

Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas

Zenona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros docentė daktarė (HP)
Department of Information and Communication,
Faculty of Communication, Vilnius University,
Associate Professor, Doctor
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. (+ 370) 2 36 61 19
El. paštas: zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

Šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis organizacijos privalo tapti lanksčios, kūrybingos, inovatyvios ir kompetentingos, kad įgyvendintų savo siekius ir išsiskirtų rinkoje. Padidėjęs ekonominis ir socialinis žinių vaidmuo keičia organizacijų ir jų aplinkos apibrėžtis papildant jas atitinkamai: žinių organizacijų, žinių aplinkos sąvokomis, kurios apibūdina ne tik aplinkos sudėtingumą, bet ir jos įtaką organizacijų veiklai. Žinios savaime nėra konkurencinis pranašumas, o priklauso nuo gebėjimo įgytas kompetencijas pritaikyti praktinėje organizacijų veikloje. Žiniomis pagrįstu požiūriu į kompetencijų pabrėžiama, kad organizacija, siekdama konkurencinio sėkmingumo, skatinti žinių atnaujinimą, turi modeliuoti žinių vadybos procesus, kuriais skirtingų individų kūrybiškumas, sukauptos žinios, patirtis būtų įtraukiami į organizacijos veiklą tobulesniems produktams ir paslaugoms kurti.

Pagrindiniai žodžiai: žinių vadyba, organizacijos kompetencijos, nuolatinis mokymasis, organizacijos aplinka, organizacijos kultūra.

Įvadas

Spartėjant permainoms ir didėjant aplinkos neapibrėžtumui, didėja reikalavimai organizacijų darbuotojams greičiau reaguoti į rinkos poreikius, gerinti organizacijos veiklos, produkto ar paslaugos kokybę. Kad neapibrėžtumo sąlygomis būtų tinkamas atsakas į besikeičiančią aplinką, reikia ne tik kompetentingų darbuotojų, bet ir nuolat tobulinti jų kompetencijas.

Mokslininkų požiūris į organizacijos kompetencijas ir jų tyrimų problematika gana įvairus, tačiau galima išvelgti sritis, kurios išskiriamos kaip esminės: organi-

zacinis mokymasis, intelektinis kapitalas, strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas, pokyčių valdymas, žinių vadyba (Taatila, 2004, p. 13).

Žiniomis, intelektiniais ištekliais grįstas požiūris į kompetencijas bei jų tobulinimą suponuoja žinių įgijimo, sisteminimo, derinimo (su organizacijos vidaus žiniomis), saugojimo ir integravimo į organizacijos produktus ir paslaugas nenutrūkstamą socialinę kognityvinę procesą, kuris lemia organizacijos fundamentalius kokybinius pokyčius ir kuria pridėtinę vertę.

Straipsnyje analizuojama problematika aktuali ir gana plačiai tiriama mokslininkų

ryškinant organizacijos veiklai užtikrinti reikalingas kompetencijas: vadybines (Bo-yatzis, 2008; Chapman, 2001; Hay, 1990); strategines; rinkos kompetencijas; technologines kompetencijas (Tidd, 2006; Preiss, Goldman and Nagel, 1996); žinių vadybos poveikį plėtojant organizacijos kompetencijas (Jennex, 2007; Tidd, 2006; Boisot, 1994; Cushman, Venters, Cornford, Mitev, 2002; Taatila, 2004).

Pažymėtina, kad nors tiriama problematika ir itin plačiai analizuojama užsienio autorių, Lietuvos mokslininkai žinių visuomenės, žinių vadybos poveikį organizacijos kompetencijoms tobulinti tiria gana fragmentiškai ir dažniausiai iš vadybos, o ne iš informacijos ir komunikacijos mokslo pozicijų (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001; Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004; Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006; Gudauskaitė, 2007; Jucevičius, Ilonienė, 2009; Diskienė, Marčinskas, 2007 ir kt.).

Straipsnio tikslas – išanalizuoti žinių vadybos įtaką tobulinant organizacijos kompetencijas.

Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:

- Išanalizuoti kompetencijų tyrimų problematiką.
- Atskleisti žinių vadybos įtaką kuriant ir tobulinant organizacijos kompetencijas.
- Pateikti sinerginį organizacijos kompetencijų tobulinimo ir žinių vadybos modelį.

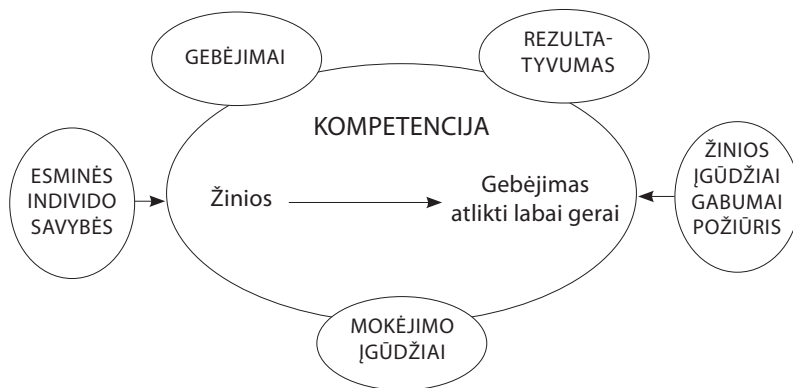
Straipsnio esminė konceptuali pozicija – žiniomis grįstas požiūris į kompetenciją, kai organizacijos sukauptos žinios, jų gilinimas, plėtimas ir integravimas naudojamas sėkmingai organizacijos veiklai konkurencinėje aplinkoje.

Tyrimo metodai – straipsnį rengiant naudoti sisteminės mokslinės literatūros analizės, informacijos grupavimo, sisteminimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

Kompetencijos tyrimų problematika

Ekonominis ir socialinis žinių vaidmuo keičia šiuolaikinių organizacijų aplinką. Organizacijos veiklos vertės, geresnių rezultatų matu tampa ne tiek materialiniai organizacijos ištekliai, kiek žinios, intelektinis kapitalas, o ypač turimų žinių pritaikymas ir nauda. Žmogaus išsimokslinimas, asmeninė patirtis, kompetencija bei jos tobulinimas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos prioritetų.

Kompetencijos sąvokos apibrėžtis pateikia daugelis mokslininkų gana skirtingai. Klasikinis R. Katzo (1955) pateiktas kompetencijos skirstymas apima tris sritis: techninius, žmogiškuosius ir konceptualius gebėjimus. Kompetenciją bendruoju, tiek asmens individualiu, tiek organizaciniu požiūriu apibrėžė P. Druckeris (1985), įvardijęs ją kaip darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencija gali būti suprantamas gebėjimas naudoti įgytas žinias įvairiomis sudėtingomis ir neprognozuojamomis situacijomis, siekiant atlikti organizacijai svarbias užduotis, įgyvendinti tikslą (Pagon, Banutai, Bizjak, 2008). Anot J. Sokolo (2001), kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys. Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, žmogaus funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos (Navickienė, 2006). Teigiama, kad kompetenciją sudaro požiūriai, žinios, patirtis, asmeninės savybės, būtent tokios struktūros kompetencija padeda atlikti užduotis pritaikant žinias ir tenkinti iškeltus išorinius lūkesčius. P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000), analizuodamos kompetencijos termino struktūrą, pabrėžia, jog būtent gabumai, veikiantys



