

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita BERSĖNAITĖ

**POKYČIŲ VALDYMAS BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE: ŠIAULIŲ
APSKRITIES IR MAŽEIKIŲ RAJONO PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**POKYČIŲ VALDYMAS BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE: ŠIAULIŲ
APSKRITIES IR MAŽEIKIŲ RAJONO PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)**

Magistro darbo autorė Jurgita Bersėnaitė

Vadovas doc. dr. Gintaras Šaparnis

Recenzentas doc. dr. Kęstutis Ališauskas

SANTRAUKA

Jurgita BERSĖNAITĖ

Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: Šiaulių apskrities ir Mažeikių rajono pavyzdžiu. Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotas tikslas – ištirti pokyčių besimokančioje organizacijoje poreikį ir efektyvumą. Išanalizuota ir teoriškai pagrįsta pokyčių koncepcija. Remiantis teorinėmis žiniomis ir tyrimo rezultatais, apibrėžta besimokančios organizacijos samprata. Atskleisti profesinių kompetencijų pokyčiai ir jų efektyvumas. Nustatyti faktoriai, įtakojantys besimokančios organizacijos modelio kūrimą. Tyrimas taikytinas organizuojant seminarus organizacijų nariams, nustatant darbuotojų kompetencijų spragas, rengiant vadybininkus, sudarinėjant vadybines programas.

SUMMARY

Jurgita BERSĖNAITĖ

The management of changes in learning organization: example by Siauliai district and Mazeikiai region. Master's work.

This master's final paper formulates the aim to explore the need and effectiveness of changes in learning organization. The conception of changes is analysed and founded on theoretical concepts. The conception of learning organization is determined in accordance with theoretical and empirical facts. Factors that influence the creation of learning organization's model are established. The research can be employed as the source to organize seminars for members of organizations, to test the lacks of employees' competence, to train managers and to make the management courses.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	9
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	9
1.2. Pokyčių rūšys ir veiksniai.....	11
1.3. Pokyčių realizavimo kliūtys ir jų priežastys	14
1.4. Pokyčių valdymo suvokimas.....	16
1.5. Pokyčių sėkmės veiksniai.....	17
2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA.....	19
2.1. Besimokančios organizacijos sampratos aspektai.....	19
2.2. Besimokančios organizacijos veiklos ypatybės.....	21
2.3. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis.....	24
2.4. Besimokančių organizacijų privalumai ir trūkumai.....	26
2.5. Vadovavimas besimokančiai organizacijai.....	28
2.6. Organizacinio mokymosi reikšmė.....	28
3. POKYČIŲ VALDYMO BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	31
3.1. Tyrimų bazė, metodologija, metodika, strategija	31
3.2. Tyrimo geografija ir tyrimo imties charakteristikos.....	34
3.3. Pokyčių valdymo besimokančioje organizacijoje tyrimo kintamieji.....	38
3.4. Pokyčių efektyvumo nustatymas.....	47
3.5. Pokyčių valdymo besimokančioje organizacijoje aspektų vertinimo sąryšiai.....	48
3.5.1. Besimokančios organizacijos bruožų vertinimas.....	49
3.5.2. Organizacijos padėties vertinimas.....	51
3.5.3. Sėkmės veiksnių vertinimas.....	52
3.6. Požiūrį į besimokančią organizaciją lemiantys faktoriai.....	53
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	64

ĮVADAS

Problema. Šiandien yra manoma, kad būtent besimokanti organizacija yra tas organizacijos modelis, kuris leidžia užtikrinti organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius bei ugdyti individus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese. Tačiau besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimas yra sudėtingas, ir viena iš pagrindinių priežasčių: nėra bendros besimokančios organizacijos sampratos (Pundzienė, 2002). Mums svarbu, kaip vyksta mokymosi pokyčiai organizacijoje ir kaip mokymosi procesas įtakoja vidinius pokyčius. Besimokanti organizacija – daugiaprasmė sąvoka. BO suprantama kaip organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija bei veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos.

Šiame darbe siekiama atskleisti, kaip vieni organizacijos nariai įtakoja kitus narius, koks tiesioginis ar netiesioginis mokymosi poveikis organizacijos viduje, kiek tai teigiamai veikia komunikaciją, vadybinius santykius, organizacinius bei kūrybinius sugebėjimus, kiek organizacijos narių mokymasis lemia organizacijos sėkmę, kiek BO nariai prisideda prie organizacijos sėkmės.

