

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

JUDITA JUŠKAITĖ

Informacijos vadybos magistro studijų programos studentė

**ŽINIŲ VADYBOS VAIDMUO ORGANIZACIJOS STRATEGINIŲ
KOMPETENCIJŲ PLĖTOJIMUI**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Mokslinis vadovas doc. dr. Z. O. Atkočiūnienė

Vilnius, 2010

Magistro darbo lydraštis

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

_____ (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

_____ (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

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.

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

_____ (data)

_____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

_____ (katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

_____ (data)

_____ (katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)

Juškaitė, Judita

Ju 277

Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: magistro darbas / Judita Juškaitė; mokslinis vadovas doc. dr. Zenona Atkočiūnienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 93, [1] lap. : lent. – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 85-89 (56 pavad.).

UDK 65.012:001.8

Reikšminiai žodžiai: *žinių vadyba, kompetencijos, strateginės kompetencijos, strateginis valdymas, inovacijos, organizacijos mokymasis.*

Baigiamojo magistro *darbo objektas* – organizacijos strateginės kompetencijos. *Darbo tikslas* – nustatyti, kaip žinių vadyba sudaro sąlygas organizacijos strateginėms kompetencijoms plėtotis. Pagrindiniai *uždaviniai*: nustatyti santykį tarp žinių vadybos, strateginio valdymo, inovacijų vadybos bei organizacinio mokymosi; aptarti kompetencijos sampratą, jos apibrėžimo problemas, išanalizuoti pagrindinius organizacijos kompetencijų modelius; identifikuoti kompetencijų plėtrą organizacijoje įtakojančius veiksniai bei numatyti žinių vadybos pagrindu susidariusias kompetencijų plėtros galimybes; atvejo analizės pagalba nustatyti tiriamos organizacijos strategines kompetencijas bei jų plėtros galimybes.

Mokslinės literatūros ir organizacijoje atlikto praktinio tyrimo rezultatų analizė pagrindė, jog organizacijos strateginės kompetencijos yra formuojamos individų žinių ir patirties pagrindu, įtraukiant šiuos aspektus į visos organizacijos mokymosi ir inovacinius procesus. Žinios, būdamos neapčiuopiamos ir dinamiškos, galinčios keisti savo pavidalą ir priklausomos nuo įvairių kontekstų, užtikrina, kad net ir kombinuojamos su neunikaliais organizacijos ištekliais, gali tapti organizacijos išskirtinėmis kompetencijoms, kurių kai kurios netgi gali įgyti strateginę reikšmę, kurti ir palaikyti organizacijos strateginį pranašumą rinkoje ir užtikrinti organizacijos išlikimą.

Organizacijos kompetencijų modelių įvairovė akademinėje literatūroje bei praktinių pavyzdžių gausumas parodo, jog kompetencijų tema yra itin aktuali tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje. Šis magistro baigiamasis darbas taip pat gali būti naudingas studentams, dėstytojams, būsimiesiems ir esamiesiems įmonių vadovams, ir kitiems, besidomintiems žinių vadybos ir organizacijos kompetencijų temomis.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ŽINIOS IR ŽINIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE.....	8
1.1. Organizacijos žinių turto samprata.....	8
1.2. Žinių vadyba kaip priemonė valdyti organizacijos žinių turta.....	9
1.3. Žinių vadybos organizacijoje probleminės sritys.....	11
1.3.1. Žinių vadyba kaip organizacijos strateginio valdymo elementas.....	11
1.3.2. Žinių vadybos ir organizacijos mokymosi sąsajos.....	14
1.3.3. Žinių vadyba ir inovacijos.....	16
2. ŽINIŲ VADYBA IR ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJOS.....	21
2.1. Kompetencijos samprata ir žinių vaidmuo joje.....	21
2.2. Kompetencijos apibrėžties problemos.....	23
2.3. Kompetencijomis paremtas strateginis valdymas.....	24
2.4. Organizacijos kompetencijų modeliai.....	28
2.4.1. Lietuvos mokslininkų tyrimai.....	28
2.4.2. Baker, Mapes, New ir Szwejczewski ir kt. hierarchinis kompetencijų modelis.....	35
2.4.3. Turner ir Crawford organizacijos pokyčio kompetencijų modelis.....	37
2.4.4. Hall organizacijos strateginių kompetencijų išteklių identifikavimo modelis.....	40
2.4.5. Thompson ir Richardson visapusiškai kompetentingos organizacijos modelis.....	43
2.5. Organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimas.....	49
2.5.1. Kompetencijų plėtojimą lemiančios organizacijos aplinkos tendencijos ir iššūkiai.....	49
2.5.2. Žinių valdymo modelių pritaikymas plėtojant kompetencijas.....	50
2.5.3. Organizacijos strateginių kompetencijų išteklių plėtros scenarijai.....	57
3. TYRIMAS. Organizacijos strateginių kompetencijų ir jų plėtros galimybių tyrimas.....	59
3.1. Tyrimo metodologija.....	59
3.2. Trumpas tiriamos organizacijos pristatymas ir pasirinkimo tyrimui pagrindimas.....	60
3.3. Tyrimo medžiagos analizė.....	60
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	78
IŠVADOS.....	81
SUMMARY.....	84
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	85
PRIEDAI.....	90

IVADAS

Temos aktualumas. Žinių ir kompetencijų svarbos pabrėžimas tapo vienu iš pagrindinių faktorių išskiriančių intelektualią XXI a. organizaciją iš kitų. Norėdamos pagerinti savo veiklos efektyvumą naujojo tūkstantmečio įmonės nepaliaujamai mokosi puoselėti tai, ką turi svarbiausio - informaciją, žinias ir patirtį. Įtempta konkurencija rinkoje tik įrodo, kad konkuravimas materialiaisiais ištekliais jau seniai nebėra pranašumo prieš konkurentus šaltiniu, o konkuravimas produktais, paslaugomis ir kainomis kuria tik trumpalaikį pranašumo efektą. Perpratusios konkurencinio pranašumo prigimtį, organizacijos atsigręžė į savo vertingiausią turtą – žmogiškuosius išteklius, kuriančius pagrindą organizacijos kompetencijų plėtojimui. Organizacijos konkurencinis pranašumas pirmiausia kyla ne iš jos gaminamų produktų ar paslaugų, bet iš gebėjimo technologinius ir gamybinius įgūdžius paversti kompetencijomis, kurios įgalintų prisitaikyti prie nepastovių aplinkos sąlygų ir atrasti naujas galimybes.

8 dešimtmetyje pradėtas plėtoti ištekliais paremtas požiūris į organizaciją tapo šių dienų neramios ekonomikos, įtakojamos tokių veiksnių kaip rinkų globalizacija, nuolatos kintantys klientų poreikiai, pagrindu. Šie įtakojantys veiksniai lemia mažėjantį rinkos potencialą ateityje, dėl to organizacijos yra priverstos ieškoti naujų rinkų arba kurti naujomis vertingomis charakteristikomis pasižyminčius produktus ir paslaugas, o tai galima įgyvendinti perkonfigūruojant esančias ir naujai sukurtas organizacijos kompetencijas. Tam reikia sukurti ir įgyvendinti palankią organizacijos vadybos sistemą, kuri įgalintų efektyvų ir ekonomiškai veiksmingą organizacijos kompetencijų naudojimą ir plėtojimą, puoselėjant žinių kūrimui ir dalijimuisi, individų, grupių ir visos organizacijos mokymuisi palankią aplinką ir kultūrą.

Žinių vadybos ir kompetencijų studijų daugiaaspektiškumas nulemia ir plačią šių temų probleminių sričių aprėptį. Todėl analizuojant šias temas neišvengiamai reikia gilintis ir į tokias sritis kaip:

- *organizacinis mokymasis*: nusako santykį tarp individualaus ir organizacinio žinojimo, tiria, kaip organizacija esamas žinias ir kompetenciją panaudoja naujų įgijimui;
- *strateginė vadyba*: kaip esamos kompetencijos yra vertinamos ir kaip tai prisideda prie naujų veiksmų planavimo ir įgyvendinimo;
- *inovacijų vadyba*: kaip organizacijos kompetencijos virsta naujais procesais, produktais ir paslaugomis, ir kt.

Analizuojamos temos aktualumą pagrindžia organizacijų praktikoje dažnai pasitaikanti *problema* – vadovai retai kada geba išskirti savo organizacijos esminius potencialus ir bando aprėpti viską, neatsižvelgdami į tai, kokios jų kompetencijos iš tikrųjų duoda didžiausią naudą tobulinant produktus, paslaugas, procesus bei kuriant konkurencinį pranašumą.

Galima teigti, jog šios temos ištirtumas teoriniame lygmenyje yra ganėtinai pažengęs. Nuo 8 dešimtmečio plėtotas ištekliais paremtas požiūris į organizaciją yra ir toliau naudojamas įvairių kryptų akademikų. Įžvelgiamos tokios pagrindinės analizuojamos temos studijų kryptys: žinių vadyba ir organizacijos kompetencijų plėtra strateginiu aspektu (Pralhad ir Hammel, Probst, Tidd, , Sajid, Hall, Bollinger ir Smith ir kt.), žinių vadyba ir organizacijos kompetencijų plėtra komunikaciniu aspektu (Nonaka, Laukkanen, ir kt.), žinių vadyba ir organizacijos kompetencijų plėtra nuolatinio mokymosi bei inovacijų aspektu (Nonaka, Takeuchi, Argyris, Boisot, Dunphy, Waltz, Jennex, Kim, Ryder ir kt.)

Baigiamojo magistro *darbo objektas* – organizacijos strateginės kompetencijos.

Hipotezė: Tikėtina, jog kompetencijos sampratos ir modelių kompleksiskumas teoriniame lygmenyje gali būti komplikuoatas ir modelių praktiniame pritaikyme.

Darbo tikslas – išanalizuoti, kaip žinių vadyba sudaro sąlygas organizacijos strateginėms kompetencijoms plėtotis.

Iškelti tokie *uždaviniai*:

1. Nustatyti santykį tarp žinių vadybos, strateginio valdymo, inovacijų vadybos bei organizacinio mokymosi;
2. Aptarti kompetencijos sampratą, jos sąsajas su organizacijos žiniomis, kompetencijos apibrėžimo problemas, išanalizuoti pagrindinius organizacijos kompetencijų modelius bei jų komponentus;
3. Identifikuoti kompetencijų plėtrą organizacijoje įtakojančius veiksnius bei numatyti žinių vadybos pagrindu susidariusias kompetencijų plėtros galimybes;
4. Atvejo analizės pagalba nustatyti tiriamos organizacijos strategines kompetencijas bei jų plėtros galimybes.

Darbo metodai: šio darbo rašymui naudoti mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodai, praktinėje dalyje pritaikytas struktūruotas interviu ir anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys: pirmose dviejose analizuojami įvairūs literatūros šaltiniai, trečiojoje dalyje aptariamas atliktas praktinis tyrimas bei jo rezultatai.

Pirma darbo dalis skirta aptarti žinių ir jų valdymo reikšmę organizacijos kontekste: analizuojama organizacijos žinių turto samprata, pagrindžiama žinių vadybos būtinybė valdyti žinių

turtą, tiriamos pagrindinės analizuojamos temos probleminės sritys – strateginis valdymas, organizacijos mokymasis ir inovacijos.

Antroje darbo dalyje didžiausias dėmesys skiriamas kompetencijų analizei ir jų įtraukimui į žinių vadybos kontekstą. Aptariama kompetencijų samprata, pagrindinės kompetencijos apibrėžties problemos, kompetencijomis paremto strateginio valdymo krypties ypatumai, analizuojami Lietuvos ir užsienio mokslininkų kompetencijų tyrimai ir įvairūs jų sudaryti modeliai. Skyriaus pabaigoje aptiriamos strateginių kompetencijų plėtojimo galimybės ir žinių vadybos vaidmuo jų plėtojime.

Trečioji darbo dalis – praktinis teorinės medžiagos panaudojimas atliekant, analizuojant ir apibendrinant tyrimą apie pasirinktos organizacijos strateginių kompetencijų plėtros potencialą.

Darbe surinkta ir susisteminta medžiaga, papildyta atvejo analize, gali būti naudinga studentams, dėstytojams, būsimiesiems ir esamiesiems įmonių vadovams, ir kitiems, besidomintiems organizacijos kompetencijų bei žinių vadybos temomis.

I. ŽINIŲ VADYBOS VAIDMUO ORGANIZACIJOS VALDYME

Efektyvus žinių valdymas bet kurioje organizacijoje tapo svarbiu įrankiu, leidžiančiu valdyti ne tik sudėtingas esamas situacijas, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis. Žinios yra vertingas ir nepamainomas organizacijos turtas, unikalus dar ir tuo, kad yra neišsemiamas ir neišmatuojamas, tačiau išmatuojami ir akivaizdūs yra rezultatai, kuriuos žinios teikia – patobulinti produktai, paslaugos, procesai, naujos rinkos, inovatyvūs sprendimai, aukštesnio lygio klientų aptarnavimas, įtvirtintas konkurencinis pranašumas, sutaupytos išlaidos, organizacijos kultūros pokyčiai – ir tai tik nedaugelis pavyzdžių, kaip žinių valdymo įgyvendinimas iš pagrindų keičia organizaciją. Šiame skyriuje žinių valdymo vaidmuo organizacijoje bus aptartas išsamiau: bus analizuojama žinių, žinių vadybos sampratos, žinių vadybos probleminės sritys, t.y. žinių santykis su organizacijos strateginiu valdymu, inovacijomis ir organizaciniu mokymusi. Šių probleminių sričių aptarimas yra organizacijos strateginių kompetencijų ir jų plėtojimo pagrindas.

1.1. Organizacijos žinių turto samprata

Akademinėje ir valdymo literatūroje gausu terminų, naudojamų apibūdinti žinių ir žinių turto koncepcijas. Davenport ir Prusak [8] žinias vaizduoja kaip evoliucionuojantį išreikštos patirties, vertybių, kontekstinės informacijos ir ekspertų išvalgų derinį, suteikiantį pagrindą įvertinti ir įtraukti naujas patirtis ir informaciją. Jie nustatė, jog organizacijose žinios dažnai tampa įtvirtinamos dokumentuose ar saugyklose bei organizacinėse rutinose, procesuose, metoduose ir normose. Autoriai taip pat teigia, jog norint, kad žinios įgytų vertę, jos turi apimti žmogiškąjį indėlį: konteksto vertinimą, patirtį, interpretacijas. Nonaka [31] išplėtoja šį požiūrį nurodydamas, jog žinios yra priklausomos nuo konteksto: norint, kad generuojamos ir naudojamos žinios jų vartotojams turėtų reikšmę, pirmiausiai turi būti suprastas jų kontekstas, aplinkos sąlygos bei kiti žinias veikiantys faktoriai. Tai taip pat reiškia, jog norint, kad žinių saugyklos būtų naudingos, jos turi apimti ir kontekstus, kuriame jos buvo sukurtos.

Hall [15], pagrindinį dėmesį skyręs nematerialiųjų išteklių analizei, juos suklasifikavo į dvi dalis: nematerialų turtą (pvz., intelektinės nuosavybės teises ir reputaciją) bei įgūdžius (pvz., darbuotojų žinias, tiekėjų, konsultantų ir kitus kolektyvinius požiūrius, kurie yra įtraukiami į organizacijos kultūros formavimą). Žinių turto koncepcija būtent šiuos nematerialius išteklius ir apima. Anot Nonakos [31], žinių turto samprata įtraukia organizacijos specifinius išteklius, siekiančius organizacijai kurti vertę. Be to, šių išteklių neapčiuopiamumas yra laikomas rimta žinių turtą apibūdinančia charakteristika.

Žinių turto koncepcija dar yra aiškinama trijų nematerialaus turto grupių išskyrimu: žmogiškasis kapitalas (pvz., organizacijos žmonių įgūdžiai ir žinios, gebėjimas dirbti individualiai ir komandose), struktūrinis kapitalas (pvz., organizacijos infrastruktūros, procesai, kurie nėra priklausomi nuo organizacijos personalo) ir santykių kapitalas (pvz., santykiai su klientais, tiekėjais ir kt., taip pat organizacijos įvaizdis ir prekiniai ženklai). Šių grupių sudarytas nematerialus intelektualinis kapitalas, priskirtas tam tikrai organizacijai ar grupei, ženkliai prisideda prie tos organizacijos konkurencinės pozicijos gerinimo bei vertės suinteresuotoms šalims didinimo [30].

Egzistuoja įvairios žinių taksonomijos. Visgi literatūroje plačiausiai cituojamos yra Polyani [35, 36] ir Nonaka [31] išplėtotos neišreikštų (angl. *tacit*) ir išreikštų (angl. *explicit*) žinių dimensijos. Šiame darbe taip pat bus remiamasi minėtomis žinių dimensijomis. Autoriai neišreikštas žinias apibūdina kaip tas, kurios yra suprantamos tik jas turinčio individo mintyse ir yra sudarytos iš kognityvinių ir techninių komponentų. Kognityviniai komponentai yra individo naudojami tam tikri mentaliniai modeliai, kurie negali būti išreikšti tiesiogiai ir dažnai yra vadinami nestruktūrizuotomis žiniomis. Techniniai komponentai yra konkrečios koncepcijos, kurios gali būti nesudėtingai išreikštos ir yra žinomos kaip struktūrizuotos žinios. Išreikštos žinios taip pat susideda iš techninių komponentų, padedančių jas išreikšti tiesiogiai. Žinių perdavimas organizacijoje įvyksta tuomet, kai organizacijos nariai perduoda išreikštas ir neišreikštas žinias vieni kitiems. Žinių perdavimą itin palengvina informacinės technologijos, galinčios pasitarnauti ir kaip žinių saugyklos, ir kaip priemonės žinių fiksavimui ir gavimui. Tačiau turint omenyje dinamišką žinių prigimtį, svarbu žinoti, jog informacinių technologijų veiksmingumas yra ribotas: ši priemonė yra tinkama dirbant su išreikštomis žiniomis; tuo tarpu neišreikštos žinios reikalauja gilesnio konteksto apėmimo. Nonaka ir Takeuchi [32] pasiūlė keturias žinių perdavimo ir kūrimo būsenas, kitaip žinomas kaip SECI modelis: žinių socializacija (angl. *socialization*), žinių išreiškimas (angl. *externalization*), žinių kombinavimas (angl. *combination*) ir žinių įsisavinimas (angl. *internalization*). Kiekvieną šių būsenų aptarsime vėliau, tačiau galima paminėti, jog šis žinių virsmo procesas yra priklausomas nuo bendro žinių turėtojo ir žinių vartotojo supratimo perduodant ir priimant žinias. Bendras supratimas yra sudarytas iš konteksto (situacijų, kurios leidžia žinioms tapti suprantamoms) ir patirties (veiklų, kuriančių mentalinius modelius, kaip žinios turėtų būti naudojamos), išreikštos kultūriškai suprantamose struktūrose [17].

1.2. Žinių vadyba kaip priemonė valdyti organizacijos žinių turtą

Teece [49] teigia, jog organizacijos konkurencinis pranašumas šiandienėje ekonomikoje kyla ne dėl rinkoje užimamų pozicijų, bet dėl organizacijos sukaupto ir sudėtingo atkartoti žinių turto ir gebėjimo jį pritaikyti bei panaudoti. Taip iškyla būtinybė žinių vadybos praktikoms: procesams,

leidžiantiems kaupti, formuoti, sisteminti ir efektyviai naudoti žinių turtą ir nepertraukiamai didinti jo vertę. Teece apibrėžia žinių vadybą kaip procedūrų ir technikų visumą, siekiant maksimaliai panaudoti esamą žinių turtą. Pagal Wiig [53], žinių vadyba turi du pagrindinius tikslus: 1) priversti organizaciją veikti „protingai“, siekiant užtikrinti jos gyvybingumą ir sėkmę; 2) geriausiu būdu realizuoti organizacijos žinių turtą. Egzistuoja trys pagrindinės žinių vadybos mokyklos [5]: 1) pirmoji teigia, jog žinių vadyba visų pirma yra analizuotina informacijos ir technologijų aspektu; 2) antroji siūlo pagrindinį dėmesį sutelkti į žmogiškųjų išteklių valdymą; 3) trečioji mokykla koncentruojasi ties procesu, padedančiu matuoti ir užfiksuoti organizacijos žinias, plėtrą.

Iki šiol didžiausias mokslininkų dėmesys buvo sutelktas į žinių vadybos procesinius aspektus. Iš tiesų, yra plačiai pripažįstama, jog žinių vadyba yra sudaryta iš procesų, padedančių pritaikyti ir plėtoti organizacijos žinių turtą. Nonaka ir kt. [33] teigia, jog žinių vadyba apima tris pagrindines veiklas: žinių kūrimą (apibūdina būdą, kuriuo darbuotojai improvizuoja, o organizacijos kuria inovacijas), žinių integravimą (apibūdinantis, kaip darbuotojai transformuoja neišreikštas žinias į išreikštas, kodifikuodami savo idėjas į tam tikras organizacijos sistemas) ir žinių dalijimąsi (apibūdina socializavimosi procesą, kurio metu darbuotojai tarpusavyje dalijasi žiniomis). Žvelgiant plačiau, Marr ir kt. [28] identifikuoja septynis žinių turto valdymo procesus: žinių kūrimas, kodavimas, taikymas, saugojimas, žymėjimas žemėlapyje, dalijimasis ir perdavimas. Panašų išskyrimą pateikia ir Probst [38]: žinių identifikavimas, įgijimas, vystymas, dalijimas/platinimas, panaudojimas ir išsaugojimas.

Šių procesų išskyrimas, jų ryšių nustatymas bei aiškinimas yra paremti supratimu, kad žinios yra dinamiškos savo prigimtimi, o kuriant vertę glaudžiai sąveikaujančios su aplinka ir nuo jos priklausomos. Šiuo pagrindu remdamiesi autoriai pateikia gaires kaip naudoti, perduoti, dalintis, plėtoti ir atnaujinti žinių turtą organizacijoje. Toks žinių turto susietumas su aplinka yra įgalinamas per mokymosi mechanizmus ir žinių vadybos procesus.

Žinių turtas organizacijose dažnai yra unikalus, būdingas tik tai organizacijai, todėl yra pravartu plėtoti ir įgyvendinti tam tikras programas ar procedūras, siekiant plėtoti, sustiprinti ir apsaugoti savo žinių turtą. Dėl šios priežasties, bendras žinių vadybos tikslas [30] yra maksimaliai padidinti įmonės žinių efektyvumą, jį nuolat naudoti ir atnaujinti. Iš tiesų, žinių vadyba yra pripažįstama kaip esminė veikla siekiant įgyti, auginti ir išlaikyti žinių turtą organizacijoje, o sėkmingas žinių turto valdymas yra glaudžiai susijęs su žinių vadybos procesais organizacijoje.

Jenex [17], savo knygoje „Knowledge Management in Modern Organizations“ apžvelgdamas KPMG International atliktos 423 organizacijų Europoje ir JAV apklausos ataskaitą, pateikė tokius žinių vadybos taikymo organizacijoje privalumus: efektyvesnis sprendimų priėmimo procesas; mažesnės išlaidos; geresnis klientų aptarnavimas; naujų ir efektyvesnių darbo būdų atradimas; pagerinti

darbuotojų įgūdžiai; padidėjęs rinkos pasidalijimas; greitesnis atsakas į rinkos reikalavimus; papildomų verslo galimybių kūrimas; padidėjęs produktyvumas; pagerintas naujų produktų plėtros procesas; didesnis pelningumas; personalo pritraukimas/išlaikymas; pasidalijimas geriausiomis praktikomis; dalijimosi kultūros puoselėjimas ir kt.

1.3. Žinių vadybos organizacijoje probleminės sritys

1.3.1. Žinių vadyba kaip organizacijos strateginio valdymo elementas

Norint tinkamai suprasti žinių vadybos vaidmenį organizacijos strateginiame valdyme, pirmiausiai reikia suprasti paties strateginio valdymo esmę. Sajid [42], analizuodamas strateginio valdymo sampratą, cituoja Lamb: „Strateginis valdymas yra nuolatinis procesas, kuris vertina ir kontroliuoja verslą ir pramonę, kurioje organizacija veikia; vertina savo konkurentus ir nustato tikslus bei strategijas, siekiant išlikti prieš egzistuojančius ir potencialius konkurentus; reguliariai vertina savo strategiją siekiant nustatyti, kaip ji yra įgyvendinama ir ar neatsirado poreikio ją keisti nauja, labiau prisitaikant prie besikeičiančių aplinkybių, naujų technologijų, naujų konkurentų, naujos ekonominės, socialinės, finansinės ir politinės aplinkos.“ Taigi, strateginio valdymo esmė – nubrėžti organizacijos ateities gaires, įgyvendinant ir vertinant tarpfunkcinių sprendimų priėmimą, įgalinantį organizaciją siekti jos ilgalaikių tikslų. Tai procesas, kurio metu yra nusakoma organizacijos misija, vizija ir tikslai, plėtojama politika ir planai (neretai įvairių projektų ir programų pavidalu), kurių pagalba bus paskirstomi organizacijos ištekliai, padedantys siekti numatytų tikslų.

Per pastaruosius porą dešimtmečių ženkliai padidėjo darbų įvairiomis strateginio valdymo temomis. Išsamią jų apžvalgą atliko Thompson ir Richardson [50], nuosekliai apibendrinę strateginio valdymo disciplinos evoliucijos eigą (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Strateginio valdymo idėjų evoliucija [50]

Autoriai	Indėlis į strateginio valdymo kaip disciplinos plėtrą
Andrews ir Ansoff	pateikė strateginio sprendimų priėmimo proceso aiškinimus, pabrėždami strateginio planavimo vaidmenį jame; to rezultatas – patobulinti planavimo gebėjimai.
Mintzberg	parodė, kad planavimas yra tik vienas iš strategijos kūrimo būdų, padėjo plačiau suvokti sprendimų priėmimo procesus, kurie turi būti organizacijos remiami ir valdomi.
Porter	dėmesį nukreipė į konkurencingumo strategiją ir prisidėjo daugybe neįkainojamos vertės tyrimų, įrodančių, jog vadovai yra konkurencinės strategijos architektai. Išskyrė du bendrus konkurencingo pranašumo tipus: lyderiavimas kaštų atžvilgiu ir diferenciacija.
Hamel ir Prahalad	teigė, kad efektyvių strategijų pagrindas yra ištekliais paremtos

	kompetencijos ir aiškus strateginis tikslas.
Drucker	strateginio judėjimo lyderis, devinto dešimtmečio viduryje išleido knygą inovacijų tema.
Peters	taip pat pabrėžė inovacijų vaidmenį modernių strategijų sėkmei bei pasiūlė būdus kaip valdyti chaotišką verslo aplinką.
Goold ir Campbell	sugražino susidomėjimą įgūdžių vadovauti dideliems ir skirtingiems strateginiams kontekstams tobulinimo poreikiu, keliant supratimą apie organizacijos strategiją, kultūrą ir valdymo stilių.
Kanter	buvo tikras, kad yra gyvybiškai svarbu valdyti organizacijos strateginio pokyčio procesą bei tobulinti bendradarbiavimo su giminingomis organizacijomis būdus.

Nors strateginio valdymo teoretikai pateikia įvairius požiūrius į tam tikrus organizacijos veiklos aspektus, kurie tarpusavyje gali pasirodyti ir šiek tiek konfliktiški, visgi galima būtų išvelgti dvi esmines jungtis, siejančias šiuos iš pirmo žvilgsnio gana nutolusius vienas nuo kito požiūrius. Pirmiausia, **visi šie autoriai bando pabrėžti organizacijos kompetencijų bei jų tobulinimo svarbą.** Antra, jie visi akcentuoja efektyvios lyderystės vaidmenį strategijos plėtrai. Abu šie aspektai yra glaudžiai susiję su žinių vadybos disciplina: pirmasis aspektas nurodo kompetencijų (t.y. tinkamo žinių vadybos pritaikymo organizacijos veikloje rezultato) reikšmę, antrasis – viena pagrindinių žinių vadybos įgyvendinimo organizacijoje sąlygų, be kurios nėra įmanomas efektyvus kompetencijų plėtojimas.

Pastarųjų dviejų dešimtmečių verslo strategai ir akademikai suprato, jog nepaisant organizacijos veiklos profilio ir unikalių jos charakteristikų, jos konkurencinis pranašumas slypi pačios organizacijos viduje, išteklių ir gebėjimų pavidalu (ištekliais paremtas požiūris į organizaciją). Remiantis šiuo požiūriu, organizacija turėtų strategiškai veikti atsižvelgdama į savo unikalius, vertingus ir neturinčius pakaitalų išteklius ir gebėjimus, o ne į iš tų gebėjimų kylančius produktus ir paslaugas, nes būtent šie ištekliai yra šių dienų visos ekonomikos variklis [54]. Produktai ir paslaugos yra trumpalaikiai, tuo tarpu nematerialūs ištekliai - žinios ir gebėjimai - išplėtoti per ilgą laiką yra išliekantys ir nuolat atsinaujinantys. Dėl šios priežasties, Porter išplėtotą idėją, jog konkurencinis pranašumas kyla iš sėkmingo prekių ir paslaugų pozicionavimo (orientavimasis į produktą) nebetenka savo patvarumo.

Žinios kaip strateginis išteklius. Vertingų materialių išteklių turėjimas neužtikrina organizacijai ilgalaikio konkurencinio pranašumo, nes tokie ištekliai gali būti lengvai pritaikyti ir konkurentų. Organizacijos turtas yra ne tik materialūs objektai, bet ir tokie ištekliai kaip jos produktų reputacija, darbuotojų žinios ir gebėjimai, ir pan. [51]. Organizacijos, turinčios vertingų žinių, gali atrasti naujų pažangių būdų, kaip tuos turimus materialius ir nematerialius, tradicinius ir netradicinius

ištekliai tinkamai koordinuoti ir kombinuoti, taip kuriant didesnę nei gali pasiūlyti konkurentai vertę klientams [54]. Tai reiškia, jog tam tikrų intelektinių išteklių turėjimas leidžia organizacijai suprasti kaip naudoti ir plėtoti jos tradicinius išteklius geriau nei tą daro konkurentai, net jei tie ištekliai ir nėra unikalūs. Dėl šios priežasties žinias galima laikyti labai svarbiu strateginiu bet kurios organizacijos ištekliumi, o gebėjimas jas įgyti, integruoti, saugoti, dalintis ir taikyti – konkurencinio pranašumo kūrimo pagrindu. Žinias vertingomis daro tai, jog jos dažnai yra priklausomos nuo tam tikrų organizacinių kontekstų, jos yra įtvirtintos sudėtingose organizacijos rutinos, plėtojamos su patirtimi, dėl to yra unikalios, įgyjamos per ilgą laiką (bet ne išsigyjamos) ir sudėtingos atkartoti. Visgi, vertėtų nepamiršti, jog konkurencinį pranašumą rinkoje sąlygoja išteklių taikymas, o ne jų kaupimas [51].

Kiekvienas strateginis organizacijos sprendimas, susijęs su technologijomis, produktais, paslaugomis, rinkomis, procesais yra įtakojamas tam tikro intelektinių išteklių ir gebėjimų derinio. Kiekvienas priimtas sprendimas yra tam tikrų žinių ir gebėjimų pritaikymo rezultatas, kuris, savo ruožtu, per tolimesnius stebėjimus ir vertinimus kartu tampa ir pagrindu naujų žinių bei patirties kūrimui.

Anot Skyrme [47], organizacijos strateginį pranašumą gali sukurti plėtodamos savo žinias šiose srityse: plėtodamos žinias apie klientus, tarpininkus, kurdamos verslo aplinkos išvalgas, plėtodamos organizacinę atmintį, procesų žinias, žinias apie produktus ir paslaugas, bei savo darbuotojus. Šios sritys ir su jomis susijusios žinių veiklos plačiau detalizuotos lentelėje:

2 lentelė. Septynios pagrindinės organizacijos žinių sritys [47]

<i>Žinių sritis</i>	<i>Pagrindinės veiklos</i>
Žinios apie klientus	Gilus žinių dalijimosi santykių plėtojimas; ne tik savo klientų, bet ir klientų klientų poreikių supratimas; nepatenkintų poreikių ir naujų galimybių identifikavimas
Santykiai su tarpininkais	Žinių srautų gerinimas tarp tiekėjų, darbuotojų, akcininkų, bendruomenės ir kt., šių žinių naudojimas formuojant ir koreguojant organizacijos strategijas
Verslo aplinkos išvalgos	Sistemiškas verslo aplinkos stebėjimas, apimant politines, ekonomines, technologines ir socialines tendencijas; konkurentų analizė; rinkos žvalgybinės sistemos.
Organizacinė atmintis	Žinių dalijimasis; geriausių praktikų duomenų bazė; žinių ir kompetencijų katalogai; <i>on-line</i> dokumentai, procedūros ir diskusijų forumai, intranetas.
Procesų žinios	Žinių įtvirtinimas verslo procesuose ir vadybos sprendimų priėmime.
Produktų ir paslaugų žinios	Žinių įtvirtinimas į produktus: kuriant ir teikiant pilnaverčius, vartotojams palankius produktus (pvz., pridedant vartojimo instrukciją arba stiprinant žinioms jautrias paslaugas).
Darbuotojų žinios	Žinių dalijimasis; inovacijų grupinės diskusijos (angl. <i>workshops</i>); ekspertų ir mokymosi tinklai; žinių praktikos bendruomenės.

Tai nėra vienintelės žinių sritys, kurių pagalba organizacija, nukreipusi jas tinkama linkme, gali pagerinti savo konkurencinį pranašumą. Kitos sritys apima intelektinės nuosavybės portfelio formavimą (patentai ir licencijos) bei naujų verslų, panaudojančių viduje sukurtą informaciją ir žinias, kūrimą.

Kuriant organizacijos žinių strategiją arba žinių dimensiją įtraukiant į kitas strategijas susiduriama su sudėtingos ir dinamiškos žinių prigimties problema: didžioji dauguma vertingų organizacijos žinių slypi jos žmonėse neišreikšta forma. Dėl to pagrindiniai strateginės žinių vadybos aspektai yra žinių išreiškimas dokumentų, procesų, duomenų bazių pavidalu bei neišreikštinių žinių dalijimosi skatinimas tarpusavio komunikacija. Be viso to, sėkmingam žinių strategijos organizacijoje įgyvendinimui egzistuoja tam tikros būtinos sąlygos [47]: 1) aiškios ir detalios nuorodos į verslo strategiją; 2) realus supratimas apie žinių teikiamą naudą; 3) įtikinama vizija ir jos įgyvendinimui palanki organizacinė architektūra; 4) žinių lyderystė; 5) sistemingi žinių procesai; 6) gerai išplėtotą žinių infrastruktūrą; 7) tinkamas galutinių rezultatų vertinimas.

Šių sąlygų išpildymas organizacijų vadovams gali leisti tikėtis konkurencinio pranašumo rinkoje įgijimo ir išlaikymo.

1.3.2. Žinių vadybos ir organizacijos mokymosi sąsajos

Žinios yra susietos su mokymusi ir vystymusi. Anot Loermans [26], žinių kūrimas yra galutinis mokymosi proceso rezultatas, ir atvirkščiai – mokymasis prasideda tuomet, kai žinios pradamos kurti, dalintis ir naudotis. Jeigu organizacija geba valdyti esamas žinias efektyviai ir veiksmingai, ji gebės valdyti ir organizacijos mokymosi metu sukurtas naujas žinias. Kitais žodžiais tariant, žinių vadybos disciplina remiasi organizacinio mokymosi rezultatais, juos valdo ir užtikrina jiems atitinkamą aplinką, siekiant išsaugoti ir tinkamai priūrėti žinių turto kūrimo ir valdymo procesus.

Argyris ir Schon [1] organizacinį mokymąsi apibrėžia gana abstrakčiai - kaip „klaidų atradimą ir koregavimą“. Fiol ir Lyles [12] vėliau organizacinį mokymąsi įvardijo kaip „per žinojimą ir supratimą kylantį veiksmų tobulinimo procesą“. Anot Dodgson [10], organizacinis mokymasis – tai būdas, kuriuo organizacija, atsižvelgdama į savo veiklas ir veikdama savo kultūrinėje aplinkoje, kuria, tobulina ir organizuoja žinias ir rutinas, taip plėtodama savo darbo jėgos įgūdžius bei organizacijos efektyvumą. Business dictionary pateikia tokį organizacinio mokymosi apibrėžimą [34]: tai visą organizaciją apimantis nuolatinis procesas, stiprinantis kolektyvinį gebėjimą priimti, suprasti ir atsakyti į vidinius ir išorinius pokyčius. Organizacinis mokymasis yra daugiau nei darbuotojų turima informacija. Mokymasis reikalauja sistemingos naujų žinių, nulemiančių kolektyvinį veiksmą bei apimantį rizikos faktorių bei eksperimentavimą, integracijos ir kolektyvinio interpretavimo.

Mokytis gali ne tik individai, bet ir socialinės sistemos - organizacijos. Organizacinis mokymasis yra daugialypis reiškinys, dėl to analizuojant literatūrą pastebima, jog skirtingi autoriai, kalbėdami apie šį fenomeną, koncentruojasi ties skirtingais aspektais:

- Mokymasis ir plėtra (Jones ir Hendry) [18];
- Neefektyvių organizacijos rutinų atmetimas (Argyris ir Schon) [1];
- Visuotinio mokymosi sistema, kur organizacijos veiklos, kaip visuma, yra daugiau ar mažiau nuolat kontroliuojamos ir sukelia grįžtamąjį atsaką, kuris yra naudojamas kaip mokymosi pagrindas tobulinant veiklą (Sadler) [44];
- Vadybos inovacijos (Stata) [48];
- Organizacijos pajėgumų didinimas siekiant efektyvių veiksmų (Kim) [21].

