

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Danutė Bacevičiūtė,
Informacijos vadybos magistro studijų programos studentė
ŽINIŲ VADYBOS ĮTAKA KOMPETENCIJŲ PLĖTRAI
Magistro darbas

Vadovas Doc. dr. (HP) Zenona Atkočiunienė

Vilnius, 2010

TURINYS

ĮVADAS	6
KOMPETENCIJŲ SVARBA KINTANČIOS APLINKOS SĄLYGOMIS	9
1.1. Kompetencijų tobulinimo poreikis	9
1.2. Kompetencijos samprata	12
1.3. Kompetencijos rūšys ir charakteristikos	16
1.3.1. Individuali ir organizacinė kompetencija	19
1.3.2. Bendroji kompetencija	24
1.3.3. Strateginė kompetencija	26
2. ŽINIŲ VADYBOS VAIDMUO TOBULINANT ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJAS	31
2.1. Žinių vadyba ir jos įtaka organizacijos valdymui	31
2.2. Organizacija ir jos kompetencijos	36
2.3. Žinių vadybos priemonės, tobulinant organizacijos kompetencijas	41
2.3.1. Mokymosi įtaka	42
2.3.1.1. Mokymosi lygiai ir procesai	46
2.3.1.2. Mokslioji organizacija	48
2.3.2. Organizacijos kultūros ir identiteto įtaka	49
2.3.3. Kūrybingumo įtaka	53
2.3.4. Inovacijų įtaka	56
3. TYRIMAS. ŽINIŲ VADYBOS ĮTAKA KOMPETENCIJŲ PLĖTRAI	61
3.1. Tyrimo metodologija	61
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	62
3.2. Tyrimo išvados	74
IŠVADOS	77
The influence of knowledge management for competencies development (summary)	80
Bibliografinių nuorodų sąrašas	81
Priedai	87
1 priedas. Anketos pavyzdys	87
2 priedas. Tyrime dalyvavusių organizacijų sąrašas	90

IVADAS

Temos aktualumas. Magistro darbo tema „Žinių vadybos įtaka kompetencijų plėtrai“ pasirinkta dėl didėjančio intelektualio kapitalo vaidmens organizacijų veikloje. Nuolatinė aplinkos kaita ir visuomenės poreikiai lemia pokyčius organizacijos veikloje, kurie sąlygoja organizaciją adaptuotis, vystytis ir tobulėti. To pagrindas yra darbuotojų žinios ir žinojimas, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis, kurie siekiant prisitaikyti prie aplinkos, turi būti nuolat perkeliama į naują lygmenį, nuolat ugdomi ir tobulinami. Todėl ši tema pasirinkta siekiant išsiaiškinti žinių vadybos įtaką ir poveikį kompetencijų tobulinimui, kurios yra esminis organizacijos turtas, galintis užtikrinti organizacijos veiklos sėkmę ir konkurencingumą.

„Žinių vadybos įtaka kompetencijų plėtrai“ yra ypač aktuali tema žvelgiant organizaciniu aspektu, su kuria organizacijose susiduriama kasdien. Šiandieninė aplinka yra nuolat kintanti, joje cirkuliuoja milžiniški informacijos ir žinių srautai, kuriuos būtina valdyti. Išorinė aplinka sąlygoja, kad siekdamas konkurencinio pranašumo, išskirtinumo organizacijos turi remtis žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais, kompetencijomis, kuriančiomis organizacijos vertę dėl gebėjimų turimas žinias ir kompetencijas pritaikyti konkurencingų produktų/paslaugų kūrimo. Žinių vadyba, nukreipta į organizacijos darbuotojus, aprėpianti daugelį organizacijos funkcijų ir susijusi su įvairiais jos veiklos aspektais, sudaro sąlygas naujų žinių, gebėjimų atsiradimui, kompetencijų plėtrai. Darbuotojų turimų kompetencijų visuma, pereidama į organizacijos žinias, gebėjimus ir kompetencijas, suteikia prielaidas organizacijai veikti, prisitaikyti prie aplinkos, inicijuoti pokyčius, kurti ir tobulinti klientams vertingus, konkurencingus gaminius, teikti profesionalias paslaugas.

Svarbu, kad organizacijos suvoktų žinių vadybos vaidmenį ir svarbą, ją taikytų ne tik efektyviam žinių valdymui, bet kartu ir išplėstų savo kompetencijos ribas, suteikiančias organizacijai didesnių galimybių.

Darbe kompetencijų plėtra yra traktuojama plačiąja prasme, kaip tęstinis procesas, apimantis kompetencijų plėtojimą, sklaidą, intensyvinimą, gilinimą, tobulinimą, didinimą, augimą. Plėtra skatina nuolat mokytis, bendradarbiauti, tobulinti turimas žinias ir gebėjimus, ugdyti asmenybę, įtakojančią individo elgseną. Tobulinti reiškia daryti tobulą, tobulesnį, gerinti. Tobulinimas šiame darbe bus laikomas svarbiausia plėtros dalimi. Plėtros rezultatu galima laikyti išplėstas, pagilintas ir patobulintas kompetencijas. Darbe didžiausias dėmesys sutelktas į jau turimų žinių ir gebėjimų plėtimą, tobulinimą.

Temos problematika. Organizacijos darbuotojams, jų turimoms žinioms ir kompetencijoms, kurie yra centrinė organizacijos ašis, skiriamas nepakankamas dėmesys. Per siaurai suvokiamas darbuotojų kompetencijų tobulinimas, jį siejant tik su specialiai organizuojamais mokymais, tačiau

ignoruojant organizacijos vidinę aplinką ir priemones, joje vykstančius procesus ir veiklas, įgalinančias kompetencijų didinimą.

Įvairių autorių ir mokslininkų darbuose pasigendama sisteminio požiūrio, apjungiančio žinių vadybą ir kompetencijų plėtrą. Dažniausiai žinių vadyba ir kompetencijų plėtra nagrinėjama atskirai, nesiejant jų į bendrą kontekstą.

Hipotezė – žinių vadybos įgyvendinimas organizacijoje lemia kompetencijų plėtrą.

Objektas – žinių vadyba ir jos priemonės.

Tikslas – išanalizuoti ir ištirti žinių vadybos įtaką kompetencijų plėtrai.

Darbo tikslui pasiekti buvo išskelti šie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti kompetencijų tobulinimo poreikį ir sampratą;
2. Išanalizuoti kompetencijų rūšis ir jų charakteristikas;
3. Atskleisti žinių vadybos svarbą tobulinant organizacijos kompetencijas
4. Išnagrinėti žinių vadybos priemones, kurios daro didžiausią įtaką kompetencijų plėtrai;
5. Atlikti žinių vadybos įtakos kompetencijų plėtrai analizę

Mokslinio tyrimo metodai. Siekiant išnagrinėti problemą teoriniu lygmeniu, darbe naudojamas literatūros ir šaltinių *analizės metodas*, nagrinėjama kompetencijos samprata, jos kaita, įvairių mokslininkų požiūriai ir interpretacijos, kompetencijos struktūra, kompetencijų skirstymas ir rūšys, analizuojamos jų charakteristikos. Taip pat analizuojama žinių vadyba ir jos vaidmuo tiek organizacijos valdymui, tiek kompetencijų tobulinimui. Remiantis *sintezės metodu*, žinių vadybos priemonės ir elementai jungiami į visumą, nes tai leidžia pamatyti jų visumos sąveiką. Naudojantis *apibendrinamuoju metodu*, apibendrinamos koncepcijos, formuluojami bendrieji teiginiai, principai, dėsningumai ir išvados.

Pasirinktas tyrimo metodas – kiekybinis tyrimas. Pasirinkus šį tyrimo metodą, galima tiksliau išnagrinėti dinامينius ir statistinius dėsningumus, tarpusavio ryšius. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas anketinis metodas, pateikiant anketą organizacijų vadovams ar asmenims, atsakingiems už personalo, informacijos ir žinių valdymą. Anketinis metodas pasirinktas todėl, kad jis leidžia apklausti daug organizacijų, ištirti jų požiūrį į žinių vadybą, nustatyti žinių vadybos ir jos priemonių indėlį plečiant kompetencijas.

Temos istoriografija. Darbo tema yra nepakankamai analizuota ir tirta ypač žvelgiant Lietuvos mastu. Autoriai daugiausiai analizuoja atskiras kompetencijas, jų ugdymą ir tobulinimą, šio proceso svarbą. Bandoma atskirai nagrinėti žinių vadybos priemones, tačiau pasigendama autorių indėlio akcentuojant žinių vadybos vaidmenį kompetencijų plėtrai. Pasigendama bendrų tyrimų, sisteminio požiūrio į žinių vadybą ir jos priemones, kurios sudaro pagrindą kompetencijų tobulinimui. Rašant magistro darbą, daugiausiai buvo remtasi užsienių autorių pateikiama medžiaga, moksliniais leidiniais, publikacijomis, pranešimais, straipsniais, atrinktais iš duomenų bazių.

Nagrinėjant kompetencijos sampratą ir struktūrą remtasi R. Laužacko darbais, P. Jucevičienės ir D. Lepaitės, S. Gudauskaitės straipsniais. Aptariant kompetencijų klasifikavimą, daugiausiai analizuotos J. Tidd, R. Sanchez knygoje pateikiamos kompetencijų grupės, remtasi R. Lowendahl, H. Helen, A. Schelten, D. Bhatt straipsniais, Leonardo da Vinci projekto „Strateginių individo kompetencijų vystymas Eurointegracijos kontekste“ pateikta medžiaga. Analizuojant žinių vadybą ir jos svarbą organizacijos kontekste remtasi G. Probst, Z. Atkočiūnienės, J. A. Albers, A. Corneiro pateikiama medžiaga. Nagrinėjant ir analizuojant žinių vadybos priemones, didžiausią indėlį turėjo Y. Malhotra, J. Rowley, E. H. Schein, J. Alves ir J. M. Marques, S. P. Robbins, L. Naiman, C. W. Choo ir kt. autorių darbai.

Darbo struktūra. Siekiant realizuoti darbo tikslą ir uždavinius, darbas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmajame skyriuje aptariamas kompetencijų tobulinimo poreikis, kurį sąlygoja nuolat besikeičianti aplinka ir siekis prie jos prisitaikyti. Pabrėžiamas žinių ir kompetencijų indėlis integruojant turimą intelektualinį kapitalą į produktus/paslaugas, kuriančius organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje. Analizuojama kompetencijos samprata ir struktūra, pateikiamos ir analizuojamos įvairios kompetencijų rūšys, nagrinėjamos jų charakteristikos.

Antrajame skyriuje analizuojama žinių vadyba, jos įtaka šiandieninės organizacijos, palapsniui tampančios žinių organizacija, valdymui. Nagrinėjama žinių organizacija ir jos kompetencijos, analizuojamos tokios žinių vadybos priemonės kaip mokymasis, organizacijos kultūra ir identitetas, kūrybingumas, inovacijos, įtakojančios kompetencijų plėtrą.

Trečiąją darbo dalį sudaro empirinis tyrimas, kurioje tiriama, kokią įtaką žinių vadyba ir jos priemonės turi kompetencijų plėtrai realioje organizacijų aplinkoje. Praktinėje dalyje išsiaiškinta, kokia yra reali situacija Lietuvos įmonėse, kaip žinių vadybos įgyvendinimas organizacijose prisideda plečiant kompetencijas.

Remiantis išnagrinėta teorine ir tyrimo medžiaga nustatyta žinių vadybos ir jos priemonių įtaka kompetencijų plėtrai, išsiaiškintos svarbiausios problemos, su kuriomis susiduriama plečiant kompetencijas, pateikiami siūlymai ir rekomendacijos, kaip žinių vadyba galėtų dar labiau prisidėti gilinant ir plečiant kompetencijas.

Darbo naudingumas. Šis darbas gali būti naudingas organizacijų vadovams, informacijos ir žinių vadybos darbuotojams, besidomintiems žinių vadyba, jos priemonėmis ir įtaka organizacijos veiklai. Juo gali būti remiamasi siekiant sėkmingai įgyvendinti kompetencijų plėtrą organizacijoje. Darbas gali būti aktualus informacijos ir komunikacijos krypties studentams.

I. KOMPETENCIJŲ SVARBA KINTANČIOS APLINKOS SĄLYGOMIS

Visuomenės ir aplinkos kaita lemia organizacijų poreikį prisitaikyti ir reaguoti į naujas veiklos sąlygas. Šiandieninėje žinių visuomenėje žinios ir kompetencija yra esminiai elementai, kuriais grindžiama bet kokia veikla. Gebėjimas turėti, naudotis ir plėsti žinių išteklius, sudaro sąlygas visuomenės tobulėjimui, ekonomikos plėtrai. Todėl didžiausias dėmesys skiriamas individams, kurių turimų ir naujai įgyjamų žinių, gebėjimų, patirties, asmeninių charakteristikų, sąveikos su kitais dėka kuriama ir palaikoma darni aplinka, skatinanti nuolatinį tobulėjimą, kūrybingumą, inovacijas. Vis dažniau yra akcentuojamos darbuotojų kompetencijos, kurių visuma sudaro organizacijos kompetencijų pagrindą, pasižymintį unikaliais ir išskirtiniais organizacijos gebėjimais veikti. Išskirtinumas yra traktuojamas kaip organizacijos vertybė, galinti kurti konkurencinį pranašumą.

1.1. Kompetencijų tobulinimo poreikis

Organizacijoje sutelktos kompetencijos, apimančios kompleksinę veiksmų visumą, žinias, gebėjimus ir įgūdžius, pasitelkiant asmenines savybes tam tikros veiklos atlikimui, pereinant į kolektyvinius žinias ir gebėjimus, yra pamatas organizacijai gyvuoti, sėkmingai išlikti rinkoje ir konkuruoti. Tačiau būtina akcentuoti, kad vien tik statiškas kompetencijų turėjimas dar nėra laikomas organizacijos sėkmės garantu. Svarbu, kad kompetencijos būtų nuolat plėtojamose ir nukreiptose į organizacijos veiklos gerinimą ir duotų ženklus rezultatus. Praktinis žinių ir gebėjimų pritaikymas kuria naudą organizacijai. Todėl būtina ne tik sutelkti aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojus, tačiau ir nuolat vertinti, plėsti ir tobulinti kompetencijas, kurios šiandieninės aplinkos sąlygomis sparčiai kinta.

Tiek visuomenėje, tiek kai kurių mokslininkų darbuose, kompetencijos plėtra kartais yra traktuojamas kaip kvalifikacijos kėlimas. Tačiau kvalifikacija yra tik sudėtinė kompetencijos dalis, todėl kompetencijos plėtra turi būti suvokiama platesniu aspektu, apimančiu visą kompleksinę veiksmų sistemą.

Verslo aplinkos dinamiškumas, judrumas, nuolatiniai pokyčiai skatina organizacijas atsigręžti ir ieškoti alternatyvų, leidžiančių užsitikrinti gebėjimą veikti sunkiai apibrėžtomis sąlygomis. Šiandien organizacijos pereina prie intelektualiais ištekliais grindžiamo požiūrio, kaip strateginio elemento, galinčio užtikrinti konkurencinį pranašumą. Darbuotojo žinios, gebėjimai, įgūdžiai, pereinantys į visos organizacijos žinias ir kompetencijas, užtikrina sėkmingą organizacijos prisitaikymą ir veikimą. Organizacijos, siekdamos ne tik prisitaikyti ir išlikti, bet ir vystytis, tobulėti, įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas, turi atsižvelgti į savo vidinius,

žmogiškuosius išteklius, jų valdymą, tobulinimą. Žinios ir kompetencijos kuria organizacijai vertę, nes leidžia žinias ir gebėjimus panaudoti konkurencingų produktų/paslaugų kūrimo. Kartu su aplinkos kaita, kompetencijos taip pat turi būti nuolat perkeliamos į kitą, aukštesnę lygmenį, nuolat tobulinamos ir plečiamos. Taigi, vykstantys pokyčiai veikia organizacijas, nes siekdamas prie jų prisitaikyti, jos tampa lankstesnėmis, kelia didesnius reikalavimus sau, darbuotojų kompetencijai, nuolatiniam tobulėjimui. Pokyčiai skatina įtraukti ir panaudoti visų darbuotojų žinių ir kompetencijų visumą, nes tik komanda gali įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Sutelkusi žinias ir gebanti jas integruoti, organizacija yra pajėgi inicijuoti pokyčius, tobulinti ar keisti tam tikrus organizacijos elementus, siekdama tapti efektyvesne ir stipresne tarp konkurentų.

Didėjančių kompetencijų plėtros poreikį labiausiai galima sieti su turbulencine aplinka, pasižyminčia sudėtingumu ir sparčiais pokyčiais. Tokia aplinka gali būti įvardijama kaip „*sparčiai besikeičianti, sunkiai prognozuojama, skatinanti pokyčius, pasižyminti išorinių faktorių, įtakų gausa ir sudėtingumu*“¹. Tradicinę visuomenę pakeitusi žinių visuomenė sąlygoja nuolatinę kaitą, netradicinių novatoriškų sprendimų paiešką, kuri nesiremia patirtimi, bet skatina čia ir dabar kurti, integruoti žinias, priimti sprendimus. Socialinis ir kultūrinis kontekstas, nuolatinė konkurencinė kova dėl klientų, produktų ir paslaugų, augantys klientų poreikiai ir reikalavimai, darbo pobūdžio kaita, mokslo ir technologijų pažanga sąlygoja naujų organizacijos mokėjimų, gebėjimų, įgūdžių ir žinių poreikį, leidžiantį pritaikyti kuriant ir pateikiant klientams geresnius, kokybiškesnius produktus/paslaugas, tampant novatoriais ir lyderiais savo srityje.

Kompetencijų plėtros poreikį kiekviena organizacija suvokia skirtingai, priklausomai nuo veiklos aplinkybių, vidinės organizacijos aplinkos, kultūros, vertybių, vadovo požiūrio į darbuotojus. Nepaisant to, kad Lietuvoje kompetencijų plėtra vis dar labiau orientuota į darbo vietos reikalavimus [66], būtina akcentuoti, kad turi būti plečiamas visas kompetencijų blokas, apimantis darbui, socialinei sąveikai ir sisteminiam mąstymui, reikalingų kompetencijų tobulinimą, kurios svarbios nepiklausomai nuo darbuotojo užimamų pareigų. Dėl veiklos procesų sudėtingumo, intelektualumo augimo, specializuotų, į darbo vietą orientuotų žinių greito senėjimo, turi būti atkreipiamas dėmesys į darbuotojų bendrųjų kompetencijų plėtojimą, kurios reikalingos daugeliui profesijų. Tokia visapusišką kompetencijų plėtrą sąlygoja tai, kad šiuolaikiniai darbuotojai yra linkę „neprisirišti“ prie vienos organizacijos, bet ugdyti savo karjerą, t.y. turėti ir plėsti tas kompetencijas, kurios gali būti pritaikytos nepriklausomai nuo veiklos specifikos. Todėl individai mieliau renkasi tas organizacijas, kuriose dėmesys skiriamas ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų individualiems tikslams realizuoti. Kai darbuotojai yra patenkinti darbu, patobulintomis

¹ EMERY, F. E.; TRIST, E. L., *The Causal Texture of Organizational Environments* [interaktyvus], p. 19 [žiūrėta 2010 balandžio 6 d.]. Prieiga per internetą: http://media.wiley.com/product_data/excerpt/64/04702605/0470260564.pdf.

kompetencijomis, atsiranda sąlygos patenkinti organizacinius poreikius ir plėsti tas kompetencijas, kurios būtinos dar efektyvesniam veiklos atlikimui, t.y. profesines kompetencijas. Toks profesijos susiejimas su aplinkos kontekstu, užtikrina ne tik profesinių, bet ir kitų darbuotojų kompetencijų plėtrą, atsižvelgiant į aplinkos keliamus iššūkius.

Tačiau praktika rodo, kad organizacijos yra labiau linkusios investuoti į profesinių, darbei reikalingų kompetencijų tobulinimą. Atliktas tyrimas parodė, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbdavių mano, jog už bendrųjų kompetencijų ugdymą turėtų būti atsakingi patys darbuotojai². Su tokiu teiginiu galima dalinai sutikti, nes prieš ateidamas dirbti, darbuotojas jau turi turėti bendrąsias kompetencijas, kurias gali siekti tik tobulinti. Didelė dalis kompetencijų yra ugdomos ir tobulinamos bendrųjų kompetencijų pagrindu, todėl darbdaviams, investuojant į specialiuosius darbuotojo gebėjimus, neturint tam tikrų bendrųjų, rezultatai yra neproduktyvūs. Tai dar kartą patvirtina, kad turi būti išlaikomas visapusiškas, sistemingas kompetencijų plėtros procesas, pasižymintis planingumu, koordinuotumu ir rezultatų vertinimu. Kompetencijų plėtra turi tapti tiek darbuotojų, tiek ir darbdavių sąmoningomis pastangomis, nes organizacijos ir darbuotojų santykiai yra dvikrypčiai: 1. organizacija renkasi sau darbuotojus, formuoja, ugdo ir plečia kompetencijas, formuoja tam tikras nuostatas, vertybes, elgesio modelius; 2. darbuotojai taip pat renkasi organizaciją ir įtakoja jos funkcionavimą, veiklos rodiklius, rezultatus, efektyvumą, kuria atmosferą organizacijoje, skleidžia informaciją už organizacijos ribų. Abi šalys yra suinteresuotos pasiekti kuo geresnių veiklos rezultatų. Kompetencijų plėtrai keliami sąlyga – darbuotojai patys turi noriai ir aktyviai dalyvauti kompetencijų tobulinimo procese, o ne tik vykdyti nurodymus.

Kompetencijų plėtros poreikis ir toliau didės, dėl vis stipresnės konkurencijos, siekio geriau valdyti organizacijas ir tenkinti nuolat kintančius klientų poreikius. Galima išskirti dvi esmines problemas, neigiamai įtakančias Lietuvos įmonių personalo kompetencijų plėtrą. Viena jų, minėta anksčiau – orientacija į profesinių kompetencijų tobulinimą, kita – dėmesys šiandien reikalingų, momentinių kompetencijų tobulinimui, o ne toms, kurių reikės ateityje. Verslas ir aplinka nestovi vietoje, todėl būtinas platesnis požiūris, numatymas, ateities planavimas. Žvelgiant į šią perspektyvą, organizacijos turi nemažai neišnaudotų galimybių plečiant kompetencijas ir formuojant stipresnę organizacijos konkurencinį pranašumą. Plėtra turi būti orientuota ne tik į darbuotojų individualių žinių ir gebėjimų potencialo atskleidimą ir didinimą, bet ir į darbuotojų galimybes visa tai panaudoti ateityje.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijos ir nuolatinis jų tobulinimas gali užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą dinamiškos aplinkos sąlygomis, kurios ir ateityje reikalaus

² ČEPIENĖ, Aurelija. Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas*: tyrimai ir aktualijos, 2007, nr. 13, p. 62.

organizacijų gebėjimo prisitaikyti, keistis. Aplinkos sąlygota organizacijų orientacija į nematerialiuosius išteklius ir jų panaudojimą, siekiant efektyvesnės veiklos ir konkurencinio pranašumo, rodo žinių, įgūdžių, mokėjimų, gebėjimų, asmeninių savybių svarbą ir poreikį nuolat šį potencialą tobulinti ir plėsti. Kompetencijų plėtra turi būti viena iš prioritetinių organizacijos kryptių, kuriant šiuolaikines tobulinimo sistemas ar ilgalaikes mokymo programas, orientuotas į ateitį, grindžiamas esama kompetencijų sistema, paremtas strateginiais įmonės tikslais, sisteminiu požiūriu.

1.2. Kompetencijos samprata

Kompetencijos samprata neturi vieningos apibrėžties, o literatūros šaltiniuose pateikiamų sampratų įvairovė ir interpretacijos liudija, kad tai daugiasluoksnė sąvoka, talpinanti žinias, patirtį, gebėjimus, požiūrius, reikalingas asmenines savybes.

Užsienio mokslininkų požiūris. Kompetencijos tyrimai buvo pradėti plėtoti Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Jungtinėje Karalystėje, o vėliau išplito ir po kitas Vakarų šalis. Tyrimus paskatino verslo organizacijų pagausėjimas ir siekis jas efektyviai valdyti. Todėl analizuojant kompetencijas, pirmiausia buvo orientuotasi į vadovo kvalifikaciją, gebėjimus, įgūdžius ir jų plėtrą. Tokiu būdu didžiasias dėmesys buvo sutelktas vadybinių kompetencijų tyrimams, kuriuos ir pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis. Vėliau kompetenciją įvairiais aspektais nagrinėjo McClland L. M. Spencer, S. Jr. Spencer, V. Dulewitz, C. Woodrooffe, J. Tidd, R. Sanchez ir kt.

R. E. Boyatzis kompetencija laiko individo savybes, kurios priešastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu³. Jis pabrėžia individo mokėjimus ir įgūdžius, elgsenos motyvus ir socialinius vaidmenis.

J. Erpenbeckas teigia, kad kompetencija suvokiama kaip savarankiški, individualūs problemų sprendimo gebėjimai ir gabumai⁴.

F. Weinertas kompetencijas įvardina kaip individų turimus ar išmokus gebėjimus, kurie panaudojami susidariusiai problemai spręsti, ir kurie yra susiję su motyvacinio, valinio ir socialinio pasirengimu bei gebėjimais⁵.

³ PETKEVIČIENĖ, Nijolė; KAMINSKYTĖ, Eglė. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 2003, nr. 1, p. 66.

⁴ BERGMANN, Gustav. 8 Mal Kompetenz: Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und metakompeten [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 vasario 15 d.], p. 1. Prieiga per internetą: <http://www.econbiz.de/archiv/si/usi/marketing/8_mal_kompetenz.pdf>.

⁵ PONGRATZ, Ludwig, A.; REICHANBACH, Roland; WIMMER, Michael. Bildung – Wissen – Kompetenz [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 sausio 30 d.], p. 44. Prieiga per internetą: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-16159/sammelband2006v1e.pdf>.

Apibendrinant užsienio autorių požiūrį į kompetenciją išsiaiškinta, kad kompetencija yra akcentuojama kaip gebėjimas, kuris reikalingas tam tikrai veiklai atlikti, pasitelkiant turimas žinias, įgūdžius, patirtį ir individualias savybes. Ilgą laiką kompetencija ir kvalifikacija buvo tapatinamos, ypač tai pasakytina apie vokiečių mokslininkų tyrinėjimus. Tačiau ilgainiui šie terminai buvo atskirti ir kvalifikacija traktuojama kaip sudėtinė kompetencijos dalis.

Lietuvos mokslininkų požiūris. Lietuvoje ilgą laiką kompetencijos samprata nebuvo akcentuota, o gilesni kompetencijos tyrimai pradėti XX a. 9 dešimtmečio pradžioje. Kompetenciją ir su ja susijusias sąvokas tyrinėjo ir analizavo L. Jovaiša, A. Jacikevičius, R. Laužackas, V. Vaitkevičiūtė, P. Jucevičienė ir kt. Pirmiausiai kompetencija taip pat buvo siejama su kvalifikacija.

L. Jovaišos pateikiamoje definicijoje, kompetencija yra įvardijama pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti [40]. Kalbėdamas apie kompetenciją, jis naudojo kvalifikacijos terminą, kurie glaudžiai sąveikauja tarpusavyje.

Vėliau R. Laužackas atskyrė kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, bet nepaneigė jų tarpusavio ryšio. Šiandien kvalifikacija laikoma esmine kompetencijos sudėtine dalimi, nes pagal savo kilmę „*kvalifikacija reiškia žinių bei gebėjimų (kompetencijų) visumą*“, kuri didžiaja dalimi įgaunama tam tikru išmokymo būdu⁶.

Vėlesniuose savo darbuose L. Jovaiša teigė, kad kompetencija pabrėžia darbuotojo profesines galimybes, o kvalifikacija labiau susijusi su šviečiamuoju procesu, išsimokslinimu. Šiam teiginiui galima pritarti, nes darbuotojas, siekdamas kokybiškai atlikti savo darbą ir funkcijas turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie ir yra vadinami kompetencijomis. Šį teiginį patvirtina V. Vaitkevičiūtės pateikiama kompetencijos samprata, kur kompetencija traktuojama kaip „*funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą*“⁷. Tačiau dažniausiai darbuotojai dirbdami atlieka ne vieną funkciją ir pasižymi ne vienu, o bent keletu gebėjimų. Todėl darbuotojai turi turėti keletą skirtingų kompetencijų.

B. Martinkus, B. Neverauskas ir kiti teigia, kad kompetencija yra žinių, įgūdžių derinimas ir gebėjimas pritaikyti konkrečiomis sąlygomis [55].

Reziumuojant lietuvių autorių indėlį kompetencijos tyrinėjimuose galima teigti, kad šios veiklos patirtis yra kur kas mažesnė lyginant su Vakarų šalimis, tačiau nepaisant to, kompetencijos sąvoka traktuojama panašiai, suvokiamas kompetencijos ir jai artimų terminų, tokių kaip kvalifikacija, žinios, gebėjimai, įgūdžiai, asmeninės savybės sąryšis.

Išnagrinėjus įvairių mokslininkų darbus pastebėta, kad skirtingų kompetencijos definicijų pateikimą lemė aplinkos pokyčiai, kurie sąlygojo tai, kad darbuotojų žinios ir gebėjimai tapo

⁶ LAUŽACKAS, Rimantas. *Profesinio rengimo metodologija*: monografija. Kaunas, 2005, p. 35.

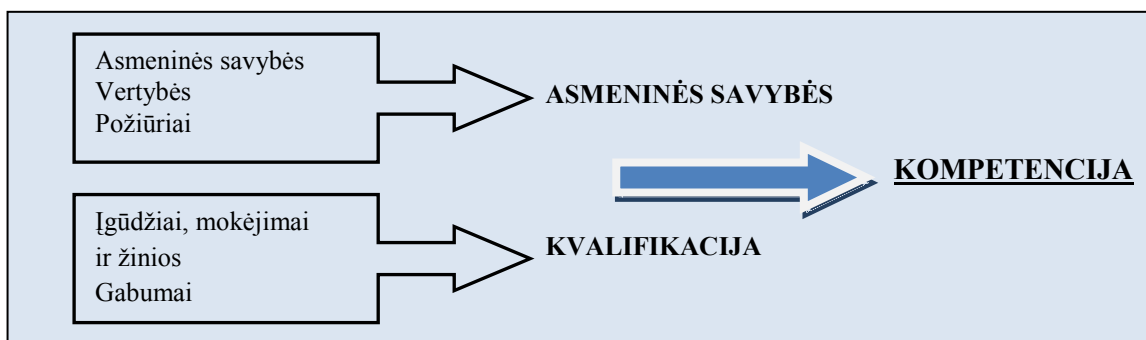
⁷ LAUŽACKAS, išnaša 6.

esminiais elementais organizacijų veikloje. Keičiantis aplinkos veiksniais, keitėsi požiūris į kompetenciją, todėl autoriai nuolat pateikė naujas kompetencijos sampratas, kurios papildė ir praplėtė iki tol buvusias. Dauguma bandymų apibrėžti kompetencijos sampratą yra teisingi, vienaip ar kitaip akcentuojantys esmines kompetencijos termino sudėtines dalis.

Šiame darbe bus remiamasi tokia kompetencijos samprata, kuri reiškia „kompleksinę veiksmų sistemą, apimančią ne tik žinias bei žinojimo gebėjimus, bet ir strategijas, žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, atitinkamai emocijas ir nuostatas bei efektyvų šių kompetencijų valdymą“⁸. Tai funkcinis gebėjimas, panaudojant žinias ir įgūdžius, asmenines savybes, atlikti tam tikrą veiklą.

Išanalizavus mokslininkų pateikiamas kompetencijos sampratas, išryškėja daugiasluoksnė kompetencijos struktūra. Ji pagrindžia, kodėl tyrimų pradžioje kvalifikacija ir kompetencija buvo tapatinamos. Pateikiama kompetencijos termino struktūra (žr. 1 pav.) atskleidžia kompetencijos ir kvalifikacijos santykį, struktūriškai vaizduoja svarbiausias kompetencijos dalis ir jų elementus.

1 paveikslas. Kompetencijos termino struktūra
(Kompetencijos sampratos erdvė, 2000, p. 47)



Kompetenciją sudaro dvi pagrindinės dalys:

1. kvalifikacija;
2. individo vertybės bei asmeninės savybės.

Kvalifikacija, apimanti įgūdžius, mokėjimus, žinias ir gebėjimus yra laikoma esmine kompetencijos dalimi. Kompetencijos ir kvalifikacijos negalima tapatinti, nes kompetencija apima gebėjimus atlikti konkrečią veiklą, o kvalifikacija tik gebėjimus, reikalingus tam tikrai profesijai⁹. Kvalifikacija dažniausiai yra išreikšta tam tikru pripažintu dokumentu, kuris liudija apie tam tikros srities įgytas žinias. Kitą kompetencijos dalį sudaro žmogaus asmeninės savybės, vertybės, atitinkami požiūriai.

⁸ GUDAUSKAITĖ, Saulė. Žinių visuomenės link. *Informacijos mokslai*, 2007, t. 40, p. 67.

⁹ LAUŽACKAS, išnaša 6, p. 36.

Analizuojant ir apibrėžiant kompetencijas, dauguma Lietuvos ir užsienio mokslininkų vartoja mokėjimo, gebėjimo ir įgūdžių terminus. **Mokėjimas** apima veiksmų atlikimo būdą ir yra „*pirmoji įgūdžių lavinimo fazė*“¹⁰. Mokėjimas yra susijęs su gebėjimu atlikti tam tikrus veiksmus, suformuluotus žinių pagindu. Tai gebėjimas atlikti veiklą remiantis taisyklėmis, instrukcijomis. Tuo tarpu **įgūdžiai** jau yra aukštesnės pakopos, kai jau yra „*mokama ir gebama atlikti reikalingą veiksmą*“¹¹. Tai automatizuoti, gerai įvaldyti mokėjimai ir veiksmai, kurių nebereikia sąmoningai kontroliuoti. Įgūdžiai dažniausiai formuojasi atliekant tam tikrą veiklą ir pasireiškia galimybe juos pritaikyti konkrečioje situacijoje, pasikeitus veiklos sąlygoms. Tačiau vien tik įgūdžiai negali būti apibrėžiami kaip kompetencija, nes turimi įgūdžiai dar neužtikrina sėkmingos veiklos. Juos būtina gebėti pritaikyti veikloje. **Gebėjimas** reiškia išugdytus ir išlavintus gabumus. R. Laužackas gebėjamą apibūdina „*kaip mokymosi išdavoje išlavintą atitinkamą gabumą, tam tikrų veiksmų atlikimą konkrečioje veiklos srityje*“¹². Gebėjimai yra aukčiausio lygio, todėl juos sudaro mokėjimai ir įgūdžiai. Apibendrinant galima teigti, kad atitinkamų gebėjimų visuma sudaro kompetencijos pagrindą.

