

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Anželika KOLIASNIKOVIENĖ

**UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ „ŠIAULIŲ TAURO TELEVIZORIAI“
KAIP BESIMOKANTI ORGANIZACIJA:
SITUACIJOS ANALIZĖ IR VYSTYMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Magistro darbo autorius....Anželika Koliaskovienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc.dr. Laima Liukinevičienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas doc.dr. Diana Šaparnienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Šiauliai, 2008

SANTRAUKA

Anželika Koliaskovienė

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokanti organizacija: situacijos analizė ir vystymo galimybės.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas - ištirti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ besimokančios organizacijos aspektu apklausiant darbuotojus ir vadovus bei atliekant organizacijos strateginių dokumentų analizę. Remiantis pasaulio ir Lietuvos mokslininkų publikuotais tyrimų rezultatais teoriškai pagrįžiama besimokančios organizacijos samprata ir jos veiklos esminiai bruožai. Empiriškai ištyrus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančią organizaciją, darbe patvirtinama hipotezė, kad UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ būdingi atskiri besimokančios organizacijos bruožai, bet nėra sukurta strategija ir nuoseklios besimokančios organizacijos vystymo sistema; darbuotojų mokymo (si), kvalifikacijos kėlimo procesas yra daugiau formalus, chaotiškas, nepakankamai efektyvus, lyginant su organizacijos veiklos tikslais. Atlikto tyrimo pagrindu įvertintas organizacijos mokymasis, ir numatytos jos, kaip besimokančios, vystymo galimybės.

SUMMARY

Anželika Koliaskovienė

PLC "Siaulių Tauro Televizoriai" as a Learning Organisation: Situation Analysis and Development Possibilities. Master's work

The aim of the master's work – to analyze the PLC “Šiaulių tauro televizoriai“ in the aspect of the learning organization, while surveying the employees and the leaders, as well as while carrying out the analysis of the strategic documents of the organization. In accordance with the publicized results of the research of Lithuanian and foreign scientists, the concept and the fundamental features of the activity of the learning organization, are substantiated theoretically. After researching the PLC “Šiaulių tauro televizoriai“ as a learning organization empirically, the hypothesis of the paper is proved, that the separate features of the learning organization are characteristic for the PLC “Šiaulių tauro televizoriai”, however, the strategy and system of the development of the constantly learning organization are not created; the process of the learning and qualification upgrade of the employees is more formal, chaotic, inefficient, while comparing with the aims of the organization activity. On the basis of the performed research, the learning of the organization and the intended development possibilities of it, are evaluated.

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TEORINIS PAGRINDAS	9
1.1. Besimokančios organizacijos koncepcija: samprata, bruožai, modeliai.....	9
1.2. Besimokančios organizacijos privalumai ir trūkumai.....	16
1.3. Besimokančios organizacijos kūrimas: pasipriešinimas pokyčiams, jo priežastys.....	20
2. UAB “ŠIAULIŲ TAURO TELEVIZORIAI” KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽŲ RAIŠKOS BEI VYSTYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS IR JO REZULTATAI.....	25
2.1. Tyrimo metodologija, metodika, strategija.....	28
2.2. Kompleksinis UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos vertinimo tyrimas.....	30
2.2.1. Besimokančios organizacijos bruožai strateginiuose UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ dokumentuose.....	30
2.2.1.1. Organizacijos vieta Lietuvos versle ir valdymo struktūra valdymo struktūra.....	34
2.2.1.2. Veiklos strategija 2007-2008 metams : žmogiškųjų išteklių valdymo programa.....	35
2.2.1.3. Darbuotojų kvalifikacijos sistema, kaita ir tekamumo valdymas.....	43
2.2.2. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų nuomonių apie organizaciją kaip besimokančią tyrimas.....	51
2.2.2.1. Organizacijos edukacinės aplinkos vertinimas.....	57
2.2.2.2. Darbuotojų poreikių ir mokėjimo mokytis analizė.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	72
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	79

ĮVADAS

Tapusi pasaulinės ekonomikos dalimi, Lietuva įsitraukia į dinamišką rinkos santykių vystymosi procesą. Tai privertė įmonių vadovus keisti ir tobulinti savo veiklą, skirti daugiau dėmesio valdymo mokslui. Organizacijos, nesugebėjusios greitai prisiderinti prie rinkos sąlygų, žlugdavo. Statistikos departamento duomenimis nuo 1993 metų iki 2008 metų pradžios bankrotas buvo paskelbtas 5264 įmonėms ir 14 bankų. Tuo pačiu metu sėkmingos kompanijos išaugino kartą vadovų, kurie greitai perima užsienio specialistų patirtį. Atsirado didelis susidomėjimas vadybos mokslais. Pastaraisiais metais Lietuvos įmonės išmoko sėkmingai spręsti įvairias užduotis pasitelkdamos vadybos metodus bei instrumentus. Siekdamos sėkmingai įsitvirtinti ir išsilaikyti tarptautinėje rinkoje, įmonės turi būti pasirengusios pokyčiams ir juos inicijuoti. O tai reiškia ir mokytis.

Pastaruoju metu užsienio ir Lietuvos vadyboje populiari sąvoka „besimokanti organizacija“. Šią kryptį aktyviai tyrinėja tokie užsienio specialistai kaip Senge P., Kleiner A., Roberte Sh., Ross R, Rot D, Smit B.(1994). Šie teoretikai pirmieji atkreipė mokslinio pasaulio dėmesį į patį besimokančios organizacijos (toliau – BO) fenomeną. 1990 metai Piteris Senge (Peter Senge) išleido knygą „Penkta disciplina“ (The Fifth Discipline), kuri padėjo pradžia besimokančių organizacijų judėjime. Pagal P. Senge, yra 5 disciplinos, kurios turi būti praktikuojamos bet kurioje organizacijoje ir kiekvienam jos nariui, kad organizacija išties taptų besimokančia organizacija. P. Senge apibūdina besimokančią organizaciją kaip vietą, „kurioje žmonės nuolat praplečia savo galimybę pasiekti rezultatų, kurių jie iš tikrųjų siekia, kurių dėka išauginami nauji mąstymo būdai, tai organizacija, kurioje žmonės nuolat mokosi, kaip mokytis kartu.“ (Senge, 1990)

Pagrindinėje besimokančios organizacijos idėjoje teigiama, kad kiekviena kompanija ar organizacija gali mokytis. Mokymas suvokiamas ne tik kaip kvalifikaciją keliantys kursai, seminarai, bet ir kaip pastovus tobulinimas, kaip kiekvieno organizacijos nario, taip ir visos organizacijos kaip visumos.

Kaip teigia P.Senge (1990) besimokanti organizacija yra sekantis vadybos mokslo raidos laiptelis arba, galima teigti, kad tai koncentruota jos rezultatų išraiška. Iki teorijos apie besimokančią organizaciją atsiradimo, vadybos mokslas sprendavo vienkartinės problemas, padedant valdymo personalui konkrečiose situacijose. Atsiradus naujai užduočiai, reikėdavo vėl naujų sprendimų, kurie rėmėsi kita vadybos teorija. Besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kuriose žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; ugdomi nauji ir atviri mąstymo metodai; laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai; nuolat mokomasi pamatyti visumą (Simonaitienė, 2003). Besimokančios organizacijos teorija atsako į klausimą –

kaip padaryti, kad adekvatūs pokyčiai būtų integruoti į patį organizacijos funkcionavimo mechanizmą.

Kalbant apie Lietuvos įmones, kurios intensyviai integruojasi šią teoriją į savo organizaciją, kompleksiskai ir nuosekliai, matyti kad tai įmonės, kurios sugebėjo praveisti reformas, kurios gerino valdymą, biznio skaidrumą, investicinį patrauklumą. Jei pradžioje pagrindinis šių įmonių motyvas buvo išlikti rinkoje, tai toliau jis tapo „būti konkurentabiliu“, augti. Viena iš tokių Lietuvos bendrovių yra UAB „Šiaulių tauro televizoriai“. Globalios rinkos realijoms tokia sąvoka kaip „galutinis rezultatas“ negalima. Būtinai nenutrūkstamas judėjimas link naujų užsibrėžtų tikslų. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ daug investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, diegiamos naujos technologijos. *Ar išnaudota turima ankstesnė patirtis? Ar efektyvi darbuotojų mokymo (si) sistema? Gal besimokančios organizacijos technologijos padėtų kompanijai tobulinti savo nuostatas ir praktinius metodus?*

Kompleksiškai išanalizavus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ turimą potencialą tapti besimokančia organizacija, būtų galima modeliuoti tolesnes organizacijos, kaip besimokančios, vystymosi galimybes.

Temos aktualumas

Besikeičiančios sąlygos, kuriomis dirba Lietuvos įmonės, skatina ieškoti mechanizmų, kurie padėtų greičiau ir efektyviau adaptuotis prie naujų realijų, didinti mokėjimą keisti savo veiklos turinį ir kokybę. Nuolatinė konkurencija yra pagrindinė šiuolaikinio pasaulio problema.

Vienas iš pagrindinių uždavinių, atsiradusių dėl globalizacijos proceso, tampa būtinumas išmokyti gyventi ir dirbti pasikeitusiomis sąlygomis. Šiuolaikinėmis sąlygomis gebėjimas mokytis – tai reikalinga ir svari vidinė sąlyga sėkmingai modernizacijai. Šalims su pereinama ekonomika ši problema dar labiau aktuali, kadangi čia pokyčiai vyksta daug sparčiau. Vienas iš būdų įveikti sunkumus, kurie iškyla nuolatinių pokyčių sąlygomis, laikomas besimokančios organizacijos sukūrimas. Pasak vadybos srities specialistų Pedler, M., Burgoyne, J. ir Boydell, T., besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina visu savo darbuotojų mokymą (si), kiekvieną užduotis sutinkama kaip galimybė mokytis, kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą; sugeba nesustodama transformuotis. (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).

Vadybos teoretikų nuomone, įmonė, nesustabdydama savo veiklos, gali transformuotis ir kartu apmokyti savo darbuotojus. Tai sėkmingai Lietuvoje daro, pvz. AB „Lietuvos energija“. Dažnoje įmonėje šiandien vykdomas darbuotojų mokymas, bet ar jis efektyvus? Ar jis atitinka organizacijos strateginius tikslus, ar planuojamas? Paskutinių metų patirtis rodo, kad dažnai mokymai dar vykdomi formaliai, neturint aiškios žmoniškųjų išteklių valdymo strategijos organizacijoje. Siekdamas išlikti konkurencingomis, didžiosios įmonės negaili lėšų darbuotojų kvalifikacijos

kėlimui, nors ir šiuo atveju, tai nebūtinai išgelbės įmonę nuo bankroto. Pvz., AB „Ekranas“, skirdama didžiules lėšas, vien per 2002 metus - 1 mln. Lt, personalo mokymui, nesugebėjo transformuotis, prisitaikyti, bet, kita vertus, Panevėžyje darbo netekę specialistai sukūrė naujų įmonių, nes buvo įgiję šiuolaikiškų kompetencijų. Besimokančios organizacijos kūrimo tema Šiaulių regionui ir UAB „Šiaulių televizoriai“ aktuali, nes išlikusios ir gebančios konkuruoti įmonės didina regiono vystymosi galimybes, žmonių ekonominį saugumą, o vienas iš išlikimo garantų – mokytis.

Besimokančios organizacijos koncepcija apima visą kompleksą priemonių, ne tik mokymus, todėl būtina atsižvelgti ir į tai, vertinant organizaciją. Itin aktualu siekiančioms išlikti ir transformuotis įmonėms – suvokti pokyčius, kurie turi įvykti organizacijoje. Juose, per juos ir dėl jų formuosis besimokanti organizacija. Organizacijos tikslu turi tapti ne apskritai besimokančios organizacijos kūrimas, o besimokančios organizacijos, kaip ateitį užtikrinančios organizacijos kultūros, kūrimas. B. Simonaitienė (2001), atlikusi užsienio autorių besimokančios organizacijos modelio sampratų lyginamąją analizę, išskiria tris šio modelio charakteristikas:

- Mokymasis kaip centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė;
- Mokymosi tikslingumas ir rezultatas (pokyčiai organizacijoje - kaip mokymosi pasekmė);
- Mokymosi veikla ir procesai (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t.t.).

Atlikti įmonių vadovų nuomonės apie mokymąsi organizacijoje tyrimai parodė, jog mokymas(is) suvokiamas tradiciškai, t.y. kaip rutina, formalus struktūruotas procesas techninėms darbuotojų žinioms įgyti ir atnaujinti, dažniausiai įgyvendinamas mokymo įstaigose, ir dažniausiai neefektyviai. (Pundzienė, Dienis, 2002). Ar UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, visada priklausiusi nuo aukščiausio pasirengimo specialistų kompetencijų, idėjų, Lietuvoje nuo seno siejama su inovacijomis, naujausiomis technologijomis, šiandien dar gali vadintis besimokančia organizacija, ar turi potencines galimybes keistis?

Kompleksiškai, panaudojant įmonėje funkcionuojančių dokumentų analizę, darbuotojų (vadovų, specialistų ir darbininkų) apklausas, situacijų analizes, būtų galima įvertinti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos potencialą ir modeliuoti jos vystymo galimybes, taip prisidedant prie šiuolaikiško požiūrio į mokymą(si) plėtojimą organizacijoje, prie regiono ir Lietuvos ekonomikai svarbios įmonės konkurencingumo palaikymo. Ištyrus besimokančios organizacijos bruožų raišką UAB „Šiaulių televizoriai“ ir numačius BO plėtojimo galimybes šioje organizacijoje, būtų galima šią patirtį ne tik įdiegti įmonėje, kuri yra labai suinteresuota tyrimu, bet ir taikyti kitose, panašiose (praeityje didelė, IT srityje dirbusi, labai aukštų

kompetencijų technologijų srityje darbuotojų turinti, bet šiandien sunkiai savo produkcija konkuruojanti pasaulinėje rinkoje) įmonėse.

Tyrimo problema

Šiuo metu apie besimokančią organizaciją (BO) diskutuojama labai daug, tačiau, pasak B. Simonaitienės, susiformavęs Lietuvoje besimokančios organizacijos supratimas yra labai supaprastintas ir iškreiptas, neatitinka besimokančios organizacijos teorinių aspektų. Besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimas yra sudėtingas procesas (Simonaitienė, 2004). Kaip jau buvo minėta, vien siųsti darbuotojus į kursus nepakanka. Kaip sukurti tokią organizaciją? Pasak A. Pundzienės, Lietuvoje tai dar gana naujas vadybos aspektas, kuris turi padėti atsakyti į klausimą apie tai, kaip sukurti ir valdyti organizaciją, kuri sugebėtų pasipriešinti pokyčiams supančiame pasaulyje, vystytis ir klestėti. (Pundzienė, 2002).

Didėjančio susidomėjimo šita tema priežastis yra suprantama ir pagrįsta. Organizacija, norėdama išlikti ir klestėti, turi suvokti tobulėjimo tikslus, jautriai reaguoti į rinkos pokyčius ir greitai adaptuotis naujomis sąlygomis. Tam reikia, kad kiekvienas darbuotojas ir pati organizacija, kaip sistema, mokytųsi. Vakaruose BO svarbą ir efektyvumą pripažino seniai. Besimokančios organizacijos modelį taiko tokios kompanijos, kaip IBM, Sell, Johnson&Jonson.

Šiandien ir Lietuvos kompanijos suvokia, kad efektyvus mokymas turi tapti nuolatiniu ir tikslingu procesu. Lietuvos biznis skiriasi nuo kitų šalių, dėl šios priežasties kopijuoti metodikas būtų netikslinga.

Dėl egzistuojančio dar gana didelio skirtumo įmonių vadyboje tarp pasaulinio ir regioninio lygio organizacijų, dėl laiko limitų pokyčiams, Lietuvos įmonės, perimdamos naujas patirtis vadyboje, dažnai jas ne tik adaptuoja, bet ir iškreipia, supaprastina, taiko, nematydamos visų galimybių, kurias gali suteikti nauja teorija, metodas. Besimokančios organizacijos teorija ne išimtis. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, kurioje daugiau intuityviai kuriama tęstinio mokymo (si) sistema, aktualu išsiaiškinti, kokius besimokančios organizacijos kriterijus ji atitinka, kokie galimi organizacijos, kaip besimokančios, vystymo keliai siekiant įmonės tikslų dabar ir ateityje. Todėl tyrimas turi apimti:

- esminių besimokančios organizacijos (BO) idėjų bei bruožų analizę siekiant parodyti galimybių įvairovę ir kartu kompleksškumą;
- UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ formalių rodiklių, liudijančių/neliudijančių besimokančią organizaciją analizę;
- UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų poreikių mokytis ir nuomonių analizę panaudojant apklausas;
- organizacijoje kuriamos edukacinės aplinkos studiją;

- galimų UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos ateities vystymo galimybių modeliavimą.

Šiuo atveju UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ pasitarnautų kaip tyrimo objektas. Sukūrę galimus įmonės kaip besimokančios organizacijos, tyrimo ir vertinimo instrumentus, juos galėtume panaudoti kitoms organizacijoms vertinti. Sukurti organizacijos kaip besimokančios organizacijos vystymo modeliai būtų ne tik šio tyrimo išvada, praktiškai naudinga UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, bet ir kitoms, į tarptautinę bei regiono rinką orientuotoms įmonėms.

Hipotezė:

- tikėtina, kad UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ būdingi atskiri besimokančios organizacijos bruožai, bet nėra sukurta strategija ir nuoseklios besimokančios organizacijos vystymo sistema; darbuotojų mokymo(si), kvalifikacijos kėlimo procesas yra daugiau formalus, chaotiškas, nepakankamai efektyvus lyginant su organizacijos veiklos tikslais.

Tyrimo objektas - UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, kaip besimokanti organizacija.

Tyrimo dalykas - UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ organizacijos edukacinė aplinka ir darbuotojų poreikiai mokytis.

Tyrimo tikslas – ištyrus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ besimokančios organizacijos aspektu, sukurti ir parodyti tolesnius jos, kaip besimokančios organizacijos, vystymosi kelius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis pasaulio ir Lietuvos mokslininkų publikuotais tyrimų rezultatais teoriškai pagrįsti besimokančios organizacijos sampratą ir jos veiklos esminius bruožus.
2. Empiriškai ištirti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos bruožus, išanalizuojant organizacijos strateginę dokumentaciją, apklausiant darbuotojus ir vadovus.
3. Apdoroti tyrime surinktus duomenis, juos analizuoti.
4. Atlikti duomenų analizę, juos interpretuoti.
5. Atlikto kompleksinio tyrimo pagrindu įvertinti organizacijos mokymąsi, numatyti jo vystymo galimybes.
6. Pateikti tyrimo išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė, siekiant išgryninti ir pateikti besimokančios organizacijos koncepciją, pasirinkti tyrimui ir adaptuoti metodiką, išanalizuoti įvairių autorių atliktus tyrimus šioje problematinėje erdvėje ir teoriškai pagrįsti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos sampratą.

2. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ dokumentų, reglamentuojančių mokymo(si) veiklą organizacijoje analizė, siekiant įvertinti besimokančios organizacijos bruožų pasireiškimo bendrovėje prielaidas.

3. Anketinė darbuotojų poreikių ir nuostatų į mokymą(si) apklausa, tirianti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, kaip besimokančią organizaciją.

5. Statistinės analizės metodai: statistinė duomenų analizė SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programa.

6. Grafiniai duomenų pateikimo metodai, naudojant MS Excel programą.

1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TEORINIS PAGRINDAS

1.1. Besimokančios organizacijos koncepcija: samprata, bruožai, modeliai

1.1.1. Besimokančios organizacijos samprata

1990 m. amerikiečių mokslininko P.Senge išleista knyga „The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization“ sukėlė perversmą vadybos pasaulyje. Savo knygoje jis pasiūlė naują koncepciją: individo ir organizacijos sąveika per mokymąsi.

Besimokančios organizacijos (toliau BO) koncepcija yra sąlyginai nauja ir ypač aktyviai svarstoma paskutiniaisiais dešimtmečiais, kaip itin svarbi ir reikšminga verslo, švietimo ir visuomeninių organizacijų vadyboje. Vadybinė koncepcija – besimokanti organizacija – teigia, kad didžiausia tikimybę klestėti postmoderniame postindustriniame pasaulyje turi organizacijos, kurios yra lanksčios, geba prisitaikyti, yra kūrybiškos, moka bendradarbiauti ir nuolat tobulėti, kurios optimistiškai žvelgia į problemų sprendimą ir pasiryžusios didinti savo pajėgumus, kad geriau pažintų aplinką ir save (Drucker, 1993; Senge, 1990; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Kin, 1993; Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994; Schein, 1994; M.Addleson, 1994; Leithwood, 1996; Moingeon ir Edmondson, 1996; Dibella, Nevis, Gould, 1996).

Peter M.Senge knygoje „The Dance of Change“ pateikė išsamią mokslinių įvykių, nulėmusių besimokančios organizacijos koncepcijos raidą, retrospektyvą, kuri padeda geriau suprasti pačią koncepcijos prigimtį:

1 lentelė

Besimokančios organizacijos koncepcijos raida

<i>Dewey, 1938</i>	Mokymosi organizacijoje idėjos plėtotei impulsą davė darbai apie patirtį
<i>Baterson, Mead, Kubie 1947</i>	Sisteminio ir ekologinio mąstymo samprata.
<i>Lewin, 1946</i>	„Kuriamosios įtampos“ tarp asmens vizijos ir esamos realybės koncepcija ir veiklos tyrimo koncepcija.
<i>McGregor, 1960</i>	Išleidžia knyga „Organizacijos žmogiškas aspektas“
<i>Argyris, Schon, 1970</i>	Pradedama „Mokslas veikti“, studijos apie tai, kaip laukiami rezultatai skiriasi nuo realiai pasiektų.
<i>Meadows & Meadows, 1972</i>	Išleista knyga „Vystymo ribos“
<i>Michael, 1973</i>	„Mokymasis planuoti ir mokymosi planavimas“, pirmą kartą paminėta organizacinio mokymosi idėja.
<i>Argyris, Schon, 1974</i>	Išliesta „Teorija praktikoje“.
<i>Wack, 1984</i>	Straipsniai: verslo scenarijai kaip mokymosi procesas.
<i>Senge, Arie de Geus, Hanover, 1984</i>	Sudaroma grupė, kuri tyrinėja mokymąsi.
<i>Argyris, Schon, 1984</i>	Išleista „Mokslas veikti“.
<i>Senge, Schein, Argyris, Arie de Geus, Stata ir O'Brien, 1989</i>	Isteigtas Organizacinio mokymosi centras, vadovas Senge, pagrindiniai konsultantai: Schein, Argyris, Arie de Geus, Stata ir O'Brien.
<i>Senge, 1990</i>	„The Fifth Discipline: The Art&Practice of the Learning Organization“.

Šaltinis: www.fieldbook.com Senge (1999) *The Dance of Change/ Timeline of Learning Organization Concepts*

Mokslinėje literatūroje dažniausia minimos kelios mokyklos: amerikietiška mokykla, kuriai atstovauja P.Senge ir kuris yra laikomas besimokančios organizacijos koncepcijos pradininku, ir europietiška – kuriai atstovauja Pedler, Burgoyne, Boydell, Dixon.

Mokslininkai Kreitner ir Kinicki (1995), Handy (1991), Garratt (1987), Flood (1993), Dixon (1993), Kim (1993), Schein (1994), Adleson (1994) tyrinėjo besimokančią organizaciją ir pildė jos sampratą savų tyrimų metu gauta informacija ir sukurtois žiniomis. Kiekvienas minėtų autorių savaip interpretavo ir apibrėžė besimokančią organizaciją, ir jų pateikiamoje sampratoje yra akcentuojami skirtingi aspektai.

Kreither ir Kinicki (1995) apibrėždami besimokančią organizaciją akcentuoja žinių paiešką bei informacijos sklaidą vidiniais organizacijos kanalais. BO ir jų nariai turi būti įvaldę atitinkamus mokėjimus ir įgūdžius, idant galėtų sėkmingai ieškoti, atrinkti ir pasiimti aplinkoje egzistuojančias žinias ar idėjas bei jas paskleisti vidiniais organizacijos kanalais. Kita vertus, organizacijos viduje turi veikti atitinkama komunikacijos sistema, kuri užtikrintų sklandų informacijos tekėjimą ir prieinamumą. Taip pat teigia, kad besimokanti organizacija aktyviai kuria, įgyja ir perduoda žinias. (Simonaitienė, 2003, p. 37).

Senge, Ross, Smith, Robers, Kleiner (1994, p. 49) teigia: „mokymasis organizacijoje reiškia nuolat besitęsianti savo patirties tyrimą (testavimą)“. Kitas taip pat labai svarbus dalykas, kurį teigia šie autoriai, yra patirties transformavimas į žinias, kurios yra svarbios organizacijos esminiems tikslams pasiekti. Senge (1990) akcentuoja žinių kūrimą/generavimą. Šis autorius skiria du mokymosi tipus. Adaptyvus mokymasis – orientuotas į praeitį, nukreiptas praeities situacijos išsiaiškinimui ir klaidų ištaisymui ar elgsenos pakeitimui. Kitas tipas – generuojantis mokymasis – yra orientuotas į ateitį, į idėjų išvalgą ir problemų paiešką, taip sukuriant galimybes ir prielaidas įtakoti aplinkos pokyčius. (Simonaitienė, 2003, p. 37).

Handy (1991) ir Pedler, Burgoyne, Boydell (1991) teigia, kad BO skatina žmones mokytis, kiekviena užduotis sutinkama kaip galimybė mokytis, kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą. Garratt (1987) savo darbuose akcentuoja mokymosi tempą. Anot jo, BO, norėdama išlikti ir augti, siekia tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą. Akivaizdu, kad tempas, kuriuo individai ir organizacijos mokosi, tampa vieninteliu konkurencinio pranašumo šaltiniu, ypač versle priklausančiame nuo intensyviai kintančių žinių.

Dixon (1993), Food (1993) aptaria individualų, grupės, komandos ir visos sistemos mokymąsi. Dixon (1993) skiria tris mokymosi lygius: individo, komandos ir sistemos. Individas mokosi, vykdo eksperimentą, gauna informaciją ar refleksiją iš bendradarbių. Kai du ar daugiau individų veikia kartu, jie mokosi iš tos pačios veiklos ar patirties – tai komandinis mokymasis. Mokymasis komandoje kuria naują tarpasmeninių santykių kokybę, ugdo komandos atsakomybę ir skatina prisimti įsipareigojimus. Sistemos mokymasis reiškia – sistemos/organizacijos gebėjimą įgyti,

nauduoti, kurti ir skleisti žinias organizacijoje. Kim (1993) teigia, kad, analogiškai individualiam mokymuisi organizacijos mokymasis didina organizacijos gebėjimą efektyviau veikti. Organizacijoje visų trijų lygių mokymasis vyksta kartu.

Daugelio autorių teigimų (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Kreitner ir Kinicki, 1995), mokymasis keičia organizacijos elgseną ir tobulėja. Kim (1993) akcentuoja, kad organizacijai mokantis didėja gebėjimas atlikti efektyvius veiksmus, nes klaidų ar atradimų metodas yra per brangus ir rizikingas šių dienų kaitos procesuose. Nuolatinis mokymosi būvis padeda išvelgti ir pasirinkti efektyviausią sprendimą.

Flood (1993) pristato mokymąsi kaip centrinę organizacijos kultūros vertybę, kaip tam tikrą organizacijos būvį; tokia organizacija ieško pokyčių ir „šlovina“ inovacijas. Leithwood (1996) mokymąsi aptaria kaip investiciją į organizacijos ateitį, kaip sąmoningą politiką, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. Adleson (1996) mokymosi procese išvelgia galimybę tarpusavio santykių stiprinimui ir kūrimui. Tai rodo, kad mokymasis tokioje organizacijoje yra tikslinga, kryptingai organizuota veikla. Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner (1994, p.49) BO apibrėžime įvardina, kad mokymasis yra organizacijos ir jos atskirų individų patirties apmąstymas ir tyrimas, kitas etapas – naujų žinių kūrimas. Jame panaudojami apmąstymo ir tyrimo etape surinkti duomenys. Šių autorių apibrėžime yra ir trečias etapas - žinių sklaida organizacijoje (Simonaitienė, 2003, p 38-39).

Besimokančios organizacijos Lietuvoje tiriamos lietuvių mokslininkų P.Jucevičienės (1994), A.Targamadžė (1998), B. Simonaitienės (2003).

Simonaitienė (2003), atlikusi besimokančios organizacijos sampratų lyginamąją analizę, išskiria BO charakteristikas :

2 lentelė

Besimokančios organizacijos sampratų aspektai

Apibūdinant akcentuojama:	besimokančią organizaciją	Autoriai
Mokymosi vystymas	skatinimas, mokymosi gebėjimų	<i>Handy (1991) ir Pedler, Burgoyne, Boydell (1991) Senge, 1990; , Ross, Smith, Robers, Kleiner, Senge (1994, p.49), Beck , 1992</i>
Mokymosi tempas		<i>Garratt, 1987</i>
Nuolatinis savo patirties tyrimas		<i>Ross, Smith, Robers, Kleiner, Senge (1994</i>
Žinių kūrimas		<i>Kreitner ir Kinicki, 1995; Ross, Smith, Robers, Kleiner, Senge (1994</i>
Žinių ir informacijos sklaida organizacijoje		<i>Kreitner ir Kinicki, 1995; Ross, Smith, Robers, Kleiner, Senge (19</i>
Mokymosi organizacijoje (sluoksniškumas) lygiai: individo – grupės - organizacijos		<i>Handy (1991), Dixon (1993), Kim (1993)</i>
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė)		<i>Kreitner ir Kinicki, 1995; Ross, Smith, Robers, Kleiner, Senge (1994; Garratt, 1987; Pedler, Burgoyne, Boydell (1991); Kim (1993)</i>
Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė		<i>Flood, 1993; Shein, 1994</i>

Šaltinis: Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija, p. 43.

Pasak B. Simonaitienės, mokymasis organizacijoje reiškia nuolatinę veiklos perspektyvą, turimos patirties apmąstymą ir tyrimą bei šio proceso metu gautų duomenų transformavimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiems tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijoms nariams. B. Simonaitienė išskiria tris BO sampratos sudedamąsias:

- Mokymasis kaip centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė;
- Mokymosi tikslingumas ir rezultatai (pokyčiai organizacijoje – kaip mokymosi pasekmė);
- Mokymosi veikla ir procesai (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t.t.).(Simonaitienė, 2003, p. 39-40).

Lietuvos mokslininkai (Pundzienė, 2002; Simonaitienė, Leonavicienė, Žvirdauskas, 2004; Andziulienė, Brauklytė, 2004) besimokančiomis organizacijomis laiko tokias organizacijas, kuriose žmonės nuolat plečia savo kompetenciją kurti, įgyti ir perduoti žinias, ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai, laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai, nuolat mokomasi pamatyti visumą.

P. Zakarevičius besimokančiomis organizacijomis laiko tokias organizacijas, kuriose nuolatinis personalo tobulinimosi procesas vyksta nenutrūkstamai. Besimokanti organizacija kasdien gali formuluoti sau naujus, aukštesnio lygio tikslus ir didinti veiklos galimybes. Nuolat besimokanti organizacija gali būti ir nuolat besivystanti. Sudėtingose dabarties ir ateities sąlygose sėkmingai gyvuoti galės tik nuolat besimokančios ir besivystančios organizacijos (Zakarevičius, 2003).

A. Garalis besimokančiomis organizacijomis vadina tokias organizacijas, kuriose darbuotoju įgūdžiai ir žinios yra nuolat atnaujinami. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti paties mokymosi ir tobulėjimo patirtį. Ši patirtis atsispindi organizacijos struktūrose, procesuose ir kultūroje bei tampa organizacijos patirtimi. Tokiu būdu organizacija „mokosi“ per darbuotoju mokymosi procesą ir jos potencialas auga greičiau už atskiro darbuotojo potencialo augimą. (Garalis, 2003, p. 48-56)

B. Česnulevičienė, J. Lakis teigia, kad BO - tai tokia organizacija, kurioje personalo mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, kaip pasitaiko, o sutelktas, strateginės reikšmės procesas. Šis procesas neapsiriboja reguliariais seminarais, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu specializuotose institucijose. Pirmiausia turi būti tiriami ir pagrįstai vertinami organizacijos ir atskirų darbo vietų naujų žinių bei įgūdžių poreikiai, mokymosi programos turėtų būti tęstinės. Kai tai tampa praktika, pasiekiami pirmoji BO pakopa (Česnulevičienė, Lakis, 2003, p.85-92).

