepajėgdamas atlikti užduočių, jis papildomo darbo užkrauna kitiems darbuotojams (17 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijas atlieka „sekretorė“, o 11 proc. – nekompetentingas darbuotojas, kuriam „primetamos“ papildomos pareigybės). Tai dažniausiai kelia visų nepasitenkinimą, silpnėja ne tik darbuotojų motyvacija, taip pat jie daugiau laiko gaišta dalykams, kurių negali atlikti dėl kompetencijos stokos.

Išsiaiškinta, kad dauguma organizacijų neturi žmogiškųjų išteklių vadovo todėl, kad jiems nėra būtinybės turėti specializuotą padalinį ar pareigybę šiam darbui atlikti (taip mano 82 proc. apklaustųjų). Tik nedidelė dalis (8 proc.) nurodo, kad nėra lėšų papildomam darbuotojui samdyti ir šiek tiek daugiau (10 proc.) mano, kad darbus, kuriuos atlieka žmogiškųjų išteklių vadovas, gali daryti ir kitas darbuotojas.

Žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybės nebuvimas organizacijoje gali būti grindžiamas tuo, kad joje dirba per mažai žmonių, ir papildomą pareigybę tokioje organizacijoje būtų įsteigti sudėtinga. Tačiau organizacijose, kuriose dirba ne mažiau 50 darbuotojų situacija vertinama kitaip. Pavyzdžiui, TNS Gallup tyrimų agentūros atlikto Lietuvoje 2006 m. tyrimo (Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas, 2006) duomenimis 71 proc. apklaustųjų organizacijų (n=304) pažymėjo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys yra toks pats svarbus, kaip ir kiti padaliniai, ir net 15 proc. nurodė, kad tai svarbiausias jų organizacijoje padalinys.

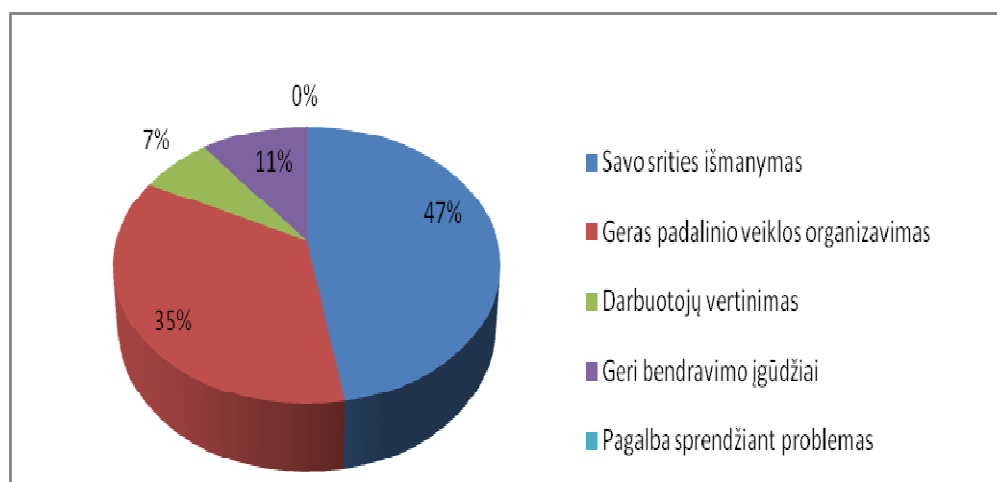
Žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijos, kurias jis turėtų atlikti. Nustatant, kokias funkcijas organizacijoje turėtų atlikti žmogiškųjų išteklių vadovas, iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad dauguma apklaustųjų įsitikinę, jog žmogiškųjų išteklių vadovų darbas neatsiejamas nuo tokių funkcijų, kaip personalo pažinimas ir motyvavimas (tai pažymėjo beveik 80 proc. apklaustųjų), personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas (apie 75 proc. respondentų), mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (per 60 proc.), personalo dokumentavimas ir apskaita (52 proc.) bei konfliktų valdymas (apie 50 proc.).

Galima daryti išvadą, jog dauguma respondentų mano, kad žmogiškųjų išteklių vadovas įmonėje turi atlikti personalo įdarbinimo, mokymo, atleidimo bei kitas tradicines funkcijas, tačiau tai, kad beveik 80 proc. apklaustųjų pažymėjo personalo pažinimo ir motyvavimo svarbą rodo, kad

požiūris į žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijas palaiapsniui keičiasi, kaip ir keičiasi darbuotojų lūkesčiai šių vadovų atžvilgiu.

Palankiausiai vertinami žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijų aspektai. Išsiaiškinant, kokie aspektai, susiję su žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencija, būtų vertinami palankiausiai (1 diagrama), buvo nustatyta, kad darbuotojams svarbiausia, jog žmogiškųjų išteklių vadovas išmanytų savo darbo sritį (tai patvirtino 47 proc. respondentų) ir gerai organizuotų padalinio veiklą (35 proc. atsakymų).

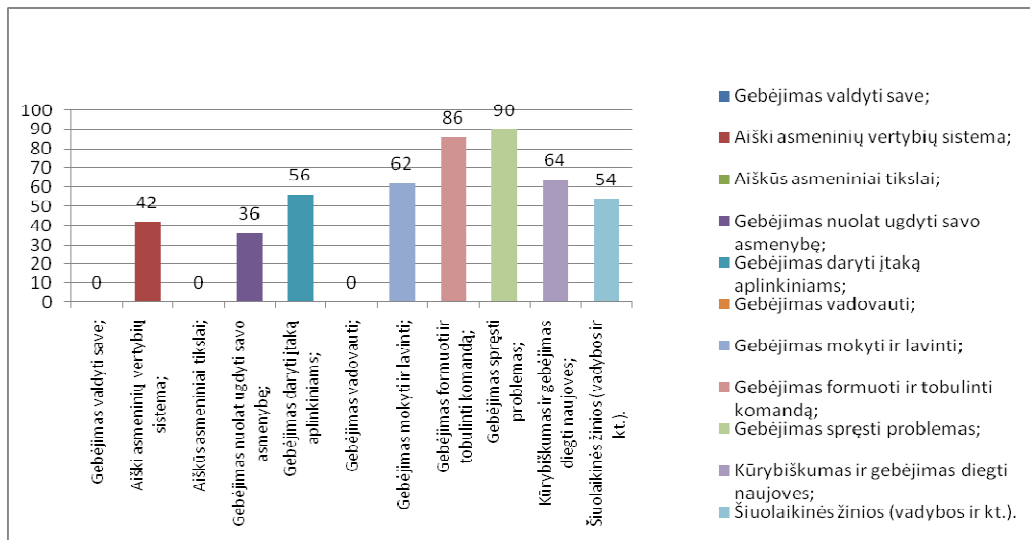
1 diagrama. Palankiausiai vertinami žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijos aspektai (n=130)



Tačiau tik 11 proc. apklaustųjų pažymėjo gerus bendravimo įgūdžius, o tokią svarbią kompetenciją kaip personalo vertinimas laiko aktualia žmogiškųjų išteklių vadovo darbo sritimi tik 7 proc. Iš rezultatų matyti, kad darbuotojai pripažindami, kad žmogiškųjų išteklių vadovas turi būti geras specialistas, puikiai išmanantis žmogiškųjų išteklių vadybos sritį, tikisi, jog jis padės išspręsti atsiradusias problemas, kurių negalėtų išspręsti nekompetentingas asmuo.

Gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti žmogiškųjų išteklių vadovas. Identifikuojant gebėjimus, kuriais turėtų pasižymėti žmogiškųjų išteklių vadovas (2 diagrama), paaiškėjo, kad dauguma respondentų įsitikinę, jog žmogiškųjų išteklių vadovas turėtų pasižymėti šiais gebėjimais: gebėjimu spręsti problemas (90 proc.), gebėjimu formuoti ir tobulinti komandą (86 proc.), kūrybiškumu ir gebėjimu diegti naujoves (64 proc.) bei gebėjimu mokyti ir lavinti (62 proc.).

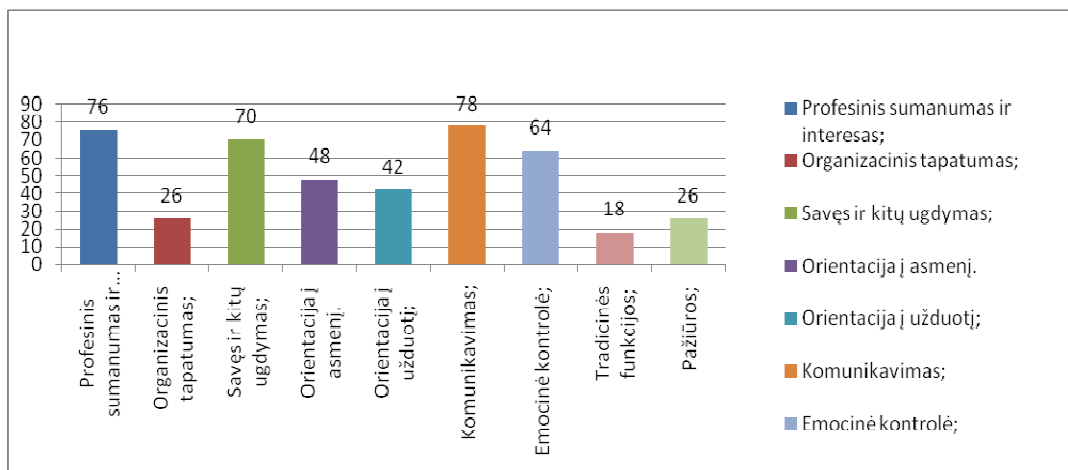
2 diagrama. Gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti žmogiškųjų išteklių vadovas (n=130)



Visi pripažinti svarbiais gebėjimais priklauso profesinių (gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves) ir socialinių (gebėjimas formuoti ir tobulinti komandą bei gebėjimas mokyti ir lavinti) kompetencijų sričiai, kas turėtų sustiprinti žmogiškųjų išteklių vadovo įtakos darbuotojų veiklai galias.

Kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti žmogiškųjų išteklių vadovas. Nustatant kompetencijas, kuriomis, respondentų manymu, turėtų pasižymėti žmogiškųjų išteklių vadovas (3 diagrama), tyrime buvo nagrinėjami tokie kompetencijos blokai: profesinis sumanumas ir interesas, organizacinis tapatumas, savęs ir kitų ugdymas, orientacija į asmenį, orientacija į užduotį, komunikabilumas, emocinė kontrolė, tradicinės funkcijos ir pažiūros. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad žmogiškųjų išteklių vadovas turi pasižymėti komunikabilumu (78 proc.), profesiniu sumanumu ir interesu (76 proc.), savęs ir kitų ugdymo kompetencija (70 proc.) bei emocine kontrole (64 proc.).

3 diagrama. Kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti žmogiškųjų išteklių vadovas (n=130)



Aukštai vertinamas komunikabilumas (78 proc.) – tai artima geriems bendravimo įgūdžiams kompetencija, tačiau pateikus bendravimo įgūdžius kitų kompetencijų sąrašė tik 11 proc. respondentų pažymėjo juos kaip aktualius. Nors profesinis sumanumas ir interesas (76 proc.) bei savo darbo srities išmanymas (tai patvirtino 47 proc. respondentų) buvo vieningai pripažinti svarbiomis kompetencijų sritimis.

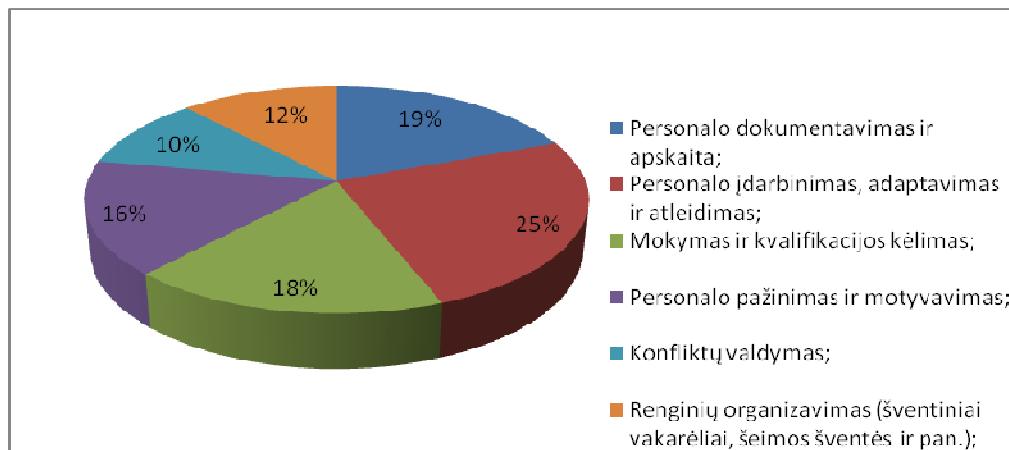
Žmogiškųjų išteklių vadovo įtaka darbuotojų veiklai. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ką respondentai mano apie žmogiškųjų išteklių vadovo įtaką darbuotojų veiklai. Didžioji dalis (iš viso 67 proc.) respondentų visiškai pritaria (25 proc.) ir pritaria (42 proc.), jog žmogiškųjų išteklių vadovas turėtų daryti teigiamą įtaką darbuotojų veiklai.

Išanalizuoti organizacijų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovų funkcijų, gebėjimų ir kompetencijų atžvilgiu rodo situaciją, kurią norėtų ir tikėtųsi turėti apklaustieji savo organizacijose. Realią situaciją atskleidžia atsakymai į klausimus, skirtus esamai situacijai įvertinti.

3.2.1.2. Žmogiškųjų išteklių vadovo atliekamos funkcijos, turimi gebėjimai ir kompetencijos

Tradicinės žmogiškųjų išteklių vadovų funkcijos. Dauguma apklaustųjų įsitikinę kad žmogiškųjų išteklių vadovų darbas neatsiejamas nuo tradicinių funkcijų (4 diagrama). Tai tokios funkcijos, kaip personalo dokumentavimas ir apskaita (19 proc.), personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas (25 proc.), mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (18 proc.). Tačiau, atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad be tradicinių privalomų pagal pareigybę funkcijų, žmogiškųjų išteklių vadovams rūpi personalo pažinimas ir motyvavimas (16 proc.), konfliktų sprendimas (10 proc.) bei renginių organizavimas (tokių, kaip šventiniai vakarėliai, šeimos šventės ar pan.).

