



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Aurelija Siniauskiene**

**UAB “JOTRON” ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS  
„JOTRON GROUP“ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė: Doc.dr. Lina Užienė**

**KAUNAS, 2017**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

UAB „JOTRON“ ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS  
„JOTRON GROUP“ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE

Tarptautinis verslas (M7026N21)

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Aurelija Siniauskienė, VMTV-5 gr.  
2017 m. gegužės 10 d.

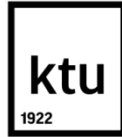
**Vadovė**

Doc. dr. Lina Užienė  
2017 m. gegužės 10 d.

**Recenzentas**

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė  
2017 m. gegužės 10 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Aurelija Siniauskienė

---

Tarptautinis verslas, M7026N21

---

Baigiamojo magistro darbo „UAB „Jotron“ esminių kompetencijų vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aurelijos Siniauskienės** baigiamasis magistro darbas tema „UAB „Jotron“ esminių kompetencijų vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Siniauskienė, Aurelija. *Core Competences Assessment of Jotron Company in the Context of Jotron Group Strategy Implementation*. Master's Final Thesis in International Business/ supervisor assoc. prof. dr. Lina Užienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: core competences, core competences assessment, multinational company, strategy implementation, assessment of intangible resources.

Kaunas, 2017. 95 p.

## SUMMARY

Employees, their knowledge, abilities, skills, qualifications, in other words – competences are the main engine of organizations in the modern world. Competitive advantage of the organization depends on cumulated and difficult to replicate assets of knowledge and the ability to use it. One of the most important objectives of the company today is to be competitive, and this can be gain by core competences. Synergy of individuals and organizational competences gives a unique advantage for the company. Development of core competences, concentration on the core things generate success, but not amount of competence. Business environment changes rapidly and it is very important to focus not only on today's requirements, but also indicate what will lead us to success in the future. Globalization process and constantly increasing competition is forcing companies invest into innovation and think creative. Therefore, there is a need to assess intangible resources. It's necessary to evaluate existing competencies, main elements and their interactions in order to reveal existing potential of the company, be able to use offered opportunities and manage effectively. Employees by improving their knowledge and skills, steadily training themselves can help to adapt to the constantly changing environment and stay competitive. Core competences are not only the tool of competitive ability, it's also a source of business development and they must be an essential thing by focusing on the organization strategy. Therefore, identification and management of core competences gives the ability for organizations to create added value.

**Research object** – company's core competences assessment.

**The aim of research** – to perform core competences assessment of UAB Jotron in the context of Jotron Group strategy implementation.

**The objectives of the research:**

1. to reason the need for core competences assessment;
2. to investigate theoretical and practical assumptions of core competences assessment in the multinational companies;
3. to reason theoretical core competences assessment model and prepare the empirical research methodology;

4. to perform core competencies assessment of UAB Jotron in the context of Jotron Group strategy implementation.

**Results.** Analysis of theoretical aspects has detected that evaluation of company performance is very important, it helps to identify existing condition and prepare for future activities. Competitive advantage is ensured by core competences in today's knowledge economy. They help to implement the strategy and ensure organization activity in a long term. Multinational companies by focusing on the specific activities in their subsidiaries are capable to expand rapidly, because efficiency of units is directly dependent on core competences. Analysis of different factors, which influence business activity and assure the creation of added value is important for any organization. Identification and evaluation of core competences helps to discover potential of the subsidiary and make right management decisions in the context of strategy implementation. There are many different systems for company's activity evaluation, but specific core competences assessment method were not found.

Proposed model was based on intellectual capital, international business, strategic management, international value chain theory and made by collecting useful aspects from different methods. The case study and interview was used as main research methods for gathering empirical data. Proposed core competences assessment model includes: international company strategy analysis, strategy impact on subsidiary, identification of subsidiary's core competences and functional areas, evaluation of functional areas and proposal of decisions, which should help to achieve strategy. Empirical research in UAB Jotron has proved theory aspects, that core competencies are mostly treated under individual level. Competitive advantage is not always related with core competences of the company, that's why they are not developed well enough. As the consequences, there are gap between the existing condition and the strategic goals. The assessment of core competencies enabled to propose decisions for UAB Jotron, which should help to eliminate gap and to achieve Jotron Group strategy.

## TURINYS

SUMMARY .....	4
Paveikslų sąrašas .....	7
Lentelių sąrašas .....	8
ĮVADAS.....	9
1. ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS .....	11
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO TARPTAUTINĖSE BENDROVĖSE PRIELAIDOS .....	17
2.1. Esminių kompetencijų samprata šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste .....	17
2.2. Aplinkos poveikis tarptautinių bendrovių veiklai .....	24
2.3. Esminių kompetencijų vaidmuo strategijos įgyvendinime .....	26
2.4. Esminių kompetencijų vertinimas šiuolaikinėse veiklos vertinimo sistemose .....	30
2.5. Prielaidos tyrimui atlikti.....	37
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	39
3.1. Konceptualaus esminių kompetencijų vertinimo modelio sudarymas.....	39
3.2. Empirinio tyrimo metodai .....	43
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI .....	46
4.1. UAB „Jotron“ esminių kompetencijų analizė „Jotron Group“ veiklos kontekste .....	46
4.2. Esminių funkcinių veiklos sričių identifikavimas.....	49
4.3. „Jotron Group“ strategijos poveikio analizė .....	51
4.4. Esminių kompetencijų vertinimas funkcinių veiklos sričių įgyvendinimo kontekste.....	53
4.5. Rekomendacijos ir sprendimai .....	61
4.6. Konceptualaus modelio taikymo ypatumai ir tobulinimo kryptys .....	67
IŠVADOS.....	69
LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	77

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Esminių kompetencijų dedamosios.....	17
2 pav. Esminių kompetencijų modelis.....	19
3 pav. Vertės grandinės.....	28
4 pav. InCas vertinimo metodas.....	33
5 pav. Neatskleisto turto vertinimo įrankio proceso eiga.....	35
6 pav. Esminių kompetencijų vertinimo modelis.....	40
7 pav. UAB „Jotron“ vertės grandinė.....	50
8 pav. „Jotron Group“ vertės grandinė.....	50
9 pav. UAB „Jotron“ gamybos proceso funkcinių sričių būklės vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste.....	56
10 pav. UAB „Jotron“ logistikos proceso funkcinių sričių būklės vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste.....	57
11 pav. UAB „Jotron“ valdymo ir finansų proceso funkcinių sričių būklės vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste.....	58
12 pav. Prasčiausios būklės funkcinių sričių pasiskirstymas pagal kiekį, kokybę ir valdymo sistemiškumą.....	59

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. 10 reikalingiausių įgūdžių darbo rinkoje.....	14
2 lentelė. Esminių kompetencijų elementai.....	21
3 lentelė. Esminių kompetencijų sąvokų palyginimas.....	21
4 lentelė. Pagrindiniai individo kompetencijų elementai.....	23
5 lentelė. Vertinimo metodų palyginimas.....	36
6 lentelė. Funkcinių sričių vertinimo sistema.....	42
7 lentelė. Empirinio tyrimo etapuose taikytini metodai.....	44
8 lentelė. „Jotron Group“ metinės įplaukos pagal regionus.....	47
9 lentelė. „Jotron Group“ platforma.....	47
10 lentelė. UAB „Jotron“ esminė kompetencija ir tikslai.....	49
11 lentelė. UAB „Jotron“ esminės kompetencijos pokytis ir nauji strateginiai tikslai.....	52
12 lentelė. UAB „Jotron“ funkcinių sričių vertinimas.....	54
13 lentelė. UAB „Jotron“ siūlomi valdymo sprendimai strateginiams tikslams pasiekti.....	62



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikiniame pasaulyje pagrindinis organizacijos variklis – ne kapitalas ar gamtos ištekliai, o darbuotojai, jų žinios, gebėjimai, įgūdžiai, kvalifikacija, kitaip tariant – kompetencijos. Organizacijos konkurencinis pranašumas šiandieninėje ekonomikoje kyla ne dėl rinkoje užimamų pozicijų, bet dėl organizacijos sukaupto ir sudėtingo atkartoti žinių turto ir gebėjimo jį pritaikyti bei panaudoti (Atkočiūnienė, 2013). Darbuotojų žinios ir gebėjimai, pagrįsti išskirtinėmis kompetencijomis, tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Kaip teigia Mickevičienė (2011), viena iš pagrindinių įmonės gyvavimo sąlygų ir tikslų yra išlikti konkurencingai, o tvarų konkurencinį pranašumą suteikia įmonės kompetencijos. Individų ir organizacinių kompetencijų sinergija suteikia organizacijai išskirtinį pranašumą. Sėkmę generuoja ne kompetencijų gausa, bet susikonglomeravimas į esminiu dalykus, esminių kompetencijų ugdymas bei gilinimas. Sparčiai kintant verslo aplinkai būtina orientuotis ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus, bet ir numatyti, kas lems sėkmę ateityje. Ištekliai ir kompetencijos ypač svarbūs įmonės strategijos kūrimo bei įgyvendinimo. Plintanti globalizacija, nuolatos didėjanti konkurencija verčia organizacijas investuoti į inovacijas bei mąstyti kūrybiškai. Todėl natūraliai kyla poreikis įvertinti nematerialiuosius išteklius. Norint atskleisti turimą potencialą, išnaudoti teikiamas galimybes bei efektyviai valdyti, būtina įvertinti turimas kompetencijas, atskleisti pagrindinius elementus bei jų sąveikas. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, nuolatos mokymdamiesi, gali iš tikrųjų padėti organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai. Esminės kompetencijos yra ne tik konkurencingumo įrankis, bet ir verslo plėtros šaltinis, jos turi būti esminis organizacijos akcentas orientuojantis į strategiją. Todėl esminių kompetencijų identifikavimas ir valdymas, sutelkiant dėmesį į vertės grandines, suteikia organizacijai galimybes kurti pridėtinę vertę.

**Problemos pristatymas.** Lietuvoje koncentruojasi į gamybą orientuoti tarptautinių bendrovių padaliniai. Šalies konkurencingumas, remiantis Jakūbauskiene (2013) įžvalgomis, tiesiogiai priklauso nuo darbo jėgos kompetencijos ir kvalifikacijos, šalies ūkis turi labiau persiorientuoti link aukštesnės pridėtinės vertės produktų gamybos ir paslaugų teikimo, norint būti patraukliu ir konkurencingu dabar ir ateityje. Iš motininės bendrovės neretai yra poreikis plėsti dukterinių įmonių veiklos spektrą, tačiau trūksta žinių, ar dukterinė įmonė tam pasiruošusi. Lietuvoje sukauptas potencialas neretai yra didesnis, nei išnaudojamas, tas lemia emigraciją ir kitas pasekmes, tokias kaip sukuriama vertės ribojimas. Visuotinės globalizacijos sąlygos lemia darbo jėgos judėjimą. Atsivėrusios valstybių sienos bei integracija į Europą atvėrė visas galimybes individams laisvai judėti ir ieškoti labiau jiems priimtino, patrauklesnio darbo. Spartėjantis gyvenimo tempas kelia asmenybei didesnius reikalavimus, vien akademinė kompetencija nebegarantuoja geros profesinės pozicijos ir juo labiau socialinės adaptacijos (Antinienė ir Lekavičienė, 2012). Tarptautinė bendrovė savo strategijos įgyvendinimo kontekste neretai siekia auginti padalinius į savarankiškas įmones, tačiau trūksta žinojimo, kokios to galimybės ir kuria

linkme tai daryti. Žinių ekonomika skatina prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos ir reikalauja nuolatinio tobulėjimo bei mokymosi. Organizacijos vidinių išteklių savalaikio vertinimo stoka, laiku nesiėmus atitinkamų veiksmų, gali privesti organizaciją prie krizės. Kiekybinis ar kokybinis esminių kompetencijų nepakankamumas gali neigiamai įtakoti organizacijos ir jos padalinių strateginių tikslų pasiekimą. Vadybos teorija nepateikia įvairiose vadybinėse situacijose taikytino, universalaus esminių kompetencijų vertinimo metodo. Todėl randasi poreikis metodologinio sprendimo, taikytino vertinant tarptautinių bendrovių padalinių esmines kompetencijas, su tikslu subalansuotai ir planingai valdyti išteklius tinkluose bei racionaliai įgyvendinti strategiją.

**Probleminis klausimas:** Kaip vertinti dukterinės įmonės esmines kompetencijas tarptautinės bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste idant pasiekti strateginių tikslų ir racionaliai panaudoti išteklius?

**Tyrimo objektas** - įmonės esminių kompetencijų vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – atlikti UAB „Jotron“ esminių kompetencijų vertinimą „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste.

**Uždaviniai:**

1. Pagrįsti įmonių esminių kompetencijų vertinimo poreikį;
2. Iširti teorines ir praktines esminių kompetencijų vertinimo tarptautinėse bendrovėse prielaidas;
3. Pagrįsti teorinį – konceptualų esminių kompetencijų vertinimo modelį ir parengti jo empirinio tyrimo metodologiją;
4. Atlikti UAB “Jotron” esminių kompetencijų vertinimą „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste.

**Darbo metodai.**

Mokslinių šaltinių ir dokumentų, susijusių su nagrinėjama tema, analizė. Analizuojama mokslinė literatūra, straipsniai, publikacijos bei kiti šaltiniai, susiję su esminių kompetencijų samprata, veiklos vertinimo metodai, strategijos įgyvendinimo koncepcija, tarptautinės bendrovių samprata, vertės kūrimą tarptautinėse grandinėse. Tyrimas atliekamas taikant kokybinę tyrimo strategiją. Darbe taikomi empirinio tyrimo metodai yra atvejo analizė, pusiau struktūrizuotas interviu ir fokus grupė.

# 1. ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Globaliame pasaulyje ypatingą pagreitį įgauna pažangios technologijos bei informacijos gausa. Nuolatos tobulėjančios technologijos generuoja vis labiau kvalifikuotų, kompetetingų bei išsilavinusių darbuotojų poreikį. Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje konkurencinis pranašumas užtikrinamas išskirtinėmis kompetencijomis, todėl žmogiškasis kapitalas tampa vienu iš esminių sėkmę lemiančių veiksnių. Žinių visuomenė yra pažangiaame etape, dinamiška, reikalaujanti naujovių, todėl, kaip teigia Jakūbauskienė (2013), ypatingą svarbą įgauna naujo tipo kompetencijos, tokios kaip lyderystė, skaitmeninės kompetencijos, nuolat besimokančios organizacijos dimensija. Besimokanti organizacija – tai XXI amžiaus organizacija, kuri atskleidama bei vystydama esmines potencialias kompetencijas užtikrina ilgalaikę organizacijos veiklą. Tokia organizacija plečia savo žinias, siekia numatytų strateginių tikslų, tinkamai įveiklindama esmines specialistų kompetencijas ir kartu užtikrindama organizacijos konkurencingumą žinių ekonomikos kontekste (Jakūbauskienės, 2013). Strategiškai ir globaliai mąstanti bendrovė siekia įgyvendinti savo starteginius tikslus per nuolatinę kompetencijų vystymą ir organizacijos mokymąsi, nes pagrindinis bet kurios įmonės tikslas ir esminė gyvavimo sąlyga yra konkurencinio pranašumo užtikrinimas. Prie darnaus konkurencinio pranašumo prisideda dalinimosi žiniomis kultūra, kompetencijos, nuolatinis mokymasis bei inovacijos.

Ilgą laiką Lietuva vystėsi kaip industrinis kraštas, prioritetą teikiant mokslui imliai gamybai, todėl vis dar egzistuoja gana ženklus pramonės potencialas (Gečas, Jakubavičius ir Strazdas, 2003). Todėl **Lietuvoje koncentruojasi į gamybą orientuoti tarptautinių bendrovių padaliniai**. Šalies konkurencingumas, remiantis Jakūbauskienės (2013) įžvalgomis, tiesiogiai priklauso nuo darbo jėgos kompetencijos ir kvalifikacijos, šalies ūkis turi labiau persiorientuoti link aukštesnės pridėtinės vertės produktų gamybos ir paslaugų teikimo, norint būti patraukliais ir konkurencingais dabar ir ateityje. Galimybė konkuruoti su kitomis pasaulio šalimis priklauso nuo šalies gebėjimo efektyviai panaudoti žinias, o tai leistų didinti organizacijų ir valstybės gerovę (Atkočiūnienė, 2013). Deja, Lietuva neturi naudingų gamtos išteklių ar technologijų, kurių dėka galima būtų užtikrinti šalies konkurencingumą pasaulio rinkose. Sėkmingai konkuruoti pasaulio rinkose šalies įmonės gali remiantis tik personalo kvalifikacija ir produktyvumu (Dabravalskytė ir Vveinhardt, 2015). Todėl esminis šalies potencialas, kaip teigia Kalvionytė ir Korsakienė (2016), yra žmonės, kurie turėtų pasižymėti gebėjimu mokytis bei panaudoti žinias, stipria motyvacija, ambicingumu. Vienas iš veiksnių, lemiančių lėtą Lietuvos įmonių raidą, yra nepakankama tarpkultūrinė kompetencija, įmonių vadybininkų, vadovų negebėjimas tinkamai komunikuoti su partneriais iš kitos kultūriškai skirtingos šalies (Dabravalskytė ir Vveinhardt, 2015). Remiantis statistiniais duomenimis, **Lietuvos įmonės vis dar atsilieka nuo užsienio įmonių, atsižvelgiant į tokius kriterijus, kaip vidinis įmonės inovacinis potencialas, efektyvus žmogiškųjų**

**išteklų panaudojimas, kuriant naujas technologijas bei įmonės technologinis atvirumas**, teigia Drakšaitė, Snieška ir Vasauskaitė (2011). Tai sąlygoja prastesnį šalies vertinimą aukštųjų technologijų ir inovacijų srityse, deja vis dar didesnę dėmesį skiriant pigesnei darbo jėgai. Taipogi privalu atkreipti dėmesį į tai, jog Lietuva pagal darbo produktyvumą vis dar ženkliai atsilieka nuo ES šalių, 2013 m. šalies produktyvumas tesudarė 33 proc. ES vidurkio ir 28 proc. Euro zonos vidurkio. Žemi pridėtinės vertės rodikliai susiję su menkai išvystytu šalies aukštųjų ir vidutiniškai aukštų technologijų sektoriumi (Lietuvos inovacijų centras [LIC], 2016).

Vienas iš Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos tikslų – **siekis transformuoti Lietuvą į aukštos pridėtinės vertės produktus kuriančią bei eksportuojančią valstybę, atsisakant pigios darbo jėgos ir žemos pridėtinės vertės produktus eksportuojančios šalies įvaizdžio** (Lietuvos Respublikos Vyriausybė [LRV], 2010). 2013 metų gruodį buvo priimtas nutarimas dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 m. programos, kuria siekiama „sutelkti valstybės išteklius Lietuvos inovatyvumui didinti ir kurti konkurencingumą, aukšto lygio žiniomis, naujausiomis technologijomis, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais ir sumania specializacija grindžiamą ekonomiką“ (LRV, 2013). Tokiu būdu skatinama verslo internacionalizacija, siekiama pritraukti kuo daugiau tiesioginių užsienio investicijų, kurti aukštos pridėtinės vertės produktus bei paslaugas, plėtoti jų eksportą. Deja Lietuva, kartu su Bulgarija, Latvija ir Rumunija priskiriamos prie besivejančių šalių pagal inovatyvumo indeksą, kuris yra gerokai mažesnis už Europos Sąjungos (ES) vidurkį (Liutkutė ir Vijeikis, 2012). Pagal inovatyviausių šalių indeksą 2016 metais Lietuva užėmė 32 vietą<sup>1</sup>, tuo tarpu lyderiaujančias pozicijas dalinasi Šiaurės Europos šalys.

Vis dėlto verta pažymėti, jog **Lietuvoje sukauptas potencialas neretai yra didesnis, nei panaudojamas, kas lemia emigraciją ir kitas pasekmes, tokias kaip sukuriamos vertės ribojimas**. Visuotinės globalizacijos sąlygos lemia darbo jėgos judėjimą, o atsivėrusios valstybių sienos bei integracija į Europą atvėrė visas galimybes individams laisvai judėti ir ieškoti labiau jiems priimtino darbo. Nors Lietuva pasižymi aukštos kvalifikacijos žmogiškaisiais ištekliais, tačiau verslo atstovai įvardija trūkumą specialistų, išmanančių technologijas, turinčių produkto gamybos ir verslo technologinių žinių, gebančių valdyti produkto gyvavimo ir inovacijų ciklą (LRV, 2013). Nuolatos augantis darbo jėgos trūkumas yra sąlygojamas valstybės darbo santykių ir migracijos politikos, o pasaulinė konkurencija dėl geriausių talentų tik didėja. Panaši paradoksali situacija stebima daugelyje Europos Sąjungos šalių, kuomet esant dideliame nedarbui trūksta kvalifikuotų darbuotojų, o ypatingas jų stygius juntamas gamybos sektoriuje (Lietuvos darbo birža, 2016). Nors verslas mato potencialą augti, Katino (2017) teigimu, darbuotojų trūkumas sąlygoja konkurencingumo mažėjimą. **Lietuvos**

---

<sup>1</sup> *Bloomberg. Innovation index 2016.*

pramoninkų konfederacijos prezidento Dargio teigimu (Lietuvos pramoninkų konfederacija [LPK], 2016), per artimiausius 10-20 metų šalies **laukia demografinė krizė**, kurią būtina suvaldyti jau dabar. Iš darbo rinkos pasitraukus didžiausio darbingumo amžiaus žmonėms bei esant dideliems migracijos skaičiams, **ateityje dirbančiųjų žmonių kuriama pridėtinė vertė turės būti kur kas didesnė** nei dabar, norint sumokėti nuolatos augančius mokesčius, užtikrinančius valstybės socialines garantijas. Todėl valstybei reikalingas ne tik efektyvesnis jos valdymas, bet ir kur kas aktyvesnis investicijų pritraukimas (LPK, 2016). Verta pažymėti, jog Lietuva yra gana patraukli šalis verslui pradėti bei vystyti, pagal 2016 m. pasaulio banko ir „Doing Business“ indikatorius (The world Bank, 2017) šalis užima 21 vietą tarp 190 pasaulio šalių. Tačiau norint pritraukti daugiau užsienio investuotojų būtina atskleisti šalies potencialą.

Svarbu atkreipti dėmesį, jog **norint pritraukti kvalifikuotą darbo jėgą, talentus, visų pirma reikia būti patrauklia organizacija (darbdaviu) darbo rinkoje**. Net 76% darbuotojų tvirtina nuolatos ieškantys ar svarstantys apie kitą poziciją. Lietuvoje atlikti tyrimai parodė (Peoplelink, 2017), jog specialistams svarbiausias organizacijos patrauklumo kriterijai yra organizacinė kultūra, karjera ir tobulėjimas bei kompanijos perspektyvą nurodantys veiksniai. Įmonės dėmesys kompetencijų auginimui įvardintas tarp svarbiausių darbdavio patrauklumo veiksnių net 57% respondentų. Darbo rinkai patraukli kompanija sugebės ilgainiui pritraukti ir išlaikyti aukštus specialistus, kurie efektyviai ir kokybiškai vystydami organizacijos procesus padės užtikrinti jos sėkmę. Tačiau siekiant sėkmingos veiklos negana vystyti tik esminių kompetencijų, kurios gali suteikti konkurencinį pranašumą organizacijai, tačiau lygiagrečiai reikia vystyti ir organizacijos kultūrą (Schmuck, 2012).

Bet kurios bendrovės ar jos padalinio pranašumas priklauso nuo joje sukaupto ir sunkiai atkartojamo žinių turto, gebėjimo jį pritaikyti bei tinkamai išnaudoti siekiant pelningos veiklos bei užsibrėžtų tikslų. Žinių ekonomika žymi plėtros tarpsnį, žinios tampa svarbiu veiksniu: gamybos technologijos pramonėje, pardavimo technologijos prekyboje, teikiant klientų aptarnavimo paslaugas (Atkočiūnienė, 2013). Informacijos kiekis ir kokybė įgauna vis didesnę reikšmę tarptautinėje konkurencinėje aplinkoje, strateginė informacija tampa neatsiejama konkurencinio pranašumo plėtojimo dalis (Jakūbauskienė, 2014). **Konkurencingumo užtikrinimui reikalingas naujų žinių skatinimas** veda prie nuolatinio tobulėjimo, **todėl** organizacijų pertvarkymui ir inovacijoms turi būti skiriama nemažai dėmesio. Atkočiūnienė (2013) pabrėžia jog šiuo laikotarpiu negana organizacijoms tik stebėti globalias rinkas, tačiau **būtina žinoti savo organizacijos potencialą**. Kalvionytė ir Korsakienė (2016) teigia, jog nuolatinis tobulėjimas technologijų srityje formuoja didėjantį išsilavinusių darbuotojų, naujų kvalifikacijų ir kompetencijų poreikį. Deja, sugebėjimas prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos, Jakūbauskienė (2014) teigimu, yra tapęs organizacijų ir netgi valstybių išlikimo galimybe, tačiau tik nedaugelis sugeba pakankamai nesunkiai prisitaikyti.

**Augantys vartotojų poreikiai, persotintos rinkos, rinkų fragmentacija, didėjanti besivystančių šalių konkurencija sąlygoja nuolatinius pokyčius ir reikalauja naujovių.** Besivystančios šalys, naudodamos pigią darbo jėgą, vis sparčiau veržiasi į pasaulines rinkas siūlydamos konkurencingus produktus. Todėl, kaip teigia Drakšaitė, Snieška ir Vasauskaitė (2011), **valstybėms reikia labiau kreipti dėmesį į naujovių diegimo potencialą**, kur reikalingas didesnis mokslinis potencialas, **išskirtinių kompetencijų panaudojimas**, tokiu būdu išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Pastaraisiais metais tarptautinės aplinkos raida ekonomikos augimui nebuvo palanki. Skirtingų pasaulio regionų ekonomika yra vis dar pažeidžiama, o esminės to priežastys yra tebesitęsiantis karinis konfliktas Ukrainoje, Graikijos sunki finansinė padėtis, Rusijos ekonomikos nuosmukis, lėtėjantis Kinijos ūkio augimas, dideli svyravimai žaliavų, valiutų ir akcijų rinkose (LIC, 2016). Prie didėjančių neapibrėžtumų pasaulyje bei ekonominių iššūkių taipogi prisidėjo Jungtinės Karalystės “Brexit”, JAV prezidento rinkimai bei vis dar nesuvaldoma pabėgėlių krizė. Taigi **sparčiai kintanti aplinka reikalauja nuolatinio prisitaikymo**, kitu atveju organizacijos **rizikuoja savo konkurencinio pranašumo praradimu**, kas ilgainiui veda žlugimo link. Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis pasaulinėje darbo rinkoje įvardijama 10 reikalingiausių įgūdžių (LPK, 2017), kuriuos vertėtų laikyti esminiais, žiūrint į organizacijų perspektyvas (1 lentelė). Kūrybiškumas, gebėjimas spręsti problemas bei kritinis mąstymas bene vieni svarbiausiųjų, nes būtent jie užtikrina spartų reagavimą į dažnus pokyčius dinamiškoje aplinkoje. Nuolat besimokanti organizacija plečia savo žinių bazę bei panaudodama jas yra pajėgi siekti numatytų strateginių tikslų, kaupdama patirtį ir gebėdama inovatyviai reaguoti į rinkos pokyčius, sėkmingai kaupia intelektualinį turtą ir išlieka konkurencinga (Jakūbauskienė, 2013).

1 lentelė. 10 reikalingiausių įgūdžių darbo rinkoje (sudaryta pagal LPK, 2017)

	<b>2015 metais:</b>	<b>2020 metais:</b>
1	Gebėjimas spręsti problemas kompleksiškai	Gebėjimas spręsti problemas kompleksiškai
2	Komandinis darbas	Kritinis mąstymas
3	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Kūrybiškumas
4	Kritinis mąstymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
5	Derybų įgūdžiai	Komandinis darbas
6	Kokybės kontrolė	Emocinis intelektas
7	Orientavimasis į paslaugas	Sprendimų priėmimas
8	Sprendimų priėmimas	Orientavimasis į paslaugas
9	Aktyvus klausymasis	Derybų įgūdžiai
10	Kūrybiškumas	Lankstus mokymasis

Tarptautinę veiklą vykdančios kompanijos, efektyviai išnaudodamos savo tinklus, geba sparčiai plėstis keliose užsienio rinkose koncentruojantis į specifinę veiklą (Sekliuckienė ir Romeikienė, 2007). Dukterinės įmonės efektyviau perima vietines technologines žinias, geriau supranta vietines sąlygas, todėl, Jucevičienės ir Mozūriūnienės (2014) teigimu, jų sukurtos vietinės žinios yra vertingos, o nuolatinis mokymasis ir pasidalinimas žiniomis turi vykti dviem kryptimis. Verslo sėkmė ir konkurencinis pranašumas gali būti užtikrinti gebant priimti strateginius verslo plėtros sprendimus, adekvačius dinamiškos išorinės aplinkos pokyčiams (Kučinskienės ir Marčinsko, 2014). **Tačiau motininei bendrovei dažnai nepakanka informacijos apie dukterinės įmonės pasirengimą veiklos plėtros spektrui.** Todėl svarbu išanalizuoti, kokie veiksniai įtakoja efektyvią veiklą, kas garantuoja pridėtinės vertės kūrimą. Nes padalinių efektyvumas yra tiesiogiai proporcingas orientacijai į esmines kompetencijas bei jų atitiktį, užtikrinant narių tikslų suderinamumą (Kasnauskė ir Ribačonka, 2014).

**Tarptautinė bendrovė savo strategijos įgyvendinimo kontekste neretai siekia auginti padalinius į savarankiškas įmones, tačiau trūksta žinojimo, kokios to galimybės ir kuria linkme judėti.** Ko pasekoje, Atkočiūnienės (2013) manymu, kyla būtinybė įvertinti vadybos procesus, leidžiančius formuoti, kaupti, sisteminti bei efektyviai panaudoti žinių turta, nuolatos didinant jo vertę. Savalaikė tinkamų žinių bazė, efektyvus turimų žinių valdymas padeda bendrovei priimti racionalius sprendimus, prisideda prie plėtros ir nuolatinio tobulėjimo. Schmuck (2012) teigimu, strategija – tai esminių kompetencijų panaudojimas, siekiant tvaraus konkurencinio pranašumo. Todėl siekiant įgyvendinti strategiją pirmiausiai būtina suvokti galimybes, slypinčias organizacijos viduje, netgi kiekviename atskirame jos padalinyje.

Esminis žiniomis grindžiamos ekonomikos plėtros pagrindas yra strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą, t.y. į žinias ir gebėjimus, įgalinančius kurti naujoves (Galabova, Mckie, 2013). **Kiekybinis ar kokybinis esminių kompetencijų nepakankamumas gali neigiamai įtakoti organizacijos strateginių tikslų pasiekimus.** Todėl kompetencijų vertinimas ypatingai svarbus kompanijos esamos būklės identifikavimui bei investicijų į mokymus, pagal poreikį, apsvaistymas. Kaip teigė Rugman ir Verbeke (2001), pagrindinis vadovybės uždavinys yra užtikrinti jog vertingiausios organizacijos kompetencijos ir gebėjimai būtų skleidžiami visos organizacijos mastu, tokiu būdu įgyjant pranašumą skirtingų rinkų ar produktų tarpe. Nes, kaip teigia Schmuck (2012), norint užimti lyderiaujančias pozicijas rinkoje būtina greitai reaguoti į pokyčius, turėti prieigą prie naujausių bei geriausių technologijų, būti efektyviems ir nuolatos tobulinti savo esmines kompetencijas.

**Organizacijos vidinių išteklių savalaikio vertinimo stoka gali priversti organizaciją prie krizės.** Kompanijos, neįvertinusios turimų išteklių ir kompetencijų, nesugeba imtis tinkamos iniciatyvos sėkmingam permainų įgyvendinimui ar krizių įveikimui (Jakūbauskienė, 2014). Unikalūs įmonės ištekliai yra tiesiogiai susiję su aukštesniais įmonės rezultatais, o optimalų įmonės augimą padeda pasiekti tinkamas išteklių subalansavimas (Korsakienės, 2012). Nuolat kintančioje aplinkoje strateginio

planavimo metu sėkmingai veikianti įmonė privalo atsižvelgti į nuolatinę konkurencijos stiprinimą, įvertinti augančią riziką. Būtent unikalios ir sunkiai nukopijuojamos esminės kompetencijos lemia organizacijos sėkmę, pabrėžia jos išskirtinumą ir konkurencinį pranašumą rinkoje (Schmuck, 2012). Todėl ypatinga svarba tenka savalaikiam jų vertinimui bei stiprinimui, taip kuriant vartotojus tenkinančią vertę bei pabrėžiant savo išskirtinumą rinkoje.

Veiklos vertinimų sistemų įvairovė yra plati, tačiau jos negali būti vienodai taikomos kiekvienai organizacijai. **Vadybos teorija nepateikia universalaus visoms bendrovėms bei visose situacijose tinkamo esminių kompetencijų vertinimo metodo, todėl reikia adaptuoto sprendimo, leidžiančio pritaikyti aktualius aspektus iš skirtingų naujausių šiuolaikinių veiklos vertinimo sistemų.** Mokslinėje literatūroje pateikiama daug vertinimo metodų, skirtų įvairioms veiklos sritims matuoti, tačiau jie yra sunkiai pritaikomi ir įgyvendinami praktikoje (Stankevičienė, Liučvaitienė, 2012). Didelė dalis metodų įtraukia finansinių rodiklių vertinimą, kurie yra gana lengvai pritaikomi, tačiau parodo praeities rezultatus, neatskleisdami esminių kompetencijų būklės bei organizacijos potencialo. Kaip teigia Segalovičienė (2012), tik įvertinus esamą situaciją, galima toliau plėtoti į rezultatus orientuotą valdymą, orientuojantis į numatytų tikslų pasiekimą. Kiti metodai yra ganėtinai sudėtingi, apima įvairias vertinimo perspektyvas ir sritis. Tačiau šių metodų diegimui reikalingas nuolatinis duomenų rinkimas, kuris yra sudėtingas dėl laiko ir piniginių resursų (Dumitrescu, 2012). Kadangi organizacija yra vieninga sistema, o visa jos veiklos esmė yra tikslų įgyvendinimas (Zakarevičius, 2010), todėl veiklos procesų metu vykstantys veiksmai turi būti vertinami, kontroliuojami bei parengiami sprendimai, tikslų įgyvendinimui. Todėl pagrindinis iššūkis tampa tinkamiausio modelio pasirinkimas esminių kompetencijų būklės nustatymui, kur svarbu atsižvelgti į veiklos sritį ir parinkti tinkamus vertinimo rodiklius.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog organizacijos, gebančios pasinaudoti naujausiomis žiniomis, plėtodamos turimą žinių bazę, pasinaudodamos ir nuolatos vystydamos esmines kompetencijas sugeba stiprinti konkurencinį pranašumą. Organizacijos, apjungdamos savo privalumus į visumą ir išnaudodamos turimą potencialą, nuolatos kuria ir didina vertę vartotojui. Didelė tikimybė, jog šių organizacijų specifinės kompetencijos, sudarydamos savitą dinamiką, gali atverti naujas strategines galimybes. Esminių kompetencijų vertinimo rezultatai padėtų atskleisti esamą organizacijos būklę bei konkurencingumo lygį, pagrįstų tolimesnius sprendimus organizacijos strategijos vystymo eigoje. Kadangi esminės kompetencijos yra organizacijos konkurencingumo variklis, todėl reikalingas jų vertinimo modelis, kuris remtųsi ne praeities duomenimis, ne finansiniais rezultatais, bet padėtų įvertinti turimų kompetencijų kokybiškumą ir pakankamumą strategijos įgyvendinimui bei įgalintų imtis tinkamų sprendimų.

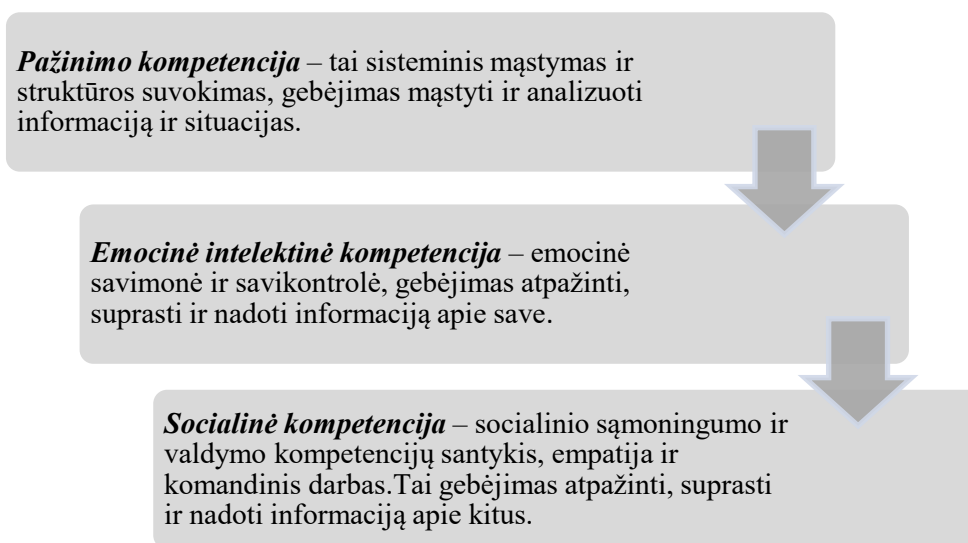


## 2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS ESMINIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO TARPTAUTINĖSE BENDROVĖSE PRIELAIDOS

Žodis kompetencija plačiai naudojamas įvardinant žmogiškuosius išteklius. Nuo individo turimų žinių ir įgytų sugebėjimų, o konkrečiau kompetencijos, priklauso ne tik jo darbo rezultatai, bet ir verslo sėkmė. Sparčiai besikeičiant ekonominei aplinkai nebepakanka orientuotis tik į šiandienos keliamus reikalavimus kompetencijai, bet svarbu numatyti, kas lems sėkmę ateityje. Visų įmanomų kompetencijų turėti tiesiog neįmanoma, todėl verslo sėkmę strategijos įgyvendinimo kontekste lemia tam tikrų esminių kompetencijų turėjimas, bet ne jų gausa. Esminės kompetencijos daro tiesioginę įtaką įmonės konkurencingumui. Pasaulinė konkurencija ir dinaminiai pokyčiai rinkose bei klientai daro tiesioginį spaudimą organizacijoms dėl pagrindinių kompetencijų identifikavimo, plėtojant galimybes prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir technologinių naujovių (Danilovic & Leisner, 2007). Esminės kompetencijos sujungia verslą į visumą ir yra verslo plėtros variklis.