Apskritai, besimokanti organizacija yra ta, kuri tikslingai formuoja savo struktūrą ir strategiją, kad sustiprintų ir netgi maksimizuotų organizacinį mokymąsi [10]. Ir teoretikai, ir praktikai organizacinį mokymąsi laiko labai reikšmingu įrankiu gerinant visos organizacijos veiklą ir skatinant pokyčius. Yra išskiriami du organizacinio mokymosi tipai [41]:

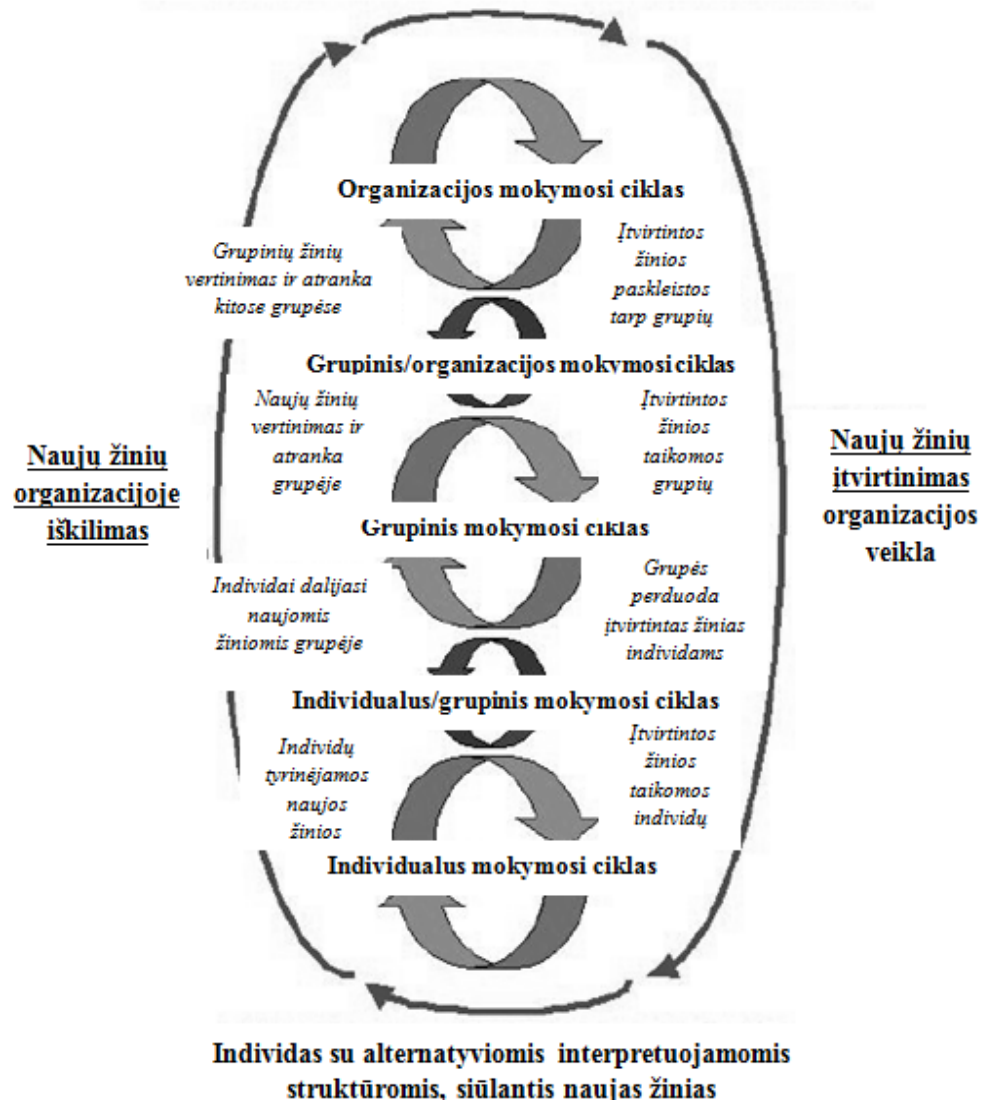
- **Adaptivusis mokymasis**, t.y. pokyčiai, kurie vyksta reaguojant į besikeičiančias aplinkos sąlygas; šis mokymosi tipas – tai palaipsninio pokyčio procesas, dažnai vykstantis nevalingai ir yra menkai kognityviai veikiamas;
- **Proaktyvusis mokymasis**, t.y. organizacijos pokyčiai, kurie yra įgyvendinami sąmoningai ir planuotai; tai daugiau nei reagavimas į aplinkos pokyčius.

Tokią organizacinio mokymosi koncepciją plėtoja nemažai autorių, tačiau tam pačiam reiškiniui nusakyti jie įveda kitus terminus: Argyris ir Schon [1] tai vadina vienos ir dviejų kilpų mokymusi, Fiol ir Lyles [12] – žemesnio ir aukštesnio lygio mokymusi, Dodgson [10] – taktiniu ir strateginiu mokymusi, Senge [46] – adaptyviuoju ir generatyviniu mokymusi.

Sanchez [43] sudarė bendrą organizacinio mokymosi modelį (žr. pav.), kur penki mokymosi ciklai reprezentuoja procesus, per kuriuos: 1) individai organizacijoje kuria naujas žinias; 2) individai sąveikauja su grupėmis, dalindamiesi, tikrindami, priimdami ar atmesdami naujas individų sukurtas žinias; 3) grupės sąveikauja su kitomis grupėmis nusprendamos, ar naujos tam tikros grupės išplėtos žinios bus priimtose visos organizacijos mastu; 4) naujos žinios, priimtose organizaciniame lygmenyje, įtvirtinamos naujuose procesuose, sistemose ir organizacijos kultūroje; 5) naujos žinios, įtvirtintos naujuose procesuose, sistemose ir organizacijos kultūroje nulemia naujus grupių ir individų elgsenos modelius.

1 pav. Penki besimokančios organizacijos mokymosi ciklai [43]

Naujos organizacijos žinios įtvirtinamos į organizacijos interpretuojamas struktūras: jos kultūrą, sistemas ir procesus



Nors skirtingi autoriai organizacinio mokymosi koncepciją aiškina iš skirtingų perspektyvų, akivaizdu, jog samprata turi apimti tiek paties proceso supratimą (t.y. pačio mokymosi veiklą), tiek organizacijos veiklos supratimą (t.y. mokymosi proceso rezultatą).

1.3.3. Žinių vadyba ir inovacijos

Žinių valdymas yra sisteminga ir organizuota pastanga organizacijoje naudoti žinias tam, kad būtų patobulintas jos funkcionavimas. Daugeliui įvairiose pramonės šakose veikiančių organizacijų ši praktika tapo dalimi verslo veiklos sudėtinių elementų, neatsiejama ir nuo inovacijų valdymo.

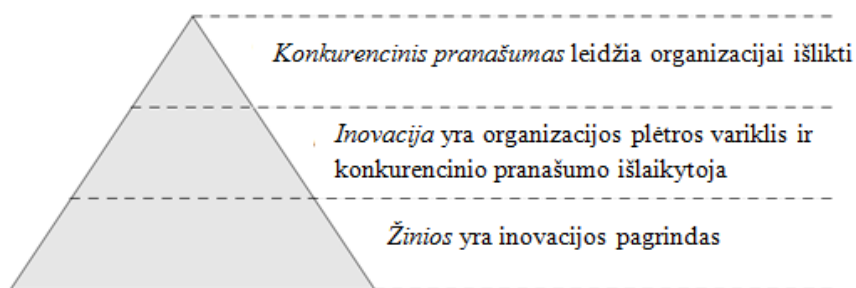
Inovacijos konceptualizavimas valdymo literatūroje remiasi vertės kūrimo, galimybių paieškos bei konkurencinio pranašumo kūrimo aspektais. Galima būtų išskirti tokius inovacijų elementus [6]:

- *Procesas*: inovacija yra procesas, kurį galima valdyti ir kurio galima išmokti;
- *Planavimas*: inovacijos procesas yra įgyvendinamas su tam tikru tikslu;
- *Pokytis*: jo rezultatas – tam tikras pokytis;
- *Vertė*: esminis pokyčio tikslas – sukurti ekonomikai, visuomenei ir/ar jos individams vertę;
- *Galimybė*: idėjų turėjimas ir jų pavertimas tam tikromis vertingomis išvalgomis yra pagrindas naujoms galimybėms;
- *Pranašumas*: tuo pačiu metu galimybių panaudojimas organizacijoms, rinkoms ir visuomenei kuria vertę.

XXI amžiaus inovacijų dinamika yra ženkliai įtakojama tokių faktorių [24], kaip greiti rinkos pokyčiai vykstantys kartu su globalizacijos procesais, trumpesnis produktų gyvavimo ciklas, klientų poreikių individualizavimas, naujų verslo formų atsiradimas, technologinis progresas, ypač inovacinių technologijų srityje. Šių sąlygų nulemtos inovacijų technologijos yra pagrindinis efektyvaus organizacijos ateities valdymo veiksnys. Organizacijų gebėjimai yra riboti, todėl žinių vadyba, sutelkdama dėmesį į nuolatinį nematerialių organizacijos išteklių atnaujinimą, formuoja pagrindą efektyviam ir veiksmingam inovacijų valdymui. Nuolat augantis užduočių sudėtingumas iš organizacijų reikalauja inovatyvių ir kūrybiškų sprendimų, o tai didžiaja dalimi priklauso ir nuo palankios organizacinės kultūros bei harmoningo išteklių paskirstymo (pvz., darbų perkėlimas į kitas organizacijas, angl. outsourcing). Šių sąlygų sukūrimas yra naudingas tiek organizaciniu, tiek ekonominiu bei techniniais aspektais.

Išsivysčiusiose šalyse inovacijų valdymas savo svarba tampa vis reikšmingesnis visose pramonės šakose. Kartu su augančiu šio proceso aktualumu didėja dėmesys ir žinioms, kurios yra svarbios organizacijos vertės kūrimo procese bei inovatyvių valdymo metodų įgyvendinime (žr. 2 pav.):

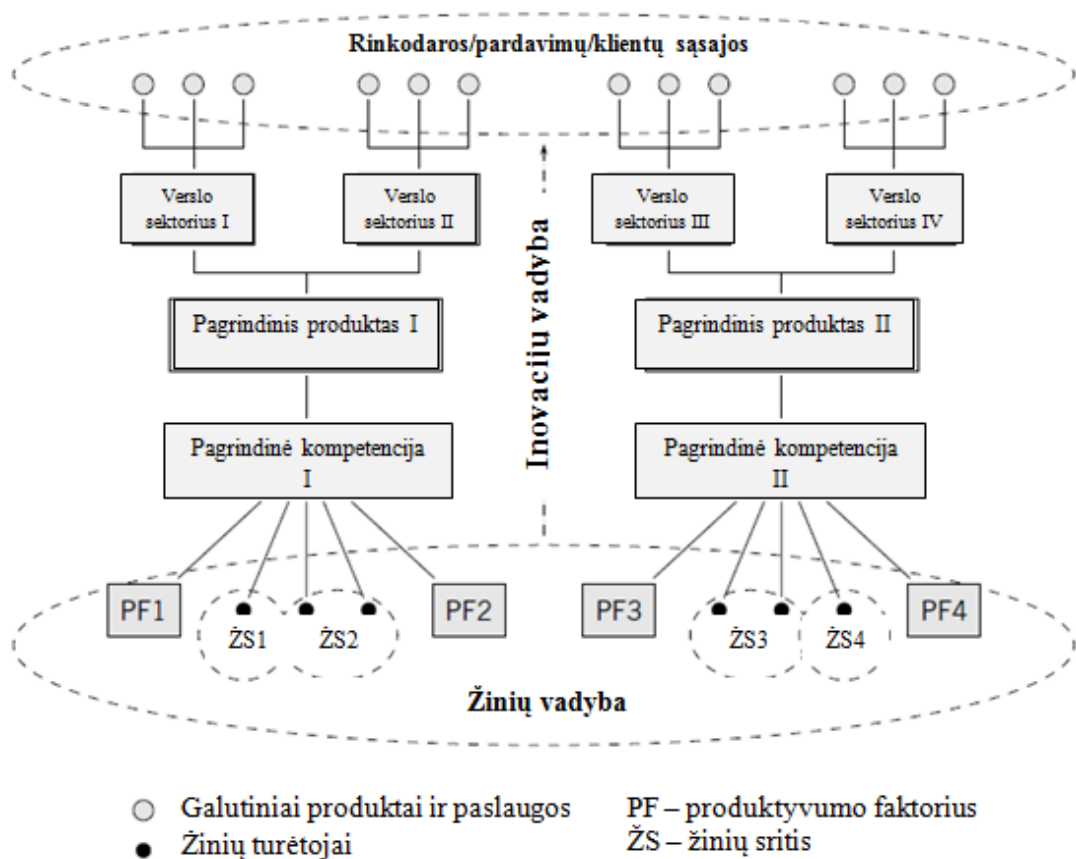
2 pav. Žinios kaip konkurencinio pranašumo pagrindas [24]



Pagrindinės organizacijos kompetencijos gali būti padalintos į keletą lygių (žr. 4 pav.). Žinių srities lygio veiklos koncentruojasi į jų tolimesnę plėtrą. Paprastai tai susiję su įvairiais žinių turėtojais

ir gali apimti išorinių žinių sritis bei bendradarbiaujančių partnerių kompetenciją. Kombinuojant gamybos faktorius (įskaitant žinias) yra įmanoma pagrindinių kompetencijų, pagrindinių produktų ir galiausiai galutinių produktų plėtra. Kitaip tariant, pelnas yra generuojamas iš sukurtų žinių.

3 pav. Inovacijų valdymas žinias paverčia pelnu [24]



Žinių išplėtojimas iki galutinių apčiuopiamų rezultatų (inovatyvių produktų ar procesų) gali būti labai ilgas procesas, trunkantis net keletą metų, tačiau šio proceso vyksmo koordinavimas yra viena iš pagrindinių profesionalios inovacijų vadybos užduočių. Efektyvi inovacijų vadyba žinių plėtros procesą nukreipia į kūrybiškų idėjų įgyvendinimą ir komercinį rezultatų panaudojimą.

Rinka šiuo atveju veikia kaip išorinis inovacijų ir žinių vadybos vertintojas. Vidinis vertinimas gali būti atliekamas analizuojant organizacijos pagrindinių kompetencijų ir kultūros plėtrą. Idealiu atveju, tos išplėtos kompetencijos turėtų suteikti galimybes organizacijai atsakyti į įvairių klientų poreikius ir lūkesčius.

Rebernik ir Širec [40] teigia, jog inovacinių procesų metu didžiausią įtaką daro neišreikštos žinios, leidžiančios atlikti aukštesnio ir sudėtingesnio lygio veiksmus, kuriems yra reikalinga patirtis, gilesnis kontekstų žinojimas ir supratimas. Dėl šios priežasties organizacijos ir jos inovacijų valdymo sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo jos neišreikštinių žinių. Dėl to dalijimasis neišreikštomis žiniomis

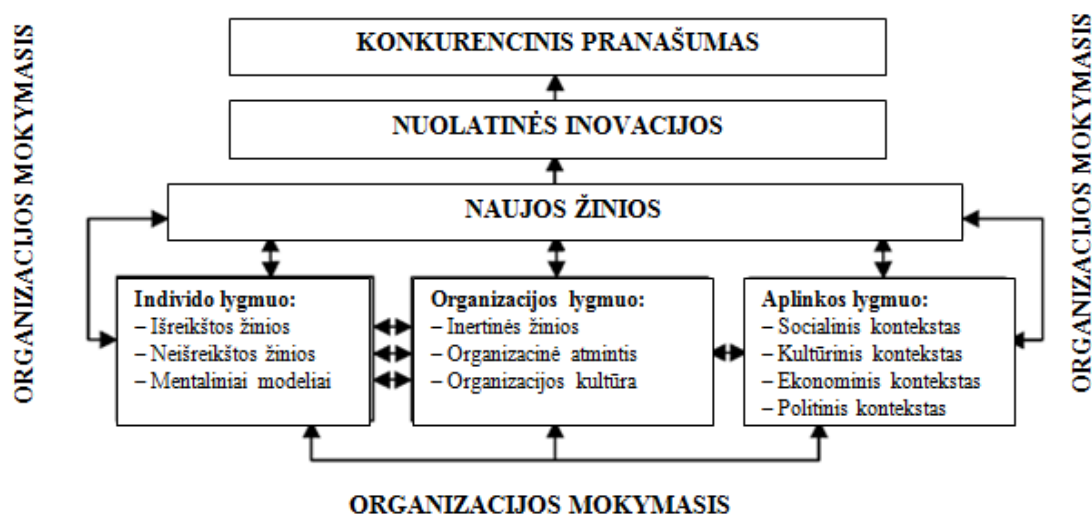
organizacijoje yra skatinamas įvairiais įmanomais metodais: mokymais, tiesiogine komunikacija, socialinių tinklų kūrimu, veiksmų mokymu ir kt. Autoriai pateikia tokį tacitinių žinių išskyrimą (pagal Lubit):

- *Sunkiai identifikuojami įgūdžiai*: žmonės nuolat turi įtvirtinti savo įgūdžius, gauti grįžtamąjį ryšį bei jį įsisavinti.
- *Mentaliniai modeliai*: jų pagalba yra įprasminamos situacijos; mentaliniai modeliai apibrėžia, kaip mes suprantame ir analizuojame situacijas: kaip suvokiame priežasčių-pasekmių sąsajas ir kokią reikšmę mes suteikiame įvykiams. Tam dažnai naudojamos sąmonėje esančios abstrakcijos, nulemiančios kaip mes vertiname aplinką: ar suvokiame savo šalia esančius žmones kaip patikimus, ar matome situacijoje kokias nors galimybes, kur išvelgiame riziką.
- *Problemu traktavimas*: neišreikštos žinios yra žmonių naudojamų sprendimų medžių pagrindas;
- *Organizacinės rutinos*: didžioji dalis organizacijos neišreikštų žinių yra saugomos jos kasdienėse rutinose, apimančiose intuityvų suvokimą.

Šių žinių sudėtingumas išreikšti, koduoti ir perduoti palengvina jų apaugą. Be to, neišreikštos žinios gali būti efektyvios tik tuomet, kai jos yra įtrauktos į tam tikrą organizacinę kultūrą, struktūrą ir procesų bei rutinų kompleksą. Kadangi šios žinios yra sudėtingos kopijuoti, jos tampa neatkartojamo konkurencinio pranašumo pagrindu.

Apibendrinimui organizacinio mokymosi ir naujų žinių sąsajas su inovacijų plėtojimu bei konkurencinio pranašumo kūrimu pavaizduosime paveikslėlyje:

4 pav. Organizacinio mokymosi ir naujų žinių sąsajos su inovacijomis ir konkurenciniu pranašumu [40]



Šiame skyriuje trumpai pristatytos žinių ir žinių vadybos sampratos, aptartos žinių vadybos probleminės sritys (strateginis valdymas, organizacijos mokymasis, inovacijų valdymas) leidžia suprasti, jog ši vadybos sritis yra itin multidiscipliniška ir integrali. Žinios, kaip pagrindas visų organizacijos veiklų, organizacinio mokymosi metu tobulinamos ir plėtojamos, tampa įgūdžiais, kurie vėliau išsiplėtoja į gebėjimus ir kompetencijas, kai kurios jų organizacijoms turi netgi strateginę reikšmę. Būtent kompetencijos, jų vaidmuo organizacijos strateginiam valdymui ir yra šio darbo objektas. Kompetencijos koncepcija, jos apibrėžimo problemos, įvairūs organizacijos kompetencijų modeliai, jų plėtojimas žinių vadybos perspektyvoje bus aptarti kitame šio darbo skyriuje.

II. ŽINIŲ VADYBA IR ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJOS

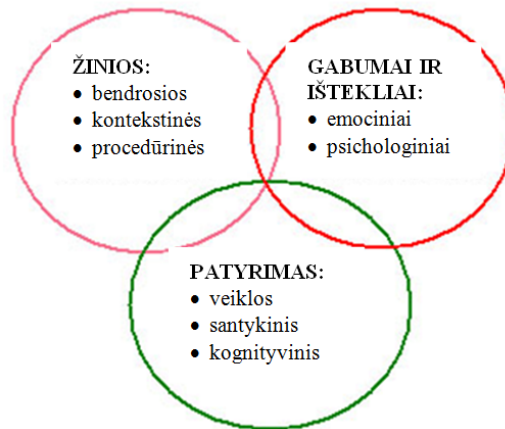
Šiandieninės organizacijos skiria daug dėmesio, pastangų ir investicijų žmogiškajam kapitalui ir jo tobulinimui. Vadovai žino, kad vidinės kompetencijos yra ypatingas organizacijos turtas. Dėl to yra diegiami įvairūs įrankiai ir metodai valdyti, perduoti ir pasinaudoti esamomis kompetencijomis, bei apibrėžti tam tikrus standartus jų vertinimui, įgyvendinimui ir plėtojimui. Šiame skyriuje bus aptariama organizacijos kompetencijos samprata, ji integruojama į žinių bei strateginio valdymo kontekstą, analizuojami pagrindiniai Lietuvos ir užsienio mokslininkų kompetencijų modeliai, aptariamoms kompetencijų plėtros galimybės žinių vadybos perspektyvoje.

2.1. Kompetencijos samprata ir žinių vaidmuo joje

Pirmąsias ryškesnes diskusijas apie organizacijos kompetencijų reikšmę 1990 m. iškėlė Prahalad ir Hamel [37] savo publikacijoje „*The core competence of the corporation*“, kurioje analizavo organizacijos pagrindinių kompetencijų koncepciją. Iki tol ši tema buvo analizuota JAV psichologų ir administratorių ir daugiausiai tik individo lygmenyje.

Chambers Twentieth Century žodynas kompetenciją apibrėžia kaip tinkamumą, veiksmingumą, gebėjimą ir pakankamumą [2]. Vis dėlto vadybinės srities specialistai šiam žodžiui suteikė gilesnę prasmę. McClelland [29] apibrėžė kompetencijas kaip asmenines charakteristikas, kurios gali sąlygoti didesnę tam tikros veiklos našumą. Tos charakteristikos apėmė gabumus (natūralų talentą, imlumą pokyčiams), gebėjimus (praktinį talento pritaikymą) ir žinias (būtiną informaciją tam tikrai užduočiai įgyvendinti). Zarifian [55] apibūdina kompetenciją kaip individo gebėjimą imtis iniciatyvos atlikti tai, kas yra jam nurodyta iš aukščiau, suprasti ir kontroliuoti naujas situacijas su kuriomis susiduriama darbe, priiimti atsakomybę ir taip siekti pripažinimo. Le Boterf [23] mano, jog kompetencija yra abstrakcija; ji neturi jokios nuorodos į materialų būvį ir yra priklausomas nuo individo kompetentingų veiksmų. Taigi kompetencija yra ne būseną, bet veikiau veiksmas, kylantis iš asmeninių išteklių (žinių, gebėjimų, kokybės, patirties, kognityvinių gebėjimų, emocinių išteklių ir t.t.) ir aplinkos išteklių (technologinių, duomenų bazių, knygų, socialinių tinklų ir t.t.) kombinacijos. Profesinė kompetencija kyla iš gebėjimo kombinuoti išteklius, norint kompetentingai atlikti tam tikrą veiksmą. ***Kombinuotos žinios yra visų kompetencijų pagrindas.*** Autorius išskiria tam tikrus kompetencijos elementus, kurie, jo nuomone, yra neatskiriami nuo individo asmenybės: žinios, patyrimas (know-how), gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai [žr. 5 pav.]. Kompetencija yra šių išteklių kombinacija, kurią individas mobilizuoja siekdamas konkretaus rezultato.

5 pav. Kompetencijos dedamosios (pagal Le Boterf) [23]



- *Žinių* rinkinį sudaro teorinės žinios (būtinės suprasti tam tikrus fenomenus, objektus, situacijas, organizacijas ir procesus), aplinkos žinios (susijusios su kontekstu, apima žinias apie sistemas, procesus, medžiagas ir produktus, strategijas, organizacinę struktūrą ir kultūrą ir t.t.) ir procedūrinės žinios (apibūdina, kaip veiksmas turi būti atliktas: apima procedūras, metodus, adekvačius veiklos metodus; arba kitaip – veiksmų rinkinį, atliktą nustatyta tvarka).

- *Patyrimą* apima formalizuotas žinojimas (kaip naudoti procesines žinias), empirinis žinojimas (apima mokymąsi iš praktinių patirčių, įskaitant jutimus – požiūrius, išvalgas, refleksus, intuiciją, jautrumą ir kt.) ir kognityvinis žinojimas (intelektinės operacijos, būtinės formuluojant, analizuojant ir sprendžiant problemas ar koncepcijas, bei tvirtinant projektus, priimant sprendimus, kuriant, išrandant, apibendrinant, ieškant analogiškų argumentų ir t.t.).

- *Gabumai* tradiciškai yra vadinami elgsenos kompetencijomis: pvz., santykių gebėjimas, lankstumas, iniciatyvumas, ir pan., kurių vis labiau yra reikalaujama ir organizaciniame kontekste. Su gabumais susiję emociniai ir fiziologiniai ištekliai yra veikiami žinojimo, kaip kontroliuoti emocijų reakcijas, kurios gali veikti kartu ir kaip rizikos faktorius, ir kaip parama sprendžiant problemas [23, 27].

Skirtingų autorių pateikti apibrėžimai yra vienas kitą papildantys ir susieti: organizacijos kompetencijos yra realizuojamos per žmones, jų žinias ir kompetencijas. Dėl kintančių aplinkos sąlygų išskylantis poreikis į bet kokią iššūkį reaguoti greitai, reikalauja, jog organizacijų vadovai gebėtų pasikliauti savo darbuotojais, jų gebėjimais prisitaikyti, iniciatyvumu bei kūrybingumu. Organizacijoms reikia žmonių, kurie žinotų, kaip elgtis ir reaguoti sudėtingose situacijose, gebėtų nepertraukiamai mokytis. Nuolatinis mokymasis yra būtina organizacijos išlikimo sąlyga [27].

Organizacijos kompetencijos koncepcija aptartame kontekste yra suprantama kaip tinkamas žmonių valdymo sistemų pagrindas. Le Boterf [23, 27] nurodo, jog organizacijos pagrindinės

kompetencijos kyla iš jos individų kompetencijų ir profesionalumo kombinacijos. Individo ir organizacijos kompetencijas sieja glaudi tarpusavio priklausomybė: grįžtamasis ryšys, kurio rezultatas yra abipusis indėlis. Organizacija dalijasi su darbuotojais savo kompetencija, teikdama jiems galimybę spręsti įvairias situacijas. Darbuotojai, savo ruožtu, atsilygina organizacijai savo mokymusi – būtina išlikimo ir plėtros sąlyga. Individualios kompetencijos turi būti siejamos su organizacijos kompetencijomis, kurios, savo ruožtu, turi remti organizacijos strategiją. Anot Prahalad ir Hamel [37], organizacijai, norint pasiekti tokį rezultatą, būtina gebėti identifikuoti jos esminių kompetencijų buvimo vietą (konkrečius žmones, kurie tomis kompetencijomis pasižymi), iširti jų apimtį ir kokybę.

Atsižvelgiant į įvairius pateiktus apibrėžimus, **kompetencija gali būti apibūdinama kaip įvairių žinių tipų rinkinys**: elementarus žinojimas, žinojimas, kaip būti, žinojimas kaip daryti (McClelland); žinojimas, kaip veikti, empirinės žinios, žinojimas, kaip mokytis, žinojimas, kaip mobilizuoti išteklius (Zarifian); teorinės žinios, aplinkos žinios, procedūrinės žinios, formalus patyrimas, empirinis patyrimas, kognityvinis patyrimas, emocinės žinios (Le Boterf). Į kompetencijos koncepciją įtrauktos žinios gali būti išreikštos (teorinės žinios, aplinkos žinios, procedūrinės žinios, formalus patyrimas) arba neišreikštos (empirinis žinios (gebėjimai), kognityvinės žinios, žinojimas kaip būti (požiūriai ir elgsena), emociniai ištekliai ir t.t.) (Le Boterf). Dėl to, žinios, kurios charakterizuoja kompetencijas yra sudarytos iš skirtingų žinių tipų, klasifikuojamų išreikštinių ir neišreikštinių žinių lygmenimis.

2.2. Kompetencijos apibrėžties problemos

Nors kompetencijos sąvoka yra plačiai vartojama, jos koncepcija nėra plačiai apibrėžta. Neretai iškyla problema dėl kompetencijos termino naudojimo, nes terminas dažnai naudojamas dvejomis reikšmėmis. Pirmoji reikšmė dažnai akcentuoja *pakankamumo aspektą*: kompetentingas žmogus ar organizacija pasižymi tam tikrų savybių (dažniausiai įgūdžių ir žinių) rinkiniu, kuris atitinka tam tikroms užduotims atlikti keliamus reikalavimus. Alternatyvia sąvokos reikšme, *kompetencija reiškia gebėjimą*: kompetencija yra įvairių įgūdžių ir/ar žinių, kurias individas ar organizacija turi ir pritaiko specifinėje veiklos srityje, visuma [2].

Literatūroje pastebima, jog šis skirtumas tarp pakankamumo ir gebėjimo aspektų ne visada yra iki galo suvoktas ir dėl to kyla sunkumų bandant išvengti painiavos: tarkime, yra labai tikėtina, jog organizacija ar individas gali būti laikomi labai kompetentingais, gebėjimo prasme, turėdami gerai išplėtotus kompetencijų A, B ir C rinkinius, bet tuo pačiu gali būti laikomi ir nekompetentingais, pakankamumo prasme, kadangi užduotims atlikti neturi gebėjimų D, E ir F. Sąvokų neaiškumas gali būti siejamas ir su anglų kalba vartojamų terminų painiojimu, aiškiai neatskiriant sąvokų

kompetentingumas (angl. *competence/competences*) ir kompetencija (angl. *competency/competencies*). „*The Encyclopedia of Informal Education*“ [7] gana aiškiai nurodo sąvokų “kompetencija” ir “kompetentingumas” sąsajas: kompetentingumas apibrėžiamas kaip asmenybei būdingas požymis, o kompetencija – asmens įgyti įgūdžiai, gebėjimai ir žinios. Kompetencijos ir kompetentingumo sąsajas vaizdžiai iliustruoja A. Fokienė [13] (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Sąvokų kompetencija ir kompetentingumas santykis [13]

Competence (kompetentingumas)	Kvalifikacija	Competencies (kompetencijos)	<i>Competency</i> (kompetencija)	Žinios
				Įgūdžiai, gebėjimai
				Vertybines nuostatas
			<i>Competency</i> (kompetencija)	Žinios
				Įgūdžiai, gebėjimai
				Vertybines nuostatas
			<i>Competency</i> (kompetencija)	Žinios
				Įgūdžiai, gebėjimai
				Vertybines nuostatas

Kita kompetencijų studijose išskylanti problema – analizės lygmenų skirtumai: įvairūs autoriai kompetencijas tiria skirtinguose organizacijos lygmenyse. Žmogiškųjų išteklių autoriai kompetenciją analizuoja individo lygmenyje, veiklos vadybos sričių autoriai analizuoja savo srities funkcijų kompetencijas, verslo politikos tyrinėtojai domisi kompetencijomis, apimančiomis visą įmonę ir pan. Toks įvairialypis kompetencijos vertinimas, leidžia suprasti, kad kompetencijų organizacijose tyrimai apima daugelį pakopų.

Dėl sąvokų aiškumo siekimo ir dviprasmiškumo vengimo, vertėtų paminėti, jog šiame darbe terminas „kompetencija“ bus vartojamas *gebėjimo* prasme.

2.3. Kompetencijomis paremtas strateginis valdymas

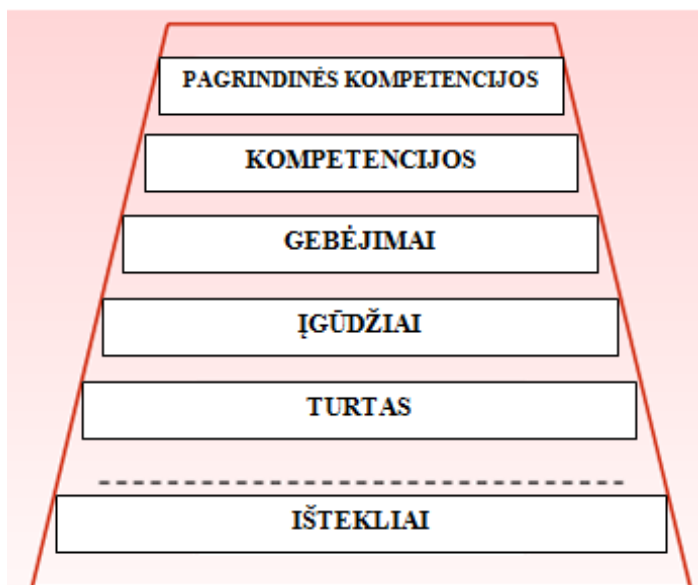
Kompetencijomis paremtas strateginis valdymas yra gana naujai išplėtotas požiūris į tai, kaip organizacija per ilgą laiką išmoksta veikti sėkmingai. Pradėta analizuoti 9 dešimtmetyje, kompetencijomis paremta strateginio valdymo teorija aiškina, kaip organizacijos gali plėtoti savo konkurencinį pranašumą sisteminiu ir struktūriniu būdu. Kitais žodžiais tariant, kompetentinga organizacija turi sugebėti struktūriškai ir sistemingai koordinuoti ir pritaikyti savo išteklius siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, kuriant vertę klientui, bei išlaikant konkurencinį pranašumą. Plėtojant integruotą išteklių sistemą, vadovams reikia neeilinių analitinių ir vertinimo įgūdžių. Dar daugiau, pagrindinė kompetencijomis paremto strateginio valdymo idėja yra ta, kad turimų išteklių

skirtingumas tarp organizacijų, išteklių pritaikymo ir plėtojimo greitis taip pat jų naudojimui skirtos sąnaudos – tai yra lemiami organizacijos konkurencinio pranašumo realizavimo veiksniai.

Organizacijos vertinimas neretai remiasi tradiciniu vienakrypčiu „struktūra remiasi strategija“ (angl. structure follows strategy) požiūriu, kurį plėtojo Cleveland, Schroeder, Anderson, Vickery, Kim, Arnold ir kt. Pagal tokį traktavimą, strategija nustato visos organizacijos, jos struktūros, technologijų (taigi kartu ir kompetencijų) modelį. Vis dėlto literatūroje egzistuoja ir kitas alternatyvus požiūris, kompetencijos sąvoką naudojantis kita prasme. Prahalad ir Hamel [37] pasiūlyta, o kitų autorių (Bhattacharya, Gibbons, Stalk ir kt.) išplėtotą metodiką patvirtino, jog **kompetencijos yra dalis organizacijos struktūros** ir tai jos turėtų įtakoti strategijos kūrimo procesą. Šie autoriai telkėsi ties pagrindinių kompetencijų plėtojimo idėja, kuri yra pagrįsta technologiniais ir gamybiniais įgūdžiais bei kolektyviniu mokymusi. Autoriai teigė, jog autonominių strateginių verslo vienetų požiūris, pritaikytas daugelyje didelių vakarietišku įmonių, kliudė joms kurti ir dalintis tomis kompetencijomis. Be to, sukonzentruotas dėmesys ties pagrindiniais strateginiais verslo vienetais, kliudo plėtoti pagrindinius verslo procesų gebėjimus [2].

Kalbant apie kompetencijomis paremtą strateginį valdymą, būtina išskirti tokias sąvokas, kaip ištekliai, organizacijos turtas, įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos ir pagrindinės kompetencijos, sudarančias atskirą priklausomybės hierarchiją [52]:

6 pav. Sąvokų hierarchija [52]



Ištekliais yra laikomi visi materialūs ir nematerialūs elementai, kuriuos organizacija gali naudoti produktų ir paslaugų įvedimui į rinką. Organizacija, remiantis kompetencijomis paremta perspektyva, yra atvira socialinė sistema – dinaminis ir kompleksinis tarpusavyje sąveikaujančių tam tikroje funkcinėje struktūroje elementų rinkinys, nuolatos palaikantis ryšį su išorine aplinka.

Išteklių rinkiniai sudaro materialų ir nematerialų *organizacijos turtą*, kurį Vernhout [52] vaizduoja taip:

4 lentelė. Organizacijos turto klasifikacija [52]

Materialus turtas		Nematerialus turtas		
Fizinis	Finansinis	Žmogiškasis	Technologinis	Reputacija
<ul style="list-style-type: none"> • Produktų charakteristikos • Išdėstymas • Produkcijos lankstumas • Pajėgumų perteklius • Nuosavybė ir įranga 	<ul style="list-style-type: none"> • Pajamos • Grynieji pinigai ir jų ekvivalentai • Įsiskolinimai • Maržos 	<ul style="list-style-type: none"> • Žinios ir erudicija • Adaptyvumas • Lojalumas • Tinkamumas • Atlikimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Patentai, autorių teisės, komercinės paslaptys; • R&D įranga; • Darbuotojų kvalifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Prekiniai ženklai • Organizacijos įvaizdis • Organizacijos identitetas • Santykiai su tiekėjais • Klientų pasitenkinimas

Igūdžiai – ypatingos gebėjimų formos, įtvirtintos individuose ir komandose ir esantys naudingi tam tikrose situacijose, susijusiose su tam tikro organizacijos turto panaudojimu.