1.1.2. Besimokančios organizacijos veiklos esminiai bruožai.

Mokslinėje vadybinėje literatūroje išskiriama daug ir įvairių besimokančios organizacijos

bruožų, charakteristikų ir pan.

P.Senge (1999) išskiria 5 besimokančios organizacijos savybes:

3 lentelė

Asmeninis meistriškumas	P.Senge nurodo nepertraukiamo tobulėjimo procesą kaip generatyvinį mokymąsi, t.y. „kūrybinė įtampa“, tarpnis tarp funkcionavimo dabartyje ir norimo vaizdo ateityje, verčia mokytis .
Mąstymo (mentaliniai) modeliai	Šią savybę sudaro prielaidos, apibendrinimai ar netgi vaizdai ar įsivaizdavimai, kurie įtakoja pasaulio suvokimą ir mūsų veiksmus. Jei organizacija nusprendžia plėtoti sugebėjimą dirbti su intelektualiniais modeliais, tuomet jos nariai turi įgyti naujų gebėjimų ir vystyti savo naujas orientacijas, bei institucionalizuoti tuos pasikeitimus. Teisingu keliu besivystančios organizacijos vidinė politika ir vadovavimo būdas dominuoja prieš tradicines organizacijas. Kitaip tariant tai reikštų atvirumo puoselėjimą .
Bendros vizijos kūrimas	Mokymo prasme, asmeninę viziją reikia paversti organizacine – esminiu ir rodančiu linkmę taisyklių rinkiniu. Didesnis aiškumas, entuziazmas, išsipareigojimas daro įtaką ir kitiems organizacijos nariams. Organizacija, kuri laikosi anksčiau pateiktų veiksmų, viziją paverčia realybe.
Komandinis mokymasis	Ši savybė prasideda nuo „dialogo“, nuo narių sugebėjimo atmesti klaidingas hipotezes bei nuoširdaus „mąstymo kartu“. Tai moko kurti sąveikos šablonus, reiškia laisvą mąstymą, bendravimą grupėse, atrandant išvalgumą, kurio nepasieksi individualiai.
Sisteminis mąstymas	Tai konceptualiausia savybę, jungianti visas keturias savybes. Ji akcentuoja vientisą mąstymą. Esminis sisteminio mąstymo mokėjimas ir įgūdis – yra įgalumas matyti, kad įvykiai laike nėra linijiniai, o sujungti vienas su kitu grįžtamojo ryšio grandinėmis.

Šaltinis: www.fieldbook.com P.Senge (1999). *The Dance of Change*

M. Pedler (1991) smulkiai įvardija organizacijos veiklas (bruožus), kuriomis turi pasižymėti besimokanti organizacija:

1. Ugdanti strategija – tai organizacijos politikos ir strategijos formavimas, įgyvendinimas, įvertinimas ir gerinimas. Jie sudaro vieną iš mokymosi proceso dalių;

2. Narių dalyvavimas kuriant politiką – besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą. Tokioje organizacijoje kiekvienas narys prisideda formuojant politiką;

3. Informacija ir informavimas – informacija yra laisvai prieinama ir greitai paskleidžiama, kad kiekvienas narys galėtų įvertinti ją iš savo pozicijų;

4. Kontrolės panaudojimas – apskaitos, biudžeto bei ataskaitų sistema yra suformuojama ne tam, kad kontroliuotų ar gąsdintų , o kad padėtų darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais.

5. Vidinis pasidalijimas – darbuotojai keičiasi ir dalinasi tarpusavyje informacija, patirtimi, žiniomis, kurias jie įgauna darbo organizacijoje metu;

6. Atlyginimų lankstumas – atlyginimas už veiklą organizacijoje turi būti labai lankstus; turi būti atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai, o be to visiems turi būti aišku, kodėl mokama vienokia ar kitokia alga.

7. Galimybės – individai organizacijoje turėtų turėti galimybę veikti individualiai.

8. Išorės darbuotojų svarba – darbuotojai, bendraujantys su klientais, tiria išorinės rinkos, kurioje savo veiklą vykdo organizacija, galimybes ir egzistuojančias kliūtis.

9. Savęs ugdymas organizacijoje – turi būti pasikeičiama pareigomis, kuriami mokymo kursai, vykdomi bendri įvairių skyrių tyrimai ir vystymo programos, padedančios tobulėti kiekvienam individui atskirai ir visai organizacijai.

10. Ugdymo klimatas – besimokančioje organizacijoje darbuotojai padeda vienas kitam ir mokosi. Čia nebijoma daryti klaidų, jei iš to vėliau pasimokoma.

11. Tobulinimasis – visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės (Giedraitis, Simulik, 2003).

M.Pedler, J.Burgoyne, T.Boydell (1991) pateikti BO bruožai labai smulkiai įvardija organizacijos veiklas, kuriomis turi pasižymėti besimokanti organizacija. Be to šiame modelyje išskirtos raiškos sritys, kuriose reiškiasi vienas ar kitas bruožas, t.y. **strategija, vidinė ir išorinė organizacijos aplinka, struktūra, mokymosi galimybės.**

M.Hale išskiria tokius besimokančiai organizacijai charakteringus bruožus kai dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą; atviras ir konstruktyvus bendravimas; organizacijos vertybės visiems yra žinomos ir jos neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams; atskiro asmens darbo vertinimas atliekamas bendradarbiaujant su kolegomis (profesionalais), ne aukščiausio lygio vadovybės; įgaliojimai suteikiami, kaip žmonių potencialo vystymo priemonė; siekiama proaktyvaus elgesio; darbo vieta kartu yra ir mokymosi vieta; darbuotojai nuolat mokosi, kaip mokytis kartu (Garalis, 2003).

Be to, pasak Morgan besimokanti organizacija:

- turi turėti gerą atmintį, kuri organizuojama ir yra prieinama įvairiais decentralizuotais būdais,
- turi sugebėti apdoroti didelius informacijos srautus ir naudoti juos skirtingiems poreikiams tenkinti,
- turi sugebėti priimti sprendimus ir efektyviai dirbti, kai organizacijos narių yra susiformavę skirtingi požiūriai,
- turi turėti individus, komandas ir kitus junginius, kurie galėtų susitvarkyti vykdam, įveikiant pokyčius ir rasti būdus prisitaikyti prie jų ir kaip patogiau organizacijai juos sutvarkyti,
- turi veikti net tada, kai daugelis organizacijos sekcijų negali veikti, arba jų veikla yra neefektyvi,
- jų galimybės, protas, kontrolė turi būti paskirstyta taip, kad, iškilus būtinybei, bet kokiam organizacijos vienetui būtų suteikiama galimybė tapti svarbia visumos dalimi,
- turi sugebėti augti, vystytis ir keistis priklausomai nuo besikeičiančios išorinės aplinkos ir patirties (Morgan, 1998).

Besimokančios organizacijos bruožai

<p>Pedler, Burgoyne, Boydel, 1991, p. 19-23</p> <p>BO charakteristikos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas. ✓ Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius. ✓ Informacijos prieinamumas. ✓ Kontrolės ir sąskaitybės sistemų organizavimas naudingų mokymuisi pavidalų ✓ Padalinių bendradarbiavimas. ✓ Lanksčios organizacijos struktūros. ✓ Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas ✓ Tarporganizacinis mokymasis. Skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas ✓ Tobulinimosi galimybės visiems
<p>Leithwood, 1996, p.45-46</p> <p>BO bruožai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BO investuoja į savo ateitį šviesdama ir lavindama organizacijos narius. ✓ BO kartu su organizacijos žmonėmis kuria bendrą viziją ir prisiima misiją. ✓ BO integruoja darbą ir mokymąsi. ✓ BO planuoja mokymąsi ir švietimo-lavinimo veiklas. ✓ BO įgalina visus organizacijos žmones plėsti savuosius horizontus harmoningai derinant su jų pageidaujama mokymosi stiliumi. ✓ BO reaguoja į visuomenės ir aplinkos poreikius. BO nuolat mokosi.
<p>Addresson, http://psol.gmu.edu/psol/perspectives.ncf</p> <p>BO aksiomas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BO reiškiasi per santykius ir bendradarbiavimą. ✓ BO esminis dalykas yra žmonių požiūris ar orientacija kitų žmonių atžvilgiu. ✓ Struktūra ir strateginiai planai silpnai įtakoja įvykius BO. ✓ BO ribas lemia žmonių veiksniai santykiai. ✓ BO valdymas – organizacijos kūrimas – yra ne funkcinis, o situacinis.
<p>DiBella, Nevis, Gould, 1996, p.38</p> <p>Mokymąsi palaikantis veiksniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplinkos skanavimas. ✓ Darbo trūkumai ir klaidos. ✓ Veiklos vertinimas ir tyrimas. ✓ Eksperimento rizika. ✓ Atvirumo klimatas (debatų ir konfliktų galimybė). ✓ Nuolatinis mokymasis visais lygiais. ✓ Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos laisvė. ✓ Idėjų skleidėjų gausa. ✓ Vadovu dalyvavimas vizijos kūrimo, įgyvendinimo ir edukaciniuose procesuose . ✓ Sisteminė perspektyva
<p>Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner, 1994</p> <p>Mokymosi disciplinos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sisteminis mąstymas. ✓ Asmeninis meistriškumas. ✓ Mąstymo (mentaliniai) modeliai. ✓ Bendrai kurta vizija. ✓ Komandų mokymasis

Šaltinis: Modifikuota autorės pagal Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija, p. 43.

Besimokančios organizacijos konceptas sąlygoja ir atitinkamą lyderystės fenomeno (teorijų ir modelių) vertinimą, išskiriant ir akcentuojant vienus požymius bei kritiškai vertinant kitus.

Lyderystė traktuojama kaip procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje (Hughes, Ginnett & Curphy, 1993). Kita vertus, lyderystė suprantama kaip gebėjimas daryti įtaką žmonėms (Vecchio, 1988), kaip asmens jėga, motyvuojanti ir koordinuojanti organizacijos narius siekti organizacijos tikslų (DuBrin, 1995), šio tyrimo atveju – vystytis ir tapti besimokančia organizacija.

Akcentuotina ir tai, kad pats *besimokančios organizacijos* konceptas transformuoja ir sureiškina lyderystės fenomeną: 1) lyderystė tokioje organizacijoje tampa masiniu reiškiniu, 2) lyderio vaidmuo nėra pastovus (pvz., pakitusi situacija gali pareikalauti persiorientuoti į vykdytojo

vaidmenį). Besimokančioje organizacijoje lyderiais gali būti skirtingi žmonės – tai lemia problemos pobūdis, susiklosčiusios aplinkybės, žmogaus kompetencija ir t.t., be to, lyderio vaidmenį spendžiant problemas, kintant situacijai keičia vykdytojo ar atlikėjo vaidmuo (Senge et al, 1994).

Pabrėžtina ir tai, kad šis *besimokančios organizacijos* konceptas orientuojasi į Lietuvos kontekstą, kur besimokanti organizacija daugiau yra siekiamybė, o ne egzistuojantis reiškinys. Tad šiam tyrimui aktualesnis požiūris, teigiant, kad lyderiai yra atsakingi už sukūrimą organizacijų, kuriose žmonės nuolatos plėstų savo sugebėjimus suvokti, grynintų viziją, kitaip tariant, lyderio užduotis – tai mokymosi proceso ir atitinkamų mokymąsi skatinančių aplinkų sukūrimas, idant visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias organizacijos problemas bei lygiagrečiai tobulinti mokymosi gebėjimus (meistriškumą) (Senge, 1990).

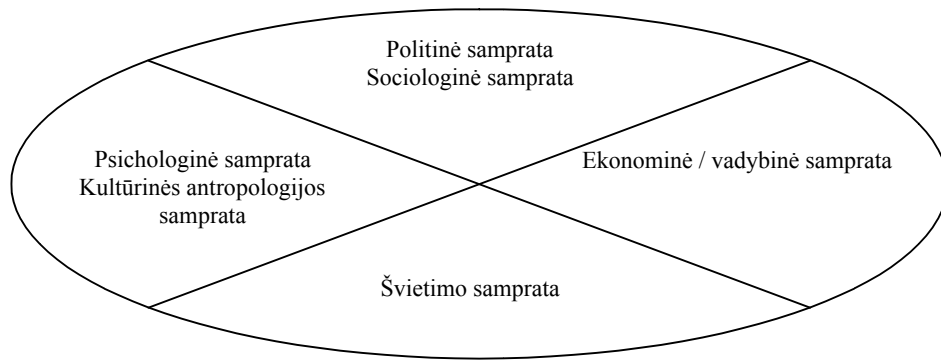
Lyderystės tyrimų įvairovė pasaulio moksle ganėtinai didelė; tiriant besimokančią organizaciją sistemiškai tyrinėjamas ir lyderystės fenomenas šiame kontekste (Bryman, 1992; Bulin, 1995; DuBrin, 1995; Fidler, 2002; Gunter, 2001; Hughes, Ginnett, Curphy, 1993; Yukl, 1994; Jonsson, 1996; Kouzes, 1991; Schein, 1992; Taylor, 2003; Vecchio, 1988; Senge, 1994, 2001 ir kt.). Lietuvoje yra atliekami tyrimai ir kaupiami duomenys tiriant besimokančios organizacijos požymių raišką įvairiose institucijose (Simonaitienė, 2003, 2004), nuosekliai tyrinėjamas lyderystės reiškinys mokyklos kontekste (Žvirdauskas, Jucevičienė, 2004), tyrinėtos ir Lietuvos lyderių vertinamos privataus verslo įmonių vadovų savybės (Turauskas, Bražėnas, 2004), tačiau lyderystės tyrimų, fokusuotų į besimokančios organizacijos vystymą ir atspindinčių Lietuvos organizacijų specifiką, neaptikta.

Pagrindinis vadovo uždavinys – pastebėti, ar reikalingas darbas yra atliekamas tinkamu metu, ar darbo tėkmė yra harmoninga, ar atlikimo tempas tinkamas, gerai koordinuotas ir daro poveikį išoriniam pasauliui (Bennis, Nanus, 1998).

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę: sąvokos plėtotė, sąvokos gryninimą atsiranda vis daugiau sisteminių prieigų, kad besimokančios organizacijos konceptas plėtojamas ir jis siejamas šiandien su kitais organizacijos tęstinumą, tobulėjimą ir vystymąsi sąlygojančiomis sąvokomis, kaip lyderystė, pokyčių valdymas, žmoniškųjų išteklių tobulinimas, komandinis mokymasis ir pan.

1.1.3. Besimokančios organizacijos modeliai

Besimokanti organizacija yra įvairių mokslo sričių tyrimo objektas. Kiekviena šių mokslo sričių apima skirtingus besimokančios organizacijos aspektus (žr. 1 pav.). Praktikoje ribos tarp atskirų aspektų dažnai yra sunkiai nustatomos dėl visuminio praktinės veiklos pobūdžio.

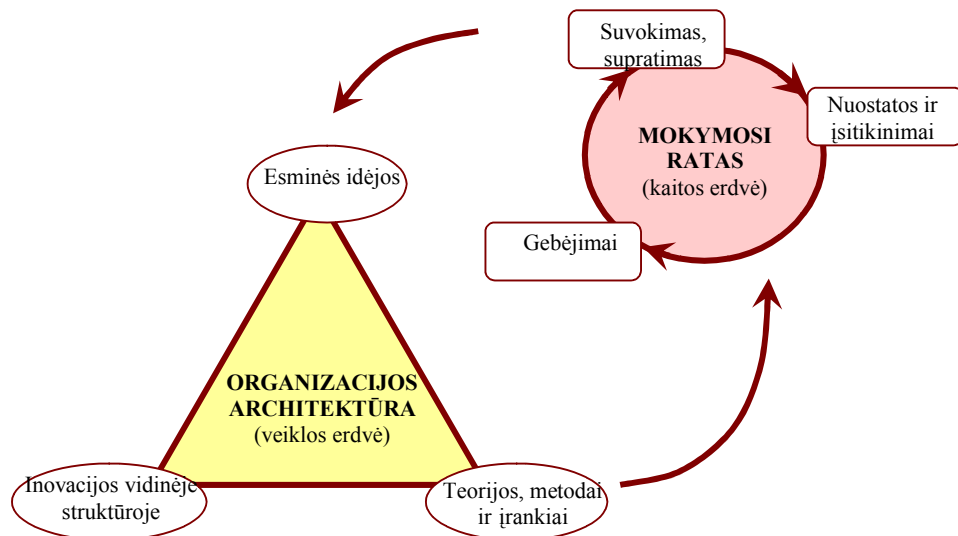


1 pav. Įvairių mokslo sričių sinergija, aiškinanti besimokančios organizacijos modelį

Šaltinis: Punzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 4, p. 75.

Atliekant teorinį tyrimą, aptikta nemažai alternatyvių besimokančios organizacijos modelių. Besimokančios organizacijos teoretikai bando vizualizuoti savo idėjas, tokiu būdu iliustruodami vykstančių procesų dinamiką bei sistemos elementų priklausomybės santykį.

Besimokančios organizacijos P.Senge (1990) modelis, geriausiai atspindi procesų dinamiką ir iliustruoja organizacijos mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę. Šį besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės: mokymosi (kaitos) erdvė bei veiklos erdvė – sudarančios vientisą besimokančią sistemą.



2 pav. Sisteminiis besimokančios organizacijos modelis (Senge, 1990)

Šaltinis: Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija, p. 35.

Mokymosi ir kaitos erdvė (pavaizduota kaip nuolat besisukantis ratas) iliustruoja, kaip nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas ir įsitikinimus. Šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją – mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus; be to pakinta jų veiksmai, žinojimas,

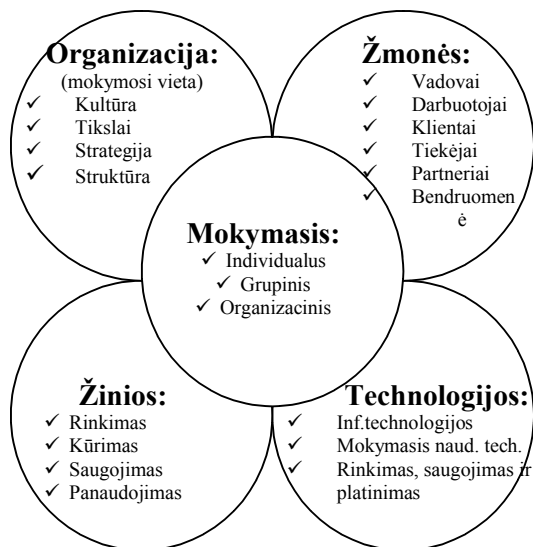
supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi. (Simonaitienė, 2003, p.35)

Pasak B.Simonaitienės (2003) šis „mokymosi ratas“ ir yra besimokančios organizacijos esmė – svarbu ne tik įgūdžių lavinimas, bet ir mastymo – tiek individualaus, tiek ir grupinio – pokyčiai. Mokymosi proceso metu pasiekti rezultatai lemia reikšmingus ir ilgalaikius pokyčius organizacijoje.

Veiklos erdvę išreiškiančio trikampio viršūnėje yra pagrindinės (esminės) organizacijos idėjos. Kiekviena organizacija startuoja su vizija, vertybėmis, tikslu, taip įvardindama organizacijos paskirtį ir jos narių siekius. Besimokanti organizacija šią funkciją deleguoja kiekvienam organizacijos nariui. P.Senge (1990) ir jo kolegų Ross, Smith, Ronerts, Kleiner (1994) besimokančios organizacijos koncepcija ypač sureiškina kiekvieno organizacijos nario, t.y. individo, mokymąsi. Individo gebėjimas mokytis yra labai svarbus organizacijai, būtent per besimokančius individus mokosi organizacijos: „Individualus mokymasis negarantuoja organizacijos mokymosi, tačiau be jo organizacijos mokymosi nebūna“ (Senge, 1990, p.139).

Pav. 2 pavaizduotas besimokančios organizacijos modelis vizualizuoja pačią besimokančios organizacijos idėją, tačiau išsamiau nepakomentuoja vykstančių procesų. Norint giliau ir išsamiau ištyrinėti besimokančios organizacijos fenomeną, buvo studijuojami ir kitų autorių darbai.

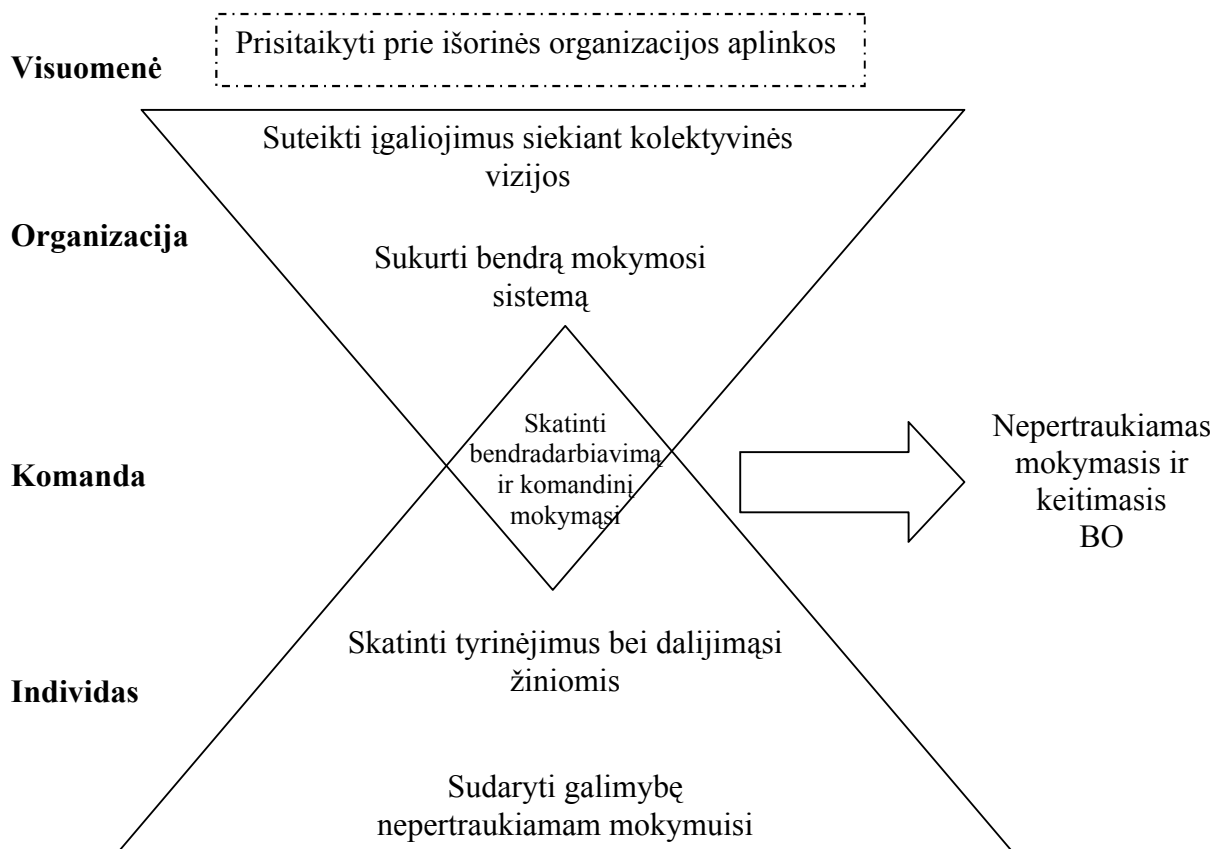
M. Marquardt (1996) sisteminis besimokančios organizacijos modelis (3 pav.) susideda iš penkių dinaminių dalių. Viena iš svarbiausių dalių laikomas mokymasis, pereinantis į kitas posistemes, kurių reikia stiprinant bei papildant mokymosi kokybę. Kiekviena posistemė reikalinga kuriant, palaikant ir įtvirtinant besimokančią organizaciją. Vienai iš jų susilpnėjus ar neištraukius į mokymosi procesą, likusiosios veiksmingumas žymiai sumažėja.



3 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

Šaltinis: schema modifikuota autorės pagal Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill. http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/assetings.pdf

Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick (1999) teigia, kad mokymasis organizacijoje turi vykti visais lygiais - individo, komandos, organizacijos, visuomenės, o tam reikalinga sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi; skatinti tyrinėjimus, eksperimentavimą bei dalijimąsi žiniomis; remti bendradarbiavimą ir komandinį mokymąsi; sukurti bendrą mokymosi sistemą; suteikti įgaliojimus siekiant kolektyvinės vizijos; prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos; sekti lyderių pavyzdžiu. Šie besimokančios organizacijos modelio komponentai pavaizduoti 4 pav.



4 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

Šaltinis: Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick (1999) *SCULPTING THE LEARNING ORGANIZATION*. Lessons in the Art and Science of Systemic Change <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/watkins.html>

Pasirinkus tyrimui UAB „Šiaulių televizoriai“, turinčią galias personalo mokymo(-si) tradicijas, ir žinant, kad šiandien nepakanka vien organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus darbuotojams, bet reikalinga organizacijos nenutrūkstamo mokymosi politika visais lygiais (organizacijos, komandos, individo), tyrimui buvo pasirinktas šis modelis, kaip galintis parodyti ne tik situaciją, bet ir BO kūrimo pasirinktoje įmonėje kryptis.

1.2. Besimokančios organizacijos privalumai ir trūkumai

Šiandien vien formalus mokymasis nepatenkina darbo rinkos tikslų, kuriuos jai formuoja tokie veiksniai kaip antai globalizacija, spartus technologijų vystymasis bei socialinė – ekonominė kaita.

Neformalus ir savaiminis mokymasis yra vertinamas kaip viena iš savalaikių ir pagrindinių priemonių spręsti tokias problemas, kaip teorijos ir praktikos atotrūkis, organizacijų gebėjimas greitai efektyviai prisitaikyti prie nuolatinės, sparčios kaitos, pusiausvyros palaikymas tarp darbo rinkos pasiūlos ir paklausos, individo augimas, savirealizacija ir išlikimas darbo rinkoje (Pundzienė, 2003).

5 lentelė

Besimokančios organizacijos privalumai

Privalumai	Autoriai
BO žmonės nuolat tobulina sugebėjimus siekti norimų rezultatų, vystomi nauji mąstymo būdai, suteikiama laisvė kolektyviniams siekiams, žmonės nuolat mokosi, kaip mokytis kartu, atsiskleidžia poreikis dalintis žiniomis, skatinti atsakomybę bei didinti motyvaciją. Mokantis sukuriama galimybė ir prielaidos įtakoti aplinkos pokyčius.	P.Senge (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Skatina vadovus ir personalą patiems nustatyti savo mokymo poreikius. - Skatina žmones suabejoti tradiciniais darbo metodais. - Ramiai reaguoja į padarytas klaidas, jeigu žmonės iš jų mokosi. - Padeda darbuotojams pamatyti mokymo galimybes veikloje. - Aprūpina mokymo procesą arba jam talkiną. - Atlieka naujus eksperimentus, kad žmonės per jos galėtų mokytis. - Skatina darbuotojus, kad jie keltų sau vis sudėtingesnius mokymo užduotis. - Atlieka nuolatinę analizę darbuotoju mokymosi. - Aprūpina grįžtamą ryšį. - Vykdyti atvirą analizę vadovų darbams, tuo pačiu padėti kitiems darbuotojams tobulėti. - Skatinti vadovams, kad jie adaptuotų mokymo veiklą, priimtų ją liečiančius sprendimus ir ją planuoti. 	A.Mumford (1992)
<ul style="list-style-type: none"> - stebi aplinką; - supranta naujovių svarbą; - kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis; - nuolat atsinaujina; - įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių; - sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis; - skatina žinių troškimą, smalsumą; - kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes; - kuria mokymosi rėmimo sistemas; - organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus; - pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu; - mokosi iš sėkmių ir nesėkmių; - bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus; - šalina mokymosi kliūtis; - užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse 	Leonienė (2001)

Šaltinis: Modifikuota autorės

Senge (1990) pateikia tokius sėkmės atvejus: kompanijos AT&T Corp, Intel Corp, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Toyota, Ford Motor Co, and FedEx. Kompanijoje Chaparral Steel 80% darbuotojų nuolat dalyvauja mokasi procese. 1 tonos plieno gamyba užtrunka vidutiniškai 1,5 valandos, kada nacionalines vidurkis siekia 6 valandos (Kerka, 1995). Ford Motor Company sukūrė 30 aktyvių komandų, kurios įtraukė į nuolatinį mokymąsi 1200 tarnautojų. Pardavimai ir pelnas demonstravo neprecedentinį augimą ir palankų posūkį kompanijos veikloje (Bierema, 1997). Tačiau ir kitos organizacijos, ne verslo srities, tapusios BO, taip pat gavo naudos. Pavyzdžiui Sullivan pradinė mokykla, Tallahassee, panaudoja BO modelį savo pokyčiams. Sėkmės įrodymai: mokytojų vertinimas pakilo 20 %, padidėjo tėvų dalyvavimas (Kerka, 1995). Didžiojoje

Britanijoje daug grupių, kurios pradėjo projektus kaip besimokanti bendruomenė, besimokantis miestas. Šių grupių tikslas: mokymasis per visą gyvenimą.

Organizacinio mokymosi reikšmė pabrėžiama visuose darbuose apie besimokančią organizaciją.

W. Bennis, B. Nanus (1998), M. K. Smith (2001) teigia, kad organizacijos nariai turi mokytis siekdami kokybiškesnio darbo ir pranašumo, kad giliau suvoktų riziką ir įvairovę bei pagerintų gebėjimą valdyti permainas ir gebėtų diegti inovacijas.

B. R. Jewell (2002), E. Anušauskaitė (2003) mano, kad tiek organizacijai naudinga mokytis darbuotojus, tiek patiems darbuotojams naudinga mokytis, nes labiau kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai dirba geriau ir našiau bei nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius; mažėja kaštai ir nuostoliai.

6 lentelė

Mokymosi nauda

<p>Darbuotojus mokytis naudinga, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - didėja darbo efektyvumas ir našumas; - mažėja sąnaudos; - mažėja būtynybė darbuotojus prižiūrėti; - mažiau nelaimingų atsitikimų; - gerėja darbo kokybė; - didėja darbuotojų motyvacija ir kyla moralė; - skatinamas lankstumas; - tobulėja mokymosi kultūra; - gerėja kvalifikacija. 	<p>Darbuotojui mokytis naudinga, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - įgyja naujų įgūdžių; - daugiau galimybių būti paaukštintam; - daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso; - daugiau pasitenkinimo darbu
<p>Mokymosi praktinė nauda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau; - mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius; - gerėja veiklos kokybė; - didėja motyvacija. Tai vyksta darbuotojams labiau išitraukiant, ugdantis ir pripažįstant savo laimėjimus. Savo ruožtu tai skatina aukštesnę moralę, sumažėja pravaikštų; - labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo pelningumu; - didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, ne tik sulaukiama visuomenės pripažinimo, bet ir pritraukiami geriausi darbuotojai, o vartotojai skatinami rinktis būtent tokios organizacijos prekes ar paslaugas; - didėja konkurencinis pranašumas. Į darbuotojus investuojanti organizacija žmones laiko savo konkurencinio pranašumo šaltiniu . 	

Šaltinis: Modifikuota autorės pagal Jewell, B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius : The Baltic Press.

S. Lengvenytė (2003) pastebi, kad mokymas – svarbi investicija į veiklos gerinimą. Pats darbuotojas suvokia, kad jo vertė didėja besimokant. Todėl darbuotojai labai suinteresuoti įgyti vis daugiau žinių. Norint organizaciją pakelti į aukštesnį būvį, diegti planuojamus pasikeitimus, neužtenka darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, turi vykti visos organizacijos mokymas, stengiantis integruoti į vieną sistemą žmones, struktūras, technologiją, įvertinant šios sistemos nuolatinę sąveiką su besikeičiančia aplinka (Jucevičienė, 1996).