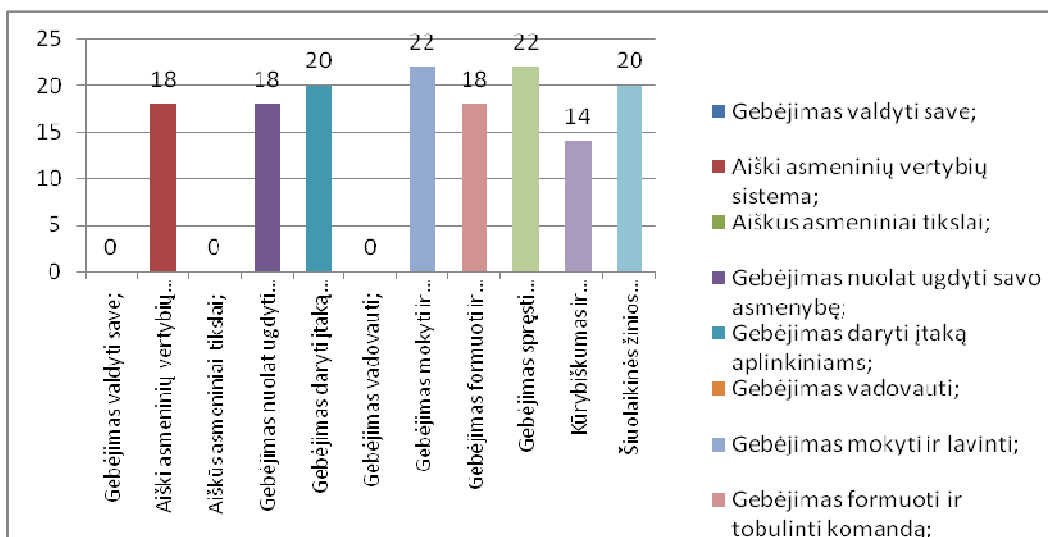
4 diagrama. Funkcijos, kurias atlieka žmogiškųjų išteklių vadovas (n=130)



Priešingai nei tikimasi (pagal organizacijų lūkesčių rezultatus beveik 80 proc.) apklaustų organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovai žymiai mažiau dėmesio skiria personalo pažinimui ir motyvavimui (tik 16 proc.) bei konfliktų sprendimui (atitinkamai 50 proc. ir 10 proc.).

Žmogiškųjų išteklių vadovų gebėjimai. Atlikus apklausą, paaiškėjo, kad įmonėse, kuriose dirba žmogiškųjų išteklių vadovai, daugumai iš jų būdingi šie gebėjimai (5 diagrama): mokymas ir lavinimas (22 proc.), problemų sprendimas (22 proc.), įtakos darymas aplinkiniams ir šiuolaikinės žinios (po 20 proc.), komandos formavimas ir jos tobulinimas, aiški asmeninių vertybių sistema, savo asmenybės ugdymas (po 18 proc.).

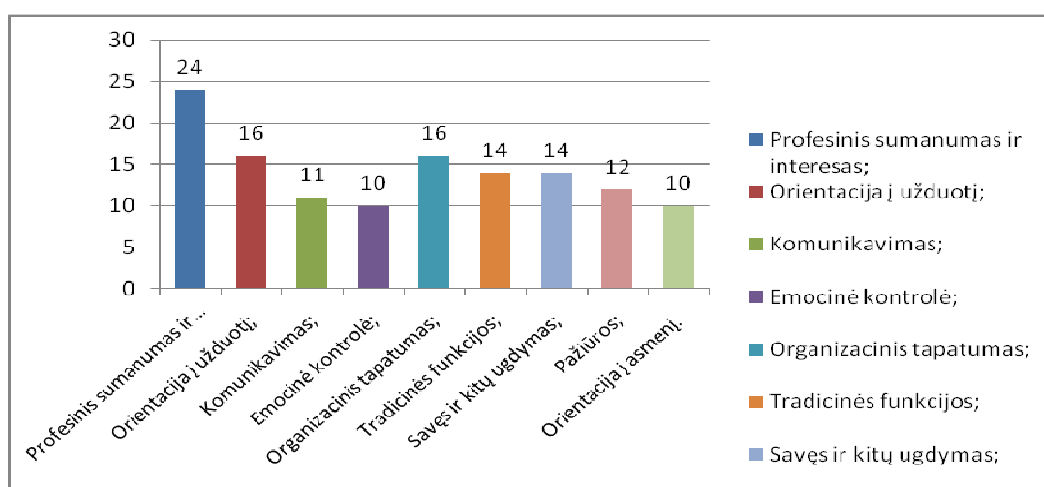
5 diagrama. Gebėjimai, kuriais pasižymi žmogiškųjų išteklių vadovai (n=130)



Kūrybiškumu ir naujovių diegimo gebėjimu pasižymi tik 14 proc. žmogiškųjų išteklių vadovų, kas žymiai mažiau nei tikimasi (64 proc.). O realus žmogiškųjų išteklių vadovų gebėjimas spręsti problemas (tik 22 proc.) labai nusileidžia tam lygiui, kurio tikimasi (beveik 90 proc. nuomonių).

Žmogiškųjų išteklių vadovams būdingos kompetencijos. Atlikus tyrimą, pavyko nustatyti, kokiomis kompetencijomis pasižymi apklaustose organizacijose dirbantys žmogiškųjų išteklių vadovai (6 diagrama). Atskleista, kad daugumai žmogiškųjų išteklių vadovų būdingos šios kompetencijos: profesinis sumanumas ir interesas (24 proc.), orientacija į užduotį (16 proc.), organizacinis tapatumas (16 proc.), savęs ir kitų ugdymas (14 proc.), tradicinės funkcijos (14 proc.) bei komunikabilumas (11 proc.).

6 diagrama. Kompetencijos, kurios būdingos žmogiškųjų išteklių vadovui (n=130)



Žmogiškųjų išteklių vadovų turimos kompetencijos apklaustųjų požiūriu yra mažiau išreikštos, nei tas jų lygis, kurio tikimasi: komunikabilumas (78 proc. lūkesčių lygis ir 11 proc. realus lygis), profesinis sumanumas ir interesas (76 proc. ir 24 proc.), savęs ir kitų ugdymo kompetencija (70 proc. ir 14 proc.) ir emocinė kontrolė (64 proc. ir 10 proc.).

Žmogiškųjų išteklių vadovo profesionalumas. Atlikus tyrimą pavyko išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina žmogiškųjų išteklių vadovo darbą atliekant savo funkcijas. Pastebėta, kad daugelis respondentų mano, jog įmonėje dirbantis žmogiškųjų išteklių vadovas puikiai (37 proc.) ir gerai (25 proc.) išmano savo sritį, kas sudaro 62 proc. visų nuomonių. Toks geras vertinimas leidžia manyti, kad įmonėse dirba savo srities specialistai, nors vertindami atskiras žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijas ir gebėjimus respondentai buvo griežtesni (5 ir 6 diagramos). Tuo tarpu 20 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad žmogiškųjų išteklių vadovui trūksta tam tikrų teorinių žinių, 13 proc. nurodė, kad trūksta patirties, o 5 proc. pažymėjo, kad nesupranta, ką jis veikia įmonėje. Santykinai geras žmogiškųjų išteklių vadovo darbo įvertinimo lygis prieštarauja pastarųjų nuomonių skaičiui.

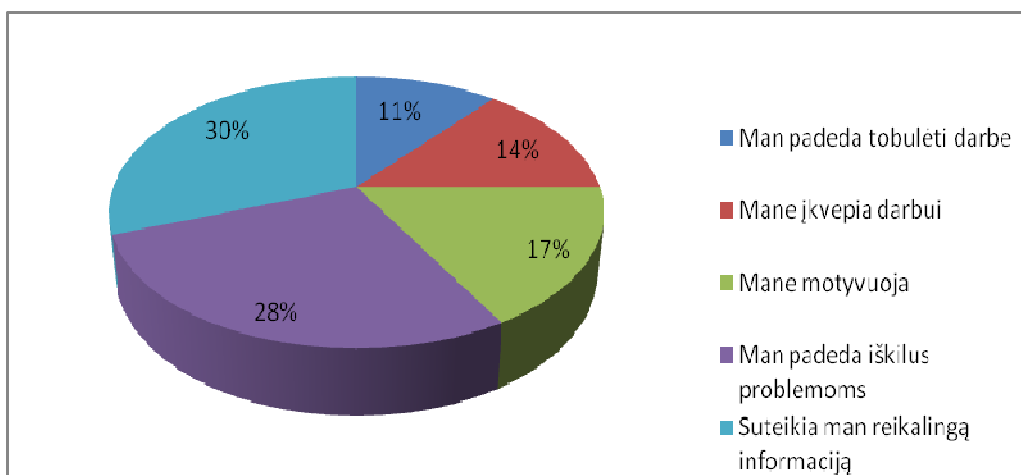
Žmogiškųjų vadovo pareigų atlikimo vertinimas. Atsirado tik vienas kitas respondentas, teigiantis, kad įmonėje esantis žmogiškųjų išteklių vadovas labai blogai arba blogai atlieka savo pareigas. Galima daryti prielaidą, kad tokiam vertinimui gali turėti įtakos asmeninės simpatijos žmogiškųjų išteklių vadovui kaip kolegai. Didesnė dalis respondentų (iš viso 69 proc.) pažymėjo, kad žmogiškųjų išteklių vadovas puikiai, labai gerai arba gerai atlieka savo darbą.

Didelė dalis respondentų (88 proc.) neprieštaravo, jog žmogiškųjų išteklių vadovas dar kartą būtų paskirtas toms pačioms pareigoms. Galima teigti, kad darbuotojams aktualu ne tik geros darbo sąlygos, didelis atlyginimas ar priedai, bet jiems svarbi ir psichologinė atmosfera, kurią užtikrinti galėtų žmogiškųjų išteklių specialistas. Apklausa taip pat parodė, kad dauguma respondentų įsitikinę, kad žmogiškųjų išteklių vadovas daro didelę įtaką jų veiklai, todėl nėra reikalo keisti žmogiškųjų išteklių vadovo (52 proc.). Dalis respondentų tam buvo abejingi (29 proc.), kadangi jiems jokio skirtumo, ar toliau žmogiškųjų išteklių vadovas dirbs toje pačioje organizacijoje, ar ne. Nors 19 procentų apklaustųjų pageidavo pakeisti žmogiškųjų išteklių vadovą, bet kokiu atveju, galima pripažinti, kad žmogiškųjų išteklių vadovo pozicija Lietuvos organizacijose vertinama palankiai.

Žmogiškųjų išteklių vadovo įtaką darbuotojų veiklai. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar žmogiškųjų išteklių vadovas daro įtaką darbuotojų veiklai. Paaiškėjo, jog 74 proc. apklaustųjų visiškai tam pritaria ir 11 proc. pritaria (iš viso 85 proc. pripažįsta žmogiškųjų išteklių vadovo įtaką jų veiklai). Tik 6 proc. respondentų nepritarė tam, kad žmogiškųjų išteklių vadovas daro įtaką darbuotojų veiklai.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad žmogiškųjų išteklių vadovas ne tik daro įtaką darbuotojų veiklai, bet jiems padeda tobulėti darbe (11 proc.), motyvuoja (17 proc.), įkvepia darbui (14 proc.). Kaip matyti iš 7 diagramos dar svarbu ir tai, kad žmogiškųjų išteklių vadovas padeda iškilus problemoms (28 proc.) ir suteikia reikalingą informaciją (30 proc.).

7 diagrama. Žmogiškųjų išteklių vadovo įtaka darbuotojų veiklai (n=130)



Žmogiškųjų išteklių vadovo indėlis į organizacijos sėkmę. Atlikus tyrimą, išsiaiškinta ir respondentų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių vadovo indėlį į organizacijos sėkmę. Įdomu tai, kad nebuvo respondentų, kurie manė, jog žmogiškųjų išteklių vadovo indėlis į organizacijos sėkmę yra nesvarbus. Net 96 proc. respondentų pažymėjo, kad indėlis yra labai svarbus (82 proc.) ir svarbus (14 proc.).

Galima teigti, kad Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vadovo pozicija sparčiai populiarėja, tačiau dar praeis nemažai laiko, kol kiekvienoje organizacijoje atsiras šios pareigos.

Atlikto empirinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai atspindi realią situaciją: parodo žmogiškųjų išteklių vadovo kompetenciją ir jo įtaką darbuotojų veiklai, kadangi atsakiusieji rėmėsi savo patirtimi ir žmogiškųjų išteklių vadovo darbo jų organizacijoje įvertinimu.

Nors ne tiek daug organizacijų, kuriose yra žmogiškųjų išteklių vadovo pozicija, tačiau galima konstatuoti, jog žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos kuria realią vertę organizacijoms.

3.2.2. Interviu su ekspertais rezultatų įvertinimas

Žinių valdymo tikslai organizacijoje. Nustatant žinių valdymo tikslus iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad žinių valdymas turi didelę reikšmę organizacijos funkcionavimui, nepaisant jos veiklos pobūdžio. Remiantis specialistų atsakymais, galima teigti, kad sėkmingą organizacijos veiklą lemia ne kas kita, kaip tik efektyvus žinių valdymas. Kita vertus, pagrindiniai žinių valdymai tikslai būtų šie: įvertinti žinių kokybę bei jų trūkumą; skatinti darbuotojus ne tik dirbti komandose, bet ir mokytis individualiai; gerinti darbuotojų žinias ir kelti jų kvalifikaciją; išugdyti gerus specialistus.

Galima daryti išvadą, kad žinios yra tas išteklius nuo kurio priklauso darbuotojų gebėjimas kokybiškai atlikti užduotis. Efektyvus žinių valdymas motyvuoja darbuotojus, skatina jų lojalumą, nes tik galimybę tobulėti turintis darbuotojas, jaučiasi ne tik savo srities specialistu, bet ir organizacijos dalimi.

Žinių kūrimo procesas. Siekiant nustatyti žinių kūrimo procesą, išsiaiškinta, kad jis vyksta priklausomai nuo organizacijoje esančių poreikių: „*Žinių kūrimo procesas vyksta savaime, priklausomai nuo einamojo poreikio. Nuolat kalbamasi su pačiais darbuotojais, siekiama išsiaiškinti, kaip jie jaučiasi organizacijoje, kokių žinių jiems trūksta, kokius įgūdžius reikėtų lavinti, kokiose srityse trūksta išmanymo*“ (3 priedas, p. 63).

Be abejo, žinių kūrimo procesas neįmanomas be dalyvių. Dažniausiai į žinių kūrimo procesą įtraukiami vadovai, personalo skyrius ir patys darbuotojai: „*Personalo komanda analizuoja kompetencinius bei žinių poreikius organizacijoje. Vadovai ir darbuotojai išsako, kokio ugdymo reikia ir mes stengiamės geriausiai šiuos lūkesčius patenkinti*“ (5 priedas, p. 68).

