

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Antanas Rimdžius,

Informacijos vadybos magistro studijų programos studentas

STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Vadovė prof. dr. (HP) Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2011

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

Antanas Rimdžius

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Strategic competence management in knowledge organization

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

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

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti _____

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data)

(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____

(recenzento vardas, pavardė)

(data)

(instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau.

(data)

(recenzento parašas)

Rimdžius, Antanas

Ar 602 *Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje / Strategic competence management in knowledge organization: magistro baigiamasis darbas / Rimdžius Antanas; mokslinis vadovas prof. dr. (HP) Atkočiūnienė Zenona ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 95 lap. : diagr., – Mašinr. – Bibliogr.: 90-92 p. (27 pavad.).*

UDK 002+984.3

Reikšminiai žodžiai: *strateginių kompetencijų valdymas, žinių vadyba, žinių organizacija, kompetencijų identifikavimas, strateginis mokymasis.*

Magistro mokslo tiriamojo *darbo objektas* – strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje. *Darbo tikslas* – nustatyti strateginių kompetencijų valdymo būdus žinių organizacijoje tiek teoriniame, tiek ir praktiniame lygmenyje. Šiam tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai*: nustatyti, kokios yra strateginių kompetencijų apibrėžtys, apibrėžti žinių organizacijos savybės bei nustatyti jos tipą, apibrėžti strateginių kompetencijų valdymo būdus žinių organizacijoje, nustatyti ir apibrėžti ryšį tarp organizacijos žinių valdymo bei organizacijos kompetencijų, atlikus tyrimą nustatyti, kaip organizacijose atsiskleidžia žinių organizacijos savybės

Išanalizavus mokslinę literatūrą, taikant mokslinių šaltinių analizės, indukcijos, dedukcijos ir sintezės metodus nustatyta, kaip yra apibrėžiamos strateginės kompetencijos, kokios yra žinių organizacijos savybės bei tipas. Nustatyti principai, kuriais vadovaujantis rekomenduojama valdyti strateginės darbuotojų ir organizacijos kompetencijas. Remiantis Lietuvos mokslininkų N. Petkevičiūtės, E. Kaminskytės darbais, taip pat užsienio autorių I. Nonaka, T. Ley, T. Davenport, L. Prusak, J. Tidd, R. Sanchez, K. K. Kuwada darbais galima būtų teigti, kad strateginių kompetencijų valdymas organizacijoje lemia jos gebėjimą prisitaikyti prie nuolatinių išorės iššūkių, taip pat tiesiogiai įtakoja organizacijų išskitinumą bei galimybes konkuruoti. Praktinio tyrimo metu gauta medžiaga leidžia daryti išvadas, jog šiuolaikines žinių organizacijas galima identifikuoti ir pagal jų kuriamų paslaugų specifiškumą, ir pagal jų produktų kūrimo ir valdymo procesų santykis su žiniomis. Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, jog žinių organizacijose

strateginės kompetencijos bei organizacijų išskirtinumas yra valdomas pirmiausiai per organizacijos darbuotojų kompetencijas. Tokiu būdu šis procesas susisieja su žinių vadyba.

Mokslo tiriamasis darbas gali būti naudingas informacijos ir žinių vadybos srities mokslininkams, taip pat mokslininkams, nagrinėjantiems kompetencijų valdymą tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos lygmenyse. Taip pat jis gali būti naudingas dėstytojams ir studentams, dirbantiems šioje srityje.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. STRATEGINĖS KOMPETENCIJOS IR ŽINIŲ ORGANIZACIJA	12
1.2 Strateginių kompetencijų apibrėžtys	12
1.2. Strateginės ir esminės kompetencijos	14
1.3. Žinių organizacijos samprata ir ypatumai.....	16
1.4. Žinių organizacijos tipai	17
2. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE	22
2.1. Darbuotojų kompetencijų valdymas.....	23
2.2. Organizacijos kompetencijų valdymas	28
2.1.1. Kompetencijų identifikavimas organizacijoje	28
2.2.2. Naujų kompetencijų įgijimo būdai	32
2.3. Žinių vadybos vaidmuo valdant strategines organizacijos kompetencijas	34
2.3.1. Strateginis mokymasis – kaip verslo lygio žinios transformuojasi į strategines žinias	35
3. TYRIMAS: STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE	40
3.1. Atvejų analizė: žinių organizacijos savybių išraiška skirtingo tipo organizacijose	40
3.1.1. Švietimo mainų paramos fondo atvejo analizė.....	42
3.1.2. Lietuvos inovacijų centro atvejo analizė	52
3.1.3. Konsultacinės įmonės atvejo analizė	60
3.1.4. Kūrybinės reklamos agentūros atvejo analizė	68
3.2. Vadovų interviu: strateginių kompetencijų valdymo būdai organizacijose	74
3.2.1. Interviu su Švietimo mainų paramos fondo direktore Daiva Šutinyte rezultatai	76
3.2.2. Interviu su Lietuvos inovacijų centro direktoriumi Kastyčiu Geču rezultatai.....	79
3.2.3. Interviu su konsultacinės įmonės vadovu rezultatai	82
3.2.4. Interviu su kūrybinės reklamos agentūros vadovu rezultatai	84
IŠVADOS	88

Bibliografinių nuorodų sąrašas	90
Strategic competence management in knowledge organization (summary).....	93
Priedai.....	94
Priedas nr. 1	94
Struktūruoto interviu metu naudotas planas su klausimais.....	94
Priedas nr. 2	96
Interviu su 4 nagrinėtų organizacijų vadovais įrašas (pateikiamas CD formate):.....	96

ĮVADAS

Kompetencijų valdymas organizacijoje, kaip mokslinės analizės bei tyrimų objektas, pastaruoju metu yra dažnai dažnai analizuojamas. Tyrinėtojai atlikinėja jų analizę iš įvairių perspektyvų: strateginės (Tidd, 2001), verslo (Sanchez, 2001), technologinės, žinių vadybos (Davenport, Prusak, 1998) ir kitų. Kompetencijų valdymo, įgijimo, perkėlimo mokslinė sritis yra sudėtinga dėl to, kad tai yra išskirtinai multidisciplininė tema. Iš strateginės pusės, kompetencijas galima analizuoti kaip strateginį resursą bei sieti su strateginiu valdymu. Iš verslo pusės, jas galima identifikuoti kaip būdą padidinti įmonės konkurencinį pranašumą, jos gebėjimą prisitaikyti prie išorės pokyčių bei adaptuotis. Iš technologinės dimensijos kompetencijos, jų valdymas siejasi su inovacijų kūrimu, iš žinių vadybos perspektyvos, kompetencijas galima laikyti neišreikštomis žiniomis (plačiaja prasme) ir analizuoti jų vietą organizacijos mokymosi procese, būdus jas valdyti ir t.t. Dėl šių priežasčių mūsų pasirinkta mokslinio darbo tema yra ypač aktuali žinių vadybos mokslui ir tuo pačiu kelia tam tikrą problematiką, susijusią su mokslinių šaltinių pasirinkimu.

Analizuojant dabartinę ekonominę bei sociokultūrinę situaciją svarbu išskirti du polius: globalų ir lokalų. Globalioje perspektyvoje kompetencijų svarba siejasi su hiperkonkurencija, kuri dabar vyrauja daugelyje verslo sričių. Technologijos keičiasi taip greitai, jog multikorporacijoms yra būtina gebėti identifikuoti, vystyti ir perkelti savo išskirtines kompetencijas, kurios ir leidžia joms turėti savo išskirtinumą. Lokaliai, analizuojant Lietuvą, mūsų šalis yra panašioje situacijoje, tačiau mums svarbu ne vien mūsų verslo ir valstybinio sektoriaus gebėjimas kurti naujus produktus, bet ir tai, jog mes šiuo metu esame stipriai finansuojami iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų bei kitų programų. Nemaža pinigų dalis yra skiriama žinių, tuo pačiu ir kompetencijų kėlimo, kūrimo bei perkėlimo projektams. Čia mes susiduriame su problema, kad yra vykdomi įvairūs projektai: mokslininkai, mokytojai, politikos formuotojai važiuoja į užsienio šalis kelti savo kompetencijos, dalintis savo žiniomis, gauti naujų ir pan. Tačiau mažai kas susimąsto apie tai, kokį realų poveikį visi tokie projektai daro Lietuvos žinių ekonomikai. Manome, jog mūsų darbas leis aiškiau apibrėžti mechanizmus, susijusius su strateginėmis kompetencijomis, ypač jų valdymu ir tuo pačiu paskatins tolimesnes diskusijas, o galbūt ir leis geriau pritaikyti įvairias naujas kompetencijas bei žinias, plačiau jas panaudoti.

Darbo problema ir jos iširtumo lygis. Mūsų nagrinėjama magistrinio darbo tema aprėpia keletą skirtingų mokslo sričių – strateginį valdymą, žinių valdymą, žmogiškų išteklių valdymą, psichologiją ir t.t. Kompetencijų valdymą asmens lygmenyje reiktų laikyti dviejų sričių –

žinių vadybos ir žmogiškų išteklių vadybos sinteze (Ley, 2006). Tuo tarpu strateginių kompetencijų valdymas organizaciniame lygmenyje susideda daugiausiai iš strateginio valdymo ir žinių vadybos procesų.

Teoriniame lygmenyje strateginių kompetencijų valdymas yra nagrinėtas tiek Lietuvos, tiek ir užsienio mokslininkų darbuose. Tačiau moksliniuose darbuose vykdyta analizė yra fragmentiška. Dažniausiai yra analizuojamos arba darbuotojų arba atskirai organizacijos strateginės kompetencijos bei jų valdymas. Galima teigti, jog visapusiškų darbų, skirtų strateginių kompetencijų valdymui žinių organizacijoje analizuojant tiek darbuotojų kompetencijų, tiek ir organizacijos kompetencijų lygmenis atlikta nebuvo.

Nagrinėdami tiek Lietuvos, tiek ir užsienio mokslininkų tyrimus pastebėjome, jog atliekami tyrimai dažniausiai apima vieną iš mūsų nagrinėjamos temos dali: arba darbuotojų strateginių kompetencijų valdymą, arba atskirai organizacijos strateginių kompetencijų valdymą

Manome, jog mūsų darbas, kuris apima nagrinėjamos temos teorinį ir praktinį aspektus leis sistemingai ir įvairiapusiškai išanalizuoti pasirinktą temą, ko iki šiol mokslinėje erdvėje nėra pasitaikę.

Magistro darbo hipotezė - strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje vyksta naudojant žinių valdymo procesus.

Magistro darbo objektas – strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje.

Šio mokslinio darbo tikslas – nustatyti strateginių kompetencijų valdymo būdus žinių organizacijoje tiek teoriniame, tiek ir praktiniame lygmenyje. Šiam tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai:

1. Nustatyti, kokios yra strateginių kompetencijų apibrėžtys
2. Apibrėžti žinių organizacijos savybės bei nustatyti jos tipus;
3. Apibrėžti strateginių kompetencijų valdymo būdus žinių organizacijoje;
4. Nustatyti ir apibrėžti ryšį tarp organizacijos žinių valdymo bei organizacijos kompetencijų;
5. Atlikus tyrimą nustatyti, kaip organizacijose atsiskleidžia žinių organizacijos savybės;

6. Atlikus tyrimą nustatyti, kaip žinių organizacijose yra vykdomas strateginių kompetencijų valdymas.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, trys skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, santrauka anglų kalba bei priedai. Magistro darbas „Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijose“ susidaro iš trijų pagrindinių dalių:

1. **Strateginės kompetencijos ir žinių organizacija.** Šiame skyriuje remiantis moksline literatūra analizuojamos strateginių kompetencijų apibrėžtys ir žinių organizacijos savybės bei ypatumai.

2. **Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje.** Šio skyriaus tikslas yra remiantis įvairiomis mokslo teorijomis išanalizuoti, kaip yra valdomos darbuotojų ir organizacijos kompetencijos. Taip pat šiame skyriuje yra nagrinėjamas ryšys tarp strateginių kompetencijų valdymo ir žinių vadybos.

3. **Tyrimas – Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje.** Tiriamoji magistro darbo dalis susideda iš dviejų atliktų kokybinių tyrimų pristatymo. Pirmajame tyrime naudojant keletos atvejų aprašomąją analizę yra nagrinėjamos žinių organizacijos savybių išraiškos keturiose organizacijose. Antrame atliktame tyrime naudojant struktūruoto interviu tyrimo metodiką analizuojama, kaip nagrinėjamų keturių organizacijų vadovai suvokia strateginių kompetencijų valdymą ir kaip valdo savo organizacijų strategines kompetencijas.

Mokslo tiriamasis darbas gali būti naudingas informacijos ir žinių vadybos srities mokslininkams, taip pat mokslininkams, nagrinėjantiems kompetencijų valdymą tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos lygmenyse. Taip pat jis gali būti naudingas dėstytojams ir studentams, dirbantiems šioje srityje.

Kaip jau minėjome anksčiau, kompetencijų sritis yra tarpdisciplininė. Dėl šios priežasties darbe yra naudota plati mokslinė literatūra. Analizuota ir remtasi lietuvių autorių N.

Petkevičiūtės, E. Kaminskytės darbai, taip pat užsienio autorių I. Nonaka, T. Ley, T. Davenport, L. Prusak, J. Tidd, R. Sanchez, K. K. Kuwada ir kitų žinomų mokslininkų darbai.

Moksliniame darbe naudoti mokslinių šaltinių analizės, indukcijos, dedukcijos ir sintezės metodai. Atliktuose tyrimuose naudota keletos atvejų aprašomoji analizės ir struktūruoto interviu tyrimo metodai.

1. STRATEGINĖS KOMPETENCIJOS IR ŽINIŲ ORGANIZACIJA

Šis skyrius skirtas atsakyti į klausimus – kas yra strateginės kompetencijos ir kaip mes suvokiame žinių organizaciją?

Pirmame poskyryje analizuojame Drejer ir Riis (1999) požiūrį į strategines kompetencijas. Antrame poskyryje nagrinėjame Tidd (2001) ir Prahalad (1991) teorijas, susijusias su strateginių ir esminių kompetencijų apibėžtimis, išskirsime strateginių kompetencijų dedamąsias. Trečias ir ketvirtas poskyriai skirti žinių organizacijos savybių, ypatumų ir tipų analizei, šiuose poskyriuose nagrinėsime Nonaka (2008), Zack (2003) ir Schneider teorijas.

1.2 *Strateginių kompetencijų apibrėžtys*

Kompetencijas organizacijoje galima suvokti kaip tiltą jungiantį rinkos poreikius, įmones galimybes ir technologinį tobulėjimą (Drejer, Riis, 1999). Tačiau įvairioje mokslinėje literatūroje kompetencijos yra analizuojamos arba per jų rezultatą (pvz.: jos sukuria vertę klientui) arba per kompetencijų išorines savybes (pvz.: kompetencijas sunku imituoti). Ypač dažnai yra naudojamas terminas strateginės arba esminės (ang. k. - core) kompetencijos (Tidd, 2001). Strateginės kompetencijos gali būti apibūdinamos kaip tos kompetencijos, kurios suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą (per kompetencijos naudojimą). Tačiau yra ir kitas požiūris.

A. Drejer ir J. O. Riis (1999) savo darbe apie kompetencijų vystymą bei technologijas pasiūlė alternatyvų požiūrį į kompetencijas. Jie teigia, kad žiūrint iš praktinės pusės, norint kompetencijas vystyti ir panaudoti, reikia gilintis į kompetencijų vidinius elementus, sudedamąsias dalis:

- *Technologijos* – tai matomiausia kompetencijų dalis, nes ji parodo, kokius įrankius žmonės naudoja tam tikriems darbams organizacijoje atlikti. Technologijas čia reiktų suprasti kaip fizines sistemas ar įrankius: įrengimai, duomenų bazės, programinė įranga ir t.t.

- *Žmonės* – tai pati suprantamiausia kompetencijų dedamoji dalis: jei niekas nenaudos technologijų, tai nieko ir neįvyks. Žmonės yra pati svarbiausia kompetencijų dalis.
- *Organizacija* – tai formali organizacijos struktūra, vadybos/valdymo sistemos, kuriomis remiantis yra valdomi žmonės organizacijoje. Pavyzdžiui: motyvacinės sistemos, komunikaciniai kanalai, atsakomybių ir darbų hierarchinės sistemos ir t.t.
- *Kultūra* – neformali organizacijos aplinka. Organizacinė kultūra įtakoja žmones per bendras vertybes, normas, vertybes ir pan.

Nors kompetencijas sudaro keturi anskčiau išvardinti elementai, į jas reikia žiūrėti kaip į visumą, į sistemą. Drejer ir Riis (1999) pabrėžia, jog svarbūs ne vien kompetencijas sudarantys elementai, bet ir juos jungiantys ryšiai. Pasiūlytas apibrėžimas pateikia kontekstą, kuriame veikia įmonei specifinė technologija, leidžia suvokti vienos ar kitos technologijos svarbą. Be to, apibrėžimas pabrėžia tiek formalų, tiek neformalų būdą, kuriais žmonės bendrauja organizacijoje. Tai iškelia dar vieną kompetencijoms svarbią sritį, ypač besisiejiančią su žinių vadyba – organizacijos mokymąsi. Analizuojant kompetencijas per jų keturias dedamąsias: technologijas, žmones, organizaciją bei kultūrą galima susieti technologinį tobulėjimą ir organizacinį mokymąsi su kompetencijomis, jų tobulinimu.

Kompetencijų tipai organizacijoje gali priklausyti nuo organizacinių vienetų, kuriuose yra naudojamos kompetencijos. Pavyzdžiui: gamykla, dirbtuvė (cechas), produkto kūrimo departamentas, kokybės užtikrinimo grupė, logistikos grandis ir t.t. Tęsiant šią loginę mintį, yra išskiriami trys kompetencijų tipai:

1. **Viena technologija ir keletas žmonių.** Tai gali būti vienos dirbtuvės ar cechas (skyrius) dirbantis su specifine užduotimi ar procesu. Tai taip pat gali būti gamybos linija ar funkcinis kompanijos organizacinis vienetas, pavyzdžiui komunikacijos skyrius. Šiuo atveju kompetenciją yra lengva atpažinti, nes atliekama funkcija yra aiški, be to, kai kalbame apie į procesą orientuotą gamybos vieneta, technologinė kompetencijos dalis yra labai aiškiai išreikšta.

2. **Susipynusios technologijos didesniame organizaciniame vienete.** Tai gali būti pavyzdžiui inžinerinė kompetencija batų gamybos įmonėje organizacijoje sukurti naują batų padų liejimui skirtą formą. Tokiam produktui sukurti organizacijai reikės

kelėtos skirtingų kompetencijų, tokių kaip CAD programinės įrangos naudojimas, reikalingas liejimo formos projektavimui, cheminės bei fizikinės žinios kompetencijos, tam kad naudojamos formai medžiagos būtų patvarios ir tinkamos būtent padų liejimui, viso proceso žinojimas, tam kad užtikrinti reikalingų sudedamųjų dalių specifikavimą ir suradimą ir galiausiai bendras „know how“, apjungiantis visas anksčiau išvardintas kompetencijas, tam kad iš atskirų dalių būtų sukurtas norimas produktas. Šios technologijos, reikalingos vienai konkrečiai kompetencijai užtikrinti yra persipinančios, nes atskirai jų panaudojamumas yra ribotas. Tam, kad tokios atskiros technologijos bei kompetencijos susijungtų ir būtų naudojamos sudėtingesniais kompetencijai ar procesui vykdyti, reikalinga organizacinė struktūra bei formalūs procesai, užtikrinantys teisingą ir kryptingą įvairių technologijų naudojimą.

3. Sudėtingos sistemos sujungiančios daug žmonių skirtinguose departamentuose bei organizaciniuose vienetuose. Tai gali būti korporacijos lygio organizacijos kompetencija pristatyti klientui specifinį užsakymą pažadėtą dieną. Šiuo atveju tokia kompetencija yra organizacijos esmė bei konkurencinis pranašumas. Tačiau tokią kompetenciją ar gebėjimą yra sunku identifikuoti (A. Drejer. „How can we dešine and understand competencies and their development? Technovation, 21 p 137). Galimi pavyzdžiai:

- Kokybės vadybos sistema;
- Gamybos vadybos sistema;
- Neišreikštos darbuotojų, komunikuojančių tarpusavyje, žinios;
- Organizacinė kultūra.

Sudėtinga kompetencija gali susidėti iš kelėtos smulkesnių kompetencijų. Tačiau sudėtinė kompetencija neš didesnę naudą nei atskiros ją sudarančios individualios kompetencijos.

1.2. Strateginės ir esminės kompetencijos

Tiek verslo sektoriuje, tiek ir akademiniam pasaulyje strateginių kompetencijų koncepcija nėra nauja ir susidomėjimas jomis yra didelis. Teigiama, kad strateginės kompetencijos

apibrėžia tai, kaip organizacijos save identifikuoja ir diferencijuoja (Tidd, 2001). Tidd (2001) savo knygoje pabrėžia, jog strateginių kompetencijų mokslinė sritis pastaruoju metu susifragmentavo į keletą atskirų sričių:

- *Žinių vadyba* – analizuoja kaip organizacijos save identifikuoja, dalinasi bei panaudoja savo vidines kompetencijas;
- *Organizacinis mokymasis* – analizuoja ryšį tarp individualių ir organizacinių žinių bei kaip organizacijos atsikrato senų kompetencijų ir įgauna naujų;
- *Strateginė vadyba* – tiria kaip pasinaudoti kompetencijomis, kaip organizacijos kompetencijos prisideda prie bendro siekiamo rezultato;
- *Inovacijų vadyba* – kaip kompetencijos pertransliuojamos į naujus procesus, produktus bei paslaugas.

Tam, kad susieti strategines kompetencijas, inovacijų vadybą ir organizacinį mokymąsi į „Kompetencijų ciklą“ (Tidd, 2001) pirmiausiai reikia identifiukuoti strategines (esmines) organizacijos kompetencijas, antra – reikia šias kompetencijas perkelti į naujus procesus, produktus bei paslaugas, trečia – reikia mokytis iš pavykusių ir nepavykusių projektų ir panaudoti gautą patirtį esamų kompetencijų gerinimui bei naujų kompetencijų kūrimui.

Žymiausi Esminių kompetencijų tyrinėtojai yra G. Hamel ir C. K. Prahalad. Jie teigia, jog įmonių strateginis pranašumas glūdi ne jų produktuose, o esminėse kompetencijose (Hamel, Prahalad, 1991):

- Tikrieji resursai ir konkurenciniai pranašumai yra randami vadovų sugebėjime paversti organizacijos turimas technologijas bei gamybos įgūdžius į kompetencijas, leidžiančias organizacijai lengvai prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir juos išnaudoti savo pranašumui įgyti. Toks požiūris į strateginę vadybą vadinamas „paremtu resursais“ arba „paremtu sugebėjimais“.
- Esminės kompetencijos paremia daugiau nei vieną pagrindinį organizacijos produktą, kuris tuo tarpu susisieja su keletu struktūrinių organizacijos vienetų. Remiantis šia logika galima teigti, jog pats geriausias būdas organizacijos analizei yra ne per produktus ar rinką, o per esmines kompetencijas, kurios viską apjungia.

- Esminės kompetencijos reikalauja susitelkimo. Organizacija negali turėti 15 ar 20 esminių kompetencijų, jų negalima maišyti su organizacijos silpnybėmis ir stiprybėmis. Tam, kad jas identifikuoti, esminės kompetencijos turi:
 - Kurti pridėtinę vertę gaminamai produktui;
 - Turi sietis su keletu skirtingų rinkų
 - Jas turi būti sunku imituoti, atkartoti.

- Organizacijos esminių kompetencijų atpažinimas priklauso nuo strateginės architektūros. Aukščiausi lygio vadovai turi kurti pridėtinę vertę organizacijoje formuluodami strateginę architektūrą kuri savo ruoštu nurodytų kompetencijų įgijimo procesus.

Apbendrinant šį poskyrį turime konstatuoti keletą svarbių dalykų. Pirma, nėra nusistovėjusio požiūrio į organizacijos kompetencijas bei jų apibrėžtis. Galima teigti, kad priklausomai nuo to, kokiam lygmenyje organizacija nori investuoti į kompetencijų vystymą arba kuriame lygmenyje ji turi tam tikrų problemų, taip ji ir turėtų žiūrėti kompetencijas. Antra, kompetencijas galima išskirti skirtinguose lygminiuose. Jeigu norima keisti, tobulinti, ar perkelti tam tikras operacines kompetencijas, jas reiktų analizuoti ir į jas žiūrėti iš technologinės pusės. Jeigu norima kompetencijų perkėlimo pagalba tvarkyti organizaciją strateginiu lygmeniu, reiktų ieškoti ir perkėlinėti ar tobulinti esmines arba dar vadinamas strategines kompetencijas. Toliau darbe bus nagrinėjami įvairūs su kompetencijomis susiję žinių vadybos procesą, tačiau manome, jog yra svarbu apsibrėžti, jog savo darbe mes daugiau koncentruosimės į kompetencijų tiesioginį ryšį su organizacijos žiniomis. Nors kompetencijos yra platesnė sąvoka už žinias, manome, jog žinių vadybos kontekste, galima atskirti technologinį kompetencijų aspektą ir koncentruotis į žinias.

1.3. Žinių organizacijos samprata ir ypatumai

Šiame skyriuje apibrėšime, kas yra žinių organizacija, kaip ją identifikuoti, kokie yra jai būdingi bruožai. Taip pat išanalizuosime ir pateiksime du požiūrius į žinių organizaciją – vieno požiūrio šalininkai teigia, jog būvimą žinių organizacija nulemia žinios paremtas organizacijos

valdymas ir pilna šios koncepcijos integracija į organizacijos procesus, kitas požiūris teigia, jog būvimą žinių organizaciją apsprendžia organizacijos teikiamų paslaugų specifika, jų išskirtinumas. Taip pat šiame skyriuje apibrėšime, koks yra ryšys tarp žinių vadybos ir kompetencijų valdymo organizacijoje, t.y. kaip žinių vadyba gali padėti kokybiškai valdyti strategines organizacijos kompetencijas.

Apie žinių vadyba, žinių organizaciją ir žiniomis grindžiamą visuomenę tiek akademinėje bendruomenėje tiek ir verslo srityje šnekama antrą dešimtį metų. Pasak I. Nonaka (2008) organizacijos neteisingai suvokė žinių vadybą, ir ėmė investuoti pinigus į įvairių IT sistemų kūrimą – šis požiūris pasirodė esantis klaidingas. I. Nonaka savo knygoje „Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm“ teigia, jog šios klaidos priežastimis tapo manymas, jog žinių vadyba yra susijusi su efektyviu informacijos saugojimu, perkėlimu ir naudojimu. Šiuo atveju žodis vadyba buvo suprantamas kaip informacijos sistemų priežiūra.