P. Jucevičienė ir G. Jucevičius (2004) nurodo dvi priežastis, kodėl organizacijos turi būti besimokančios. Pirma, organizacija turi būti ta erdvė, kuri padėtų savo darbuotojams nuolat palaikyti įdarbinimo potencialą. Antra, organizacijoje veikiančios mokymosi partnerystėje tinklai padėtų jai nuolat turėti konkurencingą bendrą organizacijos žinojimą, leidžiantį visiems sutartinai įveikti vis naujus iššūkius.

Mokslo darbuose analizuojami ne tik BO privalumai, bet prevenciškai anonsuojami pavojai, povandeninės „srovės“.

Pasak Augustinaičio (2002), mokymosi procesas reikalauja didelio atvirumo ir savikritikos, kurie yra svetimi tradicinei vadybai. Antra, mokymasis dėl paties mokymosi gali tapti tik dar viena ideologija. Kaip rodo mokslininkų atlikti tyrimai, kuriuose bandoma nustatyti organizacijų veiklos būdus ateityje, nurodoma, kad dauguma organizacijų paaukvoja visą savo energiją, kad pranoktų kitas organizacijas.

Bet praktikoje reikia, kad mokymąsi lydėtų tam tikri apskaičiavimai, įvairių situacijų modeliavimas ir numanomi trukdžiai, limitai, kurie padėtų mokymosi procesą organizacijoje padaryti pozityviu iš socialinės perspektyvos.

Nors apie besimokančios organizacijos koncepciją teoriniame lygminėje diskusijos nesibaigia galima išskirti pagrindinę probleminę sritį, sąlygojančią BO įgyvendinimo sudėtingumą. Tai bendros BO sampratos nebuvimas (Smith, 1997; Pobst, Buchel, 1997; Tsang, 1997; Peters, 1993 ir kt.). Kitaip tariant, nėra bendrai sutartų BO kriterijų, kurie leistų įvertinti jos tikslų pasiekimą. Literatūros analizė leidžia teigti, kad besimokanti organizacija iš vienos pusės turi gebėti savo veiklos tobulinimo kelius, kad pati taptų nuolat tobulėjančia, iš kitos pusės, ji turi būti tobulėjanti, kad galėtų dinamiškoje aplinkoje optimaliai pasirinkti šiuos kelius. BO turi pasižymėti nuolatinio tobulėjimu bei gebėjimu pasirinkti tobulėjimo strategiją. (Targamadzė, 1998)

K. Smith pateikia sekančius BO koncepcijos trūkumus.

Jis daro išvadą, kad neįmanomą pakeisti esamą biurokratinę sistemą vien mokymosi iniciatyva. Jis tiki, kad paaiškinus sąvoką, supratimą apie BO, įmanoma daryti pakeitimus; tik keičiant modelį, mažinant grėsmes galima padaryti jį daugiau priimtina dalyviams. Individualus ir kolektyvinis mokymas, kuris neabejotinai būdingas daugeliui organizacijų, iš tiesų gali būti ir nesusijęs su organizaciniais pasikeitimais ir pokyčiais. Autoriaus manymų problemos glūdi ir pačioje BO koncepcijoje, kurioje:

1. Fokusuojama didesne dalimi tik kultūrinė dimensija - nekreipiama pakankamo dėmesio į kitus organizacijos struktūros lygius.
2. Skatinamas individualus ir kolektyvinis mokymasis visuose organizacijos lygiuose, tačiau jie nejungiami į bendrus strateginius organizacijos tikslus.
3. BO koncepcija išlieka pakankamai miglota. Tiksliai neapibrėžtos BO funkcijos.

Autoriaus nuomone, organizacinis mokymas tai tik priemonė pasiekti strateginių tikslų. Tačiau BO – taip pat tikslas, todėl kad gebėjimas nuolat ir visiem kartu mokytis – svarbi sąlyga klestėjimui naujame kontekste. (Smith, 2001)

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad sunku įgyvendinti BO. Megan Santosus (1996) kalbėdama apie sunkumus, kurie kyla kuriant BO, rašo:

„Siekimas pasiekti BO statusą reikalauja daug vadybininkų ir darbuotojų pastangų, tačiau tos pastangos turi būti nukreiptos ne tam, kad vėliau už jas būtų apdovanotais. Žmonės turi akivaizdžiai pakeisti požiūrį, kurio jie masto ir bendradarbiauja su kitais organizacijoje. Sukurti pokyčius individų tikėjimo sistemoje – aukšto lygio užduotis, bandymas daryti tai bendrame lygyje – ne visoms organizacijoms tai pavyksta. Iniciatyvų studijos dažnai reikalauja didelių pokyčių visos organizacijos mastu. Tačiau yra pavojai, kurie kiekvieną programą gali paversti tik mokymusi, dėl to kad tai reikalauja daug pastangų (Santosus, 1996).

1.3. Besimokančios organizacijos kūrimas: pasipriešinimas pokyčiams, jo priežastys

P. Senge (1999) BO kūrimą laiko sunkiu ir ilgalaikiu pastangų reikalaujančiu darbu. Pasak jo, šis procesas apima darbuotojo mąstymo pokyčius ir organizacinės kultūros kaitą, kuri didina lankstumą ir spartina adaptaciją prie besikeičiančios aplinkos.

Šalia sėkmių yra ir nesėkmių pavyzdžių, negatyvių reakcijų. Kai kuriose institucijose, nepaisant valdžios suinteresuotumo ir turtinių resursų, nepavyksta įtraukti žmonės į mokymo(si) programas. Priešinga situacija – valdžia nepalaiko inovatyvių, idėjas generuojančių darbuotojų. Ir vertikalioje, ir horizontalioje sąveikoje vyksta pasipriešinimas pokyčiams. Du šimtmečius šiuolaikinėje organizacijos istorijoje novatoriai nuolat susiduria su panašiomis neigiamomis reakcijomis. (Senge, 1999).

Neadekvatus darbo efektyvumo vertinimas – vienas iš barjerų mokymo programoms. Egzistuoja ir kiti barjerai, kuriuos sunku įveikti. Senge (1999) išskiria 10 grėsmių arba problemų, kurios trukdo pokyčiams ir 3 tipų vystymo procesus, kurie padeda įdegti tokius pokyčius.

Senge vardinti faktoriai nenuspėjami ir dažnai vertinami nepriklausomai, bet jie yra susiję. Egzistuoja strategijos, kurios gali padėti įveikti kiekvieną iš šių barjerų atskirai, tačiau optimalus sprendimas yra suprasti jų visumą. Faktoriai, stabdantys vystymąsi, yra jėgos, kurios išliko organizacijose dar iš industrinio pasaulio. Daugumos novatorių klaida, kad jie sutelkia visą savo dėmesį į tikslus, kuriuos nori pasiekti, ir nemato, kaip reaguoja į jų pastangas organizacijos struktūros, ir kaip tie tikslai suderinami su jau egzistuojančiomis organizacijoje normomis. (Senge, 1999).

Tyrimo metų daromą prielaidą, kad tiriamą UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ būtent priskiriama prie to sovietinio industrinio paveldo ir jai gali būti būdingos šios pokyčiams besipriešinančios jėgos, šie simptomai.

Kai tik iniciatyvinė grupė pradeda veikti netradiciškai, kyla problemos, kurias liudija tam tikri simptomai (pradinio etapo sunkumai):

1. Laiko trūkumas. („Mes neturime laiko visai tai nesąmonei“). Žmonės, kurie nori pakeisti kažką, turi rasti laiko pamąstymui ir veiklai (Senge, p.71)
2. Palaikymo ir paramos stoka. („Mums niekas nepadedą“). Nepakankamas išsilavinimas, prastas valdymas, nepakankamas palaikymas grupės, kuri vykdo inovacinę veiklą. (Senge, p.111).
3. Motyvacijos stoka. („Mums to nereikia. Be viso to mes galime apsieiti!“). Reikia įrodyti žmonėms, kad pokyčiai reikalingi, ir paaiškinti, kaip jie įtakoja pagrindinius organizacijos tikslus (Senge, p.168).
4. Žodžių ir veiksnių neatitikimas. („Jų žodžiai skiriasi nuo darbų“). Nuoseklumo ir valdžios atsakomybės problema: reikia pašalinti teigiamų vertybių ir esamo elgesio, veiklos neatitikimą. (Senge, p.202)

Kai iniciatyvinė grupė pasiekia pirmų laimėjimų, iškyla kita problema: kaip išlaikyti pokyčių stabilumą.

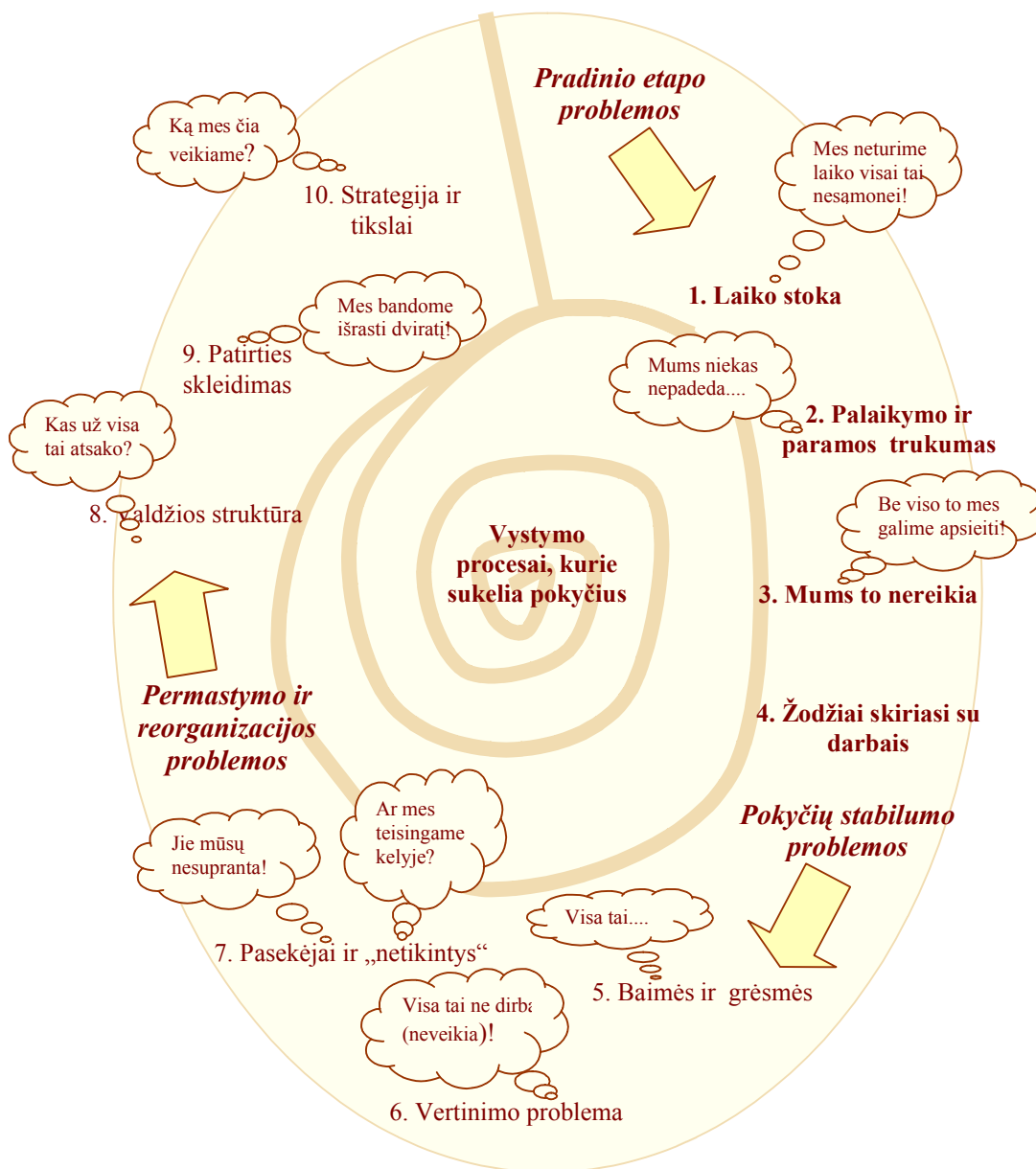
5. Baimių ir išgyvenimų problema. („Visa tai.....“). Šios problemos iškyla dėl baimės, galimų pavojų grėsmės, žemo pasitikėjimo lygio. (Senge, p.249).
6. Vertinimo problema. („Visa tai ne dirba (neveikia)“). Negatyvaus pasiekto rezultato įvertinimo problema. Ji iškyla dėl vertinimo skirtumų - tradicinės organizacijos sėkmės vertinimo ir realių iniciatyvines grupes pasiekimų. (Senge, p.289).
7. Darbuotojų santykių problema. („Ar mes teisingame kelyje?/Jie mūsų nesupranta“). Kitaip, tai izoliacijos problema, kuri iškyla, kai iniciatyvines grupės nariai konfliktuoja su jų nepalaikančiais organizacijos nariais: auga nesupratimas ir susvetimėjimas (Senge, p.328).

Kai iniciatyvinės grupės pasiekimai sulaukia pripažinimo, prasideda konfliktas su vidine infrastruktūra ir priimtais organizacijoje darbo metodais, iškyla reorganizavimo ir permąstymo problema, t.y. reformuojama pati reformos programa.

8. Valdžios struktūros problema. („Kas už visa tai atsako?“). Iniciatyvinė grupė siekia nepriklausomybės, kiti vadybininkai mano, kad tai gali sukelti organizacijoje chaosą ir skilimą. (Senge, p.371)
9. Patirties skleidimo problema. („Mes bandome išrasti dviratį!“). Tai trukdo naudotis kitų pasiekimais bendrai naudai. (Senge, p.427).

10. Strategijos ir tikslų problema. („Kuria linkme mes judame? Ką mes čia veikiamo?“). Reikia iš naujo įvertinti ir apmastyti organizacijos tikslus ir papildyti juos nauja veiklos prasme (Senge, 1999, p. 499).

Mokslininkai įrodė, kad sėkmė sprendžiant vieną problemą gali palengvinti arba atvirksčiai pasunkinti kitų problemų sprendimą. Ši sąveika parodyta schemeje (pav.5).



5 pav. Diagrama „10 problemų“

Šaltinis: Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency), p. 573.

Diagramoje spiralės centre vaizduojamas energijos šaltinis, kuris maitina pokyčių programą ir pagrindinius vystymo procesus, kurie padeda organizaciniam mokymui. Tačiau šią energiją „gesina“ jėgos, kurios nukreiptos išsaugoti ankstesnę pusiausvyrą. Šios jėgos gali būti įveiktos vykstant pokyčiams. Problemos išvardintos spiralės lauke (pagal laikrodžio rodyklę). Smulkiu šriftu

nurodyti simptomai, kurie būdingi kiekvienai problemai. Didesni pokyčiai iššaukia stipresnį pasipriešinimą. Pasipriešinimas yra normali sistemos reakcija siekiant susigrąžinti programos pažeistą pusiausvyrą. Tyrimais įrodyta, kad kuo toliau nuo pradinio etapo yra problema, tuo lengviau ją yra sprendžiama. (Senge, 1999).

Kirnen (2004) įvardija tris su vadovavimų susijusius pagrindinius barjerus, kurie iškyla organizacijoms, siekiančioms tapti BO:

1. Vadovai organizacinį mokymą vertina kaip netikslingą pinigų investavimą. Vyrauja nuomonė, kad investicija į darbuotojų mokymą neefektyvi, nes apmokytas specialistas nėra lojalus organizacijai, tokie specialistai, gavę viliojantį pasiūlymą išeina dažniau. Tačiau reikia įvertinti ir tai, kad būtent galimybė tobulintis padeda organizacijai tapti patraukliai savo darbuotojams.

2. Vadovai vertina mokymą kaip faktinių žinių įgijimą. Jie nekreipia dėmesio į tai, kad efektyvi mokymo programa turi būti nukreipta į individualų ir profesinį darbuotojų tobulinimą.

3. Vadovai supranta mokymosi svarbą, tačiau jame mato tik iškilusių problemų spendimą. Vyraujant tokiai nuomonei, neįvertinama, kad mokymas turi vykti planuotai, nuosekliai, nuolat ir tapti organizacijos strategijos dalimi. (Кирнен, 2004)

Be jau paminėtų trukdžių siekiant organizaciją pertvarkyti į BO, XX.a. paskutinais dešimtmečiais atskiri autoriai minėjo ir kitas problemas organizacijos vadyboje:

1. Vadybininkų nenorą dalintis valdžia su pavaldiniais (mokymams reikia lėšų, laiko, sprendimų),
2. Rizikos baimė ir negebėjimas mokytis iš klaidų, patirties; neapibrėžtų situacijų (mokymasis per naują veiką) baimė.
3. Nenoras prisiimti atsakomybę už naują (mokymo organizavimo) veiklą.
4. Keisti vadovavimo stilių, pasitikėti komanda. (Kleiner, 1996)

1981 m. Hedberg išvelgė ir problemas, kurios visada iškilus organizacijoms dėl socialinės, ekonominės aplinkos kaitos, dėl darbuotojų tekamumo, organizacijos raidos: mokymosi cikliškumas, nauji prioritetai. (Hedberg, 1981)

Žymiausi analitikai verslo srityje teigia, kad klestėti gali tik tos organizacijos, kurios pastoviai įgyja naujų žinių ir jas skleidžia tarp darbuotojų. Šioms organizacijoms apibūdinti ir naudojamas terminas BO, tai yra tokia organizacija, kuri kuria ir plėtoja efektyviai ir stabiliai veikiančią mokymosi sistemą (Kirnen, 2004, p. 308-311).

Sukurti ir nuolatos palaikyti BO darbinėje būklėje nelengva. Kūrimui, surinkimui ir sklaidimui Intelektualių vertybių kūrimui, rinkimui ir sklaidai klestinčiose XXI amžiaus kompanijose buvo reikalinga tam tikra infrastruktūra - taip organizacijose buvo sukurti mokymosi centrai.

Korporacijų verslo mokyklos vykdo ilgalaikes daugiapakopes mokymo(si) programas, kurios yra svarbios kompanijų strateginiam vystimuisi.

Tačiau net neturint savo mokymo centrų, bet kuri organizacija, kuri rūpinasi savo ateitimi, gali sukurti efektyvią mokymo sistemą, naudodama išorės profesionalių, konsultacinių, mokymo įmonių pagalbą. Pasirinkus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ tyrimo objektu daroma prielaida, kad nepakankama BO bruožu raiška susijusi su pasipriešinimu.

Apibendrinus galima teigti, kad BO tai XXI amžiaus svarbiausias strateginės užduoties sprendimas. Tačiau kelyje į BO gali atsirasti pasipriešinimų, kurių esmėje glūdi nesuvokimas svarbiausių principų: mokymas turi būti pripažintas kaip svarbiausia organizacijos vertybė, mokymas turi būti planuojamas ir tikslingas, atsižvelgiantis į kiekvieno darbuotojo asmeninį ir profesinio tobulėjimo poreikį bei strateginius organizacijos planus

Pagrindinės problemos įgyvendinant BO idėją organizacijoje glūdi visų lygių vadovavime, nepakankamoje vadovų ir darbuotojų motyvacijoje, pokyčių baimėje, pačios BO naudos nesuvokime.

2. UAB „ŠIAULIŲ TAURO TELEVIZORIAI“ KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽŲ RAIŠKOS BEI VYSTYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS IR JO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodologija, metodika ir strategija

Tyrimo metodologija

Visa pažintinė žmogaus veikla paprastai skirstoma į empirinę ir teorinę, t.y. į faktinės medžiagos rinkimą ir jos teorinį aiškinimą. Kiekvienas tyrimas taip pat remiasi tam tikra faktine medžiaga ir vėlesniu jos aiškinimu. Empiriniai tyrimai turi remtis tam tikra teorine pozicija. Tyrimo metodika turi atitikti konkrečius tyrimo uždavinius ir teisingai atspindėti tiriamąjį reiškinį. (Tidikis, 2003).

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro Watkins ir Victoria J. Marsick BO modelis, kuris teigia, kad mokymasis organizacijoje turi vykti visais lygiais - individo, komandos, organizacijos, visuomenės, o tam reikalinga sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi. Tai reiškia, jog organizacijoje turi būti skatinami tyrinėjimai, eksperimentavimas bei dalijimasis žiniomis, remiamas bendradarbiavimas ir komandinis mokymasis, sukurta bendra mokymosi sistema, suteikti įgaliojimai siekiant kolektyvinės vizijos, skatinamas prisitaikymas prie išorinės organizacijos aplinkos, sekimas lyderių pavyzdžiu (Watkins, Marsick, 2005).

Metodika

Tiriamieji.

Planuojant tyrimus, svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Tiriama visuma darbe yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Darbe tiriamą visumą sudarė UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojai, specialistai ir vadovai. Vykdam anketinę apklausą, imties tūris nustatytas vadovaujantis V. Jadovo sudaryta lentele. Šioje lentelėje nurodomas reikiamų reprezentatyvios imties atvejų skaičius su 5 proc. paklaida.

7 lentelė

Imties tūrio ir generalinės aibės nustatymas (Ядов, 1987)

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398

Šaltinis: Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: , p. 322.

Šiuo metu UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ dirba apie 600 darbuotojų, kurie ir sudarė tyrimo generalinę visumą. Pagal pateiktą 7 lentelę, tyrimo imties tūris turi būti ne mažesnis kaip 230-240

respondentų. Iš viso tyrimo metu buvo apklausta 270 respondentų, o tai lyginant su bendru darbuotojų skaičiumi, daro tyrimą patikimu. Respondentų atrankai buvo taikomas atsitiktinio parinkimo būdas, kai analizuojamos sugrįžusios anketos. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ nėra galimybės pateikti anketą internetu, todėl apklausai kiekvienam respondentui buvo pateikta atskira anketos forma.

Instrumentarijus.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, buvo sukurtas tyrimo instrumentas – respondentų apklausos anketą (žr. 1 priedą).

Anketa sudaro trys struktūriniai dariniai: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų (klausimų) blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas.

Įvadinėje dalyje nurodoma, kas atlieka anketavimą, įvardijami apklausos tikslai. Pateikiama pildymo instrukcija, įpinama motyvuojančios informacijos („Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikia išsirinkti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę, ir jį pažymėti. Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi“).

„Paso duomenų“ dalis eina tuoj po įvadinės dalies. Socialinė – demografinė dalis suteikia informacijos apie respondentų socialinę - demografinę struktūrą. Situacijos analizę norėta atlikti ir platesniame socialiniame kontekste, todėl pateikiamas nemažas demografinių klausimų blokas: lytis, amžius, išsimokslinimas, darbo stažas, pareigos ir kt.

Remiantis literatūros šaltinių analize, buvo išskirti esminiai bruožai, būdingi besimokančiai organizacijai (toliau BO), pagal kuriuos pagrindinėje dalyje komponuojami tiesiogiai su tyrimo problema susiję klausimai:

1. Individualaus mokymosi lygmens tyrimas.
2. Grupinio-organizacinio mokymosi lygmens tyrimas.
3. Organizacijos edukacinės aplinkos vertinimas

Anketos kokybė, objektyvumas bei teisingas tikrovės atspindys labai priklauso nuo teisingo klausimų pateikimo. (Tidikis, 2003). Rengiant klausimus buvo vadovaujama K.Kardelio klausimų rengimo rekomendacijomis: dėl klausimo turinio, formulavimo, vietos klausimyne (Kardelis, 2005) Kiekviena bloką sudaro įvairus skaičius klausimų, kurių tikslas – išryškinti darbo, mokymosi ir tarpusavio bendradarbiavimo ypatumus skirtinguose organizacijoje lygmenyse. Anketoje pateikiami uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimai (Kardelis, 2005)

Respondentų nuomonės tyrimui daugiausia naudota Likerto skalė, kur tiriamieji kokį nors teiginį įvertina pagal tokią ranginę skalę, kuri tinka ranginių kintamųjų reikšmėms apibūdinti: „visada“, „dažnai“, „kartais“, „niekada“, „nežinau“. Arba tiesiog ties kiekvienu teiginiu reikia pažymėti „taip“ , „ne“ arba „iš dalies“. Vadinamoje „paso duomenų“ anketos dalyje taip pat panaudotos nominalinė ir intervalinė skalės. Tiriamojo prašomai ties kiekvienu klausimu ar teiginiu

pažymėti vieną iš penkių atsakymu formatu, kurie atitinkamai vėliau buvo koduojami 5, 4, 3, 2, 1. Pradedant nuo pozityvo ir jam skiriant maksimalų balų skaičių. (Merkys,1995).

Duomenų rinkimo metodai

Siekiant išsiaiškinti besimokančios organizacijos bruožus didelę istoriją ir patirtį turinčioje įmonėje bei jų plėtotės galimybes joje ir buvo pasirinkti empirinio tyrimo metodai:

- dokumentų analizė;
- sociologinė organizacijos darbuotojų apklausa.

Dokumentų turinio (content) analizė

Dauguma žmogaus elgesio ypatumų bei jų nulemiančių veiksnių užfiksuota įvairiuose dokumentuose. Tai leidžia gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu. Be abejo, ne visi dokumentai yra vienodos mokslinės vertės, nes jų informacija gali būti skirtinga. Oficialūs dokumentai – tai tarnybinio pobūdžio dokumentai, t.y. tie, kurie buvo surinkti, parengti ir patvirtinti. Kokybiniame tyrime paprastai pradedama nuo dokumentų atpažinimo. Vėliau atrenkama tyrimui tinkama medžiaga, atliekama turinio analizė. Turinio analizės esmė yra įvairių dokumentų, žinių bei informacijos grupavimas į kategorijas (Kardelis,2005). Kiekviena iš jų turėtų atstovauti atskirus kintamuosius, kurie numatyti tyrimo uždaviniuose. Šioje analizėje kaip kintamieji buvo pasirinkti BO raiškos bruožai, pasireiškiantys sistemos (organizacijos) lygmenyje, komandos arba grupės, padalinio lygmenyje bei individo lygmenyje. Visi dokumentai (žr. sąrašą) buvo analizuoti ieškant jų turinyje kalbėjimo šiomis temomis arba bent šių raktinių žodžių paminėjimo:

- bendros organizacijos vizijos, strategijos kūrimas;
- įtraukimas darbuotojų į organizacijos strateginių planų kūrimą;
- reagavimas į visuomenės, aplinkos, rinkos pokyčius;
- mokymosi centras;
- edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas;
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas;
- darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas;
- tarporganizacinis mokymasis, vizitai į kitas įmones;
- darbuotojų rezervo rengimas;
- padalinių bendradarbiavimas;
- veiklos, pasiekimų įvertinimas;
- darbo trūkumų ir klaidų analizė;
- žinių ir informacijos sklaida;

- pokyčių valdymas;
- inovacijų, naujų žinių kūrimas, išradimai;
- komandinis mokymasis, komandinis darbas, komandinė atsakomybė;
- problemų analizė;
- lyderių ugdymas;
- vidinis pasidalijimas darbais;
- saviugda;
- patirties perdavimas;
- poreikis mokytis.

Atlikus turinio analizę (suskaiciuotas kategorijų pasikartojimo dažnis tekstuose) buvo nustatyta, koks yra dokumentų skaičius, kuriuose esama nors vienos iš kategorijų paminėjimas. Rezultatai turėjo parodyti, ar besimokančios organizacijos tematika institucionalizuota.

Tyrimui buvo pasirinkti pagrindiniai organizacijos oficialūs dokumentai, kuriuose galėtų atsispindėti įmonės politika žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, mokymosi kultūros plėtojime (žr. sąrašą), konkrečiau – besimokančios organizacijos bruožai organizacijos, komandos ir (arba) individo lygmenyse.

Tyrimo atsiribojimas. Dėl organizacijose veikiančios dokumentų apsaugos tvarkos dokumentų tekstai ne bus pateikiami. Darbe nebus analizuojama medžiaga, kuri yra organizacijos paslaptis. Dalis paminėtų dokumentų yra vietinio naudojimo.

Tyrimo analizuotų UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ oficialių vidinio naudojimo dokumentų

Sąrašas

1. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ organizacinė valdymo struktūra. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 10007-26, 2008 02 11.
2. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ veiklos strategija 2007-2008 metams. Patvirtinta UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ Valdybos susirinkime 2007 01 27.
3. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kokybės vadybos sistema. *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Darbuotojų kompetencijos nustatymo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo valdymo procedūra.* (Procedūra 1.PR.4). Patvirtinta generalinio direktoriaus 2007 03 19.
4. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų atestacijos nuostatai. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7/16, 2008 01 27).
5. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7-7/1 2007 05 27).
6. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ personalo politika. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 10007-12/1, 2007 01 11.

7. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ personalo valdymo procesų rodiklių vykdymo ataskaitos 2005, 2006, 2007 mm.
8. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ personalo mokymo ataskaita 2005, 2006, 2007 mm.
9. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ žmogiškųjų išteklių valdymo proceso rodiklių ataskaita 2007 m.
10. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kokybės vadybos sistemos procedūrų tikslai/rodikliai personalo skyriaus ataskaita 2007 m.
11. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2005,2006,2007 m. darbuotojų kaitos suvestinė.
12. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ duomenys dėl darbuotojų išsilavinimą.
13. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ duomenys pagal darbuotojų pareigas.
14. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ komercijos direktoriaus Ramūno Danausko pranešimas „Lietuviškų televizorių verslas: rinkų ypatumai, galimybės ir perspektyvos“ (2007 05 10).

Sociologinė organizacijos darbuotojų apklausa.

Anketinė darbuotojų poreikių ir nuostatų į mokymą (si) apklausa, tirianti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, kaip besimokančią organizaciją.

Renkant pirminę tyrimo „UAB Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos situacijos analizė ir vystymo galimybes“ informaciją buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Anketines apklausos pranašumas yra surinktos informacijos masiškumas. Apklausos metodas dažniausiai naudojamas todėl, kad jį yra pakankamai paprastas atlikti, jis pigus ir per trumpą laiką galima surinkti daug informacijos. Anketinės apklausos metu dažniausiai diagnozuojamas ne pats reiškinys, o respondentų nuomonė apie jį (Kardelis, 2005). Todėl anketų rezultatų interpretavimui skirtas didelis dėmesys.

Besimokančios organizacijos bei žmoniškųjų išteklių valdymo aspektu UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ iki šiol nebuvo tirti.

Statistinė analizė.

Statistinė duomenų analizė atlikta SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programa. Grafiniai duomenų pateikimo metodai, naudojant MS Excel programą.

Strategija.

Tyrimo instrumentas ir apklausos duomenų vertinimo kriterijai bei rodikliai nustatyti ir sukurti 2007 rugsėjo- gruodžio mėn. 2007 m gruodžio mėn. atliktas tyrimo instrumento bandymas bei anketos korekcija. Respondentų apklausa atlikta 2008 metų sausio-vasario mėnesiais. Dokumentų ir apklausos duomenų analizė ir interpretacija atlikta 2008 m. kovo-balandžio mėn.

2.2. Kompleksinis UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos vertinimo tyrimas

Šioje darbo dalyje pateikiami ir analizuojami pagrindiniai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ atlikto tyrimo rezultatai. Rezultatai pateikiami vertinant įmonę kaip besimokančią organizaciją šiuose lygmenyse:

- 1). UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ formalių rodiklių, liudijančių/neliudijančių besimokančią organizaciją (dokumentų analizė);
- 2). organizacijos edukacinės aplinkos;
- 3). organizacijoje dirbančių darbuotojų poreikių ir mokėjimo mokytis;
- 4). organizacijoje dirbančių darbuotojų mokymosi poreikių bei pačios organizacijos poreikio bei galimybių plėtoti besimokančią organizaciją santykio.