Žinių kūrimo procese didelė atsakomybė tenka žmogiškųjų išteklių vadovui: „<...> *Esu atsakinga už darbuotojų gebėjimus, žinias bei kompetenciją. Stebiu darbuotojus, kaip jiems sekasi susidoroti su užduotimis, analizuoju, su kokiomis problemomis susiduria, tiriu, kokių žinių jiems reikia atliekant darbą. Prisidedu ne tik prie kiekvieno darbuotojo žinių kūrimo proceso, bet ir dalinimosi, tobulinimo ir kt.*“ (7 priedas, p. 72).

Žinių vadybos procesai. Žinių vadybos modelių autoriai - I. Nonaka ir H. Takeuchi, G. Probst, M. McElroy, K. Wiig bei W. Bukowitz ir R. Williams - skirtingai įvardija žinių vadybos procesus, kurie vyksta organizacijoje. Kaip bebūtų, organizacija yra gyvas organizmas ir joje vyksta tokie žinių vadybos procesai kaip: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas, šalinimas ir pan. Žmogiškųjų išteklių specialistai vieningai pripažįsta, kad šie žinių vadybos procesai yra vienodai svarbūs organizacijoje: „<...> *Tiek svarbu įgyti žinių, tiek svarbu jomis dalintis su kitais, tiek pat svarbu ir jas tobulinti. Kiekvienas žinių vadybos procesų siejasi tarpusavyje ir jeigu kuriam vienam procesui skiriamas per mažas dėmesys, vadinasi, nukenčia ir kiti žinių vadybos procesai*“ (6 priedas, p. 66).

Kalbinti žmogiškųjų išteklių vadovai taip pat sutinka, kad žinios yra subjektyvios ir jos priklauso darbuotojui: „*Žinios, kokios jos bebūtų, neatsiejamos nuo žmogaus. Žinios yra subjektyvios ir jos priklauso konkrečiam individui*“ (3 priedas, p. 63).

Specialistai tvirtina, kad kiekvienas darbuotojas saugo žinias savyje, nes jos įgyjamos remiantis individualia patirtimi, o bendro pobūdžio dokumentai, instrukcijos ir kitokia informacija talpinama visiems darbuotojams prieinamuose serveriuose: „*Visos žinios saugomos darbuotojų smegenėlėse. Dokumentai, instruktažai ir pan. dažniausiai saugomi intranete ar serveryje. Diegiamos duomenų bazės, kuriose laikoma tam tikra informacija, reikalinga atlikti vieną ar kitą užduotį*“ (4 priedas, p. 65).

Siekiant užtikrinti efektyvų žinių valdymą, nepakanka pasikliauti asmenine darbuotojų patirtimi ar duomenų bazėmis, kuriose galima rasti reikalingą informaciją darbui atlikti. Dalinimasis patirtimi ir žiniomis tarp darbuotojų bei darbas komandose taip pat atlieka svarbų vaidmenį organizacijoje. Kita vertus, dalinimasis patirtimi ir žiniomis daugelyje organizacijų yra suprantamas kaip natūralus procesas: „*Dalinimasis patirtimi ir žiniomis tarp darbuotojų yra savaimė suprantamas dalykas. Darbuotojai skatinami įgytomis žiniomis pasidalinti su kolegomis tuo, kuo jie išmoko ar sužinojo naujo ir tai padėtų geriau atlikti darbą. Dažnai organizuojame diskusijas, kurių metu darbuotojai pasidalintų patirtimi sprendžiant problemas, diskutuojame, kaip reikėjo elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Taip pat darbuotojai, dalyvavę apmokymuose ar seminaruose, privalo pasidalinti žiniomis, kurių įgijo tobulinant kompetenciją. Dažniausiai rengiami mini pristatymai, išdalinama medžiaga*“ (4 priedas, p. 65).

Darbuotojai skatinami dalintis patirtimi ir žiniomis ne tik rengiant pristatymus, dalyvaujant diskusijose ar analizuojant situacijas tam tikrų susirinkimų metu, bet tokia galimybė suteikiama ir atsižvelgiant į darbo vietą: „<...>Darbuotojai dirba atvirose erdvėse, kad galėtų kalbėtis, bendrauti, kartu spręsti problemas“ (4 priedas, p. 65).

Žinių poreikio nustatymas. Dažniausiai tiek darbuotojams, tiek vadovams, tiek patiems žmogiškųjų išteklių vadovams reikalingos žinios, kurios susijusios su atliekamu darbu: „<...>Kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo veiklos sritį, kurioje dirba. Dažnai reikia domėtis teisiniais dalykais, išmanyti finansinę apskaitą ar buhalteriją, taip pat mokėti bendrauti su klientais, prisitaikyti prie jų poreikių ir kartais net pranokti jų lūkesčius“ (3 priedas, p. 64).

Kokių žinių reikia konkrečiam darbuotojui nustatoma įvertinant darbuotojų veiklos rezultatus: „Analizuojama, kaip darbuotojams sekasi atlikti pavestas užduotis bei su kokiomis problemomis jie dažniausiai susiduria“ (3 priedas, p. 64).

Ne retai organizacijose vykdomos atestacijos, kada tiksliai įvertinamos darbuotojų žinios: „Kartą per metus vyksta darbuotojų atestacijos, kurių metu vertinamos visų miestų filialų darbuotojų žinios ir kompetencija. Analizuojami rezultatai ir priklausomai nuo jų nustatomos žinių spragos“ (7 priedas, p. 72).

Siekiant tobulinti žinias, ugdyti kompetenciją ar kelti kvalifikaciją, darbuotojai dalyvauja apmokymuose: „Darbuotojai nuolat dalyvauja mokymuose, seminaruose, taip pat vyksta į komandiruotes užsienyje. Tokiomis priemonėmis siekiame lavinti darbuotojų įgūdžius“ (4 priedas, p. 65).

Svarbu ne tik gerai atlikti savo darbą, bet ir tinkamai elgtis tam tikrose situacijose, todėl daug dėmesio skiriama ir psichologiniams mokymams: „Siekiamo, kad darbuotojai tinkamai elgtųsi stresinėse situacijose, derybose, pasiektų gerų rezultatų, patobulintų pardavimų įgūdžius ir t. t. Taip pat darbuotojai dalyvauja psichologiniuose mokymuose, kuriuos vadiname „minkštuoju training‘u“. Savo kompanijoje turime specialias programas, kuriose jau dalyvavo ne vienas organizacijos darbuotojas. Programą sudaro trys moduliai, apimantys psichologinius aspektus. Ta programa yra ištisinė ir ji trunka apie pusę metų. Tai yra gan brangus dalykas. Programose dažniausiai dalyvauja „account managers“. Tokios programos padeda tobulinti lyderio savybes“ (4 priedas, p. 65).

Darbuotojų žinių poreikio nustatymas aktualus bet kuriai organizacijai. Šiuo atveju organizacijose dirba savo darbą išmanantys specialistai – žmogiškųjų išteklių vadovai, kurie tobulina darbuotojų žinias remiantis veiklos rezultatais ir žinių spragomis, kurios trukdo efektyviam darbo atlikimui.

Investicijos į darbuotojų profesines žinias. Organizacija, siekdama ne tik išugdyti kvalifikuotus darbuotojus, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, privalo investuoti į

darbuotojų profesines žinias: „Vienas iš pagrindinių dalykų, svarbių darbuotojui – galimybė tobulinti savo žinias. Retas darbuotojas, kuris neturi galimybės kelti kvalifikacijos, tobulinti savo žinių bagažą, ilgesniam laikui lieka įmonėje. Specialistai nuolat klausia, ką jie pasieks šioje įmonėje, kiek bus investuojama į juos“ (4 priedas, p. 67).

Nė vienas žmogiškųjų išteklių specialistas nesuabejojo dėl investicijų į darbuotojų profesines žinias. Jie ne tik pabrėžė, kad investijos į darbuotojų profesines žinias yra būtinos, bet ir teigė, kad jos atsiperka: „Investicijos į darbuotojų profesines žinias yra beprotiškai svarbus dalykas. Darbuotojam, turinčiam daugiau patirties ar žinių, yra didesnė galimybė dirbti projektuose užsienyje. Taip pat ir įmonė iš to uždirba, todėl investijos į profesines žinias atsiperka“ (4 priedas, p. 67).

Žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba. Žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba buvo visada svarbus, tik neseniai pradėta kalbėti, kad žmogiškųjų išteklių vadovas yra strateginis įmonės partneris, kuris dalyvauja tiek priimant svarbius sprendimus, tiek kontroliuojant žinių procesus: „Žinių valdymas padedant žmogiškųjų išteklių specialistui visais laikais buvo svarbus, tačiau tik šiandien pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių vadovo indėlis į žinių valdymą“ (4 priedas, p. 66).

Šiandien žmogiškųjų išteklių vadovas atsako už darbuotojų kompetenciją: „Teisingas žinių ir mokymų valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto dėka leidžia ugdyti darbuotojus, skatina rinktis ne tik vertikalią, bet ir horizontalią karjerą. Žmogiškųjų išteklių vadovas prižiūri visus žinių procesus, kurie daro įtaką darbuotojų kompetencijai. Taigi žmogiškųjų išteklių vadovas daro labai didelę įtaką įmonės rezultatams. Trumpai tariant, kai viskas žmogiškųjų išteklių srityje sustyguota, darbuotojai labiau patenkinti, motyvuoti, turi reikiamas žinias ir tuo geriau visai organizacijai“ (5 priedas, p. 68).

Žinių vadyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas – tai dvi kryptys, kurios neatsiejamos organizacijoje ir jos veikia tik tuo atveju, jei skiriamas dėmesys yra vienodas: „Žinių vadyba – dalis žmogiškųjų išteklių strategijos, kuri, be abejo, turi būti kryptingai ta pati, kaip ir įmonės strategija“ (6 priedas, p. 71).

Pokyčiai reikalingi organizacijoje užtikrinti geresnes sąlygas žinių valdymui. Siekiant užtikrinti geresnes sąlygas žinių valdymui, būtini pokyčiai. Šiuo klausimu žmogiškųjų išteklių specialistų nuomonės aiškiai išsiskyrė, tačiau apibendrinant galima teigti, kad žinių valdymą gali užtikrinti keli pagrindiniai veiksniai: motyvuoti darbuotojai, kurie turi galimybę tobulėti organizacijoje; stabilumas; aiški organizacijos vizija ir misija.

Naujos žinios, kurių pareikalavo krizė. Krizinė situacija, kuri ne per seniausią susiklostė Lietuvoje, sukėlė sąmyšį tiek patiems organizacijų vadovams, tiek darbuotojams, tiek žmogiškųjų išteklių vadovams. Pasak žmogiškųjų išteklių specialistų, šiuo metu darbuotojams reikia ne tik

kūrybiškumo, bet ir gebėjimo atlikti kuo daugiau ir įvairesnių užduočių: „Iš darbuotojų pareikalavo daugiau universalumo, jie turi prisitaikyti prie klientų poreikių ir atsakyti į visus juos dominančius klausimus“ (7 priedas, p. 74).

Patys žmogiškųjų išteklių vadovai turi ne tik išlikti optimistiški, bet ir geras nuotaikas perteikti darbuotojams, kad įsivyravęs pesimizmas nesudrumstų nusistovėjusios tvarkos. Kas be ko, žmogiškųjų išteklių vadovai turi priimti sprendimus, kurie ne tik mažintų įmonės išlaidas, bet ir padėtų išlaikyti tą patį mokymosi lygį: „Kaip personalo vadovė, turiu ieškoti naujų kaštų taupymo metodų tiek vidinėms, tiek išorinėms išlaidoms. Taip pat surasti optimaliausią variantą, kaip ugdyti darbuotojų sugebėjimus už mažesnes sąnaudas“ (4 priedas, p. 67).

3.3. Kompleksinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir hipotezių tikrinimas

Žmogiškųjų išteklių vadovų bei šios srities specialistų kompetencijų sritys yra tiesiogiai susijusios su žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų įvairove. Išskiriamos keturios pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo sričių sistemos, kurių realizavimas įmanomas kiekvienoje organizacijoje: personalo parinkimo sistema, personalo ugdymo sistema, personalo vertinimo ir kompetencijų pripažinimo sistema bei personalo galimybių realizavimo sistema.

Žmogiškųjų išteklių vadovo kompetenciją reikėtų vertinti priklausomai nuo konteksto: kompetencijos modeliai plačiai taikomi organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą, o strateginiai pokyčiai vis dažniau siejami su žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijomis. Žmogiškųjų išteklių vadovo kaip tam tikros vadybos srities profesionalo vadybinė kompetencija galėtų būti nagrinėjama, išskiriant dvi dimensijas – kompetencijos sritį ir kokybę.

Suprantama, kad žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybės steigimui turėtų daryti įtaką ne tik organizacijos dydis, bet ir jos veiklos pobūdis, tikslai ir vyraujantys žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriai bei personalo politika. Tačiau tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai parodė, kad žmogiškųjų išteklių vadovo pareigybės steigimo aktualumas labiau priklauso nuo organizacijos dydžio (darbuotojų skaičiaus), nei nuo jos tipo, sektoriaus ar veiklos pobūdžio.

Apklaustųjų organizacijų (n=130) darbuotojų atsakymai į klausimus, skirtus atskleisti pageidaujamas (kuriomis turėtų pasižymėti) ir esamas (turimas) žmogiškųjų išteklių vadovų funkcijas, gebėjimus ir kompetencijas parodė, kad darbuotojų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijų atžvilgiu ir jų organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovo turimų realių kompetencijų įvertinimas skiriasi:

a. priešingai nei tikimasi apklaustų organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovai žymiai mažiau dėmesio skiria personalo pažinimui ir motyvavimui (pagal lūkesčių rezultatus tai beveik 80 proc., o realus įvertinimas – tik 16 proc.) ir konfliktų sprendimui (atitinkamai 50 proc. ir 10 proc.);

b. kūrybiškumu ir naujovių diegimo gebėjimu pasižymi tik 14 proc. Žmogiškųjų išteklių vadovų, kas žymiai mažiau nei tikimasi (64 proc.), o realus žmogiškųjų išteklių vadovų gebėjimas spręsti problemas (tik 22 proc.) labai nusileidžia tam lygiui, kurio tikimasi (beveik 90 proc. nuomonių);

c. žmogiškųjų išteklių vadovų turimos kompetencijos apklaustųjų požiūriu yra mažiau išreikštos nei tas jų lygis, kurio tikimasi: komunikabilumas (78 proc. lūkesčių lygis ir 11 proc. realus lygis), profesinis sumanumas ir interesas (76 proc. ir 24 proc.), savęs ir kitų ugdymo kompetencija (70 proc. ir 14 proc.) ir emocinė kontrolė (64 proc. ir 10 proc.).