Gebėjimai yra kartojami veiksmų modeliai, kurių metu organizacijos turtas naudojamas kuriant, gaminant ir/ar siūlant produktus/paslaugas rinkai. Gebėjimai atsiranda ir koordinuojamų grupės individų sujungiančių savo individualius igūdžius, veiksmų atliekant tam tikrą užduotį.

Kompetencija šiame kontekste yra gebėjimas koordinuoti būdu (sąveikaujant ir integruojant gebėjimus) pritaikyti įvairias organizacijos turto formas siekiant tam tikro tikslo. Jei ši koordinuota gebėjimų sąveika ir integracija leidžia įgyvendinti numatytą tikslą (pvz., sėkmingai į rinką įvesti naują produktą), ji tampa kompetencija.

Pagrindinės kompetencijos yra apibrėžiamos kaip unikalios žinių, gebėjimų, struktūrų, technologijų ir procesų organizacijoje kombinacija, kuri įgalina ją išskirtiniu būdu teikti rinkai savo produktus ar/ir paslaugas. Pagrindinės kompetencijos ir kompetencijos labiausiai prisideda prie organizacijos tikslų ir uždavinių siekimo.

Taikant kompetencijomis paremtą požiūrį į valdymą ir norint realizuoti nuolatinį vertės kūrimą, susiduriama su penkiais iššūkiais (strateginė logika):

- Susipažinimas su rinkos galimybėmis;
- Produktų, kuriančių vertę klientams su tam tikrais poreikiais, pasiūlos nustatymas;
- Geriausiai prieinamų išteklių pritraukimas, išlaikymas ir tobulinimas, kuriant produktų pasiūlymus;
- Neapibrėžtumų valdymas kuriant ir realizuojant produktų pasiūlymus;
- Kurti vertę išteklių turėtojams.

Šių iššūkių valdymui galima pasirinkti du metodus: statinį ir dinaminį. Statinis metodas kompetencija paremtame valdyme reiškia vien tik tai esamų išteklių naudojimą plėtojant konkurencinį pranašumą trumpam laiko tarpui. Šiuo atveju organizacijos strategija yra sukoncentruota į maksimalų esamų organizacijos kompetencijų išnaudojimą. Šio metodo pagrindinis dėmesio objektas – egzistuojančių organizacijos išteklių rėmimas siekiant konkurencinio pranašumo plėtojimo.

Pagrindinis dinaminio metodo tikslas – įgyvendinti konkurencinį pranašumą nuolatos tobulinant egzistuojančius išteklius ir bandant įgyti naujus. Šiuo atveju strategija reiškia atitikimą tarp naudojamų esamų išteklių ir įgijimą bei plėtojimą (modifikavimą) naujų išteklių. Pagrindinis svarstomas klausimas šiuo atveju yra ne tik esamų išteklių išlaikymas, bet ir tų išteklių pakeitimas bei modifikavimas, siekiant konkurencinio pranašumo.

Atsižvelgiant į tai, jog organizacija yra atvira socialinė sistema, galima išskirti penkias kompetencijų fazes (pagal Vernhout [52]):

I fazė. Kognityvinis lankstumas įsivaizduojant alternatyvią strateginę logiką: vadovo gebėjimas suvokti rinkos poreikius ir identifikuoti organizacijos specifinius prioritetus, nustatyti esmines produktų ir paslaugų charakteristikas, kurios gali tenkinti rinkos poreikius ir sutapti su organizacijos prioritetais, naujų produktų realizavimui projektuoti tiekimo grandinę ir pasirinkti tinkamus paskirstymo kanalus, bei galiausiai identifikuoti tuos produktus, kurie kuria vertę klientams.

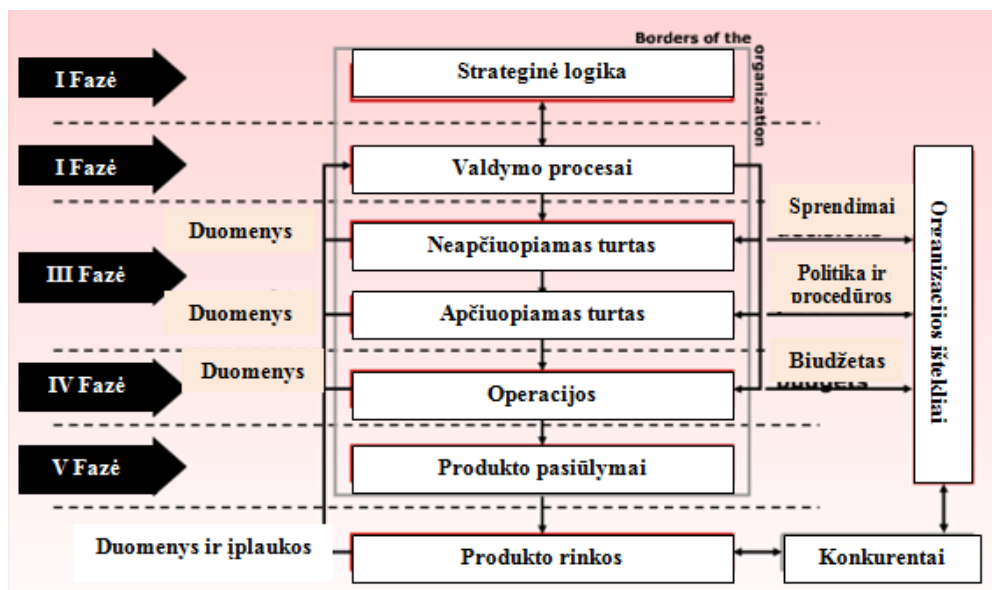
II fazė. Kognityvinis lankstumas įsivaizduoti alternatyvius valdymo procesus. Priklauso nuo vadovo gebėjimo identifikuoti išteklių rūšis (materialų ir nematerialų turtą, įgūdžius ir gebėjimus), reikalingus įgyvendinti strateginę logiką, efektyviai suprojektuoti organizacijos struktūrą (užduočių paskirstymą, sprendimų priėmimą ir informacijos tekėjimą), palankią procesų, naudojančių tuos išteklius, įgyvendinimui, bei numatyti tinkamus stebėjimo, kontrolės ir skatinimo mechanizmus numatyti strateginei logikai remti.

III fazė: koordinavimo lankstumas identifikuojant, konfigūruojant ir paskirstant išteklius. Priklauso nuo organizacijos vadovų gebėjimo įgyti, konfigūruoti ir paskirstyti išteklių grandines taip, kad teikiami produktai ir paslaugos kurtų vertę klientams. Šie ištekliai gali apimti ir specifinius organizacijos išteklius, kurie yra išplėtojami organizacijos viduje per ilgą laiką, ir įprastus išteklius, kuriuos galima įsigyti.

IV fazė: išteklių lankstumas alternatyviose operacijose. Priklauso nuo vadovų gebėjimo organizacijos išteklius naudoti alternatyviais būdais. Iš esmės, organizacijos turimoje išteklių grandinėje esantis kiekvienas išteklius yra lankstus, todėl kelių išteklių sujungimas gali nulemti skirtingas tų išteklių konfigūracijas ir pačioje išteklių grandinėje, bei jos pritaikyme alternatyviose procesuose.

V fazė: operacinis lankstumas galimus išteklius pritaikant įgūdžiams ir gebėjimams kurti ir plėtoti. Operacinis lankstumas iš esmės priklauso nuo organizacijos įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos ji įgyja taikydama esamus išteklius. Ši fazė vadinama operacinio lankstumo faze, kadangi ji apima visus ankstesnius indėlius ir generuoja rezultatus.

7 pav. Penkios kompetencijų fazės [52]



2.4. Organizacijos kompetencijų modeliai

2.4.1. Lietuvos mokslininkų tyrimai

Prieš pradėdant gilintis į kompetencijų organizacijoje modelius, naudinga susipažinti ir su šios srities ištirtumu Lietuvoje. Tai leistų susidaryti nuodugnesnį vaizdą apie teoriniame lygmenyje plėtojamas kompetencijų modelių kryptis ir Lietuvos autorių išvelgiamas temas problemines sritis. Šaltinių analizė parodė, jog kompetencijų tyrimai organizaciniame kontekste nėra gausūs ir dažniausiai yra išsisklaidę: analizei pasirenkami skirtingi kompetencijų organizacijoje lygmenys, kryptys, problemos, vos keletas autorių kompetencijas analizuoja iš strateginės perspektyvos. Tai, savo ruožtu, apsunkina skirtingų autorių darbų apžvalgos ir palyginimo atlikimą.

Jucevičius ir Ilonienė [19] pasiūlė integruotą žinių organizacijos kompetencijų modelį, apimantį 8 kompetencijų grupes:

- *Tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija:* pasireiškia organizacijos gebėjimu būti mentoriumi, mokymosi konsultantu, gebančiu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją, kurti, plėtoti ir palaikyti grupinio ir partnerinio mokymosi tinklus, naudoti IKT, vystytis;
- *Lyderystės kompetencija:* reikalaujanti gebėjimo motyvuoti ir įkvėpti žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.

- *Multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetencija*: ją sudaro tarptautinės veiklos patirtis, globalus mąstymas, tolerancija kultūrinei įvairovei, geografinio mobilumo nuostata, kultūrinės sinergijos siekimo gebėjimas, mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose, gebėjimas valdyti įvairovę, gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją, gebėjimas keisti organizacijos kultūrą, kurti multinacionalinės organizacijos įvaizdį nacionalinėje terpėje;

- *Inteligentiškumo kompetencija*: imlumas naujai informacijai, gebėjimas informacijoje išvelgti kontekstą, gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją panaudoti sprendimų priėmimui, įvairių sričių informacijos ir žinių integravimo gebėjimas, įvairių alternatyvų išvelgimas, vidinių/išorinių šaltinių valdymo gebėjimas, naujos žinojimo kokybės siekimas į esamas žinias integruojant naują informaciją, veiklos vizijos pločio ir ribų supratimas;

- *Veiklos efektyvumo kompetencija*: problemų sprendimo kompetencija (analizės, prietietų nustatymų, konceptualizavimo, efektyvių sprendimo metodų taikymo gebėjimai) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir procesų žinojimas, projektų valdymo, virtualių ir judrių sistemų valdymo, veiklos monitoringo, veiklos standartų nustatymo, organizacijos projektavimo gebėjimai);

- *Komunikacinė kompetencija*: gebėjimas būti patikimu partneriu, kooperacijos ir įsipareigojimų, tinklinės komunikacijos gebėjimai;

- *Informacijos ir žinių valdymo kompetencija*: informacijos ieškos, žinių ir informacijos supratimo ir identifikavimo, koncepcijų formavimo, informacijos ir žinių sklaidos, naujų žinių kūrimo, žinių panaudojimo, informacijos ir žinių sistemų kūrimo gebėjimai;

- *Prisitaikymo (dinaminio keitimosi) ir transformacijos kompetencija*: ekonominės, technologinės, politinės ir socialinės aplinkos pažinimas, stipriųjų ir silpnųjų organizacijos pusių nustatymas, atsižvelgiant į aplinkos transformacijos procesus, gebėjimas diegti inovacijas, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, dinamiškai keistis arba transformuotis.

Su šiame magistro darbe analizuojama tema gana glaudžias sąsajas galima išvelgti Leonienės [25] publikacijoje „Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje“. Autorė bandė teoriškai pagrįsti savivaldos raiškos modelio tinkamumą, vadovaujant darbuotojams sparčiai kintančioje aplinkoje, ir jo reikšmingumą, tobulinant organizacijos žmogiškojo kapitalo valdymą.

Leonienė siūlo į organizaciją žvelgti kaip į tarpusavyje susietų kompetencijų rinkinį, padedantį reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Anot autorės, „darbuotojai į juos [pokyčius] paprastai

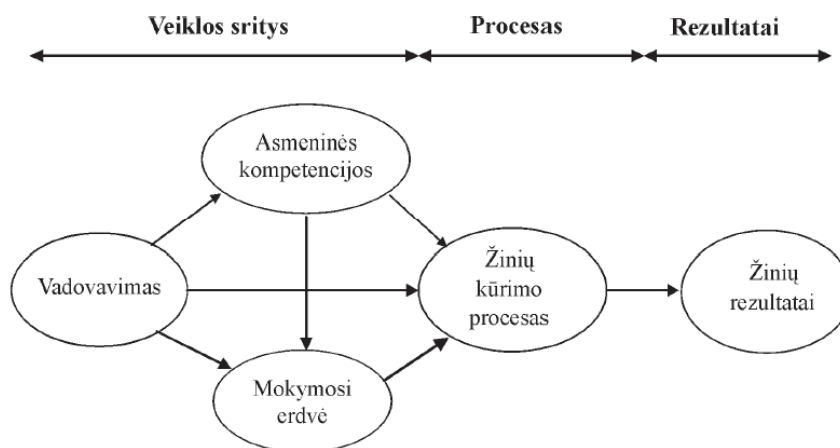
reaguoja individualiai ir organizacijos lygiu, pasitelkdami žmogiškąjį organizacijos kapitalą (žr. 8 pav.), t.y. naudodami turimas asmenines ir kolektyvines kompetencijas bei ugdydami naujas.

8 pav. Žmogiškojo kapitalo struktūra [25]



Kompetencijų organizacijoje ugdymui autorė siūlo taikyti žinių tobulinimo modelį (remiantis Lauritsen ir Sorensen, 2003), sudarytą iš penkių sudedamųjų: asmeninės kompetencijos, vadovavimas, mokymosi erdvė, žinių kūrimo procesas, žinių rezultatai. Šis modelis leidžia išmatuoti naujų žinių pagrindu gautus rezultatus, o tų rezultatų vertinimas padeda organizacijai išsiaiškinti ar ji yra pajėgi žinias paversti konkrečiais rezultatais, kiek tie rezultatai sutampa su organizacijos misijoje ir vizijoje numatytais tikslais ir uždaviniais, bei ieškoti žinių valdymo tobulinimo galimybių.

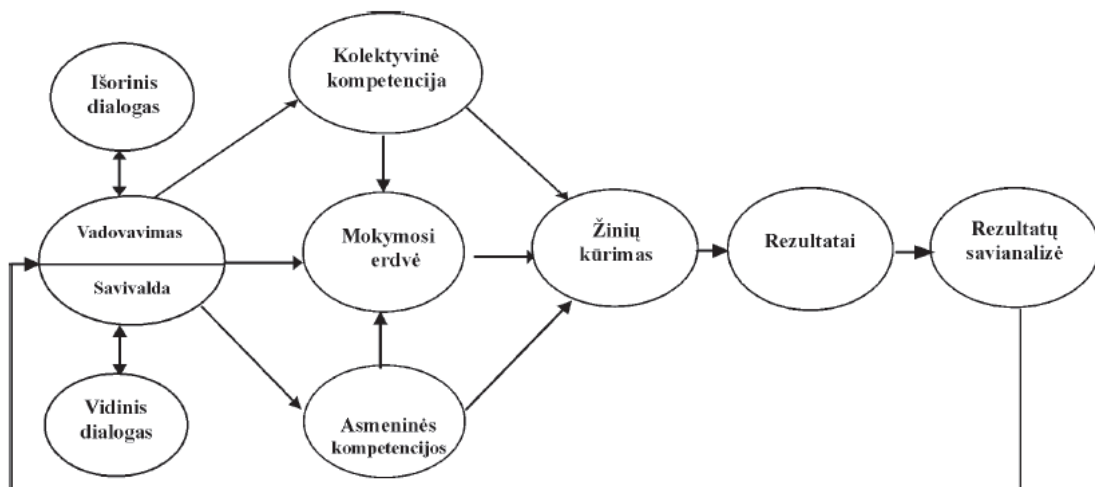
9 pav. Žinių tobulinimo modelis [25]



Ypatingas autorės dėmesys skiriamas organizacijos valdymo specifikai, kuri taip pat yra labai svarbus organizacijos žmogiškojo kapitalo valdymo tobulinimo veiksnys. Yra siūloma strateginę organizacijos parengtį, kuri lemia konkurencinį pranašumą ir augimą dinamiškoje aplinkoje, formuoti

derinant tradicinio centralizuoto vadovavimo elementus su savivalda. Kitais žodžiais tariant, centralizuotas valdymas padeda organizuoti tik organizacijos kolektyvines kompetencijas, tačiau norint „įdarbinti“ ir asmenines kompetencijas, būtina valdymą derinti su tam tikro laipsnio savivalda. Šiai idėjai pagrįsti buvo sudarytas darbuotojų savivaldos raiškos organizacijoje modelis (žr. 10 pav.).

10 pav. Darbuotojų savivaldos raiškos modelis [25]



Keršienė ir Savanevičienė [20] organizacijos kompetencijos analizuoja iš tarpkultūrinės perspektyvos. Anot autorių, organizacijos tarpkultūrinė kompetencija formuojama ir valdoma šiais principais:

- 1) Organizacijos charakteristikos, sudarančios tarpkultūrinės kompetencijos formavimo sąlygas yra integruoto tinklo struktūra ir organizacijos geocentrinis požiūris;
- 2) Organizacijos gebėjimai, formuojantys organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją yra sugebėjimas prisitaikyti skirtingoje kultūrinėje aplinkoje, sugebėjimas perimti, skleisti ir kurti žinias bei sugebėjimas vykdyti sėkmingus tarptautinius paskyrimus;
- 3) Valdymo priemonės, būtinos organizacijos tarpkultūrinei kompetencijai formuoti, yra kultūrinės integracijos strategija bei žinių ir informacijos vadyba;
- 4) Procesai, kurie vyksta organizacijose formuojant organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją, yra skirtingų kultūrų įprasminimas;
- 5) Organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos formavimo ir valdymo principų integravimo rezultatas yra kultūrinė sinergija.

Šiais principais remiantis, autorės sudarė modelį, integruojantį svarbiausius su tarpkultūrinės kompetencijos formavimu susijusius aspektus, tačiau plačiau šis modelis darbe nebus aptartas.

Vadovų vadybines kompetencijas Lietuvos viešajame ir privačiajame sektoriuose tyrė Diskienė [9]. Jos nuomone, reikėtų išskirti penkias vadovų kompetencijų grupes, leidžiančias „gana plačiai analizuoti būdingiausias vadovų gebėjimus“:

- Strateginė kompetencija;
- Socialinė kompetencija;
- Funkcinė kompetencija;
- Vadovavimo kompetencija;
- Profesinė kompetencija.

Vadybinė kompetencija, anot autorės yra integrali organizacijos kompetencijos dalis, neatsiejama nuo organizacijos kultūros, todėl „darbuotojo kompetentingumas turi atitikti vyraujančias organizacijoje vertybes, normas, tradicijas“, t. y. visa tai, kas sudaro organizacijos kultūrą. Diskienė nustatė, jog egzistuoja gana reikšmingos tam tikrų komponentų sąsajos, kaip pavyzdžiui, profesionalumo ir profesinių žinių, funkcinių sričių žinojimas, susijęs su darbo gebėjimų komponentais; orientaciją į klientą (kaip vertybė), susijusi su gebėjimu įtikinti, numatyti; nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo vertybės susiję su gebėjimu mokytis ir tobulėti (iškeliamas profesionalumo svarba). Autorės manymu, vadovų orientacija į nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą bei profesionalumo skatinimą, prisideda prie valstybės ilgalaikės raidos strategijos (2002) - „Mokymosi visą gyvenimą“ – prioritetu. O šio „principo įdiegimas kiek instituciniu, tiek ir individualiu lygiu sukurtų pagrindą gebėjimui adaptuotis, veiksmingiau reaguoti į kintančią aplinką, atnaujinti savo kompetenciją, padidinti veiklos konkurencingumą.“

Savanevičienė, Stukaitė ir Šilingienė [45] palietė strateginį individualių kompetencijų organizacijoje plėtojimo aspektą, argumentuojant tuo, kad organizacija geba mokytis tik tuomet, jei mokosi jos individai, tačiau atskirų individų mokymasis neužtikrina, jog tokiu būdu bus pasiektas visos organizacijos mokymasis, nes tai reikalauja tam tikrų papildomų sąlygų. Darbuotojų ugdymas turi būti planingas ir strategiškai kryptingas veikla: „darbuotojai turi būti ugdomi atsižvelgiant į kasdienį organizacijos gyvenimą, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas“. Strateginis individo kompetencijų ugdymas – esminis efektyvių vadovų, pasižyminčių planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės įgūdžiais, reikalavimas. Strateginis individo kompetencijų ugdymas - tiek organizacijos, tiek paties individo atsakomybės sritis, ir ne vien tik sistemos, bet ir susiformavusio organizacijos požiūrio aspektas: „sėkmingas strateginių individo kompetencijų ugdymas yra grįstas principinėmis nuostatomis, harmoningai sutelkiančiomis individo asmeninių kompetencijų ugdymo poreikio

suvokimą, stiprią vidinę motyvaciją save ugdyti ir pasirengimą keistis.“ Galimi įvairūs kompetencijų plėtros metodai, apibendrinti lentelėje (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Kompetencijų plėtros metodų privalumai ir trūkumai [45]

Strateginės individualių kompetencijų plėtros metodai	Plėtros metodas	Metodo privalumas	Metodo trūkumas
ORGANIZACIJOS LYGMUO	Mokymasis darbo vietoje	Užtikrina nuolatinį, ne fragmentinį plėtros procesą	Individai privalo būti organizacijos nariais; ribota savarankiškų studijų galimybė
	Konsultacinis ugdymo metodas	Apima tiek verslo, tiek asmeninę plėtrą	Efektyviausias dirbant su aukštas pozicijas užimančiais asmenimis
	Mokymai ir seminarai	Efektyvi motyvavimo priemonė pradedantiesiems	Kompetencijos plėtros procesas ilgas ir komplikotas
INDIVIDUO LYGMUO	Formaliosios studijos	Orientuotos į žinių plėtojimą ir labiausiai tinkamos jauniems žmonėms	Žinios pačios savaime dar negarantuoja kompetencijos pasireiškimo individo darbe, jos turi būti įkomponuotos į elgsenos pokyčių metodus
	Mokymai ir seminarai	Efektyvūs, jei mokymai yra orientuoti į tam tikrų įgūdžių plėtojimą	Kompetencijos plėtros procesas ilgas ir komplikotas
	Savarankiškos studijos	Kompetencijos tobulinamos nepriklausomai nuo išorinių organizacijos sąlygų ar darbo patirties	Efektyvumas priklauso nuo individo motyvacijos ir atvirumo pokyčiams.

Gudauskaitė [14] tyrė darbuotojo kompetencijų vaidmenį organizacijoje, t.y. kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti save sėkmingai realizuojantis ir karjeros siekiantis žmogus. Tyrimui atlikti autorė plėtojo Haste [16] penkių pagrindinių kompetencijų modelį, kurios dedamosios dalys yra:

- 1) Technologinio pobūdžio kompetencija: technologinių gebėjimų nulemta individo sąveika su pasauliu;
- 2) Dviprasmybės ir įvairovės kompetencija: lemiamą dviejų tradicijų, kurių viena grįsta tolerancijos, teisingumo ir dėmesingumo vertybėmis, o kitos pagrindas – epistemologija, kritikuojanti mūsų supratimą apie žinojimą;
- 3) Bendruomenės sąsajų paieškos ir palaikymo kompetencija: atskiria individus nuo pažinimo ir perkelia į socialinę bei asmeninę sritis;

- 4) Motyvacijos vadyba, emocijos ir troškimas: įtraukia ir emocinio intelekto sąvoką;
- 5) Tarpininkavimo ir atsakomybės kompetencija: dėmesys moralei, atsakomybei ir pilietiškumui.

Rakickaitė ir Vaitkienė [39] aptaria įmonės kompetencijų vaidmenį vertės kūrimo dviem aspektais: per kompetencijų panaudojimą kuriant produktus/paslaugas ir plėtojant organizacijos procesus, bei per pačių kompetencijų panaudojimą kaip produktą. Pastaruoju požiūriu kompetencija yra vertinama kaip rinkai pateikiamas ir vertę kuriantis galutinis rezultatas. Kompetencijų marketingo kryptimi ir linksta pagrindinė autorių analizė. Didelis dėmesys skiriamas tiekėjo kompetencijoms ir ištekliams aptarti, t.y. tiekėjo vertės kūrimo potencialo ateityje nustatymui, nes šie faktoriai gali tapti vienais iš pagrindinių veiksnių renkantis tiekėją. Išskiriamos trys tiekėjo vertės potencialo dimensijos: tiekėjo produktyvumo, veiksmingumo ir tinklo funkcijos. Kompetencijų marketingo esmę bendrai atskleidžia keturi vertės kūrimo procesai verslo rinkoje: kompetencijomis pagrįstos vertės analizė, vertės kūrimas, vertės pateikimas ir vertės komunikacija.

Boguslauskas ir Kvederavičienė [3] mėgina diskutuoti organizacijos pagrindinių kompetencijų ir pagrindinių procesų identifikavimo sunkumus procesų nuomos (t.y. organizacijų dalijimosi tarpusavyje savo tam tikrais vertingais procesais) kontekste. Šių autorių aptariama problematika krypta kiek kita linkme nei šis magistro darbas, todėl pagrindinės priėtos išvados bus aptartos glaustai. Nors kompetencijų ir procesų nuoma verslo aplinkoje pastaruoju metu tapo gana įprastu reiškiniu, tuo užsiimančios organizacijos turėtų žinoti, kaip teisingai pasirinkti nuomos objektus (kompetencijas ir procesus). Autoriai apibrėžia, jog pagrindiniai organizacijos procesai, kylantys iš pagrindinių jos kompetencijų yra pagrindiniai sėkmingo organizacijos gyvavimo faktoriai, dėl šios priežasties neturėtų būti nuomojami. Pagrindinių kompetencijų nuoma dėl pernelyg sudėtingo ir sunkiai išreiškiamo jų turinio yra apskritai neįmanoma.

Ši trumpa Lietuvos autorių, besidominčių organizacijos kompetencijomis, apžvalga leidžia prieiti prie tokių išvadų:

- 1) Kompetencijos analizuojamos įvairiuose organizacijos lygmenyse ir kontekstuose (apima netgi tarporganizacinius ir tarpkultūrinius lygmenis), tiriamos įvairios probleminės sritys ir jų aspektai, pradedant nuo kompetencijų identifikavimo, naudojimo, plėtojimo ir netgi rinkodaros;
- 2) Didelio autorių, rašančių panašiomis kryptimis susikoncentravimo nebuvimas apsunkina jų darbų analizės ir palyginimo procesą;
- 3) Tikėtina, kad dėl tos pačios priežasties nepastebima ir tokia tendencija, kad lietuvių autoriai būtų linkę cituoti vieni kitus – cituojami autoritetingi užsienio tyrėjai.

2.4.2. Baker, Mapes, New ir Szwejczewski hierarchinis kompetencijų modelis

Baker ir kt. [2] plėtoja tokį literatūroje plačiai paplitusį organizacijos kompetencijų skirstymą (išrikiuota hierarchinio išsidėstymo tvarka):

- 1) *Strateginė kompetencija*: unikalių organizacijos savybių pritaikymas organizacijos verslo strategijai bei išorinei konkurencinei aplinkai;
- 2) *Išskirtinės kompetencijos*: pagrindinių technologijų ir įgūdžių, organizacijai teikiančių konkurencinį pranašumą, rinkinys, galintis egzistuoti daugelyje organizacijos lygmenų;
- 3) *Funkcinė kompetencija*: organizacijos unikalių savybių atitikimas organizacijos konkurenciniams prioritetams bei stiprybėms tam tikroje organizacijos funkcijoje, pavyzdžiui, gamyboje ar rinkodaroje;
- 4) *Atskirų darbuotojų profesinės kompetencijos*: įgūdžių ir žinių, kurių individui reikia efektyviai atlikti tam tikrą darbą, rinkinys.

Autoriai siūlo, kad norint susieti šiuos keturis kompetencijų tipus, reikėtų sudaryti ir jų atitikimų hierarchiją: kiekvieno lygio kompetencijos pasiekiamos tuomet, kai įgyvendinami atitikimai tarp kiekvieno lygio keliamų reikalavimų ir esamų išteklių.

Visos organizacijos mastu veikianti varomoji jėga yra verslo aplinka ir verslo korporatyvinės strategijos atsakas į tą aplinką – tai vadinamasis strateginis atitikimas, kuris pasiekiamas tuomet, kai organizacija pritaiko ir suderina savo strategiją su konkurenciniais prioritetais, kurie iškyla iš verslo aplinkos. Pavyzdžiui, jeigu konkurencinis rinkos prioritetai yra greitas tiekimas, platus produktų asortimentas ir išsipareigojimas vykdyti klientų reikalavimus, o organizacijos strategija yra paremta investavimu į įrangą, užtikrinančią greitą atsaką į klientų reikalavimus, tokiu būdu, tikėtina, pasiekiamas strateginis atitikimas. Šiuo pavyzdžiu parodomas aiškus verslo aplinkos (greito tiekimo bei klientų poreikių įgyvendinimo poreikis) bei verslo strategijos (investavimai) atitikimas (strateginė kompetencija). Strateginės kompetencijos tikslas – remti organizacijos konkurencinę poziciją. Tokios kompetencijos pavyzdžiu gali būti organizacijos gamybiniai gebėjimai, naujų produktų plėtra ar rinkodara.

Pasirinkta korporatyvinė strategija gali būti konvertuojama į atskirų verslo veiklų prioritetus. Šie prioritetai yra varomoji organizacijos pagrindinių verslo procesų jėga. Pavyzdžiui, jeigu esminiai organizacijos prioritetai yra greitas reagavimas ir išsipareigojimas laikytis klientų reikalavimų, pagrindinio proceso atitikimas pasiekiamas tuomet, kai sutampa prioritetai ir įgyvendinimo proceso stipriosios pusės (šis atitikimas gali būti pasiekiamas integruojant kompiuterines sistemas, padedančias išlaikyti greitį ir kokybę). Tų pačių autorių atlikti tyrimai rodo, jog būtent pagrindinių procesų lygmenyje susidaro tikrasis konkurencinis pranašumas, kur susijungia techniniai, vadybiniai ir

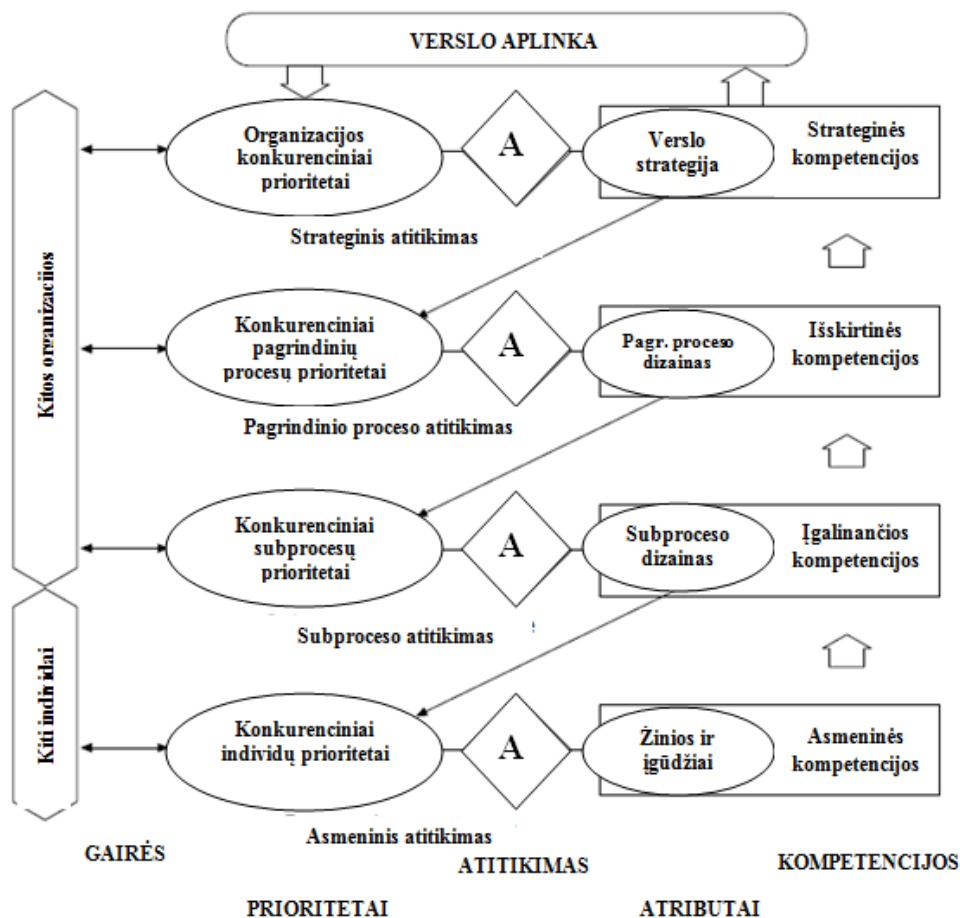
individualūs gebėjimai. Šios kompetencijos yra vadinamos išskirtinėmis arba konkurencinėmis. Pagrindinių konkurencinių procesų veiklos indikatoriai apima naujų produktų įvedimą ir užsakymų įgyvendinimo laiką.

Pagrindiniai procesai yra sudaryti iš atskirų subprocesų. Tarkime, pagrindiniai užsakymo įvykdymo komponentai apima komponentų gamybą bei medžiagų valdymą. Šie subprocesai turi atitikti nustatytus prioritetus ir sudaryti vientisą procesą: kad užsakymas būtų įgyvendintas teisingai iš pirmo karto, žaliavų valdymas turi užtikrinti, kad visi įtraukti komponentai 100% atitektų specifikaciją. Subproceso (arba funkcines) kompetencijas galima pavadinti įgalinančiomis. Pavyzdžiui, greitas pristatymas gali būti pasiekiamas per pagamintų prekių atsargų kaupimą, orientuojantis į progresą ir užsakymų priėmimo supaprastinimą, arba nekaupiant atsargų, tačiau laikantis aukštų produkcijos našumo bei efektyvumo metodų. Galimos ir kitos įgalinančios kompetencijos: nuolatinis tobulinimas, komandinis darbas, greitas procesų perjungimas.

Žemiausiame hierarchiniame lygmenyje pasirodo individų įgūdžiai ir žinios, kurie taip pat turi įgyvendinti subprocesų išskeltus prioritetus. Pavyzdžiui, žaliavų vadovai turi turėti tam įgūdžių ir žinių, kad užtikrintų sklandų procesą. Šis konkrečios užduoties prioritetų ir individo atliekančio užduotį žinių bei įgūdžių sutapimas gali būti vadinamas asmeniniu atitikimu. Šiomis kompetencijomis užbaigiamas kompetencijų hierarchinis modelis.

Šių atitikimų ir kompetencijų hierarchija, pradedant nuo strateginio lygmens ir leidžiantis žemyn į pagrindinius procesus, subprocesus bei asmeninį lygmenį, iliustruota paveiklėlyje. Kiekviename lygmenyje įvyksta atitikimas tarp aukštesnio hierarchinio lygmens nustatytų prioritetų ir sistemos stipriųjų pusių žemesniajame lygmenyje. Kompetencijos kiekviename iš lygmenų yra pavaizduotos stačiakampėse figūrose dešinėje diagramos pusėje. Atitikimas yra pavaizduotas deimanto formos figūrose tarp kompetencijų bei atitinkamo lygmens prioritetų. Tie prioritetai yra nustatyti strateginiame lygmenyje verslo aplinkos, kitais atvejais - aukštesnio lygio atributų. Skiriamosios kompetencijos koncepcija gali būti pritaikoma bet kuriame iš trijų viršutinių hierarchijos lygmenų: tai nurodoma į viršų nukreiptomis rodyklėmis. Viršutiniame lygmenyje aukštyn einanti rodyklė tarp strateginės kompetencijos ir verslo aplinkos indikuoja, kad įmonė, remdamasi savo strateginiais gebėjimais, gali nuspręsti judėti į kitą verslo sektorių.

11 pav. Hierarchinis kompetencijų modelis [2]



Autorių pasiūlytas modelis gana ryškiai skiriasi nuo kitų autorių darbų. Prahalad ir Hamel [37] naudoja hierarchinį modelį, kad parodytų, kaip pagrindinės kompetencijos sujungia įgūdžius su produktais. Knott ir kt. [22] siūlo modelį, apibūdinantį kompetenciją kaip organizacijos bendrąją nuosavybę ir pristato, kaip ji yra įtakojama kitų faktorių. Baker ir kt. pasiūlytas modelis nepaneigia nei vieno iš šių modelių, tačiau bando integruoti juos visus bei skirtingas koncepcijas į vieną bendrą sistemą. Pastarajame modelyje vaizduojama skirtingų organizacinių lygmenų hierarchija, į kurią integruojama kompetencijos samprata. Vis dėlto, modelio trūkumas tame, jog jis nepaaiškina, kaip kompetencija yra susijusi su kitais organizacijos elementais.