I. Nonaka siūlo keisti požiūrį į žinių vadybą, ir vietoj šio termino naudoti terminą žiniomis paremta vadyba. Žinios organizacijoje kuriamos per procesą, kurio metu organizacija bendrauja su išore tokiu būdu kurdama sau unikalias žinias. Kadangi žinias organizacijoje kuria žmonės, ir tas procesas yra subjektyvus (priklauso nuo žmonių jausmų, patirčių, kompetencijų ir t.t.), labai svarbu yra niūrėti į darbuotojus kaip į dar vieną resursą (Nonaka, 2008) ir nebandyti jų valdyti klasikinės vadybos principais.

Mokslinėje bendruomenėje nėra nusistovėjusio požiūrio į tai, kas yra žinių organizacija (ang. k. – knowledge organization) arba žiniomis grindžiama organizacija (ang. k. - knowledge based organization).

1.4. Žinių organizacijos tipai

Vieni autoriai teigia, jog žinių organizacija yra tokia organizacija, kurios produktai ir savyje turi daug žinių, yra žiniomis intensyvūs (Zack, 2003). Remiantis šiuo požiūriu konsultacinė įmonė būtų žymiai labiau žiniomis pagrįsta nei tarkim chemijos pramonės gamintoja. Pasak M. H. Zack, toks požiūris nėra teisingas, nes organizacijų klasifikavimas pagal jų kuriamų paslaugų ar

produktų tipą gali sudaryti klaidingą vaizdą. Autorius teigia, jog bet kokia organizacija, nepriklausomai nuo jos kuriamo produkto ar paslaugos tipo gali būti žiniomis grindžiama, ir tai apsprendžia nematomų organizacijos resursų valdymo principai, t.y. kaip organizacija kuria, kodėl ji tai daro, ir kaip? (Zack, 2003). Žiniomis grindžiamą organizaciją aprašo keturios charakteristikos:

- **Procesas** – kaip organizacija kuria savo produktus ir paslaugas, bei kiti veiksmai, susiję su organizacijos veikla (kaip parduodami produktai, aptarnaujami klientai ir t.t.).
- **Aplinka** – tai visa organizacijos aplinka, kuri susijusi su organizacijos žiniomis, vidinės ir išorinės aplinkos ribos. Kurios neretai labai prasiplečia, dėl žinių kūrimo proceso.
- **Tikslas** – tai organizacijos tikslas ir strategija – kaip organizacija ruošiasi pelningai tarnauti savo klientams?
- **Perspektyva** – tai organizacijos požiūris į išorinį pasaulį bei jos kultūra, kurie abu įtakoja tiek organizacijos sprendimus, tiek veiksmus, kurių ji imasi savo tikslams pasiekti.

Nagrinėjant kiekviena iš šių elementų galima nustatyti, kaip giliai žinios yra integruotos į organizacijos procesus nuo pačių žemiausių, procesinių, iki pačių aukščiausių – strateginių.

Procesas. Kiekviena organizacija pirmiausiai fokusuojasi į konkrečių ir aiškiai išmatuojamų kasdienių užduočių atlikimą. Žiniomis grindžiama organizacija savo veikloje turi du procesus, kurie remia kasdienes organizacijos darbus: efektyvus turimų žinių naudojimas ir naujų žinių kūrimas (Zack, 2003). Šių procesų tikslai yra:

- Uztikrinti, jog žinios vienoje organizacijos dalyje bus naudojamos tikslams ir užduotims atlikti kituose struktūriniuose vienetuose;
- Uztikrinti, jog žiniomis organizacijoje yra dalinamasi, tokiu būdu naudojama sukaupta patirtis;
- Sukurti galimybę organizacijos nariams iš skirtingų jos padalinių kartu susitikti, dalintis žiniomis ir tokiu būdu kurti naujas žinias;
- Sukurti galimybes ir terpę eksperimentavimui ir mokymuisi.

Aplinka. Šių laikų ekonomikoje žinių kūrimas organizacijoje neapsiriboja klasikinėmis organizacijos ribomis (Zack, 2003). Žinios neretai sukuriamos bendravimo su klientais, partneriais ar net konkurentais metu. Šiuo atveju žiniomis pagrįstoje organizacijoje yra ta organizacija, kuri tikslingai ir planingai palaiko procesus, kurių metu bendraudama su išore organizacija įgauna vis naujų jai reikalingų žinių. Tokiu atveju organizacijos ribos, kuriose yra kuriamos žinios tampa labai miglotos.

Tam tikrame etape žiniomis pagrįsta organizacija nustoja dirbti principu “kas dirba kam” ir pradeda dirbti principu “kas turi dirbti su kuo”.

Tikslas. Efektyvūs žinių valymo procesai negali užtikrinti, kad organizacijos rezultatai automatiškai bus puikūs ar kad ji pasirodys geriau už konkurentus. Pasak M. Zack, tik tos organizacijos, kurios susieja savo žinių valymo procesus su ilgalaikę organizacijos strategija gali pasiekti teigiamų rezultatų. Autoriaus nuomone žinių organizacija identifikuoja žinias kaip strateginę savo resursą. Šiuo atveju organizacijai svarbu atsakyti į sekančius klausimus:

- Ką mums, kaip organizacijai, reikia žinoti, kad pasiektume užsibrėžtų strateginių tikslų?
- Ką mes žinome?
- Ką mūsų konkurentai žino?

Skirtumas tarp to, ką organizacija žino, ir ką jai reikia žinoti nukreipia dėmesį į organizacijos vidų, o skirtumas tarp to, ką ji žino ir ką žino konkurentai nukreipia į organizacijos išorę. Šiuo atveju labai aiškia paralelią galim nubrėžti tarp šių elementų ir tarp SSGG analizės – klausimai nukreipti į organizacijos vidų atitinka organizacijos stiprybes ir silpnybes, o klausimai, nukreipti į išorę atitinka organizacijos galimybes ir grėsmes. Organizacijos turi stengtis sumažinti tiek vidinius, tiek išorinius įvardintus skirtumus tarp žinojimo, tam kad efektyviau ir greičiau dirbt nei jų konkurentai.

Perspektyva. Žiniomis pagrįsta organizacija nepriklausomai nuo jos produktų ar paslaugų tipo, save mato kaip orientuotą žinias. Tai reiškia, kad bet kokius jos veikloje vykstančius procesus mato kaip žinias praplėčiančius (Zack, 2003). Žinias ir mokymasi tokia organizacija naudoja tam, kad įvertinti kaip ji valdoma, ką ji daro, ką ji samdo, kokie jos turi būti santykiai su klientais, kaip jai elgtis su konkurentais.

Egzistuoja ir kitoks požiūris į žinių organizaciją. Šio požiūrio šalininkai žymiai siauriau žiūri į žinių organizacijos apibrėžimą ir teigia, jog tai tokia organizacija, kurios pagrindinis resursas ir pardavimo objektas yra jos darbuotojų ekspertizė, arba kitaip sakant žinios (Schneider, Winch, 1993) The Bartlett Graduate School, University College London). Jos produktų ar paslaugų specifiškumas išskiria tokią organizaciją iš kitų, labai klasikinių industrijų organizacijų. Tokios organizacijos dar vadinamos žmonių organizacijomis (tarpininkų organizacijos, tokios kaip brokerių įmonės, nėra žinių organizacijos, nes jos labiau ne kuria žinias, o jas perpardavinėja).

Viena iš šio tipo organizacijų savybių yra ta, jog jos parduodamos paslaugos yra sunkiai apčiuopiamos (ang. Intangible), jų negalima parduoti kaip produkto, tačiau jos yra pakankamai standartizuotos tam, kad jas galima būtų diferencijuoti tarp kitų paslaugų teikėjų. Jos taip pat skiriasi nuo žinių darbuotojų organizacijų, tokių kaip spaudos įmonės, kur sukuriamas produktas yra aiškiai apčiuopiamas (knygos) ir nuo mokslininkų, meninkų bendruomenių, kur kuriamo produkto ar paslaugos standartizacija yra labia žemo lygio arba jos iš viso nėra.

Vienas tipas tokių žinių organizacijų yra tos, kurios padeda atlikti sandorius tarp dviejų suinteresuotų šalių. Šiuo atveju jos pardavinėja savo sąžiningumo kompetenciją – tai teisininkai, finansininkai. Jų nepriklausomumas, nebuvimas didesnės organizacijos dalimi šiuo atveju užtikina jų kompetenciją (sąžiningumo).

Kitas autoriaus E. Schneider išskiriama grupė žinių organizacijų yra ta, kuri pardavinėja savo kūrybiškumo kompetenciją. Šiuo atveju tokia žinių organizacija pasamdoma tam, kad parduotų savo kūrybiškumą – tai architektai, vadybos konsultantai, reklamos agentūros ir pan. Jų darbo aplinkos specifiškumas įgalina turėti konkurencinį pranašumą – kūrybiškumą, todėl tokio tipo organizacijomis nėra būdinga būti kokios didesnės korporacijos dalimi – įvairios procedūros, struktūriniai apribojimai, sprendimų priėmimo sudėtingumas trukdo kūrybiniam procesui.

Trečia grupė žinių organizacijų turi išskirtinę technologijos kompetenciją. Šiuo atveju tai gali būti inžinieriniai konsultantai, ar programinės įrangos kūrėjai, kurie pardavinėja savo klientams išskirtinius technologinius sprendimus. Šių organizacijų konkurencinis pranašumas yra gebėjimas išlaikyti didelę koncentraciją inžinierinės, technologinės ekspertizės, kurią jie gali bet kada panaudoti tam tikriems sprendimams sukurti.

Apibendrinant šį poskyrį galime konstatuoti, jog egzistuoja du požiūriai į žinių organizaciją. Vienas požiūris teigia, jog žinių organizacija yra tokia, kurios kuriamos/suteikiamos paslaugos tiesiogiai paremtos joje dirbančių žmonių išskirtinėmis kompetencijomis. Kitas požiūris atstovauja nuomonei, jog ne organizacijos kuriamų produktų ir paslaugų savybės ar specifiškumas nurodo jos būsimą žiniomis pagrįsta, o tai, koku principu yra valdoma organizacija, jos procesai.

2. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE

Kompetencijų valdymas, tiek kaip mokslo, tiek ir kaip praktikos sritis yra išskirtinai daugiasluoksnis. Norint pilnai įsivaizduoti kompetencijų valdymo mechanizmus organizacijoje, reikia suprasti, jog organizacija gali būti tiek pati, kaip organizmas, tokiu atveju analizuojamos jos, kaip tam tikro vieneto, kompetencijos, bet tuo pačiu ji yra sudaryta iš savo darbuotojų, atskirų individų, kurių kompetencijos, indėlis siekiant bendro tikslo tiesiogiai sudaro galimybes organizacijai turėti savo strategines kompetencijas. Dėl šios priežasties norint pilnai suvokti kompetencijų valdymo mechanizmus organizacijoje, reikia pradėti nuo asmeninių kompetencijų valdymo organizacijos kontekste.

Šiais laikais organizacijos darbuotojų žinios ir gebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003), todėl organizacijoms labai svarbu sistemingai užsiimti savo darbuotojų kompetencijų valdymu. Kompetencijų valdymas organizacijoje reikalingas tam, kad valdyti instrumentus ir metodus, naudojamus sistemingam darbų atlikimui reikalingų kompetencijų pasiekimui, taip pat tam, kad naudoti turimas darbuotojų kompetencijas (Ley, 2006).

Daugelis šiuo metu naudojamų kompetencijų valdymo organizacijose instrumentų nesugeba tuo pat metu suderinti darbo jėgos kompetencijų organizacijose valdymo modelių ir didelio kiekio gautų empirinių duomenų apdorojimo (Ley, 2006). Tobias Ley savo darbe apie organizacijos kompetencijų valdymą teigia, jog optimaliausias yra 5 žingsnių kompetencijų valdymo modelis:

1. Pirmame žingsnyje yra analizuojami iniciatyvos tikslai ir aplinka (*tikslo ir aplinkos analizė*);
2. Antrame žingsnyje yra nustatomas organizacijai specifinių kompetencijų modelis, detalizuojant, kokias kompetencijas reikės matuoti (*kompetencijų apibrėžimas*);
3. Trečiajame žingsnyje yra nustatoma, kokias kompetencijas organizacijos darbo jėga turi (*kompetencijų auditas*);
4. Ketvirtame žingsnyje vertinami pasirinkti modeliai ir kompetencijų nustatymas (*modelių įvertinimas*);

5. Penktame žingsnyje yra pradedami naudoti modeliai (*modelių naudojimas*).

2.1. Darbuotojų kompetencijų valdymas

Pastaruoju metu, ypač JAV, kompetencijų valdymo srityje ypač išpopuliarėjo KSAO modelis (ang. k. Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics). Išvertus į lietuvių kalbą, šio modelio pagrindą sudaro teiginys, jog kompetencija susideda iš žmogaus žinių (ang. k. – knowledge), įgūdžių (ang. k. –skills), gebėjimų (ang. k. – abilities) ir kitų charakteristikų (ang. k. – other characteristics).

Tyrėjai Schmitt ir Chan (1998) nagrinėdami gebėjimų ir darbo rezultatyvumo (ang. k. – performance) ryšį, kurį Tobias Ley dar vadina kompetencijų ir darbo rezultatyvumo ryšiu, kompetencijas apibrėžia taip:

- Žinios – suklasifikuotas tam tikros srities informacijos vienetas, t.y. faktai, taisyklės ir procedūros.
- Įgūdžiai – pažintiniai ir psichomotoriniai įgūdžiai.
- Gebėjimai – pažintiniai gebėjimai.
- Kitos charakteristikos – motyvaciniai ir asmenybės faktoriai.

Problema su KSAO modeliu yra ta, jog lyginant skirtingas klasifikacijas paaiškėja, jog naudojama terminologija nėra nusistovėjusi (Ley, 2006) - neretai yra maišomos įgūdžių ir gebėjimų kategorijos, taip pat priklausomai nuo naudojamos metodologijos, įgūdžių kategorijai gali būti priskirti arba pažintiniai, arba psichomotoriniai gebėjimai.

Tačiau KSAO išlieka vis tiek aktualus dėl kelių priežasčių:

- KSAO apibrėžimas užtikrina, jog analizuojant darbo jėgos rezultatyvumą, labai platus žmoniškųjų charakteristikų spektras bus paimtas domėn.
- KSAO modelis skirtas žmonių analizei, t.y. aprašo žmonių charakteristikas.

Nagrinėjant kompetencijų ir darbo rezultatyvumo modelį, svarbu apibrėžti terminologiją. Tobias Ley (2006) pristatydamas savo koncepciją, darbo rezultatyvumą apibūdina kaip tam tikroje situacijoje naudojamą bet koki elgesį, kuris yra darbdavio kontroliuojamas ir yra skirtas organizacijos tikslams siekti. Tokiu būdu gautas rezultatas gali būti matuojamas pagal tam tikrus standartus. Rezultatyvumo vertinimo priklauso nuo kiekvienos organizacijos specifinių tikslų ir organizacijos viduje nusistovėjusių bendrų principų, kas ir kaip turi būti daroma tam tikroje specifinėje situacijoje.

Kurį elgesį laikyti darbo našumu, priklauso nuo vykdomos analizės tikslo ir gylio. Iš esmės darbo našumą galima apibūdinti kaip tam tikrą užduotį, dėl kurios yra susitariama organizacijoje. Užduotis šiuo atveju susideda iš rinkinio įvairių poelgių, dažniausiai turi tikslą ir norimą pasiekti rezultatą. Šiuo atveju užduoties pasiekimai tampa darbo našumo rezultatais.

Kompetencijos Tobias Key modelyje yra pristatomos kaip asmeninės žmogaus charakteristikos, kurias jis naudoja tam tikrose skirtingose darbinėse situacijose. Kompetencijos yra hipotetiniai konstruktai kurie apsprendžia darbo našumą (Ley, 2006). Kompetencijas gali laikyti faktoriais, įtakančiais darbo našumą tik tais atvejais, kai daroma prielaida, jog rinkinys žmogaus kompetencijų yra ribotas ir mažesnis nei rinkinys užduočių, pagal kurių atlikimą yra nustatomas darbo našumas. Šiuo atveju darbo našumas sukuriamas dinamiškai parenkant tas kompetencijas, kurios reikalingos specifiniai užduočiai atlikti.

Remianti KSAO modelius kompetencijas galima skirti į smulkesnes kategorijas:

- Asmeniniai bruožai (temperamentas).
- Motyvai ir pažintiniai gebėjimai;
- Įgūdžiai, gebėjimai.

Kompetencijų apibrėžimo procesas apima atranką tų kompetencijų, kurios reikalingos specifinėms darbo užduotims ar kitiems darbo našumo rezultatams pasiekti. Kompetencijų nustatymas apima tam tikros kompetencijos priskyrimą individui organizacijoje. Šį etapą galima dar suvokti kaip matavimą. Kompetencijų vystymas šiuo atveju suvokiamas kaip procesas, kurio metu individas besimokydamas gauna naujas kompetencijas. Šis procesas gali vykti tiek darbo metu, tiek ir ne (seminarai, konferencijos ir t.t.). Kompetencijų identifikavimas padeda nustatyti darbuotojus, kurie turi tam tikras specifines kompetencijas. Kompetencijų identifikavimo procesas įgalina

organizaciją greitai ir kokybiškai blokuoti reikalingą ekspertizę, pvz., tam tikram projektiniam darbui.

Tikslo ir aplinkos analizė

Analizuojant kompetencijų valdymo tikslus organizacijoje, galim remtis prielaida, jog kompetencijų valdymas susijęs su dvejomis funkcijomis: žmogiškųjų išteklių valdymu ir žinių vadyba (Ley, 2006). Be abejo, kompetencijų valdymo tikslai bei planuojami naudoti modeliai turi tiesiogiai sietis su organizacijos verslo tikslais bei turi juos remti. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai gali būti įvairūs, priklausomai nuo to ar jie yra operaciniai ar strateginiai (Sarges, 2011): įdarbinimas, atranka, karjeros planavimas, plėtra (operaciniai), organizacinės plėtros, susijungimo planavimo (strateginiai). Taip pat yra galimi tiek operaciniai, tiek strateginiai žinių vadybos tikslai: strateginių kompetencijų valdymas, ekspertų identifikavimas, kompetencijų žemėlapių sukūrimas, ar projektinių komandų sukūrimas.

Analizuojant aplinką kompetencijų valdymo kontekste, pasak Tobias Ley (2006), yra keletas sričių, darančių įtaką, tačiau svarbiausi yra *darbo tipas* ir *tikslinės grupės dydis*. *Darbo tipai*, įtakoiantys kompetencijų valdymo modelio pasirinkimą yra du: situaciniai konvergencijos ir divergencijos reikalavimai. Konvergencijos reikalavimai yra tie, kurie tiesiogiai nukreipti į išorinius tikslus bei reikalavimus, kurie yra iš anksto numatyti ir aiškūs. Tuo tarpu divergenciniai reikalavimai aprašo situacijas, kur tikslai ir rezultatai nėra aiškūs ir jiems pasiekti reikalingi veiksmai reikalauja kūrybinio požiūrio į problemos sprendimą.

Svarbu yra analizuoti organizacijos darbo pozicijų tipus (Agrawal, Manyika, Richards, 2003). Pasak pastarųjų autorių, organizacijose išsiskiria 6 skirtingos darbo pozicijų rūšis: aukščiausio lygio vadovai, žinių darbuotojai, viduriniojo lygio vadovai, patyrę darbuotojai, mažiau patyrę darbuotojai ir biurokratai. Taip pat tie patys autoriai išskiria 5 darbuotojo darbo organizacijoje ciklo etapus: planavimas, dalyvavimas, tobulėjimas, pristatymas ir apdovanojimas. Priklausomai nuo darbo tipo, šiuo atveju reikia nustatyti, kurioje stadijoje yra galimi didžiausi trukdžiai darbuotojo produktyvumui. Nustačius produktyvumo iššūkius, yra imamasi atinkamų kompetencijos valdymo metodų, tam kad maksimaliai sumažinti riziką.

Kompetencijų apibrėžimas

Kuriant ar stengiantis pritaikyti kompetencijų valdymo modelį, pagrindinis iššūkis yra susieti kompetencijas su darbo našumu, t.y. apibrėžti, kurias kompetencijas reikia matuoti, ir kaip tai daryti (Ley, 2006). Galimos dvi kompetencijų apibrėžimo strategijos: *konceptinė strategija* prasideda koncepciniam (kompetencijos) lygmenyje ir siekia susieti egzistuojantį darbo našumą su sukurtais konstruktais. Tuo tarpu *duomenimis paremta strategija* fokusuojami pirmiausiai į rezultatyvumą (darbo našumą) ir tik po to bando konstruoti kompetencijas, kurios įtakoja skirtingus darbo našumus.

Strategija paremtame modeliavime svarbu yra tai, kad pirmiausiai aukščiausio lygio vadovai turi susitarti dėl organizacijos tikslų ir strategijos, kuri po to gali būti išreikšta konkrečiais uždaviniais žinių vadybai ir žmogiškųjų išteklių valdymui. Tam, kad užtikrinti, jog darbuotojų kompetencijos yra valdomos remiantis organizacijos ateities poreikiais, kompetencijos valdymas prasideda nuo rinkos ateities, bei klientų poreikių analizės, kuriais remiantis nustatomos strateginės organizacijos kompetencijos taip pat ir pagrindiniai organizacijos principai bei tikslai. Nustačius pastaruosius, galima apibrėžti kokios individualios kompetencijos bus reikalingos organizacijai, tas kompetencijas įrašyti į darbuotojų profilius, taip pat jų pagrindu galima formuoti žinių kūrimo projektus.

Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje labai paplitęs darbų analizės metodas. Jis remiasi darbų, ir jų atlikimui reikalingų užduočių analize. Šiuo atveju pagrindinis kintamasis yra ne darbų pavadinimas ar pozicijų aprašymas, o užduotys, nes jos yra mažiausiai kintančios ir geriausiai aprašo darbus. Darbų aprašymui dažniausiai naudojami klausimynai ir interviu (arba šie metodai kombinuojami). Interviu labai naudingi tais atvejais, kai yra per mažai informacijos apie tam tikrą darbą, arba darbas apskritai nėra aprašytas. Interviu metu tyrėjas dažniausiai nustato, kokios užduotys sudaro darbą, kokie darbo rezultatai, atsakomybės. Klausimynai gali būti po to sukurti remiantis interviu duomenimis. Taip pat yra nemažai įvairių jau paruoštų klausimynų.

Kompetencijų auditas

Prieš tai aprašytame žingsnyje (*kompetencijų apibrėžimas*) nustatytas reikiamas organizacijos kompetencijas būtina audituoti, t.y. išnagrinėti turimas darbo jėgos kompetencijas. Tai galima atlikti arba rankiniais (savęs analizė) arba automatizuotais metodais (naudojant automatizuotą procedūrą).

Analizuojant rankiniu būdu, audito rezultatu tampa išsamus darbuotojo kompetencijų profilis, kurias neretai saugojamas tam tikroje IT sistemoje. Saugojimas bendroje bazėje reikalingas tam, kad užtikrinti bendrų sąvokų organizacijoje naudojimą bei skaidrumą. Rankinis kompetencijų analizės metodas dažnai susideda iš darbuotojo bei jį prižiūrinčio asmens vertinimo. Ekspertizės lygio nustatymas dažniausiai atliekamas pačio darbuotojo, o elgesio, komunikacinės kompetencijos yra vertinamos tiek paties darbuotojo, tiek ir jį prižiūrinčio asmens. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek ir praktikoje naudojamos įvairios vertinimo skalės (Ley, 2006):

- Absoliutinės skalės – dažnai naudojama BARS vertinimo skalė, kurią sunku sudaryti, tačiau jos pagrindu daromas įvertinimas yra pats tiksliausias (Schmit, Chan, 1998). Ji sudaroma remiantis tam tikrais elgesio vertinimo kriterijais, arba skalės, sudaromos remiantis bendru kompetencijų valdymo standartu (pvz.: pradedantysis, ekspertas, ir t.t.).
- Skalės, susijusios su numatomu arba norimu rezultatu (pvz.: atitinka/lenkia lūkesčius), taip pat skalės, kurios lygina su tam tikra darbuotojų grupe (pvz.: aukščiau/žemiau vidurkio).

Modelių įvertinimas

Šiame kompetencijų valdymo etape svarbu įvertinti, ar modeliai, sukurti antrame žingsnyje ir kompetencijų įvertinimas, atliktas 3 žingsnyje yra teisingi ir atitinka esamą organizacijos situaciją. Kalbant apie kompetencijų valdymo modelius, dažniausiai naudojamas dviejų kontrastingų grupių įvertinimo metodas (Schmit, Chan, 1998). Tam, kad įvertinti kompetencijų valdymo modelį, vertintojas identifikuoja dvi skirtingas darbuotojų grupes organizacijoje: aukšto lygio vykdytojus ir vidutinio lygio vykdytojus. Abi grupės yra interviuojamos ir jų elgesį fiksuoja kompetencijų valdymo specialistas. Atliekant kontent analizę, gaunamos keletas kompetencijų, kurios skiria vieną grupę nuo kitos. Vėliau yra kuriamos BARS lentelės, ir antrą kartą jos lyginamos su naujais tyrėjais, kurie vertina jau kitas grupes – tokiu būdu patikrinamas rezultatų valdumas.

Neretai modelių vertinimo paslauga yra perkama, nes tai yra brangus procesas, reikalaujantis nemažų išteklių ir nuolatinio metodų peržiūrėjimo ir atnaujinimo.

Apibendrinant šį skyrių, turime konstatuoti keletą svarbių dalykų. Pirmiausiai, organizacijos darbuotojų kompetencijų valdymas iš esmės susideda iš dviejų funkcijų – žmogiškųjų išteklių valdymo ir žinių vadybos. Remiantis Tobias Ley pateikta koncepcija, kompetencijų valdymą galima išskaidyti į penkis etapus: kompetencijų valdymo tikslo ir aplinkos analizę, organizacijai reikalingų kompetencijų apibrėžimą, turimų darbuotojų kompetencijų auditą, numatomų naudoti modelių įvertinimą ir tų modelių naudojimą. Iš strateginės perspektyvos, mūsų nuomone Tobias Ley siūlomas kompetencijų valdymo modelis, paremtas kompetencijų ir darbo našumo santykiu yra universalus ir tikėtina nesunkiai pritaikomas įvairaus tipo organizacijoms. Kadangi jis nėra apriboto vieno specifinio tipo kompetencijų valdymui, tarkim vadybinėms, tikėtina, jog organizacija, identifikavusi savo pačios strategines kompetencijas ir įvardinusi, kokių jos darbuotojų žinios daro ją unikalią, panaudojusi mūsų pateiktą modelį sugebės tinkamas valdyti norimas asmenines darbuotojų kompetencijas.

2.2. Organizacijos kompetencijų valdymas

2.1.1. Kompetencijų identifikavimas organizacijoje

Šiame poskyryje remdamiesi J. Tidd (2001) požiūriu pateiksime labai paprastą būdą identifiкуoti kompetencijas organizacijoje. Kaip jau minėjome anksčiau, kompetencijos gali būti įvairios. Čia bus kalbama apie strateginių kompetencijų identifikavimą. Kadangi darbas yra susijęs su kompetencijų analize per žinių vadybos prizmę, manome, jog strateginės kompetencijos geriausiai savyje inkorporuoja būtent žinių vadybos aspektą. Taip yra todėl, kad jos yra labiau apimančios visą organizaciją ir mažiau savyje turi grynai technologinio aspekto, kurį reiktų sieti ne su žinių vadyba, o su technologijų vadyba.