### 2.1. Esminių kompetencijų samprata šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste

Kompetencijos sampratos tyrimai buvo pradėti anglosaksiškose šalyse (JAV ir Jungtinė Karalystė). Vieną iš pradininkų, pradėjusių nagrinėti kompetencijos sąvoką vadybos kontekste, buvo JAV mokslininkas Bouytzis (1982). Autoriaus manymu, **kompetencijos** – tai tam tikros individo savybės/charakteristikos, nuo kurių priklauso kokybiškesnis ir efektyvesnis darbo atlikimas. Daug metų nagrinėdamas kompetencijas bei remdamasis kitų mokslininkų atliktais tyrimais, Boyatzis (2008) pažymėjo, kad įvairaus lygmens vadovai, vadybininkai, tarpinių grandžių specialistai turi atitikti 3 **esmines kompetencijų dedamąsias** (1 pav.):



1 pav. Esminės kompetencijų dedamosios (sudaryta pagal Boyatzis, 2008)

**Esminių kompetencijų** (angl. *core competence*) sąvoką pirmieji įvardijo Prahalad ir Hamel (1990) – tai įmonės gebėjimas nuolatos kolektyviai mokytis bei kaupti žinias, pasitelkiant įvairių rūšių koordinavimo ir integravimo sritis. Esminės kompetencijos apima žinias ir technologijas, kurios yra vertingos kuriant įvairius naujus produktus ar tobulinant procesus, tai, kas didina produktų ar paslaugų vertę. Komunikacija, įsitraukimas ir stiprus įsipareigojimas organizacijai stiprina esminių kompetencijų sampratą. Skirtingai nuo materialaus turto, kuris ilgainiui nudėvimas, kompetencijos tik sustiprėja, jei jomis dalinamasi ir yra nuolat pilnai išnaudojamos. Todėl kompetencijas būtina nuolat ugdyti ir saugoti, nes nenaudojamos jos tiesiog praranda vertę. Publikacijoje „The core competence of the corporation“, autoriai pateikė **tris kriterijus**, padėsiančius **identifikuoti esmines kompetencijas** organizacijoje:

1. esminės kompetencijos suteikia prieigą prie įvairių rinkų;
2. esminės kompetencijos turi svariai prisidėti prie kuriamos produkto vertės vartotojui;
3. esminės kompetencijos turi būti sunkiai imituojamos konkurentų.

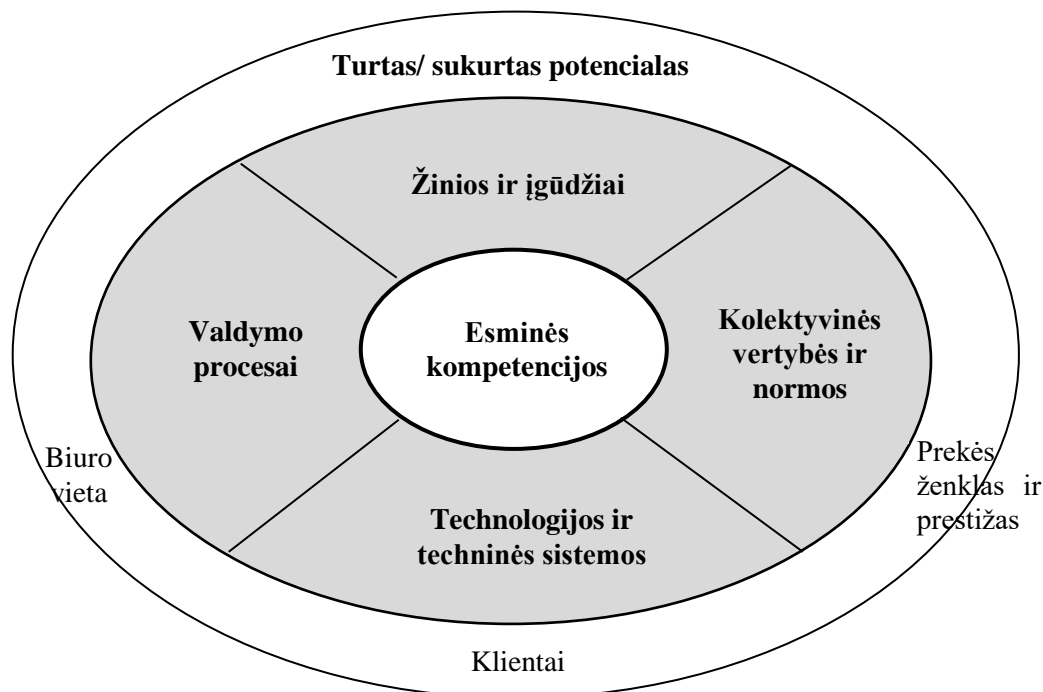
Bratnicki (2000) **kompetencijas** apibrėžia kaip organizacijos pasirengimą įgyvendinti ką nors vertingo, tai, kas numatyta jos strategijoje (cit. iš Mickevičienė, 2011). Kompetencijos padeda organizacijai integruoti, įveikinti ir koordinuoti materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius.

P. Jucevičienė, viena iš pirmųjų Lietuvos mokslininkų tarpo, pradėjo išsamiau nagrinėti kompetencijų sampratą. Jucevičienė ir Lepaite (2000) išanalizavusios iki jų pateiktus užsienio bei kitų Lietuvos mokslininkų teorinius aspektus teigė, jog **kompetencija** akcentuoja gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, taip įgalinant žmogų veikti įvairiose veiklos lygiuose. Su kompetencijų sąvoka taip pat siejamas įvaizdis visuomenėje, motyvai, socialinis vaidmuo ir kiti elementai, kurie yra susiję su žmogaus veikla ir yra nukreipiami sėkmingesnės veiklos link bei gali būti tobulinami ir ugdomi, kaip teigia autorės. Kompetencija gali būti nustatoma tik veikloje. Kompetenciją sudaro pagrindiniai 3 elementai:

- žinios, gabumai, įgūdžiai;
- požiūriai, vertybės;
- asmeninės savybės.

Andriessen (2004) teigė, jog **esminės kompetencijos** tai yra įvairių tipų nematerialiųjų išteklių rinkinys, kurie vienas kitą papildydami kuria neeilinius organizacijos gebėjimus, lemiančius jos konkurencinį pranašumą rinkoje ir įgalinančius kurti pridėtinę vertę. Tai įgūdžių ir technologijų rinkinys, kuris įgalina kompaniją pateikti klientams tam tikrą naudą. Andriessen (2004) nemato skirtumo tarp esminių kompetencijų ir gebėjimo. **Esminės kompetencijos susideda** iš žmogiškųjų (įgūdžiai, numanomos žinios, kolektyvinės vertybės ir normos) ir organizacinių (technologijos ir turimos žinios, procesai ir gabumai) komponentų. Esminės kompetencijos pateikiamos, kaip penkių tarpusavyje susijusių aspektų rinkinys (2 pav.): darbuotojų *žinios ir įgūdžiai* bei *technologijos ir techninės sistemos* – yra dinaminiai žinių rezervuarai; *kolektyvinės vertybės ir normos* – veikia kaip žinių tikrinimo ir

kontrolės mechanizmai, kuriais perduodamos žinios; *valdymo procesai* – sukuria kanalus, kuriais žinios yra prieinamos ir perduodamos; *turtas ir sukurtas potencialas* – nematerialieji ištekliai, suformuoti praėjusios veiklos (pvz., prekės ženklas, tiekėjų tinklai, klientų bazės). Dėl paskutinio aspekto modelis tapo pritaikomas paslaugų įmonėms, kurioms ypatingai svarbus prekės ženklas ir santykiai su klientais.



2 pav. Esminių kompetencijų modelis (sudaryta pagal Andriessien, 2004)

Remiantis intelektinio kapitalo (toliau tekste IK) teorija, *esminės kompetencijos* – tai visuma įvairių galimybių, privalumų ir procedūrų, kurios yra gebėjimo konkuruoti ir ilgalaikio pranašumo tam tikroje veikloje pagrindas. Pagrindiniai *bruožai, tenkinantys organizacijų esmines kompetencijas*:

- savitos kiekvienoje organizacijoje;
- sunkiai atkartojamos;
- susiję su vartotojų poreikių tenkinimu;
- grindžiamos savitais santykiais su vartotojais, platintojais, tiekėjais;
- remiasi žiniomis ir gebėjimais.

Nuo organizacijos turimų individualių bei kolektyvinių kompetencijų priklauso žmogiškojo kapitalo (toliau tekste ŽK) sandara. Kompetencijų ir ŽK sąvokos turi tų pačių jas apibūdinančių elementų. Žmogiškojo kapitalo sinonimais laikytina individų kapitalas, arba individų *kompetencijos*, kurie reiškia žmonių sugebėjimą veikti įvairiose situacijose bei apima jų išsilavinimą, įgūdžius, patirtį, vertybes ir bendravimo sugebėjimus (Užienė, Urbonė, 2008). Kolektyvinės kompetencijos ganėtinai panašios į individo (tik nagrinėjamos šiek tiek siauresniame kontekste) – tai kolektyviniai įgūdžiai, sugebėjimai, žinios, vertybės, turinčios įtaką kolektyvo gebėjimui veikti kartu. Tiesioginę įtaką ŽK turi

atitinkamų kompetencijų elementai (žinios, įgūdžiai, vertybės, motyvacija, savybės, patirtis ir kt.). Užienės ir Urbonės teigimu (2008), intensyviai naudojant ŽK eksponentiškai didėja, tiek pat padidindamas organizacijos vertę rinkoje bei yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis. Kompetencijos struktūra organizacijose veikia kaip integruojantis mechanizmas valdant intelektualų organizacijos potencialą (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003). Darbuotojai, kuriems būdingas aukštesnis žmogiškasis kapitalas (pvz., aukštesnis išsilavinimas, patirtis ir kt.), padeda įmonei našiau ir produktyviau pasiekti norimų rezultatų (Chowdhury et al. 2014). Pasak Kalvionytės ir Korsakienės (2016), organizacijos IK kuria neapčiuopiamas vertes, kurios formuoja organizacijos narių žinias, įgūdžius bei gebėjimus, tokiu būdu tobulinami procesai, padedantys įgyti unikalią kompetenciją.

Remiantis išteklių teorija vertėtų išskirti 4 organizacijų *esminių kompetencijų* elementus:

- vertingumas;
- nepakankamumas;
- imitavimo apribojimai;
- pakeitimo apribojimai.

Pagal ištekliais grįstą strateginių sprendimų priėmimo požiūrį (*angl. resource based view*) esminį vaidmenį, kuriant konkurencinį pranašumą, atlieka organizacijos ištekliai ir gebėjimai. Ištekliai yra skirstomi į materialiuosius (fiziniai ir finansiniai), nematerialiuosius (organizacijos technologijos, kultūra, kompetencijos) ir žmogiškuosius išteklius (Grant, 1991). Pagal ištekliais grįstos ir kompetencijomis paremtos strateginio valdymo teorijas grindžiamos prielaidos, jog esminių kompetencijų atnaujinimas visados veiks vidinius procesus bei įgalins strategijos atnaujinimą bei formuos klientų savimone (Gimžauskienė, Staliunienė, 2010). Tradicinę ekonomiką keičia žinių ekonomika, kurioje vis svarbesnį vaidmenį vaidina turimi įmonės ištekliai.

Ekonomikos teorija teigia, kad pranašumas rinkoje gali būti įgyjamas užimama pozicija rinkoje arba turimais ištekliais. Kaip teigia Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003), nuo kompetentingų vadovų priklauso ne tik visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė, bet ir bendra organizacijos ateitis. Organizacijos konkurencinis pranašumas pirmiausiai kyla ne iš jos gaminamų produktų ar paslaugų, bet iš gebėjimo technologinius ir gamybinius įgūdžius paversti kompetencijomis, remiančiomis organizacijos strategiją, leidžiančioms prisitaikyti prie nepastovių aplinkos sąlygų ir atrasti naujų verslo galimybių (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012). Boguslausko ir Kvedarienės teigimu (2008), *esminės kompetencijos* – tai tam tikrų žinių, įgūdžių, kolektyvinio mokymosi bei panašių atributų rinkinys, padedantis formuoti ir palaikyti esminius veiklos procesus. Tačiau esminės kompetencijos negali būti tapatinamos su pačiais procesais.

Žukauskaite ir Kvedaraitė (2016) vadybines *esmines kompetencijas* įvardija kaip kompleksą, sudarytą iš žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių ir asmeninių savybių, pasireiškiantį veiksminga veikla, įtakojantį sėkmingus organizacijos veiklos rezultatus. Autorių manymu, vadybinę kompetenciją sudaro

asmeninės savybės (žinios, įgūdžiai, motyvacija) bei komandinis darbas, komunikacija, orientacija į organizacijos tikslus bei prekių ar paslaugų kokybę. Tam tikri kompetencijos elementai, tokie kaip asmeninės savybės yra įgimti, tačiau dauguma elementų įgyjami ar išugdomi (žinios, įgūdžiai). Verslo sėkmę lemia ne individo kompetencijų gausa, bet tam tikrų *esminių kompetencijų* turėjimas (Žukauskaitė ir Kvedaraitė, 2016), kurias *sudaro* pagrindiniai *trys elementai* (2 lentelė).

2 lentelė. Esminių kompetencijų elementai (sudaryta pagal Kvedaraitė ir Žukauskaitė, 2016)

Elementai	Detalizavimas
<b>Asmeninė kompetencija</b>	Tai savęs pažinimas (savianalizė, refleksija, žinių taikymas sau bei tobulėjimas) ir gebėjimas save pristatyti (atskleisti asmenybės ypatumus, pristatyti savo veiklos procesą bei rezultatus).
<b>Socialinė kompetencija</b>	Nusako socialinių ryšių kokybę ir santykius grupėse (komunikavimo, bendravimo, klausymo įgūdžiai, empatija, kultūrinis sąmoningumas, gebėjimas mokytis, formuoti komandą bei ją tobulinti, valdyti laiką, tolerancija, kritinis vertinimas).
<b>Profesinė kompetencija</b>	Apima gebėjimą planuoti, organizuoti, spręsti problemas, valdyti pokyčius, valdyti konfliktus, apdoroti informaciją, deleguoti darbus, vadovauti, motyvuoti, konceptualiai ir strategiškai mąstyti, tikslų nustatymą ir rezultatų siekimą, kūrybiškumą, naujovių pažinimą ir diegimą, rizikos valdymą, kokybės užtikrinimą, darbą su personalu.

Vis dėlto *esminių kompetencijų* sąvoka pakankamai nauja vadybos teorijoje ir plačiau pradėta tyrinėti tik praeito dešimtmečio pradžioje. Vis labiau populiarėjanti ši sąvoka labiausiai išplito pastarajame dešimtmetyje. Pakankamai sunku pritaikyti vieną apibrėžimą kompetencijai paaiškinti. Sąvoka ganėtinai plati, apimanti įvairias sritis ir vartojama įvairiuose kontekstuose, todėl įgauna tam tikrą neapibrėžtumą, dažnai neatitinka tikrosios vertės. Kiekviena sritis turi savitą kompetencijų išaiškinimą. Mokslinėje literatūroje iki šiol sunku rasti konkretų ir detalizuotą, bendrai pritaikomą kompetencijos sąvokos apibrėžimą, nėra prietos bendros nuomonės. Kompetencijos sąvoka įvairių mokslininkų interpretuojama skirtingai, tačiau metodologiniu aspektu kompetencija atspindi specialisto gebėjimus sėkmingai atlikti tam tikros veiklos funkcijas (Martinkienė, 2009). Apibendrinant teorinius aspektus, 3 lentelėje pateikiamas *esminių kompetencijų sąvokų palyginimas*.

3 lentelė. Esminių kompetencijų sąvokų palyginimas

Autoriai, metai	Esminių kompetencijų sąvoka
<b>Prahalad ir Hamel (1990)</b>	Įmonės gebėjimas nuolatos kolektyviai mokytis bei kaupti žinias, pasitelkiant įvairių rūšių koordinavimo ir integravimo sritis.
<b>Bratnicki (2000)</b>	Organizacijos pasirengimas įgyvendinti ką nors vertingo, tai kas numatyta jos strategijoje.
<b>Jucevičienė ir Lepaitė (2000)</b>	Gebėjimas perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, taip įgalinant žmogų veikti įvairiose veiklos lygiuose.
<b>Andriessen (2004)</b>	Įvairių tipų nematerialiųjų išteklių rinkinys, kurie vienas kitą papildydami kuria neeilinius organizacijos gebėjimus, lemiančius jos konkurencinį pranašumą rinkoje ir įgalina kurti pridėtają vertę.
<b>Intelektinio kapitalo teorija</b>	Įvairių galimybių, privalumų ir procedūrų visuma, gebėjimo konkuruoti ir ilgalaikio pranašumo tam tikroje veikloje pagrindas.

<b>Boguslauskas ir Kvedarėnė (2008)</b>	Tam tikrų žinių, įgūdžių, kolektyvinio mokymosi bei panašių atributų rinkinys, padedantis formuoti ir palaikyti esminius veiklos procesus.
<b>Kvedaraitė ir Žukauskaitė (2016)</b>	Kompleksas, sudarytas iš žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių ir asmeninių savybių, pasireiškiantis veiksminga veikla, veikiantis sėkmingus organizacijos veiklos rezultatus.

Mokslinėje kalboje bendrinė kompetencijos sąvoka pateikiama kaip funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, motyvacijos, energijos. Vis dėlto vieningo apibrėžimo nėra dėl išsamių tyrimų stokos, skirtingų tarpdisciplininių požiūrių, tyrimai atliekami įvairiose akademinėse srityse bei mokslo kryptyse. Aiškios ir standartizuotos terminijos trūkumas stabdo tolimesnius šios srities tyrimus, tokius, kaip kompetencijų matavimo, valdymo (Gimžauskienė, Staliūnienė, 2010). Kiekvienos srities atstovas sąvoką pateikia pagal savo mokslinius interesus. Tyrimų pradžioje daugelis mokslininkų kompetencijos koncepciją analizavo individo lygmeniu, pabrėždami tik asmenines charakteristikas, tokias, kaip gabumai, žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės. Vėliau prie sąvokos elementų buvo prijungtos socialinės bei profesinės charakteristikos.

Jau XXI amžiaus pradžioje buvo pripažinta, kad žmonės yra svarbiausias turtas skatinant augimą ir užimtumą. Nuolat didėjantys naujų technologijų proveržiai išryškina augantį išsilavinusių, kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų poreikį, todėl žmogiškojo kapitalo svarba yra neatsiejama ir būtina sąlyga sėkmingam organizacijų vystymuisi, ekonominiam augimui bei internacionalizacijos procesui (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014). Globalizacijos procesų kontekste suvokiama, kad svarbiausias ekonomikos veiksnys yra ne materialieji ar finansiniai išteklių, o žmogiškasis kapitalas (Godelytės ir Korsakienės, 2015). Žmogiškasis kapitalas labiausiai įtakoja *esminės kompetencijos*, o tinkamai panaudoti žmogiškieji išteklių didina konkurencingumo rodiklį (Jakūbauskienė, 2013). Žmogiškajam kapitalui priskiriami tokie elementai, kaip individuali kompetencija, požiūris, įgūdžiai, žinios, kontaktų tinklas, įsipareigojimas ir motyvacija, įgyta patirtis, lojalumas, lankstumas bei darbo efektyvumas (Galabova, McKie, 2013; Stankevičienė ir Liučvaitienė, 2012). Tiek kompetencijas, tiek intelektinį kapitalą formuoja žmogaus protinės veiklos pastangos. Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Martinkienė, 2009). Beveik visi teoretikai bei praktikai vienbalsiai pripažįsta individo kompetenciją (žmogiškąjį kapitalą), kaip *pagrindinį* bet kurios srities *kompetencijų elementą*. Individo kompetencija yra specifinių elgsenų, atsirandančių iš įgimtų gebėjimų, visuma (Keršienė, Savanevičienė, 2015). Apibendrinant skirtingų autorių darbus, 4 lentelėje pateikiami pagrindiniai individo kompetencijų elementai, neatskiriami nuo esminių kompetencijų sandaros.

4 lentelė. Pagrindiniai individo kompetencijų elementai (adaptuota pagal Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012)

Elementai	Aprašymas
<b>Žinios</b>	Teorinės žinios (būtinoms fenomenams, objektams, situacijoms, organizacijoms ir procesams suprasti), aplinkos žinios (apie sistemas, procesus, medžiagas, produktus, strategijas, organizacinę struktūrą ir kultūrą) bei procedūrinės žinios (apibūdina veiksmo atlikimo procesą nustatyta tvarka).
<b>Patyrimas (angl. know-how)</b>	Apima procesinių žinių panaudojimą, mokymąsi iš praktinių patirčių ir kognityvūs žinojimas (analizavimas, problemų sprendimas, apibendrinimas, analogiškų argumentų ieškojimas).
<b>Gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai</b>	Emociniai ir fiziologiniai ištekliai yra veikiami žinojimo, kaip kontroliuoti emocines reakcijas.

Kaip pabrėžia daugelis autorių, mokymasis yra vienas iš svarbiausių kompetencijos elementų. Vis dėlto būtina pažymėti, kad kompetencija įvardijama tai ką gebama atlikti, o ne patį mokymosi procesą (Smith, 2005). Tačiau sėkmingas organizacinis mokymasis padeda pritraukti ir išlaikyti talentus, skatinti žinių dalinimąsi. Tokiu būdu ugdomos kompetencijos. Šiuolaikinėms įmonėms svarbios kompetencijos, kurios užtikrina komandinį darbą, globalinį, analitinį, nešablonišką mąstymą, geba išugdyti intuiciją ir emocinį intelektą (Česnyienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2014). Pažymėtina, jog žinių ekonomikoje didžiausias organizacijos indėlis turėtų būti į žmogiškojo kapitalo ugdymą, esminių kompetencijų vystymą. Kadangi šie kriterijai išskiria organizaciją iš konkurentų, kurdami pridėtinę vertę vartotojams.

Norint prisiderinti prie globalizacijos ir žiniomis grindžiamos ekonomikos, remiantis Europos bendrijų komisijos pateiktu pasiūlymu (Europos parlamentas ir Europos Sąjungos [ES] taryba, 2006), buvo pateikta ir patvirtinta rekomendacija, jog tokie įgūdžiai kaip IT, užsienio kalbos, technologijų kultūra, verslumas ir socialiniai įgūdžiai turi būti ugdomi visą gyvenimą. Tai galima būtų įvardinti, kaip tam tikros srities žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, gebėjimas atlikti užduotis. Kompetencija – tai ne tik gebėjimas atlikti tam tikrą darbą, ji apima sukauptą patirtį, įgūdžius, žinias bei asmenines savybes. Kritinis mąstymas, kūrybingumas, iniciatyvumas, problemų sprendimas, pavojaus įvertinimas, išvalgumas, sprendimų priėmimas ir konstruktyvus jausmų valdymas ypatingai svarbūs ugdant esmines lyderystės kompetencijas. Nes tik kompetentingi lyderiai prisideda prie kompanijos sėkmingos strategijos įgyvendinimo.

Šio darbo kontekste *esminės kompetencijos suprantamos ir traktuojamos kaip nematerialiųjų išteklių rinkinys, kurių sąveika kuria savitus organizacijos gebėjimus, lemiančius jos konkurencinį pranašumą rinkoje ir įgalinančius kurti pridėtinę vertę*. Kompetencija suvokiama kaip kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija. Organizacijai, norint išlikti konkurencinga, reikalingi nematerialūs ištekliai, tiesiogiai prisidedantys prie esminių kompetencijų kūrimo. O nuolat mokantis bei tobulinantis procesus per tam tikrą laiką sukuriama esminė kompetencijos.

## 2.2. Aplinkos poveikis tarptautinių bendrovių veiklai

**Tarptautinė bendrovė** – tai įmonė, veikianti keliose šalyse, tačiau valdoma iš vienos (motininės) šalies. Bet kuri kompanija, gaunanti bent ketvirtadalį savo pajamų iš operacijų, vykdomų už šalies ribų laikoma tarptautine. Tarptautinės kompanijos skirstomos į keturis tipus:

1. tarptautinė, decentralizuota kompanija, vykdanči veiklą esant stipriam motininės šalies dalyvavimui;
2. globali, centralizuota kompanija, kurioje ekonominis pranašumas įgyjamas centralizuotos gamybos dėka, priklausomai nuo pigesnių išteklių lokacijos;
3. internacionalinė kompanija, kuri remiasi motininės kompanijos technologijomis bei moksliniai tyrimais ir plėtra (*angl. R&D*);
4. transnacionalinė kompanija, kuri apjungia ankstesnius tris tipus.

Tradicioniu požiūriu tarptautinės kompanijos identifikuojamos per hierarchinį santykį tarp centrinės būstinės ir dukterinių įmonių. Paprastai technologinės žinios kuriamos centrinėje būstinėje, kurios vėliau paskleidžiamos padaliniais visame pasaulyje, vykdanč bendrą korporacijos strategiją. Tačiau per pastaruosius 20 metų požiūris į dukterinių įmonių vaidmenį pakito, šiandien daugeliu atveju žinios gali būti kuriamos vietinėje aplinkoje ir perduodamos atgal motininei kompanijai (Wang, Liu, Li, 2009). Tokiu būdu padidinamas efektyvumas visuose lygiuose, dukterinei įmonei prisidedant prie vietos ekonomikos vystymosi, perduodant išplėstines žinias, didinant vietinės darbo rinkos užimtumą. Dukterinės įmonės nauda atskleidžiama perimant vietines technologines žinias, informaciją, siekiant padidinti pelną, išplėsti pasaulinę rinkos dalį bei padidinti bendrą organizacijos reputaciją. Nuolatinis mokymasis ir pasidalinimas žiniomis turi vykti dvejomis kryptimis, nes dukterinės įmonės sukauptos vietinės žinios yra vertingos (Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2014; Wang, Liu, Li, 2009).

Kompanijos ir kai kurie gamybos veiksniai tampa vis mobilesni. Šalies tarptautinį patrauklumą lemia ne tik išlaidos ir nauda, susijusios su adaptacija prie tam tikros šalies formalių (teisinių, politinių ir administracinių) ir neformalių (santykių ir socialinių normų) institucijų, kurios ne visuomet yra lanksčios tarptautiniu mastu (Meyer, Mudambi, Narula, 2011), bet ir šalies įsitvirtinimas tam tikroje specifinėje vertės kūrimo veikloje bei jos potencialas. Rugman ir Verbeke (2001) teigimu, daugeliu atveju dukterinių įmonių steigimui pasirenkamos šalys pagal jose dominuojančią bei įsitvirtinusių specifinę vertės kūrimo veiklą, kuri yra reikalinga tarptautinės organizacijos veiklos bei plėtros vystymui. Sėkmingai tarptautinės organizacijos veiklai yra svarbus konkrečių įmonės privalumų (esminių kompetencijų) kūrimas ir sklaida organizacijos tinkluose. Kiekvienas filialas turi suderinti motininės įmonės ir vietinio verslo interesus, nes išorinis (užsienio) ir vidinis suderinimas generuoja tarptautinį įsitvirtinimą (Meyer, Mudambi, Narula, 2011). Tokiu būdu atveriamos unikalios organizacijos perspektyvos.



„Žinios apie tarptautines rinkas, užsienio kalbų žinios, tarptautinė orientacija, tarptautinio verslo įgūdžiai, patirtis, inovatyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos“ (Godelytė, Korsakienė, 2015) – *esminių kompetencijų* dedamosios, kurios sudaro prielaidas sėkmingam tarptautinės bendrovės vystymui. Lietuvai, kaip Europos Sąjungos (ES) narei, keliami reikalavimai atitikti naujus tradicines vadybinės kompetencijos reikalavimus. Nepaisant dviprasinės kompetencijos sąvokos traktavimo, įvairūs kompetencijos modeliai yra plačiai paplitę Vakarų kompanijose. Tarpkultūrinė kompetencija yra aktyviai analizuojama žmogiškųjų išteklių kontekste, kadangi šios sritys yra glaudžiai susiję (Dabravalskytė & Vveinhardt, 2014). Autorių manymu tarpkultūrinė kompetencija gali būti naudojama, kaip viena iš esminių priemonių didinant bendrovės konkurencingumą, skiriant ypatingą dėmesį tarpkultūrinės kompetencijos vertinimui bei valdymui organizacijos lygmenyje, norint užtikrinti sklandžią bei efektyvią tarptautinio verslo veiklą. Verta pažymėti, jog tarpkultūrinės kompetencijos vertinamos atsižvelgiant į vadovybės pajėgumus, kadangi daugeliu atveju įmonių internacionalizacija priklauso būtent nuo jos. Strateginiai sprendimai priklauso nuo vadovybės pozicijos ir kompetencijos. Nepaisant to, jog vadovybė tampa svarbiausia figūra vertinime, sėkmingam procesų ir numatytų rezultatų užtikrinimui reikalingi atitinkamos srities specialistai, kiekvienas komandos narys turi būti kompetentingas savo srityje. Kuomet įmonė identifikuoja poreikį verslo plėtrai tarptautiniu mastu, ji susiduria su poreikiu plėtoti tarpkultūrinės sampratos, komunikacijos bei operacines kompetencijas (Knowles, Mughan, Lloyd-reason, 2006). Tarpkultūrinės kompetencijos yra būtinos, siekiant atpažinti ir įvertinti kultūrinius niuansus bei padaryti atitinkamus esminius sprendimus (Dabravalskytė & Vveinhardt, 2014). Įsitvirtinusi tarptautinėje rinkoje organizacija tampa inovatyvi ir antrepreneriška, o konkurencinius pranašumus, anot Sekliuckienės ir Romeikienės (2007), tokios organizacijos įgyja naudojantis savo intelektualiais išteklių.

Dauguma kompanijų nesiryžta verslo plėtrai, internacionalizacijai dėl žinių stokos, įsivaizduojamų problemų sudėtingumo, bijojimo išeiti už komforto zonos. Daugelis užsienio šalių, pavyzdžiui tokių kaip Indija ar Kinija, siūlo unikalias verslo galimybes, tačiau trūksta žinių apie šių šalių stiprybes, esmines kompetencijas, potencialą sėkmingai veiklai vystyti (Rizvi, 2010). Internacionalizacijos procesas yra gana ilgas ir sudėtingas, norint tinkamai parinkti šalis kompanijos tinklams steigti. Tačiau verta paminėti, jog sėkmingai verslo plėtrai įtakos turi tarptautinio verslo suvokimas, gebėjimas tinkamai parinkti naujas rinkas (atitinkamai jų potencialui), parengti planą bei komercializuoti tarptautinę galimybę. Svarbiausia yra nustatyti pagrindinę įmonės kompetenciją, kadangi sėkminga tarptautinė iniciatyva priklauso nuo eksportuojamų žinių (Rizvi, 2010). Kiekviena organizacija, norėdama plėsti verslą, vystyti tarptautinę veiklą, pirmiausiai privalo įsivertinti esmines organizacijos kompetencijas, tuomet pasirinkti tinkamą rinką esminių kompetencijų perkėlimui.

Pruskus (2010, 2013) savo darbuose tarpkultūrinei kompetencijai priskyrė tris esminius elementus, kurie, veikdami kartu, užtikrina sinergiją:

1. kalbų žinojimo: užsienio kalbos įgūdžiai;
2. bendravimo/komunikacinė kompetencija: gebėjimas bendrauti nepažeidžiant kitų kultūrų vertybių;
3. kultūrinės kompetencijos: kitos kultūros pažinimas.

Motyvacija ir nusiteikimas pažinti svetimą kultūrą yra svarbūs bei prisideda prie tarpkultūrinės kompetencijos stiprinimo. Tarpkultūrinėje erdmėje, kaip esminė dedamoji dalis, dažniausiai pabrėžiama individo kompetencija, o globalinei ir internacionalinei kompetencijai būtini tarpkultūriniai įgūdžiai. Organizacijos multikultūrinę kompetenciją vertėtų įvardinti, kaip vieną pagrindinę esminių kompetencijų dalių tarptautinės konkurencijos sąlygomis. Keršienė ir Savanevičienė (2015) patvirtino kitų mokslininkų teiginius, jog kompetencija priklauso nuo žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymo. Žmonių pažiūros, vertybės priklauso nuo kultūrinių skirtumų, todėl ŽI valdymas ne tik ugdo multikultūrinės kompetencijas, bet ir užtikrina sėkmingą kultūrinę kompanijos integraciją. Taigi tarpkultūrinė kompetencija tiesiogiai įtakoja internacionalizacijos sėkmę, todėl būtina adaptuoti teoriją prie verslo procesų ir paversti tarpkultūrinę kompetenciją kaip strateginį įrankį tarptautinio verslo plėtros kontekste.

Tarpkultūrinė kompetencija veda prie konstruktyvios, deramos ir efektyvios komunikacijos tarpkultūrinių situacijų metu. Gebėjimas kurti, perkelti bei išnaudoti išteklius skirtinguose kontekstuose yra tarptautinės organizacijos egzistavimo pagrindas. Tarptautinė organizacija generuoja vertę, nukreipdama materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius tarpvalstybiniu lygmeniu. Bendras vertės kūrimas gali būti išskaidytas geografiškai, per tam tikrus kompetencijų centrus tarptautinės bendrovės tinkluose. Tarptautinių kompanijų kūrybiškų išteklių geografinis išsibarstymas, vietinės dukterinių įmonių kompetencijos, skatina susidomėjimą vietine rinka bei lokacijos patrauklumą (Cantwell, 2009).

Žinios bei nematerialusis turtas kuria vis didesnę nacionalinių pajamų dalį tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose ekonomikose pasauliniu mastu. Tarptautinių kompanijų svarba auga pasaulinėje ekonomikoje. Žinios tampa tarptautinių organizacijų varomoji jėga, todėl konkurencija verčia ieškoti ir kurti pranašumą kur tik įmanoma, pasinaudojant įvairių šalių bei pramonės šakų teikiama privalumais. Todėl padalinių lokacinė įvairovė leidžia integruoti žinias bei, kartu su vietinių dukterinių įmonių žiniomis ir kitomis žinių bazėmis, kurti naujas kompetencijas tarptautinės organizacijos tinkle.

### **2.3. Esminių kompetencijų vaidmuo strategijos įgyvendinime**

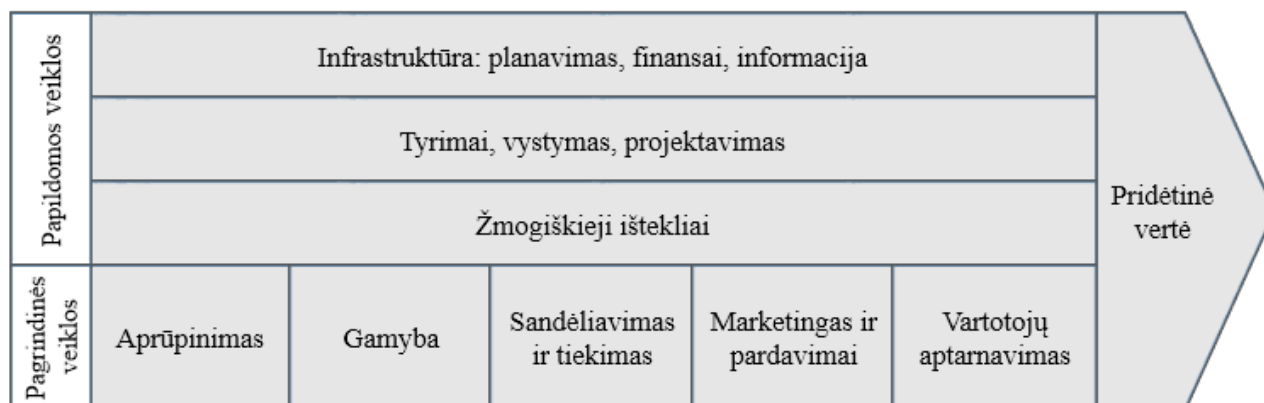
Prasmę organizacijos veiklai suteikia ir vertę kuria tinkama strategija. *Strategija* – tai sprendimų, pabrėžiančių įmonės tikslus ir siekius bei sukuriančių būdus jiems pasiekti, visuma. Pačios strategijos formavimas tarptautinėje kompanijoje, kaip teigia Sekliuckienė ir Romeikienė (2007), apima organizacijos veiklos tikslų ir krypčių bei vadovavimo organizacijai numatymą. Kaip jau minėta 2.1 skyriuje, verslo sėkmę strategijos įgyvendinimo kontekste lemia tam tikrų esminių kompetencijų

turėjimas, o ne jų gausa. Esminės kompetencijos daro tiesioginę įtaką įmonės konkurencingumui. Todėl svarbu identifikuoti organizacijos strategines kompetencijas, sugebėti nustatyti jų vystymo poreikį bei jas vystyti, taip užtikrinant sėkmingą integraciją versle ilgalaikėje perspektyvoje. Perpratusios konkurencinio pranašumo prigimtį, organizacijos atsigrėžė į savo vertingiausią turtą – žmogiškuosius išteklius, dedančius pagrindą bendrųjų ir strateginių kompetencijų kūrimui bei plėtojimui (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012). Atlikusios tyrimą autorės teigia, jog nepaisant organizacijos veiklos profilio ir unikalios jos charakteristikos, konkurencinis pranašumas slypi jos pačios viduje turimų išteklių ir gebėjimų pavidalu. Vertingi, unikalūs, sunkiai imituojami ištekliai nusako esmines kompetencijas. Būtent šie ištekliai yra šių dienų ekonomikos variklis. Lyderystė, kaip viena iš svarbiausių strateginės kompetencijos dedamųjų, atlieka svarbų vaidmenį strategijos vystyme, be kurios iš esmės neįmanomas efektyvus kompetencijų plėtojimas. Strateginės vadybos analizė prisideda prie kompetencijų vertinimo, reikiamų veiksmų planavimo bei įgyvendinimo. Organizacijos mokymosi metu tobulinamos ir perduodamos žinios tampa įgūdžiais, vėliau įgūdžiai išplėtojami į gebėjimus, kas palaipsniui pereina į esmines kompetencijas, kurios tampa svarbios organizacijos strateginių tikslų įgyvendinime.

