

## TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS UNIKALIŲ KOMPETENCIJŲ FORMAVIMO ANALIZĖ: KOKYBINIS TYRIMAS

JELENA DEMENTJEVA<sup>1</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Tyrimu siekta išanalizuoti organizacijos kompetencijų koncepciją Lietuvos ir užsienio šalių mokslinėje literatūroje, sukurti organizacijos unikalių kompetencijų formavimo vertinimo metodologiją bei išanalizuoti tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo Lietuvos atveju aspektus. Suformuluota organizacijos kompetencijų samprata bei nustatyta, kad organizacijos kompetencijos gali būti pagrindinės ir nepagrindinės, vidinės ir išorinės. Be to, egzistuoja glaudus ryšys tarp kompetencijų formavimo ir intelektualinio kapitalo valdymo, kas suponuoja konkurencinio pranašumo įgijimą. Atliekant empirinį tyrimą taikytas kokybinio tyrimo metodas – iš dalies struktūruotas individualus (giluminis) interviu. Tyrimo imtis sudaryta ekstremaliojo (deviantinio) atvejo atrankos būdu. Apdorojant gautus duomenis remtasi turinio (*content*) analize. Atliktas tyrimas papildė organizacijos kompetencijų žinias ir leido sukurti unikalių kompetencijų, pagrįstų intelektiniu kapitalu, įvertinimo metodiką. Ištirtas atvejis atskleidė, kad organizacija rūpinasi savo vidinių kompetencijų formavimu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacijos kompetencijos, intelektualinis kapitalas, konkurencinis pranašumas, unikalumas, tarptautinė organizacija.*

JEL KODAI: A12, D24, E22, E24, F23, L10, L20, M10, O34.

DOI:

### Įvadas

Šiuolaikinės sparčiai kintančios aplinkos sąlygos skatina organizacijas lanksčiai ir greitai reaguoti į pokyčius, efektyviau valdyti savo apčiuopiamus bei neapčiuopiamus išteklius. Ypač valdydamos neapčiuopiamus, sunkiai atkartojamus išteklius organizacijos įgyja unikalias kompetencijas. Galima teigti, kad šių kompetencijų formavimo pagrindas – intelektualinio kapitalo naudojimas ir valdymas. Organizacijos kompetencijų formavimas yra konkurencingumo siekimo pagrindas, leidžiantis ne tik pasiekti konkurencinį pranašumą rinkose, bet ir kurti didesnę pridėtinę vertę ilguoju laikotarpiu. Tai ypač svarbu globaliame tarptautiniame kontekste.

Taigi mokslinė problema formuluojama klausimu: kaip išanalizuoti tarptautinės organizacijos unikalų kompetencijų formavimo procesą?

Tyrimo objektas – unikalios tarptautinės organizacijos kompetencijos.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti tarptautinės organizacijos unikalų kompetencijų formavimo aspektus Lietuvos atveju.

Uždaviniai: 1) ištirti organizacijos kompetencijų koncepciją; 2) sukurti organizacijos unikalų kompetencijų formavimo vertinimo metodiką; 3) išanalizuoti tarptautinės organizacijos unikalų kompetencijų formavimo aspektus Lietuvos atveju.

<sup>1</sup> Jelena Dementjeva – daktarė (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedros lektorė  
Moksliniai interesai: kūrybiškumas, rinkodaros valdymas  
El. paštas: jelena.dem@gmail.com

#### Tyrimo metodai:

1. Tiriant organizacijų unikalių kompetencijų koncepciją ir formavimo aspektus remiamasi Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analize.
2. Empirinis tyrimas atliktas taikant fenomenologinę metodologiją. Pasirinktas atvejo analizės (angl. *case study*) tyrimo būdas, kai analizuojama vieno arba kelių subjektų, esančių vienoje grupėje, veikla. Dėmesys skiriamas paskiro atvejo subtilumui ir kompleksiskumui. Analizuota Lietuvos jūrinio verslo organizacija, priklausanti tarptautinio lygio įmonių grupei. Empirinis tyrimas (nuo duomenų rinkimo iki išvadų formulavimo proceso) vyko 2017–2019 m. Analizuojant ir vertinant tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo aspektus Lietuvos atveju, taikytas kokybinio tyrimo metodas – iš dalies struktūruotas individualus (giluminis) interviu. Empirinio tyrimo imties sudarymo būdas – ekstremaliojo (deviantinio) atvejo atranka. Apdorojant gautus duomenis, remiamasi turinio (angl. *content*) analize.
3. Pateikiant empirinio tyrimo išvadas ir tobulinimo kryptis taikytas loginės analizės metodas.