Sudėtinga ir daugiasluoksnė kompetencijos struktūra dažnai lemia netinkamos terminijos, apibrėžiant kompetenciją, vartojimą. Viena jų yra kvalifikacija. Kaip kompetencijos sinonimas gali būti sutinkamas kompetentingumo terminas. Tai galėjo sąlygoti panašūs angliški ir į lietuvių kalbą verčiami terminai – competency (kompetencija) ir competence (kompetentingumas). Kompetentingumas reiškia gebėjimą atlikti tam tikrą funkciją kokybiškai, kompetentingai, nurodo veiklos rezultatus, o kompetencija – tik gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą. Kompetencija, kurios sudėtine dalimi yra ir kvalifikacija, yra svarbiausias potencialus kompetentingumo kriterijus, jos pagrindas [45]. Kompetentingumo sąvoka turėtų būti vartojama kalbant apie veiklos ar funkcijos rezultatyvų, kokybišką, kompetentingą atlikimą. Kompetencijas svarbiau akcentuoti kai kalbama apie „<...> darbuotojų ugdymą, mokymą, tobulinimą, kad būtų įgyjami gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą“¹³. Šios sąvokos papildo viena kitą, todėl tarp jų sunku nubrėžti aiškią ribą, nes vienodai svarbu, kad darbuotojai gebėtų atlikti veiklą, ir kad atliktų ją kokybiškai.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijos termino atsiradimą lėmė aplinkos sąlygoti pokyčiai, paskatinę ieškoti verslo sėkmės ir konkurencinio pranašumo alternatyvų. Didžiausias dėmesys buvo sutelktas į darbuotojus, kurie turimų žinių pagrindu kuria organizacijos vertę. Suprasta, kad vien tik turimos žinios dar neužtikrina veiklos efektyvumo, todėl koncentruotasi į

¹⁰ JUCEVIČIENĖ, P. LEPAITĖ, D. Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 1 (22), p. 47.

¹¹ JUCEVIČIENĖ, išnaša 10.

¹² LAUŽACKAS, Rimantas. *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*, Kaunas, 2005, p. 13.

¹³ LAUŽACKAS, Rimantas; TERESEVIČIENĖ, Margarita [et. al.]. *Mokomoji medžiaga vertintojams: vertintojo standartas*. Kaunas, Kaunas, 2006, p. 15.

mokėjimų, gebėjimų, įgūdžių panaudojimą, pasitelkiant turimas žinias ir patirtį. Ilgų tyrimų ir diskusijų metu buvo nustatyta, kad kompetenciją sudaro kvalifikacijos ir asmeninių savybių visumos sąveika, užtikrinanti darbuotojo kompetencijas ir gebėjimus kompetentingai atlikti veiklą.

1.3. Kompetencijų klasifikavimas

Individo veikla ir aplinka sąlygoja daugybės skirtingų funkcijų atlikimą darbo, socialinėje ir asmeninėje aplinkoje, todėl individui reikalingi skirtingi gebėjimai, keleto kompetencijų kiekybinė ir kokybinė visuma, įgalinanti kompetentingą veiklos atlikimą. Kompetencijų įvairovės poreikis sąlygoja tai, kad literatūroje sutinkama ir išskiriama daug kompetencijos klasifikacijų, įvairių jų grupių, tipų, rūšių ir lygių, persipinančių tarpusavyje.

S. Gudauskaitė, remdamasi R. Laužacku, E. Stasiūnaitiene, M. Teresevičiene teigia, kad kiekvieno kompetencijas sudaro kelios dalys:¹⁴

1. *Formalizuotos kompetencijos, išreikštos valstybės pripažintais diplomais ir pažymėjimais;*
2. *Dokumentuoto neformaliojo mokymosi rezultatai, t.y. tai, kas įgyta kursų ir seminarų metu;*
3. *Kompetencijos, apie kurias žinome, bet jos nėra pripažįstamos;*
4. *Nežinomos kompetencijos.*

Pateiktos kompetencijos dalys rodo, kad kompetencijos apima ne tik oficialų lygmenį, bet ir kur kas sudėtingesnius individo gebėjimų klodus, kurie ne visuomet individui yra sąmoningai žinomi ir pasireiškia tik tam tikrose situacijose.

D. Francis ir M. Woodcock *pagal asmeninius, socialinius ir profesinius gebėjimus*, išskiria tokias kompetencijos rūšis ir priskiria joms atitinkamus gebėjimus:¹⁵ (žr. 1 lent.)

1 lentelė. Pagal gebėjimus išskiriamos kompetencijos rūšys
(pagal M. Woodcock; D. Francis. The unblocked manager. A practical guide to self development, 1997)

Kompetencijos rūšys	Gebėjimai
1. Asmeninė kompetencija	savęs valdymo, ugdymo gebėjimai, asmeninių vertybių sistema, gebėjimas formuluoti ir siekti asmeninių tikslų
2. Socialinė kompetencija	gebėjimas įtakoti, daryti poveikį kitiems, komunikuoti, gebėjimas vadovauti.
3. Profesinė kompetencija	problemų sprendimo gebėjimai, vadybiniai gebėjimai, kūrybingumas

¹⁴ GUDAUSKAITĖ, išnaša 8, p. 68.

¹⁵ WOODCOCK, Mike.; FRANCIS, Dave. The unblocked manager. A practical guide to self development. *Long Range Planning*, 1997, vol. 30, no. 3, p. 300.

Išskirtos kompetencijos rūšys yra labiausiai neutralios, atspindinčios bendruosius gebėjimus, reikalingus kiekvienam individui, nepriklausomai nuo veiklos. Šios kompetencijos ir joms priskirti gebėjimai priklauso bendrajai kompetencijai, kuri detaliau analizuojama 1.3.2. paragrafe.

Literatūroje taip pat išskiriamos tokios 3 kompetencijų rūšys [8], [27]:

1. *Funkcinės kompetencijos* – reikalingos tiesioginiam užduoties įvykdymui (ką reikia gebėti daryti). Joms gali būti priskiriama strateginės vadybos kompetencija, rizikos valdymo kompetencija, pokyčių vadybos kompetencija, pokyčių vertinimo kompetencija, finansinių išteklių vadybos kompetencija, finansinės atskaitomybės kompetencija¹⁶.

2. *Pažintinės kompetencijos* – žinios, įsisavinimo ir panaudojimo būdai (ką reikia žinoti). Akcentuojamas ne žinių turėjimas, bet gebėjimas jas panaudoti, pritaikyti veikloje.

3. *Bendrosios kompetencijos* – reikalingos komunikuojant, mokantis, atliekant veiklą (kokių savybių reikia turėti). Tai plataus pobūdžio gebėjimai, paremti asmeninėmis savybėmis. Bendrosioms kompetencijoms keliami reikalavimai turėti analitinius, organizavimo, planavimo, problemų sprendimo, komunikavimo gebėjimus ir kt.

Europos kvalifikacijų sąrangos dokumente [27] pateiktas kompetencijos apibrėžimas, kuriame nurodoma, kad kompetencijos apima:

1. *Kognityvines kompetencijas* (formalus ir numanomas žinojimas)
2. *Funkcines kompetencijas* (mokėjimai ir gebėjimai atlikti darbo funkcijas)
3. *Asmenines kompetencijas* (žinojimas kaip elgtis tam tikroje situacijoje)
4. *Etines kompetencijas* (asmeninės ir profesinės vertybės)

Toks kompetencijos apibrėžimas atskleidžia, kokios gali būti kompetencijų rūšys. Taigi, anksčiau aptarti kompetencijų rūšys papildomos dar dvejomis kompetencijomis – kognityvinėmis ir etinėmis. Nors anksčiau kognityvinės kompetencijos buvo įvardijamos bendrųjų kompetencijų sudėtine dalimi. Šiuo atveju bendrosios kompetencijos yra prilyginamos asmeninėms kompetencijoms. Siekiant išvengti terminijos įvairovės, galbūt derėtų etines kompetencijas priskirti asmeninėms kompetencijoms, nes jos glaudžiai siejasi su vertybių sistema. Savo ruožtu šios asmeninės ir etinės kompetencijos gali būti įvardijamos ir kaip bendrosios kompetencijos.

Kompetencijos gali būti skirstomis ne tik *pagal bendruosius požymius*, išskiriant keletą esminių rūšių, bet ir *pagal konkrečius požymius*, tokiu būdu kompetencijas labiau išskaidant ir konkretizuojant.

H. Haste išskiria penkias kompetencijų rūšis¹⁷:

¹⁶ Competency map [interaktyvus]. In *The Society of Management Accountants of Ontario*, 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cma-ontario.org/index.cfm?ci_id=7391&la_id=1>.

¹⁷ HASTE, Helen. Ambiguity, autonomy and agency. In RYCHEN, D. S. *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle, 2001, p. 93–120.

1. *Technologinio pobūdžio kompetencija* – technologiniai gebėjimai;
2. *Dviprasmybės ir įvairovės kompetencija* – pagrįsta vertybėmis – tolerancija, teisingumu ir dėmesingumu bei pažinimo teorija (epistemologija), kuri kritikuoja supratimą apie žinojimą;
3. *Bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas* – socialinė ir asmeninė sritys;
4. *Motyvacijos vadyba, emocijos ir troškimas* – kultūra yra identifikuojantis intervalas (tarpas) tarp virš-racionalaus, pažintinio humaniškumo modelio, kuris šiuo metu vyrauja daugelyje psichologijos teorijų. Atsiranda emocinio intelekto sąvoka;
5. *Tarpininkavimas ir atsakomybė* – moralė, atsakomybė ir pilietiškumas.

Šios kompetencijų grupės reikšmingos individualiu ir organizaciniu lygmeniu. Tačiau toks kompetencijos rūšių išskyrimas yra gan painus, nes jaučiamos sąsajos su bendrosiomis, individualiomis, socialinėmis kompetencijomis, kurių terminai yra labiau prigiję. Todėl šios, autoriaus išskirtos kompetencijos, galėtų tapti atskirų kompetencijos rūšių vienomis iš komponentų.

J. Tidd išskiria ir nagrinėja tokias pagrindines kompetencijas [81]:

Strategines kompetencijas; Rinkos kompetencijas – apima prekinį ženklą, inovacijas ir jų didinimo kompetencijas, liečia technologines kompetencijas, susijusias su išlikimu rinkoje ir aptaria finansinius aspektus; *Technologines kompetencijas* – analizuoja ir aptaria informacinių technologijų kompetencijas; *Organizacines kompetencijas* – įtraukiamos organizacijos egzistavimui būtinos kompetencijos; *Tobulinamas kompetencijas* – apima inovatyvumą, mokymąsi ir nuolatinį tobulinimąsi. J. Tidd, pateikdamas šias kompetencijas, labiau sukonzentruoja dėmesį į organizacijai svarbias, t.y. organizacines kompetencijas, taip pat didelį dėmesį skiria strateginėms, bendrosioms, kompetencijoms.

Pagal veiklą ir jos sudėtingumą gali būti išskiriami 4 kompetencijos lygiai¹⁸:

1. *Elgsenos lygis* – tai pats elementariausias lygmuo, nes atliekamas darbas yra nesudėtingas, pakanka išmoktų kompetencijų, kad būtų galima įgyvendinti darbo vietoje keliamus reikalavimus.
2. *Priedamasis lygis* – šiame etape jau atliekant darbą neužtenka vien išmoktos elgsenos, bet kad darbas būtų atliekamas tobuliau, būtinas tam tikras papildomas žinojimas, papildomos, pridedamosios kompetencijos. Žinios sukuria pridedamąją vertę.
3. *Integruotas lygis* – keičiamos išorinės ir vidinės darbo sąlygos, todėl šiai veiklai atlikti būtinos integruotos kompetencijos
4. *Holistinis lygis* – reikalingas kuriant naują darbą arba perkeltiant kvalifikaciją į naują veiklos situaciją, todėl veikla turi būti atliekama profesionaliai, darbuotojas geba perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas. Taip pat akcentuojamos darbuotojo savybės, vertybės ir požiūris, nes tai skatina veikti neapibrėžtose veiklos situacijose. Tai sudėtingiausio lygmens kompetencija.

¹⁸ JUCEVIČIENĖ, išnaša 10, p. 48–49.

Pateikti kompetencijos lygiai atskleidžia kompetencijos ryšį ir sąsajas su veiklos kontekstu, gali būti naudingi kuriant kompetencijų plėtros programas. Nuo veiklos lygio sudėtingumo priklauso ir kompetencijų poreikis.

Išanalizavus kompetencijų skirstymą pagal įvairius kriterijus galima daryti išvadą, kad efektyviai organizacijos veiklai užtikrinti reikalinga skirtingų kompetencijos rūšių sąveika. Tačiau išskirti svarbiausias ir labiausiai organizacijos veiklą įtakančias kompetencijų rūšis yra sudėtinga, nes jų svarba priklauso nuo organizacijos veiklos specifiškumo. Be to, mokslininkai išskiria daug kompetencijos rūšių pavadinimų, kurie dažniausiai apima tuos pačius gebėjimus.

Kadangi šiame magistro darbe dėmesys yra sutelkiamas ne tik į profesines, konkrečiai veiklos sričiai reikalingas kompetencijas, bet ir į kompetencijas, naudingas bet kokioje veikloje individualiu ir organizaciniu lygmeniu, literatūros analizės pagrindu išskirtos šios kompetencijų rūšys, kurios darbe bus laikomos vienos svarbiausių, užtikrinančios sklandų ir efektyvų organizacijos darbą, didinančios organizacijos vertę ir konkurencinį pranašumą:

- Individuali kompetencija
- Organizacinė kompetencija
- Bendroji kompetencija
- Strateginė kompetencija

Šios kompetencijų rūšys atspindi bendriausius, bet labai svarbius gebėjimus, kuriais turi pasižymėti individai, dirbantys bet kokioje organizacijoje. Kiekvienai išskirtai kompetencijų rūšiai priskiriamos atitinkamos smulkesnės kompetencijos ir gebėjimai, kurie nuosekliai analizuojami kituose magistro darbo skyriuose.

1.3.1. Individuali ir organizacinė kompetencija

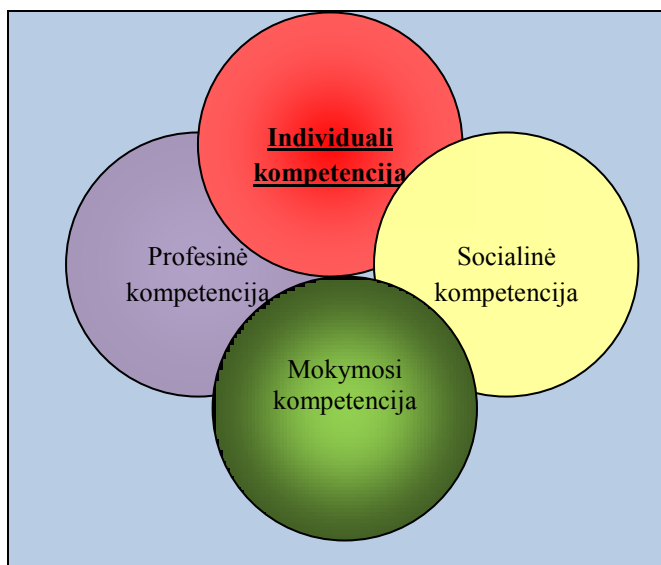
Verslo sėkmė yra neatsiejama nuo žinių kūrimo ir panaudojimo, kuri gali užtikrinti organizacijos darbuotojai. Todėl vis didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų žinioms, įgūdžiams, gebėjimams, gabumams ir patirčiai. Darbuotojų intelektinis kapitalas, kurį sudaro žinios ir kompetencija, leidžia kurti didesnės vertės produktus, paslaugas, lemiančias organizacijos konkurencingumą. Organizacijos darbuotojų individualių ir kolektyvinių kompetencijų, žinių ir gebėjimų pagrindu formuojasi organizacinės žinios, organizacinė kompetencija. Šiame paragrafe išsamiau išanalizuojama individuali ir organizacinė kompetencija bei jų tarpusavio ryšys.

Mokslinėje literatūroje sutinkama, kad individuali kompetencija yra įvardijama kaip individo kompetencija, asmeninė kompetencija, todėl šiame darbe šie terminai bus laikomi tapačiais.

Šiandiniame verslo pasaulyje, siekiantis karjeros ar norintis gerai atlikti darbą, turi pasižymėti eile gebėjimų ir asmeninių savybių. „*Individui būtinų gebėjimų ir asmeninių savybių*

*rinkinys, reikalingas praktinėje veikloje*¹⁹, įvardijamas kaip karjeros kompetencija. Pagal M. Fullan, A. G. Watts, pateikiamas karjeros kompetencijos sudėtinės dalis, šiai kompetencijai galima priskirti tokius gebėjimus kaip asmeninė (individuali) kompetencija, socialinė kompetencija, mokymosi kompetencija ir profesinė kompetencija (žr. 2 pav.):

2 paveikslas. Individualios kompetencijos vieta karjeros kompetencijoje
(pagal V. Stanišauskienę. Nuolatinis mokymasis kaip karjeros sėkmės sąlyga, p. 4)



Individuali kompetencija, kuriai priklauso savęs pažinimo, pristatymo gebėjimai, žinios, nuostatos, vertybės, požiūriai, individualūs gebėjimai yra viena iš svarbiausių karjeros kompetencijos dalių, būtina kitoms kompetencijoms tobulinti. Individuali kompetencija būtina asmeninei savirealizacijai ir vystymuisi, įsijungimui į visuomenę, karjeros planavimui. Nors autorė neakcentuoja, tačiau individualią kompetenciją galima laikyti svarbiausia ne tik karjeros kompetencijos sudėtine dalimi, bet ir viena reikšmingiausių kompetencijos rūšių. Individualios kompetencijos išskirtinumas yra tai, kad ji apima ne tik matomas individo žinias ir gebėjimus, bet ir paslėptą, nematomą dalį – savęs suvokimą, asmenines charakteristikas, motyvus. Tik šios kompetencijos pagrindu, veikiančios individo elgseną, gali vykti ir priklausyti kitų kompetencijų plėtra.

Socialinė kompetencija apima bendravimo, bendradarbiavimo ir veikimo socialinėje aplinkoje gebėjimus. Mokymosi kompetencija svarbi todėl, kad įgalina individą saviugdai, nuolatiniam

¹⁹ STANIŠAUSKIENĖ, V. Nuolatinis mokymasis kaip karjeros sėkmės sąlyga: studentų požiūrių tyrimas [interaktyvus]. P. 4, [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smk.lt/uploads/archyvas/mokslas/karjera/vilija_stanisauskiene.pdf>.

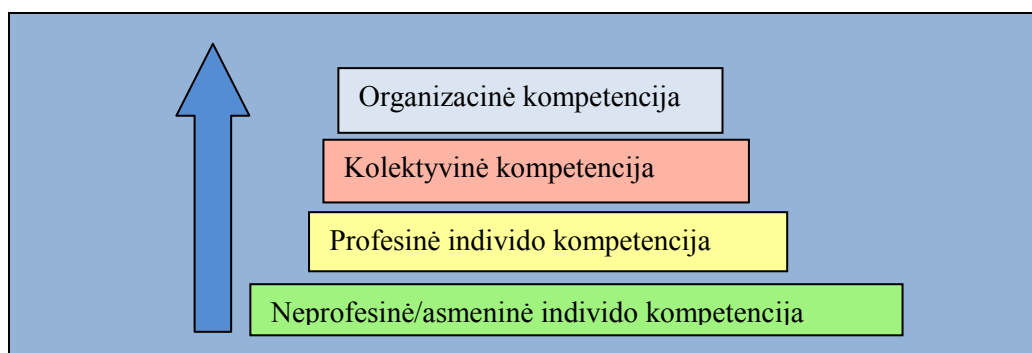
mokymuisi. Profesinę kompetenciją sudaro profesiniai gebėjimai ir darbinės veiklos planavimo, organizavimo gebėjimai.

B. Leonienė, analizuodama kompetencijas remiasi S. P. Lauritsen ir B. Sorenson požiūriu, kuris teigia, kad „*asmeninės kompetencijos apibūdinamos kaip darbuotojo turimų profesinių ir neprofesinių kompetencijų rinkinys*“²⁰. Taigi, individo kompetencija yra dviejų lygmenų:

1. profesinė, apimanti formalius gebėjimus, profesines žinias ir įgūdžius;
2. neprofesinė – susijusi su asmenine kompetencija, individualiomis žiniomis, sugebėjimais, asmeninėmis savybėmis, išvalgumu, nuojautomis ir pan.

Kompetencijos lygmenis ir jų kilimą galima pavaizduoti tokia schema (žr. 3 pav.)

3 paveikslas. Kompetencijos priklausomybė ir jos kilimo lygiai



Neprofesinė arba asmeninė kompetencija lemia profesinės kompetencijos plėtrą, kuri įtakoja tam tikros grupės ar komandos, kurioje darbuotojas dirba, kompetencijas. Asmeniniai gebėjimai ir įgūdžiai įtakoja kolektyvines kompetencijas, o tai pereina į visos organizacijos kompetencijų lygmenį. Taigi, nuo darbuotojo individualių kompetencijų priklauso jo profesinės, vėliau kolektyvinės ir galiausiai organizacinė kompetencija. Tai galima pavaizduoti tam tikrą kompetencijos priklausomybės lygių kilimo grandine (žr. 3 pav.).

Pažymėtina, kad organizacinę kompetenciją sudaro darbuotojų kompetencijų rinkinys, t.y. individualios darbuotojų savybės, vertybės ir požiūriai, formalios žinios ir gebėjimai atlikti konkrečią veiklą, kolektyviniai įgūdžiai ir sugebėjimai, žinios ir patirtis. Įdiegti į organizacijos fizinę ir socialinę struktūrą, šie žinių ištekliai tampa organizacine kompetencija. Tai visas organizacinių kompetencijų rinkinys, sukurtas darbuotojų, todėl unikalus ir išskirtinis, sunkiai nukopijuojamas, kuriantis ir didinantis organizacijos vertę. Organizacinę kompetenciją, kaip ir jos darbuotojus, galima laikyti organizacijos vertybe.

²⁰ LEONIENĖ, B. Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, nr. 48, p. 77.

R. Lowendahl savo knygoje analizuodamas organizacijos strateginį valdymą taip pat paliečia organizacines kompetencijas, išskirdamas 4 jų grupes²¹

1. *Individualią,*
2. *Organizacinio lygio,*
3. *Grupės lygio,*
4. *Vadybinę kompetenciją.*

Išryškėja dar viena, organizacinei kompetencijai priskiriama – vadybinė kompetencija. Ši kompetencija yra ypač populiaru mokslininkų darbuose dėl organizacijos valdymo būtinumo. Vadybinė kompetencija, glaudžiai besisiedama su organizacinėmis kompetencijomis, dažnai yra įvardijama kaip pasižyminti tais pačiais gebėjimais, įgūdžiais, žiniomis ir pan. Tačiau vadybinės kompetencijos negalima laikyti organizacinės kompetencijos sinonimu ir tapatinti, nepaisant glaudaus tarpusavio ryšio. „*Vadybinė kompetencija yra integrali organizacinės kompetencijos dalis <...>*“²². Vadybinė kompetencija sutelkia dėmesį į vadybinės veiklos plėtojimą, vadovavimo, valdymo gebėjimus, kurie reikalingi kompetentingam vadovui, tuo tarpu organizacinė kompetencija apima kur kas platesnes veiklos sritis. Pritaikius ir suderinus vadybinę kompetenciją su organizacijos tikslais, ji bus ypač naudinga visos organizacijos veiklai.

Organizacinę kompetenciją įtakoja išorinė aplinka ir organizacinė kultūra. Aplinka ir veiksniai, esantys už organizacijos ribų kelia organizacijoms iššūkių prisitaikyti, todėl siekiamos išlikti kintančiomis sąlygomis, organizacijos savo kompetencijas turi orientuoti į aplinką ir nukreipti jos poreikių patenkinimo kryptimi. Šį procesą palengvinti arba dar labiau komplikuoti gali organizacinė kultūra, atspindinti visos organizacijos vertybes, įsitikinimus, normas, kurios yra pripažįstamos visų organizacijos darbuotojų, taip pat sutelkianti bendram organizacijos tikslų ir poreikių įgyvendinimui. Ši visuma elementų prisideda prie organizacinės kompetencijos formavimo. Organizacijos sutelkia skirtingų kompetencijų darbuotojus, susiformuoja unikalios organizacijos kultūros, lemiančios skirtingų kompetencijų formavimą ir prioritetus, todėl organizacinė kompetencija kiekvienoje įmonėje gali skirtis ir skirsis. Teigiama, kad „*70 proc. kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 proc. yra būdingos konkrečioms organizacijoms*“²³.

²¹ LOWENDAHL, B. R., *Strategic management of Professional Service Firms*: 3 rd edition. Denmak. Copenhagen Business School Press, p. 154.

²² DISKIENĖ, Danuta. *Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 15 d.], p. 9. Prieiga per internetą: < http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085113-11467/DS.005.0.01.ETD >.

²³ PETKEVIČIENĖ, išnaša 3, p. 69.

Nustatyta, kad organizacinė kompetencija kiekvienoje organizacijoje yra skirtinga, tačiau išskiriami tam tikri kriterijai, kuriais ji turėtų pasižymėti.²⁴:

- *Kūrybingumu*, nuo kurio priklauso organizacijos inovatyvumas, naujoviški ir netradiciniai sprendimai, produktų/paslaugų plėtojimas;
- *Intelektu*, būtinu verslo sėkmei, leidžiančiu spręsti sudėtingas iki tol nežinomas problemas;
- *Individualiomis žiniomis ir igūdžiais*, kurie yra ypač reikalingi užduotims atlikti, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus;
- *Emocijomis*, kurios parodo individo santykius su aplinka ir esama situacija, motyvacija, įtakoja kūrybingumą ir organizacijos galią. Nuo individo emocijų priklauso motyvacija, darbo sėkmė ir visos organizacijos gebėjimas pasiekti užsibrėžtų tikslų;
- *Individualia darbuotojų motyvacija*, palengvinančia visus organizacinius procesus;
- *Įsipareigojimu ir atsidavimu organizacijai*;
- *Komunikaciniais gebėjimais*, gebėjimais išreikšti save, komunikuoti ir bendrauti su aplinka leidžia įgyti naujų žinių, dalintis informacija ir žiniomis.

Šiais kriterijais pasižyminti organizacinė kompetencija, užtikrina organizacijos gebėjimus spręsti problemas, prisitaikyti ir veikti dinamiškomis sąlygomis. Nors šie kriterijai turėtų būti kiekvienos organizacinės kompetencijos sudėtine dalimi, tačiau kiekvienoje organizacijoje jie pasižymės skirtingomis charakteristikomis ir savybėmis, nes organizacijos sutelkia skirtingus, unikalius darbuotojus, todėl ir organizacinė kompetencija skiriasi.

Apibendrinant galima teigti, kad išorinė ir vidinė organizacijos aplinka formuoja organizacinę kompetenciją, kuri sudaryta iš įvairių resursų, individualių ir kolektyvinių žinių, gebėjimų visumos, sąveikaujančios tarpusavyje. Vien tik atskirų individų kompetencijų nepakanka, kad organizacija galėtų sėkmingai veikti kintančioje aplinkoje. „*Organizacijos efektyvumas pirmiausia priklauso nuo organizacijos individų efektyvumo, pereinančio į grupės efektyvumą ir pasireiškiantis visos organizacijos efektyvumu*“²⁵. Taigi, organizacinė kompetencija, leidžianti organizacijai efektyviai veikti, neatsiranda pati savaime, ji yra ilgų individualių ir grupinių kompetencijų ugdymo procesų rezultatas.

²⁴ TAATILA, V. *The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis* [interaktyvus]. 2004, [žiūrėta 2010 m. balandžio 9 d.] p. 30–40. Prieiga per internetą: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13248/9513917185.pdf?sequence=1>>.

²⁵ GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizations: behavior, structure, processes*. Business Publications, 1982, p. 24–25.

1.3.2. Bendroji kompetencija

Vykstant globalizacijos procesams, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtrai, kuriantis žinių visuomenei ir vykstant kitiems aplinkos pokyčiams, greta specialiųjų, profesinių kompetencijų, reikalingų konkrečiai veiklai atlikti, atsiranda poreikis turėti plataus veikimo kompetencijas, kurios gali būti pritaikytos ir kitoje veikloje, kitoje profesijoje. Taip atsirado bendrosios kompetencijos, bendrieji gebėjimai, pasižymintys universalumu, plačiu veikimo pobūdžiu, galimybe integruotis daugelyje sričių [45].

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad nemažai diskusijų sukelia nesutarimai, kokie gebėjimai turi būti priskiriami bendrajai kompetencijai.

Vienas pirmųjų tyrėjų D. Mertens, 1974 m. iškėlusią esminės kompetencijos koncepciją, kuri buvo labiau susijusi su kvalifikacijai reikalingais bendraisiais gebėjimais (vok. *Schlüsselqualifikationen*), išskyrė tokias bendrosios kompetencijos grupes²⁶:

- *specialybės kompetencija* – gebėjimas rasti klaidas ir jas atpažinti, planavimo ir valdymo gebėjimai ir kt., su konkrečiu darbu susijusios kompetencijos
- *metodinė (metodu) kompetencija* – problemų sprendimo, analizės, sprendimų priėmimo, abstraktaus mąstymo gebėjimai ir pan.
- *asmeninė kompetencija* – susijusi su asmeninėmis savybėmis: sąžiningumu, atsakomybe, savarankiškumu, tikslų siekimu, iniciatyvumu, moralinėmis normomis ir pan.
- *socialinė kompetencija* – komunikacijos, konfliktų sprendimo, darbo su komanda gebėjimai, komandinės dvasios palaikymas ir pan.

Ši D. Mertens koncepcija, iškėlusią bendrosios kompetencijos gebėjimus, sudarė pagrindą kitų mokslininkų (L. Reetz, Laur-Ernst U., U. Klein) tyrimams analizuojant bendrąją kompetenciją ir jos elementus. Tačiau toks kompetencijų skirstymas tik dalinai atskleidžia bendrąsias kompetencijas.

Lietuvoje bendrąsias kompetencijas plačiau pradėjo tyrinėti T. Jovaiša, kuris kartu su britų mokslininku S. Shaw atliko bendrųjų kompetencijų tyrimą Rytų ir Centrinėje Europoje. Bendrųjų gebėjimų skirstymas į 8 kategorijas, kur kas išsamiau atskleidžia bendrąsias kompetencijas [37]:

1) *baziniai gebėjimai* – bendrasis, informacinis raštingumas; 2) *gyvenimiškieji gebėjimai* – gebėjimai, būtini visuomeniniame gyvenime bendraujant su žmonėmis, konkrečiose situacijose; 3) *esminiai gebėjimai* – bendravimo, informacinio raštingumo, mokymosi, problemų sprendimo gebėjimai, padedantys atlikti užduotis tiek darbe, tiek visuomeniniame gyvenime; 4) *įsidarbinimo gebėjimai* – prisitaikymo, sprendimų priėmimo, mokymosi ir tobulinimosi, kalbų gebėjimai, iniciatyvumas, kūrybiškumas, pasitikėjimas, veiklumas, kritinis mąstymas ir kiti gebėjimai,

²⁶ SCHELLEN, A. *Schlüsselqualifikationen* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.lrzmuemchen.de/~scheltenpublikationen/pdf/schluesselqualifikationen_2004wub.pdf

sudarantys galimybes įsidarbinti ir siekti karjeros; 5) *socialiniai ir pilietiniai gebėjimai* – ryšių su visuomene, bendravimo gebėjimai, taip pat atsakomybė, įsakymų nuostatos, socialinis teisingumas ir kiti, kurie padeda gyventi ir dalyvauti socialiniame ir ekonominiame valstybės gyvenime; 6) *plačios apimties gebėjimai* – analizė, sintezė, planavimas ir kiti gebėjimai, kuriuos galima naudoti įvairiuose kontekstuose, kai jau turima profesinių ir specialių žinių bei gebėjimų; 7) *vadovavimo gebėjimai* – vadovavimo, konsultavimo, delegavimo, derybų vedimo, įtikinimo, pokyčių valdymo gebėjimai; 8) *verslo organizavimo gebėjimai* – mokymosi iš klaidų, galimybių išnaudojimo, orientavimosi naujose situacijose ir kiti gebėjimai, padedantys organizuoti verslą, ieškoti naujų galimybių ir siekti geresnių rezultatų.

Pateikti bendrieji gebėjimai arba bendrosios kompetencijos rodo, kad jos yra susijusios su asmeninėmis, individualiomis darbuotojo savybėmis ir charakteristikomis. Todėl galima teigti, kad bendrosios kompetencijos, o ypač tam tikros jos kategorijos, didžiaja dalimi priklauso nuo paties individo įgimtų savybių. Išanalizuotos bendrųjų gebėjimų kategorijos turi trūkumą – dauguma jų dubliuojasi, yra tarpusavyje susiję, todėl gebėjimai priskiriami ir vienai, ir kitai gebėjimų kategorijai. Nepaisant to, jie gana tiksliai charakterizuoja ir atskleidžia bendrosios kompetencijos turinį.

Atsižvelgiant į tai, kad kompetencijos apima plataus diapozono gebėjimus, jos gali būti skirstomos į 4 grupes²⁷:

1) *Formalios kognityvinės kompetencijos* (analitinio, sisteminio mąstymo, problemų sprendimo gebėjimai: gebėjimas sistemiškai, kritiškai mąstyti, spręsti problemas, mokytis);

2) *Formalios psichomotorinės kompetencijos* (susitelkimo ir greitos reakcijos gebėjimai: gebėti būti koordinuotam, centruotam);

3) *Asmeninės kompetencijos* (būti sąžiningam, atsakingam, inovatyviam, savikritiškam, pasitikinčiu savimi);

4) *Socialinės kompetencijos* (komandinio darbo, komunikaciniai gebėjimai: gebėti bendrauti, būti socialiai aktyviu, dirbti grupėje/komandoje, gebėti vadovauti).

Apibendrinant galima teigti, kad bendrosios kompetencijos apibrėžimas ir jai priskiriamų mokėjimų ir gebėjimų nustatymas yra vis dar sudėtingas procesas. Bendrosioms kompetencijoms būdingas daugiafunkcionalumas, pritaikomumas daugelyje situacijų ir kontekstų. Bendroji kompetencija, sąveikaudamos su specialiaja, papildo viena kitą pagrindiniais gebėjimais, užtikrinančiais efektyvų veiklos atlikimą. Kuo daugiau bendrųjų gebėjimų ir kompetencijų darbuotojas turi, tuo jis yra patrauklesnis ir vertingesnis darbo rinkoje. Išanalizavus įvairių mokslininkų ir autorių bendrajai kompetencijai priskiriamus gebėjimus galima teigti, kad svarbiausi

²⁷ Vertinimo samprata [interaktyvus]. In. *Leonardo da Vinci Projects and Products Portal*. [žiūrėta 2010 m. vasario 26 d.], 5 p. Prieiga per internetą: < http://www.adam-europe.eu/prj/3263/prj/METODAI_LT_ETAP_2008.doc>.

bendrosios kompetencijos komponentai yra individuali (asmeninė) kompetencija, socialinė kompetencija, vadybinė kompetencija bei šias kompetencijas sudarantys gebėjimai.