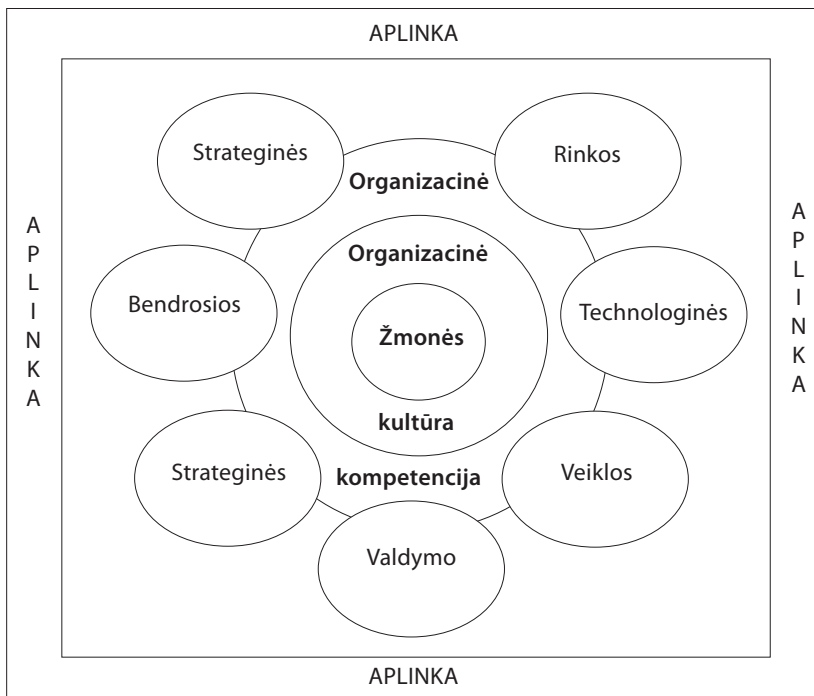
1 pav. *Kompetencijos suvoktis*

žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuria kompetencijos šerdį ir holistinį pobūdį – gebėjimą įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai tinkamus veiklos metodus ir nuolat į ją įtraukti dalykines ir profesines žinias. H. Mintzbergas (1973) identifiko ir išskyrė du įgūdžių tipus: „kietieji“ – techniškai orientuoti įgūdžiai ir „minkštieji“ – į žmogų orientuoti įgūdžiai, tai neformalios darbo grupės, organizacinė kultūra, palanki dalytis žiniomis, patirtimi ir informacija. Analizuojamos problematikos požįriu artimiausia kompetencijos apibrėžtis, kai kompetencija apibrėžiama kaip vertingų, retų, neatkartojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių, galinčių organizacijai užtikrinti pranašumą konkurencinėje aplinkoje, valdymas (Barney, 1991). Autorius pažymi, kad kvalifikacija, žinios, patirtis sukuria kompetencijos derinį, kuris organizacijai teikia galimybių įveikti silpnybes ir grėsmes bei atlikti darbą labai gerai. Taigi kompetencijos suvoktis – tai kompleksinė visuma, kuri apima daug dėdamsjų: kvalifikaciją, žinias, gebėjimus, rezultatyvumą, asmenines savybes ir kt. (1 pav.)

Žinių vadyboje kompetencija pateikiama kaip vienas iš organizacijos žinių siste-

mos struktūros elementų. Organizacinė kompetencija – tai suderina kolektyvinę įgūdžių ar gebėjimų visumą. Anot L. Zalieckaitės ir A. O. Mikalaušienės (2007), kompetencija taikoma apibrėžtoje srityje, kai gebama žinoti, būti ir veikti. Kognityvūs srautai vyksta per agentus – „žinių turėtojus“. Žinios pateikiamos kaip organizacijos žinios, patirtis ir elgsena, o identifikuota informacija turi būti išlaikanti vienodą fazių skirtumą ir klasifikuojama, saugoma organizacijos informacinėse sistemose.

Analizuotose kompetencijų apibrėžtyse, nors ir pažymima kompetencijų svarba organizacijoms įgyjant pranašumą konkurencinėje aplinkoje, išorės aplinkos žvalgyimo, kaip esminio nuolatinės aplinkos analizės ir įvertinimo, aspektas nėra pakankamai ryškinamas. Organizaciniu lygmeniu atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią išorinę aplinką, įvertinant organizacijos kultūrą, turėtų būti modeliuojama veikla, per kurią skirtingų žmonių sukauptos ir suvienytos žinios bei gebėjimai transformuojasi į konkurencingus produktus ir paslaugas, taip pat vertinamos esamos bendrosios, rinkos, technologinės, valdymo kompetencijos bei prognozuojamos ir formuluojamos strateginės (esminės) kompetencijos (2 pav.)