Resursais paremtame požiūryje į organizaciją svarbiausia yra identifiкуoti unikalios organizacijai stiprybes bei jas stiprinti. Kiekviena įmonė turi unikaliją, vertės kūrimo mechanizmą, organizacijos kultūrą ir t.t. Pagrindinis išsūkis yra paversti šį unikalumą organizacijos strategine privalumu.

Unikalių kompetencijų identifikavimas organizacijoje susiduria su įvairiomis problemomis. Tam, kad esminės kompetencijos taptų strateginės analizės įrankiu, reikia jog organizacijos analizuotų tiek savo, tiek ir konkurentų kompetencijas (neretai yra analizuojama ar išskiriama tik viena kompetencija, kuri identifikuojama kaip unikali tam tikrai organizacijai). Be to, imant detaliam analizuoti tam tikras kompetencijas, kurios yra identifikuojamos kaip unikalios organizacijai, neretai paaiškėja, jog jos yra nei unikalios, nei pastovios, nei prisideda prie organizacijos funkcionavimo ir t.t.

Kompetencijos yra neapčiuopiamas organizacijos resursas. Joms identifikuoti J. Tidd siūlo naudoti techniką, kurią sudaro trys dalys:

1. Sėkmingų organizacijos produktų ar paslaugų esminių savybių identifikavimas;
2. Šių savybių susiejimas (mapping) su organizacijos kompetencijomis ir resursais (įskaitant tiek apčiuopiamus, tiek neapčiuopiamus resursus);
3. Šių resursų palaikymo, apsaugojimo ir panaudojimo galimbių įvertinimas, įskaitant ir žinių vadybą.

Esminių organizacijos savybių identifikavimas

Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą būtina įvykdyti tris sąlygas:

1. Klientai turi aiškiai jausti skirtumą tarp organizacijos siūlomų produktų ir paslaugų išskirtinių savybių ir konkurentų produktų bei paslaugų savybių;
2. Ši skirtumą sąlygoja gebėjimų atotrūkis (capability gap) tarp gamintojo ir jo konkurentų;
3. Skirtumas tarp esminių savybių ir gebėjimų atotrūkis gali išsilaikyti laikui bėgant.

Organizacijoje pajėgumas yra keturiose srityse:

1. Reguliavimo – teisiųjų esybių turėjimas: patentai, prekės ženklai;
2. Pozicinis – ankstesnių pastangų rezultatas: reputacija, pasitikėjimas;

3. Verslo sistemos – gebėjimas dalykus daryti gerai;
4. Organizacijos charakteristikos – gebėjimas valdyti pokyčius.

Organizacijos savybių susiejimas su resursais ir kompetencijomis

Strateginių kompetencijų savybės yra:

- Jos atsakingos už ryškios naudos vartotojams pateikimą;
- Jos yra ypatingos tam tikrai organizacijai;
- Jų gavimas užima laiko;
- Jos yra išliekančios (sustainable) todėl kad jas sunku imituoti ir tai užima daug laiko
- Jos sudaro resursų konfigūraciją;
- Jos turi stiprų neišreikštą turinį bei yra socialiai sudėtingos – jos yra patirtinio mokymosi rezultatas/produktas

Resursai, kurie kuria produkto savybes, yra priskiriami anksčiau paminėtoms organizacijos išteklių sritims.

Reguliavimo ištekliai - resursai, kurie yra teisinės esybės:

- Apčiuopiami, materialūs, esantys balanse;
- Neapčiuopiami, nematerialūs – patentai, licencijos ir t.t.

Pozicionavimo ištekliai – ankstesnių pastangų rezultatai – kompanijos reputacija, produkto reputacija, korporatyviniai tinklai, asmeniniai tinklai, napsaugoti duomenys, platinimo tinklas, procesai ir t.t.

Funkciniai ištekliai - resursai, kurie yra asmeniniai įgūdžiai, ir know how, komandos įgūdžiai ir know how tiek kompanijoje, tiek pas tiekėjus ar platintojus.

Kultūriniai ištekliai - organizacijos charakteristikos:

- Kokybės standartų suvokimas;
- Klientų aptarnavimo tradicijos;

- Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių;
- Gebėjimas kurti naujoves;
- Gebėjimas dirbti komandoje;
- Gebėjimas išugdyti darbuotojus, tiekėjus ir platintojus;
- Automatinio reagavimo mechanizmas.

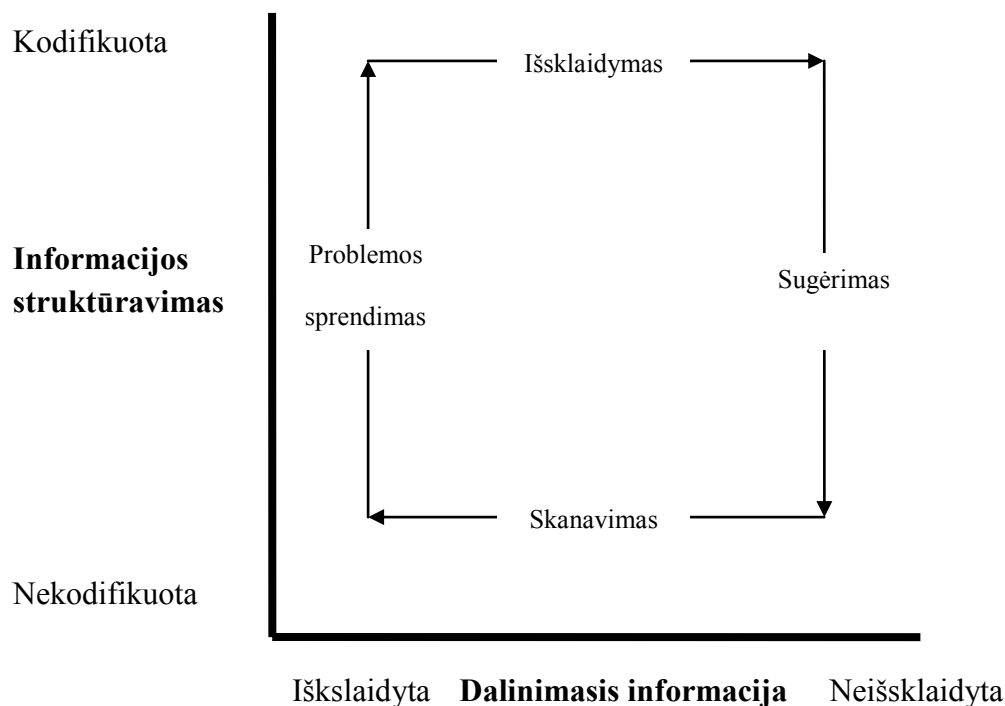
Kompetencijų palaikymas, apsaugojimas ir panaudojimas

Identifikavus esminius kompanijai resursus reikia išanalizuoti jų plėtojimo scenarijus 4 aspektais: apsaugos, išlaikymo, stiprinimo ir poveikio. Kiekvienam iš aspektų yra priskiriami keletas klausimų padedančių įvairiapusiškai išanalizuoti norimą resursą.

Toks neapibrėžtų resursų analizavimas leidžia kodifikuoti neišreikštas organizacijos žinias.

Tokiai analizei tinka c-space (cultural space) koncepcija. Ši koncepcija fokusuojasi į žinių organizacijoje ir tarp organizacijų struktūrą ir judėjimo kryptį. Ji susideda iš dviejų matmenų: kodifikavimo ir sklidimo (1 paveikslas):

1 paveikslas. Kultūrinės erdvės schematinis atvaizdavimas (TIDD J. „Identifying Innovative capabilities“, Science and technology Policy Research, p. 6)



Žinių kodifikavimas apima informacijos, kurią darbuotojai laiko savyje ir negali aiškiai išreikšti paėmimą bei sustruktūravimą taip, kad jų sudėtingumas yra sumažinamas. Tai įgalina šias žinias išsaugoti fiziniuose objektuose arba užrašyti ant popieriaus. Kai visa tai įvyksta, žinios pradeda kurti savo pačių gyvavimo ciklą ir ima pačios skliti.

Apibendrinant šį skyrių norime pabrėžti, jog mūsų nuomone aukščiau parašytas būdas identifikuoti strategines kompetencijas yra labai aiškus ir lengvai atliekamas. Analizuojant įvairią mokslinę literatūrą, susijusią su kompetencijomis ir jų valdymu pastebėjome, kad neretai autoriams trūksta tam tikro mokslinio struktūriškumo. Čia apibrėžtas kompetencijų identifikavimo mechanizmas susideda iš: esminių, unikalių organizacijos savybių identifikavimo, tų savybių susiejimo su kompetencijomis ir resursais bei galiausiai identifikuotų kompetencijų saugojimo ir palaikymo.

2.2.2. Naujų kompetencijų įgijimo būdai

Kompetencijomis paremtas požiūris į organizacijos valdymą remiasi į strateginių kompetencijų identifikavimą, vystymą bei panaudojimą (Tidd, 2001). Tačiau tok požiūris neleidžia atsakyti į klausimą: kaip organizacijai elgtis, kai jos esminės kompetencijos pasensta, arba kaip įgyti naujų kompetencijų?

Turimos strateginės kompetencijos gali ne tik padėti organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą bet ir ją sužlugdyti, arba padaryti ją nelanksčia. Strateginės kompetencijos gali tapti per daug dominuojančios organizacijoje. Tokio dominavimo atsiradimą įtakoja tai, kad esminės kompetencijos tiesiogiai susisieja su esamais organizacijos produktais, be to, daugelis vidutiniojo ir aukštesniojo lygio vadovų būna apmokyti dirbti būtent su esamais organizacijoje produktais bei technologijomis. Dėl tokios situacijos, atsiradusios naujos kompetencijos gali būti neįvertintos ar net atstumtos.

J. Tidd (2001) savo knygoje teigia, kad Hamel ir Prahalad teiginys, jog aukščiausio lygio vadovai apsprendžia ir diktuoja organizacijos strateginę architektūrą yra ginčytinas. Jo nuomone, esminių kompetencijų sėkmingas vystymas ir panaudojimas nepriklauso nuo vadovybės sugebėjimų tiksliai numatyti ilgalaikes technologijas ir produktus (Tidd, 2001). Būsimų kompetencijų bei technologijų svarba organizacijoje suvokiama ne per vadovų „stebuklingą prašvytimą“, o per palaipsnių visą organizaciją apimančių bandymų, klaidų ir mokymosi procesą. Šiame procese labai svarbią vietą užima naujų žinių kūrimas ir strateginis tų žinių pozicionavimas.

Tiek anksčiau minėti autoriai A. Drejer ir J. O. Riis, tiek ir J. Tidd pripažįsta, jog labai svarbią vietą kompetencijų valdyme užima organizacijos ir jos narių žinios. Organizacijos žinias gali gauti per patirtį, eksperimentavimą arba įgijimą. Iš visų išvardintų būdų mokymasis per patirtį pasirodo yra mažiausiai efektyvus. Organizacijos sunkiai sugeba savo patirtį paversti kompetencijomis. Toks mokymosi procesas yra sunkiai valdomas ir gali sąlygoti netgi netinkamų, blogų patirčių įsisavinimą bei neigiamų, žalingų įpročių atsiradimą.

Eksperimentavimas yra labiau sistemingas būdas mokytis organizacijoje. Tokia praktika ypač taikoma įvairiuose naujų produktų kūrimo, rinkos tyrimų departamentuose. Kai eksperimentavimas organizacijoje yra prižiūrimas, strategija paremta nuolatiniu bandymų ir mokymosi iš klaidų procesu, gali teigiamai sąlygoti organizacijos pritaipimą prie beiškeičiančių rinkos sąlygų ir atsirandančių naujų technologijų.

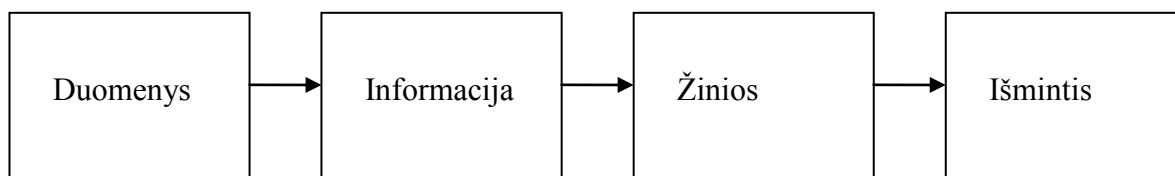
Kaip jau minėjome anksčiau, žinias taip pat įgyti (nusipirkti). Šiuo atveju ar naujų žinių įgijimas sąlygos reikalingų kompetencijų atsiradimą organizacijoje priklauso nuo to, kiek racionalus buvo žinių pirkimas ir ar teisingai buvo atliktas žinių perkėlimo procesas.

2.3. Žinių vadybos vaidmuo valdant strategines organizacijos kompetencijas

Organizacijos žinias galime laikyti kritiniu faktoriumi, nulemiančiu organizacijos gebėjimą prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje. Tiek nuo individualių organizacijos narių žinių, tiek ir nuo bendrų žinių priklauso, kaip greitai ir efektyviai organizacija gali reaguoti į naujus išorės iššūkius. Organizacijos turi gebėti identifikuoti ir atpažinti žinias kaip vertingą išteklių, ir panaudoti jas naujų individualių bei organizacinių kompetencijų kūrimui (Bollinger, Smith, 1997). Žinių vadyba padeda pasiekti šį tikslą.

Organizacijoje žiniomis galime laikyti tai, ką darbuotojai žino apie klientus, produktus, procesus, klaidas bei pasiteisinusius sprendimus (Grayson, O'Dell, 1998). Žinios yra kaupiamos ir fiksuojamos įvairiose duomenų bazėse, procedūrose, tvarkose, naudojant esamą žmonių patirtį. Organizacinės žinios kaupiasi bėgant laikui ir leidžia įmonei įgyti gilesnį supratimą apie tam tikros verslo šakos specifiką, įgalina ją priimti teisingesnius strateginius sprendimus. Tuo tarpu organizacinė išmintis įgyjama kai organizacija gauna naujas žinias transformuodama esamą savo narių ekspertinę patirtį (Bollinger, Smith, 1997). Žemiau pateikiamas organizacijos žinių transformacijos modelis. Kiekviename etape vyksta tiek apdorojimo, tiek ir transformacijos procesai (2 paveikslas):

2 paveikslas. Organizacinio mokymosi procesas (BOLLINGER S. Audrey, SMITH D. Robert „Managing organizational...“ p. 9.)



Organizacijoms būtina valdyti žinias dėl kelių priežasčių. Esminės arba strateginės kompetencijos yra paremtos organizacijoje dirbančių žmonių gebėjimais ir patirtimi, jos dažniausiai yra neišreikštos, todėl retai kada egzistuoja fizinėje formoje. Dėl šios priežasties organizacijai yra svarbu sugebėti valdyti šias esmines kompetencijas ir žinias, iš kurių jos susideda, tam kad plėsti savo organizacinių žinių bazę bei įtvirtinti bei plėtoti savo strategines kompetencijas. Be to, kaip organizacinėmis žiniomis imamasi dalintis, jos tampa sudėtinės, pradeda kauptis. Jos tampa egzistuojančių organizacijos procesų, produktų, bei paslaugų dalimi (Damarest, 1997). Žinių vadybos tikslas turi būti ne užfiksuoti, ką kiekvienas organizacijos narys žino, bet panaudoti egzistuojančias žinias naujų žinių, naujų kompetencijų kūrimui. Tai galima pasiekti kuriant įvairius specialistų tinklus, gerinant komunikacijos kanalus, didinant bendradarbiavimą tarp atskirų organizacijos padalinių bei sukuriant terpę neformaliai kryptingam žinių dalinimuisi.

2.3.1. Strateginis mokymasis – kaip verslo lygio žinios transformuojasi į strategines žinias

Strateginis mokymasis yra organizacijos mokymosi procesas, per kurį pamatinės prielaidos organizacijoje, apibrėžiančios korporatyvinio lygio žinias, yra perkuriamos ir kuris sąlygoja strateginių kompetencijų organizacijoje atnaujinimą (Kuwada, 1991). Organizacijos turi įvairaus lygio mokymąsi, kuris tarpusavyje maišosi, tačiau tuo pačiu daro sudėtingą strateginio lygio mokymąsi. Žinios formaliame lygmenyje yra koduojamos procedūros bei tvarkose. Gebėjimas mokytis strateginiame lygmenyje priklauso būtent nuo tų žinių, kurios yra įkeltos į kasdienį darbą reguliuojančias procedūras bei procesus.

Strateginiai gebėjimai arba kompetencijos reiškia galėjimą elgtis strategiškai bei priimti reikalingus sprendimus. Šis strateginis gebėjimas organizacijoje priklauso nuo dviejų tipų organizacinių žinių (Kawada, Kuwada, 1989). Pirmas tipas – tai verslo lygio žinios, kitas – korporatyvinio lygio žinios.

Įmonės turi įvairias žinias, žinojimą kaip daryti (ang. k. „know how“), ir įsitikinimus, kurie padeda spręsti įvairias su verslu susijusias problemas. Šias žinias galime vadinti verslo žinomomis – į jas taip pat įeina technologinės žinios apie produktus bei jų gamybos procesus, žinios kaip įveikti konkurentus arba su jais susigyventi, žinios apie vartotojų poreikius bei žinios kaip

gauti reikalingus verslui resursus ir juos teisingai panaudoti. Taip pat verslo lygios žinias galima skaidyti į:

1. Verslo specifines žinias, kurios siejasi tik su konkrečia verslo dalimi, jo darymo specifika;
2. Sinergetines žinias, kurias galima panaudoti spręsti įvairioms problemoms, nepriklausomai nuo verslo šakos.

Pasak K. Kuwada, pačios svarbiausios yra sinergetinės žinios, nes yra išskirtinės bei sunkiai imituojamos, be to jos sukuria ir palaiko įmonės konkurencinį pranašumą įvairiose verslo šakose. Šioje vietoje galime matyti aiškią paralelę su J. Tidd strateginėmis kompetencijomis, kurių vienas iš svarbiausių požymių yra tas, jog jas taip pat sunku imituoti.

Be verslo lygio žinių organizacijos turi ir korporatyvinio lygio žinias. Šios žinios nėra naudojamos specifinėse verslo srityse bet yra naudojamos kuriant ir formuojant strateginę organizacijos elgesį (ang. k. „strategic behavior“). Korporatyvinio lygio žinios susideda iš procedūrų ir pagrindinių prielaidų. Procedūros yra atsakingos už informacijos interpretaciją ir strateginių poelgių dizaino proceso struktūravimą. Remiantis šiomis procedūromis, organizacijoje susikuria pagrindinės prielaidos, kurios lemia organizacijos santykį su aplinka, realybės, tiesos, bei kitų dalykų sampratą.

Jeigu organizacija turi dviejų tipų žinias, verslo ir strategines, atitinkamai yra ir dviejų tipų organizacinis mokymasis:

1. verslo mokymasis – organizacijos mokosi verslo lygio žinių besiremiamos rinkiniu turimų bendrų prielaidų;
2. strateginis mokymasis – organizacijos mokosi bendrų organizacijos žinių prielaidų ir to mokymosi pasekme tampa strateginių procesų pakeitimas.

Prieš pereidami prie strateginio mokymosi koncepcijos, kuri siejasi su anksčiau mūsų nagrinėtomis strateginėmis kompetencijomis, pirmiausiai norėtume trumpai paaiškinti kas yra verslo mokymasis organizacijoje. Verslo mokymasis organizacijoje vyksta paprastai – organizacija

turi tam tikrą rinkinį pagrindinių prielaidų, ir remdamasi jomis ji mokosi įvairių reikalingų žinių, priklausomai nuo skirtingų strateginių prielaidų. Šiame procese svarbu tai, jog nesvarbu, kiek naujų prielaidų organizacijoje atsirastų verslo mokymosi procese, esminės prielaidos organizacijoje nepasikeis, nes verslo mokymasis yra jomis paremtas.

Priešingai aprašytam verslo mokymosi procesui, strateginio mokymosi rezultatas yra naujų pagrindinių organizacijos prielaidų sukūrimas (Kuwada, 1991). Kai atsiranda strateginis mokymasis, kai kurios pagrindinės prielaidos organizacijoje pakinta ir organizacija įgyja naują strateginę kryptį. Remdamasi naujomis prielaidomis, organizacija ima kitaip interpretuoti aplinką.

Viena iš pagrindinių strateginio mokymosi savybių yra ta, jog jis gali atsirasti netikrinant naujų žinių patikimumo, nekvestionuojant jų. Organizacijos turi įvairius kriterijus, kuriais remiasi tikrinamos gautų žinių patikimumą. Dažniausiai lyginama yra remiantis įvairia tiek vidine, tiek išorine statistine informacija, pavyzdžiui pardavimų kiekis, organizacijos ir konkurentų pelnas, užimamos rinkos dalys ir pan.. Tačiau toks tikrinimo būdas, besiremiantis strateginių veiksmų duomenimis netinka tikrinant pagrindines organizacijos prielaidas. Taip yra todėl, kad stresinėse situacijose, organizacijos yra linkusios interpretuoti įvairius statistinius duomenis taip, kad pateisinti egzistuojantį savo požiūrį, įteisinti jau priimtus sprendimus. Tokio elgesio pavyzdį galime stebėti ir kasdieniame mūsų gyvenime: politikai neretai bendrus statistinius duomenis apie šalį, jos pasiekimus interpretuoja vienaip, nepriklausomi ekspertai kitaip. Organizacijos savo rezultatus bei pasiekimus sieja su konkrečiais ir aiškiais objektais (tiek laike, tiek erdvėje), todėl atitinkamai jie yra siejami ne su korporatyvinio lygio, o su verslo lygio žiniomis.

Yra mažai tikėtina, kad organizacijos savo pagrindines prielaidas išmoksta iš patirties. K. Kuwada teigia, jog vienintelis būdas išmokti pagrindinių prielaidų yra konvertuoti verslo lygio žinias į korporatyvinio lygio žinias. Vėliau korporatyvinio lygio žinios virsta pagrindinėmis organizacijos prielaidomis.

Procesas, kurios metu verslo lygio žinios, per korporatyvinio lygio žinias tampa pagrindinėmis prielaidomis vadinamas strateginių žinių distiliacija. Šis procesas yra susijęs su žinių išgavimu ir apibendrinimu, tačiau nuo jų šiek tiek ir skiriasi. Žinių apibendrinimas – tai specifinių žinių panaudojimas įvairiose situacijose. Žinių išgavimas – tai procesas, kurio metu žemesnio lygio žinios panaudojamos aukštesnio lygio žinioms sukurti. Tuo tarpu strateginių žinių distiliavimo metu žinios apie priežasties-pasekmės santykį ar procedūrinės žinios yra konvertuojamos į deklaratyvias žinias.

Strateginio mokymosi procesas vyksta šiais etapais. Pirmiausiai jis atsiranda organizacijoje egzistuojančių pirminių prielaidų kontekste. Po to vykstant strateginiams poelgiams, organizacija mokosi verslo žinių. Paskutiniame etape, verslo žinios, išmoktos per verslo tipo patirtį yra distiliuojamos į pagrindines prielaidas korporatyviniame lygmenyje. Naujo prielaidos pakeičia senąsias. Naują strateginį poelgį seka strateginis mokymasis, kurį paremia pasikeitusios pagrindinės prielaidos organizacijoje.

Organizacijos mokosi per savo strateginius poelgius (daromus strateginius sprendimus, kurie pasiteisina), todėl kad strateginiai poelgiai yra būdas organizacijoms konstruoti, suvokti ir palaikyti ryšį su realybe. Šį procesą yra tikslingiau vadinti ne planuotu pagrindinių prielaidų pakeitimu, o intraorganizaciniu ekologiniu procesu (Kuwada, 1991). Pirmiausiai variacijos egzistuojančiame kontekste sukuria vietą strateginiam mokymuisi. Tada atsiranda naujas verslo lygio mokymasis, kuris distiliuojamas į pagrindines prielaidas korporatyviniame lygmenyje. Po to naujos pagrindinės prielaidos pakeičia senąsias. Paskutiniame etape naujų pagrindinių prielaidų rinkinys yra įvirtinamas organizacijos koncepcijoje ir strategijoje.

Strateginis mokymasis atsiranda strateginių poelgių arba inovacijų kūrimo procese kadangi organizacinis vienetas ar departamentas turi įgyti nenumatytos, netikėtos patirties, priverčiančios užmiršti esamas organizacijoje pagrindines prielaidas bei egzistuojančius valdžios paskirstymo procesus. Strateginiam mokymuisi svarbu, kad ši nauja patirtis būtų interpretuojama kaip pilna istorija, o ne kaip atskiri duomenys. Nes jei ta patirtis yra suskaidoma ir interpretuojama remiantis organizacijoje jau egzistuojančia patirtimi, tikėtina, jog gautos žinios nesąlygos naujų strateginio lygio žinių atsiradimo. Organizacijos darbuotojų patirtis yra dviejų rūšių: suvokiama kaip fragmentas, tam tikro tipo duomenys, arba suvokiama kaip turtinga, detali istorija. Tam, kad organizacija įgytų naujų pagrindinių prielaidų strateginiam mokymuisi, ji turi skatinti įvairiapusės patirties gavimą (turi būti skatinamos platesnės gautos patirties interpretacijos). Tam, kad organizacinis vienetas įgytų naujų pagrindinių prielaidų, jis turi turėti:

1. nepanaudotų resursų (laisvos vietos);
2. prieigą prie neapdorotų vairių incidentų duomenų bei noro tuos duomenis apdoroti;
3. nepriklausomybę nuo kitų organizacijos dalių ir trumpalaikių darbų.

Nepanaudoti (laisvi) resursai organizacijai reikalingi dėl dviejų rūšių: pirma, laisvi resursai gali būti naudojami inovacijos kurti, antra – laisvi resursai leidžia organizacijai lengviau prisiimti riziką ir nesėkmės atveju ją išgyventi. Tam, kad gautų prisodrintos informacijos, organizacija turi prisiimti daugiau rizikos tos informacijos ieškodama. Pati informacijos paieška gali būti dviejų rūšių: problematinė arba laisva. Problematinė paieška atsiranda tada, kad organizacijai reikia spręsti iškilusią problemą (tai dažnai būna susiję su rezultatų pablogėjimu). Tuo tarpu laisvą informacijos paiešką atlieka nepanaudoti resursai (žmonės), jie tai daro laisva valia ir jų motyvaciją nėra susijusi su kažkokių trumpalaikių problemų sprendimu.

Informacijos potencialas pakeisti egzistuojančias interpretacijos formas yra vadinamas informacijos sodrumu (ang. richness). Neapdoroti duomenys yra patys sodriausi. Tam, kad neapdorotus duomenis interpretuoti, reikalingos atitinkamos žinios bei procesai. Pasak K. Kuwada, naujų žinių kūrimui be galo yra svarbu, kad grupė žmonių, užsiimanti naujų duomenų apdorojimu, bendrautų kuo betarpiškiau. Jis teigia, kad bendravimas „akis į akį“ yra pats galingiausias būdas prisodrintos informacijos dalinimuisi bei apdorojimui (Kuwada, 1991). Bendraujant „akis į akį“ grupės nariai gali lengviausiai keisti viens kito kertinius požiūrius, todėl glaudžiai dirbanti grupė bei nuolatinės diskusijos yra labai svarbios strateginiam mokymuisi.