Nežiūrint į tai, kad darbuotojų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijų atžvilgiu ir jų organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovo turimų realių kompetencijų įvertinimas skiriasi, žmogiškųjų išteklių vadovų teigiamą įtaką darbuotojams patvirtino 85 proc. apklaustųjų. Apklaustos organizacijos (n=130) pripažįsta žmogiškųjų išteklių vadovo indėlį į organizacijos sėkmę – net 96 proc. respondentų pažymėjo, kad indelis yra labai svarbus (82 proc.) ir svarbus (14 proc.).

Žmogiškųjų išteklių vadovai prisideda ne tik prie žinių kūrimo organizacijoje. Nuo jų veiklos priklauso efektyvūs žinių vadybos procesų vyksmai kaip sklaida, dalinimasis, įgijimas, tobulinimas, šalinimas. Taip pat žmogiškųjų išteklių vadovai atsakingi už darbuotojų žinias, kompetenciją bei kvalifikaciją. Žmogiškųjų išteklių specialistai yra tie asmenys organizacijoje, kurie rūpinasi mokymais, seminarais ar net darbuotojų veiklos rezultatų vertinimu.

Geresnes sąlygas žinių valdymui užtikrinti gali tik vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių specialisto pareigybę organizacijoje. Šis specialistas pripažintas verslo partneriu darys įtaką darbuotojų veiklai, organizacijos pelnui bei rezultatams.

Krizės laikotarpiu žinių valdymas taip pat neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių specialisto pozicijos organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių vadovai mažesnėmis sąnaudomis rūpinasi darbuotojų kompetencija, drąsina bei motyvuoja, palaiko optimistišką atmosferą.

Tyrimo hipotezių tikrinimas: Išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis paaiškėjo, kad ne visos hipotezės pasitvirtino.

Pirma hipotezė (H1) nepasitvirtino: darbuotojų lūkesčiai žmogiškųjų išteklių vadovo kompetencijų atžvilgiu ir jų organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovo turimų kompetencijų įvertinimas skiriasi.

Antra hipotezė (H2) pasitvirtino pilnai: žmogiškųjų išteklių vadovai daro teigiamą įtaką darbuotojų veiklai. Paaiškėjo, jog 74 proc. apklaustųjų pripažįsta žmogiškųjų išteklių vadovo įtaką jų veiklai.

Trečia hipotezė (H3) pasitvirtino iš dalies: žmogiškųjų išteklių vadovų funkcijos susijusios ne tik su darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, bet ir personalo dokumentavimu bei apskaita, personalo įdarbinimu, adaptavimu ir atleidimu, pažinimu ir motyvavimu, konfliktų sprendimu bei renginių organizavimu (tokių, kaip šventiniai vakarėliai, šeimos šventės ir pan.). Galima teigti, kad darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas nėra pagrindinė žmogiškųjų išteklių vadovų veikla. Kaip bebūtų, žmogiškųjų išteklių vadovų funkcijos priklauso nuo jų kompetencijos, išsilavinimo bei organizacijos veiklos pobūdžio.

Ketvirta hipotezė (H4) pasitvirtino: efektyvi žinių vadyba organizacijoje priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencijos. Žmogiškųjų išteklių vadovai dalyvauja žinių kūrimo procese, vertina darbuotojų kompetenciją bei gebėjimus, organizuoja mokymus ir pan.

Penkta hipotezė (H5) pasitvirtino: žmogiškųjų išteklių vadovų kompetencija daro įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje. Kompetentingas žmogiškųjų išteklių vadovas išmano verslo strategijas, žinių vadybos teorijas ir visa tai sujungdamas naudoja praktiškai įtraukdamas darbuotojus bei visą organizacijos aplinką.

Šešta hipotezė (H6) pasitvirtino: žmogiškųjų išteklių vadovas yra tas asmuo, nuo kurio darbo išmanymo priklauso žinių procesų vyksmai. Jis yra atsakingas už žinių kūrimą, sklaidą, dalinimąsi bei tobulinimą.

Hipotezių pagrindimas/paneigimas buvo naudingas siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus su nagrinėjama tema susijusios literatūros analizę bei kompleksinį tyrimą, galima teigti, kad naujų žinių kūrimas bei panaudojimas organizacijoje tiek vidiniams, tiek išoriniams pokyčiams valdyti grindžiamas žmogiškųjų išteklių bei žinių vadyba. Žinių vadybos aplinkoje vykstantys pokyčiai įtakojami žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų. Kita vertus, žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų dėka užtikrinamas efektyvus žinių potencialo panaudojimas ir integravimas organizacijoje vykstantiems procesams optimizuoti:

- Organizacijų vadovų dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybos sričiai – vienas iš pagrindinių pokyčių žinių vadybos aplinkoje. Žmogiškųjų išteklių padalinys/kompetentingas žmogiškųjų išteklių vadovas atsako už asmeninių darbuotojų įgūdžių pritaikymą atliekant užduotis, mokymus bei kvalifikaciją;

- Modernių technologijų revoliucija, lėmusi informacijos gausą, atskleidė naują požiūrį į individą, jo patirtį, įgūdžius, paremtus asmeninėmis žiniomis. Tai turėjo įtakos naujos visuomenės susiformavimui, kurią šiandien įprasta vadinti žinių visuomene. Taigi žinios yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tiek individo, tiek organizacijos išskirtinumą. Organizacija, kurioje dirba kompetentingi, savo sritį išmanantys darbuotojai, turi daugiau galimybių užimti tvirtą poziciją rinkoje, pritraukti klientų ir vykdyti sėkmingą veiklą;

- Efektyvus žinių valdymas užtikrinamas tik nustatčius bei įvertinus žinių procesus. Žinių vyksmai organizacijose yra mažiau ar daugiau panašūs, tačiau identifikuoti žinių procesai padeda siekti organizacijos tikslų, skatina darbuotojus dalintis patirtimi bei žiniomis;

- Organizacijose, kuriose svarbi žinių vadybos aplinka, pripažįstama žmogiškųjų išteklių vadybos teikiama nauda. Žmogiškųjų išteklių vadovas laikomas strateginiu partneriu, kuris ne tik aktyviai dalyvauja sprendžiant strateginius organizacijos klausimus, bet ir prisideda prie žinių kūrimo proceso;

- Žmogiškųjų išteklių vadovo indėlis į organizacijos sėkmę bei jo įtaka darbuotojų veiklai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadovo atliekamų funkcijų. Žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijos įtakojamos organizacijos veiklos pobūdžio. Tačiau daugumos žmogiškųjų išteklių vadovų pareigos susijusios su darbuotojų mokymais bei kvalifikacija, o tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių vadovas neatsiejamas nuo žinių procesų valdymo – žinių aplinkos kūrimo organizacijoje;

- Žmogiškųjų išteklių vadovas privalo turėti tokias pat savybes bei gebėjimus kaip ir organizacijos vadovas. Tačiau kompetentingas žmogiškųjų išteklių vadovas sugeba įvertinti darbuotojų žinių potencialą bei nustatyti darbuotojų žinių spragas, kurios užkerta kelią žinių

procesų vyksmams. Be to, kompetentingas žmogiškųjų išteklių vadovas tinkamu laiku nustato, kuriems darbuotojams kokių žinių reikia, kad jie galėtų puikiai atlikti savo darbą.

Viso atlikto magistro darbo pagrindu siūloma:

Nedidelėse organizacijose, kuriose nėra žmogiškųjų išteklių vadovo, jo pareigas atlieka pats vadovas (72 proc. atvejų). Vadovas ne visada gali būti kompetentingas atlikti visas žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijas, be to, dėl laiko stokos vienas nepajėgdamas atlikti užduočių, jis papildomo darbo užkrauna kitiems darbuotojams (17 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad žmogiškųjų išteklių vadovo funkcijas atlieka „sekretorė“, o 11 proc. – nekompetentingas darbuotojas, kuriam „primetamos“ papildomos pareigybės). Tai dažniausiai kelia visų nepasitenkinimą, silpnėja ne tik darbuotojų motyvacija, taip pat jie daugiau laiko gaišta dalykams, kurių negali atlikti dėl kompetencijos stokos.

- Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistą priimti dirbti puse etato arba išnuomoti, pasinaudojant konsultacinio verslo įmonių siūlomomis personalo nuomos paslaugomis. Jeigu organizacija neturi ir tokios galimybės, būtina įvertinti ir tobulinti darbuotojų, kuriems „primetamos“ papildomos pareigybės, žmogiškųjų išteklių vadybos ir žinių vadybos kompetenciją.

Žmogiškųjų išteklių vadovų darbas neatsiejamas nuo tradicinių funkcijų: personalo dokumentavimas ir apskaita (19 proc.), personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas (25 proc.), mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (18 proc.). Apklaustų organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovai žymiai mažiau dėmesio skiria personalo pažinimui ir motyvavimui (tik 16 proc.).

- Organizacijose dirbantiems žmogiškųjų išteklių vadovams daugiau dėmesio skirti personalo pažinimui ir motyvavimui. Motyvacijos skatinimo priemonės būtų galima aptarti su pačiais organizacijų vadovais, o personalo pažinimą skatinti darbuotojų dalykinio bendravimo formų tobulinimo būdu, aptariant su jais darbo rezultatus ir/ar taikant tokias mokymo formas, kurios ugdytų darbo komandoje gebėjimus ir bendradarbiavimo su kolegomis įgūdžius, kurie skatintų žinių kūrimą, kaupimą, perdavimą ir saugojimą.

Įmonėse, kuriose dirba žmogiškųjų išteklių vadovai, daugumai iš jų būdingi šie gebėjimai: mokymas ir lavinimas (22 proc.), problemų sprendimas (22 proc.), įtakos darymas aplinkiniams ir šiuolaikinės žinios (po 20 proc.), komandos formavimas ir jos tobulinimas, aiški asmeninių vertybių sistema, savo asmenybės ugdymas (po 18 proc.). Tačiau kūrybiškumu ir naujovių diegimo gebėjimu pasižymi tik 14 proc. žmogiškųjų išteklių vadovų.

- Siekiant skatinti žmogiškųjų išteklių vadovų kūrybiškumą bei naujovių diegimą, žmogiškųjų išteklių specialistams patartina įsitraukti į žmogiškųjų išteklių valdymo asociacijų veiklą, taip gerinant savo žinias bei informuotumą apie rinkoje vykstančius žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčius;

Nors žmogiškųjų išteklių vadovai prisideda prie žinių kūrimo procesų, nes atranka darbuotojus, vertina jų žinias bei organizuoja mokymus, tačiau viskas vyksta daugiau pokalbio su darbuotojais metu.

- Siekiant tiksliai įvertinti darbuotojų žinių spragas ar mokymosi poreikį, verta sukurti ir įdiegti personalo žinių ir kompetencijų vertinimo sistemą, kuri padėtų realiai nustatyti, kokių konkrečių žinių ir gebėjimų trūksta darbuotojams, kokiose srityse ir kaip būtų įmanoma jas patobulinti.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

CIRA, D. J.; BENJAMIN, E. R. 1998. Competence Based Pay – a Concept in Evaluation, *Compensation and Benefits Review*, September–October 1998, p. 21-28.

DALKIR, Kimiz. 2005. *Knowledge management in theory and practice*. [Amsterdam]: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-7864-X.

GOLDSTEIN, L. D., DAVIDSON, A. D. 1998. Hiring The Right Stuff: Using Competency Based Selection, *Compensation and Benefits Management*, 1998, vol. 14, no 3, p. 1-10.

IVANOVIC, A; COLLIN, Peter. 1997. *Dictionary of Human Resources & Personnel Management*, Peter Collin Publishing Ltd., 1997.

LINDSAY, P; STUART, R. 1997. Reconstructing competence, *Journal of European Industrial Training*, 1997, vol. 21, no 8–9, p. 326-334.

LUOBIKIENĖ, Irena. 2005. *Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga*. Kaunas: Informatika, 2005, p. 165. ISBN 9955-09-281-5.

MATULIONIS, Arvydas. 2006. *Sociologija*. 2-oji laida .Vilnius: Homo Liber, 2006, p. 67. ISBN 9955-449-35-7.

MOLOVIKAS, Aleksejus. 2006. *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija, 2006. UDK 658.3(474.5) (06).

PEARSON, James. 1984. *Competence: A Normative Analysis*. [Washington], D. C.: University Press of America, 1984.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. 2006. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. [Vilnius]: Knygiai, 2006, p. 8, 15–16. ISBN 9955–443–26–X.

ROBBINS, Stephen. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. [Vilnius]: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 65-67. ISBN 9986-850-46-0.

ROWE, Christopher. 1995. Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment, and Staff Development, *Industrial and Commercial Training*, 1995, vol. 27, no 11, p. 12-16.

SAKALAS, Algimantas. 2003. *Personalo vadyba: mokomosios priemonės aukštosioms mokykloms*. Vilnius: Margi raštai, 2003. ISBN 9986-09-254-X.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. 2007. *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, 2007, p. 4-7. ISBN 978-9955-460-44-2.

WOODCOCK, Mike.; FRANCIS, Dave. 1982. *The unblocked manager*. A practical guide to self development. Vildwood House, 1982, p. 300.

BAJORIŪNIENĖ, Jurga; TAMOŠAITYTĖ, Alma. 2007. *Strateginiai partneriai: ar norim, galim ir mokam dirbti kartu?* [interaktyvus]. TNS Gallup tyrimas, 2007 [žiūrėta 2009 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <www.sedvita.lt/getfile.php?tbl=docs1_lt&id=16>.

BARCLAY, Rebecca; MURRAY, Philip. 2009. *What is knowledge management?* [interaktyvus]. Media Access Group, 2009 [žiūrėta 2009m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>.

CHAUDHURI, Sujit. 2005. *Žmogiškieji ištekliai – neatrastos galimybės Lietuvoje*. [interaktyvus]. Vadovo pasaulis, Nr. 10, 2005 [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=30080&details=1>>.

CONROY, Melissa. 2008. *Globalization & Education*. [interaktyvus]. EBSCO, 2008 [žiūrėta 2009 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=5&sid=5f3462bd-6283-4baf-904f-b03b8dafbfc%40sessionmgr2&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN0027577913-4>>.

DANIEL, Bell. 2004. *Encyclopedia of World Biography*. [interaktyvus]. Encyclopedia, 2004 [žiūrėta 2009 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3404700545.html>>.

ERVEN, Bernard; MILLIGAN, Robert. 2009. *Making Employee Motivation a Partnership*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. vasario 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://aede.ag.ohio-state.edu/people/erven.1/HRM/Motivation.pdf>>.