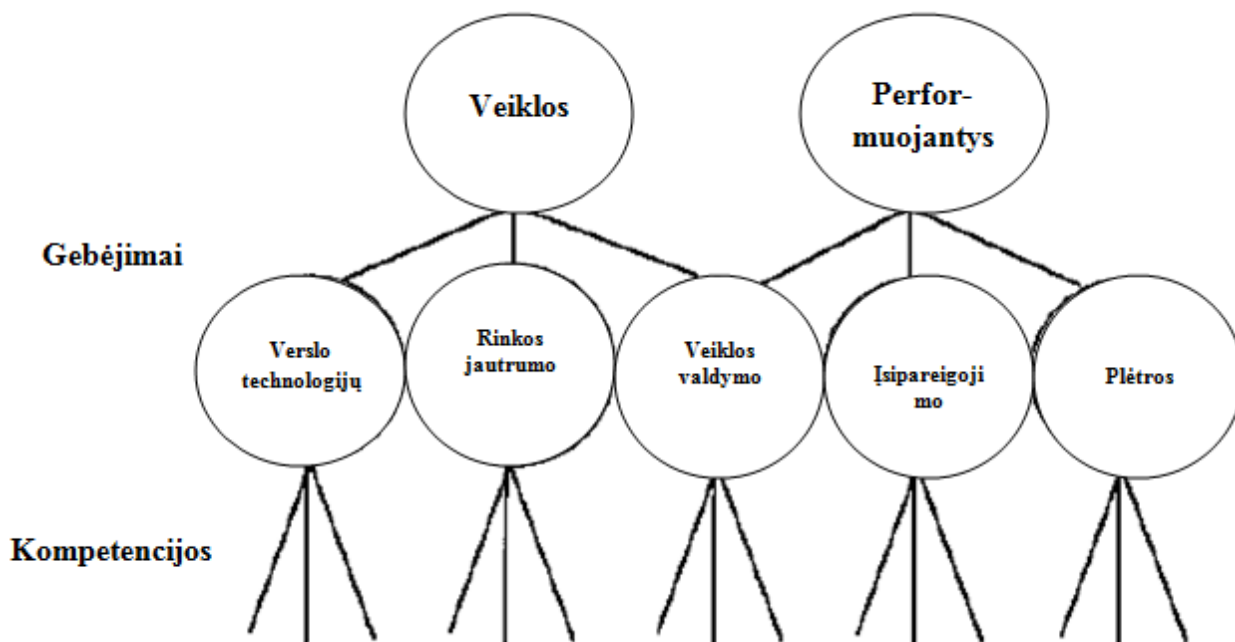
2.4.3. Turner ir Crawford organizacijos pokyčio kompetencijų modelis

Organizacijos kompetencijų plėtra neatsiejama ir nuo pokyčių organizacijoje. Turner ir Crawford [11] išanalizavo 114 organizacijų pokyčių Australijoje ir Naujoje Zelandijoje atveju, kurių metu buvo tirti pokyčių duoti rezultatai, organizacijos vaidmuo, sėkmės faktoriai ir t.t. Atlikto tyrimo metu buvo identifikuotos penkios kompetencijų grupės:

- Įsipareigojimo kompetencijos (angl. *engagement competencies*);
- Plėtros kompetencijos (angl. *development competencies*);
- Veiklos valdymo kompetencijos (angl. *performance management competencies*);
- Rinkos jautrumo kompetencijos (angl. *market responsiveness competencies*);
- Verslo technologijų kompetencijos (angl. *business technology competencies*).

Pirmosios dvi kompetencijų grupės buvo priskirtos performuojantiems gebėjimams, kurie pirmiausiai asocijuojasi su efektyviais pokyčiais, o paskutinės dvi - veiklos gebėjimams, susijusiems su dabartiniu verslo efektyvumu. Veiklos valdymas siejamas su abiem tipais (žr. 12 pav.)

12 pav. Korporatyvinės kompetencijos [11]



Anot tyrimo autorių, didžiausią dėmesį vertėtų skirti įsipareigojimo kompetencijų grupei, kuri labiausiai asocijuojasi su efektyviais organizacijų pokyčiais ir verslo technologijų grupei, kuri labiausiai asocijuojasi su esama verslo veikla.

Įsipareigojimą autoriai apibrėžia kaip organizacijos narių įtraukimą aktyviai ir nuosekliai dalyvauti pasirinktose naujose veiklos kryptyse. Įsitraukimas yra įtakojamas tokių individualių kompetencijų, kaip:

- Įsipareigojimų formavimas: visuotinio įsitraukimo pasiekimas, priimant svarbius sprendimus.
- Motyvavimas ir entuziazmas: žmonių motyvavimas dirbti savo įmonei ir atsidavimo savo darbui siekimas;

- Įgyvendinimas: savalaikis ir efektyvus veiksmas, ne vien tik planavimas ir kalbėjimas apie dalykus, kurie turi įvykti;
- Integravimas: koordinuoto veiksmo siekimas visos įmonės mastu;
- Komunikacija: atviras ir visą organizaciją apimantis komunikavimas visomis temomis su susijusiais žmonėmis bei jų darbu;
- Galimybių išvėlgimas: naujų organizacijos veiklos krypčių identifikavimas, nustatymas ir išdėstymas;

Verslo technologijų kompetencijų grupė yra apibrėžiama kaip specifinių verslo technologijų supratimo, valdymo ir naudojimo kompetencija, per kurią organizacija kuria ir teikia vertę savo nariams. Verslo technologija yra labai įtakojama:

- Veiklos kompetencijos: veiksmingi, savalaikiai ir kokybiški produktų ar paslaugų įsigijimai, gamyba ir platinimas;
- Finansinės kompetencijos: efektyvi lėšų ir verslo finansų kontrolė;
- Techninės kompetencijos: žinios ir organizacijos naudojamų technologijų išmanymas bei valdymas.

Autorių tyrimo išvadose teigiama, jog kompetencijos, susijusios su esama verslo veikla, yra visiškai skirtingos nuo tų, kurios yra reikalingos efektyviai adaptacijai ir pokyčiams. Be to, nei viena iš jų nėra pakeičiama viena kitos, visų jų buvimas yra būtinas, kadangi buvimas stipriai verslo technologijų kompetencijose dar nėra garantija efektyviam verslo performavimui. Besimokančioms organizacijoms išsipareigojimo plėtra ir kitos performuojančios kompetencijos yra kritinės. Tai kompetencijos, įgalinančios organizaciją adaptuotis ir laikui bėgant kisti, o tai yra būtina efektyviam korporacijos veiklos vyksmui. Šių kompetencijų plėtra ir naudojimas yra centrinis organizacinio mokymosi proceso tikslas.

Šio modelio privalumas yra tas, kad jis apima ir tokius aspektus kaip organizacinis mokymasis, pokytis. Visgi analizuojamų kompetencijų klasifikavimas yra daugiau funkcinio pobūdžio, todėl tinkamas jų priklausomybės (hierarchijos) nesupratimas gali sukelti problemų vertinant ir siejant skirtingų lygmenų kompetencijas. Modelį yra gana sunku vertinti objektyviai, kadangi autoriai pateikia nepilną jo variantą: akcentuodami išsipareigojimų ir verslo technologijų kompetencijas kaip esmines, nuošalyje palieka plėtros, veiklos valdymo ir rinkos jautrumo kompetencijų grupes.

2.4.4. Hall organizacijos strateginių kompetencijų išteklių identifikavimo modelis

Hall [51] strateginės kompetencijos esmę bando perteikti remdamasis Nootboom aiškinimu, kad: „Organizacija yra sudaryta iš daugybės ištekliais paremtų kompetencijų, įkūnytų įvairiomis kapitalo formomis (finansinėmis, žmogiškomis, socialinėmis), kurios daugiau ar mažiau organizacijai jau yra išskirtinės. Tačiau kiekviena organizacija dar yra unikali savo istorija, vertės grandinės konfigūracija, savo kultūra ir panašiai. Esminis iššūkis yra kaip padaryti organizacijos unikalumą savo atsinaujinančio konkurencinio pranašumo šaltiniu.“ Tačiau veiksniams, lemiantiems organizacijos unikalumą, įsigyti reikia laiko. Strateginė vertė yra sukuriama ilgainiui ir yra sudėtinga atkartoti, nes ji turi stiprų neišreikštą turinį ir yra socialiai sudėtinga. Jos vystymas yra labai glaudžiai susietas su organizacijos mokymosi, investavimo ir plėtros veiklų istorija, o tai yra įgyjama, ne įsigyjama. Tie, kurie strateginę vertę bando atkartoti, praranda daug laiko ir galų gale vis tiek atsilieka mėgindami viską atlikti būtent taip, kaip jų konkurentai. Autorius išskiria tokias *strateginės kompetencijos savybes*:

- 1) ji yra atsakinga už ženklios naudos klientui teikimą;
- 2) ji yra išskirtinė organizacijai;
- 3) ji reikalauja laiko įgyti;
- 4) ji yra atsinaujinanti, nes yra sudėtinga ir reikalaujanti daug darbo;
- 5) ji apima įvairių išteklių konfigūracijas;
- 6) ji turi stiprų neišreikštą turinį ir yra socialiai sudėtinga – tai eksperimentinio mokymosi produktas.

Anot autoriaus, organizacijos konkurencinis pranašumas yra išreiškiamas per jos produktų/paslaugų vertingas charakteristikas. Galimas toks vertingų produktų/paslaugų charakteristikų pavyzdžių klasifikavimas:

6 lentelė. Konkurencinį pranašumą kuriančios vertingos produktų/paslaugų charakteristikos [51]

- *Įvaizdis.* Koks yra produktų asortimento įvaizdis? Ar jis svarbus?
- *Kaina.* Ar žema pardavimo kaina yra pagrindinis pirkimo kriterijus?
- *Palankumas vartotojui.* Ar svarbu produktui tapti bičiuliškam vartotojo atžvilgiu?
- *Tinkamumas.* Ar produktų asortimento tinkamumas yra kritinis?
- *Sparti reakcija į užklausą.* Ar svarbu sukurti projektą, nustatyti kainą ir pan. labai skubiai?
- *Greita reakcija į vartotojo poreikius.* Ar pardavimai sumažės, jei vartotojas sureaguos greičiau nei gamintojas?
- *Produktų asortimento įvairovė.* Ar svarbu klientams pasiūlyti platų diapazoną produktų ir/ar paslaugų?
- *Kokybė — produkto tikslų atitikimas.* Ar produktas/paslauga iš tikrųjų teikia tokią naudą, kurios laukia klientas?
- *Kokybė — nuoseklus apibrėžtos specifikacijos pasiekimas.* Ar pastovus produkto atitikimas jo specifikacijai yra esminis?

- *Saugumas*. Ar naudojimosi saugumui teikiamas didelis dėmesys?
- *Kontrolės reikalavimai*. Ar paisymas kontrolės reikalavimų anksčiau/geriau nei konkurentai lemia konkurencinį pranašumą?
- *Inovacijų laipsnis*. Ar svarbu produktui/paslaugai atstovauti meistriškumo būseną?
- *Gebėjimas pajvairinti produkto specifikaciją*. Ar svarbu produkto/paslaugos pakeitimus atlikti lengvai ir greitai?
- *Gebėjimas keisti produkto apimtį*. Ar svarbu sugebėti lengvai padidinti, ar sumažinti gamybos apimtį?
- *Klientų aptarnavimas*. Ar klientų aptarnavimo kokybė yra raktas į pirmaujantį verslą?
- *Aptarnavimas prieš ir po pirkimo*. Ar patarimai vartotojui, jo aprūpinimas produkto atsarginėmis dalimis yra raktas į pirmaujantį verslą?

Konkurencinį pranašumą rinkoje sąlygoja išteklių taikymas, o ne jų kaupimas. Organizacijos turtas yra ne tik materialūs objektai, bet ir tokie ištekliai kaip jos produktų reputacija, darbuotojų žinios ir gebėjimai, ir pan. Tai faktoriai, kurie sąlygoja vartotojų vertinamų produktų/paslaugų savybių atsiradimą. Ištekliai, kurie naudojami vertingų produkto/paslaugos savybių kūrimui yra išprausti į gebėjimų ribas. Ši struktūra išskiria išteklių gebėjimus į keturias kategorijas (adaptuota Hall [20], remiantis Coyne):

Kontrolės gebėjimai. Ištekliai, kurie yra teisiniai objektai:

- Apčiuopiami, atspindimi balansuose, materialus organizacijos turtas;
- Neapčiuopiami, neatspindimi balansuose, toks turtas kaip patentai, licenzijos, prekiniai ženklai, kontraktai ir saugomi duomenys;

Poziciniai gebėjimai. Ištekliai kurie nėra teisiniai objektai ir yra ankstesnių pastangų rezultatai, turintys aukštą priklausomybės laipsnį:

- Organizacijos reputacija;
- Produkto reputacija;
- Korporatyviniai tinklai;
- Asmeniniai tinklai;
- Nesaugomi duomenys;
- Paskirstymo tinklai;
- Tiekimo grandinė tinklai;
- Formalios ir neformalios operacinės sistemos;
- Efektyvūs procesai;

Funkciniai gebėjimai. Apima išteklius, kurie yra arba individų kaip tiekėjų ir distributorių įgūdžiai ir gebėjimai, arba grupių įgūdžiai ir gebėjimai kompanijos viduje.

- Darbuotojų žinios ir įgūdžiai procesuose, finansuose, rinkodaroje ir R&D;

- b) Tiekėjų žinios ir įgūdžiai;
- c) Distributorių žinios ir įgūdžiai;
- d) Profesionalių konsultantų kompetencija;

Kultūriniai gebėjimai. Šie apima išteklius, kurie yra organizacijos charakteristikos:

- a) Kokybės standartų suvokimas;
- b) Klientų aptarnavimo tradicijos;
- c) Gebėjimas valdyti pokyčius;
- d) Gebėjimas inovuoti;
- e) Gebėjimas dirbti komandoje;
- f) Gebėjimas tobulinti darbuotojus, tiekėjus ir distributorius;
- g) Automatiniai atsakymo mechanizmai.

Nustačius organizacijos vertingų produktų/paslaugų charakteristikas ir joms sukurti reikiamus organizacijos išteklius, sudaroma pagrindinių savybių ir išteklių matrica. Ištekliai, kurie matricoje tampa dažniausiai identifikuojami (arba patys savaime, arba kombinacijoje su kitais ištekliais), tampa organizacijos strateginėmis kompetencijomis.

7 lentelė. Pagrindinių savybių ir išteklių matricos pavyzdys [51]

Pagrindinės produkto/paslaugos savybės	Ištekliai, kuriantys (arba ne) pagrindines produkto/paslaugos savybes			
	Kontrolės gebėjimai	Poziciniai gebėjimai	Funkciniai gebėjimai	Kultūriniai gebėjimai
1. Tinkamumas		Vertės grandinės konfigūravimas	Prognozavimo įgūdžiai	
2. Kokybė				Aukštas kokybės supratimas
3. Specifikacija	Patentas „abc“		Technologija „xyz“	

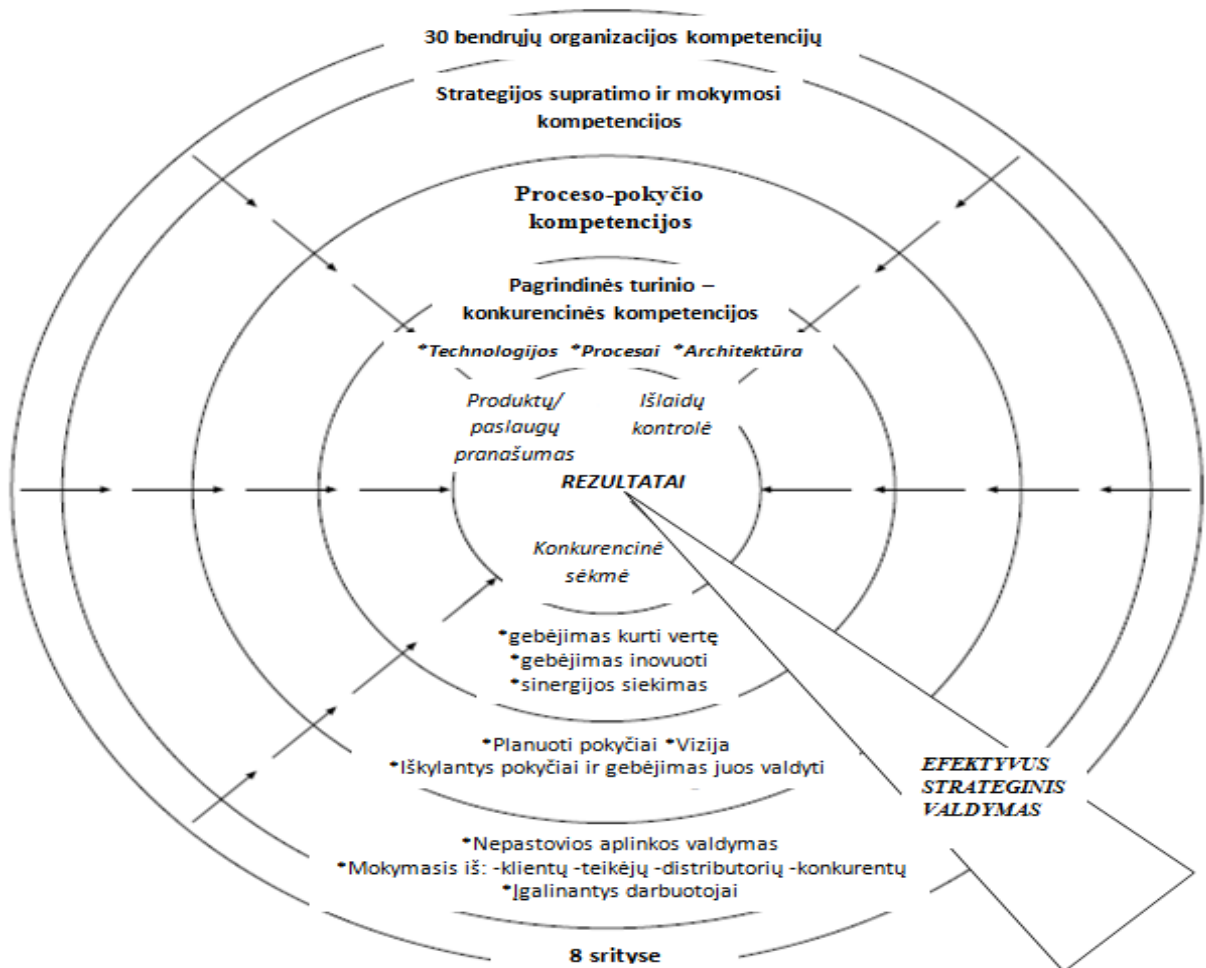
Hall pasiūlytas modelis parankus tuo, kad leidžia susikoncentruoti ties tiksliniais organizacijos ištekliais, kurie yra organizacijos strateginių kompetencijų, kuriančių jos konkurencinį pranašumą rinkoje, pagrindas. Efektyvus šių išteklių identifikavimas sudaro galimybes numatyti tolimesnius organizacijos kompetencijų plėtros scenarijus.

2.4.5. Thompson ir Richardson visapusiškai kompetentingos organizacijos modelis

Thompson ir Richardson [50] pasiūlytas visapusiškai kompetentingos organizacijos modelis yra naudingas tuo, kad apima nemažai skirtingų strateginio valdymo temų. Modelyje akcentuojama, jog pagrindinė strateginio vadovo organizacijoje rolė – užtikrinti, kad organizacija turėtų platų bendrųjų gebėjimų rinkinį, įgalinantį ją kurti ir palaikyti labiau specifines kompetencijas mokymesi, pokyčių valdyme ir produktų/paslaugų konkurencingume. Šie kompetencijų sluoksniai yra iliustruoti integruoto kompetencijų tinklo forma. Jeigu turinio kompetencijos duoda sėkmingus konkurencinius rezultatus, mokymosi ir pokyčių valdymo kompetencijos yra reikalingos jiems paremti.

Organizacijų strategai į savo organizaciją turėtų žiūrėti kaip į kompetencijų, būtinų nuolatiniam tobulinimui ir plėtojimui, bei leidžiančių sustiprinti konkurencinę poziciją, portfelį. Strateginė ir konkurencinė sėkmė dinamiškoje ir konkurencingoje aplinkoje yra priklausoma nuo trijų kompetencijų grupių: esamų strategijų turinio, strateginio pokyčio kompetencijų ir strateginio mokymosi kompetencijų. 13 paveikslas praplečia šią temą ir iliustruoja šias kompetencijas kaip tarpusavyje susijusių sluoksnių seriją, ką autoriai apibendrinami pavadino kompetencijų tinklu.

13 pav. Kompetencijų tinklas [50]



Tinklo centre yra rezultatai, kurie leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą visapusiškai kompetentingai organizacijai. Organizacijos išlikimas ir sėkmė kyla iš dviejų iš esmės svarbių rezultatų:

1. Patrauklūs produktai ir paslaugos, susieti su tinkamais sąveikos su klientais procesais, tenkinančiais jų lūkesčius.
2. Efektyvūs organizaciniai procesai, kurie pasiekiami išlaidų lygį išlaikant žemesnį už iš klientų gautas pajamas.

Šie apčiuopiami galutiniai rezultatai yra akivaizdžiai priklausomi nuo tam tikrų bendrų organizacijos kompetencijų egzistavimo ir išdėstymo. Autoriai identifikavo 30 tokių kompetencijų (žr. 8 lentelę) ir pavaizdavo jas išoriniame tinklo sluoksnyje, tačiau šių kompetencijų išsidėstymas apima visus kitus tinklo sluoksnius.

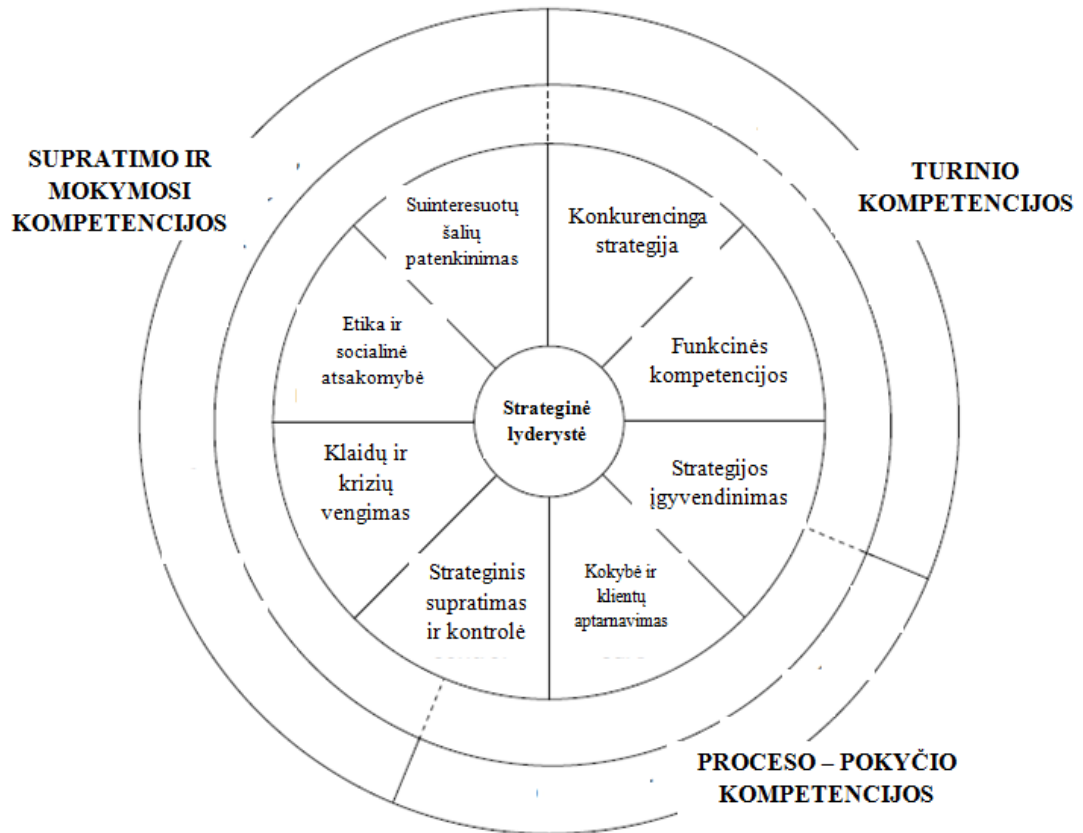
8 lentelė. 30 kritinių organizacijos kompetencijų [sudaryta autorės pagal 50]

Kompetencijų grupės	Bendrosios kompetencijos
Strateginis supratimas ir kontrolės gebėjimai:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supratimas apie verslo aplinkos pokyčių bei jų pasekmes organizacijai; strateginis mąstymas; 2. Lanksčios organizacijos, kuri savo vidinėmis struktūromis ir sistemomis galėtų prisitaikyti prie aplinkos, bei per nuolatinį mokymosi procesą galėtų atremti išorinės aplinkos iššūkius, formavimas; 3. Tam tikrų veiklų/verslų, leidžiančių organizacijai kurti vertę, bei siekti sinergijos, portfelio suformavimas bei palaikymas; 4. Objektyviai apsvaistytų ir įvertintų, atsižvelgiant į išorinę verslo aplinką, sprendimų priėmimas; neapibrėžtų situacijų vengimas (kuomet organizacija, nepakankamai įvertinusi situaciją, bei savo poziciją joje, savanoriškai priima nepamatuotą sprendimą);
Suinteresuotų šalių patenkinimo gebėjimai:	<ol style="list-style-type: none"> 5. Organizacijos, kaip jos suinteresuotų šalių (politinės) sąveikos bei tikslų nustatymo/siekimo sistemos, supratimas ir atitinkamas valdymas; 6. Organizacijos strateginės padėties, pagrindinių kompetencijų ir strateginių gebėjimų (savo rinkų, išteklių stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių esamose ir būsimose verslo aplinkose) apibrėžimas;
Konkurencinga strategija:	<ol style="list-style-type: none"> 7. Konkurencinių situacijų supratimas, bei mokymasis pasirinkti kuriose srityse ir kaip konkuruoti; 8. Gebėjimas priartėti prie klientų – suprasti, pritraukti ir patenkinti juos geriau nei konkurentai, efektyviau kuriant jiems vertę; 9. Gebėjimas plėtojimui pasirinkti patraukliausią produktą/rinką;
Strategijos įgyvendinimas:	<ol style="list-style-type: none"> 10. Strategijos įgyvendinimas visos organizacijos mastu; 11. Patrauklios vizijos kūrimas, dalijimasis ir įgyvendinimas; 12. Darbuotojų įkvėpimas ir motyvavimas siekiant nuolatinio organizacijos tobulinimo; 13. Puoselėti vidinę sinergiją per bendradarbiavimą ir dalijimąsi; 14. Bendradarbiavimas per strateginius aljansus, siekiant konkurencinio pranašumo;
Kokybė ir klientų	<ol style="list-style-type: none"> 15. Aukštos kokybės paslaugų tiekimas (kaip tą suvokia patys klientai,

aptarnavimas:	ne organizacija); 16. Nuolatinis geresnės organizacijos produktyvumo būklės siekimas; 17. Kūrybiško, inovatyvaus ir iniciatyvaus organizacijos klimato skatinimas;
Funkcinės kompetencijos:	18. Tyrimų ir plėtros naudojimas siekiant kurti verslui ateitį; 19. Produktų ir paslaugų plėtojimas bei efektyvus ir savalaikis jų tiekimas rinkai; 20. Klientų pasiekimas ir patenkinimas efektyviu produktų ir paslaugų paskirstymu šalies viduje ir už jos ribų; 21. Informacinių technologijų potencialo panaudojimas greitam, produktyviam ir veiksmingam reikiamos informacijos apdorojimui ir dalijimuisi; 22. Finansinės verslo kontrolės bei prieigos prie ateities investicinių objektų palaikymas;
Nesėkmių ir krizių vengimas:	23. Vengimas situacijų, galinčių nulemti verslo nesėkmę; 24. Gebėjimas planuoti tolimesnius veiksmus nesėkmės atveju; 25. Vengimas socio-techninių nelaimių (pvz., keliančių grėsmę gyvybei: griūtys, ugnis, sprogimai ir t. t.); 26. Verslo klaidų, susijusių su apyvarta valdymas; 27. Socio-techninių nelaimių situacijų valdymas;
Etika ir socialinė atsakomybė:	28. Suinteresuotumas ekologinėmis temomis; 29. Socialinės atsakomybės valdymas; 30. Visuotinis etiškumo principų laikymasis bei etiškas vadovavimas.

Efektyviam strateginiam vadovui yra svarbu užtikrinti, kad jo organizacija turi jai reikalingas kompetencijas. Paveikslėlis kategorizuoja bendrąsias kompetencijas į aštuonias dalis ir vaizduoja jas rato forma su strateginės lyderystės aspektu kaip viso ko ašimi centre. Išorinis apvadas plačiau klasifikuoja kompetencijas turinio, proceso ir mokymosi požiūriu, tačiau tie požiūriai neretai yra tarpusavyje persiliejęs.

14 pav. Bendrosios kompetencijos [50]



Arčiausiai prie centro – rinkai pateikiamų rezultatų – išdėstytos **pagrindinės turinio (konkurencinės) kompetencijos**, kuriančios konkurencinį pranašumą. Šios turinio kompetencijos laikui bėgant turi būti plėtojamoms ir keičiamoms, kad būtų atspindėti dinamiškos ir konkurencingos verslo aplinkos poreikiai bei kuriamas konkurencinis pranašumas. Pagrindinės turinio kompetencijos yra saviti, išskirtiniai organizacijos įgūdžiai, kurie remia organizacijos produktų konkurencingumą rinkoje, bei tas apčiuopiamų produktų charakteristikas ir rinkodaros veiklas, kurias organizacija naudoja būtent tuo metu. Tos kompetencijos kuria pranašumą tokiu būdu:

- Teikdamos prieigą į svarbias rinkos dalis ar segmentus;
- Reikšmingai prisidedamos prie suvokiamo produktų/paslaugų naudos klientams kūrimo;
- Ženkliai mažindamos organizacijos išlaidas, kadangi konkurentams šias kompetencijas yra sunku atkartoti.

Terminas „turinio kompetencijos“ apima gebėjimą sinergiškai panaudoti grupę specifinių kompetencijų:

[klientus orientuotos technologinės kompetencijos: esami organizacijos produktai, funkcijos bei veiklos yra galutiniai mažiau matomų kompetencijų rezultatai, o esama konkurencija produktais ir

paslaugomis rinkoje veikiau yra tik paviršutiniškas gilesnės konkurencinės formos išreiškimas – konkuravimo tokiomis technologinėmis kompetencijomis, kurios gali stipriai paveikti rinką. Tam tikro produkto ar paslaugos dominavimas kyla iš tokių kompetencijų kaip tinkamas lyderiavimas, sujungtas kartu su funkciniais procesais ir strateginės architektūros kompetencijomis. Pagrindinių technologinių kompetencijų kontrolė yra galios ir sėkmės rinkoje paslaptis. Šios kompetencijos gali būti patentuojamos, licencijuojamos ar parduodamos kitiems konkurentams. Hamel ir Prahalad [37] mano, jog pagrindinės technologinės kompetencijos turi būti įtvirtintos visos organizacijos mastu, tapti visų esamų strateginių pokyčių ir filosofijų pamatu.

Funkcinės proceso kompetencijos: strateginė sėkmė yra labai priklausoma nuo tam tikrų veiklų ir procesų, kurie įgalina organizaciją būti efektyviu konkurentu. Šie procesai taip pat turi apimti visą organizaciją ir dažnai yra grindžiami informacinėmis sistemomis ir technologijomis. Tipiškos sritys, kuriose pasireiškia funkcinų proceso kompetencijų plėtojimas ir diegimas, apima klientų aptarnavimą, logistikos valdymą, naujų produktų plėtrą, finansų valdymą ir informacijos valdymą. Šie gebėjimai turi būti panaudoti susijusiu būdu. Tinkamai išnaudotos funkcinės proceso kompetencijos nulemia mažesnėmis išlaidomis pasiektus rezultatus, taip pat greitas, efektyvias ir veiksmingas paslaugas, kurios patenkina ir netgi džiugina klientus.

Strateginės architektūros kūrimo ir valdymo kompetencijos: konkurencinio pranašumo užtikrinimas ir toliau reikalauja: organizacijos koordinuotos bei sinergiją kuriančios elgsenos, integruojančios funkcijas ir verslus; bei vertę kuriančių tinklų (sąsajų tarp gamintojų, mažmenininkų, tiekėjų ir tarpinių platintojų), valdomų kaip efektyvi, integruota sistema. Gebėjimas pasiekti šiuos reikalavimus yra įvardijamas kaip strateginės organizacijos architektūros kompetencija. Jos pasiekimas palengvinamas esant stipriai technologinei kompetencijai ir efektyvioms funkcinio proceso kompetencijoms. Pavyzdžiui, efektyvaus paskirstymo tinklo visiems produktams kūrimas gali būti sustiprintas IT paremtomis komunikacijos ir kontrolės sistemomis.

Svarbiausios strateginės architektūros temos yra:

- Sisteminis mąstymas, kuris leidžia įgyvendinti sinergiją skatinant žmonių, organizacijos funkcijų ir padalinių tarpusavio priklausomybę;
- Tarpusavio ryšių ar netgi aljansų tarp organizacijų skirtinguose vertės kūrimo grandinės etapuose kūrimas. Šie rodikliai be jokios abejonės susiję tiek su vidine, tiek su išorine organizacijos architektūra.

Organizacijos gebėjimas valdyti nuolatinius ir nenuolatinius pokyčių procesus reikalauja ir **proceso kompetencijų rinkinio**. Konkurencingame pasaulyje, klientų pritraukimo siekimas yra nuolatos plėtojamas ir tam yra ieškoma įvairiausių būdų. Inovacijos ir įsipareigojimas nuolat tobulėti

yra ypatingai svarbūs. Taip atsiranda poreikis kitai svarbiai kompetencijai – strateginių pokyčių valdymui, kuris taip pat yra būtina sąlyga pirmiausiai kuriant konkurencinį pranašumą, o vėliau užtikrinant jo išlaikymą. Strateginių pokyčio procesų intervalas, pagrindinių kompetencijų ir strateginių gebėjimų kūrimas kyla iš ilgalaikio požiūrio į strateginės lyderystės užduotį ir išvalgumo kompetencijos. Kartu su inovacijų ir tobulinimo įtraukimu, siekiant išlaikyti pranašumą prieš konkurentus, yra svarbu nuolat peržvelgti ir konkurencijos šakoje egzistuojančias taisykles, taip pelnant potencialią naudą. Ypatingą reikšmę šiame kontekste turi organizacijos vadovas, suformuluojantis ir nusakantis visos organizacijos ateities *viziją*. Iš šiuolaikinės perspektyvos, aiškia viziją turintis vadovas yra toks, kuris išvelgia ir aiškiai išreiškia organizacijos ateities padėtį rinkoje ir visuomenėje, kurioje organizacijos atliks savo pagrindinį vaidmenį. Kokie strateginės plėtros procesai bebūtų taikomi, ir koku būdu laikui bėgant ir bemokant būtų keičiamos ir plėtojamos pagrindinės organizacijos kompetencijos, šios vizijos siekimas veikia kaip integruojanti jėga remiant ir pagrindžiant į pokyčius vedančius sprendimus.

Potencialių galimybių ir grėsmių supratimas dinamiškoje verslo aplinkoje, bei organizacijos kompetencijų plėtojimo ir nukreipimo būdai reikalauja gilesnio strateginio supratimo ir **mokymosi kompetencijų**. Pateiktame daugiasluoksnyje kompetencijų tinkle ypatingą vaidmenį atlieka lyderio asmeninė kompetencija pokyčių imlumui. Tinkami pokyčio procesai, vedantys link sėkmingos ateities pagrindinių sudėtinių kompetencijų plėtros, nebus įgyvendinti, jeigu aukščiausio lygio vadovai nenorės, arba nesugebės įgyvendinti būtinų pokyčių. Kai kuriais atvejais, tai nebus įgyvendinta ir tuomet, jei vadovai nepakankamai žinos apie savo organizacijos grėsmes ir galimybes.

Pokyčio kompetencija, panašu, kad yra pagrįsta trimis lyderio asmenybės aspektais. Lyderis turi iniciatyviai judėti link galimybių, lyderis turi būti veiksnus prieš grėsmes, lyderis etiniu požiūriu turi plėtoti tendenciją gerbti kitų pozicijas, požiūrius bei nuolankiai priimti kitų požiūrių kaip galimybę pasisemti kažko naudingo. Savo ruožtu ši kompetencija skatina iš darbuotojų išgauti ką tik įmanoma geriausia, skatinant juos mokytis ir dalintis patirtimi.

Organizacijos sėkmė iš dalies priklauso nuo jos gebėjimo iniciatyviai reaguoti į aplinką. Norėdamos išlikti, organizacijos turi būti nusiteikusios netikėtumams nuolat atsirandantiems aplinkoje, taip pat jos turi gebėti koordinuoti informaciją ir organizacijos pastangas, susijusias su bet kokiomis potencialiomis grėsmėmis. Augimas ir klestėjimas vis dėl to reikalauja dar daugiau: organizacija privalo pažinti ir kurti konkurencingas galimybes prieš savo konkurentus ir pasinaudoti jomis. Savo ruožtu, tai reikalauja vadovų gebėjimo įvairiose verslo etapuose veikti harmoningai, dalinantis informacija ir gebėjimais bei kuriant sinergiją. Architektūrinė kompetencija gali padėti šį dalijimąsi praplėsti net už organizacijos ribų ir apimti visą vertės grandinę.