Vienas iš esminių XXI a. bruožų – nesibaigiantys pokyčiai, kurie, tapę gyvenimo norma, ku toliau, tuo labiau darosi spartesni. Jų neįmanoma visapusiškai kontroliuoti, negalima jų pradėti ar sustabdyti. Tegalima mėginti suteikti jiems norimą tempą, nukreipti kuria nors kryptimi ar pakeisti.

Įvairūs procesai (perėjimas iš vienos ekonominės sistemos į kitą, sparti globalizacija, eurointegracija) verčia veikti ypatingai, norint išlikti konkurentabiliais. Kinta vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, keičiasi bei tobulėja produktai ir paslaugos, jų sukūrimo būdai, auga verslui keliami reikalavimai. Visa tai įtakoja organizacijų valdymą ir keičia vadovų vaidmenį jose. Besimokančių organizacijų vadovai suvokia esamų ir būsimų pokyčių svarbą bei įtaką verslo plėtrai ir valdymui, išmoksta įgyvendinti organizacijos strategiją nuolat besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis. Vadovo gebėjimai analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, projektuoti ir reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias ir kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, bei išnaudoti išorinių jėgų įtaką, tampa esminiais, siekiant į vartotoją orientuotų pokyčių versle. Pokyčių valdymas apima organizacijos parengimą priimti aplinkos iššūkius, kokybinių pokyčių valdymą visose srityse ir tinkamiausių veiklos variantų pasirinkimą organizacijos vizijai pasiekti.

Pačios permainos nėra naujas reiškinys, nauja – jų tempas bei mastas. Gerinti kokybės valdymą, pertvarkyti procesus, diegti darbuotojų veiklos vertinimo ir atlygio sistemas, tobulinti klientų aptarnavimo ir projektų valdymo standartus – tai kasdienė vadovo veikla.

Viena iš organizacijų sėkmingos veiklos priežasčių – palankiai sutinkami pokyčiai. Puikiai dirbančios kompanijos yra besimokančios organizacijos, turinčios visą galybę priemonių ir

nusistovėjusią, neleidžiančią sustabarėti vadybos praktiką. Jos daugiau eksperimentuoja su pokyčiais ir skatina savo narius daugiau mėginti. Taigi šiuolaikinė visuomenė ir modernios organizacijos yra orientuotos į nuolatinę kaitą.

Tačiau ar mokyti pasiryžusios organizacijos bei jų nariai yra pasiruošę priimti pokyčius ir geba juos valdyti?

Tyrimo aktualumas. Iš esmės tai naujas tyrimas, nes Lietuvoje besimokančios organizacijos mažai tyrinėtos. Tradiciškai darbuotojai nesuvokia organizacijos kaip vieningos visumos, domisi siauromis profesinėmis arba vadybinėmis sritimis, nesuvokia savęs kaip visumos dalies. Šiuo tyrimu siekiama iširti profesinės kompetencijos, požiūrio, profesinės pasaulėžiūros pokyčius studijų įtakoje. Lietuvoje teorija apie besimokančią organizaciją taikoma remiantis teorinio ir empirinio tyrimo faktais, nes organizacijų tapsmas besimokančiomis siejasi su jų konkurencinėmis sąlygomis rinkoje, net veiklos pobūdžio keitimu. Taigi besimokančios organizacijos koncepcijos idėjos yra aktualios verslo ir paslaugų srityje dirbančioms organizacijoms ar įmonėms. Esant didžiulei žinių dinamikai tiek visame pasaulyje, tiek ir Lietuvoje, svarbiu tampa pokyčių valdymas organizacijoje.

Mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, įgalinantis ją geriau keistis, t. y. susitvarkyti su pokyčiais, ir pasinaudoti naujomis galimybėmis.

Šiaulių universiteto vykdytas projektas „Pokyčių valdymo įgūdžių ir konkurencinių gebėjimų plėtojimas besimokančioje organizacijoje“ atskleidė, kad besimokanti organizacija Lietuvoje dažniau yra tik siekiamybė, bet ne egzistuojantis reiškinys. Lietuvos įmonės stiprėja finansiškai, vadinasi, organizacijos gali skirti lėšų darbuotojų mokymui. Ši veikla tampa „gero tono“ ženklu. Šio darbo autorei taip pat teko dalyvauti šiame projekte: surinkti bei išanalizuoti mokslinę literatūrą apie besimokančią organizaciją, taip pat sukurti dvi anketas projekto dalyviams apklausti bei išanalizuoti gautus tyrimo duomenis.