Kaip jau minėjome anksčiau, trečia svarbi sąlyga, būtina tam, kad organizacijos vienetas įgytų naujų pagrindinių prielaidų, yra to vieneto autonomija. Strateginiam mokymuisi svarbu, jog organizacinis vienetas turėtų pilna laisvę tiek mąstyti laisvai, tiek ir veikti. Tai reiškia laisvę nusimatyti patiems savo tikslą, to tikslo pasiekimo kriterijus bei laisvę nuo jau egzistuojančios organizacijoje strategijos.

Apibendrinant norėtume pabrėžti keletą dalykų. Organizacijos turi gana platų spektrą būdų, iš kurių gali rinktis, norėdamos įgyti naujų kompetencijų. Jeigu poreikis yra technologinėms, šakinėms kompetencijoms, jos gali tas kompetencijas įsigyti, gauti eksperimentavimo būdu arba išmokti. Kadangi savo darbe daugiau dėmesio skyrėme būtent strateginių kompetencijų sričiai, šiame skyriuje išsamiai išanalizavome organizacijos strateginio mokymosi procesą. Šio proceso esmė yra strateginių organizacijos žinių distiliavimas į naujas pirmines prielaidas, kurios gali sąlygoti strateginio mąstymo pasikeitimą.

3. TYRIMAS: STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE

Siekiant išsiaiškinti, kaip žinių organizacijose yra valdomos strateginės kompetencijos buvo atlikti du kokybiniai tyrimai: atvejų analizė ir interviu.

Atvejų analizė pasirinkta tam, teorinėje šio darbo dalyje įvardintais aspektais analizuojant keleto tipų organizacijas išsiaiškinti, kaip darbo teorinėje dalyje aprašytos žinių organizacijos savybės pasireiškia praktikoje, t.y. realiai veikiančiose skirtingose organizacijose.

Sekančioje tyrimo dalyje su analizuotų organizacijų vadovais atliktas struktūruotas interviu siekiant išsiaiškinti, kaip tose organizacijose yra valdomos strateginės kompetencijos.

3.1. Atvejų analizė: žinių organizacijos savybių išraiška skirtingo tipo organizacijose

Problematika

Iki šio nėra mokslinėje literatūroje nusistovėjęs požiūris, kas yra žinių organizacija. Kaip jau minėjome savo teorinėje dalyje, vieni mokslininkai teigia, jog žinių organizacija yra ta organizacija, kuri savo prekes ar paslaugas kuria išskirtinai savo darbuotojų žniomis, kito požiūrio šalininkai teigia, jog būvimą žinių organizacija apsprendžia principai, kaip ji yra valdoma, kuo paremti jos valdymo procesai.

Tyrimo objektas

Žinių organizacijos savybės pasirinktose organizacijose.

Tyrimo tikslas

Įvairiais aspektais analizuojant pasirinktas organizacijas išsiaiškinti, kaip teorijose aprašytos žinių organizacijos savybės pasireiškia realiai veikiančiose organizacijose.

Tyrimo uždaviniai

Siekiant tyrime apibrėžto tikslo išskelti šie uždaviniai:

1. Remiantis turimais šaltiniais išanalizuoti pasirinktų organizacijų teikiamas paslaugas ir/arba kuriamas prekes bei palyginti teikiamų paslaugų ir/arba prekių sąsajas su teorijoje apibrėžtomis žinių organizacijos kuriamomis paslaugomis ir/arba prekėmis.
2. Remiantis turimais šaltiniais išanalizuoti pasirinktų organizacijų valdymo procesus – kaip organizacija kuria savo produktus ir paslaugas, bei kitus veiksmus, susijusius su organizacijos veikla (kaip parduodami produktai, aptarnaujami klientai ir t.t.);
3. Remiantis turimais šaltiniais išanalizuoti pasirinktų organizacijų aplinka –visą organizacijų aplinką, kuri susijusi su organizacijų žiniomis, vidinių ir išorinių aplinkų ribas.
4. Remiantis turimais šaltiniais išanalizuoti pasirinktų organizacijų tikslus ir strategijas – kaip organizacijos ruošiasi sėkmingai tarnauti savo klientams.
5. Remiantis turimais šaltiniais išanalizuoti pasirinktų organizacijų perspektyvas – tai yra organizacijų požiūrį į išorinį pasaulį bei jų kultūrą..

Tyrimo metodologija

Kokybinė atvejų analizė naudojama tais atvejais, kai norima įvairiapusiškai išanalizuoti tam tikrą fenomeną, tam tikrą specifinę situaciją ar atvejį (Baxter, Jack, 2008). Šis tyrimo metodas naudojamas tai atvejais, kai tyrėjai nori:

1. Ištirti naujus atvejus ar sritis, kur dar nėra pakankamai teorinio pagrindo;
2. Aprašyti tam tikrus procesus ar tam tikro įvykio efektus, ypač kai tie efektai apima skirtingus objektus;
3. Paaškinti sudėtingus fenomenus (Kohn, 1997).

Pasak Yin (2003) yra keletas atvejo analizių tipų:

1. Paaškinamieji – naudojamas, kai siekiama išsiaiškinti priežastis, numanomai įtakojančias realiam pasaulyje vykstančius procesų pokyčius;
2. Tiriamieji – naudojamas, kai siekiama ištirti situacijas, kuriose tirama intervencija neturi aiškiai apibrėžtų rezultatų;
3. Aprašomieji – naudojama aprašyti tam tikrą fenomeną ir realų gyvenimišką kontekstą, kuriame jis kyla;
4. Keletos atvejų analizė – naudojama, kai norima palyginti skirtumus tarp keletos analizuojamų atvejų. Šiame tipe svarbu taip pasirinkti atvejus, kad tyrėjas galėtų numatyti panašius tyrimo rezultatus skirtinguose atvejuose.

Mes savo tyrimo pirmoje dalyje naudosime mišrią atvejų analizės metodiką – aprašomoji keletos atvejų analizė. Šis konkretus metodas pasirinktas dėlto, kad žinių organizacijos savybės yra tas fenomenas, kurį mes norime ištirti, realus gyvenimiškas kontekstas – tai organizacijos kurias mes tiriamo, keletos atvejų pasirinkimą pasirinkome todėl, kad norime palyginti, ar skirtingo tipo organizacijose galima rasti tas pačias žinių organizacijos savybes ir kaip priklausomai nuo organizacijose tiriamų jų aspektų priklauso teorijose apibrėžiamų žinių organizacijos savybių išraiškos.

3.1.1. Švietimo mainų paramos fondo atvejo analizė

Švietimo mainų paramos fondas (ŠMPF) – nuo 2007 m. veikianti Lietuvos nacionalinė agentūra, kuriai pavesta administruoti Mokymosi visą gyvenimą programą ir kitas Europos Komisijos (EK) ir LR Vyriausybės finansuojamas iniciatyvas švietimo ir profesinio mokymo srityje. Šiuo metu ŠMPF administruoja 16 skirtingų su švietimu susijusių tarptautinių programų.

Analizuojant šią organizaciją naudojome dviems pagrindiniams prieinamais šaltiniais, t.y. organizacijos tinklapiu www.smpf.lt, bei Švietimo mainų paramos fondo 2010 m. veiklos ataskaita, kuri yra viešai prieinama. Kaip pagalbinių šaltinių naudojome interviu su ŠMPF direktore Daiva Šutinyte.

Teikiamos paslaugos

Remiantis organizacijos tinklapyje pateikiama informacija, ŠMPF pagrindinė veikla yra administruoti įvairias tarptautines švietimo programas, kurias inicijuoja tiek Europos komisija tiek ir Lietuvos Respublika. **Programų administravimo paslauga** apima keletą aspektų:

- **Programų lėšų paskirstymas** – nepriklausomai nuo to, ar tai yra EK ir LR bendros švietimo programos, tokios kaip Mokymosi visą gyvenimą programa (*Comenius, Grundtvig, Leonardo da Vinci, Erasmus*), ar Šiaurės ministrų tarybos inicijuota švietimo programa Nordplus, ŠMPF pirmiausiai yra atsakingas už jai pateiktų lėšų paskirstymą projektinei veiklai finansuoti. Gavęs lėšas ir jas paskirstęs projektams, ŠMPF teikia ataskaitas atsakingos institucijoms apie lėšų paskirstymą, tas paskirstymas yra audituojamas ir pan.

- **Finansuojamų projektų priežiūra** – per įvairias programas gaunamos lėšos yra skirtos įvairiems švietimo projektams finansuoti. Remiantis informacija, pateikta 2010 m. ŠMPF ataskaitoje, ŠMPF finansuoja labai platų spektrą projektų: nuo mobilumo, skirtų individualių asmenų judėjimui (mokytojai – kvalifikacijos kėlimas, studentai – dalinės studijos bei praktikos užsienyje, dėstytojai – dėstyimo vizitai), iki stambių projektų, skirtų įvairių naujovių perkėlimui į Lietuvos švietimo erdvę (Leonardo da Vinci naujovių perkėlimo projektai). Visus šiuos projektu organizacija prižiūri, vertina ir atrenka kokybiškas paraiškas, daro vykdomų projektų stebėseną (monitoringą), audituoja teikiamas finansines ir turinio ataskaitas ir t.t.

- **Informacijos apie administruojamų programų teikiamas galimybes sklaida** – tai informacinė veikla, kurios tikslas yra informuoti potencialius naudos gavėjus apie programų galimybes. Remiantis 2010 m. ŠMPF veiklos ataskaita matosi, jog viešinimo veikla vykdoma keliomis kryptimis:

- Leidiniai – ŠMPF leidžia tiek spausdintinius informacinius leidinius apie programų galimybes, tiek įvairius elektroninius leidinių variantus.

- Renginiai – ŠMPF daro informacinius seminarus, skirtus potencialiems naudos gavėjams, tai pat daro didesnius renginius, skirtus informacijai apie vykdomus projektus skleisti.

- Internetas – ŠMPF administruoja 4 interneto svetaines, kuriose pateikiama visa aktuali informacija, susijusi su tiek pačios organizacijos, tiek ir jos administruojamų projektų vykdoma veikla.

Interviu su D. Šutinyte atskleidė, jog be pagrindinės teikiamos paslaugos, t.y. švietimo programų administravimo, ŠMPF pradėjo vykdyti ir naują veiklą, kurią galima traktuoti kaip paslaugą, t.y. įvairių projektų vykdymą. Metinėje ataskaitoje ši veikla taip pat yra pažymėta bei įvardinta, jog vykdomi du valstybinio planavimo projektai:

- Neformaliojo švietimo sistemos sukūrimas Lietuvos savivaldybėse – projektas, kurios metu per įvairias veiklas yra vykdomos neformalaus švietimo programos vasaros poilsio stovyklose, neformalaus švietimo programos Lietuvos savivaldybėse, pilietinio ir tautinio ugdymo programos ir t.t.
- Aukštojo mokslo tarptautiškumo plėtra – šio projekto tikslas yra didinti Lietuvos aukštojo mokslo sistemos žinomumą užsienio šalyse bei jo patrauklumą užsienio šalių piliečiams, paremti Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų mobilumą pagal ES mainų programas.

Žvelgiant į aukščiau įvardintas ŠMPF teikiamas paslaugas per teorinėje dalyje apibrėžtas žinių organizacijai priskiriamų kuriamų paslaugų prizmę, galima daryti prielaidą, jog pagal šį požymį tai žinių organizacija. Teorinėje dalyje išskirti trys žinių organizacijos tipai pagal jos tiekimas paslaugas. ŠMPF atveju šią organizaciją siaurąja prasme reikėtų priskirti prie tarpininkų ns paslaugas atliekančių žinių organizacijų. Institucijos teikiančios paramą, tokios kaip EK arba LR vyriausybė čia yra paramos teikėjai (paslaugos užsakovai), projektus vykdančias asmenys ir organizacijos, plačiąja prasme Lietuvos gyventojai, yra paramos gavėjai (galutiniai vartotojai), o ŠMPF yra tarpininkas, kuris naudodamasis savo kompetencija ir gebėjimu kokybiškai administruoja jam skirtas programas ir padeda suteikti reikalingas paslaugas galutiniams vartotojams. Mes specialiai naudojame verslo srityje paplitusius terminus, tam kad būtų aiškesni santykiai, užsimezgantys aukščiau įvardintų procesų metu. Nors tokių tarptautinių programų administravimo ir vykdymo procese nėra pardavimo, kuris būdingas visiems verslo procesams, manome, jog logika, kuria paremtas verslo santykių modelis gali būti pritaikyta ir viešajam sektoriui. ŠMPF atveju manome, jog klientų tipai yra du, tai paslaugą užsakančios organizacijos

(EK ir LR vyriausybė) – joms ŠMPF teikia jam suteiktų finansinių išteklių panaudojimo paslaugą ir Lietuvos gyventojai bei organizacijos, kurioms ŠMPF teikia galimybes kurti bei dalyvauti plataus spektro švietimo projektuose.

Plačiaja prasme manome, jog ŠMPF teikiamos paslaugos išeina už M. Zack apibrėžtų žinių organizacijos tipų ribų. Išanalizavus ŠMPF teikiamų paslaugų spektrą galime daryti išvadą, jog jos neapsiriboja vien konsultacine veikla. Be jos, ŠMPF vykdo finansuojamų projektų priežiūros, turinio ir finansų stebėsenos, viešinimo bei projektų vykdymo paslaugas – jos visos yra paremtos išskirtinai organizacijos darbuotojų kompetencijomis bei žiniomis ir tad galima priskirti prie žinių organizacijos kuriamų paslaugų spektro.

Organizacijos valdymo procesai

Švietimo mainų paramos fondas yra įsidiegęs kokybės vadybos sistemą bei turi nuolatos ISO 9001:2008 standartą. Tai reiškia, jog visi organizacijos vidiniai procesai, susiję su organizacijos valdymu yra aprašyti per tvarkas ir procedūras, kurios yra nuolatos peržiūrimos bei tobulinamos. Pati organizacija susideda iš:

- Vadovybė – direktorė ir dvi direktorės pavaduotojos;
- Aptarnaujančių skyrių – finansų ir apskaitos skyrius bei komunikacijos skyrius, į kurio sudėtį įeina ir IT specialistai.
- Keturių programinių skyrių:
 - Bendrojo ugdymo ir suaugusių švietimo skyrius – administruoja programas, susijusias su iki / mokyklinio švietimo bei suaugusiųjų švietimo projektais;
 - Profesinio rengimo skyrius – administruoja su profesinio švietimu susijusius projektus;
 - Aukštojo mokslo skyrius – administruoja su aukštuoju mokslu susijusius projektus;
 - Projektų skyrius – administruoja įvairias kitas, į aukščiau išvardintas kategorijas neįeinančias švietimo iniciatyvas.

Kaip matome iš pateiktos organizacijos struktūros, ji yra biurokratinė, vertikali. Galima daryti prielaidą, jog tokią struktūrą sąlygojo tiek istorinės aplinkybės – organizacija yra prieš tai buvusių dviejų fondų junginys, tiek jos veiklos pobūdis – kadangi ŠMPF užsiima viešųjų paslaugų teikimu, tokio tipo organizacijose, ypač atskaitingose vienai iš ministerijų, būdingas panašios kaip ir kitose valstybinėse įstaigose struktūros perėmimas.

Pasak M. Zack, žinių organizacija savyje turi du procesus, kurie remia kasdienes organizacijos darbus:

- **Efektyvus turimų žinių naudojimas** – ŠMPF atveju šis procesas yra vykdomas nuolatos ir yra kasdienio organizacijos darbo dalis, nes kaip jau minėjome, ji turi kokybės valdymo sistemą, kuri yra akredituota ISO 9001:2008 standartu. Tai reiškia, visi organizacijos viduje egzistuojantys procesai yra aprašyti bei nuolatos tobulinami. Remiantis ŠMPF 2010 m. Veiklos ataskaitoje pateiktais duomenimis, audituojanti ISO standartu agentūra 2010 m. Po audito teigė, jog ŠMPF yra viena iš nedaugelio organizacijų Lietuvoje, kurios kokybės vadybos sistemą galima laikyti pavyzdine. Ataskaitoje taip pat pažymima, jog kokybės vadybos sistema yra nuolatos prižiūrima ir tobulinama. Kadangi tokios sistemos pagrindas yra organizacijų procesų fiksavimas, aprašymas ir tobulinimas, galima teigti, jog per šią sistemą ŠMPF vykdo nuolatinį turimų žinių fiksavimą, naudojimą ir tobulinimą.

- **Naujų žinių kūrimas** – šis procesas taip pat ŠMPF atveju pirmiausiai siejasi su kokybės vadybos sistema bei jose aprašytų procesų vykdymu bei tobulinimu. Galima teigti, jog nuolatos atnaujindamas savo turimą kokybės vadybos sistemą, ŠMPF tuo pačiu kuria ir naujas žinias, kurios yra efektyviai užfiksuojamos ir panaudojamos. Tačiau po pokalbio su D. Šutinyte išsiaiškinta, jog be formaliai apibrėžtų procesų, sąlygojančių turimų žinių naudojimą ir naujų žinių kūrimą organizacijoje yra naudojami ir kiti žinių kūrimo būdai – tai įvairios tarp skyrių inicijuojamos darbo grupės, kurių tikslas yra naudojant skirtingų specialistų turimas žinias, kurti naujus, efektyvesnius kokybės sistemos procesus, ieškoti inovatyvių sprendimų iškylančioms problemoms spręsti ir t.t. Be to ŠMPF darbuotojai turi galimybę darbo metu organizuoti vadinamąsias „kūrybines dienas“ – tokių dienų tikslas yra neformaliojo aplinkoje su pasirinktais asmenimis diskutuoti su darbo susijusiomis temomis, kurti įvairius su darbu susijusius sistemos patobulinius ir t.t.

Iš atliktos ŠMPF valdymo procesų bei struktūros analizės galime teigti, jog ši organizacija savo valdyme nuolat naudojama jos darbuotojų bei bendrai organizacijos sukauptas žinias, bei kuria naujas. Organizacijoje yra sukurta terpė tiek esamų žinių panaudojimui skirtinguose vidiniuose padaliniuose, tiek naujų žinių kūrimui formaliais bei neformaliais būdais.

Aplinka

Teorinėje savo darbo dalyje pažymėjome, jog žiniomis pagrįstoje organizacija yra ta organizacija, kuri tikslingai ir planingai palaiko procesus, kurių metu bendraudama su išore organizacija įgauna vis naujų jai reikalingų žinių.

ŠMPF atveju manome, jog organizacijos atvirumą išorei apsprendžia jos lankstumas, bei jos bendradarbiavimo su išore mastai.

Kadangi ŠMPF, kaip jau minėjome, pagal savo struktūrą priskirtina prie vertikalių, biurokratinių organizacijų, galima būtų daryti prielaidą jog jos lankstumas yra ribotas ir ji nėra linkusi priimti tiek naujovių iš išorės, tiek ir gebėti prisitaikyti prie išorinės aplinkos keliamų iššūkių. Analizuojant ŠMPF 2010 m. veiklos ataskaitą bei iš pokalbio su organizacijos direktore paaiškėjo, jog tokia prielaidą nebūtų visiškai teisinga. Pokalbio metu D. Šutinytė paminėjo, jog savo valdomą organizaciją laiko lanksčia dėl kelių priežasčių:

- Kokybiškas vidinio planavimo procesas, kuris aprašytas kokybės vadybos sistemoje įgalina organizaciją esant poreikiui koreguoti tiek savo veiklos, tiek ir finansinius planus.
- 2010 m. ŠMPF buvo pavesta pradėti vykdyti du stambius ESF finansuojamus projektus (kiekvieno apimtis apie 10 mln. litų). Nors tai buvo nauja organizacijai veikla, ji vykdoma sėkmingai.

Organizacijos bendradarbiavimo mastai aprašyti 2010 m. veiklos ataskaitoje. Iš jos matosi, kad ŠMPF 2010 m. konkrečius bendrus projektus vykdė su 12 skirtingų organizacijų. Bendradarbiavimas apima bendrų renginių organizavimą, bendrų leidinių spausdinimą, informacijos sklaidos kanalų dalinimąsi ir t.t. Bendradarbiauta tiek su Lietuvos, tiek ir su užsienio organizacijomis.

Manome, jog galima daryti išvadą, jog ŠMPF yra atvira bei lanksti organizacija. ŠMPF atvirumą sąlygoja tai, jog ji vykdydama savo veiklą bendradarbiauja su įvairiomis

organizacijomis (bendradarbiaudama dalinasi savo žiniomis bei gauna iš išorės šaltinių žinias). Organizacijos lankstumą įrodo turimą kokybės vadybos sistemą, kurioje numatyti būdai, kaip esant poreikiai greitai keisti suplanuotą veiklą bei koreguoti finansinius išteklių paskirstymą. Taip pat ŠMPF lankstumą įrodo tai, jog nepaisant fakto, jog ši organizacija yra biurokratinė (žiūrint iš struktūros pozicijos), ji sugeba turimus savo resursus perskirstyti ir panaudoti naujoms funkcijoms atlikti.

Tikslas

Švietimo mainų paramos fondas yra viešojo sektoriaus organizacija, todėl jo veikla skiriasi nuo klasikinės verslo organizacijos. Fondas savo veiklą, kaip jau minėjome, organizuoja remdamasis visuotine kokybės vadybos sistema, turi ISO:9001:2000 standartą.

Fondo vizija - 2015 m. esame pažangi, socialiai atsakinga ir atvira organizacija, kuri užtikrina aukščiausią klientų pasitenkinimo lygį ir kurios darbuotojai yra savo srities ekspertai.

Fondo tikslas - padėti Lietuvos žmonėms pasinaudoti tarptautinio bendradarbiavimo projektų teikiamomis galimybėmis. Fondo darbuotojai konsultuoja besidominčiuosius ir teikia informaciją apie įvairias švietimo ir profesinio mokymo programas ir veiklas.

Analizuojant organizacijos viziją, kurią galime laikyti strateginių gairių pagrindu, matosi, jog organizacija orientuota į keletą aspektų, tiesiogiai priklausomų nuo žinių vadybos procesų:

- **Atvirumas** – siaurąją prasme jį šiuo atveju reiktų suprasti kaip organizacijos norą būti skaidria (šią prielaidą patvirtina kitas analizuotas organizacijos dokumentas – išorės komunikacijos strategija). Plačiąją prasme ŠMPF atvirumą manome jog reiktų sieti su organizacijos bendradarbiavimo bei naujų žinių gavimo procesų skatinimu.
- **Aukščiausias klientų pasitenkinimo lygis** – kaip jau minėjome, ŠMPF pagrindinės funkcijos yra būti tarpininku tarp institucijų, teikiančių finansines galimybes per įvairias programas, bei Lietuvos gyventojų, kuriems administruodamas programas ŠMPF suteikia galimybę vykdyti įvairaus masto švietimo projektus. Kadangi pagrindines paslaugas organizacijoje suteikia jos darbuotojai, t.y. žmonės, galima teigti, jog norėdama didinti klientų pasitenkinimo

lygį organizaciją pirmiausiai turės investuoti į savo darbuotojų žinių ir kompetencijų kėlimą, nuo ko ir priklauso klientų pasitenkinimas (sąsaja su teikiamų paslaugų kokybe).

- **Darbuotojai, savo srities ekspertai** – šis vizijos dalis su žinių vadyba siejasi per tą patį aspektą, kaip ir aukščiau išvardintas punktas – per darbuotojų žinių ir kompetencijų kėlimą. Kadangi ŠMPF siekia savo darbuotojų tapimo ekspertais, tikėtina, jog darbuotojus ir jų žinias laiko vienu iš pagrindinių savo strateginių išteklių.

Pagrindinis organizacijos kokybės politikos dokumentas yra kokybės vadovas. Čia aprašyti visi organizacijoje vykstantys procesai, su nuorodomis į tuos procesus valdančius dokumentus (procedūras).

Kokybės politika – dokumentas, nustatantis fondo veiklos gaires (galima laikyti organizacijos misija):

Vykdyti Europos Komisijos ir LR Švietimo ir mokslo ministerijos nustatytus Švietimo mainų paramos fondo veiklos reikalavimus ir nuolat gerinti programų ir projektų administravimo kokybę:

- Taikant ir nuolat tobulinant kokybės vadybos sistemą, atitinkančią ISO 9001:2000 standarto reikalavimus;
- Puoselėjant glaudžius ryšius su vartotojais;
- Stiprinant ryšius su partneriais Lietuvoje ir užsienyje, kuriais siekiama įgyvendinti Lietuvos ir Europos Sąjungos prioritetus, susijusius su fondo veiklos sritimis;
- Užtikrinant darbuotojams geras darbo sąlygas, galimybę kelti kvalifikaciją bei tobulinti profesinius įgūdžius;
- Būnant atviriems naujovėms.

Kiekvienais metais organizacija tvirtina metinius kokybės tikslus, kuriuos galime laikyti laikysime **strateginiais fondo tikslais**.

ŠMPF metinėje veiklose ataskaitoje įvardinti **2010 m. fondo kokybės tikslai:**

1. Stiprinti Fondo vardo, administruojamų programų žinomumą;
2. Didinti administruojamų programų ir projektų kokybę – didinti dotacijos įsisavinimą;
3. Išlaikyti ryšį su dotacijos gavėjais;
4. Pritraukti naujus paraiškų teikėjus;
5. Stiprinti ryšius su Lietuvoje ir užsienyje veikiančiomis panašių interesų organizacijomis;
6. Tobulinti kokybės vadybos sistemą.

Išanalizavus organizacijos strateginius tikslus pastebėta, jog daugelis jų (1,3,4,5) tiesiogiai siejasi su informacijos ir žinių vadyba. Matoma aiški sąsaja tarp organizacijos vizijos ir jos strateginių tikslų, akcentuojamas bendradarbiavimas, siekis tobulinti kokybės vadybos sistemą (kuri yra pagrindinis įrankis žinioms organizacijoje fiksuoti ir atnaujinti).

Organizacijos perspektyva

Pasak M. Zack, žinių organizacija save mato kaip orientuotą į žinias, o žinias ir mokymąsi naudoja tam, kad įvertinti kaip ji valdoma, ką daro, ką ji samdo, kokie jos turi būti santykiai su klientais ir pan. Analizuojant ŠMPF atvejį pastebėjome, jog orientacija į žinias bei savęs vertinimas per žinių perspektyvą šioje organizacijoje įgyvendinamas per kokybės vadybos sistemą. Tiek analizuotoje veiklos ataskaitoje, tiek ir imant konkrečius metų kokybės tikslus matosi, kad ŠMPF yra į procesinį valdymą nukreipta organizacija, kuri nuolatos fiksuoja, atnaujina bei gauna naujas žinias per savo kokybės vadybos sistemos tobulinimą. Šiame procese dalyvauja visi organizacijos nariai, pradedant nuo vadovybės ir baigiant projektų koordinatoriais. Iš pokalbio su organizacijos vadove D. Šutinyte paaiškėjo, jog organizacijoje kiekviena darbo pozicija yra aprašyta, turi savo darbines instrukcijas, o priimant žmogų į darbą yra vadovaujamosi aiškiai apibrėžtais reikalavimais (tiek funkciniais, susijusiais su konkrečia darbo vieta, tiek bendriniais, susijusiais su organizacijos vidaus politika bei kultūra).