#### 1. Organizacijos kompetencijų koncepcijos analizė

Nustatyti organizacines kompetencijas svarbu kiekvienam organizacijos vadovui, siekiančiam išnaudoti organizacijos galimybes ir veiksmingai taikyti strategiją. Anot P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000), kompetencijos holistinį pobūdį sudaro gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai tinkamus veiklos metodus ir nuolat remtis dalykinėmis bei profesinėmis žiniomis. J. Barney'us (1991) organizacijos kompetenciją apibrėžia kaip vertingų, retų, neatkartojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių, galinčių užtikrinti organizacijos pranašumą konkurencinėje aplinkoje, valdymas. Organizacijos kompetencijų derinį sudaro kvalifikacija, žinios, patirtis. Tai padeda organizacijai įveikti silpnybes, grėsmes ir kokybiškai atlikti darbą.

Organizacijų kompetencijos traktuojamos kaip gebėjimų visuma (Atkočiūnienė, 2010) arba kolektyvinis, unikalus, nelengvai imituojamas ir sunkiai pakeičiamas tinklas (Kolodziej, 2019); kaip organizacijos gebėjimas lanksčiai reaguoti į pokyčius ir keistis pačiai (Melnikova, Trakšėlys, 2016). Organizacijos lygmeniu, atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią išorinę aplinką, įvertinant organizacijos kultūrą, turėtų būti modeliuojama veikla, per kurią skirtingų žmonių sukauptos ir sutelktos žinios bei gebėjimai transformuosis į konkurencingus produktus bei paslaugas, be to, vertinamos esamos bendrosios, rinkos, technologinės, valdymo kompetencijos, prognozuojamos strateginės kompetencijos (Atkočiūnienė, 2010). Organizacijos kompetencijas apibūdina ir gebėjimas bendradarbiauti bei diegti naujoves siekiant tvarumo, integruojant ekonominius, socialinius ir aplinkos aspektus, išlaikant konkurencingumą bei teikiant vertę klientams ir suinteresuotosioms šalims (Da Silva ir kt., 2020).

Anot M. R. Kolodziej (2019), organizacijos kompetencijos gali būti skirstomos į pagrindines ir nepagrindines. *Pagrindinės organizacijos kompetencijos* yra unikalių išteklių, įgūdžių ar gebėjimų rinkinys, išskiriantis organizaciją iš jos konkurentų ir leidžiantis suteikti klientams unikalią vertę, pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Pagrindinės kompetencijos gali būti apibūdinamos kaip kolektyvinis organizacijos mokymasis (tam būtinos nemažos investicijos), suteikiantis ekspertinių žinių apie sistemas ir procesus bei sudarantis sąlygas organizacijai pranokti savo konkurentus. Pagrindinės kompetencijos yra unikalių įgūdžių ar išteklių rinkinys, kurį organizacija turi ir naudoja tam, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą ir pasiektų savo tikslus.

Priešingai, *nepagrindinės organizacijos kompetencijos* susijusios su organizacijos vykdoma veikla, kuri neturi reikšmingo strateginio poveikio arba nesudaro jokių papildomų galimybių per savo procesus ir efektyvumą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad organizacijos kompetencijos – tai jos vidinės ir išorinės aplinkos dalyvių žinių, gebėjimų ir įgūdžių simbiozė, įgalinanti siekti konkurencinio pranašumo.

## 2. Organizacijos kompetencijų ir intelektualio kapitalo (IK) sąsajos

Intelektiniu kapitalu (IK) pagrįstas požiūris į organizacijos kompetencijų formavimą, veiksmingą plėtojamą ir panaudojamą lemia jos konkurencinio pranašumo įgijimą ir pridėtinės vertės kūrimą. IK nėra griežtai apibrėžtinamas organizacijos išteklius. Praeito amžiaus dešimtojo dešimtmečio pabaigoje pastebėta pirmoji didelė mokslinių leidinių apie intelektualinį kapitalą banga. Rezultatas – intelektualinis kapitalas konceptualizuotas kaip žinių ir kompetencijų, kaip įmonės nuolatinio konkurencinio pranašumo, derinys (Roos, Roos, 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998). IK gali būti aiškinamas: kaip nematerialusis turtas, kuris aiškiai nepateiktas įmonės finansinėse ataskaitose, bet teigiamai veikia jos rezultatus ir lemia sėkmę (Mondal, 2012); kaip visi nefinansiniai ir nefiziniai ištekliai, kuriuos visiškai ar iš dalies kontroliuoja organizacija ir kurie prisideda prie organizacijos vertės kūrimo (Bratianu, 2018); kaip administracinio proceso pagrindas, siekiant gyvybingesnio ir veiksmingesnio valdymo (Sangiorgi, Siboni, 2017).

Anot B. Y. Obeidat'o ir kt. (2017), kad organizacijos būtų kūrybiškos ir turėtų pranašesnių idėjų, svarbu siekti norimo meistriškumo išnaudojant intelektualinį kapitalą. Verslo aplinkos sudėtingumas ir konkurencingumas lėmė supratimą, kad nematerialiojo turto vertė yra lemiamas organizacijos konkurencingumo veiksnys (Abualloush ir kt., 2017; Hussinki ir kt., 2017). IK yra vienas pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių, nes yra vystymosi ir pasiekimų iniciatorius bei katalizatorius (Liuza, 2016). Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad intelektualinis kapitalas – tai žiniomis pagrįstas organizacijos išteklius, kurio veiksmingas valdymas kuria pridėtinę vertę ir teikia ypatingą konkurencinį pranašumą. Pagrindinės organizacijos intelektualio kapitalo struktūrinės dalys: 1) žmogiškasis kapitalas; 2) organizacinis / struktūrinis kapitalas, sudarytasis procesų ir inovacijų; 3) santykių kapitalas. Intelektinio kapitalo dedamųjų analizė leido nustatyti pagrindinius jų turinio elementus (žr. 1 lentelę).