2.2.1. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ formalių rodiklių, liudijančių/neliudijančių besimokančią organizaciją analizė

Pagrindiniai organizacijos dokumentai, kuriuose buvo tikimasi rasti besimokančią organizaciją įrodančių bruožų, buvo įmonės strategija, struktūra, personalo politika, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa ir kt. (žr. sąrašą pl.36-37). Atrinktų dokumentų turinys buvo išanalizuotas siekiant rasti juose BO bruožų individo, komandos ir organizacijos lygmenyse. Įvertinus dokumentus pagal tai, ar mini nors vieną iš BO apibūdinančių bruožų (žr. psl. 16-20), išaiškėjo, kad BO kontekstas ir klausimai sutinkami daugelyje atsirinktų dokumentų (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vidaus dokumentuose

BO bruožai	Dokumentų skaičius, kuriuose aktualizuotas arba minimas šis bruožas
1. Bendros organizacijos vizijos, strategijos kūrimas	1 (žr.sąrašą p.2)
2. Įtraukimas darbuotojų į organizacijos strateginių planų kūrimą;	1 (žr. sąrašą p.2)
3. Reagavimas į visuomenės, aplinkos, rinkos pokyčius;	2 (žr.sąrašą p.2,6)
4. mokymosi centras	
5. edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas;	3 (žr.sąrašą p. 2,3,5)

6. darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas;	4 (žr. sąrašą p. 2,3, 4,5,6)
7. darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas;	5 (žr. sąrašą p. 2,3, 4,5,6)
8. tarporganizacinis mokymasis, vizitai į kitas įmones;	1 (žr. sąrašą p. 2)
9. darbuotojų rezervo rengimas;	
10. padalinių bendradarbiavimas;	2 (žr. sąrašą p. 2,6)
11. veiklos, pasiekimų įvertinimas;	1 (žr. sąrašą p. 6)
12. darbo trūkumų ir klaidų analizė;	
13. žinių ir informacijos sklaida;	3 (žr. sąrašą p. 2,3,5)
14. pokyčių valdymas;	
15. inovacijų, naujų žinių kūrimas, išradimai;	1 (žr. sąrašą p. 2)
16. komandinis mokymasis, komandinis darbas, komandinė atsakomybė;	1 (žr. sąrašą p. 2)
17. problemų analizė;	
18. lyderių ugdymas;	1 (žr. sąrašą p.6)
19. vidinis pasidalijimas darbais;	1 (žr. sąrašą p. 3)
20. saviugda;	
21. patirties perdavimas;	1 (žr. sąrašą p. 3)
22. poreikis mokytis.	3 (žr. sąrašą p.2, 3,5)

Kaip matyti iš 8 lentelės, UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos bruožai daugiausia akcentuoti keliuose pagrindiniuose dokumentuose:

- UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ veiklos strategija 2007-2008 metams. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7/12-18 2007 01 27.
- UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kokybės vadybos sistema. *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Darbuotojų kompetencijos nustatymo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo valdymo procedūra.* (Procedūra 1.PR.4). Patvirtinta generalinio direktoriaus 2007 03 19.
- UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų atestacijos nuostatas. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7/16, 2008 01 27).
- UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa. Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7-7/1 2007 05 27).

Raktiniai žodžiai, aktyviausiai naudojami tuose dokumentuose buvo: kvalifikacijos kėlimas, personalo mokymai, edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas, darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas, žinių ir informacijos sklaida; poreikis mokytis. Tai yra tradiciniai ir jau nuo seno įmonėse žinomi darbuotojų mokymo keliai. Kai tuo tarpu kiti, paskutiniu metu su BO sietini žodžiai, tekstuose nesutinkami. 8 lentelė parodo, kad BO tema įmonei aktuali, nes kuo didesnis kiekis dokumentų plėtoja BO temą, tuo klausimas įmonei aktualesnis, bet, kaip ir buvo prognozuota, įmonė neaktualizuoja kitų, šiandien verslo pasaulyje

populiarių būdų darbuotojus įtraukti į organizacijos konkurencingumo didinimo politiką. Čia kalbame apie saviugdą skatinimą, bendrųjų gebėjimų (užsienio kalbos, informacijos valdymo), reikalingų siekiant nenutrūkstamo tobulėjimo ugdymui, apie mokymosi centrus įmonėje ir kt.

Išanalizavus įmonės dokumentus, matyti, kad UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ turi istoriškai susiklosčiusios pagarbos naujoms žinioms, idėjoms, aukštomis technologijoms tradicijas, čia tradiciškai didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimui, darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimui, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimui, žinių ir informacijos sklaidai; poreikiui mokytis (8 lentelė), gi mažiausiai išreikštas individo lygmuo, nors šiandieninė rinka reikalauja labai didelės kiekvieno darbuotojo motyvacijos nenutrūkstamam tobulėjimui, saviugdą.

Prie dokumentų, kuriuose aktyviausiai buvo plėtojamos minėtos temos, daugiausia sutinkama BO tematiką atspindinčių raktinių žodžių, priskirtume keletą dokumentų: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ veiklos strategija 2007-2008 metams (patvirtinta UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ Valdybos susirinkime 2007 01 27); UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kokybės vadybos sistema; Žmogiškųjų išteklių valdymas. Darbuotojų kompetencijos nustatymo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo valdymo procedūra. (procedūra 1.PR.4 patvirtinta generalinio direktoriaus 2007 03 19); UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų atestacijos nuostatas (patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7/16, 2008 01 27); UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa (atvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7-7/1 2007 05 27); UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ personalo politika (patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 10007-12/1, 2007 01 11); rodiklių ataskaitos (žr. sąrašą) bei UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ komercijos direktoriaus Ramūno Danausko pranešimą „Lietuviškų televizorių verslas: rinkų ypatumai, galimybės ir perspektyvos“ (2007 05 10).

Šie dokumentai parodo BO vystimosi kryptingumą, todėl analizuojami detaliau.

2.2.1.1. Organizacijos vieta Lietuvos versle ir valdymo struktūra

Šiuo metu, remiantis Statistikos departamento duomenimis (<http://db1.stat.gov.lt>) UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ yra didžiausia televizorių gamykla Lietuvoje ir Baltijos šalyse. Dėl savo gaminamos produkcijos ir paslaugų įmonė yra gerai žinoma visos Europos pirkėjams. Nors įmonė buvo įsteigta 1994 metais, tačiau ją pelnytai galima vadinti 44 metų TV gamybos tradicijų patirtį turinčia organizacija, nes įmonė gimė iš didžiulę patirtį turėjusios Šiaulių televizorių gamyklos. Tai, kad įmonė sėkmingai gyvuoja jau ne vienerius metus, išsilaikė konkurencinėje kovoje, mums suteikia galimybę vertinti ją besimokančios organizacijos aspektu.

Tyrimo metų daromą prielaidą, kad tiriamą UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ priskiriama prie to sovietinio industrinio paveldo ir jai gali būti būdingos tam tikros pokyčiams besipriešinančios jėgos (žr. psl. 28-32). Kaip ir visose sovietmečiu sėkmingai veikusiose įmonėse yra senųjų relikvų – įmonės pasiekimai siejami su tuo metu taikytu organizacijos valdymo modeliu, nors jis šiems laikams jau netinka.

Pagrindinė įmonės veikla – spalvotų televizorių gamyba ir pardavimas. Vakarų bei Rytų Europos kompanijoms įmonė parduoda ne tik televizorius, bet ir įvairias paslaugas, tokias kaip: TV surinkimas, TV projektavimas, TV komponentų gamyba, TV detalių sukomplektavimas bei pardavimas. Į Vakarų Europos šalis įmonėje pagaminti televizoriai pradėti eksportuoti nuo 1996 metų, o nuo 1997-ųjų šios šalys tapo pagrindine įmonės produkcijos eksporto rinka. Šiomis dienomis apie 98 proc. įmonės produkcijos ir paslaugų realizuojama Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Italijoje, Prancūzijoje bei kitose Europos šalyse, iš viso produkcija perkama daugiau nei dvidešimtyje Europos šalių (UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ komercijos direktoriaus Ramūno Danausko pranešimas). Įmonė, šiuo metu parduodanti savo produkciją į daugiau nei 20 šalių turi turėti aukštos kompetencijos specialistų, administracijos darbuotojų, iš kurių gali mokytis ateinantis jaunimas, kurie moka mokytis patys, o tai jau besimokančios organizacijos bruožai.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vartotojams nuolat siūlo platų įvairių kineskopų televizorių pasirinkimą, o pagrindinis įmonės tikslas – gaminti vartotojams kuo geresnės kokybės skaitmeninius produktus bei teikti kokybiškas paslaugas, nes aštrios rinkos konkurencijos sąlygomis tai vienintelis būdas išlikti TV gamintojų rinkoje ir siekti ilgalaikių tikslų. Kokybės užtikrinimas, naujų produktų įvedimas į gamybą reikalauja naujų žinių ir gebėjimų – tiriamą organizaciją siekia jų turėti, kitaip neišsilaikytų rinkoje, o tai taip pat liudija BO požymius.

Per 2007 metus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ pirkėjams pardavė milijoną 258 tūkstančius TV (žr. sąrašą p.13). Vis didėjantys pardavimai ir besiplečiantis klientų ratas – visa tai gali būti įvardinta kaip didelių organizacijos pastangų diegiant komandinio darbo ir inovacijų diegimo rezultatas. Komandinis darbas, pasirengimas pokyčiams – taip pat BO bruožai.

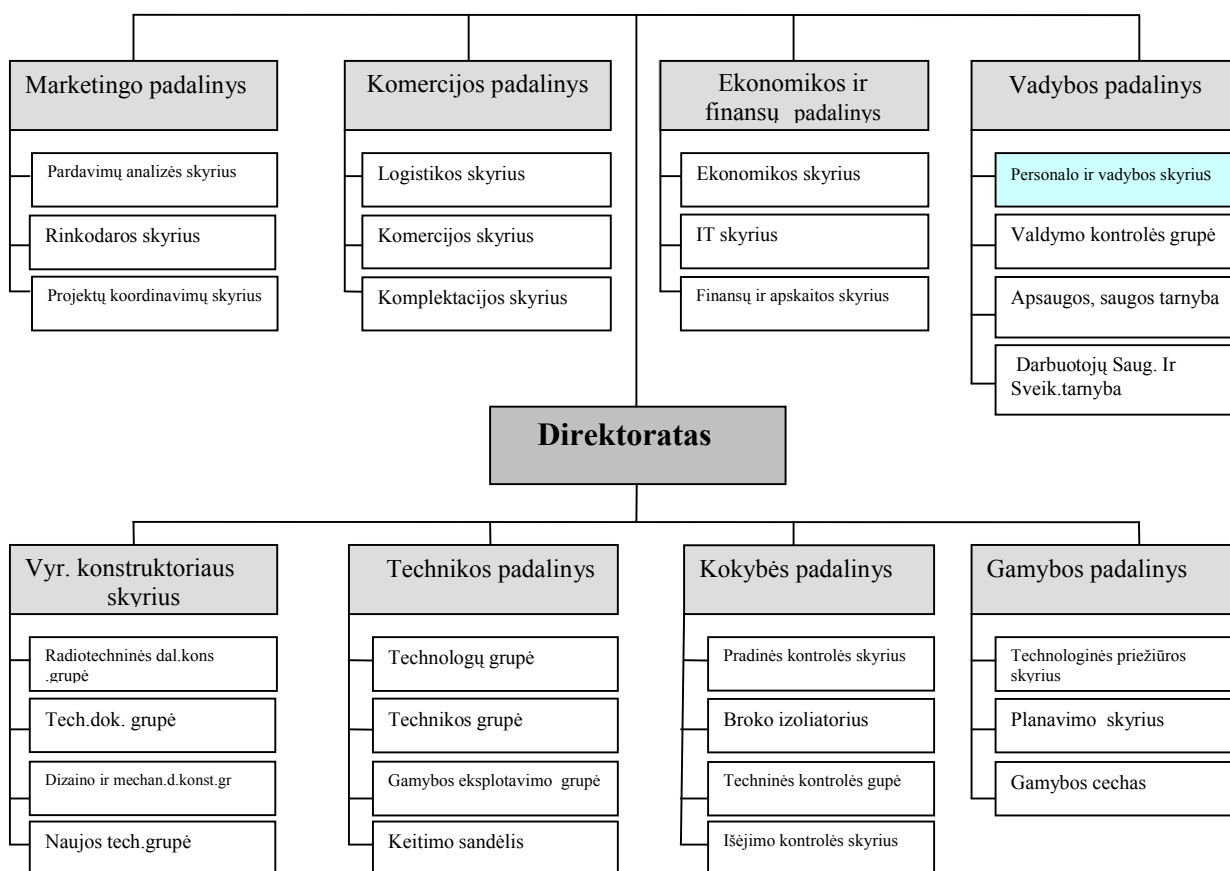
UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ aktyviai dalyvauja regiono ir šalies verslo gyvenime. Įmonė yra Lietuvos inžinierinės pramonės asociacijos bei Lietuvos mašinų ir prietaisų pramonės įmonių asociacijos, Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų bei Šiaulių pramonininkų asociacijos narė. Šios asociacijos ne tik vienija gamybos įmones, bet padeda integruotis į naujas rinkas, organizuoja gerosios patirties pristatymus, mokymus. Priklausymas tinklinėms organizacijoms ir darbas jose taip pat yra vienas iš besimokančios organizacijos bruožų.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vadovybė įvardina įmonę kaip patrauklią darbo vietą, kurioje didelis dėmesys skiriamas saugioms darbo sąlygoms, sveikatai, kvalifikacijos kėlimui (žr. <http://www.tauras.lt>).

Už itin gerus veiklos rezultatus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ daugelio valstybinių institucijų apdovanota įvairiais prizais ir diplomais. Per paskutiniuosius trejetą metų įmonė gavo daugiau nei dešimt apdovanojimų.

Organizacijos veiklos rezultatai ir strateginė nuostata pasirengti pokyčiams labai priklauso nuo *organizacinės valdymo struktūros*, atskirų padalinių tarnybų organizavimo, pavaldinių skaičiaus, vadovų darbo stiliaus, darbuotojų elgesio ir pan. Visais atvejais, kokia struktūra bebūtų, iškyla jos valdymo būtinybė, reikalingos valdymo funkcijos ir metodai. Organizacijos optimaliai veiklai būtina, kad visuose lygiuose, visuose padaliniuose žmonės gerai žinotų savo vaidmenį, darbą ir atliekamas funkcijas.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ būdinga tradicinė funkcinė organizacinė struktūra (žr. sąrašą p.1), kaip ir daugeliui kitų Lietuvos įmonių, veikiančių ne vieną dešimtmetį Lietuvoje (Staniulienė, 2007). Bendrovės vadovas ir septyni vykdantieji funkciniai direktoriai priklauso aukščiausiam vadovų lygiui. Gamybos cechams, skyriams ir daliniams vadovauja generalinio direktoriaus paskirti vadovai, kurie savo veiklą grįsdami biudžeto planavimo nuostatomis, siekia pelningumo ir jų dalinių indėlių į visus įmonės veiklos rezultatus (žr. 6 pav.).



6 pav. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ struktūra.

Funkcinei organizacinei struktūrai būdinga tai, kad organizacija dalijama į padalinius, kiekvienam jų priskiriant konkrečią užduotį arba pareigas. Darbuotojų mokymas, rezervo rengimas tokiose organizacijose paprastai priskiriamas atskiram padaliniui arba kuriam nors kitam su personalo valdymu susijusiam funkciniam padaliniui.

Aukščiausias UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ valdymo organas – akcininkų susirinkimas, kuris renka valdybą. Valdyba skiria generalinį direktorių ir tvirtina administracinio valdymo schemą. Generaliniam direktoriui tiesiogiai pavaldūs: vadovybės atstovas kokybei, ekonomikos ir finansų direktorius, kokybės direktorius, vyriausias technologas, komercijos direktorius, gamybos direktorius bei vyriausias konstruktorius. Direktoriams tiesiogiai pavaldūs atitinkamai padaliniai ir atskiri darbuotojai pagal funkcijas. **Už darbuotojų atranką bei priėmimą, jų mokymus, motyvavimo politikos įgyvendinimą įmonėje atsakingas personalo skyrius.**

Įvertinus pateiktą 6 pav.organizacijos struktūros schemą, matyti, kad joje nėra atskiro mokymų padalinio, rezervo rengimo padalinio.

2.2.1.2. Veiklos strategija 2007-2008 metams: žmogiškųjų išteklių valdymo programa.

Atlikus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2007 -2008 metų veiklos strategijos analizę, buvo išskirti sekantys BO būdingi bruožai (žr. 9 lentelė)

9 lentelė

BO bruožai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2007 -2008 metų veiklos strategijoje

BO bruožai	Dokumento tekstas
- bendros organizacijos vizijos, strategijos kūrimas; -žinių ir informacijos sklaida; -reagavimas į visuomenės, aplinkos, rinkos pokyčius	Įmonės misija - plečiant savo rinką , siekiant aukščiausios kokybės, puoselejant atsakingą požiūrį į darbuotoją ir klientą, tvirtai konkuruojant tapti pirmaujančia televizorių gamintoja Europoje. Misijoje deklaruotas atsakingas požiūris į darbuotoją reiškia, jog darbuotojai yra vertinami ne tik kaip darbo jėgos šaltinis, bet ir kaip asmenybės, lygiaverčiai partneriai siekiant visos organizacijos sėkmės.
- bendros organizacijos vizijos, strategijos kūrimas; - reagavimas į visuomenės, aplinkos, rinkos pokyčius;	Įmonės vizija - gaminti ir siūlyti rinkai tai , ko rinkai reikia, tai, ką įmonė geriausiai sugeba, daryti tai garbingai ir su didžiuliu pasitenkinimu, iš to uždirbti tiek, kad visi įmonės darbuotojai jaustųsi saugūs ir aprūpinti, o įmonė galėtų dinamiškai vystytis.
- bendros organizacijos vizijos, strategijos kūrimas; padalinių bendradarbiavimas; - komandinis mokymasis, komandinis darbas, komandinė atsakomybė; -žinių ir informacijos sklaida; - patirties perdavimas ⁴ -edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas ⁴ -inovacijų, naujų žinių kūrimas, išradimai;	Vertybės: <i>Komandinis darbas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vieningai siekiame bendro tikslo • Suprantame, kad įmonės sėkmė – tai mūsų sėkmių suma • Padedame vienas kitam, dalijamės patirtimi ir naujomis žiniomis • Kalbamės apie sprendimus ir ieškome geriausių būdų juos įgyvendinti • Įvertiname kolegų pasiekimus • Mokomės ir švenčiame drauge <i>Pasitikėjimas, pagarba ir įvertinimas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kuriame pozityvią darbo aplinką • Rūpinamės darbuotojų darbo sąlygomis ir sveikata <i>Socialinė atsakomybė</i> <ul style="list-style-type: none"> • Saugome aplinką, naudojame ekologiškai saugias technologijas • Investuojame į ateities kartą ir į ateities Lietuvą

- komandinis mokymasis, komandinis darbas, komandinė atsakomybė -įtraukimas darbuotojų į organizacijos strateginių planų kūrimą	Bendrovės politika – orientuota į darbuotojų kompetenciją, iniciatyvumą, universalumą, darbo našumą ir komandinį darbą.
- edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas; - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas	UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ personalo plėtros politiką orientuota ne į darbuotojų skaičiaus didinimą, o į jų kompetencijų vystymą, į palankaus darbo klimato sukūrimą, kuriame kiekvienam darbuotojui palanku dirbti, dalintis, siekti tikslų, vadovauti ar būti pavaldiniu
- darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas	Žmogiškųjų išteklių valdymas. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vadovaujasi tokiais principais: - darbuotojų profesinių gebėjimų tobulinimas padeda siekti bendrovės tikslų; - būtina ugdyti darbuotojų gebėjimą puoselėti bendrovės vertybes; - siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų, būtina sukurti puikias darbo sąlygas.

Pagal 2007-2008 metų įmonės veiklos strategiją (žr. sąrašą p.2), UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ - nuolat besikeičianti organizacija. Kaip matyti iš 9 lentelės siekiant didesnio veiklos efektyvumo, nuolat tobulinamas personalo valdymas, skatinamas bendradarbiavimas ir iniciatyva. Bendrovės politikos pagrindinės užduotys – orientuotis į darbuotojų kompetenciją, iniciatyvumą, universalumą, darbo našumą ir komandinį darbą.

Visi šie principai glaudžiai susiję su besimokančios organizacijos vertybinėmis nuostatomis, kurioms taip pat būdingas dėmesys darbuotojams, jų motyvavimui ir poreikių tenkinimui, darbuotojų asmeninių vertybių ir tikslų susiejimas su įmonės plėtros tikslais.

Greitai besikeičiančioje aplinkoje konkurentų metamus iššūkius galima atremti tik vieningo ir stipraus kolektyvo dėka, todėl UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojus įvardina kaip didžiausią įmonės turtą ir stengiasi savo darbuotojams sukurti geros savijautos aplinką, skatinančią dirbti ir tobulėti. Įmonė vadovaujasi principu, jog jos siekiai ir tikslai taps darbuotojų veiklos orientyru tik tinkamai motyvuojant dirbančiuosius bei ugdamą jų lojalumą.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vizijoje taip pat įtvirtintas įmonės dėmesys darbuotojams. Įmonei, siekiančiai veiklos sėkmės svarbu, jog jos darbuotojai jaustųsi saugūs ir aprūpinti. Jeigu įmonei ar organizacijai pavyksta tai užtikrinti, joje dirbantys žmonės tarsi atsidėkoja savo atsidavimu įmonei ar organizacijai, jos tikslams, šie tikslai tampa vis labiau neatsiejami nuo jų asmeninių siekių, atsiranda noras mokytis ir tobulėti ir tuo būdu vis labiau prisidėti prie geresnių veiklos rezultatų siekimo. Tuomet taip pat stiprėja ir priklausomybės komandai jausmas, darbuotojai tampa mažiau konkurentais, o daugiau komandos, kurią vienija bendra vizija, vertybės ir nuostatos, nariais.

Veikdama UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vadovaujasi tokiomis vertybėmis kaip išskirtinis dėmesingumas klientui, nepailstamas siekimas nepriekaištingos kokybės ir tobulumo, nuolatinis darbuotojų kompetencijos vystymas ir sąžininga konkurencija.

Nuolatinis dėmesys darbuotojų tobulėjimui įmonėje laikomas sėkmingo bendradarbiavimo su klientais ir partneriais garantu, nes atviri naujovėms, aukštos kompetencijos darbuotojai ir jų pastangos gali užtikrinti tai, jog įmonė visada gamins išskirtinės kokybės produkciją ir sparčiai įsisavins naujas technologijas.

Labai svarbiomis įmonės vertybėmis yra veiklumas ir inovacijos. Suvokdama aplinkos, kurioje veikia dinamiškumą, UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ siekia ugdyti darbuotojų lankstumą, iniciatyvumą ir kūrybingą, o visa tai sudaro galimybes operatyviai prisitaikyti prie sparčių aplinkos pokyčių ir dažnai tampa konkurencingumo pagrindu.

Svarbios įmonėje yra ir tokios vertybės kaip komandinis darbas, pasitikėjimas, pagarba ir įvertinimas bei socialinė atsakomybė. Deklaruodama jas savo oficialiuose dokumentuose, UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, savo veikloje įsiveda principus, kurie būdingi besimokančioms organizacijoms.

Šių dienų konkurencijos sąlygomis gaminant produkciją svarbi ne tik žaliavų kokybė, bet ir darbuotojai, jų žinios, įgūdžiai, kompetencijos ir galimybės. Todėl dažnai nemažai besimokančios organizacijos bruožų, principų ir vertybių galima rasti įmonių kokybės politikoje, kokybės dokumentuose.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kokybės vadybos sistema (žr. sąrašą p. 3) glaudžiai susijusi su veiklos specifika, todėl vis svarbiau, kad darbuotojai įgytų vis daugiau, greičiau ir gilesnių žinių, didėja aukštesnės kvalifikacijos poreikis, kūrybiškumo ir inovacijų skatinimas ir vystymas. Atlikus dokumento analizę išskirti sekantys bruožai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

BO bruožai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kokybės vadybos sistema.

Žmogiškųjų išteklių valdymas.

BO bruožai	Dokumento tekstas
<ul style="list-style-type: none"> - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - poreikis mokytis; 	<p>Paskirtis ir taikymo sritis. Darbuotojų, kurių darbas daro poveikį produkto kokybei, turi būti atitinkamos kompetencijos, kuri įgyjama su išsilavinimu, teoriniu mokymu, įgūdžių lavinimo ir darbo patirtimi. Organizacija turi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nustatyti darbuotojų kompetenciją, būtiną atliekant veiklą, darančią poveikį kokybei; 2. rengti mokymus arba imtis kitokių veiksmų šiems poreikiams tenkinti; 3. įveikti atliktų veiksmų rezultatyvumą; 4. užtikrinti, kad darbuotojai suvokia savo veiklos tinkamumą ir svarbą ir prisideda prie kokybės tikslų pasiekimo; 5. priežiūrėti atitinkamus su darbuotojų išsilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu, įgūdžiais ir patirtimi susijusius įrašus.
<ul style="list-style-type: none"> - poreikis mokytis; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, 	<p>Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindinis tikslas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuolat didinti darbuotojų profesionalumo ir kvalifikacijos kėlimo lygį, pasiekiant kad per kalendorinius metus 15% darbuotojų pakeltų kvalifikaciją;

žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas	- pastoviai turėti sudarytus bendrovės darbuotojų ketvirtinius mokymo planus; pasiekti, kad faktinis mėn. mokymo planas neviršytų 10% suplanuoto biudžeto. Užtikrinti darbuotojų dalyvavimą mokymuose.
---	--

2007 metais įmonėje ypatingas dėmesys buvo skirtas žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui. Suvokdama, kad darbuotojų žinios, įgūdžiai ir gebėjimai šiuo metu ir ypač ateityje taps vienu iš pagrindinių darbo sudėtingomis konkurencijos sąlygomis sėkmės veiksnių, įmonės vadovybė nemažai lėšų skyrė žmogiškųjų išteklių vadybos (personalo) specialistų kompetencijų gerinimui. Kadangi pakankamai svarbu yra atrinkti tinkamą ir reikiamą darbuotoją į laisvą darbo vietą, personalo specialistų mokymuose didelis dėmesys buvo skirtas ne tik darbuotojų atrankos klausimams, bet ir kitiems personalo valdymo etapams: darbų analizei bei verbavimui.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vykdo ilgalaikę personalo plėtros politiką, kuri orientuota į palankaus darbo klimato sukūrimą, kuriame kiekvienam darbuotojui palanku dirbti, dalintis, siekti tikslų, vadovauti ar būti pavaldiniu.

Atlikus dokumento analizę išskirti sekantis bruožai (žr.11 lentelę).

11 lentelė

BO bruožai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ personalo politikoje.

BO bruožai	Dokumento tekstas
-darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas;	UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ šia personalo politika siekia, kad maksimaliai sutaptų bendrovės savininkų, vadovybės tikslai bei individualūs darbuotojų siekiai.
- reagavimas į visuomenės, aplinkos, rinkos pokyčius; - poreikis mokytis; - inovacijų, naujų žinių kūrimas, išradimai; - padalinių bendradarbiavimas; - saviugda; - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - komandinis mokymasis, komandinis darbas, komandinė atsakomybė;	Vertybės: <u>Atsakomybė</u> – veiklą grindžiame partnerystės, sąžiningos konkurencijos ir aukštos moralės principais. Mums vienodai svarbūs geri santykiai su bendradarbiais, klientais, partneriais bei visuomene. <u>Profesionalumas</u> – atvirų naujovėms, aukštos kompetencijos bei motyvuotų darbuotojų pastangomis kuriame ir gaminame išskirtinės kokybės produkciją ir sparčiai įsisaviname naujas technologijas. Sėkmingo bendradarbiavimo su klientais ir partneriais garantas – visų darbuotojų nuolatinis tobulėjimas. <u>Veiklumas</u> – mūsų konkurencingumo variklis – gebėjimas operatyviai prisitaikyti prie sparčių aplinkos pokyčių. Suvokdami aplinkos dinamiškumą siekiame būti lankstūs, iniciatyvūs ir kūrybingi.
- poreikis mokytis; - inovacijų, naujų žinių kūrimas, išradimai; - edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas - saviugda; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - komandinis mokymasis, komandinis darbas, komandinė atsakomybė;	Personalo politikos tikslai: - Vystyti bendrovės konkurencines galimybes; - Kurti saugias darbo sąlygas; - Užtikrinti gerus darbinius santykius tarp darbuotojų ir vadovybės; - Užtikrinti darbuotojų motyvaciją, kuri įgalintų kurti savo ir bendrovės sėkminga ateitį; - Siekti kuo didesnio kiekvieno darbuotojo savarankiškumo; - Skatinti komandinį darbą bei asmeninį kiekvieno darbuotojo atsakomybę už darbo rezultatus; - Didinti darbuotojų kompetenciją, sudarant sąlygas kelti savo kvalifikaciją bei siekti karjeros.

Darbuotojų mokymas, jų profesinių gebėjimų tobulinimas – tai nuolatinis procesas, kurio metu UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ pasiekė išties puikių rezultatų. Darbuotojų kompetencijos užtikrinimas yra viena iš personalo strategijos dalių. Mokymų metu be to, kad tiesiogiai yra gerinami darbuotojų gebėjimai, taip pat įmanoma išsiaiškinti situaciją įmonėje ir surasti būdus vidinei ir išorinei aplinkai pagerinti. Įmonės darbuotojų mokymai taip pat orientuoti į gebėjimų bendrauti su klientais ir konkurentais tobulinimą, nes tai padeda spręsti iškylančias problemas.

Atlikus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų atestacijos nuostatų analizę išskirti sekantys bruožai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

BO bruožai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų atestacijos nuostatuose.

BO bruožai	Dokumento tekstas
- darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas	Atestavimas – darbuotojų profesinio pasirengimo ir jų praktinės veiklos įvertinimas, dalykinių bei asmeninių savybių pripažinimas ir jų motyvacija. Atestacija vykdoma atsižvelgiant į bendrovės poreikių, įsisavinant naujus produktus, technologijas, keičiantis darbo organizavimui.
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - veiklos, pasiekimų įvertinimas; - edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas;	Atestavimo tikslai: - nustatyti darbuotojų esamą kvalifikacijos lygį; - įvertinti darbuotojų veiklos efektyvumą, profesinį pasirengimą, patirtį, asmens savybes; - mokyti darbuotojus, rengiant vidinius bei išorinius kvalifikacijos kėlimo kursus; - didinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už jo darbo rezultatus; - skatinti darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją, tobulintis, siekti karjeros; - sudaryti sąlygas darbuotojui pakėlusiam kvalifikaciją, keisti darbo pobūdį ir/ar darbų apimtį; - motyvuoti/skatinti darbuotojus – pagal jų darbo kokybę bei rezultatus, keisti darbo užmokesčio ribas.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ būdingas dar vienas besimokančios organizacijos bruožas, ieškant tinkamų kandidatų laisvai darbo vietai įmonėje buvo naudojamosi ne tik išoriniais darbuotojų pasiūlos šaltiniais, bet ir vidiniais bendrovės resursais. Tinkamų darbuotojų parinkimas - svarbus veiksnys, leidžiantis didinti darbo našumą, todėl labai svarbu esant galimybei naudotis vidiniais įmonės resursais. Tai rodo ir atitinkami įmonės statistiniai rodikliai, pvz., vieno darbuotojo išdirbis 2007 m., palyginti su 2006 m. padidėjo net 10,4 proc.(žr.sąrašo Nr.14).

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ yra įdiegta kokybės vadybos sistema, pagal LST EN ISO 9001:2000 standartą. Vienas iš įmonės vadovybės įsipareigojimų siekiant kuo efektyviau įgyvendinti šio standarto nuostatus įmonės veikloje yra nuolatinis darbuotojų profesionalumo ir kvalifikacijos lygio didinimas. Tuo būdu per įgyvendinamą kokybės politiką įmonė tarsi įsipareigoja rūpintis savo darbuotojais, jų tobulėjimu ir integravimu į bendrų tikslų ir kuo geresnių rezultatų siekimą.

Iš įmonės struktūros, deklaruojamų vertybių, kokybės vadybos dokumentų analizės galima teigti, jog UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ rūpinasi darbuotojais, pirminiuose įmonės

dokumentuose įrašyti teiginiai sudaro sąlygas nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui, mokymui ir mokymuisi. Tai, kad įmonė skiria lėšų darbuotojų socialinėms reikmėms tenkinti, o jos vadovybė nuolat rūpinasi darbo sąlygų gerinimu, įmonės darbuotojams taip pat teikiama pagalba asmeninių nelaimių atveju, darbuotojais rūpinamasi visais aspektais fiziškai, psichologiškai ir socialiai, leidžia teigti, jog UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ turi didžiulį potencialą tapti sėkminga besimokančia organizacija.