Anot Mickevičienės (2011), įmonė, norinti įgyti tvarų konkurencinį pranašumą, turi turėti galimybę sukurti ir realizuoti atitinkamą strategiją. Strategija yra kuriama tam tikrų išteklių pagrindu, tačiau pažymėtina, jog tik efektyviai įveiklinti ištekliai gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą. Įmonės kompetencijos suburia išteklius į vieną visumą bendram vertės kūrimui. Mickevičienės teigimu (2011), kompetencijos - tai yra veiksmai, atliekami daug geriau nei konkurentų, neabejotinai svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kuriantys konkurencinį pranašumą. Tai pagrindas, susiejantis įmonės išteklius, siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų. Ypatingai svarbus vadovų vaidmuo šiame procese, nes strategijos valdymo procesas priklauso nuo jų gebėjimo pasitelkti įmonės kompetencijas. Strategijos įgyvendinimo kontekste atitinkamai išnaudojami ištekliai ir kompetencijos kuria konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Tačiau norint tai įgyvendinti įmonės vadovybei būtina pažinti ir tinkamai įvertinti įmonės išteklius ir kompetencijas. Porter (1998a) teigimu, įmonės konkurencinis pranašumas kuriamas tinkamai išnaudojant išteklius. O visiškas produkto ar paslaugos naujumas (kokybė ar kiekybė) arba žemesnė jo kaina, kuria ypatingą vertę vartotojams (Porter, 1998b). Ypatingos vertės pasiūlymas leidžia pasiekti geresnių nei konkurentai rezultatų. Tokiu būdu realizuojama atitinkama įmonės strategija. Vienas svarbiausių strateginių išteklių įvardijami esminės organizacijos kompetencijos (sugebėjimai), unikalūs vertingų išteklių ir patirties derinys, kurį sunku imituoti. O pačią įmonės strategiją, Jucevičiaus teigimu (1998), iliustruoja sprendimai, nusakantys kaip susieti būtinus išteklius su tam tikra veikla.

Porter (1998b) teigia, kad vertė galutiniam vartotojui yra kuriama atskirose tarpusavyje susijusiose grandinėse (tiekimas, kūrimas, gamyba, rinkodara, paskirstymas, servisas), kurios sudaro bendrą įmonės vertės grandinę (3 pav.). Kiekvieną grandį galima suskaidyti į tam tikras funkcines veiklas, kurios sudaro

dalines vertės grandines. Organizacijos žinios, įgūdžiai bei gebėjimai formuojami intelektualio kapitalo dėka, tokiu būdu kuriama neapčiuopiama organizacijos vertė. Ko pasekoje, anot Kalvionytės ir Korsakienės (2016), vyksta visos organizacijos tobulinimo procesai, prisidedantys prie unikalios kompetencijos įgijimo, kuri kuria pridėtinę vertę.



**3 pav. Vertės grandinės (Porter, 1998)**

Kaip teigia Meyer, Mudambi ir Narula (2011), tarptautinės kompanijos įtraukdamos vietinius išteklius bei galimybes ir integruodamos bei įtakodamos juos, kuria konkurencinį pranašumą. Tokio tipo strategija apima tarptautines tiekimo grandines, kurios integruoja geografiškai išsklaidytus gamybinius procesus, pasinaudojant įvairiais vietiniais privalumais. Kiekviena šios grandinės dalis kuria tarpusavio ryšį bei daro įtaką visos grandinės funkcionavimui. Atskirų kiekvienos grandies išteklių negalima įvertinti pagal tuos pačius kriterijus, todėl atsiranda poreikis išskirti kompetencijas, bet ne kaip atskirą išteklių tipą, o kaip tam tikrą substanciją, sutelkiančią visus kitus išteklius vertės kūrimui (Mickevičienė, 2011). Dukterinė įmonė gali būti unikalus, vietinių konkrečių kompetencijų šaltinis. Tarptautinės kompanijos sėkmė užtikrinama tuomet, kai dukterinės kompanijos nesivaržo tarpusavyje dėl išteklių ir neskatina konkurencijos, o dalinasi žiniomis, kurdamos bendrą vertę ir stiprindamos organizacijos pozicijas tarptautiniu mastu. Nepaisant to, jog dukterinė įmonė gali specializuotis labai siauroje tarptautinės organizacijos veiklos vertės grandinės dalyje, tačiau yra pajėgi sukurti skirtingos svarbos laipsnį bendroje organizacijos strategijoje (Meyer, Mudambi ir Narula, 2011).

Kompetencijoms turi būti skiriamas didelis dėmesys, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų strategijos įgyvendinimo kontekste. Įmonės gebėjimas išnaudoti kompetencijas yra kelias į sėkmę. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų analizė (Jagminas, Piktornaitė, 2009) atskleidė, kad žmogiškieji ištekliai laikomi svarbiausiu organizacijos ištekliumi, turėdami akivaizdžią strateginę orientaciją, aktyviai dalyvaudami organizacijos strategijos formavime ir jos įgyvendinime, vertės bei konkurencinio pranašumo kūrime. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš reikšmingiausių organizacijos strategijos dedamųjų, todėl vienas nuo kito tiesiog negali būti atskirti.

Verslo strategiją svarbu atskirti nuo esminių kompetencijų, tačiau esminėmis kompetencijomis būtina remti esminius veiklos procesus (Boguslavskis, Kvedarienė, 2008), siekiant strategijos įgyvendinimo tikslų. Pagrindinė kompetencijomis paremta strateginio valdymo idėja yra ta, kad organizacijų turimų išteklių skirtingumas, jų pritaikymo ir plėtojimo greitis, taip pat jiems naudoti skirtos sąnaudos – tai yra lemiami organizacijos konkurencinio pranašumo realizavimo veiksniai (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012). Strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo visos organizacijos požiūrio, nepaisant geografinio išdėstymo. Ypatinę reikšmę užima aiškios vizijos turėjimas ir visapusiškas jos suvokimas visų darbuotojų tarpe. Nuolatinį organizacijos tobulėjimą įtakoja gera lyderystė, bendras darbuotojų pasitenkinimas, lojalumas, bendradarbiavimas, darbas komandose, aktyviai palaikomi geri ryšiai su verslo partneriais ir klientais. Strateginio valdymo kontekste teigiama, jog kompetentinga organizacija turi sugebėti struktūriškai ir sistemingai koordinuoti ir pritaikyti savo išteklius, siekdama tikslų ir uždavinių, kurdama vertę klientui ir išlaikydama konkurencinį pranašumą. Strateginių tikslų įgyvendinimui įtakos turi nuoseklus kompetencijų kūrimas, pasitikėjimas ir atsakomybė. Kompetencijas užtikrina kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija, pasitikėjimą stiprina vertybių sistema, o atsakingai prisiimant įsipareigojimus identifikuojamos probleminės sritys arba rizikos (Jakūbauskienė, 2013). Vėlesnio tyrimo metu Jokūbauskienė (2014) pastebėjo, jog besimokančioje organizacijoje teisingi strateginiai sprendimai leidžia suvaldyti nuolatos didėjančią informacijos kiekį ir informacinių srautų apykaitos procesus juos įprasminant, taipogi padaro informaciją ir žinias esmine vertės kūrimo grandinės kokybės dalimi. Tik globaliai bei strategiškai mąstanti organizacija, nuolatos investuodama į mokymus, kompetencijų vystymą, didindama darbuotojų pasitikėjimą, motyvaciją ir atsakomybę gali pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus. Wordenweber ir Wickord (2008) teigia, kad nuosekliai kurdama esmines pasaulio žinių ekonomikos talentų kompetencijas, skatindama pasitikėjimą ir atsakomybę, globaliai ir strategiškai mąstanti organizacija įgyvendina savo strateginius tikslus (cit. iš Jokūbauskienė, 2014).

Kaip teigė Sanchez (2003), greitai besikeičianti dinaminė aplinka verčia įmones analizuoti jos vadybos procesus, nuo kurių priklauso įmonės ištekliai, kuriais įmonė privalės disponuoti rytoj. Autoriaus nuomone „supratimas, kaip vadybos procese yra atrenkami, plėtojami ir išnaudojami ištekliai yra pagrindinė kompetencijomis grįsto požiūrio strateginiame valdyme problema“. Vadinasi, kaip ir teigia daugelis šių dienų mokslininkų, esamą situaciją, procesus, kompetencijas reikia vertinti šiandien ir imtis atitinkamų veiksnių dabar tam, kad užtikrinti įmonės konkurencingumą bei pelningumą rytoj. Apibendrinant galima teigti, jog tinkamas esminių kompetencijų valdymas strategijos įgyvendinimo kontekste padeda organizacijai prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios konkurencinės aplinkos, kuria vertę, susikoncentruojant į svarbiausią organizacijos vertės grandinę, o tinkamas balansas padeda siekti ilgalaikių organizacijos tikslų. Vertinant organizacijos sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje, strateginiai sprendimai yra svarbūs ir reikšmingi. Tarptautinės kompanijos vertę kuria kirsdamos geografines sienas

bei internacionalizuodamos rinkos sandorius. Tikėtina, jog esminių kompetencijų sukūrimas bei palaikymas, tarptautinis įsitvirtinimas kuria unikalias galimybes, padeda valdyti bei pasiekti tvarų konkurencinį pranašumą.

## 2.4. Esminių kompetencijų vertinimas šiuolaikinėse veiklos vertinimo sistemose

Veiklos vertinimas yra nenuginčijamai svarbus bet kuriai organizacijai. Veiklos vertinimas padeda identifikuoti esamą situaciją, pasiektus rezultatus bei diagnozuoti organizacijos pasirengimą ateities veiklai, nustatyti atotrūkį tarp esamos ir pageidaujamos situacijos. Todėl organizacijai yra svarbu atlikti veiklos vertinimą ir, esant poreikiui, imtis reikiamų veiksmų. Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių veiklos vertinimo metodų, kurie gali būti skirstomi į kokybinius ar kiekybinius, grįstus skirtingais parametrais (finansais, strategija ir pan.), skirtus vidinėms ar išorinėms suinteresuotoms šalims, retrospektyviniai ar perspektyviniai. Ko pasėkoje kyla problema – tinkamo metodo parinkimas bei pritaikymas pagal atitinkamus vertinimo poreikius. Vienas iš svarbiausių požymių parenkant bei pritaikant vertinimo metodą ir specifiką, yra spręstinos problemos identifikavimas (Užienė, 2010).

Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje keičiasi bendrosios vertinimo tendencijos:

- *įvykių* vertinimą keičia *procesų* vertinimas;
- *praeities* sprendimų efekto stebėjimą išstumia *ateities* galimybių ir organizacijos potencialo vertinimas;
- *piniginius* vertinimo matavimus vis dažniau keičia *nepiniginiai*;
- užuot kalbėję apie išteklių *kainą*, vis dažniau prabylame apie jų *vertę*;
- *periodinis* organizacijos būklės ar veiklos vertinimas keičiamas *nuolatiniu*;
- *reglamentuotą* vertinimą papildo *į valdymo sprendimus orientuoti* vertinimo metodai.

Ilgą laiką metinės veiklos ataskaitos buvo sudaromos tik remiantis organizacijos finansiniais rodikliais. Tuomet finansinių rodiklių ataskaita parodo tik praeities rezultatus. Tačiau XXI a. pradžioje pradėta suvokti, jog tokio tipo ataskaitos neatskleidžia realaus organizacijos veido, tad buvo atkreiptas dėmesys į nefinansinių (nematerialių) rodiklių įtraukimą į organizacijų veiklos vertinimo sistemas. Pasak Sudnicko (2008), rodikliai, kuriuos matuojame, gali būti klasifikuojami į:

- galutinius rodiklius (*angl. outcome measures*) ar turinčius įtakos galutiniams (*angl. drivers*);
- išorinius ir vidinius;
- objektyvius ir subjektyvius.

Nematerialių rodiklių vertinimas leidžia daryti prielaidas apie ateities tendencijas, įvertinti rizikos faktorius, laiku imtis reikiamų veiksmų organizacijos strategijos įgyvendinimo eigoje. Formuluoju

veiklos vertinimo modelius, naujausios veiklos vertinimo sistemos turėtų tenkinti šiuos kriterijus (Neely, Marr, Roos, Pike ir Gupta, 2003; Sudnickis, 2008):

- paprastumas ir suderinamumas – lengvai panaudojami, atspindintys dinامينius organizacijos veiklos aspektus, procesus;
- tinkamumas ir adekvatumas – turi atitikti tikrovę;
- informacijos adekvatumas – informacija turi būti teisinga;
- atsekamumas - užtikrinti finansinių srautų daromos įtakos atsekamumą nefinansinėms bei sunkiai nusakomoms organizacijos varomosioms jėgoms;
- praktiškumas – atitinkančios organizacijos poreikius, išvados turi būti skatinančios imtis veiksmų.

Kompetencijų vertinimui rekomenduotina remtis sekančiais kriterijais (Mickevičienė, 2011):

- disponuojamų išteklių, gebėjimų atitikimas reikiamoms kompetencijoms;
- tvarumas laike ir erdvėje (ar turi ilgalaikį poveikį);
- būtinybė, užtikrinant įmonės gebėjimą konkuruoti.

Daugelio tyrimų rezultatai parodė (Tapynos, Dyson ir Meadows, 2005), jog veiklos vertinimas yra kritinis sėkmės faktorius, kuris prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo veiksmų koregavimo bei valdymo. Todėl **subalansuotų rodiklių vertinimo metodus** (angl. *balanced scorecard*), kartu susietas su organizacijos strategija, yra vienas iš populiariausių ir labiausiai atitinkančių realų organizacijos būklės vertinimą bei tinkamas įrankis atitinkamiems valdymo sprendimams priimti. Strateginių sprendimų priėmimo funkcija išpopuliarėjo atsiradus subalansuotų rodiklių sistemai. Subalansuotų veiklos rodiklių vertinimo metodą 1992 m. sukūrė Kaplan ir Norton. Pandey (2005) pabrėžė, jog šis metodas yra sistemingas, padedantis įvertinti organizacijos tobulinimo perspektyvas, atlikus įvykdytų darbų analizę, tai yra tinkamas įrankis strategijos ir jos tikslų esmės perdavimui visos organizacijos lygiu. Chan ir DeGroot (2004) teigia, jog metodas skirtas įvertinti organizacijos procesų pokyčius ir pasiekimus konkrečiai pamatuojamais finansiniais ir nefinansiniais rodikliais, tai vartotojų poreikių svarba paremtas veiklos tobulinimo metodas (cit. iš Daunorienė, Zdanytė, Žekevičienė, 2007).

Subalansuotų veiklos rodiklių vertinimo metodą sudaro 4 kategorijos:

- finansiniai perspektyva – parodo, ar įgyvendinama strategija teikia organizacijai finansinę naudą;
- klientų perspektyva – parodo organizacijos pasiekimus rinkos segmentų ir klientų atžvilgiu;
- vidinių verslo procesų perspektyva – parodo svarbiausių verslo procesų pasiekimus, turinčių įtakos klientų pasitenkinimui ir organizacijos finansiniams siekiams;
- augimo ir vystymosi perspektyva – parodo žmonių, informacinių sistemų ir tikslų suvienodinimo tobulinimo galimybes.

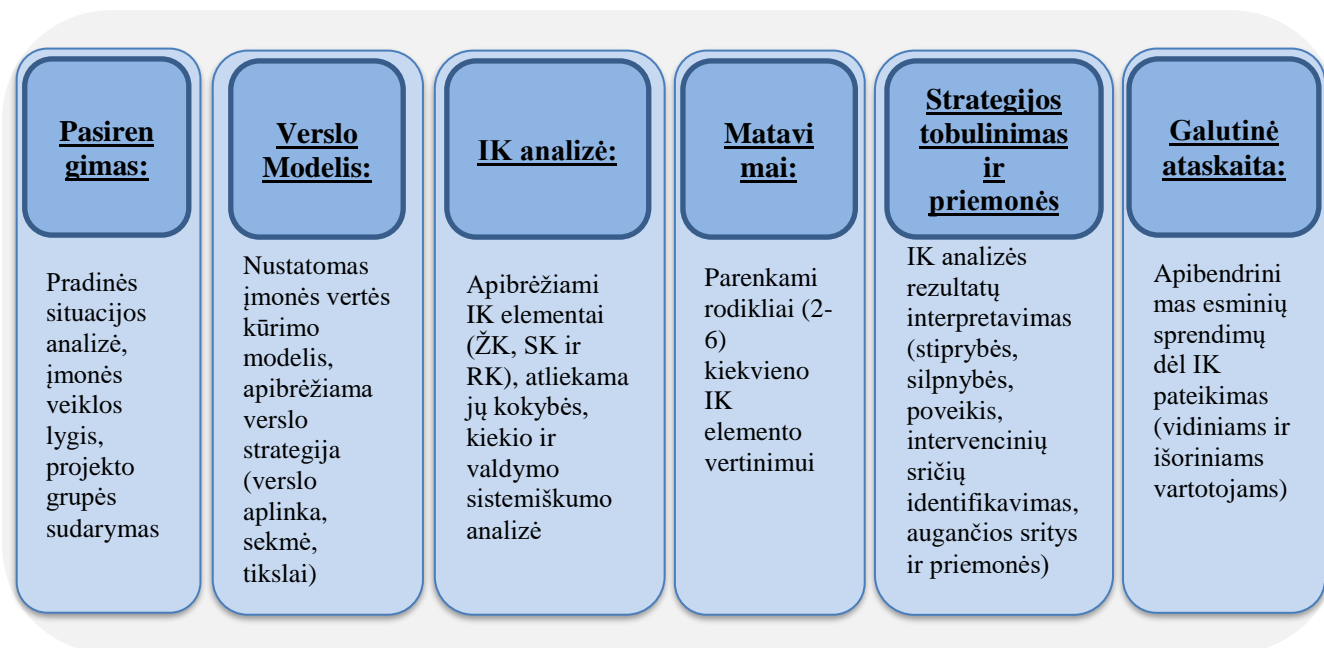
**Metodo esmė** – įvertinus organizacijos viziją, misiją, tikslus ir strategiją, sudaromi strategijų įgyvendinimo žemėlapiai, kuriuose parodomi strategijos įgyvendinimą įtakančių veiksnių tarpusavio priklausomybė. Tiksliau tai galima įvardinti kaip nematerialų išteklių formų tarpusavio įtaka bei įtaka finansiniams veiklos rezultatams. Tuomet keturiose perspektyvose parenkami 20-25 išmatuojami rodikliai bei nustatomos jų siektinos reikšmės, stebimas įgyvendinimas. Reguliariai stebima matuojamų rodiklių įtaka finansiniams veiklos rezultatams. **Metodo privalumai** – leidžia priimti su organizacijos veikla susijusius valdymo sprendimus, sudaromos sąlygos siekti užsibrėžtų tikslų bei imtis reikiamų veiksmų, metodo eiga nuosekli ir aiški. **Metodo trūkumai** – nėra matuojamos atskirų rodiklių tarpusavio priklausomybės, neatskleidžiamas nematerialaus turto potencialas, pagrinde išskiriami tik akcininkų ir vartotojų interesai, siekiant maksimalaus jų poreikio patenkinimo.

Apžvelgus subalansuotų veiklos rodiklių vertinimo metodo teorinius aspektus, galima teigti, jos šis metodas iš esmės glaudžiai susijęs su pačios strategijos vertinimu, tikslų identifikavimu, strategijos atnaujinimu bei eigos tobulinimu. Metodas paremtas įmonės strategija ir tiksliau jį būtų galima įvardinti, kaip pačios strategijos aprašymą, pasinaudojant kiekybiniais rodikliais. Tai vadybinis vertinimo metodas, grindžiamas skirtingų veiklos sferų parinkimu, matavimu bei stebėjimu. Visgi, metodas neatskleidžia informacijos apie esminių kompetencijų būklę, nepadedą įvertinti ar turimos kompetencijos padės pasiekti užsibrėžtų strateginių tikslų. Todėl metodas pilnai netenkina šio darbo tikslo, tačiau organizacijos strategijos analizės etapas yra vertingas ir galėtų būti pritaikytas esminių kompetencijų vertinimui.

**InCAs vertinimo metodas** (angl. *intellectual capital statetment*) buvo sukurtas kaip instrumentas, padedantis vertinti, vystyti bei koordinuoti nematerialius išteklius. Metodas suformuotas vykusio kolektyvinio Europos tyrimų projekto metu. Projektas buvo atliekamas 25 Europos organizacijose, truko 2,5 m. ir buvo vykdomas trimis etapais, kurio metu buvo remtasi organizacijų praktika bei patirtimi. Įvairūs vertinimo metodai teoriniame lygmenyje buvo apjungti ir pritaikyti praktiškai. InCas – strateginis valdymo instrumentas, skirtas įvertinti ir plėtoti organizacijos IK (Europos komisija, 2009). Teorinius metodus yra ganėtinai sudėtinga organizacijoms pritaikyti praktiškai. Todėl InCas projekto pagrindinė idėja buvo pateikti paprastą ir lengvai praktikoje įgyvendinamą IK vertinimo metodą. Metodas yra skirtas organizacijos IK silpnosioms bei stipriosioms pusėms pamatuoti (įvertinant struktūrinio kapitalo koeficientus), įvertinti esamą situaciją bei pateikti rekomendacijas strateginiams valdymo sprendimams. Taip pat metodo pagalba atskleidžiamas organizacijos potencialas išorei. Vertinimo metu identifikuojamos svarbiausios sritys, reikalaujančios investicijų, siekiant organizacijos strateginių tikslų bei optimalių valdymo sprendimų (Szczepankiewicz, 2013). Taikant šį metodą akcentuojama išorinio eksperto svarba, taip suteikiant objektyvumo vertinimui. Verta pažymėti, jog įmonės viduje dirbantys darbuotojai gali tiesiog nepastebėti tam tikrų ypatingą svorį turinčių elementų ir vertinimą atlikti



subjektyviai. *Metodo esmė* (4 pav.) – parodyti kaip IK yra susijęs su organizacijos tikslais, verslo procesais ir organizacijos verslo sėkme, panaudojant atitinkamus indikatorius IK elementams išmatuoti.



4 pav. InCas vertinimo metodas (Europos komisija, 2009)

*Metodo privalumai* – nuoseklus ir aiškus vertinimo procesas, lengvai pritaikomas praktikoje, išorinio eksperto dalyvavimas, užtikrinantis vertinimo objektyvumą. Metodo pagalba nustatomos silpnosios ir stipriosios IK elementų vietos, bei sudėliojami reikalingi veiksmai pagal jų svarbą organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui. *Metodo trūkumai* – daug laiko ir išteklių reikalaujantis procesas, matavimo įrankiai nustatomi ir parenkami individualiai kiekvienai organizacijai, neapima viso nematerialaus turto.

Apibendrinant galima teigti, jog metodas skirtas valdymo sprendimams pagrįsti, įvertinus esamą IK būklę kiekio, kokybės ir valdymo sistemiškumo atžvilgiu, atskleidžiant silpnąsias ir stipriąsias vietas. Metodas atskleidžia IK sąsajas su organizacijos tikslais, verslo procesais ir verslo sėkme, naudojant rodiklius šių elementų matavimams (Savickaitė, 2014). Šio darbo kontekste metodas nėra visiškai tinkamas, kadangi nepadaeda identifikuoti bei įvertinti kurios esminės kompetencijos reikalingos strateginių tikslų įgyvendinimui. Tačiau kiekio, kokybės ir valdymo sistemiškumo kriterijai gali būti pritaikyti, vertinant esmines organizacijos kompetencijas.

Roos, Pike ir Fernstroom (2005) pristatė *IK atpažinimo, vertinimo ir valdymo metodą (IKAVV)*. Eilę metų tyrinėję įvairius teorinius aspektus, patvirtino menkėjančią finansinių ataskaitų vertę bei įrodė nematerialaus turto vertinimo svarbą ir vertę. Roos (2005) pabrėžė, jog reikalingas vertinimo metodas, nauji matavimo būdai bei tam tikri rodikliai, užtikrinantys tolimesnę organizacijos plėtrą bei sėkmę, o tradicinių finansinių rodiklių vertėtų pamažu atsisakyti. Kadangi finansiniai rodikliai neparodo tikrosios organizacijos vertės, bei apčiuopia tik retrospektyvinę laiko ašį. Tinkamai atlikti veiklos vertinimą nėra

paprasta, tam reikalingas geras pasiruošimas, reikiamų bei pamatuojamų rodiklių parinkimas, validumas. Sėkmingam veiklos vertinimui užtikrinti, rekomenduotinos 5 esminės prielaidas (Roos, 2005):

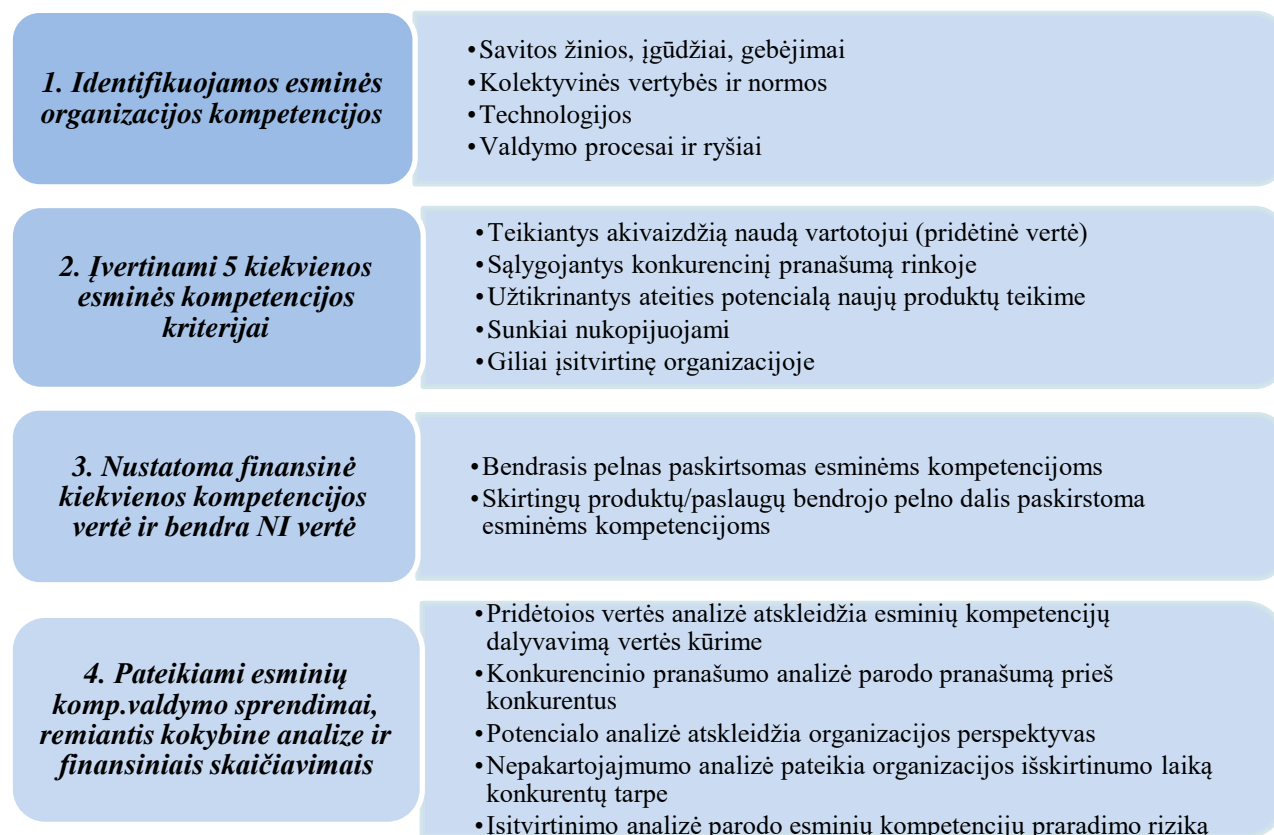
1. Išbaigtumas (pilnumas). Pasirinkti rodikliai turi atspindėti visus organizacijos išteklius. Rizika: nepasirinkus tinkamų rodiklių, galimas rizikingų tendencijų nepastebėjimas laiku.
2. Išskirtinumas. Apsaugo nuo dubliavimosi, neatsispindi kitame rodiklyje.
3. Nepriklausomumas. Pakitusios kitų rodiklių reikšmės neturėtų įtakoti esamojo.
4. Atitinkamumas (adekvatumas). Visi pasirinkti rodikliai turi būti adekvatūs, tai yra vienodai išbaigti, nepriklausomi, išskirtiniai.
5. Tinkamos matavimo skalės parinkimas.

**IKAVV metodo esmė:** naudojant IK sandaros schemą bei remiantis įmonės vertės kūrimo logika, komandoje atliekamas kolektyvinis IK sandaros tyrimas. Nustatomi svarbiausieji, apčiuopiami bei nuo kitų išteklių nepriklausomi IK elementai, kurie vizualiai atvaizduojami medžio forma. Kiekvienam iš elementų priskiriami svoriai (svarbos, reikalingumo) būsimos vertės kūrimo nustatymui. Atliekamas šių elementų kiekio ir kokybės vertinimas, sisteminė elementų analizė, nagrinėjant juos vertės, patvarumo, retumo, nukopijavimo galimybės ir nepakeičiamumo požiūriu. Atlikus analizę pateikiamos rekomendacijos esamai situacijai pagerinti, atsižvelgiant į strateginius organizacijos tikslus. **Metodo privalumai** – metodo eiga nuosekli, sisteminga elementų analizė, elementai vertinami kiekio ir kokybės požiūriu (ne pinigine išraiška), metodas atskleidžia išteklių tarpusavio sąveikas bei yra susietas su organizacijos strateginiais tikslais. **Metodo trūkumai** – sunktu tinkamai pasirinkti svarbiausius organizacijos išteklių elementus bei teisingai priskirti svorius. Netinkamas svorių parinkimas gali pateikti klaidingą ataskaitą.

Apibendrinant IKAVV metodą galima teigti, jog iš esmės jis skirtas įvertinti visus organizacijos išteklius, tiek tradicinius (piniginius ir finansinius), tiek nematerialiuosius (ryšių, organizaciniai ir žmonių), pagal tam tikrus pasirinktus elementus. Metodas padeda atskleisti elementų būklę, surikiuojant juos pagal svarbą bei atskleidžiant įmonės silpnąsias vietas. Metodas padeda pateikti atitinkamas rekomendacijas tolimesniems valdymo sprendimams. Metodas neapima esminių kompetencijų įdentifikavimo ir vertinimo, todėl netenkina šio darbo eigoje atliekamo tyrimo poreikių. Tačiau vertės kūrimo eigos ir visų išteklių įtraukimas bei atitinkamų elementų tarpusavio sąveikos atskleidimas, yra artima esminių kompetencijų vertinimui.

**Neatskleisto turto vertinimo įrankis** (*angl. weightless wealth tool kit*) – nematerialių organizacijų išteklių vertinimo metodas, sukurtas Daniel Andriessen bei pradėtas taikyti nuo 2000 m. Olandijos ekonomikos ministerijos vykdyto projekto metu 1998 m., kuriame dalyvavo įvairios apskaitos organizacijos, buvo siekiama sukurti nematerialių organizacijos išteklių vertinimo metodiką. D.Andriessen vadovavo žinių ir konsultavimo paslaugų grupei (*angl. knowledge advisory services*

group) KPMG organizacijoje, kuri dalyvavo projekte bei pristatė šį metodą. Užmojis buvo sukurti įrankį, kuris atskleistų nematerialiųjų išteklių vertę bei teiktų naudą strateginiam organizacijos valdymui. Metodas sudarytas iš 4 žingsnių, kurių procesas pavaizduotas 5 paveiksle:



5 pav. Neatskleisto turto vertinimo įrankio proceso eiga (adaptuota pagal Andriessen, 2004m.)

**Metodo esmė** – įvertinus kiekvienos esminės kompetencijos kriterijus pagal tam tikrus indikatorius (skalėje nuo 1 iki 5), išvedamas bendras indeksas. Tuomet apskaičiuojama kiekvienos esminės kompetencijos finansinė vertė: esminės kompetencijos sukuriama bendrojo pelno dalis kiekvienais metais sudedama, atsižvelgiant į potencialo faktoriaus kitimą bei padauginama iš įsitvirtinimo faktoriaus. Galiausiai nustatoma bendra finansinė organizacijos nematerialaus turto vertė (esminių kompetencijų vertė). **Metodo privalumai** – aiški metodika, grindžiama originalia organizacijos strategija bei žiniomis, atskleidžia naudingos informacijos valdymo sprendimų priėmimą, įvertinant organizacijos konkurencinius pranašumus, perspektyvas bei rizikas. **Metodo trūkumai** – paviršutiniškas įmonės turto įtakos nustatymas pridėtosios vertės kūrimo procesui, pateikiama tik finansinė esminių kompetencijų vertė.

Apibendrinant pateiktą medžiagą, galima teigti jog D.Andriessen pateiktas įrankis yra vadybinis - finansinis vertinimo metodas, grindžiamas nematerialiųjų išteklių sukuriama pridėtosios vertės apskaičiavimu. Nors atskirų esminių kompetencijų kriterijų analizė pateikia naudingos informacijos

valdymo sprendimams priimti, tačiau pilnai netenkina šio darbo kontekste atliekamo tyrimo poreikių, kadangi esminės kompetencijos vertinamos tik pinigine išraiška.

Išanalizavus skirtingus veiklos vertinimo metodus, apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas jų apima organizacijos strategiją, nors yra paremti skirtinga prieiga ir požiūriu. Lyginamoji metodų analizė, pagal tam tikrus bruožus bei charakteristikas, pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė. Vertinimo metodų palyginimas

<i>Metodai/ Bruožai</i>	<i>Subalansuotų rodiklių vertinimo metodas</i>	<i>InCas vertinimo metodas</i>	<i>IKAVV metodas</i>	<i>Neatskleisto turto vertinimo įrankis</i>
<b>Autorius, metai</b>	Kaplan ir Norton, 1992	Europos komisija, 2009	Roos, Pike, Fernstroom, 2006	Andriessen, 2000
<b>Šalis</b>	JAV	Europa	Didžioji Britanija	Olandija
<b>Kilmės paradigma</b>	Veiklos vertinimo konceptija	IK konceptija	IK konceptija	IK konceptija
<b>Metodo esmė</b>	Strategijos vertinimas	IK vertinimas, vystymas bei valdymas	IK atpažinimas, vertinimas bei valdymas	Esminių kompetencijų vertinimas
<b>Metodo taikymo tikslas</b>	Pagrįsti valdymo sprendimus, įvertinus strateginius tikslus.	Pagrįsti strateginius valdymo sprendimus, įvertinus IK silpnąsias bei stipriąsias puses.	Priimti valdymo sprendimus, atskleidus IK elementų sąveikas.	Identifikuoti ir atskleisti organizacijos esminių kompetencijų finansinę vertę.
<b>Matavimo vienetai</b>	Mišrūs	Absoliutūs ir santykiniai (%)	Absoliutūs ir santykiniai (%)	Piniginė išraiška
<b>Metodinis pagrindimas</b>	+	+	+	+
<b>Priežastinė kryptis</b>	Priežastis-pasekmė	Priežastis-pasekmė	Priežastis-pasekmė	Priežastis-pasekmė
<b>Apribojimai</b>	Nėra	Orientuota į MVĮ	Nėra	Nėra
<b>Remiasi strategija</b>	Taip	Taip	Taip	Taip
<b>Privalumai</b>	Sudaromos sąlygos siekti užsibrėžtų tikslų, padeda priimti strateginius valdymo sprendimus	Vertinimo objektyvumas, silpnųjų ir stipriųjų IK elementų identifikavimas, veiksmų plano parengimas strateginiams tikslams pasiekti.	Elementai vertinama kiekio ir kokybės požiūriu, atskleidžiant išteklių tarpusavio sąveikas, susietas su strateginiais tikslais.	Grindžiamas strategija ir žiniomis, įvertinamas konkurencinis pranašumas, perspektyvos bei rizikos.
<b>Trūkumai</b>	Nėra matuojamos atskirų rodiklių tarpusavio priklausomybės, neatskleidžiamas potencialas.	Daug laiko ir išteklių reikalaujantis procesas, universalių matavimo įrankių nebuvimas, neapima viso nematerialaus turto.	Netikslus išteklių elementų svorių parinkimas gali sąlygoti klaidingus vertinimo rezultatus.	Esminės kompetencijos matuojamos pinigine išraiška ir atskleidžiama tik jų finansinę vertę.