Išvados

Švietimo mainų paramos fondas analizuotas penkiais aspektais, kurie atskleidė, jog:

- **Teikiamos fondo paslaugos.** Žiūrint per žinių organizacijai būdingų paslaugų spektrą, yra priskirtinos prie konsultacines paslaugas teikiančių žinių organizacijų. Tačiau ŠMP atveju jo paslaugų spektras yra platesnis, nei aprašomas nagrinėtose moksliniuose šaltiniuose, ir apima tokias su žiniomis susijusias funkcijas, kaip projektų priežiūros, turinio ir finansų stebėsenos, viešinimo bei projektų vykdymo paslaugos. Jos visos yra paremtos išskirtinai organizacijos darbuotojų kompetencijomis bei žiniomis ir kad galima priskirti prie žinių organizacijos kuriamų paslaugų spektro.

- **Organizacijos valdymo procesai.** Iš atliktos ŠMPF valdymo procesu bei struktūros analizės galime teigti, jog ši organizacija savo valdyme nuolatos naudoja jos darbuotojų bei bendrai organizacijos sukauptas žinias, bei kuria naujas. Organizacijoje yra sukurta terpė tiek esamų žinių panaudojimui skirtinguose vidiniuose padaliniuose, tiek naujų žinių kūrimui formaliais bei neformaliais būdais.

- **Aplinka.** Manome, jog galima daryti išvadą, jog ŠMPF yra atvira bei lanksti organizacija. ŠMPF atvirumą sąlygoja tai, jog ji vykdydama savo veiklą bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis (bendradarbiaudama dalinasi savo žiniomis bei gauna iš išorės šaltinių žinias). Organizacijos lankstumą įrodo turimą kokybės vadybos sistemą, kurioje numatyti būdai, kaip esant poreikiai greitai keisti suplanuotą veiklą bei koreguoti finansinius išteklių paskirstymą. Taip pat ŠMPF lankstumą įrodo tai, jog nepaisant fakto, jog ši organizacija yra biurokratinė (žiūrint iš struktūros pozicijos), ji sugeba turimus savo resursus perskirstyti ir panaudoti naujoms funkcijoms atlikti.

- **Tikslai.** Analizuojant organizacijos viziją, kurią galime laikyti strateginių gairių pagrindu, matosi, jog organizacija orientuota į keletą aspektų, tiesiogiai priklausomų nuo žinių vadybos procesų – **atvirumą**, kuris sietinas su organizacijos bendradarbiavimo bei naujų žinių gavimo procesų skatinimu, **aukščiausią klientų pasitenkinimo lygį** – kadangi organizacijos paslaugos yra išskirtinai paremtos jos darbuotojų žiniomis ir kompetencijomis, tai ir klientų pasitenkinimas šiuo atveju tiesiogiai priklauso, kaip yra valdomos ir auginamos organizacijos narių žinios, bei **darbuotojų, kaip savo srities ekspertų vizija** - šis vizijos dalis su žinių vadyba siejasi per tą patį aspektą, kaip ir aukščiau išvardintas punktas – per darbuotojų žinių ir kompetencijų kėlimą. Kadangi ŠMPF siekia savo darbuotojų tapimo ekspertais, tikėtina, jog darbuotojus ir jų žinias laiko vienu iš pagrindinių savo strateginių išteklių.

- **Perspektyva.** Analizuojant ŠMPF atvejį pastebėjome, jog orientacija į žinias bei savęs vertinimas per žinių perspektyvą šioje organizacijoje įgyvendinamas per kokybės vadybos sistemą. Tiek analizuotoje veiklos ataskaitoje, tiek ir imant konkrečius metų kokybės tikslus matosi, kad ŠMPF yra į procesinį valdymą nukreipta organizacija, kuri nuolatos fiksuoja, atnaujina bei gauna naujas žinias per savo kokybės vadybos sistemos tobulinimą.

3.1.2. Lietuvos inovacijų centro atvejo analizė

Lietuos inovacijų centras (LIC) yra nepelno organizacija, teikianti inovacijų paramos paslaugas verslo įmonėms, mokslo ir studijų institucijoms, Lietuvos verslo asocijuotoms struktūroms ir verslo paramos organizacijoms.

Šis centras savo veiklą organizuoja tik projektų pagrindu, t.y. jis dalyvauja įvairiuose projektuose, teikia projektines paraiškas Europos Sąjungos, bei Lietuvos ir užsienio institucijų administruojamoms programoms. Nuo 1996 m., kai LIC buvo įkurtas, šis organizacija jau įvykdė ar vykdo 45 projektus.

Analizuojant Lietuvos inovacijų centrą mes naudojome, taip pat kaip ir analizuojant ŠMPF, dviem pagrindiniais šaltiniais, organizacijos 2010 m. veiklos ataskaita, jos tinklapiu www.lic.lt, bei kaip pagalbinį šaltinį naudojome interviu su LIC vadovu Kastyčiu Geču gautą informaciją.

Teikiamos paslaugos

Remiantis informacija, pateikta LIC 2010 m. veiklos ataskaitoje, organizacija teikia tokias paslaugas:

1. Tarptautinė technologijų partnerystė:
 - Tarptautinis technologijų perdavimas;
 - Skatinimas dalyvauti ES programose.
2. Inovacijų skatinimo veikla per informacines ir patariamąsias paslaugas:

- Pagalba įsisavinant struktūrinių fondų paramą;
 - Inovacijų partnerystė;
 - Inovatyvumo skatinimas;
 - Parama jungtinėms iniciatyvoms (platformos, klasteriai);
 - Leidyba, portalas, nacionalinis „Inovacijų prizas“, seminarų ir renginių organizavimas.
3. Konsultacijos inovacijų politikos klausimais;
 4. Inovacijų vadybos konsultavimas ir mokymai.

Kaip matome iš LIC teikiamų paslaugų analizės, visos jos yra paremtos:

1. **Tarpininkavimo paslaugų teikimu** – t.y. įvairių katalogų, tinklų kūrimas ir plėtojimas, būvimas tiltu tarp Lietuvos ir užsienio įmonių.
2. **Konsultacine veikla** – t.y. įvairios konsultacijos įmonėms ir organizacijoms, norinčioms atlikti įmonėje inovacijų auditą, norinčios parengti paraiškas ES struktūrinėms lėšoms gauti ir t.t.
3. **Žinių dalinimosi ir kūrimo veikla** – t.y. įvairios iniciatyvos bei projektai, skirti tiek mokyti savo partnerius įvairių inovacijų kultūros naujovių, skatinti partnerius tarpusavyje dalintis su inovatyvumu susijusiomis žiniomis, tiek dalyvauti kuriant su inovacijų plėtra susijusius strateginius dokumentus bei iniciatyvas.

Kaip ir ŠMPF, LIC pagal mūsų nagrinėtą teoriją negalima priskirti konkrečiam žinių organizacijos tipui. Jai tinka tiek tarpininkų, tiek ir konsultacines paslaugas teikiančios žinių organizacijos apibūdinimas. Įdomu tai, kad per pokalbį su LIC direktoriumi K. Gečui išsiaiškinome, jog nors organizacijos teikiamos paslaugos yra nemokamos, ji save pagal savo veiklos spektrą pozicionuoja tarp verslo organizacijų, teikiančių konsultacines paslaugas. Tai yra labai unikalus ir įdomus modelis, nes kitos įmonės, savo teikiamas paslaugas parduoda, šiuo atveju LIC visos paslaugos klientams teikiamos nemokamai. Pažymėtina, jog remiantis 2010 m. LIC veiklos ataskaita, šios organizacijos paslaugomis pasinaudojo 1800 ūkio subjektų.

Organizacijos valdymo procesai

Analizuojant LIC valdymo procesus, pirmiausiai reikia atkreipti dėmesį į organizacijos struktūrą. Remiantis LIC 2010 m. veiklos ataskaitoje pateiktais duomenimis, šioje organizacijoje 2010 m. gruodžio mėnesį faktiškai dirbo 27 asmenys:

- 22 projektų vadovai, konsultantai ir asistentai;
- 4 administracijos darbuotojai – direktorius, direktoriaus pavaduotoja, vyr. finansininkė ir finansininkė.

Kaip jau minėjome anksčiau, visa LIC veikla paremta projektų rašymu ir jų vykdymu, todėl atitinkamai vyksta ir organizacijos valdymas. K. Gečas interviu pažymėjo, jog nors jis yra organizacijos vadovas, pats yra linkęs per daug nesikišti į organizacijos vidaus darbą. Jo organizacijos valdymo modelis paremtas, jog pačio žodžiais tariant „savireguliacijos“ arba „savivaldos“ principais. Jis, kaip vadovas, mano, jog labai svarbu yra žinoti bendrą kryptį, kur link organizacija juda, ką jis veikia, o vidiniai visi procesai jo nuomone parinkus teisingus asmenis gali reguliuotis patys. Labai puikiai šią jo valdymo filosofiją apibūdina jo nusakytas darbuotojo priėmimo į darbą mechanizmas. Jis labai daug dėmesio skiria darbuotojo asmeninėms savybėms bei jų atitikimui organizacijos vidaus darbo principams, vidinei kultūrai. Prieš priimdamas žmogų į darbą jis būtinai pakalba apie naują kandidatą su visais savo organizacijos nariais, paklausia, ką jie apie jį mano, ir jei nors vienas pasako, jog jam naujas žmogus nepatinka, kandidatas nėra priimamas į darbą, o paklaustas žmogus net neturi argumentuoti savo nuomonės. Iš kitos pusės, kai žmogus jau priimamas į darbą, K. Gečo praktika yra tokia, kad žmogui niekas neaiškina, ką jis turi daryti, yra tikimasi, jog per protingą laiko tarpą atrinktas žmogus pats susivoks ką jam reikia dirbti ir įsilies į organizacijos darbo procesus. Šie du aprašyti, lyg ir su ir su organizacijos valdymu tiesiogiai nesusiję procesai puikiai iliustruoja darbo LIC principus – daug dėmesio yra skiriama žmogui, jo norui dirbti bei jo įsiliejimui į kolektyvą, kadangi organizacijos viduje yra toleruojamas ir skatinamas labai aukštas savarankiškumo lygis.

LIC hierarchinės struktūros nėra, tai yra visiškai plokščia organizacija, kurioje, pasak K. Gečo projektinėje veikloje dalyvauja ir administracijos darbuotojai – direktorius ir direktoriaus pavaduotoja dirba projektuose įvairiose pozicijose, o finansininkai be organizacijos finansų, tvarko ir projektinių lėšų srautus. Kaip paminėjome anksčiau, pagrindiniai organizacijos darbuotojai yra skirstomi į tris kategorijas pagal savo kompetencijas bei priskiriamų darbų ir atsakomybių dydį: projektų asistentai, projektų konsultantai ir projektų vadovai. Įdomu tai, jog viename projekte projektų vadovo pozicijas užimantis žmogus gali būti tiek projektų vadovu, tiek ir paprastu

specialistu ir atvirkščiai, projektų konsultantas projekte gali būti vadovu, o jam projekte pavaldus asmuo gali būti realiai organizacijoje užimantis projektų vadovo poziciją.

Analizuojant LIC valdymo procesus per mūsų nagrinėtos M. Zack teorijos prizmę, būtina konstatuoti, kad:

- **Efektyvus turimų žinių naudojimas** LIC užtikrinamas per patį organizacijos veiklos principą – kadangi tai ne pelno organizacija, kuri už savo teikiamas paslaugas negauna jokių pajamų, o dirba tik iš projektinių lėšų, visos jos darbuotojų žinios, taip pat ir bendros organizacinės žinios yra maksimaliai išnaudojamos organizacijos funkcijoms vykdyti, kitaip organizacijos veikla negalėtų būti vykdoma. Vykdomos veiklos efektyvumą parodo 2010 m. veiklos ataskaitoje pateikti veiklos rezultatai, kuriuos analizuojant nustatyta, jog iš 20 LIC plane numatytų organizacijos veiklos rezultatyvumo, veiksmingumo ir poveikio rodiklių, 14 buvo pasiekti arba viršyti.

- **Naujų žinių kūrimas** – LIC naujų žinių kūrimas yra taip pat tiesiogiai susijęs su teikiamomis paslaugomis bei jų kokybės užtikrinimu. LIC direktorius K. Gečas interviu metu teigė, jog savo srityje ši organizacija pasiekė tokį lygį, jog pradėjo ne tik kad konsultuoti kitas organizacijas, bet ir kurti metodikas, kaip kokybiškai projektuoti projektus, juos vykdyti ir pan.. Iš to galima daryti prielaidą, jog organizacijos sukauptos ir kuriamos žinios bei kompetencijos pasiekė tokį ekspertinį lygį, jog organizacijos nariai gali pradėti mokyti kitus žmones. Naujų žinių kūrimas organizacijoje yra skatinamas ir per valdymo principą, įgalinantį darbuotojus keistis pozicijomis priklausomai nuo projekto. Tokiu būdu kiekvienas organizacijos narys yra pastatomas į tokią situaciją, kurioje jis gali panaudoti savo kompetencijas jam nebūdingam, naujam darbui atlikti. Šiuo būdu darbuotojo turimos žinios yra panaudojamos naujoms užduotims atlikti, tuo pat metu per kitokį požiūrį bei kitokią patirtį žmogus didina naujų organizacijos žinių bagažą.

Aplinka

Remiantis M. Zack, žinios neretai sukuriama bendravimo su klientais, partneriais ar net konkurentais metu. Šiuo atveju žiniomis pagrįstoje organizacija yra ta organizacija, kuri tikslingai ir planingai palaiko procesus, kurių metu bendraudama su išore organizacija įgauna vis naujų jai reikalingų žinių.

LIC atveju, santykis su aplinka geriausiai atsispindi per jos teikiamas paslaugas bei valdomus projektus. Kaip jau minėjome savo darbe LIC savo veiklą skirsto į keturias paslaugų sritis:

1. Tarptautinė technologijų partnerystė:
 - Tarptautinis technologijų perdavimas;
 - Skatinimas dalyvauti ES programose.
2. Inovacijų skatinimo veikla per informacines ir patariamąsias paslaugas:
 - Pagalba įsisavinant struktūrinių fondų paramą;
 - Inovacijų partnerystė;
 - Inovatyvumo skatinimas;
 - Parama jungtinėms iniciatyvoms (platformos, klasteriai);
 - Leidyba, portalas, nacionalinis „Inovacijų prizas“, seminarų ir renginių organizavimas.
3. Konsultacijos inovacijų politikos klausimais;
4. Inovacijų vadybos konsultavimas ir mokymai.

Kaip matome, visos LIC teikiamos paslaugos yra susijusios su tiesioginiu bendradarbiavimu su išore bei konsultavimu. Kadangi šias paslaugas LIC teikia projektų pagrindu, peršasi išvada, jog organizacija ne tik konsultuoja savo klientus taip su jais bendraudama, bet ir vykdydama projektus bendradarbiauja su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis. Šią prielaidą patvirtino ir K. Gečas interviu metu pažymėjęs, jog vykdydamas projektus LIC visada tai daro kartu su partneriais (kuriami įvairūs konsorciškai). Tokiu būdu organizacijos aplinka, kurioje ji vykdo savo veiklą tampa labai plati, nebelieka ribų tarp vidinės organizacijos aplinkos ir išorinės, kadangi klientai, priklausomai nuo situacijos, gali tapti partneriais įvairių projektų rėmuose.

Kadangi LIC atveju, bendradarbiavimas su išore yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis, atitinkamai ir žinios organizacijoje kuriamos tiek jos viduje tiek ir išorėje. Darbuotojų lygmenyje žinių dalinimasis bei atnaujinimas vyksta kuriant ir vykdamas įvairius projektus. Kaip jau

minėjome ankstesnėje šio atvejo analizės dalyje, kadangi organizacijos darbuotojai yra skatinami dirbti įvairiose pozicijose darbo projektuose metu, natūralu, kad jų turimų žinių bei kuriamų naujų žinių bagažas nuolatos atsinaujina priklausomai nuo organizacijos vykdomų projektų. Organizaciniame lygmenyje, žinių gavimas bei atnaujinimas valdomas per projektų krepšelio arba portfelio valdymą. K. Gečas interviu metu pažymėjo, jog jo, kaip vadovo viena pagrindinių funkcijų yra valdyti bendrą LIC vykdomų projektų krepšelį. Jis teigia, jog strategiškai numatydamas, kokius projektus organizacijai reikia vykdyti tuo pačiu užtikrina, jog per vykdomas veiklas tiek organizacijos nariai, tiek ir pati organizacija įgauna tas žinias, kurių jai reikia.

Tikslas

LIC yra nepelno organizacija, teikianti inovacijų paramos paslaugas verslo įmonėms, mokslo ir studijų institucijoms, Lietuvos verslo asocijuotoms struktūroms ir verslo paramos organizacijoms.

LIC vizija – Lietuvos inovacijų centras – efektyvi verslo ir mokslo (technologinių ir vadybos žinių) jungiančioji grandis/institucija.

LIC misija – teikti inovacijų paramos paslaugas, įgyvendinant Lietuvos inovacinę ūkio plėtros politiką.

Pagrindinis strateginis LIC tikslas – didinti tarptautinį Lietuvos verslo konkurencingumą, intensyvinant naujų technologinių sprendimų ir organizacinių iniciatyvų įgyvendinimą versle. Šis tikslas skaidomas į dalykinius tikslus:

- Aktyvinti inovacinę verslo plėtrą, didinant įmonių pasirengimą priimti, formuoti ir įgyvendinti inovacijas;
- Spartinti pažangių mokslo pasiekimų komercializavimą, aktyvinant naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinį pritaikymą versle, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančias lietuviškos kilmės technologijas, produktus ir technologinius procesus;
- Mažinti inovacijų įgyvendinimo riziką, didinant inovacijų plėtra suinteresuotų pusių savitarpio supratimą ir multiplikuojant sėkmingus inovacinius sprendimus verslo struktūrose atskiruose regionuose.

Iš LIC misijos matosi, jog organizacija save pozicionuoja kaip tarpininką, padedantį ir konsultuojantį Lietuvos įmones. Šiuo atveju svarbu pažymėti, jog savo vizijoje organizacija pažymi, kad tarpininko vaidmenį ji atlieka teikdama technologines ir vadybos žinias savo klientams. Tai parodo, jog LIC savo veikloje žinias laiko pagrindiniu strateginiu resursu, leidžiančiu jai vykdyti veiklą.

Nagrinėjant LIC viziją misiją per žinių vadybos prizmę, svarbu atkreipti dėmesį į LIC misijos sąsajas su jau nagrinėtomis organizacijos teikiamomis paslaugomis. Inovacijų paramos paslaugos, kaip jau minėjome ankstesnėje šio atvejo analizės dalyje, vykdomos per **konsultacijas, tarpininkavimą** bei **žinių kūrimo bei dalinimosi** procesus. Visi trys procesai vykdomi naudojant tiek organizacijos narių, tiek ir bendras LIC žinias bei kompetencijas, kadangi tai yra pagrindiniai resursai, kuriais organizacija gali naudotis. Natūralu, jog tokiu atveju LIC yra labai svarbu gebėti valdyti turimas žinias. Nors organizacija nėra oficialiai įsidiegusi kokybės vadybos sistemos, tačiau daugelis procesų, vykstančių organizacijos viduje yra formaliai, arba neformaliai užfiksuoti. K. Gečas interviu metu pastebėjo, jog žinių kapitalas organizacijoje užima vieną didžiausių jos turimo kapitalo dalių. Todėl organizacija investuoja tiek pinigus, tiek ir laiką į tai, kad organizacijos nariai nuolatos atnaujintų savo turimas žinias bei jomis dalintųsi tarpusavyje. Tai daroma per neformalaus bendravimo, pasitarimų skatinimą, organizacijos narių pozicijų keitimą stengiantis didinti kiekvieno asmens profesines kompetencijas, bei per formalius žinių bei kompetencijų didinimo procesus – dalyvavimą mokymuose, seminaruose, konferencijose tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje.

Kaip matome iš aukščiau išvardintų LIC strateginių bei dalykinių tikslų, jie savo turiniu patvirtina mūsų įvardintą teiginį, jog šios organizacijos pagrindinis strateginis resursas yra žinios. Lyginant organizacijos tikslus su vykdomomis veiklomis, peršasi išvada, jog LIC veiklos pagrindas yra intelektualinis darbas su savo klientais, t.y. įvairios konsultacijos, tarpininkavimas ir t.t. Natūralu, jog vykdant tokio tipo veiklą žinių valdymas tampa vienu svarbiausių procesų, kuriuos būtina valdyti organizacijoje.

Perspektyva

Pasak M. Zack, Žiniomis pagrįsta organizacija nepriklausomai nuo jos produktų ar paslaugų tipo, save mato kaip orientuotą žinias. Žinias ir mokymąsi tokia organizacija naudoja tam, kad įvertinti kaip ji valdoma, ką ji daro, ką ji samdo, kokie jos turi būti santykiai su klientais, kaip jai elgtis su konkurentais.

Lietuvos inovacijų centro atveju, organizacijos orientacija į žinias atsiskleidžia tiek per jos vykdomą veiklos strategiją, tiek per teikiamų paslaugų pobūdį. Analizuojant LIC viziją, misiją bei tikslus pastebėjome, jog šios organizacijos pagrindinis strateginis resursas, užtikrinantis jos vykdomas veiklas, yra žinios. Natūralu, jog tokiu atveju organizacija bendraja prasme yra orientuota į žinias. Jai svarbu, kad tiek jos narių, atliekančių įvairias funkcijas, tiek ir bendros organizacijos žinios, būtų savalaikės, atitiktų jos klientų bei rinkos poreikius. LIC atveju žinių svarbą parodo ir tai, kad organizacija savo veiklą vykdo išskirtinai projektų pagrindu. Tai reiškia, kad LIC privalo ne tik užtikrinti aukštą žinių, susijusių su projektų valdymu lygį, bet ir nuolatos generuoti naujas profesinio lygmens žinias tam, kad gebėtų kokybiškai kurti naujas idėjas, virstančias naujais projektais.

LIC atitinka ir kitą požymį, kurį įvardino M. Zack. Ši organizacija tiek savo vykdomos veiklos pobūdį, tiek ir savo darbuotojus vertina per žinių prizmę. Kadangi jos vykdoma veikla pirmiausiai susijusi su klientų konsultavimu bei tarpininkavimu inovacijų vadybos srityje, jai yra labai svaru užtikrinti turimų žinių lygį bei nuolatinį jų atnaujinimą, kitu atveju jos teikiamos paslaugos nebus kokybiškas ir neatitiks rinkos bei klientų poreikio. Kalbant apie darbuotojų vertinimą, mes jau minėjome, jog K. Gečas labai daug dėmesio skiria darbuotojo analizei prieš priimant į darbą. Jam svarbu, kad naujas žmogus lengvai įsiliėtų į esamą kolektyvą bei gebėtų darbu atlikinėti savarankiškai. Šiuo atveju organizacija, priimdama naują darbuotoją į darbą pirmiausiai ir vertina jo žinias profesiniame lygmenyje, bei jo gebėjimus ir kompetencijas dirbti kolektyve.

Išvados

Lietuvos inovacijų centras analizuotas penkiais aspektais, kurie atskleidė, jog:

- **Teikiamos fondo paslaugos.** LIC pagal mūsų nagrinėtą teoriją negalima priskirti konkrečiam žinių organizacijos tipui. Jai tinka tiek tarpininkų, tiek ir konsultacines paslaugas teikiančios žinių organizacijos apibūdinimas.
- **Organizacijos valdymo procesai.** Analizuojant LIC valdymo procesus per mūsų nagrinėtos M. Zack teorijos prizmę, būtina konstatuoti, kad efektyvus turimų žinių naudojimas LIC užtikrinamas per patį organizacijos veiklos principą – kadangi tai ne pelno organizacija, kuri už savo teikiamas paslaugas negauna jokių pajamų, o dirba tik iš projektinių lėšų, visos jos darbuotojų žinios, taip pat ir bendros organizacinės žinios yra maksimaliai išnaudojamos organizacijos funkcijoms vykdyti, kitaip organizacijos veikla

negalėtų būti vykdoma. Naujų žinių kūrimas yra taip pat tiesiogiai susijęs su teikiamomis paslaugomis bei jų kokybės užtikrinimu. LIC direktorius K. Gečas interviu metu teigė, jog savo srityje ši organizacija pasiekė tokį lygį, jog pradėjo ne tik kad konsultuoti kitas organizacijas, bet ir kurti metodikas, kaip kokybiškai projektuoti projektus, juos vykdyti ir pan.. Iš to galima daryti prielaidą, jog organizacijos sukauptos ir kuriamos žinios bei kompetencijos pasiekė tokį ekspertinį lygį, jog organizacijos nariai gali pradėti mokyti kitus žmones.

- **Aplinka.** Santykis su aplinka geriausiai atsispindi per LIC teikiamas paslaugas bei valdomus projektus. Kadangi LIC atveju, bendradarbiavimas su išore yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis, atitinkamai ir žinios organizacijoje kuriamos tiek jos viduje tiek ir išorėje. Darbuotojų lygmenyje žinių dalinimasis bei atnaujinimas vyksta kuriant ir vykdant įvairius projektus. Organizaciniame lygmenyje, žinių gavimas bei atnaujinimas valdomas per projektų krepšelio arba portfelio valdymą.

- **Tikslai.** Lyginant organizacijos tikslus su vykdomomis veiklomis, peršasi išvada, jog LIC veiklos pagrindas yra intelektinis darbas su savo klientais, t.y. įvairios konsultacijos, tarpininkavimas ir t.t. Natūralu, jog vykdant tokio tipo veiklą žinių valdymas tampa vienu svarbiausių procesų, kuriuos būtina valdyti organizacijoje.

- **Perspektyva.** Lietuvos inovacijų centro atveju, organizacijos orientacija į žinias atsiskleidžia tiek per jos vykdomą veiklos strategiją, tiek per teikiamų paslaugų pobūdį. LIC privalo ne tik užtikrinti aukštą žinių, susijusių su projektų valdymu lygį, bet ir nuolatos generuoti naujas profesinio lygmens žinias tam, kad gebėtų kokybiškai kurti naujas idėjas, virstančias naujais projektais.

3.1.3. Konsultacinės įmonės atvejo analizė

Trečiojo atvejo analizei pasirinkome konsultacinę įmonę, vieną iš tokio tipo paslaugų lyderių Lietuvoje. Įmonė gyvuoja jau daugiau nei 10 metų. Šios organizacijos veikla apima mokymus, turimus, strategines konsultacijas, individualų darbuotojų ugdymą bei renginių organizavimą.

Kadangi tai privati organizacija (UAB), šaltinių, reikalingų tyrimui atlikti pasirinkimas buvo ribotas. Atvejo analizės metu naudota informacija iš organizacijos tinklapio bei interviu su organizacijos vadovu metu gauta medžiaga.