2.2.1.3. UAB „Šiaulių Tauro televizoriai“ darbuotojų kvalifikacijos sistema, kaita ir tekamumo valdymas

Europos Sąjungos plėtros, globalizacijos, spartaus technologinio vystimosi kontekste UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ nuolat susiduria su politiniais, ekonominiais, socialiniais pokyčiais. Vienas iš ES bendrosios politikos prioritetų, kuris atsispindi Europos mažųjų įmonių chartijoje bei Lisabonos strategijoje, yra parama smulkioms bei vidutinėms įmonėms, kurios yra Europos Sąjungos ekonomikos pamatas, užtikrinantis deramą pragyvenimo lygį milijonams žmonių. Yra akivaizdu, kad visomis išgalėmis turime stengtis pasiekti ES lygį ir šioje srityje. Tai įmanoma per žmogiškųjų išteklių plėtrą.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ turi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programą, patvirtintą generalinio direktoriaus įsakymu (2007 04 26, įsakymu Nr. 1000/7).

13 lentelė

BO bruožai UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programoje

BO bruožai	Dokumento tekstas
<ul style="list-style-type: none"> - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - veiklos, pasiekimų įvertinimas; - edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas; - poreikis mokytis. 	<p>Bendros nuostatos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ši kvalifikacijos kėlimo programa sudaryta visiems įmonės darbuotojams pagal užimamas pareigas, jų kvalifikacijos lygį bei būtinumą tobulintis. Įmonės darbo specifika reikalauja pastoviai kelti darbuotojų kvalifikaciją ir versle siekti kuo geriausių rezultatų; - Kiekvieno struktūrinio padalinio darbuotojai turi tobulinti ir kilti savo kvalifikacija pagal programą, kurioje numatytos akademiniai mokymo valandų kiekis per vienerius metus ir mokymo dalykai. - Darbuotojai, išklausę mokymus, personalo skyriui pateikia informaciją apie išklausyto kurso akademiniai valandų apimtį bei mokymo programą.
<ul style="list-style-type: none"> darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, planas; - darbuotojų mokymas (is), įgūdžių ir gebėjimų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių (personalo) tobulinimas; - veiklos, pasiekimų įvertinimas; - edukacinės, mokymosi aplinkos kūrimas; 	<p>Baigiamosios nuostatos.</p> <p>Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, pagal patvirtintą programą, bus įgyvendinama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizuojant darbuotojų mokymo seminarus mokymo centruose bei įmonėje; - savarankiškai darbuotojams pasirenkant kursus, seminarus, pagal numatytą planą ir suderinus su vadovais, už kurios pagal pateiktas sąskaitas apmoka įmonė. - padaliniių, skyrių vadovams vykdyti Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų įgyvendinimą ir užtikrinti darbuotojų lankomumą. - parbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų įgyvendinimo kontrolę vykdyti personalo skyriaus vadovui (vadybininkui, atsakingam už mokymą).

Suvokdama, kad didžiąją dalį sėkmingos veiklos nulemia žinios ir gebėjimas tinkamai jas panaudoti, įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų kompetencijos vystymui ir išskirtinių įgūdžių formavimui.

Pagal 2007-2008 metų įmonės veiklos strategiją (žr.sąrašo N.2) UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų ugdymas vyksta trimis kryptimis:

- privalomi mokymai – atestacijos, egzaminai, kursai įgyti teises ar leidimus atlikti tam tikrus darbus ir pan.;
- profesinės kvalifikacijos kėlimas, kompetencijos didinimas - mokymai pagal pareigybes, susiję su naujos įrangos, technologijų diegimu, įstatymų pasikeitimais ir pan.;
- asmeninės veiklos ir dalykinės kompetencijos tobulinimas - laiko planavimas, projektų valdymas, vadovavimo įgūdžių gerinimas ir pan.

Taip pat įmonės specialistams suteikiama galimybė įgyti patirties užsienio kompanijose. Dalis darbuotojų studijuoja, derindami mokslą ir darbą.

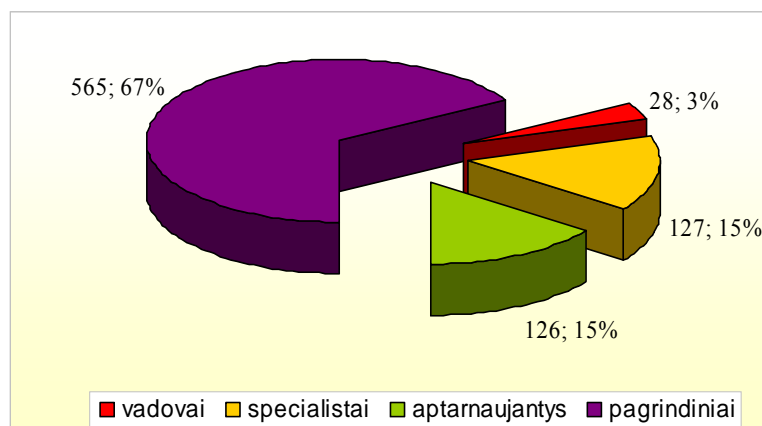
Kvalifikacijos kėlimas planuojamas metams ir vykdomas dvejopai: mokymo-kvalifikacijos kėlimo įstaigose arba pačioje įmonėje. Papildomas kvalifikacijos ir kompetencijos vystymo būdas - siųsti darbuotojus pasisemti patirties į giminingas įmones bei į tarptautines konferencijas, seminarus.

14 lentelė

Kvalifikacijos kėlimas UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2004-2007 m.

Kvalifikacijos kėlimas	2004	2005	2006	2007
dalyvavusių mokymuose sk.	42	26	60	100
t.t. vadovai	4	3	5	11
specialistai	24	16	26	48
darbininkai	14	7	29	41
mokymų val.	794	604	798	1139
t.t. vadovai	144	104	88	88
specialistai	520	360	272	88
darbininkai	130	140	438	963
išlaidos, Lt	60158	39806	24403	67365
t.t. vadovai	13134	5865	3053	6228
specialistai	44941	33107	15350	58411
darbininkai	2083	834	6000	2726

Jeigu atsižvelgti į išlaidų mokymams dinamiką atskirais metais ir į atskirais metais apmokytų darbuotojų skaičių, matome, jog daugiausia mokymų vykdyta 2004 ir 2007 metais, atitinkamai tais metais įmonė patyrė ir daugiausia išlaidų apmokydama darbuotojus. 2005 ir 2006 metais mokymų poreikis buvo mažesnis ir išlaidos mokymams taip pat mažėjo.



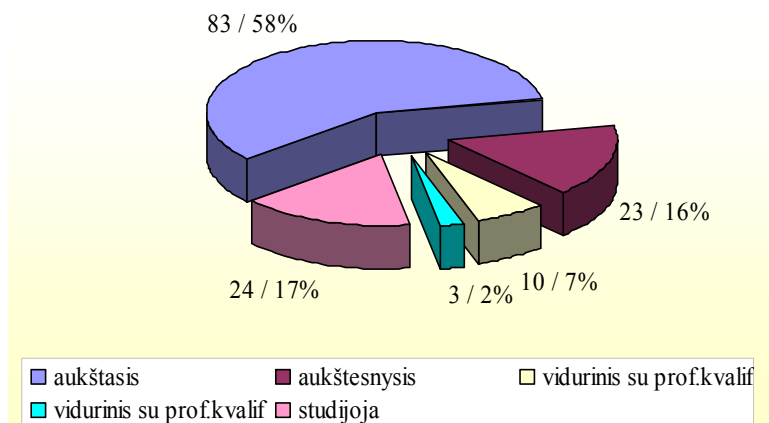
7 pav. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas (2007 12 31)*

*Pastaba:

Pagrindiniai darbininkai – gamybos cecho, plastmasių liejimo ir dažymo baro darbininkai, r/a ir prietaisų kontrolieriai, kontrolieriai ir k.t

Aptarnavimo darbininkai - apsaugos kontrolieriai, sandėlininkai, vyresnieji sandėlininkai, įrengimų derintojai remontininkai, šaltkalviai, elektrikai, krovėjai, krovėjai vairuotojai ir k.t. (žr. sąrašo N.4)

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 58 % bendrovės vadovų ir specialistų turi universitetinį išsilavinimą, o 16% profesinį aukštesnįjį.



8 pav. Vadovų ir specialistų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (2007 m.)

Iš pateiktų duomenų 7 ir 8 pav. matome, kad didžiąją dalį UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų sudaro pagrindiniai darbininkai (gamybos cecho, plastmasių liejimo ir dažymo baro darbininkai, r/a ir prietaisų kontrolieriai, kontrolieriai ir k.t), tačiau jų mokymams 2007 m. išleista santykinai nedidelė visų lėšų, išleistų mokymams, dalis. Daugiausiai išleista specialistų mokymams, nes jų darbas iš esmės susijęs su diegiamomis naujovėmis produkcijos gamyboje, kitomis įmonei gyvybiškai svarbiomis sritimis.

Pateikti statistiniai duomenys nerodo tolygaus išlaidų mokymams ir mokymuose dalyvaujančių darbuotojų skaičiaus augimo, priešingai, iš jų galima spręsti, jog darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skiriama išlaidų dalis ir apmokomų darbuotojų skaičius atskiru laikotarpiu dažnai priklauso nuo įmonės finansinių galimybių, gamybos proceso ypatumų, tuo metu diegiamų naujovių.

Iš UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų mokymams 2007-2008 m. numatyti mokymų per projektus (žr. sąrašo Nr. 2) matyti, kad vadovai turi galimybę mokytis gana inovatyvių, šiuolaikiškai įmonę valdyti padėsiančių, individualius vadovo resursus stiprinančių dalykų:

- Lyderystė ir vadovavimo meistriškumas
- Darbo organizavimas. Delegavimas. Darbuotojų veiklos vertinimas
- Gamybos organizavimas
- Darbo laiko planavimas ir efektyvus jo panaudojimas.

Vadybininkams labai tikslingai numatyti profesinių gebėjimų tobulinimo mokymai - „Asmeninio pardavimo technologijos“, „Derybų vedimas“. Tiriama įmonė, kaip BO, didelį dėmesį skiria būtent personalo mokymams, kaip vienai iš sudedamųjų tikslingo karjeros planavimo ir personalo ugdymo dalių, užtikrinančių kryptingą darbuotojo kompetencijos kėlimą, pagreitinanti darbuotojų adaptaciją naujose pareigose. Tam naudoja ne tik savo lėšas, bet ir naudojasi galimybe įsijungti į projektus, kuriuose numatytas personalo mokymas. Dalyvavimas bendruose su kitomis įmonėmis projektuose – dar vienas BO liudijančių bruožų. Įmonė dalyvauja:

- Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (LVDK) rengiamų mokymų projektuose, finansuojamuose ES.

- Projekte "Šiaulių pramoninkų asociaciją vienijančių įmonių darbuotojų ir vadovų bendrųjų kompetencijų tobulinimas" (Reg. Nr. BPD2004-ESF-2.2.0-02-05/0106). Projektą finansuoja LR ir ES. Projektas atitinka BPD II prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“. Projekto biudžetas: 1 698 242 Lt.

Šiuose projektuose numatytų mokymų tikslas – darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas. Mokymų programos parengtos, remiantis naujausia užsienio šalių patirtimi ir yra adaptuotos Lietuvos specifinės rinkos ir verslo sąlygoms. Taikoma mokymo metodų įvairovė lemia aukštą mokymo efektyvumą. Tai mokymosi procesą daro įdomų, leidžia dalyviams geriau pažinti asmenines ir savo veiklos silpnąsias puses, skatina numatyti veiklos tobulinimo veiksmus.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kvalifikacijos kėlimo programa (žr. sąrašą p.5) sudaryta visiems įmonės darbuotojams pagal užimamas pareigas, jų kvalifikacijos lygį bei būtinumą tobulintis. Darbuotojai, išklausę mokymus, personalo skyriui pateikia informaciją apie išklausyto kurso akademinių valandų apimtį bei mokymo programą. Šie dokumentai reikalingi kaip rodiklis darbuotojų atestacijai, apskaitai.

Darbuotojų mokymas 2007 m.

Darbuotojų grupės/padaliny		Mokymų tipai	Mokymo dalykai
Aukščiausio lygio vadovai		Išoriniai	Valdymo teorijos ir praktikos Marketingas. Komerčinės teisės Mokesčių administravimas. Teisės
Vadovai , specialistai		Vid./išor.	Raštvedyba. Dokumentų forminimas Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas Žmonių saugos ir sveikatos įst. Valdymo teorijos ir pratybos
Darbininkai		Vidiniai	Kvalifikacijos kėlimas, naujų gaminių įsisavinimas. Teisė
Komercijos	Marketingo sk.	Vid./išor.	Marketingo kl. Pardavimai. Sutarčių sudarymai Bendravimo etiketo. Valdymo teorijos ir praktikos
	Komercijos sk.	Vid./išor.	Pirkimai. Sutarčių sudarymai Bendravimo etiketo
	Logistikos sk.	Vid./išor.	Muitų klausimai
	Komplektacijos	Vid./išor.	Sandėlių ūkio organizavimas ir apskaitos
	Krovos grupė	Vid./išor.	Autokrautuvų vairuotojai (paž.)
Ekonomistų ir finansų	Buhalterija	Išoriniai	Mokesčių, buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės. Mokesčių administravimas
	Ekonomikos sk.	Išoriniai	Darbo apmokėjimo, normavimas Darbuotojų skatinimas
	Personalo sk.	Išoriniai	Teisės: darbo sutarties, atostogų, žmonių saugos ir sveikatos, ginčų sprendimo, kolektyvinių susitarimų ir sutarčių Valdymo praktikos Dokumentų rengimas ir įforminimas. Archyvo tvarkymas Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų atranka.
Saugos tarnyba	Apsaugos tarnyba	Vid./išor.	Kvalifikacijos kėlimas
	Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba	Vid./išor.	Žmonių saugos ir sveikatos įst. Bendruomenės slaugytojų kvalifikacijos kėlimas.

Šaltinis: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa . Patvirtinta generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 1000/7-7/1 2007 05 27).

Siekiant sukurti perspektyvią įmonę diegiant joje BO principus, svarbu kuo mažesnis darbuotojų tekamumas, nes kitaip lėšos, panaudotos žmogiškųjų išteklių tobulinimui, būtų prarandamos su išeinančiais iš įmonės žmonėmis. Tokiu būdu, svarbūs **darbuotojų kaitos rodikliai**.

Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas. Pasak personalo valdymo konsultantų, vidutinė darbuotojų kaita įmonėse siekia 35%. Specialistai teigia, jog dažna darbuotojų kaita byloja apie itin dideles vidines įmonės problemas. Neretai įmonė, kurioje dažnai keičiasi darbuotojai, turi rimtų valdymo problemų. Jos gali būti susijusios su veiklos planavimu, organizavimu ar vadovavimu.

Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas. Pasak personalo valdymo konsultantų, vidutinė darbuotojų kaita įmonėse siekia 35 %.

Specialistai teigia, jog dažna darbuotojų kaita byloja apie itin dideles vidines įmonės problemas. Neretai įmonė, kurioje dažnai keičiasi darbuotojai, turi rimtų valdymo problemų. Jos gali būti susijusios su veiklos planavimu, organizavimu ar iškilti vadovavimo srityje.

Pakankamai sparti darbuotojų kaita byloja apie tai, kad tokioje įmonėje prastas mikroklimatas, joje dirbantys žmonės praranda motyvaciją, nes dažnai nesutampa bendros įmonės, jos vadovų ir darbuotojų vertybės. Dėl didelės darbuotojų kaitos sutrinka įmonės veikla, ji patiria nemažų finansinių nuostolių, todėl liekantys dirbti darbuotojai artimiausiu metu vargiai gali tikėtis premijų ar kitų motyvacinių priemonių.

Pagal pasaulio kompanijų atliktus tyrimus, įmonėse vidutiniškai esama vos 25 proc. darbuotojų, vadinančių save lojaliais ir ketinančių įmonėje padirbėti dar bent dvejus metus. Daugelio įmonių patirtis rodo, jog lojalių klientų skaičius tiesiogiai proporcingas lojalių darbuotojų skaičiui. Nuolatinė darbuotojų kaita nepadeda išlaikyti aukšto aptarnavimo lygio. Dažnai yra sakoma, jog daugelio įmonių klientai perka santykius ir stabilumą.

Paskaičiuota, jog didžiausią pelną organizacijai atneša 25-35 metų darbuotojai, toje pačioje įmonėje dirbantys ne mažiau kaip 3 metus. Su darbuotojo išėjimu įmonė praranda vertingas išėjusių darbuotojų žinias, patirtį ir kompetencijas, taip pat skaičiuojant dėl darbuotojų kaitos įmonių patiriamus kaštus reikėtų įvertinti sumą, išmokamą darbuotojui išeinant, naujo darbuotojo atrankos ir apmokymo kaštus, taip pat, kiek įmonė praranda pajamų, kol neturi naujo darbuotojo. Kitą vertus, specialistai teigia, jog nulinė darbuotojų kaita taip pat nepageidautina, nes įmonė praranda lankstumą ir gebėjimą greitai reaguoti į aplinkos pokyčius.

Bene svarbiausia priemonė, galinti sumažinti darbuotojų kaitą, – tinkamas motyvavimo priemonių derinys. Kiekvienas vadovas žino, kad vien atlyginimo padidinimas – tik trumpalaikė darbuotojo motyvavimo priemonė, o tam tikrais atvejais net ir visiškai neveiksminga. Kartais nematerialus skatinimas yra žymiai svarbesnis ir efektyvesnis.

2007 metų sausio 1 d. bendrovėje dirbo 868 darbuotojai. Maža darbuotojų kaita per ilgą laiką leido suburti pajėgų, kvalifikuotą kolektyvą. Darbuotojų pastovumas ir jų patyrimas itin svarbus versle, nes, dirbant su klientais, reikia suprasti jų norus, taip pat matyti viso sektoriaus plėtros tendencijas.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ veikiantis žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos padalinys taip pat kaupia statistinę informaciją apie įmonės darbuotojų kaitą. 15 lentelėje pateikta UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų kaitos suvestinė 2007 m.

16 lentelė

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2007 darbuotojų kaitos suvestinė

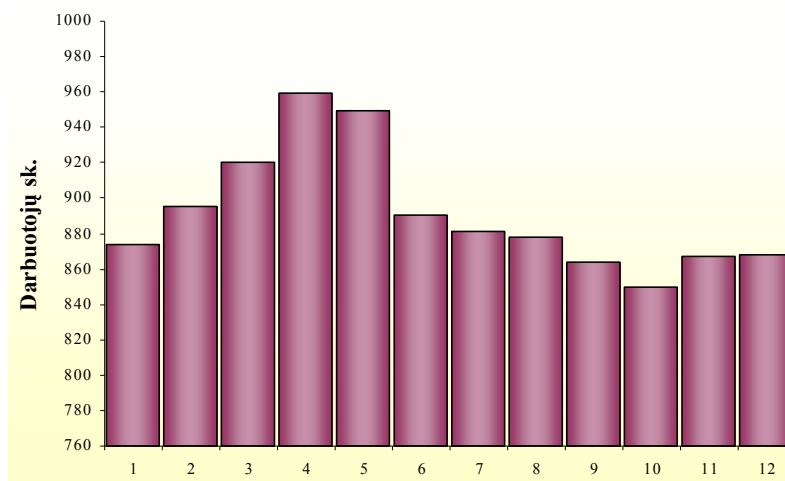
Darbuotojai	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			2007
Sar. darb.skaičius	865	882	903	944	967	896	874	885	871	853	853	868	868

mėn. 01													
Sar. darb.skaičius mėn. 31d.	882	903	944	967	896	874	885	871	853	853	868	866	866
PV, G,KT*	29	30	31	31	31	31	34	38	40	39	40	40	34,5
Viso: darb. Sk.	874	895	920	959	949	890	881	878	864	850	867	868	891
Kaitos %	3,89	2,77	4,27	3,12	9,26	4,07	2,47	5,71	4,25	3,94	3,15	3,14	4,19

*PV,G,KT -vaiko auginimo atostogos, nėštumo ir gimdymo atostogos, tarnyba krašto apsaugoje.

Šaltinis: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2005,2006,2007 m. darbuotojų kaitos suvestinė.

Iš pateiktų duomenų matyti, jog metinė darbuotojų kaita įmonėje sudaro tik truputį daugiau nei 4%. Toks rodiklis rodo pakankamą įmonėje dirbančio personalo stabilumą, taip pat tai, jog įmonėje pakankamai dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijai, gerovei ir motyvacijai. Didesnis darbuotojų judėjimas (priėmimas – atleidimas) yra susijęs su laikinomis sutartimis, kai įmonė gauna didesnę užsakymą ir reikalingi papildomi darbuotojai (9 pav.).



9 pav. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2007 m.

Įmonėje dirbančio personalo stabilumas labai svarbus kuriant BO, nes investicijos į BO plėtojimą ateityje pasiteisins, įgyjamos žinios, nauji gebėjimai liks įmonėje. Mažas darbuotojų tekamumas yra motyvatorius naujai ateinantiems darbuotojams-

Dar stabilesnė situacija tarp įmonės vadovų ir specialistų (17, 18 lentelės). Toks kvalifikuotų darbuotojų „prisirišimas“ prie įmonės yra svarbi prielaida kuriant įmonės ateitį, besimokančią organizaciją.

17 lentelė

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ vadovų kaita 2007 m.

Darbuotojų grupės:	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			2006
vadovai	27	26	26	26	27	29	30	29	29	29	29	29	29
Priimta/Atleista	-/2	-	-/1	-	1/-	-	1/-	-	-	-	-/1	-	2/4
Kaitos %	7,4	-	3,8	-	-	-	-	-	-	-	3,4	-	6,8

Šaltinis: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2005,2006,2007 m. darbuotojų kaitos suvestinė.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ specialistų kaita 2007 m.

Darbuotojų grupės:	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			2006
specialistai	130	126	128	127	131	131	129	130	128	128	129	131	131
Priimta/Atleista	1/7	4/2	2/3	7/3	5/5	7/9	4/3	2/4	4/4	5/4	3/4	1/2	45/50
Kaitos %	5,3	1,5	2,3	2,3	3,8	6,8	2,3	3,2	3,1	3,1	3,2	1,5	

Šaltinis: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2005,2006,2007 m. darbuotojų kaitos suvestinė.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ pagrindinių darbuotojų kaita 2007 m.

Darbuotojų grupės:	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			2006
Pagrindiniai	593	612	628	672	677	610	591	602	588	566	565	578	578
Kaitos %	3,7	2,6	7,2	0,9	9,7	2,9	2,6	1,9	2,9	0,9	2,5	2,9	

Šaltinis: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2005,2006,2007 m. darbuotojų kaitos suvestinė.

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ aptarnaujančio personalo kaita 2007 m.

Darbuotojų grupės:	I ketvirtis			II ketvirtis			III ketvirtis			IV ketvirtis			2006
aptarnaujantis	115	118	121	119	132	126	124	124	126	130	130	130	130
Priimta/Atleista	8/5	5/2	6/8	18/5	2/8	-/2	-/6	4/4	4/5	9/15	6/3	5/7	67/70
Kaitos %	4,3	2,7	5,4	10,9	6,0	1,5	4,8	4,1	4,0	11,5	2,3	5,3	

Šaltinis: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ 2005,2006,2007 m. darbuotojų kaitos suvestinė.

19, 20 lentelėse parodyta kitų įmonės darbuotojų dinamika. Jų judėjimas didesnis lyginant su vadovais ir specialistais, bet tai būdinga gamybos įmonėms. Kuriant BO gamybos įmonėje labai svarbu, kad kuo mažiau keistųsi specialistų grupė, nes jų parengimas, pastovus tobulinimas reikalauja daugiausia lėšų, be to jie diegia inovacijas, buria komandas. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ didesnė darbuotojų bei aptarnaujančio personalo, nei specialistų ar vadovų kaita.

2.2.2. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų nuomonių apie organizaciją kaip besimokančią tyrimas.

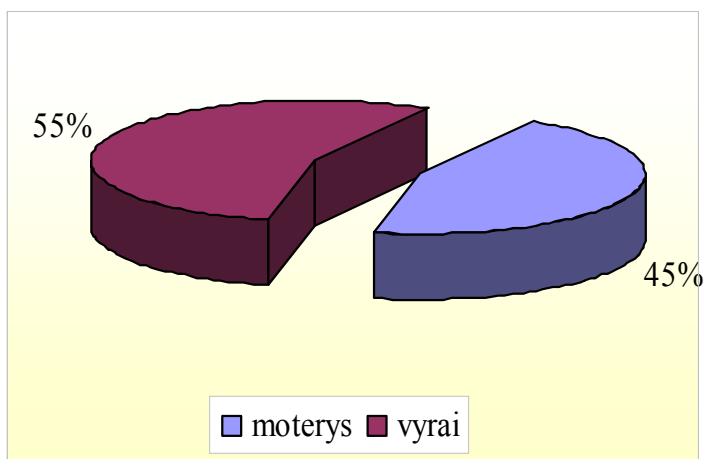
2.2.2.1. Tyrime dalyvavusių respondentų charakteristika

Tyrimo metu respondentai buvo pasirinktą atsitiktinės imties atmaina, vadinamoji „lizdinė“ imtis, kuri garantuoja visiems vienodą galimybę būti apklaustais ir tuo pačiu garantuoja patikimus apklausos rezultatus (Tidikis, 2003).

Atliekant UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos tyrimą, buvo nuspręsta apklausti tam tikrą dalį visų įmonės darbuotojų, nepriklausomai nuo pareigybės, atliekamų funkcijų, nes siekiant išsiaiškinti organizacijos mokymosi ypatumus bei poreikius svarbi visų lygių darbuotojų nuomonė, pradedant tais, kurie numato tos organizacijos veiklos kryptis, baigiant tais, kuriems priklauso pačių smulkesnių darbų ar užduočių atlikimas.

Vykdamas apklausą išdalinta 270 anketų – klausimynų, susigražinta 240, taigi tyrimo metu išdalintų anketų grįžtamumas sudarė 89%. Galima daryti prielaidą, kad tai rodo aktyvų įmonės darbuotojų dalyvavimą, jų neabejingumą organizacijai, domėjimąsi jos tikslais, ateitimi, problemomis ir jų sprendimu, kad anketoje pateikti klausimai ir pati tyrimo problematika jiems yra labai aktuali.

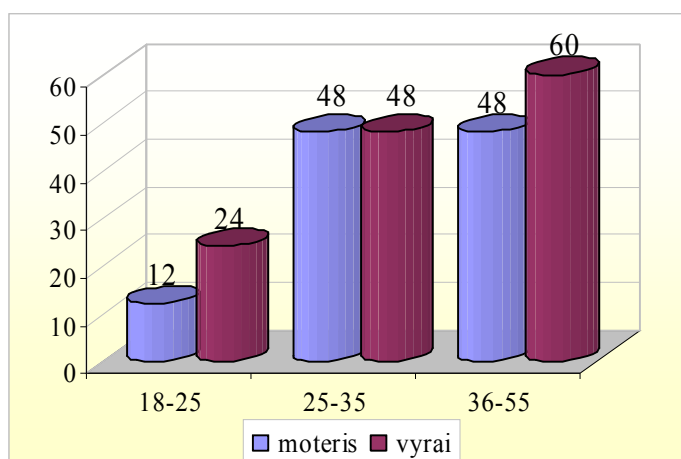
Tyrimo dalyvavo 108 moterys ir 132 vyrai, tai atitinkamai sudaro 45% ir 55%.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=240)

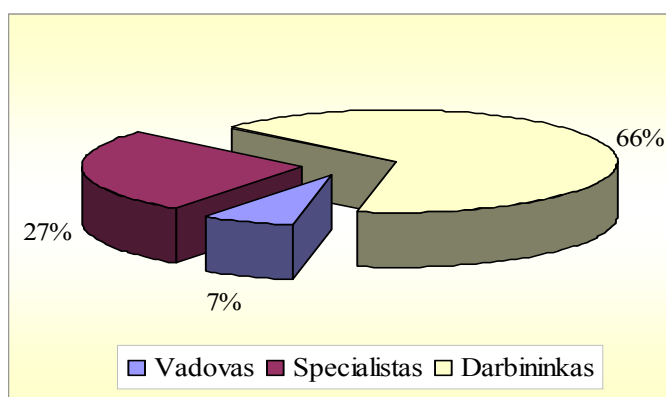
Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį taip pat atspindi esamą situaciją įmonėje, kur dirbančių vyrų (62%) ir moterų skaičius (39%) yra maždaug lygus, tai sudarė prielaidas tinkamai įvertinti lyties faktorių, skaičiuojant atsakymus į kitus svarbius anketos klausimus, vertinant darbuotojų nuostatas mokymosi atžvilgiu, organizacijoje sukurtą mokymosi aplinką ir sąlygas.

Dauguma tyrimo dalyvavusių UAB „Šiaulių Tauro televizoriai“ darbuotojų (11 pav.) vyresnio amžiaus vyrai ir moterys. 45% apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų priklauso 36-55 m. amžiaus grupei, 40% 25-35 m. amžiaus grupei, 15% 18-25 m. amžiaus grupei.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (N=240)

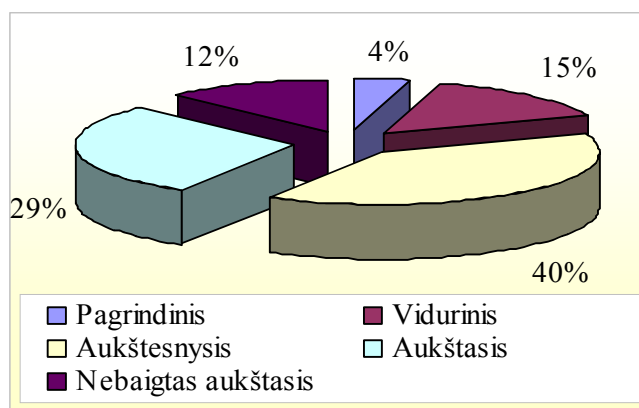
Tarp respondentų (12 pav.) buvo 17 vadovų (7%), 64 specialistai (27%) ir 159 darbininkai bei aptarnaujančio personalo darbuotojai (66%). Tokiu būdu tyrime atstovaujamos pagrindinės įmonės dirbančių žmonių grupės.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=240)

Taigi, galima teigti, kad užimamų pareigų atžvilgiu tiriamųjų imtis reprezentatyvi, nes pagal UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ duomenis apie darbuotojus, nurodoma, kad vadovai sudaro 3%, specialistai 15%, darbininkai 82%.

69% tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų (13 pav.) turi aukštąjį bei aukštesnįjį išsilavinimą, maža dalis - vidurinį (4%) arba pagrindinį (15%). Nemažai darbuotojų (11%) šiuo metu mokosi ir siekia įgyti aukštąjį išsilavinimą. Pagrindinį (4%), vidurinį (15%) ir aukštesnįjį išsilavinimą (40%) daugiausia turi darbininkai bei aptarnaujančio personalo darbuotojai, aukštąjį (29%), nebaigtą aukštąjį (12%) ir aukštesnįjį išsilavinimą (40%) įmonėje dirbantys specialistai bei vadovai.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=240)

Demografinių kintamųjų blokui taip pat buvo priskirti klausimai apie **darbuotojų bendrą darbo stažą ir darbo stažą** analizuojamoje įmonėje. Analizuojant šiuos kintamuosius greta su darbuotojų amžiumi galima atrasti bendras tendencijas įmonėje ir sieti jas su besimokančios organizacijos kūrimui būtinomis sąlygomis.