Subalansuotų rodiklių metodas apima materialius ir nematerialius matavimo rodiklius, atskleidžia jų įtaką finansiniams veiklos rezultatams. Tačiau šio metodo pagalba veikia vertinama pati strategija, visa bendrovės veikla, o ne esminių kompetencijų būklė. Metodas yra gana kompleksinis, neturintis lankstumo, siekiant pritaikyti konkrečioms vertinimo situacijoms. InCas ir IKAVV metodai yra skirti vertinti ir vystyti organizacijos nematerialiuosius išteklius (IK) bei priimti atitinkamus valdymo sprendimus, siekiant strateginių tikslų. IKAVV metodas pranašumas tame, jog atskleidžiamos išteklių tarpusavio sąveikos, apimant visus organizacijos išteklius. Tačiau yra ganėtinai sudėtingas identifikuojant svarbiausius išteklių elementus. Kuomet InCas vertina atskirus intelektualio kapitalo elementus, tačiau neapima viso nematerialaus turto. Pastarasis metodas reikalauja daug laiko ir išteklių. Deja nei vienas metodas neįgalina vertinti esmines organizacijos kompetencijas. Tuo tarpu neatskleisto turto vertinimo metodas skirtas identifikuoti esmines organizacijos kompetencijas bei atskleisti jų vertę finansine išraiška. Nepaisant to, jog metodas padeda nustatyti bendrą nematerialių išteklių vertę, tačiau atskleidžia tik retrospektyvinę organizacijos būklę. Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje vertinimas reikalingas atskleisti ateities galimybes, įvertinti organizacijos potencialą, o ne remtis praeities rezultatais. Norint užtikrinti konkurencinį pranašumą, būtina identifikuoti esmines organizacijos kompetencijas bei jas vystyti, atskleidžiant išteklių vertę nematerialia išraiška, nes finansiniai rodikliai neparodo tikrosios organizacijos būklės. Visi nagrinėtieji metodai yra taikyti praktikoje, tačiau nėra plačiai paplitę, gal kiek populiariesnis subalansuotų rodiklių metodas. Tačiau nei vienas iš metodų nesprendžia pagrindinio šio darbo uždavinio – įvertinti atskirų tarptautinių bendrovių padalinių esmines kompetencijas bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste.

## **2.5. Prielaidos tyrimui atlikti**

Strateginiam organizacijos valdymui žinių ekonomikoje reikalinga apibendrinta, išfiltruota ir įtakojama informacija. Informacija turi būti susijusi su konkurencinį pranašumą lemiančiais nematerialiais ištekliais bei pateikta tokia forma, kad būtų galima priimti valdymo sprendimus. Tokia informacija ypatingai svarbi vidiniams informacijos vartotojams, kuriems aktuali išteklių būklė (veiklos potencialas), kaita bei nuo to priklausantys valdymo sprendimai išteklių valdymo efektyvumui užtikrinti. Spartėjanti globalizacija lemia svarbų esminių kompetencijų vaidmenį, potencialo atskleidimas bei optimalus jo panaudojimas turi didelę įtaką įmonėje kuriamai pridėtinei vertei. Plečiant veiklą tampa svarbu perkelti organizacinius gebėjimus į naujas aplinkas bei išnaudoti potencialias galimybes. Kritinis sėkmės faktorius yra veiklos matavimai, kurie organizacijos strategiją paverčia konkrečia veiksmų programa (Sudnickas, 2008). Strateginių sprendimų priėmimo funkcija yra sparčiai populiarėjanti.

Iki šiol atliktuose tyrimuose dažniausiai buvo nagrinėjamos vadovų, pedagogų, vadybinės, studentų/moksleivių kompetencijos. Kadangi kompetencijų sąvoka iš esmės labiausiai siejama su

išsilavinimu ir mokymais, todėl gana daug tyrimų yra atlikta būtent šioje srityje. Vadybinės kompetencijos dažniausiai siejamos su vadovais ir nagrinėjamos vadovų bei lyderių kontekste. Vienas iš esminių vadovų kompetencijų kriterijų įvardijamas gebėjimas kurti strategiją. Tačiau to negana šiuolaikinėje ekonomikoje. Organizacijai būtina identifikuoti esmines organizacines kompetencijas, tinkamai jas valdyti, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus. Taigi ši sritis, esminių kompetencijų sąsaja su įmonės strateginiais tikslais, gana mažai nagrinėta.

Verta pažymėti, jog tarptautinės organizacijos tinkle, kompetencijos yra kuriamos kartu su dukterinių įmonių žiniomis. Kaip jau minėta 2.2. skyriuje, auganti konkurencija ir tarptautinių kompanijų svarba pasaulinėje ekonomikoje, verčia kurti pranašumus ir pasinaudoti teikiama dukterinių įmonių privalumais. Nes dukterinė įmonė yra pajėgi perimti vietines technologines žinias, informaciją. Esminės kompetencijos gali būti kuriamas vietinėje aplinkoje (dukterinėje įmonėje), tokiu būdu prisidėdamos prie organizacijos konkurencinio pranašumo. Todėl natūraliai susiformuoja poreikis dukterinių įmonių būklės vertinimui. Šio darbo kontekste esminių kompetencijų vertinimas labiausiai siejamas su intelektinio kapitalo (nematerialaus turto) vertinimo tikslais ir metodais. Kadangi dauguma žmogiškajam kapitalui priskiriamų elementų priklauso ir kompetencijos sampratai, kuri neretai, kaip sinonimas, naudojama ir žmogiškojo kapitalo apibrėžimuose (Užienė, Urbonė, 2008). Šio darbo tikslas yra pasiūlyti esminių kompetencijų vertinimo strategijos įgyvendinimo kontekste modelį ir juo remiantis atlikti konkrečios įmonės esminių kompetencijų vertinimą, todėl struktūrinio kapitalo dedamoji – įmonės strategija, taipogi turi būti įtraukta į vertinimą. Vertinimas neturėtų remtis tik finansiniais rodikliais, nes jie neparodo tikrosios vertės. Todėl vertinimui reikalingi kokybiniai rodikliai, atskleidžiantys perspektyvinę veiklos proceso pusę bei įmonės potencialą.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog yra dviejų tipų vertinimo modeliai, kurių vienas yra skirtas labiau išmatuoti, o kitas – įvertinti. Kompetencijų vertinimo modelis – turėtų būti bendra ir aiški žinia visų lygių vadovams, esamiems ir potencialiems darbuotojams, kokių žinių, įgūdžių, sugebėjimų ir elgesio tikimasi organizacijoje. Nes tai yra pagrindinis indėlis į organizacijos mąstymą ir įdirbį strategijos kontekste. Vertinimo tikslingumą lemia jo tiesioginė sąsaja su konkurencinio pranašumo įgijimu ir išlaikymu (Stankevičienė ir Liučvaitienė, 2012). Deja mokslinėje literatūroje nebuvo rasta konkrečių metodų ar tyrimų, kurie atskleistų esminių organizacijos kompetencijų vertę, parodytų įmonės potencialą strategijos įgyvendinimo kontekste. Todėl šis tyrimas aktualus tiek mokslinė, tiek praktinė prasme.

### 3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinėje dalyje, išanalizavus esminių kompetencijų sampratą, jų svarbą strategijos įgyvendinimui, aplinkos įtaką tarptautinių bendrovių veiklai bei šiuolaikines veiklos vertinimo sistemas, buvo pagrįsta esminių kompetencijų vertinimo svarba, aktuali tolimesnei sėkmingai organizacijų veiklai tarptautiniuose tinkluose užtikrinti bei įgyvendinti strateginius tarptautinių bendrovių tikslus. Deja standartizuotų vertinimo metodų, taikytinų ir tinkamų tokioms vadybinėms situacijoms neaptikta. Todėl, atlikus mokslinėje literatūroje pateiktų bei praktikoje adaptuotų skirtingų tipų veiklos vertinimo metodų analizę, šiame skyriuje argumentuojamas esminių kompetencijų vertinimo modelis. Kuris yra taikytinas konkrečios tarptautinės bendrovės gamybinio padalinio, įsikūrusio Lietuvoje, esminėms kompetencijoms vertinti.

#### 3.1. Konceptualaus esminių kompetencijų vertinimo modelio sudarymas

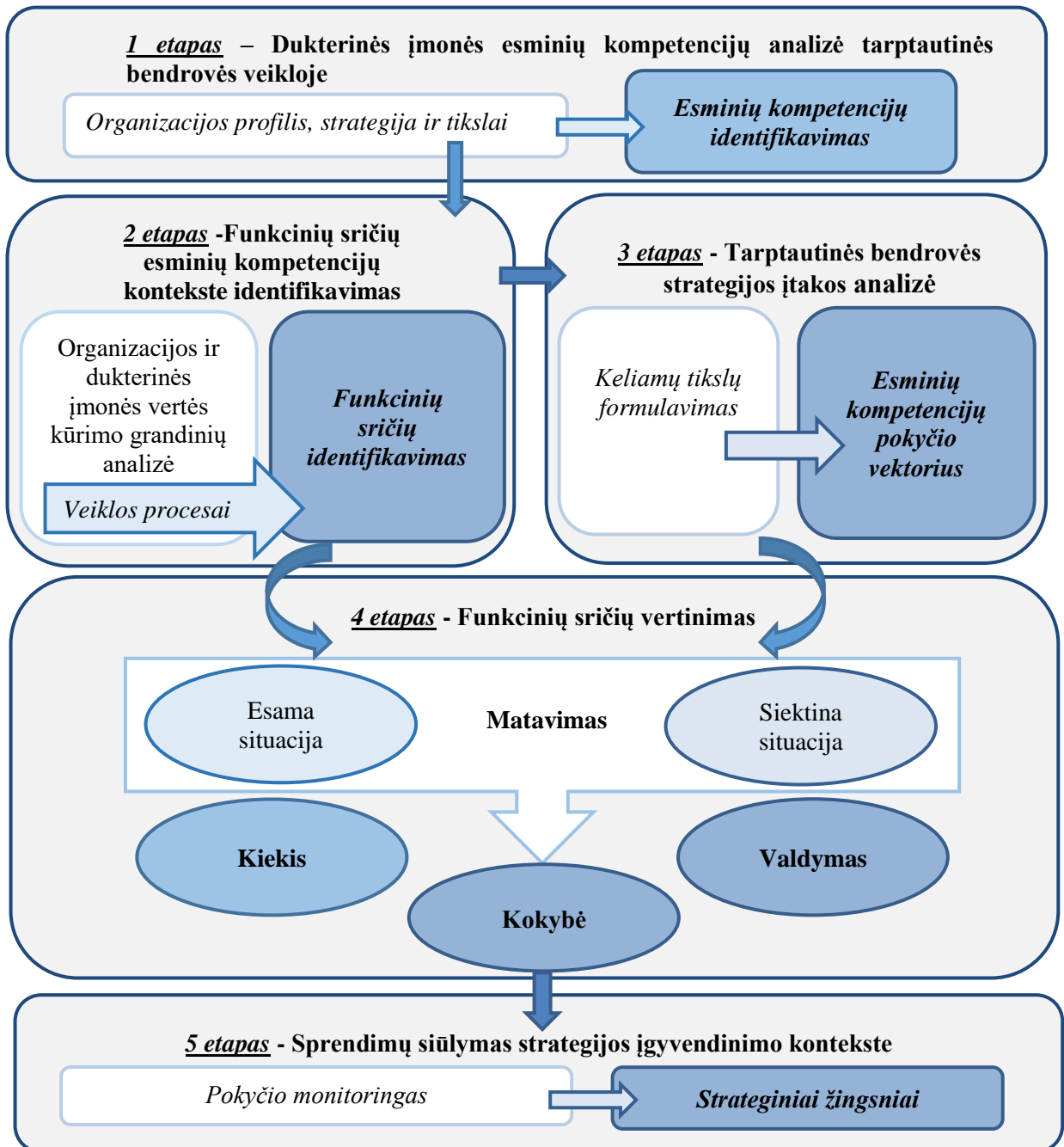
Siūlomas konceptualusis modelis sudarytas adaptavus aktualius metodologinius sprendimus iš skirtingų veiklos vertinimo metodų, aptartų šio darbo 2.4 skyriuje. Skirtingi metodai pasižymi tiek privalumais, tiek trūkumais, todėl sudarant originalų modelį buvo atsižvelgta į pateiktas rekomendacijas naujos kartos matavimo sistemoms, susietoms su strateginiu valdymu ir procesų tobulinimu (Sudnickas, 2008). Modelis turi būti:

1. praktinis, paprastai pritaikomas vadybinis instrumentas, atspindintis statinius ir dinامينius organizacijos veiklos aspektus;
2. padedantis surinkti tikslią, teisingą informaciją;
3. visiškai suderintas su organizacijoje vykstančiais procesais;
4. matavimai susieti su strategija;
5. inicijuojantis imtis reikiamų veiksmų.

Atsižvelgiant į pateiktas rekomendacijas, 6 paveiksle pateikiamas konceptualus esminių kompetencijų vertinimo modelis bei aptariami proceso eigos etapai.

***1 etapas – Dukterinės įmonės esminių kompetencijų analizė tarptautinės bendrovės veikloje.***  
Norint atlikti validų vertinimą, pirmiausiai būtina atlikti išsamią konkrečios tarptautinės bendrovės veiklos analizę, detaliam išnagrinėjant organizacijos profilį, apžvelgiant situaciją rinkoje, klientus, kuriamus produktus ar teikiamas paslaugas, nustatant strategiją bei tikslus. Išanalizavus tarptautinės bendrovės vertės kūrimo grandinę, atskleidžiamas organizacijos verslo modelis, kuriuo vadovaudamasi bendrovė sukuria ir teikia vertę vartotojui, uždirbdama iš to pinigų. Įveikinti nematerialieji išteklių, skirtinguose vertės kūrimo etapuose, kuria neeilinius organizacijos gebėjimus, kurie vienas kitą papildydami lemia jos konkurencinį pranašumą rinkoje bei įgalina kurti pridėtinę vertę (Andriessien,

2004). Atlikta tarptautinės bendrovės analizė atskleidžia kuriamą vertę vartotojui, ko pasekoje yra identifikuojamos dukterinės įmonės esminės kompetencijos. Realizuojant šį etapą, remiamasi Daniel Andriessen (2004 m.) organizacijos esminių kompetencijų samprata. Teorinėje dalyje buvo pabrėžta, jog kompetencija tai įgūdžių ir technologijų rinkinys, įgalinantis organizaciją kurti vertę vartotojui, yra sunkiai nukopijuojama, generuojanti pinigų srautus, suvokiama kaip kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija. Todėl sekančiuose modelio etapuose siūloma remtis būtent šiuo vertinimo požiūriu.



6 pav. Esminių kompetencijų vertinimo modelis

**2 etapas - Funkcinių sričių esminių kompetencijų kontekste identifikavimas.** Atlikus išsamią tarptautinės bendrovės veiklos, strategijos bei tikslų analizę, identifikavus svarbiausią konkurencinį



pranašumą – esmines organizacijos kompetencijas, sekančiame etape pereinama prie veiklos procesų analizės. Vertė kuriama atskirose tarpusavyje susijusiose grandyse. Todėl, remiantis Porter (1998 m.) teorija, atskleidžiama dukterinės įmonės vertės grandinė, identifikuojant visus veiklos procesus. Bendra dukterinės įmonės vertės grandinė daro įtaką visos tarptautinės bendrovės grandinės funkcionavimui, todėl atskleidžiama bendra grupės vertės grandinė, nurodant kurioje funkcinėje srityje atsiranda dukterinė įmonė. Šis žingsnis reikalingas parodyti, kaip dukterinė įmonė, savo funkcinė sritimi bendroje vertės grandinėje, prisideda prie bendrų tarptautinės bendrovės tikslų, atskleisti svarbos laipsnį bendrovės strategijoje. Bet kurios organizacijos veiklos esmė yra tikslų įgyvendinimas, kurie realizuojami per įvairias funkcijas (Zakarevičius, 2010). Atliekant vieną ar kitą funkciją, vykdoma atitinkamų veiksmų seka, todėl funkcijos, apjungtos į visumą, sudaro veiklos procesą. Funkcinių sričių identifikavimas yra svarbus etapas, kadangi tai yra organizacijos tikslų išraiška. Verta atkreipti dėmesį, jog ypatingai svarbu identifikuoti valdymo funkcijas, kadangi jų svarba strategijos įgyvendinimo procese atlieka vieną esminių funkcijų. Veiklos procesų analizės eigoje identifikuojamos funkcinės sritys, pateikiant jų išaiškinimus (apibrėžimus), kurie leidžia vienodai traktuoti sritis visiems dalyvaujantiems vertinime. Pirmojo etapo metu nustatyti strateginiai tikslai bei esminės kompetencijos padeda atskleisti svarbiausias funkcinės sritis, kurių pakankumas bei kokybė bus įvertinta sekančiuose etapuose.

**3 etapas - Tarptautinės bendrovės strategijos įtakos analizė.** Išanalizavus dukterinės įmonės vertės kūrimo grandinę, identifikavus įmonės funkcinės sritis, siekiant esamų tikslų įgyvendinimo bei atskleidus įmonės vietą bendroje organizacijos vertės grandinėje, šiame etape atliekama tarptautinės bendrovės strategijos įtakos analizė. Kaip jau minėta 2.3. skyriuje, norint įgyti tvarų konkurencinį pranašumą, organizacija turi turėti galimybę sukurti ir realizuoti atitinkamą strategiją. Remiantis išnagrinėta teorija šiame etape, nagrinėjant strategiją, tikslinga remtis subalansuotų rodiklių vertinimo metodu, kadangi šis yra susietas su organizacijos strategija, tikslų identifikavimu, strategijos atnaujinimu bei organizacijos procesų eigos tobulinimu. Šio metodo privalumas yra tame, jog atlikus įvykdytų darbų analizę, leidžia įtraukti į vertinimą tobulinimo perspektyvas. Įvertinus strategiją ilgalaikėje perspektyvoje bei nustačius tarptautinės bendrovės lūkesčius dukterinei įmonei, suformuluojami keliami nauji tikslai. Ko pasekoje nustatomas esminių kompetencijų pokyčio vektorius. Šio etapo esmė nustatyti tarptautinės bendrovės lūkesčius bei keliamus naujus strateginius tikslus.

**4 etapas - Funkcinių sričių vertinimas.** Identifikavus esamą situaciją bei nustačius pokyčio vektorius, sekančiame etape atliekamas funkcinių sričių būklės vertinimas. Vertinimui pasitelkiant tris kriterijus: kiekis, kokybė bei valdymo sistemiškumas. Šį vertinimą lengviausiai pasiekti leidžia InCas (2009 m.) metodika, kadangi jos pagalba nustatoma elementų kiekio bei kokybės santykis, identifikuojamos silpnosios bei stipriosios vietos. 2.1 skyriuje minėta, jog verslo sėkmę bei konkurencingumą lemia tam tikrų esminių kompetencijų turėjimas, kurias užtikrina kokybinė ir

kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija, o efektyvus valdymas prisideda prie strategijos įgyvendinimo. Todėl svarbu pamatuoti ar dukterinė įmonė turi pakankamai bei atitinkamos kokybės išteklių strateginiams tikslams pasiekti, ar jie tinkamai koordinuojami. Matavimai atliekami antrojo ir trečiojo etapų pasekoje sudarytoje apibendrintoje funkcinių sričių lentelėje. Tyrimo eigoje gali būti identifikuotas tam tikrų sričių naikinimo bei naujų funkcinių sričių įvedimo poreikis. Toks poreikis gali būti padiktotas naujai suformuluotų strateginių tikslų. Vertinimo metu siekiama nustatyti ar nematerialių išteklių pakanka funkcinių sričių išpildymui, iškeltiems strateginiams tikslams pasiekti. Vertinant kokybės požiūriu, nustatoma ar atitinkamų išteklių kokybė tenkina įmonės poreikius. Ištekliai turi būti sistemiškai valdomi, todėl remiantis valdymo kriterijais, toliau vertinamas jų valdymas, stebėjimas, koordinavimas. Remiantis 6 lentelėje pateikta funkcinių sričių vertinimo sistema, kiekvienai funkcijai priskiriama atitinkama reikšmė. Norint suteikti vertinimo metodui paprastumo, aiškumo ir lengvo surinktų duomenų apdorojimo, kiekvienam vertinimo kriterijui priskirtos atitinkamos reikšmės – apibrėžimai. Vertinimo balas, priskirtas kiekvienos rūšies vertinimo kriterijui skalėje nuo 1 iki 4, tolimesnėje analizėje leis paprasčiau apdoroti gautus rezultatus, suteikiant jiems tam tikras reikšmes.

6 lentelė. Funkcinių sričių vertinimo sistema

Vertinimo balas	Vertinimo kriterijų apibrėžimai		
	Kiekis	Kokybė	Valdymas
1	Absoliučiai nepakanka	Absoliučiai netenkina	Absoliučiai nevaldoma
2	Iš dalies pakanka	Iš dalies tenkina	Iš dalies valdoma
3	Beveik pakanka	Beveik tenkina	Beveik valdomas
4	Pilnai pakanka	Pilnai tenkina	Pilnai valdoma

Šis etapas leidžia įvertinti atotrūkį tarp esamos ir siektinos būklės strategijos įgyvendinimo kontekste, nustatyti silpnąsias bei stipriąsias dukterinės įmonės vietas. Skirtumas tarp esamos ir siektinos būklės leidžia nustatyti tobulinimo procesą. Apibendrinus gautus rezultatus bei išvedus kiekvienos funkcinės srities vertinimo kriterijų vidurkius, veiklos procesų vizualizacija pateikiama grafiškai.

**5 etapas - Sprendimų siūlymas strategijos įgyvendinimo kontekste.** Apdorojus surinktus duomenis ir remiantis gautais vertinimo rezultatais, paskutiniame etape pateikiami pasiūlymai racionaliam išteklių panaudojimui, stiprinimui bei vystymui strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste. Vertinimo metu identifikuojamos stipriausios bei silpniausios funkcinės sritys, tam tikrų išteklių perteklius ar trūkumas, atskleidžiama esminių kompetencijų būklė. Tokiu būdu nustatoma dukterinės įmonės būklė bei atskleidžiamas potencialas, įgalinantis imtis tam tikrų sprendimų strategijos įgyvendinimo kontekste. Pokyčio monitoringas apima sistemingą analizę, tolimesnės raidos ir galimų poveikių prognozavimą. Rezultatų interpretacija apima tobulinimo procesą, kurio metu priimami atitinkami strateginiai žingsniai.

Pasiūlytas konceptualus esminių kompetencijų vertinimo modelis paremtas nuoseklia logika. Visų pirma atliekama išsami tarptautinės bendrovės veiklos analizė, apimanti organizacijos profilį, strategiją, tikslus bei ilgalaikes perspektyvas. Toliau identifikuojama esminės dukterinės įmonės kompetencijos, kurių kiekio, kokybės bei valdymo sistemiškumo santykis pateikia įmonės tikslų įgyvendinimo galimybes visos tarptautinės bendrovės strategijos kontekste. Svarbu paminėti, jog pasiūlytas modelis leidžia nagrinėti dukterinės įmonės esmines kompetencijas, integruojant jas į tarptautinės bendrovės vertės grandinę. Siūlomas modelis ne tik apima patį vertinimo procesą bei leidžia suformuluoti išvadas ir pateikti sprendimus, tačiau yra orientuotas į patį procesą, kurio metu dukterinės įmonės vadovų komanda įsigilina į įmonės kuriamą konkurencinį pranašumą, analizuoja nematerialiuosius išteklius.

### 3.2. Empirinio tyrimo metodai

Konceptualiam esminių kompetencijų vertinimo modeliui pritaikyti empiriškai praktikoje tikslinga rinktis kokybinius tyrimo metodus: **atvejo analizę, pusiau struktūrizuotą interviu ir fokus grupę**. Taikant kokybinę tyrimo strategiją, siekiama įsigilinti į tiriamojo fenomeno esmę, dėmesį skiriant tiriamųjų įvykių, procesų, aplinkybių interpretacijoms. Tyrimo proceso nesiekama kontroliuoti, o sukaupta informacija analizuojama pagal sudarytą atitinkamą planą. **Empirinio tyrimo tikslas** – remiantis pasiūlytu konceptualių esminių kompetencijų vertinimo modeliu, atlikti pasirinktos įmonės esminių kompetencijų vertinimą tarptautinės bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste.

**Atvejo analizė** (*angl. case study*) – tai tokia kokybinių tyrimų strategija, kuomet nuodugniai nagrinėjamas vienas ar keli konkretūs atvejai, kurie iliustruoja tiriamąją problemą realiame kontekste, leidžia paaiškinti ir aprašyti tiriamą reiškinį (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Procesu atlikimo eiga susideda iš informacijos surinkimo ir analizės etapų bei rezultatų interpretavimo. Metodas yra orientuotas į gebėjimą realioje situacijoje taikyti įvairias žinias, tinkamai įvertinti “kas”, “kodėl” ir “kaip” (Česnyienė, Laužikas, Miliūtė ir Lobanova, 2010). Analizuojant turimus duomenis, identifikuojamos sąsajos tarp situacijos ir analizuojamų duomenų. Taikant atvejo analizę kintamieji tiriami skirtingais metodais, siekiant gautų rezultatų validumo (Yin, 2013). Atvejo analizė yra vienas iš labiausiai paplitusių būdų, skirtų kokybinių tyrimų atlikimui, gana plačiai naudojama organizacijų veiklos studijose. Šis metodas yra taikytinas projektuojant sprendimą konkrečiai įmonei, todėl ši tyrimo strategija leidžia esminių kompetencijų vertinimo modelį taikyti praktiškai bei įvertinti jo funkcionalumą pasirinktoje tarptautinės bendrovės dukterinėje įmonėje.

Interviu apibūrinamas kaip sistemingas duomenų rinkimas tyrėjo pokalbio su tiriamuoju metu, siekiant surinkti tyrimui reikalingos informacijos. Tyrimo metu taikytinas **pusiau struktūrizuotas interviu**, kuomet numatyti klausimai ir pateikimo seka yra iš anksto apgalvoti, tačiau procedūra standartizuojama tik iš dalies, tyrimo eigoje pasiekiant laisvės papildomiems klausimams, kurių pagalba

gali būti praturtintas tyrimas (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Interviu pagalba galima surinkti sunkiai gaunamos informacijos, tokios kaip respondentų požiūriai, įsitikinimai, nuostatos. Tyrimo eigoje interviu pagalba siekiama gauti reikiamos informacijos apie tarptautinės bendrovės strategiją, keliamus tikslus dukterinei įmonei bei ateities lūkesčius. Pusiaus struktūrizuoto interviu metu (žr. 1 ir 2 priedus) apklausiami tarptautinės bendrovės bei dukterinės įmonės vadovai. Apklausiant tarptautinės bendrovės vadovą, siekiama išsiaiškinti bendrovės poziciją, strategiją ilgalaikėje perspektyvoje, lūkesčius ir ateities planus, keliamus dukterinei įmonei. Bendraujant su dukterinės įmonės vadovu, siekiama išsiaiškinti įmonės užimamą poziciją bendroje tarptautinės bendrovės vertės kūrimo grandinėje, pasiektus tikslus, ateities planus bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste, įvertinti savarankiškumą bei nustatyti kaip traktuojamos esminės kompetencijos įmonėje.

**Diskusija grupėje** (*arba fokus grupė*) – tyrimo metodas, kuris padeda atskleisti dalyvių požiūrį, nuomonę bei įžvalgas (Tidikis, 2003). Fokus grupės metu gaunama daugiau informacijos nei būtų galima surinkti iš pavienių asmenų, todėl veikiančios sinergijos ir kūrybiškumo efekto nauda akivaizdi (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Metodo pagalba atskleidžiami grupinės sąveikos rezultatai, kurie gaunami susitelkiant ties tam tikra tema. Diskusija grupėje yra tyrėjų ir praktikų plačiai naudojamas instrumentas, suteikiantis aukštos kokybės ir tikslios informacijos. Metodas yra pripažintas praktinio pobūdžio tyrimams atlikti. Antrajame modelio etape fokus grupė sudaroma iš dukterinės įmonės vadovo ir funkcinų padalinių vadovų, kuriai vadovauja moderatorius – tyrėjas. Kruopščiai suplanuota sesija yra tikslingai struktūrizuota, siekiant identifikuoti funkcines sritis, sudarančias veiklos procesą. Grupės sąveika padeda stimuliuoti dalyvių idėjas, o diskusijos metu surinkta informacija gali padėti rasti sprendimus tiek senoms, tiek naujoms problemoms. Vėliau, pateikus antrojo ir trečiojo etapų pasekoje apibendrintus funkcinų sričių duomenis, dalyvaujant tai pačiai grupei, ketvirtojo etapo metu atliekami funkcinų sričių matavimai.

7 lentelė. Empirinio tyrimo etapuose taikytini metodai

Modelio etapas	Instrumentas	Taikymo tikslas	Tyrimo dalyviai
1 etapas	- Antrinių duomenų analizė - Interviu	Išsiaiškinti organizacijos veiklos profilį bei identifikuoti esmines įmonės kompetencijas	- Tarptautinės bendrovės ir dukterinės įmonės vadovai
2 etapas	- Antrinių duomenų analizė - Fokus grupė	Atskleisti tarptautinės bendrovės vertės grandinę, nurodant dukterinės įmonės vietą joje. Identifikuoti funkcines sritis veiklos procesų analizės eigoje	- Dukterinės įmonės vadovas ir funkcinų padalinių vadovai
3 etapas	- Interviu	Nustatyti tarptautinės bendrovės lūkesčius ir naujus tikslus	Tarptautinės bendrovės vadovai
4 etapas	- Fokus grupė	Pamatuoti funkcinų sričių kiekį, kokybę ir valdymo sistemiskumą esamoje ir siektinoje situacijoje	- Dukterinės įmonės vadovas ir funkcinų padalinių vadovai

<b>5 etapas</b>	- Tyrimo rezultatų sintezė	Nustatyti ir pasiūlyti galimą tobulinimo procesą strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste	Ekspertas
-----------------	----------------------------	--	-----------

Kiekvienam empirinio tyrimo etapui taikytinas metodas, taikymo tikslas bei dalyviai pateikiami 7 lentelėje. Tyrimo proceso eigoje reikalinga informacija surenkama glaudžiai bendradarbiaujant su tarptautinės bendrovės ir dukterinės įmonės vadovybe bei pasitelkiant antrinių duomenų analizę, vertinimas atliekamas fokus grupės metu, o tyrimų rezultatų sintezė leidžia pateikti siūlymus bei tobulinimo žingsnius.

Tyrimas atliekamas, vadovaujantis etikos bei informacijos konfidencialumo principais. Visi tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu ir keliamais uždaviniais bei pristatoma laukiama nauda ir rezultatai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta, Lietuvoje veikianti įmonė UAB „Jotron“, kuri priklauso tarptautinei, norvegiško kapitalo bendrovei „Jotron Group“. Tyrime dalyvavo „Jotron Group“ vadovė, UAB „Jotron“ vadovė ir trys UAB „Jotron“ funkcinių padalinių vadovai.

## 4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Pasiūlytas konceptualus esminių kompetencijų vertinimo modelis praktikoje pritaikomas dukterinėje įmonėje UAB „Jotron“, kuri priklauso tarptautinei norvegiško kapitalo bendrovei – „Jotron Group“. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti modelio tinkamumą, praktiškumą ir teikiamą naudą konkrečiai įmonei. Tyrimo metu glaudžiai bendradarbiaujama su UAB „Jotron“ ir „Jotron Group“ vadovybe, siekiant visapusiškos naudos bei validžių rezultatų.

### 4.1. UAB „Jotron“ esminių kompetencijų analizė „Jotron Group“ veiklos kontekste

„Jotron Group“ yra privati, norvegiško kapitalo bendrovė, vykdanči savo veiklą jau 50 metų. Bendrovė veikia elektronikos pramonėje tarptautiniu mastu, pateikdama rinkai modernius komunikacijos produktus ir sistemas, skirtus jūros, žemės ir oro sritims. Tarptautinė bendrovė orientuojasi į dvi pagrindines Jotron produktų grupes: laivybos ir energijos komunikacija (*angl. maritime and energy*) bei skrydžių kontrolės valdymo ir pakrantės komunikacija (*angl. air traffic control [ATC]*), pateikdama rinkai šiuos produktus:

- saugumo jūroje, paieškos ir gelbėjimo įranga;
- vidinės laivų komunikacijos sistemos;
- saugumo ryšio palaikymo sistemos laivybai;
- produktai ir sistemos, skirti komunikacijai tarp laivo ir kranto;
- radijo ryšio produktai ir sistemos, komunikacijai tarp žemės ir dangaus, skirti civilinei aviacijai bei kariniam naudojimui;
- įrašymo ir perklausymo sistemos.

Centrinė būstinė (*angl. head office*) yra įsikūrusi Norvegijoje, kurioje pagrindinė veikla yra suskirstyta į laivybos ir energijos bei skrydžių valdymo produktų grupes, operacijų ir aptarnavimo po pardavimo divizijas. Inovacinė veikla, t.y. tyrimai ir vystymas (*angl. R&D*), orientuojantis į abi produktų grupes, yra vykdomi Norvegijoje, iš kur taip pat koordinuojamos marketingo ir pardavimo funkcijos. Dukterinės įmonės, kuriose integruota gamybinė veikla bei pardavimai, yra atskaitingos centrinei būstinei. Šiuo metu „Jotron Group“ sudaro:

- Jotron AS, Norvegija – centrinė būstinė, veikianti nuo 1967 m.;
- Jotron UK, Anglija – pardavimų būstinė, veikianti nuo 1980 m., atsakinga už rinkos aptarnavimą per profesionalių agentų tinklą;
- Jotron USA, JAV – pardavimų būstinė, veikianti nuo 2003 m., atsakinga už Amerikos rinkų aptarnavimą;

- Jotron Asia, Singapūras – pardavimų būstinė, veikianti nuo 2002 m., atsakinga už tolimųjų rytų rinkas;
- UAB „Jotron“, Lietuva – gamybinę veiklą vykdanči dukterinė įmonė, veikianti nuo 2001 m.

„Jotron Group“ per įgaliotus atstovus parduoda savo produkciją daugiau nei 60 įvairių šalių visame pasaulyje, realizuodama savo produkciją jūrinėje bei skrydžių kontrolės valdymo rinkose. Pagrindiniai bendrovės klientai yra didieji, komerciniai laivai, naftos platformos, pakrančių tarnybos bei oro uostai. Viso „Jotron Group“ šiuo metu dirba 300 darbuotojų, o metinę apyvartą 2016 m. sudarė 440 MNOK (48 MEUR). Metinių įplaukų pasiskirstymas pagal regionus pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. „Jotron Group“ metinės įplaukos pagal regionus

Regionas	Metinės įplaukos, %
Europa	56,6%
Azija	22,7%
Šiaurės Amerika	8,5%
Artimieji rytai	3,6%
Pietų Amerika	2,2%
Afrika	1,4%
Kiti regionai	5%
<b>Viso:</b>	<b>100%</b>

„Jotron Group“ siekia būti pripažinti geriausiais savo klasėje, atsižvelgiant į žmones, techninius sprendimus, kokybę, aptarnavimą ir kuriamą vertę. Pagrindinė **verslo idėja** yra kurti, gaminti ir reklamuoti moderniausius komunikacijos produktus ir sistemas žemės, jūros ir oro srityse visame pasaulyje. Tarptautinės bendrovės vadovė „Jotron Group“ **strategiją** įvardijo (žr. 1 priedą), kaip svarbių aspektų rinkinį, kurio pagalba, per naujų rinkų įsisavinimą, pelningumo siekimą, komandos kompetencijos palaikymą aukštame lygyje, nepriekaištingos kokybės užtikrinimą bei ypatingą dėmesio suteikimą klientui, siekiama pasaulinio lyderio pozicijų komunikacijos produktų ir sistemų žemės, jūros ir oro srityse. Strateginis planas parengtas 5 metų laikotarpiui visos tarptautinės bendrovės mastu. „Jotron Group“ vizija, misija, vertybės bei strateginiai tikslai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. „Jotron Group“ platforma

„Jotron Group“	Strateginiai tikslai
<b>Vizija</b> - būti pasaulio lyderiu savo gaminių grupėje	1. „Vienas Jotron“ ( <i>angl. one Jotron</i> ) – bendri procesai ir sistemos, bendra kultūra, bendra vadovavimo filosofija, dalinimasis patirtimi ir informacija.
	2. Pelningumo siekimas (EBITDA >10%) – išnaudoti potencialą pelningiausių produktų bei padidinti kitų produktų grupių pelningumą.
<b>Misija</b> – suteikti padidintą saugumą puikių komunikacijos sprendimų dėka	3. Užtikrinti optimalų išdą augimo valdymui.
	4. Stiprinti Jotron prekės ženklą ( <i>angl. brand</i> ).
	5. Užtikrinti Jotron, kaip patrauklaus partnerio vardą, vertinamo dėl puikios kokybės ir aptarnavimo.
	6. Stiprinti Jotron, kaip darbdavio autoritetą.

Vertybės – preciziškumas, entuziazmas ir pagarba	7. Užkariauti naujas rinkas (Brazilija ir Kinija).
	8. Distribucija – įdiegti pasaulinę, paskirstymą palaikančią sistemą, užtikrinti klientų pasitenkinimą paslauga (numatyta įtraukti UAB „Jotron“).