2 pav. *Organizacijos kompetencijos*

Organizacijos, naudodamos darbuotojų kompetenciją, žinias, efektyviai plėtoja ne tik veiklą, bet ir tobulina produktus bei paslaugas, kuria organizacinę kultūrą ir verslo etiką, formuoja organizacijos įvaizdį. Kompetencijų įvairovė numato klausimą, kokios kompetencijos svarbios ir kurioms kompetencijoms tobulinti organizacija turėtų skirti daugiausia dėmesio. K. Coyne, S. Hall, P. Cliffordas (1997) pateikė esminės (angl. *core*) kompetencijos koncepciją, kurioje žinių vadyba ir esminė kompetencija yra glaudžiai susijusios. Esminė kompetencija apibūdinama kaip įgūdžių ir technologijų visuma, kurianti organizacijai pridėtinę vertę. Autorių nuomone, esminė kompetencija – tai viena kitą papildančių įgūdžių ir grupių ar komandų žinių sąveika, kuri skatina atlikti vieną ar kelis procesus, atitinkančius pasaulinio lygio standartus. Esminė kompetencija suteikia konkurenci-

nio pranašumo galimybę, šis pranašumas matomas iš vartotojų ir tarpininkų elgesio, suteikia organizacijai lyderio statusą rinkoje. Esminė kompetencija gali būti apibūdinama kaip išvalgumo / toliaregiškumo kompetencija, kuri teikia galimybių priimti strateginius sprendimus ir dažniausiai susijusi su aukščiausio lygio vadybininkų veikla. J. Tiddas (2007) išskiria strategines, rinkos ir technologines kompetencijas, kurios tampa konkurencinio išgyvenimo pagrindu, turi esminę įtaką kuriant organizacijos strategiją bei jai sėkmingai įgyvendinti. Autorius pažymi, kad, pirma, turi būti išskirtos esminės (technologinės, rinkos) organizacijų kompetencijos, antra, jos turi būti perkeltos į naujus procesus, produktus ir paslaugas, kad darytų įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui. Turi būti analizuojama aplinka, vertinamos darbuotojų žinios, peržiūrėti sėkmingi ir nesėkmingi

projektai, numatytos mokymosi galimybės bei patirties sklaida organizacijoje – visa tai padeda tobulinti ir plėtoti turimas kompetencijas ir nustatyti, kokių naujų gebėjimų organizacija stokoja ir reikia įsigyti. Moderni šiandienos organizacija, kurios išskirtinumas yra gebėjimas prisitaikyti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, pasiekti geresnių rezultatų nei konkurentai, dažnai išreiškiama žinių organizacijos sąvoka. R. Jucevičius ir J. Ilonienė (2009) žinių organizacijos kompetencijas identifikuoja remdamiesi vadybinių kompetencijų modeliais (tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija; lyderystės kompetencija, multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetencija; komunikacinė kompetencija ir kt.), taip išplėsdami kompetencijų aprėptį ir ryškindami, kad organizacinė kompetencija tai ne tik profesinės žinios ir gebėjimai, skirti darbo funkcijoms atlikti, bet kur kas platesnė sąvoka, apimanti mokėjimą bendrauti ir dirbti su žmonėmis, prisitaikyti socialinėje aplinkoje, gebėjimą modeliuoti įvairias situacijas pasitelkiant žinias ir patirtį.

Žinių vadybos veikla tobulinant organizacijos kompetencijas

Pokyčių greitis ir dažnis lemia, kad reikia gebėti ne tik apdoroti ir įvertinti didžiulius informacijos srautus, bet ir turėti žinių ir patirties priimti laiku išvalgius strateginius sprendimus. Pokyčių kontekste didelę reikšmę įgyja žinios, mąstymas ir supratimas (Zakarevičius ir kt. 2004, p. 393). Autoriai skiria dvi pagrindines aplinkas: realybės ir ateities. Realybės aplinkoje yra renkamos, apdorojamos žinios apie įvykusius dalykus, sukauptos žinios transformuojamos į situacijos suvokimą – stengiamasi suprasti, kodėl vieni ar kiti dalykai atsirado, kaip jie gali paveikti konkretaus

