

## Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis

Saulė Gudauskaitė

Vilniaus universiteto informacijos ir komunikacijos mokslų krypties doktorantė  
Vilnius University, PhD student  
of Information and Communication Science  
Saulėtekio al. 9, 10222 Vilnius  
El. paštas: g.saule@gmail.com

*Kompetencijos reiškia kompleksinę veiksmy sistemą, kuri apima žinias ir žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat atitinkamai emocijas ir nuostatas, efektyvų šių kompetencijų valdymą. Modernus socialinis gyvenimas remiasi nebe tradicijomis, o nuolat kuriamu ir atnaujinamu refleksyviu žinojimu; visi socialiniai veiksmai yra nuolat analizuojami ir prireikus modifikuojami pagal gaunamą informaciją ir žinias. Tad kurios žinios reikalingos organizacijai, o kurios tiesiog žalingos ar nepastebimos? Kompetenciją sudaro iššūkis, užduotis ar veikla. Jie apibrėžia vidinę kompetencijos struktūrą, susidedančią iš susijusių požiūrių, vertybių, žinių ir įgūdžių, kartu sudarančių galimybę efektyviai veiksmui pasireikšti. Kompetencijos negali būti sulygintos su jų pažintiniais komponentais. Kompetencijų struktūrą, tobulinimą ir vertinimą veikia socialinis ir kultūrinis kontekstas, kuriame individai gyvena. Individo ir visuomenės ryšys yra kaitus ir nepastovus. Straipsnyje siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo kompetencijas technologijų, įvairovės, atsakomybės, bendruomeniškumo ir motyvacijos aspektais\*.*

Šiuolaikiniame pasaulyje siekis ugdyti žinių visuomenę, sukurti globalią žiniomis grįstą ekonomiką – vienas svarbiausių informacinės ir žinių visuomenės politikos tikslų, ekonomiškai stipriausių šalių ūkio raidą lemiantis veiksnys.

Remiantis Giddenso (Tucker, 1998) teorija, tradicinėje visuomenėje individų veiksmai neturi būti analizuojami, tam neskiriama daug apmąstymų, nes galimus pasirinkimo variantus jau yra nurodę tradicijos ir papročiai: po-tradiciniais

laikais, kai nebesiorientuojama į ankstesnių kartų papročius ir precedentes, pasirinkimų atsiranda tiek, kiek jų leidžia įstatymai ir viešoji nuomonė. Todėl po-tradicinei visuomenei būtina *refleksija* (t. y. šiandienos pasaulyje žmonės aktyviai naudojami informacija sprenddami, kaip elgtis; nuolatos renka informaciją, analizuoja situaciją ir tuo pagrindu atlieka veiksmus).

Daugiausia mes žinome arba galime įvertinti technologines kompetencijas, tačiau kaip mus

\* Straipsnis parengtas pagal Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto konferencijoje „Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai“ (Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d.) skaitytą pranešimą.

veikia asmeninės savybės, motyvacija ar apatija, emocijos? Žvelgiant į šiuolaikinę organizaciją kyla esminių klausimų – kokios kompetencijos (šiuo atveju kompetenciją traktuojau kaip gebėjimą) darbuotojui būtinos realizuojant save organizacijoje ir siekiant karjeros? Kaip mūsų gebėjimus veikia aplinka?

Modernus socialinis gyvenimas remiasi nebe tradicijomis, o nuolat kuriamu ir atnaujinamu refleksyviu žinojimu; visi socialiniai veiksmams yra nuolat analizuojami ir prireikus modifikuojami atsižvelgiant į gaunamą informaciją ir žinias. Tad kurios žinios reikalingos organizacijai, o kurios žalingos ar tiesiog nepastebimos?