1.3.3. Strateginė kompetencija

Sparčiai kintant verslo aplinkai būtina gebėti ne tik prisitaikyti prie esamų sąlygų, bet ir numatyti ateities perspektyvas. Todėl būtina orientuotis ne tik į šiuolaikinius reikalavimus darbuotojų ir organizacinei kompetencijai, bet ir numatyti, kokios kompetencijos gali būti naudingos ateityje ir lemti organizacijos sėkmę. Sistemingas ir į perspektyvą nukreiptas požiūris užtikrina ilgalaikią poziciją kompetencijų plėtros srityje.

Visų galimų kompetencijų turėjimas yra neįmanomas, todėl svarbu turėti esmines, svarbiausias kompetencijas. Lietuvių mokslininkų literatūroje tokios kompetencijos yra įvardijamos kaip „*esminės kompetencijos*“, „*pagrindinės kompetencijos*“, „*strateginės kompetencijos*“, „*esminiai gebėjimai*“, o užsienio literatūroje galima sutikti tokių atitikmenų kaip „*core competencies*“, „*core capabilities*“ [48]; [74]. Šiame darbe strateginės ir esminės kompetencijos terminai laikomi ir naudojami kaip sinonimai, apimantys daugiafunkcinę žinių ir gebėjimų visumą, reikalingą individualiu ir organizaciniu lygmeniu.

Nesant vieningo strateginės kompetencijos apibrėžimo, literatūroje sutinkamos įvairios interpretacijos ir požiūriai. Remiantis K. Coyne, S. Hall ir P. Clifford, esminė kompetencija yra „*įgūdžių ir technologijų rinkinys, kuriuo organizacija pasinaudojusi kuria tam tikra naudą savo klientams*“²⁸.

Strateginė kompetencija yra žinių, gebėjimų, įgūdžių ir veikimo būdų visuma, visa grupė veiksmų ir elementų, užtikrinančių persvarą ir pranašumą bet kurioje situacijoje. Strateginė kompetencija turi būti suvokiama kur kas plačiau nei vertybė, stiprybė ar galutinis produktas, bet kaip gebėjimai kurti tam tikrus produktus, panaudojant esminių kompetencijų intelektualiąją bazę.

Išskiriami kriterijai, kuriuos atitinkančios kompetencijos gali būti laikomos esminėmis kompetencijomis:²⁹

1. *Kompetencija padeda sukurti tokius produktus/paslaugas, kurios klientams yra svarbios, klientai turi iš produkto/paslaugos naudą;*
2. *Kompetencija, pasižymi unikalumu, konkurencingumu, yra sunkiai nukopijuojama;*
3. *Kompetencija suteikia galimybę susipažinti su įvairiomis rinkomis.*

²⁸ COYNE, Kevin; HALL, Stephen; CLIFFORD, Patricia. Is Your Core Competence a Mirage? [interaktyvus]. The McKinsey Quarterly: , 1997, no. 1, p. 1–8, [žiūrėta 2010 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: < <http://km-centre.com/docs/Strategy%20-%201997%20MQ%20-%20Marketing%20Strategy%20-%20core%20competence.pdf>>.

²⁹ LJUNGQUIST, Urban. How do core competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences. *Knowledge and process management*, 2007, vol. 14, no. 4, p. 239.

Šie kriterijai leidžia išskirti esmines kompetencijas, kurios organizacijos kontekste kuria pridėtinę vertę ir numato ateities kompetencijų poreikį, iš kitų kompetencijos rūšių, kurios taip pat būtinos kompetentingai veiklai.

Strateginę kompetenciją, kaip ir prieš tai analizuotas kompetencijas, sudaro gebėjimų ir atskirų kompetencijų visuma. Tai esminių, tarpusavyje sąveikaujančių gebėjimų rinkinys, kurio sąveikos rezultatas sudaro strateginę kompetenciją. Strateginė kompetencija yra reikalinga ir individui, ir organizacijai, pasižyminti išskirtiniais, į ateitį orientuotais gebėjimais. Individo strateginių kompetencijų pagrindu, kuriama strateginė organizacinė kompetencija.

Strateginės kompetencijos yra ypatingai svarbios globalizacijos aplinkoje, nes reikia orientuotis ne tik į konkrečios rinkos poreikius, bet derintis prie besikeičiančio verslo pasaulio, numatyti ateities perspektyvas, vystyti strategines ateities kompetencijas. Todėl buvo vykdytas bandomasis Leonardo da Vinci projektas „Strateginių individo kompetencijų vystymas Eurointegracijos kontekste“. Projekto metu buvo nustatytos pagrindinės strateginės individo kompetencijos ir sudarytas strateginių individo kompetencijų katalogas [78]. Būtina akcentuoti, kad kataloge pateikiamos tik bendriausios, pagrindinės strateginės individo kompetencijos:

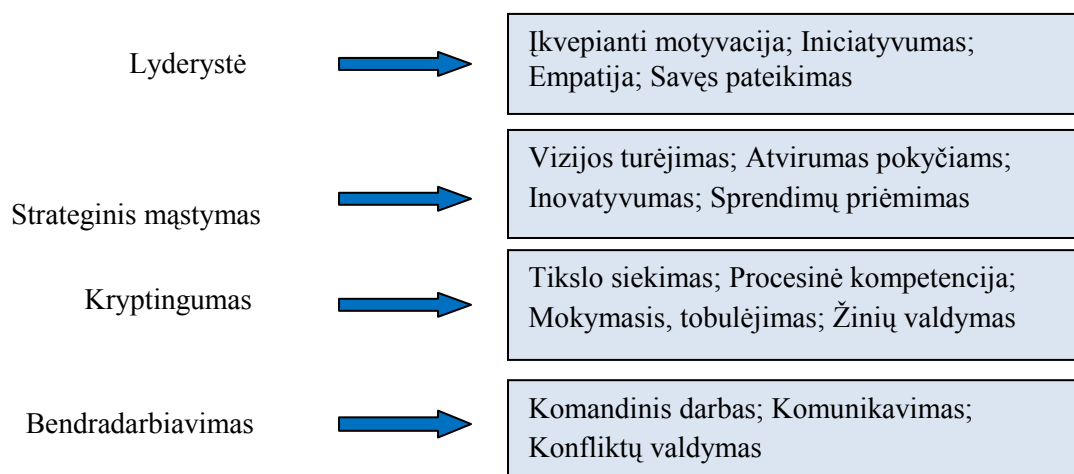
- *Dalykinė kompetencija* – tai darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas;
- *Socialinė kompetencija* – gali būti apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje;
- *Konceptualioji kompetencija* – apima sisteminių mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą.

Tačiau tokiam strateginių kompetencijų skirstymui galima ir paprieštarauti. Strateginės kompetencijos yra nepriklausomos nuo atliekamos veiklos, todėl dalykinės kompetencijos priskyrimas strateginėms kompetencijoms yra ne visiškai tikslingas. Be to, šiandieninės dinamiškos aplinkos sąlygomis dalykinė kompetencija sparčiai kinta. Tuo tarpu socialinė ir konceptualioji gali būti laikomos esminėmis kompetencijomis. Tačiau būtina pastebėti, kad socialinė ir konceptualioji kompetencija taip pat priskiriama ir bendrosioms kompetencijoms. Strateginės kompetencijos sąsajos leidžia teigti, kad ji yra formuojama iš asmeninių ir bendrųjų gebėjimų. Tai dar kartą patvirtina individualios ir bendrosios kompetencijos svarbą, kuri pereina į strateginę kompetenciją.

Kataloge taip pat pateikiamos strateginės individo kompetencijų grupės, numatančios individo sugebėjimus lyderystės, strateginio mąstymo, kryptingumo ir bendradarbiavimo srityse (žr. 4 pav.). Šis katalogas gali būti laikomas strateginių kompetencijų vystymo gairėmis. Būtina pabrėžti, kad šios kompetencijos ypatingai svarbios ne tik individualiu darbuotojų lygmeniu, bet ypač aktualus vadovaujančią poziciją užimantiems darbuotojams.

4 paveikslas. Individo strateginių kompetencijų grupės

(Strateginės individo kompetencijos, 2007, p. 9)



Pirmoji kompetencijų grupė susijusi su lyderyste, pirmavimu rinkoje. Tam būtina ryžtis tokiems veiksams, kurie užtikrintų sėkmę ne tik dabar, bet ir ateityje. Šiai kompetencijos grupei būtinas: tvirtas pasiryžimas, pokyčių ir inovacijų skatinimas, naujų priemonių, kurios padėtų atrasti naujas galimybes, atskleidimas, tikėjimas tuo, kas daroma, pasitikėjimas, gebėjimas užtikrinti visos komandos norą siekti organizacijos tikslų. Ši strateginė kompetencija leidžia ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir juos inicijuoti, o tai ateities perspektyvoje ypač svarbu.

Ne mažiau svarbūs yra strateginio valdymo gebėjimai dinamiškoje verslo aplinkoje. Šie gebėjimai leidžia numatyti ateities viziją, strategiškai mąstant priimti teisingus verslo sprendimus, lanksčiai reaguoti į pokyčius, prie jų prisitaikyti ir numatyti priimtų sprendimų rezultatus ateityje. Būtina analitiškai, bet kartu ir kūrybiškai numatyti ir suvokti aplinką.

Trečiajame strateginių kompetencijų grupėje svarbią vietą užima individualios savybės, tokios kaip nuoseklumas, ryžtingumas, aktyvumas, iniciatyvumas, lankstumas ir sugebėjimas prisiderinti, gebėjimas analizuoti darbo rezultatus. Svarbu akcentuoti ne tik kryptingą tikslo siekimą, bet ir reagavimą į aplinkos iššūkius, kurie skatina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, o šis savo ruožtu suteikia galimybę įgyti naujas žinias, patobulinti įgūdžius ir kompetencijas.

Paskutinioji strateginių kompetencijų grupė akcentuoja efektyvų komunikavimą, bendravimą, komandinį darbą. Svarbu gebėti įsijausti į kito situaciją, išklausti, užmegsti psichologinį kontaktą, siekti abipusio supratimo ir sutarimo. Tai daugiausiai lemia individo asmeninės savybės. Efektyvios komunikacijos tarp darbuotojų užtikrinimas įgalina sėkmingai spręsti problemas, sumažina kylančių nesupratimų skaičių, o kartu su jais ir konfliktus.

K. Coyne esmines kompetencijas išskiria į dvi kategorijas³⁰:

³⁰ COYNE, išnaša 28, p. 2–3.

1. *Įžvalgumo/toliaregiškumo kompetencija* (angl. *insight/foresights*), leidžianti priimti sprendimus, užtikrinančius pranašumą prieš konkurentus;

2. *Priekinės linijos vykdymo kompetencija* (angl. *frontline executions*), susijusios su aukščiausio lygio vadybininkų veikla, nuo kurios gali priklausyti produktų/paslaugų kokybė.

Abi šios esminių kompetencijų kategorijos gali egzistuoti organizacijoje vienu metu, tačiau joms reikalingas skirtingas valdymas.

Lietartūros analizės pagrindu galima teigti, kad geriausių rezultatų pasiekama, kai organizacija turi kompetencijos strategiją, nurodančią būtinas, tobulintinas kompetencijas, kurios svarbios organizacijos tikslų įgyvendinimui. Tai priemonė, eidžianti organizacijai išlaikyti balansą tarp aplinkos keliamų reikalavimų ir gebėjimų juos patenkinti. Kompetencijos strategija leidžia organizacijai lengviau rasti sprendimus, kaip tenkinti klientų poreikius [48]. Turėdama kompetencijos strategiją, organizacija gali numatyti ateities kompetencijų poreikį kuriant vertę klientams, stebėti ir vertinti esamas kompetencijas, rengti kompetencijų tobulinimo planus.

Apibendrinant būtina akcentuoti, kad žinios ir kompetencija yra kiekvienos organizacijos veiklos pagrindas, nes tik turimų žinių dėka, suprantant jų vertę ir tinkamai jas pritaikius, sudaroma galimybė ne tik padidinti žinių potencialą, bet ir plėsti pačias svarbiausias kompetencijas. Individo strateginės kompetencijos ypač aktualios vadovams, kurie organizuoja ir koordinuoja veiklą, vadovauja organizacijos darbuotojams. Nepaisant to, paprastų darbuotojų esminės kompetencijos taip pat gali prisidėti prie organizacijos ilgalaikių tikslų įgyvendinimo. Tik individų, jų grupės kompetencijų visuma formuoja organizacijos strategines kompetencijas, kurios turi būti nuolat stiprinamos ir palaikomos, o tai suteikia galimybių formuoti visos organizacijos strategiją, tikslus ir tapti lydere rinkoje. Strateginės kompetencijos yra nuolatinio mokymosi produktas. Galbūt todėl M. Javidan išskirtoje kompetencijų, pagal svarbą organizacijai hierarchijoje, pirmoje ir aukščiausioje vietoje išskiriama esminė arba strateginė kompetencija, po to kompetencija, gebėjimai ir galiausiai išteklių [36]. Nors toks išskyrimas mokslininkų yra kritikuojamas, kaip neturintis praktinių įrodymų, tačiau nepaisant to, tai įrodo, kad strateginės kompetencijos užima svarbią vietą organizacijoje. Disponuodama esminėmis kompetencijomis, organizacija įgyja konkurencinį pranašumą, nes jos gali būti panaudojamos kintant veiklos sąlygoms ir aplinkybėms, mažina ir padeda pašalinti aplinkos pokyčių sukeltą įtampą.

Apibendrinant kompetencijų skirstymą galima teigti, kad išskirtos kompetencijų rūšys turi būti palaikomos ir plečiamos kiekvienoje organizacijoje, siekiančioje veiklos efektyvumo ir konkurencinio pranašumo. Individualios ir bendrosios darbuotojų kompetencijos, sąveikaudamos tarpusavyje, veikiamos organizacijos kultūros ir išorinės aplinkos, leidžia formuoti organizacinę kompetenciją, visos organizacijos gebėjimus reaguoti į išorinės ir vidinės aplinkos reikalavimus.

Būtina, kad organizacija suprastų kokias kompetencijas turi, kokios yra jos stiprybės ir silpnybės, kad galėtų planuoti kompetencijų tobulinimą. Darbuotojai taip pat turi suvokti organizacijos kompetencijas, laikyti ją kompetentinga, kad galėtų motyvuotai dirbti ir plėtoti savo gebėjimus, pereinančius į organizacinius. Aplinkos pokyčiai lemia, kad darbuotojai siekia ne tik tobulinti tas kompetencijas, kurios reikalingos konkrečiai darbo funkcijai atlikti, bet ir tas, kurios gali būti naudingos individualiai, nepriklausomai nuo atliekamos veiklos. Kompetencijos palaipsniui keičiasi, pereidamos iš orientuotų į darbą, profesiją, į orientuotas gyvenimui, asmenybei. Organizacijos, siekdamas išlikti, turi sutelkti esminių, strateginių kompetencijų rinkinį, atspindindintį individų asmenines, bendrąsias, socialines, konceptualiasias ir kitas kompetencijas, užtikrinančias pranašumą ne tik dabar, bet ir nukreiptas į ateitį, leidžiančias bet kokioje kritinėje situacijoje pasitelkti turimus gebėjimus.

II. ŽINIŲ VADYBOS VAIDMUO TOBULINANT ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJAS

Žinios yra strateginis organizacijos išteklius, jomis grįstas ilgalaikis konkurencinis pranašumas. Anot T. H. Davenport ir L. Prusak, „*žinių pranašumas yra tvirtas ir ilgalaikis, nes žinios sukuria didėjanti jų grįžtamumą ir tolesnį pranašumą*“³¹. Žinios niekada neišsenka, jų nuolat daugėja, todėl svarbu efektyvus žinių valdymas, esantis vienu iš sėkmingo verslo ir plėtros komponentų.

Šiame skyriuje analizuojama žinių vadyba, jos poreikis ir vaidmuo nuolat kintančiomis aplinkos sąlygomis veikiančiose organizacijose, nagrinėjamos žinių vadybos sąsajos su intelektiniu kapitalu, žinių vadybos teikiamos galimybės siekiant organizacijai tapti inovatyvesnei ir konkurencingsnei. Analizuojamos tokios žinių vadybos priemonės kaip organizacinis mokymasis, organizacijos kultūra ir identitetas, kūrybingumas ir inovacijos, labiausiai įtakojančios kompetencijų ugdymą ir plėtrą

2.1. Žinių vadyba ir jos įtaka organizacijos valdymui

Žinių vadybos atsiradimas siejamas su organizacijos kontekstu, kurį paskatino spartus žinių senėjimas, nestabili aplinka, nuolatinis naujų konkurentų atsiradimas. Tai leido atsigręžti į turimas darbuotojų žinias ir rasti būdus, kaip jas pritaikyti, sukuriant ir didinant organizacijos konkurencinę vertę, užimant naujas rinkas. Žinių vadyba, kaip nauja mokslo kryptis pradėjo formuotis XX a. paskutiniajame dešimtmetyje ir iki šiol tebėra plėtojama ir analizuojama, nes apima daugiasluoksnius elementus, sudėtingus procesus ir veiklas, susijusius su organizacijoje egzistuojančių žinių pritaikymu, jų valdymu, darbuotojų tarpusavio santykių ir palankios aplinkos kūrimu, siekiant veiklos gerinimo, organizacijos lyderio pozicijos užtikrinimo konkurencingoje aplinkoje. Žinių vadybos kilmė ir tolesnis jos vystymas siejamas su P. Druker, Y. Malhotra, G. Probst, S. Raub, I. Nonaka, H. Takeuchi, K. E. Sveiby, P. Senge, M. Polanyi ir kt. mokslininkų darbais. Lietuvoje žinių vadybą daugiausiai analizavo A. Augustinaitis, R. Gudauskas, Z. Atkočiūnienė, Z. Gineitienė ir kt.

Nesant vienam žinių vadybos apibrėžimui, visuotinai priimto požiūrio, darbe žinių vadyba yra traktuojama kaip esminė veiklų grandinė, organizacijos valdymo dalis, užtikrinanti intelektinio kapitalo valdymą (kūrimą, pritaikymą, augimą, išlaikymą), paverčiant žinias, gebėjimus, patirtį, kompetencijas darniu konkurenciniu pranašumu, inovacijomis. Žinių vadybos tikslas – „*padidinti, atnaujinti ir patobulinti struktūrines, žmogiškąsias ir socialines žinias intelektiniam kapitalui*

³¹ SNYMAN, R.; KRUGER, J., C. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 2004, vol. 8, no. 1, p. 7.

*kurti*³². Ji apima ne tik apibrėžtą, išreikštą žinių valdymą, problemų sprendimą remiantis fiksuotomis žiniomis, bet ir liečia sunkiai apibrėžiamus ir apčiuopiamus organizacijos elementus – vertybes, kultūrą, politiką, santykius, kurie įtakoja organizacijoje dirbančius individus, o kartu ir jų intelektinius rezultatus. Žinių vadyba leidžia pažvelgti į organizacijos žinias, kompetencijas iš ateities pozicijos.

Remiantis D. Bhatt, išskiriami 3 esminiai žinių vadybos komponentai [11]:

1. *Žmonės* (nuostatos, motyvacija dalinimasis, žinios, gebėjimai, kompetencijos, inovacijos, vizija/tiksai ir kt.). Tai svarbiausias komponentas, sudarantis 70 proc. žinių vadybos pastangų.

2. *Procesai* (žinių vadybos žemėlapiai, darbo srautai, geriausi patyrimai, integracija, verslo valdymo sistemos, standartai ir kt.). Sudaro 20 proc. žinių vadybos pastangų.

3. *Technologijos* (perdavimo, saugojimo sistemos, tinklai, internetas, intranetas, informacijos gavybos ir analizės sistemos, sprendimų priėmimo priemonės ir t.t.). Sudaro 10 proc. žinių vadybos pastangų.

Pirmiausiai žinių vadyba orientuojasi į žmones, organizacijos darbuotojus ir jų žinių bei kompetencijų potencialo valdymą. Žinių vadyba siekia, kad didėtų darbuotojų kūrybiškumas, novatoriškumas, kritinis mąstymas, kompetencijos, būtų įgyvendinamas nuolatinis mokymasis, skatinantis pokyčius, naujas idėjas, inovacijas. Taigi, žinių vadyba siekia pačių aukščiausių organizacijos perspektyvų. Tai įgyvendinti padeda organizaciniai procesai ir naudojamos technologijos. Visų šių elementų sąveika kuria ir inicijuoja mokymąsi, lemiantį organizacijos tobulėjimą.

Žinių vadyba, nukreipta į intelektualio kapitalo kūrimą ir jo pavertimą konkurenciniu pranašumu, rodo sąsajas su intelektualio kapitalo valdymu, kuris taip pat yra sudėtingas ir daugialypis procesas, pasižymintis sudėtinga struktūra. Intelektinį kapitalą galima apibrėžti kaip vieną iš esminių organizacijos išteklių, kuris sudarytas iš fizinės, socialinės aplinkos, intelektinių elementų, t.y. *intelektinį kapitalą sudaro žmogiškasis, socialinis, organiacinis, kliento kapitalas*³³. Intelektinis kapitalas taip pat gali būti dalijamas į 3 elementus: darbuotojų, struktūrinį ir santykių kapitalą (Stewart, 1998; Bontis, 1998; Smith, 1998, Bhatt, Dilip, 2001).

Intelektiniam kapitalui būdinga neapčiuopiamumo savybė, nes sunku identifikuoti tai, ką organizacija turi, bet nėra matoma tiesiogiai. Būtent žmogiškasis kapitalas, kai kur įvardijamas kaip darbuotojų kapitalas, apimantis individualias ir kolektyvines žinias, įgūdžius, sugebėjimus, kompetencijas, intelektą, kūrybiškumą, sąveikaudamas su aplinka (organizacinis kapitalas; klientų kapitalas), per darbuotojų santykius (socialinį kapitalą) leidžia tobulinti ir kurti naujus

³² ATKOČIŪNIENĖ, Z.; JANIŪNIENĖ, E.; MATKEVIČIENĖ, R.; PRANAIS, R.; STONKIENĖ, M. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius, 2009, p. 148.

³³ ATKOČIŪNIENĖ, Z. Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, 2008, t. 46, p. 26.

produktus/paslaugas, realizuoti ir tenkinti organizacijos ir klientų poreikius. Visa tai teikia ir kuria organizacijai vertę. R. Mikulėnienė ir R. Jucevičius teigia, kad „būtent tai yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis“³⁴. Kad intelektinis kapitalas yra vienas iš esminių inovacijų ir konkurencinio pranašumo priemonių pritaria ir daugelis kitų autorių [6], [70]. Europos komisijos atliktas žinių vadybos tyrimas taip pat pabrėžia žinių vadybos svarbą ir teigia, kad ji formuoja inovacijų pagrindą [12].

Esant tokioms glaudžioms sąsajoms tarp žinių vadybos ir intelektualio kapitalo būtina pabrėžti, kad tai nėra tapatu. Intelektinis kapitalas apima įvairiapusių žinių turėjimą, o žinių vadyba padeda turimas žinias valdyti, didinti, panaudoti, plėtoti darbuotojų kūrybiškumą ir inovacijas, integruojant į produktų/paslaugų tobulinimą.

Žinių vadybos ir intelektualio kapitalo sąsajos rodo, kad žinių vadyba yra esminė veikla, koordinuojanti intelektualinį kapitalą, įtraukianti darbuotojus, organizacijos struktūras ir sistemas, procedūras ir procesus, kultūrą ir strategiją, politiką, santykius, ryšius, žinias apie klientus, vartotojus, tiekėjus, strateginius partnerius ir kitus, veikiančius organizaciją išorinėje aplinkoje. Visa šio intelektualio kapitalo sąveika ir žinių valdymas, skatinantis susieti darbuotojų žinias, kuriant palankią aplinką ir sistemas žinių dalinimuisi, suteikia lankstumo kuriant naujas žinias, besimokant, plėtojant ir ugdant kompetencijas, įtakoja galutinius organizacijos rezultatus.

Žinių vadyba nukreipta į reikiamų žinių reikiamiems žmonėms reikiamu metu pateikimą, padeda dalintis žiniomis ir informacija, integruoti į konkrečius veiksmus, siekiant užtikrinti geresnį organizacijos našumą, ilgesnį konkurencinį pranašumą. J. Pemberton ir G. Stonehouse teigia, kad jau bendroje organizacijos strategijoje tikslinga įkomponuoti žinių vadybos tikslus³⁵. Žinių vadybos integracija į organizacijos veiklą yra sudėtingas procesas, apimantis orientaciją į žmogiškuosius išteklius, jų motyvavimą, palankios kultūros, atmosferos, organizacinių darbo sąlygų užtikrinimą.

Organizacijos žinios ir kompetencijos leidžia kurti naujas strategines galimybes, tobulinti veiklą, nes žinių naudojimas didina organizacijos efektyvumą. Taigi, žinių valdymas susijęs su visos organizacijos strateginiu valdymu, strateginių sprendimų priėmimu tuo, kad abu, plėtojant organizacijos kompetenciją, skirti ilgalaikiam konkurencingumui kurti.

Orientacija į ateitį, ilgalaikio konkurencingumo ir sėkmės siekis, grindžiamas unikaliomis organizacijos žiniomis ir kompetencija, leidžia užtikrinti veiklos prasmės ir krypties suvokimą, o nuolatiniai patobulinimai leidžia dar labiau prisitaikyti prie esamos situacijos, atsakyti į išorinius pokyčius ir mažais, bet kryptingais žingsniais judėti link organizacijos vizijos įgyvendinimo.

³⁴ MIKULĖNIENĖ, R.; JUCEVIČIUS, R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 3 (24), 72.

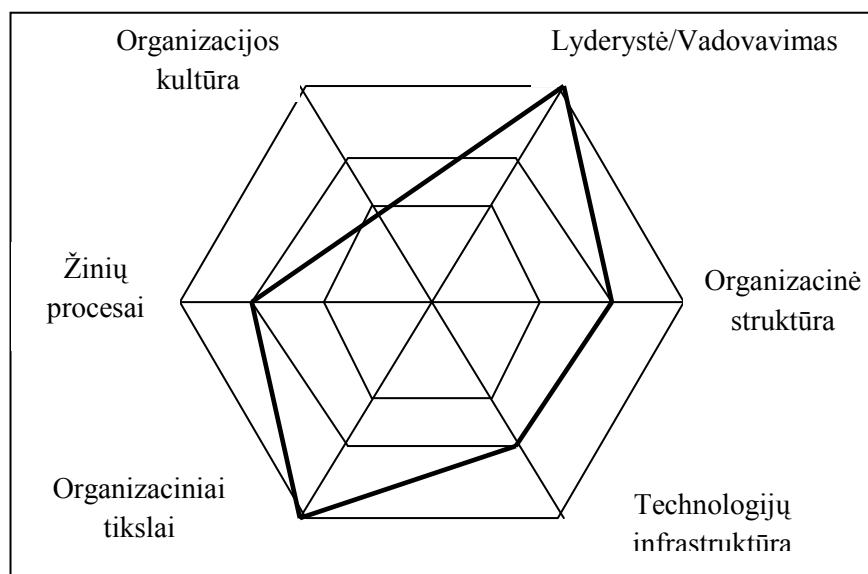
³⁵ PEMBERTON, J.; STONEHOUSE, G. Organizational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization*, 2000, no. 4, vol. 7, p. 189.

Žinių vadyba, kaip ir strateginis valdymas, turi būti pritaikyta konkrečiai organizacijai, nes kiekvienos organizacijos žinių bazė yra individuali, dirba skirtingą kompetenciją turintys darbuotojai, o tai leidžia kurti konkurencingus produktus/paslaugas, formuoja organizacijos unikalumą, išskirtinumą ir didina konkurencinį pranašumą. Ji turi būti aiški, paprasta ir suprantama visiems, susieta su aukštesniais organizacijos tikslais ir vertybėmis, priimtinomis darbuotojams. Tai įgyvendinus, organizacija tampa besimokanti ir grįsta žiniomis.

Žinių vadyba organizacijoje paliečia visas veiklas ir aspektus: technologijas, įvairias ekspertines, žvalgybos, žinių valdymo sistemas, taip pat informacijos išteklių valdymą, dokumentų vadybą, kokybės vadybą, materialaus ir nematerialaus turto valdymą, strategines kompetencijas, besimokančią organizaciją, įvairias patirtis ir praktikas, verslo procesų reorganizavimą.

J. A. Albers ir D. Jerke voratinklinėje diagramoje vaizduoja organizacinius faktorius, labiausiai įtakojančius žinių vadybą, kuri šiuos elementus ir veikia labiausiai³⁶ (žr. 5 pav).

5 paveikslas. Organizaciniai faktoriai, įtakojančys žinių vadybą
(Atbers, J. A. A Practical Approach To Implementing Knowledge Management, 2009)



Žinių vadyba labiausiai pasireiškia per **organizacijos kultūrą**. Tai kartu vienas svarbiausių elementų, įtakojančių žinių vadybą. Žinių vadybos įgyvendinimas turi užtikrinti pasitikėjimo, atvirumo, komandinio darbo, bendradarbiavimo, autonomišką ir nuolat besimokančią kultūrą.

Lyderystė susijusi su vadovu, lyderių gebėjimu nubrėžti aiškią organizacijos strateginę kryptį ir užtikrinti žinių pasidalijimo aplinką, ugdyti organizacinę mokymąsi, akcentuoti žinių valdymo

³⁶ ALBERS, J. A. A Practical Approach To Implementing Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2009, vol. 10, no. 1, p. 5.

svarbą organizacijai. Organizacijoje būtina turėti darbuotojus, atsakingus už žinių vadybos įgyvendinimą. Aiški organizacijos vadovų užsibrėžta kryptis ir tikslai padeda žinių vadybai siekti visos organizacijos tikslų.

Organizacinė struktūra, turinti kuo mažiau hierarchinių sluoksnių, mažiau vadovų ir iš jų ateinančių nurodymų, palengvina keitimosi informacija ir žiniomis procesą. Taip pat organizacinė struktūra turi pasižymėti aiškiais komunikaciniais kanalais, darbo pasidalijimu.

Technologinė infrastruktūra turi paremti verslo procesus ir žinių sklaidą. Technologinėmis priemonėmis, tokiomis kaip žinių portalai, žinių žemėlapiai, duomenų bazės, intranetas gali būti užtikrinama prieiga prie žinių šaltinių, sklaida, dalinimasis, bendradarbiavimas, žinių saugojimas ir pritaikymas. Technologinė infrastruktūra leidžia taupyti darbuotojų ir visos organizacijos laiko išteklius, nes išryškina jau turimas organizacijos žinias. Kaip ir visa žinių vadyba, taip ir technologinė infrastruktūra turi būti pritaikyta prie konkrečios organizacijos poreikių ir generuojamų žinių.

Žinios organizacijoje turi būti nuolat vertinamos, tikrinamos, nes tai parodo žinių trūkumus ir spragas, kurių reikia organizacinių tikslų įgyvendinimui, todėl žinių vadybos tikslai turi būti suderinti su organizacijos tikslais.

Organizacijos žinių kūrimo procesai realizuojami per neišreikštų žinių transformavimo į išreikštas žinias, 4 kūrimo etapus, kurios pažymėjo I. Nonaka ir H. Takeuchi: socializacija, internalizacija, eksternalizacija ir kombinacija³⁷.

Socializacija (neišreikštų žinių transformacija į neišreikštas žinias). Bendraudami organizacijos nariai perduoda neišreikštas žinias, kurios tampa grupės, komandos ar visos organizacijos neišreikštomis žiniomis. Taip sukuriama bendradarbiavimo atmosfera.

Eksternalizacija (neišreikštų žinių transformacija į išreikštas žinias). Darbuotojų neišreikštos žinios perduodamos atliekant veiklą ir tampa kolektyvinėmis išreikštomis žiniomis, pvz. taisyklėmis, procedūromis, technologijomis.

Kombinacija (išreikštų žinių transformacija į išreikštas). Grupių ar komandų kolektyvinės išreikštos žinios derinamos su organizacinėmis žiniomis ir formuojasi kolektyvinės organizacinės žinios. Pvz. suderintos taisyklės tampa organizacinėmis žiniomis, kurios įtvirtintos veiklos principuose, strategijose.

Internalizacija. Kolektyvinės išreikštos žinios veikloje ar mokymosi metu tampa grupiniu ar individualiu žinojimu, kuris gali keisti mąstymą. Šiame etape idėjos įgyja konkretų pavidalą, žinios integruojamos į patirtį.

³⁷ POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related. *International Journal of Information Management*, 2006, no. 26, p. 307.

Tai organizacinis, oficialaus lygmens žinojimas, sudarytas iš organizacijos išreikštų žinių, individų ir grupių neišreikštų žinių ir žinojimų organizacijos lygmeniu. Šis organizacinis žinojimas kuria vertę organizacijai, todėl siekdama formuoti šį organizacinį žinojimą, organizacija kuria organizacinio mokymosi sąlygas.

Tačiau svarbesnis yra visos organizacijos žinojimas, apimantis organizacinį žinojimą, „išreikštas ir neišreikštas žinias, esančias darbuotojų individualiame, padalinių ir kitų formalių, o taip pat neformalių grupių bei visos organizacijos lygmenyse³⁸“. Organizacijos žinojimą sudaro ir tas žinojimas, kuris nėra laikomas svarbiu, tačiau neformaliai egzistuoja ir veikia darbuotojų elgseną ir veiksmus. Tai visų organizacijoje egzistuojančių formalių ir neformalių, išreikštų ir neišreikštų žinių visuma.

Apibendrinant būtina pažymėti, kad žiniomis grįstoje organizacijoje žinių vadyba turi būti pasirinkta kaip strateginė kryptis. Greta verslo strategijos, turi būti įgyvendinama žinių vadybos strategija. Jau nuo organizacijos atsiradimo, planuojant organizacijos veiklą, iškeliant organizacijos tikslus, kuriant viziją, misiją, deklaruojant vertybes turi būti kreipiamas dėmesys, kad organizacija tarnautų žmonėms. Žinių vadyba, orientuota į darbuotojus ir jų esmines kompetencijas, darbo procesus, remianti individualų ir grupinį mokymąsi, atsinaujinimą ir plėtrą, skatinanti geriausios patirties sklaidą, geriausių sprendimų paiešką, kuria intelektualio kapitalo vertę, padeda pasiekti vadybos, o kartu ir organizacijos tikslus, nes ji pasireiškia beveik visuose organizacijos lygiuose (žmogiškojo kapitalo, kokybės valdymo, technologijų) ir funkcijose (planavimo, organizavimo, valdymo, kontrolės) bei pasižymi sistemingumu ir kryptingumu. Tai įgyvendinusi, organizacija tampa žinių organizacija, gebančia stimuliuoti ir didinti žinias, yra labiau pasirengusios pokyčiams.