2.5. Organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimas

2.5.1. Kompetencijų plėtojamą lemiančios organizacijos aplinkos tendencijos ir iššūkiai

Šiuolaikinės organizacijos aplinka yra įtakojama daugybės išorinių faktorių, nulemiančių jos didėjančių poreikių išmokyti prisitaikyti prie verslo konteksto, išlikti ir sėkmingai veikti. Thompson ir Richardson [50] išskiria šešis veiksnius, labiausiai įtakojančius organizacijų elgsenos modelius:

Globalizacija. Akivaizdu, kad daugelis įmonių, netgi mažų ir specializuotų, globalioje rinkoje turi kovoti dėl savo išlikimo. Tarptautinė verslo aplinka neišvengiamai reikalauja gilesnio strateginio supratimo. Šis vykstančių pokyčių supratimas turi būti naudojamas:

- Tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius;
- Kurti ir palaikyti konkurencines stiprybes;
- Padidinti darbuotojų, neretai geografiškai nutolusių nuo pagrindinių organizacijos centrų, kontrolę ir motyvaciją;
- Paremti strateginio bendradarbiavimo su kitomis suinteresuotomis šalimis, ypač su tiekėjais ir platintojais, kūrimą ir valdymą.

Nenusėjamumas. Globali verslo aplinka, kartu su organizacijų pasiryžimu glaudžiau bendradarbiauti tarpusavyje (bei tapti labiau viena nuo kitos priklausomomis), bei su kitais tiekimo grandinės nariais, tendencijomis, įveda daugiau kintamųjų, reikalaujančių didelio organizacijos dėmesio. Tokį kompleksškumą neretai lydi ir didesnis nenusėjamumas. Organizacijos turi plėtoti visapusišką viziją, jeigu jos nori šiuo tinklus valdyti efektyviai ir iš bendradarbiavimo gauti sinerginę naudą. Komunikacijos sistemos turi veikti tiek vertikaliai, tiek horizontaliai, ir greitai – taip, kad reikiamą informaciją būtų galima perduoti visose su tuo susijusiose organizacijos dalyse būtent tuo laiku, kada jos labiausiai reikia ir kad pakaktų laiko atitinkamai suderinti organizacijos veiksmus.

Greitas pokytis. Apskritai, dinamiški pokyčiai verslo aplinkoje dar tik įgauna pagreitį. Kai viskas keičiasi greitai, komunikacijos sistemos taip pat turi tobulėti greitai, dėl to ir pati organizacija turi skatinti naujovių ir gebėjimo prisitaikyti kultūrą. Visos organizacijos darbuotojams turi būti suteikta platesnė veiksmų laisvė. Jiems reikia suteikti teisę, taip pat ir puikiai motyvuoti, stebėti, plėtoti ir įgyvendinti asmeninius jų sprendimus tiems iššūkiams, su kuriais jie susiduria asmeniškai, naudojant asmeninius kontaktus ir informacijos bei žinių šaltinius. Idealiu atveju, šie sprendimai turėtų prisidėti prie perspektyvios, pagrindinės vizijos, kurios linkme organizacija eina. Ši vizija ar misija turi būti nuolat peržiūrima, ir jeigu reikia, koreguojama, kad būtų užtikrinamas jos atitikimas išorinei nuolat kintančiai verslo aplinkai.

Įtakingos aplinkos jėgos. Nuo antrojo pasaulinio karo nuolat vyko palaipsniniai pokyčiai organizacinėje elgsenoje. Organizacijos sistemos tapo atviresnės, sudėtingesnės ir labiau politiškos, to pasekmėje visi į organizacijos veiklą įtraukti dalyviai siekia vis didesnės jėgos bei įtakos vienas kitam. Ir tai vėlgi gali privesti prie krizinių situacijų – netikėtų įvykių, kurie reikalauja greitos ir pozityvios reakcijos. Organizacijos turi tapti profesionaliomis besikeičiančių galių situacijų stebėtojomis, užtikrinančiomis, jog jos bet koku atveju sugeba išlaikyti ir pritraukti kritiškai svarbius strateginius išteklius. Tai apima žmones, finansus, kritiškai reikšmingus materialius indėlius, bei paskirstymo kanalų pasiekiamumą. Jos taip pat turėtų gebėti išlaikyti savo pagrindinius klientus ir neprarasti svarbių užsakymų dėl visame pasaulyje nuolat augančių konkurentų skaičiaus.

Konkurencija. Laisvosios rinkos politika ir naujos konkurencijos formos, ypač iš Tolimųjų Rytų, pasauliui atvėrė naujas rinkas. Stiprūs konkurentai nuolatos ieško naujų konkurencinio pranašumo šaltinių. Jie siekia inovatyvių produktų, paslaugų ir procesų, ir nuolat mažina savo veiklos išlaidas. Konkurencingumas, inovatyvumas, produktyvumas, kokybiškas klientų aptarnavimas yra gyvybiškai organizacijai svarbūs įgūdžiai ir kompetencijos, būtini jos išlikimui. Galimybės organizacijoms yra atviros visą laiką. Rinkos yra konkurencinio chaoso forma. Segmentai išnyksta ir iškyla naujos perspektyvios nišos, siūlančios naujus būdus organizacijoms veikti, nors ir laikinai. Kita kritinė kompetencija – gebėjimas žinoti, kada palikti rinkas, kurios tampa mažiau patrauklios ir atrasti, kurti ir plėtoti naujas galimybes.

Socialinė atsakomybė. Žaliųjų judėjimai mums primena, jog žemės natūralūs ištekliai yra pernelyg išnaudoti ir pažeisti. Organizacijos turi etinę pareigą žmonijai pagerinti tų išteklių valdymą, siekiant atitaisyti ekosistemoms padarytą žalą bei išsaugoti žemę ateities kartoms. Tai reikalauja kiek įmanoma nuolatos tobulinti produktyvumą ir išteklių našumą, tačiau atsižvelgiant į aplinkos apsaugą. Šie pokyčiai iš organizacijų ir jų strateginių vadovų atkreipti dėmesį į jų etikos poziciją daugeliu verslo aspektų.

2.5.2. Žinių valdymo modelių pritaikymas plėtojant kompetencijas

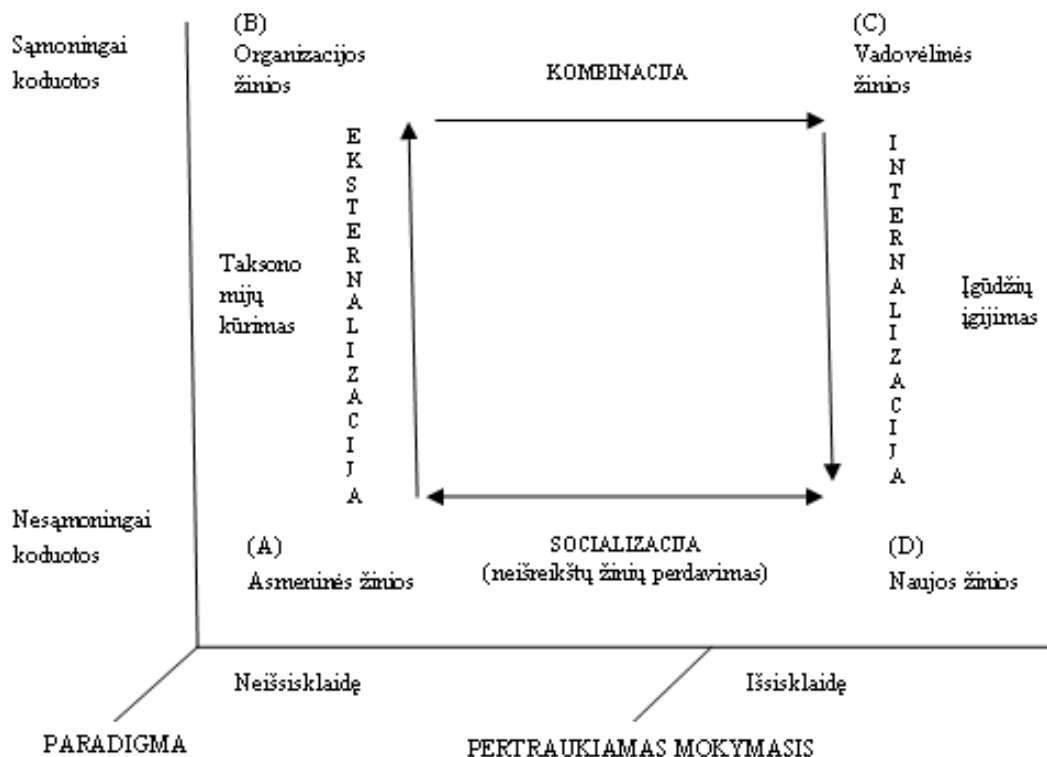
Žinios, būdamos organizacijos kompetencijų pagrindu, yra būtinos ir jų plėtojimo procese. Tai įgalinama per individų žinių virsmą organizacijos žiniomis, arba kitaip tariant organizacijos mokymosi procesus.

Šiame skyriuje pateiktas Lustris ir kt. [27] modelis iliustruoja Nonaka and Takeuchi [32] teiginį, kad individų žinios yra organizacijos žinių kūrimo pradinis taškas, o kadangi informacija yra žaliava iš kurios kyla individų žinios, tai sudaro žinių organizacijos bazę. Davenport et al. [8] papildo, jog individo žinios kyla ir informacijos, interpretavimų, apmąstymų ir patirties kombinacijos tam

tikrame kontekste. Vadinasi, individų žinios yra kuriamos kai informacija sklinda per vidinius procesus, apimdama interpretavimą, apmąstymą ir sąsajų tarp naujos informacijos ir egzistuojančių žinių nustatymą tam, kad jos būtų pritaikomos naujoms situacijoms ir kontekstams. Kitais žodžiais tariant, organizacija turi gebėti nustatyti, kokias žinias ji turi, kokių jai reikia, ir kaip tą spragą tarp esamų ir trūkstamų žinių užpildyti.

Norint individus paskatinti kurti žinias, turi būti įprasmintas visų organizacijos lygmenų mokymosi procesas [27], kurio metu individualios žinios (veikiančios dviem matmenimis – išreikštu ir neišreikštu), kad jos taptų perduotos, privalo įgyti konkrečią formą, t.y. tapti išreikštos, o išreikštos žinios kitų individų, kurie stokoja tų žinių, turi būti įsisavintos ir suprastos. Tai sudaro pagrindą naujų žinių kūrimui. Kaip buvo minėta anksčiau, individo žinių transformavimas į organizacines žinias vyksta per socializacijos, išreiškimo, įsisavinimo ir kombinavimo fazes (žr. 15 pav.) [51]. Šis procesas gali vykti tarp individo ir individo, individo ir grupės bei tarp grupių. Pastarosios dvi formos yra efektyvesnės, kadangi jos įgalina spartesnę žinių sklaidą. Organizacijos žinių saugyklos prisideda prie tolimesnio individualių žinių plėtojimo, taip sudarydamos uždara ratą. Šio proceso rezultatas – sukurtų žinių kombinavimas ir pavertimas kompetentingais veiksmais.

15 pav. Mokymosi ciklas „žinių erdvėje“ [51]



Pripažindama, kad individualios žinios ir kompetencijos yra sudėtingos kontroliuoti, organizacija turi suderinti savo strategijas, politikos kryptis bei veiksmus su organizacijos tikslais. Tik tuomet ji bus įgali kurti tinkamas struktūras ir bendradarbiavimui palankias aplinkas, taip pat skatinti būtinų žinių plėtojimui palankius santykius, siekiant tų tikslų. Dėl to ŽV tikslas yra įgyvendinti veiksmus, kuriais siekiama sukurti organizacijos žinių pagrindą, tokiu būdu skatinant proceso, iliustruoto paveikslėlyje, pasiekimo. 16 pav. vaizduoja Lustri ir kt. [27] pasiūlyto ŽV konceptualaus modelio esmę:

16 pav. Individualių žinių virsmo organizacijos žiniomis procesas [27]



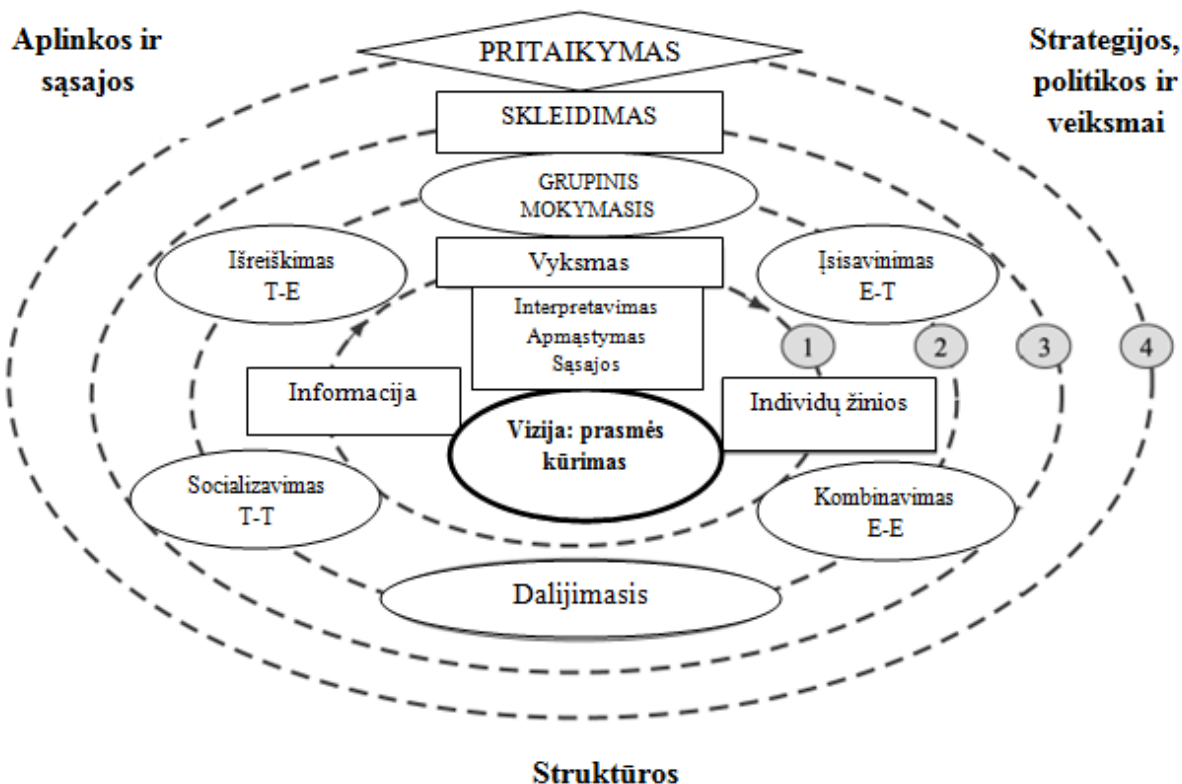
Konceptualus ŽV modelis numato šešias žinių eigos fazes (pagal Le Boterf [23, 27]):

- Žinių plėtros prasmės ir bendros vizijos kūrimas;
- Informacijos teikimas;
- Įvedimas į vidinį žinių perdėbimą (individualus žinių kūrimas);
- Individualių žinių vertimas į grupinį mokymąsi;
- Žinių perdavimas į kitus organizacinius lygmenis;
- Praktinis žinių pritaikymas – kompetencijų realizavimas.

Šie veiksmai yra struktūrizuoti į keturias sritis ir išdėstyti apie branduolį (žr. 17 pav.). ŽV sritys pristato lygius, kuriuose žinių kūrimo procesui turi būti įgyvendintos tam tikros vadybinės

veiklos. Idealiu atveju, aplinka, sąsajos, strategijos, vadybos veiklos, organizacijos politikos ir struktūros bei tikslai turi efektyviai skatinti tas ŽV praktikas.

17 pav. Žinių valdymo sistemos konceptualusis modelis [27]



Branduolys simbolizuoja bendrą viziją. Koncentruojamasi į veiksmus, kuriais ta vizija įgyvendinama ir į tam tikslui plėtojamas žinias. Tam turi būti sukurtos prasmės, kad individai būtų tikri, kokio tipo žinios turi būti plėtojamos. Kad galėtų koncentruotai telkti pastangas ir tinkamai įsitraukti, jie turi gerai suprasti to plėtojimo priežastis.

Pirmoji sritis pristato vidinį produkcijos procesą: individualų žinių kūrimą. Jis apima žaliavų teikimą per veiksmus, skatinančius informacijos sklaidą (Choo, 1998), palengvina komunikaciją tarp individų ir prieigą prie informacijos šaltinių: socialinių tinklų, bibliotekų, duomenų bazių, interneto ir t.t. Ši sritis taip pat apima veiksmus, stimuliuojančius informacijos apsvaistymą, interpretavimą ir informacijos jungimą būsimos koncepcijos kūrimui.

Antroji sritis koncentruoja veiksmus skatinančius keturių žinių fazių vyksmą: išreiškimą (TE - neišreikštinių žinių vartimą išreikštinėmis), išsivavinimą (ET- išreikštinių žinių vartimą neišreikštinėmis), kombinavimą (EE – neišreikštinių žinių tarpusavio sąveiką) ir socializaciją (TT – išreikštinių žinių tarpusavio sąveiką). Šiuo procesu siekiama įgalinti egzistuojančių žinių dalijimąsi, naujų žinių kūrimą

ir skatinti grupinį mokymąsi. Šie veiksmai turi skatinti ryšius tarp individų, plėtoti jų tarpusavio dialogą, sudaryti sąlygas mentalinių modelių kombinavimui ir žinių, patirčių ir praktikų keitimuisi.

Trečioje srityje vyksta žinių sklaida. Būtina kurti ir tokius mechanizmus, kurie pagelbėtų individų ir grupių žinioms pasklisti ir į kitus organizacinius lygmenis. Žinių ir patirties turintys žmonės turi būti skatinami ir drąsinami dalyvauti dalijimosi programose, taip išreikšti savo žinias, kartu ir skatinant grupinį mokymąsi.

Ketvirta sritis orientuota į veiksmus, kuriais siekiama skatinti kolektyvinį naudojimąsi sukauptomis organizacijomis žiniomis. Tai apima skatinimą nebijoti rizikos ir toleruoti klaidas.

Daugelis autorių pripažįsta, jog kompetencijų plėtojimas susijęs su naujų žinių plėtra. Visgi yra teigiama ir taip, kad pagrindinis jų plėtros šaltinis yra ne tik naujos žinios, bet ir panaudotos ar modifikuotos esamos, egzistuojančios tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje. Tam naudojamas „žinių perkėlimo“ terminas, apjungiantis poreikį perkelti žinias iš vieno konteksto į kitą, skleisti jas ir pritaikyti tam tikriems kontekstams, išsklaidyti jas kuo plačiau nuo jų originalaus šaltinio.

Savory žinių perkėlimo modelis. Remiantis šiomis ypatybėmis, Savory [56] sudarė konceptualų žinių perkėlimo gebėjimo modelį (žr. 18 pav.). Modelis yra paremtas pagrindinių veiklų, kurios atliekamos kartu sąlygoja dažnesnių ir efektyvesnių žinių perkėlimo procesų egzistavimą, rinkiniu. Šios veiklos apima tiek įprastas kasdienes veiklas, procesus ir organizacines praktikas, tiek strategiškai orientuotas aukšto lygio iniciatyvas, atliekamas organizacijoje. Į žinių perkėlimo gebėjimą gali būti žiūrima kaip į iš posistemų sudarytą sistemą, kurios atskiros dalys veikiančios kartu prisideda prie bendro žinių perkėlimo proceso įgyvendinimo. Šis konceptualaus modelio tipas yra naudingas organizacijos žinių perkėlimo veiklų apžvelgimui ir tobulinimui.

Žinių perkėlimo gebėjimo tikslas yra užtikrinti, kad atitinkamos žinios – tiek vidinės, tiek išorinės – yra efektyviai taikomos kuriant naujas ir plėtojant esamas strategines kompetencijas. 18 paveiksle pateikiamas svarbiausių procesų, kuriais grindžiamas žinių perkėlimo gebėjimų organizacijoje įgijimas, modelis. Procesai išdėstyti nuoseklia seka; operaciniame lygmenyje vieno loginio proceso įgyvendinimas gali apimti keletą žmonių, padalinių, skyrių ar netgi organizacijų. Žinių perkėlimas atsiranda kaip organizacijoje besikartojantis ciklas. Žinių šaltiniai ir jų išdėstymai laikui bėgant keičiasi. Bet kuriuo metu, tam tikras organizacijos vienetas gali tapti tiek žinių šaltiniu, tiek jų tikslu. Žinių perkėlimo gebėjimas geriausiai pasireiškia kartu veikiant visai organizacijai. Modelis yra paremtas cikliniu žinių išsisklaidymo procesu. Pagal modelį, žinios yra lengviausiai išsklaidomos kai yra kodifikuotos ir abstrakčios, o sunkiau yra išsklaidyti neišreikštas ir specifines žinias. Modelis taip pat rodo dvi pagrindines subsystemas: žinių perkėlimo gebėjimą patį savaime ir strateginę

kompetenciją. Žinių perkėlimo gebėjimas veikia kaip tarpininkas tarp žinių sklaidos ciklo ir strateginės kompetencijos.

Žinių perkėlimo gebėjimo funkcija yra dvejopa: tokiu būdu užtikrinamas žinių paruošimas perkėlimui; žinios paruošiamos jų asimiliavimui ir įsisavinimui. Norint šias abi funkcijas įgyvendinti, yra pasiūlyti trijų pakopų procesai: pirmuoju - žinių perkėlimas atliekamas organizacijos mikrolygiu, antruoju – atliekami paramos procesai pagrindiniame lygmenyje, trečiuoju – remiami gebėjimai tiesiogiai susiję su organizacijos infrastruktūros pokyčiais. Pirmasis lygmuo daugiausiai susijęs su organizacijos dviejų kilpų mokymusi, kai tuo tarpu antrasis ir trečiasis – su trijų kilpų mokymosi procesais.

Pirminiai perkėlimo procesai gali būti interpretuojami kaip cikliniai procesai, kurių metu žinios yra nuolat pritaikomos prie naujų kontekstų ir situacijų, kuriant neišreikštas, lokalizuotas žinias. Šis procesas yra nuolatinis ir yra reikiamos informacijos absorbavimo pagrindas kuriant naujas lokalizuotas žinias. Neišreikštos lokalizuotos žinios vėliau yra kodifikuojamos tam, kad būtų galima atlikti jų perkėlimą. Efektyvioje organizacijoje šis ciklas bus nuolatinis ir nevaržomas. Tai apima ir inovacinių veiklų ciklą bei tokius jo aspektus kaip bendrų problemų sprendimas, eksperimentavimas, prototipų kūrimas, technologijų integravimas ir įgyvendinimas ir t.t.

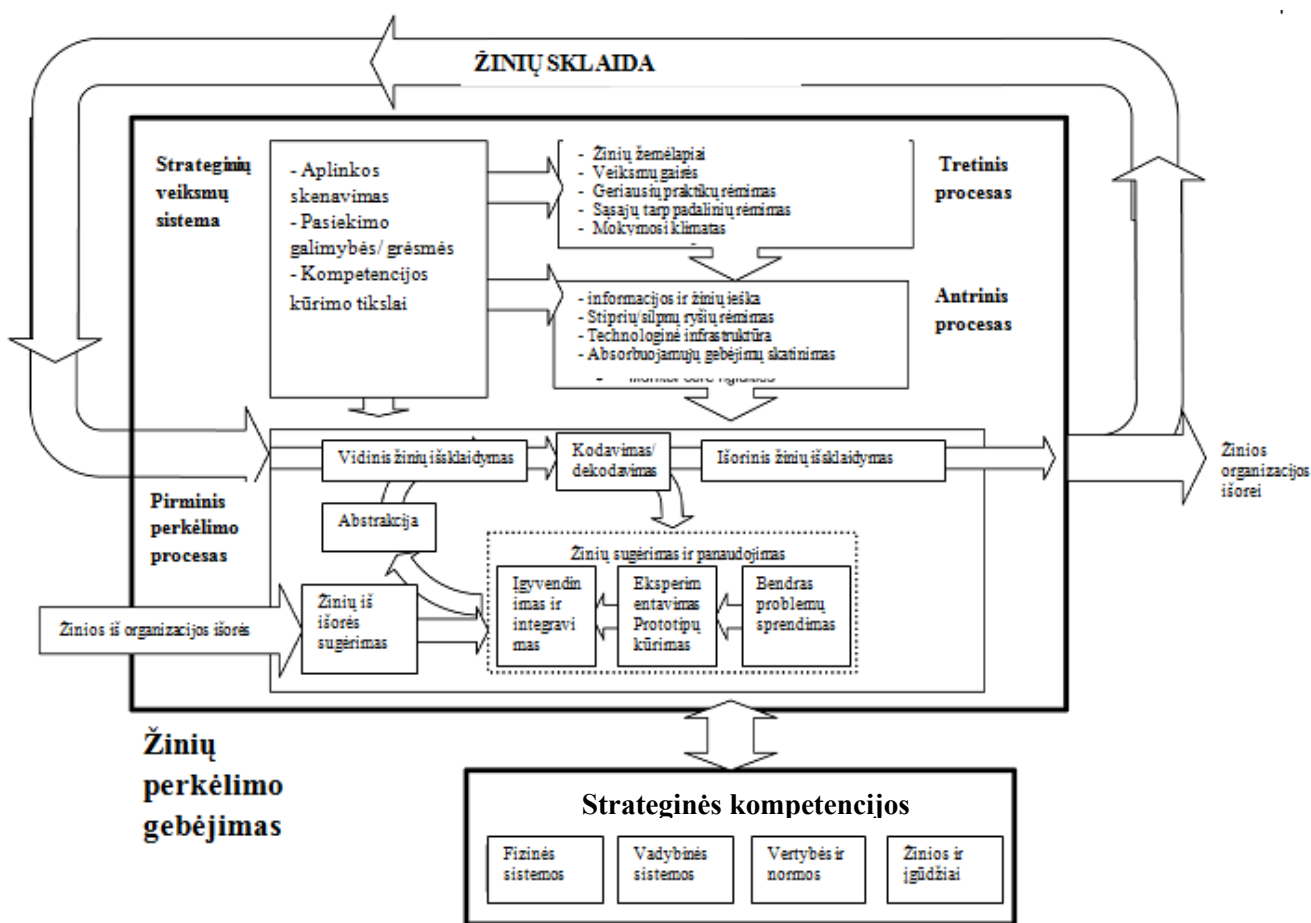
Antrasis lokalusis procesas susijęs su organizacijos vidinių sąsajų valdymu, reikalingu žinių perkėlimui. Tai apima tokias veiklas kaip: žinių ir žinių šaltinių ieškos procesai; atskirų padalinių tarpusavio santykių palaikymas, nes yra didelė tikimybė atsirasti žinių tarpusavio mainams; palaikymas silpnesnių ryšių tarp tų organizacijos vienetų, kur nėra būtinybės, t.y. kur žinių mainai gali būti naudingi, bet jie nėra tokie reikšmingi. Šis lygis vaidina didelį vaidmenį toliau vertinant esamus organizacijos išorės žinių įsisavinimo gebėjimus, reikalingus žinių perkėlimui.

Trečiasis lygis yra susijęs su organizacijos infrastruktūra, būtina remiant žinių perkėlimo gebėjimą. Šiame lygyje išskiriamos dvi dimensijos. Pirmoji: aprūpinimas paslaugomis, remiančiomis veiklas pirmame ir antrame lygiuose (pvz., žinių žemėlapių kūrimas, vidaus gairių žymėjimas, geriausių praktikų skatinimas, tarpžinybiniai tinklai ir pan.). Antroji dimensija yra labiau susijusi su organizacijos politika ir egzistuojančiomis normomis. Žinių perkėlimas efektyviai vyksta tik tokioje aplinkoje, kurioje yra tarpusavio pasitikėjimas ir abipusė parama. Šiame lygmenyje organizacija turi sukurti atitinkamą klimatą žinių perkėlimui.

Strategiškai aktyviausia modelio siūloma subsystema yra „strateginių veiksmų sistema“. Tai susiję su organizacijos aplinkos skenavimu ir monitoringu, tam kad būtų įvertintos specifinių technologinių kompetencijų plėtojimo galimybės ir grėsmės.

Paskutinis modelio elementas – strateginių kompetencijų subsistema. Strateginių kompetencijų kūrimas yra įtakotas organizacijos vienos kilpos mokymosi gebėjimo. Pagrindinis šio sistemos požymio bruožas – organizacinė atmintis. Ši atmintis išlaiko organizacijos kompetenciją visu jos mastu. Atitinkamai egzistuoja ir tam tikri organizacinės atminties elementai, kuriuos išskyrė Leonard: fizinės sistemos, vadybos sistemos, vertybės ir normos bei žinios ir įgūdžiai. Nors autorius pastebi, kad vadybos sistemos bei vertybės ir normos yra tikrai kontroliniai mechanizmai žinių ištekliams valdyti. Žinių perkėlimo gebėjimas tarnauja kompetencijai leisdamas kurti žinias, tuo tarpu strateginės kompetencijos tarnauja žinių perkėlimo gebėjimui teikdamos jau įsisavintus gebėjimus, kurie bus susiję su žinių perkėlimu ciklu.

18 pav. Žinių perkėlimo gebėjimo modelis [56]



2.5.3. Organizacijos strateginių kompetencijų išteklių plėtros scenarijai

Hall [51] teigia, jog identifikavus pagrindinius išteklius, kurie organizacijai padeda kurti strategines kompetencijas, yra naudinga numatyti ir jų plėtros scenarijus, kartu palaikant ir plėtojant strategines kompetencijas. Scenarijai gali būti sudaromi atsižvelgiant į jų apsaugos, išlaikymo, sustiprinimo ir eksploatavimo aspektus. Todėl organizacijos vadovams visų pirma vertėtų atsakyti į tokius klausimus:

9 lentelė. Su strateginių kompetencijų išteklių plėtra susiję klausimai [51]

<p>Strateginių kompetencijų išteklių apsauga:</p> <ul style="list-style-type: none">– Ar visi suinteresuoti individai supranta šio išteklių reikšmę organizacijai?– Ar gali išteklius būti apsaugotas teisiškai? <p>Strateginių kompetencijų išteklių išlaikymas:</p> <ul style="list-style-type: none">– Kiek laiko prireikė šiam ištekliui įgyti? Ar jis yra organizacijai unikalus?– Ar šis išteklius yra ilgalaikis? Ar su laiku mažėjantis?– Kaip lengvai jis gali būti prarastas?– Kaip lengvai kiti gali identifikuoti ir atkartoti šį išteklių?– Ar kiti gali lengvai šį išteklių „nusipirkti“?– Ar kiti gali lengvai šį išteklių „užsiauginti“?– Kiek tinkamas yra šis išteklius? Ar jis gali „išseiti“?– Ar išteklių galima pakeisti kitu? <p>Strateginių kompetencijų išteklių stiprinimas:</p> <ul style="list-style-type: none">– Ar šis išteklius „dauginasi“?– Kaip galima užtikrinti, kad šio išteklių daugėtų? <p>Strateginių kompetencijų išteklių eksploatavimas:</p> <ul style="list-style-type: none">– Ar išteklius yra naudojamas geriausiu būdu?– Kaip dar kitaip jį būtų galima panaudoti?– Ar yra identifikuotas sinerginis išteklių panaudojimo būdas?– Ar organizacijai rūpi egzistuojančių išteklių sąsajos?

Atsakymai į aukščiau pateiktus klausimus, vadovams gali padėti numatyti pagrindinių plėtros scenarijų kryptis:

1. Kaip pagrindiniai ištekliai gali būti apsaugoti, sustiprinti ir eksploatuojami;
2. Kaip vadovai gali užtikrinti, kad darbuotojai būtų organizacijos išteklių prižiūrėtojai ir rėmėjai?
3. Kokios yra pagrindinės organizacijos darbuotojų patirties sritys? Kaip jų žinios gali būti susistemintos? Kaip ilgai darbuotojai turėjo siekti šių žinių ir patirties?
4. Ar visas organizacijos veikimas yra paremtas principu, kad darbas ir mokymasis yra vienas ir tas pats?

Galimas plėtros scenarijaus pavyzdys atvaizduotas lentelėje (žr. 10 lentelę)

10 lentelė. Plėtos scenarijaus pavyzdys [51]

Plėtos scenarijus

Veiksmai/objektai	Apsauga	Išlaikymas	Rėmimas	Plėtra
1. Prekinis ženklas	Užregistravimas			Licenzija Latvijoje
2. Reputacija		Mažinti ribojimus	Remti žodinę komunikaciją	
3. Produkto plėtra	Tęstinumas?	Tęstinumas?		
4. Meistriškumas		Įdarbinimas	Apmokymai	
5. Kokybės suvokimas		Organizacinė kultūra		

Šiame skyriuje gana išsamiai aptarta kompetencijų samprata, jos integravimas į strateginį valdymą. Analizuoti Lietuvos ir užsienio autorių kompetencijų modeliai gali būti naudingi pritaikant juos tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyse. Visapusiškai kompetentingos organizacijos modelis tik dar kartą patvirtino, kad kompetencijos ir kompetentingumo samprata yra labai sudėtinga ir įtraukianti labai daug įvairių elementų, vidinės ir išorinės aplinkos faktorių. Sėkmingai identifikuotos kompetencijos žinių vadybos pagalba gali būti plėtojamos ir tobulinamos. Tuo tikslu buvo aptartas ir konceptualus žinių vadybos modelis bei kompetencijų plėtos scenarijų sudarymo galimybės.

III. ORGANIZACIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ IR JŲ PLĖTROS POTENCIALO TYRIMAS: ATVEJO ANALIZĖ

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – nustatyti tiriamos organizacijos strateginių kompetencijų plėtros potencialą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti organizacijos būklę bendrųjų kompetencijų atžvilgiu;
2. Identifikuoti pagrindines organizacijos teikiamų produktų charakteristikas, kurios yra itin vertinamos klientų arba kitaip prisideda prie pridėtinės vertės klientui kūrimo;
3. Nustatyti, kokios kontrolės, funkciniai, poziciniai ir kultūriniai išteklių bei gebėjimai yra reikalingi šioms vertingoms charakteristikoms įgyvendinti;
4. Identifikuoti, kurie iš šių išteklių/gebėjimų virsta organizacijos strateginėmis kompetencijomis;
5. Sudaryti galimą organizacijos strateginių kompetencijų plėtros scenarijų.

Tyrimo objektas – norvegiško kapitalo gyvybės ir pensijų draudimo įmonė UAB „Storebrand Livsforsikring“.

Tyrimo metodas. Tyrimas vykdytas remiantis struktūriniu interviu bei anketine apklausa elektroniniu paštu.

Tyrimo planas:

1. Interviu klausimyno sudarymas;
2. Interviu atlikimas;
3. Tyrimo anketos sudarymas;
4. Respondentų atranka;
5. Respondentų anketavimas;
6. Tyrimo duomenų, surinktų iš interviu ir anketavimo, sisteminimas;
7. Tyrimo rezultatų kiekybinė ir kokybinė analizė;
8. Išvadų formulavimas.

Tyrimo laikas. Interviu buvo atliktas 2010 m. kovo 25 d., interviu trukmė – apie 1,5 val. Apklausa vykdyta 2010 m. balandžio 12-16 dienomis.

Tyrimo imtis. Interviu atlikti buvo pasirinktas vienas iš įmonės produktų vadovų. Anketavimui buvo atrinkta 18 įmonės žemesnio lygio vadovų ir specialistų rinkodaros, produktų plėtros, IT, pardavimų, ir kt. srityse, kuriems buvo išsiųstos anketos. Tirta 14 užpildytų anketų.

Respondentų atrankos kriterijus. Interviu davėjas buvo pasirinktas atsižvelgiant į jo veiklos sritį ir susietumą su tirama tema. Anketavimo dalyviai buvo atrinkti remiantis interviu davėjo rekomendacijomis.

3.2 Trumpas tiriamos organizacijos pristatymas ir pasirinkimo tyrimui pagrindimas

UAB „Storebrand Livsforsikring“ - sena ir galias tradicijas turinti norvegų gyvybės ir pensijų draudimo įmonė, kurios istorija siekia net 1767 m. Organizacijos pagrindinė būstinė įsikūrusi Osle, tačiau egzistuoja ir nemažai teritorinių padalinių, įsikūrusių kituose miestuose ar nutolusiuose šalies centruose, taip pat įmonė turi savo būstinių Švedijoje ir Lietuvoje. Po to, kai 2007 m. gruodį koncernas nusipirko didžiausią švedų draudimo kompaniją SPP, „Storebrand“ tapo Skandinavijos šalyse lyderiaujančiu draudimo lyderiu .

Iš viso įmonėje 2009 m. pabaigoje dirbo 1696 darbuotojai. „Storebrand“ siūlomas produktų ir paslaugų spektras apima tiek privačius asmenis, privačias organizacijas, tiek valstybines institucijas bei komunas.

„Storebrand“ Lietuvoje. 2006 m. pabaigoje „Storebrand“, bendradarbiaudamas su kitos norvegų kompanijos „Lindorff“ atstovybe Lietuvoje, įkūrė bendrą dukterinę įmonę „Evoco Financial Solutions and Services“. Įmonė buvo įkurta kaštų taupymo tikslu: suteikus visus reikiamus apmokymus (intensyvius norvegų kalbos, darbo srities ir kt.), dalis procesų, vykstančių „Storebrand“, buvo perleista „Evoco“, taip efektyvinant darbo procesus ir taupant lėšas. Norvegai, likę ypatingai patenkinti savo darbuotojų Vilniuje žiniomis, kompetencija, išsilavinimu, entuziazmu ir imlumu naujoms žinioms, laikui bėgant perleido vis daugiau ir daugiau procesų, taip užtikrindami ne tik kaštų taupymą, bet ir efektyvų, greitą ir kokybišką klientų aptarnavimą (deja įmonė neturi klientų Lietuvoje).