Teikiamos paslaugos

Remiantis informacija, gauta išanalizavus įmonės tinklapį, šios organizacijos teikiamos paslaugos skirstomos į 3 stambias paslaugų grupes:

1. Mokymai:

- a) Įgūdžių lavinimas: atvirosios mokymo programos, vidiniai mokymai, tarptautinio konsultantų tinklo narių turimų žinių panaudojimas;
- b) Įgūdžių įtvirtinimas: savarankiško mokymosi instrumentai, tokie kaip įvairi saviugdai skirta mokymosi medžiaga ir pan.

2. Valdymo sprendimai:

- a) Veiklos planavimas: strateginės ir darbinės sesijos;
- b) Veiklos efektyvumo didinimas: konsultaciniai projektai;
- c) Individualus konsultavimas: vadovų ir darbuotojų ugdymas, ekspertinės konsultacijos;

3. Organizacijų vystymas:

- a) Organizacijos diagnostika: įvairiapusiai organizacijų tyrimai;
- b) Nuostatų ir santykių formavimas: motyvaciniai ir vidiniai kompanijų mokymai;
- c) Kompetencijų vertinimas: mokymo poreikių tyrimai, žinių ir įgūdžių vertinimo sistemos, 360° tyrimai.

Šios organizacijos pagrindinės teikiamos paslaugos yra klientų konsultavimas įvairiais su organizacijos veiklos optimizavimu susijusiais klausimais. Remiantis mūsų nagrinėta E. Schneider teorija, šią organizaciją reiktų priskirti prie tų žinių organizacijų, kurios pardavinėja savo kūrybiškumo kompetenciją. Šiuo konkrečiu atveju kūrybiškumą turėtume sieti su inovatyvių konsultacinių paslaugų teikimu, nes teigdama konsultacijas, susijusias su įmonių veiklos optimizavimu, tokia organizacija turi vis iš naujo peržiūrėti savo teikiamų paslaugų spektrą ir priklausomai nuo vietinės bei pasaulinės rinkos tendencijų siūlyti pačius inovatyviausius sprendimus, susijusius su veiklos optimizavimu. Kaip matome iš aukščiau mūsų pateiktų organizacijos teikiamų paslaugų sąrašo, vadybinės konsultacijos nėra vienintelės šios organizacijos teikiama paslauga. Teik mokymai, tiek ir su organizacijos vystymu susijusios paslaugos taip pat priskirtinos prie žinių organizacijai būdingų paslaugų spektro. Taip yra todėl, kad abejais atvejais teikiamos paslaugos remiasi į konsultacinės įmonės darbuotojų kompetencijas, jų gebėjimą analizuoti klientų organizacijas bei pateikti optimalius pasiūlymus susijusius su vidinės kultūros bei atmosferos gerinimu.

Organizacijos valdymo procesai

Šiuo metu mūsų nagrinėjamoje organizacijoje dirba 22 asmenys. Remiantis informacija, gauta iš organizacijos tinklapio bei iš interviu su įmonės vadovu, organizacijos struktūra yra tokia:

- **Įmonės vadovas;**
- **Konsultantų padalinys** – darbuotojai pasiskirstę funkcijomis pagal specializacijas: konsultantai (teikia paslaugas, susijusias su aukščiau išvardintomis organizacijos teikiamomis paslaugomis), padalinio vadovas – atsakingas už valdymo funkcijų vykdymą padalinyje;
- **Pardavimo padalinys** – dirba su klientais, kuria santykius su jais.
- **Projektų valdymo padalinys** – daugelis įmonės teikiamų paslaugų yra projektinio tipo (kompleksiniai sprendimai, susidedantys iš kelių atskirų sprendimų), todėl reikalingi asmenys, projektų vadovai, kurie yra atsakingi už produkto sukūrimą, įgyvendinimą, projekto biudžeto paskaičiavimą ir pan..

- **Organizacinis padalinys** – atsakingas už organizacijos teikiamų paslaugų techninę įgyvendinimą – užsako renginiams vietą, derina būtinos technikos atvežimą ir t.t.

Iš pateiktos organizacijos struktūros matosi, jog tai yra plokščia organizacija, kurioje yra du valdymo lygiai – organizacijos vadovas, atsakingas už bendrą organizacijos strategiją bei jos įgyvendinimą, bei atskirų padalinių vadovai, atsakingi už savo valdomų padalinių darbą.

Analizuojant organizacijos valdymo procesus per žinių organizacijai būdingų procesų prizmę, išsiaiškinome, kad:

- **Efektyvus turimų žinių naudojimas** užtikrinamas per organizacijos struktūrą, kuri yra plokščia ir leidžia efektyviai, esant poreikiui, valdyti turimas darbuotojų žinias. Darbas projektų principu, kaip ir LIC atveju, leidžia organizacijai optimaliai išnaudoti jos narių žinias. Kaip interviu pažymėjo organizacijos vadovas, kiekviename padalinyje darbuotojai yra pasiskirstę funkcijomis priklausomai nuo savo specializacijos. Šios įmonės atveju, vadovas nemano, jog jo darbuotojai turi turėti labai plačias profesines žinias, todėl stengiasi, jog kiekvienas narys specializuotųsi tam tikroje srityje ir gilintų su savo specializacijos susijusius gebėjimus. Projektų vadovai šioje organizacijoje taip pat tiesiogiai prisideda prie optimalaus žinių panaudojimo, nes žinodami, kokioje srityje kiekvienas konsultantas specializuojasi, gali esant poreikiui panaudoti jo žinias klientui reikalingų paslaugų suteikimui.

- **Naujų žinių kūrimas** – naujų žinių kūrimas šioje organizacijoje vyksta tiek formaliu, tiek ir neformaliu būdu. Formaliai, darbuotojų lygmenyje, naujų žinių kūrimas užtikrinamas per profesinių kompetencijų kėlimą (mokymai, dalyvavimas konferencijose ir t.t.). Organizaciniame lygmenyje žinių kūrimas vyksta per nuolatinį mokymosi procesą. Organizacijos vadovas interviu metu pažymėjo, jog rinkos segmentas, kuriame organizacija vykdo savo veiklą, pats savaime reikalauja, kad teikiamos paslaugos nuolatos būtų atnaujinamos (negalima metai iš metų klientams teikti tų pačių mokymų, vykdyti tas pačias analizes), be to, nuolatinė paslaugų atnaujinimą skatina ir tai, jog norint apsaugoti organizacijos vidines žinias (ang. k. – know how) nuo nutekėjimo per darbuotojų kaitą, būtina nuolat jas keisti, transformuoti. Dėl šių priežasčių organizaciniame lygmenyje žinios yra kuriamos iš naujo. Neformaliame lygmenyje naujų žinių kūrimas skatinamas per įvairius neformalius pasitarimus bei per atvirumo filosofiją, kurią propaguoja organizacija.

Aplinka

M. Zack, teigia, jog žinios neretai sukuriamos bendravimo su klientais, partneriais ar net konkurentais metu. Mūsų nagrinėjamos organizacijos atveju, žinios yra kuriamos bendravimo su klientais metu. Konkurentų naudojamos žinios negali būti naudojamos organizacijos teikiamų paslaugų kokybei gerinti, kadangi organizacijos teikiamos paslaugos yra tiesiogiai patemos jos turimomis žiniomis ir jei ji naudotų konkurentų žinias savo paslaugoms gerinti, tai iš karto pastebėtų klientai.

Įmonės vadovas interviu metu pažymėjo, jog organizacija siekia užmegzti ilgalaikius santykius su savo klientais ir bendraudama su jais siekia būti lygiais. Tai kartais sukelia nepasitenkinimą iš tam tikrų klientų, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje tokia pozicija pasiteisina. Šiuo atveju neretai klientas tampa ir partneriu ir įmonė kartu su klientų bendradarbiavimo principu stengiasi pateikti jam labiausiai tinkantį specifinį sprendimą.

Įmonės teikiamų paslaugų specifiskumas sąlygoja ir tai, kad ji privalo būti atvira išorei. Kadangi ji neparduoda jokio fiziškai apčiuopiamo produkto, o konsultuoja, įmonei labai svarbu nuolatos bendrauti su išore, gauti iš klientų bei partnerių atgalinį ryšį dėl jos teikiamų paslaugų kokybės ir priklausomai nuo gautos informacijos tobulinti teikiamas paslaugas. Be to, įmonės yra sukūrus tarptautinį ekspertų tinklą, kuriame įvairūs specialistai gali laisvai dalintis turimomis žiniomis, idėjomis, tuo pačiu didinant savo turimų žinių bei kompetencijų bagažą. Šiuo atveju mūsų nagrinėjama organizacija iš tokio tinklo gauna jai būtinas naujas žinias, kurias gali panaudoti turimų paslaugų kokybei gerinti bei inovatyvumui užtikrinti.

Tikslas

Mūsų nagrinėjama organizacija yra privati įmonė, kuri užsiima įvairia organizacijų konsultacine veikla.

Organizacija vadovaujasi 5 vertybėmis, kurias įvardintos jos tinklapyje:

- Kūrybiškumas;
- Partnerystė;
- Drasą siekti;

- Atvirumas;
- Profesionalumas.

Kaip paaiškėjo interviu su įmonės vadovu metu, šiomis vertybėmis įmonė vadovaujasi organizuodama savo veiklą, bendraudama su klientais, priimdama naujus darbuotojus, bei formuodama vidinę organizacijos kultūrą.

Organizacijos tinklapyje yra teigiama, jog jos sėkmė pagrįsta atvirumu, kūrybiškumu, partneryste, profesionalumu bei drąsa siekti geriausio. Rinkoje ši organizacija mato save kaip inovacijų lyderius, nestandartinių sprendimų kūrėjus, ambicingų projektų įgyvendintojus. Klientams ji stengiasi nuolat skirti ypatingą dėmesį bei užtikrinti nepriekaištingą paslaugų kokybę.

Kadangi tai privati organizacija, mums buvo apribotos galimybės susipažinti su vidiniais dokumentais (konkrečiu atveju su įmonės strategija), tačiau įmonės vadovas interviu metu patvirtino, jog informacija, pateikta įmonės tinklapyje bendrais bruožais atitinka jos strateginius tikslus bei viziją.

Kaip matome iš aukščiau pateiktos informacijos, organizacijos vizija galima laikyti jos norą būti inovacijų lyderiais, nestandartinių sprendimų kūrėjais.

Nagrinėjant organizacijos viziją bei vertybes per žinių organizacijai būdingos strategijos prizmę, svarbu paminėti, jog inovatyvumas, kurio siekia ši organizacija, gali būti pasiektas per jos narių žinių, bei kompetencijų kokybišką panaudojimą bei tikslingą naujų žinių kūrimą.

Interviu metu išsiaiškinome, jog ši organizacija savo darbuotojų kompetencijas mato per tris dedamąsias:

- Bendrosios kompetencijos – tai organizacijos vertybėmis paremtos kompetencijos, kurios būtinos kiekvienam organizacijos nariui ir kurių turėjimas bei ugdymas užtikrina jos unikalų identitetą;
- Profesinės kompetencijos – tai tokios kompetencijos, kurios reikalingos kiekvienam darbuotojui jam priskirtoms funkcijoms atlikti;

- Vadybinės kompetencijos – tai su organizacijos valdymu susijusios kompetencijos, kurios būtinos vadovo lygmens darbuotojams.

Šių kompetencijų planingas valdymas, ypač bendrųjų, įgalina organizacija siekti jos užsibrėžtos vizijos ir išlaikyti deklaruojamas vertybes. Atitinkamai pačių kompetencijų valdymas yra tiesiogiai susietas su jos darbuotojų turimų žinių valdymu, todėl per kompetencijų valdymą nagrinėjama organizacija ir įtvirtina žinių svarbą jos strategijos įgyvendinimui.

Perspektyva

Savo teorinėje dalyje pažymėjome, jog žinias ir mokymąsi žinių organizacija naudoja tam, kad įvertinti kaip ji valdoma, ką ji daro, ką ji samdo, kokie jos turi būti santykiai su klientais, kaip jai elgtis su konkurentais.

Mūsų nagrinėjamos organizacijos atveju, savo turimų žinių panaudojimą organizacijos valdymui, darbuotojų parinkimui bei kitų svarbių procesų valdymui apsprendžia tai, jog organizacija pati tokio tipo konsultacines paslaugas teikia klientams. Natūralu, jog atitinkamą požiūrį ji turi ir savo pačios vidinių procesų valdymą. Kaip jau minėjome, ši konsultacinė įmonė visą savo veiklą grindžia penkiomis vertybėmis, kurios apsprendžia tiek principus, kaip yra samdomi darbuotojai, kokia yra vidinė organizacijos kultūra, tiek ir būdus, kaip yra bendraujama su klientais bei partneriais.

Dėl savo teikiamų paslaugų specifiškumo bei turimų vidinių žinių, susijusių kompetencijų bei žinių valdymu, nagrinėja įmonė visuose lygmenyse yra orientuota į žinias.

Išvados

- **Teikiamos paslaugos** - Šios organizacijos pagrindinės teikiamos paslaugos yra klientų konsultavimas įvairiais su organizacijos veiklos optimizavimu susijusiais klausimais. Remiantis mūsų nagrinėta E. Schneider teorija, šią organizaciją reiktų priskirti prie tų žinių organizacijų, kurios pardavinėja savo kūrybiškumo kompetenciją. Šiuo konkrečiu atveju kūrybiškumą turėtume sieti su inovatyvių konsultacinių paslaugų teikimu, nes teigdama konsultacijas, susijusias su įmonių veiklos optimizavimu, tokia organizacija turi vis iš naujo peržiūrėti savo teikiamų paslaugų spektrą ir priklausomai nuo vietinės bei pasaulinės rinkos tendencijų siūlyti pačius inovatyviausius sprendimus, susijusius su veiklos optimizavimu.

- **Organizacijos valdymo procesai** - Analizuojant organizacijos valdymo procesus per žinių organizacijai būdingų procesų prizmę, išsiaiškinome, kad efektyvus turimų žinių naudojimas užtikrinamas per organizacijos struktūrą, kuri yra plokščia ir leidžia efektyviai, esant poreikiui, valdyti turimas darbuotojų žinias. Darbas projektų principu, kaip ir LIC atveju, leidžia organizacijai optimaliai išnaudoti jos narių žinias. Naujų žinių kūrimas šioje organizacijoje vyksta tiek formaliu, tiek ir neformaliu būdu. Formaliai, darbuotojų lygmenyje, naujų žinių kūrimas užtikrinamas per profesinių kompetencijų kėlimą. Organizaciniame lygmenyje žinių kūrimas vyksta per nuolatinį mokymosi procesą. Neformaliame lygmenyje naujų žinių kūrimas skatinamas per įvairius neformalius pasitarimus bei per atvirumo filosofiją, kurią propaguoja organizacija.

- **Aplinka** - Įmonės teikiamų paslaugų specifiškumas sąlygoja ir tai, kad ji privalo būti atvira išorei. Kadangi ji neparduoda jokio fiziškai apčiuopiamo produkto, o konsultuoja, įmonei labai svarbu nuolatos bendrauti su išore, gauti iš klientų bei partnerių atgalinį ryšį dėl jos teikiamų paslaugų kokybės ir priklausomai nuo gautos informacijos tobulinti teikiamas paslaugas. Be to, įmonės yra sukūrus tarptautinį ekspertų tinklą, kuriame įvairūs specialistai gali laisvai dalintis turimomis žiniomis, idėjomis, tuo pačiu didinant savo turimų žinių bei kompetencijų bagažą.

- **Tikslas** - Nagrinėjant organizacijos viziją bei vertybes per žinių organizacijai būdingos strategijos prizmę, svarbu paminėti, jog inovatyvumas, kurio siekia ši organizacija, gali būti pasiektas per jos narių žinių, bei kompetencijų kokybišką panaudojimą bei tikslingą naujų žinių kūrimą. Per kompetencijų valdymą nagrinėjama organizacija įtvirtina žinių svarbą jos strategijos įgyvendinimui.

- **Perspektyva** - Mūsų nagrinėjamos organizacijos atveju, savo turimų žinių panaudojimą organizacijos valdymui, darbuotojų parinkimui bei kitų svarbių procesų valdymui apsprendžia tai, jog organizacija pati tokio tipo konsultacines paslaugas teikia klientams. Dėl savo teikiamų paslaugų specifiškumo bei turimų vidinių žinių, susijusių kompetencijų bei žinių valdymu, nagrinėja įmonė visuose lygmenyse yra orientuotą į žinias.

3.1.4. Kūrybinės reklamos agentūros atvejo analizė

Ketvirtoji mūsų nagrinėjama organizacija yra kūrybinė reklamos agentūra. Ši agentūra yra Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacijos KOMAA narė. Įmonė yra tarptautinio, gerai žinomo pasaulinio reklamos agentūrų tinklo dalis.

Analizuojant šią organizaciją naudojamos šiais šaltiniai: lietuvišku internetiniu puslapiu, motininės kompanijos anglišku puslapiu, pasaulinio reklamos tinklo darbo filosofiją aprašančia knyga, bei interviu su vadovu gauta medžiaga.

Teikiamos paslaugos

Mūsų nagrinėjama kūrybinė reklamos agentūra teikia visas su reklamos kūryba susijusias paslaugas, t.y.:

- Reklaminės kampanijos sukūrimo paslaugos;
- Reklamos gamybos paslaugos – nepriklausomai nuo kanalo (spauda, internetas, televizija, radijas), agentūra turi galimybę sukurti tinkamą reklaminį produktą
- Media planavimo paslaugos – kadangi agentūra yra tarptautinio tinkalo dalis, kuri Lietuvoje turi ir media planavimo įmonę, organizacija savo klientams gali pasiūlyti pilną paslaugų spektrą, nuo reklamos planavimo etapo iki jos paleidimo per įvairius komunikacijos kanalus.

Remiantis E. Schneider pateiktu žinių organizacijos apibrėžimu, ši įmonė atitinka kūrybinę kompetenciją parduodančios žinių organizacijos apibrėžimą. Jos teikiamos paslaugos yra kūrybos rezultatas (sukurtos reklamos, nepriklausomai nuo to, kokiam komunikacijos kanalui jos pritaikytos), todėl ji ir atitinka mūsų įvardintą žinių organizacijos kategoriją.

Organizacijos valdymo procesai

Mūsų nagrinėjamoje reklamos agentūroje dirba 10 žmonių. Tai plokščia organizacija, Lietuvoje turinti tik vieną valdymo lygmenį:

- Direktorius – atsakingas už organizacijos valdymą. Atsiskaito motininės organizacijos atsakingiems asmenims, teikia ketvirtines ir metines ataskaita, įgyvendina iš motininės kampanijos gaunamus uždavinius.
- Finansininkė – atsakinga už įmonėje vykdomų finansinių srautų kontrolę
- Kūrybinis skyrius - kūrybos vadovas atsakingas už kūrybinės grupės darbą, bei pats dalyvauja kuriant įvairius reklaminius sprendimus klientams. Kartu su juos dirba įvairios pakraipos kūrybiniai darbuotojai – tekstų redaktoriai (proof reader), dizaineriai.
- Klientų skyrius – už darbą su klientais atsakingi projektų vadovai, kurie iš vienos pusės palaiko santykius su klientais, iš kitos pusės yra atsakingi už bendro galutinio produkto sukūrimą. Vienas projektas gali susidaryti iš keletos atskirų kūrybinių sprendimų, todėl tokioje agentūroje projektų vadovas užtikrina jog atskiri kuriami darbai atitiks kliento poreikius bei lūkesčius.

Nagrinėjant šios organizacijos valdymo procesus per žinių organizacijai būdingų valdymo procesų prizmę, manome jog reiktų atskirti lokalius valdymo procesus nuo globalių valdymo procesų.

Lokaliame lygmenyje, kaip jau minėjome yra vienas valdymo lygmuo. Tai sąlygoja tiek mažas kolektyvas, tiek ir darbo specifika – kūrybinėje agentūroje nėra poreikio dėl kontrolės turėti keletą valdymo lygmenų.

M. Zack teigia, jog žinių organizacija savo veikloje turi du procesus, kurie remia kasdienes darbus: efektyvų turimų žinių panaudojimą ir naujų žinių kūrimą. Iš interviu su nagrinėjamos agentūros vadovu sužinojome, jog abu šiuos procesus organizacija turi, tačiau jų vykdymas užtikrinamas to fakto, jog tai yra tarptautinio tinklo dalis. Kaip teigia agentūros vadovas, tinklas, kuriam priklauso agentūra, kas porą metų atnaujiną savo darbo filosofiją. Visame pasaulyje dirbančios agentūros stebi reklamos rinką, jos pokyčius o asmenys, dirbantys pagrindinėje būstinėje tuos pokyčius analizuoja ir kaip jau minėjome pateikia rekomendacijas, kokių principus reikia dirbti visoms tinklo narėms – agentūroms. Viešai prieinamoje tinklo filosofijos knygoje pateikiami principai, į ką reklamos agentūra atkreipia dėmesį kurdama savo produktus, kaip žiūri į vartotojus, kokias vertybes akcentuoja. Vidiniuose dokumentuose visa tai transformuojasi į konkrečias

procedūras, kaip turi vykti darbo su klientais, reklamos produkto kūrimo, bei įvairūs kiti su reklamos agentūros veiklas susiję procesai. Šiuo būdu, per visiems bendrą filosofiją, kuri yra transformuojama į aiškias procedūras, šios tinklo narės – agentūros gauna tiek žinias, kurios yra sukauptos ne vienos šalies ribose, bet visame pasaulyje, tuo pačiu tokia bendra filosofija įgalina šią organizaciją kurti unikalius produktus, kurie be turimų tarptautinio tinklo žinių, nebūtų galimi tokioje mažoje rinkoje kaip Lietuva. Papildomai, pasak agentūros vadovo, esant poreikiui jis turi galimybę tiesiogiai bendrauti su savo regiono koordinatoriumi ir esant poreikiui gauti informaciją apie jį dominančius specifinius reklamos produktus, kuriuos sukūrė kitos tinklo narės.

Naujų žinių kūrimas manome labiausiai susijęs su pačios įmonės teikiamų paslaugų specifiškumu. Kadangi teikiamos paslaugos daugiausiai susijusios su unikalių kūrybinių reklamos sprendimų pateikimu, natūralu, jog šio proceso metu įmonės darbuotojai didina savo patirtį ir tuo pačiu gilina žinias tiek susijusias su kūrybinio procesu tobulinimu, tiek ir susijusias su grynai profesinėmis kompetencijomis.

Aplinka

Mūsų nagrinėjamoje organizacijoje aplinka ir santykis su ja vaidina didelį vaidmenį organizacijos užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę. Kaip jau minėjome, globaliam lygmenyje tinklas, kuriai priklauso agentūra, nuolatos stebi ir analizuoja reklamos rinką ir atitinkamai keičia savo kuriamų reklamos paslaugų specifiką.

Reklamos agentūros vadovas pažymėjo, jog be vietinių klientų, agentūra dirba su dideliu ratu tarptautinių, korporatyvinių klientų. Juos reklamos agentūrų tinklas aptarnauja visame pasaulyje, tuo pačiu ir Lietuvoje. Tam, kad gebėti kokybiškai aptarnauti tokus klientus reklamos agentūros darbuotojai, dažniausiai projektų vadovai, gauna specialią apmokymų medžiagą kurioje apibrėžta, kokie yra darbo su konkrečiu tarptautiniu klientu principai. Žinios, gaunamos iš tokios medžiagos ir patirties su korporatyviniais klientais vėliau yra pritaikomos darbui su vietinėmis, Lietuviškomis įmonėmis. Šį platesnis požiūris, kurį pasak agentūros vadovo, sunku išsiugdyti Lietuvoje dėl mažos rinkos, lemia tai, jog iš klientų gaunama patirtis bei žinios yra fiksuojamos ir naudojamos visame tinkle kaip gerosios praktikos pavyzdžiai.

Be to, patį darbo tokiam tinkle modelį galime laikyti bendradarbiavimo, pagrįsto dalinimusi žiniomis, pavyzdžiu. Taip yra todėl, kad kiekvienas tinklo narys – reklamos agentūra, prisideda prie bendros žinių ir kompetencijų bazės, kuri prieinama visiems tinklo nariams, kūrimo.

Tikslas

Nagrinėjama kūrybinė agentūra savo strateginius bei lokalius tikslus gauna iš motininės kompanijos, t.y. tarptautinio reklamos agentūrų tinklo. Mes galimybės susipažinti su pačiais strateginiais tikslais neturėjome galimybės, tačiau manome, jog tam, kad atsakyti į klausimą, ar šios organizacijos strategijoje yra sąsaja su žinių valdymo procesai pakanka ir kitų turimų šaltinių, t.y. knygos, pristatančios naujausią reklamos tinklo filosofiją bei interviu su reklamos agentūros vadovu.

Nagrinėta reklamos tinklo filosofiją aprašanti knyga pristato principus, kuriais yra kuriami kūrybiniai sprendimai visame tinkle globaliu mastu. Joje teigiama, jog šiais principais vadovaujasi visos agentūros tiek kurdamos produktus bei suteikdamos paslaugas, tiek ir bendraudamos su klientais bei aiškindamos, kokius būdu reikia pristatyti rinkai kliento turimus prekės ženklus bei pačias prekes bei paslaugas.

Ši knyga, kaip paaiškėjo iš pokalbio su įmonės vadovu, yra rezultatas ilgalaikės tiek reklamos rinkos, tiek ir pačių produktų bei vartotojų analizės. Tokiu atveju galima teigti, jog žinios, gaunamos iš aukščiau išvardintų elementų yra pritaikomos tam, kad formuoti ir nuolatos atnaujinti įmonės filosofiją, kuri apsprendžia principus, kuriais dirba tinklo narės – agentūros.

Atitinkamai bendraudamos su klientais, bei kurdamos konkrečius reklamos produktus visos agentūros, tuo pačiu ir mūsų nagrinėjama, vadovaujasi šiais principais. Todėl galima daryti išvadą jog ir pats tinklas, ir mūsų konkreti nagrinėjama organizacija, naudoja iš išorės gaunamas žinias tam kad priklausomai nuo išorės pokyčių (reklamos rinkos, klientų poreikių, vartotojų elgsenos), keistų savo elgesį bei principus, kuriais dirba, kurias ir tuo pačiu pačią organizacijos strategiją bei darbo filosofiją.

Perspektyva

M. Zack, apibrėždamas žinių organizacijai būdingas savybes teigia, kad žinias ir mokymąsi tokia organizacija naudoja tam, kad įvertinti kaip ji valdoma, ką ji daro, ką ji samdo, kokie jos turi būti santykiai su klientais, kaip jai elgtis su konkurentais.