FAHEY, Liam; SRIVASTAVA, Rajendra; SHARON, Joyce; SMITH, David. 2001. *Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management*. [interaktyvus]. EBSCO, 2001 [2009 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=11&hid=109&sid=02aa05ac-bc11-4a66-a9a2-a2f4ffa15a1d%40sessionmgr109>>.

Forumas tema „Koks šiandien turi būti personalo vadovas“. 2006. [interaktyvus]. Personalo valdymo profesionalų asociacija, 2006 [žiūrėta 2009 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pvpa.lt/pages/posts/forumas-tema-E2809Ckoks-siandien-turi-buti-personalo-vadovasE2809C-2006-10-0512.php?p=20>>.

GEYTERE, Tom. 2009. *What is The SECI model? Description* [interaktyvus]. 12MANAGE, 2009 [žiūrėta 2009 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html>.

GRANT, Robert. 2006. *Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration*. [interaktyvus]. Research Seminar, 2006 [žiūrėta 2009 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.scirus.com/srsapp/sciruslink?src=web&url=http%3A%2F%2Fwww.umsl.edu%2F~sundaravejf%2FIS7890%2Fweek13%2FProspering%2520in%2520Dynamically.doc>>.

GUDAUSKAS, Renaldas. 2000. *Informacijos visuomenės kūrimo strategija: Lietuva globalių permainų kontekste*. [interaktyvus]. Informacijos mokslai, 2000 [žiūrėta 2009 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/tomas14.html>.

HEATHFIELD, Susan. 2009. *What Does a Human Resources Manager, Generalist or Director do?* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/f/hr_job_mgr.htm>.

KAUPINYTĖ, Rūta. 2003. *Organizacijos galia – žmogus*. [interaktyvus]. Verslo banga, 2003 [žiūrėta 2009 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/leidinys.printer/3f1b8fe7e783d>>.

KERAMATI, A.; SARAMI, S. 2008. *The knowledge management cycle*. [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2009 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eng.ut.ac.ir/keramati/Course%20pages/KM/Slides/KM%20Dalkir%20Chap02.pdf>>.

LEPEŠKA, Mykolas. 2006. *Žinių vadyba: kas ir kodėl*. [interaktyvus]. Vadovas, Nr. 1, 2006 [žiūrėta 2009 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=30068&details=1>>.

LINDNER, James. 1998. *Understanding Employee Motivation*. [interaktyvus]. Journal of Extension, June, 1998 [žiūrėta 2009 m. vasario 16]. Prieiga per internetą: <<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>>.

MAZAJ, Jelena; PABEDINSKAITĖ, Arnoldina. 2007. *Žinių vadybos taikymo galimybės mokymo įstaigose*. [interaktyvus]. Jaunųjų mokslininkų konferencija, 2007 [žiūrėta 2009 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: leidykla.vgtu.lt/new/get.php?f.1190>.

McERLROY, Mark. 1999. *The Knowledge Life Cycle: An Executable Model For The Enterprise*. [interaktyvus]. ICM Conference on Knowledge Management, April 1999 [žiūrėta 2009 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.macroinnovation.com/images/KnlgLifeCycle.pdf>>.

McGINN, Noel. 2001. *Knowledge Management In The Corporate Sector: Implications For Education*. [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2009 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sac.smm.lt/images/6%20Knowledge%20Mng%20MacGinn%20angliskai\(2\).pdf](http://www.sac.smm.lt/images/6%20Knowledge%20Mng%20MacGinn%20angliskai(2).pdf)>.

MIKUTYTĖ, Jurgita. 2008. 2007 m. Lietuvos knygų statistika. [interaktyvus]. Lietuvos literatūros vertėjų sąjunga, 2008 [žiūrėta 2009 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.lvs.lt/?item=302&lang=lt>>.

NAVICKAS, Vytas. 2007. *Lietuva Europos kelyje*. [interaktyvus]. Ekonominių tyrimų centras, 2007 [žiūrėta 2009 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <www.erc.lt/get.php?f.467>.

NEEF, Dale; SIESFELD, Tony; CEFOLA, Jacquelyn. 1998. *The Economic Impact of Knowledge: resources for the knowledge-based economy* [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2009 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą:

<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ItnyIjP6uUYC&oi=fnd&pg=PA115&dq=knowledge+based+society&ots=IAOccBL17A&sig=uwbXANhuXmjvXfr_MMX9fx3-Ck#PPP1,M1>.

Netinkamas bendravimas įmonėje skatina darbuotojus keisti darbą, atskleidė tyrimas. 2007. [interaktyvus]. Komunikacijos mokykla, 2007 [žiūrėta 2009 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacijosmokykla.lt/index.php?id=82>>.

RAČKIENĖ, Ona. 2005. *Konsultantų kvalifikacijos tobulinimo studija*. [interaktyvus]. Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2005 [žiūrėta 2009 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Kaimo%20pletra/Rackiene%20Ona.htm>.

OTAS, Alfredas. 2009. *Informacinės visuomenės kūrimo ir kompiuterinio raštingumo plėtros Lietuvoje naujienos*. [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <www.ecdl.lt/failai/TCsusitikimas2008/InformacineVisuomene2008.ppt>.

PALIULIS, Narimantas. 2009. *Informacinių sistemų įtaka konkurencingumui*. [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/is%20itaka%20konkurencingumui-1.pdf>.

Personalo valdymas. 2009. [interaktyvus]. Bonus Vita, 2009 [žiūrėta 2009 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bonusvita.lt/lt/personvaldym>>.

PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KAMINSKYTĖ, Eglė. 2003. *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. Pinigų studijos: moksliniai straipsniai, 2003 [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf>.

PROBST, Gilbert. 1998. *Practical Knowledge Management: A Model that works*. [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://forum.unige.ch/publications/Prismartikel.PDF>>.

SANCHEZ, Nick. 2007. *Communication Process*. [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2009 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/comproc.htm>>.

SNIEČKUTĖ, Marija; ČEPULKAUSKAITĖ, Ieva. 2000. *Informacijos visuomenės samprata Lietuvoje*. [interaktyvus]. Informacinės plėtros viešoji biblioteka, 2000 [žiūrėta 2009 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://politika.osf.lt/inf_visuomene/index.htm>.

TOFFLER, Alvin. 2008. *Alvin Toffler – The Third Wave 1980*. [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2009 m. vasario 8 d.].

<http://www.skagitwatershed.org/~donclark/history_knowledge/toffler.html>.

WEBSTER, Frank. 2009. *What Information Society?* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.ndu.edu/inss/books/Books%20-%201998/Information%20Age%20Anthology%20-%20Sept%202008/ch04.html>>.

VEŽEVIČIŪTĖ, Erika. 2007. *Kelias į organizacijos sėkmę – teisingas žmogiškųjų išteklių valdymas*. [interaktyvus]. Visas verslas, 2007 [žiūrėta 2009 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/1642>>.

VOORHEES, Richard. 2001. *Competency-Based Learning Models: A Necessary Future*. [interaktyvus]. New Directions For Institutional Research, no. 110, 2001 [žiūrėta 2009 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.laspau.harvard.edu/idia/Taller_Lideres_Seneca/Lecturas_Previas_Competicencias/2CompetencyBasedLearningModels.pdf>.

Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas. 2006. [interaktyvus]. TNS Gallup atlikto tyrimo ataskaita, 2006 [žiūrėta 2009 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.tns-gallup.lt/bin/ZI_TNS_ataskaita_06.ppt>.

Changes in the environment of knowledge management: influence of competences of human resources management (summary)

Airina Palekaitė

The object of Master-thesis – the competences of human resources management in respect with knowledge management. *The purpose of Master-thesis* – to determine the influence of competences of human resources management on the changes occurring inside the environment of knowledge management. *The main tasks* – to get an overview of the environmental features of knowledge management, to analyze the priorities how to create the information and knowledge society; to discuss the factors of knowledge management that enables to identify the importance of knowledge for company; to analyze the value of human resources management in today's organizations; to determine the functions of human resources sectors; to describe the definition of competences of human resources management; to find out the domains of competences and their impact upon efficiency in fulfilling company functions; to conduct a quantity and quality analysis of competences of human resources managers by means of questionnaire and interviews.

Upon the conduction of a theoretical study and empirical research on human resources management functions and competences related thereto, the article presents an analysis of expectations of Lithuanian organizations staff regarding competence of human resources managers, and evaluation of the attitude of the staff towards factual competences of their human resources managers. Results of the empirical research point to the difference between expectations of the staff regarding competences of their human resources manager and the attitude towards the actual competence possessed by a human resources manager of their organization. Human resources managers of the organizations surveyed much less attention than expected pay to get to know and motivate their personnel (the level of expectations circa 80 percent, whereas the factual evaluation – merely 16 percent), to settle conflicts (50 percent and 10 percent respectively). Creativity and an ability to implement innovations are attributable only to 14 percent of human resources managers, which constitutes much less than has been expected (64 percent).

The actual ability of human resources managers to solve problems (merely 22 percent) succumbs immensely to the expected level (circa 90 percent of opinions). According to the questioned, the competences of human resources managers are less expressed compared to the expected level: sociability (11 percent and 78 percent), professional skillfulness and interest (24 percent and 76 percent), competence in self-development and development of others (14 percent and 70 per cent), and emotional control (10 percent and 64 percent).

Notwithstanding the fact that expectations of the staff regarding competences of a human resources manager differ from evaluation of the actual competences possessed by a human resources manager of their organization, some 85 per cent of the questioned did confirm the positive impact of human resources

(personnel) manager upon the staff. The organizations surveyed (n = 130) recognize the contribution of a human resources manager to the success achieved by an organization (this was acknowledged by 96 percent of the respondents).

In addition, the research of competences of human resources management in respect with knowledge management has revealed that human resources managers contribute to an effective explore of employees' knowledge capacity, which leads to the successful knowledge management.

The impact of competences of human resources management on the processes occurring in the environment of knowledge management is analyzed in this work. Results of the conducted research have confirmed the assumption that the biggest concerns should be focused on an establishment of a position of human resources manager, to ensure an efficient knowledge management.

This Master-thesis could provide some useful information when systems of human resources and strategies of organization are being improved in order to generate more effective manners to explore employees' competences and to control the knowledge processes efficiently.

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente,

Dažnai žmogiškųjų išteklių vadovas yra suprantamas kaip žmogus, kuris atsakingas už darbo sutarčių sudarymą, žmogiškųjų išteklių apskaitą, naujų žmonių paiešką ir panašiai, tačiau kol kas palyginti nedaug vadovų žmogiškųjų išteklių valdymą supranta kaip žymiai platesnę ir daugiau funkcijų turinčią veiklos sritį. Šiomis anketomis siekiama išnagrinėti žmogiškųjų išteklių vadovo kompetenciją.

Prašome Jūsų užpildyti anketą. Jūsų atsakymai į klausimus yra ypač svarbūs, nes tai padės geriau suprasti žmogiškųjų išteklių vadovo atliekamas funkcijas įmonėje ir kokią realią naudą jie gali duoti organizacijos darbuotojams, siekiant užtikrinti jų darbo efektyvumą. Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai bus analizuojami apibendrinta forma ir naudojami tik studijų tikslams.

Atsakinėdami į klausimus pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą.

*Pagarbiai,
Airina Palekaitė*

Vilniaus universiteto Komunikacijos mokslų programos II kurso studentė

1. Kokias funkcijas įmonėje turėtų atlikti personalo vadovas?

- Personalo dokumentavimas ir apskaita;
- Personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas;
- Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- Personalo pažinimas ir motyvavimas;
- Konfliktų valdymas;
- Renginių organizavimas (šventiniai vakarėliai, šeimos šventės ir pan.);
- Kita (įrašykite)_____

2. Kokius aspektus vertinate palankiausiai, susijusius su personalo vadovo kompetencija? Prašome įrašyti 1 ties aspektu, kuris, Jūsų nuomone, svarbiausias, 2 – ties tuo, kuris pagal svarbumą yra antroje vietoje ir t. t.

Savo srities išmanymas _____
Geras padalinio veiklos organizavimas _____
Darbuotojų vertinimas _____
Geri bendravimo įgūdžiai _____
Pagalba sprendžiant problemas _____

3. Kokiais gebėjimais turėtų pasižymėti personalo vadovas? Apibraukite Jums priimtinius atsakymus.

- Gebėjimas valdyti save;
- Aiški asmeninių vertybių sistema;
- Aiškūs asmeniniai tikslai;
- Gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę;
- Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams;
- Gebėjimas vadovauti;
- Gebėjimas mokyti ir lavinti;
- Gebėjimas formuoti ir tobulinti komandą;
- Gebėjimas spręsti problemas;

- Kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves;
- Šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.).

4. Kokiomis bloką kompetencijomis turėtų pasižymėti personalo vadovas? Apibraukite Jums priimtinius atsakymus.

- Profesinis sumanumas ir interesus;
- Orientacija į užduotį;
- Komunikavimas;
- Emocinė kontrolė;
- Organizacinis tapatumas;
- Tradicinės funkcijos;
- Savęs ir kitų ugdymas;
- Pažiūros;
- Orientacija į asmenį.

5. Personalo vadovas turėtų daryti įtaką darbuotojų veiklai:

- Visiškai pritariu;
- Pritariu;
- Nei pritariu, nei nepritariu;
- Nepritariu;
- Visiškai nepritariu.

6. Ar Jūsų įmonėje yra personalo vadovas? Jei atsakėte „Ne“, pereikite prie 17 klausimo. Jeigu atsakėte „Taip“, tęskite 7 -16 ir 19 – 21 kl.

- Taip;
- Ne.

7. Kokias funkcijas Jūsų įmonėje atlieka personalo vadovas?

- Personalo dokumentavimas ir apskaita;
- Personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas;
- Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- Personalo pažinimas ir motyvavimas;
- Konfliktų valdymas;
- Renginių organizavimas (šventiniai vakarėliai, šeimos šventės ir pan.);
- Kita (*įrašykite*)_____

8. Kokiais gebėjimais pasižymi Jūsų personalo vadovas? Apibraukite Jums priimtinius atsakymus.

- Gebėjimas valdyti save;
- Aiški asmeninių vertybių sistema;
- Aiškūs asmeniniai tikslai;
- Gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę;
- Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams;
- Gebėjimas vadovauti;
- Gebėjimas mokyti ir lavinti;
- Gebėjimas formuoti ir tobulinti komandą;
- Gebėjimas spręsti problemas;
- Kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves;
- Šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.).