Nuo 2009 metų sausio 1 d. lietuviškoji įmonė 100 % tapo valdoma „Storebrand“ ir pakeitė savo pavadinimą iš „Evoco Financial Solutions and Services“ į UAB „Storebrand Baltic“. Iš viso šiuo metu „Storebrand Baltic“ dirba 49 darbuotojai, atstovaujantys 10 skirtingų projektų.

Šios įmonės pasirinkimą tyrimui nulėmė tai, kad darbo autorė turėjo galimybę atlikti praktiką šioje organizacijoje – tiek jos lietuviškame, tiek norvegiškame padaliniuose, iš arčiau susipažino su organizacijos kultūra ir vidaus procesais.

3.3. Tyrimo medžiagos analizė

Tyrimas buvo įgyvendintas dviem etapais. Pirmojo metu buvo norima nustatyti organizacijos būklę bendrųjų kompetencijų atžvilgiu (remtasi Thompson ir Richardson visapusiškai kompetentingos

organizacijos modeliu), antrajame etape koncentruojamasi ties tų kompetencijų identifikavimu, kurios įmonei turi strateginę reikšmę, analizuojamos jų plėtros galimybės (remiantis Hall modeliu).

I etapas. Organizacijos bendrųjų kompetencijų situacijos įvertinimas.

Pirmajame tyrimo etape buvo numatyta ištirti organizacijos bendrąsias kompetencijas aštuoniuose srityse: strateginiame supratime ir kontrolės gebėjimuose, suinteresuotų šalių patenkinimo gebėjimuose, konkurencingos strategijos formavime, strategijos įgyvendinime, kokybės ir klientų aptarnavimo srityje, funkcinėse kompetencijose, nesėkmių ir krizių vengime bei organizacijos etikoje ir socialinėje atsakomybėje. Visi šių kompetencijų grupių komponentai organizacijai, nepriklausomai nuo jos veiklos specifikos, yra būtini, nes sudaro pagrindą strategijos plėtojimui, mokymuisi, pokyčiams bei konkurencinio pranašumo siekimui, o išplėtoti gali virsti strateginėmis kompetencijomis. Interviu su vienu iš produkto vadovų metu buvo užduota 30 klausimų, susijusių su įvairiomis organizacijos kompetencijų sritimis. Respondento atsakymai apibendrinti apačioje:

Strateginis supratimas ir kontrolės gebėjimai:

- organizacija geba stebėti aplinkos pokyčius, bei yra pajėgi pati nulemti pokyčius rinkoje;
- būdama didelė ir sudaryta iš sudėtingų strateginių sistemų ir struktūrų, lankstumą pasiekia ir prie pokyčių prisitaiko koordinuodama ir nustatydamą kiekvieno padalinio ir individualaus darbuotojo tikslus, bei turėdama aiškią organizacijos viziją; prie organizacijos lankstumo formavimo ir mokymosi prisideda taikoma LEAN metodika bei organizacijos plėtros programa SKUP;
- vertė organizacijoje kuriama ir sinergija pasiekama per darbuotojų įtraukimą tiek į formalias, tiek į neformalias veiklas;
- sprendimai įmonėje priimami tinkamai įvertinus situaciją ir organizacijos padėtį joje, neapibrėžtų situacijų, kiek įmanoma, yra vengiama.

Suinteresuotų šalių patenkinimo gebėjimai:

- suinteresuotų šalių – klientų, darbuotojų, akcininkų, bendruomenės – poreikių nustatymas ir patenkinimas atspindimas esminiuose organizacijos principuose, tuo yra paremta kasdienė jos veikla;
- įmonė geba analizuoti savo strateginę padėtį, nustatyti tolimesniam strateginiam planavimui reikalingus pagrindinius išteklius – kompetencijas ir gebėjimus.

Konkurencinga strategija:

- homogeniškus produktus siūlančioje ir griežtai finansinių ir valstybinių institucijų kontroliuojamoje rinkoje išsiskirti yra sunku, tačiau įmonė geba rasti būdų, kaip plėtoti vientisą ir nuoseklią konkurencinę strategiją;
- įmonės gebėjimas suprasti, pritraukti ir patenkinti savo vartotojus yra išskirtinis ne tik verslo šakoje, bet ir kitų įmonių kontekste (aukšti nacionaliniai klientų pasitenkinimo indekso rodikliai);
- įmonės supratimas, kad negalima pirmauti visose srityse, nulemia ir jos gebėjimą plėtojimui pasirinkti tam tikrus produktus: šiuo atveju ne duodančius daugiausiai pelno, bet tuos, kurie nulemia pranašumą prieš konkurentus dėl užimamų pozicijų rinkoje;

Strategijos įgyvendinimas:

- strategija įgyvendinama visos organizacijos mastu, nepriklausomai nuo padalinių geografinio išsidėstymo. To pagrindas – bendro tikslo ir gerų lyderių turėjimas;
- ypatingą reikšmę organizacijoje užima aiškios ir visus darbuotojus vienijančios vizijos turėjimas;
- nuolatiniam organizacijos tobulinimui svarbi gera lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimas, lojalumas ir atsidavimas;
- vidinė sinergija puoselėjama per bendradarbiavimą, vienijančius procesus, technologijas, funkcijas ir tarpusavio priklausomybę; šiuo tikslu padeda LEAN metodika;
- aktyviai palaikomi strateginiai ryšiai su verslo partneriais, ypatingai „Mirror Accounting“.

Kokybė ir klientų aptarnavimas:

- Kokybės suvokimas įmonei yra kritinis, ji yra matuojama ir vertinama;
- Nuolatinis geresnės produktyvumo būklės siekimas užtikrinamas per efektyvią procesų, technologijų ir darbuotojų sąjungą, išorinių ekspertų įsitraukimą (LEAN projektas); didelių rezultatų pasiekta atidarius padalinį Vilniuje;
- Personalo politikoje pažymima, jog įmonės darbuotojai turi kūrybinę laisvę priimti sprendimus ir spręsti iškilusias problemas; organizacijos klimatas paremtas individualių iniciatyvų bei įvairovės skatinimu;

Funkcinės kompetencijos:

- Tyrimai ir plėtra įmonei padeda numatyti naujas galimybes ir judėti į priekį;
- Produktų plėtojimas ir jų savalaikis tiekimas įmonei yra svarbūs; yra sudarytos produkto plėtros grupės;

- Produktų paskirstomi įvairiais kanalais, didžiausias dėmesys skiriamas tiesioginei komunikacijai;
- IT naudojimas sudaro galimybes ne tik produktyviam ir veiksmingam informacijos apdorojimui bei dalijimuisi, bet ir lanksčiam sprendimų priėmimui;
- Įmonė geba išlaikyti finansinę kontrolę netgi sunkmečio sąlygomis;

Nesėkmių ir krizių vengimas:

- Įmonė stengiasi įvertinti kiekvieno galimo sprendimo padarinius ir priimti geriausią;
- Nesėkmės atveju tolimesnius veiksmus numatyti leidžia strategų sudaryti verslo scenarijai bei atsarginiai veiksmų planai;
- Įmonė neturi didelės grėsmės būti ištikta socio-techninių nelaimių, tačiau egzistuoja tam tikri saugos reikalavimai;
- Verslo nelaimių atveju, įmonė bando suprasti nelaimių priežastis, kad kitą kartą panašių situacijų būtų galima išvengti;

Etika ir socialinė atsakomybė:

- Įmonės suinteresuotumas ekologinėmis temomis atspindimas „gyvo“ pavyzdžio kitoms įmonėms rodymu;
- Socialinė atsakomybė prieš darbuotojus, klientus, akcininkus, bendruomenę ir šalį pasireiškia aktyviu rėmimu ir dalyvavimu visuomeniniuose debatuose, forumuose, diskusijose, investuojant į socialiai atsakingus projektus ir t.t.
- Įmonės valdymas remiasi visuotiniais etiškumo pagrindais; tai atspindima ir konkurencinėje politikoje.

Apžvelgus respondento atsakymus, įmonės bendrųjų kompetencijų būklę galima vertinti kaip itin palankią plėtojant sudėtingesnes kompetencijas, susijusias su įmonės konkurencingumu, mokymusi, procesais ir pokyčiais.

II etapas. Organizacijos pagrindinių ir strateginių kompetencijų identifikavimas, plėtros galimybių numatymas.

Kalbant apie strategines kompetencijas organizacijoje, neišvengiamai tenka kalbėti ir apie konkurencinį pranašumą bei jo atsiradimo priežastis. Įvairiose rinkose pastebima tendencija, kad įmonės tarpusavyje konkuruojama jau nebe produktais, bet savo darbuotojų kompetencijomis, išaugančiomis į produktus ir paslaugas. Būtent tos kompetencijos, sudarytos iš įvairių unikalių (dažniausiai nematerialių) išteklių kombinacijų (žinių, gebėjimų, socialinių sistemų ir kt.), kuria produktams tam tikras ypatingas savybes, kurios yra vertinamos vartotojų ir skatina juos priimti

sprendimą. Tokiu būdu pasiekiamas konkurencinis pranašumas. Konkuravimas kompetencijomis turėtų būti ypatingai strategiškai svarbus toms rinkoms, kurių produktai yra homogeniški. Tą bandysime nustatyti ir tiriamuoju atveju.

Remiantis Coyne (plačiau aptartas Tidd knygoje[20]), norint nustatyti konkurencinio pranašumo prigimtį organizacijoje, pirmiausiai reikia identifikuoti tas organizacijos produktų/paslaugų charakteristikas, kurias vertina klientai (ypatybės, kuriančias vartotojams vertę).

Remiantis konsultacija su vienu iš įmonės vadovų, buvo identifikuotos šešios produktų grupės (platesnės informacijos apie produktų grupes galima rasti Priede 2):

1) Kolektyvinis pensijų draudimas paremtas darbuotojų atlyginimų dydžiu (toliau tyrime ši produktų grupė bus vadinama Produktai A);

2) Kolektyvinis pensijų draudimas su investavimų pasirinkimu (toliau tyrime - Produktai B);

3) Pilnai apmokėti pensijų draudimo polisai (toliau tyrime - Produktai C);

4) Tradicinis individualus pensinis kapitalas (toliau tyrime - Produktai D);

5) Individualus kapitalas su investavimų pasirinkimu (toliau tyrime - Produktai E);

6) Rizikos produktai be pelno padalijimo (toliau tyrime - Produktai F).

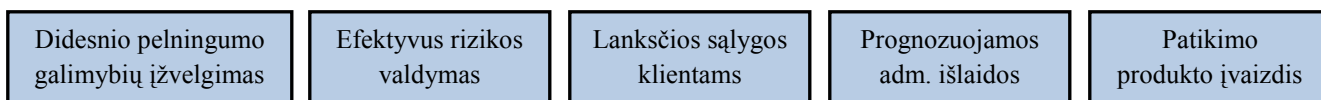
Identifikavus produktų grupes buvo paprašyta įmonėje dirbančių žemesnio lygio vadovų ir specialistų, dirbančių įvairiose srityse (pardavimuose, produktų plėtroje, IT sprendimuose, rinkodaroje ir t.t.), nustatyti, kokios jų atstovaujama produktų grupių charakteristikos, jų manymu, yra labiausiai vertinamos vartotojų, arba kokios jų kūrimo ypatybės leidžia klientams pasiūlyti didesnę vertę. Kiekvienai produktų grupei buvo pasirinkta po tris atstovus (iš viso 18). Jų pasirinkimą nulėmė interviu dalyvavusio produkto vadovo rekomendacijos. Pasirinktiems respondentams elektroniniu būdu buvo išsiųsta anketa, kurioje reikėjo identifikuoti 5 klientų vertinamas/vertę kuriančias charakteristikas, nustatyti šioms charakteristikoms sukurti reikiamus kontrolės, funkcinius, pozicinius ir kultūrinius išteklius bei aptarti tų išteklių plėtros organizacijoje galimybes. Iš 18 išsiųstų anketų buvo sugrąžinta 14: po tris iš produktų grupių A, B ir D, po dvi iš produktų grupių C ir E ir tik viena iš grupės F.

Vertingų ir konkurencingų produktų charakteristikų identifikavimas. Anketoje respondentų buvo prašoma identifikuoti tas jų atstovaujamos produktų grupės charakteristikas, kurias būtų galima laikyti kaip kuriančias klientams vertę (tiek jų kūrimo, tiek tiekimo metu) ir dėl to jų laikomomis kaip vertingomis bei galinčiomis konkuruoti su kitų įmonių siūlomomis vertingomis produktų charakteristikomis. Turint omenyje, kad trys tos pačios produktų grupės vertintojai pateiks kiek skirtingą vertingų produktų charakteristikų išskyrimą, buvo numatyta į šią užduotį įtraukti ir tris klausimus-filtrus, supaprastinančius tolimesnę rezultatų analizę. Pirmuoju klausimu-filtru buvo

siekiama nustatyti šių charakteristikų svarbą lyginant su kitomis pateiktosiomis charakteristikomis. Antrasis ir trečiasis klausimai-filtrai turėjo padėti įvertinti tiriamos organizacijos ir jos konkurentų gebėjimus išpildyti šias charakteristikas. Į tolimesnį tyrimą buvo įtrauktos tik tos charakteristikos, kuriose tiriamą organizaciją buvo pranašesnė prieš savo konkurentus, arba charakteristikos, esančios labai svarbios klientų patenkinimui (išimtis - paskutinė produktų grupė, kurioje dėl sugrįžusios vienintelės anketos nebuvo taikomas filtro principas).

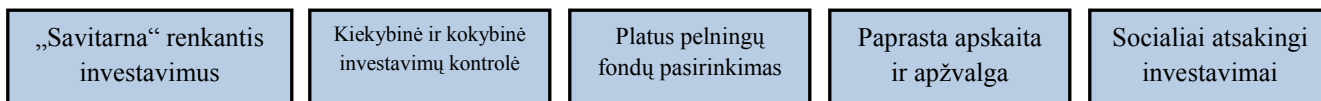
Produktai A. Ši produktų grupė yra absoliučiai stambiausia įmonėje ir sudaro daugiau nei 50% visų įplaukų, todėl grupės atstovai išskyrė labai įvairias produktų charakteristikas, pažymėdami didesnio pelningumo klientams galimybių išvelgimą, efektyvų rizikos valdymą, lanksčias sąlygas klientams, prognozuojamas administracines išlaidas, patikimo produkto įvaizdį, pelningumo garantijos lygį, pilnai išnaudotą klientų įmokų potencialą, produkto subalansuotumą, profesionalų įmonių klienčių ir jų darbuotojų aptarnavimą, konsultavimą ir atskaitomybę. Tolimesnei analizei buvo atrinktos šios penkios charakteristikos:

18 pav. Vertingos produktų grupės A charakteristikos



Produktai B. Ši produktų grupė yra pirmosios grupės galima alternatyva įmonėms, įgaunanti vis didesnę populiarumą rinkoje, dėl to tiriamai įmonei yra labai svarbu pritraukti kuo daugiau šios produktų grupės vartotojų. Tarp vertingų grupės charakteristikų respondentai minėjo tokias produktų savybes: lankstus investiciniu požiūriu produktas, „savitarna“ renkantis investavimus, kiekybinė ir kokybinė investavimų kontrolė, platus pelningų fondų pasirinkimas, paprasta apskaita ir apžvalga, socialiai atsakingi investavimai, pigesnė alternatyva įmonėms, ne tik taupymo, bet ir rizikos draudimo galimybė, internetiniai sprendimai. Analizei buvo atrinktos šios charakteristikos:

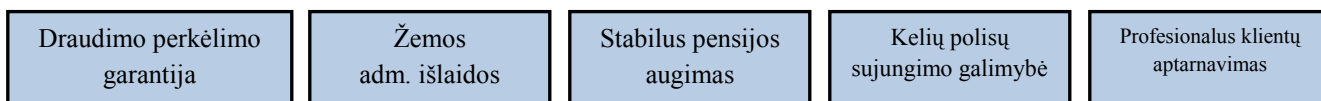
19 pav. Vertingos produktų grupės B charakteristikos



Produktai C: šios grupės produktų įplaukos organizacijoje sudaro mažiausią dalį, tačiau jos užimamos rinkos dalis yra pakankamai reprezentatyvi. Anot į anketą atsakiusių dviejų respondentų, turėtų būti išskiriamos tokios vertingos charakteristikos: draudimo perkėlimo garantija, žemos administracinės išlaidos, stabilus pensijos augimas, kelių polisų sujungimo galimybė, galimybė sujungti ir giminingus pensijų taupymo produktus, profesionalus klientų aptarnavimas, apėmimas ir

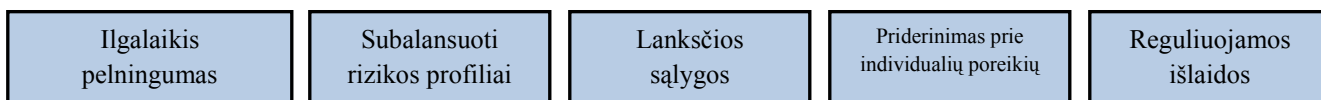
taupymo senatvės pensijai bei rizikos draudimo, visiška įmonės atskaitomybė prieš klientus. Tyrimui parinktos šios charakteristikos:

20 pav. Vertingos produktų grupės C charakteristikos



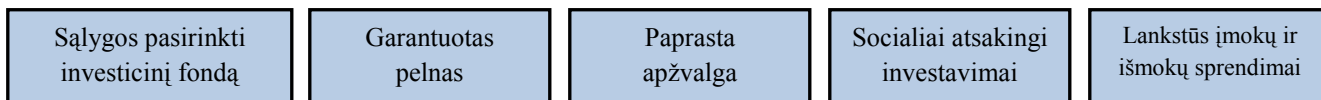
Produktai D. Jei pirmosios trys produktų grupės buvo susijusios su darbiniais santykiais ir atstovaujančius daugiausiai įmonių interesus, ši produktų grupė susijusi su individualių klientų poreikių tenkinimu. Kaip vertingas charakteristikas respondentai mini ilgalaikį pelningumą vartotojui, subalansuotus rizikos profilius, lanksčias sąlygas, prisiderinimą prie individualių poreikių, reguliuojamas išlaidas, ypatingai saugią pensijų taupymo alternatyvą, produktų lankstumą, ir nuo klientų amžiaus priklausantį rizikos reguliavimą. Tolimesnei analizei pasirinktos charakteristikos pavaizduotos apačioje:

21 pav. Vertingos produktų grupės D charakteristikos



Produktai E. Šios produktų grupės atstovai išskyrė tokias charakteristikas: nuo kliento poreikių priklausančios išlaidos, konkurencingos administracinės išlaidos, įvaizdis, sudarytos sąlygos pasirinkti geriausią investicinį fondą, garantuotas pelnas, paprasta apžvalga, socialiai atsakingi investavimai, lankstūs įmokų ir išmokų sprendimai. Tyrimui pasirinkti pastarieji penki:

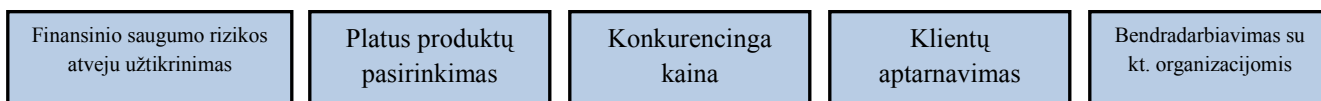
22 pav. Vertingos produktų grupės E charakteristikos



Produktai F: Šios produktų grupės charakteristikų atranka nebuvo atlikta, nes buvo sugrąžinta tik viena anketa, tačiau išskirtas charakteristikas (finansinio saugumo rizikos atvejus užtikrinimą, platų produktų pasirinkimą, konkurencingą kainą, klientų aptarnavimą, bendradarbiavimą su kitomis nepelno siekiančiomis organizacijomis) galima laikyti pakankamai pilnavertėmis, kadangi respondentas jų svarbumą pažymėjo tolygiai (t.y. kiekvienai skyrė po 20 %). Tiesa, pranašumo prieš konkurentus kriterijų atitiko 4 iš 5 kriterijų: platus produktų pasirinkimas, konkurencinga kaina, klientų

aptarnavimas, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis. Šios charakteristikos pavaizduotos ir lentelėje:

23 pav. Vertingos produktų grupės F charakteristikos



Pastaroji produktų kategorija yra išskirtinė tuo, kad ji apima tik gyvybės ir sveikatos draudimą, kai tuo tarpu prieš tai buvusios penkios produktų grupės buvo susiję su pensijų draudimu.

Galima pastebėti, jog dauguma aukščiau paminėtų vertingų produktų charakteristikų orientuojasi į finansinio pelningumo klientams didinimą, efektyvų rizikos valdymą bei išlaidų/sąnaudų mažinimą.

Klientų vertinamoms charakteristikoms reikiamų išteklių analizė, strateginių kompetencijų identifikavimas. Kitu respondentams pateiktu klausimu buvo norėta išsiaiškinti, kokius išteklius ir gebėjimus tiriamą organizaciją naudoja, kad galėtų įgyvendinti šias vertingas charakteristikas. Užduotyje buvo pateiktas išteklių sąrašas, padalintas į keturias išteklių grupes: kultūriniai gebėjimai, funkciniai gebėjimai, poziciniai gebėjimai ir kontrolės gebėjimai. Respondentai iš kiekvienos grupės turėjo parinkti tuos išteklius, kurie reikalingi tam tikros charakteristikos įgyvendinimui. Galutinis šios užduoties rezultatas – išskirtos išteklių grupės, kurios daugiau ar mažiau yra bendros visoms charakteristikoms. Yra laikoma, jog ištekliai ir gebėjimai, tapę daugumos kompetencijų pagrindu, tampa strateginėmis kompetencijomis. Kadangi kiekvienos produktų grupės vertingos charakteristikos tyrimo analizės eigoje buvo pergrupuotos (penkios toliau analizuotinos kiekvienos grupės charakteristikos surinktos įvertinus visų respondentų atsakymus), todėl ir tų charakteristikų išteklių analizė yra sudėtinis trijų ar dviejų anketų duomenų interpretavimo rezultatas.

Produktai A. Iš trijų produktų A grupės atstovų gautų anketų išrinkus tokias penkias pagrindines produktų charakteristikas, kaip didesnio pelningumo galimybių išvėlgimas, efektyvus rizikos valdymas, lanksčios sąlygos klientams, prognozuojamos administracinės išlaidos ir patikimo produkto įvaizdis, pagal tolimesnius respondentų pasirinkimus buvo identifikuotos tokios charakteristikų įgyvendinimui reikiamos išteklių grupės:

- Visas 5 charakteristikas apimantys ištekliai: darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis;
- 4 charakteristikoms palaikyti būtini ištekliai: efektyvūs procesai;

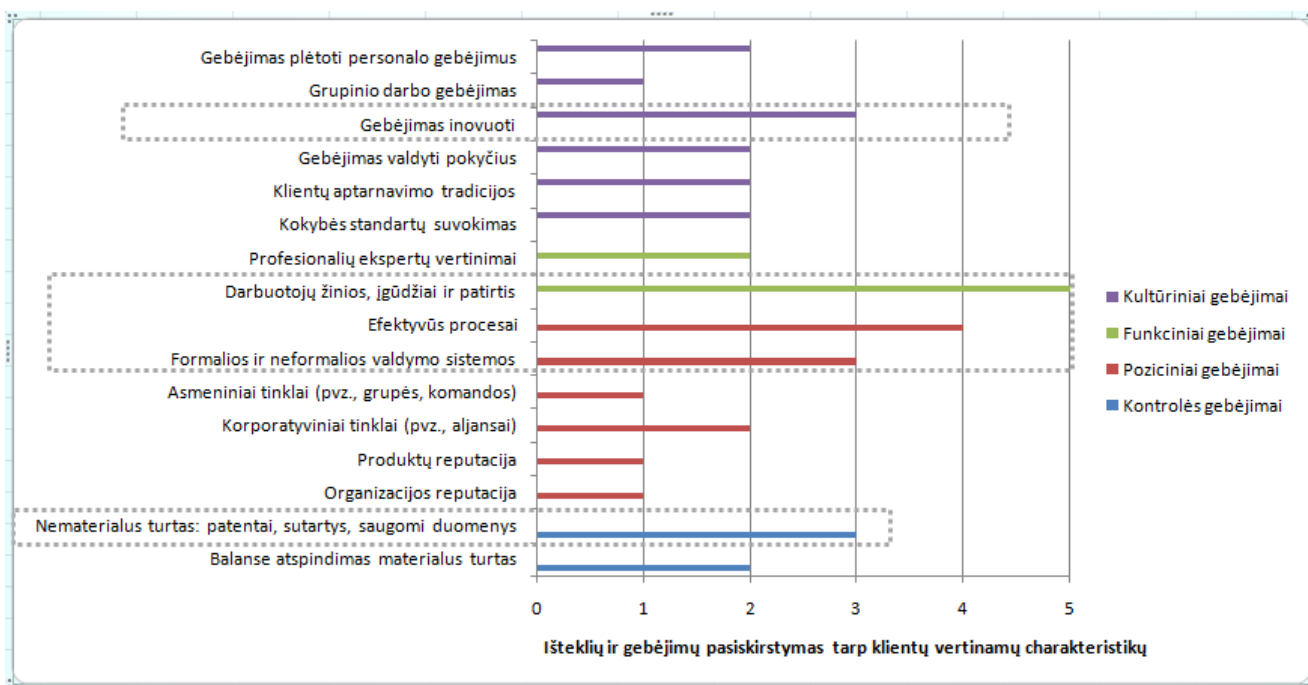
- 3 charakteristikų įgyvendinimui būtinas: gebėjimas inovuoti, formalios ir neformalios valdymo sistemos, nematerialus turtas (patentai, sutartys, kontraktai, saugomi duomenys ir kt. teisės objektai);

- Po 2 charakteristikas apima tokie ištekliai kaip: gebėjimas plėtoti personalo gebėjimus, gebėjimas valdyti pokyčius, klientų aptarnavimo tradicijos, kokybės standartų suvokimas, profesionalių ekspertų vertinimai, korporatyviniai tinklai ir materialus turtas;

- Tik po 1 charakteristiką apima tokie ištekliai kaip: grupinio darbo gebėjimas, asmeniniai tinklai, produktų reputacija, organizacijos reputacija.

Šie ištekliai apibendrinti paveikslėlyje, dominuojantys apibrėžti punktyrine linija:

24 pav. Produktų A vertingoms charakteristikoms įgyvendinti reikalingi ištekliai



Produktai B, pasižymintys tokiomis charakteristikomis kaip: „savitarna“ renkantis investavimus, kiekybinė ir kokybinė investavimų kontrolė, platus pelningų fondų pasirinkimas, paprasta apskaita ir apžvalga, socialiai atsakingi investavimai, anot respondentų, reikalauja tokių išteklių:

- 4 charakteristikoms būdingų darbuotojų žinių, įgūdžių ir patirties bei efektyvių procesų;

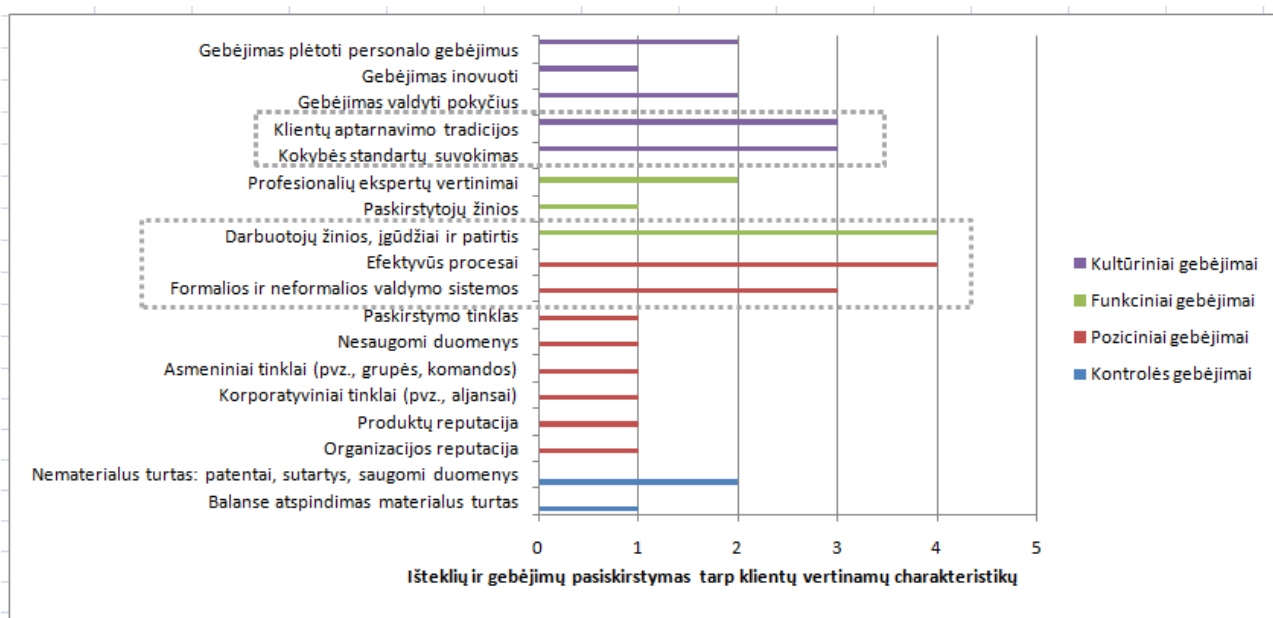
- 3 charakteristikas sieja tokie ištekliai kaip: klientų aptarnavimo tradicijos, kokybės standartų suvokimas, formalios ir neformalios valdymo sistemos;

- Po 2 charakteristikas apima gebėjimas plėtoti personalo įgūdžius, valdyti pokyčius, profesionalių ekspertų vertinimai ir nematerialus teisinis turtas (patentai, kontraktai, saugomi duomenys, sutartys ir t.t.)

- Ir tik po vieną charakteristiką apima tokie ištekliai kaip: gebėjimas inovuoti, paskirstytojų žinios, paskirstymo tinklas, nesaugomi duomenys, asmeniniai tinklai, korporatyviniai tinklai, organizacijos reputacija, produktų reputacija ir materialus organizacijos turtas.

Šių išteklių aktualumas pavaizduotas iliustracijoje, dominuojantys ištekliai apibrėžti punktyrine linija:

25 pav. Produktų B vertingoms charakteristikoms įgyvendinti reikalingi ištekliai



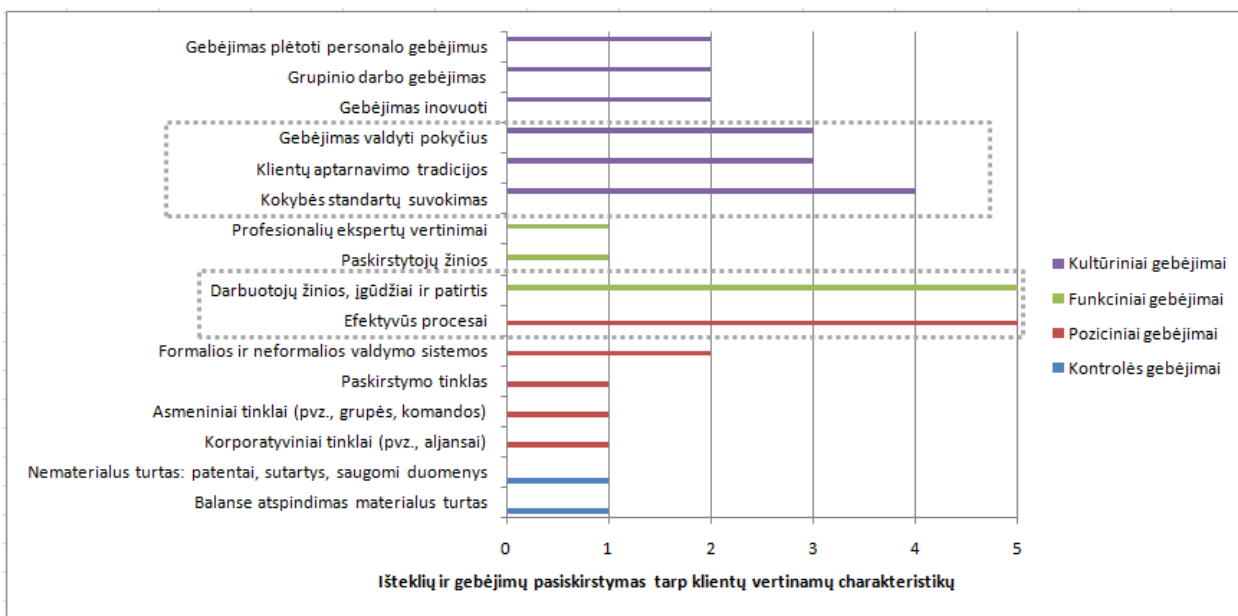
Produktai C, klientams teikia tokias vertingas charakteristikas, kaip draudimo perkėlimo garantija, žemos administracinės išlaidos, stabilus pensijos augimas, kelių draudimo polisų sujungimo į vieną galimybė ir profesionalus klientų aptarnavimas. Jų įgyvendinimui respondantai išskyrė tokius išteklius:

- Visas 5 charakteristikas apimančius: darbuotojų žinias, įgūdžius ir patirtis, bei efektyvius procesus;
- 4 charakteristikas apimančią kokybės standartų suvokimą;
- 3 charakteristikoms būdingą gebėjimą valdyti pokyčius ir klientų aptarnavimo tradicijas;
- Šiek tiek mažiau, po 2 charakteristikas apima tokie ištekliai, kaip: gebėjimas plėtoti personalo įgūdžius, grupinio darbo gebėjimas, gebėjimas inovuoti, formalios ir neformalios valdymo sistemos;

- Likę ištekliai – profesionalių ekspertų vertinimas, paskirstytojų žinios, paskirstymo tinklas, asmeniniai tinklai, korporatyviniai tinklai, nematerialus teisinis ir materialus turtas – apima tik po vieną iš išvardintųjų charakteristikų.

Išteklių apibendrinimas pateiktas iliustracijoje:

26 pav. Produktų C vertingoms charakteristikoms įgyvendinti reikalingi ištekliai

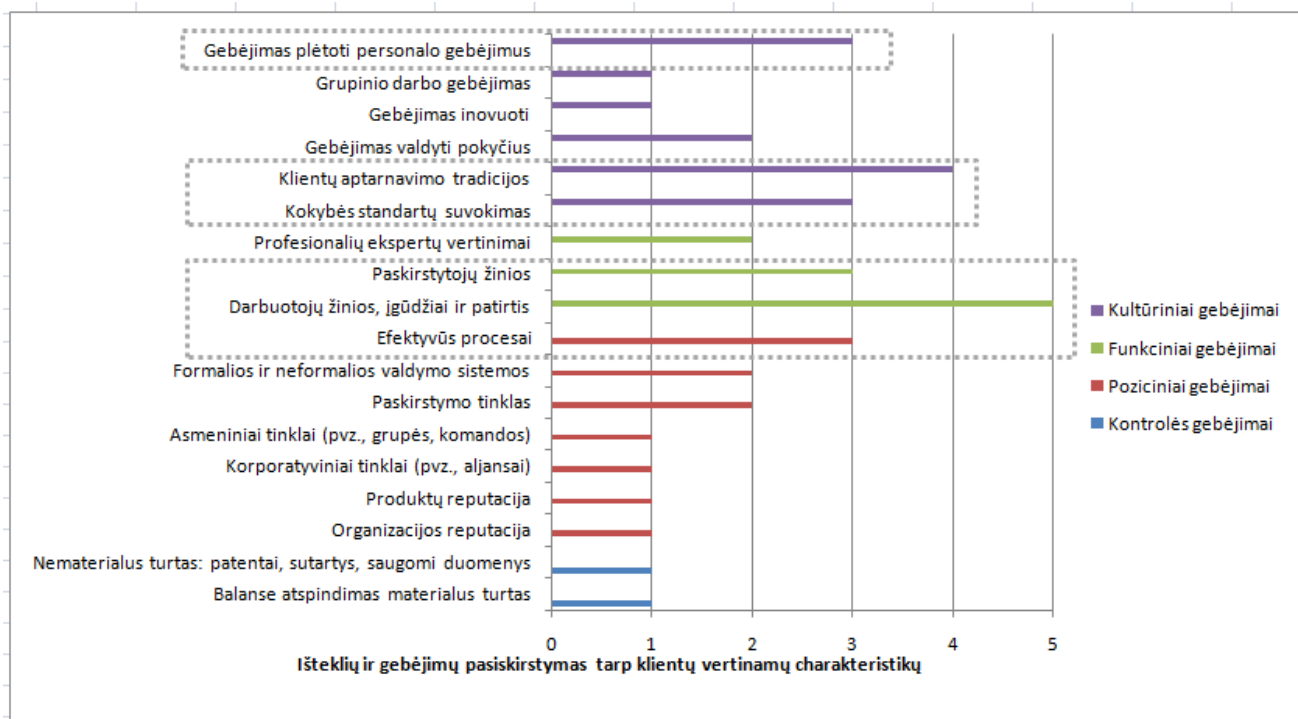


Produktai D, respondentų nuomone, turi pasižymėti ilgalaikiu pelningumu, subalansuotais rizikos profiliais, lanksčiomis sąlygomis klientams, prisiderinimu prie individualių poreikių ir reguliuojamomis išlaidomis. Paaiškėjo, jog šių charakteristikų įgyvendinimui reikalingi tokie ištekliai:

- Visas 5 charakteristikas jungiančios darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis;
- 4 charakteristikas apimančios klientų aptarnavimo tradicijos;
- 3 charakteristikas siejantis gebėjimas plėtoti personalo įgūdžius, kokybės standartų suvokimas, paskirstytojų žinios ir efektyvūs procesai;
- Po 2 charakteristikas apima tokie ištekliai, kaip: gebėjimas valdyti pokyčius, profesionalių ekspertų vertinimai, formalios ir neformalios valdymo sistemos, paskirstymo tikslai;
- Pavienėms charakteristikoms išpildyti reikia: grupinio darbo gebėjimų, gebėjimo inovuoti, asmeninių ir korporatyvinių tinklų, produktų reputacijos ir organizacijos reputacijos, nematerialaus teisinio ir materialaus turto.