21 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir darbo stažą analizuotoje organizacijoje (N=240)

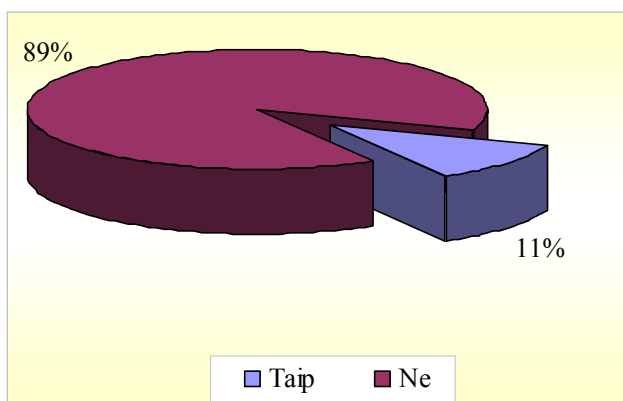
		Bendras darbo stažas, m						Viso	
		1-3		4-15		16-36			
			%		%		%		%
Amžius, m	18-25	30	13	6	3	-	-	36	16%
	26-35	-	-	95	39	1	1%	96	40%
	36-55	-	-	17	7	91	37%	108	45%
Viso :		30	13	118	49	92	38%	240	100%
		Darbo stažas įmonėje, m						Viso	
		1-3		4-10		11-22			
			%		%		%		%
Amžius, m	18-25	30	13	6	3	-	-	36	15%
	26-35	7	2	88	37	1	1%	96	40%
	36-55	5	2	30	13	73	29%	108	44%
Viso :		30	17	124	53	74	30%	240	100%

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra vidutinio ir vyresnio amžiaus (36-55 metai), darbuotojai (45%) (21 lentelė) įmonėje dirbantys jau ne mažiau kaip tris metus, iš jų net 29% - daugiau kaip 10 metų. Tokiems darbuotojams būdinga tai, jog jie jau turi didžiulę darbo organizacijoje patirtį, gerai išmano specifinius technologinius produkcijos gamybos etapus bei ypatumus. Patyrę darbuotojai yra vertinami, tačiau atskirais atvejais vyresnio amžiaus darbuotojams yra sunkiau mokytis, priimti bei įsisavinti technologijų bei vadybos proceso naujoves. Siekiant padidinti tokių darbuotojų motyvaciją mokytis, jų mokymas turėtų būti labai specifinis, labiau orientuotas į turimų žinių atnaujinimą ir papildymą.

Kita respondentų dalis – vidutinio amžiaus darbuotojai (40%), kurių bendras darbo stažas yra virš dešimties metų, o darbo stažas įmonėje iki keturių metų. Tokių darbuotojų mokymas turėtų būti orientuotas į naujovių taikymą įmonės veikloje, skatinamas jų kūrybinis potencialas, dalijimasis patirtimi, naujų idėjų generavimas.

Mažiausia tyrime dalyvavusių respondentų dalis – jauni darbuotojai (16%), turintys mažą bendrą darbo stažą, nuo 1 iki 3 metų, taip pat atitinkamai mažą darbo stažą įmonėje. Tai darbuotojai, kuriems UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ yra pirma darbovietė. Dėl jauno amžiaus tokius darbuotojus lengviau įtraukti į mokymosi procesą. Tai padaryti lengva ir todėl, kad dažnai jiems trūksta patirties, specifinių darbo organizacijoje žinių. Tokių darbuotojų mokymai dažnai reikalauja nemažų investicijų.

Atliekant tyrimą UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojai buvo klausiami ar **jie šiuo metu mokosi**.



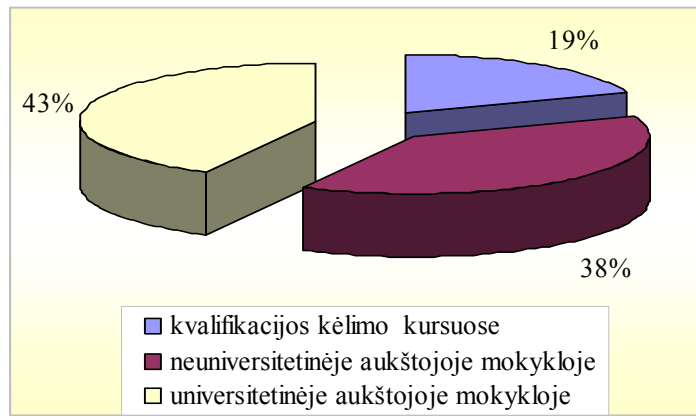
14 pav. Respondentų pasiskirstymas, atsižvelgiant į tai ar šiuo metu jie mokosi, studijuoja (N=240)

Analizuojamu momentu mokėsi apie 11% apklaustųjų įmonės darbuotojų. 81% mokosi savo iniciatyva universitetinėse ir neuniversitetinėse aukštosiose mokyklose, siekdami įgyti aukštesnį išsilavinimą.

22 lentelė

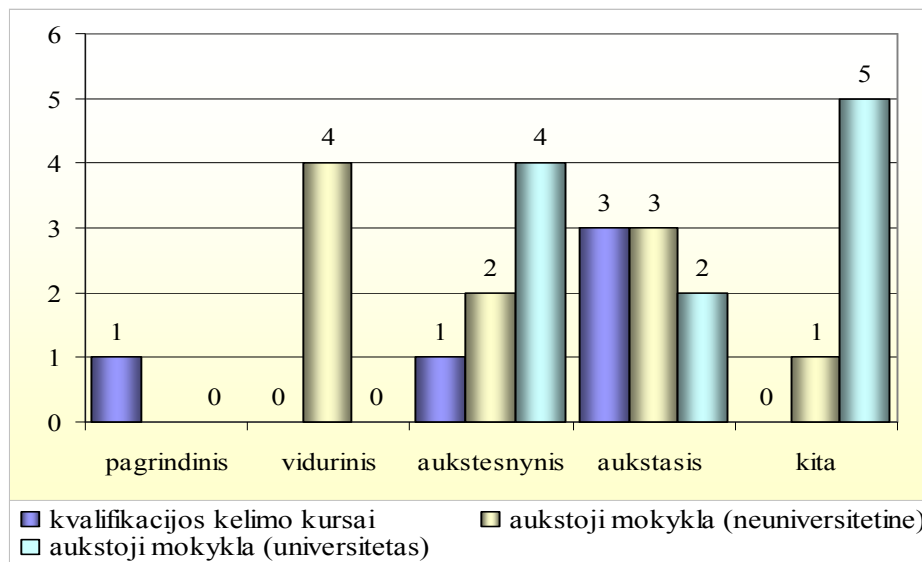
Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir ar mokosi/studijuoja

	Mokosi/studijuoja			Viso
	Kvalifikacijos kėlimo kursai	aukštoji mokykla (neuniversitetinė)	aukštoji mokykla (universitetas)	
Pareigos	%	%	%	%
Darbininkas	15	27	27	69
Specialistas	-	4	15	19
Vadovas	4	8	-	12
Viso:	19	38	43	100

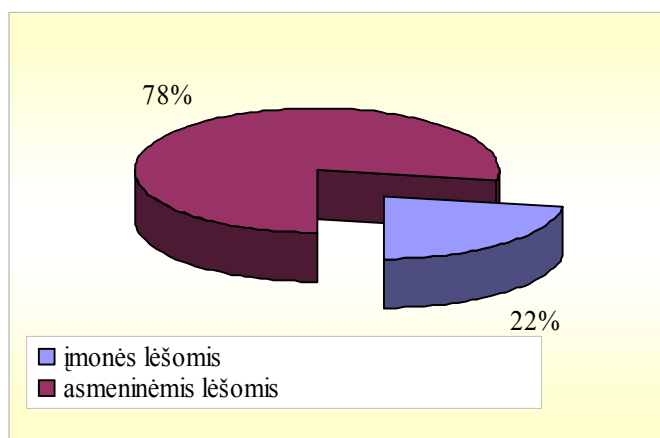


15 pav. Respondentų pasiskirstymas, atsižvelgiant į tai, kur jie mokosi, studijuoja (N=240)

Mažesnę dalį priskyrusių save prie besimokančių šiuo metu darbuotojų (19%) lanko kvalifikacijos kėlimo kursus įmonės iniciatyva.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir studijų formą (N=240)



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų/mokymosi finansavimo būdą (N=240)

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir studijų finansavimo būdą

	Studijų finansavimo būdas		Viso
	Įmonės lėšomis	Asmeninėmis lėšomis	
Išsilavinimas	%	%	%
Pagrindinis	4		4
Aukštesnysis	4	38	42
Aukštasis	14	18	32
Kita		22	22
Viso:	22	78	100

Didelė besimokančiųjų darbuotojų organizacijoje dalis (11%) rodo ne tik teigiamas pačių darbuotojų nuostatas mokymosi atžvilgiu ir teigiamą mokymosi motyvaciją, bet ir pačios organizacijos palankų požiūrį į darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą. Šių dviejų dalykų sintezė yra reikalinga siekiant diegti besimokančios organizacijos principus ir vertybes, norint užtikrinti konkurencinį pranašumą ir sėkmingą organizacijos veiklą.

24 lentelė

Demografiniai bruožai (N=240)

Respondentų lytis	%	Bendras darbo stažas (metais)	%
moterys	45	Iki 3	13
vyrų	55	4-15	49
Respondentų amžius (metais)		16-35	38
18-25	14	Darbo stažas šioje įmonėje (metais)	
26-35	40	Iki 3	17
36-55	46	4-10	53
		11-22	30
Respondentų išsimoklinimas		Respondentų pareigos	
Pagrindinis	4	Vadovas	7
Vidurinis	15	Specialistas	27
Aukštesnysis	40	Darbininkas	66
Aukštasis	29		
Nebaigtas aukštasis	12		

Apibendrinus pateiktus demografinius rodiklius, galime teigti, kad organizacijoje gana aukštas išsilavinusių, amžiumi dar tinkančių keistis ir mokyti žmonių skaičius, įmonė skiria nemažai lėšų kurios vien per 2007 metus sudarė 67365 Lt, patys žmonės skiria tam dalį savo lėšų (dažniausiai darbuotojai (66%), o tai reiškia, kad UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ turi visas galimybes tapti besimokančia organizacija.

2.2.2.1. Organizacijos edukacinės aplinkos vertinimas.

Galimybės plėtoti besimokančios organizacijos principus ir vertybes labai priklauso nuo pačioje įmonėje sukurtos edukacinės aplinkos, nuo to kiek besimokančiai organizacijai būdingi bruožai atsispindi įmonės strateginiuose dokumentuose, kiek jie įtvirtinti personalo valdymo dokumentuose, matomi kasdieninėje veikloje.

Prie svarbių organizacijos edukacinės (mokymosi) aplinkos elementų gali būti priskiriami *informacijos šaltiniai, fizinės ir virtualios mokymosi erdvės, mokymosi gebėjimai ir patirtis, socialinė sąveika.*

Mokymosi paradigma sąlygoja platų mokymosi supratimą: kai vyksta formalus ir neformalus mokymasis, besimokančiam kuriamos edukacinės aplinkos, todėl didelė tikimybė, kad besimokantysis bus šių edukacinių aplinkų veikiamas ir iš jų susiprojektuos savo mokymosi aplinką (Jucevičienė, 2007).

Pagal respondentų atsakymus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ įmonėje mokymuisi palanki aplinka kuriama informacinių stendų ir mokomosios medžiagos pagalba, įmonėje taip pat veikia vidinė informacijos sistema, tyrimų laboratorija, mokymosi klasės. Šios esamos mokymosi aplinkas palankios besimokančios organizacijos formavimuisi ir rodo pačios organizacijos vadovybės požiūrį, nuostatas ir vertybes, rūpinimąsi palankaus klimato kūrimu ir savo darbuotojais. Tačiau taip pat paaiškėjo, kad įmonėje nėra bibliotekos, skaityklos, interneto poilsio kambariuose kt. gan prieinamų šiuolaikiškų priemonių, turinčių įtakos organizacijos tobulėjimui.

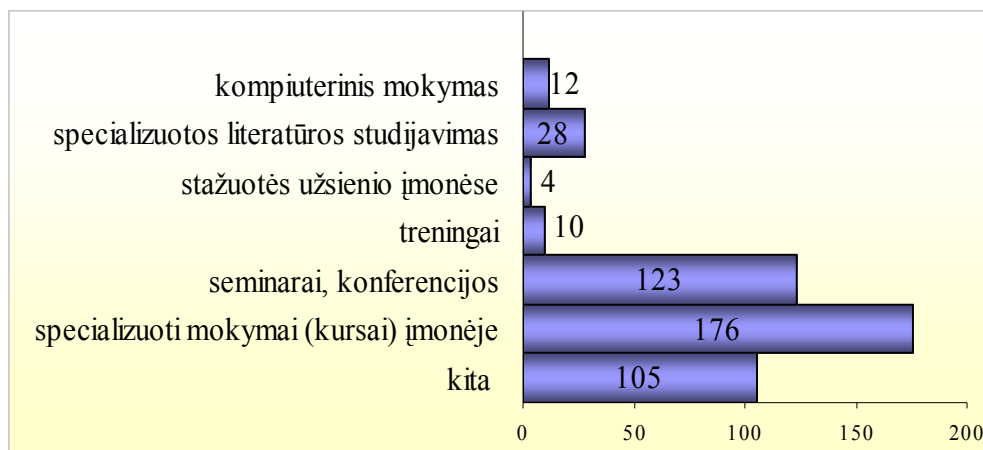
Analizuojant organizacijos edukacinę aplinką šio tyrimo metu respondentams buvo užduoti klausimai apie tai, kada jie paskutinį kartą dalyvavo mokymuose, kur dažniausia vykdomi mokymai, jeigu jie organizuojami pačios įmonės iniciatyva, apie tai kas vykdo mokymus, kokie mokymo būdai dažniausia naudojami mokymų metu, kokios mokymosi aplinkos sukurtos pačioje įmonėje ir kt.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog mokymai jų įmonėje dažniausia vykdomi darbovietėje (87%), rečiau kitose mokymosi įstaigose (13%). Tarp mokymosi vietų nebuvo paminėtos kitos panašios veiklos srities organizacijos arba organizacijos, turinčios atitinkamą patirtį tam tikroje srityje.

Apklausti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojai nurodė, jog **mokymai jų darbovietėje dažniausiai vykdomi** pasikviečiant specialistus iš mokymo įstaigų (67%), 31% nurodė, kad moko įmonės specialistai viduje pačioje įmonėje (patirties perdavimas ir pan.).

Siekiant ugdyti reikiamus gebėjimus, svarbu ne tik, kur mokoma, bet ir kokie mokymo būdai ir metodai yra naudojami. Pagal atliktus tyrimus Lietuvoje dominuoja tradiciniai mokymo metodai: vadovų ir kitų darbuotojų, turinčių didesnę patirtį, patarimai, patirties sklaida seminarų metu, internetas, profesinės literatūros skaitymas (Balvočiūtė, Skunčikienė. 2007).

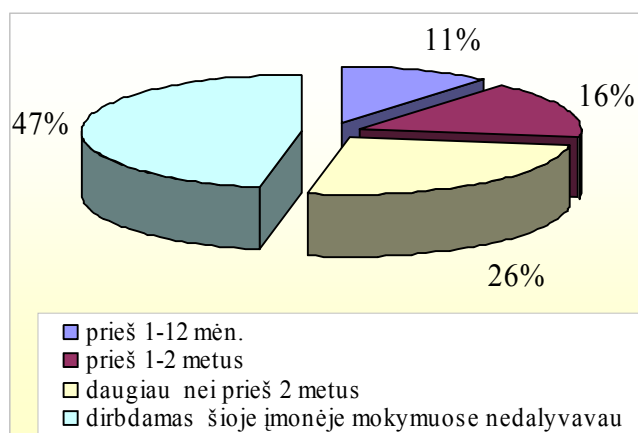
Tyrime paaiškėjo, kad tarp **mokymosi būdų** populiariausi specializuoti mokymai (kursai) įmonėje, teminiai seminarai, konferencijos, rečiau – stažuotės užsienio įmonėse, nepaminėti tokie šiuolaikiniai mokymo būdai, kaip nuotoliniai mokymai, mokymai naudojant audio/video įrašus, rotacija (keitimasis pareigomis).



18 pav. Dominuojanti mokymo(si) forma (N=240)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje trūksta naujausių mokymo(si) metodų tokių kaip interaktyvus mokymas, treningai, pareigų rotacija ir kiti modernūs mokymo(-si) metodai.

Dauguma (71%) tyrime dalyvavusių UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų nurodė, jog dirbdami šioje įmonėje mokymuose nedalyvavo (47%) arba dalyvavo juose daugiau nei prieš dvejus metus (26%).



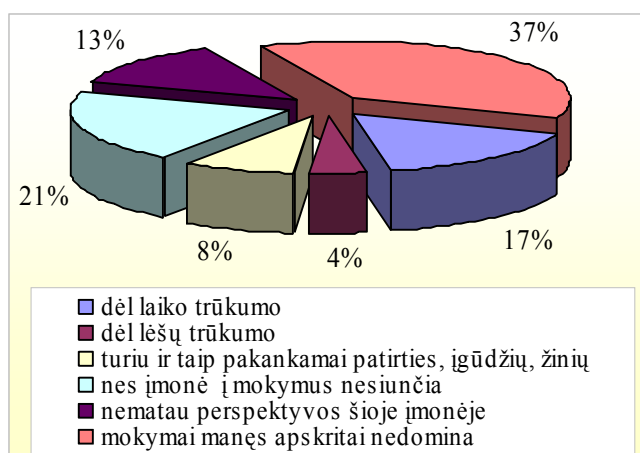
19 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas apie dalyvavimą mokymuose (N=240)

Tuo pačiu pastebima tendenciją (19 pav.), kad paskutiniaisiais 2 metais ypač suaktyvėjo darbuotojų mokymasis – juose dalyvavo jau 36% .Susiejus 19 pav. ir 24 lentelės parodymus matyti, kad tarp paskutiniaisiais metais aktyviai keliančių savo kvalifikaciją – daugiau darbininkų (81%). Vadovai ir specialistai, turintys aukštas kompetencijas, toliau gilino savo kompetencijas (19%). Tai rodo, kad organizacija siekia aukštesnių darbuotojų kompetencijų, naudodami įmonės (22 lentelė) bei asmenines lėšas. Įdomu, kad tiriamoje įmonėje dauguma darbuotojų (iš besimokančių darbininkų 58 proc. savo lėšomis) mokosi savo lėšomis, ir ne tik daugiau uždirbantys vadovai ir specialistai, bet ir darbininkai. Pvz., iš besimokančių darbininkų 58 proc. mokosi savo lėšomis. Šis rodiklis liudija gana aukštą darbuotojų motyvaciją asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui.

25 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir studijų finansavimo būdus(N=240)

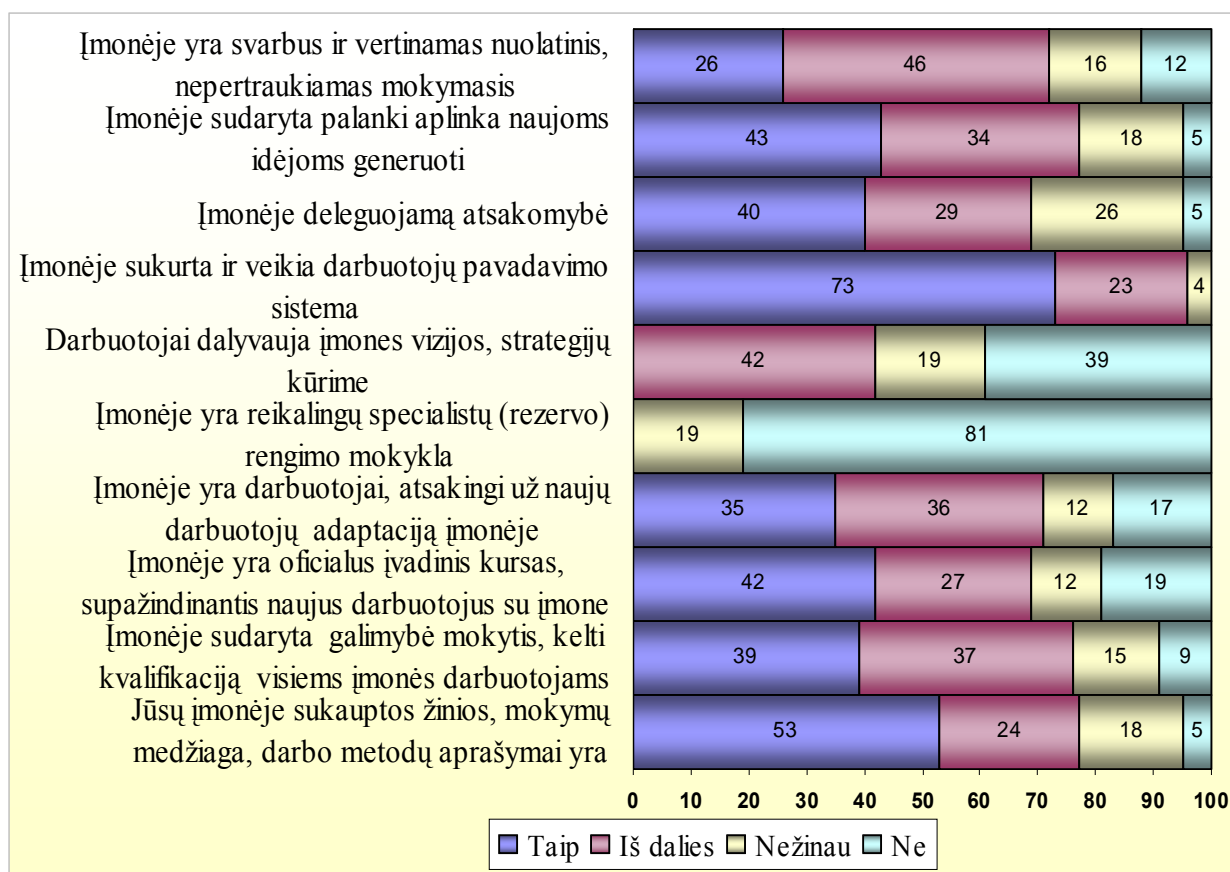
	Studijų finansavimo būdas		Viso
	Įmonės lėšomis	Asmeninėmis lėšomis	
Pareigos	%	%	%
Darbininkas	18	54	69
Specialistas	-	19	19
Vadovas	4	8	12
Viso:	22	78	100



20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal nedalyvavimą mokymuose (N=240)

Ištyrus darbuotojus, kurie nesimoko (20 pav.), matyti pagrindinės priežastys: 37 proc. iš jų apskritai nemotyvuoti tobulėti, 21 proc. tikėtusi įmonės prisidėjimo, 13 proc. nemato perspektyvų įmonėje. Tai ypatingas kontingentas, su jais įmonė turėtų dirbti individualiai. Yra darbuotojų, kurie negali sau to leisti dėl laiko stygiaus, lėšų trūkumo.

Svarbi įmonės mokymosi aplinkos dalis yra **jau sukauptos žinios, mokymų medžiaga, darbo metodų, atskirų procedūrų, operacijų aprašymai**, kurie reikalingi ne tik siekiant aukštos produkcijos kokybės, norint aptikti neatitikimus, tobulinti patį gamybos procesą, bet ir apmokant naujus darbuotojus. Daugiau nei 50% tyrimo metu apklaustų respondentų mano, jog tokia informacija jų įmonėje kaupiama, 24% respondentų mano kad „iš dalies“, 23% respondentų teigia, jog tokia informacija jų įmonėje nėra kaupiama arba jie nežino apie jos egzistavimą. Pastarajai respondentų grupei priklauso įmonėje dirbantys darbininkai (17%), kai tuo tarpu didžioji dalis vadovų ir specialistų teigia (95), jog įmonėje darbo procedūrų, operacijų aprašymai egzistuoja, įvykdytų mokymų medžiaga yra kaupiama. Tokie tyrimo rezultatai rodo, jog UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ **vidinė komunikacijos sistema** funkcionuoja nepakankamai gerai, egzistuoja tam tikros informacijos perdavimo, prieinamumo visiems, mainų problemos, kurių sprendimas yra būtinas siekiant skatinti ir palaikyti nuolatinį mokymąsi organizacijoje.



21 pav. Besimokančios organizacijos bruožai būdingi UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ (N=240)

21 pav. pateiktas detalesnis palankios **mokymosi aplinkos** kaip BO sisteminio lygmens būtino požymio vertinimas pagal darbuotojų nuomonę. Sisteminiis lygmuo apima institucijos nuostatas, darbuotojų įtraukimo į darbą, naujų darbuotojų adaptacijos įmonėje, rezervo rengimo, nuolatinio

darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimus. Apklausa rodo, kad organizacijoje itin išplėtota darbuotojų pavadavimo sistema (96 proc.), o tai veda į profesinių kompetencijų plėtojimą. Čia vertinamas nuolatinis mokymasis (72 proc.), yra erdvė naujoms idėjoms generuoti (77 proc.), sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją visiems (76 proc.), yra darbuotojų, padedančių naujai priimtiems adaptuoti įmonėje (71 proc.). Dauguma respondentų, kurie rinkosi atsakymus „ne“, „nežinau“ – darbininkai. Tyrimas parodė, kad nėra darbuotojų ką nors girdėjusių apie reikalingų specialistų rezervo rengimą įmonėje bei mažai ištraukusių į organizacijos vizijos, strategijos kūrimą. Tai neišnaudotos šios įmonės galimybės. Darbuotojai mažai dalyvauja svarstant įmonės ateitį.

Apibendrinant, galima teigti, jog įmonei pakankamai svarbus nuolatinis, nepertraukiamas mokymasis, čia sudaryta palanki aplinka naujoms idėjoms atsirasti. Taip pat svarbus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, kaip besimokančios organizacijos, bruožas yra tai, kad įmonėje deleguojama atsakomybė, sukurta ir veikia darbuotojų pavadavimo sistema, sukurtas įvadinis kursas, supažindinantis darbuotojus su įmone. Greta šių BO raiškoje labai svarbių rodiklių, matomos ir silpnybės: UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ nėra vietoje rengiami reikalingi specialistai, neruošiamas jų rezervas, o įmonei turinčiai tokią veiklos specifiką tai yra pakankamai svarbu. Tuo labiau, kad praeityje „Šiaulių televizoriai“ turėjo labai išplėtotą kadru rengimo sistemą. Dabar darbuotojų samda vyksta per skelbimus, perkvalifikavimą, vietoje specialistai nerengiami.

2.2.2.2. Darbuotojų poreikių ir mokėjimo mokytis analizė

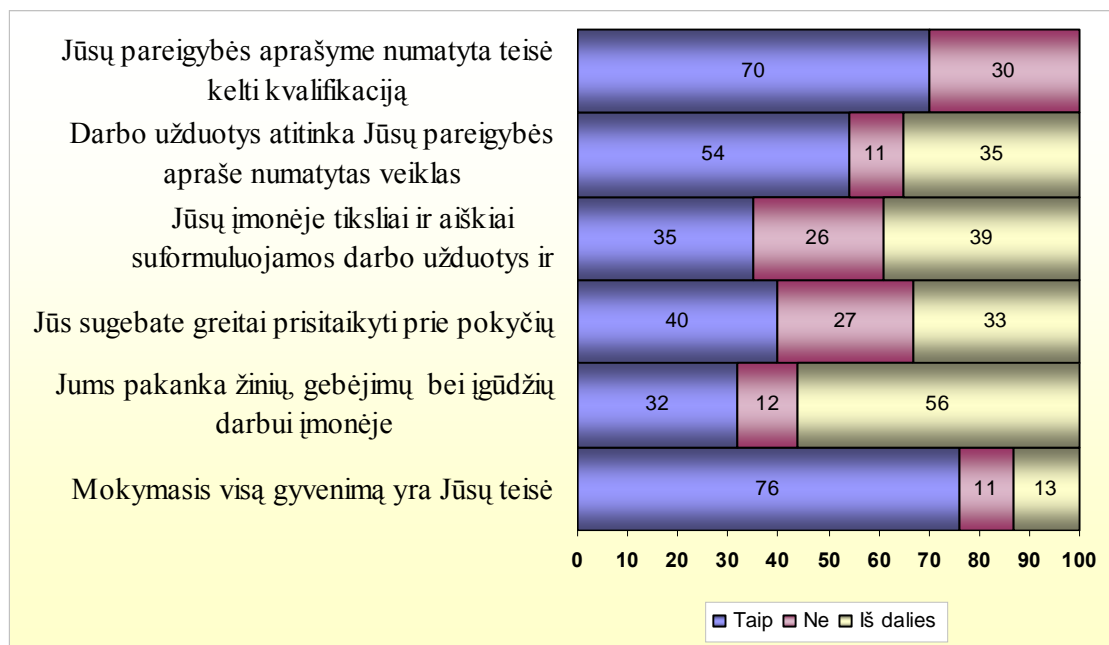
Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti darbuotojams būdingą požiūrį į mokymo/si elementus, t.y. buvo vertinami BO požymiai **individo lygmenyje**. *Koks vyrauja požiūris į studijas ir ar jis susijęs su požiūriu į mokymą? Kiek svarbūs mokymo/si organizavimo elementai? Kokiam mokymosi lygmenyje yra organizacija, kokie yra individualaus, grupinio ir organizacijų mokymosi poreikiai?*

Mokymasis individualiame lygmenyje yra susietas su konkreto individo atskirai atliekamu organizacijai reikalingu darbu. Individo mokymasis kolektyviniame lygmenyje vyksta, kai organizacijos nariai veikia bendrai padaliniuose, grupėse, komandose ar visos, turinčios potencialą daryti įtaką organizacijos elgsenai (Jucevičienė, 2007).

Siekiant nustatyti požiūrį į mokymo/si organizavimo elementus, respondentų buvo klausama, ar jie pritaria besimokančios organizacijos principams, išreikštiems pozityviais teiginiais, bei kaip jie vertina save mokymosi visą gyvenimą paradigmą.

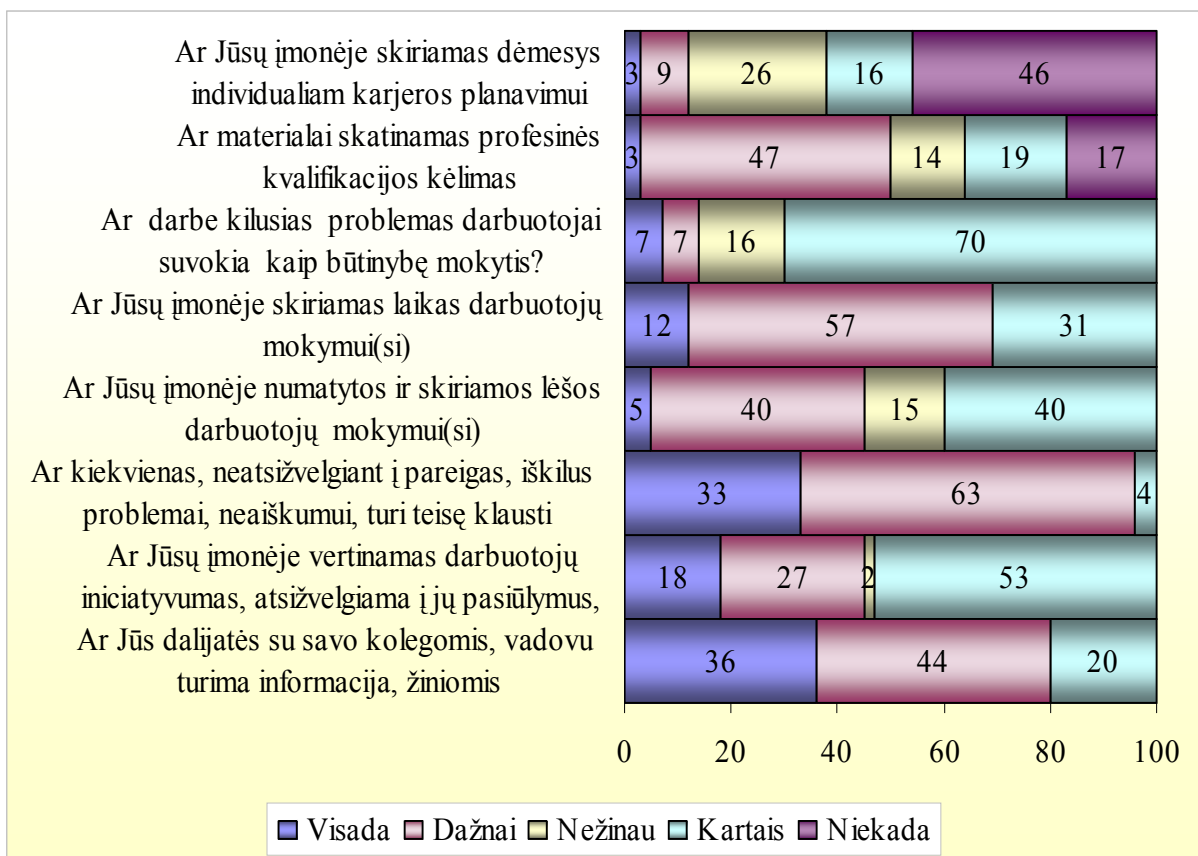
Apklausoje analizė vėlgi rodo labai palankų kontekstą vystyti BO. Dauguma darbuotojų (76 proc.) mokymąsi visą gyvenimą priima kaip teisę (22 pav.), net 40 proc. sugeba prisitaikyti prie

pokyčių, 56 proc. kritiškai vertina savo gebėjimus ir įgūdžius dirbti įmonėje – tai stiprus BO potencialas. 49 proc. nuomone darbo užduotys suformuluojamos tiksliai ir aiškiai, o tikslus suformuluoja vadovai, o šis rodiklis rodo ir vadovaujančio personalo gerą vadybinį potencialą. Gal kiek netikėta, kad net 30 proc. darbuotojų pareigybės aprašyme nenumatyta galimybė kelti kvalifikaciją.