9. Kokios blokų kompetencijos būdingos Jūsų personalo vadovui? Apibraukite Jums priimtinus atsakymus.

- Profesinis sumanumas ir interesas;
- Orientacija į užduotį;
- Komunikavimas;
- Emocinė kontrolė;
- Organizacinis tapatumas;
- Tradicinės funkcijos;
- Savęs ir kitų ugdymas;
- Pažiūros;
- Orientacija į asmenį.

10. Kaip vertinate personalo vadovo sugebėjimus?

- Puikiai išmano savo sritį;
- Gerai atlieka darbą;
- Trūksta tam tikrų teorinių žinių;
- Trūksta patirties;
- Nesuprantu, ką jis veikia šioje įmonėje;
- Kita (*įrašykite*)_____

11. Personalo vadovas daro įtaką darbuotojų veiklai:

- Visiškai pritariu;
- Pritariu;
- Nei pritariu, nei nepritariu;
- Nepritariu;
- Visiškai nepritariu.

12. Kaip personalo vadovas daro įtaką Jūsų veiklai? Pažymėkite skalėje kryželiu.

	1	2	3	4	5
Man padeda tobulėti darbe					
Mane įkvepia darbui					
Mane motyvuoja					
Man padeda iškilus problemoms					
Suteikia man reikalingą informaciją					

13. Kaip Jūs vertinate personalo vadovo darbą? Apibraukite rango numerį.

Labai blogai 1 2 3 4 5 6 7 Puikiai

14. Ar rekomenduotumėte dar kartą paskirti personalo vadovą į dabartines jo pareigas?

Taip; Ne; Nežinau;

15. Ar norėtumėte, kad personalo vadovas ir toliau dirbtų Jūsų įmonėje?

- Taip, personalo vadovas daro didelę įtaką mano veiklai;
- Man jokio skirtumo;
- Norėčiau kito personalo vadovo;
- Kita (*įrašykite*)_____

16. Kaip apskritai vertinate personalo vadovo indėlį į įmonės sėkmę?

- Labai svarbus;
- Svarbus;
- Nei svarbus, nei nesvarbus;
- Nesvarbus;
- Visiškai nesvarbus.

17. Kas Jūsų įmonėje rūpinasi darbuotojų paieška, mokymais, sveikatos apsauga ir k.t.?

- Įmonės vadovas;
- Sekretorė;
- Nekompetentingas darbuotojas, kuriam “primetamos” papildomos pareigybės;
- Kita (*įrašykite*)_____

18. Kaip Jums atrodo, kodėl įmonėje, kurioje dirbate, nėra personalo vadovo?

- Darbus, kuriuos atlieka personalo vadovas, gali daryti ir kitas darbuotojas;
- Nėra lėšų papildomam darbuotojui samdyti;
- Įmonėje, kurioje dirbu, nėra būtinybės personalo vadovui;
- Kita (*įrašykite*)_____

19. Jūsų įmonėje dirba:

- 1 – 9 darbuotojai;
- 10 – 49 darbuotojai;
- 50 – 99 darbuotojai;
- Daugiau nei 100 darbuotojų.

20. Jūsų įmonės tipas?

- Privati
- Valstybinė;
- Tarptautinė.

21. Kokiam sektoriui priklauso įmonėje, kurioje dirbate?

- Pramonė;
- Statyba;
- Prekyba;
- Paslaugos;
- Žemės ūkis.

2 priedas. Klausimynas

1. Kokie žinių valdymo tikslai Jūsų organizacijoje?
2. Kaip vyksta žinių kūrimo procesas? Kas už jį atsakingas?
3. Ar skatinami darbuotojai dalintis patirtimi ir žiniomis? Kaip?
4. Ar saugomos įgytos žinios? Kur?
5. Kokiais būdais darbuotojai įgyja jiems reikalingų žinių?
6. Ar rengiami seminarai, mokymai, kurie padėtų darbuotojams ugdyti kompetenciją ar kelti kvalifikaciją?
7. Kokius galėtumėte įvardyti organizacijos žinių sisteminimo pavyzdžius?
8. Kaip šaliniate žinių perteklių?
9. Ar visi iš pateiktų žinių vadybos procesų: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas, šalinimas ir pan., yra vienodai svarbūs Jūsų organizacijoje?
10. Kaip nustatomas tiek darbuotojų, tiek Jūsų žinių (ne tik mokymų) poreikis? Kokios tai žinios?
11. Kokią įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje daro žmogiškųjų išteklių vadyba?
12. Atliekate žmogiškųjų išteklių vadovės pareigas, vadinasi, esate atsakinga už darbuotojų kvalifikaciją, kompetenciją ir pan. Kaip prisidedate prie žinių kūrimo proceso organizacijoje?
13. Dažnai žmogiškųjų išteklių vadovas organizacijoje laikomas strateginiu partneriu. Kodėl žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba organizacijoje tapo tokiu reikšmingu?
14. Gal turite sistemą, pagal kurią vertinate žinių valdymo procesų efektyvumą organizacijoje?
15. Ar investicija į darbuotojų profesines žinias atsiperka? Kodėl?
16. Kokie pokyčiai reikalingi organizacijoje ir jos išorinėje aplinkoje, kad užtikrintų geresnes sąlygas žinių valdymui?
17. Kokių naujų žinių iš darbuotojų, vadovo ir Jūsų pareikalavo krizė?

3 priedas. Interviu su Akvile Kazliene

1. Kokie žinių valdymo tikslai Jūsų organizacijoje?

Žinių valdymo tikslai turbūt tie patys kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje – išlaikyti ir perduoti žinias naujai atėjusiems darbuotojams. Taip pat vienas iš žinių valdymo tikslų – skatinti darbuotojus ne tik individualiai mokytis, bet ir dirbti komandoje. Siekiame, kad darbuotojai būtų kompetentingi, turėtų reikalingų žinių darbui atlikti. Kokybiško darbo atlikimą gali garantuoti tik jų žinių valdymas.

2. Kaip vyksta žinių kūrimo procesas? Kas už jį atsakingas?

Žinių kūrimo procesas vyksta savaime, priklausomai nuo einamojo poreikio. Nuolat kalbamasi su pačiais darbuotojais, siekiama išsiaiškinti, kaip jie jaučiasi organizacijoje, kokių žinių jiems trūksta, kokius įgūdžius reikėtų lavinti, kokiose srityse trūksta išmanymo. Galima teigti, kad žinių kūrimas inicijuojamas nuo pokalbio su darbuotoju. Tik tada ieškoma sprendimo būdo, kaip pagerinti situaciją, kaip elgtis ar ką daryti, kad žinios būtų prieinamos visiems. Be abejo, į žinių kūrimo procesą įtraukiamas vadovas ir žmogiškųjų išteklių specialistas.

3. Ar skatinami darbuotojai dalintis patirtimi ir žiniomis? Kaip?

Labai stengiamės skatinti darbuotojus dalintis tarpusavyje patirtimi ir žiniomis. Tada jau žinai, kaip reaguoti į iškilusią problemą ir jos atsiradimas nebekelia tiek streso. Rengiame bendrus vidinius pasisėdėjimus, per kuriuos aptariame problemines situacijas, diskutuojame. Kiekvienas pasidalina savo patirtimi, įspūdžiais, diskutuojame, kaip buvo galima elgtis konkrečioje situacijoje ir pan.

4. Ar darbuotojai noriai dalinasi patirtimi ir žiniomis?

Šitą dalyką propaguojame ir skatiname. Tačiau, jei darbuotojas nenori kalbėtis ar išsakyti, niekas jo kitaip elgtis ir neprivers. Tai priklauso nuo žmogaus būdo, kaip jis reaguoja į situacijas, kaip jis sugeba spręsti problemas. Yra žmonių, iš kurių sunku ką nors „išpešti“, yra ir tokių, kurie kalba be atokvėpio. Bet kokiu atveju, darbuotojai noriai dalinasi patirtimi ir žiniomis.

5. Ar saugomos įgytos žinios? Kur?

Žinios, kokios jos bebūtų, neatsiejamos nuo žmogaus. Žinios yra subjektyvios ir jos priklauso konkrečiam individui, todėl jas sudėtinga kažkur „užkonservuoti“. Serveriuose, duomenų bazėse kaupiame tam tikrus dokumentus, jų formas.

6. Kokiais būdais darbuotojai įgyja jiems reikalingų žinių?

Mokymai, vadovo konsultacijos, kolegų patarimai užduočių atlikimo metu.

7. Ar rengiami seminarai, mokymai, kurie padėtų darbuotojams ugdyti kompetenciją ar kelti kvalifikaciją?

Taip.

8. Ar visi iš pateiktų žinių vadybos procesų: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas, šalinimas ir pan., yra vienodai svarbūs Jūsų organizacijoje?

Žinoma, kad taip. Mums svarbu, kad darbuotojai išmanytų savo darbą, kad jie turėtų reikalingų žinių. Taip pat siekiame, kad tomis žiniomis jie pasidalintų su kitais darbuotojais. Kita vertus, norint dalintis patirtimi, visų pirma reikia jos įgyti. Siekiant tapti savo srities ekspertu, reikia mokytis, kelti kvalifikaciją, domėtis naujovėmis, tiesiog nestovėti vienoje vietoje su tomis pačiomis žiniomis. Taigi organizacijai svarbūs visi žinių vadybos procesai. Na, gal kiek abejotinas žinių šalinimas. Kokių žinių darbuotojui reikia, tokiomis jis ir naudojasi.

9. Kaip nustatomas tiek darbuotojų, tiek Jūsų žinių (ne tik mokymų) poreikis? Kokios tai žinios?

Analizuojame, kaip darbuotojams sekasi atlikti pavestas užduotis bei su kokiais problemomis jie dažniausiai susiduria. Savaimė suprantama, kad tai žinios, kurios susijusios su darbu. Dažnai reikia domėtis teisiniais dalykais, išmanyti finansinę apskaitą ar buhalteriją, taip pat mokėti bendrauti su klientais, prisitaikyti prie jų poreikių ir kartais net pranokti jų lūkesčius.

10. Kokią įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje daro žmogiškųjų išteklių vadyba?

Joks kitas asmuo įmonėje nedaro įtakos pokyčiams žinių vadybos aplinkoje, kaip tik žmogiškųjų išteklių specialistas. Kompetentingas, savo veiklos sritį išmanantis žmogiškųjų išteklių specialistas, iškart pastebės, kokių žinių trūksta organizacijoje dirbantiems darbuotojams ir padarys viską, kad situacija taptų bent kiek geresnė.

11. Atliekate žmogiškųjų išteklių vadovės pareigas, vadinasi, esate atsakinga už darbuotojų kvalifikaciją, kompetenciją ir pan. Kaip prisidedate prie žinių kūrimo proceso organizacijoje?

Visapusiškai... Tai vyksta ir atrenkant darbuotojus, juos apmokant bei tobulinant kompetenciją ir t.t. Dalyvauju visuose procesuose, kurie vienaip ar kitaip susiję su esamais ar naujais darbuotojais. Įvertinu jų gabumus, žinių potencialą, galimybes ir pan.

12. Gal turite sistemą, pagal kurią vertinate žinių valdymo procesų efektyvumą organizacijoje?

Ne.

13. Ar investicija į darbuotojų profesines žinias atsiperka? Kodėl?

Atsiperka, bet ne visada. Todėl, kad žmonėms patogu, kai viskas paduota ant lėkštutės ir patiems gilintis bei pritaikyti praktikoje nėra itin svarbu. Todėl, priklausomai nuo žmogaus, jei jis vis dėlto pritaiko žinias praktikoje, investicija atsiperka. Sakyčiau, kad atsipirkimas 50/50 proc.

14. Kokių naujų žinių iš darbuotojų, vadovo ir Jūsų pareikalavo krizė?

Daugiau ne žinių, o kūrybingumo.

15. Ką turite omeny šitaip sakydama?

Reikia daugiau pastangų siekiant sudominti klientus teikiamomis paslaugomis. Veiklos pristatymas reikalauja originalumo norint ne tik išsiskirti, bet ir atskleisti kompanijos privalumus. Todėl darbuotojams itin reikia kūrybiškumo.

4 priedas. Interviu su Rita Keiniene

1. Kokie žinių valdymo tikslai Jūsų organizacijoje?

Žinių valdymu įmonė siekia išsiugdyti gerus specialistus. Iš tikrųjų, vienas pagrindinių žinių valdymo tikslų yra darbuotojų tobulinimas. Mūsų įmonė veikia sektoriuje, kuriame didelę reikšmę atlieka informacinės technologijos, todėl darbuotojai visą laiką turi ne tai, kad bėgti paskui tas technologijas, o dar keliais žingsniais bėgti prieš jas, tad labai svarbus techninis darbuotojų paruošimas, į ką mes investuojame nepaprastai daug. Be techninio darbuotojų mokymo labai svarbu, kad darbuotojai tobulintų žinias ar sustiprintų ir kitus įgūdžius, kurie praverstų derybose, pardavimuose, lyderiavime ir panašiai. Esame kompanija, kuri gali didžiuotis tuo, kad daug dėmesio skiria žinių valdymui.

2. Kaip vyksta žinių kūrimo procesas? Kas už jį atsakingas?

Visų pirmausia bendrų pokalbių su vadovais metu mes išsiaiškiname, ko vienam ar kitam darbuotojui gali iš tikrųjų trūkti, kadangi mūsų veikla yra gal kitokia negu kitose įmonėse. Dažniausiai mes turime dar ir strategines kryptis, kur tam tikras darbuotojų grupes šiais ar kitais metais reikėtų apmokyti ar jų žinias tobulinti. Pavyzdžiui, gauname nuorodas arba direktyvas, kad labai stiprinama pardavimų darbuotojų bazė, todėl mums belieka atrinkti darbuotoją ir jį išsiųsti apmokymams. Dažnai su vadovais aptarus, kaip galėtų pasitobulinti vienas ar kitas darbuotojas, žmogiškųjų išteklių vadovui belieka nuspręsti, kokius jam mokymus skirti. Jei mokymas nereikalauja specifinių žinių, stengiamės surasti įmonių Lietuvoje, kurios galėtų padėti darbuotojams tobulinti savo žinias.

3. Ar skatinami darbuotojai dalintis patirtimi ir žiniomis? Kaip?

Atvirai pasakius, dalinimasis patirtimi ir žiniomis tarp darbuotojų yra savaime suprantamas dalykas. Daugumą darbuotojų sudaro inžinieriai, kurie diegia sistemas, programuoja ir pan. Jeigu kuris darbuotojas kažko nežino ar trūksta žinių atliekant tam tikrą užduotį, visada konsultuojasi su kolegomis. Dalinimasis patirtimi yra natūralus procesas. Kitais žodžiais tariant, jeigu kažko nežinai, bet kuriuo klausimu padės kitas darbuotojas. Be to, kiekvieną pavasarį rengiame „team building“. Renginukas vyksta darbo dienos metu. Ši pramoga privaloma visiems darbuotojams, išskyrus tuos, kurie komandiruotėje ar turi pateisinamą priežastį, kodėl negali dalyvauti. „Team building“ skirtas grupės santykiams stiprinti ir pan. Atliekamos įvairios užduotys, kurios skatina kūrybiškumą, komandinį darbą grupėje. Tokie renginiai gerina darbuotojų santykius, kuria pasitikėjimą, todėl ir dalinimasis žiniomis bei patirtimi, jiems priimtinas.