Išteklių apibendrinimas pavaizduotas iliustracijoje, dominuojantys ištekliai apibrėžti punktyrine linija:

27 pav. Produktų D vertingoms charakteristikoms įgyvendinti reikalingi ištekliai

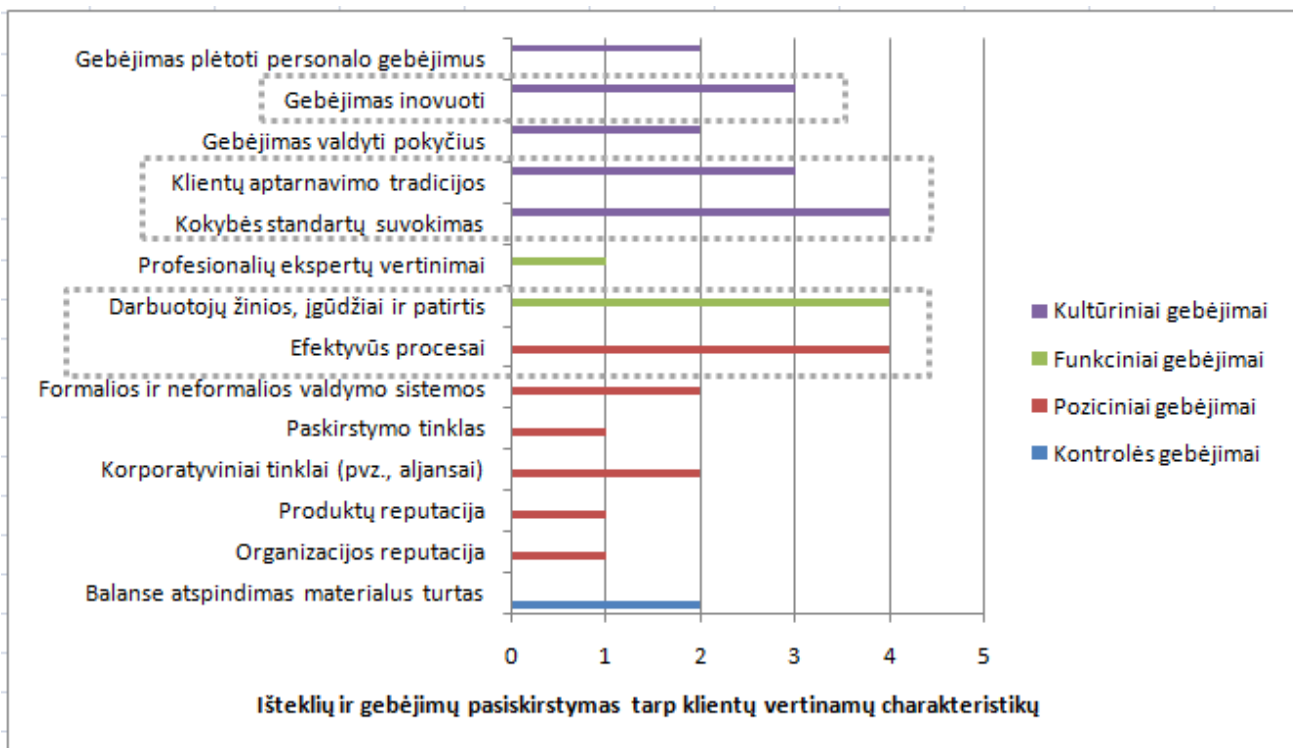


Produktai E, respondentų manymu, turėtų pasižymėti garantuotu pelnu vartotojui, sudarytomis sąlygomis nevaržomai pasirinkti investicinį fondą, paprasta apžvalga, socialiai atsakingais investavimais, lanksčiais įmokų ir išmokų sprendimais. Anot tyrimo rezultatų, tam reikalingi žemiau išvardinti ištekliai:

- Po 4 charakteristikas apimantys: darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis, efektyvūs procesai ir kokybės standartų suvokimas;
- 3 charakteristikas apima: gebėjimas inovuoti, klientų aptarnavimo tradicijos;
- Po 2 charakteristikas sieja: gebėjimas plėtoti personalo įgūdžius, valdyti pokyčius, formalios ir neformalios valdymo sistemos, korporatyviniai tinklai ir materialusis turtas.
- Pavienes charakteristikas įgyvendinti padeda tokie ištekliai, kaip: profesionalių ekspertų vertinimai, paskirstymo tinklas, produktų reputacija ir organizacijos reputacija.

Ištekliai apibendrinti žemiau pateiktame grafike, kuriame punktyrinė linija išskiria dominuojančius išteklius:

28 pav. Produktų E vertingoms charakteristikoms įgyvendinti reikalingi ištekliai

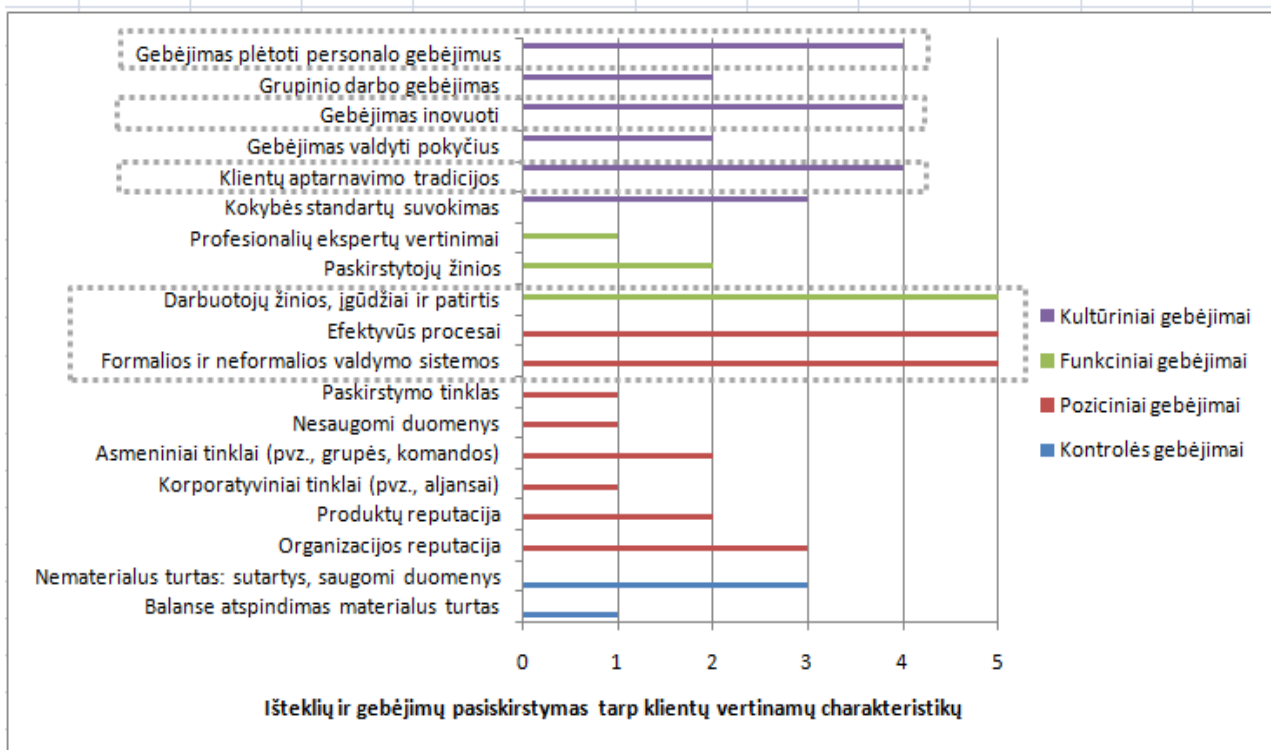


Produktai F – paskutinė produktų kategorija, turinti pasižymėti tokiomis klientams vertingomis charakteristikomis: finansinio saugumo rizikos atveju užtikrinimas, platus produktų pasirinkimas, konkurencinga kaina, klientų aptarnavimas ir bendradarbiavimas su kitomis ne pelno siekiančiomis organizacijomis. Anot vienintelės į anketą atsakius respondentės, šios charakteristikos gali būti išpildytos pasitelkus tokius išteklius:

- Visas 5 charakteristikas siejančius efektyvius procesus, darbuotojų žinias, įgūdžius ir patirtį, formalias ir neformalias valdymo sistemas;
- 4 charakteristikas apimančius: gebėjimą inovuoti, gebėjimą plėtoti personalo įgūdžius, klientų aptarnavimo tradicijas;
- Kiek mažiau, po 3 charakteristikas, apima kokybės standartų suvokimas, organizacijos reputacija, nematerialus teisinis turtas;
- Po 2 charakteristikas apima: grupinio darbo gebėjimas, gebėjimas valdyti pokyčius, paskirstytojų žinios, asmeniniai tinklai, korporatyviniai tinklai, produktų reputacija;
- Pavienėms charakteristikoms reikalingi: profesionalių ekspertų vertinimai, paskirstymo tinklas, nesaugomi duomenys, korporatyviniai tinklai ir materialusis turtas.

Išteklių apibendrinimas pateiktas grafike:

29 pav. Produktų E vertingoms charakteristikoms įgyvendinti reikalingi ištekliai



Nesunku pastebėti, jog visų šių produktų grupių vertingų charakteristikų įgyvendinimui reikiamų išteklių pamatu buvo du kertiniai ištekliai: *darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis* (12,4%) bei *efektyvūs procesai* (11,1%), kartu sudarantys net 23,5% visų išteklių svarbos. Šie du ir dar keli lentelėje (žr. lentelę) pilku fonu išskirti ištekliai, sudarantys net 2/3 visų reikalingų išteklių – *kokybės standartų suvokimas* (8,4%), *klientų aptarnavimo tradicijos* (8,4%), *formalios ir neformalios valdymo sistemos* (7,6%), *gebėjimas tobulinti darbuotojus* (6,7%), *gebėjimas inovuoti* (6,2%) ir *gebėjimas valdyti pokyčius* (5,8%) – patys savaime ar kombinacijoje su kitais ištekliais yra tiriamos **organizacijos strateginės kompetencijos**. Visų išteklių apibendrintas vertinimas pateikiamas lentelėje:

11 lentelė. Išteklių ir gebėjimų svarbos įgyvendinat produktų vertingas charakteristikas pasiskirstymas

Ištekliai	Grupė*	A	B	C	D	E	F	Suma	Procentinė išraiška
Darbuotojų žinios ir įgūdžiai procesuose, finansuose, rinkodaroje ir R&D;	FG	5	4	5	5	4	5	28	12,4%
Efektyvūs procesai	PG	4	4	5	3	4	5	25	11,1%
Kokybės standartų suvokimas;	KG	2	3	4	3	4	3	19	8,4%
Klientų aptarnavimo tradicijos;	KG	2	3	3	4	3	4	19	8,4%
Formalios ir neformalios valdymo sistemos;	PG	3	3	2	2	2	5	17	7,6%
Gebėjimas tobulinti darbuotojus	KG	2	2	2	3	2	4	15	6,7%
Gebėjimas inovuoti;	KG	3	1	2	1	3	4	14	6,2%
Gebėjimas valdyti pokyčius;	KG	2	2	3	2	2	2	13	5,8%
Nematerialus turtas: patentai, sutartys, saugomi duomenys	KntrG.	3	2	1	1	0	3	10	4,4%
Profesionalių konsultantų kompetencija;	FG	2	2	1	2	1	1	9	4,0%
Materialus organizacijos turtas;	KntrG.	2	1	1	1	2	1	8	3,6%
Korporatyviniai tinklai;	PG	2	1	1	1	2	1	8	3,6%
Organizacijos reputacija;	PG	1	1	0	1	1	3	7	3,1%
Distributoriaus žinios ir įgūdžiai;	FG	0	1	1	3	0	2	7	3,1%
Produkto reputacija;	PG	1	1	0	1	1	2	6	2,7%
Asmeniniai tinklai;	PG	1	1	1	1	0	2	6	2,7%
Paskirstymo tinklai;	PG	0	1	1	2	1	1	6	2,7%
Gebėjimas dirbti komandoje;	KG	1	0	2	1	0	2	6	2,7%
Nesaugomi duomenys;	PG	0	1	0	0	0	1	2	0,9%
Tiekimo grandinės tinklai;	PG	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Tiekėjo žinios ir įgūdžiai;	FG	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Automatiniai atsakymo mechanizmai.	KG	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
* FG - funkciniai gebėjimai PG - poziciniai gebėjimai KntrG - kontrolės gebėjimai KG - kultūriniai gebėjimai									
**A, B, C, D, E, F - Produktai A, B, C, D, E, F									

Strateginių kompetencijų plėtros galimybių nustatymas. Ištekliai ir gebėjimai, kurie patys savaime arba kombinacijoje su kitais ištekliais organizacijai turi strateginę reikšmę, turi būti saugojami ir plėtojami. Paskutinioji tyrimo anketos užduotis ir buvo orientuota į strategiškai reikšmingų organizacijos kompetencijų plėtros galimybių analizę. Respondentams buvo pateikti klausimai, susiję su išteklių apsauga, išlaikymu, sustiprinimu ir naudojimu. Dauguma šių klausimų buvo uždari ir reikalaujantys trumpų atsakymų, tačiau keliuose jų buvo prašoma respondento nuomonės ir vertinimo.

Kompetencijų išteklių apsauga: visų identifikuotų išteklių svarba suprantama visos organizacijos mastu, tačiau jų apsauga dauguma atvejų priklauso nuo organizacijos kultūros ir jokių teisiniu reglamentavimu jie apsaugoti būti negali. Taigi esminį vaidmenį išteklių apsaugai vaidina *organizacijos kultūros palaikymas ir puoselėjimas*.

Kompetencijų išteklių išlaikymas:

- visų šių išteklių ir gebėjimų *įgijimas* yra *nuolatinis ir tęstinis procesas*;
- ištekliai yra *unikalus dėl jų „kūrimo“ istorijos*;
- išteklių tęstinumas priklauso nuo organizacijos kompetentingumo, patyrimo, noro ir pasiryžimo juos plėtoti, tik tokiu atveju *išteklių potencialas didėja* ir kuria vertę;
- visus šiuos išteklius galima laikyti „itin jautriais“, kadangi jis *gali būti labai lengvai prarasti* (pvz., jų nenaudojant, neskatinant, nestimuliuojant);
- šiuos išteklius yra *labai sunku arba netgi neįmanoma imituoti kitiems*;
- jų neįmanoma „nusipirkti“, nes galima tik įgyti (tačiau gerus darbuotojus, vadovus reikia mokėti išlaikyti ir motyvuoti, kadangi juos gali prisivilioti konkurentai; kalbant apie efektyvius procesus, įsigyti galima tam tikras atskiras jų dalis, pvz., technologijas, bet ne visumą); šių išteklių ir „užauginimas“ yra ilgas ir sudėtingas procesas;
- jų *pakaitalai neįmanomi*.

Kompetencijų išteklių stiprinimas: tiriamos organizacijos kontekste visi šie ištekliai yra didėjantys:

- *darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis* stiprinama skiriant dėmesį individualių darbuotojų kompetencijų plėtrai, mokymams, motyvavimui, skatinant jų įsitraukimą į formalias ir neformalias organizacijos veiklas, skiriant iššūkių reikalaujančių užduočių, deleguojant daugiau atsakomybės;
- *efektyvūs procesai* sustiprinami maksimaliai integruojant technologines ir socialines sistemas, daugiau atsakomybės perleidžiant įmonės padaliniui Vilniuje, skatinant sklandesnį Norvegijos ir Lietuvos padalinių bendradarbiavimą, taip pat atskirų padalinių tarpusavio bendradarbiavimą, kiek įmanoma labiau supaprastinant kasdienės organizacijos rutinas, iš organizacijos rutinų išimant tas rutinas, kurios yra neefektyvios, operatyviai sprendžiant IT spragas;
- *kokybės standartų suvokimas* gali būti patobulintas puoselėjant organizacijos kultūrą, kokybę priešpastatant kiekybei, labiau akcentuojant kokybės reikšmę individualioje veikloje, tikrinant ar nėra kokybės spragų tarpgruvinėse funkcijose (tarp padalinių, skyrių).
- *klientų aptarnavimo tradicijos* gali būti sustiprintos skiriant dar daugiau dėmesio jų individualiems poreikiams, tiesioginei komunikacijai, profesionaliems konsultavimams.
- *formalios ir neformalios valdymo sistemos* gali būti stiprinamos vadovus ir lyderius aktyviai įtraukiant dalyvauti tobulinimo programose, organizuojant dar daugiau jiems skirtų apmokymų, skatinant jų sąmoningumą, iniciatyvumą ir atsakomybę efektyviai koordinuoti ir įkvėpti darbuotojus;

- *gebėjimas tobulinti darbuotojus*: iškelti darbuotojams iššūkių, mokymosi ir naujų žinių bei įgūdžių reikalaujančius tikslus, ugdant jų individualaus ir komandinio darbo įgūdžius, deleguojant daugiau atsakomybės, organizuojant profesinius kursus ir apmokymus.

- *gebėjimo inovuoti* skatinimas įmanomas stebint ir vertinant organizacijos vidinę ir išorinę aplinką, ieškant potencialių galimybių, kūrybiško mąstymo skatinimas individualioje veikloje;

- *gebėjimas valdyti pokyčius* gali būti efektyviai tobulinamas formuojant lanksčią ir prisitaikančią organizaciją, reaguojant į išorinės aplinkos iššūkius kaip į galimybę kažką keisti ir tobulinti, palaikant atvirą komunikaciją su darbuotojais ir supažindinant juos su veiksnių planais (taip išvengiant streso ir skatinant veikti racionaliai), plėtojant organizacijos produktus, kad jie galėtų prisitaikyti prie kintančių rinkos poreikių.

Kompetencijų išteklių eksploatavimas: respondentų nuomone, visų šių išteklių potencialas yra išnaudojamas tinkamai, tačiau organizacija yra atvira galimybei juos panaudoti dar geriau: pvz., stengiantis kuo labiau inovatyvius sprendimus įtraukti į individualias veiklas, efektyvių procesų vyksmą užtikrinant visomis kryptimis (tarp atskirų padalinių, tarp vadovų ir darbuotojų ir atvirkščiai), skatinant darbuotojų bendradarbiavimą ir pan. Respondentai pažymi, jog ištekliai yra integruojami tarpusavyje ir leidžia išgauti sinergijos efektą (pvz., darbuotojus buriant į komandas, projektines grupes, įtraukiant į tobulinimo projektus, vadovams ir lyderiams ieškant ryšių ir sąsajų bei bendradarbiavimo galimybių su kitomis grupėmis, organizacijos išore ir pan.). Tokioms išteklių sąsajoms palaikyti organizacija skiria didelį dėmesį.

Aptarus pagrindinius išteklių plėtros aspektus, ir įvertinus respondentų atsakymus į pateiktus klausimus, galima sudaryti tiriamai organizacijai būdinga išteklių plėtros scenarijų:

12 lentelė. Strateginių kompetencijų išteklių/gebėjimų plėtros scenarijus

Kompetencijų išteklių gebėjimai	Kompetencijų išteklių apsauga	Kompetencijų išteklių išlaikymas	Kompetencijų išteklių stiprinimas	Kompetencijų išteklių eksploatavimas
Darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis	Organizacijos kultūros palaikymas ir puoselėjimas	Organizacijos kultūros palaikymas ir puoselėjimas	<ul style="list-style-type: none"> • Individualių darbuotojų kompetencijų plėtra • Skatinimas dalintis žiniomis ir patirtimi su kitais • Mokymai • Motyvavimas • Įsitraukimo skatinimas • Iššūkių reikalaujančios užduotys; • Didesnė atsakomybė 	Išteklių integravimas

Efektyvūs procesai			<ul style="list-style-type: none"> • Maksimalus technologinių ir socialinių sistemų integravimas; • daugiau atsakomybės ir užduočių įmonės padaliniui Vilniuje; • Sklandesnio Norvegijos ir Lietuvos padalinių bendradarbiavimo skatinimas; • Atskirų padalinių tarpusavio bendradarbiavimas; • Kasdienių organizacijos rutinų supaprastinimas; • Neefektyvių rutinų pašalinimas; • Operatyvūs IT spragų sprendimai 	
Kokybės standartų suvokimas			<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos kultūros puoselėjimas • Kokybės akcentavimas individualioje veikloje; • Kokybės spragų identifikavimas tarpgrupinėse funkcijose (tarp padalinių, skyrių). 	
Klientų aptarnavimo tradicijos			<ul style="list-style-type: none"> • Dėmesys individualiems poreikiams; • Tiesioginė komunikacija; • Profesionalus aptarnavimas 	
Formalios ir neformalios valdymo sistemos			<ul style="list-style-type: none"> • Tobulinimo programos vadovams ir lyderiams; • Apmokymai; • Sąmoningumo, iniciatyvumo ir atsakomybės efektyviai koordinuojant padalinių ir grupių veiklą, skatinimas • Vadovų ir lyderių motyvavimas 	
Gebėjimas tobulinti darbuotojus			<ul style="list-style-type: none"> • Naujų žinių ir įgūdžių reikalaujančios užduotys ir tikslai; • Individualaus ir komandinio darbo įgūdžių ugdymas; • Atsakomybė; • Kursai, apmokymai 	
Gebėjimas inovuoti			<ul style="list-style-type: none"> • Vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos stebėjimas ir vertinimas; • Potencialių galimybių išvėlgimas; • Kūrybiško mąstymo skatinimas individualiuose sprendimuose 	

Gebėjimas valdyti pokyčius			<ul style="list-style-type: none"> • Lanksčios ir prisitaikančios organizacijos formavimas; • Išorinės aplinkos iššūkių kaip naujų galimybių supratimas; • Atvira komunikacija su darbuotojais ir supažindinimas su planais (išvengiant streso ir skatinant veikti racionaliai); • Produktų plėtojimas 	
----------------------------	--	--	--	--

Remiantis tokiu organizacijos išteklių/gebėjimų apsaugos, išlaikymo, plėtojimo ir naudojimo scenarijumi, organizacijos strateginių kompetencijų plėtrą galima paversti nuolatinium ir planuojamu organizacijos procesu bei jos kultūros elementu.

Komentaras iš žinių vadybos perspektyvos: galima konstatuoti, kad respondentų identifikuoti strateginių kompetencijų išteklių stiprinimo būdai glaudžiai siejasi su žinių vadybos bei organizacijos mokymosi metodais, nes akcentuojamas žinių ir patirties dalijimasis, socialinių sistemų integravimas, įsitraukimo skatinimas, bendradarbiavimas, kompetencijų plėtrai palankios kultūros kūrimas, rutinų paprastinimas ir efektyvizavimas, IT spragų identifikavimas ir šalinimas, lanksčios organizacijos formavimas, aplinkos stebėjimas, vertinimas ir pan. Iš to kyla dvi išvados:

1. tiriamos organizacijos veikla pati savaime yra paremta žinių vadybos ir organizacijos mokymosi procesais;
2. žinių vadyba, sudarydama sąlygas organizaciniam mokymuisi vykti, kartu yra organizacijos strateginių kompetencijų plėtros pagrindas.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Visos organizacijos varomoji jėga yra verslo aplinka ir jos korporatyvinės strategijos atsakas į tą aplinką. Vienu iš verslo aplinkos elementų laikome organizacijos esamus ir potencialius klientus, turinčius tam tikrus poreikius ir lūkesčius. Organizacija, šiems vartotojams siūlydama savo produktus ir paslaugas, orientuojasi į tam tikras jų charakteristikas, kurios kuria vartotojams pridėtinę vertę ir nulemia jų pasitenkinimą. Toks atitikimas tarp išorinės aplinkos, šiuo atveju vartotojų poreikių, ir organizacijos siūlomų produktų charakteristikų yra vadinamas strateginiu atitikimu (pagal Baker hierarchinį požiūrį į organizacijos kompetencijas [43]), o jis pasiekiamas tuomet, kai organizacija prisitaiko ir suderina savo strategiją su iš verslo aplinkos kylančiais konkurenciniais prioritetais. Strateginis atitikimas yra sąlygojamas tam tikrų organizacijos kompetencijų, kurios yra laikomos gyvybiškai svarbiomis jos išlikimui. Šio tyrimo tikslas - nustatyti tas tiriamos organizacijos

kompetencijas, kurios jai turi strateginę reikšmę ir yra konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes kuria vertingas produktų charakteristikas ir yra bendros visai organizacijai – yra laikomas įgyvendintu.

Nuodugniam tyrimui atlikti buvo naudinga išskirti pagrindines organizacijos produktų grupes, kurios leistų patikrinti kiekvienos produkto rūšies ypatybes ir iš jų kylančius rinkos reikalavimus. Vis dėlto tyrimo rezultatai parodė, jog pagrindiniai organizacijos produktai (5 produktų kategorijos – A, B, C, D, ir E, sudarančios 90% organizacijos įplaukų) iš esmės reikalauja trijų bendrų charakteristikų: finansinio pelningumo klientui, žemų išlaidų (mažų administracinių išlaidų ir konkurencingos kainos) bei efektyvaus rizikos valdymo. Šių ir kitų tyrime paminėtų charakteristikų įgyvendinimas yra būtinas siekiant vartotojų pasitenkinimo ir tokiu būdu kuriamo konkurencinio pranašumo.

Pagal atliktą vertingų charakteristikų įgyvendinimui reikiamų kontrolės, funkcinų, pozicinių ir kultūrinių išteklių/gebėjimų analizę, pagrindiniais visos produktų grupės apimančiais ištekliais galima laikyti darbuotojų žinias, įgūdžius ir patirtis (12,4%), efektyvius procesus (11,1%), kokybės standartų suvokimą (8,4%), klientų aptarnavimo tradicijas (8,4%), formalias ir neformalias valdymo sistemas (7,6%), gebėjimą tobulinti darbuotojus (6,7%), gebėjimą inovuoti (6,2%) ir gebėjimą valdyti pokyčius (5,8%). Šių išteklių/gebėjimų pasireiškimas organizacijoje pagal savo svarbą sudaro du trečdalius visų tirtų naudojamų išteklių ir gebėjimų. Išvardintuosius išteklius pačius savaime arba kombinacijoje su kitais ištekliais galima laikyti organizacijos *strateginėmis kompetencijomis*.

Šias išskirtas organizacijos kompetencijas galima laikyti strategiškai reikšmingomis dar ir dėl to, kad jos atitinka strateginėms kompetencijoms (anot Hall [20]) keliamus reikalavimus: 1) jos yra atsakingos už ženklios naudos klientui teikimą (tą patvirtino vertingų produktų charakteristikų analizė); 2) jos yra išskirtinės organizacijai (pagal respondentų atsakymus, jos yra unikalios dėl jų „kūrimo“ istorijos, jos gali būti tik įgyjamos, bet ne išsigyjamos); 3) jos reikalauja laiko įgyti (respondentai patvirtino, jog visų šių išteklių ir gebėjimų įgijimas yra nuolatinis ir tęstinis procesas); 4) jos yra atsinaujinančios ir reikalaujančios darbo (anot respondentų, jų tęstinumas priklauso nuo organizacijos kompetentingumo, patyrimo, noro ir pasiryžimo juos plėtoti, tik tokiu atveju jų potencialas didėja ir kuria vertę); 5) jos apima įvairių išteklių konfigūracijas (labiausiai organizacijai būdingi ištekliai patys savaime arba konfigūracijoje su kitais ištekliais virsta pagrindinėmis kompetencijomis); 6) jos turi stiprų neišreikštą turinį ir yra socialiai sudėtingos (tyrimo metu identifikuoti ištekliai ir gebėjimai neleido konkrečiai įvardinti kokio būtent turinio žinios, kokie procesai, kokie kiti gebėjimai organizacijai kuria didžiausią vertę, nes šių kompetencijų turinys yra kompleksinis ir įvardijamas, dėl to šie ištekliai yra labai sudėtingi arba neįmanomi imituoti kitiems, neįmanomi ir jų pakaitalai).

Sudarytas tiriamai organizacijai strategiškai reikšmingų išteklių plėtros scenarijus nėra baigtinis ir gali būti nuolat papildomas, įtraukiant įvairius organizacijos veiklos aspektus. Akivaizdus yra vienas

dalykas: koks organizacijos išteklių/gebėjimų plėtros scenarijus bebūtų sudarytas, visi galimi veiksmai iš esmės remiasi organizacijos mokymosi idėja: pradedant nuo jos individų plėtros, vėliau apimant grupes ir galų gale visą organizaciją. Iš organizacijos mokymosi kyla ir efektyvūs procesai, gebėjimas valdyti pokyčius, gebėjimas inovatyviai mąstyti ir kt.

Tyrimo metu gauti rezultatai nustebino tuo, kad specialistai pakankamai mažą dėmesį skyrė asmeninių tinklų ir gebėjimo dirbti komandoje vertinimui. Jeigu visos organizacijos mastu esminiu ištekliumi yra laikomos individų žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, jie nebus organizacijoje efektyviai pritaikyti be grupių įsitraukimo ir įvertinimo, tokiu būdu plėtojant pavienių individų žinių (remiantis Lustris ir kt. žinių valdymo modelių kompetencijų plėtojimui [40]). Mažai tikėtina, kad grupių ir komandų vaidmuo didelėje organizacijoje nėra svarbus. Greičiausiai problema slypi tame, kad jų reikšmė yra ne iki galo suvokta.

Apskritai galima teigti, kad organizacija supranta žinių valdymo strateginę reikšmę ir šį supratimą išreiškia ypatingu dėmesiu savo darbuotojams ir efektyvindama kasdienius savo procesus (procesai taip pat yra paremti įvairių sričių technologinėmis, rinkos, produktų, IT ir kt. žiniomis), išorinės ir vidinės aplinkos stebėjimu valdydama įvairius informacijos srautus ir taip prisitaikydama prie pokyčių, gebėdama interpretuotą informaciją paversti žiniomis ir į išorinės aplinkos situacijas bandydama pažvelgti kitaip, kūrybiškai, inovatyviai ir pan.

IŠVADOS

Sudėtinga žinių prigimtis nulemia ir kompleksinį žinių sąvokos apibrėžimą. Žinios apima ne vien tik individo sukauptą patirtį, vertybes, informaciją ir išvalgas, bet ir tam tikrus kontekstus, organizacijos rutinas, procesus, metodus ir normas. Svarbia žinių charakteristika yra laikomas ir jų neapčiuopiamumas. Žinių išskyrimas į išreikštas ir neišreikštas atkreipia dėmesį į tai, kad žinios yra dinamiškos ir gali keisti savo pavidalą. To pagrindu buvo suformuotas SECI modelis, apimantis keturias žinių fazes: socializaciją, išreiškimą, kombinavimą ir įsisavinimą. Žinių procesų sudėtingumas ir supratimas, kad juos būtina valdyti nulėmė ir naujos mokslo srities – žinių vadybos atsiradimą. Bendras žinių vadybos tikslas – maksimaliai padidinti žinių efektyvumą, o tai įgyvendinama per šešis pagrindiniais žinių vadybos procesus: žinių identifikavimą, įgijimą, vystymą, dalijimąsi/platinimą, naudojimą ir išsaugojimą.

Žinių vadyba integruoja, sukuria pagrindą arba yra sudėtinis elementu daugybei įvairių kitų vadybinių disciplinų ir sričių, iš kurių darbe buvo aptartos trys svarbiausios – strateginis valdymas, organizacijos mokymasis bei inovacijų vadyba. Kadangi ilgainiui buvo suprasta, jog pagrindinis organizacijos strateginis išteklius yra jos nematerialusis turtas, t.y. darbuotojų žinios ir gebėjimai, žinių integravimas į organizacijos strateginį valdymą tapo kritiniu aspektu, lemiančiu organizacijos sėkmę ir konkurencinį pranašumą rinkoje. Akivaizdu, jog žinios pačios savaime neturi vertės, jeigu jos nėra interpretuojamos, plėtojamos ir jomis nėra dalijamasi. Šių procesų organizacijoje skatinimas yra organizacijos mokymosi sritis. Nuolatinio mokymosi koncepcija turi būti įgyvendinama ne pavienių individų ar jų grupių, bet visos organizacijos mastu, vadovams sudarant sąlygas darbuotojams sistemingai ieškoti naujų, kolektyvinį veiksmą nulemiančių žinių, apimančių ir riziką bei eksperimentavimą, integravimą bei kolektyvinį interpretavimą - tik tokiu būdu organizacija bus lankstesnė prisitaikant prie aplinkos pokyčių ir ieškant ateities galimybių, plėtojant savo esamas kompetencijas ir kuriant naujas. Organizacijos mokymosi pagrindu plėtojamos ir inovacijos, užimančios labai svarbią vietą kuriant ir įgyvendinant verslo strategiją. Šiandieninės pramonės scenarijuose organizacijos negali pasidžiaugti savo atsinaujinančiu konkurenciniu pranašumu vien turėdamos išteklius ir gebėjimus. Jos turi dar ir gebėti tuos išteklius kombinuoti kūrybiškai, taip, kad patobulintų savo esamus gebėjimus arba atrastų naujus – virstančius į inovatyvius procesus, produktus ar paslaugas. Nemažai inovacijų atsiranda kaip esamų žinių pritaikymo rezultatas. Kitos inovacijos – darbo su egzistuojančiomis žiniomis bei jų perdirbimo rezultatas.

Kombinuotos žinios yra visų kompetencijų pagrindas. Atsižvelgiant į įvairius pateiktus apibrėžimus, kompetencija gali būti apibūdinama kaip įvairių žinių tipų rinkinys:

- elementarus žinojimas, žinojimas, kaip būti, žinojimas kaip daryti;
- žinojimas, kaip veikti, empirinės žinios, žinojimas, kaip mokytis, žinojimas, kaip mobilizuoti išteklius;
- teorinės žinios, aplinkos žinios, procedūrinės žinios, formalus patyrimas, empirinis patyrimas, kognityvinis patyrimas, emocinės žinios.

Dažnai apibrėžti kompetenciją yra sudėtinga dėl literatūroje esančios kompetencijos analizės lygmenų įvairovės. Tačiau akivaizdu, kad organizacijos kompetencijos yra išreiškiamos per jos individų kompetencijas. Kompetencijos reikšmė pastaruoju metu plačiai aptariama ir strateginio valdymo kontekste, kur yra teigiama, jog kompetentinga organizacija turi sugebėti struktūriškai ir sistemingai koordinuoti ir pritaikyti savo išteklius siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, kuriant vertę klientui, bei išlaikant konkurencinį pranašumą.

Gausi teorinių organizacijos kompetencijų modelių įvairovė leidžia į kompetenciją pažvelgti iš įvairių perspektyvų: hierarchiniu aspektu, organizacijos pokyčio aspektu, identifikuojant organizacijos kompetencijų išteklius ar bandant suprasti kompetentingos organizacijos sudedamąsias. Lietuvių autorių darbai šioje srityje yra gana išsiskleidę, t.y. dauguma autorių individualiai domisi tam tikra kompetencijų tema, pasigendama jau esamų darbų tęstinumo ir plėtojimo. Dėl šios priežasties yra pakankamai sudėtinga atlikti autorių darbų lyginamąją analizę.

Dauguma literatūroje pateiktų kompetencijų modelių pabrėžia kompetencijų identifikavimo reikšmę organizacijos tolimesniam vystymuisi: tam kad organizacija galėtų tobulėti, ji turi suprasti, kokiose kompetencijose ir su jomis susijusiuose ištekliuose slypi jos konkurencinis pranašumas. Akivaizdu, jog kompetencijų plėtojimas, didžiąja dalimi priklauso nuo individų žinių plėtojimo, todėl organizacija turi sudaryti sąlygas tų žinių vadybos veiklų įgalinimui, kurios leistų įgyti naujų žinių, kombinuoti ir modifikuoti esamas, jas kuo plačiau skleisti tarp grupių, taip sukuriant sąlygas individų žinioms ir kompetencijoms virsti organizacijos žiniomis ir kompetencijomis. Kitaip tariant, organizacija į savo veiklą turi aktyviai įtraukti visas struktūras apimančius mokymosi ir inovacijų procesus. Kompetencijų plėtojimui galima sudaryti ir jų plėtros scenarijus.

Darbo pradžioje iškelta autorės hipotezė pasitvirtino, nes kompetencijos modelių kompleksiskumas apsunkino ir praktiniam tyrimui naudotinų modelių pasirinkimą. Tuo tikslu buvo pasirinkta dviejų – Hall bei Thompson ir Richardson – organizacijos kompetencijų modelių kombinacija.

Atlikto praktinio tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinėmis tirtos organizacijos strateginėmis kompetencijomis – pačias savaime arba kombinacijoje su kitais ištekliais - galima laikyti darbuotojų žinias, įgūdžius ir patirtis (12,4%), efektyvius procesus (11,1%), kokybės standartų suvokimą (8,4%), klientų aptarnavimo tradicijas (8,4%), formalias ir neformalias valdymo sistemas (7,6%), gebėjimą tobulinti darbuotojus (6,7%), gebėjimą inovuoti (6,2%) ir gebėjimą valdyti pokyčius (5,8%). Šios išskirtos organizacijos kompetencijas atitinka ir strateginėms kompetencijoms keliamus reikalavimus: 1) jos yra atsakingos už ženkliai naudą klientui teikimą; 2) jos yra išskirtinės organizacijai; 3) jos reikalauja laiko įgyti; 4) jos yra atsinaujinančios ir reikalaujančios darbo; 5) jos apima įvairių išteklių konfigūracijas; 6) jos turi stiprų neišreikštą turinį ir yra socialiai sudėtingos.