darbuotojo aplinką, apskritai verslą. Ateities aplinka reiškia, kad suvokiama ir suprantama pokyčių esmė, priešastingumas. Žinias priskiriant baziniam organizacijos ištekliui, individualios ir kolektyvinės organizacijos patirties kaupimas ir valdymas tampa įrankiu organizacijoms konkuruojant, siekiant sėkmės: „Jei asmenys turi specializuotis įgydami žinių, o produktų ir paslaugų gamybai reikia įvairialypių žinių, gamyba turi būti organizuojama taip, kad būtų surinkta kuo įvairiausių žinių ir kartu išsaugota individų specializacija“ (Tidd (2007), p. 41, cituoja Grant (1997)). Organizacija yra ta institucija, kuri nustato būdus, kuriais skirtingų žmonių individualios žinios ir gebėjimai turi būti sukaupti bei transformuojasi į produktus ir paslaugas. Dėl gebėjimo transformuoti duomenis ir informaciją į žinias ir pasinaudoti jomis atnešant įmonei naudos kiekvienas organizacijos darbuotojas tampa organizacijos žinių vadybos aplinkos nariu. Žiniomis grindžiamas požiūris į kompetenciją remia žinių valdymo veiklą organizacijos tikslams pasiekti, ryškinant mokymąsi kaip vieną iš esminių kompetencijos tobulinimo priemonių.

Analizuodami žinių vadybos įtaką tobulinant organizacijos kompetencijas nuolatinio mokymosi paradigmą pabrėžė daugelis mokslininkų, tačiau jų požiūris dažniausiai remiasi mokslininkais M. Boisot (1995) ir I. Nonaka (1994), kurie žinias įvardijo kaip kritinį veiksnių, lemiančių individo žinių ir organizacijos mokymosi ryšį. Nuolatinį mokymąsi autoriai apibūdina kaip „mokymąsi daryti geresnius dalykus“ – tai mąstymo pokyčių rezultatas, paradigmu pasikeitimas. Individualus žinojimas per dialogą, keitimosi žiniomis procesą, diskusiją, dalijimąsi patirtimi ir stebėjimą sustiprina ne tik individo, grupės, organi-