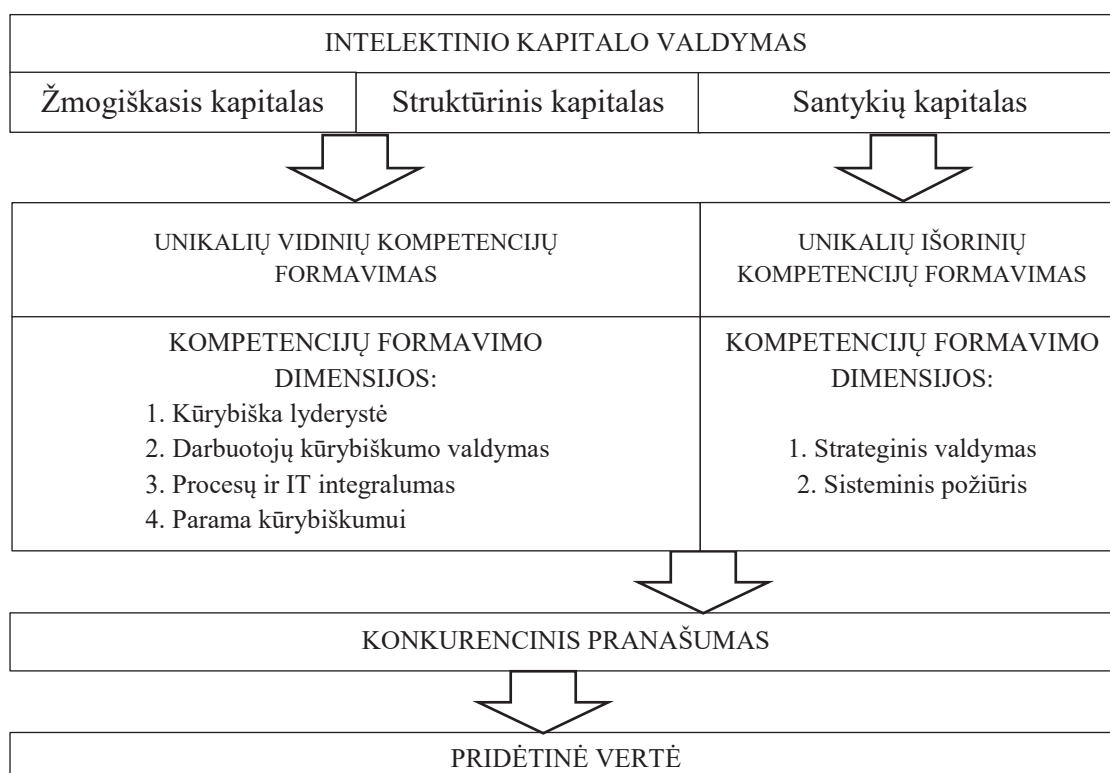
1 lentelė. Organizacijos intelektualio kapitalo dedamųjų turinys

Intelektinio kapitalo dedamosios	Turinys
Žmogiškasis kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· asmens kūrybiškumas kaip (įgimta / įgyta) savybė;</li> <li>· asmens gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas;</li> <li>· sėkminga praktika arba ypatingas gebėjimas (angl. <i>know-how</i>);</li> <li>· kūrybiškai naudojami turimi ištekliai</li> </ul>
Organizacinis / struktūrinis (procesų) kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· investicijos ir reinvesticijos į tyrimus ir plėtrą, inovacijų diegimo trukmė, administracinių procesų ekonomiškumas ir produktyvumas, kokybė, klaidų lygis;</li> <li>· ekspertų tinklai / tarporganizacinės grupės;</li> <li>· aukščiausios vadovybės procesai: strategijos kūrimo (politika, tikslai) ir strateginio valdymo;</li> <li>· pagrindiniai procesai: projektavimo, pirkimo, gamybos, rinkodaros, realizavimo, logistikos;</li> <li>· pagalbiniai procesai: žmogiškojo kapitalo valdymo</li> </ul>
Organizacinis / struktūrinis (inovacijų) kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· intelektinė nuosavybė: patentai, autorių teisės, dizaino teisės, prekybinės paslaptys, įmonės ir prekės ženklas;</li> <li>· intelektualinis turtas: valdymo filosofija, organizacinė kultūra, valdymo procesas, informacinės sistemos, tarptinklinės sistemos, finansiniai santykiai;</li> <li>· informacinis aprūpinimas</li> </ul>
Santykių kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· kryptingas orientavimasis į vartotoją;</li> <li>· kryptingas orientavimasis į tiekėjus;</li> <li>· kryptingas orientavimasis į kitus suinteresuotuosius;</li> <li>· prestižas / reputacija</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta, remiantis: Sveiby, 1997; Bontis, 2000; Maddocks, Beaney, 2002; Wu, Chou, 2007; Cheng ir kt., 2008; Purlys, 2009; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Ozkan ir kt., 2017; Kianto ir kt., 2017; Al-Jinini ir kt., 2019.