22 pav. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų požiūris (N=240)

Toliau gilinant įmonės vertinimą **individo lygmenyje**, buvo atkreiptas dėmesys į darbuotojo iniciatyvumą, savo atsakomybės įmonėje, savo indėlio suvokimą, į darbuotojų sąveiką, į individo karjeros planavimą įmonėje. 23 pav. rodo neišnaudotas įmonės galimybes: 46 proc. tvirtina, kad neskiriamas dėmesys individualiam karjeros planavimui. Dalis žmonių nemato perspektyvos įmonėje, nežino, kokios jo augimo galimybės. 17 proc. nepatyrė, kad būtų skatinamas kvalifikacijos kėlimas. Nors susiejus šiuos duomenis su ankstesniais rezultatais matyti, kad tai tie patys žmonės, kurie nemato poreikio mokytis. Visi kiti rodmenys vėl yra palankūs BO vystymui: ir dalinimasis su kolegomis informacija bei žiniomis, ir prireikus turima galimybė klausti, ir klaidų bei problemų suvokimą kaip būtinybę mokytis. Ši organizacija ir iš individų pasirengimo kurti BO ir joje būti taip pat turi potencialias galimybes.



23 pav. Besimokančios organizacijos bruožai būdingi UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ (N=240)

Kaip rodo 23 pav., labiau informacija, žiniomis yra linkę dalintis vadovai (100%) ir specialistai (92%), eilinių darbuotojų tarpe šis procentas žemesnis - 29%, jie tik kartais pasinaudoja tokia galimybe.

Išanalizavus 23 pav., matyti, kad dauguma apklaustųjų (42%) įmonės darbuotojų teigiamai vertina įmonėje egzistuojantį požiūrį į darbuotojų iniciatyvą, vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą (80%), galimybes konsultuotis ir bendrai spręsti iškilusias problemas (96%). Vadovų ir specialistų manymu (42%), įmonėje visada arba dažnai atsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus, rekomendacijas, kiti darbuotojai mano, jog į jų iniciatyvas atsižvelgiama tik kartais (58%). Šis nuomonių išsiskyrimas yra tipiškas, pasirinkusiai siekti BO statuso, nes rekomendacijas žemesnio lygio specialistai dažnai išsako privačių pokalbių su bendradarbiais metu, jos nedokumentuojamos, neteikiamos svarstymui.

Tokie rezultatai rodo tai, jog įmonėje individui tobulėti tikrai yra sąlygos, bendravimas ir bendradarbiavimas yra pakankamas, tačiau siekiant efektyvesnio darbo bei tarpusavio supratimo vidinė komunikacijos sistema turėtų būti tobulinama, naikinami komunikacijos barjerai tarp vadovų ir pavaldinių, aktyvinamas grįžtamasis ryšys, skatinamas darbuotojų dalijimasis darbe reikalinga informacija.

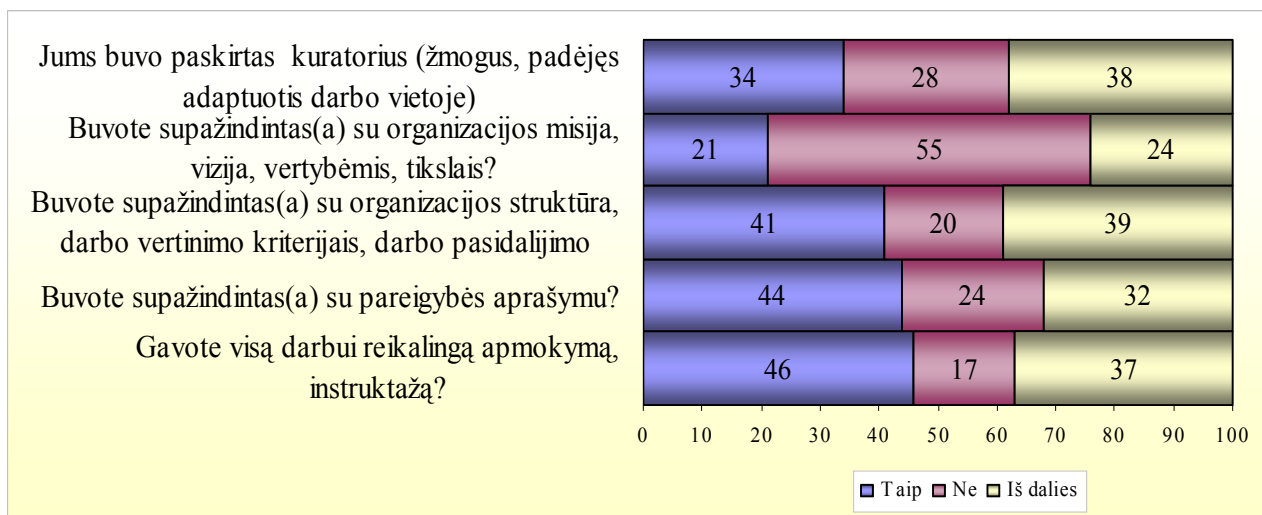
UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų, vadovų ir specialistų nuomone, įmonėje pakankamai laiko yra skiriama mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui, tačiau tam skiriamų lėšų ne visada pakanka. Specialistai ir vadovai daug palankiau vertina lėšų skyrimą įgūdžių ir gebėjimų tobulinimui, kai tuo tarpu eiliniai darbuotojai linkę manyti, jog lėšos mokymams yra skiriamos tik kartais. Šie rezultatai gali būti paaiškinami ir tuo, jog dauguma šiuo metu besimokančių įmonės vadovų ir specialistų (dažniau kvalifikacijos kėlimo kursai) įvardijo studijuojantys, keliantys kvalifikaciją įmonės lėšomis, o didžioji dalis apklaustų besimokančių (dažniausiai aukštosiose mokyklose) eilinių darbuotojų studijuoja savo lėšomis, o įmonėje yra remiami tik kvalifikacijos kėlimo kursai.

Siekiant kurti besimokančią organizaciją labai svarbu, jog visi jos nariai turėtų vienodas galimybes mokytis, domėtis naujovėmis, tobulinti jau turimus gebėjimus ir įgūdžius bei įgyti naujų. Reikalingus jaunos specialistus motyvuoti tolesniam darbui įmonėje įmanoma ir prisidedant prie jo mokymosi išlaidų aukštojoje mokykloje per trišales sutartis ir pan.

Reitingavimas aktualizavo mažai išnaudotas BO puses. Individualios karjeros planavimą kaip nepakankamą jau minėjome. Kita vertus, ne tokie kategoriški šiuo klausimu vadovai ir specialistai, nes jie jau padarė karjerą, kai tuo tarpu eiliniai darbuotojai šios galimybės pasigenda. Siekiant diegti besimokančios organizacijos nuostatas bei vertybes, vis labiau turėtų būti atsižengiama į individualius darbuotojų poreikius, jų patenkinimą ir suderinamumą su įmonės tikslais. Turėtų būti remiami ir atliekami nuolatiniai darbuotojų nuomonės tyrimai, atskirų funkcinių vadovų organizuojami pokalbiai su darbuotojais apie jų poreikius, vertybes, lūkesčius, o vadovybė nuolat informuojama apie jų rezultatus.

Analizuojant įmonę BO aspektu individo lygmenyje, buvo atkreiptas dėmesys į darbuotojų adaptacijos organizacijoje klausimą, nes darbuotojo pirmosios dienos organizacijoje taip pat parodo organizacijos kaip BO brandą, įdirbį.

Tyrimo duomenimis (24 pav.), daugiau nei du trečdaliai respondentų (46%) pažymėjo, jog įsidarbinant bendrovėje gavo reikalingą apmokymą, instruktažą. Mažiau nei puse respondentų (41%) į klausimą „Buvote supažindintas(a) su organizacijos struktūra, darbo vertinimo kriterijais, darbo pasidalijimo sistema?“ tai pat atsakė teigiamai.



24 pav. Besimokančios organizacijos bruožu vertinimas (N=240)

Visi rodikliai, išskyrus naujai atėjusio darbuotojo supažindinimą su organizacijos misija, vizija, vertybėmis, tikslais (nebuvo supažindinti 55 proc.), yra palankūs BO vystymui ir nesunkiai gerinami ateityje, kai minėtoji problema – darbuotojai nežino organizacijos vertybių, vizijos – išryškėja ir koreliuoja su darbuotojų neįtraukimu į vizijos kūrimą, ką jau matėme anksčiau. Formalieji veiksmai integruojant darbuotoją į kolektyvą atliekami gerai, nes tai atlieka Personalo tarnyba (apmokymai, instruktažai, pareigybės aprašymas, darbo kriterijai, paskirtas stažuotės vadovas), gi modernesnių vadybinių sprendimų reikalaujantys veiksmai šioje organizacijoje dar reti. Panašiais atvejais, jei nėra galimybės tuoj įtraukti jauną darbuotoją į strategijų kūrimą, jam įteikiama dalijamoji medžiaga apie įmonę, jos pasiekimus, kur bus ir jos vizija. Tam labai gražiai tarnauja stendai prie įėjimo į įmonę, skelbimų lentos, šūkių cechuose.

Išanalizavus, kaip adaptacijos procese veikia įmonė šiandien ir praityje, buvo susieti gauti rezultatai su darbuotojų darbo stažu įmonėje (26 lentelė). Paaiškėjo, kad situacija panaši buvo ir anksčiau, gal kiek daugiau aktyvumo iš organizacijos pusės ankstesniais metais, bet lyginimas didelių skirtumų nerodo.

26 lentelė

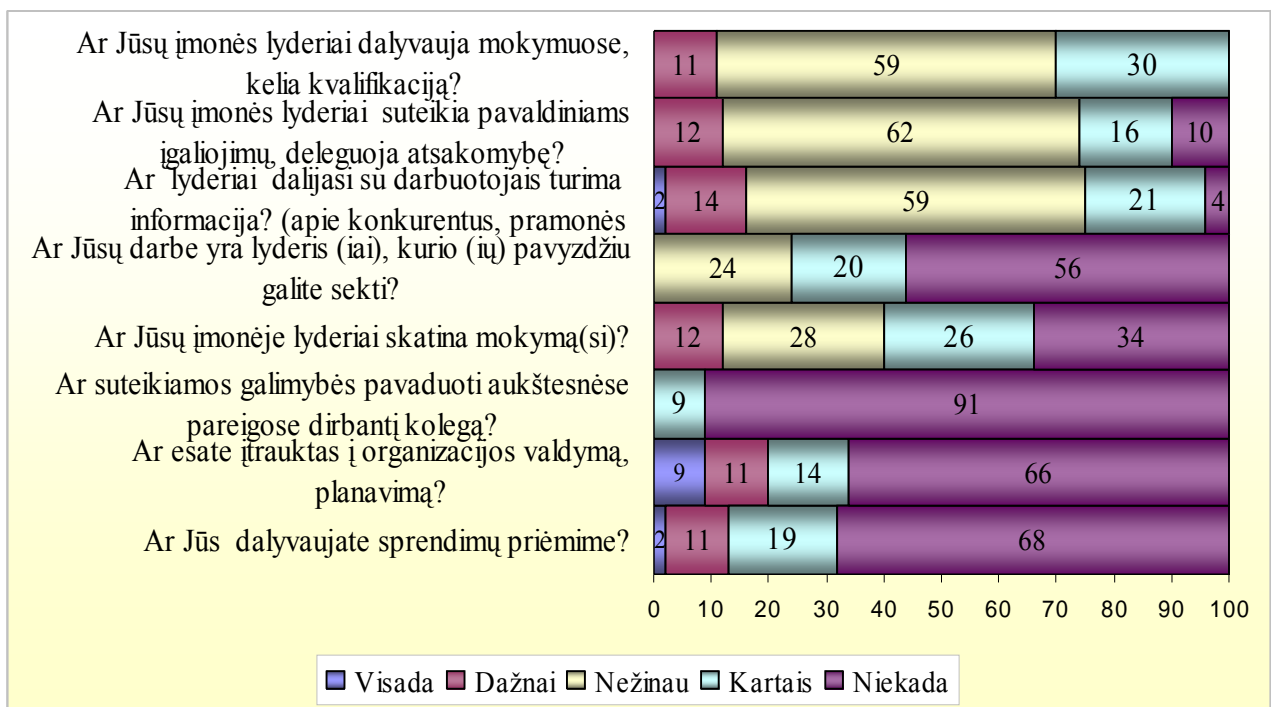
Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo stažą UAB „Šiaulių tauro televizoriai“

	Darbo stažas UAB „Šiaulių tauro televizoriai“								
	1-3 m.			4-10 m.			11-22		
	taip	ne	iš dalies	taip	ne	Iš dalies	taip	ne	Iš dalies
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Gavote visą darbui reikalingą apmokymą,	11	6	7	16	4	18	19	7	12

instruktaža?									
Buvote supažindintas(a) su pareigybės aprašymu?	24	6	6	14	8	16	6	10	10
Buvote supažindintas(a) su organizacijos struktūra, darbo vertinimo kriterijais, darbo pasidalijimo sistema?	10	8	9	16	5	18	15	7	12
Buvote supažindintas(a) su organizacijos misija, vizija, vertybėmis, tikslais?	6	18	5	10	26	6	5	11	13
Jums buvo paskirtas kuratorius (žmogus, padėjęs adaptuotis darbo vietoje)	5	10	13	16	10	17	13	8	8

Lyderystės ugdymas dar vienas svarbus BO bruožas. Jis reikšmingas individui, o išugdžius lyderį ateityje didelės naudos turi įmonė. Dažniausiai lyderystė siejama su vadovais. Tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomonė (26 pav.) šiuo klausimu parodė, ko gero, silpniausią įmonės vietą siekiant sukurti BO. Iš kitos pusės, tai neišnaudotos galimybės, tuo labiau, kad lyderystės ugdymas, kaip BO bruožas, aktualizuojamas neseniai.

Įmonėje trūksta lyderių, kurių pavyzdžiu kiti darbuotojai galėtų sekti (56 proc. tai pažymėjo), 91 proc. dirbančiųjų nėra tekę pavaduoti aukštesnėse pareigose esantį kolegą, 68 proc. neturi galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo, 66 proc. neištraukti į planavimą. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ žmonės nežino savo lyderių, kitaip nebūtų tiek negalinčių atsakyti į pateiktus klausimus.

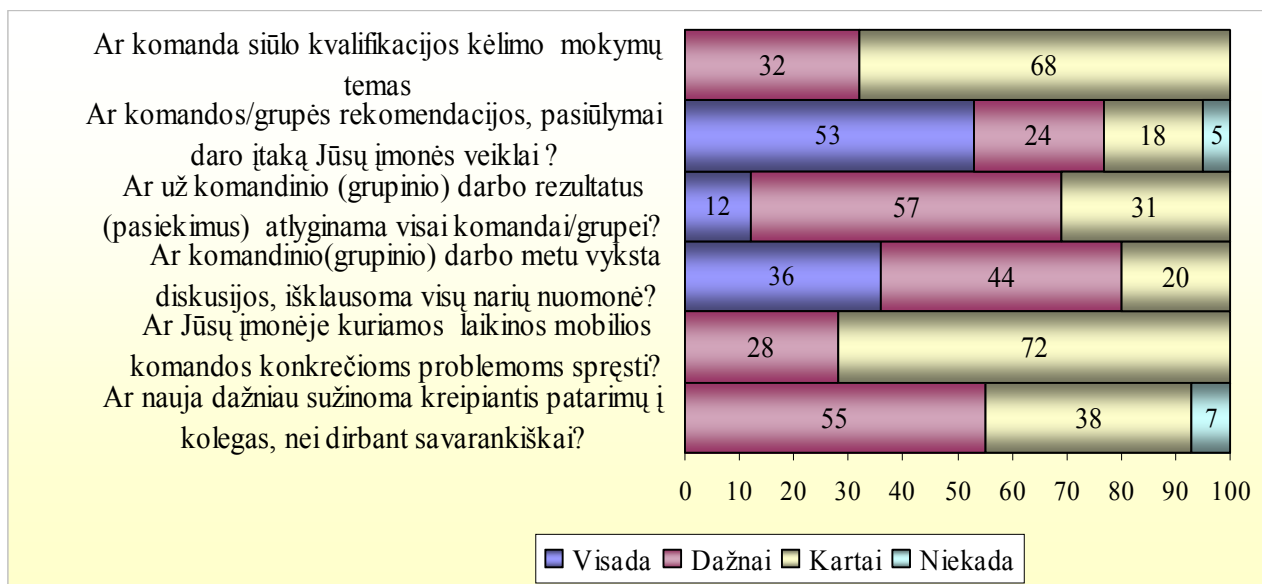


25 pav. Lyderystės ugdymas kaip BO bruožas įmonėje (N=240)

BO požymių, kaip numatyta tyrimo tiksluose, buvo ieškota ir **komandos lygmenyje**.

Kuriant besimokančią organizaciją ypatingai svarbus išvardintų darbuotojų grupių bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis ir patirtimi, kai jaunesni ir turintys mažesnę patirtį

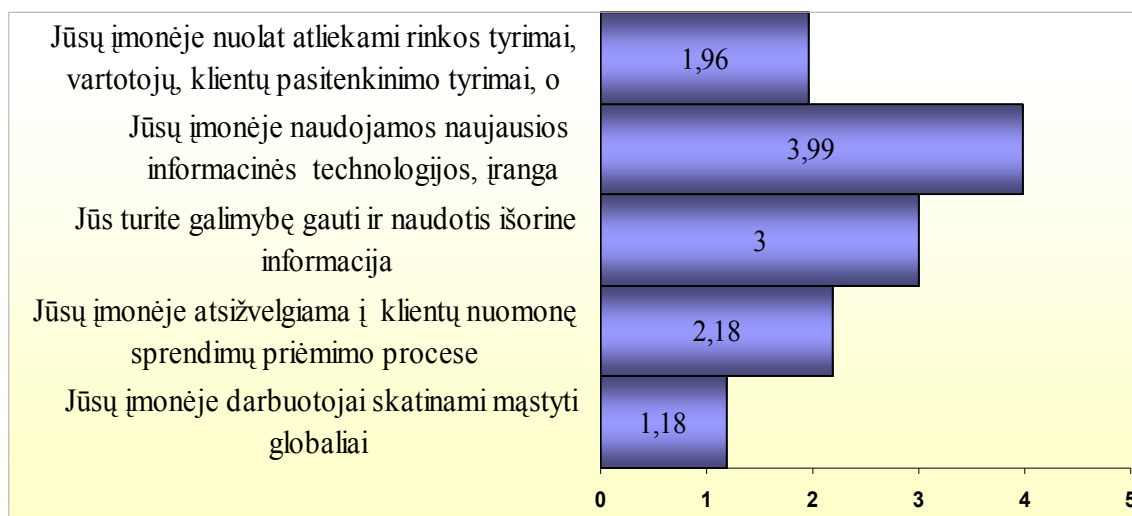
darbuotojai gali mokytis iš vyresnių ir turinčių didesnę patirtį, o jaunesnieji išmokyti vyresnius kitokio požiūrio, technologinių, vadybinių naujovių. Toks mokymosi ir dalijimosi patirtimi procesas organizacijoje turėtų vykti visuose lygmenyse, komandose, darbo grupėse, tiek individualiu, tiek komandiniu lygmeniu (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007).



26 pav. Komandinio darbo kaip BO bruožo raiška (N=240)

26 pav. rodo, kad įmonės dokumentuose deklaruotas komandinio darbo skatinimas pasitvirtina apklausoje. Komandinio darbo organizacijoje nemato vos vienas kitas darbuotojas. Ryškiausiai komandinio darbo kaip besimokančios organizacijos raiška matoma: kai komanda teikia pasiūlymus ir rekomendacijas ir jų paisoma, kai už nuopelnus įvertinama visa komanda, kai komandinių diskusijų metu yra galimybė visiems išsakyti savo nuomonę ir kt.

Tiriant BO bruožus **sisteminiam lygmenyje**, svarbu, kaip įmonė mokosi iš aplinkos, kaip į tai įtraukia savo darbuotojus, kaip moko juos matyti įmone bendroje rinkoje. 27 pav. rodo, ką matėme ir dokumentų analizėje.

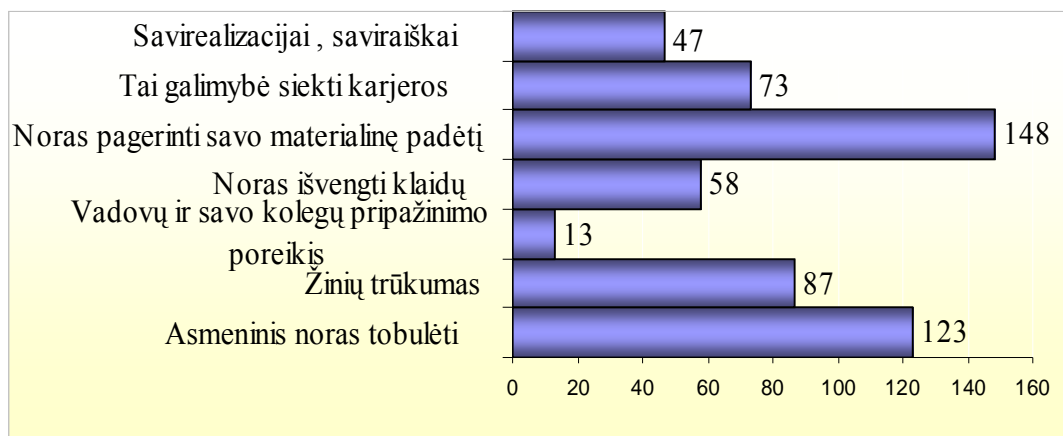


27 pav. „Šiaulių tauro televizoriai“ gebėjimą sąveikauti su išorine aplinka (N=240)

Tradiciškai įmonė naudoja savo darbe naujausiomis technologijomis, todėl darbuotojai pastoviai ir mokomi su jomis dirbti. Šį rodiklį reitinguojant ir išskyrėme. Kiti rodikliai rodo modernumo stoka, nepakankamą darbuotojų įtraukimą į įmonės ateities kūrimą: dauguma pasigenda skatinimo globaliai mąstyti, didesnio atsižvelgimo į klientų nuomonę, žmonės neužtikrinti, kad įmonė pastoviai atlieka rinkos tyrimus.

Kiti anketos klausimai turėjo išaiškinti tolesnes BO plėtojimo galimybes įmonėje, identifikuojant darbuotojų motyvaciją, jų pasirengimą toliau sieti savo gyvenimą su šia įmone, išvardinant, kokių kompetencijų trūksta darbuotojams, kad jie galėtų aktyviau galėtų dalyvauti įmonės gyvenime ir pan.

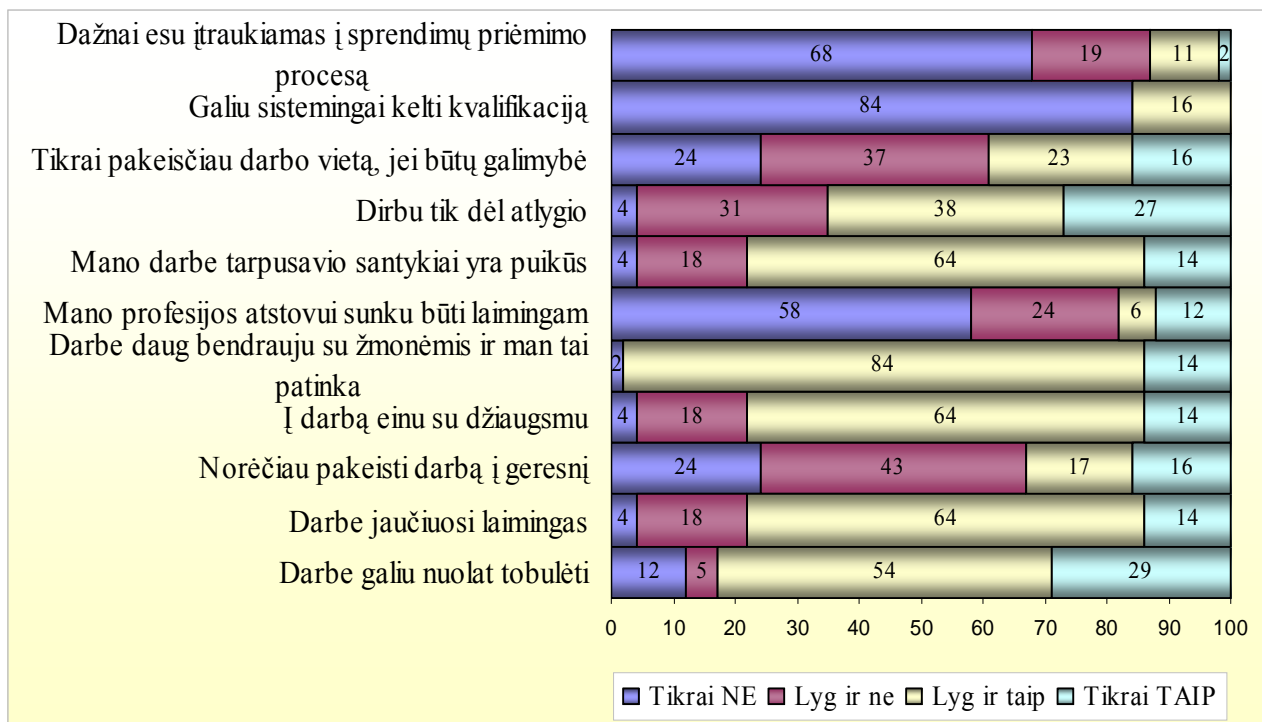
Darbuotojų motyvaciją mokytis rodo požiūris į mokymosi svarbą jų gyvenimui. Apklaustųjų atsakymai (28 pav.) rodo, kad didžiausias motyvas, lemiantis jų pasirinkimą mokytis, yra noras pagerinti savo materialinę padėtį (62%). Kaip ir iš anksto buvo galima prognozuoti, taip mano dauguma šiuo metu aukštojo mokslo siekiančių darbininkais dirbančių darbuotojų, nes aukštesnis išsilavinimas jiems gali garantuoti ir kitas pareigas, o kartu ir geresnį atlyginimą. Kitas svarbus motyvas – noras tobulėti, tokių buvo 51% respondentų. Kaip galimybę siekti karjeros pažymėjo 30 procentų. daugiau nei trečdalis respondentų (38%) pažymi, kad mokymuisi juos skatina žinių trūkumas.



28 pav. Respondentų motyvacija mokytis (N=240)

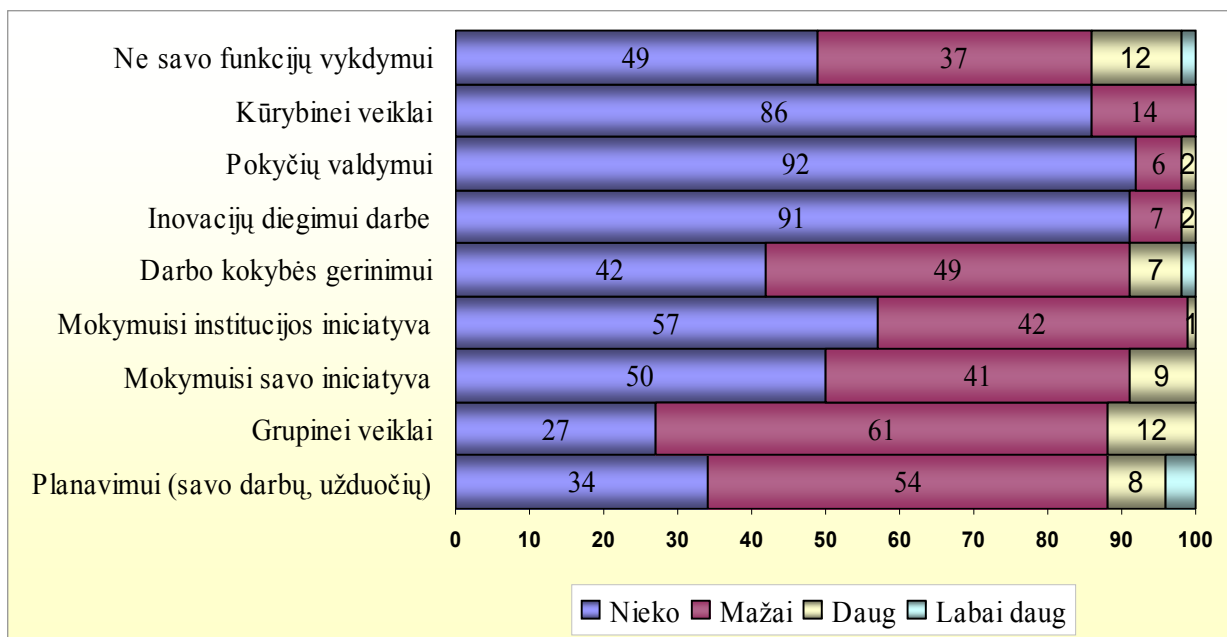
Tolesni anketos klausimai plėtojo mokymosi motyvacijos temą per darbuotojo pasitenkinimo darbovieta, profesija analizę. Kaip matyti iš 29 pav., tik 16 procentų apklaustų darbuotojų tikrai keistų darbo vietą. Sujungus atsakymus „tikrai taip“ ir „lyg ir taip“, gautume jau 39 proc. galvojančių keisti savo darbo vietą, jei turėtų galimybę. Šioje grupėje yra ir aukštos kvalifikacijos specialistų, ir darbininkų. Pirmieji neturi kur eiti, nes nėra mieste panašios kvalifikacijos darbuotojams įdomų darbą galinčių suteikti ir aukštesnį atlyginimą mokėti įmonių. Šiems žmonėms būtų skaudžiausias įmonės suirimo dėl negalėjimo išsilaikyti rinkoje pasekmės. Bet koku atveju,

30 pav. apibendrintai rodo gana aukštą darbuotojų **lojalumą** savo įmonei, kas yra labai svarbu kuriant BO: patenkintų savo darbu ir darbine aplinka, bendravimu su bendradarbiais, atradusių savo profesiniams gebėjimais vietą šioje įmonėje yra kur kas daugiau, nei nepatenkintų. Kitas svarbus momentas, jau pasikartojęs ir ankstesniuose paveiksluose – įmonė neįtraukia savo darbuotojų į sprendimų priėmimą, nesudaryta darbuotojams sąlygų **sistemiškai** kelti kvalifikaciją.