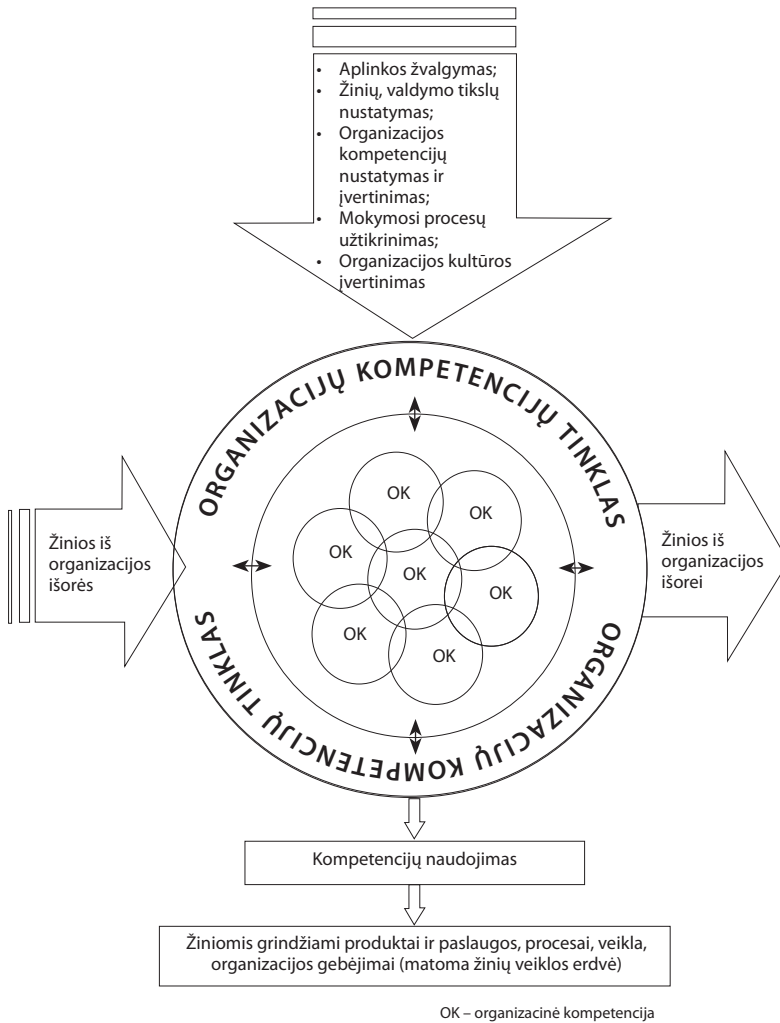
zacijos žinojimą, bet ir tarporganizacinį žinojimą. Visa tai pateikiama per išreikštų ir neišreikštų žinių sąveiką, keturis žinių konversijos būdus: *socializaciją (neišreikštų žinių transformacija į neišreikštas žinias)*: tai dalijimosi patirtimi procesas, kai neišreiškiamų žinių pagrindu kuriamos naujos neišreikštinės žinios, nematoma bendruomenės ryšių. Įgūdžiai įgyjami dirbant kartu, stebint, išsimenant, atkuriant; *eksternalizacija (neišreiktų žinių transformacija į išreikštas žinias)*: neišreikštas žinias konvertuojant į išreikštas dažniausiai pasinaudojama metaforomis, kurios yra svarbi idėjų, koncepcijų kūrimo priemonė organizacijose; *kombinavimo, sujungimo (išreiktų žinių transformacija į išreikštas)*: naujos ir jau egzistuojančios, išreikštos žodžiais žinios sisteminamos ir surenkamos į sisteminės žinias, pavyzdžiui, specifikacijų rinkiniai naujo produkto prototipui. Dažniausiai naujai sukurta koncepcija turi būti jungiama su esamomis išreikštomis žiniomis, kad būtų galima ją paversti kažkuo realiu. Taigi šis būdas prasideda jungiant skirtingas dalis su išreikštomis žodžiais žiniomis. Išreikštomis žiniomis galima dalytis per mokymąsi, seminarus, dokumentus ir kt.; *internalizacija*, kai idėjos įgyja konkretų pavidalą ir tampa vertingu organizacijos ištekliumi. C. Prahalad ir G. Hamel (1996) išryškino organizacijų nuolatinio, nenutrūkstamo mokymosi svarbą įvesdami sąvoką „veiklos efektyvumas“ ir pažymėdami, kad veiklos efektyvumą nėra sunku pakartoti ir jis dažniausiai atspindi mokymosi netrūkstamumo aspektą, kai mokomasi ir siekiama žinių, kurių reikia veiklos efektyvumui užtikrinti, o nuolatinio, nenutrūkstamo mokymo pagrindas – organizacijos aplinkos, trūkumų ir grėsmių analizė bei įvertinimas, dėl kurių įgyjamos naujos, sunkiai konkurentų

atkartojamos strateginės kompetencijos, padedančios organizacijai išsiskirti iš kitų ir būti sėkmingai.

Sinerginis organizacijų kompetencijų ir žinių vadybos modelis

Konkurencijos didėjimas verčia organizacijas nuolat stebėti aplinkos, kurioje veikia, tendencijas. Tačiau didėjant globalumo lygiui nuolatinės plėtros procesui vien aplinkos stebėsenos nepakanka. Siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, kurti pridėtinę konkurencinę vertę, atsiranda būtinybė skverbtis į rinką patiems, mokytis, siūlyti naujas idėjas ir kuo greičiau perkelti jas į naujus procesus, struktūras ir produktus. Svarbiausias nuolatinio tobulėjimo aspektas yra suvokties nuo „individualu“ link „bendra grupė“ kaita (Cushman, Venters, Cornford, Mitev, 2002). Žinių vadyba grįstas verslas turi bendradarbiauti ir integruoti specialistų ir mokslininkų turimas kompetencijas vykdant tyrimus, specialistų grupes kuriant inovatyvius produktus, investuoti į darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų tobulinimą (Krogh, Rooes, Kleine, 1998).

Kompetencijų tobulinimas organizacijose vyksta jas gilinant, plečiant ir jungiant. Kompetencijos gilinimas dažniausiai tai nuolatinis tam tikros srities (padalinio) kompetencijos gilinimas. Kompetencijos plėtimas vyksta funkcinėje organizacijos veiklos srityje, nes veiksmai, susiję su ta pačia funkcija, gali būti atliekami ir kitų padalinių arba bendradarbiaujant kartu su jais (Murray ir O'Driscoll, 1996). Dinamiška ir įvairialypė ekonominė aplinka verčia organizacijas gilinti, plėsti ir jungti bei stiprinti ne tik organizacines, bet ir tarporganizacines kompetencijas, kurti kompetencijų tinklus su partneriais, tiekėjais, kad pasiektų abipusės naudos. Kompeten-



3 pav. *Sinerginis organizacijos kompetencijų tobulinimo ir žinių vadybos modelis*

cijų jungimas kuriant tarporganizacinius kompetencijų tinklus tampa svarbia sąlyga įgyjant ir išlaikant konkurencinį pranašumą (Preiss, Goldman, & Nagel, 1996). organizacijų interakcija keičiantis ir dalijantis žiniomis, patirtimi tampa vienu iš kertinių vadybos aspektų.

Remiantis straipsnyje pateiktomis teorinėmis išvalgomis sukurtas teorinis organizacijos kompetencijų ir žinių vadybos sinerginis modelis, kuris parodo, kad or-

ganizacijos, siekdamos tobulinti kompetencijas, turėtų: žvalgyti aplinką, įvertinti organizacijos kultūrą, jos palankumą dalytis žiniomis, patirtimi, nustatyti žiniomis pagrįstus valdymo tikslus, identifikuoti ir įvertinti turimas žinias, nuolat mokytis, skatinti, perduoti ir kurti naujausiomis žiniomis pagrįstus organizacinius ir tarporganizacinius kompetencijų tinklus, kurių raiška būtų įprasminama organizacijos produktais, paslaugomis, procesais ir

taptų matoma žinių valdymo veiklos erdve (3pav.)

Išvados

Žiniomis pagrįstas požiūris į kompetencijas pabrėžia, kad organizacija, siekdama konkurencinio sėkmingumo, turi skatinanti žinių atnaujinimą, modeliuoti žinių vadybos procesus, kuriais skirtingų individų sukauptos organizacinės žinios, patirtis būtų implikuojamos į organizacijos veiklą tobulesniems produktams, paslaugoms sukurti.

Atlikus kompetencijų problematikos tyrimų analizę ir įvertinus žinių vadybos

priemonės, padedančias plėtoti organizacijos kompetencijas, pažymima, kad organizacijoms labai svarbu ne tik gilinti vidaus kompetencijas ir jas plėsti, bet ir organizacijų interakcija keičiantis ir dalijantis žiniomis, kuriant kompetencijų tinklus.

Autorės pateiktas teorinis sinerginis organizacijos kompetencijų ir žinių vadybos modelis rodo, kad žiniomis grįsti kompetencijų junginiai, integruoti į organizacijos produktus ir paslaugas, procesus ir veiklą, tampa matoma žinių valdymo veiklos erdve ir organizacijos sėkmingos veiklos garantu.

LITERATŪRA

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

BOISOT, M. H. (1994). *Information and Organizations. The Manager as Anthropologist*. London: Harper and Collins.

BOYATZIS, R. (2008). Competencies in the 21 Century. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5–12.

DISKIENĖ, D.; MARČINSKAS, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas*. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 300 p.

DRUCKER, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. HarperBusiness, 1985.

CHAPMAN, J. (2001). The Work of Managers in New Organizational Context. *The Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 1, pp. 55–68.

COYNE, K.; HALL, S.; CLIFFORD, P. (1997). Is Your Core Competence a Mirage? [interaktyvus]. *The McKinsey Quarterly*, 1997, no. 1, p. 41–54 [žiūrėta 2009 m. liepos 6 d.]. Prieiga per internetą: <instruction.bus.wisc.edu/mcarpenter/READINGS/corecomp.pdf>.

CUSHMAN, M.; VENTERS, W.; CORNFORD, T.; MITEV, N. (2002). Understanding Sustainability as Knowledge Practice [interaktyvus]. London: London School of Economics and Political Science [žiūrėta 2010 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.csand.org.uk/Documents/BAM2002.pdf>

ČIUTIENĖ, R.; ŠARKIŪNAITĖ, I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencinumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, Nr. 67 (2).

GUDAUSKAITĖ, S. (2007). Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, t. 40, p. 66–72.

HAY J. (1990). Managerial competences or managerial characteristics? *Management education and development*, Vol. 21, No. 5, p. 305–315.

JENNEX, M E. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. London, p. 51–77.

JUCEVIČIENĖ, P.; LEPAITĖ, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 1(22), p. 44–50.

JUCEVIČIUS, R.; ILONIENĖ, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 788–793.

KATZ, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.

KRIKŠČIŪNAS, K.; DAUGĖLIENĖ, R. (2006). Žiniomis grįstos ekonomikos svarbos vertinimo modeliai. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 5 (50), p. 36–46.

KROGH, G.; ROOES, J.; KLEINE, D. (1998). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage Publ., 1998. 290 p.

LAUŽACKAS, R.; STASIŪNAITIENĖ, E.; TERESEVIČIENĖ, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*: monografija. Kaunas. 224 p.

MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

MURRAY, J. A. and O'DRISCOLL A. (1996). *Strategy and process in marketing*. London: Prentice Hall.

NAVICKIENĖ, L. (2006). *Profesijos konsultanto kompetencijos* [interaktyvus]. Profesinio rengimo studijų centras, Vytauto Didžiojo universitetas, 2006 [žiūrėta 2009 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/ersada/Local%20Settings/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/2QRXT9TI/281,2,Profesijos konsultanto kompetencijos>.

NONAKA, I. (1994) A dynamic theory of organisational knowledge creation *Organisation Science*, 5(1), 14–37.

PAGON, M., BANUTAI, E., BIZJAK, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management*. Slovenia: University of Maribor, 2008.

PETKEVIČIŪTĖ, N., KAMINSKYTĖ, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigių studijos*, Nr. 1., *Ekonomikos teorija ir praktika*, 2003, p. 65–80.

PRAHALD, C. K. & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 68, 79–91.

PREISS, K; GOLDMAN, S. L. and NAGEL R. N. (1996). *Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationships*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

SOKOL, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*, 2001, nr. 9, p. 4–10.

STANKEVIČIŪTĖ, J.; JUCEVIČIUS, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, nr. 4. (31), p. 41–51.

TAATILA V. (2004). *The concept of organizational competence – a foundational analysis*. University of Jyväskylä, p.13.

TIDD, J. (2006). *From knowledge management to strategic competence*. London, 2006. 437 p.

WEINERT, F. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification. In *Defining and selecting key competencies*. D. S Rychen; L. H. Salganik (eds.) Hogrefe & Huber Publishers, p. 45–65.

ZALIECKAITĖ, L; MIKALAUŠKIENĖ, A. O. (2007). Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priemonių analizė. *Informacijos mokslai*, 2007, t. 41, p. 51.

ZAKAREVIČIUS, P., KVEDARAVIČIUS, J., AUGUSTAUSKAS T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*, Kaunas, 2004. p. 512.

KNOWLEDGE MANAGEMENT INFLUENCE ON DEVELOPING ORGANIZATIONAL COMPETENCES

Zenona Atkočiūnienė

S u m m a r y

The article describes the standpoint of competences upheld by knowledge, emphasizing that organization reaching for the competitive success needs to promote knowledge renewal, create and model the processes of knowledge management. This helps to developing individual creativity, organizational knowledge and experience into organizational work, creation of improved products and facilities. The problem-oriented analysis of competences and the evaluation of knowledge management measures helping to develop organizational competences reveals that not only deepening on and amplifying in-

ternal competences in an organization, but also the interaction among organizations when they exchange and share knowledge establishing the networks of competences are very important. The author's purely synergetic model of organizational competences and knowledge management demonstrates that the combination of competences upheld by knowledge and integrated into organizational products, facilities, processes and works becomes an essential space of knowledge management activities and guarantees successful organizational performance.