J. Xu, B. Wang (2018) teigimu, organizacijų rezultatai teigiamai susiję su visomis IK dalimis. Pabrėžiama, kad santykių kapitalas labiausiai veikia finansinės veiklos rodiklius ir darnaus augimo tempą. Akcentuojama, kad visos IK dalys tarpusavyje susijusios ir vienodai svarbios.

Vertinant organizacijos IK laukų koncepcijos kontekste žmogiškąjį ir organizacinį (procesų ir inovacijų) kapitalą galima priskirti organizacijos vidinei aplinkai, o santykių kapitalą – ryšiams su išorine aplinka. Kadangi intelektinis kapitalas yra sunkiai atkartojamas išteklius, jo valdymas suponuoja unikalias kompetencijas. Kompetencijų žemėlapiuose (angl. *scorecards*) aptariami elementai, susiję su aplinkos vertinimu, jos, kaip vertybės, poveikiu žmonių veiksmams, pažintiniais ir nekognityviniais mokymosi formaliame bei neformaliame kontekste veiksniais (Da Silva ir kt., 2020). Jeigu veiksmingas IK valdymas leidžia suformuoti organizacijos unikalias kompetencijas, galima teigti, kad žmogiškasis ir organizacinis / struktūrinis kapitalas formuoja vidines organizacijos kompetencijas, santykių kapitalas – išorines kompetencijas.



Organizacijos IK valdymo ir unikalių kompetencijų formavimo sąsajos

Taigi organizacija tobulėja ir gali pasiekti sunkiai eliminuojamą konkurencinį pranašumą, kuris pasireiškia ekonominėje sistemoje ir generuoja pridėtinę vertę (žr. paveikslą). Kaip matyti paveiksle, organizacijos unikalių kompetencijų formavimo procesas vertinamas atsižvelgiant į daugelį matmenų, kuriuos daro autorė suskirstė į šešias organizacijos kompetencijų formavimo dimensijas. Kūrybiška lyderystė, darbuotojų kūrybiškumo valdymas, procesų ir IT integralumas, parama kūrybiškumui – tai sritys, kurios prisideda prie organizacijos vidinių kompetencijų formavimo; strateginis valdymas ir sisteminis požiūris – sritys, formuojančios išorines organizacijos kompetencijas. Verta paminėti, kad šios dimensijos atitinka tam tikrą intelektinio kapitalo dedamąją: kūrybiška lyderystė, darbuotojų kūrybiškumo valdymas suponuos žmogiškojo kapitalo kūrimą, procesų ir IT integralumas, parama kūrybiškumui – organizacinio / struktūrinio kapitalo generavimą, strateginis valdymas ir sisteminis požiūris skatins kurti santykių kapitalą.

## 3. Empirinio tyrimo metodika, tyrimo eiga ir rezultatai

Tyrimo metodika. Analizuojant ir vertinant tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo aspektus Lietuvos atveju suformuotas visų šešių dimensijų matmenų rinkinys (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Organizacijos unikalių kompetencijų formavimo dimensijos ir jų matmenys

Vidinių kompetencijų formavimo dimensijos	Matmenys
1. Kūrybiška lyderystė	Vadovo, kaip kūrybiško lyderio, savybės, formuojančios pagrindines kompetencijas: · lyderio, organizatoriaus gebėjimai, komunikabilumas, suinteresuotumas, motyvacija, nešališkumas
	Vadovo, kaip kūrybiško lyderio, savybės, formuojančios strategines kompetencijas: · iniciatyvumas, saviorganizavimas, kūrybiškumas, novatoriškumas, ryžtingumas, aukštas mokymosi laipsnis, soc. sąmoningumas
2. Darbuotojų kūrybiškumo valdymas	Kūrybiškumo skatinimas: · vidinis, išorinis; · asmeninis, grupinis, organizacinis
	Kūrybiškumo mokymas(-is) ir tobulėjimas: · individualus, organizacinis
	Kūrybingumo įgūdžių ugdymas: kūrybiškas mąstymas, nestandartinių problemų sprendimas
3. Procesų ir IT integralumas	Procesai: organizacijoje integruotos procesų priemonės ir valdymo sistemos
	IT sistemų integralumas: IT diegimas, naudojimas, derinimas skirtingų valdymo sričių procesuose
4. Kūrybiškumo rėmimas	Organizacinė valdymo struktūra: · tipas, specifika; komandų formavimas; · personalizavimas (žinių mainai) + kodifikavimas (žinių saugojimas)
	Organizacinė kultūra ir klimatas: · vertybės, nuostatos, tinklai; · tolerancija, laiko valdymas, klaidų galimybė, fizinė erdvė
Išorinių kompetencijų formavimo dimensijos	Matmenys
5. Strateginis valdymas	Kūrybiškumo (inovacijų) valdymo strategijos kūrimas ir tobulinimas
	Kūrybinio mąstymo ir kūrybinių metodų taikymas strategijų kūrimo procese
6. Sisteminis požiūris	Idėjos ir projektai, orientuoti į atviros socialinės aplinkos kūrimą: glaudūs bendravimo (socialiniai) ir bendradarbiavimo ryšiai su suinteresuotaisiais (tiekJais, partneriais ir kt.)