Mūsų nagrinėjamos reklamos agentūros atveju manome, jog organizacijos savianalizės procesas, naudojant žinias, atsiskleidžia per du aspektus:

- Lokaliame lygmenyje, Lietuvoje, įmonė teigdama reklamos paslaugas reaguoja į rinką, gaunamas iš klientų žinias, bei atitinkamai koreguoja savo kuriamus produktus. Tai patvirtino ir įmonės vadovas, kuris interviu teigia, jog motininei organizacijai vertinant vietinę agentūrą yra svarbūs rezultatai, Nors ir yra gairės, nurodančios, į ką atkreipti dėmesį kuriant produktus bei bendraujant su klientais, mūsų nagrinėjama įmonė turi laisvę spręsti, kokį galutinį produktą pateikti klientams. Kadangi be globalių klientų yra ir lokalūs, t.y. tik Lietuvoje veikiančios įmonės ar organizacijos, mūsų nagrinėjama agentūra naudoja savo pačios įgytas žinias ir patirtį reklamoms kurti.

- Globaliam lygmenyje, kaip jau minėjome, yra aiškiai apibrėžtas mechanizmas, kuris užtikrina, jog iš visų tinklo narių gaunama informacija yra sisteminama, analizuojama, o sukaupta patirtis ir žinios yra transformuojami į vis atsinaujinančių tinklo darbo filosofiją, kuri nurodo, kokiais principais vadovaujantis rekomenduojama tiek kurti kūrybinius sprendimus, tiek ir bendrauti su klientais.

Išvados

- **Teikiamos paslaugos** - Remiantis E. Schneider pateiktu žinių organizacijos apibrėžimu, ši įmonė atitinka kūrybinę kompetenciją parduodančios žinių organizacijos apibrėžimą. Jos teikiamos paslaugos yra kūrybos rezultatas (sukurtos reklamos, nepriklausomai nuo to, kokiam komunikacijos kanalui jos pritaikytos), todėl ji ir atitinka mūsų įvardintą žinių organizacijos kategoriją.

- **Organizacijos valdymo procesai** - M. Zack teigia, jog žinių organizacija savo veikloje turi du procesus, kurie remia kasdienes darbus: efektyvų turimų žinių panaudojimą ir naujų žinių kūrimą. Iš interviu su nagrinėjamos agentūros vadovu sužinojome, jog abu šiuos procesus organizacija turi, tačiau jų vykdymas užtikrinamas to fakto, jog tai yra tarptautinio tinklo dalis. Per visiems bendrą filosofiją, kuri yra transformuojama į aiškias procedūras, šios tinklo narės – agentūros gauna tiek žinias, kurios yra sukauptos ne vienos šalies ribose, bet visame pasaulyje, tuo pačiu tokia bendra filosofija įgalina šią organizaciją kurti unikalius produktus, kurie be turimų tarptautinio tinklo žinių, nebūtų galimi tokioje mažoje rinkoje kaip Lietuva.

- **Aplinka** - mūsų nagrinėjamoje organizacijoje aplinka ir santykis su ja vaidina didelį vaidmenį organizacijos užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę. Kaip jau minėjome, globaliam lygmenyje tinklas, kuriai priklauso agentūra, nuolatos stebi ir analizuoja reklamos rinką ir atitinkamai keičia savo kuriamų reklamos paslaugų specifiką. Be to, patį darbo tokiam tinkle modelį galime laikyti bendradarbiavimo, pagrįsto dalinimusi žiniomis, pavyzdžiu.

- **Tikslas** - Nagrinėjama kūrybinė agentūra savo strateginius bei lokalius tikslus gauna iš motininės kompanijos, t.y. tarptautinio reklamos agentūrų tinklo. Pats tinklas, ir mūsų konkreti nagrinėjama organizacija, naudoja iš išorės gaunamas žinias tam kad priklausomai nuo išorės pokyčių (reklamos rinkos, klientų poreikių, vartotojų elgsenos), keistų savo elgesį bei principus, kuriais dirba, kurias ir tuo pačiu pačią organizacijos strategiją bei darbo filosofiją.

- **Perspektyva** - Mūsų nagrinėjamos reklamos agentūros atveju manome, jog organizacijos savianalizės procesas, naudojant žinias, atsiskleidžia per du aspektus. Lokaliai lygmenyje, Lietuvoje, įmonė teigdama reklamos paslaugas reaguoja į rinką, gaunamas iš klientų žinias, bei atitinkamai koreguoja savo kuriamus produktus. Globaliam lygmenyje, kaip jau minėjome, yra aiškiai apibrėžtas mechanizmas, kuris užtikrina, jog iš visų tinklo narių gaunama informacija yra sisteminama, analizuojama, o sukaupta patirtis ir žinios yra transformuojami į vis atsinaujinančių tinklo darbo filosofiją, kuri nurodo, kokiais principais vadovaujantis rekomenduojama tiek kurti kūrybinius sprendimus, tiek ir bendrauti su klientais.

Apibendrinant šio tyrimo metu gautą informaciją, norime konstatuoti, jog visos keturios nagrinėtos organizacijos atitinka žinių organizacijai būdingas savybes tiek pagal Schneider (1993), tiek pagal Zack (2003) paibrėžimus. Nagrinėtose viešojo sektoriaus organizacijose žinių organizacijos savybės pasireiškia skirtingai tiek analizuojant jų teikiamas paslaugas, tiek ir jų valdymą. Nagrinėtų privačių organizacijų atveju žinių organizacijų savybių išraiška per jų teikiamas paslaugas yra panaši, tačiau nagrinėjant žinių organizacijos savybių išraišką pagal Zack (2003) pateiktą principą, išryškėja skirtumai. Konsultacinės organizacijos atveju tiek kompetencijų, tiek išskirtinių savybių valdymas vykdomas per vieningą organizacijos vertybių naudojimo praktiką, reklamos agentūros atveju tiek kompetencijų valdymą, tiek ir organizacijos išskirtinumą lemia

įmonės priklausymas tarptautiniam reklamos agentūrų tinkui ir korporatyviniai politikai, kurią jis diktuoja.

3.2. Vadovų interviu: strateginių kompetencijų valdymo būdai organizacijose

Problematika

Strateginių kompetencijų valdymas organizacijoje yra daugialypis procesas, apimantis ir žmogiškųjų resursų valdymą, ir žinių vadybą, strateginį valdymą bei kitas veiklos sritis. Norint kokybiška vykdyti šį procesą organizacija turi mokėti identifikuoti savo strateginius išskirtinumus, susieti juos su savo kompetencijomis, ir gavusi aiškias apibrėžtų kompetencijų sąrašą jas palningai valdyti (Tidd, 2003).

Norėdami išsiaiškinti, kaip valdomos strateginės kompetencijos žinių organizacijose mes nusprendėme atlikti kokybinę tyrimą – struktūruotą vadovų interviu. Vadovus parinkome dėl tos priežasties, jog mūsų nuomone tai asmenys, kurie yra atsakingi už mūsų aukščiau išvardintas dalis ir interviu su jais leistų identifikuoti būdus, kaip analzuojamose organizacijose valdomos strateginės kompetencijos.

Tyrimo tikslas

Nustatyti kaip pasirinktose žinių organizacijose yra valdomos strateginės kompetencijos.

Tyrimo uždaviniai

1. Apklausti pasirinktų organizacijų vadovus.
2. Nustatyti pasirinktų organizacijų vadovų požiūrį į darbuotojų kompetencijų valdymą.
3. Nustatyti pasirinktų organizacijų vadovų požiūrį į organizacijos kompetencijų valdymą.
4. Nustatyti pasirinktų organizacijų vadovų požiūrį į žinių valdymą organizacijoje.

5. Nustatyti problemines sritis, susijusias darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu.

6. Išsiaiškinti, kaip pasirinktų organizacijų vadovai suvokia savo valdomų organizacijų išskirtinumą.

7. Nustatyti, kaip pasirinktų organizacijų vadovai valdo savo organizacijų išskirtines savybes ir ar sieja jas su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis.

Tyrimo metodologija

Tyrimui atlikti pasirinkome kokybinį tyrimo metodą – struktūruotą (Kardelis, 2002) vadovo interviu. Šį metodą pasirinkome dėl kelių priežasčių. Kaip jau minėjome savo darbo teorinėje dalyje, šiuo metu nėra nusistovėjusio apibrėžimo, kas yra žinių organizacija, todėl norėdami išsiaiškinti, kaip tokio tipo organizacijose yra valdomos strateginės kompetencijos, turim ištirti jau keletą tipų organizacijas, kurias išanalizavę galime daryti prielaidą, jog jos yra žinių organizacijos. Be to, mūsų tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kaip yra valdomos strateginės kompetencijos, o tokiam tikslui pasiekti reikalingi būtent kokybiniai tyrimo duomenys.

Pasak Kardelio (2002), vienas iš interviu, kaip atskiro tyrimo metodo panaudojimo būdų yra tiesioginis informacijos gavimas iš respondentų. Dėl savo tyrimo tikslo specifiškumo, bei pačios nagrinėjamos temos daugialypiškumo ir pasirinkome šį tyrimo metodą.

Sociologiniuose tyrimuose yra paplitęs kitas tyrimų tipas – kiekybiniai tyrimai, tačiau mūsų nuomone šiam konkrečiam tikslui pasiekti šie tyrimų metodai nėra tikslingi dėl šių priežasčių. Imtis – kiekybiniam tyrimams būtina aiški imtis, kuri mūsų atveju nėra galima, nes nėra aišku, pagal kokias savybes apsibrėžti žinių organizacijas ir kaip jas išskirti iš bendro Lietuvoje egzistuojančių organizacijų tarpo. Be to, kiekybinių tyrimų būdu gaunami duomenys būna aiškiai pamatuojami, jie statistiniais analizės metodais yra lyginami ir iš to daromos išvados. Mūsų tyrimo temos atveju tai būtų ypatingai sudėtinga, kadangi tyrimo tikslui pasiekti reikalingi kokybiniai rezultatai.

Atlikto interviu planas (pilnas interviu planas su teminiais klausimais pateikiamas kaip priedas Nr. 1):

1. Vadovo požiūris į darbuotojų kompetencijų valdymą;
2. Požiūris į organizacijos kompetencijų valdymą;

3. Požiūris į žinių valdymą organizacijoje;
4. Probleminės sritys, susijusios su darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu.
5. Organizacijos išskirtinumas;
6. Kaip valdomos organizacijų išskirtinės savybės ir ar siejamos jos su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis.

3.2.1. Interviu su Švietimo mainų paramos fondo direktore Daiva Šutinyte rezultatai

Interviu su Švietimo mainų paramos fondo direktore Daiva Šutinyte buvo atliekamas vadovaujantis tyrimo metodologijoje pateiktu interviu planu. Jis suskirstytas į šešias temines sritis, atitinkamai pateikiami ir interviu analizės rezultatai.

Vadovo požiūris į darbuotojų kompetencijų valdymą

Kalbėdama apie darbuotojų atranką, D. Šutinytė pažymėjo, jog yra atskira procedūra, aprašanti, kokių būdu yra atrenkami organizacijoje darbuotojai, be to visos pareigybės ir joms reikalingos kompetencijos taip pat yra dokumentuotos. Ji atkreipė dėmesį į tai, jog yra vietų, kurias jos nuomone reikėtų tobulinti. Nors organizacijoje aiškiai aprašyta, kas turi su kuo kalbėti atrankos metu, nėra apibrėžta, kokie dalykai turi būti išsiaiškinti, darant darbuotojo atranką ir į ką reikėtų atkreipti dėmesį. Be to, kompetencijos atrankos metu yra vertinamos tik formaliai, pažiūrint, ar tai, ką žmogus deklaruoja žinąs ir gebąs atlikti yra tai, ko formaliai reikalauja pareigybių aprašymai konkrečiai pozicijai.

Atsakydama į klausimą, ar yra investuojama į darbuotojų kompetencijų kėlimą, respondentė atsakė, jog tai yra daroma planingai. ŠMPF yra sudaromas metinis mokymų planas, ir kiekvienų metų pabaigoje skyriaus vadovas šnekėdamas su darbuotoju ir vertindamas jo darbą tuo pačiu aptaria, kokių mokymų darbuotojas norėtų ateinančiais metais, kitaip sakant į kokias kompetencijas jis norėtų investuoti.

Vadovo požiūris į organizacijos kompetencijų valdymą

Kalbėdama apie tai, kaip respondentė suvokia organizacijos kompetenciją, ji teigė, jog jos nuomone kompetencija yra gebėjimas kokybiškai atlikti tam tikrą darbą. Į klausimą, kokias organizacines kompetencijas turi Švietimo mainų paramos fondas, respondentė atsakė, jog jos nuomone ŠMPF turi:

- kompetenciją mokytis;
- kompetenciją kokybiškai administruoti įvairias lėšas;
- kompetenciją mokyti kitus.

Interviu metu paaiškėjo, jog respondentės nuomone aukščiau įvardintos organizacijos kompetencijos yra valdomos per darbuotojų kompetencijų valdymą. Respondentė teigia, jog organizacinės kompetencijos tiesiogiai susijusios su darbuotojų kompetencijomis ir per darbuotojų kompetencijų valdymą turėtų būti užtikrinamas ir šios organizacijos kompetencijų valdymas. Tačiau ji konstatavo, jog šiuo metu organizacinės kompetencijos Švietimo mainų paramos fonde nėra valdomos. Svarbu pažymėti, jog nors planingai organizacinės kompetencijos nėra valdomos, pasak D. Šutinytės, organizacija pakankamai iš anksti žino ir gali numatyti, kokių jai gali prireikti naujų žinių ir gebėjimų ir žinant tai, atskirai atvejais yra planuojama, kaip užpildyti egzistuojančias žinių spragas tam, kad atėjus laikui galima būtų įgyti reikiamus naujus gebėjimus organizaciniame lygmenyje.

Vadovo požiūris į žinių valdymą organizacijoje

Žinios Švietimo mainų paramos fonde yra kaupiamos ir fiksuojamos. Remiantis interviu metu gauta informacija, tai yra daroma renkant pažymėjimus apie kiekvieno organizacijos nario įgytas žinias bei tokią informaciją klasifikuojant. Kiekvienas darbuotojas turi bylą, kur jo žinios yra fiksuojamos. Įdomu tai, kad nors žinios tokia informacija yra kaupiama, ji nėra sisteminama ir nėra niekur panaudojama. Be to, kiekvienas darbuotojas yra skatinamas savo žiniomis pasidalinti su kolegomis, tam yra sudaromos galimybės bendrų organizacijos susirinkimų metu.

D. Šutinytė paminėjo, jog organizacijoje taip pat yra skatinami neformalūs būdai dalintis žiniomis. Tai daroma priskiriant darbuotojui funkcijas, kurių jis iki tol neatlikinėjo. Pasak respondentės, tokiu būdu darbuotojai yra skatinami gauti žinias iš kolegų, kurie turi daugiau su naujų funkcijų atlikimu susijusių žinių, tuo pačiu pats darbuotojas didina tiek savo turimų žinių

bagażą, tiek ir turimų kompetencijų kiekį (atlikdamas naujas funkcijas įgyja naujų kompetencijų). Svarbu paminėti, jog pastaroji praktika organizacijoje susilaukia tiek pritarimo, tiek ir neigiamos reakcijos iš darbuotojų.

Probleminės sritys, susijusios su darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu

Atsakydamas į klausimą, kokios yra probleminės sritys, susijusios tiek su darbuotojų, tiek ir su organizacijos kompetencijų valdymu, D. Šutinytė teigė, jog pagrindinė problema jos nuomone yra tai, jog nėra bendro plano, kaip valdyti abi mūsų įvardintas kompetencijų rūšis. Valdyti D. Šutinytės nuomone reiškia vienas kompetencijas plėtoti, kitas mažinti, dar kitų iš vis esant poreikiui atsisakyti. D. Šutinytė mano, jog toks planas pirmiausiai leistų organizacijos nariams vienodai suprasti, kas yra tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos kompetencijos ir leistų planingai jas valdyti.

Požiūris į organizacijos išskirtinumą

Respondentės nuomone klausimas apie tai, kokie yra organizacijos išskirtinimai, yra slidus, ypač nagrinėjant viešojo sektoriaus organizacijas. Ji teigia, jog žiūrint į ŠMPF teikiamas paslaugas siaurąja prasme, tai organizacija, kuri administruoja Mokymosi visą gyvenimą programą Lietuvoje. Būdamą vienintelė tokią programą administruojančia institucija, ji be konkurencijos tampa geriausia šios srities organizacija visoje šalyje. Plačiąja prasme, suvokiant ŠMPF kaip organizaciją, administruojančią viešojo sektoriaus lėšas, ji turi nemažą kiekį konkurentų: Europos socialinio fondo agentūra, Nacionalinė mokėjimo agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra ir t.t. Respondentė teigia, kad savo valdomą organizaciją ji norėtų lyginti su pastarosiomis ir ŠMPF pozicionuoja kaip instituciją, administruojančią viešojo sektoriaus paslaugas.

Organizacijos išskirtinumus D. Šutinytė išskyrė šiuos:

- greita reakcija tiek į klientų užklausas tiek į išorinius pokyčius. Tai nėra ypač būdinga savybė viešojo sektoriaus organizacijoms.
- organizacijos lankstumas.

Kadangi anksčiau jau įvardinome, jog ši organizacija vykdo savo veiklą remdamasi kokybės vadybos sistemas, abu įvardinti privalumai neatsiejami nuo kokybės, todėl pasak

respondentės, organizacija būdama greita bei lanksti, tuo pačiu savo paslaugas sugeba suteikti kokybiškai.

Abu mūsų įvardintus išskirtinumus, pasak respondentės, sąlygoja liberalios organizacijos vidaus taisyklės (mažiau derinimų), žmonių požiūris į darbą (žmonės nori dirbti gerai, efektyviai, gerbia klientus). Abu išskirtinimai sietini su darbuotojų kompetencijomis, tačiau sąsają su organizacinėmis kompetencijomis nėra tokia aiški, kadangi įvardintos trys organizacijos kompetencijos nesutampa su įvardintais organizacijos išskirtinumis.

D. Šutinytė interviu metu teigia, jog didelę įtaką įvardintų išskirtinimų susiformavimui be darbuotojų kompetencijų, turi ir organizacijoje turima bei nuolatos atnaujinama kokybės vadybos sistema, kurioje apibrėžti visi su organizacijos gyvavimu susiję procesai. Taip pat daug yra investuojama į vidinę organizacijos atmosferą, tam kad žmonės jaustųsi gerbiami, Tai, pasak respondentės, taip pat turi įtakos išskirtinimų susiformavimui.

Kaip valdomos organizacijų išskirtinės savybės ir ar siejamos jos su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis

Interviu metu respondentė atsakė, jog jos nuomonė išskirtinės savybės, įvardintos anksčiau, yra valdomos per gerą planavimą. Taip yra todėl, kad organizaciją gali visada lanksčiai pasižiūrėti į iškilusias naujas aplinkybes ir esant poreikiui pakeisti esamus finansinius ir veiklos planus.

Kalbant apie organizacijos išskirtinių savybių sąsajas su darbuotojų kompetencijomis respondentė paminėjo, jog pavyzdžiui organizacijos lankstumas taip pat tiesiogiai siejasi su atskirų darbuotojų lankstumu. Ir nors specialiai ši savybė nėra valdoma ar plėtojama, organizacijos vadovai žino, kurie darbuotojai yra lankstūs, kurie ne, ir esant poreikiui panaudoja šias darbuotojų savybes.

3.2.2. Interviu su Lietuvos inovacijų centro direktoriumi Kastyčiu Geču rezultatai

Interviu su Lietuvos inovacijų centro direktoriumi Kastyčiu Geču buvo atliekamas vadovaujantis tyrimo metodologijoje pateiktu interviu planu. Jis suskirstytas į šešias temines sritis, atitinkamai pateikiami ir interviu analizės rezultatai.

Vadovo požiūris į darbuotojų kompetencijų valdymą

Interviu metu išsiaiškinta, jog Lietuvos inovacijų centre (toliau LIC), darbuotojų atranka vyksta didelį dėmesį kreipiant ne tiek į darbuotojo profesines kompetencijas, kiek į bendrąsias. Kadangi darbas šioje organizacijoje vyksta projektų principu ir yra taikomas labai aukšto laipsnio savarankiškumas, svarbu jog atrenkami darbuotojai būtų motyvuoti dirbti šį specifinį darbą. Tam tikslui, pasak, respondento, yra atliekami specialūs testai skirti išsiaiškinti, ar darbuotojas yra linkęs į procesą, ar į rezultatą. Jei darbuotojas yra linkęs į rezultatą, jis nėra priimamas, kadangi šios organizacijos specifika yra ta, kad ji nuolatos įvairiais būdais konsultuoja savo klientus ir tai yra nenutrūkstamas procesas. Taip pat pasak K. Gečo, ypač svarbu, kad darbuotojas gerai įsilietų į esamą kolektyvą, todėl prieš priimant žmogų į darbą pirmiausiai yra apklausiami visi darbuotojai, ir jei nors vienas pasako, jog kandidatas jam nepatinka (argumentuoti nereikia), toks žmogus į darbą nėra priimamas. Pareigybės organizacijoje yra aprašytos labai bendrais bruožais nenurodant konkrečių funkcijų, ką žmogus privalo atlikti. Naujai priimama asmeniui pirmąją darbo savaitę niekas nesako, ką reikia dirbti, nes manoma, jog žmogus turi turėti pakankamai aukštą savarankiškumo lygmenį, be to tikimais, kad per pirmąją darbo savaitę jis geriau susibendras su kolegomis.

Kalbėdamas apie darbuotojų kompetencijų kėlimo būdus, taikomus LIC, respondentas pažymėjo, jog jie yra tiek formalūs, tiek ir neformalūs. Formaliai būdais galima įvardinti galimybes kelti savo kompetencijas tiek mokymų metu, tiek ir įvairių užsienyje ir Lietuvoje vykstančių konferencijų metu. Neformaliu būdu kompetencijos organizacijoje yra keliamos panašiai kaip ir ŠMPF atveju – skirtinguose projektuose organizacijoje dirbantys asmenys priskiriami skirtingoms pozicijoms.

Atsakydamas į klausimą apie darbuotojų kompetencijų sąsajas su bendrais organizacijos tikslais, respondentas įvardino dvi jo nuomone, organizacijos darbuotojams reikalingas kompetencijas: turinio (inovacinės veiklos organizavimas), veiklos organizavimas projektais. Šios dvi kompetencijos yra būtinos kiekvienam darbuotojui ir tiesiogiai siejasi su organizacijos tikslais, kadangi jų turėjimas įgalina organizacijos narius kokybiškai vykdyti LIC veiklą tuo pačiu prisidedant prie tikslų įgyvendinimo.

Vadovo požiūris į organizacijos kompetencijų valdymą

Organizacijos kompetenciją respondentas supranta kaip ir ŠMPF atveju kaip organizacijos gebėjimą atlikti darbą. Šiuo atveju LIC, pasak K. Gečo, turi dvi pagrindines kompetencijas: gebėjimą užsiimti inovacijų skatinimo veikla, bei gebėjimą valdyti projektu, t.y.

dirbti projektiniu principu. Šio kompetencijos nors nėra tiesiogiai apibrėžtos, jos siejasi su organizacijos veiklomis ir įgalina ją vykdyti savo funkcijas. Šių kompetencijų valdymas organizacijoje yra daromas jos vadovo, per projektų portfelio valdymą ir per nuolatinį, nors ir netiesioginį darbą su savo darbuotojais.

Vadovo požiūris į žinių valdymą organizacijoje

Kalbant apie žinių valdymą organizacijoje, respondentas paminėjo, jog žinios organizacijoje yra fiksuojamos vykdant pagrindinę organizacijos veiklą – t.y. projektus. Kadangi visa veikla vykdoma per projektus, daugelis organizacijos narių turimų ir naudingų žinių viena ar kita forma yra transformuojamos į žinias, naudojamas arba projektų sukūrimui arba jų įgyvendinimui.

Darbuotojų skatinimas dalintis žiniomis pasak respondento organizacijoje vyksta per mūsų jau įvardintą darbo pozicijų kaitą, kai priklausomai nuo projekto darbuotojams yra priskiriamos skirtingos funkcijos.

Probleminės sritys, susijusios su darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu

Atsakydamas į klausimą apie problemines sritis, susijusias su darbuotojų kompetencijų valdymu, K. Gečas teigė, jog jam, kaip vadovui iškyla tik vienas klausimas: kaip suorganizuoti vietoj kompetencijų valdymo, kaip administracinės, subordinacinės struktūros, šį procesą performuluot kaip savivaldą? Šiuo atveju pasak respondento, jam tektų tik vienas uždavinys – sukurti palankią tokiam procesui gyvuoti terpę. Ši terpė organizacijoje kuriama dviem būdais – per įvairiapusio darbo davimą ir per atsakomybių bei teisių perdavimą darbuotojams.

Požiūris į organizacijos išskirtinumą

Lietuvos inovacijų centro atveju, pasak jo vadovo K. Gečo, organizacijos strateginės kompetencijos, t.y. gebėjimas užsiimti inovacijų vadybos veiklas bei gebėjimas organizuoti darbą projektais (projektų valdymas) ir yra organizacijos išskirtinumai. Organizacijas, pasak jos vadovo, visada šiose srityse stengiasi būti pirma. Jų gebėjimą valdyti projektus parodo ir tai, kad pastaruosiu metu organizacijos nariai pradėjo konsultuoti ir mokytis kitas organizacijas, kaip kurti bei valdyti projektus.

Kaip valdomos organizacijų išskirtinės savybės ir ar siejamos jos su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis

Kadangi LIC atveju organizacijos strateginės kompetencijos sutampa su jos išskirtinumais, būdai, kuriais yra valdomos išskirtinės savybės taip pat yra ties patys. Kaip jau minėjome, tai daroma per darbuotojų kompetencijų valdymą ir per projektinio portfelio valdymą.

3.2.3. Interviu su konsultacinės įmonės vadovu rezultatai

Interviu su konsultacinės įmonės vadovu buvo atliekamas vadovaujantis tyrimo metodologijoje pateiktu interviu planu. Jis suskirstytas į šešias temines sritis, atitinkamai pateikiami ir interviu analizės rezultatai.

Vadovo požiūris į darbuotojų kompetencijų valdymą

Nagrinėjamoje įmonėje, pasak respondento, kiekvienai pozicijai yra suformuluoti reikalavimai, kokias kompetencijas turi turėti asmuo, norinti dirbti tam tikroje pozicijoje. Nors svarbios ir profesinės kompetencijos, didesnis dėmesys yra skiriamas tam, kaip žmogus atitinka organizacijos deklaruojamas vertybes. Pasak respondento, organizacija laikosi tokio požiūrio, jog profesines kompetencijas galima išugdyti, o tam, kad žmogus darniai dirbtų kolektyve, jo požiūris į darbą turi atitikti organizacijos požiūrį.

Pagrindinis įrankis, naudojamas įmonėje planingai valdyti darbuotojų kompetencijas yra metinis pokalbis su darbuotoju. Jo metu yra įvertinama, kaip konkrečiam asmeniui sekėsi įgyvendinti jam numatytus individualius tikslus. Be to, naudojant 360 laipsnių techniką, kiekvienais metais prieš metinį pokalbį darbuotojas turi galimybę pats save įvertinti, jį taip pat vertina kolegos bei vadovas. Vėliau visi trys vertinimai yra lyginami ir iš to daromos išvados apie konkretaus darbuotojo darbo kokybę, našumą ir t.t.