UAB Jotron yra savarankiškas juridinis vienetas, įsikūręs Kauno mieste ir yra pagrindinis bei didžiausias gamybinis padalinys visoje Jotron grupėje. Įmonės vadovės teigimu (žr. 2 priedą), gamybinei veiklai vystyti Kaunas buvo pasirinktas būtent dėl ilgametės patirties elektronikos pramonėje, turimų santykinai aukštos kvalifikacijos specialistų ir patrauklios geografinės padėties. Tokiu būdu bendroje „Jotron Group“ vertės grandinėje buvo integruotas vietinius privalumus pritaikantis gamybinis padalinys. Produktų kūrimo veikla čia kol kas nevystoma, tačiau „Jotron Group“ vadovė yra patenkinta išaugusia UAB „Jotron“ darbuotojų kompetencija ir bendradarbiavimu gaminių kūrimo srityje (žr. 1 priedą). Pasirinkimą įsteigti šią dukterinę įmonę vertinamas vienu sėkmingiausių žingsnių grupės istorijoje. Šiuo metu UAB „Jotron“ gamyba vykdoma pagal motininės bendrovės pateikiamus užsakymus, pateiktas produktų specifikacijas ir technologinius procesus. Taigi tiesioginis sąlytis su klientais palaikomas per motininę bendrovę bei kitas dukterines įmones, kurios bendroje „Jotron Group“ vertės grandinėje veikia pardavimų grandyje. UAB „Jotron“ šiuo metu dirba 95 darbuotojai, o metinė įmonės apyvarta 2016 metais sudarė 12 MEUR.

Apibendrinus informaciją, gautą pusiau struktūrizuoto interviu metu su tarptautinės bendrovės vadove (žr. 1 priedą), galima teigti, jog „Jotron Group“, kaip pasaulyje pirmaujantis pažangių technologijų tiekėjas, yra priklausomas nuo nuolatinio kompetencijų ugdymo visų darbuotojų tarpe. Ypatingai svarbu vystyti žinojimą, dalintis žiniomis tarp skyrių, geografinių vietų ir įmonių – visa tai yra esminis pamatas bendram „Jotron Group“ vystymui. Tarptautinės bendrovės vadovė akcentavo (žr. 1 priedą) esminius „Jotron Group“ siekius išteklių ir kompetencijų vystymo srityse:

- perkelti kuo daugiau kompetencijos (profesinės patirties) į UAB „Jotron“ kartu su naujos produkcijos/projektų gamybos perkėlimu;
- užtikrinti ateities poreikių tenkinimą („Jotron Group“ – kaip tiekėjo), valdant reikiamas kompetencijas ir resursus;
- užtikrinti optimalų „Jotron Group“ kompetencijų ir resursų naudojimą nepriklausomai nuo lokacijos.

Bendrovei svarbu identifikuoti kritines kompetencijas bei jas išlaikyti ir nuolat vystyti, siekiant išlaikyti pasaulinio lyderio pozicijas. Privalu užtikrinti reikiamas kompetencijas visose kritinėse srityse, ypatingą dėmesį skiriant valdymui ir vadovavimui. Tai tik patvirtina teorinėje dalyje atskleistas išvalgas, jog valdymas atlieka vieną esminių funkcijų strategijos įgyvendinimo procese. „**Jotron Group**“ konkurencinį pranašumą rinkoje lemia aukštos kokybės pažangių technologijų produktai, tvarumas, komandos kompetencija bei rūpinimasis klientu, teikiant ypatingą dėmesį problemų sprendimui.



Pagrindiniai iki šiol UAB „Jotron“ keliami tikslai buvo patenkinti vienintelį savo klientą – „Jotron Group“, užtikrinti efektyviai veikiančius gamybinius procesus, tinkamai suplanuoti, laiku aprūpinti žaliavomis ir pateikti aukštos kokybės produktus, išlaikant santykinai žemą produktų kainą, orientuojantis į gerų ryšių palaikymą su esamais tiekėjais bei naujų tiekėjų paieškas. UAB „Jotron“ konkurencinis pranašumas slypi efektyvioje ir kokybiškoje gamyboje, konkuruojant žema kaina. Interviu metu surinkta informacija bei antrinių duomenų analizė leido identifikuoti ir suformuluoti pagrindinę UAB „Jotron“ esminę kompetenciją, kuri 10 lentelėje pateikiamas kartu su įmonės dabartiniais tikslais. „Jotron Group“ ir UAB „Jotron“ vadovės pritarė identifikuotos sąvokos apibrėžimui.

10 lentelė. UAB „Jotron“ esminė kompetencija ir tikslai

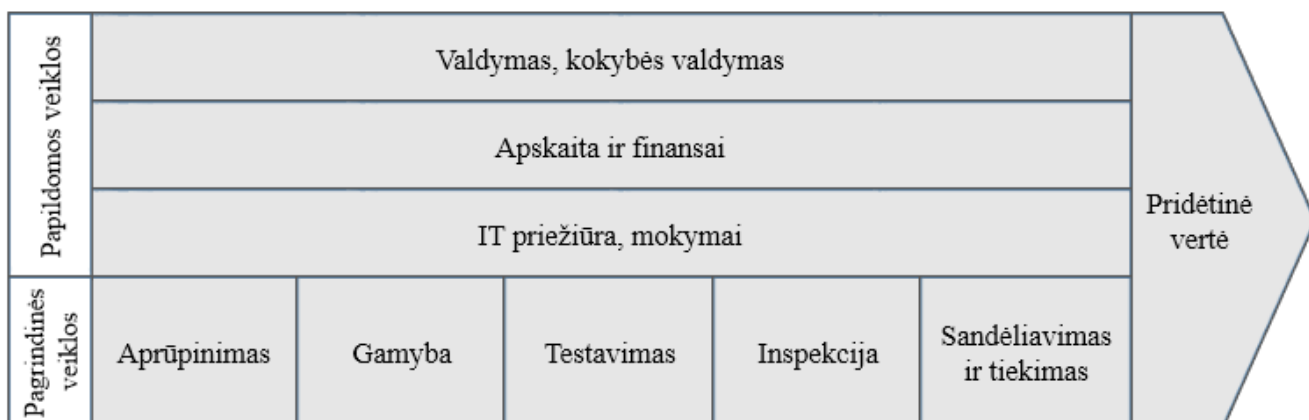
UAB „Jotron“	UAB „Jotron“ tikslai
<b>Esminė kompetencija</b> – efektyviai pritaikant elektronikos pramonėje naudojamus technologinius procesus ir išlaikant konkurencingą kainą, laiku gaminti ir tiekti aukštos kokybės produktus.	1. Išlaikyti savikainą nustatytame lygyje.
	2. Siekti pelningumo.
	3. Didinti sandėlio apyvartumą.
	4. Užtikrinti ir kelti gamybos efektyvumą.
	5. Užtikrinti aukštą kokybę (mažinti klientų nusiskundimų ir nusiskundimų tiekėjams skaičių).
	6. Užtikrinti gamybos ir užsakymų tikslumą.
	7. Užtikrinti reikiamą kompetencijų lygį.

Anot UAB „Jotron“ vadovės (žr. 2 priedą), griežta kontrolė, veikianti aiški organizacinė struktūra, gamybiniai procesai, technologinės žinios, ilgametė patirtis, stiprus komandinis darbas padeda įmonei siekti tikslų. Atlikta „Jotron Group“ veiklos analizė, detaliam išnagrinėtas tarptautinės bendrovės profilis, situacija rinkoje, kuriami produktai, strategija bei tikslai, padėjo atskleisti bendrovės konkurencinį pranašumą rinkoje bei kuriamą vertę vartotojui. „Jotron Group“ vizija – būti pasaulio lyderiu savo gaminių grupėje, tačiau konkuruoti vien tik kaina nepakanka. Todėl privalu klientui duoti daugiau, o tai, anot „Jotron Group“ vadovės, yra aukščiausio lygio kokybė ir aptarnavimas. Visa tai tiesiogiai įtakoja esminių dukterinės įmonės kompetencijų kūrimą bei reikalauja nuolatinio jų vystymo.

#### 4.2. Esminių funkcinių veiklos sričių identifikavimas

„Jotron Group“ profilio, strategijos bei tikslų analizės pasekoje identifikuotos UAB „Jotron“ esminės kompetencijos. Siekiant pamatuoti UAB „Jotron“ būklę bei potencialą, svarbu atlikti veiklos procesų analizę bei nustatyti svarbiausias funkcines sritis, nes tai yra įmonės tikslų išraiška. UAB „Jotron“ ir „Jotron Group“ veiklos procesai buvo identifikuoti, analizuojant antrinius duomenis bei interviu metu surinktą informaciją. Nustatyta, jog šiuo metu UAB „Jotron“, pagal pateiktas motininės bendrovės prognozes ir užsakymus, vykdo tiekimo, gaminių surinkimo bei testavimo veiklas, produkciją

pateikdama centrinei būstinei. Įmonės vertės grandinė pateikiama 7 paveiksle. Gamyba vykdoma pagal motininės bendrovės pateiktas produktų specifikacijas ir technologinius procesus.



7 pav. UAB „Jotron“ vertės grandinė

Kaune kūrimo veikla nevystoma, tačiau glaudžiai bendradarbiaujama su motininėje bendrovėje veikiančiu tyrimų ir vystymo padaliniu, teikiant įvairius korekcinis bei produktų tobulinimo pasiūlymus. UAB „Jotron“ yra neatsiejama „Jotron Group“ vertės grandinės dalis, kuri bendroje vertės grandinėje atlieka gamybinę funkciją (8 pav.). Nepaisant to, jog UAB „Jotron“ veikia tik vienoje bendros vertės kūrimo grandinės dalyje, tačiau sukuria ypatingos svarbos laipsnį bendroje organizacijos strategijoje. Pagrindinis dukterinės įmonės uždavinys yra laiku tiekti aukštos kokybės produkciją, išlaikant santykinai žemą kainą.



8 pav. „Jotron Group“ vertės grandinė

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, bet kurios įmonės veiklos esmė yra tikslų įgyvendinimas, kurie realizuojami per įvairias funkcijas. Apjungtos funkcijos į visumą sudaro veiklos procesą. Veiklos procesų analizei bei funkcinių sričių identifikavimui UAB „Jotron“ buvo sudaryta fokus grupė, kurią sudarė trys funkcinių padalinių vadovai (logistikos, gamybos, finansų) ir įmonės vadovė. Darbas grupėje

vyko apie 1,5 valandos, diskusijai vadovavo moderatorius – tyrėjas. Dalyviams buvo pristatytas empirinio tyrimo darbo tikslas, anksčiau suformuluotas UAB „Jotron“ esminės kompetencijos apibrėžimas bei iškeltos dvi esminės darbo grupėje užduotys: nustatyti įmonėje veikiančius veiklos procesus ir identifikuoti funkcines sritis, kurios sudaro veiklos procesus ir yra svarbios esminės kompetencijos vystymui. Diskusijos metu buvo nustatyti UAB „Jotron“ veikiantys pagrindiniai trys veiklos procesai:

1. logistikos procesas, apimantis aprūpinimo bei sandėliavimo ir tiekimo grandis;
2. gamybos procesas, apimantis gamybą, testavimą ir inspekciją, techninį aptarnavimą;
3. valdymo procesas, apimantis valdymą, kokybės valdymą, finansus, IT priežiūrą bei mokymus.

Veiklos procesai veikia atitinkamai kokybės vadybos sistemai ISO 9001, kuri apibrėžia pagrindinius bei palaikančiuosius veiklos procesus. Gamybos ir logistikos procesai užima pagrindinės veiklos pozicijas, o valdymo procesas priskiriamas prie palaikančiųjų funkcijų. UAB „Jotron“ yra įsidiegusi kokybės vadybos sistemą, pagal ISO 9001 standartą ir aplinkosaugos vadybos sistemą, pagal ISO 14001 standartą. Gamybiniai procesai yra standartizuoti ir veikia remiantis nurodytais standartais. Visi įmonėje veikiantys procesai yra aprašyti ir jų griežtai laikomasi.

Veiklos procesų analizės eigoje, vadovaujantis struktūriniu UAB „Jotron“ veiklos schema (*angl. flow chart*, žr. 3 priedą), diskutantai identifikavo įmonėje veikiančias funkcines sritis. Susistemintas funkcinų sričių sąrašas bei jų išaiškinimas pateikiami 4 priede. Diskusijos dalyviai sutarė, kad visos išvardintos funkcinės sritys yra svarbios tikslų įgyvendinimui bei prisideda prie UAB „Jotron“ esminių kompetencijų kūrimo. Gamybos planavimo ir efektyvaus organizavimo, užsakymų valdymo bei krovinių paruošimo funkcijos padeda užtikrinti savalaikį produkcijos tiekimą, technologinių procesų palaikymas bei pati gamybos eiga ir inspekcija prisideda prie aukštos kokybės kūrimo, esamų tiekėjų koordinavimas bei tiekimo kontrolė, efektyvus gamybiniai procesai – padeda išlaikyti konkurencingą kainą, o koordinavimo ir valdymo funkcijos prisideda prie įmonės funkcionavimo eigos kontrolės bei užtikrina optimalią visų procesų veiklą. Valdymo funkcijų dėka priimami reikiami sprendimai ir įgyvendinami reikalingi veiksmai, padeda siekti UAB „Jotron“ tikslų.

### **4.3. „Jotron Group“ strategijos poveikio analizė**

Informacija, gauta pusiau struktūrizuoti interviu metu su „Jotron Group“ vadove (žr.1 priedą), leido atlikti bendrovės strategijos analizę. „Jotron Group“ strategija sudaryta penkerių metų laikotarpiui, todėl strateginiai tikslai numatyti ilgalaikėje perspektyvoje. Jotron strategija nusako kokiu būdu bendrovė siekia pasaulinio lyderio pozicijų žemės, jūros ir oro srityse, pasiūlydama rinkai komunikacijos produktus ir sistemas. „Jotron Group“ strategija bei strateginiai tikslai pateikti 4.1. skyriuje. Vieni svarbiausių aspektų yra suteikti klientui ypatingą dėmesį, užtikrinant nepriekaištingą kokybę ir išlaikant

komandos kompetenciją aukščiausiam lygį. Bendrovės naujas užmojis yra įdiegti pasaulinį paskirstymą palaikantį tinklą, kuris sutrumpins užsakymų įvykdymo laiką bei padės užtikrinti klientų pasitenkinimą teikiama paslauga. Kadangi „Jotron Group“ vizija būti pripažintais geriausiais savo klasėje, todėl bendrovės siekis yra perkelti į Kauną kuo daugiau profesinės patirties, kartu su naujais produktais ir projektais. Vadinasi bendrovės noras yra ugdyti ir stiprinti UAB „Jotron“ technologines žinias, taip vadinamąjį *know-how*, tokiu būdu pakeliant įmonę į aukštesnį profesinį lygį, tuo pačiu suteikiant visai bendrovei daugiau lankstumo. Todėl UAB „Jotron“ turės dar stipriau susitelkti į profesinių kompetencijų lygio kėlimą. Taip pat akcentuojamas konkurencingos kainos užtikrinimas, ko pasekoje būtina mažinti gaminių savikainą kiekvienais metais. Todėl UAB „Jotron“ atsakomybėn perkeliama naujų tiekėjų paieškos funkcija, reguliuojant kainas, kokybę bei tiekimo terminus. Įgyvendinus šiuos lūkesčius, UAB „Jotron“ vieta bendroje grupės vertės kūrimo grandinėje dar labiau sustiprės. Todėl esminių kompetencijų vertinimo poreikis kilo iš motininės bendrovės lūkesčių, keliamų UAB „Jotron“, siekiant įvertinti ar įmonė yra pajėgi įgyvendinti iškeltus strateginius tikslus, ar disponuoja reikalingomis kompetencijomis, resursais, ar turi potencialo strateginių planų realizavimui.

Įvertinus „Jotron Group“ strategiją ilgalaikėje perspektyvoje bei identifikavus lūkesčius UAB „Jotron“ atžvilgiu, buvo suformuluoti naujai **keliami strateginiai tikslai**. Strategijos bei strateginių tikslų įtakos analizės pasekoje identifiкуotas esminių kompetencijų pokyčio vektorius, apibendrinimą pateikiant 11 lentelėje.

11 lentelė. UAB „Jotron“ esminės kompetencijos pokytis ir nauji strateginiai tikslai

UAB „Jotron“	UAB „Jotron“ strateginiai tikslai
<b>Esminės kompetencijos pokyčio vektorius</b> – efektyviai išnaudojant aukščiausio profesinio lygio komandinę kompetenciją, išlaikant konkurencingą kainą, gaminti aukštos kokybės produktus bei laiku juos paskirstyti pasauliniu mastu, skiriant ypatingą dėmesį klientui.	1. „Vienas Jotron“ - bendros verslo valdymo sistemos ( <i>angl. enterprise resource planning, toliau ERP</i> ) įdiegimas, optimaliai išnaudojant resursus, kompetencijas.
	2. Užtikrinti konkurencingą gaminių kainą, mažinant gaminių savikainą kiekvienais metais.
	3. Užtikrinti optimalų atsargų lygį sandėlyje, trumpinant tiekimo ir gamybos užsakymų ciklą ( <i>angl. lead time</i> ).
	4. Užtikrinti aukštą gaminių kokybę.
	5. Užtikrinti gamybos ir pristatymų tikslumą.
	6. Išlaikyti ir vystyti gerą darbinę aplinką, nuolatos ugdant turimus resursus, išlaikant stabilią komandą bei aukštą jos profesinių kompetencijų lygį.
	7. Įsteigti distribucijos centrą UAB „Jotron“.

Naujai suformuluotų tikslų sąrašė išryškėjo visiškai naujas aspektas – tai distribucijos centro steigimas. UAB „Jotron“ privalo būti pajėgus pristatyti produktus tiesiogiai klientui. „Jotron Group“ vadovės teigimu (žr.1 priedą), Jotron privalo užtikrinti profesionalų ir ekonomišką paskirstymą, užtikrinant klientų pasitenkinimą paslauga. Tam būtina vieninga sistema, palaikanti platinimą pasauliniu mastu, o geriausias visos grupės patirties praktinis išnaudojimas padės pasiekti profesionalumo ir

kokybės. Bendros verslo valdymo sistemos diegimas visos grupės mastu užtikrins efektyvų resursų panaudojimą, padės sutaupyti lėšų bei laiko, nedubliuoti operacijų bei jas atlikti profesionaliai, išlaikyti visus duomenis, technologinius aprašus vienoje platformoje, suteiks paprastumo visų įmonės procesų valdymui, palengvins apskaitos vedimą, kontaktų valdymą, padės užtikrinti efektyvų tiekimo grandinės veikimą. Duomenų analizė, nuokrypių ir neatitikčių valdymas, finansinių ir statistinių ataskaitų rengimas, tiekimo analizė, klientų pasitenkinimo analizė bus atliekama bendroje ERP sistemoje. Taigi kasdienių operacijų ir valdymo funkcijos įgaus didesnę pagreitį bei aukštesnę profesionalumo lygį. Norint profesionaliai valdyti distribucijos centrą, UAB „Jotron“ taip pat reikės naujų žinių bei įgūdžių krovinių ekspedicijos srityje. Taigi išanalizavus „Jotron Group“ strategiją bei keliamus lūkesčius UAB „Jotron“, veiklos procesus turėtų papildyti trys naujos funkcinės sritys – tai krovinių ekspedicijos funkcija, klientų pasitenkinimo lygio kontrolės funkcija bei tiekėjų paieškos funkcija. Šios funkcijos reikalingos, siekiant mažinti žaliavų pristatymo terminus bei kainas, paskirstyti produktus laiku pasauliniu mastu, užtikrinti klientų pasitenkinimą teikiama paslauga. Taip pat būtina skirti papildomą dėmesį technologinių žinių vystymui, siekiant užtikrinti aukščiausią profesinio lygio komandinę kompetenciją, gebančią gaminti aukštos kokybės produktus bei efektyviai valdyti technologinius procesus.

#### **4.4. Esminių kompetencijų vertinimas funkcinų veiklos sričių įgyvendinimo kontekste**

„Jotron Group“ veiklos ir strategijos bei UAB „Jotron“ esamos situacijos analizė, leido suformuluoti esminę UAB „Jotron“ kompetenciją bei identifikuoti šiai dienai veikiančias funkcinės sritis. „Jotron Group“ strategijos įtakos analizė padėjo nustatyti naujus tikslus, keliamus UAB „Jotron“, ko pasekoje buvo nustatytas UAB „Jotron“ esminės kompetencijos pokyčio vektorius. Būtina pažymėti, jog siekiant naujų strateginių tikslų, UAB „Jotron“ veiklos procesus būtina papildyti naujomis funkcijomis bei skirti papildomą dėmesį tam tikroms egzistuojančioms sritims, kurios plačiau buvo aptartos 4.3 skyriuje. Apibendrintos esamos ir naujos funkcinės sritys (paryškintos pilku fonu), pateiktos 4 priede, pristatant jų išaiškinimus. Strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste identifikuotos naujos funkcinės sritys buvo pažymėtos papildoma „N“ raide funkcijos trumpinyje, kad būtų lengviau jas atskirti bendrame kontekste.

Funkcinių sričių matavimai buvo atliekami fokus grupės metu, kurią sudarė tie patys antrojo etapo dalyviai, t.y. trys funkcinų padalinių vadovai (logistikos, gamybos, finansų) ir įmonės vadovė. Dalyviai jau ankstesniame etape buvo supažindinti su šio tyrimo tikslu, todėl dabar jiems detaliau buvo išdėstyta tik šio etapo esmė ir laukiama nauda. Pristatyta apibendrinta funkcinų sričių lentelė (žr. 3 priedas) bei paaiškintas esminės kompetencijos pokyčio vektorius, kurio pasekoje buvo identifikuotos naujos funkcinės sritys. Dalyviams pristatyta funkcinų sričių vertinimo sistema (6 lentelė) bei paaiškinta, kad

esamos ir siektinos būklės vertinimas padės nustatyti silpnąsias bei stipriąsias įmonės vietas, ko pasekoje bus atskleistas siektinos reikšmės atotrūkis. Taigi pagrindinis šio darbo grupėje uždavinys buvo atlikti funkcinių sričių vertinimą, siekiant strateginių tikslų. Fokus grupės dalyviai suprato, jog strategijos įgyvendinimo kontekste reikia nustatyti ar UAB „Jotron“ turi pakankamai bei reikiamos kokybės nematerialiųjų išteklių funkcinių sričių išpildymui, ar procesai veikia kokybiškai bei yra sistemiškai valdomi. Vertinant kiekio, kokybės ir valdymo sistemiškumo kriterijus buvo remiamasi apibrėžtais vertinimo rodikliais, kurie pateikiami 5 priede. Verta paminėti tai, jog šiuo metu UAB „Jotron“ yra pradėjusi ERP sistemos diegimo procesą. Nors vyksta tik parengiamieji darbai bei pirmieji mokymai, tačiau tai leido diskutantams adekvačiau įvertinti būsimuosius pokyčius įvairiose funkcinėse srityse bei valdymo etapuose. Darbas fokus grupėje truko 2 valandas, vadovaujant grupės moderatoriui – tyrėjui.

Diskusijos metu atliktas kiekvienos funkcinės srities vertinimas buvo detalizuotas, atskirai aptariant skirtą atitinkamą balą. Vertinimo metu surinkta papildoma informacija, vėliau leido padaryti tam tikras išvagas, prielaidas bei išvadas, komentuojant galutinius rezultatus bei siektinos reikšmės atotrūkį. Apibendrintas visų funkcinių sričių vertinimas, nurodant vertinimo vidurkį bei atotrūkį tarp esamos ir siektinos reikšmės, pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė. UAB „Jotron“ funkcinių sričių vertinimas

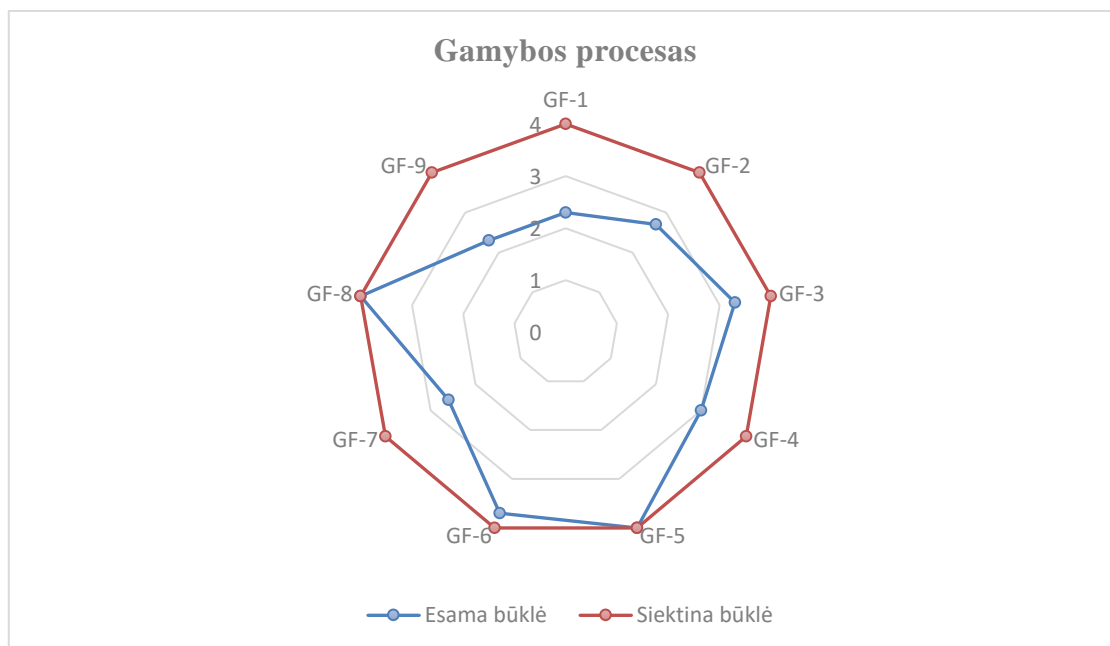
Veiklos procesas	Funkcijos trumpinys	Būklės vertinimas				Atotrūkis nuo siektinos reikšmės
		Kiekis	Kokybė	Valdymas	Vidurkis	
Gamybos procesas	GF-1	3	2	2	2,3	1,7
	GF-2	4	2	2	2,7	1,3
	GF-3	4	3	3	3,3	0,7
	GF-4	4	3	2	3	1
	GF-5	4	4	4	4	0
	GF-6	3	4	4	3,7	0,3
	GF-7	3	2	3	2,6	1,4
	GF-8	4	4	4	4	0
	GF-9	3	2	2	2,3	1,7
Logistikos procesas	LF-N1	2	2	2	2	2
	LF-2	4	3	4	3,7	0,3
	LF-3	4	4	4	4	0
	LF-4	3	3	3	3	1
	LF-5	3	3	3	3	1
	LF-6	3	3	3	3	1
	LF-N7	1	2	1	1,3	2,7
	LF-N8	2	1	1	1,3	2,7
Valdymo ir finansų procesas	VF-1	4	4	4	4	0
	VF-2	4	4	4	4	0
	VF-3	3	3	3	3	1
	VF-4	3	3	3	3	1
	VF-5	3	3	3	3	1
	VF-6	4	3	3	3,3	0,7
	VF-7	3	2	3	2,7	1,3
	VF-8	4	2	2	2,7	1,3
<b>Vidurkis</b>		<b>3,28</b>	<b>2,84</b>	<b>2,88</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Galima teigti, jog bendra UAB „Jotron“ būklė yra vertinama gana teigiamai, kur bendras veiklos procesų vidurkis siekia 3 balus, atotrūkis nuo siektinos reikšmės tesudaro 1 balą. Tačiau išvestas bendras vidurkis nesuteikia galimybės įvertinti ar įmonė yra pajėgi įgyvendinti konkrečius tikslus, neatskleidžia probleminių vietų ir nesuteikia galimybės priimti pagrįstus sprendimus. Todėl esamą būklę būtina analizuoti atskirai kiekvienos funkcinės srities atžvilgiu, siekiant identifikuoti silpniausias vietas, reikalaujančias imtis daugiausiai tobulinimo veiksmų. Funkcinių sričių vadovai bei įmonės vadovė patvirtino, jog tam tikrų veiksmų įmonėje jau buvo imtasi, siekiant nuolatinio kokybės gerinimo bei didinti gamybinių procesų efektyvumą. Technologinės žinios gilinamos organizuojant susirinkimus su tyrimų ir vystymo skyriumi, analizuojant klaidas bei komandinio darbo grupėse metu. Siekiant įgyvendinti sparčiai besivystančias pažangias technologijas, sėkmingai realizuoti inovatyvius sprendimus bei būti pajėgiems gaminti naujo dizaino produktus, prieš du metus buvo investuota į naujos paviršinės linijos įrangą. Paviršinės linijos gamybinio proceso efektyvumui pakelti prieš pusmetį pradėtas programų optimizavimo projektas, kuris kolkas labai ryškių rezultatų nedavė, tačiau apčiuopiama nauda jau matuojama. Taip pat efektyviai ir kokybiškai personalo valdymo funkcijai užtikrinti, buvo pradėta organizuoti vertinamąjį kasmetinį pokalbį, tačiau tik aukščiausių vadovų tarpe, pritaikyta nauja darbuotojų vertinimo sistema. Tačiau vis dar jaučiamos tam tikros spragos, kurias reikia tobulinti.

Vertinant kiekvieną funkcinę sritį atskirai, buvo identifikuotos silpniausios sritys. Pilkame fone raudonai išskirtas funkcinų sričių būklės vidurkis bei atotrūkis nuo siektinos reikšmės (12 lentelė), strategijos įgyvendinimo kontekste yra prasčiausios būklės ir reikalauja daugiausiai dėmesio. Funkcinės sritys, kurių atotrūkis viršijo 1 balą buvo priskirtos prie kritinių, todėl didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas jų tolimesniam vystymui. 1 balo riba pasirinkta, remiantis funkcinų sričių vertinimo sistema (6 lentelė), kur aukščiausias balas yra 4, o vertinimui nukritus daugiau nei 1 balu, vertinama būklė tik iš dalies tenkina įmonės poreikius.

Siekiant vizualizuoti UAB „Jotron“ esamą esminės kompetencijos būklę „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste, būklės vertinimas pateikiamas grafiškai. Analizuojant gamybos procesą (9 pav.), matome jog 4 funkcinų sričių būklė netenkina ateities poreikių, tai yra gamybos planavimas, užsakymų valdymas, derinimas ir testavimas, technologinių procesų užtikrinimas. Šios sritys apima tokių tikslų įgyvendinimą, kaip aukštos kokybės, gamybos ir pristatymo tikslumo užtikrinimas, gamybos ciklo trumpinimas, optimalaus sandėlio lygio palaikymas, konkurencingos kainos užtikrinimas. Esamos būklės gamybos planavimo bei užsakymų valdymo funkcinės sritys neatitinka ateities lūkesčių. Planuojant perkelti UAB „Jotron“ atsakomybėn daugiau skirtingų produktų gamybos, įdiegti naują ERP sistemą, optimaliam gamybos planavimui užtikrinti (atotrūkis 1,7 balo) bei užsakymų valdymui (atotrūkis 1,3 balo) bus reikalingos papildomos žinios, pilnas naujos sistemos įsisavinimas bei atnaujinto proceso suvaldymas. Įmonė turės būti pajėgi savarankiškai koreguoti

užduodamus planus, užtikrinant įmonės lankstumą, gebėti įvykdyti užsakymų nuokrypius bei papildomus užsakymus laiku. Tai reikalaujantis laiko, naujos sistemos įsisavinimo ir papildomų mokymų procesas.



**9 pav. UAB „Jotron“ gamybos proceso funkcinių sričių būklės vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste**

Siekiant pakelti technologinių procesų užtikrinimą į aukštesnį lygį (atotrūkis 1,7 balo), reikalingi papildomi mokymai bei naujų produktų surinkimo procesų išmanymas, artimiau bendradarbiaujant su tyrimų ir vystymo skyriumi, atsakingais produktų inžinieriais Norvegijoje, analizuojant klaidas bei diskutuojant procesų tobulinimo galimybes. Siekiant užtikrinti konkurencingą gaminių kainą bei trumpinti gamybos užsakymų ciklą, efektyvumo kėlimo procesas yra neišvengiamas. Aiški produkto specifikacija, technologinė pagalba gamybos metu, būtinų priemonių, įrankių, įrangos užtikrinimas yra aukštos gaminių kokybės garantas. Minėtuosius kokybinius ir gamybos ciklo trumpinimo procesus tiesiogiai įtakoja ir derinimo bei testavimo funkcija, kurios atotrūkis nuo siektinos reikšmės sudaro 1,4 balo. Perkėlus daugiau naujų produktų gamybos, turimų išteklių, žinių bei procesų išmanymo nepakaks. Norint užtikrinti efektyvų darbą reikia daugiau operatorių, gebančių savarankiškai identifikuoti klaidas ir jas pašalinti.

Logistikos procese (10 pav.) buvo identifikuotos 3 kritinės sritys, t.y. naujų tiekėjų paieškos, krovinių ekspedicijos ir klientų pasitenkinimo lygio kontrolės funkcijos, kurių atotrūkis nuo siektinos reikšmės atitinkamai sudaro 2 balus ir po 2,7 balus. Atitinkamos funkcijos šiuo metu įmonėje neveikia, tačiau atsiranda naujų strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste. Kadangi keletas logistikoje skyriaus darbuotojų turi patirties tvarkant muitinės procedūras, organizuojant transportą bei valdant pretenzijas tiekėjams, todėl ateities poreikių atitikimas vertinamas minimaliais balais. Tačiau tiek išteklių, tiek žinių lygis pilnai netenkina strateginių tikslų. Naujų tiekėjų paieška bus perkelta UAB „Jotron“ atsakomybėn,



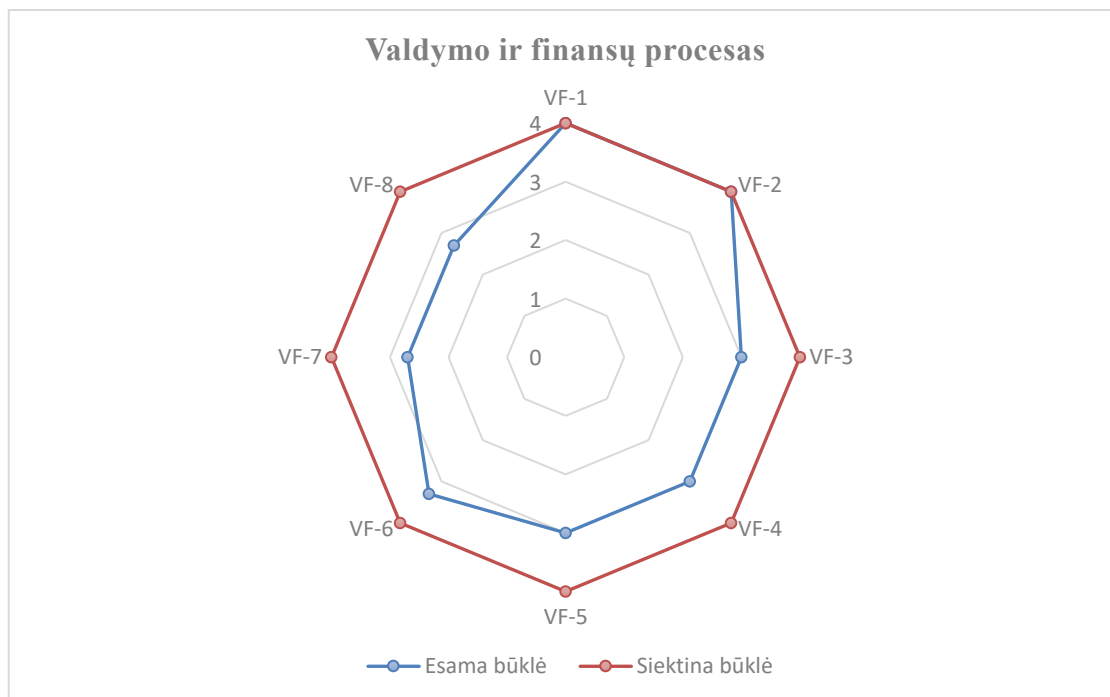
siekiant pagerinti pristatymo terminus, sumažinti tiekimo kaštus, išvengti papildomų tiekimo sutarčių koordinavimo kaštų, kuomet sutartys valdomos per motininę bendrovę. Tokiu būdu bus siekiama mažinti gaminių savikainą bei užtikrinti optimalų atsargų lygį. Tiesioginis tiekėjų valdymas leis greičiau spręsti kokybines problemas, susijusias su žaliavomis. Distribucijos centro diegimas sugeneruoja krovinių ekspedicijos bei klientų pasitenkinimo lygio kontrolės funkcijas, kurių tinkamas ir kokybiškas valdymas padės paskirstyti produkciją pasauliniu mastu ir bus siekiama užtikrinti klientų pasitenkinimą teikiama paslauga. Distribucijos centro įdiegimas taip pat leis sumažinti transportavimo kaštus, šiai dienai patiriamus dėl gaminių pristatymo į centrinę būstinę ir tik vėliau vykdomo tolimesnio paskirstymo. Kadangi visos trys funkcinės sritys yra naujos, todėl reikės papildomų mokymų, resursų, komunikavimo ir derybinių įgūdžių, ryšių palaikymo, gebėjimo suvaldyti konfliktines situacijas, ERP sistemos išmanymo bei sistemingo proceso valdymo.