Remiantis šiuo vidinių ir išorinių unikalių kompetencijų formavimo dimensijų matmenų rinkiniu, interpretuoti ir vertinti kokybinio tyrimo metodu – interviu surinkti duomenys. Empirinio tyrimo imties sudarymo būdas – ekstremaliojo (deviantinio) atvejo atranka, kuri grindžiama supratimu, kad būtent deviantinis atvejis gali būti įdomus ir atskleisti daugiau nei atsitiktinių atvejų analizė kiekybiniame tyrime. Ekstremalaus atvejo pasirinkimo kriterijus – ilgalaikė sėkmė ir tarptautinė plėtra. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkta ši imties dydžio nustatymo strategija: iš anksto nenumatytas imties dydis, bet duomenys rinkti tol, kol pradeda kartotis ir akivaizdžiai sumažėja jų informatyvumas.

Atvejo analizės tyrimo būdo (tyrimo subjekto) pasirinkimo veiksniai: 1) analizuojama Lietuvos jūrinio verslo organizacija priklauso tarptautinio lygio įmonių grupei (toliau – Grupė), kurią sudaro organizacijos iš Danijos, Švedijos, Vokietijos, Suomijos, Olandijos, Anglijos, Prancūzijos, Rusijos, Ispanijos, Lenkijos, Estijos, Latvijos ir Lietuvos; 2) Grupė gyvuoja daugiau kaip 150 metų, t. y. turi sėkmingą valdymo patirtį;

3) nors Grupės veikla ilgametė ir jos verslas yra tradicinis, pastaruoju metu, veikiama įvairių išorinių veiksnių, ji siekia stiprinti organizacijos kompetencijas vykdant pokyčius; 4) organizacijos pasirinkimą lėmė ir veiklos sritys (jūrinis verslas, logistika), kuriose veikia įmonė. Transportavimo ir logistikos verslas yra vienas iš Lietuvos bei ES Sumanios specializacijos strateginių krypčių prioritetų (sumani2020.lt).

Tyrimė dalyvavusi Lietuvos jūrinio ūkio organizacija yra patronuojamoji (dukterinė) įmonė, kurios Valdymo centras (ir patronuojančioji (motininė) įmonė) yra Danijoje. Grupės padaliniai (27 filialai įvairiose valstybėse) pačios Grupės valdymo struktūroje skirstomi ne tiek geografiniu, kiek funkcinu aspektu. Todėl kokybinio tyrimo atveju Lietuvos jūrinė organizacija išanalizuota ir visos Grupės kontekste. Šiuo atveju taikytas trianguliacijos principas geografinio organizacijos padalinių (patronuojamųjų bendrovių) išsidėstymo atžvilgiu, nes tai leido gauti papildomos informacijos.

Tyrimo eiga. Empirinis tyrimas (nuo duomenų rinkimo iki išvadų formulavimo) vykdytas 2017–2019 m. Iš viso tyrimė dalyvavo 11 respondentų (ir dar 2 papildomi respondentai bandomajame – žvalgoma-jame tyrimė). Visi respondentai buvo vadovų pareigas einantys darbuotojai (vadovai), savo profesijos ekspertai ir (arba) lyderiai. Pagal profesijas arba veiklos sritis respondentus galima taip suskirstyti: vykdytysis direktorius, komunikacijos ir viešųjų ryšių vadovas, ugdymo konsultantas, IT skyriaus vadovas, vyriausiasis buhalteris, vyresnysis buhalteris, pardavimo ir verslo vystymo vadovas, terminalo operacijų skyriaus vadovas, atitikties vadovas, keleivių aptarnavimo keltuose grupės vadovas, pajamų valdymo analitikas.

Tiesioginio susitikimo metu visi respondentai supažindinti su pagrindine konceptualia idėja, tyrimo tikslu, konfidencialumo ir tyrimo eigos aspektais. Jiems pateikti iš anksto numatyti struktūruoto interviu klausimai, kurie detalizuoti ir papildyti netiesioginiais klausimais. Pokalbiai vyko respondentų darbovietėje griežtai neformalizuoto pašnekesio forma, sukuriant laisvesnę atmosferą ir taip užsitikrinant pasitikėjimą. Iš dallies struktūruotam interviu skirtas neribotas laikas: trumpiausias pokalbis truko 25 min., ilgiausias – 2 val. 43 min.

Tyrimo rezultatai. Apdorojant gautus duomenis, pasitelkta turinio (*content*) analizė, iš esmės remiantis I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) siūloma metodika. Duomenų susiejimo etape, sudarant esminę fenomeno struktūrą ir konstrukcijų metasintezės procese išskaidyti duomenų fragmentai (kodai, kategorijos, ryšiai [temos]) pergrupuoti naudojant lenteles (matricas). Jos atskleidė skirtingus atvejo tyrimo apibendrinimo lygius. Duomenis interpretuojant sudarytos pagrindinės apibendrinamosios lentelės (matricos), iliustruojančios tyrimo objekto struktūrą. 3 lentelėje pateikti apibendrinti duomenys.

3 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenų metasintezės suvestinė

<b>VIDINIŲ kompetencijų formavimo ryšiai (temos), kategorijos ir subkodai</b>	
<b>1 tema. Kūrybiška lyderystė (bendra subkodų suma – 14)</b>	
<b>1 kategorija. Lyderių (vadovų) kūrybiškumo požymiai</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Komandų lyderiai	Įvairiapusė asmenybė
Patirtis užsienio versle	Atvirumas naujovėms
Iniciatyvumas	Pokyčių priėmimas
Kūrybiškumas	Atsakomybė
Intuicija darbinėje veikloje	Pasitikėjimas
Idėjų generavimas	Nuolatinis tobulėjimas
Empatija	Talentų rodiklis
<b>2 tema. Darbuotojų kūrybiškumo valdymas (bendra subkodų suma – 31)</b>	
<b>2.1 kategorija. Darbuotojų kūrybiškumo požymiai (potencialas)</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Ambicingumas	Savarankiškumas
Pozityvus (teigiamas) požiūris į darbinę veiklą	Kūrybiškumas
Iniciatyvumas	

<b>2.2 kategorija. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Iniciatyvumas Pasitenkinimas darbu Pagarba sau, savęs vertinimas Apdovanojimai, pripažinimas („Metų lyderis“, „Talentų grupė“) Pinigai (atlygis) Vakarėliai, šventės Tinkamos darbo sąlygos Pasitenkinimas darbovieta	Galimybė dirbti nuotoliniu būdu Mokymai Aistros darbui paieška Vadovų abejingumas įmonės veikla (susirinkimai) Trūksta išorinių motyvavimo priemonių kaip įrankio vadovams Neproporcingas darbo apimčių ir pajamų paskirstymas tarp valstybių padalinių
<b>2.3 kategorija. Darbuotojų kūrybiškumo mokymas(-is), kūrybinių įgūdžių ugdymas</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Personalo mokymo proceso valdymas Mokymo politika Mokymai (kūrybiškumo lavinimas) Mokymai lyderiams Mokymai pasitelkus konsultantus Mokymai pasitelkus tiekėjus Darbuotojo samdymas laikantis „teisingo požiūrio“ (drąsa bandyti, rizikuoti)	Mokymasis, atsižvelgiant į išorinės aplinkos pokyčius Kūrybinių įgūdžių poreikis Kūrybinių įgūdžių ugdymas (Danija – Centrinis biuras) Kūrybinių įgūdžių ugdymas (lyderių „auginimas“) Kūrybinių metodų taikymas
<b>3 tema. Procesų ir IT integralumas (bendra subkodų suma – 19)</b>	
<b>3.1 kategorija. Procesai ir jų integralumas</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Procesinis požiūris (yra / nėra) Procesų valdymas Procesų integralumas organizacijos viduje (tarp padalinių)	Procesų integralumas už organizacijos ribų Procesų suderinamumas Procesų standartizavimas Standartizavimo sunkumai
<b>3.2. kategorija. IT sistemos ir jų integralumas</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Darbo vietos organizavimas („svarbus klientas“) Gedimų registravimo sistema IT programos (buhalterinės programos, CRM, „Seabook“, „Sertica“, „Citrics“ ir kt.) Verslo procesų ir IT integralumas Atsikartojantys procesai Naujas (inovacinis) ryšys	Debesijos technologijos Netikslingas lėšų naudojimas IT Sunkumai su debesijos technologijomis IT darbuotojų darbo organizavimo, pardavimų valdymo sunkumai IT finansų valdymo (apskaitos) sunkumai IT sunkumai laivyboje
<b>4 tema. Kūrybiškumo rėmimas (bendra subkodų suma – 27)</b>	
<b>4.1 kategorija. Organizacinė valdymo struktūra (OVS)</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Hibridinė matricinė OVS Kryžminės funkcijos Komandų taikymas	Suskirstyta pagal funkcijas Restruktūrizacija Centralizacija
<b>4.2 kategorija. Organizacinė kultūra (OK)</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Sąmoningas OK formavimas (metodika) OK pokyčiai ir pasipriešinimas jiems Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese Sąmoningumo praktika Vertybių ir nuostatų kitimas Aistra darbui Nuolatinis mokymasis Teisingas požiūris Komunikaciniai tinklai	Bendravimas ir bendradarbiavimas nestandartinėje aplinkoje Laisvė Mažiau kritikos Klaidų toleravimas Komandos dvasia Laiko valdymas Fizinė erdvė Kultūros pokyčiai