Sudarytas tiriamai organizacijai strategiškai reikšmingų kompetencijų ir jų išteklių plėtros scenarijus nėra baigtinis ir gali būti nuolat papildomas, įtraukiant įvairius organizacijos veiklos aspektus. Visgi galima konstatuoti, kad respondentų identifikuoti strateginių kompetencijų išteklių stiprinimo būdai glaudžiai siejasi su žinių vadybos bei organizacijos mokymosi metodais, nes akcentuojamas žinių ir patirties dalijimasis, socialinių sistemų integravimas, įsitraukimo skatinimas, bendradarbiavimas, kompetencijų plėtrai palankios kultūros kūrimas, rutinų paprastinimas ir efektyvinimas, lanksčios

JUŠKAITĖ, Judita. The impact of knowledge management on the development of organisation's strategic competencies: a master thesis. Vilnius University, Faculty of Communication, Student of Information Management. Publication date: May 2010. 70 p.

SUMMARY

There continues to be much interest in the business and academic communities in the concept of strategic competencies, that is, how organisations define and differentiate themselves. More recently, this movement has fragmented into a number of related fields with subtle differences in focus: knowledge management — concerned with how organisations identify, share and exploit their internal competencies, in particular the knowledge of individuals; organizational learning — on the relationship between individual and organizational knowledge and how organisations acquire new competencies; strategic management — how competencies can be assessed, and how these contribute to performance; and innovation management — on how such competencies are translated into new processes, products and services.

The *purpose* of this paper is to analyse how knowledge management fosters the development of organization's strategic competencies. In order to reach the purpose of the paper, *tasks* are raised as follows:

- To identify the relationships between the knowledge management, strategic competencies, innovation management and organizational learning.
- To discuss the conception of competency and arising problems of its determination, to analyze the main organizational competency models;
- To identify the factors that influence the development of organizational competencies and to design competency development opportunities under the base of knowledge management;
- With the help of research taken at one of organizations, to identify the strategic competencies and its development potential in that organization.

This paper consists of three sections. The first two are sacred to literature analysis and the third one describes the research which was carried out in “Storebrand Livsforsikring”.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ARGYRIS, C. and SCHON, D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1996.
2. BAKER, J.C., MAPES, J., NEW, C.C. ir SZWEJCZEWSKI, M. A hierarchical model of business competence [interaktyvus]. 1997 m. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga Emerald Insight DB: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0680080502.pdf>>.
3. BOGUSLAUSKAS, V., KVEDERAVIČIENĖ, G. Difficulties in identifying Company's Core Competencies and Core Processes. Iš *Inžinerinė Ekonomika*. 2009.
4. BOISOT, M.H. (1995) Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategies of firms. *Research Policy*, 24, 489–506
5. BOLLINGER, A.S. ir SMITH, R.D. (2001), “Managing organizational knowledge as a strategic asset”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, p. 8.
6. BRUTON A. Creativity, Innovation and Entrepreneurship. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://resources.talcie.org/topics-and-activities/creativity-innovation-and-entrepreneurship>>.
7. Competence and competency. Iš *The Encyclopedia of Informal Education*. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infed.org/biblio/b-comp.htm>>.
8. DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
9. DISKIENĖ, D. Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga [interaktyvus]. 2009 m. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085113-11467/DS.005.0.01.ETD>.
10. DODGSON, M. (1991): Technology, learning, technology strategy and competitive pressures. *British Journal of Management*, 2/3, 132-149.
11. DUNPHY, D., TURNER, D. ir CRAWFORD, M. Organizational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 4, 1997, pp. 232-244. © MCB University Press, 0262-1711. Prieiga per Emerald Insight DB.
12. FIOL, C.M. ir LYLES, M. (1985): Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10:4, 803-813.

13. FOKIENĖ A. (2006). *Profesijos mokytojų neformaliojo ir savaiminio mokymo didaktinių pasiekimų vertinimo sistemos parametrai*: daktaro disertacija. Kaunas: VDUleidykla.
14. GUDAUSKAITĖ, S. Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. Iš *Informacijos mokslai*. 2007 40. P. 66-72.
15. HALL, R. (1992), “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 2, p. 135.
16. HASTE, H. (2001). Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a new competence. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 93–120. ISBN 0-88937-248-9
17. JENEX, M. A. Knowledge Management in Modern Organizations. 2007. P. 2-9,
18. JONES, A. ir HENDRY, C., *The Learning Organization; A Review of the Literature and Practice*, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, UK, 1992.
19. JUCEVIČIUS, R., ILONIENĖ, J. Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva // *Ekonomika ir vadyba* - 2009
20. KERSIENĖ, K. ir SAVANEVIČIENĖ, A. The Formation and Management of Organizational Competence Based on Cross-Cultural Perspective. *ISSN 1392 - 2785 Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics(5)*. 2009
21. KIM, D.H., “The link between individual and organizational learning”, *Sloan Management Review*, Fall 1993, pp. 37-50.
22. KNOTT, P., PEARSON, A. ir TAYLOR, R. (1996), “A new approach to competence analysis”, *International Journal of Technology Management*, Special Issue on the 5th International Forum on Technology Management, Vol. 11 Nos 3/4, pp. 494-503.
23. Le BOTERF, G. (2000), *Compétence et Navigation Professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris. Adaptuota iš: Italian Regional Competence Team. The concept of competence. Prieiga per internetą: <<http://promo.kompetens.net/index.12---1.html>>.
24. LEBER, M., POLAJNAR, A., PIŽMOHT P. ir PALCIC I. Supporting Innovation with Knowledge Management [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/253-260.pdf>>.
25. LEONIENĖ, B. Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008.48
26. LOERMANS, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 285-294.

27. LUSTRI, Denise, MIURA, Irene, TAKAHASHI, Sergio. Knowledge management model: practical application for competency development. 2007 m. nr. 2. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga Emerald Insight DB: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1190140206.pdf>>.
28. MARR, B., GUPTA, O., PIKE, S. and ROOS, G. (2003b), “Intellectual capital and knowledge management effectiveness”, *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, p. 771.
29. McCLELLAND, D.C. (1973), “Testing for competence rather than intelligence”, *American Psychologist*, Vol. S.1, pp. 1-14.
30. MOUSTAGHFIR, K. The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance. Iš *Measuring Business excellence*. VOL. 12 NO. 2 2008, pp. 10-24
31. NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
32. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company—How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
33. NONAKA, I., TOYAMA, R. ir KONNO, N. (2000a), “SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation”, *Long Range Planning*, Vol. 33 No. 1, p. 5.
34. Organizational learning. Apibrėžimas. Iš *Business Dictionary* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-learning.html>>.
35. POLANYI, M. (1964). *Personal knowledge: Toward a post-critical philosophy*. New York: Harper Torchbooks.
36. POLANYI, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge and Keon Paul.
37. PRAHALAD, C.K. & HAMEL G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 68, 79–91
38. PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999) *Managing knowledge: building blocks for success*. Chichester: John Wiley&Sons LTD, 1999. 360 p.
39. RAKICKAITĖ, J. ir VAITKIENĖ, R. Įmonės kompetencijų marketingo vaidmuo vertės kūrime verslo rinkose. Iš *Ekonomika ir vadyba*. 2008 m. nr. 13.
40. REBERNIK, M., ŠIREC, K. Fostering innovation by unlearning tacit knowledge [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0670360308.html>>.

41. RYDER, M. Organizational Learning and Knowledge Management. http://carbon.ucdenver.edu/~mryder/itc/org_learning.html
42. SAJID, S. Strategic Financial Management Or Institutional Management. Iš *Articles Base* [interaktyvus]. 2010 m. kovo 1 d. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.articlesbase.com/business-opportunities-articles/strategic-financial-management-or-institutional-management-1923893.html>>.
43. SANCHEZ, Ron. Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice [interaktyvus]. 2005 m. gegužė. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lri.lu.se/pdf/wp/2005-3.pdf>>.
44. SANDLER, P., “The firm as a learning system”, in Learning More About Learning Organizations, AHMED Focus Paper, Association for Management Education and Development, October 1993, pp. 10-14.
45. SAVANEVIČIENĖ, A., STUKAITĖ, D., ŠILINGIENĖ V. Development of Strategic Individual Competences. Iš *Inžinerinė Ekonomika. 2008. No 3 (58)*
46. SENGE, P.M. (1990) The Leader’s New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.
47. SKYRME, D. J. Developing A Knowledge Strategy. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>>.
48. STATA, R., “Organizational learning – the key to management innovation”, *Sloan Management Review*, Vol. 30 No. 3, Spring 1989, pp. 63-82.
49. TEECE, D.J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. Iš *California Management Review*. 1998 Vol. 40 No. 3, p. 55.
50. THOMPSON, John ir RICHARDSON, Bill. Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision* 34/2 [1996] 5–19. Prieiga per EMERALD INSIGHT DB.
51. TIDD, J. ir kt. From knowledge management to strategic competence. 2006, London.
52. VERNHOUT, A. Competence-based strategic management [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/AVernhout/competence-based-strategic-mangement-presentation>>.
53. WIIG, K.M. (1997), “Integrating intellectual capital and knowledge management”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, p. 399.
54. ZACK M. H. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999, pp. 125-145

55. ZARIFIAN, P. (1999), Objectif Compe'tence, Liaisons, Paris.
56. SAVORY, Clive. Translating knowledge to build technological competence [interaktyvus]. 2006 m. [žiūrėta 2010 m. sausio 4 d.]. Prieiga per Emerald Insight duomenų bazę: <www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>.

1 PRIEDAS. INTERVIU SU PRODUKTO VADOVU APIE BENDRĄSIAS ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJAS SANTRAUKA

Įvertinkite organizacijos supratimą apie verslo aplinkos pokyčius bei jų pasekmes.

Organizacijai ypatingai svarbus verslo aplinkos pokyčių, ypač konkurentų veiklos, stebėjimas – tai būtinas elementas produktų plėtojimui; įmonė, ne tik yra veikiama išorinės aplinkos pokyčių, bet būdama stipriu rinkos dalyviu savo verslo šakoje yra pajėgi diktuoti sąlygas kitiems rinkos dalyviams. Strateginis mąstymas šiuo aspektu pasireiškia itin aktyviai.

Kokiu būdu yra formuojama lanksti organizacija, kuri savo vidinėmis struktūromis ir sistemomis galėtų prisitaikyti prie aplinkos, bei per nuolatinius mokymosi procesus galėtų atremti išorinės aplinkos iššūkius?

Įmonės dydžio nulemta vidinė struktūra ir sistemos yra sudėtingos (autorės pastaba: įmonės padalinių išsisklaidymas po visą Norvegiją ir Švediją, padalinys Lietuvoje; padalinių koordinavimo ypatybės, kultūriniai skirtumai, įvairių amžiaus grupių darbuotojai, vyresniųjų darbuotojų baimė pokyčiams ir pan.), dėl to yra sudėtinga norimus pokyčius įgyvendinti greitai, sudėtingesnis ir adaptavimasis prie iššūkių bei naujovių. Lankstumas pasiekiamas per atskirų padalinių efektyvų koordinavimą, kiekvienam jų iškeliant tikslus, ir numatant bei aprūpinant reikiamomis priemonėmis (apmokymais, seminarais, kursais, įvedant įvairias tobulinimosi programas). Iššūkius atremti padeda ir organizacijos aiškios vizijos turėjimas bei sudaryti veiksmų planai, kaip kiekvienas organizacijos vienetą ir individas turi prie vizijos įgyvendinimo prisidėti (aut. pastaba: kiekvienas darbuotojas įmonėje turi savo kartu su vadovu nustatytą ir metams sudarytą asmeninio tobulinimo planą). Įmonėje taikoma LEAN metodika ir principai leidžia efektyvinti procesus, įtraukti darbuotojus bei spręsti iškilusias problemas, tuo pačiu ir tapti lankstesniems. Be to, įmonė turi savo plėtros programą – SKUP.

Ar organizacija formuoja ir palaiko tam tikras veiklas/verslus, leidžiančius organizacijai kurti vertę bei siekti sinergijos?

Darbuotojai įtraukiami į neformalias veiklas (sportas, menas, kūryba, įvairi socialinė veikla, įmonės šventės ir pan.), tokiu būdu gerinama darbuotojų, bei darbuotojų ir vadovų tarpusavio komunikacija, didinamas darbuotojų įsitraukimas į veiklą, motyvavimas.

Ar įmonė priimdama sprendimus juos objektyviai apsversto ir įvertina, vengia neapibrėžtų situacijų?

Visi svarbūs įmonės sprendimai priimami tinkamai įvertinus situaciją ir organizacijos padėtį joje. Tam įtraukiami kompetentingi ekspertai, patyrę srities specialistai, išsiklausoma į susijusių darbuotojų nuomones. Įmonės dydis ir padėtis rinkoje įpareigoja sprendimus priimti atsakingai, o neapibrėžtų situacijų, kiek tai įmanoma, vengti.

Organizacija yra suinteresuotų šalių (politinės) sąveikos bei tikslų nustatymo/siekimo sistema. Kaip tą supranta „Storebrand“?

Įmonė valdoma suprantant, kad ji turi atstovauti įvairių suinteresuotų šalių – klientų, darbuotojų, akcininkų, aplinkos, kurioje veikiama, - poreikius. Šių šalių tikslų nustatymas ir suderinimas yra šešių esminių organizacijos principų (aut. pastaba: šeši principai: vertės kūrimas savininkams, patenkinti ir lojalūs klientai, rezultatų siekimas per bendradarbiavimą, kompetencijos plėtojimas ir dalijimasis, aktyvi ir atvira komunikacija, socialinės atsakomybės prisiėmimas), kuriais remiasi kasdienė organizacijos veikla, pagrindas.

Ar „Storebrand“ geba apibrėžti savo strateginę padėtį, pagrindines kompetencijas ir strateginius gebėjimus (savo rinkų, išteklių stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių esamose ir būsimose verslo aplinkose)?

Tai įmonės strategų sritis. Be strateginės padėties analizės bei tam tikrų išteklių nustatymo neįmanomas ir tolimesnis planavimas. Šiuo klausimu įmonę galima laikyti „pavyzdinga“.

Ar įmonė visada geba suprasti konkurencines situacijas ir moka pasirinkti, kuriose srityse ir kaip konkuruoti?

Suprasti konkurencinės situacijos esmę yra ypatingai svarbu, ypač homogeniškus produktus siūlančioms rinkoms. Konkurenciją apsunkina ir griežtas finansinių institucijų teisinis reguliavimas. Šiuo atveju gana sudėtinga yra išsiskirti pvz., produktų naujovėmis, tačiau kompetentingų darbuotojų dėka įmonė geba rasti kitų būdų, kaip išsiskirti rinkoje, plėtoti vientisą ir nuoseklią konkurencinę strategiją.

Gebėjimas priartėti prie klientų – suprasti, pritraukti ir patenkinti juos geriau nei konkurentai, efektyviau kuriant jiems vertę. Ar galima įmonę laikyti kompetentinga šioje srityje?

Klientų pasitenkinimas yra visų organizacijos dedamų pastangų tikslas ir siekiamybė. Norvegijos valstybės finansuojama klientų pasitenkinimo vertinimo programa (KTI) rodo, jog jau ilgą laiką įmonė, matuojant klientų pasitenkinimą, yra tarp lyderiaujančių ne tik savo verslo šakoje, bet ir tarp visų šalies įmonių.

Ar „Storebrand“ geba plėtojimui pasirinkti patraukliausią produktą/rinką?

Šį gebėjimą pirmiausiai nulemia supratimas, kad visose srityse sunku pirmauti. Dėl to įmonė stengiasi daugiausiai dėmesio skirti toms sritims, kuriose ji jau yra istoriškai įsitvirtinusi ir užima didžiausias rinkos dalis. Nors tos sritys ir nėra pačios pelningiausios, tačiau klientų išlaikymas yra būtinas norint siekti ko nors daugiau.

Ar įmonės strategijos įgyvendinimas apima visą organizaciją?

Strategijos siekimas neįmanomas tik įtraukiant atskiras organizacijos dalis ir neturint visą organizaciją vienijančio tikslo. Strategija būtinai turi apimti visą organizaciją, nesvarbu kuriose geografinėse vietose yra išikūrę įmonės padaliniai. Tai didžiąja dalimi priklauso ir nuo įmonės vadovų filosofijos bei mokėjimo būti organizacijos „vedliais“.

Patrauklios vizijos kūrimas, dalijimasis ir įgyvendinimas „Storebrand“.

Verslo vizija taip pat turi būti išreikšta visos įmonės mastu ir neturi būti aktyvi tik vadovo galvoje. Vadovas turi siekti, kad sukurta vizija „gyventų“ kiekvienas darbuotojas ir būtų suinteresuotas siekti jos įgyvendinimo, o pačios vizijos patrauklumas dar priklauso ir nuo jos pateikimo, nes kas vienam gali būti patrauklu, taip gali neatrodyti kitam. Vizija turi vienyti visus.

Darbuotojų įkvėpimas ir motyvavimas siekiant nuolatinio organizacijos tobulinimo.

To „Storebrand“ siekia nuolat visų pirma orientuodamasis į gerą lyderystę (aut. pastaba: lyderių plėtros programos) bei dukart per metus matuojant darbuotojų pasitenkinimą (aut. pastaba: darbuotojų pasitenkinimo indeksas). Turtingos darbuotojų motyvavimo programos, įvairios neformalios veiklos, gera įmonės reputacija (aut. pastaba: „Great place to work“ tyrimai) skatina ir įkvepia darbuotojus būti lojaliems ir atsivadusiems savo organizacijai.

Ar įmonė geba puoselėti vidinę sinergiją per bendradarbiavimą ir dalijimąsi?

Vidinė sinergija skatinama per atskirų padalinių bendradarbiavimą, vienijančius procesus, technologines sistemas, funkcijų tęstinumą ir priklausomumą. Bendradarbiavimą ir sinergiją didelėje įmonėje ne visada yra lengva pasiekti, tuo tikslu ir buvo įgyvendinta LEAN metodika.

Bendradarbiavimas per strateginius aljansus, siekiant konkurencinio pranašumo.

Įmonė aktyviai palaiko ryšius su daugeliu savo verslo partnerių, tačiau vienas reikšmingiausių ir efektyviausių sudarytų sąjungų yra bendradarbiavimas su „Mirror Accounting“ buhalterinės apskaitos ir konsultavimo srityje.

Ką įmonei reiškia aukštos kokybės siekimas?

Finansinėje srityje veikiančiai įmonei būtinas itin aukštas kokybės standartų suvokimas, nes klaidos čia yra menkai toleruojamos. Klientai apie savo pinigus nusimano gerai, todėl bet koks nukrypimas nuo normos yra greitai pastebimas, į jį yra jautriai reaguojama. Kokybė įmonėje yra matuojama ir vertinama.

Kaip įmonė siekia nuolatinės geresnės produktyvumo būklės?

Tai ir vėl yra LEAN metodikos sritis. Produktyvumas neatsiejamas nuo efektyvios procesų, technologijų ir darbuotojų sąjungos, o kad ši sąjunga iš tikrųjų būtų efektyvi reikalingas profesionalių ekspertų iš išorės įsitraukimas. Per tris metus nuo LEAN projekto įgyvendinimo, organizacija pasiekė savo produktyvumo viršūnę, o kartu sutaupė net 35 % išlaidų. Produktyvumo lygį ypatingai pakėlė padalinio Vilniuje atidarymas.

Ar įmonėje skatinamas kūrybiškas, inovatyvus ir iniciatyvus klimatas?

Darbuotojai nebus pakankamai motyvuoti atlikti jiems paskirtų užduočių, jei jie neturės kūrybinės laisvės priimant sprendimus ir sprendžiant problemas. „Storebrand“ siekia, kad vidaus klimatas organizacijoje būtų sveikas ir paremtas tarpusavio pasitikėjimu, individualių iniciatyvų bei įvairovės skatinimu. Tai pažymima ir įmonės personalo politikoje.

Tyrimų ir plėtros naudojimas siekiant kurti verslui ateitį.

Tyrimai ir plėtra yra svarbūs, nes padeda įmonei numatyti naujas galimybes ir judėti į priekį.

Produktų ir paslaugų plėtojimas bei efektyvus ir savalaikis jų tiekimas rinkai.

Įmonės siūlomi produktai rinkai yra savalaikiai ir aktualūs, dauguma jų susiklostę dėl istorinio konteksto (aut. pastaba: pensijų reformos). Produktų plėtojimas yra aktualus, tam suformuotos atskiros grupės.

Klientų pasiekimas ir patenkinimas efektyviu produktų ir paslaugų paskirstymu šalies viduje ir už jos ribų.

Produktų paskirstymas pasiekiamas per efektyvius ir įvairialypius paskirstymo kanalus, teritorinius padalinius, profesionalius darbuotojus, vidinius ir išorinius klientų konsultantus, internetą, ypatingą dėmesį skiriant tiesioginei komunikacijai su klientais.

Informacinių technologijų potencialo panaudojimas įmonėje.

Pažangios informacinės technologijos ir sistemos, verslo analizės įrankiai (pvz., SAS), naudojami produktų aplinkoje, sudaro galimybes ne tik produktyviam ir veiksmingai informacijos apdorojimui ir dalijimuisi bet ir lanksčių sprendimų priėmimui.

Kaip įmonė geba išlaikyti finansinę verslo kontrolę?

Nepaisant finansinės krizės sukeltų padarinių, dėl kompetentingų įmonės darbuotojų bei išorinių konsultantų ir vertintojų, įmonė visada sugebėjo išlaikyti finansinę kontrolę ir netgi paremti kitus smulkius verslus (aut. pastaba: omenyje turimi mikrofinansavimo projektai). Netgi ekonomiškai sunkiu metu įmonė išlaikė savo principus ir investavo tik į etiškai veikiančias įmones bei socialiai atsakingus projektus.

Kaip įmonė vengia situacijų, galinčių nulemti verslo nesėkmę?

Rizikos faktorius egzistuoja bet kuriame priimame sprendime, todėl labai svarbu pamatuoti kiekvieno galimo rezultato padarinius, tačiau egzistuoja ir tokių situacijų, kada didelė rizika priimant sprendimą, nulemia ir didelę verslo sėkmę (pvz., įmonės sprendimas įsigyti didžiausią Švedijos draudimo koncerną SPP, atidaryti padalinį Vilniuje).

Kaip įmonė geba planuoti tolimesnius veiksmus nesėkmės atveju?

Šiuo tikslu įmonės strategai numato galimus scenarijus: jeigu nepasiseka vienoje srityje, visada yra vienas ar keli atsarginiai veiksmų planai.

Vengimas socio-techninių nelaimių (pvz., keliančių grėsmę gyvybei: griūtys, ugnis, sproginiai ir t. t.)

Darbų saugos klausimas negamybinėje įmonėje nėra toks aktualus, tačiau ir čia yra tam tikri saugumo reikalavimai, darbuotojai yra apmokomi, kaip elgtis avarinėse situacijose, pvz., gaisro metu.

Kaip valdomos verslo klaidos, susijusių su pvz., apyvarta?

Verslo klaidos rinkoje įmonėms turi skaudžias pasekmes, nes dažniausiai dėl to nukenčia reputacija. Laimei, įmonės veiklos istorijoje tokių didelių klaidų nėra pasitaikę. Smulkesnių klaidų atveju, stengiamasi suprasti klaidų priežastis, kad kitą kartą panašių situacijų būtų galima išvengti.

Socio-techninių nelaimių situacijų valdymas.

Tokių įmonėje nėra pasitaikę.

Ar įmonė yra suinteresuota ekologinėmis temomis?

Tai ypatingai aktuali įmonei sritis. Suinteresuotumas ekologinėmis temomis atspindimas socialiai atsakingomis veiklomis, investavimais, gyvo pavyzdžio kitoms įmonėms rodymu: natūralius energijos šaltinius išnaudojantis įmonės pagrindinės būstinės pastatas, atliekų rūšiavimas, popieriaus taupymas ir kt. Į šią sritį stengiamasi įtraukti visus darbuotojus.

Socialinės atsakomybės valdymas įmonėje

Socialinė atsakomybė visų pirma pasireiškia per skaidrų ir griežtais etiniais principais paremtą įmonės valdymą. Įmonė yra atsakinga ir prieš savo darbuotojus, klientus, akcininkus, bendruomenę, šalį. Įmonė stengiasi aktyviai dalyvauti ir pasisakyti įvairiomis temomis visuomeniniuose debatuose, forumuose, diskusijose, aktyviai remti socialiai atsakingas veiklas ir pan.

Visuotinis etiškumo principų laikymasis bei etiškas vadovavimas.

Visuotinis etiškumo principų laikymasis yra įskiepijamas per etišką vadovavimą ir atvirą tiesioginę komunikaciją. Įmonė su pasididžiavimu išorinei aplinkai teigia, kad jos vadovavimas yra paremtas etiškumo pagrindais. Tai atspindima ir jos konkurencinėje politikoje, kur viena iš nuostatų yra niekada nekritikuoti konkurentų.

2 PRIEDAS. TYRIMO ANKETOS PAVYZDYS

ANKETA

Sveiki! Esu Vilniaus universiteto informacijos vadybos II kurso studentė. Magistro baigiamajam darbui atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti Jūsų atstovaujamos organizacijos strateginių kompetencijų plėtros potencialą. Norėdama susipažinti su situacija, prašau Jūsų pagalbos. Šią anketą sudaro 4 klausimų grupės, klausimai yra pusiau uždari, pusiau atviri. Prie kiekvienos klausimų grupės yra instrukcija, kaip į juos atsakyti. Ypatingai pageidaujama Jūsų asmeninė nuomonė ir vertinimas. Anketa anoniminė. Rezultatai bus panaudoti baigiamajam darbui. Iš anksto dėkoju!

1. Kuriai „Storebrand Livsforsikring” produktų grupei atstovaujate?

- 7) Kolektyvinis pensijų draudimas paremtas darbuotojų atlyginimų dydžiu;
- 8) Kolektyvinis pensijų draudimas su investavimų pasirinkimu;
- 9) Pilnai apmokėti pensijų draudimo polisai;
- 10) Tradicinis individualus pensinis kapitalas;
- 11) Individualus kapitalas su investavimų pasirinkimu;
- 12) Rizikos produktai be pelno padalijimo.

2. Kiekviena produktų grupė tarnauja tam tikriems rinkos poreikiams ir prisideda prie organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo ir įtvirtinimo. Identifikuokite tas Jūsų atstovaujamo produkto charakteristikas, kurios yra labiausiai vertinamos rinkoje (kuria didžiausią vertę vartotojui produktų kūrimo, ar pateikimo vartotojui metu). Pateikite penkias charakteristikas, nurodykite kiekvienos jų reikšmę 100% skalėje ir įvertinkite organizacijos bei jos konkurentų gebėjimą išpildyti šias charakteristikas. Pavyzdys pateiktas apačioje:

Klientų vertinamos charakteristikos	Svarbos vertinimas (%)	Organizacijos gebėjimas išpildyti charakteristikas (labai žemas, žemas, vidutinis, aukštas, labai aukštas)	Konkurentų gebėjimas išpildyti charakteristikas (labai žemas, žemas, vidutinis, aukštas, labai aukštas)
0. <i>Pvz., pelningumas</i>	25 %	<i>Aukštas</i>	<i>vidutinis</i>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Iš viso:	100 %		

3. Tam, kad organizacija išpildytų Jūsų paminėtas klientų vertinamas produktų charakteristikas, reikia turėti tam tikrus kontrolės, pozicinius, funkcinis ir kultūrinius išteklius ir gebėjimus (žr. sąrašą apačioje). Išrinkite tuos išteklius ir gebėjimus, kurie yra reikalingi šioms charakteristikoms įgyvendinti. Savo pasirinkimą pažymėkite ženklą „X”. Pavyzdys pateiktas stulpelyje „Charakt. 0”.

	Charakt.0	Charakt.1	Charakt.2	Charakt.3	Charakt.4	Charakt.5
Kontrolės gebėjimai. Ištekliai, kurie yra teisiniai objektai:						
(a) Apčiuopiamas turtas (atspindimas balansuose)	X					
(b) Neapčiuopiamas turtas (neatspindimas balansuose): patentai, licencijos, prekiniai ženklai, kontraktai ir saugomi duomenys	X					
Poziciniai gebėjimai. Ištekliai, kurie nėra teisiniai objektai ir yra įdėtų ankstesnių pastangų rezultatas:						
(a) Organizacijos reputacija						
(b) Produktų reputacija						

(c) Korporatyviniai tinklai (pvz., aljansai)						
(d) Asmeniniai tinklai (pvz., grupės, komandos)						
(e) Nesaugomi duomenys						
(f) Paskirstymo tinklas						
(g) Tiekimo grandinės tinklas						
(h) Formalios ir neformalios valdymo sistemos						
(i) Efektyvūs procesai	X					
<i>Kita (įvardinkite):</i>						
1)						
2)						
3)						
Funkciniai gebėjimai. Apima išteklius, kurie yra arba individualūs arba grupiniai organizacijos įgūdžiai ir žinios						
(a) Darbuotojų žinios ir įgūdžiai veiklos procesuose, finansuose, rinkodaroje ir R&D	X					
(b) Tiekėjų žinios						
(c) Paskirstytojų žinios	X					
(d) Profesionalių ekspertų vertinimai	X					
<i>Kita (įvardinkite):</i>						
1)						
2)						
3)						
Kultūriniai gebėjimai. Išteklių, esantys pačios organizacijos charakteristikomis:						
(a) Kokybės standartų suvokimas	X					
(b) Klientų aptarnavimo tradicijų suvokimas						
(c) Gebėjimas valdyti pokyčius						
(d) Gebėjimas inovuoti	X					
(e) Grupinio darbo gebėjimai						
(f) Gebėjimas plėtoti personalą, tiekėjus ir paskirstytojus	X					
(g) Automatiniai atsakymo mechanizmai						
<i>Kita (įvardinkite):</i>						
1)						
2)						
3)						

4. Išteklius ir gebėjimus, kuriuos pažymėjote dažniausiai, pačius savaime, arba kombinacijoje su kitais, galima laikyti strategiškai svarbiomis organizacijos kompetencijomis. Išrinkite 5 pagrindines organizacijos kompetencijas, kurios buvo būdingos daugiausiai charakteristikų, išvardinkite jas apačioje ir trumpai atsakykite į lentelėje pateiktus klausimus (galimi atsakymų pavyzdžiai nurodyti greta klausimų) apie šių kompetencijų išsaugojimo, išlaikymo, sustiprinimo ir naudojimo organizacijoje galimybes.

- Kompetencija A: _____
 Kompetencija B: _____
 Kompetencija C: _____
 Kompetencija D: _____
 Kompetencija E: _____

Nematerialių išteklių plėtojimo aspektai	Kompetencija 0	Kompetencija A	Kompetencija B	Kompetencija C	Kompetencija D	Kompetencija E
Išsaugojimo aspektas:		Galimi atsakymai:				
Ar visi supranta šio išteklių reikšmę organizacijai?	Taip/Ne/Nesu tikras					
Ar išteklių galima apsaugoti teisiškai?	Taip/Ne/Nesu tikras					
Išlaikymo aspektas:						
Kiek ilgai užtruko ši išteklių įgyti? Ar jis yra unikalus dėl to, kas įvyko jį kuriant?	Laikotarpis&Taip/Ne/Nesu tikras					
Kaip ilgalaikis yra išteklius? Ar laikui bėgant jo atsargos mažėja?	Laikotarpis&Taip/Ne/Nesu tikras					
Kaip lengvai išteklius gali būti prarastas?	"X" - lengvai "XX" - pusiau lengvai "XXX" - nelengvai "XXXX" - neįmanoma					
Kaip lengvai kiti gali identifikuoti ir atkartoti šį išteklių?	"X" - lengvai "XX" - pusiau lengvai "XXX" - nelengvai "XXXX" - neįmanoma					
Ar kiti gali lengvai šį išteklių „nusipirkti“?	"X" - lengvai "XX" - pusiau lengvai "XXX" - nelengvai "XXXX" - neįmanoma					
Ar kiti lengvai gali šį išteklių „užauginti“?	"X" - lengvai "XX" - pusiau lengvai "XXX" - nelengvai "XXXX" - neįmanoma					
Ar šiam išteklius gali turėti substitutų?	"X" - lengvai "XX" - pusiau lengvai "XXX" - nelengvai "XXXX" - neįmanoma					
Sustiprinimo aspektas:						
Ar šio išteklių „atsargos“ didėja?	Taip/Ne/Nesu tikras					
Kaip galima užtikrinti, kad „atsargos“ didėtų?	Respondento atsakymas					
Naudojimo aspektas:						
Ar išteklius yra naudojamas geriausiu būdu?	Taip/Ne/Nesu tikras					
Kaip dar jį būtų galima panaudoti?	Respondento atsakymas					
Ar išteklių sinergijos galimybės yra identifikuotos ir išnaudotos?	Taip/Ne/Nesu tikras					
Ar organizacija rūpinasi egzistuojančiomis išteklių sąsajomis?	Taip/Ne/Nesu tikras					

Dėkoju už pagalbą!

3 PRIEDAS. TRUMPA TIRIAMOS ORGANIZACIJOS PRODUKTŲ APŽVALGA

- 1) **Kolektyvinis pensijų draudimas paremtas darbuotojų atlyginimų dydžiu** (sudaro 51,5 % įplaukų): viena iš Norvegijoje privalomų darbuotojų pensijų draudimo rūšių, kuomet darbdavys sudaro sutartį su draudimo kompanija ir mokėdamas sutarto dydžio metines įmokas kaupia darbuotojams senatvės pensiją, kuri bus išmokama administruojančios draudimo kompanijos, kai darbuotojas sulauks pensinio amžiaus. Draudimo kompanija, savo nuožiūra investuoja darbdavio įmokėtus pinigus į įvairius kolektyvinius investavimo portfelius (akcijas, obligacijas, nekilnojamąjį turtą, pinigų rinkas), iš kurių gautas pelnas skiriamas pensijų pelningumui padidinti. Ši draudimo rūšis apima ir rizikos draudimą: darbuotojui garantuojamos išmokos invalidumo atveju, o jo mirties atveju – išmokos gali apimti ir jo likusius šeimos narius – sutuoktinį/-ę, sugyventinį/-ę ar vaikus.
- 2) **Kolektyvinis pensijų draudimas su investavimų pasirinkimu** (sudaro 16,3 % įplaukų): antroji privalomo darbuotojų pensijų draudimo alternatyva. Darbdavys, sudaręs sutartį su draudimo kompanija, įdeda tam tikro sutarto dydžio indėlius, kurie investuojami į darbdavio ar pačių darbuotojų pasirinktus įvairius investicinius fondus Norvegijoje ir užsienyje. Iš investavimų gautas pelnas skiriamas pensijų didinimui. Ši draudimo rūšis dažniausiai apima tik pensijos kaupimą, tačiau gali apimti ir rizikos (neįgalumo, mirties) draudimą.
- 3) **Pilnai apmokėti pensijų draudimo polisai** (sudaro 0,7 % įplaukų): šie polisai įrodo darbuotojo teisę į tam tikrą sukauptą ateities pensijos dydį, ir yra „išduodami“ darbuotojui nutraukus darbinis santykius su darbdaviu. Darbingas žmogus per savo gyvenimą pakeitęs keletą darbdavių gali turėti keletą tokių draudimo polisų, kurie gali būti administruojami įvairių draudimo kompanijų. Šiuo draudimo polisus galima perkelti iš vienos draudimo kompanijos į kitą, atsižvelgiant į jų pelningumo rezultatus (tai nulemia pensijos augimo apimtis); kelis polisus taip pat galima sujungti į vieną – tuomet žymiai paprastesnė bus jų apžvalga, o sutaupytos jų administravimo išlaidos leis padidinti pensijos sumą.
- 4) **Tradicinis individualus pensinis kapitalas** (sudaro 9,4 % įplaukų): saugi individualaus pensijų kaupimo alternatyva, iš esmės šį produktą galima prilyginti banko indėliams, kur už įdėta sumą pinigų gaunamos palūkanos, tačiau šiuo atveju gaunamas didesnis pelningumas, nes yra investuojama į akcijas. Pinigai investuojami atsižvelgiant į žmogaus amžių, lytį, tikėtiną gyvenimo trukmę, įvairius rizikos faktorius ir t. t.: parenkama tai, kas tikėtina yra naudingiausia klientui;
- 5) **Individualus kapitalas su investavimų pasirinkimu** (sudaro 12,9 % įplaukų): tokia pati pensijos kaupimo forma kaip ir tradicinė (produktai D), tačiau skirtumas tas, kad individas pats gali reguliuotis, kokį investicinį fondą jam pasirinkti. Savo pasirinkimą jis gali keisti, o nuo pasirinktų fondų rizikingumo priklauso ir pelningumas.
- 6) **Rizikos produktai be pelno padalijimo** (9,2 %): tai įvairios gyvybės draudimo formos - vaikų draudimas, neįgalumo draudimas, sveikatos draudimas, draudimas nuo vėžio, nelaimingų atsitikimų, kritinių ligų, mirties ir t. t. Šie produktai apima tik rizikos draudimą, neturi kaupiamojo pobūdžio, o draudimo kompanijos gautas pelnas nėra dalijamas atskirų draudimo polisų vertei didinti.