2.2. Organizacija ir jos kompetencijos

Šiandien organizacijų veikla remiasi į žinias, strateginį organizacijos išteklių, egzistuojantį įvairiomis formomis, įvairiuose lygiuose, formuojamą iš organizacijos narių patirties. Šiuolaikinės organizacijos pagrindas – nematerialieji žinių ištekliai, turintys savybę didėti jei yra nuolat naudojami. Nuo žinių valdymo priklauso organizacijų veiklos efektyvumas, konkurencinis pranašumas, sėkmė. Organizacija, iš tradicinės, darbu grįstos, orientuotos į gamybos apimtis organizacijos pereina į žiniomis grįstą, žinių organizaciją, orientuotą į žinių panaudojimą, siekiančia įgyvendinti naujas idėjas, darbuotojus ir žinias laikanti organizacijos vertybe, palaikanti ir skatinanti nuolatinį tobulėjimą ir mokymąsi [43].

³⁸ JUCEVIČIENĖ, P., MOZŪRIŪNIENĖ, V. Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, nr. 14, p. 1136.

Šiame darbe analizuojant organizacijos kompetencijas, organizacija bus traktuojama kaip žinių organizacija. Tradicinė organizacija, kurioje nėra mokymosi, mokymosi visą gyvenimą idėjos, ribojamas kūrybingumas, vyksta rutininis, nuolat besikartojantis darbas, naudojamos tik esamos žinios ir nekuriamos naujos, ilgainiui praranda savo pozicijas, yra neaktuali ir nekonkurencinga.

Žinių organizacijos atsiradimas siejamas su žinių visuomenės formavimosi pradžia, akcentavusia mokymosi svarbą. Tai lėmė naują požiūrį į organizacijos darbuotojus ir jų kuriamas žinias, gebėjimus ir jų panaudojimą. Jau 1995 m. C. Despres ir J. Hiltrop teigė, kad pradeda formuotis nauja žinių darbuotojų klasė. Tačiau jų negalima laikyti visiškai nauju fenomenu, nes organizacijos žinios ir informacija naudojama jau seniai, ja remiantis priimami sprendimai ir sprendžiamos problemos.

Žinių organizacija ir jos kompetencijos yra aktuali šiandieninio dinamiško verslo aplinkos sąlygomis, nes žinios ir darbuotojai yra svarbiausias organizacijos turtas, visa veikla ir darbas yra susijęs su žiniomis, kuriančiomis ekonominę, konkurencinę vertę organizacijai. Šioje organizacijoje įgyvendinama žinių vadyba sukuria palankias sąlygas ir aplinką nuolatiniam organizaciniam ir individualiam mokymuisi, tobulėjimui, kompetencijų ugdymui, didina darbuotojų kūrybingumą, inovacijas, padeda tapti besimokančia organizacija.

Žinių darbuotojai ir žinių darbas. Nuo žinių organizacijos yra neatsiejami žinių darbuotojai ir jų atliekama intelektualinė veikla. Žinių organizacijoje svarbiausią vaidmenį atlieka organizacijos nariai – žinių darbuotojai, kurie per žinojimų, gebėjimų, patirties sąveiką kuria naujas žinias bei formuoja atvirą ir dinamišką organizaciją. Žinių darbuotojai, plėsdami savo kompetencijas, generuodami žinias, mąstydami kaip jas tinkamai pritaikyti, panaudoja protinę energiją, t.y. atlieka intelektualinį, protinį darbą. Žinių organizacija iškelia gana drąsų teiginį – „*aš moku už tai, kad mąstyti, o ne tik, kad atliktum savo darbą*“³⁹.

Žinių organizacijoje dirbantys žinių darbuotojai pasižymi didele galia ir įtaka organizacijoje, mobilumu, ištikimybe savo profesijai, o ne konkrečiai organizacijai, dirba kolektyviai, o ne individualiai, pagrindinis darbo objektas yra žinios ir informacija. Jie geba greitai ir efektyviai spręsti problemas, yra kūrybingi, todėl tokie darbuotojai yra ypač vertinami. Pastarasis elementas yra laikomas vienu svarbiausių šio tipo darbuotojų atributu, nes kūrybingumas skatina darbuotojus generuoti naujas idėjas, pasitelkti vaizduotę ir išradingumą kasdieninėje veikloje. Žinių darbuotojų pranašumą prieš kitus darbuotojus būtų galima išskirti dėl galimybės patirti sėkmę, nes darbiui reikalingas žinias gali įsigyti kiekvienas norintis, tačiau ne kiekvienas geba jas pritaikyti ir laimėti. Tai geba žinių darbuotojai, nes jie yra imlūs naujovėms, nuolatiniam mokymuisi, geba informaciją

³⁹ LINDGREN, R.; STENMARK, D. Rethinking competence systems for knowledge - based organizations. *European Journal for Information Systems*, 2003, vol. 12, p. 22.

paversti žiniomis, kuri teiktų naudą. Veikla, grįsta žiniomis ir jų valdymu, naujų idėjų generavimu, inovacijomis, intelektiniu turtu, yra žinioms imlaus verslo pagrindas, t.y. žinių organizacijos formavimosi pagrindas.

Žinių organizacija kuria palankią aplinką kompetencijų tobulinimui, nes šioje organizacijoje darbuotojai su savo žiniomis ir kompetencijomis laikomi pagrindine vertybe. Žinių organizacijos požiūris į darbuotojus, veiklą, mokymąsi, tikslus, veiklos nuostatos ir kita, idealiai tinka kompetencijų plėtrai. Tokioje organizacijoje visas dėmesys skiriamas darbuotojų žinių ir įgūdžių vadybos procesams.

Apibendrinant mokslininkų darbus [41], [50], [66], [70], [75] žinių organizacijai galima priskirti šias, viena kitą papildančias charakteristikas:

- Turi realią ir aiškią organizacijos viziją bei strategiją – turi tikslą, bei jo kryptingai siekia;
- Žmogiškieji ištekliai, intelektinis turtas ir žinios laikomi organizacijos vertybe, nes tik jų dėka kuriamos naujos žinios, jų pagrindu įgyvendinami individualūs ir organizacijos tikslai;
- Kiekvienas darbuotojas laikomas organizacijos nariu, galinčiu laisvai reikšti nuomonę;
- Personalas veikia kaip viena komanda, yra kompetentingas ir bendradarbiaujantis;
- Valdymo struktūra pasižymi betarpiškumu ir lankstumu, nėra hierarchinės struktūros;
- Organizacijos kultūra ir vertybės palankios darbuotojų žinių ir kompetencijų plėtrai, žinios pasiekiamos kiekvienam organizacijos nariui, skatinamas kūrybingumas ir laisvesnė erdvė sprendimų priėmimui, sukurta palanki mokymosi ir tobulėjimo aplinka;
- Vyksta sistemingas kompetencijų valdymas;
- Darbuotojai jaučia atsakomybę už savo veiklos kompetentingą atlikimą ir už visos organizacijos tikslų įgyvendinimą, ir yra bet kuriuo metu pasirengę tobulinti kompetencijas;
- Grindžiama besimokančios organizacijos principais, palaiko ir įgyvendina nuolatinio mokymosi ir tobulėjimi idėją;
- Geba nuolat keistis, numatyti pokyčius, yra imli naujovėms, atvira visuomenei ir orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą;
- Viena svarbiausių yra lyderystės kompetencija, todėl įtakoja ir formuoja aplinką.

Žinių organizacijos charakteristikos įgalina žinių organizaciją nuolat tobulinti bei plėsti savo kompetencijas. R. Jucevičius ir J. Ilonienė pateikia teorinį integruotą žinių organizacijos kompetencijų modelį, nurodantį esmines žinių organizacijos kompetencijas [41] (žr. 2 lent.):

2 lentelė. Integruotas žinių organizacijos kompetencijų modelis
(Jucevičius, R. Žinių organizacijos kompetencijos, 2009, p.791–792).

	Kompetencijos blokas	Bloką sudarančios kompetencijos
1.	Multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetencija	gebėjimas globaliai mąstyti; gebėjimas toleruoti ir valdyti kultūrinę įvairovę; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas keisti organizacijos kultūrą; gebėjimas palaikyti ir kurti multinacionalinės organizacijos įvaizdį nacionalinėje terpėje
2.	Inteligentiškumo kompetencija	gebėjimas priimti naują ir nežinomą informaciją, valdyti išorinius ir vidinius informacijos šaltinius; gebėjimas atrinkti, analizuoti ir integruoti esminę informaciją/žinias; gebėjimas pamatyti alternatyvas, suvokti veiklos viziją ir ribas
3.	Veiklos efektyvumo kompetencija	gebėjimas spręsti problemas (gebėjimas analizuoti, integruoti, taikyti efektyvius sprendimo metodus); organizuoti valdymą (žinoti vadybos funkcijas ir procesus, gebėti atlikti veiklos monitoringą)
4.	Komunikacinė kompetencija	gebėjimas lanksčiai bendrauti ir prisitaikyti; gebėti išlikti patikimu; gebėti sklandžiai perteikti mintis ir idėjas; gebėjimas vartoti ir valdyti verbalinius ir neverbalinius kalbos elementus; pasitikėti savimi;
5.	Antrepreneriškumo (verslumo, veiklos efektyvumo) kompetencija	gebėjimas idėjas realizuoti veikloje; gebėjimas reaguoti į išorės pokyčius; proaktyvumas; kūrybiškumas; gebėjimas būti atviru naujovėms; inovatyvumas; gebėjimas analizuoti, planuoti, priimti sprendimus, vadovauti projektams; gebėjimas
6.	Tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija	gebėjimas dalintis patirtimi; motyvavimas ir gebėjimas skatinti nuolat mokytis, tapti besimokančia organizacija; gebėjimas kurti, vystyti ir palaikyti mokymasi organizaciniu ir individualiu lygmenimis; gebėjimas formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; siekimas žinoti daugiau ir mokytis iš savo patirties; gebėjimas taikyti žinias praktinėje veikloje; pastovus profesinių žinių ir asmeninių savybių tobulinimas
7.	Prisitaikymo ir transformacijos kompetencija	gebėjimas pažinti organizacijos aplinką; analizuoti veiksniai; nustatyti organizacijos silpnybes, stiprybes, galimybes ir grėsmes; gebėjimas prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų; gebėjimas greitai transformuotis ir keistis, diegti novacijas

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

8.	Informacijos ir žinių valdymo kompetencija	gebėjimas surasti, suprasti, identifikuoti ir pritaikyti žinias; valdyti informacijos ir žinių srautus, bei panaudoti organizacijos veikloje; gebėjimas formuoti informacijos ir žinių valdymo strategijas; gebėjimas užtikrinti šios strategijos suderinamumą su bendra organizacijos veikla; formuoti ir skleisti, plėtoti ir kurti naujas žinias; formuoti koncepcijas
9.	Lyderystės kompetencija	gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti; komandinio darbo organizavimo ir valdymo gebėjimai; gebėjimai rasti priemones, kurios leidžia geriausiai atskleisti darbuotojų galimybes; mokėjimas priimti nepopuliarius sprendimus ir gebėjimas veikti neapibrėžtomis ir nuolat kintančiomis aplinkybėmis; pasitikėjimas savimi.

Lyderystė, priklausanti strateginių kompetencijų grupei, laikoma viena iš esminių žinių organizacijos kompetencijų, nes lyderystė, mokymai, konsultacinis ugdymas, individualus savęs, kaip lyderio ugdymas – tai perspektyvos, į kurias žinių organizacija yra pasirengusi investuoti, nes tai sudaro pagrindą intelektinei žinių lyderystei (angl. *intelligent leadership*).

Per organizacijos veiklą yra ugdomas kūrybingumas, įtakoiantis kūrybingus veiksmus, todėl šiame procese ypač išryškėja lyderio vaidmuo. Anot P. Sydänmaanlakka, lyderis atlieka 4 vaidmenis⁴⁰:

1. *darbų atlikėjo* (angl. *doer*) – rūpinasi organizacijos valdymu ir administravimu;
2. *ugdytojo* (angl. *developer*) – rūpinasi darbuotojų kompetencija ir motyvacija;
3. *numatytojo* (angl. *visioner*) – ieško naujų krypčių, yra strateginės vadybos ekspertas;
4. *inovatoriaus* (angl. *innovator*) – įgyvendina pokyčius ir yra pokyčių vadybos ekspertas.

Pirmieji vaidmenys yra susiję su operaciniu organizacijos valdymu, paskutiniai – nukreipti į strateginį organizacijos valdymą. Taigi, lyderystės kompetencija nukreipta į organizacijos strateginį valdymą. Ugdyti šią kompetenciją padeda žinių vadyba.

Tačiau lyderystės kompetencijos negalima tapatinti su vadybine kompetencija, nes lyderis nėra tapatus vadybininkui. Vadybinis darbas apima planavimo, organizavimo, kontrolės, motyvavimo ir koordinavimo funkcijas, kurios sudaro pagrindą lyderio darbui [74]. Lyderis koncentruojasi ties pokyčiais, vystymu, inovatyvumu, ateities numatymu, orientuojasi į žmones, analizuoja priežastis, kai tuo metu vadybininkas daugiau užsiima administravimu, esamos situacijos palaikymu, susitelkia tik į esamų problemų sprendimą, orientuojasi į organizacijos struktūrą ir sistemas, o ne į žmones. Tačiau sėkmingai ir efektyviai žinių organizacijos veiklai būtinos ir vadybinės, ir lyderystės kompetencijos.

⁴⁰ SYDÄNMAANLAKKA, P. Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations, Helsinki University of Technology, Helsinki University of Technology, 2003, p. 93–94.

Išanalizavus žinių organizacijos kompetencijas nustatyta, kad nors kiekvienoje organizacijoje, priklausomai nuo veiklos, organizacijos kultūros ir aplinkos sąlygų, egzistuoja ir būtinos skirtingos kompetencijos, galima teigti, kad organizacija turi turėti platų kompetencijų spektrą, integruotų kompetencijų rinkinį ar bloką, apimti individo ir organizacijos kompetencijų lygmenis, pasitelkti strateginius gebėjimus, sąlygojančius organizacijos išskirtinumą. Svarbu, kad žinių organizacija pasižymėtų lyderystės, technologine, tobulinimo ir pokyčių valdymo, vadybine, informacijos ir žinių valdymo, komunikacine ir socialine, vertybine, profesinei veiklai atlikti reikalingomis kompetencijomis.

2.3. Žinių vadybos priemonės, tobulinant organizacijos kompetencijas

Kompetencijos plėtra ir valdymas yra viena svarbiausių žinių vadybos veiklų, nes kompetencija atsiranda iš sąveikos su kitais, priklausomai nuo situacijos, aplinkos konteksto. Organizacinė kompetencija yra organizacijos darbuotojų, individų sąveikos, gebėjimų spręsti klientų problemas, rezultatas. Žinių vadyba įtakoja darbuotojus, padeda mokymosi ir sprendimų priėmimo procese, suteikia veiksmų laisvę, atverdama naujas galimybes organizacijai. Žinių vadybos įgyvendinimas organizacijoje yra visų jos narių pastangų rezultatas, ji apjungia technologines galimybes informacijos ir žinių apdorojimui, vidinę organizacijos aplinką, darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvumą.

Šiame poskyryje išskiriami ir analizuojami žinių vadybos elementai ir priemonės, per kurias žinių vadyba labiausiai įtakoja kompetencijų ugdymą ir vystymą:

- mokymasis;
- organizacijos kultūra ir identitetas;
- kūrybingumas;
- inovacijos.

Mokymasis labiausiai ir tiesiogiai susijęs su darbuotojų ir organizacijos turimų žinių išplėtimu, nuolatinio ir visą gyvenimą besitęsiančio mokymosi ir tobulinimosi rėmimu, kompetencijų gilinimu, lemiančiu inovacijų atsiradimą. Mokymosi įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos kultūros ir jos identiteto, egzistuojančios narių vertybių, įsitikinimų, motyvacijos sistemos, vidinių sąlygų. Ji konstruoja požiūrį į mokymąsi, kompetencijų kėlimą. Taip pat organizacijos kompetencijų plėtrą įtakoja organizacijos struktūra, ryšiai tarp atskirų organizacijos padalinių, jų valdymo lygiai, funkcijos.

Darbuotojų atliekama intelektualinė veikla yra prielaida naujų, patobulintų produktų/paslaugų atsiradimui, pažangai, veiklos progresui, yra viena iš organizacijos konkurencingumo sąlygų. Nuo žinių valdymo, žinių ir idėjų generavimo, pritaikymo, vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos

sąveikos, priklauso kūrybingumo skatinimas, inovacijų palengvinimas. Žinių vadyba, įtakodama kompetencijų plėtotę, kartu didina ir skatina kūrybiškumą, inovacijas. Taigi, per žinių vadybą, plečiamos kompetencijos, kurių rezultatas – organizacijos kūrybingumas, inovacijos, konkurencinis pranašumas. Todėl kūrybingumas ir inovacijos atlieka dvejopą vaidmenį:

1. Yra kompetencijų tobulinimo priemonė – per jas plečiamos kompetencijos;
2. Yra kompetencijų plėtros rezultatas .

Žinių vadyba ir jos priemonės padeda organizacijoje sukurti palankią aplinką kompetencijų plėtrai. Tik šių elementų darni tarpusavio sąveika gali užtikrinti svarbiausias sąlygas ir galimybes tobulinti kompetencijas.

2.3.1. Mokymosi įtaka

Žinių vadyba, intelektinis kapitalas ir mokymasis yra tarpusavyje susieti elementai. Kintant žinių aplinkai keičiasi ne tik pati organizacija, bet ir klientai, vartotojai, todėl būtina atsakomoji reakcija, kuri turi būti nauja nuo prieš tai buvusių, nes tik tai gali užtikrinti naujas organizacijos perspektyvas. Nuolatiniai pokyčiai taip pat sąlygoja poreikį nesustoti vietoje, mokytis, tapti lyderiais, palaikyti aukšto lygio veiklą. Pokyčiai skatina naujas elgesio ir veiksmų formas, kuriems reikalingos naujos žinios, įgūdžiai ir gebėjimai.

Į mokymąsi turi būti žvelgiama iš strateginės perspektyvos, nes jis formuoja galimą konkurencinio pranašumo bazę, yra esminis organizacijos prisitaikymo ir vystymosi garantas.

Organizacijos siekis mokytis gali būti apibrėžiamas kaip organizacinis mokymasis. Y. Malhotra organizacinį mokymąsi apibūdina kaip „*organizacijos gebėjimą įgyti išvalgą ir supratimą iš patyrimo, įgyto eksperimentuojant, stebint ir analizuojant, bei noro iširti sėkmes ir nesėkmes*“⁴¹. Organizacinio mokymosi tikslas – patobulinti ir plėtoti žinių kūrimą, taikymą organizacijoje, kuris leistų ne tik išlikti, bet ir sustiprinti savo, kaip organizacijos pozicijas, iškeltų naujus iššūkius ir galimybę juos įveikti. Organizacinis mokymasis, vykstantis visuose organizacijos lygmenyse ir apimantis individualų, grupinį, komandinį ar kitą mokymąsi, didina žinias ir kompetencijas, keičia elgseną, vertybes, didina kūrybingumą. Tai įgalina naujų idėjų atsiradimą, pokyčių iniciavimą, naujovių skatinimą ir kūrimą.

Organizacijos mokymosi tikslai ir poreikiai gali būti įvairūs: sąlygoti būtinybės prisitaikyti prie situacijos siekiant išlikti arba susiję su konkurencinio pranašumo, inovatyvumo siekiu, lyderio pozicijos užsitikrinimu. Efektyvaus mokymosi rezultatas – pagilintos ir išplėtos žinios, patobulinti gebėjimai ir įgūdžiai, kuriuos galima pritaikyti organizacijos veikloje, inicijuojant pokyčius. Tačiau

⁴¹ MALHOTRA, Y. Organizational learning and learning organizations: an overview [interaktyvus]. In *BRINT.com* [žiūrėta 2009 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>>.

mokymasis ne visuomet skatina pokyčius ir tai nėra blogai, nes toks mokymasis gali padėti išlaikyti stabilią organizacijos būseną. Svarbiausia yra tai, kad abu šie organizacinio mokymosi tikslai būtų suderinti.

Žinių vadyba per mokymąsi formuoja organizacinį kontekstą. Organizacinis mokymasis yra dinamiškas procesas, kuriamas per individualų, komandinį mokymąsi, išnaudojant organizacinę aplinką. Organizacija, siekdama įgyvendinti organizacinio mokymosi idėją, turi atsižvelgti ne tik į išorinę aplinką, bet įvertinti turimas vidines galimybes, ką organizacija pajėgi daryti, kad mokymasis taptų sėkmingu. Žinių vadyba, propaguojanti ir remianti organizacinį mokymąsi, skatinanti ir stiprinanti patirties sklaidą, formuoja organizacinį kontekstą, kaip organizacijos pagrindą – organizacijos kultūrą, struktūrą ir infrastruktūrą [68]. Svarbu, kad šis organizacinis kontekstas būtų palankus žinių vadybai, kompetencijų tobulinimui, mokymuisi. Kaip teigia S. Ramanauskienė, remdamasi A. S. Hwang, „organizacijai būtina sukurti specifinę mokymosi kultūrą, kurioje mokymosi mąstysena yra norma, o žmonės palaiko pasitikėjimo kultūrą, būtiną naujų idėjų ugdymui ir eksperimentavimui, kuriant ir tobulinant produktus“⁴². Šiam teiginiui galima pritarti, nes vyraujanti organizacijos kultūra, atspindinti organizacijos narių vertybes, įsitikinimus, lūkesčius, normas, nuotaikas, požiūrius, lemia ir požiūrį į mokymąsi, kurį gali priimti ir plėtoti, arba atmesti ir vengti. Mokymosi svarbos ir naudos supratimas gali pakeisti organizacijos kultūrą į teigiamą pusę. Svarbu, kad būtų palaikoma atvira, grįsta pasitikėjimu ir dalijimosi žiniomis kultūra.

Mokymasis keičia organizacijos struktūrą ir infrastruktūrą. Griežta organizacijos struktūra, padalinių ir skyrių atotrūkis, nežinojimas apie kitų padalinių veiklą, nuolatiniai nurodymai, darbo funkcijų apibrėžimas sudaro barjerus mokymuisi. Įgyvendindama mokymąsi, kuris hierarchinę organizacijos struktūrą keičia į tinklinę tam, kad būtų palaikomi ryšiai tiek organizacijos viduje, tiek su išore, kurie leistų organizacijai mokytis. Organizacinė infrastruktūra, susijusi su žinių, idėjų ir informacijos perdavimu, atviromis komunikavimo linijomis. Organizacinio konteksto elementai sąveikauja tarpusavyje, todėl bent vieno jų kaita įtakoja ir kitą. Visa tai rodo organizacijos sudėtinių dalių daugiakompleksiškumą, sudėtingumą, poveikį vienas kitam.

P. Gomez-Jerez, J. Lorente-Cespedes išskiria pagrindines sąlygas, sudarančias palankią aplinką kompetencijų plėtrai [31]:

- Kompanijos bendrasis valdymas turi remti organizacinį mokymąsi, kuriame turi dalyvauti visas personalas;
- Organizacija turi veikti kaip sistema, kurioje kiekvienas darbuotojas, kiekvienas elementas prisideda prie bendro rezultato. Todėl turi būti bendra vizija, kuri sutelktų mokytis ir kurti;

⁴² RAMANAUSKIENĖ, S. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 2005, nr. 35, p. 89.

- Būtinai organizacinių žinių kūrimas ir plėtojimas, paremtas individualių žinių perkėlimu ir integracija;

- Organizacijai nepakanka tik prisitaikyti prie pokyčių sukūrus mokymosi schemą, ji turi būti lanksti, naujoviška, ieškanti naujų galimybių. Turi būti mokymasis, reikalaujantis naujo mąstymo būdo, idėjų generavimo.

G. P. Huber išskiria 4 organizacinio mokymosi procesus, įtakojančius organizacinį mokymąsi⁴³, o kartu ir kompetencijų plėtrą:

- *Žinių igijimas* – prasideda, kai organizacijai sąveikaujant su aplinka įgyjama informacija, žinios, peržiūrima organizacijos žinių bazė. Kartu su žiniomis atsiranda ir mokymasis, leidžiantis išplėsti, pagilinti, patobulinti turimas žinias ir įgūdžius.

- *Informacijos sklaida* – užtikrina informacijos dalijimąsi tarp organizacijos narių. Tai skatina mokymąsi, naujų žinių gavybą. Kuo geresnė informacijos sklaida, tuo labiau įtakojamas geresnis mokymasis, dalijimasis žiniomis, patirtimi.

- *Informacijos interpretavimas* – pasižymi tam tikros reikšmės suteikimu. Darbuotojai turi ankstesnių įsitikinimų struktūras, taisykles, kurios taikomos gaunamai informacijai. Ankstesnės įsitikinimų struktūros ir informacijos interpretavimas, žvelgimas nauju aspektu leidžia suteikti kitą reikšmę ir prasmę informacijai, išgauti iki tol nežinomų žinių.

- *Organizacijos atmintis* – svarbiausia organizacijos mokymuisi. Tai visos organizacijos kolektyvinės žinios, kurios gali būti ne tik išreikštos ir fiksuotos, bet ir neišreikštos (kompetencija, patirtis). Organizacijos atmintis leidžia turimas žinias atnaujinti, patobulinti.

Mokymosi pagrindu tobulinamos turimos ir kuriamos naujos žinios organizacijoje, todėl išryškėja žinių vadybos vaidmuo. Vieni iš žinių vadybos pradininkų I. Nonaka ir C. W. Choo pateikia tam tikras organizacijos koncepcijas, susijusias su mokymusi ir žinių kūrimu [70]. I. Nonaka sutelkė dėmesį į žinių kūrimą, esantį mokymosi dalimi ir pateikė žinias kuriančios organizacijos koncepciją (*knowledge creating company*), kur žinių kūrimas pasižymi individualių žinių prieinamumu kitiems naudoti, žinių bazės išplėtimu. C. W. Choo kalba apie žinančios organizacijos koncepciją (*knowing organization*), valdančią žinių kūrimą, sprendimų priėmimo procesą. Pastarasis modelis akcentuoja žinių kūrimo svarbą.

Organizacinis mokymasis, apimantis žinių kūrimą naudingas tuo, kad jis turi apimti sistemingą planavimą ir įgyvendinimą. Pirmiausia turi būti identifikuotas mokymosi poreikis, kas žinoma ir kokių žinių dar trūksta, pasirengiama mokymams ir supažindinami darbuotojai, įgyvendinamas mokymų vertinimas, informuojantis apie mokymų efektyvumą. Tik planingas mokymo organizavimas gali prisidėti prie efektyvaus kompetencijų ugdymo ir plėtos.

⁴³ HUBER G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*. 1991, vol. 2, p. 95, p. 95–96.

Organizacinis mokymasis yra esminė organizacijos tobulėjimo sąlyga. Mokymo proceso įgyvendinimas rodo sąsajas su žinių vadyba ir jos procesais (identifikavimu, įgijimu, plėtojimu, dalijimusi, naudojimu, išsaugojimu). Žinių vadyba palengvina mokymo proceso įgyvendinimą analizuodama žinių aplinką, identifikuodama žinių poreikį, užtikrindama plėtrą tarp visų organizacijos struktūrinių dalių, nukreipdama žinias ten, kur jos labiausiai reikalingos, užtikrindama žinių patirties išsaugojimą. Organizacinis mokymasis leidžia papildyti ir išplėsti turimus žinių išteklius. Mokymo vertinimas parodo žinių vadybos įgyvendinimą. Tai galutinis etapas, informuojantis kaip žinių vadyba prisidėjo prie organizacinio mokymosi, kompetencijų plėtros. Organizacinis mokymasis ir jo rezultatai turi pasireikšti per organizacijos veiksmus, elgseną, sprendimus. Kaip teigia, P. Jucevičienė „*mokymosi rezultatas – įgytos organizacinės žinios, turinčios potencialą daryti įtaką organizacijos elgsenai*“⁴⁴. Taigi, per mokymąsi įgyjamos žinios, keičiančios organizacijos mąstymą ir išplečiančios gebėjimus integruoti žinias į naujas ar tobulintinas veiklas, procesus, produktus ar paslaugas.

Remiantis mokslinės literatūros analizės pagrindu, organizaciniam mokymuisi gali būti priskiriami šie bruožai, labiausiai prisidedantys prie kompetencijų plėtros:

- Organizacijos mokymasis kyla iš patirties, įgūdžių, leidžiančių tobulinti turimas kompetencijas;
- Nuolatinis, visą organizacijos gyvenimo ciklą besitęsiantis mokymosi procesas užtikrina, kad kompetencijos bus tobulinamos nuolat;
- Individualus mokymasis yra būtina, bet nepakankama sąlyga organizaciniam mokymuisi. Būtinai individualus, grupinis/komandinis mokymasis, pereinantis į visos organizacijos mokymąsi, užtikrinantis, individualių ir organizacinių kompetencijų plėtrą;
- Mokymąsi labiausiai įtakoja organizacijos kultūra. Organizacinis mokymasis kartu su žinių vadyba prisideda prie organizacinės kultūros, palankios kompetencijų plėtrai, formavimo;
- Greitas mokymasis, greitai išplėstos kompetencijos ir greita orientacija padeda prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos ir kuria konkurencinį pranašumą;
- Moksliosios organizacijos remiamas organizacinis mokymasis užtikrina pozityvų pokyčių valdymą ir kompetencijos plėtrą.

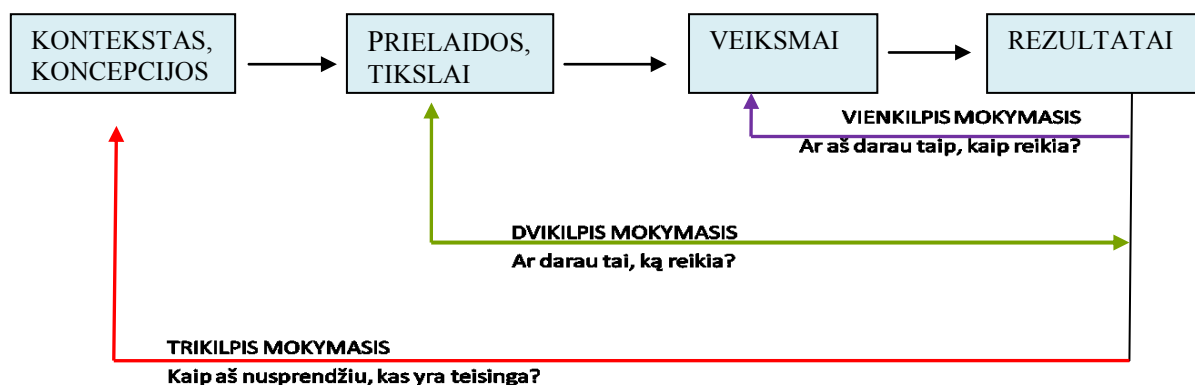
2.3.1.1. Mokymosi lygiai ir procesai

Organizacinis mokymasis gali vykti įvairiais lygiais, būti įvairaus gylio ir pločio, sudėtingumo ir inovatyvumo, apimti skirtingus kontekstus ir aplinkas, priklausomai nuo organizacijos požiūrio į mokymąsi, mokymosi apimties, tikslų, laukiamų rezultatų ir pan.

⁴⁴ JUCEVIČIENĖ, P. *Besimokantis miestas*. Kaunas, 2007, p. 312.

Literatūroje daugiausiai analizuojami C. Argyris ir Schön išskirti 3 organizacinio mokymosi lygiai [82]. vienkilpis mokymasis, dvikilpis mokymasis ir trikilpis mokymasis (žr. 6 pav.).

6 paveikslas. Organizacinio mokymosi lygiai
(Jucevičienė, P. Besimokantis miestas, 2007, p. 157)



Vienkilpis mokymasis pasireiškia tuomet, kai reikia atlikti konkrečią užduotį ar ištaisyti klaidą, tačiau neatsižvelgiama į organizacinį kontekstą, organizacijos veiklos filosofiją, kultūrą. Todėl toks mokymasis, vykstantis kiekvieną dieną, nors ir nesudėtingas, bet laikomas neefektyviu, nes negali užtikrinti gerų mokymosi rezultatų.

Dvikilpis mokymasis derina išorinės aplinkos reikalavimus ir vidinius organizacijos procesus. Stebint ir analizuojant aplinką, nuolat peržiūrima ar organizacija eina teisinga linkme, ar organizacijos vidinė aplinka atitinka išorinės aplinkos keliamus reikalavimus, organizacinę kultūrą, politiką, vertybes, normas. Organizacija mokosi analizuodama savo veiklą, nuolat iškeldama sau klausimą – ar daro tai, ką reikia; ar tinkamas veiklos tikslas? Tokiu būdu organizacija keisdama savo kryptį, tikslus, politiką, strategiją ir ją užfiksuoja organizacijoje, mokosi prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų, krizinių situacijų. Toks mokymasis leidžia organizacijai pasirengti inovacijoms.

Trijų kilpų mokymasis yra pats sudėtingiausias mokymosi tipas, nes nagrinėjama visos organizacijos veiklos prasmė, gali būti keičiami veiklos principai. P. Jucevičienės teigimu toks mokymasis „<...> sąlygoja nuolatinius visos organizacijos sistemos vystymosi procesus“⁴⁵. Tai inovatyvus mokymasis, nes susijęs su esminių inovacijų kūrimu. Naudodama šį mokymąsi, organizacija, įtraukdama visus savo narius, geba nustatyti, spręsti problemas, planuoti, organizuoti ir valdyti organizacijos politiką, struktūrą, procesus atsižvelgiant į kontekstą. Organizacija, kartu su darbuotojais, organizuoja mokymo procesą, jį valdo ir vertina.

⁴⁵ JUCEVIČIENĖ, išnaša 44, p. 297.

Todėl trijų kilpų mokymasis kai kur dar gali būti įvardijamas kaip *metamokymasis*, t.y. *mokymasis mokytis* (T. K. Thomsen; G. Bergmann; J. Daub; G. Meurer; O. P. Chott ir kt.).

Gebėjimas mokytis ir kompetencijų plėtra. Organizacinį mokymąsi, didžiaja dalimi priklausantį nuo organizacijos darbuotojų kaip visumos ir nuo kiekvieno individualiai, lemia individo asmenybinės charakteristikos, asmeninio mokymosi stilius ir gebėjimai, mokymosi ir tobulėjimo svarbos suvokimas, žinojimai ir gebėjimai kaip panaudoti mokymosi metu įgytas žinias. Taigi, kad mokymasis būtų efektyvus ir pereitų į organizacinį, pirmiausia darbuotojas turi gebėti mokytis, t.y. turi turėti mokymosi mokytis kompetenciją, apimančią motyvuotą gebėjimą organizuoti ir valdyti savo paties mokymosi procesą, kuris yra pagrindas, pradedant bet koki mokymosi procesą, kompetencijų ugdymą ir tobulinimą.