<b>4.3 kategorija. Patekimo į organizaciją barjerai</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Silpna rotacija	Laiko veiksnys
Finansinis veiksnys	Patirtis (stereotipai)
Bendra VIDINIŲ kompetencijų formavimo subkodų suma – <b>91</b>	
<b>IŠORINIŲ kompetencijų formavimo ryšiai (temos), kategorijos ir subkodai</b>	
<b>5 tema. Strateginis valdymas (bendra subkodų suma – 16)</b>	
<b>5.1 kategorija. Strateginis valdymas. Kūrybiškumo, inovacijų valdymo strategijos kūrimas, plėtojimas</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Vizija ir tikslas	Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas – IT sritis
Strateginės kryptys (aktualijos)	Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas – laivybos sritis
Plėtos strategija	
Strategijų kūrimas	Inovacijos Lietuvos mastu
Komandinis darbas	Inovacijos tarptautiniu (Grupės) mastu
Konsultantų paslaugos	Sisteminis požiūris
Kūrybinių metodų taikymas	Išorinės aplinkos veiksnių poveikis
Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas Lietuvos mastu	Organizacijos lankstumas priimant pokyčius
Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas tarptautiniu (Grupės) mastu	
<b>6 tema. Sisteminis požiūris (bendra subkodų suma – 6)</b>	
<b>6.1. kategorija. Atviros socialinės aplinkos kūrimas</b>	
<b>Subkodai:</b>	
Sisteminis požiūris	Bendradarbiavimo ryšiai su tiekėjais
Darnus vystymasis	Bendradarbiavimo ryšiai su konsultantais
Bendradarbiavimo ryšiai su klientais	Bendradarbiavimo ryšiai su partneriais
Bendra IŠORINIŲ kompetencijų formavimo subkodų suma – <b>22</b>	

Interpretuojant ir konceptualizuojant tyrimo duomenis, nustatyta, kad daugiausiai subkodų (iš viso 31) turi personalo kūrybiškumo valdymo tema, mažiausiai (iš viso 6) jų – sisteminio požiūrio temoje. Tai rodo kiekvienos dimensijos svarbumo lygį, t. y. respondentai šias temų kategorijas išskyrė kaip aktualias. Remiantis nustatytomis subkodų suminėmis reikšmėmis (žr. 4 lentelę) apskaičiuotas kiekvieno ryšio (temos) indeksas (svorio koeficientas), kai kiekvienos tarptautinės organizacijos unikalų kompetencijų formavimo srities (temos) subkodų suma dalijama iš maksimalios subkodų sumos. Tai leido suranguoti šių sričių reikšmes (svarbos ar svorio mažėjimo tvarka) (žr. 4 lentelę). Svarbus rezultatas yra ir bendra subkodų suma vidinių ir išorinių kompetencijų formavimo kontekste (organizacija daugiau dėmesio skiria savo vidinių kompetencijų formavimui – 91 subkodas) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Tyrimo rezultatų suvestinė

<b>Intelektinio kapitalo tipas</b>	<b>VIDINIŲ kompetencijų formavimo temos (ryšiai), kategorijos ir subkodai</b>	<b>Subkodų suma</b>	<b>Svorio koeficientas (indeksas)</b>
Žmogiškasis kapitalas	1 tema. Kūrybiška lyderystė	14	0,45
	2 tema. Darbuotojų kūrybiškumo valdymas	31	<b>1,00</b>
Organizacinis / struktūrinis kapitalas	3 tema. Procesų ir IT integralumas	19	0,61
	4 tema. Kūrybiškumo rėmimas	27	0,87
<i>Bendra subkodų suma:</i>		91	
<b>Intelektinio kapitalo tipas</b>	<b>IŠORINIŲ kompetencijų formavimo temos (ryšiai), kategorijos ir subkodai</b>	<b>Subkodų suma</b>	<b>Svorio koeficientas (indeksas)</b>
Santykių kapitalas	5 tema. Strateginis valdymas	16	0,52
	6 tema. Sisteminis požiūris	6	<b>0,19</b>
<i>Bendra subkodų suma:</i>		22	



Svarbu, kad dominuotų vidinių ir išorinių (visų organizacijos dalyvių ir jos išorinės aplinkos) kompetencijų išnaudojimas. Taip gerokai išaugtų žinių tarp dalyvių (agentų) srautas dėl sinergijos efekto. Toks dalyvių (agentų) tinklas įgytų neformaliojo valdymo mechanizmo pobūdį, nes organizacijos vertybių sistemoje pasitikėjimas gali tapti esminiu dalyku.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima teigti:

1. Svarbiausia kompetencijų formavimo sritis – personalo kūrybiškumo valdymas. Atliktas mokslinis organizacijos unikalių kompetencijų formavimo, intelektualinio kapitalo fenomeno tyrimas papildė žinias ir leido parengti tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo vertinimo metodiką, pagrįstą intelektualiniu kapitalu, ir ją aprobuoti.