Tyrimo objektas. Pokyčiai besimokančiose verslo ir ne verslo organizacijose.

Tyrimo dalykas. Pokyčių valdymas besimokančiose organizacijose.

Tyrimo tikslas – iširti pokyčių besimokančioje organizacijoje poreikį ir efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai :

1. Išanalizuoti ir teoriškai pagrįsti pokyčių koncepciją.

2. Remiantis teorinėmis ir empirinėmis žiniomis nustatyti besimokančios organizacijos sampratą.
3. Atskleisti profesinių kompetencijų pokyčius ir jų efektyvumą.
4. Nustatyti faktorius, įtakojančius besimokančios organizacijos modelio kūrimą.

Mokslinė hipotezė. Kryptingas organizacinis mokymasis sąlygoja tobulėjimą, didina konkurencinį pranašumą ir leidžia derintis prie pokyčių bei juos valdyti.

Tyrimų bazė: metodologija, metodika, strategija. Tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize, kurioje atsiskleidžia pokyčių klasifikacija, veiksniai, kaitos valdymas, besimokančios organizacijos ypatybės, samprata.

Tiriamieji. Tyrimui pasirinkti Mažeikių, Akmenės, Šiaulių ir Kelmės raj. įmonių ir organizacijų darbuotojai bei vadovai (150).

Instrumentarijus. Tyrime naudojami klausimai. Klausimyną sudaro trys struktūriniai dariniai: atmintinė, demografinių kintamųjų (klausimų) blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas. Tyrime naudojama respondentų nuomonė, nuostatos, žinios.

Metodai. Tiriamajame darbe vadovaujamosi kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinimo strategija bei naudojami šie tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė taikyta siekiant išstudijuoti pokyčių sampratą, kaitos valdymą, besimokančios organizacijos koncepciją, įvairių autorių atliktus tyrimus šioje probleminėje erdvėje ir teoriškai pagrįsti besimokančios organizacijos sampratą, veiklos ypatybes bei sukurti besimokančios organizacijos požymių atpažinimo modelį.
- Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime – verslo ir ne verslo organizacijų vadovų ir darbuotojų nuomonė tobulėjimo, organizacijos atvirumo ir lankstumo, šiuolaikinės kompetencijos, naujų mokymosi ir tobulėjimo sąlygų ir išteklių savoje organizacijoje klausimais. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pagrindinio tyrimo metodo – anoniminės apklausos raštu – pasirinkimą.

Strategija.

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2004 m. lapkričio mėn. – 2005 m. sausio mėn.).
2. Pirminis anketavimas (2005 m. sausio mėn.).
3. Pakartotinis anketavimas (2005 m. birželio mėn. – 2005 m. spalio mėn.).
4. Papildomas projekto dalyvių anketavimas (2005 m. birželio mėn.).
5. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2005 m. lapkričio mėn. - 2005 m. gruodžio mėn.).
6. Duomenų analizė ir interpretavimas (2005 m. gruodžio mėn. – 2006 m. sausio mėn.).

7. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2006 m. vasario mėn. – 2006 m. gegužės mėn.).

Tyrimo rezultatai: naujumas ir praktinis reikšmingumas. Didžiausi pokyčiai organizacijų viduje vyksta teisinėje ir finansinėje sferose, o didžiausios spragos pastebimos užsienio kalbų bei informacinių technologijų taikyme. *Teorinis reikšmingumas:*

1. Ribotas užsienio kalbų mokėjimas stabdo ryšių su užsienio partneriais atsiradimą, naujus kontaktus.
2. Naujausių informacinių technologijų taikymo stoka stabdo organizacijos modernizaciją.
3. Teisinė kompetencija leidžia šias žinias pritaikyti vadybinėje praktikoje, verslo sferoje.
4. Finansinė kompetencija įgalina tiesiogiai taikyti šias žinias tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų.
5. Išorinės aplinkos analizė padeda diegti naujoves organizacijos veikloje.

Praktinis reikšmingumas. Šį tyrimą galima pritaikyti organizuojant įmonių ir organizacijų seminarus, nustatant darbuotojų kompetencijų spragas, rengiant naujus vadovus, sudarinėjant vadybines programas:

1. Organizuoti profesinės užsienio kalbos rengimo kursus, verslo kalba, vadybine kalba. Tam galima pasinaudoti Europos Sąjungos lėšomis, skirtomis bendrųjų kompetencijų ugdymui.
2. Vesti informacinių technologijų panaudojimo organizacijos veikloje seminarus.
3. Į kvalifikacijos tobulinimo programas įtraukti inovacijų, projektų vadybą, strateginę analizę, marketingo tyrimus bei kitas aktualias vadybines sritis.