V. J. Pukevičiūtė išskiria 6 esminius gebėjimus, sudarančius mokymosi mokytis kompetenciją, kurie gali būti pritaikyti ir individui ir visai organizacijai⁴⁶:

1. *Gebėjimas įžvelgti mokymosi mokytis svarbą* – gebėjimas suprasti mokymosi svarbą, priešasčių, lėmusių poreikį mokytis, supratimas.

2. *Išsikelti mokymosi mokytis tikslus* – gebėjimas suvokti, ko siekiama mokantis. Dažnai mokomasi vien tam, kad mokytis, tačiau tai kenkia mokymosi rezultatams. Nuo žinojimo ko siekiama, lūkesčių priklauso ir mokymosi būdai, mokymosi stiprumas, nusiteikimas mokytis.

3. *Gebėjimas pasirinkti mokymosi strategijas tikslams pasiekti* – gebėti pasirinkti mokymosi techniką, būdus ir priemones, kaip bus mokomasi. Tinkamo būdo mokytis pasirinkimui didelę įtaką daro mokymosi tikslo žinojimas.

4. *Gebėjimas pasirinkti mokymosi technologijas* – apima laiko planavimą, tinkamos mokymuisi aplinkos sukūrimą, susitelkimą mokytis, informacijos paiešką, atranką ir integravimą.

5. *Gebėjimas vertinti savo mokymąsi* – leidžia nustatyti, ar buvo įgyvendintas mokymosi tikslas ir kokie yra pasiekti rezultatai.

6. *Gebėjimas atlikti metakognityvinę analizę* – apima gebėjimus patikrinti mokymąsi pažangą, suvokti savo įgūdžių galimybes. Leidžia įvertinti mokymosi proceso metu įgytų žinių pritaikymo efektyvumą, sprendimų veiksmingumą.

Šie pagrindiniai gebėjimai mokytis ir jų sintezė užtikrina efektyvų individualų mokymosi procesą ir jo rezultatus, sukuria sąlygas greitesniam ir efektyvesniam organizaciniam mokymuisi, kompetencijų plėtrai.

Organizacinis mokymasis, pasireiškiantis per įvairias praktines veiklas, gilina ir plėtoja darbuotojų, o kartu ir organizacines kompetencijas. Taigi, vienu metu vyksta ir organizacinis mokymasis, ir organizacinių kompetencijų tobulinimas. Tam, kad būtų galima suvaldyti šių procesų

⁴⁶ PUKEVIČIŪTĖ, Virginija, Juratė. Mokymosi mokytis kompetencijos ugdymo aspektai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2007, t. 19, p. 21.

metu atsiradusias išplėstas žinias ir kompetencijas, būtina pasitelkti žinių vadybą, kompetencijas nukreipiančią į veiklos integravimą.

Būtina akcentuoti, kad organizacijos narių individualus nuolatinis mokymasis pats savaime nėra organizacinis mokymasis, kol neperkeliamas į organizacinę atmintį, leidžiančią pasitelkti turimas praeities žinias. Siekiant užtikrinti efektyvų organizacinį mokymąsi, žinios iš darbuotojų individualaus lygmens turi būti perkeltos į organizacinį. Šios integracijos sėkmė priklauso nuo organizacinės kultūros ir bendrai siekiamos vizijos. Organizacijos atmintis, kurioje užfiksuota per visą organizacijos gyvavimą sukaupta ir naudojama informacija, taisyklės, veiklos programos, formalios veiklos procedūros, žinios, kurias galima dar kartą panaudoti ir jų pagrindu kurti naujas, sudaro organizacinio mokymosi pagrindą. Organizacinio mokymosi metu praplečiamos organizacinės žinios, darančios įtaką organizacijos elgsenai, tobulėjimui.

2.3.1.2. Mokslioji organizacija

Nors mokymasis nėra naujas reiškinys organizacijoje, tačiau moksliosios arba kitaip besimokančios organizacijos koncepcija, išpopuliarinta P. Senge XX a. 9 dešimtmetyje, akcentavusia nuolatinį, viso gyvenimo mokymąsi individualiu ir organizaciniu lygmeniu, pasižyminčiu nuolatinio žinių įgijimu ir plėtimu, gebėjimų ir kompetencijų tobulinimu siekiant organizacijos tikslų, sulaukė didelio organizacijų susidomėjimo, dėl kuriamos vertės. Organizacinis mokymasis tapo vienu iš esminių besimokančios organizacijos procesų.

Būtina pabrėžti, kad besimokanti organizacija yra siekiamybė, vizija, ja organizacija turėtų tapti įgyvendindama organizacinį mokymąsi. Organizacija tampa moksliaja, kai palaiko ir plėtoja bendradarbiavimo, dalijimosi žiniomis, patirtimi, mokymosi kultūrą, užtikrina žinių prieinamumą visos organizacijos mastu.

Pasak P. Senge, mokslioji organizacija pasižymi⁴⁷:

- *Sisteminu mąstymu*. Organizacijos nariai suvokia kompleksiskai organizacinius elementus, jų svarbą, sąryšius. Ji yra viena svarbiausių besimokančios organizacijos komponentų.
- *Personalo meistriškumu (individualiais gebėjimais)*. Organizacijos nariai nuosekliai siekia rezultatų, mokosi visą gyvenimą.
- *Loginiais/intelektiniais modeliais (mentaliniais modeliais)*. Tai išitvirtinusios prielaidos, supratimai, apibendrinimai, kurie veikia individų pasaulio ir savo veiklos suvokimą.
- *Dalijimosi vizijos kūrimu ir palaikymu*. Organizacija geba palaikyti ir plėtoti bendrą visų narių viziją.

⁴⁷ROWLEY, Jennifer. From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 2000, vol. 4, no. 1, p. 9.

- *Komandiniu mokymusi*, nes tik komandinis mokymasis veda į besimokančią organizaciją.

P. Jucevičienė pritardama šiam autoriui teigia, kad kiekviena šių komponentų yra esminės, kurios sąveikaudamos padeda kurti besimokančios organizacijos esmę – inovacijas⁴⁸.

Besimokančios organizacijos mokymasis sufokusuotas į mokymosi gebėjimų, netradicinių įgūdžių, kompetencijų plėtrą, nuolatinį tobulėjimą, inovatyvumą, eksperimentinę veiklą, sisteminių mąstymą, žinių bazės ir procesų plėtrą, prognozavimą, organizacijos narių vertybių stiprinimą. Šioje organizacijoje mokymasis yra esminė organizacijos kultūros vertybė.

Besimokančios organizacijos kultūros svarbą pabrėžia M. H. Abel ir teigia, kad besimokanti organizacija yra tokia, kurioje „<..>visi vykstantys procesai yra įterpti į organizacijos kultūrą, leidžia ir skatina individualų, grupės ir organizacinį mokymąsi“⁴⁹. Besimokanti organizacija kryptingai siekia pagerinti organizacinį mokymąsi, todėl mokslioji organizacija gali būti laikoma organizacijos kultūra, sudaranti sąlygas individualiam mokymuisi, kuris pereina į organizacinį ir veda prie organizacijos tikslų ir vizijos įgyvendinimo.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad mokslioji organizacija, orientuodamasi į mokymąsi, besimokantį individą, sudaro galimybes visiems organizacijos nariams tobulintis, nuolat atsinaujinti, vertinti, tirti organizacijos veiklą ir eksperimentuoti, mokytis iš patirties, bendradarbiauti, skleisti idėjas, interpretuoti, ugdyti kūrybingumą, diegti inovacijas. Labiausiai besimokančią organizaciją veikia organizacijos kultūra, organizacijos struktūra ir infrastruktūra, individualus darbuotojų elgesys ir vadovavimo pobūdis.

2.3.2. Organizacijos kultūros ir identiteto įtaka

Dauguma mokslininkų, nagrinėjusių organizacijos kultūrą (T. Davenport, K. Davis, T. E. Deal, A. Kennedy, R. H. Waterman, L. F. Wendell, E. H. Schein, S. P. Robbins; R. Jucevičienė ir kt.) ją apibrėžia skirtingai, tačiau esminiai jų teiginiai yra panašūs. Remiantis šiais mokslininkais, organizacijos kultūrą galima įvardinti kaip organizacijoje egzistuojantį klimatą, aplinką, vertybių, normų, įsitikinimų ir taisyklių visumą, pasitikėjimo sistemą istoriją, simbolius ir tradicijas, bendrus įsitikinimus, požiūrius, kurie bendrai pripažystami visų organizacijos narių ir įtakoja jų elgesį sprendžiant problemas bei siekiant organizacijos tikslų.

⁴⁸ JUCEVIČIENĖ, išnaša 44, p. 313.

⁴⁹ ABEL, Marie-Helene. Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management*, 2008, vol. 12, no. 6, p. 17.

Žinioms palanki „organizacijos kultūra yra eminis žinių vadybos pagrindas ir elementas, užimantis svarbiausią vaidmenį kuriant žiniomis grįstą organizaciją“⁵⁰. Organizacijos kultūra leidžia apibrėžti, kokios žinios turi būti organizacijos viduje, siekiant nuolatinio pranašumo.

Organizacijos kultūra padeda suvienyti organizacijos narius, sutelkti juos bendram tikslui, susitapatinti su organizacija. Tai giliausias pagrindinių vertybių, prielaidų ir įsitikinimų lygmuo, veikiantis organizacijos darbuotojų elgesį.

Analizuojant organizacijos kultūrą svarbu išskirti organizacijos kultūroje veikiančias grupes, kurioms taip pat būtina savita kultūra ir vaidmuo organizacijoje. Jos įvardijamos kaip subkultūros. Šios subkultūros apjungia individus, turinčius kitokias, nei visoje organizacijoje dominuojančias, vertybes [38]

Būtina akcentuoti, kad organizacijos kultūra skiriasi nuo organizacijos klimato. Klimatas atspindi organizacijos darbuotojų savijautą, emocinę būseną. Kaip teigia W. R. King, „kultūra yra labiau nuolatinė, o klimatas mažiau ilgalaikis, išryškėjantis per organizacijos kultūrą“⁵¹.

E. C. Martins ir F. Terblanche išskiria organizacijos kultūros elementus, labiausiai įtakančius kūrybingumą ir inovacijas [56]:

- *Strategija* – vizija, misija, kryptingumas;
- *Struktūra* – lankstumas, laisvė, bendradarbiavimas;
- *Paramos mechanizmai* – atlygis ir pripažinimas, išteklių prieinamumas, technologijos;
- *Elgesys, skatinantis inovacijas* – klaidų panaudojimas, idėjų generavimas, nuolatinio mokymosi kultūros palaikymas, rizika, konkurencingumas, parama pokyčiams, konfliktų sprendimas;
- *Komunikacija* – atvira, laisva.

Nuo organizacijos kultūros, jos atvirumo, lankstumo, darbuotojų sąveikos, komunikacijos, žinių ir idėjų generavimo, požiūrio į mokymąsi, tobulėjimą, nesekmes, priklauso organizacijos klimatas, darbo sąlygos, kūrybingumas, galimybės mokymuisi, kompetencijų plėtrai, organizacijos orientacijos, krypties ir tikslų suvokimas, inovacijos ir galiausiai organizacijos vieta visuomenėje.

Organizacijos kultūra įtakoja darbuotojų elgesį ir motyvaciją Organizacijos kultūra, kurdama bendradarbiavimo dviasią, daro poveikį darbuotojų elgesiui. Kultūra, kurioje suderinti organizacijos ir individo siekiai, dar labiau skatina darbuotojus tobulėti ir siekti. Organizacija, turinti stiprią kultūrą (t.y. kai organizacijos esminės vertybės plačiai paplitusios, pripžįstamos ir palaikomos darbuotojų) pasižymi nedidele darbuotojų kaita. Ilgą laiką dirbantiems darbuotojams

⁵⁰ STARY, CH; BARACHINI, F.; HAWAMDEH, S. Knowledge management: innovation, technology and cultures: Proceeding of the 2007 International Conference on Knowledge Management. 29 –28 August, Austria, 2007, p. 17.

⁵¹ KING, W. R. A Research Agenda for the Relationships between Culture and Knowledge Management. *Knowledge and Process Management*, vol. 14, no. 3, p. 229.

tokia kultūra tampa kasdienine, jie susigyvena su šia kultūra, įgyvendina visas jos siūlomas galimybes, sutapatina save su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs. Tai motyvuoja darbuotoją veikti ir jų asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo visos organizacijos sėkmės. Esant nedidelei darbuotojų kaitai, galima suburti plačios kompetencijos specialistus, investuoti į jų mokymus.

Organizacijos kultūra, parodanti vidinę organizacijos aplinką ir esmines jos nuostatas, lemia organizacijos veiklą išorinėje aplinkoje. Ji padeda orientotis kasdieninėje veikloje, susiduriant su iššūkiais, į ją atsižvelgiant pasirenkami atitinkami sprendimai ir elgesys. Priimtina kultūra motyvuoja darbuotojus. Šis aspektas yra labai svarbus, nes vidines nuostatas yra ypač sunku pakeisti. Nuo to, kokia nuostata ir motyvacija vyrauja organizacijos vidinėje aplinkoje, priklauso kaip bus mokomasi, tobulėjama, plečiamos žinios, tobulinama kompetencija.

Nuo organizacijos kultūros priklauso pasitenkinimas darbu. Organizacijos kultūra yra orientuota į darbuotojus, siekianti, kad individas jaustųsi organizacijos dalimi, tenkindamas savo siekius ir poreikius prisidėjęs prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Nustatyta, kad yra ryšys tarp organizacijos kultūros (jos tipo) ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tai susiję su palaikančiomis darbuotoją darbo sąlygomis ir kolegiška aplinka, leidžiančia veiklos, sprendimų laisvę ir rezultatų vertinimą⁵². Patenkintas darbu ir darbo aplinka darbuotojas savanoriškai imasi veiklos, yra aktyvesnis, suinteresuotas savo kompetencijos plėtimu.

Vidinėje aplinkoje, kurioje aiškūs siekiai, veiklos kryptis, nėra baimių ir trukdžių darbo atlikimui, bendradarbiaujama, skatinamos naujos idėjos, sudarytos mokymosi galimybės, nuolat eksperimentuojama ir idėjos įgyvendinamos praktikoje, kompetencijos didėja ir plečiasi specialiai neinicijuojant šio proceso [9].

Organizacijos kultūra, atitinkanti organizacijos strategiją, padeda siekti organizacijos tikslų. Todėl jei joje yra numatyta orientacija į darbuotojus, organizacinė kultūra ir jos vertybių sistema turėtų ją remti.

Pagrindas nuolatiniam mokymuisi. Kaip teigia E. H. Scheinas, „<...>organizacijos kultūra sudaro pagrindą nuolatiniam mokymuisi“⁵³. Nuo organizacijos vertybių priklauso jos reakcija į išorinę aplinką ir kaip ši reakcija atsispindi mokymosi procesuose. Ji sudaro terpę organizacijos žmogiškojo kapitalo vystymui.

Palanki vidinė aplinka žinių naudojimui, platinimui ir dalijimuisi leidžia pasidalyti žiniomis ir jas išplėsti, suteikia galimybę žinioms augti. Organizacijos kultūra atlieka esminį

⁵² LUND, B. L. Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, vol. 18, no. 3, p. 222–223.

⁵³ SCHEIN, E. H. Organizational Learning: What is New? [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf;jsessionid=143AD52CC52E2E40B633D62FC5657DA9?sequence=1>.

vaidmenį, susijusį su žinių valdymo procesais. Pasak Z. Atkočiūnienės, „vienas svarbiausių žinių organizacijos kultūros bruožų yra žmonių noras dalytis informacija ir žiniomis“⁵⁴. Palanki vidinė aplinka žinių naudojimui, platinimui ir dalijimuisi išplečia, padidina turimas žinias ir gebėjimus. Kartu su augančiomis žiniomis, plečiasi ir gebėjimai jas pritaikyti, integruoti. Žvelgiant žinių vadybos aspektu, organizacijos kultūrą galima vadinti *žinojimo arba žinių kultūra*, pasižyminčia organizacijos individų mąstymo ir veikimo vienoje žinių kontekste. Organizacijos kultūros palaikomas ir remiamas dalijimasis žiniomis duoda rezultatą – naujas žinias ir inovacijas. Per darbuotojų sąveiką, komunikaciją ir bendravimą dalijimasi žiniomis, patirtimi, kuri vėliau perkeliama į konkrečią veiklą ir panaudojama realioje situacijoje, vyksta darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Dalijimosi žiniomis kultūra padeda tobulinti darbuotojų žinias, įgūdžius, gebėjimus, įtakoja naujų žinių kūrimą ir pritaikymą⁵⁵.

Per unikalią organizacijos kultūros ir išorinės aplinkos sąveiką yra formuojama organizacinė kompetencija. Organizacijos kultūra, remdamasi egzistuojančių vertybių, normų, tikėjimų, įsitikinimų visumą formuoja kompetencijų, reikalingų organizacijai, poreikį. Organizacijos kultūra remiasi daugumos darbuotojų pripažintomis vertybėmis ir kompetencija, kuri taip pat gali būti nusakoma kaip organizacijos vertybė.

Organizacijos kultūra tarpininkauja santykiuose tarp organizacinių ir individualių žinių, sukuria kontekstą socialinei sąveikai, formuoja ir remia procesus naujų žinių kūrimui ir pritaikymui, išskiria organizaciją iš kitų, suteikia organizacijos nariams tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos interesams, formuoja darbuotojų nuostatą ir elgseną [69]. Organizacijos kultūra padeda valdyti žinias, padeda formuoti darbuotojų supratimą tam tikroje veikloje, žinių vadybą priima kaip normą. Organizacijos kultūra formuoja prielaidas, kokios žinios yra laikomos svarbiomis organizacijoje.

Organizacijos kultūra, esminės vertybės, įsitikinimai formuoja organizacijos identitetą – svarbiausius organizacijos bruožus, charakteristikas, ypatybes. Kuo daugiau organizacijos darbuotojų pripažįsta organizacijos vertybes ir normas, tuo stipresnis vienybės ir identiteto jausmas [24]. Identitetas, atsiradęs iš organizacijos kultūros, lemia organizacijos esmę, išskirtinumą, individualumą. Šiandieninėmis sąlygomis tai yra ypač svarbu, kai kiekviena organizacija siekia tapti išskirtine ir konkurencinga.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra lemia žinių vadybos sėkmę, nuo organizacijos kultūros priklauso organizacijos prisitaikymas prie aplinkos, tikslų siekimas, organizacijos gebėjimas valdyti žinias ir jų pagrindu kurti naujas, inovacijų diegimas,

⁵⁴ ATKOČIŪNIENĖ, išnaša 32, p. 215.

⁵⁵ DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 4, p. 120.

konkurencingumas. Organizacinė kultūra yra nematoma, tačiau labai svarbi organizacijos dalis, padedanti organizacijos nariams integruotis organizacijoje ir kartu reaguoti ir įtakoti išorinę aplinką.

2.3.3. Kūrybingumo įtaka

Kūrybingumas, kaip ir daugelis prieš tai analizuotų sampratų, pasižymi daugiasluoksne struktūra. Daugelio lietuvių mokslininkų darbuose kūrybingumo ir kūrybiškumo sąvokos (angl. *creativity*) naudojamos kaip sinonimai. Todėl šiame darbe taip pat bus laikomasi šios pozicijos.

Nesant vienos kūrybingumo apibrėžties, pateikiama daug kūrybingumo sampratos interpretacijų.

M. J. Marques kūrybingumą traktuoja kaip „*individualias savybes, palengvinančias naujų idėjų kūrimą, generavimo procesą, gebėjimus plėtoti naujas ir vertingas idėjas produktų, paslaugų, procesų ir procedūrų plėtrai individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame kontekste*“⁵⁶;

J. Almonaitienė, remdamasi T. Amabile, kuri yra viena iš labiausiai pripažintų kūrybingumo tyrinėtojų psichologijoje teigia, kad „*kūrybingumą reikėtų suprasti <...> kaip elgesį, kurį lemia tam tikras asmenybės ypatybių, pažintinės veiklos gebėjimų ir socialinės aplinkos sąlygų derinys*“⁵⁷.

A. Glosienė kūrybingumą įvardina kaip gebėjimus išvelgti, formuluoti ir spręsti problemas; gebėjimus žinias perkelti į kitus kontekstus ir tikslo siekimą ir matyti reiškinius ir situaciją kitaip, naujoviškai⁵⁸.

Išryškėja 2 pagrindiniai autorių požiūriai į kūrybingumą, nurodantys jo esmę:

1. Tai individuali ypatybė, gebėjimas, kuris nėra vien tik įgimtas, bet gali būti ugdomas nuolatinio mokymosi, lavinimosi, praktinės veiklos atlikimo metu (J. P. Guilford; Mackinnon; C. E. Hirschman; A. Glosienė ir kt.);

2. Individualus elgesys, pereinantis į grupinį, kolektyvinį ir visos organizacijos bendradarbiavimą, kurio rezultatas pasižymi naujumu ir kuriama verte (T. Amabile; E. Rimkutė ir J. Almonaitienė ir kt.)

Apibendrinant įvairius autorių požiūrius, kūrybingumą galima įvardinti kaip mąstymo procesą, nuolatinę būseną, bendraja prasme atspindintį individualias charakteristikas ir individualius intelektualinius gebėjimus, pasireiškiančius per elgesį ir veiklą, panaudojant naujų idėjų kėlimą ir kūrimą, žinomų idėjų sujungimą, kurios kuria vertę organizacijai.

⁵⁶ MARQUES, M. J. [et all.] Building creative ideas for successful new product development [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www2.egi.ua.pt/casadofuturo/Papers/Building%20creative%20ideas%2030Junh05.pdf>>.

⁵⁷ ALMONAITIENĖ, J. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas, 2006, p. 24

⁵⁸ GLOSIENĖ, A. Kūrybingumas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis. *Informacijos mokslai*, 2007, nr. 41, p. 21.

Kūrybingumas pasižymi šiais požymiais: plačiu suvokimu ir interesais, daugybės idėjų generavimu ir loginiu mąstymu; atvirumu patirčiai, iniciatyvumu, drąsa rizikuoti, greita adaptacija; divergentiniu mąstymu – laisvu, originaliu, lanksčiu, ieškančiu keletos alternatyvų; netradiciškumu, unikalumu, originalumu, išradingumu; vidine motyvacija – naujų žinių troškimu, smalsumu.

Plati kūrybingumo apimamų gebėjimų, elgesio, mąstymo elementų visuma leidžia kūrybingumą nagrinėti kaip „*veiklos rezultatą, veiklos procesą, intelektinio mąstymo dalį*“⁵⁹.

Išskiriami organizacinio kūrybingumo veiksniai, labiausiai lemiantys kūrybingumą ir sudarantys palankias sąlygas kompetencijų plėtrai [5], [18]:

1. *Organizacijos klimatas;*
2. *Lyderystė;*
3. *Organizacijos kultūra;*
4. *Ištekliai ir įgūdžiai;*
5. *Organizacijos struktūra.*

Per organizacijos klimata, skatinantį dalyvavimo ir išraiškos laisvę, eksperimentinę veiklą, ankstesnių idėjų tobulinimą kuriama palanki atmosfera kūrybingumui ir kompetencijų plėtrai. Lyderystės buvimas nurodo aiškia kryptį, viziją, kokia organizacija gali ir turi būti, palaiko efektyvų grupių darbą, daro įtaką organizacijos vystymuisi. Darbuotojų ir organizaciniai įgūdžiai, kurie per mokymąsi, veiklą nuolat plečiami ir ugdomi leidžia pasiekti didesnę kūrybingumą.

Kūrybingumas modeliuoja, apjungia turimas žinias ir kompetencijas. Kūrybingumas, apimantis netradicinį mąstymo būdą ir elgesį, pasitelkdamas turimas žinias ir kompetencijas individualiu ir organizaciniu lygmeniu leidžia jas modeliuoti, apjungti. Kūrybingumui būdingas iniciatyvumas bet kokiomis priemonėmis siekti geriausio rezultato, idėjų, sprendimo būdų įvairovė ir jų gryninimas, krypta link jos įgyvendinimo realybėje ir skatina organizaciją įvertinti savo intelektualius ir materialinius išteklius. Todėl organizacija, peržiūrejusi savo kompetencijas ir radusi neatitikimą tarp esamos ir reikalingos kompetencijos, gali siekti praplėsti turimas kompetencijos ribas tam, kad idėja taptų realiu organizacijos veiksmu, produktu/paslauga.

Per eksperimentavimą, naujų galimybių paiešką, idėjų generavimą, išplečiamos žinios, įgyjama nauja patirtis. Kūrybingumas prisideda prie idėjų, darbuotojų kompetencijų tobulinimo, finansinių išteklių didinimo. Kūrybingumas organizacijai suteikia galimybę generuoti idėjas, kurios vėliau paverčiamos organizacijos inovacijomis; darbuotojai išplečia gebėjimus ir tobulėja; esami finansiniai ištekliai tampa gausesni, dėl didėjančios organizacijos vertės ir konkurencingumo.

Kūrybingumą formuojantys tokie komponentai⁶⁰ kaip *kompetencija* (žinios, patirtis, mokėjimas), *kūrybinio mąstymo įgūdžiai ir vidinė motyvacija* lemia, kad jų dėka atsiradęs

⁵⁹ATKOČIŪNIENĖ, išnaša 32, p. 190.

kūrybingumas išplės ir padidins esamus komponentus, perkels juos į aukštesnį lygmenį, kuris savo ruožtu skatins tolesnį kūrybingumą. Kūrybingai mąstant, pasitelkiant individualią ir organizacinę kūrybinę galią, atrandant neišnaudotas galimybes galima įgyvendinti žinių vadybą, jos procesus. Tokiu būdu plečiamos, gerinamos individualios, ir organizacinės kompetencijos. Galima daryti išvadą, kad kompetencija, įgūdžiai, motyvacija ir kūrybingumas yra įtakojantys ir remiantys vienas kitą, siekiant tiek didesnės kompetencijos, tiek kūrybingumo.

Kūrybingumas skatina atvirumą. Kūrybingumas leidžia būti atviram sau, kitiems ir kitančiai aplinkai, todėl kūrybingi darbuotojai ir organizacija inicijuoja ir teigiamai priimą kompetencijų plėtrą. Atvirumas pokyčiams ir siekis tobulėti, padeda tai lengviau įgyvendinti.

Kūrybingumas užtikrina motyvaciją. Kadangi vidinė motyvacija yra vienas iš esminių kūrybingumą lemiančių komponentų, todėl kompetencijų plėtra susijusi su vidiniu poreikiu, vidiniu pasitenkinimu atliekant darbą. Tai turi įtakos mokymosi procesui, nes tik motyvuoti darbuotojai ir organizacija, jaučianti vidinį poreikį siekti žinių ir tapti labiau kompetentinga, nuosekliai ir atkakliai siekianti užsibrežtų tikslų, gali efektyviai įgyvendinti kompetencijų plėtrą ir ugdymą.

Esant tam tikrai probleminei situacijai, kūrybingumas, iniciatyvumas skatina domėtis jos sprendimu pereinant į kitas kompetencijos sritis. Per kryptingą siekį išspręsti problemą, ribų nesilaikymą, mąstymą, gebėjimą generuoti, analizuoti turimas žinias ir informaciją, kuriamos naujas idėjos ir žinios, kartu plečiasi darbuotojo požiūris, žinios, kompetencijų ratas.

Šiandieninėse organizacijose, kur nuolat kuriamos naujos žinios, reikalingas novatoriškas ir kūrybingas mąstymas. Intelektinis kapitalas turi būti valdomas kūrybingai, nes tik tuomet atsiskleidžia organizacijos ypatybės. Be to, šiandieninėmis sąlygomis aklas nurodymų vykdymas nėra vertinamas, organizacijos nori iniciatyvių, kitaip mąstančių darbuotojų, gebančių siūlyti, generuoti ir sujungti žinias, idėjas kitaip. Per kūrybingumą, įvairias jo raiškos formas, tobulinami individualūs, kolektyviniai gebėjimai, pereinantys į organizacinius. Idėjų generavimas, pasitelkiant kompetencijas, veda link naujovių įgyvendinimo, inovacijų.

Kūrybingumas formuoja palankią aplinką. Žinių vadyboje kūrybingumas leidžia žinių transformaciją iš vienos formos, į kitą. Kūrybingumas suteikia interpretacijos, naujų požiūrių laisvę, kuri „kuria kitą žinių lygį, turintį kitą vertę“⁶¹. Žinios yra vienas iš kompetencijos komponentų, todėl sudaro pagrindą jų plėtrai.

⁶⁰ COCONETE, D. E. [et al.]. Creativity - A Catalyst for Technological Innovation [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. p. 292. Prieiga per internetą: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=01252279>>.

⁶¹ CORNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 2000, vol. 4, no. 2, p. 87.

Kūrybingumo dėka atsiradusios idėjos, keičia darbuotojo, visos komandos, organizacijos elgseną. Kūrybingumas formuoja palankią aplinką, skatina autonomiją, savarankiškumą, laisvo pasirinkimo galimybes. Taigi, kūrybingumo dėka, didėja intelektualinis kapitalas.

Kūrybingumas kaip esminė kompetencija. Kūrybingumas yra individo raiškos pagrindas, vienas iš organizacijos vertybių, galintis užtikrinti ekonominį augimą. Pasak A. Glosienės, „*kūrybingumas, o ne žinios ar informacija yra <...> ekonominio augimo konkurencinio pranašumo šaltinis*“⁶². Tačiau toks teiginys yra pakankamai drąsus, nes žvelgiant organizaciniu požiūriu, žinios laikomos vienu iš svarbiausių išteklių, be kurių neįmanoma jokia veikla. Kūrybingumas padeda išplėsti, kitaip apjungti turimas žinias, kurios tampa ekonominio augimo varikliu. Kūrybingumas gali būti ne tik priemone, per kurią tobulinamos kompetencijos, bet ir laikomas strategine kompetencija, apimančia išskirtinių, unikalių, sunkiai atkartojamų ir prognozuojamų mokėjimų ir gebėjimų koncentraciją. Šiandien svarbu būti kūrybinga žinių organizacija, išsiskiriančia laisvu ir originaliu mąstymu, unikaliais gebėjimais, todėl „*besikeičiančioje aplinkoje inovacijos ir kūrybinis mąstymas tampa esminėmis kompetencijomis*“⁶³.

L. Naiman, akcentuojanti kūrybingumo, inovatyvumo, bendradarbiavimo, lyderystės ir jų ugdymo svarbą organizacijose taip pat pritaria, kad kūrybingumas yra esminė kompetencija [20]. Kūrybingumas leidžia naujai pamatyti veiklą, užmegsti naujus ryšius.

Galima teigti, kad kūrybingumas, apimantis žinių, įgūdžių, motyvacijos ir elgsenos visumą bei šių elementų sinergiją, priklausantis nuo organizacijos kultūros, struktūros, išorinės aplinkos, individualių savybių, per nuolatinę veiklą, mokymąsi, leidžia įgyti kūrybingumo kompetenciją. Ši kompetencija yra viena svarbiausių individo ir organizacijos strateginių/esminių kompetencijų, kuriančių pridėtinę vertę organizacijai ir identifikuojančių iš konkurentų gausos. Tai sudaro sąlygas kitų kompetencijų plėtrai.

2.3.4. Inovacijų įtaka

Inovacijos yra esminis ekonominio augimo kriterijus, padedantis didinti darbo našumą, paspartinantis įmonės veiklą, garantuojantis konkurencinę sėkmę ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkose, lemiantis verslo įmonių produktyvumą ir plėtrą. Inovacijos susijusios su pažanga, naujų galimybių atradimu ir įgyvendinimu. P. Quintas, G. Jones ir kiti taikliai teigia, kad žinių vadyba

⁶² GLOSIENĖ, išnaša 58, p. 18.

⁶³ ALVES, J.; MARQUES, M. J. [et al.] Building creative ideas for successful new product development [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www2.egi.ua.pt/casadofuturo/Papers/Building%20creative%20ideas%2030Junh05.pdf>>.

apima egzistuojančių žinių išplėtimą ir naujų galimybių vystymą⁶⁴. Žinių vadyba yra esminė prielaida inovacijų organizacijoje atsiradimui, todėl vienas iš žinių vadybos tikslų yra inovacijų kūrimas, inovatyvumo siekis.

T. M. Amabile ir R. M. Kanter inovacijas traktuoja kaip naujų idėjų, jų panaudojimo ir problemų sprendimo procesą⁶⁵.

Remiantis mokslininkų ir autorių pateikiamomis inovacijos sampratomis [57], [58], [60], [64], [75] šiame magistro darbe inovacija yra laikoma pažangia naujove, orientuota į seno pakeitimą nauju, efektyvesniu, geresniu, naudingesniu, inkorporuojant ir perkeliant žinias į konkurencingus produktus/paslaugas ar procesus. Jos apima idėjas, procesus, veiklą, galutinį rezultatą materialia ar nematerialia forma, pasižyminčios naujumu, dinamiška prigimtimi, reiškiančios nusistovėjusių tradicijų griovimą, sukelti pokyčius.

Tačiau inovacijų nereikėtų tapatinti su naujovėmis, kurios yra inovacijų proceso rezultatas.

Inovacijos dažnai yra susijusios su organizacijos pokyčiais, nes jos siūlo kažką nauja. Inovacijų pagalba pokyčiai panaudojami kaip nauja organizacijos galimybė. Tačiau pokyčiai gali būti ne visada susiję su inovacijomis, ypač kai jie neapima naujų idėjų, ir neveda prie organizacijos tobulinimo.

Mokslininkų pateikiamos inovacijų sampratos suponuoja, kad yra dviejų tipų inovacijos – produkto ir proceso. Darbuotojų žinios ir gebėjimai yra nukreipti į organizacijos tikslų įgyvendinimą, todėl susiję su organizacinių inovacijų kūrimu. Organizacinės inovacijos pagal pobūdį gali būti laipsniškai besivystančios (angl. *incremental*), pasižyminčios ne galutiniais produktais/paslaugomis, bet nuolatiniu tobulinimu ir radikali (angl. *radical*), keičiančios objektą iš esmės [79]. Toks organizacinių inovacijų pobūdis įgalina inovacijas traktuoti plačiai, neapsiribojant ir nesiejant vien tik su materialiais, lengvai įvertinamais elementais.