4. Ar saugomos įgytos žinios? Kur?

Visos žinios saugomos darbuotojų smegenėlėse. Taip pat darbuotojai, grįžę iš komandiruočių, dalyvavę seminaruose, mokymuose ir pan., susistemina medžiagą ir ruošia pristatymus kolegoms, kuriems ši informacija galėtų būti naudinga. Žinoma, turime duomenų bazines, kuriose laikoma tam tikra informacija, reikalinga atlikti vieną ar kitą užduotį. Kaip bebūtų, svarbu komunikacija tarp darbuotojų, dalinimasis patirtimi. Skirtingai nei kitose įmonėse, čia darbuotojai dirba atvirose erdvėse, kad galėtų kalbėtis, bendrauti, kartu spręsti problemas.

5. Kokiais būdais darbuotojai įgyja jiems reikalingų žinių?

Darbuotojai nuolat dalyvauja mokymuose, seminaruose, taip pat vyksta į komandiruotes užsienyje. Tokiomis priemonėmis siekiame lavinti darbuotojų įgūdžius. Pavyzdžiui, dažnai finansų vadovai ar buhalterės lankosi „Pačiolio“ rengiamuose seminaruose, kad susipažintų su buhalterijos naujovėmis, įstatymais ir panašiai. Siekiame, kad darbuotojai tinkamai elgtųsi stresinėse situacijose, derybose, pasiektų gerų rezultatų, patobulintų pardavimų įgūdžius ir t. t. Taip pat darbuotojai dalyvauja psichologiniuose mokymuose, kuriuos vadiname „minkštuoju training‘u“. Savo kompanijoje turime specialias programas, kuriose jau dalyvavo ne vienas organizacijos darbuotojas. Programą sudaro trys

moduliai, apimantys psichologinius aspektus. Ta programa yra ištesinė ir ji trunka apie pusę metų. Tai yra gan brangus dalykas. Programose dažniausiai dalyvauja „account managers“. Tokios programos padeda tobulinti lyderio savybes.

6. Kaip tobulinate savo žinias?

Savaime suprantama, dalyvauju įvairiuose seminaruose, mokymuose ir panašiai. Taip pat priklausau „Personalo vadovų asociacijai“, dalyvauju jos metinėje programoje. Sukurtas žmogiškųjų išteklių vadovų klubas, kuriame vyksta teoriniai ir praktiniai užsiėmimai, kurie labai naudingi darbo aplinkoje.

7. Kas paskatino įsitraukti į „Personalo vadovų asociacijos“ veiklą?

Vos tik įsikūrus „Personalo vadovų asociacijai“ gavau pasiūlymą tapti nare. Tokios specialistų asociacijos naudingos visapusiškai. Mmmm... tai ir galimybė suktis įvykiuose, susijusiuose su žmogiškųjų išteklių valdymu, bendrauti su tos pačios aplinkos specialistais, pasidalinti patirtimi, žiniomis.

8. Kaip šalinate žinių perteklių?

Nėra žinių pertekliaus. Kiekvienas darbuotojas atsirenka tai, kas jam reikalinga ir ką galėtų panaudoti ar pritaikyti veikloje. Gali būti informacijos perteklius, bet tik ne žinių.

9. Ar visi iš pateiktų žinių vadybos procesų: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas ir pan., yra vienodai svarbūs Jūsų organizacijoje?

Visi žinių vadybos procesai vienodai svarbūs. Tiek svarbu įgyti žinių, tiek svarbu jomis dalintis su kitais, tiek pat svarbu ir jas tobulinti. Kiekvienas žinių vadybos procesų siejasi tarpusavyje ir jeigu kuriam vienam procesui skiriamas per mažas dėmesys, vadinasi, nukenčia ir kiti žinių vadybos procesai. Todėl, be abejo, išvardinti žinių vadybos procesai yra vienodai svarbūs.

10. Kokią įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje daro žmogiškųjų išteklių vadyba?

Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistas turi visas tas pačias savybes, kurios yra reikalingos aplamai vadovui. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas yra žmogus, kuris iš tikrųjų gali įsiklausyti, kuris turi sugebėjimą būti ta vadinama kompanijos „antena“, jausti vidinį kompanijos klimatą ir visada padėti dirbantiems žmonėms. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas kuria aplinką ir tik nuo jo priklauso, kaip joje sėkmingai bei efektyviai vyks žinių procesai organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių vadovas yra tas asmuo, kuris pirmas sužino iš išorės naujienas ir jas perduoda darbuotojams, naujoves diegia organizacijoje.

11. Kodėl žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba organizacijoje tapo tokiu reikšmingu?

Hmm... Žinių valdymas žmogiškųjų išteklių spacialisto pagalba visais laikais buvo svarbus, tačiau tik šiandien pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių vadovo indėlis į žinių valdymą. Žinių valdymui žmogiškųjų išteklių vadovo pagalba daug dėmesio skiria tarptautinės kompanijos. Jeigu jos ir neturi tokios pozicijos, kaip žmogiškųjų išteklių vadovas, tada kitais įvairiais būdais stengiasi kompensuoti šį trūkumą. Tiesą sakant, tarptautinėms kompanijoms nieko nėra svarbiau už tai, kad joje dirbantys žmonės jaustųsi gerai. Labai daug lėšų investuojama į žmones. Stengiamasi, kad jie išliktų lojalūs, būtų motyvuoti ir siektų tobulėti. Prieš keletą metų ant pirštų buvo galima suskaičiuoti, kiek žmogiškųjų išteklių vadovų turi, pavyzdžiui, privačios organizacijos, esančios Lietuvoje. Tačiau pamažu situacija labai pasikeitė. Šiandien vis daugiau įmonių efektyvų žinių valdymą siekia užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadovo pozicija. Mano nuomone, padėtis ateityje šiuo atžvilgiu turėtų tik gerėti.

12. Gal turite sistemą, pagal kurią vertinate žinių valdymo procesų efektyvumą organizacijoje?

Nėra tokios sistemos.

13. Ar investicija į darbuotojų profesines žinias atsiperka? Kodėl?

Visada. Vienas iš pagrindinių dalykų, svarbių darbuotojui – galimybė tobulinti savo žinias. Retas darbuotojas, kuris neturi galimybės kelti kvalifikacijos, tobulinti savo žinių bagažo, ilgesniam laikui lieka įmonėje. Specialistai nuolat klausia, ką jie pasieks šioje įmonėje, kiek bus investuojama į juos. Investicijos į darbuotojų profesines žinias yra beprotiškai svarbus dalykas. Darbuotojam, turinčiam daugiau patirties ar žinių, yra didesnė galimybė dirbti projektuose užsienyje. Taip pat ir įmonė iš to uždirba, todėl investicijos į profesines žinias atsiperka.

14. Kokie pokyčiai reikalingi organizacijoje ir jos išorinėje aplinkoje, kad užtikrintų geresnes sąlygas žinių valdymui?

Geresnes sąlygas užtikrinti gali tik motyvuoti darbuotojai, kurie turi galimybę tobulėti organizacijoje.

15. Kokių naujų žinių iš darbuotojų, vadovo ir Jūsų pareikalavo krizė?

Iš vadovų krizė nepareikalavo jokių naujų žinių, kadangi šioje įmonėje dirba ir taip kompetentingi, savo sritį išmanantys asmenys. Darbuotojai turi susitaikyti su esama padėtimi, priprasti prie pakitusių, galbūt prastesnių sąlygų. Visada turi būti pasiruošęs perimti kito pareigas, išmanyti daugiau nei reikia darbui atlikti, kadangi niekada nežinai, koks bus sprendimas ir ką turėsi daryti. Aš, kaip personalo vadovė, turiu ieškoti naujų kaštų taupymo metodų tiek vidinėms, tiek išorinėms išlaidoms. Taip pat surasti optimaliausią variantą, kaip ugdyti darbuotojų sugebėjimus už mažesnes sąnaudas.

5 priedas. Interviu su Živile Valeišiene

1. Kokie žinių valdymo tikslai Jūsų organizacijoje?

Išlaikyti geriausius darbuotojus, aukščiausių kompetencijų turėtojus. „Omnitel“ – talentų kalvė, įmonė, kurioje galima įgyti vertingos patirties bei praktinių žinių.

2. Atliekate žmogiškųjų išteklių vadovės pareigas, vadinasi, esate atsakinga už darbuotojų kvalifikaciją, kompetenciją ir pan. Kaip prisidedate prie žinių kūrimo proceso organizacijoje?

Personalo komanda analizuoja kompetencinius bei žinių poreikius organizacijoje kasmet po veiklos vertinimo proceso. Vadovai ir darbuotojai išsako, kokio ugdymo reikia ir mes stengiames geriausiai šiuos lūkesčius patenkinti. Atitinkamai, gautos žinios (nebūtinai išoriniuose mokymuose) tarnauja bendro žinių bagažo papildymui, jaunesnių kolegų apmokymui, kas irgi tarnauja darbuotojų ugdyme. Jeigu poreikis yra masinis, tai organizuojame specialius vidinius mokymus, seminarus, kursus ir t. t.

3. Ar visi iš pateiktų žinių vadybos procesų: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas, šalinimas ir pan., yra vienodai svarbūs Jūsų organizacijoje?

Be abejo. Mano pakomentavimas bus labai „žemiškas“. Ką reiškia žinių valdymas apskritai, o gi tai, kad organizacija yra tarsi gyvas organizmas, kuri (jei teisingai reaguoja į pokyčius aplinkoje) privalo suprasti, kada reikia naujų žinių (kūrimui), nuolat dalintis (vadovai su pavaldiniais, vieni kitais ir t. t.). Atitinkamai, turimų žinių tobulinimas arba pasenusių, nereikalingų šalinimas yra lygiai svarbus. Pavyzdžiui, nėra blogesnio požiūrio, kaip „anksčiau visi taip darė arba daro“. Aš siekiu į tuos pačius dalykus žiūrėti naujai, ieškoti galimybių efektyvumui ir pan.

4. Ar skatinami darbuotojai dalintis patirtimi ir žiniomis? Kaip?

Be abejo. Darbuotojai skatinami dalintis žiniomis per praktinius įgūdžius. Darbuotojai veda mokymus, kviečiami į įvairius skyrius pristatyti pasiekimų ir pan.

5. Ar saugomos įgytos žinios? Kur?

Mūsų darbuotojai yra mūsų turtas, kurį stengiamės tausoti ir saugoti. Juk viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos dalių – išlaikyti geriausius darbuotojus, aukščiausių kompetencijų turėtojus. Kiekvienas darbuotojas turi savo žinias, kurias laiko savyje ir noriai pasidalina su kitais, kai to reikia. Kaip ir kiekviena įmonė, besirūpinanti kliento poreikiais, kuriame duomenų bazes, serverius, kur darbuotojai randa jiems reikalingos informacijos.

6. Gal turite sistemą, pagal kurią vertinate žinių valdymo procesų efektyvumą organizacijoje?

Darbo veiklos rezultatai, kurie geriausiai parodo, ar teisinga kryptimi judame.

7. Kodėl žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba organizacijoje tapo tokiu reikšmingu?

Atitinkamai gautos žinios (nebūtinai išoriniuose mokymuose), tarnauja bendro žinių bagažo papildymui, jaunesnių kolegų apmokymui, kas irgi tarnauja darbuotojų ugdyme. Teisingas žinių ir mokymų valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto dėka leidžia ugdyti darbuotojus, skatina rinktis ne tik vertikalią, bet ir horizontalią karjerą. Teisingi darbo veiklos rezultatai geriausiai parodo, ar teisinga kryptimi judame.

8. Kokie pokyčiai reikalingi organizacijoje ir jos išorinėje aplinkoje, kad užtikrintų geresnes sąlygas žinių valdymui?

„Nemiegojimas ant laurų“ yra labai svarbus. Svarbu jausti organizacijos pulsą, kad žinotum, ko trūksta darbuotojams, kad galėtų siekti geriausių rezultatų ir įmonės tikslų. Taip pat svarbu nuolat mokytis, domėtis, kaupti patirtį, bendrauti, siekti tikslų, kovoti su problemomis.

9. Kokių naujų žinių iš darbuotojų, vadovo ir Jūsų pareikalavo krizė?

Kūrybiškumo. Tai pats geriausias laikas jam ugdyti. Juk mokymai, dažna sritis, kurioje reikia „pasispausti“ sunkmečiu. Kai su mažiau, gali ne blogiau, bet kitaip ir įdomiau.

6 priedas. Interviu su Virginija Jazukevičiūte

1. Kokie žinių valdymo tikslai Jūsų organizacijoje?

Pagrindiniai tikslai yra įvertinti žinių kiekį bei jų trūkumą. Taip pat padidinti trūkstamą žinių kiekį, pasidalinti žiniomis su visais, su tos srities specialistais.

2. Kaip vyksta žinių kūrimo procesas? Kas už jį atsakingas?

Už žinių kūrimo procesą atsakingas personalo skyrius bei skyrių vadovai. Vadovai konsultuojasi su personalo skyriumi dėl mokymų, seminarų darbuotojams, aptaria, kuriems darbuotojams trūksta žinių ar gebėjimų vienoje ir kitoje srityje. Kartais į pokalbius ar pasitarimus įtraukiami net patys darbuotojai, kurie išsako savo lūkesčius.

3. Ar skatinami darbuotojai dalintis patirtimi ir žiniomis? Kaip?

Dalinimasis patirtimi bei žiniomis yra būtinas ir skatinamas procesas. Darbuotojai skatinami įgytomis žiniomis (išoriniais ar vidiniais kanalais) pasidalinti su kolegomis tuo, kuo jie išmoko ar sužinojo naujo ir tai padėtų geriau atlikti darbą. Dažnai organizuojame diskusijas, kurių metu darbuotojai pasidalintų patirtimi sprendžiant problemas, diskutuojame, kaip reikėjo elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Taip pat darbuotojai, dalyvavę apmokymuose ar seminaruose, privalo pasidalinti žiniomis, kurių įgijo tobulinant kompetenciją. Dažniausiai rengiami mini pristatymai, išdalinama medžiaga.