Mano pasirinktas kompetencijos apibrėžimas įvardija kompetenciją kaip gebėjimą sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti užsibrėžtas užduotis (DeSeCo Symposium – Rychen, Salganik, 2002), tačiau siekiant apibrėžti pagrindines kompetencijas neišvengiamai susiduriama su apskritai visos visuomenės vertybėmis, žmogiškaisiais tikslais ir socioekonominė raida. Kompetencijos reiškia kompleksinę veiksmų sistemą, kuri apima ne tik žinias bei žinojimo gebėjimus, bet ir strategijas, žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, atitinkamai emocijas ir nuostatas bei efektyvų šių kompetencijų valdymą (Weinert, 2001).

Šis straipsnis – tai jo autorės disertacijos dalis, kurios tikslas atsakyti į pagrindinį klausimą – kokias kompetencijas turi turėti žmogus, kad galėtų save realizuoti ir sėkmingai siekti karjeros? Straipsnio objektas – darbuotojo kompetencijų vaidmuo organizacijoje. Disertacijos vizija – sukurti konkurencingą individo pagrindinių kompetencijų modelį, kuris galėtų būti naudingas tiek organizacijai, tiek individui, kad geriau suprastų savo poreikius ir efektyviai išnaudotų galimybes. Tyrimo motyvacija – Žinių vadyba / Informacijos vadyba kaip daugialypis objektas

bendrajai prasme, kuri galima interpretuoti pagal bendrųjų kompetencijų poreikį; taip pat asmeninis tobulėjimas bei karjeros galimybės. Naudojami tyrimo metodai – stebėjimo, empirinės ir teorinės medžiagos analizės ir sisteminimo metodai bei bandomojo tyrimo klausimyno analizė.

Siekiami išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo kompetencijas technologijų, įvairovės, atsakomybės, bendruomeniškumo ir motyvacijos aspektais, kaip vertina pačią organizaciją, kurioje dirba, ir save toje organizacijoje.

### **Žinių visuomenė ir individo kompetencijų vaidmuo**

Sąvoką „žinių visuomenė“ 7-ajame dešimtmetyje pasiūlė Peteris Druckeris; sąvoka ilgainiui, kuriant įvairias teorijas ir koncepcijas, keitėsi ir plėtėsi ir šiuo metu gali būti traktuojama įvairiai. Vieni autorių teigimu, tai tėra informacijos visuomenės sinonimas; kitų teigimu – dar tolimesnis, pažangesnis informacijos visuomenės raidos etapas.

Žinių valdymas – tai technologijos naudojimas, kad informacija būtų tinkama ir prieinama, kad ir kur ji būtų. Todėl tinkamą technologiją reikia tinkamai pritaikyti tinkamoms aplinkybėms. Sistemiški informacijos paieškos, atrankos, organizavimo ir pateikimo procesai turi būti kreipiami taip, kad skatintų darbuotoją geriau suprasti ir naudoti verslo išteklius.

Giddenso (Tucker, 1998) teorijoje derinamos „makrolygio“ socialinio gyvenimo studijos (t. y. žvelgimas į bendrą visuomenės paveikslą) ir „mikrolygio“ studijos (t. y. ką kasdienis gyvenimas reiškia individams) – ši požiūrį Giddensas pavadino „struktūriniu“. Šiuolaikinės visuomenės, M. Castellso (2005) teigimu, formuojasi aplink bipolinę „Tinklo“ ir „Savojo aš“ priešpriešą. Ši opozicija tampa informacijos amžiaus

pagrindinių pokyčių prielaida. „Tinklas“ – tai naujos organizacinės struktūros, kurios naudoja įtinklintas komunikacijos terpes; „tinklo modelis“ būdingas pažangiems ekonominiams sektoriams, stiprioms korporacijoms, bendruomenėms, socialiniams judėjimams ir pan., „Savasis aš“ – tai veiklos, kuriomis žmonės bando naujai įtvirtinti savo tapatumą nestabilioje, kintančioje aplinkoje.