1. TEORINIS POKYČIŲ VALDYMO PAGRINDIMAS

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2000). Redaktorių kolegija. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- „Lietuvių kalbos žodyno“ (t. I–XX, 1941–2002) elektroninio varianto I leidimas (2005). [Žiūrėta 2006-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt>>.
- Tarptautinių žodžių žodynas (2005). Sud. A. Bendorienė. Vilnius: Alma littera.

A

Aspektas – požiūris, kuriuo koks nors dalykas, reiškinys traktuojamas.

B

Barjeras – kliūtis; dydžio riba, kurią peržengus, koks nors procesas kokybiškai pakinta.

Bruožas - savybė, ypatybė.

D

Darbuotojas – kas darbuojasi, veikėjas.

E

Efektyvus – veiksmingas; duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus.

F

Faktorius - kokio nors proceso priežastis arba viena iš pagrindinių jo sąlygų, veiksnys; jėga, sukelianti ir veikianti kurį nors reiškinį.

I

Įmonė – gamybos ar prekybos ūkinis vienetas.

K

Klientas – nuolatinis pirkėjas, lankytojas, užsakytojas; asmuo, su kuriuo turi komercinių ar kitokių reikalų kuri nors kredito, prekybos ar pramonės organizacija.

Kliūtis – trukdymas.

Kompetencija – klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs.

Konkurencija – varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą; varžymasis dėl didesnės pelno dalies, dėl rinkų, dėl žaliavų šaltinių ir t. t.

Konkurentas – kas konkuruoja, varžovas.

M

Modelis – sumažinta kieno schema, reprodukcija.

Mokyti – daryti, kad mokėtų, teikti mokslo žinių, lavinti, pratinti, daryti patyrusį, išmanantį, semtis patyrimo, supratimo.

O

Organizacija – žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui.

Organizacinis – susijęs su organizavimu, su organizacija, su ko nors rengimu, vienijimu, kūrimu, steigimu.

P

Padėtis – būklė, kurią lemia įvairios aplinkybės.

Partneris – dviejų arba grupės žmonių bendro darbo, veiksmo dalyvis; bendrininkas, kompanionas.

Paslauga – pagalba, patarnavimas.

Perspektyva – ateities vaizdas, planas, galimybė.

Perspektyvus – turintis perspektyvą, galintis daryti pažangą, augti; galintis sėkmingai plėtotis, būti naudingas, geras ateityje.

Pokytis – pakitimas.

Poreikis – pareikalavimas, reikmė, interesas.

Prekė – darbo produktas, skirtas parduoti.

Priežastis – reiškinys, dėl kurio vyksta kitas reiškinys.

Privalumas – gera savybė, pranašumas.

Produktas – gaminys, daiktas, medžiaga kaip žmogaus darbo vaisius; rezultatas, pasekmė, darinys.

R

Rinka – prekių mainų, pardavimo sfera.

Rūšis – prekių, daiktų, reiškinių kategorija, turinti tam tikrus kokybinius požymius, kuriais skiriasi nuo kitų tos pat kategorijos prekių, daiktų, reiškinių; platesnės kategorijos sudedamoji dalis.

S

Samprata – pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema, suvokimo būdas, koncepcija.

Sėkmė – sekimasis, laimė; padarinys, rezultatas.

Strategija – karo mokslo dalis, nagrinėjanti karo veiksmų parengimą, planavimą, vykdymą bei jiems vadovavimą, karyba; politinės, visuomeninės kovos vadovavimo mokslas.

Strateginis – esminis, svarbus bendriesiems tikslams pasiekti.

T

Trukdys – trukdymas, vilkinimas.

Trūkumas – ko nors pakankamo kiekio nebuvimas, nepriteklus, stoka, stygius; trūkstama ko dalis; taisytinis dalykas, yda, defektas.

V

Vadyba – vadovavimas, vadovybė.

Vadovas – kas vadovauja, yra atsakingas.

Valdymas – reguliavimas, tvarkymas.

Vartotojas – kas ką vartoja.

Veikla – darbas, užsiėmimas, aktyvumas kokioje nors srityje.