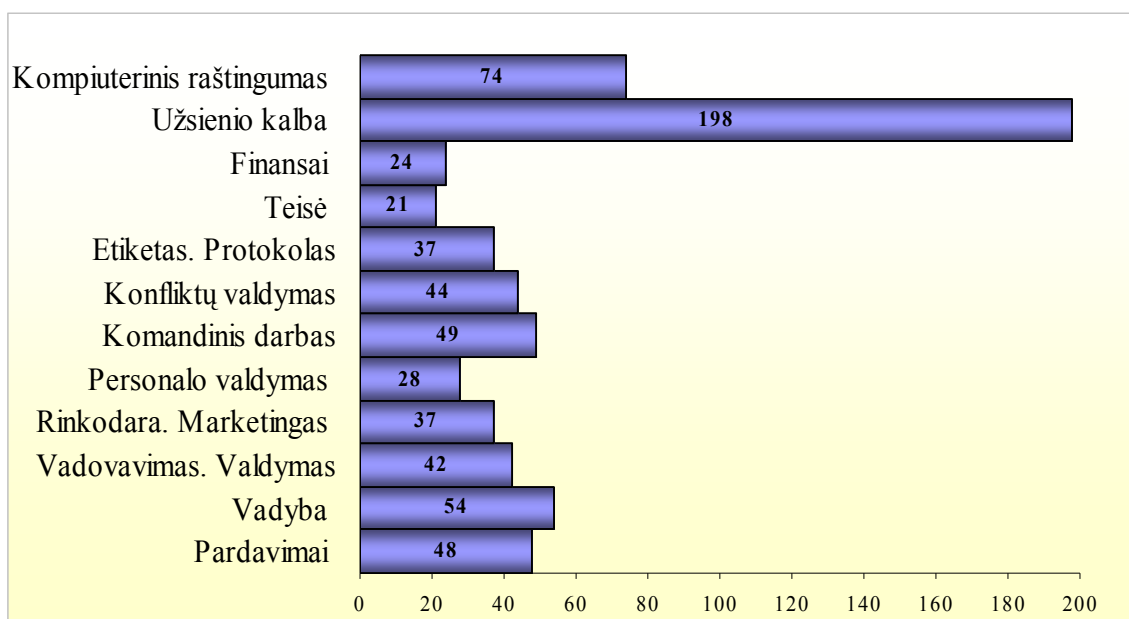
29 pav. Respondentų motyvacija mokytis

30 pav. pristato įmonės darbuotojų veiklą, susijusią su pagrindiniu savo darbu, struktūrą, siekiant išsiaiškinti sritis, kurios ypač svarbios plėtojant BO: grupinė veikla, darbo kokybės gerinimas, pokyčių valdymas, inovacijų diegimas, kūrybinė veikla ir pan. Tiriama gamybinė įmonė, todėl tikėtis, kad daug laiko darbuotojai skirs kūrybinei veiklai, buvo mažai vilčių, tai patvirtino ir tyrimas. 14 procentų respondentų tokie veiklai skiria šiek tiek laiko, ir tai yra specialistai. Šiuo atveju, gal kiek per siaurai įmonėje suprantama kūrybinė veikla, kuri nesiejama su inovacijomis, išradimais. Kokybės gerinimo veiklomis užsiima tik 9 proc. darbuotojų. 31 pav. apibendrintai rodo gana aiškia įmonės tendenciją – darbuotojams gamyba, vadovams – valdymas. Besimokanti organizacija keičia šį požiūrį kardinaliai. Yra priemonių, kaip kiekvieną darbuotoją įtraukti į valdymą, atsakomybės už kokybę gerinimą. Pirmiausia tam reikalinga labai lanksti žmoniškųjų išteklių valdymo politika, didesnės pastangos suinteresuoti žmones kurti savo įmonės ateitį kartu, suprantant kiekvieno žmogaus svarbą organizacijoje.



30 pav. Darbuotojų laiko, skiriamo darbui, struktūra

Pabaigai, iš anksto žinant, kad įmonėje tradiciškai didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, tyrimas siekė išsiaiškinti, ko norėtų darbuotojai mokytis, taip kryptingai parodant įmonei kursų rengimo projekcijas. 31 pav. duomenys nenustebino, jie panašūs daugelyje gamybos įmonių. Panašūs rezultatai gaunami tiriant ir viešąsias įstaigas, ne tik verslo.



31 pav. Įmonės darbuotojų mokymosi poreikis pagal temas.

Tai turėtų paisyti įmonių vadovai. Didžiausias procentas darbuotojų nori mokytis ne profesinių žinių, bet dalykų, kurie vadinami bendraisiais gebėjimais, nes jie šiandien padeda asmeniui išlikti darbo rinkoje, o ir profesiniu požiūriu yra instrumentai aukštesnei profesinei kompetencijai pasiekti. Valdyti informaciją pasitelkiant užsienio kalbą bei informacines technologijas rodo labai ryškų

įmonės darbuotojų loginį ir kritinį mąstymą. Jie sugeba identifikuoti savo tobulėjimo projekcijas. Į tai turėtų atsižvelgti įmonė, ir nebūtinai organizuodama vietoje mokymus. Tam yra savarankiško mokymosi priemonės, aplinkos, tam tinka įvairūs bendri projektai, mokymasis iš kolegų. Mokyti šių dalykų gali Universiteto studentai, darbuotojai vieni kitus ir pan. Įmonėje reikalingas visiems prieinamas informacijos centras su informacinių gebėjimų ugdymo paslauga.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus pastarųjų 20 metų pasaulio ir Lietuvos ryškiausias mokslinės publikacijas besimokančios organizacijos (toliau – BO) tematika, ypatingą dėmesį skiriant BO bruožų raiškai organizacijose, BO kūrimo ir pasipriešinimo tam klausimams, BO kūrimo modeliams, kad būtų galima ne tik aktualizuoti pasirinktą temą bei sukurti tinkamą instrumentą sociologinei UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų apklausai, iš visų sutiktų BO kūrimo modelių buvo atsirinktas Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick (1999) BO modelis. Pasirinkimą lėmė modelio gilumas, jo universalumas – identifikuojant jau matomus BO bruožus įmonėje buvo svarbūs jų raiškos lygmenys: individo, komandos bei sistemos. Žinant, kad UAB „Šiaulių Tauro televizoriai“ tikrai gali tapti BO, svarbu buvo matyti BO raiškos bruožus kuo įvairesniais pjūviais. Šis pasirinkimas pasiteisino, nes paaiškėjo, kad tiriamą įmonę mažiausiai išnaudoja individo lygmenį, kol kas dar nepasirengusi į BO kūrimą žiūrėti sistemiškai, lanksčiai ir moderniai.

2. Strategiškai reikšmingų UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ dokumentų turinio (content) analizė ne tik parodė, kad organizacijoje yra BO požymių, visos prielaidos vystyti BO, bet kartu ir sudarė galimybę susieti dokumentuose deklaruojamas nuostatas ir pozicijas su įmonės realybe išsiaiškinant darbuotojų nuomonę. Problemos tyrimo prieigos kompleksiskumas, pareikalavęs surinkti ir išanalizuoti didelį kiekį medžiagos, pasiteisino: darbuotojų apklausa parodė tas pačias stipriausias įmonės puses žmogiškųjų išteklių tobulinime, ką matėme ir dokumentuose. Stipriai organizuota ir dokumentuose įtvirtinta darbuotojų profesinio tobulėjimo sistema, komandinis darbas, socialinis teisingumas įvertinant darbuotojų pasiekimus, geranoriška aplinka ir kt. Kita vertus, tiek dokumentų analizė, tiek darbuotojų apklausa parodė stiprintinas įmonės, siekiančios tapti BO, sritis: visų lygių darbuotojų įtraukimą į įmonės problemų sprendimą, vizijos kūrimą, **sistemingo** ir į darbuotojų poreikius bent šiek tiek orientuoto kvalifikacijos kėlimo, asmeniniam darbuotojų tobulėjimui skirtų edukacinių aplinkų kūrimą ir pan.

3. Atlikus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ darbuotojų sociologinę apklausą naudojant tam sukurtą anketą, buvo išsiaiškinta BO bruožų raiška organizacijoje **sistemos, komandos bei individo** lygmeniu:

- Organizacija turi sistemą, užtikrinančią pastovų darbuotojų mokymą dirbti su naujomis technologijomis, parduoti naujai sukurtus produktus bei paslaugas; čia sėkmingai veikia darbuotojų pavadavimo, patirties perdavimo sistema, daugelis darbų atliekama komandose. Visa tai, kaip geroji įmonės patirtis, gali pasitarnauti kuriant BO. Globalioje rinkoje gal kiek atgyvenęs įmonės valdymo modelis: į problemų sprendimą įtraukiami daugiau vadovai ir specialistai, rūpinimasis kokybe yra daugiau vadovų ir specialistų reikalas - labai aiškiai atskirtos organizacijos valdymo ir gamybos sritys.

- Organizacijoje gana aukštas išsilavinusių, amžiumi dar tinkančių keistis ir mokytis, lojalių organizacijai žmonių procentas bendrame darbuotojų skaičiuje; bendrosios kolektyvo nuostatos į nenutrūkstamą tobulėjimą yra palankios; aukštos kvalifikacijos specialistų ir vadovų tolesniam mokymuisi ir tobulėjimui įmonė skiria nemažai lėšų, tik šiame procese trūksta sistemingumo bei mokymų įvairovės; įmonė finansuoja profesinės kvalifikacijos kėlimą, kai tuo tarpu globaliame pasaulyje svarbiomis tampa bendrosios kompetencijos, kurios padeda ateityje darbuotojui mokytis pačiam;
- Komandos, kuriose bendradarbiavimas ir geranoriškumas perduodant patirtį akcentuojamos daugumos darbuotojų, suburtos vėlgi daugiau profesiniams tikslams realizuoti, neišnaudojant jų pokyčių analizei, pokyčių valdyme, strategijų kūrime, problemų sprendime; visai reti atvejai, kai darbuotojai turi galimybę pavaduoti aukštesnes pareigas užimančią kolegą. Šis mokymosi būdas atliekant aukštesnes pareigas užimančio bendradarbio pareigas ar pasidalijant funkcijomis, reikalauja naujų žinių ir gebėjimų, yra stimulas tobulėti, o kartu suprantamas ir kaip pasitikėjimas, įvertinimas, galimybė tobulėti.
- Profesinei adaptacijai įmonėje skiriamas labai didelis dėmesys. Iš kitos pusės, įmonei nėra įdomi asmeninė žmogaus karjera, nepakankamas jaunų be reikiamo išsilavinimo darbuotojų motyvavimas tobulėti, likti įmonėje – nerengiamas įmonės rezervas, nors daugelis čia dirbančių žmonių nenori iš čia išeiti.

4. Išanalizavus UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ BO aspektu, kiekvieną išryškėjusių bruožų bloką palyginus su kitomis gerosiomis patirtimis, pagal literatūroje pateiktus BO bruožus įvertinus įmonę kaip jau turinčią BO bruožų ir potencialias galimybes tapti BO, galima siūlyti įmonei BO tolesnio kūrimo gaires:

- Išlaikyti įmonėje pozityvų požiūrį į nuolat besimokantį ir tobulėjantį žmogų, tai įtvirtinti organizacijos strateginiuose dokumentuose, įmonės vizijoje, į kurios kūrimą įtraukti visus įmonės darbuotojus, o ateinančius naujus pirmiausia su tuo supažindinti, skelbti tai skelbimų lentose, plakatuose.
- Kuriant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus, atsižvelgti į darbuotojų poreikius, juos išsiaiškinant per apklausas, prašant argumentuoti, kaip vieni ar kiti mokymai, studijos aukštojoje mokykloje prisidėtų prie įmonės sėkmės ateityje, kokias pozicijas pakėlęs kvalifikaciją darbuotojas tikėtusi užimti įmonėje.
- Didinti galimybių mokytis įmonėje įvairovę, įdiegiant mokymąsi darbo vietoje, nuotolinius mokymus, populiarinant vizitus į panašias įmones, susitinkant su produkcijos pirkėjais ir pan., tam panaudoti ES paramą per projektus, į kurių rengimą įtraukti įvairių lygių aktyvių darbuotojus – tai jiems būtų nauja galimybė tobulėti ir save realizuoti.

- Rūpintis įmonės rezervu, siekiant pritraukti kuo daugiau aktyvių, iniciatyvių žmonių ne tik į gamybą, bet į administraciją, nes pagal atliktą tyrimą ši darbuotojų grupė buvo priskirta prie specialistų, o tai reiškia, kad ir jie nepakankamai dalyvauja sprendimų priėmime, jiems taip pat trūksta didesnio dėmesio jų karjerai.

Ši studija gali pasitarnauti kaip pamatas kuriant UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, kaip besimokančios organizacijos strategiją, kurioje būtų atsisakoma atgyvenusių požiūrių ir kuriamos naujos kokybės, kurių reikalauja šiandien globalusis kontekstas. Darbuotojai BO įmonėje jau nėra vien gamybos proceso dalyviai, jie prisiima atsakomybę už organizacijos ateitį.

Literatūra

1. Andziulienė, B., Brauklytė, I. (2004). *Mokslingosios organizacijos plėtra ugdymo įstaigose*. Informacijos mokslai, 31, p. 73-81.
2. Argyris, C. and Schön, D. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
3. Armalytė, A. (2001). *Investicijos į darbuotojų mokymą didina konkurencingumą*. Verslo žinios 2001 (balandžio 24 d) p. 8;
4. Arthur B. van Gundy, Van Nostrand Rheinhold (1989) *Techniques for Structured Problem Solving*.
5. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). *Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. Lietuvos įmonių organizavimo funkcijų įvertinimas*. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai. N.42 Kaunas. VDU leidykla.
6. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai : Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
7. Bierema, L. L. (1997). *Research as development: A learning organization implementation*. *Annual Conference Proceedings of the Academy of Human Resource Development*: 390-39.
8. Bukaitaitė, D., Remeikienė D.(2007). *Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos*. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai. N.43 Kaunas. VDU leidykla.
9. Česnulevičienė B., Lakis J. (2002). *Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 2, p.85-92
10. Dixon, N. (1993). *Organizational learning*. Ottawa; conference Board of Canada Report., p. 11-93.
11. Garalis, A. (2003). *Nauja organizacijos kultūra: nuolat besimokanti organizacija*. Pedagogika ISSN 1392-0340. Vilnius: VPU, 2003, nr. 69, p. 48-56.
12. Garalis A. (2004). *Žmoniškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas*. Straipsnis . Šiauliai
13. Garrat, B. (1987). *The Learning Organization*. Glasgow: William Collins.
14. Giedraitis, V., Simulik, V. (2003). *Vidurinė mokykla- besimokanti organizacija*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
15. Hale, M. M. (1996). *Learning Organizations and Mentoring*. Public Productivity & Management Review, 4, Sage Periodical Press.
16. Hedberg, B. (1981) "How Organizations Learn and Unlearn" in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds.). Handbook of Organizational Design, New York: Oxford
17. Honey, P., & Mumford, A. (1992). *The Manual of Learning Styles*. Peter Honey, Maidenhead, UK.

18. Kerka, S. (1995). *The learning organization. Myths and realities*. (ERIC/ACVE MR 00004).
19. Jewell, B. R. (2002). *Integrutos verslo studijos*. Vilnius : The Baltic Press.
20. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
21. Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne (1997). "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy". Harvard Business Review, July, 1997, p. 65-75.
22. Kleiner A. (1996). *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and Forerunners for Corporate Change* :Doubleday.
23. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (1995). *Organizational behaviour*. London: McGraw-Hill.
24. Kudokienė N. (2005). *Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos. Jaunujų mokslininkų darbai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. Nr. 1(5) p.27-36.
25. Leithwood (Eds.). (1996). *International Handbook of Educational Leadership and Administration (part I)*. Kluwer Academic Publishers.
26. Leonienė, B. (2001). *Darbuotoju vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
27. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla.
28. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas.(2001). Europos Bendrijų komisija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos suaugusių švietimo asociacija*. Vilnius: UAB Logotipas.
29. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. London: Sage publications. P. 86-118.
30. Nevis, E., DiBella, A., Gould, J. (1996). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. In Moingeon, B., Edmondson, A. (Eds.). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: SAGE Publications.
31. Pedler, M.; Burgoyne, J. and Boydell, T.(1991) *The learning Company. A Strategy for Sustainable Development* McGraw-Hill Book Company, London.
32. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydel, T. (1991). *Self-Development organizations*. London: McGraw-Hill.
33. Pundzienė, A. (2002). *Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos.4, p . 74-83.
34. Santosus, M. (1996). *Five Uneasy Pieces, Part Two: The Learning Organization*. CIO Magazine.
35. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.

36. Senge, P, Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
37. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency).
38. Senge, Peter (1993). "*The Real Message of the Quality Movement: Building Learning Organizations*", Journal for Quality and Participation, March, 1992.
39. Senge Peter M., Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, and Art Kleiner (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York NY: Doubleday.
40. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
41. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos - besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
42. Simonaitienė, B., Leonavičienė, R., Žvirdauskas, D. (2004). *Lyderio komunikacinių ir edukacinių gebėjimų raiška kaip besimokančios organizacijos vystymo prielaida*. Socialiniai mokslai. Nr. 4(46) p. 55-62
43. Smith, M. K. (2001). *The learning organization*. The Encyclopedia of Informal Education. Infed.org. 2003:
44. Staniulienė, S.(2007). *Lietuvos įmonių organizavimo funkcijų įvertinimas*. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai. N.42 Kaunas. VDU leidykla.
45. Stoškus, S.(2002).*Bendrieji vadybos aspektai*.Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. P.131-136.
46. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
47. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
48. Брейем Б. (2003) *Создание самообучающиеся организации*. Издательство: Нева
49. Капустин С., Краснова Н. (2000) *Обучающаяся организация как ключ к успеху современной организации*. Москва Издательство ИНФРА-М.
50. Кирнен М.(2004) *Обновляйся или умри*. СПб.: «Крылов»
51. Мильнер, Б.З. (2003). *Управление знаниями*. Москва, ИНФРА.
52. Павлуцкий А., Алехина О., Павлуцкая Е. (2001). *Обучающаяся организация - будущее лучших компаний*. Управление персоналом (2). Издательство «Знание»
53. Румизен К. (2004). *Управление знаниями (Knowledge Managment)*. Москва Издательство «Астрель».

Internetas bei kiti šaltiniai:

54. Addresson, M. (1994). What is Learning Organization. [žiūrėta 2007-04-20]. Prieiga per internetą: < <http://psol.gmu.edu/Home/perspectives.nsf> >.
55. Augustinaitis, A., Šaulauskas, M.P. ir kt. (2002). Mokslinės organizacijos samprata. Metodinę medžiagą rengė Vilniaus universiteto Filosofijos ir Komunikacijos fakulteto (FSF ir KF) studentai, dėstytojai ir doktorantai. [žiūrėta 2007- 03-12] . Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/moksloji.htm>>.
56. UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ internetinis puslapis. [žiūrėta 2007-05-14]. Prieiga per internetą: < www.tauras.lt >.
57. Jucevičienė, P., Jucevičius, G. (2004). Šiauliams - besimokančio miesto idėja. Seminaras Šiaulių miesto savivaldybės ir organizacijų atstovams. 2007-05-19 arba Prieiga per internetą: <http://www.education.ktu.lt/failai/siauliams_BM_ideja.pdef>.

PRIEDAI

UAB „ŠIAULIŲ TAURO TELEVIZORIAI“
KAIP BESIMOKANTI ORGANIZACIJA: SITUACIJOS ANALIZĖ IR
VYSTYMO GALIMYBĖS

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė atlieka tyrimą, siekdama išsiaiškinti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos privalumus, trūkumus, pasiekimus ir ribotumus, įvertinti šios įmonės darbuotojų ir vadovų mokymosi poreikius bei numatyti UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ kaip besimokančios organizacijos vystymosi galimybes.

ANONIMINĖ ANKETA

Atidžiai susipažinkite su kiekvienu klausimu ir tik po to atsakykite pažymėdami Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą.

JŪSŲ NUOMONĖ mums labai SVARBI!
DĖKOJAME UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS IR LINKIME SĖKMĖS!



PASIRINKTĄ ATSAKYMĄ ĮRAŠYKITE ARBA ŽYMĖKITE TAIP:



arba



Atsakykite į keletą klausimų apie save:

1. Lytis	<input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras
-----------------	---

2. Amžius	<input type="checkbox"/> iki 18 metų <input type="checkbox"/> 18-25 metai <input type="checkbox"/> 26-35 metai <input type="checkbox"/> 36-55 metai <input type="checkbox"/> per 55 metų
------------------	---

3. Jūsų išsilavinimas	<input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis (institutas, akademija, universitetas) <input type="checkbox"/> kitas (įrašykite)
------------------------------	--

4. Jūsų bendras darbo stažas metai (u) (įrašykite)
-------------------------------------	---

5. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje metai (u) (įrašykite)
---	---

6. Jūsų pareigos	<input type="checkbox"/> darbininkas <input type="checkbox"/> specialistas <input type="checkbox"/> vadovas
-------------------------	---

7. Ar šiuo metu mokotės/studijuojate?	<input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne
--	---

Jei į šį klausimą atsakėte neigiamai, pereikite prie 10 klausimo.

8. Jūs mokotės/studijuojate:	<input type="checkbox"/> kvalifikacijos kėlimo kursuose <input type="checkbox"/> perkvalifikavimo kursuose <input type="checkbox"/> profesinio rengimo centre <input type="checkbox"/> neuniversitetinėje aukštojoje mokykloje <input type="checkbox"/> universitetinėje aukštojoje mokykloje <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
-------------------------------------	--



9. Studijų/mokymosi finansavimo būdas	<input type="checkbox"/> įmonės lėšomis <input type="checkbox"/> asmeninėmis lėšomis <input type="checkbox"/> kita..... <i>(rašykite)</i>
--	---

10. Kokios apytiksliai yra Jūsų pajamos per mėnesį (Lt.)?	<input type="checkbox"/> iki 600 Lt. <input type="checkbox"/> 600-1200 Lt. <input type="checkbox"/> 1200-2000 Lt. <input type="checkbox"/> per 2000 Lt.
--	--

**INDIVIDUALUS MOKYMOŠI
LYGMUO**

11. Atsakykite į šiuos klausimus, susijusius su įmonės nuostata į kiekvieno darbuotojo mokymąsi visą gyvenimą:

	Visada	Dažnai	Nežinau	Kartais	Niekada
Ar Jūs dalijatės su savo kolegomis, vadovu turima informacija, žiniomis					
Ar Jūsų įmonėje vertinamas darbuotojų iniciatyvumas, atsižvelgiama į jų pasiūlymus, rekomendacijas					
Ar kiekvienas, neatsižvelgiant į pareigas, iškilus problemai, neaiškumui, turi teisę klausti					
Ar Jūsų įmonėje numatytos ir skiriamos lėšos darbuotojų mokymui(si)					
Ar Jūsų įmonėje skiriamas laikas darbuotojų mokymui(si)					
Ar darbe kilusias problemas darbuotojai suvokia kaip būtinybę mokytis?					
Ar materialai skatinamas profesinės kvalifikacijos kėlimas					
Ar Jūsų įmonėje skiriamas dėmesys individualiam karjeros planavimui					

12. Ar pritariate šioms teiginiams:

	Taip	Ne	Iš dalies
Mokymasis visą gyvenimą yra Jūsų teisė			
Jums pakanka žinių, gebėjimų bei įgūdžių darbui įmonėje			
Jūs sugebate greitai prisitaikyti prie pokyčių			
Jūsų įmonėje tiksliai ir aiškiai suformuluojamos darbo užduotys ir pareigos			
Darbo užduotys atitinka Jūsų pareigybės apraše numatytas veiklas			
Jūsų pareigybės aprašyme numatyta teisė kelti kvalifikaciją			

13. Mums įdomi Jūsų asmeninė pozicija:

	Visada	Dažnai	Nežinau	Kartais	Niekada
Jūsų įmonėje darbuotojai atvirai aptaria savo klaidas, kad galėtu vėliau iš jų mokytis					
Jūsų įmonėje padedama vienas kitam mokytis					
Jūs noriai priimate kolegų perduodamas žinias, susijusia su darbu, informaciją					
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą					



14. Kokie motyvai skatina Jus kelti profesinę kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose?

(pažymėkite 1-3 labiausiai tinkančius atsakymus arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> asmeninis noras tobulėti <input type="checkbox"/> žinių trūkumas <input type="checkbox"/> vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis <input type="checkbox"/> noras išvengti klaidų	<input type="checkbox"/> noras pagerinti savo materialinę padėtį <input type="checkbox"/> tai galimybė siekti karjeros <input type="checkbox"/> savirealizacijai, saviraiškai <input type="checkbox"/> kita..... <i>(įrašykite)</i>
---	---

15. Kada paskutinį kartą Jūs dalyvavote mokymuose?

<input type="checkbox"/> prieš 1-12 mėn. <input type="checkbox"/> dirbdamas šioje įmonėje mokymuose nedalyvavau	<input type="checkbox"/> prieš 1-2 metus	<input type="checkbox"/> daugiau nei prieš 2 metus
--	--	--

Jei į šį klausimą atsakėte neigiamai, atsakykite į 15.1. klausimą:

15.1. Kodėl nedalyvavote formaliuose, susijusiuose su darbu, mokymuose?

(pažymėkite tik vieną labiausiai tinkantį atsakymą arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> dėl laiko trūkumo <input type="checkbox"/> nes įmonė į mokymus nesiunčia <input type="checkbox"/> nematau perspektyvos šioje įmonėje <input type="checkbox"/> mokymai manęs apskritai nedomina <input type="checkbox"/> kita..... <i>(įrašykite)</i>	<input type="checkbox"/> dėl lėšų trūkumo <input type="checkbox"/> turiu ir taip pakankamai patirties, įgūdžių, žinių
--	--

16. Kiekvienoje eilutėje žymėkite Jums tinkantį vieną atsakymą:

	Tikrai NE	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai TAIP
Darbe galiu nuolat tobulėti				
Darbe jaučiuosi laimingas				
Norėčiau pakeisti darbą į geresnį				
Į darbą einu su džiaugsmu				
Darbe daug bendrauju su žmonėmis ir man tai patinka				
Mano profesijos atstovui sunku būti laimingam				
Mano darbe tarpusavio santykiai yra puikūs				
Dirbu tik dėl atlygio				
Tikrai pakeisčiau darbo vietą, jei būtų galimybė				
Galiu sistemingai kelti kvalifikaciją				
Dažnai esu įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą				

17. Kiek laiko savo darbe skiriate:

	Nieko	Mažai	Daug	Labai daug
Planavimui (savo darbų, užduočių)				
Grupinei veiklai				
Mokymuisi savo iniciatyva				
Mokymuisi institucijos iniciatyva				
Darbo kokybės gerinimui				
Inovacijų diegimui darbe				
Pokyčių valdymui				
Kūrybinei veiklai				
Ne savo funkcijų vykdymui				



KOMANDINIO-GRUPINIO MOKYMOSI LYGMUO

17. Mums įdomu, kaip Jūsų įmonėje vyksta mokymasis per komandinį darbą:

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Ar nauja dažniau sužinoma kreipiantis patarimų į kolegas, nei dirbant savarankiškai?				
Ar Jūsų įmonėje kuriamos laikinos mobilios komandos konkrečioms problemoms spręsti?				
Ar komandinio(grupinio) darbo metu vyksta diskusijos, išklausa visų narių nuomonė?				
Ar už komandinio (grupinio) darbo rezultatus (pasiekimus) atlyginama visai komandai/grupei?				
Ar komandos/grupės rekomendacijos, pasiūlymai daro įtaką Jūsų įmonės veiklai ?				
Ar komanda siūlo kvalifikacijos kėlimo mokymų temas				

ORGANIZACINIO MOKYMOSI LYGMUO

18. Ar tai būdinga UAB „Šiaulių tauro televizoriai“:

	Taip	Iš dalies	Nežinau	Ne
Jūsų įmonėje sukauptos žinios, mokymų medžiaga, darbo metodų aprašymai yra fiksuojami, saugomi ir prieinami darbuotojams				
Įmonėje sudaryta galimybė mokytis, kelti kvalifikaciją visiems įmonės darbuotojams				
Įmonėje yra oficialus įvadinis kursas, supažindinantis naujus darbuotojus su įmone				
Įmonėje yra darbuotojai, atsakingi už naujų darbuotojų adaptaciją įmonėje				
Įmonėje yra reikalingų specialistų (rezervo) rengimo mokykla				
Darbuotojai dalyvauja įmonės vizijos, strategijų kūrime				
Įmonėje sukurta ir veikia darbuotojų pavadavimo sistema				
Įmonėje deleguojama atsakomybė				
Įmonėje sudaryta palanki aplinka naujoms idėjoms generuoti				
Įmonėje yra svarbus ir vertinamas nuolatinis, nepertraukiamas mokymasis				

19. Ar ateidami dirbti į UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ Jūs:

	Taip	Ne	Iš dalies
Gavote visą darbui reikalingą apmokymą, instruktažą?			
Buvote supažindintas(a) su pareigybės aprašymu?			
Buvote supažindintas(a) su organizacijos struktūra, darbo vertinimo kriterijais, darbo pasidalijimo sistema?			
Buvote supažindintas(a) su organizacijos misija, vizija, vertybėmis, tikslais?			
Jums buvo paskirtas kuratorius (žmogus, padėjęs adaptuotis darbo vietoje)			



20. Atsakykite į šiuos klausimus, susijusius su lyderystės ugdymu Jūsų įmonėje:

	Visada	Dažnai	Nežinau	Kartais	Niekada
Ar Jūs dalyvaujate sprendimų priėmime?					
Ar esate įtrauktas į organizacijos valdymą, planavimą?					
Ar suteikiamos galimybės pavaduoti aukštesnėse pareigose dirbantį kolegą?					
Ar Jūsų įmonėje lyderiai skatina mokymą(si)?					
Ar Jūsų darbe yra lyderis (iai), kurio (ių) pavyzdžiu galite sekti?					
Ar lyderiai dalijasi su darbuotojais turima informacija? (apie konkurentus, pramonės tendencijas, darbo metodus ir kt.)					
Ar Jūsų įmonės lyderiai suteikia pavaldiniams įgaliojimų, deleguoja atsakomybę?					
Ar Jūsų įmonės lyderiai dalyvauja mokymuose, kelia kvalifikaciją?					

21. Ar sutinkate su šiais, UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ gebėjimą sąveikauti su išorine aplinka, apibūdinančiais teiginiais:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Jūsų įmonėje darbuotojai skatinami mąstyti globaliai					
Jūsų įmonėje atsižvelgiama į klientų nuomonę sprendimų priėmimo procese					
Jūs turite galimybę gauti ir naudotis išorine informacija					
Jūsų įmonėje naudojamos naujausios informacinės technologijos, įranga					
Jūsų įmonėje nuolat atliekami rinkos tyrimai, vartotojų, klientų pasitenkinimo tyrimai, o darbuotojai informuojami apie šių tyrimų rezultatus					

**MOKYMOSI APLINKA
IR SĄLYGOS**

22. Mokymai dažniausia vykdomi (vieta):

(pažymėkite tik vieną labiausiai tinkantį atsakymą arba įrašykite)

darbovietėje mokymosi įstaigoje kita.....
(įrašykite)

23. Mokymai darbovietėje dažniausia vykdomi:

(pažymėkite tik vieną labiausiai tinkantį atsakymą arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> pasikviečiant ekspertus iš išorės	<input type="checkbox"/> išsiunčiant darbuotoją į mokymus kitose organizacijose.
<input type="checkbox"/> pasikviečiant specialistus iš mokymosi įstaigų	<input type="checkbox"/> kita..... (įrašykite)
<input type="checkbox"/> moko įmonės specialistai organizacijos viduje	



24. Kokie mokymų būdai naudojami:

(pažymėkite visus, kuriuose dalyvavote ar taikote)

<input type="checkbox"/> specializuoti mokymai (kursai) įmonėje	<input type="checkbox"/> mokymas naudojant audio/video įrašus
<input type="checkbox"/> seminarai, konferencijos	<input type="checkbox"/> specializuotos literatūros studijavimas
<input type="checkbox"/> treningai	<input type="checkbox"/> kompiuterinis mokymas
<input type="checkbox"/> nuotolinis mokymas	<input type="checkbox"/> pareigų rotacija
<input type="checkbox"/> stažuotės užsienio įmonėse	<input type="checkbox"/> kita..... (įrašykite)

25. Kokios mokymosi aplinkos sukurtos Jūsų įmonėje:

(pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> biblioteka / skaitykla	<input type="checkbox"/> internetas poilsio kambariuose	<input type="checkbox"/> stendai ir mokomoji medžiaga
<input type="checkbox"/> vidinė informacinė sistema	<input type="checkbox"/> mokslo-tyrimų laboratorija	<input type="checkbox"/> mokymosi klasė
<input type="checkbox"/> kita..... (įrašykite)		
<input type="checkbox"/> nėra.		

JŪSŲ LŪKESČIAI**26. Kokiuose mokymuose norėtumėte dalyvauti ateityje?**

<input type="checkbox"/> gilinančius mano darbo vietai reikalingas žinias
<input type="checkbox"/> plečiančius mano esama kvalifikaciją
<input type="checkbox"/> kita..... (įrašykite)

27. Kokios srities mokymuose norėtumėte dalyvauti ateityje?

(pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> Pardavimai	<input type="checkbox"/> Etiketės. Protokolas
<input type="checkbox"/> Vadyba	<input type="checkbox"/> Teisė
<input type="checkbox"/> Vadovavimas. Valdymas	<input type="checkbox"/> Finansai
<input type="checkbox"/> Rinkodara. Marketingas	<input type="checkbox"/> Užsienio kalba
<input type="checkbox"/> Personalo valdymas	<input type="checkbox"/> Kompiuterinis raštingumas
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas	<input type="checkbox"/> Kita..... (įrašykite)
<input type="checkbox"/> Konfliktų valdymas	

NUOŠIRDŽIAI AČIŪ JUMS UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ!