

ŽINIŲ ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJOS: VALDYMO MODELIŲ PERSPEKTYVA

Robertas Jucevičius¹, Julija Ilonienė²

Kauno technologijos universitetas, Lietuva

¹rjucev@ktu.lt, ²iloniene@takas.lt

Anotacija

“Let knowledge precede action!”

Charlemagne, King of the Franks, first sovereign of the Christian Empire of the West (742–814)

Straipsnyje identifikuojamos žinių organizacijos valdymo kompetencijos, sąlygojamos pasaulyje vykstančio didelių pasikeitimų ir krizių laikotarpio, tiek politikos, tiek ekonomikos srityse.

Straipsnio tikslas – pažvelgti į žinių ekonomikos sąlygomis besitransformuojančią organizaciją, kurios prioritetu tampa informacijos ir žinių valdymas. Ši organizacija identifikuojama kaip žinių organizacija, kuri siekdama sėkmingai veikti privalo įgyti kompetencijas, leidžiančias konkuruoti ir užsitikrinti tvirtas pozicijas globalioje rinkoje. Autoriai žinių organizaciją identifikuoja kaip organizaciją, gebančią kurti bei diegti novacijas, pasiekti, atkoduoti, integruoti, skleisti ir pritaikyti žinias bei informaciją organizacijos veikloje, dinamiškai keistis ar transformuotis, siekiant sėkmingai konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis.

Straipsnyje pateikiami integruotas pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelis bei integruotas žinių organizacijos kompetencijų modelis, kurie atskleidžia, kaip ir kokiomis priemonėmis žinių organizacija gali sėkmingai veikti transformacijos procesų veikiamoje ekonominėje erdvėje.

Raktažodžiai: Žinių organizacija, valdymo modelis, kompetencijos, organizacijos kompetencijos.

Išvadas

Pasaulyje vykstantys pokyčiai tiek politikos, tiek ekonomikos srityse, kurie paliečia tiek atskirus visuomenės individus, tiek pastarųjų kuriamas ir plėtojamas organizacijas, bei milžiniški informacijos srautai, kurių transformacijos į žinias valdymo metodų pasirinkimas sąlygoja sėkmingą aukštesnės vertės kūrimą, skatina organizacijas ieškoti mechanizmų, kurie leistų organizacijai adaptuotis prie kintančių sąlygų.

Šio straipsnio tikslas – identifikuoti žinių organizacijos kompetencijas, kurios užtikrintų sėkmingą organizacijos veiklą, globalių ekonominių, politinių bei socialinių pokyčių ir krizių laikotarpiu.

Tyrimo objektas – žinių organizacija bei žinių organizacijos kompetencijos.

Tyrimo problema – kokias kompetencijas privalo įgyti žinių organizacija, siekianti efektyviai veikti žinių ekonomikos sąlygomis, įtakojamos globalių pokyčių.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės metodas, palyginamosios teorinių modelių analizės metodas.

Žinių organizacijos sąvoka bei vadybinių kompetencijų modelių palyginamoji analizė

Žinių organizacija – tai terminas, kuris vadybos terminologijoje pradėtas naudoti lygiagrečiai su žinių ekonomikos terminu – tai ekonomika, kurioje vertė kuriama panaudojant žinias. Žinių ekonomika įtakojo ne tik ekonominių procesų kitimą, tačiau privertė jos sąlygomis veikiančius objektus peržvelgti prioritetus, bei suvokti, kad žinios ir informacija yra vieni iš svarbiausių įmonių ir organizacijų veiklos išteklių, siekiant sėkmingai konkuruoti žiniomis ir informacija pagrįstoje ekonominėje erdvėje.

Žinių organizacija – tai organizacija, gebanti kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti savo veiklą, įvertindama naujas žinias ir perspektyvas. Pentti Sydänmaanlakka (2002) išskiria šiuos žinių organizacijos bruožus:

- Aiški vizija ir strategija,
- Organizacijos valdymas skatina atsinaujinimą,
- Organizacijos kultūra ir vertybės skatina nepertraukiamą mokymąsi,
- Organizacija remiasi pastovaus tobulėjimo ir tobulinimo filosofija – t.y. absoliučios kokybės filosofija,
- Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausi organizacijos ištekliai,
- Vykdomi procesai yra aiškūs, suprantami ir reguliariai peržiūrimi bei atnaujinami,
- Efektyvus organizacijos veiklos valdymas,

- Sistematiškai vykdomas kompetencijų valdymas,
- Žinių sklaida ir pasiekiamumas yra prieinami kiekvienam organizacijos nariui,
- Efektyvus komandinis darbas,
- Aktyviai reaguojama į atsakomąją reakciją,
- Naudojamos naujausios technologijos,
- Lyderystė – svarbiausia kompetencija,
- Organizacijos gebėjimas keistis yra aukščiausio laipsnio.

Organizacijos žinių koeficiento koncepcija (Organizational Intelligence Quotient) [Mendelson and Ziegler, 1999] pateikia 3 vertinimo skalės dedamąsias: informacijos paskirstymą (information distribution), sprendimų priėmimą bei jų vykdymą. Synesis International, Inc. (2001) pateikia 5 organizacijos IQ lemiančius faktorius: efektyvus sprendimų priėmimas, išorinės informacijos suvokimas, žinių sklaida organizacijoje, organizacijos susitelkimas ir nepertaukiamas inovacijų procesas. Min Noon Group (2009) remdamasi OIQ suformuluoja 3 esminius žinių organizacijos bruožus:

- Prieinamumas (connecting) – gebėjimas pasiekti žinias ir informaciją.
- Sklaida (sharing) – gebėjimas integruoti ir skleisti informaciją.
- Struktūrizavimas (structuring) – gebėjimas atskleisti tikslią žinių reikšmę ir pritaikyti organizacijos veikloje.

Markus Schwaninger (2009) žinių organizaciją apibūdina kaip fenomeną, kurio išskirtinės savybės yra aukšto lygio adaptacija, mokymasis (meta-mokymasis ar galimybės mokytis), kontrolė (kontrolės kontrolė) bei sprendimų priėmimas (sprendimai geresniems sprendimams). Mokslininkas išskiria pagrindinius bruožus, kurie leidžia identifikuoti žinių organizacijos gebėjimus:

1. Prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų,
2. Įtakoti ir formuoti aplinką,
3. Kai yra būtinybė, surasti naują aplinką („žaidimo lauką“) arba transformuotis prisitaikant prie esamų aplinkos sąlygų,
4. Sukurti aiškų bendradarbiavimo tinklą, įgyvendinti ir vystyti veiklos erdves, kuriose yra vykdoma veikla.

Remiantis nagrinėta literatūra, galima teigti, kad *žinių organizacija – tai organizacija, gebanti kurti bei diegti novacijas, pasiekti, atkoduoti, integruoti, skleisti ir pritaikyti žinias bei informaciją organizacijos veikloje, dinamiškai keistis ar transformuotis, siekiant sėkmingai konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis.*

Sekantis žingsnis – žinių organizacijos kompetencijų identifikavimas remiantis vadybinių kompetencijų modeliais. Verslo strategijos instituto parengtas vadybinių kompetencijų modelis apima 7 esmines kompetencijas, išsišakojančias į gebėjimus, supratimą bei žinojimą:

- Tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija gali būti dviejų lygmenų: individo lygmens ir organizacijos lygmens. Organizacijos lygmuo turi pasižymėti: mentoriaus, mokymosi konsultanto gebėjimais; motyvacija ir gebėjimu skatinti organizaciją tapti besimokančia organizacija; gebėjimu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; gebėjimu kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi partnerystėje tinklus, panaudojant šiuolaikines technologijas; organizacijos vystymo gebėjimais.
- Lyderystės kompetencija reikalauja sekančių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.
- Multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetenciją sudaro: tarptautinės veiklos patirtis; globalinis mąstymas; kultūrinės įvairovės tolerancija; nuostata geografiniam mobilumui; gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas valdyti įvairovę; gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją; gebėjimas keistis kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą; multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpėje gebėjimai.
- Intelligentiškumo kompetenciją sudaro: nuostata naujai informacijai; gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą; gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją panaudoti sprendimų priėmimui; gebėjimas integruoti įvairių šaltinių/ šaltinių informaciją ir žinias; gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas; išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas; gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę; veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.

- Veiklos efektyvumo kompetencija turi dvi esmines dedamąsias kompetencijas, bei eilę gebėjimų bei žinojimų: problemų sprendimo kompetencija (gebėjimas analizuoti, prioretizuoti; gebėjimas konceptualizuoti; gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir proceso žinojimas; gebėjimas valdyti projektus; gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas; veiklos monitoringo gebėjimai; veiklos standartų nustatymo gebėjimai; organizacijos projektavimo gebėjimai).
- Komunikacinė kompetencija sudaro: nuostata būti patikimu partneriu; nuostata kooperacijai ir išipareigojimui; tinklinės komunikacijos gebėjimai.