Kalbėdamas apie būdus, kaip yra investuojama į darbuotojų kompetencijas, įmonės vadovas paminėjo, jog metinio pokalbio metu po savęs įvertinimo taip pat su darbuotoju yra kalbama apie tai, kokias kompetencijas jis norėtų ateiinančiais metais ugdyti. Remiantis analizės metu gautais rezultatais kiekvienam darbuotojui yra pasiūloma galimybė ugdyti tas kompetencijas, kurios organizacijos ir jo nuomone reikalauja tobulinimo. Organizacijoje yra galimybė kiekvienam

darbuotojui tiek dalyvauti įvairiuose mokymuose, tarptautinio ekspertų tinklo veikloje, tiek ir užsiimti saviugda individualiai.

Organizacijoje, pasak respondento, ryšys tarp darbuotojų kompetencijų ir organizacijos strategini tikslų yra užtikrinamas per bendrąsias kompetencijas, kurių dedamosios yra tampriai susijusios su organizacijos vertybėmis.

Vadovo požiūris į organizacijos kompetencijų valdymą

Respondentas, atsakydamas į klausimą apie organizacijos kompetencijas pažymėjo, jog jos susijusios taip pat su deklaruojamomis bendrosiomis ir valdymo kompetencijomis. Kurios savo nuožiūra siejamos su organizacijos vertybėmis, su tuo, kuo organizacija nori būti. Organizacinė kompetencijos šios organizacijos atžvilgiu, kaip ir LIC atveju, yra suprantamos kaip organizacijos darbuotojų kompetencijos ir yra valdomos per darbuotojų kompetencijų valdymą (metinių pokalbių metu). Šio organizacijos atveju organizacine kompetencija reiktų įvardinti gebėjimą teikti konsultacines paslaugas atsižvelgiant į organizacijos vertybes.

Vadovo požiūris į žinių valdymą organizacijoje

Kalbėdamas apie žinių valdymą organizacijoje, įmonės vadovas pažymėjo, jog formalus žinių valdymas yra išreikštas per įvairius organizacijoje egzistuojančius ir valdomus procesus. Organizacijoje yra aprašyti vidiniai procesai, skirti tam, kad viduje lengviau judėtų informacija. Šiuo atveju žinių valdymas vyksta per tų procesų įgyvendinimą.

Pasak respondento, įmonėje egzistuoja praktika dalinti žinios neformaliai – jei koks nors kolega dalyvauja įdomiame seminare ar konferencijoje, po jos, jis dažniausiai bendrų susitikimų metu papasakoja apie tai savo kolegoms. Be to, įmonėje skatinamas laisvas bendravimas, todėl kiekvienas darbuotojas priklausomai nuo darbinės situacijos visada gali kreiptis į kolegą pagalbos. Įmonės filosofija skatina iš esmės darbuotojus dalinti sukauptomis žiniomis.

Probleminės sritys, susijusios su darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu

Kalbėdamas apie darbuotojų kompetencijų valdymą, respondentas kaip problemą išskyrė tai, jog konsultacijų srityje susiduriama su problema, jog vidinėje rinkoje yra sudėtinga ugdyti darbuotojų profesines kompetencijas. Mokydami kitus ir konsultuodami, tokios įmonės darbuotojai neturi galimybės kelti kvalifikacijos Lietuvoje. Ši problema bandoma spręsti siunčiant

darbuotojus gilinti profesines žinias užsienyje. Antra įvardinta probleminė sritis susijusi su įmonės intelektualio kapitalo apsauga – kadangi paslaugas įmonėje teikia jos darbuotojai, labai yra sudėtinga apsaugoti žinias bei pavyzdžiui mokymų turinį. Kadangi juos vedantys darbuotojai visada gali išeiti pas konkurentus ir nėra teisinių priemonių, leidžiančių apsaugoti specifines žinias nuo nutekėjimo į išorę. Ši problema sprendžiama taikant organizacijoje inovacijų strategiją. Stengiamasi, jog teikiamos paslaugo nuolatos tobulėtų, tokiu atveju jei žinios ir nuteka į išorę, organizacija tuo metu dažniausiai jau turi naujesnę paslaugą ir nutekėjimas nepadaro tiek daug žalos.

Vadovo požiūris į organizacijos išskirtinumą

Organizacijos išskirtinumas, kaip ir organizacijos kompetencijos, pasak respondento yra suvoktinės per organizacijos deklaruojamas vertybes, t.y.:

- Kūrybiškumas;
- Partnerystė;
- Drasą siekti;
- Atvirumas;
- Profesionalumas.

Ši organizacijos išskirtinumą kuria organizacijos žmonės, jų bendrosios vertybės, kurios, pasak respondento, leidžia organizacijai kurti inovatyvias paslaugas, bei turėti ypač glaudų ryšį su klientais.

Kaip valdomos organizacijų išskirtinės savybės ir ar siejamos jos su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis

Įmonės vadovas teigia, jog aukščiau išvardintos organizacijos išskirtinės savybės tiesiogiai siejasi tiek su darbuotojų, tiek su organizacijos kompetencijomis per mūsų jau įvardintas bendras organizacijos vertybes.

3.2.4. Interviu su kūrybinės reklamos agentūros vadovu rezultatai

Interviu su kūrybinės reklamos agentūros vadovu buvo atliekamas vadovaujantis tyrimo metodologijoje pateiktu interviu planu. Jis suskirstytas į šešias temines sritis, atitinkamai pateikiami ir interviu analizės rezultatai.

Vadovo požiūris į darbuotojų kompetencijų valdymą

Atsakydamas į klausimą apie darbuotojų atranką reklamos agentūroje, respondentas pažymėjo, jog tai daroma oficialiais kanalais. Kalbant apie darbo aprašymus, jie nėra nusistovėję, tačiau organizacija turi aiškiai apibrėžtas darbo pozicijas, ir priklausomai nuo to, į kokią poziciją žmogus kandidatuoja, jam yra keliami atitinkami reikalavimai, tam kad jis galėtų atlikti pozicijai priskiriamas funkcijas.

Kalbėdamas apie kompetencijų valdymą organizacijoje, respondentas pasakė, jog jo valdoma organizacija, būdama tarptautinio reklamos agentūrų tinklo dalimi, turi galimybes savo darbuotojus siųsti į įvairius vidinius apmokymus. Kaip jau minėjome savo ankstesniame tyrime, ši organizacija turi nuolatos atsinaujinančią darbo filosofiją, kuri priklauso nuo rinkos pokyčių. Kai tinklas atnaujiną savo filosofiją, kartu ja atsinaujina ir visi vidiniai mokymai susiję su tuo, kaip yra kuriamos reklamos, koku būdu rekomenduojama eiti prie kūrybinio rezultato, kaip bendrauti su klientais, ką akcentuoti. Visus šiuos dalykus priklausomai nuo darbo pozicijos, organizacijos nariai gali tobulinti įvairių vidinių įrankių pagalba.

Vadovo požiūris į organizacijos kompetencijų valdymą

Organizacijos vadovo nuomone, jo valdomos agentūros organizacinės kompetencijos tiesiogiai siejasi su teikiamomis paslaugomis ir tuo, kaip jos yra teikiamos. Tai reklamos gamyba (kūrybinės paslaugų teikimo kompetencija), komunikacijos kampanijų planavimas, media planavimas. Svabu pažymėti, jog analizuojamos reklamos agentūros atveju, kompetencija teikti kūrybines paslaugas remiasi ne vietinėje rinkoje įgyta patirtimi, bet viso pasaulinio tinklo įgytomis žiniomis.

Vadovo požiūris į žinių valdymą organizacijoje

Žinių valdymas organizacijoje vyksta keliais lygiai, Korporatyviniu lygiu, kaip mes jau paminėjome, kiekvienas darbuotojas turi galimybę tiek naudotis viso tinklo sukauptomis žiniomis, tiek ir bendraudamas su kolegomis įvairių seminarų metu didinti savo žinių bagažą. Lokaliai lygmenyje, pasak respondento, yra stengiamasi skatinti neformalų dalinimąsi žiniomis per

įvairius bendrus renginius, savo kuriamų produktų ar projektų pristatymą. Be to, įmonės vadovas turi galimybę tiesiogiai susisiekti su regiono koordinatoriumi ir esant poreikiui gauti jam reikalingą informaciją apie jį dominančių reklamos produktų kūrimą įvairiuose pasaulio regionuose.

Probleminės sritys, susijusios su darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu

Didelių problemų darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymo srityje respondentas įvardinti negalėjo. Jis pažymėjo, jog būvimas maža agentūra bei priklausymas dideliam tarptautiniam tinklui kartais riboja galimybes kurti lokalias iniciatyvas, susijusias su darbuotojų kompetencijų valdymu. Šnekėdamas apie organizacines kompetencijas respondentas paminėjo, jog jos iš esmės yra valdomos korporatyviniu lygmeniu, todėl lokaliai su jomis susijusių problemų agentūra nejaučia.

Vadovo požiūris į organizacijos išskirtinumą

Organizacijos išskirtinumas, pasak agentūros vadovo, sietinas su jos galimybe naudotis pasaulinio tinklo sukauptu patirtimi ir žiniomis. Tai, jog agentūra turi galimybę klientams Lietuvoje pateikti produktus, sukurtus naudojantis naujausiomis reklamos srityje egzistuojančiomis tendencijomis ir yra ta savybė, išskirianti ją iš kitų agentūrų rinkoje.

Kaip valdomos organizacijų išskirtinės savybės ir ar siejamos jos su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis

Mūsų aukščiau įvardintas išskirtinumas pasak respondento yra valdomas korporatyviniame lygmenyje tiek suteikiant galimybę agentūros darbuotojams naudotis viso tinklo sukauptomis žiniomis bei patirtimi, tiek apmokant darbuotojus ir pristatant jiems naujausias pasaulines reklamos rinkos tendencijas.

Išanalizavus keturių atliktų interviu metu gautus rezultatus, paaiškėjo, jog visose nagrinėtose organizacijose vyksta tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos kompetencijų valdymas tačiau vienur tai daroma planingai ir kryptingai, kitur ne. Švietimo mainų paramos atveju manome, jog reikia atkreipti dėmesį į tai, jog organizacijos vadovės išskirtos organizacijos kompetencijos nesutampa su išskirtinėmis savybėmis, kurias jį pažymėjo. Tai reiktų sieti su faktu, jog nei organizacijos kompetencijos, nei jos išskirtinimai nėra formaliai identifikuoti organizacijoje.

Manome, jog Švietimo mainų paramos fondo atveju būtų naudinga užfiksuoti tiek organizacijos kompetencijas, tiek ir jos išskirtinumus ir siekti, jog abi šios sritys būtų valdomos planingai. Lietuvos inovacijų centro atveju, taip pat kaip ir nagrinėtos konsultacinės organizacijos atveju, organizacijos kompetencijos tiesiogiai siejamos su darbuotojų kompetencijomis bei organizacijos išskirtinėmis savybėmis. Šiose dviejose organizacijose darbuotojų ir organizacijos kompetencijos yra valdomos planingai ir kryptingai.

Lietuvos inovacijų centro atvejis įdomus tuo, kad organizacijos darbuotojų kompetencijų valdymą stengiamasi vykdyti savivaldos principu, skatinant pačius darbuotojus gilintis, kokių kompetencijų jiems reikia kokybiškam darbui atlikimui.

Nagrinėtos konsultacinės įmonės atveju svarbu paminėti, jog darbuotojų, organizacijos kompetencijos bei įmonės išskirtinės savybės siejasi tarpusavyje per viešai deklaruojamas organizacijos vertybes. Per šias vertybes visis trys dalykai ir yra valdomi.

Nagrinėdami kūrybinės reklamos agentūros atvejį, manome, jog svarbu pažymėti tai, jog šios organizacijos vadovas agentūros išskirtinumą sieja su pasaulinio tinklo, kuriam agentūra priklauso, teikiamomis pridėtinėmis vertėmis (galėjimu naudotis tinko sukauptomis žiniomis, dalyvauti bendruose mokymuose ir pan.). Manome, jog būvimas tinko nare apspregia tai, jog organizacijoje yra įvairių, būdų, skirtų dalintis žiniomis tiek formaliu, tiek neformaliu būdais.

Apibendrinant atliktą tyrimą norime konstatuoti, jog visų keturių nagrinėtų organizacijų vadovai teigia, jog strateginės kompetencijos bei organizacijų išskirtinumas pirmiausiai siejasi su organizacijos darbuotojų kompetencijomis ir yra valdomas valdant jas. Visose organizacijose, išskyrus Švietimo mainų paramos fondą, strateginės kompetencijos organizacijos vadovų siejamos su organizacijos išskirtinėmis savybėmis. Tačiau, nagrinėjant, kaip yra valdomos kompetencijos ir organizacijų išskirtinės savybės paaškėjo, jog visais keturiais atvejais tai daroma unikalios.

IŠVADOS

1. Apibendrinant pirmame skyriuje analizuotą teorinę medžiagą turime konstatuoti keletą svarbių dalykų. Pirma, nėra nusistovėjusio požiūrio į organizacijos kompetencijas bei jų apibrėžtis. Galima teigti, kad priklausomai nuo to, kokiam lygmenyje organizacija nori investuoti į kompetencijų vystymą arba kuriame lygmenyje ji turi tam tikrų problemų, taip ji ir turėtų žiūrėti kompetencijas. Antra, kompetencijas galima išskirti skirtinguose lygminiuose. Jeigu norima keisti, tobulinti, ar perkelti tam tikras operacines kompetencijas, jas reiktų analizuoti ir į jas žiūrėti iš technologinės pusės. Jeigu norima kompetencijų perkėlimo pagalba tvarkyti organizaciją strateginiu lygmeniu, reiktų ieškoti ir perkėlinėti ar tobulinti esmines arba dar vadinamas strategines kompetencijas. Išnagrinėjus įvairias žinių organizacijos savybe, ypatumus ir tipus analizuojančią teorinę medžiagą paaiškėjo, jog egzistuoja du skirtingi požiūriai į žinių organizaciją. Vieni mokslininkai teigia, jog būvimą žinių organizacija apsprendžia jos kuriamų paslaugų specifiškumas. Jie teigia, jog žinių organizacijos teikiamos paslaugos turi būti vien tik jos narių turimų žinių panaudojimo rezultatas. Kitos teorijos šalininkai laikosi nuomonės, jog žinių organizacija gali būti bet kokia organizacija, nepriklausomai nuo jos teikiamų paslaugų ar kuriamų prekių. Teigiama, jog tokiu atveju būvimą žinių organizacija nulemia organizacijos požiūris į savi resursų ir procesų valdymą, kuris turi būti paremtas žiniomis ir jų valdymu.

2. Atlikus antrame magistro darbo dalyje nagrinėtos teorinės medžiagos analizę būtina pabrėžti šiuos dalykus. Pirmiausiai, organizacijos darbuotojų kompetencijų valdymas iš esmės susideda iš dviejų funkcijų – žmogiškųjų išteklių valdymo ir žinių vadybos. Remiantis Tobias Ley pateikta koncepcija, kompetencijų valdymą galima išskaidyti į penkis etapus: kompetencijų valdymo tikslo ir aplinkos analizę, organizacijai reikalingų kompetencijų apibrėžimą, turimų darbuotojų kompetencijų auditą, numatomų naudoti modelių įvertinimą ir tų modelių naudojimą. Nagrinėjant organizacijos kompetencijų valdymo būdus išsiaiškinome, jog šis procesas remiasi į tris etapus: kuriamų produktų ir/arba paslaugų unikalumą lemiančių išskirtinių organizacijos savybių identifikavimas, šių savybių susiejimas su organizacijos turimomis kompetencijomis ir galiausiai tų organizacijos kompetencijų palaikymas, saugojimas ir panaudojimas. Organizacijos turi gana platų spektrą būdų, iš kurių gali rinktis, norėdamos įgyti naujų kompetencijų. Jeigu poreikis yra technologinėms, šakinėms kompetencijoms, jos gali tas kompetencijas įsigyti, gauti eksperimentavimo būdu arba išmokti.

3. Siekiant tiriamojo darbo dalyje numatyto tikslo buvo atlikti du tyrimai. 4 organizacijų aprašomoji atvejų analizė parodė, jog visos keturios nagrinėtos organizacijos atitinka žinių organizacijai būdingas savybes tiek pagal Schneider (1993), tiek pagal Zack (2003) apibrėžimus. Nagrinėtose viešojo sektoriaus organizacijose žinių organizacijos savybės pasireiškia skirtingai tiek analizuojant jų teikiamas paslaugas, tiek ir jų valdymą. Interviu su keturiais organizacijos vadovais parodė, jog strateginės kompetencijos bei organizacijų išskirtinumas pirmiausiai siejasi su organizacijos darbuotojų kompetencijomis ir yra valdomas valdant jas. Visose organizacijose, išskyrus Švietimo mainų paramos fondą, strateginės kompetencijos organizacijos vadovų siejamos su organizacijos išskirtinėmis savybėmis. Tačiau, nagrinėjant, kaip yra valdomos kompetencijos ir organizacijų išskirtinės savybės paašškėjo, jog visais keturiais atvejais tai daroma unikalčiai.

4. Magistrinio darbo hipotezė, teigianti, jog strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje vyksta valdant žinių vadybos procesus pasitvirtino. Nagrinėjant teorinę medžiagą paašškėjo, kad kompetencijų valdymas organizacijoje ir darbuotojų, ir strateginiam lygmenyje glaudžiai susijęs su žinių vadyba – procesai, naudojami kompetencijoms idnetifikuoti, bei valdyti yra tie patys, kaip ir žinių vadyboje. Atlikus 4 organizacijų atvejų analizę nustatyta, jog nagrinėtų žinių organizacijų tiek teikiamos paslaugos, tiek ir valdymo procesai yra paremti formaliais ir neformaliais žinių vadybos mechanizmais. Analizuojant interviu metu gautą medžiagą paašškėjo, kad nors visos keturios organizacijos turi skirtingas startegines kompetencijas, jų valdymas remiasi į darbuotojų kompetencijų valdymą, kuris siejamas su jų turimų žinių idnetifikavimu ir ugdymu.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. AGRAWAL, V., MANYIKA, J. M., & RICHARDS, J. E. „Matching People and Jobs. The McKinsey Quarterly“ 2003.
2. BAXTER P., JACK S. „*Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*“ II The Qualitative Report Volume 13, 2008, [žiūrėta 2011 gegužės 5 d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>;
3. BOLLINGER Audrey S., SMITH Robert D. „*Managing organizational knowledge as a strategic asset*“ [interaktyvus]. Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, [žiūrėta 2010 birželio 18 d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>;
4. DAVENPORT T., PRUSAK L. „*Working knowledge: How organisations manage what they know*“ [interaktyvus]. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998 [žiūrėta 2010 birželio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com>>;
5. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press, 1997, 264 p.;
6. DEMAREST M., „*Understanding knowledge management*“, [interaktyvus]. Long Range Planning, 1997, Vol. 30. [žiūrėta 2011 sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <search.ebsco.com>;
7. DREJER Anders, RIIS Jens Ove, „*Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated*“ [interaktyvus]. Tehnovation 19, 1999 [žiūrėta 2010 birželio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>;
8. >;
9. TIDD Joe „*Identifying Innovative capabilities*“ [interaktyvus]. Science and technology Policy Research, [žiūrėta 2010 birželio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.managing-innovation.com>>;

10. GARAVELLI A. Claudio, GOGOGLIONE M., SCOZZI B. „*Managing knowledge transfer by knowledge technologies*“ [interaktyvus]. Technovation 22, [žiūrėta 2010 birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com>;
11. GRAYSON C.J., O'DELL C.S., „*Mining your hidden resources*“, Across the Board, 1998, April;
12. HAMEL G., PRAHALAD C. K. „*The Core Competence of Corporation*“ [interaktyvus]. Harvard Business Review, [žiūrėta 2010 birželio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hbr.org>;
13. KARDELIS K., „*Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas.*“, Kaunas, 2002;
14. KAWADA Sigeru, KUWADA Kotara „*The continuous side of discontinuity*“ [interaktyvus]. The Journal of the faculty of economic, Tokyo Metropolitan University, 1989 [žiūrėta 2010 birželio 18 d.] Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com>;
15. KUWADA Kotara „*Strategic learning: A design perspective of strategic behaviors and organizations*“ [interaktyvus], Stanford graduate school of business, 1991 [žiūrėta 2010 birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com>;
16. KOHN L. T., „*Methods in Case Study Analysis*“, 1997, [interaktyvus]. Journal of business research, 2004 [žiūrėta 2011 gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com> LEY, Tobias „*Organizational Competency Management - A Competence Performance Approach*“, dissertation, Faculty of Natural Sciences University of Graz, Austria, 2006.
17. LABER, M. E., & O'CONNOR, J. K. „*Competency Modeling: Ready, Set, Research*“. The Industrial-Organizational Psychologist, 2000.
18. LINDGREN R., „*Design principles form competence management systems: a synthesis of an action research study*“ I, [interaktyvus]. MIS Quaterly vol. 20, 2001 [žiūrėta 2011 sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com>;
19. MING WANG I, JEN SHIEH, „*A study of the reletionships between corporate competence, management innovation and corporate culture*“, The International Journal of Organizational Innovation, 2008. [žiūrėta 2010 spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirest.com>;

20. NONAKA Ikujiro, TOYAMA Ryoko, HIRATA Toru. „Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm“, CPI Antony Row, 2008 m.
21. PETKEVIČIŪTĖ N., KAMINSKYTĖ E, „Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika“, Pinigų studijos, 2003.
22. SAVANAČIENĖ A., STUKAITĖ D., ŠLINGIENĖ V., „Development of Strategic Individual Competences“, Engineering economics. 2008. No 3;
23. SANCHEZ R. „Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence“ [interaktyvus]. Journal of business research, 2004 [žiūrėta 2010 birželio 16 d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>;
24. SCHMITT, N., ir CHAN, D. „Personnel Selection“, [interaktyvus]. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1998. [žiūrėta 2011 sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <search.ebsco.com>;
25. VASILIAUSKAS Aleksandras. *Strateginis valdymas*. Vilnius : Enciklopedija, 2006. 150 p.
26. WINCH G., SCHNEIDER E. Managing the knowledge –based organization: the case of architectural practice”, Journal of Management Studies: 30:6 November 1993.
27. YIN R. K., „Case study research: Design and methods (3rd ed.)“, Thousand Oaks, CA: Sage., 2003.
28. ZACK, Michael H., „Rethinking a knowledge-based organization“. [interaktyvus]. MIT Sloan Management, 2003. [žiūrėta 2011 sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <search.ebsco.com>;
29. TIDD Joe., „From knowledge management to strategic competence. Measuring technological, market and organisational innovation“ [interaktyvus]. Imperial College Press, 2001 [žiūrėta 2010 birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com>>;
30. SALEH A., SOHEL Z. „Knowledge Innovative Organization: The Effect of Constant Organization Renewal“, Service Science & Management, [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2011 sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>;

STRATEGIC COMPETENCE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE ORGANIZATION (SUMMARY)

The object of this graduate study is the management of strategic competence in knowledge organization. The objective of the study is to identify the ways of the management of strategic competence in knowledge organization considering theoretical and practical levels. To reach it the following goals were established: identify existing definitions of strategic competence, identify characteristics of knowledge organization and their types, identify and define the connection between management of knowledge organization and organization's competences. Furthermore, after making analysis the last goal is to find how the knowledge organization characteristics unfold in organization.

After analyzing the scientific literature by applying the methods of scientific resource analysis, induction, deduction and synthesis, the ways of defining strategic competence, the characteristics and the type of organizing the information have been determined. The principals, which are recommended for managing strategic competences of employees and those of the organization, have been set as well. Based on the works of both Lithuanian and foreign scientists including N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, I. Nonaka, T. Ley, T. Davenport, L. Prusak, J. Tidd, R. Sanchez, K. K. Kuwada it can be stated that the management of strategic competences within the organization determines its ability to adopt to the constant external challenges as well as it has a direct influence on the company's exclusiveness and it's ability to compete in the market. The material received during the practical study allows making an implication that contemporary information companies can be identified by the specifications of their services and by the relation between product making and managing processes and the information. The study has also revealed that the strategic competences and the exclusiveness of the company inside the information organizations are first of all managed by the competence of the employees. In this way the process relates to the information management.

This study can be both useful for scientists of information and knowledge management field, and for scientists, who explore management of competences at two levels: the employees and organization. Moreover, it can also be profitable for the academics and students, whose work is associated with the management of competences.

PRIEDAI

Priedas nr. 1

Struktūruoto interviu metu naudotas planas su klausimais

- 1. Vadovo požiūris į darbuotojų kompetencijų valdymą:**
 - a. Kaip atrenkami žmonės?
 - b. Ar yra darbo aprašymai?
 - c. Ar yra investuojama į darbuotojų kompetencijų kėlimą?
 - d. Ar siejamos darbuotojų kompetencijos su bendrais organizacijos tikslais?
- 2. Vadovo požiūris į organizacijos kompetencijų valdymą:**
 - a. Kaip suvokia organizacinė kompetencija?
 - b. Kokias kompetencijas organizacija turi?
 - c. Ar turimos kompetencijos yra aiškiai apibrėžtos ir kaip jos yra valdomos, jei tai yra daroma?
- 3. Vadovo požiūris į žinių valdymą organizacijoje:**
 - a. Ar yra fiksuojamos, kaupiamos organizacijos darbuotoju žinios? Jei taip, kaip tai daroma? Jei ne, kodėl to nėra daroma?
 - b. Ar darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis, jei taip, kaip tai daroma?
- 4. Probleminės sritys, susijusios su darbuotojų ir organizacijos kompetencijų valdymu:**
 - a. Ar iškyla kokių nors problemų, susijusių su darbuotojų kompetencijų valdymu, jei taip, kokių? Jei ne, kas Jūsų nuomone daroma, kad tai neatsitinka?
 - b. Ar iškyla problemų susijusių su organizacijos kompetencijų valdymu, jei taip, kokių? Jei ne, kodėl Jūsų nuomone tų problemų išvengiama?
- 5. Vadovo požiūris į organizacijos išskirtinumą:**
 - a. Kuo jūsų organizacija yra išskirtinė tam tikrame veiklos segmente?
 - b. Kas tą išskirtinumą sąlygoja? Žmonės, aplinka, pati organizacija?
 - c. Kaip manote, ar organizacijos išskirtinumas, jos gebėjimas atlikti tam tikrai dalyką puikiai, siejasi su organizacijos darbuotoju kompetencijomis, organizacijos kompetencijos? Jei taip, tai kaip?

6. Kaip valdomos organizacijų išskirtinės savybės ir ar siejamos jos su darbuotojų ir/arba organizacijos kompetencijomis:

- a. Kaip Jūsų įvardintas organizacijos išskirtinumas yra valdomas?
- b. Ar tai yra daroma sąmoningai, planingai?

Priedas nr. 2

Interviu su 4 nagrinėtų organizacijų vadovais įrašas (pateikiamas CD formate):

1. Švietimo mainų paramos fondo direktore Daiva Šutinyte;
2. Lietuvos inovacijų centro direktoriumi Kastyčiu Geču;
3. Konsultacinės įmonės vadovu;
4. Kūrybinės reklamos agentūros vadovu.