2. Sukurta ir aprobuota metodika tinka vidutinio dydžio (50–249 žmonės) ir didelėms organizacijoms (250 žmonių ir daugiau). Ji labiau tinka paslaugas teikiančioms organizacijoms dėl teikiamo produkto dalinio apibrėžtumo, kliento dalyvavimo kuriant produktą, lankstumo ir netikėtumo teikiant paslaugas veiksnį.

## Išvados

Išanalizavus organizacijos kompetencijų koncepciją, nustatyta, kad kiekviena organizacija gali sukurti tam tikras, tik jai būdingas unikalias kompetencijas. Organizacijos kompetencijos galima skirstyti į pagrindines ir nepagrindines. Savų kompetencijų veiksmingas ugdymas ir išnaudojimas leidžia organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir generuoti vis didesnę pridėtinę vertę.

Suformuluota organizacijos kompetencijų samprata. Nustatyta, kad tarp kompetencijų formavimo ir intelektualinio kapitalo valdymo procesų yra glaudus ryšys. Atlikus organizacijos intelektualinio kapitalo struktūros ir kompetencijų formavimo proceso analizę pasiūlyta metodika, leidžianti analizuoti unikalių vidutinės ir / arba didelės organizacijos kompetencijų formavimo aspektus.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad nagrinėjama organizacija daugiau dėmesio skiria savo vidinių kompetencijų formavimui. Aktualiausia yra darbuotojų kūrybiškumo valdymo tema, silpniausiai išvystyta – sisteminio požiūrio sritis.

## Literatūra

- Abualloush, S., Masa' deh, R. E., Bataineh, K., Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol. 13, p. 279–309.
- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, Vol. 26(2), p. 69–85.
- Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, Nr. 52, p. 14–22.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), p. 99–120.
- Bontis, N. (2000). Assessing knowledge assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3(1), p. 41–60.
- Bratianu, C. (2018). Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. *Management & Marketing*, Vol. 13(2), p. 859–879.
- Cheng, M. Y., Lin, J. Y., Hsiao, T. Y., Lin, T. W. (2008). Censoring model for evaluating intellectual capital value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9(4), p. 639–654.
- Da Silva, M. A. B., da Costa, P. R., Kniess, C. T. (2020). Environmental training and competences for environmental sustainability in Brazilian chemical companies. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Vol. 16(1), p. 248–263.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: MRU. ISBN 978-9955-30-205-6.
- Hussinki, R., Ritala, P., Vanhala, M. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*, Vol. 18(4), p. 904–922.
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(22), p. 44–50.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. ISBN 9955-655-35-6.

- Kianto, A., Sáenz, J., Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 81, p. 11–20.
- Kolodziej, M. R. (2019). *Exploring the Role of Organizational Competencies in Information Technology Outsourcing: A Holistic Case Study on Decision-Making for Outsourcing of Cloud-Based Services*. Doctoral dissertation. Capella University.
- Luiza, F. (2016). The role of intellectual capital in achieving the competitive advantage of economic institutions in the knowledge economy: Cement company case study. Unpublished doctorate thesis. Baskra, Algeria: Mohammad Khader University.
- Maddocks, J., Beane, M. (2002). See the invisible and intangible. *Knowledge Management*, March, p. 16–17.
- Melnikova, J., Trakšėlyš, K. (2016). Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai. *Holistinis mokymasis*, Nr. 2, p. 21–30.
- Mondal, A., Ghosh, S. K. (2012). Intellectual capital and financial performance of Indian banks. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 (4), p. 515–530.
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. E. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol. 8(3–4), p. 273–298.
- Ozkan, N., Cakan, S., Kayacan, M. (2017). Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review*, Vol. 17(3), p. 190–198.
- Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49, p. 97–108. ISSN 1392-1142.
- Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, Vol. 30(3), p. 413–426.
- Sangiorgi, D., Siboni, B. (2017). The disclosure of intellectual capital in Italian universities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18(2), p. 354–372.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. NY: Doubleday.
- Sullivan, P. H. (1998). *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation*. John Wiley & Sons.
- sumani2020.lt. Prieiga internete: <<http://sumani2020.lt/apie-sumania-speciaiza.cija/prioritetai>> [žiūrėta 2017-04-13].
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wu, Y. C. J., Chou, Y. H. (2007). A new look at logistics business performance: intellectual capital perspective. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18(1), p. 41–63.
- Xu, J., Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth. *Sustainability*, Vol. 10(12), p. 46–51.
- Znakovaitė, A., Pabedinskaitė, A. (2010). Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, T. 2, Nr. 2, p. 126–133.

Gauta: 2020-

Priimta: 2020-

Pasirašyta spaudai: 2020-