Labai svarbu išsiaiškinti sąvokos reikšmę, o ji gali būti interpretuojama įvairiai. Kompetencija (lot. *competentia*) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą; kompetencija (lot. *competentia* – priklausomybė pagal teisę) 1. klausimų arba reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; 2. visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001); kompetencija paprastai gali būti suprantama, kaip žinios ir patirtis laike bei sveiko proto galia (Weinert, 2001); kompetencija (*competency*) – reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimą; kompetencija (*competence*) – kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir panaudojimas praktinėje veikloje (R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė, 2005); kompetentingumas – gebėjimas atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas. Šioje sąvokoje pabrėžiamas pirminis gebėjimų, leidžiančių suprasti kvalifikacijos turėjimą, demonstravimas.

Kompetenciją sudaro iššūkis, užduotis ar veikla, kurie apibrėžia vidinę kompetencijos struktūrą, susidedančią iš susijusių požiūrių, vertybių, žinių ir įgūdžių, kartu sudarančių galimybę efektyviam veiksmui pasireikšti. Kompetencijos negali būti sulygintos su jų pažintiniais komponentais. Kompetencijų struktūrai, raidai ir vertinimui daro įtaką socialinis ir kultūrinis kontekstas, kuriame individai gyvena. Individo

ir visuomenės ryšys yra dinamiškas ir nepastovus (DeSeCo Symposium – Rychen, Salganik, 2002).

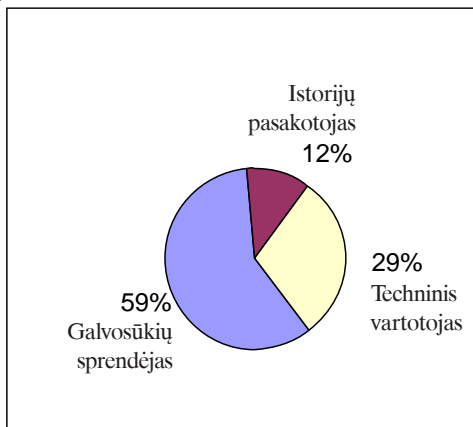
Kiekvieno kompetencijas sudaro kelios dalys: formalizuotos kompetencijos, išreikštos valstybės pripažintais diplomais ir pažymėjimais; dokumentuoti neformaliojo mokymosi rezultatai – tai, ką įgyjame tobulindamiesi įvairiuose kursuose ir seminaruose; kompetencijos, apie kurias žinome, bet jos nėra pripažįstamos; mums nežinomos mūsų kompetencijos (R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė, 2005).

Spinoza (1632–1677) panaudojo sofistišką formuluotę siekdamas apibrėžti tai, kad žinoti kažką taip pat reiškia žinoti, jog kažkas tai jau žino. Tai itin pastebimas reiškinys kasdienybėje, žmonės daugiau mažiau žino, ką jie žino ir ko jie nežino, žino, kaip spręsti iškilusius uždavinius ir pan. Žinojimas apie žinojimą vadinamas metažinojimu (angl. *metaknowledge*). Gebėjimas įvertinti savo galimybes pasinaudoti ir/ar įgyti asmeninių kompetencijų yra vadinamas metakompetencija (Weinert, 2001).

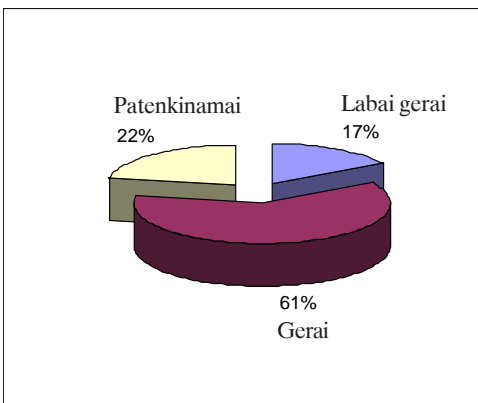
### **Darbuotojo kompetencijų vertinimas organizacijoje: bandomasis tyrimas**

2006 m. lapkričio mėn., siekiant nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina savo kompetencijas, buvo atliktas bandomasis kompetencijų poreikio vertinimo organizacijoje tyrimas, kurio metu į klausimyną atsakė 46,2% (n=18) visų (n=39) organizacijos respondentų. Žinoma, jog organizacijoje yra daugiau jaunesnio amžiaus (iki 35 m.) – 61,5% darbuotojų.

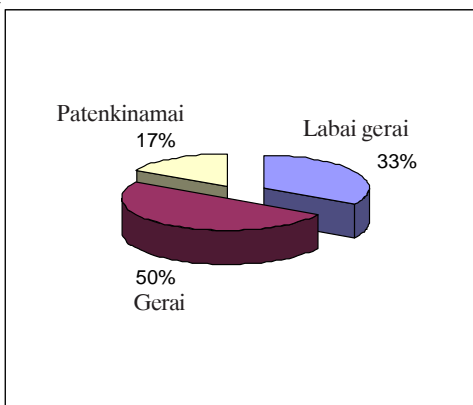
Anot H. Haste (2001), egzistuoja trys „kompetentingo žmogaus modeliai“: 1) galvosūkių sprendėjas (angl. *The Puzzle Solver*), apimantis individualų pažintinį funkcionavimą, kuris grindžiamas racionalių sprendimų priėmimu, atsi-



1 pav. Kuriam save priskirtumėte iš trijų kompetentingo žmogaus modelių (Haste, 2001)



2 pav. Technologinio pobūdžio kompetencijos vertinimas

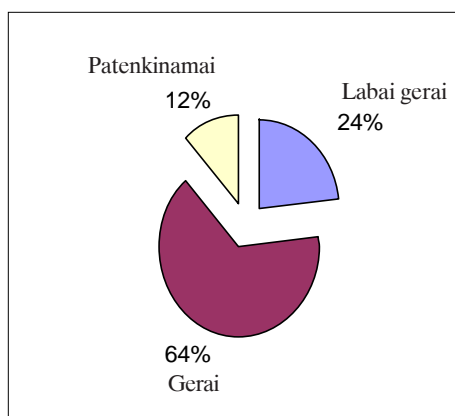


3 pav. Gebėjimas prisitaikyti prie naujovių

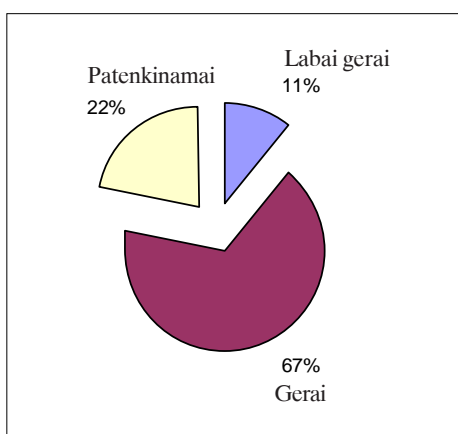
žvelgiant į vertybes ir siekiant pasirinktų tikslų; 2) istorijų pasakotojas (angl. *The Story Teller*) – šiuo modeliu grindžiama kompetencijos sąvoka yra suprantama kaip lingvistinių ir paralingvistinių užuominų interpretacija ir dekodavimas, nes psichologinis funkcionavimas akcentuoja socialinius ir lingvistinius procesus; 3) techninio vartotojo (angl. *The Tool User*) – modelis sukuria evoliucinės ir kultūrinės psichologijos konvergenciją, kurios pagrindinė idėja ta, kad mes pažįstame pasaulį per tam tikrus įrankius.

Vadovaujantis klausimyno atsakymais, dauguma respondentų save priskiria galvosūkių sprendėjų grupei (59%), nes mes nuolat susiduriame su problemomis, kurias reikia spręsti čia ir dabar, tai tarsi šio amžiaus vienas skiriamųjų bruožų. Taip pat nemaža dalis respondentų save priskiria techninių vartotojų grupei (29%), kuri parodo, kad techninės kompetencijos yra pakankamai svarbios (1 pav.).