4. Ar saugomos įgytos žinios? Kur?

Dokumentai, instruktažai ir pan. dažniausiai saugomi intranete ar serveryje, kuris prieinamas visiems darbuotojams. Žinios priklauso individui ir jos subjektyvios. Jeigu sunku išspręsti problemą, darbuotojas neturi patirties ar menkai išmano reikalą, jis visada gali klausti bet kurio šalia esančio darbuotojo.

5. Kokiais būdais darbuotojai įgyja jiems reikalingų žinių?

Savaime suprantama, vienas iš žinių gavimo būdų – dalinimasis asmenine patirtimi. Taip pat organizuojami tiek vidiniai mokymai, tiek išoriniai mokymai ar net individualios studijos.

6. Kokio pobūdžio seminaruose, mokymuose dažniausiai dalyvauja Jūsų įmonės darbuotojai?

Pardavimų vadovai tobulina pardavimų įgūdžius, mokosi tinkamai bendrauti su klientais, spręsti konfliktines situacijas. Kaip ir kiekvienam kitam įmonės teisininkui, finansistui ar logistui, taip ir mūsų darbuotojams, svarbu išmanyti naujoves, susijusias su darbo specifika.

7. Kokius galėtumėte įvardyti organizacijos žinių sisteminimo pavyzdžius?

Įmonėje labiausiai paplitę: prezentacijos, medžiagos talpinimas intranete, trumpas apibendinimas elektroniniame naujienlaikraštyje ir pan.

8. Ar visi iš pateiktų žinių vadybos procesų: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas, šalinimas ir pan., yra vienodai svarbūs Jūsų organizacijoje?

Taip, teoriškai visi vienodai svarbūs. Praktiskai daugiausia dėmesio skiriame įgijimui bei tobulinimui bei atgaliniam ryšiui.

9. Kaip nustatomas tiek darbuotojų, tiek Jūsų žinių (ne tik mokymų) poreikis? Kokios tai žinios?

Metinių pokalbių metu, apklausų metu, individualių pokalbių metu, testų pagalba.

10. Kokią įtaką pokyčiams žinių vadybos aplinkoje daro žmogiškųjų išteklių vadyba?

Žmogiškųjų išteklių vadyba ypatingai svarbi pokyčių metu. Šiuo metu formuojasi naujos žinių vadybos tendencijos (jas diktuoja ir ekonominė situacija) ir kokia ji bus, priklauso nuo įmonės žmogiškųjų išteklių vadovo, kaip jis visas naujoves sugebės perteikti darbuotojams, kaip tie darbuotojai reaguos į pokyčius.

11. Atliekate žmogiškųjų išteklių vadovės pareigas, vadinasi, esate atsakinga už darbuotojų kvalifikaciją, kompetenciją ir pan. Kaip prisidedate prie žinių kūrimo proceso organizacijoje?

Organizuoju ir koordinuoju visą procesą, ugdu vadovus, ieškau darbuotojų, mokančių ir galinčių perduoti žinias kitiems.

12. Kodėl žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba organizacijoje tapo tokiu reikšmingu?

Todėl, kad žinių vadyba – dalis žmogiškųjų išteklių strategijos, kuri, be abejo, turi būti kryptingai ta pati, kaip ir įmonės strategija.

13. Gal turite sistemą, pagal kurią vertinate žinių valdymo procesų efektyvumą organizacijoje?

Ne, neturime.

14. Ar investicija į darbuotojų profesines žinias atsiperka? Kodėl?

Be abejo, atsiperka. Jau metus stebime pasidalinimo vidine patirtimi („know-how“) naudą – darbuotojai ima dirbti efektyviau, didesnė komunikacijos sklaida, geriau suprantami įmonės procesai. Be to, visi mokymai yra ir dalis motyvacijos.

15. Kokie pokyčiai reikalingi organizacijoje ir jos išorinėje aplinkoje, kad užtikrintų geresnes sąlygas žinių valdymui?

Stabilumas.

16. Kokių naujų žinių iš darbuotojų, vadovo ir Jūsų pareikalavo krizė?

Koncentravimosi į trumpalaikius tikslus, greičio, emocinio intelekto.

7 priedas. Interviu su Andžela Sabeckiene

1. Kokie žinių valdymo tikslai Jūsų organizacijoje?

Mmm... Na, mūsų kompanijoje skiriamas pakankamai didelis dėmesys žinių valdymui. Esame turizmo kompanija, tad sėkmingai veiks, pelnui didelę įtaką daro darbuotojų žinios. Kitaip tariant, nuo darbuotojų žinių priklauso, ar klientai liks patenkinti suteiktomis paslaugomis, ar jie dar kartą sugrįš pas mus. Svarbi ir darbuotojų aplankytų šalių patirtis, ir rezervavimo sistemų išmanymas, todėl būtina stebėti žinių procesus, juos gerinti ar kitaip prisidėti prie žinių procesų efektyvumo.

2. Atliekate žmogiškųjų išteklių vadovės pareigas, vadinasi, esate atsakinga už darbuotojų kvalifikaciją, kompetenciją ir pan. Kaip prisidedate prie žinių kūrimo proceso organizacijoje?

Esu tas žmogus, kuris rūpinasi darbuotojų apmokymais. Esu atsakinga už darbuotojų gebėjimus, žinias bei kompetenciją. Stebiu darbuotojus, kaip jiems sekasi susidoroti su užduotimis, analizuoju, su kokiomis problemomis susidaria, tiriu, kokių žinių jiems reikia atliekant darbą. Prisidedu ne tik prie kiekvieno darbuotojo žinių kūrimo proceso, bet ir dalinimosi, tobulinimo ir kt. Pokalbiuose dėl darbo su naujais darbuotojais turiu įvertinti, ar pretendentai turi pakankamai žinių tam darbui, į kurį pretenduoja ir tai tik pirmas žingsnis. Toliau turiu rūpintis darbuotojų mokymais, viskuo, kas susiję su kokybišku darbo atlikimu. Rūpinuosi seminarais, reikalingais mokymais, analizuoju ir vertinu darbą.

3. Ar visi iš pateiktų žinių vadybos procesų: kūrimas, sklaida, saugojimas, įgijimas, tobulinimas, šalinimas ir pan., yra vienodai svarbūs Jūsų organizacijoje?

Visi yra svarbūs, bet kiekvienas iš šių procesų turi tam tikrų specifiškumą mūsų organizacijoje, todėl stengiamės sukurti ir pritaikyti efektyviausius būdus jiems valdyti. Pavyzdžiui, žinių įgijimas ir kūrimas yra gyvybiškai svarbūs darbuotojams, teikiantiems paslaugas fiziniams asmenims, norintiems vykti į poilsines ar pažintines keliones. Tokiu atveju darbuotojas turi žinoti kuo daugiau apie šalį, viešbučius, kultūrą ir kitus dalykus, stengiantis pateikti geriausiai vartotojo poreikius atitinkančią kelionę. Tos žinios geriausiai įgyjamos darbuotojui pabuvus šalyje ir susipažinus su kultūra, papročiais ar tradicijomis. Bet optimaliai išnaudojant organizacijos išteklius visų darbuotojų neįmanoma išsiųsti į komandiruotes visose šalyse, su kuriomis dirbame. Todėl žinių dalinimuisi tarp darbuotojų teikiame ypatingą svarbą, o tai leidžia sutaupyti laiko, pinigų ir turėti aukštą žinių lygį apie kiekvieną šalį, viešbutį – jų privalumus ir trūkumus. Žinių sklaida dažniausiai vyksta „akis į akį“, arba bendrų pasitarimų – žinių dalijimosi valandėlių metu. Kiekviena aptarta detalė, kuri gali būti svarbi ateityje, norint nepamiršti ar pasiekiami atsiradus poreikiui, kaip naujo darbuotojo atėjimo metu ar apie retesnes keliones, informacija yra užrašoma ir įtraukiama į informacinę sistemą priskiriant pagal šalis, viešbučius ar apibūdinama kitais reikšminiais žodžiais, kad vėliau būtų galima lengvai rasti ar atnaujinti informaciją.

4. Kaip nustatomas tiek darbuotojų, tiek Jūsų žinių (ne tik mokymų) poreikis? Kokios tai žinios?

Kartą per metus vyksta darbuotojų atestacijos, kurių metu vertinamos visų miestų filialų darbuotojų žinios ir kompetencija. Jos metu tikrinamos bendros žinios, pavyzdžiui, geografinės, apie viešbučius ir pan. Taip pat atestacija apima susidarančių problemų analizę ir gebėjimą jas spręsti. Analizuojami rezultatai ir priklausomai nuo jų nustatomos žinių spragos, kurioms užpildyti atrenkami tiksliniai mokymai, kurie gali apimti visus darbuotojus įtraukiant į atvirus mokymus, o konkrečioms grupėms, turinčioms specifinius poreikius, rengiami vidiniai mokymai, vedami kompetentingų tos srities specialistų ar jau turinčių šias žinias įmonės darbuotojų.

Prieš kiekvieną sezoną partneriai pristato naujas veiklos sritis, viešbučius, todėl esamos organizacijos ir darbuotojų žinios turi būti atnaujintos ar tobulinamos. Kita vertus, partneriai

organizuoja bendrus seminarus – pristatymus. Dažniausiai tai liečia pardavimo skyriuje dirbančius darbuotojus, nuolat kontaktuojančius su galutiniais vartotojais.

5. Ar skatinami darbuotojai dalintis patirtimi ir žiniomis? Kaip?

Labai labai... Siekiant pritraukti daugiau klientų ir patenkinti jų lūkesčius, darbuotojai patys vyksta į keliones, kurių metu susipažįsta su tam tikromis šalimis. Žinios apie vieną ar kitą šalį, kurioje teko pabūvoti, daro darbuotoją išskirtiniu. Jis vienintelis buvo toje šalyje, todėl geriausiai išmano pagrindinius dalykus. Kad nesijaustų žinių stygius, darbuotojai skatinami dalintis išpūdžiais, keistis informacija. Kiekvienas darbuotojas, grįžęs iš kelionės, privalo pasidalinti informacija su savo kolegomis. Vieni tai daro labai formaliai, stengiasi pateikti minimalią informaciją, kiti noriai bendrauja, pataria, pasidalina sunkumais ir pan. Dalinimasis žiniomis įtakojamas ir darbuotojo būdo. Vieni informaciją pateikia tam tikroje visiems prieinamoje duomenų bazėje, o kiti daro net gyvus pristatymus. Pastebima ir tai, kad yra darbuotojų, kurie nenoriai dalinasi žiniomis, nes kuo didesnė patirtis, tuo didesnė tikimybė pritraukti daugiau klientų. Savaimė suprantama, geri rezultatai nelieka nepastebėti, nes gaunami priedai prie atlyginimo.

6. Ar saugomos įgytos žinios? Kur?

Visų pirma žinios yra saugomos darbuotojų, bet norint neprarasti įgytų žinių, darbuotojo išėjimo iš organizacijos metu ar dėl kompleksiskumo esant dideliems žinių kiekiams, visos žinios yra saugomos informacinėje sistemoje pagal šalis, viešbučius ar apibūdinama kitais reikšminiais žodžiais, kad vėliau būtų galima lengvai rasti ar atnaujinti informaciją. Tokiu būdu žinios yra ne tik išsaugomos, bet ir tampa lengvai prieinamos visiems darbuotojams, nesvarbu kurioje vietoje jie dirbtų. Be to, jos prieinamos bet kuriuo metu, net tada kai tam tikras žinias turintis darbuotojas yra nepasiekiamas.

7. Gal turite sistemą, pagal kurią vertinate žinių valdymo procesų efektyvumą organizacijoje?

Deja, neturime. Krizinė situacija Lietuvoje pakoregavo planus. Ateityje neatmetama galimybė diegti tokią sistemą. Šiai dienai turime kompetencijos vertinimo sistemą.

8. Ar investicija į darbuotojų profesines žinias atsiperka? Kodėl?

Žinoma, kad atsiperka. Nuo darbuotojų profesinių žinių priklauso jų veiklos rezultatai, kurie daro įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Kuo darbuotojas turi daugiau žinių, tuo didesnė galimybė pritraukti daugiau klientų. Darbuotojas, turintis reikalingų žinių, jaučiasi motyvuotas, jis pasitiki savimi, o visa tai lengvai pastebi mūsų klientai.

9. Kodėl žinių valdymas žmogiškųjų išteklių specialisto pagalba organizacijoje tapo tokiu reikšmingu?

Mūsų verslas pagrįstas savo srities specialistais, kuriems žinios yra pagrindas, užtikrinantis kokybiškas paslaugas. Daugiau žinių turintis darbuotojas gali daugiau patarti, papasakoti klientams. Šiuo atveju žmogiškųjų išteklių vadovas prižiūri visus žinių procesus, kurie daro įtaką darbuotojų kompetencijai. Taigi žmogiškųjų išteklių vadovas daro labai didelę įtaką įmonės rezultatams. Trumpai tariant, kai viskas žmogiškųjų išteklių srityje sustyguota, darbuotojai labiau patenkinti, motyvuoti, turi reikiamas žinias ir tuo geriau visai organizacijai.

10. Kokie pokyčiai reikalingi organizacijoje ir jos išorinėje aplinkoje, kad užtikrintų geresnes sąlygas žinių valdymui?

Efektyvus žinių valdymas priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir pačių darbuotojų. Jų požiūris, žinios, kompetencija, atsakomybė yra tie veiksniai, kurie lemia žinių valdymą. Nuo organizacijoje susiformavusios kultūros priklauso žinių valdymas, kurį skatina žmogiškieji ištekliai.

11. Kokių naujų žinių iš darbuotojų, vadovo ir Jūsų pareikalavo krizė?

Vadovai turi sugebėti realiai įvertinti greitai besikeičiančią aplinką ir priimti atitinkamus sprendimus. Vadovas turi atlikti sunkią užduotį – rasti pusiausvyrą. Mažėjančios pajamos ir būtinybė mažinti išlaidas neturi sužlugdyti optimistiško požiūrio visoje organizacijoje. Krizės metu žmogiškųjų išteklių vadovas turi palaikyti įmonės vadovą ir būti tarpininku – partneriu, padedančiu įmonės vadovybei neatitrūkti nuo darbuotojų ir atsižvelgti ne tik į įmonės poreikius. Bet iš kitos pusės turi paaiškinti, palaikyti darbuotojus kai atliekami būtini sprendimai norint, kad įmonė išliktų ir kai taupymas neigiamai veikia pačius darbuotojus. Tada svarbiausia kantrybė, supratimas, komunikabilumas ir palaikymas. Iš darbuotojų pareikalavo daugiau universalumo, jie turi prisitaikyti prie klientų poreikių ir atsakyti į visus juos dominančius klausimus.