**10 pav. UAB „Jotron“ logistikos proceso funkcinių sričių būklės vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste**

Valdymo ir finansų procese (11 pav.) išryškėjo 2 prasčiausiai vertinamos sritys – mokymai ir duomenų bazių koordinavimas, kurių tobulinimo potencialas sudaro po 1,3 balus. Duomenų bazių koordinavimui, įdiegus naują ERP sistemą, turės būti skiriamas papildomas dėmesys, siekiant išpildyti naujus reikalavimus bei užtikrinti nepriekaištingą bendros sistemos veikimą. Kadangi nauja ERP sistema veiks centralizuotai, visos „Jotron Group“ mastu, todėl ypatingai svarbu atitinkama jos priežiūra ir valdymas. Mokymams iš esmės turi būti skirtas papildomas dėmesys visose srityse, tiek ERP sistemos įsisavinimui, tiek siekiant užtikrinti sėkmingą naujų produktų gamybos perkėlimą, tiek technologinių žinių gilinimui bei krovinių ekspedicijos procesams įsisavinti. Didžiausias iššūkis siejamas su naujos ERP sistemos mokymais ir įdiegimu, kadangi naujoji verslo valdymo sistema apima absoliučiai visus

įmonėje veikiančius procesus. Todėl visų funkcijų sujungimas į bendrą sistemą, užtikrinant teisingas transakcijas nuo pat pirmų dienų, reikalauja ypatingo dėmesio, pastangų ir viso proceso suvokimo. Verslo valdymo sistemą galima įvardinti kaip vieną svarbiausių koordinavimo sistemos elementų, orientuojantis į verslo procesų koordinavimą įmonės viduje, užtikrinančią valdymo sistemiškumą. Iš esmės valdymo proceso užduotis, naudojantis visapusiška informacija, nuolat sekti įmonės funkcionavimo eigą ir užtikrinti, kad optimaliai vyktų visi įmonėje veikiantys procesai. Todėl tam tikras dėmesys turėtų būti skiriamas ne tik prasčiausiai įvertintoms funkcinėms sritims, bet ir kitoms valdymo ir finansų proceso funkcijoms.

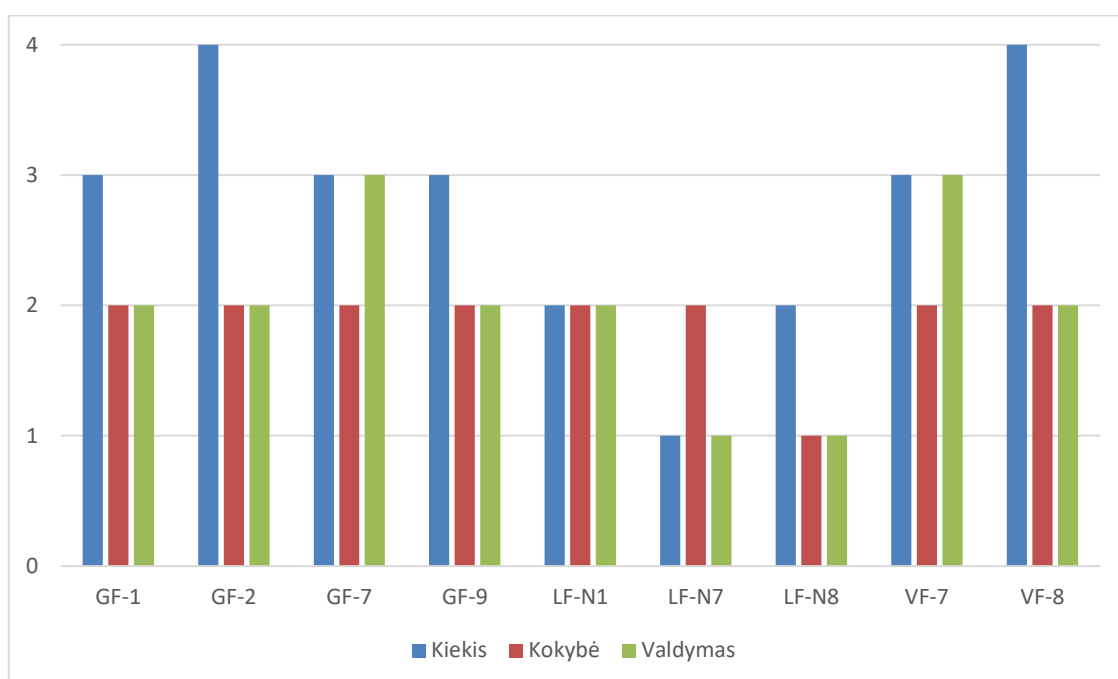


**11 pav. UAB „Jotron“ valdymo ir finansų proceso funkcinių sričių būklės vertinimas „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste**

Funkcinių sričių būklės vidurkis ir atotrūkis parodo esamos bei siektinos situacijos bendrą vaizdą, tačiau neatskleidžia kuris kriterijus (kiekis, kokybė ar valdymo sistemiškumas) turi didžiausią įtaką ir kuria kryptimi reikalingas tolimesnis vystymas. Norint priimti reikiamus sprendimus strategijos įgyvendinimo kontekste, svarbu tinkamai nustatyti kryptį. Todėl būtina atlikti esminių kompetencijų būklės vidurkio priežasties analizę. Vertinimo pradžioje identifikuotų prasčiausios būklės funkcinių sričių detalizuota grafinė vizualizacija pateikiama 12 paveiksle.

Siekiant strateginių tikslų, gamybos planavimo bei užsakymų valdymo funkcijos turėtų būti stiprinamos, vystant kiekybinę jų pusę ir skiriant atitinkamą dėmesį šių sričių valdymui. Abiem sritims turimų išteklių beveik pakanka arba visiškai pakanka ir labiausiai tikėtina, jog įvaldžius ERP sistemą ir pilnai įsisavinus naujus procesus, optimalus ir efektyvus sistemos panaudojimas, turimų resursų kiekis, turėtų visiškai padengti poreikius. Iki šiol visi planai, prognozės bei užsakymai buvo pateikiami motininės bendrovės, todėl siekiant užtikrinti savalaikę gamybą bei pristatymo lankstumą, būtina

įvaldyti savarankišką planavimo procesą. Norint turėti užsakymų pristatymo lankstumą bei gebėti optimaliai suvaldyti nuokrypius, reikia užtikrinti optimalius populiariausių produktų bei ilgiausiai tiekiamų žaliavų kiekius sandėlyje. Tam reikalinga detali gaminių ir žaliavų analizė, atitinkamų parametru nustatymų korekcija bei geresnis proceso išmanymas. Tolygus prognozių paskirstymas ilguoju periodu, sąlygotų tinkamą užimtumo kontroliavimą, optimaliai pakirstant resursus. Darbo grupėje metu buvo pabrėžta, jog prognozės kinta gana dažnai ir užtikrinti tolygų planą yra ganėtinai sudėtinga. Todėl gamybos planavimo ir užsakymų valdymo sritis reikia nuolatos analizuoti, stebint didžiausius nuokrypius bei nedelsiant imtis reikiamų veiksmų, tokiu būdu užtikrinant gamybos įvykdymo ir užsakymų pristatymo preciziškumą.



**12 pav. Prasčiausios būklės funkcinių sričių pasiskirstymas pagal kiekį, kokybę ir valdymo sistemiškumą**

Derinimo ir testavimo bei technologinių procesų užtikrinimo funkcijoms taip pat turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys kokybės vystymo srityje. Tai ypač svarbus aspektas, siekiant pakelti komandos technologinę kompetenciją į aukštesnį lygį, užtikrinant aukštą gaminių kokybę, tobulinant procesus, keliant efektyvumą, gebant greitai įsisavinti naujų gaminių procesus. Siekiant sumažinti gaminių kainą bei pateikti aukštos kokybės produktą, būtina jį pagaminti teisingai iš pirmo karto. Todėl technologinė pagalba, aiškių ir efektyvių procesų užtikrinimas, reikiamos ir tvarkingos įrangos bei įrankių palaikymas privalo tenkinti esamus ir būsimus poreikius. Planuojant perkelti daugiau sudėtingų produktų ir ryšio sistemų gamybos į UAB „Jotron“, reikia užtikrinti platesnį testavimo bei derinimo procesų, programų išmanymą. Gavus detalių planuojamų gaminių perkėlimo planą, reikia papildomų mokymų, žinių perdavimo iš motininės bendrovės. Ateities poreikiams patenkinti išteklių beveik

pakanka (tiksliau įvertinti bus galima gavus detalesnį gaminių perkėlimo planą), tačiau dabartinės žinios neatitinka sudėtingesnių produktų ir sistemų gamybos suvaldymo. Siekiant išlaikyti kokybę aukščiausiam lygį bei nuolat kelti efektyvumą, robotizuoti procesus, analizuojant klaidas ir gamybos technologinius procesus, būtinos inovatyvios idėjos bei sparčiai besivystančių technologinių išmanymas, nuolatinis domėjimasis. Perkėlus naujų produktų vertėtų įsivesti naujus matavimus, atitinkančius naujų procesų poreikius. Nauja ERP sistema pateikia daug įvairių procesų analizės, matavimo ir valdymo galimybių.

Naujų tiekėjų paieškos funkcijai skirta po 2 balus, vertinant pagal visus 3 kriterijus. Šiai dienai turimi išteklių, žinios, ryšių palaikymas su esamais tiekėjais tik iš dalies gali būti panaudojami siekiant strateginių tikslų. Kadangi tiekimo skyriuje dirba tik du darbuotojai, kurie šiai dienai yra atsakingi už esamų tiekėjų valdymą ir krovinių dokumentų ruošimą, bei muitinės formalumus, pilnai perėmus šią funkciją iš motinės bendrovės bus reikalingas bent vienas papildomas darbuotojas, naujo proceso parengimas bei suvaldymas. Logistikos vadovas turi patirties šioje srityje iš ankstesnės kompanijos, todėl ši sritis vertinama iš dalies tenkinanti poreikius. Ši funkcinė sritis padės užtikrinti konkurencingą gaminių savikainą, palaikyti optimalų atsargų lygį, sumažinti tiekimo bei sutarčių valdymo kaštus. Kadangi funkcija nauja, todėl kol kas sunku tiksliai nustatyti kokius tinkamiausius funkcijos matavimo rodiklius, atskleisiantys naudingiausią informaciją. Tačiau tikimasi optimaliai išnaudoti ERP sistemos teikiamus privalumus.

Distribucijos centro steigimas reikalauja daugiausiai dėmesio iš visų funkcinų sričių. Kadangi ši sritis visiškai nauja, todėl trūksta tiek žinių, tiek išteklių, tiek tinkamo proceso valdymo. Todėl visi kriterijai vertinami gana prastai ir turi būti skiriama daug dėmesio jų vystymui. Šiai dienai visiškai arba vos tik iš dalies gali būti tenkinami poreikiai. Siekiant tinkamai parinkti vežėjus, tinkamai suformuoti reikiamus dokumentus, kontroliuoti sutartis bei pristatymo terminus, reikalingas pilnas proceso išmanymas, sistemos palaikymas, aptarnavimo kontrolės analizė bei gebėjimas skubiai reaguoti į problemas ir jas pašalinti. Sistemingam proceso valdymui, pasaulinio paskirstymo užtikrinimui bus naudojama ERP sistema. Vertinant tai, jog logistikos skyriaus darbuotojai yra susipažinę su muitinės procedūromis, nuolatos bendrauja su transporto kompanijomis, turi tam tikrų žinių distribucijos srityje, tačiau ateities poreikiai tenkinami tik iš dalies. Šioje srityje būtų ypač naudingas patirties pasidalinimas tarp „Jotron Group“ įmonių. Taigi įvedant tris naujas funkcijas bus reikalingi papildomi mokymai ir išteklių, proceso aprašymas, pačio skyriaus darbų reorganizavimas, skiriant atitinkamą dėmesį struktūrizuotam valdymui.

Įdiegus naują ERP sistemą bei perkėlus daugiau duomenų, skirtų naujų produktų technologinių procesų valdymui, naujas gaminių testavimui skirtas programos, atitinkamai nebetenkina kokybinis ir valdymo sistemiškumo vertinimo balas duomenų bazių koordinavimo srityje. Siekiant, kad ši funkcija patenkintų ateities poreikius, reikia restruktūrizuoti dabartinę sistemą, sugeneruojant naują proceso eigos

medį, suteikiant papildomus įgaliojimus vidiniams vartotojams, įvertinant papildomos įrangos poreikį. Tinkamas duomenų bazių koordinavimas padės užtikrinti efektyvų visų skyrių darbą, paprastesnę reikiamos informacijos paiešką, užtikrins duomenų valdymą vienoje vietoje. Tokiu būdu prisidedant prie visų procesų efektyvaus veikimo užtikrinimo, optimalaus išteklių išnaudojimo.

Paskutinė funkcija, kuri apima visas anksčiau aptartas kritines sritis, yra mokymai. Prasčiausiai vertinami su ERP sistema susiję mokymai, jų tinkamas suplanavimas, organizavimas bei vedimas. Kol kas yra sunku identifikuoti kiek papildomai laiko, išteklių, išteklių reikės skirti šiam procesui, sunku numatyti proceso eigos sklandumą. Mažiausiu balu vertinamas kokybinis vertinimo kriterijus, ERP sistemos diegimas tik pirminėje stadijoje, todėl žinios ir suvokimas tik iš dalies tenkiną ateities poreikius. Taip pat papildomi mokymai bus reikalingi įvedus naujus produktus, prieš pradėdant vystyti distribucijai priskirtas funkcijas. Kadangi detalus gaminių perkėlimo planas kol kas nėra parengtas ir distribucijos steigimo pradžios darbų data dar nepatvirtinta, todėl sunku tinkamai įvertinti mokymų poreikius. Tačiau būtina šiam procesui ruošti iš anksto, analizuojant ir renkant reikiamą informaciją.

Apibendrinus prasčiausiai vertinamų funkcinių sričių rezultatus, pastebima tendencija – visų sričių kokybinių vertinimo kriterijų iš dalies tenkinanti būklė. Vadinasi norint patenkinti „Jotron Group“ lūkesčius, būtina parengti veiksmų planą ir imtis tam tikrų strateginių žingsnių kuo skubiau. Gauti rezultatai tik patvirtina teoriją bei praktines išvalgas, jog norint sėkmingai vystyti strategiją, stiprinti įmonės konkurencingumą, įmonės būklės vertinimas yra būtinas. Identifikuotos kritinės sritys bei judėjimo kryptis, leidžia priimti adekvačius sprendimus bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste. Priešingu atveju, įmonė, nežinodama kuria linkme judėti, gali priimti klaidingus sprendimus ir tęsti savo veiklą netobulėjančią.

#### **4.5. Rekomendacijos ir sprendimai**

Apdorojus tyrimo metu surinktus duomenis, vertinimo metu identifikavus stipriąsias bei silpnąsias funkcines sritis, buvo atskleista UAB „Jotron“ esminės kompetencijos būklė. Šiame etape pateikiami siūlymai, kokių sprendimų reikėtų imtis, norint pašalinti atotrūkį tarp esamos ir siektinos reikšmės. Funkcinių sričių vertinimo analizė parodė, kad bendra įmonės būklė yra pakankamai gera, o stabilumą įmonėje padeda išlaikyti kas mėnesį matuojami, tikslams pasiekti nustatyti, veiklos rodikliai. UAB „Jotron“ vadovės teigimu (žr. 2 priedą), šiai dienai nepavykus pasiekti užsibrėžtų tikslų bei esant neigiamoms tendencijoms, sudaromas veiksmų planas situacijai pagerinti. Ko pasekoje UAB „Jotron“ jau buvo imtasi veiksmų nuolatiniame kokybės gerinimui, gamybinių procesų efektyvumo kėlimui, skiriant investicijų naujos, technologiškai pažangios paviršinio surinkimo linijos įrangos atnaujinimui bei siekiant išlaikyti stabilią komandą, kuriant gerą darbinę aplinką. Tačiau siekiant įgyvendinti „Jotron Group“ strategiją, siūloma imtis tam tikrų veiksmų, su tikslu pagerinti esamą esminės kompetencijos

būklę. Sprendimai pateikiami silpniausiai vertinamų funkcinių sričių vystymui, nurodant būtinas sąlygas, resursus bei apibrėžiant optimalų įgyvendinimui skirtą terminą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. UAB „Jotron“ siūlomi valdymo sprendimai strateginiams tikslams pasiekti

Funkcija	Siūlomi sprendimai	Sąlygos	Laikas	Resursai
GF-1	Įdiegti savarankišką planavimą ilguoju periodu, modifikuojant „Jotron Group“ pateiktas prognozes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atlikti dažniausiai gaminamų produktų/kiekio/gamybos ciklo analizę.</li> <li>Nustatyti “butelio kakliuko” (<i>angl. “bottle neck”</i>) vietą gamybos procese.</li> <li>Atlikti ABC žaliavų analizę: kaina, tiekimo terminai, poreikio dažnumas.</li> <li>Prognozių valdymo mokymai ERP sistemoje.</li> <li>Reikiamų parametrų nustatymas/duomenų perkėlimas ERP sistemoje.</li> </ul>	6 mėn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gamybos vadovas, duomenų bazės</li> <li>Produkto inžinieriai; duomenų bazės</li> <li>Logistikos vadovas; duomenų bazės</li> <li>ERP atstovas (išorinė kompanija)</li> </ul>
GF-2	Įvesti nuolatinis gamybinius susirinkimus, užsakymų tikslumui suvaldyti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Būtinasis nuolatinis bendravimas ir dalinimasis informacija tarp planavimo, tiekimo, gamybos ir technikos skyrių.</li> <li>Užsakymų valdymo mokymai ERP sistemoje.</li> </ul>	Iškart 6 m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Užsakymų planuotoja</li> <li>ERP atstovas (išorinė kompanija)</li> </ul>
GF-9	Atnaujinti pasenusių technologijų įrangą ir įrankius rankinio litavimo ir surinkimo procesams.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reikalingos investicijos ir projekto parengimas.</li> </ul>	Svarstyti ina	Įrangos inžinierius, vadovybė, lėšos
	Parengti mokymų planą bei suorganizuoti mokymus produktų inžinieriams technologinių žinių vystymui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atlikti klaidų analizę, parengti probleminių gaminių sąrašą.</li> <li>Surinkti informaciją apie planuojamus perkelti naujus gaminius.</li> <li>Perduoti <i>know-how</i> žinias, produkto veikimo principus, galimų problemų priežastis bei sprendimų būdus.</li> <li>Naujovių/ inovacijų elektronikos pramonėje įsisavinimas, dalyvavimas įvairiuose seminaruose, bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis.</li> </ul>	1 mėn. 1 mėn. 1 m. Nuolatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkto inžinieriai, duomenų bazės</li> <li>Gamybos vadovė</li> <li>Motininės kompanijos produktų kūrimo ir vystymo inžinieriai</li> <li>Lėšos</li> </ul>
GF-7	Pravesti klaidų identifikavimo bei remonto mokymus testavimo operatoriams.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parengti potencialių darbuotojų sąrašą, parengti mokymų programą, remiantis IPC-7711 standartu bei vidinių klaidų registru.</li> </ul>	2 mėn.	IPC treneris ir testavimo inžinierius
	Gilinti žinias, perduodant produktų veikimo principus, <i>know-how</i> žinias,		1 m.	Produkto inžinieriai

	akcentuojant testavimo ir derinimo operacijas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įgytų žinių ir patirties komunikavimas UAB „Jotron“ viduje.</li> </ul>		
LF-N1	Organizuoti mokymus, distribucijos ir naujų tiekėjų paieškos srityse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parengti mokymų medžiagą, remiantis reikalavimais, įstatymais, „Jotron Group“ patirtimi.</li> </ul>	3 mėn.	Logistikos vadovas
LF-N7		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parengti krovinų ekspedicijos proceso procedūrą.</li> </ul>	3 mėn.	
LF-N8	Reorganizuoti logistikos padalinio veiklos schemą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perskirstyti atsakomybes tarp skyriaus darbuotojų.</li> <li>• Priimti papildomą darbuotoją.</li> </ul>	Pagal poreikį	
VF-7	Parengti detalų ERP sistemos mokymų planą, nustatant mokymų sesijų periodiškumą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicijos</li> <li>• ERP modelio proceso bei veiklos schemos įsisavinimas.</li> <li>• ERP modelio adaptavimas prie „Jotron Group“ veiklos procesų.</li> <li>• Atsakingųjų priskyrimas kiekvienam procesui.</li> </ul>	1 m.	ERP projekto vadovas, ERP atstovas (išorinė kompanija), lėšos
VF-8	Restruktūrizuoti esamą duomenų bazių veiklos schemą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išsiaiškinti vartotojų poreikius.</li> <li>• Suarchyvuoti pasenusią informaciją, duomenis.</li> <li>• Nustatyti papildomos įrangos poreikius.</li> </ul>	3 mėn. 1 mėn. 2 mėn.	IT specialistas, lėšos

**Gamybos planavimo funkcija** yra viena iš esminių įmonės funkcijų ir jos vystymui bei valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Teisingas gamybos planavimas padeda tvirtą pagrindą sėkmingai tolimesnių procesų eigai. Atliekant vertinimą buvo nustatyta, jog norint sėkmingai įgyvendinti strateginius tikslus, reikia gebėti savarankiškai optimizuoti planus, suteikiant įmonei lankstumo, užtikrinant optimalius sandėlio likučiu. Tokiu būdu įmonė bus pajėgi pateikti užsakymus kliento norimai datai bei patenkinti neplanuotus klientų poreikius. Prastai vertinamos būklės priežastis, kaip atskleidė tyrimas, gamybos planavimas tiesiogiai pagal pateiktas motininės bendrovės prognozes bei dažni pokyčiai planuose. Todėl perkeliant vis daugiau produkcijos į UAB “Jotron”, norint efektyviai judėti pirmyn, būtina keisti patį planavimo procesą, nustatant papildomas sąlygas. Siekiant išlaikyti UAB “Jotron” lankstumą, sutrumpinti gaminių pristatymo laiką nuo užsakymo pateikimo datos iki pristatymo datos, optimaliai paskirstyti pajėgumus ilguoju laikotarpiu, gebėti suvaldyti dažnus pokyčių planuose trumpuoju periodu, **siūlomas sprendimas - įdiegti savarankišką planavimą ilguoju periodu, modifikuojant Jotron Group pateiktas prognozes.** Sprendimo įgyvendinimui nustatytos sąlygos pateiktos 13 lentelėje. Produktų kiekio bei gamybos ciklo analizė, leis nustatyti būtinus palaikyti, minimalius kritinių gaminių kiekio lygius bei identifikuoti kuriame gaminio lygyje tai optimaliausia daryti (nustačius kiekvieno gaminio “butelio kakliuką” – siauriausią gamybos proceso vietą, kurioje sugaištama daugiausiai laiko). Žaliavų surūšiavimas į ABC grupes, padės nustatyti būtinus palaikyti minimalius žaliavų kiekius bei nustatyti užsakymų dažnumo poreikį, taip pat leis identifikuoti dažniausiai naudojamas mažiausios vertės žaliavas bei padidinti minimalius užsakomus kiekius. Tokiu

būdų eliminuojant žaliavų stygių bei palaikant minimalų kritinių produktų sandėlio lygį, įmonė įgis lankstumo neplanuotų nuokrypių suvaldymui. Įvertinus gamybinių proceso “butelio kakliukus”, nustačius reikiamus parametrus naujoje ERP sistemoje, numatomas tolygus prognozių paskirstymas. Tai padėtų efektyviai suvaldyti pokyčius, optimaliai paskirstyti išteklius, užtikrinti optimalius gamybinius apkrovimus bei pasiekti užsakymų įvykdymą laiku. Matuojami rodikliai tokie, kaip gamybos užimtumas, žaliavų trūkumų lygis, vėluojantys gamybos terminai, padės įvertinti sprendimų įtakotus rezultatus.

**Užsakymų valdymo funkcija** yra glaudžiai susijusi su gamybos planavimo funkcija. Todėl gamybos planavimo pagerinimui pasiūlyto sprendimo įgyvendinimas turės tiesioginę įtaką užsakymų valdymo kokybės vystymui. Įdiegus savarankišką planavimą bei užtikrinus optimalų sandėlio likučių palaikymą produktų bei žaliavų lygyje, užsakymų valdymas bus atlikti kur kas efektyviau. Todėl šią funkciją siūloma prijungti prie gamybos planavimui pasiūlyto sprendimo (13 lentelė). Prastai vertinamos užsakymų valdymo funkcijos kokybinė pusė yra sąlygojama nesugebėjimo užtikrinti pristatymų tikslumo bei suvaldyti augančių poreikių. Esminė to priežastis – nuolat kintančios prognozės bei tinkamos nuokrypių suvaldymo sistemos nebūvimas. Kadangi naujos ERP sistemos diegimas jau pradėtas, todėl tikėtina, kad ateityje tai padės efektyviau suvaldyti nuokrypius, matuojant tokius rodiklius, kaip: apibrėžtą dienų skaičių vėluojantys pristatymai, du ir daugiau kartų keistos užsakymų pristatymo datos, neatitinkančios kliento poreikių užsakymų datos. Nuokrypio analizė bei tam tikri valdymo veiksmai, tikėtina turėtų padėti suvaldyti situaciją ir pagerinti pristatymų tikslumą. Šiuo metu siekiant pagerinti esamą būklę bei tinkamai pasiruošti ateities pokyčiams **papildomai siūloma** – patobulinti užsakymų valdymo procesą, **įvedant nuolatinius gamybinius susirinkimus, užsakymų tikslumui suvaldyti**, kurių metu būtų analizuojamos ir sprendžiamos kylančios problemos, galinčios įtakoti užsakymo neįvykdymą. Įgyvendinus šiuos veiksmus, kartu su siūlomu gamybos planavimo funkcijos vystymo sprendimu, įgyti nauji įgūdžiai, leistų suvaldyti neprognozuotus užsakymus bei pateikti klientą tenkinantį pristatymo terminą, įvertinant suplanuotus bei naujus poreikius.

**Siekiant sustiprinti technologinių procesų sritį, siūloma atnaujinti pasenusių technologijų įrangą ir įrankius rankinio litavimo ir surinkimo procesuose.** Kadangi paviršinės linijos įranga buvo neseniai atnaujinta, todėl siūlymas pateikiamas tik rankiniam procesui gerinti. Nauji pažangūs technologiniai sprendimai, kas buvo atskleista tyrimo metu, gali padėti pasiekti aukštesnių rezultatų tiek keliant gamybos proceso efektyvumą, tiek siekiant aukštesnės kokybės. Tačiau tai gana brangus, papildomų investicijų reikalaujantis žingsnis, kuomet būtina atlikti tikslų atsipirkimo paskaičiavimą, įvertinti ateities poreikius, naujų produktų technologijas. Parengus projektą ir pateikus argumentuotus skaičiavimus, šis siūlymas turėtų būti svarstomas aukščiausios vadovybės lygmenyje. Ruošiantis naujų produktų perkėlimui, bei siekiant vystyti esamus gamybinius technologinius procesus, gebėti savarankiškai priimti sprendimus, **siūloma parengti mokymų planą produktų inžinieriams bei**



*suorganizuoti mokymus technologinių žinių ugdymui.* Tai gana ilgas procesas, būtinos pasirengimo bei vykdymo sąlygos pateiktos 13 lentelėje. Tinkamai pasirengti mokymams, pirmiausiai siūloma atlikti detalią klaidų ir probleminių gaminių analizę, pasirengti ateities planams ir tik tuomet organizuoti mokymus. Interviu metu “Jotron Group” vadovė pabrėžė, jog būtina dalintis žiniomis tarp skyrių, įmonių, geografinių vietų. Todėl manoma, kad mokymai turės abipusės naudos bei suteiks galimybę pakelti UAB “Jotron” į aukštesnį profesinį lygį. Taip pat vertėtų periodiškai atnaujinti žinias bei pasisemti inovatyvių idėjų organizuojamuose mokymuose bei seminaruose, bendradarbiaujant su mokymo įstaigomis. Technologinių procesų užtikrinimo būklę galima stebėti, matuojant kokybinius bei efektyvumo rodiklius. Krentantys nusiskundimų iš klientų skaičius bei mažėjantis vidinių neatitikčių kiekis, augantys efektyvumo rodikliai, rodys gerėjančią situaciją ir tinkamai įgyvendintus sprendimus. Atvirkštinė situacija, rodys priešingą būklę.

*Derinimo ir testavimo kokybei gerinti* tiesioginės įtakos turės žinių tobulinimas, organizuojant mokymus, skirtus produktų inžinieriams. Jų įgytos žinios bei patirtis turėtų būti toliau komunikuojama UAB “Jotron” mastu. Tačiau reikia pažymėti, jog prastą vertinimo balą įtakojo nepakankamas operatorių kiekis, kurie gebą savarankiškai nustatyti gaminio klaidas bei jas pašalinti testavimo operacijos eigoje. Todėl siekiant sustiprinti šią sritį, pirmiausiai *siūloma* – atrinkti potencialius darbuotojus ir *pravesti klaidų identifikavimo bei remonto mokymus*. Vėlesniame etape *siūloma tęsti žinių gilinimą, perduodant produktų veikimo principus, know-how žinias, akcentuojant testavimo ir derinimo operacijas*. Šie mokymai galėtų būti inicijuojami, įgyvendinus produkto inžinieriams skirtus mokymus. Derinimo ir testavimo funkcijos būklę galima stebėti, matuojant savarankiškai sutaisytų gaminių skaičių, sugaištą laiką klaidos identifikavimui bei remontui. Šie rodikliai parodytų žinių įsisavinimo lygį, gebėjimą savarankiškai identifikuoti klaidas iš pirmo karto bei jas pašalinti, atliekamo darbo efektyvumą.

*Naujų tiekėjų paieškos, krovinių ekspedicijos ir klientų pasitenkinimo lygio kontrolės funkcijos* yra naujos, todėl kokybiškam jų įdiegimui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, reikia ruošti aktyviam šių funkcijų įvedimui ir vystymui. Kaip jau minėta anksčiau, tam tikrų žinių bei patirties UAB “Jotron” logistikos skyriaus darbuotojai turi, tačiau labiau patyrę šioje srityje yra kitų “Jotron Group” įmonių darbuotojai. Bendras jėgų sujungimas ir pasidalinimas žiniomis ypatingai vertingas. Todėl esminis *siūlymas*, tenkinantis visas tris funkcijas – tai *mokymų organizavimas įmonės viduje, distribucijos ir naujų tiekėjų paieškos srityse*, perduodant gerą patirtį ir žinias iš kitų “Jotron Group” įmonių. Mokymų metu reikėtų darbuotojus supažindinti su atitinkamais įstatymais ir reikalavimais, susijusiais su krovinių ekspedicija, muitinės procedūromis. Siekiant kokybiškai ir laiku atlikti reikiamas užduotis, reikės priimti papildomą darbuotoją, turintį patirtį krovinių ekspedicijos srityje. Tikslingam išteklių paskirstymui logistikos padalinyje bei efektyviam darbų organizavimui ir vykdymui užtikrinti, *siūloma pakoreguoti padalinio veiklos schemą*, įtraukiant naujas

funkcijas bei parengiant krovinių ekspedicijos proceso procedūrą. Tai padės nustatyti tinkamą atsakomybių bei resursų perskirstymą. Funkcijų valdymo bei veiklos rodiklių matavimų poreikius turėtų pilnai padengti ERP sistema. Naujų tiekėjų paieškos funkcijos kokybę turėtų parodyti - tiekimo terminų bei žaliavų kainų sumažėjimas, mažėjantys nusiskundimų tiekėjams rodiklis. Krovinių ekspedicijos kokybę galima matuoti, vertinant pretenzijų skaičių, nustatant klientų pasitenkinimo lygį bei transporto kaštų indeksą (EUR/kg).

**Mokymų funkcijos** prastų vertinimo rezultatų pagrindinė priežastis informacijos trūkumas. Įmonei trūksta žinių apie naujai diegiamos ERP sistemos veikimo principus, trūksta informacijos apie planuojamus perkelti gaminius bei datą, nėra aiški tiksli distribucijos centro steigimo data. Todėl ganėtinai sunku nustatyti tinkamų mokymų planą bei eigą. Kadangi mokymai, susiję su produktų perkėlimu bei distribucijos centro steigimu, jau aptarti, todėl dabar patys reikšmingiausi mokymai yra susiję su ERP sistema. Todėl siekiant pagerinti mokymų funkcijos kokybę, **siūloma**, susipažinus su ERP sistemos procesais bei veiklos schema, **parengti detalų mokymų planą, nustatant mokymų sesijų periodiškumą bei paskiriant atsakingus kiekvienam ERP procesui**. Siekiant strateginių tikslų bei norint ateityje tinkamai suplanuoti mokymus bei valdyti šią funkciją, pasirengimas ERP mokymams turėtų būti geras šios funkcijos valdymo pavyzdys. Svarbiausia yra laiku identifikuoti mokymų poreikį, atlikti analizę ir nustatyti mokymų medžiagos sudėtį bei tinkamai suorganizuoti mokymų eigą. Mokymų kokybę atspindės greitai įsisavintos naujas žinios bei gerėjantys atitinkamos srities veiklos rezultatai, todėl konkrečių rodiklių vertinimui nustatyti neįmanoma.

**Duomenų bazės** yra viena svarbiausių veiklos palaikomųjų funkcijų, todėl ji turi veikti nepriekaištingai, užtikrinti paprastą informacijos sklaidą, lengvą duomenų paiešką. Siekiant sustiprinti šios funkcijos kokybinius parametrus, **siūloma – restruktūrizuoti esamą duomenų bazių veiklos schemą**, pritaikant ją veikiantiems procesams bei naujoms funkcijoms. Siekiant tinkamai struktūrizuoti duomenų bazes, būtina surinkti informaciją iš visų skyrių, aptariant jų poreikius bei struktūrą. Nereikalinga informacija turi būti suarchyvuota arba pašalinta, paliekant tik naujausios revizijos dokumentus bei duomenis. Atlikus reikiamų suarchyvuoti duomenų bei ateities planų analizę, galima nustatyti papildomos įrangos ar priedėlių įsigijimo poreikį. Siekiant užtikrinti efektyvią informacijos sklaidą, reikėtų įvertinti ar visi darbuotojai turi reikiamus priėjimus, peržiūrint darbuotojų sąrašus ir pareigybes. Aiški duomenų bazių struktūra, prisidės prie efektyvių valdymo procesų, užtikrins efektyvų informacijos dalinimąsi tarp skyrių bei reikiamos informacijos kaupimą vienoje vietoje.

UAB “Jotron” siūlomi sprendimai “Jotron Group” strategijos įgyvendinimo kontekste buvo pateikti įmonės vadovei bei funkcinų padalinių vadovams, pristatant esminių kompetencijų vertinimo modelį. Pasiūlytas modelis yra skirtas įvertinti įmonės esminės kompetencijos būklę, siekiant strateginių tikslų ir pasiūlyti reikiamus sprendimus. Pokyčio monitoringui siūloma įtraukti naujų sprendimų matavimus, siekiant įvertinti ar sprendimas buvo pasiūlytas tinkamas ir yra vystomas reikiama linkme.

Nepaisant to, jog sprendimai pateikti tik silpniausiai vertinamų funkcinių sričių vystymui, tačiau būtina skirti atitinkamą dėmesį visoms funkcinėms sritims, siekiant bendro rezultato bei esminių kompetencijų vystymo.

#### **4.6. Konceptualaus modelio taikymo ypatumai ir tobulinimo kryptys**

Esminių kompetencijų vertinimo modelis - pasiūlytas analitikos įrankis, kurio pagalba atliekama išsami įmonės veiklos bei strategijos analizė bei atskleidžiamas įmonės pajėgumas įgyvendinti strateginius tikslus, įgalinantis priimti reikiamus sprendimus. Modelis buvo pasiūlytas konkrečiai tarptautinei bendrovei „Jotron Group“ ir testuotas vienoje iš bendrovei priklausančių dukterinių įmonių UAB „Jotron“. Todėl vienareikšmiai nebuvo atskleistas jo tinkamumas kitoms tokio tipo įmonėms. Dėl laiko ir resursų stokos, modelis nebuvo pritaikytas kitose įmonėse, tačiau, esant poreikiui, modelį galima vystyti ir jo funkcionalumą aprobuoti kitose įmonėse. Atlikus daugiau empirinių tyrimų, galima būtų pateikti tiksliai išvadas apie modelio diegimo principus bei pritaikomumą skirtingose tarptautinėse bendrovėse.

Pirminis tikslas buvo atlikti esminių kompetencijų vertinimą strategijos įgyvendinimo kontekste, tačiau neradus tam tinkamo metodo ir remiantis sukauptomis žiniomis, buvo pasiūlytas konceptualus modelis. Kuris, empirinio tyrimo pagalba, praktiškai buvo taikytas pasirinktoje UAB „Jotron“ įmonėje. Esminių kompetencijų vertinimo poreikis atėjo iš pačios motininės bendrovės, norint plėsti veiklą bei siekiant įvertinti ar dukterinė įmonė yra pajėgi įvykdyti strateginius tikslus. Kaip jau analizuota 2.3 skyriuje, esminių kompetencijų svarba strategijos įgyvendinimui yra didelė, nes būtent esminės kompetencijos yra konkurencinio pranašumo įrankis. Todėl poreikis įsivertinti esminių organizacijos kompetencijų būklę yra prasmingas.