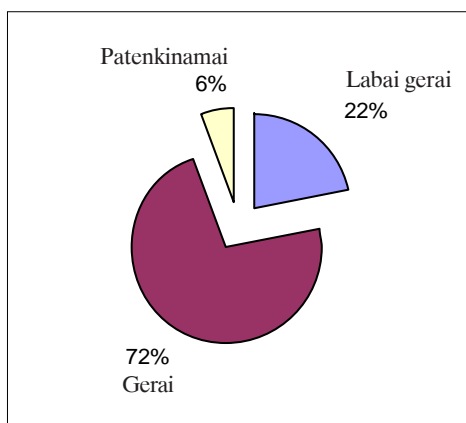
Šiuolaikinė organizacija turi atkreipti dėmesį į penkias pagrindines (angl. *key*) kompetencijas (Haste, 2001): 1) technologinio pobūdžio kompetencija – vertina individo sąveiką su pasauliu, kurią lemia tinkamai naudojami technologiniai gebėjimai; 2) dviprasmybės ir įvairovės kompetencija, kurią lemia dvi tradicijos: viena jų grįsta vertybėmis – tolerancija, teisingumu ir dėmesingumu; kitos pagrindas – epistemologija, kuri kritikuoja mūsų supratimą apie žinojimą; 3) bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas – šioje plotmėje viena pagrindinių kompetencijų atplėšia mus nuo pažinimo ir perkelia į socialinę ir asmeninę sritį; 4) motyvacijos vadyba, emocijos ir troškimas. Kultūra yra identifikuojantis intervalas (tarpas) tarp virš-racionalaus, pažintinio humaniškumo modelio, kuris šiuo metu vyrauja daugelyje psichologijos teorijų. Atsiranda emocinio intelekto sąvoka; 5) tarpininkavimas ir atsakomybė – šiame lyg-



4 pav. *Komunikacijos (bendravimo) įgūdžių vertinimas*



5 pav. *Organizacijos vertinimas*



6 pav. *Savęs kaip darbuotojo vertinimas organizacijoje*

menyje pagrindinis dėmesys tenka moralei, atsakomybei ir pilietiškumui.

Šiuose trijuose kompetencijų vertinimuose (2–4 pav.) pasirenkamas vidutinis, neutralus variantas, savęs per daug nepagiriam, bet ir nesumenkinant, t. y. gerai: technologinio pobūdžio – 61%, gebėjimo prisitaikyti prie naujovių – 50%, komunikacijos, bendravimo įgūdžių – 64%.

Tačiau vertinant motyvaciją ir atsakomybę labai gražiai atsiskleidžia vienodas požiūris – kad tai labai svarbu, nurodė atitinkamai 76% ir 64% respondentų.

Kompetentingas – tai toks individas, kuris yra savimi pasitikintis, savarankiškas, gebantis sutelkti dėmesį, planuoti, orientuotas į ateitį, pasirengęs pokyčiams ir turintis atsakomybės jausmą. Atsakomybės sąvoka apibrėžiama kaip pareiga bendruomenei, ryšio buvimas su kitais ir asmeninių išpareigojimų jausmas siekiant užsibrėžtų tikslų.

Vertinant pačią organizaciją ir save kaip darbuotoją atsiranda tam tikras neutralumas, baimė ir nepasitikėjimas, nes tiek organizacija, tiek darbuotojas įvertintas gerai, t. y. truputį aukščiau nei vidutiniškai – atitinkamai 67% ir 72% (5 ir 6 pav.).

## Išvados

- Esant dinamiškam žinių visuomenės ir individo santykiui, žinių visuomenė veikia / lemia individo kompetencijų poreikį; tuomet, siekiant įgyti ir išlaikyti kompetencijas, žinių valdymas organizacijoje būtinas ir neišvengiamas. Modernios visuomenės refleksija, susikurianti per jos socialinių veiklų visumą, reikalauja tęstinės informacijos, planavimo, komunikavimo ir organizacijos.
- Nėra vienodo kompetencijos apibrėžimo, požiūrių įvairovė suponuoja galimybę esminę sąvoką interpretuoti savaip, tačiau

- esamos informacijos gausa gali klaidinti.
- Kompetencijos nauda sunkiai apčiuopiama praktiškai, jei individas neturi, kur jos panaudoti ir / ar pritaikyti.
- Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti užsibrėžtas užduotis.
- Žvelgiant į šiuolaikinę organizaciją kyla

dar neatsakytų klausimų – kokios kompetencijos darbuotojui būtinos siekiant išlaikyti organizacijoje esamas pozicijas ar hierarchiškai pakilti vienu laipteliu?