Angela Abell ir Val Skelton (2007) išskiria žinių ir informacijos valdymo kompetencijas:

- žinių ir informacijos supratimas bei žiniomis pagrįstos vizijos formavimas,
- žinių ir informacijos valdymo strategijų identifikavimas, formavimas ir išreiškimas,
- žinių ir informacijos strategijų suderinamumo su bendra strategija ir svarbiausiais veiklos procesais užtikrinimas.

Tony Cockerill, John Hunt (London Business School) Harry Schroder (University of Florida) (2009) išskiria 4 efektyvių vadybinių kompetencijų klasterius:

- mąstymo:
 - o informacijos ieškojimas - surenka didelį kiekį įvairios informacijos ir panaudoja daugybę įvairiapusių šaltinių sukurti turtingai informacinei aplinkai ruošiantis sprendimų priėmimui organizacijoje.
 - o koncepcijų formavimas – sukuria sistemų ar modelių koncepcijas, hipotezes ar idėjas, remiantis informacijos baze; sužino būdus, tendencijas ir priežasties/rezultato santyki susiedami atrodo nesulyginamą informaciją.
 - o konceptualus lankstumas - identifikuoja galimas elternatyvas ar galimybes planuojant ir priimant sprendimus; tuo pat metu sutelkia dėmesį į skirtingas galimybes ir vertina jų teigiamas ir neigiamas puses.
- vystymo:
 - o visuotinis ieškojimas – naudoja atvirus ir tiriamuosius klausimus, apibendrinimus, parafrazes suprasti kitų idėjas, koncepcijas ir jausmus; perpranta įvykius, problemas, rezultatus, galimybes žvelgdami iš kitų pozicijų.
 - o vadovų interakcija – įtraukia kitus ir geba sukurti vieningas komandas, kurių nariai jaučiasi įvertinti ir atsakingi bei turi bendrus tikslus.
 - o supažindinimas su vystimosi gairėmis – sukuria teigiamą klimata, kuriame atsikleidžia personalo sąmoningumas, rūžtingumas bei ribotumai; instruktuoja, apmoko personalą siekiant tobulinti vykdomą veiklą.
- Inspiracijos:
 - o įtaka – naudojami įvairiausi metodai (įtikinami argumentai, elgesio modeliavimas, sugalvoti simboliai, aliansų formavimas ir apeliavimas į darbuotojo interesus) siekiant idėjų, strategijų ir vertybių palaikymo.
 - o pasitikėjimas – išdėsto savo arba rezultatais pagrįsta poziciją; ryžtingai priima sprendimus, kai to reikia, ir atitinkamai įpareigoja save ir kitus; išreiškia tikėjamą ateities sėkmę, vykdant priimtus sprendimus.
 - o supažindinimas – aiškiai pristato idėjas, lengvu ir įdomiu stiliumi, kad auditorija suprastų tai ką norima pasakyti ir perteikti; naudoja technines, simbolines, neverbalines ir vizualines priemones efektyviam informacijos perdavimui pasiekti.
- Pasiiekiamumo:
 - o iniciatyvus supažindinimas – struktūrizuoja užduotis komandoms; įgyvendina planus ir idėjas; prisiima visą atsakomybę dėl būsimos situacijos.
 - o pasiekimų sklaida – nustato aukštus vidaus darbo standartus ir ambicingus, rizikingus, bet pasiekiamus tikslus; stengiasi atlikti darbus geriau, tobulėti, pasiekti didesnę efektyvumą ir našumą; progresą lygina su tikslu.

Gilinantį į aukščiau nagrinėtas organizacijų kompetencijas, galima teigti, kad žinių organizacijai yra būdingos visos Verslo strategijos instituto vadybinių kompetencijų modelio kompetencijos, jas papildant informacijos ir žinių valdymo kompetencija, bei dinaminio keitimosi (prisitaikymo) ir transformacijos kompetencija.

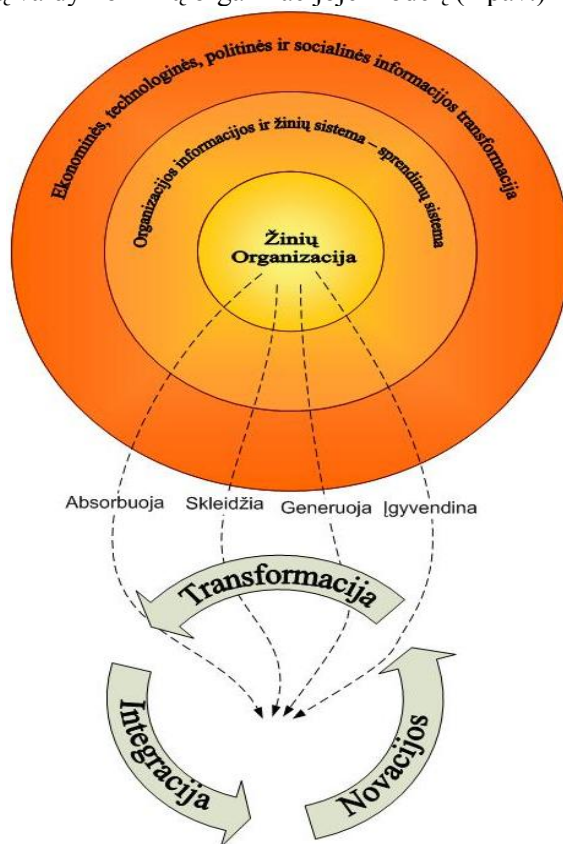
Informacijos ir žinių valdymo kompetenciją sudaro: informacijos ieškojimas, žinių ir informacijos supratimas ir identifikavimas, koncepcijų formavimas, informacijos ir žinių sklaida, naujų žinių kūrimas, žinių panaudojimas, informacijos ir žinių sistemos kūrimas.

Prisitaikymo (dinaminio keitimosi) ir transformacijos kompetencija apima: ekonominės, technologinės, politinės ir socialinės aplinkos pažinimą, stipriųjų ir silpnųjų organizacijos pusių nustatymą, atsižvelgiant į aplinkos transformaciją, gebėjimą diegti novacijas, gebėjimą dinamiškai keistis arba transformuotis, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų.

Sekančiame skyriuje analizuosime pokyčių valdymo modelius, kurių naudojimas leistų žinių organizacijai sėkmingai veikti globalioje žinių ekonomikos erdvėje.

Pokyčių valdymo modelių tinkamumo žinių organizacijai kritinė analizė

Ekonominiai ir politiniai pokyčiai vykstantys visame pasaulyje, priverčia atsigręžti į klasikinius pokyčių valdymo modelius ir ieškoti jų sinergijos šiandieniam organizacijų vystymo etape. *Adaptuotas scenarijų metodas* (Wack, 1985) efektyviai apjungia atrodo nesusijusios ekonominės, technologinės, politinės ir socialinės informacijos transformavimąsi į sprendimų sistemą, kas ypač aktualu vykstant ekonominiams ir politiniams pokyčiams. Scenarijų planavimas taip pat atlieka ir apsaugos vaidmenį, įgalindamas organizaciją numatyti ir įvertinti riziką. Šiame modelyje taip pat ryškus antrepreneriškas aspektas, leidžiantis organizacijai išvelgti naujas galimybes ir keisti savo strategiją. *Keturių besimokančios organizacijos kompetencijų modelis* (Sprenger ir ten Have, 1996) labai svarbus žinių organizacijai, nes jis apima keturias žinių valdymo dedamąsias: iš aplinkos gautų žinių ir informacijos absorbcija, sklaida įmonės viduje, vidinis žinių generavimas bei panaudojimas įmonės veikloje. *Pokyčių kvadrantų modelis* (2003) yra naudojamas vykdant organizacijos adaptacijos procesus prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, pagrindinės šio modelio dedamosios organizacijos strategijos: inovatyvumas, transformacija, intervencija bei įgyvendinimas. Kaip matome pasirinkti modeliai tiesiogiai siejasi su šiandieninės organizacijos veiklos sąlygomis bei pateikia strategines gaires pokyčių valdymui. Siekiant identifikuoti žinių organizacijos kompetencijas, pateikiame integruotą pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelį (1 pav.)



1 pav. Integruotas pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelis

Pagrindinis šio modelio elementas yra žinių organizacija, kuri veikia besitransformuojančioje ekonominėje, technologinėje, politinėje ir socialinėje erdvėje. To pasėkoje, žinių organizacijoje yra sukurama organizacijos informacijos ir žinių bei sprendimų priėmimo sistema, kuri įgalina organizaciją absorbuoti, skleisti gautą informaciją ir žinias, generuoti naujas žinias bei įgyvendinti priimtus sprendimus. Šio unikalaus proceso teigiamas rezultatas novacijos, transformacija bei sėkminga integracija į žinių ekonomikos erdvę.

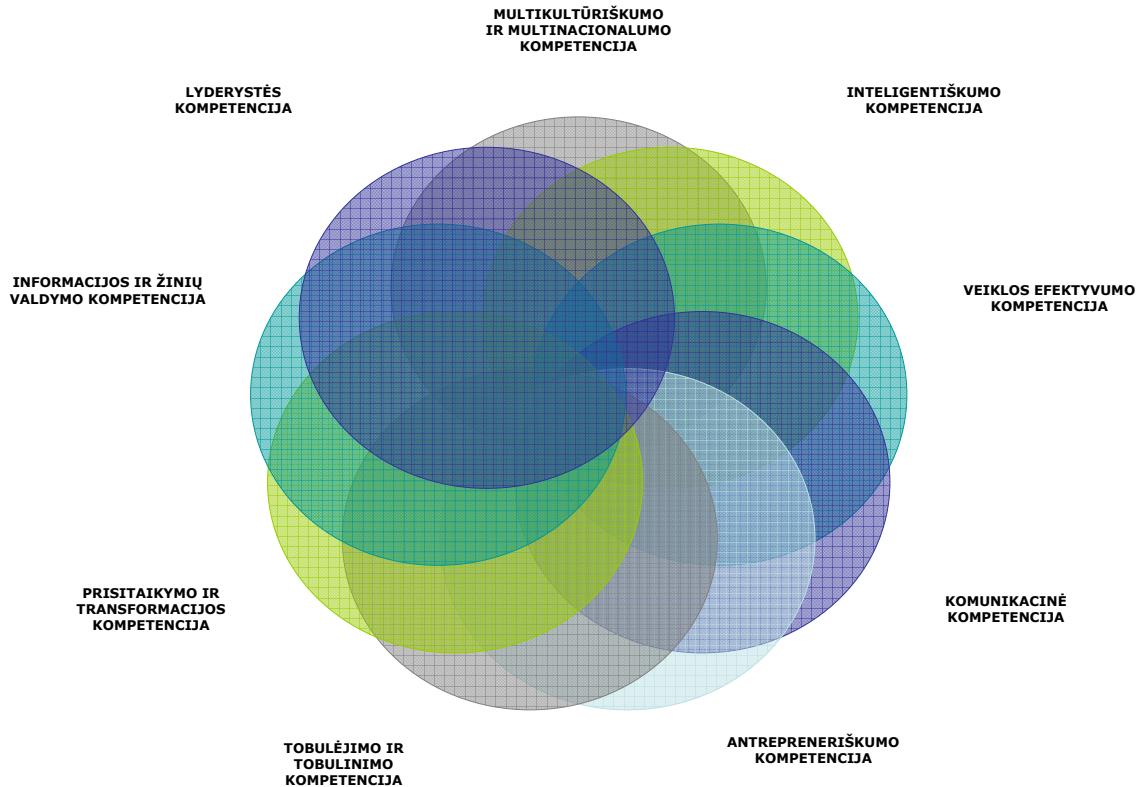
Šis modelis patvirtina pirmojoje straipsnio dalyje nagrinėtų organizacijos kompetencijų būtinumą, siekiant efektyvaus pokyčių valdymo. Organizacija savo veiklos efektyvumo didinimui naudodamasi šiuo modeliu privalo gebėti valdyti informacijos ir žinių srautus, bei panaudoti organizacijos veikloje – vadinasi įgyti informacijos ir žinių valdymo kompetenciją. Taip pat organizacija turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, o esant išskirtinei situacijai – transformuotis, kad išliktų ir vystytų savo veiklą – tai įvardijama kaip prisitaikymo ir transformacijos kompetencija.

Tai kompetencijos išplaukiančios iš integruoto pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelio ir tiesiogiai įtakančios efektyvų jo panaudojimą, tačiau ne mažiau svarbios yra ir kitos kompetencijos, kurių sinergiją aptarsime trečiojoje straipsnio dalyje.

Žinių organizacijos kompetencijos, remiantis pokyčių valdymo modeliais

Pirmojoje straipsnio dalyje, analizuojant mokslinius šaltinius, apibrėžta žinių organizacija, bei jos kompetencijos. Antrojoje dalyje pateikiamas adaptuotas pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelis, kuriame atskleisti šiandien vykstantys procesai, įtakančios organizacijų virsmą žinių organizacijomis, kurios privalo valdyti informaciją ir žinias, sukuriančias palankią aplinką jų vykdomai veiklai, leidžiančias joms dinamiškai keistis, išvėlgti naujas galimybes, kurti novacijas.

Remiantis atlikta teorine žinių organizacijos koncepcijų, vadybinių kompetencijų analize bei integruotu žinių organizacijos pokyčių valdymo modeliu, galima pateikti teorinį integruotą žinių organizacijos kompetencijų modelį (2 pav.), kuris įgalina organizaciją sėkmingai veikti vykstant ekonominiams, technologiniams, socialiniams ir politiniams pokyčiams globalioje rinkoje.



2 pav. Integruotas žinių organizacijos kompetencijų modelis

Šio modelio grafinis atvaizdavimas atspindi tarp organizacijos kompetencijų vykstantį sinergijos procesą, nes kiekviena iš modelio dedamųjų yra svarbi įmonės veiklai ir kiekviena iš jų papildo viena kitą sukurdamas tobulą organizacijos kompetencijų mechanizmą, kurio veikimas „Perpetuum mobile“ principu, užtikrina organizacijos sėkmę, kad ir pačiomis sunkiausiomis ekonominėmis sąlygomis.

Išvados

Straipsnyje atliekant teorinę analizę, siekiant atsakyti į iškeltos problemos klausimą, autoriai apibrėžė *žinių organizaciją – kaip organizaciją, gebančią kurti bei diegti novacijas, pasiekti, atkoduoti, integruoti, skleisti ir pritaikyti žinias bei informaciją organizacijos veikloje, dinamiškai keistis ar transformuotis, siekiant sėkmingai konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis.*

Taip pat autoriai straipsnyje pateikia *integruotą pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelį*, kuris patvirtina pirmojoje straipsnio dalyje nagrinėtų ir išskirtų žinių organizacijos kompetencijų reikalingumą, valdant organizaciją globalių pokyčių periodu.

Trečiojoje straipsnio dalyje autoriai pristato *integruotą žinių organizacijos kompetencijų modelį*, kuris sudarytas iš 9 dedamųjų bei atskleidžiamas jų sinerginio veikimo principas.

Literatūra

1. Bock, F. (1998). The intelligent organization. Prism–Knowledge. Management: Reaping the benefits, 2, 5-15.
2. Iijima, J. & Sho, H. A (2008). Study on Relationship between Organization Intelligence Quotient and Firm Performance: a comparison study between Japan and China. Retrieved January 10, 2009, from http://www.is.me.titech.ac.jp/paper/2008/other/2008ebiz_Aruhan.pdf
3. Ley, T. (2006). Organizational Competency Management: A Competence Performance Approach - Methods, Empirical Findings and Practical Implications”. Retrieved January 10, 2009, from http://en.know-center.at/forschung/wissensmanagement/dissertationen_diplomarbeiten.
4. Mendelson, H. & Ziegler, J. (1999). Survival of the Smartest: Managing Information for Rapid Action and World-class Performance. John Wiley & Sons Inc, 272 p.
5. Peeters, C. & van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2003). Organizational competencies and innovation performances: the case of large firms in Belgium. Retrieved January 10, 2009, from <http://www.iir.hit-u.ac.jp/iir-w3/file/WP03-19bruno.pdf>
6. Schwaninger, M. (2009). Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 240 p.
7. Sydänmaanlakka, P. (2002). An Intelligent Organization. Capstone Publishing Ltd, 228 p.
8. Ten Have, S., Ten Have W. & Stevens F. (2003). Key Management Models: the management tools and practices that will improve your business. Pearson education limited, 240 p.

INTELLIGENT ORGANIZATION COMPETENCIES: MANAGEMENT MODELS PERSPECTIVE

Robertas Jucevicius, Julija Iloniene

Summary

In this article authors are identifying the intelligent organization management competencies, circumstanced by deep global changes and crisis period in politics and economic aeries.

The aim of the article is to recognize the organization which is retransforming because of knowledge economy and how important is to create the system to manage the information and knowledge in organization. This organization is identified as intelligent organization, which must to get the competencies providing to successful competition and to make a strong lodgement in global market. Intelligent organization is identified as organization able to create and implant innovations, to achieve, recode, integrate, diffuse and use information and knowledge in organization, to change and transform, seeking for the success in the knowledge economy.

In the article authors present integrated changes management model in intelligent organization and integrated intelligent organization competencies model. These models provide how and with what instrumentality intelligent organization can successfully proceed in transforming economic space.

Keywords: Intelligent organization, management model, competencies, organizational competencies.