Tyrimą atliko vidinis ekspertas, intensyviai bendraudamas su tarptautinės bendrovės vadovu ir dukterinės įmonės vadovybe. Siekiant teisingai nustatyti strateginius tikslus ir tiksliai įvardinti įmonės esmines kompetencijas, tyrimą atliekantis ekspertas turi gerai išmanyti įmonės veiklą. Išoriniam ekspertui reikėtų daug laiko susipažinti su įmonės vykdoma veikla, perprasti jos veiklos procesus bei pateikti taikytinus sprendimus. Todėl įžvelgiama didelė, su įmonės veikla susijusio vidinio eksperto, nauda, palengvinanti patį tyrimo procesą. Atitinkamo veiklos proceso funkcinių sričių vertinimui objektyvumo suteikė kitų įmonės padalinių vadovų nuomonė ir požiūris iš šalies. Todėl empirinio tyrimo privalumas yra ne tik vidinio eksperto dalyvavimas, bet ir vertinimas, atliekamas fokus grupės metu, kurią sudaro visi įmonės padalinių vadovai. Vertinime remtis vadovų nuomone yra tikslinga, nes būtent jie geriausiai išmano įmonės infrastruktūrą ir nustato strateginius žingsnius įmonės viduje.

Modelio taikymo metu susidurta su tokiais sunkumais, kaip aiškios esminių kompetencijų sąvokos suvokimo stoka, todėl modelio taikymo metu svarbu tiksliai iškomunikuoti sąvokos esmę. Tokiu būdu

modelio taikymas praktikoje patvirtino teorinius aspektus, aptartus 2.1 skyriuje, jog trūksta aiškios, plačiai taikomos esminių kompetencijų sąvokos ir dažnai esminių kompetencijų sąvoka yra traktuojama individo lygmenyje. Todėl tyrėjo uždavinys, interviu metu, yra tiksliai suformuluoti klausimus, kurių pagalba kartu su organizacijos veiklos modelio analize, būtų galima identifikuoti esmines organizacijos kompetencijas. Nors modelis apėmė funkcinių sričių identifikavimą esminių kompetencijų kontekste, įmonės strateginių tikslų formulavimą bei pokyčio vektoriaus nustatymą, tačiau iškilo tam tikrų sunkumų identifikuojant atotrūkį tarp esamos ir siektinos būklės. Todėl modelį vertėtų papildyti funkcinių sričių svarbos vertinimu, nustatant aukščiausią siektiną reikšmę kiekvienai funkciniai sričiai strategijos įgyvendinimo kontekste.

Modelio taikymas daugiausiai naudos suteikė pačiai įmonės vadovybei, kadangi dar kartą buvo įsigilinta į įmonės veiklos modelį, strategiją, tikslus, nuodugniai peržvelgiant visus įmonėje veikiančius procesus. Darbas grupėje, diskusijos bei funkcinių sričių vertinimas įmonės vadovybei suteikė galimybę įvertinti turimus išteklius bei suvokti kompetencijų vystymo ir pokyčių poreikį. Atlikus tyrimą, UAB „Jotron“ vadovai labiau suvokė įmonės esminių kompetencijų būklę, gavo peno argumentuotiems sprendimams. Vertinimas ne tik padėjo atskleisti esamą būklę ir priimti reikiamus sprendimus, tačiau yra naudingas valdymui, tolimesnės veiklos prognozavimui, funkcinių sričių perskirstymui/optimizavimui bei naujų investicijų apsvaistymui ir tinkamam jų paskirstymui. Empirinis tyrimas parodė, jog modelis yra tinkamas UAB „Jotron“ esminių kompetencijų būklės vertinimui, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Tačiau būtina pabrėžti, jog funkcinių sričių aprašas yra individualus kiekvienai įmonei, tiesiogiai priklausomas nuo joje veikiančių veiklos procesų bei esminių konkrečios įmonės kompetencijų.

## IŠVADOS

1. Atlikus įmonių esminių kompetencijų vertinimo problematikos analizę, galima teigti, jog **šiuolaikinėje žinių ekonomikoje įmonių sėkmę ir konkurencinį pranašumą lemia išskirtinės kompetencijos, kurių adekvatus vertinimas ir įveiklinimas strategijos įgyvendinimo kontekste užtikrina sėkmingą ilgalaikią veiklos perspektyvą rinkoje.** Tik tinkamai sukonzentruodamos dėmesį ir investicijas į esmines atskirų įmonių kompetencijas, tarptautinės bendrovės geba plėstis, racionaliai įgyvendinti strategijas ir išlikti konkurencingomis rinkoje. Todėl organizacijų esminių kompetencijų ir jas įtakančių veiksnių analizė yra labai svarbi. Informacijos apie esmines organizacijos kompetencijas vakuumas apriboja valdymo sprendimų priėmimą ir sąlygoja neapibrėžtumus. Siekiant užimti lyderiaujančias pozicijas rinkoje ir gebėti adekvačiai reaguoti į pokyčius, būtina žinoti savo organizacijos ir jos padalinių potencialą. Tai ypač aktualu Lietuvai, siekiančiai transformuoti savo įmones į didesnės pridėtosios vertės darinius. Deja, praktikoje dažnai susiduriama su problema, jog nėra universalus ir praktiškai lengvai pritaikomas, įvairioms vadybinėms situacijoms tinkamo esminių kompetencijų vertinimo metodo. Veiklos vertinimo sistemų įvairovė plati, visgi jos menkai naudingos, siekiant stebėti tarptautinių bendrovių padalinių potencialo pokyčius ir jų įtaką strategijų įgyvendinimui. Todėl tiek mokslinių tyrimų kontekste, tiek verslo praktikoje iššūkiu tampa tinkamo būdo, kaip vertinti esmines organizacijų kompetencijas, paieška.

2. Ištyrus teorinius ir praktinius esminių kompetencijų vertinimo aspektus, nustatyta, kad kompetencijos yra nagrinėjamos gana plačiai ir apima įvairias tyrimų sritis, nuo individo, jų grupės ar organizacijos iki regioninio lygmens tyrimų. Visgi organizacijos esminių kompetencijų koncepcija yra ganėtinai nauja ir mažai nagrinėta. Sėkmingą tarptautinių bendrovių konkuravimą ir įsitvirtinimą ilgalaikėje perspektyvoje užtikrina racionalus ir kryptingas esminių kompetencijų vystymas ir plėtra organizacijos tinkluose. **Kiekviena tarptautinės bendrovės vertės kūrimo grandinės dalis įtakoja visos grandinės funkcionavimą ir turi būti analizuojama ir vertinama individualiai, pagal savitas funkcines charakteristikas ir kriterijus. Ypatingai svarbiu atskirų bendrovės padalinių esminių kompetencijų vertinimas tampa plėtojant veiklą tarptautiniu mastu.** Teorijoje ir praktikoje vyraujančios veiklos vertinimo sistemos šiai dienai nepasiūlo funkcionalaus sprendimo tokiai situacijai. Todėl bandymas spręsti šią problemą, siekiant sukurti patogų ir funkcionalų instrumentą, įgalinantį vertinti atskirų tarptautinių bendrovių padalinių esmines kompetencijas, su tikslu racionaliai ir kryptingai stiprinti visos tarptautinės bendrovės potencialą ir sėkmingai įgyvendinti visos tarptautinės bendrovės strategiją, yra aktualus tiek mokslinė prasme, tiek verslo praktikoje.

3. **Sudarytas konceptualus esminių kompetencijų vertinimo modelis, skirtas dukterinių įmonių esminėms kompetencijoms tarptautinės bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste vertinti, įgalina priimti racionalius išteklių valdymo sprendimus ir siekti strateginių tikslų.** Modelis yra grindžiamas

intelektinio kapitalo, tarptautinio verslo, strateginio valdymo, vertės kūrimo grandinių teorijomis bei šiuolaikinių veiklos vertinimo sistemų palyginamąją analizę. Modelis integruoja savyje tarptautinės bendrovės strategiją, leidžia identifikuoti esmines padalinių kompetencijas ir jas suponuojančias funkcines veiklos sritis, remiasi vertės kūrimo grandinės analize bei funkcinių veiklos sričių būklės vertinimu kiekiu, kokybės ir valdymo sistemiškumo požiūriu. Bendrąja prasme, modelis leidžia identifikuoti esmines įmonės kompetencijas, jų silpnąsias ir stipriąsias vietas bei priimti įmonės valdymo sprendimus, susijusius ne tik su padaliniu, bet ir visos bendrovės strateginių tikslų įgyvendinimu. Pasiūlytą modelį tarptautinės bendrovės gali taikyti kaip strateginį vadybinį įrankį, atveriantį didesnio pagreičio galimybes ir tobulintinas sritis.

**4. Empirinio tyrimo metodologija, grindžiama sudarytu konceptualiuoju esminių kompetencijų vertinimo modeliu, remiasi kokybinių tyrimų prieiga ir apima tris tyrimo metodus: atvejo analizę, pusiau struktūrizuotą interviu bei darbą grupėse.** Argumentuotai pasirinkta kokybinių tyrimų prieiga suteikia išsamios informacijos, reikalingos konkrečiam atvejo analizei ir sprendimams. Empirinio tyrimo metu buvo analizuotas konkretus tarptautinės bendrovės „Jotron Group“ atvejis, o pasiūlymai suprojektuoti UAB „Jotron“. Atvejo analizė šiuo atveju visiškai atitiko tyrimo strategiją. Diskusija grupėje leido pasiekti grupinės sąveikos rezultatų ir objektyvių, nuodugnių vertinimų. Darbas grupėse, pateikė nemažai informacijos patikslinimų ir galimybę atkreipti dėmesį į svarbiausius veiklos proceso aspektus, įvertinti silpnąsias sritis bei suvokti tobulinimo ir pokyčio poreikio svarbą.

**5. Esminių kompetencijų vertinimo modelio pritaikymo atvejis organizacijoje patvirtino teorinės analizės pastebėjimus dėl to, jog kompetencijos bendrovėse dažnai suvokiamos kaip individo, bet ne visos organizacijos kokybinė charakteristika, o jų vystymui nėra skiriama pakankamai dėmesio, nors toks poreikis yra išreikštas.** To pasekoje dažnai, o ir šio empirinio tyrimo atveju, yra jaučiamas atotrūkis tarp esamos būklės ir organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo. Empirinis tyrimas parodė, jog UAB „Jotron“, kaip ir daugelis kitų dukterinių įmonių, matuoja įvairius rodiklius tikslams pasiekti, tačiau neanalizuoja ir nevertina esminių kompetencijų būklės įmonių grupės strategijos įgyvendinimo kontekste. Pats modelio taikymo procesas daugiausiai naudos suteikė analizuotai dukterinei įmonei, kadangi buvo atliekama išsami strategijos, veiklos procesų, tikslų, ateities poreikių analizė bei atliekamas esamos įmonės būklės vertinimas. UAB „Jotron“ iki šiol bandė vertinti atskiras funkcines veiklos sritis, tačiau šis vertinimas, pagrįstas sudarytu konceptualiuoju įmonės esminių kompetencijų vertinimo bendrovės strategijos įgyvendinimo kontekste modeliu, leido pažvelgti į organizacijos veiklą kompleksiskai ir įvertinti bendrą jos indėlį į tarptautinės bendrovės veiklos perspektyvą.

## LITERATŪRA

- Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles*. UK: Elsevier.
- Antinienė D. ir Lekavičienė R. (2012). Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas. *Psichologija*. [žiūrėta 2017-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/1535/918>
- Atkočiūnienė, Z. O. (2013). Knowledge management and organizational sustainability: competitive advantage dimension. *Electronic learning, information and communication: theory and practice*, 1(1), 15-27.
- Atkočiūnienė, Z. O., ir Juškaitė, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, (1), 58-85.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Boguslauskas, V., ir Kvedaravičienė, G. (2008). Strategic outsourcing plan and the structure of outsourcing process. *Engineering Economics*, (3), 60-66.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. [žiūrėta 2017-01-04]. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cantwell, J. (2009). Location and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 35-41. [žiūrėta 2017-02-18]. Prieiga per internetą: doi:10.1057/jibs.2008.82
- Chowdhury, S., Schulz, E., Milner, M., & Van De Voort, D. (2014). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 67(11), 2473-2479. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.007>
- Česnygienė, R., Laužikas, M., Lobanova, L. ir Miliūtė, A. (2010). *Atvejo analizės taikymo studijų procese metodiniai nurodymai*. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2010\\_Atvejo\\_analizes\\_metodiniai\\_nurodymai.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2010_Atvejo_analizes_metodiniai_nurodymai.pdf)
- Česnygienė, R., Marčinskas, A., ir Stankevičienė, A. (2014). Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, (67), 26-42.
- Dabravalskytė, J. & Vveinhardt, J. (2014). Intercultural Competence and Internationalization: Benefits for the Development of Small and Medium Enterprises Expanding the Business in

- Foreign Markets. *Journal of Globalization and Business Management*, 2(1), 14-39. doi:10.7726/jgbm.2014.1002
- Dabravalskytė, J. ir Vveinhardt, J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (73), 27-46. doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.2
- Danilovic, M. & Leisner, P. (2007). Analyzing core competence and core products for developing agile and adaptable corporation. In *DSM 2007: Proceedings of the 9th international DSM Conference, Munich, Germany, 16-18.10.2007*
- Daunorienė, A., Zdanytė, K., ir Žekevičienė, A. (2007). Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių panaudojimas aukštojo mokslo institucijos strategijos valdymui. *Ekonomika ir vadyba*. (1), 1001-1008.
- Drakšaitė, A., Snieška, V. ir Vasauskaitė, J. (2011). Naujų technologijų diegimas Lietuvos pramonėje: sprendimai ir jų veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*. 418-427.
- Dumitrescu, A.-S. (2012). Intangible Assets: Are These Resources Sufficiently Visible and Properly Controlled? *Accounting & Management Information Systems*, 11(4), 545–563.
- European Commission (2009). *InCas: Intellectual Capital Statement – Made in Europe*.
- Europos parlamentas ir Europos Sąjungos taryba. (2006). Europos parlamento ir tarybos rekomendacija: dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų (2006 m. gruodžio 18d. Nr. 2006/962/EB). [žiūrėta 2017-01-04]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>
- Galabova, L., & McKie, L. (2013). “The five fingers of my hand”: human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42(6), 662-683. [žiūrėta 2017-02-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Gečas, K.I., Jakubavičius, A., ir Strazdas, R., (2003). Procesai, valdymo modeliai, galimybės. *Vilnius–Lietuvos inovacijų centras–2003*.
- Gimžauskiene, E. ir Staliūniene, J. D. (2010). Model of Core Competence Ranking in Audit Business. *Engineering Economics*, 21(2), 128-135.
- Godelytė, L. ir Korsakienė, R. (2015). Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija ir žmogiškasis kapitalas. *Science: Future of Lithuania*, 7(2), 157-162. doi:10.3846/mla.2015.739
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. doi: 10.2307/41166664
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications. [žiūrėta 2017-02-02]. Prieiga per internetą: <http://book.google.com/ngrams>



- Jagminas, J., ir Pikturnaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba. Journal of Management*, 1(14), 73-78
- Jokūbauskienė, S. (2013). Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, (64), 90-112.
- Jokūbauskienė, S. (2014). Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija. *Informacijos mokslai*, (67), 43-62.
- Jucevičienė, P. ir Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*. 1(22), 44-50.
- Jucevičienė, P., ir Mozūriūnienė, V. (2014). The Organisation's Learning in the Multinational Company: What Kind of Knowledge Sources Does Influence It?. In *European Conference on Knowledge Management*, (2), 499-507.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
- Kalvionytė, A., ir Korsakienė, R. (2016). Intelektinio kapitalo įtaka verslo internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse. *Science: Future of Lithuania*, 8(2), 149-158. doi: 10.3846/mla.2015.895
- Kasnauskaitė, J. ir Ribačonka, E. (2014). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 189-200. doi: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.154>
- Katinas, M. (2017). Lietuva globalių lūžių taške: Ką daryti norint išlikti? *Konferencijos žurnalas „EBIT Vadovas“*. Vilnius: Repro.
- Keršienė, K., ir Savanevičienė, A. (2015). Defining and understanding organization multicultural competence. *Engineering economics*, 2(42), 45-52. [žiūrėta 2017-03-04]. Pieiga per internetą: <http://158.129.0.15/index.php/EE/article/viewFile/11305/6028>
- Knowles, D., Mughan, T., & Reason, L. L. (2006). Decision-maker characteristics and performance of internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641. doi: 10.1108/14626000610705787
- Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*, (4), 283-291.
- Kučinskienė, M., & Marčinskas, A. (2014). Verslo plėtros galimybės Vyriausybės programų kontekste. *Regional formation and development studies*, 10(2), 98-110. doi: 10.15181/rfds.v10i2.146
- Lapinskaitė, I., ir Krikščiūnaitė, M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Science–Future of Lithuania*, 6(1), 41-48. DOI: 10.3846/mla.2014.06

- Lietuvės inovacijų centras, (2016). *VšĮ Lietuvos inovacijų centro strateginis veiklos planas 2016-2020 m.* [žiūrėta 2017-02-19]. Prieiga per internetą: [www.lic.lt](http://www.lic.lt)
- Lietuvos darbo birža. (2016). *Pokyčių darbo rinkoje būtinybė.* [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.ldb.lt/Informacija/Veikla/Naujienos/UserDisplayForm.aspx?ID=7361>
- Lietuvos pramoninkų konfederacija. (2016). *Valstybės įmonės yra neišnaudotas Lietuvos potencialas.* [žiūrėta 2017-02-26]. Prieiga per internetą: <http://www.lpk.lt/r-dargis-valstybes-imonės-yra-neišnaudotas-lietuvos-potencialas/>
- Lietuvos pramoninkų konfederacija. (2017). *Lietuvai sparčiai senstant, po 2020 metų šalies ekonomika sisidurs su rimtomis problemomis.* [žiūrėta 2017-02-26]. Prieiga per internetą: <http://www.lpk.lt/lietuvai-sparciai-senstant-ir-tustejant-po-2020-metu-salies-ekonomika-susidurs-su-rimtomis-problemomis/>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2010). *Nutarimas dėl Lietuvos Inovacijų 2010-2020 metų strategijos* (2010 m. vasario 17d. Nr.163). [žiūrėta 2017-02-19]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt](http://www.ukmin.lt)
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2013). *Nutarimas dėl Lietuvos Inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo* (2013 m. gruodžio 18d. Nr.1281). [žiūrėta 2017-02-19]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt](http://www.ukmin.lt)
- Liutkutė, R., Vijeikis, J. (2012). Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas. *Tiltai*, 58(1), 71-90.
- Martinkienė, J. (2009). Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje. *Vadyba. Journal of Management*. 1(14), 79-87
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x
- Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. [žiūrėta 2017-02-18]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/business-systems-and-economics/article/view/640>
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., & Gupta, O. (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling*, 15(3-4), 129-136. doi: 10.15358/0935-0381-2003-3-4-129
- Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: myth and reality. *Vikalpa: The Journal of Decision Makers*, 30(1), 51-66. doi: 10.1177/0256090920050105
- PeopleLink. (2017). *Tyrimas: Ko nori darbuotojai Lietuvoje?* [žiūrėta 2017-03-11]. Prieiga per internetą: <http://peoplelink.lt/>
- Petkevičiūtė, N., ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1(5), 65-80.

- Porter, M. E. (1998a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). *On competition*. Harvard Business Press. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 33, 79-91.
- Pruskus, V. (2010). Stereotipai ir jų devizualizacija tarpkultūrinėje komunikacijoje. *FilosoFija. sociologija*, (1), 29-36.
- Pruskus, V. (2013). Tarpkultūriniai konfliktai: kilimo priežastys ir kompetencijų vaidmuo. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 21(2), 79-89. [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą: doi:10.3846/cpc.2013.08
- Rizvi, Q. (2010). Going international: a practical, comprehensive template for establishing a footprint in foreign markets. *Ivey Business Journal*, 74(3), 2-15.
- Roos, G. (2005). Intellectual capital and strategy: a primer for today's manager. *Handbook of business strategy*, 6(1), 123-132. [žiūrėta 2017-01-08]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08944310510557134>
- Roos, G., Pike, S. & Fernstroom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Elsevier.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250. doi: 10.1002/smj.153
- Sanchez, r. (2003). Analyzing internal and competitor competences. *The oxford handbook of strategy: volume one: strategy overview and competitive strategy*, 1, 344-362. [žiūrėta 2017-01-05]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=QqAXJTZO5gC&oi=fnd&pg=PA344&dq=SAN CHEZ,+R.+\(2003\).+Analyzing+internal+and+competitor+competences.&ots=WCK2e4rB\\_T&sig=N1EiYulK-qfJmkjzCsF6bEdrUA8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=QqAXJTZO5gC&oi=fnd&pg=PA344&dq=SAN CHEZ,+R.+(2003).+Analyzing+internal+and+competitor+competences.&ots=WCK2e4rB_T&sig=N1EiYulK-qfJmkjzCsF6bEdrUA8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Savickaitė, Ž. (2014). The Evaluation of Company's Intangible Assets' influence for Business Value. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, (3), 133-155. [žiūrėta 2017-01-05]. Prieiga per internetą: <http://hdl.handle.net/10419/114617>
- Schmuck, R. (2012). Operations strategies. *Regional formation and development studies*, (2 (7)), 133-141.
- Segalovičienė, I. (2012). Vertinimo geba ir jos kūrimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 420-433.
- Sekliuckienė, J., & Romeikienė, R. (2007). Mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesas geografiniame regione. *Management of Organizations: Systematic Research*, (42). 131-145.

- Smith, M. K. (2005). Competence and competencies. [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą: [www.infed.org/biblio/b-comp.htm](http://www.infed.org/biblio/b-comp.htm)
- Stankevičienė, A., & Liučvaitienė, A. (2012). Aspects of intellectual capital evaluation. *Business: Theory and Practice*, 13(1), 79-93. doi: 10.3846/btp.2012.09
- Sudnickas, T. (2008). Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. Viešoji politika ir administravimas. [žiūrėta 2017-01-08]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1971/1781>
- Szczepankiewicz, E. I. (2013). Concept of using the InCaS model to identification, measuring and presenting relational capital of a network enterprises. *Management*, 17(1), 136-152. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2478/manment-2013-0010>
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International journal of productivity and performance management*, 54(5/6), 370-384. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400510604539>
- The World Bank. (2017). Doing Business. [žiūrėta 2017-02-26]. Prieiga per internetą: <http://www.doingbusiness.org/>
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Užienė, L. (2010). Model of organization's intellectual capital measurement. *Engineering economics*, 21(2). 151-159.
- Užienė, L. ir Urbonė, R. (2008). *Intelektinio kapitalo valdymo studijų vadovas (elektroninis išteklius): Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- Wang, J., Liu, X., & Li, X. (2009). A dual-role typology of multinational subsidiaries. *International Business Review*, 18(6), 578-591. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.07.002>
- Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010, (56), 123-132. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: <https://eltalpykla.vdu.lt/1/1061>
- Žukauskaitė, G., I. ir Kvedaraitė, N. (2016). Verslumo kompetencijos „portfelis“. *Technologijų Ir Verslo Aktualijos - 2016 : Studentų Mokslinių Darbų Konferencijos Pranešimų Medžiaga* (p.395-401). Panevėžys.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. INTERVIU SU „JOTRON GROUP“ VADOVE

1. *Apibūdinkite trumpai „Jotron Group“ bendrovės veiklą.*

Ats.: Veikiame elektronikos pramonėje ir turime ilgametę patirtį, bendrovė buvo įkurta dar 1967 metais. Tai yra nuosavo kapitalo, veikia šeimos įmonė, kurią įkūrė mano tėvas. Iš esmės kuriame ir tiekiamo komunikacijos produktus bei sistemas, skirtus jūros, žemės ir oro sritims. Orientuojamės į dvi pagrindines produktų grupes, tai yra laivybos ir energijos komunikacija bei skrydžių kontrolės valdymo ir pakrantės komunikacija. Esame stiprūs dėl to, kad kontroliuojame visus procesus, patys kuriame savo produktus, gamintame ir realizuojame.

2. *Kokius produktus tiekiate rinkai?*

Ats.: Kaip jau minėjau, esame glaudžiai susiję su jūros, žemės ir oro sritimis. Jei kalbėti detaliau, pagrindines dvi produktų grupes galėčiau sukonkretinti iki tokių produktų, kaip: jūrinė palydovinio ryšio bei automatinė laivų identifikavimo įranga; įvairios laivybos saugumo ryšio palaikymo sistemos, pavyzdžiui naftos ir dujų platformų aliarmo sistemos; įranga, skirta komunikacijai tarp laivo ir kranto; vidinė laivų pasikalbėjimo įranga; juodosios dėžės, skirtos laivybai; duomenų įrašymo sistemos; radijo ryšio produktai ir sistemos, skirti oro uostams ir kt.

2.1. *Kurie produktų realizuojate daugiausiai? Kuriuos galėtumėte įvardinti sėkmingiausiai?*

Ats.: Šiuo metu kur kas populiariesni produktai skrydžių kontrolės valdymo ir pakrantės komunikacijos grupėje. Tačiau skiriame daug pastangų jūrinių produktų grupės stiprinimui. Deja šiandieninė situacija naftos rinkoje daro tiesioginę įtaką.

3. *Kurioje rinkoje veikiate: B2B ar B2C?*

Ats.: Pagrindė dirbame su verslo klientais.

4. *Kas yra „Jotron Group“ pagrindiniai klientai?*

Ats.: Mūsų klientai yra didieji laivai, naftos platformos, pakrančių tarnybos bei oro uostai. Realizuojame savo produkciją daugiau nei 60 šalių visame pasaulyje. Keletas pastarųjų stambiausių Jotron Group klientų: Jungtinės Karalystės gynybos ministerija – pasirašyta sutartis dėl šalies karinių oro uostų valdymo sistemų atnaujinimo, JRC, Furuno, Turkijos oro uostai, Lietuvos oro uostai ir kt.

4.1. *Kuriuose regionuose daugiausiai realizuojate savo produkcijos?*

Ats.: Didžiąją dalį pajamų gauname iš Europos regiono, antroje vietoje lieka Azija, kiti regionai kartu sudėjus generuoja apie 20% visų įplaukų.

4.2. *Ar turite numatę įsisavinti naujas rinkas?*

Ats.: Taip, svarstome naujas galimybes Brazilijos ir Kinijos rinkose.

5. *Ar įmonė dirba pelningai?*

Ats.: Taip, šiuo metu dirbame pelningai. Jau minėjau, kad šiuo metu jaučiamas augimas skrydžių kontrolės valdymo produktų grupėje. Turime išsikėlę ambicingus tikslus, pasiekti tam tikrus skaičius. Todėl visa Jotron komanda skiria daug pastangų šių tikslų realizavimui. Tačiau prieš keletą metų situaciją buvo prastoka, todėl stengiamės atsigriebti ir sustiprinti dabartinę finansinę būklę.

*5.1. Kokia yra metinė „Jotron Group“ apyvarta?*

Ats.: Praėjusiais metais apyvartą sudarė apie 480 milijonus Norvegijos kronų.

*6. Kuriose šalyse veikia „Jotron Group“ dukterinės įmonės? Kokia jų pagrindinė veikla, vieta bendroje grupės vertės grandinėje?*

Ats.: Centrinė būstinė veikia Larvik mieste, pietų Norvegijoje. Iš čia koordinuojama visų padalinių veikla. Čia turime tyrimų ir vystymo skyrių, kuris glaudžiai bendradarbiauja su kitais skyriais bei palaiko gerus santykius su klientais ir tiekėjais. Nes mums svarbus ryšys ir gerų santykių palaikymas. Trys pardavimų būstinės veikia skirtinguose regionuose. Vienas seniausia veikiančių yra įsikūręs Newcastle mieste, Anglijoje. Pradžioje čia veikė ir gamybinis padalinys, tačiau atidarius įmonę Kaune, šį padalinį panaikinome. Todėl šiuo metu Anglijoje veikianči būstinė palaiko tik pardavimų sritis ir yra atsakinga už Europos regiono aptarnavimą. Dar dvi pardavimų būstinės veikia JAV ir Singapūre, kurios atitinkamai aptarnauja Amerikos ir tolimųjų rytų rinkas. Na ir žinoma Kaune veikiantis padalinys, kuris iš esmės iki šiol yra išvystęs didžiausią gamybinę veiklą.

*7. Kokio dydžio yra „Jotron Group“?*

Ats.: Viso šiuo metu bendrovėje dirba apie 300 darbuotojų, iš jų apie 150 Norvegijoje, 100 – Lietuvoje, likusieji pardavimų būstinėse.

*8. Kokia yra „Jotron Group“ vizija ir misija?*

Ats.: Turime viziją – būti pasaulio lyderiais, žinoma savo gaminių grupėje. Smarkiai siekiame šios pozicijos, dedame daug pastangų, dėmesio ir laiko. Mūsų misija yra pateikti padidintą saugumą, užtikrinant nepriekaištingus komunikacinius sprendimus. Vadovaujamės šūkiu - Jotron produktai privalo veikti, kai visa kita žlunga! Nemažai Jotron produktų yra skirtų gelbėjimo operacijoms nelaimės atveju, todėl jie tiesiog privalo veikti. Greičiausiai nei vienas nenorėtų atsidurti situacijoje, kuomet nelaimės atveju neveikia gelbėjimo signalui perduoti skirtas prietaisas. Todėl saugumas, kokybė, užtikrintas produkto veikimas - mums labai svarbūs!

*8.1. Koks yra Jotron esminis siekis?*

Ats.: Pagrindinė verslo idėja yra kurti ir gaminti moderniausius komunikacijos produktus žemės, jūros ir oro sritims, juos reklamuoti pasauliniu mastu bei stiprinti Jotron prekės ženklą. O tam, kad gebėtume puoselėti šią idėją, skiriame daug dėmesio kompetencijų vystymui, pasidalinimui žiniomis, patirtimi. Gebėjimas dalintis žiniomis ir patirtimi – esminis pamatas bendrovės vystymui.

*8.2. Ar jaučiate klientų pasitikėjimą?*

Ats.: Taip, kadangi rūpinamės klientu, skiriame jam ypatingą dėmesį, greitai reaguojame, jaučiame atitinkamą grįžtamąjį ryšį. Mes siekiame būti geriausiaisiais, atsižvelgiant į kokybę, techninius sprendimus, aptarnavimą, suteikti tai ko reikia klientui. Galime pasidžiaugti, kad mūsų klientai vertina jiems suteiktą servisą, pripažįsta Jotron išskirtinumą konkurentų tarpe. Daugelis klientų pripažįsta Jotron unikalumą, į bendradarbiavimą įtraukiant ne tik pardavimų atstovą, bet netgi plėtros ir vystymo skyrių, teikiant techninę pagalbą, mokymus. Tai mums be galo svarbu! Kliento pasitenkinimo laipsnis yra sėkmės faktorius.

### *8.3. Kas jums svarbu, kokias vertybes puoselėjate?*

Ats.: Didžiausios vertybės yra preciziškumas, entuziazmas ir pagarba. Šiomis vertybėmis paremta visa Jotron kultūra. Kiekvienas privalome atlikti darbą preciziškai, laiku ir čia ne tik kalbama apie produkcijos pateikimą laiku. Tai yra svarbu visuose procesuose, kiekvienoje darbo vietoje. Privalome gerbti save, kolegą, klientą, tiekėją, nesvarbu kas tai bebūtų, privalome puoselėti pagarbą. Na ir žinoma entuziazmas! Kuo daugiau energijos, kuo daugiau idėjų, minčių, tai tam tikras variklis.

### *9. Kame slypi „Jotron Group“ konkurencinis pranašumas?*

Ats.: Esame konkurencingi dėl aukštos kokybės bei pažangių technologijų produktų, turime stiprią, kompetentingą komandą, esame tvarūs ir skiriame ypatingą dėmesį klientui, jo aptarnavimui po pardavimo.

### *10. Ką galėtumėte įvardinti esminėmis bendrovės kompetencijomis?*

Ats.: Kompetentingos komandos dėka kurti ir gaminti aukštos kokybės, pažangių technologijų produktus, suteikti ypatingą dėmesį klientui.

### *11. Kurias kompetencijas, sritis yra svarbu vystyti jūsų bendrovėje?*

Ats.: Svarbiausia ugdyti komandines kompetencijas, skatinti žinių sklaidą. Turime užtikrinti būsimą klientų poreikių patenkinimą, tinkamai valdant reikiamas kompetencijas ir resursus. Privalome užtikrinti optimalų kompetencijų ir resursų panaudojimą, nepriklausomai nuo vietos, padalinio ar šalies. Judame į priekį ir siekiame perkelti kuo daugiau kompetencijų, žinių profesinėje srityje, žinių technologiniuose procesuose į UAB, kartu su naujais produktais ir projektais. Turime užtikrinti reikiamas kompetencijas visose srityse, ypač kritinėse ir ypatingą dėmesį skiriant vadybinių, vadovavimo kompetencijų vystymui. Tai darbas, vykstantis nuolat.

### *12. Kokia yra „Jotron Group“ strategija?*

Ats.: Ganėtinai sunku nusakyti tai keliais žodžiais, išskyrus pačią viziją – pasaulio lyderis. Kadangi strategiją sudaro daug svarbių aspektų, tokių kaip finansai, kompetencijos, pozicija rinkoje ir kt. Tačiau „Jotron Group“ siekius apima naujų rinkų užkariavimas, pelningumo siekimas, optimalaus išdo užtikrinimas, kuris yra būtinas augimui suvaldyti, taip pat skiriant dėmesį reikiamų

kompetencijų ugdymui, kaip jau minėjau ne kartą – ypatingai svarbu kokybės užtikrinimas bei nuolatinis jos gerinimas, na ir žinoma dar ir dar kartą, dėmesys klientui.

### *13. Kokie pagrindiniai tikslai numatyti „Jotron Group“ mastu strategijai pasiekti?*

Ats.: Pagrindiniai išskelti tikslai yra sekantys:

- „Vienas Jotron“, siekis optimaliai išnaudoti visus resursus, kompetencijas, turėti vieningą sistemą ir procesus, bendrą kultūrą, bendras tapatumo jausmą, bendra vadovavimo filosofiją, dalintis patirtimi ir informacija;
- Pelningumo siekimas, siekis yra EBITDA >10%, privalome išnaudoti pelningiausių produktų potencialą bei padidinti kitų produktų grupių pelningumą;
- Svarbu užtikrinti optimalų išdą būsimiems augimą suvaldyti, nes kompanijos augimas gali generuoti prieaugį, tačiau gali veikti ir atvirkščiai, generuoti pinigų trūkumą. Todėl tai yra svarbus tikslas.
- Stiprinti Jotron prekės ženklą. Jotron užima unikalią padėtį jūrinių produktų rinkoje, taip pat nuolatos gerinamas įvaizdis skrydžių kontrolės produktų rinkoje. Tačiau tai yra kažkas, kas reikalauja nuolatinio dėmesio ir mes negalime tai laikyti savaime suprantamu dalyku!
- Užtikrinti, kad Jotron yra patrauklus partneris, žinomas dėl puikios kokybės ir klientų aptarnavimo. Siekiame būti pasaulio lyderiu, todėl negalime konkuruoti tik kaina! Privalome suteikti klientui kažką daugiau, o kokybė ir aptarnavimas yra būtini sėkmei.
- Užtikrinti, kad Jotron yra patrauklus ir konkurencingas darbdavys aukštos kvalifikacijos darbuotojams, tai reiškia – įrodyti Jotron darbdavio autoritetą. Nes darbuotojai yra mūsų didžiausias turtas. Siekiame pasaulinės klasės kompetencijos, nes ši kompetencija yra patraukli. Mums reikia, kad žmonės tikrai norėtų dirbti ir tobulėti Jotron įmonėse.
- Užkariauti naujas rinkas, šiuo metu svarstome Brazilijos ir Kinijos rinkų galimybes.
- Distribucija, siekiame įdiegti pasaulinį paskirstymą palaikančią sistemą, užtikrinant klientų pasitenkinimą paslauga. Pagrindinis tikslas yra darbą atlikti profesionaliai ir ekonomiškai. paslaugą. Šiame etape planuojame įtraukti ir UAB.

#### *13.1. Kuriam laikotarpiui yra numatyti paminėti tikslai?*

Ats.: Strategija yra numatyta penkerių metų laikotarpiui.

### *14. Kokie pagrindiniai tikslai keliami UAB „Jotron“ strategijos įgyvendinimo kontekste?*

Ats.: Pagrindė iš UAB tikimasi konkurencingos kainos, aukštos kokybės, pristatymų tikslumo. Kalbant detaliau, atsižvelgiant į išsikeltus tikslus visos grupės mastu, pasistengsiu įvardinti ko tikimės iš UAB kiekvienu atskiru punktu. Kalbant apie vieningą sistemą, tai šis darbas jau pradėtas, UAB yra pilnai įtrauktas į naujos ERP (angl. enterprise resource planning) sistemos diegimą. Naujos sistemos diegimas labai svarbus žingsnis ir teisinga kryptis visos grupės mastu. Siekiant pelningumo – UAB vaidmuo, užtikrinti konkurencingą produktų kainą. Atkreipiant



dėmesį, kad pardavimų kainos kasmet rinkoje krenta, privalome susikoncentruoti į savikainos mažinimą kiekvienais metais. Optimalaus izdo užtikrinimui, UAB privalo palaikyti optimalų atsargų lygį. Taip pat svarbu mažinti tiekimo ir gamybos ciklo laikus, tokiu būdu leidžiant sumažinti Jotron AS atsargų lygį. Stiprinant Jotron prekės ženklą ir užtikrinant Jotron, kaip patrauklaus partnerio vardą, UAB „Jotron“ esminis indėlis – puiki kokybė ir pristatymų tikslumas! Naujų rinkų užkariavimas – šis tikslas iškeltas motininei bendrovei. Tačiau UAB indėlis vėlgi būtų konkurencinga kaina. Užtikrinti Jotron, kaip patrauklaus ir konkurencingo darbdavio reputaciją, UAB turėtų prisidėti, kuriant gerą darbinę aplinką, užtikrinti stabilią personalo sudėtį, skirti nuolatinį dėmesį turimų resursų vystymui ir tobulinimui. Na ir paskutinis punktas – distribucijos centro įsteigimas Kaune. Procesas pradėtas kartu su vieningos ERP sistemos diegimo pasiruošimo darbais. Pilnai įsivedus šia sistemą grupės mastu, sekantis žingsnis būtų pradėti distribucijos centro steigimą UAB „Jotron“. Tai leis sutaupyti tiek laiko, tiek finansų, leis optimaliau išnaudoti resursus visos grupės mastu, padės išvengti nereikalingų, dvigubų operacijų.