Į inovacijas gali būti žvelgiama iš šių perspektyvų:

- Inovacijos, susijusios su technologijų diegimu;
- Inovacijos, kaip organizacinio mokymosi ir žinių kūrimo procesas. Šio proceso metu yra apibrėžiamos naujai iškilusios problemos ir naujos žinios vystomos tam, kad problemos būtų išspręstos;
- Organizacijos gebėjimas priimti/generuoti naujas idėjas, keistis ir adaptuotis.

Apibendrinus A. Lam, S. Popadiuk ir C. W. Choo, R. Jucevičiaus požiūrius, inovatyvia organizacija gali būti laikoma tokia organizacija, kuri pasižymi šiais bruožais:

1. Nuolat kuria ir diegia naujoves

⁶⁴ McADAM, RODNEY. Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: a Qualitative Study. *Knowledge and Process Management*, vol. 7, no. 4, p. 234.

⁶⁵ LAM, Alice. *Organizational innovation*. Oxford University Press, 2004, p. 12.

2. Orientuojasi į pokyčius, yra išvalgi ir lanksti
3. Suteikia sąlygas darbuotojų iniciatyvumui, kūrybingumui, bendradarbiavimui
4. Geba nuolat mokytis, savarankiškai mąstyti ir kurti naujas žinias.

Inovacinę sėkmę organizacijoje lemia žmogiškieji, organizaciniai, vadybiniai, technologiniai, socialiniai, kultūriniai veiksniai, tokie kaip: kompetencija, kūrybinio mąstymo įgūdžiai, motyvacija, greita orientacija, rizikos identifikavimas ir valdymas, organizacijos kultūra, organizacijos struktūra ir kt.

Anot D. J. Skyrme, M. H. Zack, P. Murray, A. Tiwana, „*žinios yra vienintelis inovacijų ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis*“⁶⁶. Toks teiginys yra teisingas, tačiau jį galima išplėsti, nes vien tik turimos žinios dar neužtikrina konkurencinio pranašumo. Pirma, jos turi būti panaudojamos, antra – jungiamos ir panaudojamos kūrybingai, pasitelkiant naujus žinių ir idėjų derinius. Todėl tik žinios, gebėjimas jas pritaikyti, kompetencija, kūrybingumas ir inovacijos gali skatinti organizacijos augimą ir vesti į ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Kūrybingumo ir inovacijų sąryšis. Inovacijos susijusios su dviem kūrybinio proceso etapais: idėjos sukūrimu, generavimu ir įgyvendinimu. Kūrybingumas generuoja naujas idėjas, yra inovacinio proceso varomoji jėga, o inovacijos padeda idėjas paversti produktais ar paslaugomis, kuriančiomis konkurencinį pranašumą. Siekiant naujovių, yra būtinas aukšto lygio kūrybingumas, todėl inovacijas galima laikyti kūrybingumo produktu. Glaudų kūrybingumo ir inovacijų sąryšį patvirtina T. Davenport, L. Naiman, D. Hislop ir kt. Tačiau kategoriškai teigti, kad be kūrybingumo nebūtų inovacijų taip pat nėra teisinga. Inovacijas įtakoja žinios, išreikštos ir neišreikštos, fiksuotos ir nefiksuotos, kurias darbuotojai generuoja, suteikia joms tam tikrą prasmę ir perkelia į realius produktus, procesus, paslaugas ir kt. Kūrybingumas, kaip papildoma priemonė suteikia daugiau galimybių, leidžia kitaip pažvelgti į žinias, jas generuoti ir pritaikyti.

Žinios, kompetencija, kūrybingumas yra inovacijų atsiradimo prielaida. Tačiau atsiradusios inovacijos pasendina esamas kompetencijas [4]. Naujovės reikalauja pasikeitusių žinių, įgūdžių, gebėjimų, todėl turima kompetencija turi būti nuolat peržiūrima ir tobulinama.

Inovacijas sudaro naujos idėjos, transformuotos į produktus, procesus ar paslaugas. Idėjos kuriamos ir generuojamos per darbuotojų sąveiką tam tikroje aplinkoje, todėl organizacija turi sudaryti palankias aplinkos sąlygas, inovacinei veiklai atsirasti: aiškiai apibrėžti *organizacijos kryptį*, koks yra organizacijos žinių siekis, skatinti *individualią ir grupinę autonomiją*, žinių dalijimąsi, kūrybinę aplinką, dialogą organizacijos viduje ir išorėje, *įvairovę*, kur organizacijos informacija, procesai būtų panaudoti efektyviam prisitaikymui prie išorinės aplinkos⁶⁷. Per žinių

⁶⁶ SNYMAN, išnaša 31, p. 7.

⁶⁷ POPADIUK, išnaša 37, p. 308.

kūrimą ir pritaikymą, didėja darbuotojų ir organizacijos intelektualinis kapitalas, žinių ir kompetencijų bazė, per veiklą įgyjami ir patobulinami įgūdžiai, mokėjimai.

Siekdama tapti inovatyvia organizacija, ji daugiau dėmesio skiria valdymo aspektams, turimoms žinioms, darbuotojų kvalifikacijai ir kompetencijai. Tai yra pagrindinė pokyčių įgyvendinimo sąlyga. Susitelkimas, savo veiklos peržiūrėjimas, nuolatinis, sistemingas, laipsniškas esamų žinių pertvarkymas, sukuria sąlygas naujų kompetencijų įgijimui.

Inovatyvi veikla nėra atliekama vakuume, bet į ją yra įtrauktas visas socialinis kontekstas, formuojantis organizacijos poreikius, įtakojantis reikalingų kompetencijų plėtrą.

Inovacijos kelia strateginius iššūkius organizacijoms, todėl skatina nuolat generuoti žinias, idėjas, konvertuoti jas į tobulinimą. Keliami iššūkiai ir siekis ne tik išlikti ir prisitaikyti, bet ir pačiai organizacijai atsinaujinti, tapti stipresnei rinkoje, įgalina atsigręžti į strateginį turtą – darbuotojus ir jų žinias, kurių visuma ir sinergija kuria organizacijos vertę.

Pasak T. M. Amabile, „vidinis organizacijos klimatas prisideda prie inovacijų“⁶⁸. Taigi, žinių vadyba, per dėmesį darbuotojams, vidinę organizacijos kultūrą, gali suteikti paskatą iškilti inovacinėje veikloje, kuri suteikia naujų galimybių organizacijai.

Siekdama tapti inovatyvia, organizacija nuolat stebi rinką, perspektyvas, klientus, jų poreikių kaitą, mąsto apie ateities perspektyvas. Tai leidžia kaupti, plėsti ir panaudoti žinias. Kūrybingi ir kompetentingi darbuotojai yra inovatyvios organizacijos pagrindas. Darbuotojams suteikiama laisvė kūrybingumui, iniciatyvumui, idėjų kėlimui, netradiciniams sprendimams, bendravimui ir komunikacijai, jie tampa motyvuoti, išvelgia norą ir prasmę dirbti. Tai veda link individualaus ir profesinio darbuotojų tobulėjimo, žinių, įgūžių ir gebėjimų juos praktiškai pritaikyti. Tokiu būdu darbuotojai atranda savo žinių ir kompetencijų potencialą, mato jo trūkumus ir gali siekti juos eliminuoti.

Tačiau inovacijų gyvavimo ciklas sparčiai trumpėja, vieną inovaciją pakeičia kita, todėl organizacijoms svarbu planinga, nuolatinė inovacinė veikla. Toks planingumas leidžia turėti viziją ir kryptį, leidžiančią kurti ir sudaryti sąlygas inovacijų atsiradimui.

Kompetencijų ir inovacijų plėtra pasireiškia per žinių valdymo procesus: žinių platinimą, žinių naudojimą ir taikymą [49] [57]. Tačiau galima išskirti ir daugiau žinių valdymo procesų, įgalinančių ir palaikančių inovacinės veiklos plėtojimą organizacijoje: užtikrinamas naujų žinių įsigijimas, pasiekiamumas ir prienamumas visiems organizacijos nariams, žinių platinimas, per socialinę sąveiką vyksta žinių naudojimas ir naujų žinių kūrimas, pritaikymas. Inovacijos ir inovatyvumo gebėjimai, priklausydami nuo darbuotojų gebėjimų kurti naujas žinias lemia, kad inovatyvi organizacija, taikydama žinių vadybą, koncentruotą į efektyvų procesų valdymą, palankios organizacijos struktūros, dalijimosi žiniomis

⁶⁸ MURRAY, F.; WORREN, N. Why Less Knowledge Can Lead to More Learning: Innovation Processes in Small vs. Large Firma. In SANCHEZ, R. *Knowledge Management and Organizational Competence*, 2001, p. 145.

kultūros, mokymosi aplinkos kūrimą, darbuotojų motyvavimą, kūrybingumo skatinimą užtikrina kompetencijų plėtrą.

Išanalizavę literatūrą, galima daryti išvadą, kad per organizacijos inovacinę veiklą, apimančią kūrybingumą, palankias aplinkos sąlygas, sutelkiant dėmesį į svarbiausią organizacijos turtą – darbuotojus, jų žinias ir kompetencijas, stebint išorinę aplinką ir prisitaikant prie visuomenės sąlygojamų poreikių, organizacija pereina į aukštesnį veiklos lygmenį, generuodama ir plėsdama žinias, įgydama naujos patirties, įgūdžių. Kompetencija, asmeninių ir kolektyvinių žinių mainai, komunikacija ir bendravimas, kūrybingas mąstymas sąlygoja inovacijų atsiradimą ir plėtrą.

Reziumuojant žinių vadybos vaidmenį tobulinant kompetencijas, galima teigti, kad organizacijos turi ieškoti naujų galimybių, leidžiančių išsiskirti iš konkurentų. Tai galima padaryti remiantis žiniomis, žinių vadyba ir kompetencijomis. Žinių vadyba, nukreipta į sistemingą žinių ir kitų nematerialių išteklių generavimą, išsigijimą, keitimąsi, apsaugą, paskirstymą ir panaudojimą užtikrina žinių perspektyvą. Palanki organizacijos kultūra, nuolatinis mokymasis, darbuotojų žinių sutelkimas ir akumuliacija gali užtikrinti organizacijos, kaip vieningos sistemos efektyvų funkcionavimą. Organizacija, kurios narius vienija bendras jausmas, bendri siekiai ir tikslai, motyvacija, kuriant naujas žinias tam, kad būtų konkurencinga, inicijuotų pokyčius, yra sunkiai konkurentų nukopijuojama ir gali tvirtai veikti bet kokiomis aplinkos sąlygomis. Tik turint žinių ir gebant jas pritaikyti galima pasiekti aukštų veiklos rezultatų net ir šiandieninėmis dinamiškais ir sunkiai prognozuojamomis veiklos sąlygomis. Individui tobulėjant, plečiant žinių ir kompetencijų potencialą, tobulėja organizacija ir jos gebėjimai, o kartu su jais keičiasi ir klesti aplinka, todėl efektyvus žinių įgyvendinimas prisideda ne tik prie kompetencijų plėtros, efektyvios organizacijų veiklos, bet ir leidžia vystytis aplinkai, ekonomikai.

III. TYRIMAS. ŽINIŲ VADYBOS ĮTAKA KOMPETENCIJŲ PLĖTRAI

Tyrimo aktualumas. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatyta, kad žinių vadyba aprėpia didžiąją dalį organizacijos veiklos aspektų ir funkcijų, yra nukreipta į darbuotojus, kurių turimų žinių ir kompetencijų visumos sąveika, integruota į visos organizacijos žinias ir gebėjimus suteikia prielaidas organizacijai prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, inicijuoti pokyčius, įgyti konkurencinį pranašumą kuriant ir tobulinant klientams vertingus produktus, teikiant profesionalias paslaugas. Todėl svarbu ištirti kokią realią įtaką kompetencijų plėtrai turi žinių vadybos taikymas Lietuvos organizacijose.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Organizacijų veikla remiasi darbuotojų žiniomis, kurių nuolatinis ir efektyvus valdymas gali užtikrinti esamos kompetencijos plėtrą, reikalingą organizacijos veiklos efektyvumui ir konkurenciam pranašumui užtikrinti. Literatūros analizė parodė, kad kompetencijų plėtojimas dažniausiai nagrinėjamas atskirai nuo žinių vadybos, pasigendama sisteminio požiūrio. Tyrimų, kurie atspindėtų, kokia yra reali žinių vadybos ir jos priemonių įtaka kompetencijų plėtrai nebuvo aptikta, todėl yra svarbu išsiaiškinti, kokį realų poveikį žinių vadyba turi plečiant kompetencijas.

Tyrimo objektas – žinių vadyba ir jos priemonės bei jų įtaka kompetencijų plėtrai.

Empiriniam tyrimui buvo iškeltos tokios **hipotezės**:

1. Didžioji dalis organizacijų savo veikloje taiko žinių vadybą;
2. Žinių vadybą taikančios organizacijos nuolat mokosi ir tobulėja;
3. Vidinė organizacijų aplinka nepalanki kompetencijų plėtrai;
4. Tobulinant kompetencijas neatsižvelgiama į ateities kompetencijų poreikį;
5. Per mažai dėmesio skiriama kūrybingumui ir jo skatinimui.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti žinių vadybos ir jos priemonių įtaką kompetencijų plėtrai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti žinių ir jų vadybos svarbą organizacijose;
2. Nustatyti mokymosi vaidmenį organizacijose;
3. Išanalizuoti organizacijų vidinę aplinką kompetencijų plėtrai;
4. Išanalizuoti, kaip vyksta kompetencijų tobulinimas organizacijose;
5. Nustatyti, kokios žinių vadybos priemonės labiausiai įtakoja kompetencijų plėtrą;

Tyrimo metodai. Iškeltam tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinio tyrimo apklausos metodas. Apklauso forma – anketavimas. Toks tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad leidžia apklausti daug organizacijų, išmatuoti duomenų pasiskirstymą, nustatyti žinių vadybos svarbą, ištirti žinių vadybos ir jos priemonių indėlį plečiant kompetencijas.

Šio tyrimo respondentai – organizacijų vadovai ar asmenys, atsakingi už personalo, informacijos ir žinių vadybą, besirūpinantys tinkamos darbo aplinkos palaikymu, darbuotojų motyvavimu, kvalifikacijų ir kompetencijų kėlimu. Tokį pasirinkimą sąlygojo tai, kad šie asmenys geriausiai žino ar/kaip pasireiškia žinių vadyba, organizuojami mokymai, kokia aplinka vyrauja kompetencijų kėlimui ir jų pritaikymui. Apklausa buvo vykdoma elektroniniu būdu, nusiunčiant tyrimo anketą, atsitiktinės atrankos būdu atrinktoms organizacijoms, atitinkančioms išskeltus kriterijus.

Tyrimo atranka. Organizacijos atrinktos pagal 3 kriterijus:

1. Organizacijos turi siekti pelno, t.y. turi būti verslo organizacijos, kurios parduoda prekes/paslaugas siekdamos gauti pelno;
2. Organizacijoje turi dirbti ne mažiau kaip 50 darbuotojų;
3. Organizacijos veiklos laikotarpis turi būti ne trumpesnis kaip 5 metai.

Remiantis šiais kriterijais, atsitiktinės atrankos principu buvo atrinkta 65 organizacijos, užsiimančios skirtinga veikla, kurioms ir išsiųstos anketos. Skirtinga organizacijų vykdoma veikla leidžia apžvelgti įvairesnias veiklos sritis ir susidaryti platesnę nuomonę apie žinių vadybos įtaką kompetencijų plėtrai. Iš 65 išsiųstų anketų, gauta 19 užpildytų anketų. Anketų grįžtamumas 29 proc. Toks respondentų skaičius yra pakankamas, kad apklausos rezultatai būtų reprezentatyvūs, todėl daromos išvados yra pagrįstos. Tyrimas vykdytas 2010 m. balandžio mėnesį.

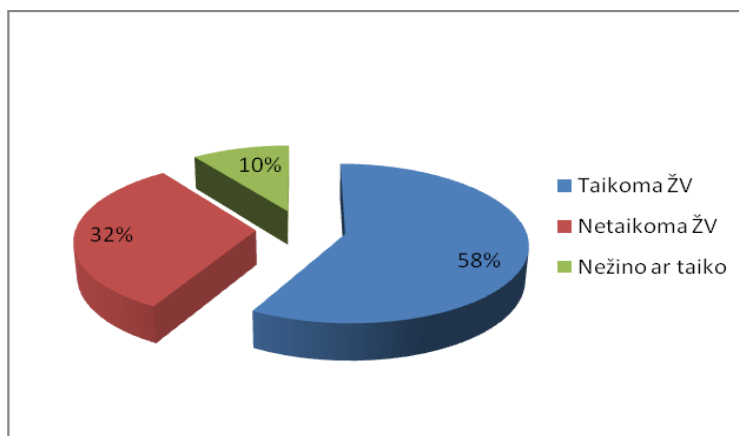
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo dalyvavo 19 vidutinių ir stambių organizacijų, iš kurių didžioji dalis (15 organizacijų) veikia daugiau nei 10 metų. Pagal darbuotojų skaičių, 8 organizacijos priskiriamos stambioms įmonėms, nes jose dirba daugiau nei 250 darbuotojų. Iš visų tyrimo dalyvaujančių organizacijų, 9 organizacijos priklauso gamybos sektoriui, likusios 10 organizacijų atstovauja paslaugų sektorių.

Tyrimo dalyvavusios organizacijos visuomenėje yra plačiai žinomos, užsiimančios skirtinga veikla, turinčios nemažai veiklos patirties, sutelkusios didelį darbuotojų kolektyvą. Todėl šios organizacijos gali reprezentuoti ir atskleisti žinių vadybos ir kompetencijų plėtros situaciją Lietuvos organizacijose.

Žinių vadybos taikymas. Iš 19 tyrimo dalyvavusių organizacijų, didžioji dalis, 58 proc. organizacijų taiko žinių vadybą (toliau ŽV), 32 proc. netaiko, o 10 proc. nežino ar jų organizacijoje yra taikoma žinių vadyba (žr. 7 pav.).

7 paveikslas. Žinių vadybos taikymas organizacijose

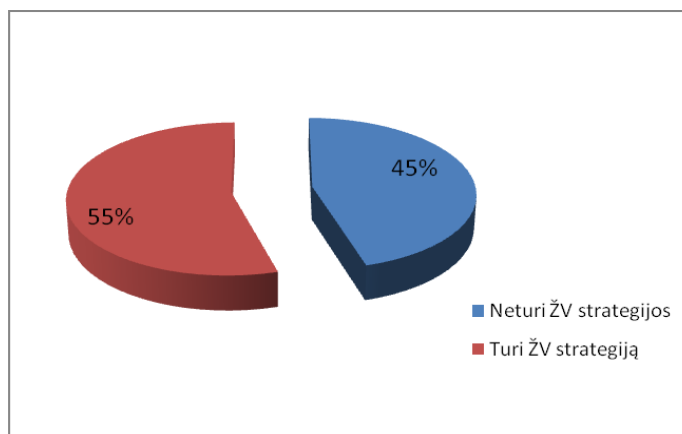


	Organizacijų skaičius	Procentinė išraiška
Taikoma ŽV	11	58 %
Netaikoma ŽV	6	32 %
Nežino ar taiko ŽV	2	10 %

Nustatyta, kad daugiau nei pusė organizacijų (64 proc.), taikančių žinių vadybą, yra vidutininės įmonės, kuriose dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų ir sėkmingai veikia daugiau nei 10 metų. Šios organizacijos jau turi nemažą veiklos patirtį, žinančios ir išbandžiusios įvairius veiklos būdus, siekiant išitvirtinti ir išlikti rinkoje. Stambiose įmonėse žinių vadyba įgyvendinama rečiau (36 proc.). Tokią tendenciją galima paaiškinti tuo, kad nors didelėse organizacijose žinių vadyba yra ypač reikalinga, tačiau tuo yra sunkesnis jos įgyvendinimas, nes turi būti įtraukti visi organizacijos nariai. Be to, stambios organizacijos dažniausiai dirba kaip keletas atskirų padalinių, kuriuos jungia bendras organizacijos tikslas, tačiau veikla ir funkcijos vykdomos atskirai.

Žinių vadybos taikymas organizacijose rodo, kad organizacijos siekia valdyti ir plėsti žinių potencialą, laiko jį svarbiu savo veikloje, užtikrinančiu organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tačiau iš 11 organizacijų, taikančių žinių vadybą, tik pusė t.y. 6 organizacijos turi žinių vadybos strategiją ar planą, kuriuo remiasi įgyvendinant žinių vadybą (žr. 8 paveikslą). Apklausoje strategija ir planas buvo laikomi tapačiais, nes svarbiausia buvo išsiaiškinti, ar organizacijos turi dokumentą, žinių vadybai reglamentuoti.

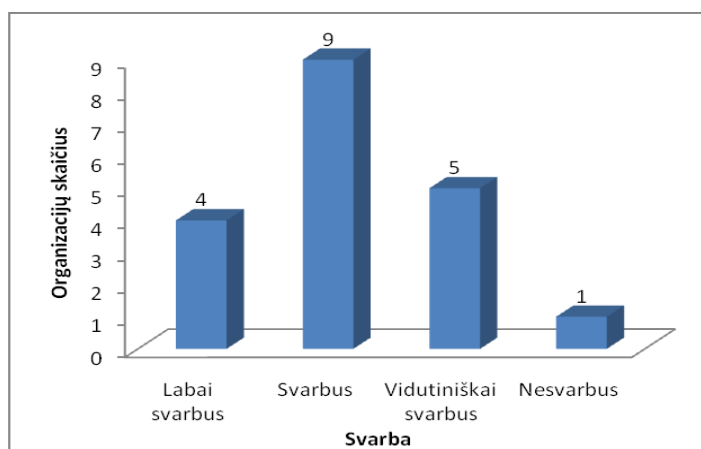
8 paveikslas. Žinių vadybą taikančių organizacijų pasiskirstymas pagal ŽV strategiją



Galima teigti, kad dar yra nemažai organizacijų, kurios nors ir taiko žinių vadybą, tačiau neturi aiškios žinių vadybos krypties, nenumato ir neplanuoja turimų žinių valdymo. Tai rodo, kad organizacijos nesistemiškai, priklausomai nuo susidariusios situacijos įgyvendina reikiamus žinių vadybos elementus. Žinių vadybos planavimas, apimantis organizacijos žinių vadybos analizę, leistų įvertinti organizacijos žinių valdymo būklę, esmines problemas, trūkumus ir numatyti konkrečias priemones, kurios pašalintų žinių vadybos įgyvendinimo kliūtis. Žinių vadybos strategija/planas padėtų sistemingai ir nuosekliai valdyti organizacijos žinias, reikalingas ne tik sėkmingam organizacijos funkcionavimui, bet ir konkurenciniam pranašumui įgyti.

Mokymosi, turimų žinių gilinimo ir gebėjimų tobulinimo vaidmuo. Mokymosi, žinių gilinimo ir gebėjimų tobulinimo vaidmenį 13 organizacijų (68 proc.) vertina kaip svarbų ir labai svarbų. 5 organizacijoms (26 proc.) mokymasis vidutiniškai svarbus ir tik viena organizacija, netaikanti žinių vadybos teigia, kad tai jų organizacijoje yra nesvarbu (žr. 9 pav.)

9 paveikslas. Mokymosi, žinių ir gebėjimų plėtros vaidmuo

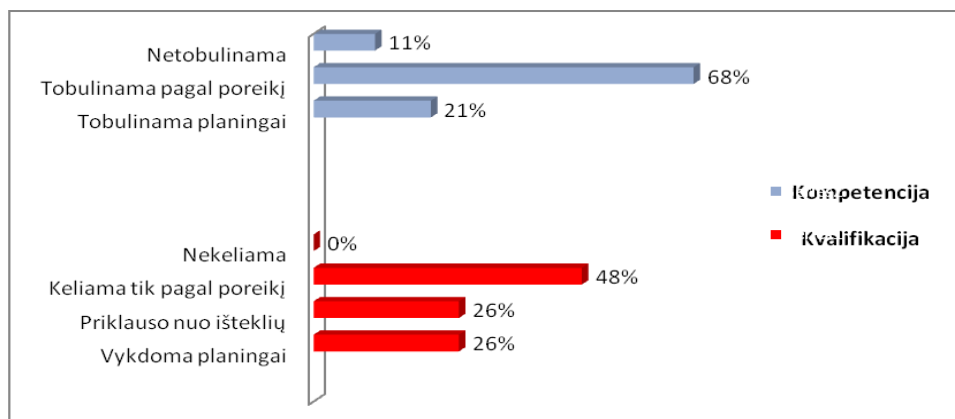


Išsiaiškinta, kad organizacijos įvertina mokymosi, žinių ir gebėjimų plėtros naudą, laiko tai svarbiu, organizacijos sėkmę lemiančiu elementu. Teigiamas organizacijų požiūris į mokymąsi, žinių ir gebėjimų plėtrą, leidžia teigti, kad organizacijos, siekdamos išlikti dinamiškoje aplinkoje

plečia savo žinias, gebėjimus. Individualaus, grupinio mokymosi įgyvendinimas, pereinantis į visos organizacijos mokymąsi, užtikrina nuolatinę organizacijos žinių, gebėjimų ir kompetencijų plėtrą.

Kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijų tobulinimo planingumas. Nors organizacijos supranta mokymosi, žinių gilinimo ir gebėjimų tobulinimo svarbą, tačiau darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema ir kompetencijų tobulinimas vykdomas neplaningai. Tiek kvalifikacijos kėlimas, tiek kompetencijų tobulinimas organizacijose įgyvendinamas tik iškilus poreikiui (žr. 10 pav.).

10 paveikslas. Kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijos tobulinimas organizacijose



Kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų tobulinimas atsiradus poreikiui rodo, kad organizacijos neplanuoja kvalifikacijos kėlimo, kompetencijos tobulinimo proceso, kad reikiamu momentu darbuotojai jau būtų kompetentingi.

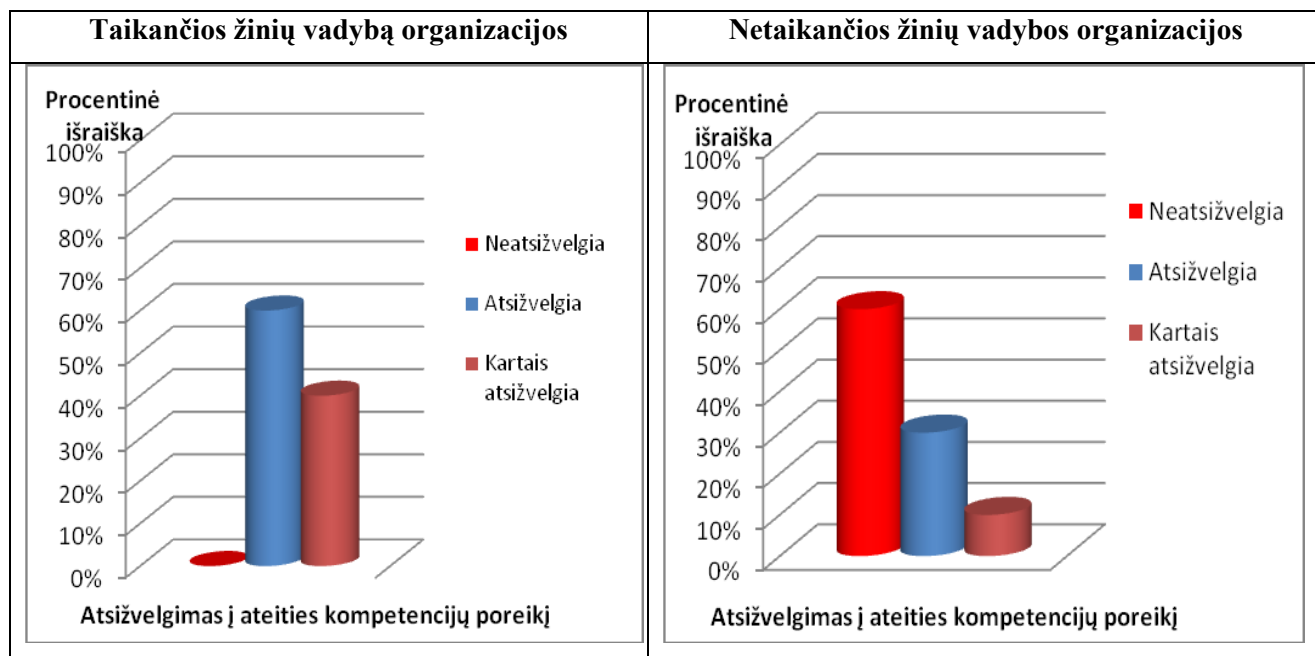
Iš apklaustų organizacijų neatsirado nei vienos organizacijos, kurioje kvalifikacija būtų nekeliamą. Dažniausiai, net 48 proc. organizacijų darbuotojų kvalifikaciją kelia tik atsiradus poreikiui. 26 proc. organizacijų kvalifikaciją kelia priklausomai nuo turimų išteklių, lygiai tiek pat – darbuotojų kvalifikacijos kėlimą planuoja. Šie duomenys leidžia teigti, kad didžioji dalis organizacijų neturi kvalifikacijos kėlimo sistemos.

Tyrimo duomenys liudija, kad nuo organizacijų požiūrio į kvalifikacijos kėlimą, priklauso darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Ištirta, kad kompetencijų tobulinimas taip pat neplaningas. Didžioji dalis, 68 proc. apklaustų respondentų, kompetencijas tobulina tik atsiradus poreikiui, 21 proc. tobulina pagal iš anksto parengtą planą, o 11 proc. organizacijų darbuotojų kompetencijų visiškai netobulina.

Nustatyta, kad kompetencijas pagal planą tobulinančios organizacijos yra tos pačios, kurios planingai kelia darbuotojų kvalifikaciją. Galima teigti, jog tos organizacijos, kurios planuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, planuoja ir kompetencijų tobulinimą. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos suvokia, jog per kvalifikacijos kėlimą, kuri yra viena iš kompetencijos komponentų, sudaromos sąlygos kompetencijų tobulinimui. Tačiau, deja, tokių organizacijų nėra daug.

Nustatyta, kad didžioji dalis tyrime dalyvusių respondentų (59 proc.), tobulinant darbuotojų kompetencijas atsižvelgia į ateities kompetencijų poreikio perspektyvą. Pastebėta, kad nuo žinių vadybos taikymo organizacijoje, priklauso požiūris į kompetencijų tobulinimą (žr. 11 pav.).

11 paveikslas. Žinių vadybos taikymas ir ateities kompetencijų poreikio numatymas



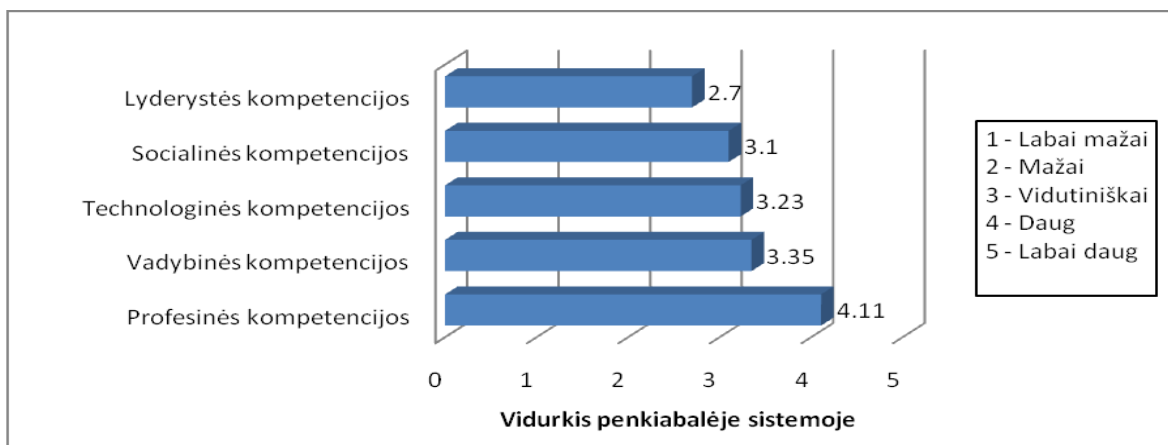
Taikančiose ŽV organizacijose. Nustatyta, kad iš 16 organizacijų, tobulinančių kompetencijas, 10 organizacijų taiko žinių vadybą. Didžioji dalis šių organizacijų (60 proc.), tobulindamos darbuotojų kompetencijas *atsižvelgia* į ateities kompetencijų poreikį, analizuoja aplinką, numato kokių kompetencijų trūksta, taip pat planuoja, kokių žinių ir kompetencijų gali prireikti ateityje. Tačiau tokie numatymai nėra aiškiai išdėstyti, dažniausiai egzistuoja niekur neišreikštu pavidalu.

Netaikančiose ŽV organizacijose. Išsiaiškinta, kad yra 6 organizacijos, netaikančios žinių vadybos, iš kurių 5 tobulina kompetencijas. Didžioji dalis šių organizacijų (60 proc.), tobulindamos kompetencijas *neatsižvelgia* į ateities kompetencijų poreikio perspektyvą ir tobulina tik konkrečiu metu reikalingas kompetencijas. Likusi dalis (40 proc.) tik kartais atsižvelgia ir planuoja, kokių žinių ir kompetencijų gali prireikti ateityje. Tačiau svarbu akcentuoti, kad ši procentinė išraiška atspindi tik keleto netaikančių žinių vadybos organizacijų situaciją, lyginant su taikančiomis žinių vadybą.

Dažniausiai tobulinamos kompetencijos. Nustatant kokios kompetencijos organizacijoje tobulinamos dažniausiai, buvo išsiaiškinta, kad iš 17 organizacijų, tobulinančių darbuotojų kompetenciją, net 15 organizacijų (88 proc.) daugiausiai orientuojasi į profesinių kompetencijų tobulinimą. Vadybinėms, technologinėms ir socialinėms kompetencijoms tobulinti, kurios yra priskiriamos bendrajai kompetencijai, organizacijos skiria vidutinį dėmesį. Lyderystės

kompetencija, kuri yra laikoma viena svarbiausių strateginės kompetencijos dalių, organizacijose tobulinama mažiausiai (žr.12 pav.).

12 paveikslas. Kompetencijų tobulinimo vidurkis

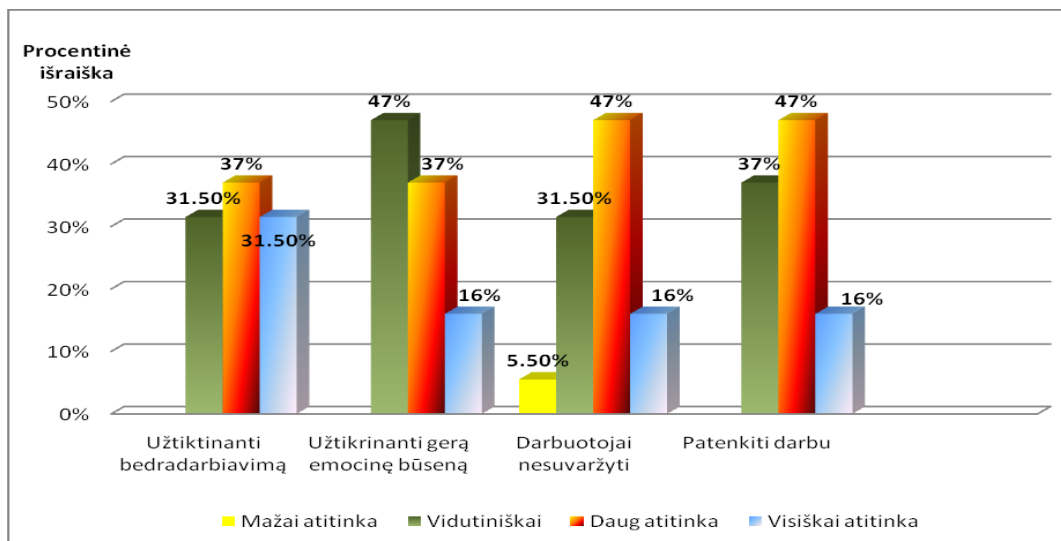


Galima teigti, kad organizacijos vis dar orientuojasi į profesinių, darbui reikalingų kompetencijų tobulinimą, o bendrosioms kompetencijoms, užtikrinančioms plačių gebėjimų kompleksą, kuris gali būti bet kada pritaikytas įvairiose srityse, organizacijos skiria nepakankamai dėmesio. Mažiausią dėmesį skirdamos lyderystės kompetencijos tobulinimui, organizacijos parodo, kad organizacijose dar trūksta įkvepiančios motyvacijos, iniciatyvumo, strateginio mąstymo, tvirto pasiryžimo atrasti naujas galimybes svarbos suvokimo, leidžiančio ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir juos inicijuoti. Būtent ši kompetencija, kurios tobulinimui organizacijos skiria mažiausiai dėmesio, ir yra susijusi su pirmavimu rinkoje, kurio siekia kiekviena organizacija.

Kaip svarbiausias problemas, trukdančias organizacijos kompetencijų plėtrai respondentai dažniausiai nurodo lėšų trūkumą ir darbuotojų motyvacijos stoką. Tai rodo, kad vis dar trūksta efektyvios žinių vadybos, padedančios ne tik motyvuoti darbuotojus, bet ir plėsti kompetencijas neišnaudojant daug organizacijos finansinių išteklių.

Vidinės aplinkos vertinimas. Atlikus tyrimą nustatyta, kad 37 proc. respondentų organizacijų vidinę aplinką vertina kaip visiškai užtikrinančią darbuotojų bendradarbiavimą (žr. 13 pav.). Kad organizacijų vidinė aplinka užtikrina gerą darbuotojų emocinę būseną visiškai pritaria 16 proc. respondentų. 47 proc. teigia, kad vidinė aplinka vidutiniškai užtikrina gerą darbuotojų emocinę būseną. 47 proc. organizacijų vidinė aplinka pasižymi tuo, kad darbuotojai yra beveik nesuvaržyti, o 16 proc. respondentų teigia, kad darbuotojai yra visiškai nesuvaržyti. Tai rodo, kad didžiojoje dalyje organizacijų vyrauja laisva aplinka, be griežtų nurodymų, įsakymų. 47 proc. respondentų teigia, kad darbuotojai didžiąja dalimi yra patenkinti atliekamu darbu. Yra 16 proc. organizacijų, kuriose darbuotojai visiškai patenkinti darbu.

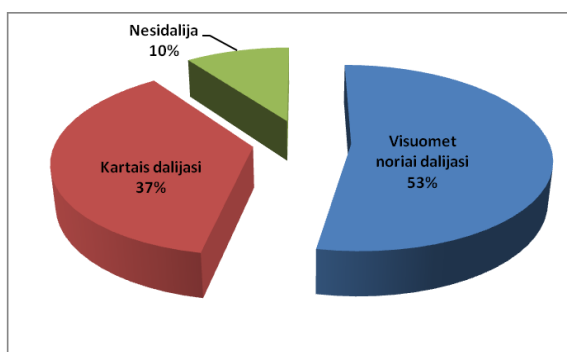
13 paveikslas. Organizacijų vidinės aplinkos vertinimas



Atlikus apklausą paaiškėjo, kad organizacijų vidinė aplinka labiausiai užtikrina darbuotojų bendradarbiavimą, darbuotojai yra beveik nesuvaržyti ir patenkinti atliekamu darbu. Toks respondentų vidinės aplinkos vertinimas leidžia teigti, kad organizacijose esanti vidinė aplinka yra geresnė nei vidutinė, užtikrinanti gerą darbuotojų bendradarbiavimą, gerą emocinę būseną, darbuotojų laisvę ir pasitenkinimą atliekamu darbu.

Dalijimasis žiniomis ir patirtimi. Nustatata yra 53 proc. organizacijų, kuriose darbuotojai noriai dalijasi žiniomis ir patirtimi (žr. 14 pav.). Noriai dalijasi žiniomis ir patirtimi tos organizacijos, kurios taiko žinių vadybą. 37 proc. organizacijų teigia, kad jų darbuotojai kartais dalijasi žiniomis. Nustatyta, kad didžioji dalis šių organizacijų netaiko arba nežino ar taiko žinių vadybą. Išsiaiškinta, kad yra 10 proc. organizacijų, kuriose darbuotojai žiniomis nesidalija, nes kiekvienas žino ir geba tai, ko reikia veiklos atlikimui.

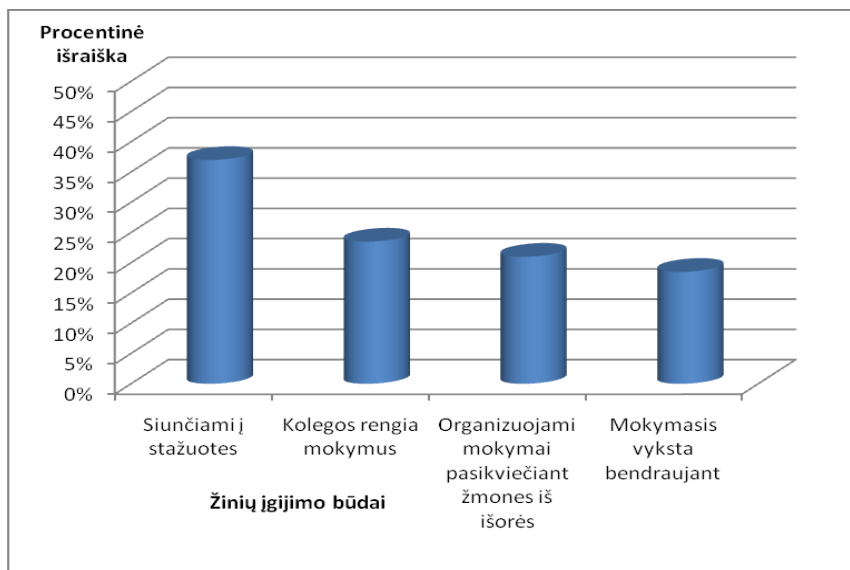
14 paveikslas. Darbuotojų dalijimasis žiniomis ir patirtimi



Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijose, taikančiose žinių vadybą, yra palanki vidinė organizacijos aplinka, užtikrinanti bendradarbiavimą, darbuotojai noriai keičiasi, dalijasi turima informacija, žiniomis, patirtimi. Tai įrodo, kad žinių vadyba prisideda prie kompetencijų plėtros.

Reikalingų žinių įgijimo būdai. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad didelė dalis organizacijų (37 proc.) siunčia darbuotojus į stažuotes ir komandiruotes tam, kad jie įgytų naujų žinių (žr. 15 pav.). Taip pat nemažai (beveik 24 proc.) organizacijų nurodo, kad aukštesnės kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojai organizacijoje rengia mokymus savo kolegoms. Dažnai organizuojami mokymai pasikviečiant žmones iš išorės (21 proc.). Mažiausiai (vos 19 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų nurodo, kad žinios įgyjamos bendraujant organizacijos nariams.

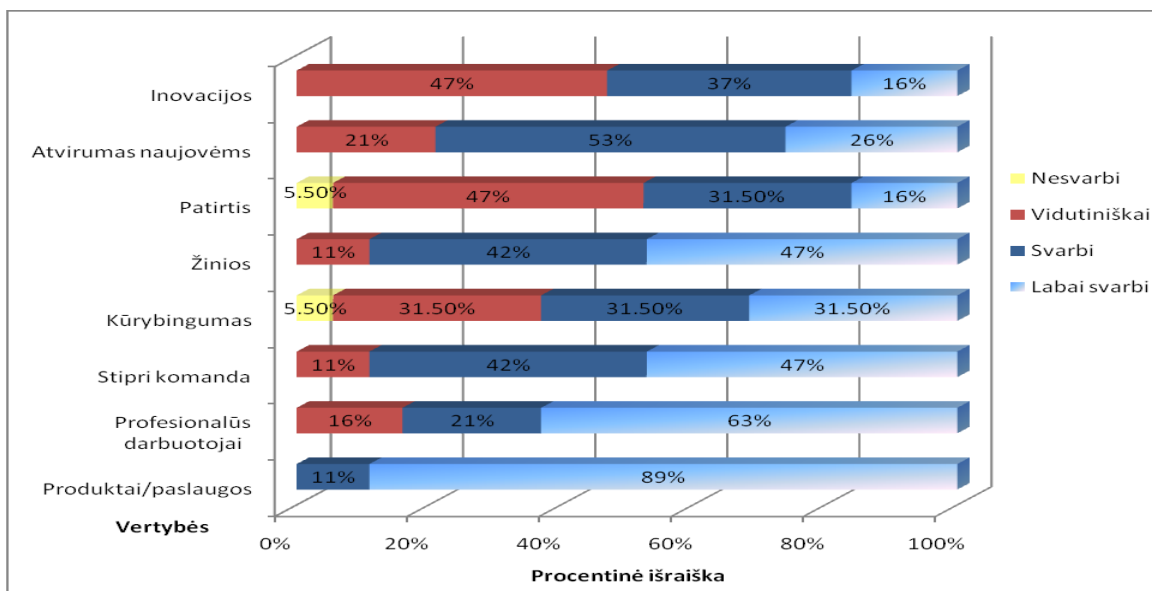
15 paveikslas. Žinių įgijimo būdai organizacijoje



Galima teigti, kad nors organizacijose sudaryta palanki aplinka bendravimui, darbuotojai noriai dalijasi žiniomis ir patirtimi, tačiau siekdamas įgyti naujų žinių, organizacijos savo darbuotojus siunčia į stažuotes, komandiruotes, kuriose jie įgyja reikalingų žinių ir gebėjimų. Tai rodo, kad organizacijos didžiausią dėmesį skiria praktinės veiklos metu įgyjamoms žinioms ir pilnai neišnaudoja vidinės aplinkos.

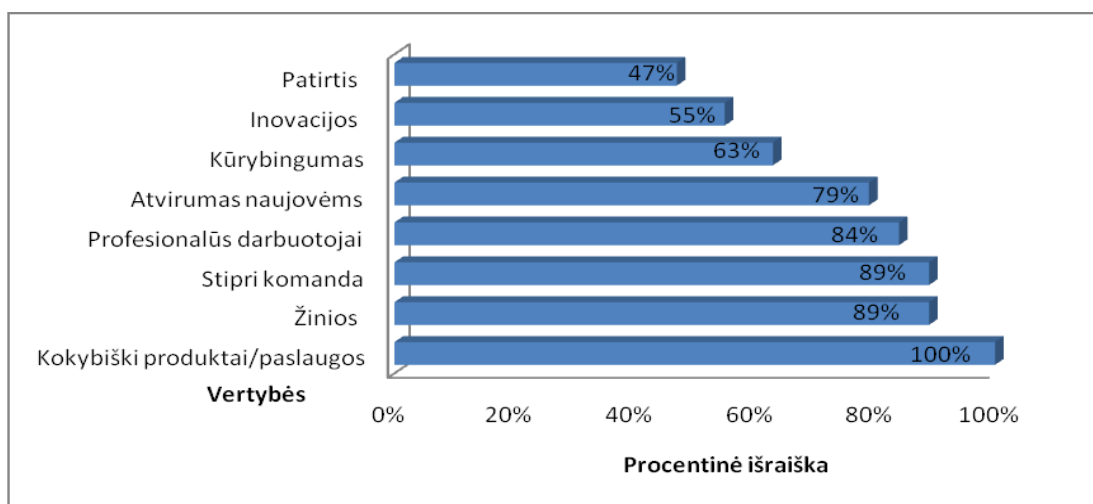
Organizacijų vertybės. Siekiant išsiaiškinti, kokios yra organizacijų vertybės nustatyta, kad 89 proc. organizacijų didžiausia vertybe laiko savo kokybiškus produktus/teikiamas paslaugas. Profesionalius darbuotojus kaip labai svarbia organizacijos vertybe laiko 63 proc. respondentų. Trečioji organizacijos vertybė yra stipri komanda ir žinios, kurios yra labai svarbios 47 proc. respondentų. Kūrybingumą labai svarbiu laiko 31,5 proc., patirtį ir inovacijas – 16 proc. respondentų (žr. 16 pav.).

17 paveikslas. Organizacijos vertybių vertinimas pagal svarbą



Tačiau labai svarbu akcentuoti respondentų pasiskirstymą pagal tai, kas laikoma svarbiomis ir labai svarbiomis vertybėmis. Žvelgiant šiuo aspektu, vienareikšmiškai (100 proc.) svarbiausia organizacijos vertybe išlieka kokybiški produktai/paslaugos, o antroje vietoje (89 proc.) svarbia vertybe laikomos žinios ir stipri komanda. Toliau seka profesionalūs darbuotojai (84 proc.), atvirumas naujovėms (79 proc.), kūrybingumas (63 proc.), inovacijos (55 proc.), ir paskutinėje vietoje – patirtis (47 proc.) (žr. 17 pav.).

17 paveikslas. Svarbios ir labai svarbios organizacijų vertybės



Galima daryti išvadą, kad nors organizacijos pirmiausia orientuojasi į kokybiškus produktus ir paslaugas, tačiau vertina ir svarbia laiko suburtą komandą, jos žinias, profesionalius darbuotojus, įgalinančius kokybiškų produktų/paslaugų atsiradimą, užtikrinančius organizacijos atvirumą naujovėms. Tai rodo, kad organizacijos suvokia komandos, sudarytos iš profesionalių darbuotojų,

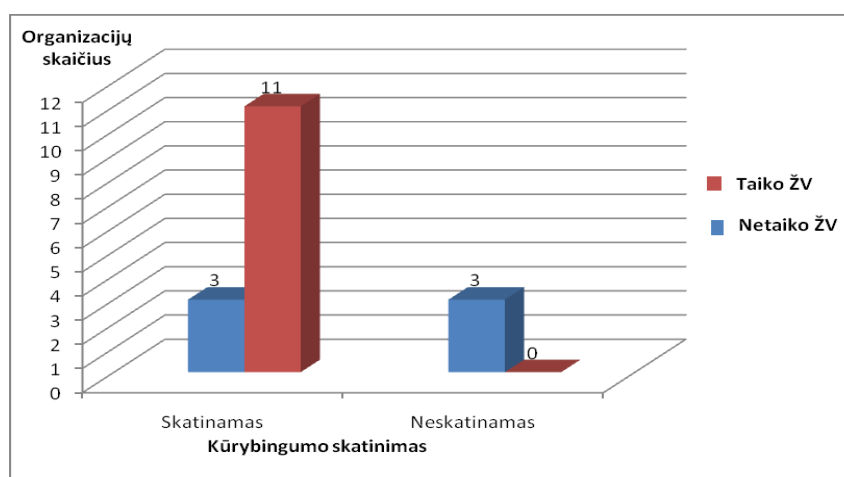
jos žinių ir gebėjimų svarbą kintančios aplinkos sąlygomis, nuo kurių priklauso organizacijos gebėjimas būti atvirai, novatoriškai, konkurencingai. Tyrimo duomenys atskleidė, kad nors kūrybingumas ir inovacijos organizacijose neužima aukščiausios pozicijos, tačiau jos laikomos svarbiomis vertybėmis, į kurias organizacijos orientuojasi numatydamos veiklą ir siekius.

Kūrybingumas. Pavyko nustatyti, kad organizacijos, darbuotojų kūrybingumą vertina 7 balais iš 10 galimų. Pastebėta, kad organizacijose, taikančiose žinių vadybą darbuotojai yra kūrybingesni, ten jų kūrybingumas vertinamas 7.5 balais, netaikančiose žinių vadybos – siekia 6.5 balo.

Galima teigti, kad geresnis darbuotojų kūrybingumo vertinimas susijęs su žinių vadybos įgyvendinimu organizacijose, įtakančiu organizacijos struktūrą, kultūrą, suteikiančiu naujų požiūrių, mąstymo laisvę.

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti ar skatinamas darbuotojų kūrybingumas. Įdomu tai, kad daugiausiai, net 58 proc. visų respondentų kūrybingumo skatinimą sieja su darbuotojų aktyvumo skatinimu. 16 proc. kūrybingumą skatina palaikydami esamų/naujų idėjų generavimą, netradicinius mąstymo būdus ir elgesį, kiti (10 proc.) kūrybingumą skatina kartais. Likusios 16 proc. organizacijų kūrybingumo neskatina teigdamos, jog jų veikloje kūrybingumas nereikalingas. Nustatyta, kad neskatinančios kūrybingumo organizacijos taip pat netaiko ir žinių vadybos (žr. 18 pav.).

18 paveikslas. Kūrybingumo skatinimas ŽV taikančiose ir netaikančiose organizacijose



	Organizacijų skaičius	Procentinė išraiška
Skatinamas kūrybingumas (taikoma žinių vadyba)	11	100 %
Neskatinamas kūrybingumas (taikoma žinių vadyba)	-	-
Skatinamas kūrybingumas (netaikoma žinių vadyba)	3	16 %
Neskatinamas kūrybingumas (netaikoma žinių vadyba)	3	16 %

Tyrimo rezultatai rodo, kad visos organizacijos, taikančios žinių vadybą savo veikloje, skatina kūrybingumą. Netaikančios žinių vadybos organizacijos, kūrybingumo skatinime yra neaktyvios.

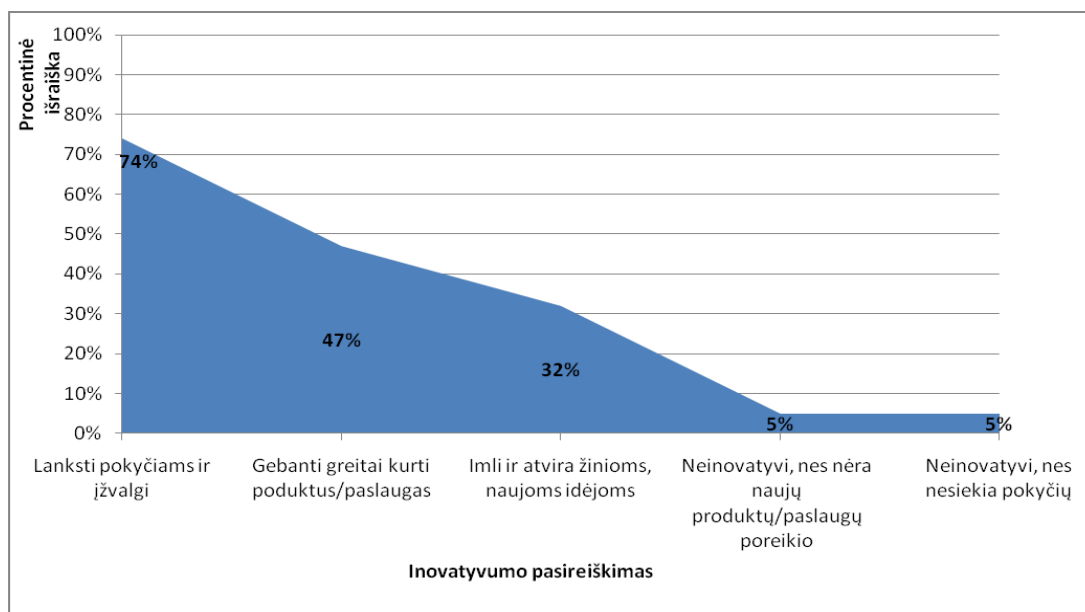
Galima teigti, kad žinių vadyba lemia kūrybingumo skatinimą organizacijose.

Beveik visi apklausti respondentai (90 proc.) skatina darbuotojus siūlyti naujas idėjas, susijusias su veiklos gerinimu, valdymo procesų tobulinimu, produktų/paslaugų kūrimu, atnaujinimu. Iš jų yra daugiau nei pusė organizacijų (65 proc.), taikančių žinių vadybą.

Organizacijų neabejingumas darbuotojų požiūriui ir nuomonei rodo, kad organizacijos siekia įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, skatina idėjų raišką, siekdamas užtikrinti konkurencingą organizacijos veiklą ir motyvuotą darbuotojų įsitraukimą.

Organizacijų inovatyvumo vertinimas. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad iš visų tyrime dalyvavusių respondentų 74 proc. laiko savo organizacijas inovatyviomis, nes yra lanksčios pokyčiams ir išvalgios. 47 proc. mano, kad jų organizacijos inovatyvios, nes geba greitai kurti produktus/paslaugas. 32 proc. organizacijų inovatyvumą sieja su gebėjimu būti imliomis ir atviromis žinioms, naujoms idėjoms. 10 proc. respondentų, netaikančių žinių vadybos, laiko savo organizacijas neinovatyviomis, argumentuodamos, kad nesiekia pokyčių ir jų rinkoje nėra poreikio naujiems produktams/paslaugoms (žr. 19 pav.).

19 paveikslas. Organizacijų inovatyvumo vertinimas



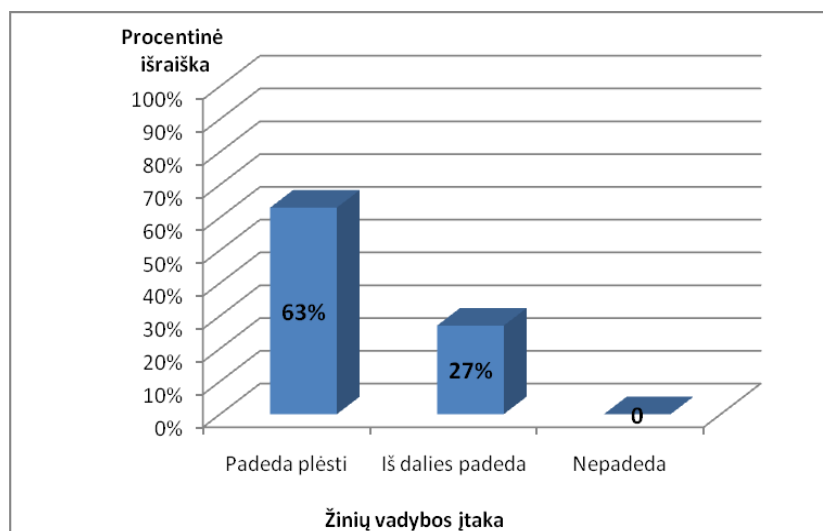
Rezultatai parodė, kad didžioji dalis organizacijų, inovatyvumą siedamos su išvalgumu, lankstumu pokyčiams, imlumu žinioms ir naujoms idėjoms, traktuoja ją teisingai. Nustatyta, kad 10 proc. organizacijų, inovatyvumą sieja tik su greitu gebėjimu kurti naujus produktus/paslaugas. Organizacijos inovatyvumą suvokia platesne prasme, nei vien tik naujovių kūrimą ir diegimą.

Išsiaiškinta, kad ekonominis sunkmetis turėjo nedidelės įtakos organizacijų požiūriui į darbuotojų žinias ir kompetencijas. Tik maža dalis (11 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų prisipažino, kad darbuotojų žinioms ir kompetencijoms skyrė nepakankamai dėmesio, kiti (16 proc.)

pažymėjo, kad nuo šiol žinios laikomos organizacijos vertybe, didesnė dalis, (26 proc.) akcentavo, kad ekonominis sunkmetis lėmė mažesnių lėšų skyrimą mokymams. Tačiau didžiosios respondentų dalies (46 proc.) požiūris į darbuotojų žinias ir kompetencijas nepasikeitė. Tai galima paaiškinti tuo, kad dauguma organizacijų žinias ir darbuotojus laiko svarbiausiais organizacijos komponentais.

Žinių vadybos įtaka organizacijos kompetencijų plėtrai. Dauguma organizacijų, veikloje taikančių žinių vadybą (63 proc.), vertindamos jos įtaką plečiant organizacijos kompetencijas nurodė sutinkančios, kad žinių vadyba padeda plėsti kompetencijas (žr 20 pav.).

20 pav. Žinių vadybos įtaka kompetencijų plėtrai



Likę respondentai (27 proc.) iš dalies sutinka, kad žinių vadyba prisideda prie kompetencijų plėtos. Idomu tai, kad neatsirado nei vienos organizacijos, teigiančios, kad žinių vadyba nepadeda plėtoti kompetencijų.

Kad žinių vadyba nepadeda plėsti kompetencijų, nurodė 3 iš 6 organizacijų, netaikančių žinių vadybos. Tai galima pagrįsti tuo, kad netaikydamos žinių vadybos, neįvertindamos žinių, kaip intelektualio išteklio ir jų valdymo vaidmens organizacijos veikloje, per siaurai suvokdamos žinių vadybos aprėptis, organizacijos negali objektyviai įvertinti žinių vadybos indėlio plečiant kompetencijas.

3.3. Tyrimo išvados

Atliktas tyrimas atskleidė žinių vadybos taikymą ir įtaką kompetencijų plėtrai Lietuvos organizacijose.

- Nustatyta, kad daugiau nei pusė (58 proc.) tyrime dalyvusių organizacijų taiko žinių vadybą. Teigti, kad likusi dalis žinių vadybos visiškai netaiko yra negalima, nes vėlesni tyrimo duomenys rodo, jog organizacijose žinios laikomos viena svarbiausių vertybių, kuriai siekiama užtikrinti palankią aplinką. Todėl daroma prielaida, kad nors žinių vadybos terminas kai kuriose organizacijose nėra tiesiogiai naudojamas, tačiau tam tikras žinių valdymas organizacijose yra vykdomas.

- Didžioji dalis organizacijų, taikančių žinių vadybą (55 proc.), neturi žinių vadybos strategijos ar plano, leidžiančio planuoti, numatyti žinių vadybos kryptis. Galima teigti, kad žinių vadyba organizacijose yra nesisteminga ir nenuosekli, vykdoma priklausomai nuo susidariusios situacijos ir poreikio.

- Išsiaiškinta, kad didžiausiomis vertybėmis organizacijoje yra laikomi kokybiški produktai/paslaugos (100 proc.), žinios ir stipri komanda (89 proc.), profesionalūs darbuotojai (84 proc.), atvirumas naujovėms (79 proc.). Suvokiama komandos, sudarytos iš profesionalių darbuotojų, jų žinių ir gebėjimų svarba kuriant kokybiškus, konkurencingus produktus/paslaugas. Kūrybingumas ir inovacijos užima vidutinę svarbą organizacijos vertybių skalėje.

- Nustatyta, kad mokymasis, turimų žinių gilinimas ir gebėjimų tobulinimas daugumoje (68 proc.) organizacijų yra traktuojamas kaip svarbus ir labai svarbus procesas. Galima teigti, kad organizacijos įvertina ir supranta mokymosi, žinių ir gebėjimų plėtros naudingumą.

- Išsiaiškinta, kad vidinė organizacijų aplinka yra palanki kompetencijų plėtrai, labiausiai užtikrinanti darbuotojų bendradarbiavimą (66 proc.), darbuotojai yra nesuvaržyti (65 proc.), patenkinti atliekamu darbu (65 proc.). Palanki aplinka lemia, kad daugumoje organizacijų (53 proc.), darbuotojai visuomet noriai dalijasi žiniomis ir patirtimi. Galima daryti išvadą, kad žinių vadybą taikančiose organizacijose vyrauja palanki vidinė aplinka, užtikrinanti bendradarbiavimą, darbuotojų laisvę, todėl darbuotojai dalijasi žiniomis ir kompetencija.

- Išsiaiškinta, kad nors organizacijos supranta mokymosi, žinių gilinimo ir gebėjimų tobulinimo svarbą, daugumoje organizacijų nėra nei kvalifikacijos kėlimo, nei kompetencijų tobulinimo sistemos, šie procesai vykdomi neplaningai. Nustatyta, kad tos organizacijos, kurios turi kvalifikacijos kėlimo sistemą (26 proc.), planingai tobulina ir kompetencijas (21 proc.). Daugumoje organizacijų vyrauja tendencija – kompetencijos tobulinamos tik atsiradus poreikiui (68 proc.).

- Ištirta, kad skiriasi taikančių ir netaikančių žinių vadybą organizacijų požiūris į kompetencijų tobulinimą:

Netaikančios žinių vadybos organizacijos neatsižvelgia į ateities kompetencijų poreikio perspektyvą ir tobulina tik konkrečiu metu reikalingas kompetencijas;

Taikančios žinių vadybą organizacijos, tobulindamos darbuotojų kompetencijas *atsižvelgia* į ateities kompetencijų poreikį, analizuoja aplinką, numato kokių kompetencijų trūksta, taip pat planuoja, kokių žinių ir kompetencijų gali prireikti ateityje. Tačiau tokie numatymai nėra aiškiai išdėstyti, dažniausiai egzistuoja niekur neišreikštu, konkrečiu pavidalu.

- Nepaisant to, kad organizacijoje sudaryta palanki aplinka darbuotojų bendradarbiavimui, darbuotojai komunikuoja, noriai keičiasi žiniomis ir patirtimi, tačiau siekdamos įgyti naujų žinių, organizacijos siunčia darbuotojus į stažuotes ir komandiruotes (37 proc.), nepilnai išnaudoja organizacijos vidinį potencialą.

- Nustatyta, kad labiausiai yra tobulinamos profesinės kompetencijos. Lyderystės kompetencija, kuri yra laikoma viena iš svarbiausių strateginės kompetencijos dalių, organizacijose tobulinama mažiausiai. Galima teigti, kad bendrosioms kompetencijoms (vadybinėms, technologinėms, socialinėms, asmeninėms), užtikrinančioms plačių gebėjimų kompleksą, organizacijos skiria nepakankamai dėmesio. Lietuvos organizacijoms vis dar trūksta gilesnio suvokimo apie lyderystės kompetencijos tobulinimo naudą, siekiant pirmauti rinkoje.

- Pavyko nustatyti, kad organizacijose, taikančiose žinių vadybą, darbuotojai yra kūrybingesni. To priežastis – 100 % kūrybingumo skatinimas. Be to, žinių vadyba įtakoja lankstesnę organizacijos struktūrą, suteikiančią daugiau laisvės ir savarankiškumo, užtikrina palankesnę kultūrą, skatinančią naujų požiūrių, mąstymo laisvę.

- Nors inovatyvumas organizacijose užima vidutinę svarbą, tačiau didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų (74 proc.) laiko savo organizacijas inovatyviomis, nes yra lanksčios pokyčiams ir išvalgios, gebančios būti imliomis ir atviromis žinioms, naujoms idėjoms. Tik maža dalis organizacijų (10 proc.) inovatyvumą sieja vien tik su gebėjimu kurti naujus produktus ir paslaugas.

- Nustatyta, kad kompetencijų plėtra labiausiai pasireiškia per palankią organizacijos aplinką, kultūrą, užtikrinančią darbuotojų bendradarbiavimą, veiklos laisvę, pasitenkinimą darbu. Organizacijos kultūra įtakoja mokymąsi, kūrybingumą ir jo skatinimą, inovacijas, darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, kuri, kaip nurodė dauguma respondentų (46 proc.), yra viena didžiausių kliūčių, trukdančių kompetencijų plėtrai.

Išsiaiškinus žinių vadybos svarbą, nustačius mokymosi vaidmenį organizacijoje, išanalizavus vidinę organizacijos aplinką kompetencijų plėtrai ir kompetencijų tobulinimą pasiektas darbo tikslas – ištirta, kad kad žinių vadyba prisideda prie kompetencijų plėtojimo, gilinimo, tobulinimo ir didinimo. Žinių vadybos įtaka labiausiai pasireiškia per organizacijos kultūrą, mokymąsi.

Tyrimo hipotezių tikrinimas. Išanalizavus tyrimo duomenis buvo nustatyta, kad ne visos iškeltos hipotezės pasitvirtino.

Pirmoji hipotezė pasitvirtino: didžioji dalis organizacijų (58 proc.) taiko žinių vadybą.

Antroji hipotezė pasitvirtino: žinių vadybą taikančiose organizacijose mokymąsi, turimų žinių gilinimą ir gebėjimų tobulinimą svarbiu ir labai svarbiu laiko beveik visos organizacijos (91 proc.).

Trečioji hipotezė nepasitvirtino: vidinė organizacijų aplinka yra palanki kompetencijų plėtrai, užtikrinanti bendradarbiavimą, darbuotojų laisvę ir pasitenkinimą atliekamu darbu. Joje darbuotojai noriai dalijasi žiniomis ir patirtimi (53 proc.).

Ketvirtoji hipotezė nepasitvirtino: dauguma tyrime dalyvavusių Lietuvos organizacijų (58 proc.) tobulindamos darbuotojų kompetencijas atsižvelgia į ateities kompetencijų poreikio perspektyvą, analizuoja aplinką, numato kokių kompetencijų trūksta, planuoja, kokių žinių ir kompetencijų gali prireikti ateityje.

Penktoji hipotezė pasitvirtino dalinai: dauguma tyrime dalyvavusių organizacijų (84 proc.), kūrybingumą skatina, skatindamos darbuotojų aktyvumą, palaikydamos esamų/naujų idėjų generavimą, netradicinius mąstymo būdus, elgesį. Tačiau nustatyta, kad žinių vadybą taikančiose organizacijose kūrybingumas skatinamas 100 proc., netaikančiose žinių vadybos – tik 33 proc. Kūrybingumo skatinimas organizacijose priklauso nuo žinių vadybos taikymo.

IŠVADOS

Išanalizavus kompetencijų tobulinimo poreikį išsiaiškinta, kad stiprėjanti konkurencija tarp organizacijų, turbulencinė, sunkiai prognozuojama aplinka, mokslo ir technologijų pažanga, socialinis ir kultūrinis kontekstas, žinių visuomenė ir augantys jos poreikiai, sąlygojantys netradicinių novatoriškų sprendimų paiešką, lemia naujo lygmens organizacijos žinių, mokėjimų, gebėjimų ir įgūdžių poreikį. Organizacijos pereina nuo materialiais, prie intelektualiais ištekliais grindžiamos veiklos. Aplinkos kaita sąlygoja, kad organizacijos, siekdamos ne tik prisitaikyti, bet ir vystytis, tobulėti, įgyti konkurencinį pranašumą, užsitikrinti lyderio poziciją turi nuolat valdyti, plėsti, didinti ir tobulinti turimas žinias ir gebėjimus. Kompetencijų plėtra, paremta esamų kompetencijų visuma ir orientacija į ateities poreikius, grindžiama strateginiais įmonės tikslais, sisteminiu požiūriu, išplėstų žinių ir gebėjimų integracija į veiklą, produktus/paslaugas, suteikia organizacijai daugiau galimybių užsitikrinant organizacijos lankstumą, efektyvumą, konkurencinį pranašumą ir verslo sėkmę. Tai sudaro sąlygas visuomenės tobulėjimui, ekonomikos plėtrai.