- Kyla klausimas, o kas vis dėlto turėtų pasižymėti didesniu lankstumu – darbuotojas ar organizacija, siekianti išlaikyti žinias ir tinkamai panaudoti darbuotojo kompetencijas?

## LITERATŪRA

APPADURAI, Arjun (1999). Globalization and the research imagination. In *International Social Science Journal. Globalization*. 160/June 1999. UNESCO. ISSN 0020-8701.

CASTELLS, M. (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra*. I tomas. Kaunas. 536 p. ISBN 9986-850-52-5.

CHOO, C.W.; BONTIS, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, NY: Oxford University Press.

*Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. A World Bank Report, 2002.

DELORS, J.; DRAXLER, A. (2001). From Unity of Purpose to Diversity of Expression and Needs: a perspective from UNESCO. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 214–221. ISBN 0-88937-248-9.

DRUCKER, P. F. (2002). *Innovation and Entrepreneurship*. Practise and principles. E-Book, p. 277.

DUPUY, J. P.; CANTO-SPERBER, M. (2001). Competencies for the good Life and the good Society. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 67–92. ISBN 0-88937-248-9.

GOODY, J. (2001). Competencies and Education: Contextual Diversity. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 175–189. ISBN 0-88937-248-9.

HASTE, H. (2001). Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a new competence. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 93–120. ISBN 0-88937-248-9

HELD, D.; MCGREW, A.; GOLDBLATT, D.; PERRATON, J. (2002). *Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra*. Vilnius. 540 p. ISBN 9-98-609242-6.

LAUŽACKAS, R.; STASIŪNAITENĖ, E.; TERSEVIČIENĖ, M. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija. Kaunas. 224 p. ISBN 9955-12-075-4.

RYCHEN, D. S.; SALGANIK, L. (2002). *DeSeCo Discussion Paper*. Definition and Selection of Competencies.

SALGANIK, L. (2001). Competencies for life: a conceptual and empirical challenge. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 17–32. ISBN 0-88937-248-9.

*Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera, 2001.

TUCKER, K. H. (1998). *Anthony Giddens and Modern Social Theory*. E-Book Sage Publications, p. 224. ISBN 0803975511.

WEBSTER, F. (2006). *Informacinės visuomenės teorijos*. Kaunas. 320 p. ISBN 9986-850-56-8.

WEINERT, F. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, p. 45–65. ISBN 0-88937-248-9.

**TOWARDS KNOWLEDGE SOCIETY:  
DEMAND OF EMPLOYEE'S KEY COMPETENCES IN AN ORGANIZATION**

**Saulė Gudauskaitė**

**S u m m a r y**

Competence means a complex action system which takes in knowledge, knowledge abilities, strategies, as well as emotions and attitudes in an effective governance of the competences (Weinart, 2001). Modern social life appeals not by traditions, but by changeable, creatable and renewed reflective knowledge. All social actions are analyzed all the time and modified by information and knowledge we get. There's a question, which knowledge is necessary in an organization and which is even harmful. Competence is the ability to meet a complex demand successfully or to carry out a complex activity or task (DeSeCo Symposium – Discussion Pa-

per, 2002). The problem is defining and selecting the key competences which draw into power relations, political decisions, national cultures or practical considerations. The relationship between the individual and society is dialectic and dynamic, as is also the content of competence, which creates the most important value. The main questions in the article, which is part of the doctoral thesis, are: what could I define as a competence, key competence for an individual, and how do employees evaluate their competences in aspects of technology, diversity, responsibility, community relations and motivation?

*Įteikta 2006 m. gruodžio 11 d.*