*15. Ar dukterinė įmonė patenkina jūsų poreikius?*

Ats.: Tikrai taip. Šios įmonės įsteigimas buvo vienas iš sėkmingiausių žingsnių Jotron istorijoje, leido stipriai pakelti įmonės pelningumą, o dabar, kai UAB darbuotojų kompetencija yra stipriai užaugusi, bendradarbiaujame ir gaminių kūrimo srityje.

*16. Kiek laisvės suteikiate UAB „Jotron“? O gal kaip tik atvirkščiai, griežtai kontroliuojate?*

Ats.: UAB „Jotron“ yra savarankiška, pelno siekianti įmonė. Užsakymai yra valdomi iš centrinės būstinės, kontroliuojame sutartis su tiekėjais. Iš esmės, UAB veikia savarankiškai, vidinius procesus valdo patys. Tačiau palaikome glaudų ryšį įvairiais technologiniais klausimais, dalinant informaciją valdymo procesuose, kokybiniais klausimais ar dalyvaujant audituose.

*17. Kame slypi UAB „Jotron“ konkurencinis pranašumas?*

Ats.: UAB privalo pateikti kokybišką produktą už mažą kainą. Efektyvus procesų užtikrinimas, kokybiška gamyba ir maža kaina, suteikia jiems pranašumą.

*18. Kaip galėtumėte įvardinti UAB „Jotron“ esmines kompetencijas?*

Ats.: Elektronikos gamyboje naudojamų technologinių procesų išmanymas, gebėjimas pasiūlyti optimalų ir aukštą kokybę užtikrinantį gamybos procesą, gebėjimas patiekti produktą laiku, kokybišką bei už sutartą kainą.

*18.1. Kaip manote, kiek čia svarbus vadovybės indėlis?*

Ats.: Labai svarbus. Manau vadovų komanda privalo aktyviai dalyvauti procesuose, kuriant ir palaikant gerą darbinę atmosferą, vidinę kultūrą. Kiekvienas privalome nuolat tobulėti ir skatinti, motyvuoti tai daryti kitus.

Ačiū už atsakymus ir pagalbą!

## 2 PRIEDAS. INTERVIU SU UAB „JOTRON“ VADOVE

1. *Kiek metų dirbate UAB „Jotron“?*

Ats.: UAB „Jotron“ dirbu aštuonerius metus.

2. *Papasakokite plačiau apie Lietuvos, konkrečiau Kauno miesto pasirinkimą gamybinio padalinio steigimui.*

Ats.: Kaunas buvo pasirinktas dėl ilgametės patirties elektronikos pramonėje, turimų santykinai aukštos kvalifikacijos specialistų. Turime KTU, kuris ruošia specialistus elektronikos pramonei. Kaunas taip pat patrauklus ir dėl savo geografinės situacijos, šalia esančio oro uosto ir tik 200 km nuo jūros.

3. *Kokia veikla vystoma UAB „Jotron“?*

Ats.: UAB „Jotron“ veikia logistikos, gamybos ir finansų skyriai. Produktų kūrimas ir vystymas, bei pardavimų koordinavimas veikia Norvegijoje.

4. *Kokią vietą įmonė užima bendroje grupės vertės kūrimo grandinėje?*

Ats.: UAB „Jotron“ yra gamybinis padalinys. Įmonėje gaminami tiek galutiniai produktai, tiek produktų sudedamosios dalys. Šiuo metu UAB „Jotron“ yra pagrindinė „Jotron Group“ produktų gamintoja.

5. *Kaip dažnai ir glaudžiai bendraujate su motinine bendrove?*

Ats.: Bendradarbiavimas vyksta nuolat. Iš motininės bendrovės gauname gamybinius užsakymus, bendraujame iškilus gamybinėms problemoms, dalyvaujame organizuojamuose mokymuose

6. *Ar UAB „Jotron“ veikia kaip savarankiška įmonė?*

Ats.: Taip, UAB „Jotron“ yra savarankiškas juridinis vienetas, bet kaip jau minėjau, tampriai bendradarbiaujantis su motinine įmone.

7. *Ar turite, palaikote ryšį su galutiniu klientu?*

Ats.: Ne, su galutiniu klientu ryšio nepalaikome. Už bendravimą su klientu atsakingi pardavimo skyriai kitose „Jotron Group“ įmonėse.

8. *Kame yra UAB „Jotron“ stiprybė, konkurencinis pranašumas?*

Ats.: UAB „Jotron“ stiprybė slypi efektyviuose procesuose, aukštos kokybės užtikrinime bei žemos savikainos išlaikyme.

9. *Kokie yra UAB „Jotron“ tikslai šiandien?*

Ats.: Išlaikyti nustatytą savikainos lygį, dirbti pelningai, didinant sandėlio apyvartumą bei mažinant sandėlio vertę. Išlaikyti efektyvius gamybinius procesus, nuolatos dedant pastangas jų tobulinimui. Labai svarbu užtikrinti aukštą gaminių kokybę, skiriant daug dėmesio vidinių kokybinių problemų sprendimui, išlaikant nusiskundimų iš klientų skaičių pačiame žemiausiame lygyje bei išsireikalauti tinkamos kokybės iš tiekėjų. Siekti užsakymų pristatymo tikslumo.

*9.1. Kaip manote, kas padeda įmonei siekti išsikeltų tikslų?*

Ats.: Turime gana aiškia organizacinę struktūrą, visi supranta savo atsakomybes, o įmonėje veikiantys procesai yra griežtai kontroliuojami. Gera komanda, įgytos technologinės žinios, ilgametė patirtis elektronikos srityje bei išdirbti gamybiniai procesai padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

*10. Ar UAB „Jotron“ yra aiškiai iškomunikuota „Jotron Group“ strategija?*

Ats.: Strategija yra komunikuojama mėnesinių susirinkimų – video konferencijų su įmonės savininke metu. Šių susirinkimų metu pristatomi „Jotron Group“ tikslai, pasiekti finansiniai rezultatai, naujovės, kita aktuali informacija. Susirinkimų tematika kas mėnesį gali kisti, priklausomai nuo tų mėnesių svarbių pristatyti aktualijų.

*11. Kokie tikslai jums keliama „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste? Ko iš UAB „Jotron“ tikimasi?*

Ats.: Visai neseniai pradėjome pasiruošimo darbus naujos ERP sistemos diegimui, kuri apjungs visas „Jotron Group“ įmonės į vieningą sistemą. Todėl šiuo metu vienas esminių uždavinių yra pilnai įsisavinti naują sistemą, užtikrinti teisingą jos valdymą, įgyti kuo daugiau žinių bei patirties. Tai pat iš mūsų tikimasi jau anksčiau minėtų tikslų įgyvendinimo, tokių kaip žemos gaminių savikainos išlaikymas, nuolatos dirbant prie savikainos mažinimo. Tam, kad išlaikyti reikiamą apyvartinių lėšų lygį, privalome užtikrinti optimalų atsargų kiekį sandėlyje, suvaldyti išlaidas, efektyviau išnaudoti gamybinius procesus. Labai svarbu užtikrinti aukštą gaminių kokybę bei pristatymų tikslumą, kelti darbuotojų, o ypač produktų inžinierių kompetencijas. Na ir netolimoje ateityje turėtume įsteigti distribucijos centrą Lietuvoje. Taigi motininė kompanija tikisi efektyvaus ir ekonomiško šio proceso valdymo.

*12. Kaip Jūsų manymu keičiasi UAB „Jotron“ tikslai „Jotron Group“ strategijos įgyvendinimo kontekste?*

Ats.: Žinodami bendrus „Jotron Group“ tikslus bei strategiją, stengiamės prisitaikyti ir mes, kasmet formuodami savo tikslus, įgalinančius prisidėti prie grupės strategijos įgyvendinimo. Tam esame sukūrę specifinę tikslų lentelę, kurią aptariame mėnesinių vadovybės susirinkimų metu, bei pristatome UAB „Jotron“ valdybai.

*13. Ar turite veiksmų planą tikslų įgyvendinimui ?*

Ats.: Taip, kiekvieno skyriaus vadovas yra atsakingas už jam priskirtų tikslų įgyvendinimą. Jei pastebima, kad einamąjį mėnesį tikslo pasiekti nepavyko, sudaromas veiksmų planas situacijai pagerinti. Plano efektyvumas aptariamas sekančio vadovų komandos susirinkimo metu.

*14. Ar galėtumėte įvardinti esmines UAB „Jotron“ kompetencijas?*

Ats.: Puikus gamybos valdymas ir planavimas, žaliavų užpirkimas laiku, elektronikos pramonės technologijų išmanymas bei gebėjimas jas pritaikyti Jotron gaminių gamybai.

15. *Kokių kompetencijų Jūsų manymu trūksta UAB „Jotron“, siekiant įgyvendinti naujai keliamus strateginius tikslus?*

Ats.: Šiek tiek abejoju dėl distribucijos centro steigimo, ar tikrai gerai žinome šį procesą ir ar tikrai turime reikiamos kompetencijos darbuotojų.

16. *Ar Jūsų įmonei aktualus veiklos vertinimas? Ar turite patirties taikant veiklos vertinimo metodus?*

Ats.: Taip, įmonės veiklos vertinimas aktualus. Mes tai atliekame kiekvieną mėnesį, analizuodami ne tik įmonės finansinius rodiklius, bet ir užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Kas metai, priklausomai nuo įmonės rezultatų apariame bei, jei reikia, nustatome naujus tikslus.

17. *Kokie rodikliai Jums padeda įvertinti esamą įmonės būklę, įvertinti ateities poreikius ir imtis reikiamų veiksmų?*

Ats.: Visi finansiniai rodikliai, rodikliai, apibūdinantys visų procesų efektyvumą ir kokybę, sandėlio dydis ir apyvartumas, žaliavų pristatymo tikslumas, pagamintos produkcijos išvežimo tikslumas, klientų nusiskundimų skaičius, gautų žaliavų kokybė.

18. *Kaip manote, ar įmonei reikalingas esminių kompetencijų vertinimas?*

Ats.: Taip, įmonei kompetencijų vertinimas tiesiog būtinas. Tuo įsitikinome atlikdami kasmetinį kompetencijų vertinimą tiek operatoriams, tiek sandėlio darbuotojams. Šiomet planuojame įdiegti ir administracijos darbuotojų kompetencijų vertinimą.

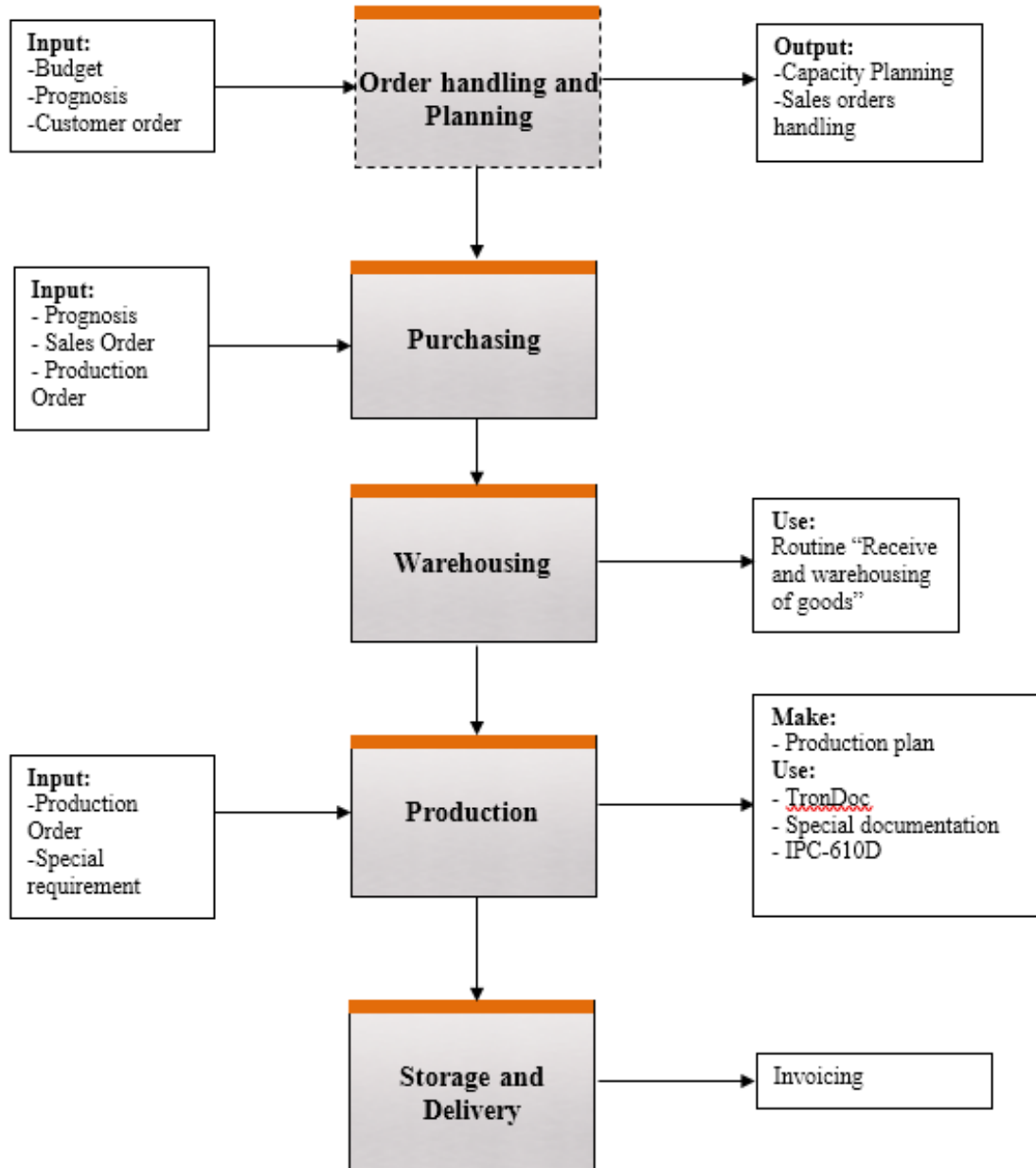
18.1. *Kalbate apie darbuotojų kompetencijų vertinimą, tačiau ar bandėte vertinti įmonės kompetencijas? Tai kas lemia įmonės konkurencinį pranašumą, padeda siekti strateginių tikslų.*

Ats.: Na, įmonėje veikiančių procesų būklę parodo tam tikri rodikliai, matuojami išskeltiems tikslams pasiekti.

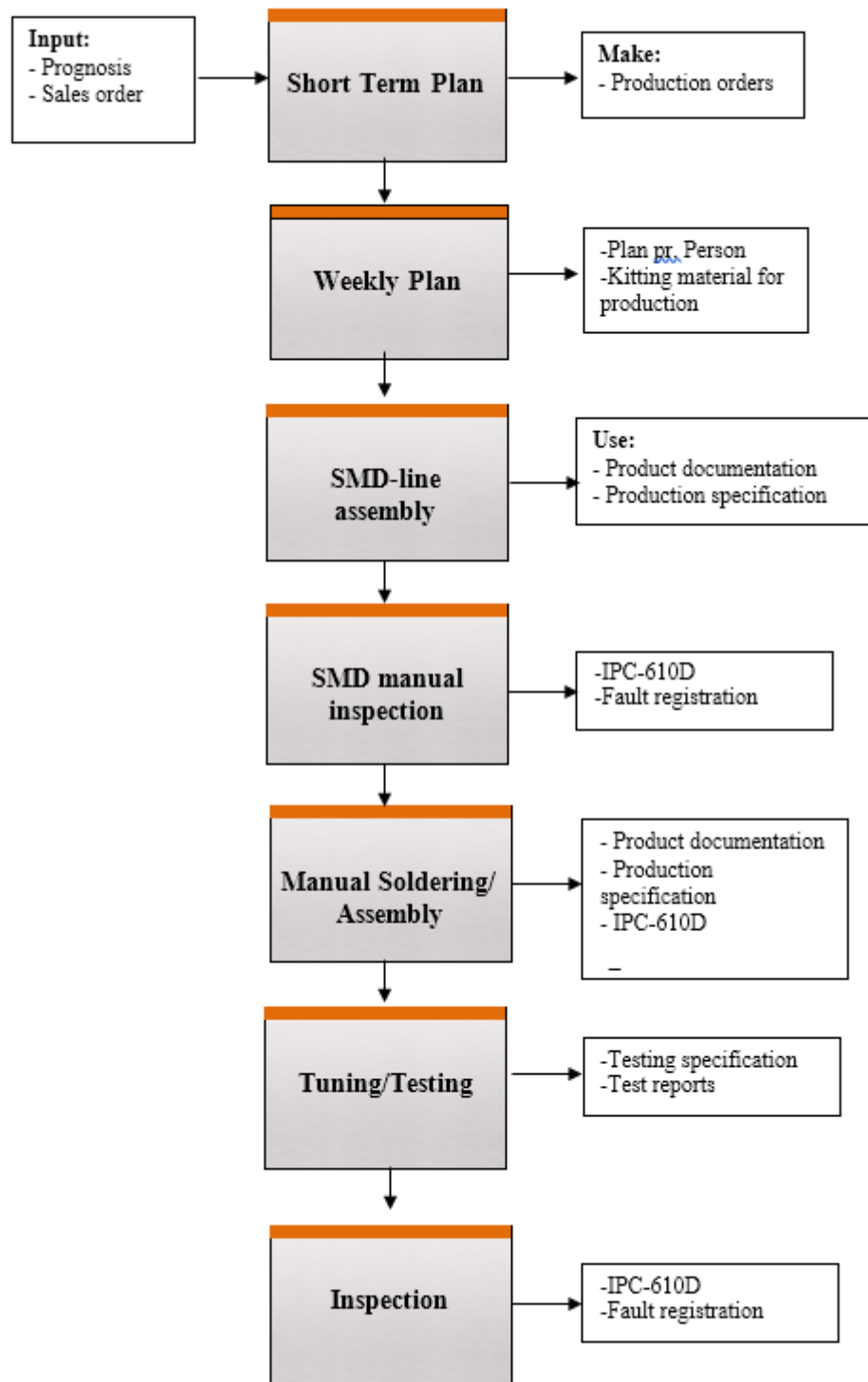
19. *Kurios funkcinės sritys turi didžiausią įtaką (svarbiausios) siekiant strateginių tikslų?*

Ats.: Iš tiesų tai visos funkcinės sritys yra labai svarbios, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Svarbiausia yra dirbti kaip komandai, žinoti visų skyrių ir padalinių poreikius, bei užtikrinti kokybiško gaminio pagaminimą laiku už žemiausią kainą.

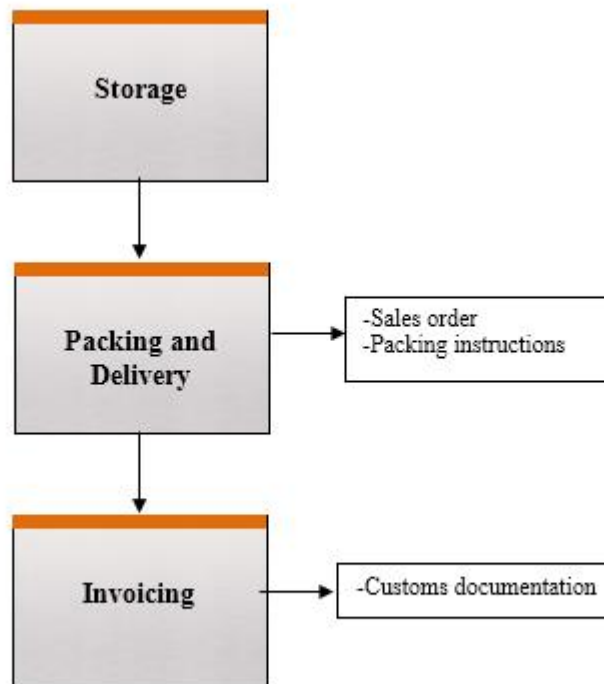
**Logistics and Production Process Float Chart**



## Process float chart: Production



## Process float chart: Storage and delivery



4 PRIEDAS. UAB „JOTRON“ FUNKCINĖS SRITYS

Veiklos procesai	Funkcijos žymėjimas	Funkcinės sritys	Išaiškinimas
<b>Gamybos</b>	GF-1	Gamybos planavimas	Ilgalaikis ir trumpalaikis gamybos planavimas, resursų poreikio užtikrinimas plano įvykdymui.
	GF-2	Užsakymų valdymas	Registravimas, realizavimo termino ir kainos patvirtinimas, įvykdymo tikslumo kontroliavimas.
	GF-3	Gamybos organizavimas	Efektyvus gamybos organizavimas, optimaliai panaudojant resursus, gamybos įvykdymo laiku užtikrinimas.
	GF-4	Paviršinės linijos paruošimas bei produktų surinkimas	Paviršinės linijos įrangos savalaikė priežiūra bei aptarnavimas, programų optimizavimas efektyvaus proceso užtikrinimui, teisingo proceso suvaldymas ir efektyvus klaidų šalinimas.
	GF-5	Paviršinės gamybos inspekcija	Tarpinis kokybės kontrolės užtikrinimas.
	GF-6	Rankinis litavimas ir mechaninis surinkimas	Gaminio litavimas ir mechaninis surinkimas, vadovaujantis technologiniu procesu ir IPC litavimo standartais.
	GF-7	Derinimas ir testavimas	Gaminio derinimas/testavimas, naudojant spec. programas, efektyvus nuokrypių/klaidų šalinimas.
	GF-8	Rankinės gamybos inspekcija	Gatavos produkcijos kokybės kontrolės užtikrinimas.
	GF-9	Technologinių procesų užtikrinimas	Efektyvių gamybinių technologinių procesų palaikymas/gerinimas, gaminio technologinės dokumentacijos kontrolė, inžinerinė/technologinė pagalba gamybos metu, kokybės užtikrinimas, efektyvus problemų šalinimas.
<b>Logistikos</b>	<i>LF-N1</i>	<i>Naujų tiekėjų paieška</i>	<i>Žaliavų kainų mažinimas, reikiamos kokybės gerinimas bei pristatymo terminų trumpinimas.</i>
	LF-2	Tiekimas	Savalaikis žaliavų poreikio užtikrinimas gamybos įvykdymui laiku, esamų sutarčių/ kainų kontroliavimas.
	LF-3	Žaliavų priėmimo kontrolė	Priimamų žaliavų tinkamos kokybės, kiekio, kainos kontrolė.
	LF-4	Sandėliavimas ir atrinkimas	Tinkamo žaliavų sandėliavimo proceso užtikrinimas, savalaikis žaliavų sukomplektavimas/paruošimas gamybai.
	LF-5	Krovinių paruošimas/išsiuntimas	Gatavos produkcijos pakavimas, vadovaujantis instrukcijomis, krovinių paruošimas ir perdavimas vežėjams.
	LF-6	Krovinių dokumentų paruošimas	Dokumentų muitinei ruošimas, sąskaitų išrašymas/valdymas.
	<i>LF-N7</i>	<i>Krovinių ekspedicija</i>	<i>Krovinių išmuitinimas, išsiuntimas, kontrolė/pretenzijų valdymas.</i>
	<i>LF-N8</i>	<i>Klientų pasitenkinimo lygio kontrolė</i>	<i>Klientų aptarnavimo ir pasitenkinimo distribucijos paslauga kontrolė.</i>
VF-1	Kokybės sistemos valdymas	Kokybės vadybos sistema - ISO 9001	



<b>Valdymo ir finansų</b>	VF-2	Aplinkosaugos sistemos valdymas	Aplinkosaugos vadybos sistema - ISO 14001
	VF-3	Gamybos procesų koordinavimas/valdymas	Optimalus planavimo, užsakymų, gamybinių, technologinių procesų užtikrinimas, bendradarbiavimas gaminių kūrimo srityje.
	VF-4	Logistikos procesų koordinavimas/ valdymas	Optimalus naujų tiekėjų paieškos, žaliavų tiekimo, produktų pardavimo/išsiuntimo procesų užtikrinimas.
	VF-5	Finansų ir apskaitos procesai. Jų koordinavimas/ valdymas	Apskaitos politikos proceso užtikrinimas, apskaitos operacijų koordinavimas, finansinių ataskaitų rengimas, biudžeto rengimas, investicijų valdymas.
	VF-6	Personalo valdymas	Resursų planavimas ilgalaikėje perspektyvoje, metinis darbuotojų vertinimas, motyvavimas, darbo užmokesčio valdymas.
	VF-7	Mokymai	Reikiamų mokymų planavimas, organizavimas, vedimas.
	VF-8	Duomenų bazių koordinavimas	Programų, dokumentų, sistemų, produktų technologinių procesų, įvairių kitų susistemintų duomenų ir informacijos rinkinių priežiūra.

**5 PRIEDAS. UAB „JOTRON“ FUNKCINIŲ SRIČIŲ VERTINIMO RODIKLIAI**

<b>Veiklos procesai</b>	<b>Funkcijos žymėjimas</b>	<b>Funkcinės sritys</b>	<b>Kiekis</b>	<b>Kokybė</b>	<b>Valdymo sistemiškumas</b>
<b>Gamybos</b>	GF-1	Gamybos planavimas	Vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis, pakaitinių darbuotojų užtikrinimas.	Proceso ir sistemos išmanymas ir optimalus išnaudojimas, gebėjimas suvaldyti pokyčius planuose, užtikrinti resursus plano įvykdymui. Dalinimasis informacija, anglų kalbos žinios.	Veiklos rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-2	Užsakymų valdymas	Vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis, pakaitinių darbuotojų užtikrinimas.	Proceso ir sistemos išmanymas ir optimalus išnaudojimas, užsakymų patvirtinimas laiku, gebėjimas suvaldyti nuokrypius, neprognozuotus užsakymus, koordinuojant žaliavų ir resursų poreikius. Dalinimasis informacija, anglų kalbos žinios.	Veiklos rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-3	Gamybos organizavimas	Elektronikos procesą išmanančių darbuotojų kiekis, pakaitinių darbuotojų užtikrinimas.	Produktų išmanymas, efektyvus resursų panaudojimas, gebėjimas greitai reaguoti į pokyčius, užtikrinti plano įvykdymą laiku, anglų kalbos žinios.	Plano įvykdymo, kokybinių bei efektyvumo rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-4	Paviršinės linijos paruošimas bei produktų surinkimas	Įrangos bei programų paruošimo specialistų kiekis, surinkimo procesą bei sertifikuotų operatorių kiekis, reikiamos įrangos kiekis.	Įrangos veikimo užtikrinimas, efektyvus ir kokybiško gamybinės linijos darbo užtikrinimas, klaidų šalinimas, IPC standartų išmanymas, anglų kalbos žinios.	Kokybinių bei efektyvumo rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-5	Paviršinės gamybos inspekcija	Sertifikuotų inspektorių kiekis.	Produktų ir IPC standartų išmanymas, klaidų identifikavimas bei šalinimas.	Kokybinių rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-6	Rankinis litavimas ir mechaninis surinkimas	Surinkimo procesą išmanančių, sertifikuotų operatorių kiekis, reikiamos įrangos, įrankių kiekis.	Produktų ir IPC standartų išmanymas, efektyvus ir kokybiškas darbas.	Kokybinių bei efektyvumo rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-7	Derinimas ir testavimas	Elektronikos išsilavinimą turinčių, derinimo bei testavimo programas išmanančių darbuotojų	Produktų testavimo bei derinimo specifikacijų išmanymas, gebėjimas identifikuoti klaidas ir jas pašalinti, gebėjimas teikti pasiūlymus produkto tobulinimui, anglų kalbos žinios.	Kokybinių bei efektyvumo rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.

			kiekis. Reikiamos įrangos kiekis.		
	GF-8	Rankinės gamybos inspekcija	Sertifikuotų inspektorių kiekis.	Produktų ir IPC standartų išmanymas, klaidų identifikavimas bei šalinimas.	Kokybinių rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	GF-9	Technologinių procesų užtikrinimas	Inžinerinį elektronikos išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis.	Elektronikos technologinių procesų išmanymas, gebėjimas identifikuoti ir šalinti klaidas, efektyvių procesų palaikymas/gerinimas, kokybinių procesų išmanymas, efektyvus neatitikčių šalinimas, gebėjimas teikti pasiūlymus produkto/ proceso tobulinimui, tinkamos įrangos, įrankių parinkimas, priežiūra, komunikacijos efektyvumas, anglų kalbos žinios	Kokybinių bei efektyvumo rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas. Produktų duomenų priežiūra ir valdymas. Patobulintų gamybos procesų poveikio analizė.
<b>Logistikos</b>	<b>LF-N1</b>	<i>Naujų tiekėjų paieška</i>	<i>Reikiamo išsilavinimo darbuotojų poreikis.</i>	<i>Proceso išmanymas, komunikavimo ir derybiniai įgūdžiai, anglų kalbos žinios, ryšių turėjimas.</i>	<i>Kainos ir pristatymo terminų, kokybinių rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.</i>
	LF-2	Tiekimas	Vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis, pakaitinių darbuotojų užtikrinimas.	Proceso ir sistemos išmanymas ir optimalus išnaudojimas, komunikavimo įgūdžiai, gebėjimas suvaldyti nuokrypius ir užtikrinti savalaikį tiekimą, anglų kalbos žinios.	Nuokrypių stebėjimas, analizė, valdymas
	LF-3	Žaliavų priėmimo kontrolė	Turimų darbuotojų kiekis, reikiamų įrankių kiekis.	Proceso išmanymas, efektyvaus darbo užtikrinimas, gebėjimas rasti nekokybiškas žaliavas.	Neatitikčių bei efektyvumo rodiklių stebėjimas, analizė, valdymas.
	LF-4	Sandėliavimas ir atrinkimas	Turimų darbuotojų kiekis, reikiamų priemonių kiekis.	Efektyvaus proceso užtikrinimas, gebėjimas pateikti teisingą komplektaciją, FiFo metodo užtikrinimas.	Teisingo sandėlio likučių palaikymas, kontrolė, inventurizacija, nuokrypių valdymas
	LF-5	Krovinių paruošimas/ išsiuntimas	Turimų darbuotojų kiekis, reikiamų priemonių/ įrangos kiekis.	Efektyvaus ir kokybiško proceso užtikrinimas, siuntos paruošimas laiku, teisingo produkto ir kiekio išsiuntimas.	Efektyvumo stebėjimas, analizė, kontrolė. Siuntų nuokrypių kontrolė.
	LF-6	Krovinių dokumentų paruošimas	Muitinės procedūras išmanančių darbuotojų	Muitinės procedūrų išmanymas, sistemos išmanymas ir optimalus jos išnaudojimas, anglų kalbos žinios.	Nuokrypių analizė ir valdymas.

			kiekis, pakaitinių darbuotojų užtikrinimas.		
	<b>LF-N7</b>	<i>Krovinių ekspedicija</i>	<i>Reikiamo išsilavinimo darbuotojų poreikis.</i>	<i>Proceso išmanymas, naujos sistemos įvaldymas, komunikavimo įgūdžiai, anglų kalbos žinios, ryšių su transporto kompanijomis palaikymas, gebėjimas spręsti pretenzijas.</i>	<i>Kaštų kontrolė ir valdymas, nuokrypių bei pretenzijų analizė ir valdymas .</i>
	<b>LF-N8</b>	<i>Klientų pasitenkinimo lygio kontrolė</i>	<i>Reikiamo išsilavinimo darbuotojų poreikis.</i>	<i>Proceso išmanymas, procesą palaikanti sistema ir jos įvaldymas, komunikavimo įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas, anglų kalbos žinios.</i>	<i>Klientų pasitenkinimo paslauga stebėjimas, analizė ir valdymas.</i>
<b>Valdymo ir finansų</b>	VF-1	Kokybės sistemos valdymas	Vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis.	Kokybės vadybos sistemos išmanymas, efektyvus proceso taikymas, anglų kalbos žinios.	Kokybės vadybos sistemos rodiklių stebėjimas, analizė ir valdymas.
	VF-2	Aplinkosaugos sistemos valdymas	Vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis.	Aplinkosaugos sistemos išmanymas, efektyvus proceso taikymas, anglų kalbos žinios.	Aplinkosaugos rodiklių stebėjimas, analizė ir valdymas.
	VF-3	Gamybos procesų koordinavimas/valdymas	Vadybinį išsilavinimą, vadovavimo patirtį turinčių darbuotojų kiekis.	Optimalių ir efektyvių gamybinių procesų išmanymas ir koordinavimas, sistemos išmanymas, kokybės užtikrinimas, analitiniai gebėjimai, anglų kalbos žinios, vadovavimo įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas kūrybiškai, komunikavimo įgūdžiai.	Gamybinių procesų rodiklių analizė, valdymas.
	VF-4	Logistikos procesų koordinavimas/valdymas	Vadybinį išsilavinimą, vadovavimo patirtį turinčių darbuotojų kiekis.	Optimalių ir efektyvių logistikos procesų išmanymas ir koordinavimas, sistemos išmanymas, kokybės užtikrinimas, analitiniai gebėjimai, anglų kalbos žinios, vadovavimo įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas kūrybiškai, komunikavimo ir derybiniai įgūdžiai.	Logistikos procesų rodiklių analizė, valdymas.
	VF-5	Finansų ir apskaitos procesai. Jų koordinavimas/valdymas	Finansinių/ buhalterinių išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis.	Apskaitos procesų ir sistemos išmanymas, išlaidų suvaldymas, apyvartinių lėšų kontroliavimas, ataskaitų rengimas laiku, įstatymų išmanymas, gebėjimas rengti biudžetą, suvaldyti investicijas.	Finansinių rodiklių analizė, valdymas, ataskaitų rengimas.

	VF-6	Personalo valdymas	Vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų kiekis.	Proceso ir sistemos išmanymas, gebėjimas motyvuoti darbuotojus, objektyvaus vertinimo įgūdžiai, vertinimo sistemos turėjimas, nuokrypių suvaldymas.	Metinis darbuotojų vertinimas, darbo užmokesčio pokyčio analizė, įtakos gaminių savikainai analizė.
	VF-7	Mokymai	Turimų resursų kiekis.	Procesų išmanymas, gebėjimas identifikuoti mokymų poreikį bei tinkamai suplanuoti, mokymo medžiagos paruošimas ar išorinės kompanijos parinkimas. Savalaikių mokymų užtikrinimas.	Mokymo plano parengimas, mokymų rezultatų įtakos analizė.
	VF-8	Duomenų bazių koordinavimas	IT išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius.	Sistemos įvaldymas, optimalus duomenų bazių išnaudojimas, skubus gedimų šalinimas, reikiamos įrangos užtikrinimas.	Duomenų bazių ir reikiamos įrangos priežiūra, poreikių įvertinimas ir valdymas.

6 PRIEDAS. UAB „JOTRON“ FUNKCINIŲ SRIČIŲ VERTINIMAS

Veiklos procesas	Trumpinys	Funkcinė sritis	Būklės vertinimas				Atotrūkis nuo siektinos reikšmės
			Kiekis	Kokybė	Valdymas	Vidurkis	
Gamybos procesas	GF-1	Gamybos planavimas	3	2	2	2,3	1,7
	GF-2	Užsakymų valdymas	4	2	2	2,7	1,3
	GF-3	Gamybos organizavimas	4	3	3	3,3	0,7
	GF-4	Paviršinės linijos paruošimas bei produktų surinkimas	4	3	2	3	1
	GF-5	Paviršinės gamybos inspekcija	4	4	4	4	0
	GF-6	Rankinis litavimas ir mechaninis surinkimas	3	4	4	3,7	0,3
	GF-7	Derinimas ir testavimas	3	2	3	2,6	1,4
	GF-8	Rankinės gamybos inspekcija	4	4	4	4	0
	GF-9	Technologinių procesų užtikrinimas	3	2	2	2,3	1,7
Logistikos procesas	<i>LF-N1</i>	<i>Naujų tiekėjų paieška</i>	2	2	2	2	2
	LF-2	Tiekimas	4	3	4	3,7	0,3
	LF-3	Žaliavų priėmimo kontrolė	4	4	4	4	0
	LF-4	Sandėliavimas ir atrinkimas	3	3	3	3	1
	LF-5	Krovinių paruošimas/ išsiuntimas	3	3	3	3	1
	LF-6	Krovinių dokumentų paruošimas	3	3	3	3	1
	<i>LF-N7</i>	<i>Krovinių ekspedicija</i>	1	2	1	1,3	2,7
	<i>LF-N8</i>	<i>Klientų pasitenkinimo lygio kontrolė</i>	2	1	1	1,3	2,7
Valdymo ir finansų procesas	VF-1	Kokybės sistemos vadyba	4	4	4	4	0
	VF-2	Aplinkosaugos sistemos vadyba	4	4	4	4	0
	VF-3	Gamybos procesų koordinavimas/valdymas	3	3	3	3	1
	VF-4	Logistikos procesų koordinavimas/valdymas	3	3	3	3	1
	VF-5	Finansų procesų koordinavimas/valdymas	3	3	3	3	1

	VF-6	Personalo valdymas	4	3	3	<b>3,3</b>	<b>0,7</b>
	VF-7	Mokymai	3	2	3	<b>2,7</b>	<b>1,3</b>
	VF-8	Duomenų bazių koordinavimas	4	2	2	<b>2,7</b>	<b>1,3</b>