Kompetencijos sampratos ir struktūros analizė parodė, kad kompetencija apima visą veiksmų sistemą, pasižymintia daugiasluoksne struktūra, apimančia žinių, mokėjimų, įgūdžių, žinojimo gebėjimų, asmeninių savybių sąveiką. Sudėtinga ir daugiasluoksnė kompetencijos struktūra, sudaryta iš kvalifikacijos ir asmeninių savybių, dažnai lemia netinkamos terminijos vartojimą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad aplinka ir individo veikla sąlygoja skirtingų gebėjimų, kompetencijų kiekybinės ir kokybinės visumos poreikį, įgalinantį kompetentingą veiklos atlikimą. Nustatyta, kad pagal įvairius kriterijus išskiriama daug kompetencijos rūšių, kurios sąveikaudamos tarpusavyje yra persipynusios, todėl skirtingos kompetencijos slepia tuos pačius gebėjimus.

Literatūros analizės pagrindu, darbe išskirtos svarbiausios kompetencijų rūšys, reikalingos tiek profesiniam darbui, tiek bet kokiai veiklai atlikti, užtikrinančios sklandų ir efektyvų organizacijos darbą, didinančios organizacijos vertę ir konkurencinį pranašumą:

Individuali ir organizacinė kompetencija. Organizacijos gebėjimai priklauso nuo organizacijos darbuotojų individualios kompetencijos, kuriai priskiriami savęs pažinimo, pristatymo gebėjimai, žinios, nuostatos, asmeninės charakteristikos, vertybės, požiūriai. Individuali kompetencija, įdiegta į organizacijos fizinę ir socialinę struktūrą, tampa organizacine kompetencija. Nustatyta, kad organizacinę kompetenciją sudaro individuali, vadybinė ir komunikacinė kompetencijos, gebėjimas būti kūrybingam ir motyvuotam.

Bendroji kompetencija pasižymi daugiafunkcionalumu, universalumu, galimybe integruotis į daugelį veiklų, jai gali būti priskiriama individuali, socialinė ir vadybinė kompetencijos bei joms priklausančys gebėjimai.

Strateginė kompetencija yra orientuota į esminių, nukreiptų į ateitį kompetencijų turėjimą, pasižymi konkurenciniu unikalumu, yra sunkiai nukopijuojama, padeda kurti klientams svarbius produktus/paslaugas, todėl kuria organizacijai pridėtinę vertę. Jai gali būti priskiriami išvalgumo, lyderystės, komunikavimo, sisteminio mąstymo gebėjimai.

Išanalizavus literatūrą nustatyta, kad žinių vadyba ypač svarbi kompetencijų tobulinime. Išsiaiškinta, kad žinių vadyba yra orientuota į darbuotojus ir jų kompetencijas, darbo procesus, remia individualų ir grupinį mokymąsi, nuolatinį tobulėjimą, atsinaujinimą ir plėtrą, geriausios patirties sklaidą. Žinių vadyba svarbi tuo, kad yra nukreipta į intelektualio kapitalo kūrimą, reikiamų žinių reikiamiems žmonėms reikiamu metu užtikrinimą, siekia didinti darbuotojų kūrybingumą, novatoriškumą, kritinį mąstymą.

Žinių vadyba padeda individui plėsti žinių ir kompetencijų potencialą, kuris integruotas į organizacijos veiklą, užtikrina organizacijos kompetencijų tobulėjimą. Ji suteikia sistemingumo ir kryptingumo įgyjant, keičiantis, tobulinant, naudojant ir integruojant kompetencijas.

Išnagrinėjus žinių vadybos priemones paaiškėjo, kad organizacijos kultūra ir identitetas, mokymasis, kūrybingumas ir inovacijos daro didžiausią įtaką kompetencijų plėtrai:

Mokymosi pagrindu plečiamos individualios, organizacinės žinios ir gebėjimai, gerinami mokymosi gebėjimai, todėl kompetencijų tobulinimo rezultatai yra efektyvesni. Mokymasis įgalina planuoti kompetencijų tobulinimą, yra esminė visos organizacijos tobulėjimo sąlyga.

Organizacijos kultūra ir identitetas vienija organizacijos narius, veikia darbuotojų elgesį, sutelkia bendram tikslui – kompetencijų plėtrai, motyvuoja darbuotojus gilinti žinias ir tobulinti kompetencijas, užtikrina darbuotojų pasitenkinimą darbu, lemiantį darbuotojo aktyvumą, iniciatyvą, kompetencijų plėtojimą. Organizacijos kultūra užtikrina palankią vidinę aplinką žinių naudojimui, platinimui, dalijimuisi, augimui ir tobulinimui. Per unikalią organizacijos kultūros ir išorinės aplinkos sąveiką formuojama ir tobulinama organizacinė kompetencija.

Kūrybingumas susijęs su netradiciniais mąstymo būdais ir elgesiu, įgalina kompetencijų modeliavimą, apjungimą, leidžiantį preplėsti kompetencijas. Kūrybingumas leidžia būti atviram kintančiai aplinkai, skatina eksperimentuoti, ieškoti naujų galimybių, motyvuoja, lavina ir tobulina darbuotojus, leidžia išplėsti žinias, patirtį ir įgūdžius, kuria naują žinių lygį.

Siekdamos tapti inovatyviomis, organizacijos daugiau dėmesio skiria žinių ir kompetencijų tobulinimui, stebi aplinką, poreikių kaitą, mąsto apie ateities perspektyvas, todėl gali geriau planuoti kompetencijų plėtrą.

Išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus išsiaiškinta, kad žinių vadybos taikymas, mokymasis, organizacijos kultūra, kūrybingumas ir inovacijos lemia bei teigiamai įtakoja kompetencijų plėtrą Lietuvos organizacijose.

Atlikus literatūros analizę ir ištyrus žinių vadybos bei jos priemonių įtaką kompetencijų plėtrai įgyvendintas darbo tikslas – išanalizuota, kad žinių vadyba, pasitelkdama organizacijos kultūrą, mokymąsi, kūrybingumą ir inovacijas teigiamai įtakoja kompetencijų plėtojimą, gilinimą, tobulinimą, didinimą ir sklaidą. Rezultatai pagrindžia, kad žinių vadyba prisideda prie kompetencijų plėtos.

Darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino – žinių vadybos įgyvendinimas organizacijoje lemia kompetencijų plėtrą.

Siūlymai ir rekomendacijos.

1. Organizacijos turėtų parengti ir turėti žinių vadybos strategiją ar planą, užtikrinantį sistemingą žinių vadybos įgyvendinimą, žinių ir kompetencijų plėtrą. Tai leistų organizacijoms planuoti, numatyti žinių vadybos kryptį, užtikrintų geresnę žinių ir kompetencijų plėtrą.

2. Organizacijos, siekdamos konkurencinio pranašumo ir didesnės vertės, turėtų daugiau orientuotis į strateginių kompetencijų, tokių kaip lyderystės, strateginio mąstymo, socialinių gebėjimų tobulinimą.

3. Tobulindamos kompetencijas, organizacijos turėtų labiausiai atsižvelgti į organizacijos kultūrą, užtikrinti palankias vidines sąlygas darbuotojų bendradarbiavimui, laisvei ir kūrybingumui, kiek galima užtikrinti geresnę emocinę būseną, nuo kurios priklauso pasitenkinimas darbu, motyvacija.

4. Organizacijos turėtų atsižvelgti į tai, kad žinių įgijimas, plėtimas ir kompetencijų tobulinimas gali vykti ne tik investuojant į darbuotojų mokymus, reikalaujančius nemažai finansinių ir laiko išteklių, bet ir bendraujant organizacijos nariams, keičiantis žiniomis ir patirtimi, rengiant vidinius mokymus.

The influence of knowledge management for competencies development

Summary

The evolution and change of the environment, public needs influence changes in organizations. Organizations seek to survive, so must adapt, develop and grow. The basis for this are the knowledge of employees, knowing, skills, abilities, experience, which must be permanently moved to new level, continuously improved if organizations want to adapt to environment.

The object of Master-thesis - knowledge management and its measures. *The purpose of Master-thesis* is to examine and analyse the influence of knowledge management on competencies development. *The main tasks* are to examine the needs of competencies improvement and understanding; to analyse type and characteristics of the competencies; to clarify the importance of the knowledge management for competencies development; to examine the knowledge management measures, that have the greatest impact on the development of competencies; to make the knowledge management of competencies development analysis.

Using the analyze, synthesis and summarizing methods it was concluded, that the knowledge management has positive influence for competencies development. Found, that the knowledge management is focused on intellectual capital creation and development, supports individual and group learning, continuous improvement, renewal and dissemination of the best practice. Knowledge management provides a systematic and directional of competencies development.

Examine, that the knowledge management contributes to the development of competencies, promoting the improvement and enhancement. Knowledge management gets the most influence for competencies development over the organization culture, learning, creativity and innovation.

It can be concluded that the knowledge management, with organization culture, learning, creativity and innovation most influence the development of competencies.

On the basis of the master's work theoretical and practical part are suggestions and recommendations, which can be used in the implementation of the knowledge management and the basis for developing competencies.

This Master-thesis may be useful for managers of organizations, information and knowledge management employees, all those are interested in knowledge management, its measures and influence. It can be used in order to successfully implement the competence development. Work may be relevant for information and communication direction students.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. ABEL, Marie-Helene. Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management*, 2008, vol. 12, no. 6, p. 15–30.
2. ALBERS, J. A. A Practical Approach To Implementing Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2009, vol. 10, no. 1, p. 1–19.
3. ALMONAITIENĖ, J. Kūrybingumo ir inovacijų psichologija. Kaunas, 2006, 74 p.
4. ALVES, J.; MARQUES, M. J. [et al.] Building creative ideas for successful new product development [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www2.egi.ua.pt/casadofuturo/Papers/Building%20creative%20ideas%2030Junh05.pdf>>.
5. ANDRIOPOULOS, C. Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, 2001, 39/10, p. 834–840.
6. ATKOČIŪNIENĖ, Z. Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, 2008, t. 46, 35 p.
7. ATKOČIŪNIENĖ, Z.; JANIŪNIENĖ, E.; MATKEVIČIENĖ, R.; PRANAİTIS, R.; STONKIENĖ, M. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius, 2009, p. 237.
8. Atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemos (AIKOS) internetinės svetainės aprašų standartas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/es_parama/docs/projektai/D_Bukantaite_AIKOS_aprasu_standarto_projekto_pristatymas.ppt>.
9. BERGMAN, GUSTAV. 8 Mal Kompetenz – Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Metakompetenz [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą http://www.econbiz.de/archiv/si/usi/marketing/8_mal_kompetenz.pdf
10. BERGMANN, Gustav. 8 Mal Kompetenz: Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und metakompeten [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.econbiz.de/archiv/si/usi/marketing/8_mal_kompetenz.pdf>.
11. Bhatt, Dilip. Excellence Model and Knowledge Management Implications [interaktyvus]. Knowledge Center, 2001. [žiūrėta 2010 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>>.
12. Business knowledge management: a study on market prospects, business needs and technological trends [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/information_society/doc/library/business_knowledge_management.pdf>.
13. CHOO, C. W.; DE'CARVALHO, R. B; FERREIRA, M. Links between competence management and the knowing organization. *Learning and the Intellectual Capital*, 2007, vol. 4, no. 3, p. 222–239.
14. CHOO, C. W.; POPADIUK, S.; Innovation and knowledge creation: how are these concepts related. *International Journal of Information Management*, 2006, no. 26, p. 302–312.

15. COCONETE, D. E.; MOGUILNAIA, N. A.; CROSS, R. B. M. [et al.]. Creativity - A Catalyst for Technological Innovation [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=01252279>>.
16. COYNE, Kevin; HALL, Stephen; CLIFFORD, Patricia. Is Your Core Competence a Mirage? [interaktyvus]. *The McKinsey Quarterly*, 1997, no. 1, p. 1–8, [žiūrėta 2010 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://km-centre.com/docs/Strategy%20-%201997%20MQ%20-%20Marketing%20Strategy%20-%20core%20competence.pdf>>.
17. Competency map [interaktyvus]. In *The Society of Management Accountants of Ontario*, 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cma-ontario.org/index.cfm?ci_id=7391&la_id=1>.
18. COOK, PETER. The creativity advantage – is your organization the leader of the pack? *Industrial and Commercial Training*, 1998, vol. 30, no. 5, p. 179–184.
19. CORNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 2000, vol. 4, no. 2, p. 87–98.
20. Creativity at work: Articles & Tips [interaktyvus]. Canada, Creativity at work, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.creativityatwork.com/articles/Content/whatis.htm>.
21. ČEPIENĖ, Aurelija. Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir aktualijos*, 2007, nr. 13, p. 48–65.
22. DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 4, p. 113–128.
23. DISKIENĖ, Danuta. *Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos* [interaktyvus] 2009 m. [žiūrėta 2010 m. kovo 15 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>.
24. DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena, Vilnius, 2006, 162 p.
25. EMERY, F. E.; TRIST, E. L., The Causal Texture of Organizational Environments [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 balandžio 6 d.], p. 19. Prieiga per internetą: http://media.wiley.com/product_data/excerpt/64/04702605/0470260564.pdf>.
26. European Year of Creativity and Innovation 2009 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://create2009.europa.eu/index_en.html>.
27. Europos bendrijų komisija. *Komisijos personalo darbinis dokumentas kuriant Europos kvalifikacijų sąrangą mokymuisi visą gyvenimą* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2010 m. vasario 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/docs/N2_EQF-ENneoficialus%20vertimas.doc>.
28. FULLAN, Michael. *Pokyčių jėgos*. Vilnius, 1998, p. 213. ISBN 9986-16-102-9.

29. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizations: behavior, structure, processes*. Business Publications, 1982, 659 p.
30. GLOSIĖNĖ, A. Kūrybingumas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis. *Informacijos mokslai*, 2007, nr. 41, p. 9–24.
31. GOMEZ-JEREZ, Pilar; LORENTE-CESPENDES, Jose; CABRERA-VALLE, Ramon. Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 2005, nol. 58, p. 715–725.
32. GUDAUSKAITĖ, Saulė. Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, 2007, nr. 40, p. 66–71.
33. HALAWI, A., Leila; MCCARTHY, V., Richard; ARONSON, E., Jay. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 2006, vol. 13, no. 4, p. 384–397.
34. HELEN, H. Ambiguity, autonomy and agency. In RYCHEN, D. S.; SALGANIK, L. H. *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle, 2001, p. 93–120.
35. HUBER G. P. *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*. Organizational Science, 1991, vol. 2, p. 88-115.
36. JAVIDAN, Mansour. Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 1998, February, vol. 31, no. 1, p. 60–71.
37. JOVAIŠA, T.; SHAW, S. Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 1998, nr. 1, p. 30–47.
38. JUCEVIČIENĖ, P. *Besimokantis miestas*. Kaunas, 2007, 407 p. ISBN 9955-25-183-2.
39. JUCEVIČIENĖ, P., MOZŪRIŪNIENĖ, V. Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, nr. 14, p. 1129–1138.
40. JUCEVIČIENĖ, Palmira; LEPAITĖ, Daiva. Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 1 (22), p. 44–50.
41. JUCEVIČIUS, Robertas; ILONIENĖ, Julija. Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, t. 14, p. 792.
42. KING, W. R. A Research Agenda for the Relationships between Culture and Knowledge Management. *Knowledge and Process Management*, vol. 14, no. 3, p. 226 –236.
43. *Kodėl jūsų verslas imlus žinioms ir kokias galimybes tai atveria?* [interaktyvus]. Žinių ekonomikos forumas, 2009. [žiūrėta 2010 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/ZEF_zalia_verslas_imple_zinioms_060310.pdf>.

44. LAUŽACKAS, R., STASIŪNAITIENĖ, E., TERESEVIČIENĖ, M. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas, 2005, 224 p. ISBN 9955-12-075-4.
45. LAUŽACKAS, Rimantas. *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas, 2005. 331 p. ISBN 9955-12-057-6.
46. LAUŽACKAS, Rimantas. *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*, Kaunas, 2005, 63 p. ISBN 9955-12-058-4.
47. LAUŽACKAS, Rimantas; TERESEVIČIENĖ, Margarita [et. al], [metodikos rengimo grupių vadovai] *Mokomoji medžiaga vertintojams: vertintojo standartas [interaktyvus]*, 2008, [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.chamber.lt/download/projektai/baig_egz/standart.pdf>.
48. LEONIENĖ, Birutė. Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba* : sisteminiai tyrimai, 2008, nr. 48, p. 71–85.
49. LI, Y. How Entrepreneurial Orientation Moderates the Effects of Knowledge Management on Innovation. *Systems Research and Behavioral Science*, 2009, no. 26, p. 645–660.
50. LINDGREN, R.; STENMARK, D. Rethinking competence systems for knowledge - based organizations. *European Journal for Information Systems*, 2003, vol. 12, p. 18–29.
51. LJUNGQUIST, Urban. How do core competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences. *Knowledge and process management*, 2007, vol. 14, no. 4, p. 237–247.
52. LOWENDAHL, B. R., *Strategic management of Professional Service Firms*: 3 rd edition. Denmark. Copenhagen Business School Press, 219 p. ISBN 87-630-0127-6.
53. LUND, B. L. Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, vol. 18, no. 3, p. 219–236.
54. MALHOTRA, Y. Organizational learning and learning organizations: an overview [interaktyvus]. In *BRINT.com* [žiūrėta 2009 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>>.
55. MARTINKUS, B.; NEVERAUSKAS, B.; SAKALAS, A. *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas, 2002, 172 p. ISBN 9955-25-081-X.
56. MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2003, vol. 6, no. 1, p. 64–74.
57. McADAM, RODNEY. Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: a Qualitative Study. *Knowledge and Process Management*, vol. 7, no. 4, p. 233–241.

58. MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. *Inovacijų vadyba*: mokomoji knyga. Vilnius, 2000. 238 p. ISBN 9986-9380-0-7.
59. MIKULĖNIENĖ, R.; JUCEVIČIUS, R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 3 (24), p. 72.
60. MURRAY, F.; WORREN, N. Why Less Knowledge Can Lead to More Learning: Innovation Processes in Small vs. Large Firma. In SANCHEZ, R. *Knowledge Management and Organizational Competence*, 2001, p. 137–156.
61. PEMBERTON, J.; STONEHOUSE, G. Organizational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization*, 2000, no. 4, vol. 7, p. 184–193.
62. PETKEVIČIŪTĖ, N.; KAMISKYTĖ, N. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigu studijos*, 2001, nr. 1, p. 65–80.
63. PONGRATZ, Ludwig, A.; REICHANBACH, Roland; WIMMER, Michael. Bildung – Wissen – Kompetenz [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://duepublico.uni-duitburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-16159/sammelband2006v1e.pdf>>.
64. POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related. *International Journal of Information Management*, 2006, no. 26, p. 302 – 312.
65. PROBST, G. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. – Vilnius, 2006, 350 p. ISBN 9955-443-26-X.
66. Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. Studija kompendiumas: II tomas: Personalo kompetencijos ir jų tobulinimas. Klaipėda, 2008. ISBN 978-9986-31-264-2.
67. PUKEVIČIŪTĖ, Virginija, Juratė. Mokymosi mokyti kompetencijos ugdymo aspektai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2007, t. 19, 17–25.
68. RAMANAUSKIENĖ, S. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 2005, nr. 35, p. 80–93.
69. ROBINNS, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003, 376 p. ISBN 9986-850-46-0.
70. ROWLEY, Jennifer. From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 2000, vol. 4, no. 1, p. 7–15.
71. SANCHEZ, Ron. *Knowledge management and organizational competence*. Oxford University Press, 2001, 240 p. ISBN 0-19-924028-0.
72. SCHEIN, E. H. Organizational Learning: What is New? [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP391235650568.pdf;jsessionid=14AD52CC52E2E40B633D62FC5657DA9?sequence=1>>.

73. SCHELLEN, A. *Schlüsselqualifikationen* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrz-muenchen.de/~scheltenpublikationen/pdf/schluesselqual_schelten2004wub.pdf>.
74. SYDÄNMAANLAKKA, P *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*, Helsinki University of Technology, Helsinki University of Technology, 2003, p. 90–150.
75. SNYMAN, R.; KRUGER, C. J. The Interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 2004, Vol. 8, no. 1, p. 5–19.
76. STARY, CH; BARACHINI, F.; HAWAMDEH, S. *Knowledge management: innovation, technology and cultures: Proceeding of the 2007 International Conference on Knowledge Management*. 29 –28 August, Vienna, Austria, 2007, 372 p. ISSN 1793-1533.
77. STANIŠAUSKIENĖ, V. Nuolatinis mokymasis kaip karjeros sėkmės sąlyga: studentų požiūrių tyrimas [interaktyvus]. P. 4, [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smk.lt/uploads/archyvas/mokslas/karjera/vilija_stanisauskiene.pdf>.
78. Strateginės individo kompetencijos. In *Strategical Individual Competencie* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 7d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas_lietuviskas.pdf>.
79. ŠAJEVA, S.; JUCEVIČIUS, R. *Žinių valdymo ir organizacinio inovatyvumo sąsajos* [interaktyvus]. Socialiniai mokslai, 2008, nr. 1 (59) [žiūrėta 2010 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2008-1_\(59\)/summary.html#5](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2008-1_(59)/summary.html#5)>.
80. TAATILA, V. *The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis* [interaktyvus]. 2004, [žiūrėta 2010 m. balandžio 9 d.], 112 p. Prieiga per internetą: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13248/9513917185.pdf?sequence=1>>.
81. TIDD, Joseph. *From knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organisational innovation*. Imperial College Press, 2006. 435 p. ISBN 1-86094-638-0.
82. TUBUTIENĖ, V.; MORKŪNAITĖ, S. Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008, 1 (10), p. 200.
83. Vertinimo samprata [interaktyvus]. In *Leonardo da Vinci Projects and Products Portal*. [žiūrėta 2010 m. vasario 26 d.], 5 p. Prieiga per internetą: <http://www.adam-europe.eu/prj/3263/prj/METODAI_LT_ETAP_2008.doc>.
84. WOODCOCK, Mike.; FRANCIS, Dave. The unblocked manager. A practical guide to self development. *Long Range Planning*, 1997, vol. 30, no. 3, p. 471.

Priedai

1 priedas. Anketos pavyzdys

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto informacijos vadybos studentė Danutė Bacevičiūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti ir įvertinti žinių vadybos ir jos priemonių įtaką kompetencijų plėtrai.

Prašome užpildyti anketą, pažymint Jums tinkantį atsakymo variantą. Jūsų atsakymai į klausimus yra ypač svarbūs, nes tai padės geriau suprasti ir įvertinti, kokia yra reali žinių vadybos ir jos priemonių įtaka plečiant ir ugdant kompetencijas.

Anketa yra anoniminė, todėl surinkti ir apibendrinti duomenys bus panaudojami tik studijų tikslams.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Ar jūsų organizacijoje taikoma žinių vadyba?

- Taip
- Ne
- Nežinau

2. Ar jūsų organizacija turi žinių vadybos strategiją ar planą?

- Taip
- Ne
- Nežinau

3. Kokį vaidmenį jūsų organizacijoje užima mokymasis, turimų žinių gilinimas, gebėjimų tobulinimas?

- Labai svarbų
- Svarbų
- Vidutiniškai svarbų
- Nesvarbų

4. Ar jūsų organizacijoje yra darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema?

- Taip, ji vykdoma planingai organizacijos lygmenyje
- Taip, ji priklauso nuo turimų organizacijos išteklių
- Ne, kvalifikacija keliama tik pagal poreikį
- Ne, organizacijoje kvalifikacija yra nekeliama

5. Ar jūsų organizacijoje yra tobulinamos darbuotojų kompetencijos?

- Taip, kompetencijos tobulinamos pagal iš anksto parengtą planą
- Taip, kompetencijos tobulinamos atsiradus poreikiui
- Ne, darbuotojai turi pakankamai žinių ir gebėjimų

Jei į 5 klausimą atsakėte ne, pereikite prie 10 klausimo

6. Kokios kompetencijos yra tobulinamos jūsų organizacijoje? (pateiktoje skalėje įvertinkite kiekvieną kompetenciją 1 skirdami mažiausiai tobulinamai kompetencijai, 5 – daugiausiai tobulinamai kompetencijai)

- Profesinės kompetencijos 1 2 3 4 5
- Socialinės kompetencijos 1 2 3 4 5
- Vadybinės kompetencijos 1 2 3 4 5
- Technologinės kompetencijos 1 2 3 4 5
- Lyderystės kompetencijos 1 2 3 4 5
- Kitos kompetencijos (įrašykite)

7. Ar tobulindami darbuotojų kompetencijas atsižvelgiate į ateities kompetencijų poreikio perspektyvą? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Taip, analizuojame aplinką ir numatome kokių kompetencijų trūksta
- Taip, atliekame kompetencijų tyrimus

- Taip, planuojame kokių žinių ir kompetencijų mums gali prireikti ateityje
- Ne, tobuliname konkrečiu metu reikalingas kompetencijas
- Ne, ateityje reikalingos kompetencijos mums neaktualios
- Kartais atsižvelgiame
- Kita (įrašykite).....

8. Kaip darbuotojai dalyvauja tobulinant ir įgyjant žinias ir kompetencijas?

- Darbuotojai aktyviai dalyvauja
- Darbuotojams trūksta motyvacijos
- Darbuotojų išitraukimas priklauso nuo įgyjamų žinių ir kompetencijų
- Nėra duomenų
- Kita (įrašykite).....

9. Įvardinkite svarbiausias problemas, trukdančias jūsų organizacijos kompetencijų plėtrai?

.....

.....

.....

10. Įvertinkite savo organizacijos vidinę aplinką (1 mažiausiai atitinkantis jūsų organizacijos klimata, 5 – geriausiai atitinkantis)

- Užtikrinanti darbuotojų bendradarbiavimą 1 2 3 4 5
- Užtikrinanti gerą darbuotojų emocinę būseną 1 2 3 4 5
- Darbuotojai yra nesuvaržyti 1 2 3 4 5
- Darbuotojai yra patenkinti atliekamu darbu 1 2 3 4 5

11. Kokią vietą, pagal svarbą, užima šios organizacinės vertybės jūsų įmonėje?

	Nesvarbi	Vidutiniškai svarbi	Svarbi	Labai svarbi
Kokybiški produktai/paslaugos				
Kompetentingi ir profesionalūs darbuotojai				
Stipri komanda				
Kūrybingumas				
Žinios				
Patirtis				
Atvirumas naujovėms				
Inovacijos				

12. Ar jūsų organizacijoje darbuotojai dalijasi žiniomis ir patirtimi?

- Taip, visuomet noriai dalijasi
- Taip, kartais dalijasi
- Ne, nesidalija, nes kiekvienas žino ir geba tai, ko reikia veiklos atlikimui
- Kita (įrašykite).....

13. Kaip jūsų organizacijos darbuotojai įgyja darbui reikalingų naujų žinių? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Organizuojant mokymus pasikviečiant žmones iš išorės
- Aukštesnės kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojai rengia mokymus kolegoms
- Įgyjamos bendraujant organizacijos nariams
- Siunčiant darbuotojus į stažuotes ir komandiruotes
- Kita (įrašykite)

14. Įvertinkite teiginį: „Mūsų organizacijos struktūra suteikia laisvės ir savarankiškumo darbuotojams, bet kartu verčia imtis ir didesnės atsakomybės?“

- Sutinku
- Iš dalies sutinku

- Nesutinku
- 15. Ar kuriant ir pritaikant naujas žinias jūsų organizacijoje skatinamas darbuotojų kūrybingumas?**
- Taip, palaikomas esamų/naujų idėjų generavimas, netradiciniai mąstymo būdai ir elgesys
 - Taip, skatinamas darbuotojų aktyvumas
 - Taip, kartais
 - Ne, nukrypimai nuo taisyklių ir normų yra nepageidaujami
 - Ne, mūsų veiklai kūrybingumas yra nereikalingas
- 16. Įvertinkite savo organizacijos darbuotojų kūrybingumą darbe, kai 1 balas atitinka labai blogai, 10 – puikiai**
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 17. Ar jūsų organizacijoje darbuotojai skatinami siūlyti naujas idėjas?**
- Taip
 - Ne
 - Nežinau
- 18. Kaip manote, ar jūsų organizacija yra inovatyvi? (Galimi keli atsakymo variantai)**
- Taip, nes organizacija geba greitai kurti naujus produktus/paslaugas
 - Taip, nes organizacija yra imli ir atvira žinioms, naujoms idėjoms
 - Taip, nes organizacija yra lanksti pokyčiams ir išvalgi
 - Ne, mūsų rinkoje nėra naujų produktų/paslaugų poreikio
 - Ne, nes mūsų organizacija nesiekia nuolatinių pokyčių
 - Kita (įrašykite)
- 19. Ar ekonominis sunkmetis turėjo įtakos jūsų organizacijos požiūriui į darbuotojų žinias ir kompetencijas?**
- Taip, suvokėme, kad joms skyrėme nepakankamai dėmesio
 - Taip, nuo šiol žinios laikomos organizacijos vertybe
 - Taip, mažiau lėšų skiriama mokymams
 - Požiūris į darbuotojų žinias ir kompetencijas nepasikeitė
 - Kita (įrašykite)
- 20. Įvertinkite teiginį „Žinių vadyba padeda mūsų organizacijai plėsti kompetencijas“**
- Sutinku
 - Iš dalies sutinku
 - Nesutinku
- 21. Jūsų organizacija veiklą vykdo:**
- 5 – 10 metų
 - 10 – 15 metų
 - ilgiau nei 15 metų
- 22. Darbuotojų skaičius įmonėje:**
- nuo 50 iki 249
 - 250 ir daugiau

Ačiū už atsakymus ir skirtą laiką!

2 priedas. Tyrime dalyvavusių organizacijų sąrašas

1. UAB „Bitė Lietuva“ – Lietuvos mobilus ryšio operatorė, taip pat teikianti prisijungimo prie interneto, svetainių talpinimo ir kitas interneto paslaugas.
2. UAB „Novaturas“ – didžiausias poilsinių ir pažintinių kelionių organizatorius Baltijos šalyse.
3. AB „Žemaitijos pienas“ – viena didžiausių bei moderniausių pieno perdirbimo bendrovių Lietuvoje.
4. BĮ UAB „Sanitex“ – plataus vartojimo prekių didmeninės prekybos, distribucijos bei logistikos lyderė Lietuvoje ir Latvijoje.
5. Knygynų tinklas „Pegasas“ – šiuo metu knygynų tinklui „Pegasas“ priklauso 32 knygynai.
6. AB „Ragutis“ – viena moderniausių alaus daryklų Lietuvoje, gaminanti ir parduodanti alų, girą, sidrą, alkoholinius kokteilius ir energinį gėrimą.
7. UAB „Agrovet“ – viena didžiausių mėsos perdirbimo įmonių Lietuvoje, pripažinta tiek užsienio, tiek vidaus rinkose, pažįstama kaip šviežios mėsos, pjausnių, pusgaminių gamintoja, nuolat tobulinanti ir atnaujinanti savo asortimentą.
8. UAB „Alita distribution“ – specializuojasi didmeninės ir mažmeninės prekybos alkoholiniais bei nealkoholiniais gėrimais srityje. Produktų portfelį sudaro putojantis vynas, šampanas, vynas, degtinė, brendis, konjakas, trauktinė, stiprūs grūdų gėrimai, alus, sidras, alkoholiniai kokteiliai, gaivinantys gėrimai, gira, mineralinis vanduo.
9. UAB „BIOK laboratorija“ – didžiausia lietuviškos kosmetikos gamintoja, valdanti „Margarita“, „Rasa“, „Aras“ ir „Thai“ prekinis ženklus, kuria ir gamina daugiau nei 120 skirtingų veido, kūno ir plaukų priežiūros priemonių.
10. UAB „Borgalita“ – gamina daugiau negu 200 pavadinimų gaminių, plieno stogų ir fasadų sistemas, metalinius sienų ir stogų profilius, stogų ir sienų dangas, tvirtinimo detales.
11. UAB „Dekstera“ – viena didžiausių žaliuzes gaminančių įmonių Lietuvoje, tiekianti detales jų gamybai. Teikia žaliuzių matavimo, montavimo ir remonto paslaugas.
12. UAB „Grida“ – parduoda įvairių gamintojų produkciją, kurios asortimentas yra nuo kasdieniam laboratorijos darbui reikalingų smulkmenų, iki sudėtingų aparatų. Parduodami produktai apima tokias kategorijas: analizatoriai, laboratoriniai prietaisai, centrifugos, chromatografinės sistemos, laminarai, matavimo įranga ir kt. Konsultuoja prietaisų ir įrangos naudojimo klausimais, teikia logistikos paslaugas.
13. UAB „Impress Teva“ – spaudos platinimo lyderis Lietuvoje. Pagrindinė veikla – spaudos platinimo ir prenumeratos paslaugas. Platina apie 650 pavadinimų spaudinių, kuriuos pristato į 1650 prekybos vietų.
14. UAB „Infomedia“ – viena iš verslo ir universalią informaciją teikiančių informacijos tarnybos lyderių. Teikia informacijos telefonu, sms žinutėmis paslaugas, tiesioginio sujungimo iš visų tinklų paslaugą, verslo kontaktų paslaugą, duomenų bazių pardavimo paslaugą.
15. UAB „Office 1“ – aprūpina įmones biuro reikmenimis. Teikia visapusiškas raštinės reikmenų, kompiuterinės ir biuro technikos, eksploatacinių medžiagų, biuro baldų, konferencijų įrangos ir jos nuomos paslaugas.
16. UAB „Patalpų valymo ir priežiūros centras“ – teikia patalpų valymo, kilimelių nuomos ir keitimo, buitinių atliekų vežimo, higienos priemonių teikimo, aplinkos priežiūros paslaugas.
17. UAB Zbiga „Magrės baldai“ – stilingų ir funkcionalių minkštų baldų gamintoja.

18. *Viešųjų ryšių agentūra „Media Baltijos verslas“*. Pagrindinė agentūros veiklos sritis – įvaizdžio, kompanijos ir personos reputacijos kūrimas, brendo formavimas ir palaikymas, prekės ir paslaugų pristatymas siekiant pritraukti ir išlaikyti esamus ir naujus klientus ar verslo partnerius.

19. *UAB „Klaipėdos duona“* – duonos, pyrago ir konditerijos gaminių gamintoja.