Veiksny – skatinimo priežastis, faktorius.

1.2. Pokyčių rūšys ir veiksniai

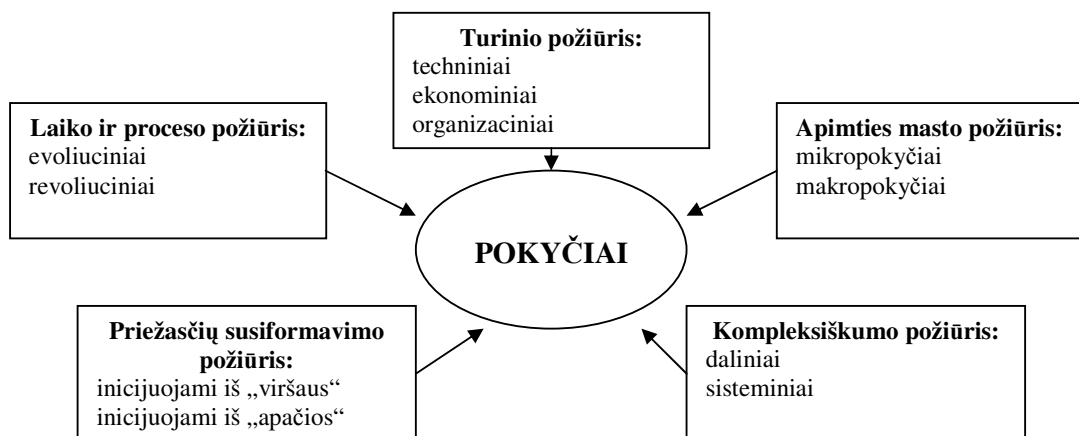
Egzistuoja daugybė pokyčių sampratų, kurias galima rasti vadybinėje literatūroje. P. Zakarevičius (2003), apibendrinęs įvairių autorių (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Johnson, 1987; Carnall, 1990; Hurst, 1995; Morgan, 1998 ir kt.) mintis, skiria du požiūrius į pokyčius. Pirmasis – pokyčiais vadinami pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų. C. Carnall (1990) teigia, jog dabartinė organizacija yra tuo efektyvesnė, kuo jos darbuotojai labiau pasiruošę pokyčiams. Efektyvi organizacija yra tokia organizacija, kuri skatina ir remia mokymąsi iš pokyčių. Tam reikia atviro vadovavimo stiliaus, rizikos ir iniciatyvos skatinimo, sugebėjimų įvertinti ir kontroliuoti progresą bei spręsti problemas. Efektyviai veikiančiose organizacijose pokyčiai diegiami greitai, o darbuotojai ir vadovai tuo metu mokosi ir gilinausi į organizacijos veiklą. Jei pokyčių diegimas neskatina mokytis, tai ateityje įsitvirtins neigiamas požiūris į pokyčius. Efektyvumas gali būti pasiektas ir išlaikytas, jei žmonės ir organizacijos keičiasi mokydami iš patirtų pokyčių.

Antrasis – pokyčiais vadinami pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje. Jie vyksta objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors įtakoti.

Tuo tarpu lietuviškoje vadybinėje literatūroje aptikome kiek kitokią pokyčių traktuotę. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) pokyčiais laiko kiekvieną naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimą ar išnykimą (tai būtų struktūriniai pokyčiai), atskirų elementų ar jų grupių veikimo būdo, taip pat esminius valdymo posistemio veiklos parametrų, pasireiškiančių jos elgsenoje, pasikeitimus.

D. Lodienė (2005) organizacinius pokyčius apibūdina kaip stambius pokyčius, vykstančius organizacijoje. Kartais jie gali būti dideli ir dramatiški. Tai misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, smulkių įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos, organizacijos susilieėjimas arba susiskaidymas, operacijų restruktūrizavimas. Tačiau kartais pokytis gali būti smulkus ir sunkiai pastebimas, kai yra diegiama nauja įrangos dalis arba kai asmuo palieka organizaciją ir kas nors kitas įsitraukia į jos veiklą. Organizacijos mokymasis, procesų valdymas ir bendra kokybės vadyba – tai keletas populiariųjų metodų, kurie dabar yra taikomi organizacijose siekiant atsiliepti į išorės aplinkos kaitą.

Dar vienas svarbus pokyčių sampratos aspektas – strateginiai pokyčiai. A. Vasiliauskas (2002) organizacinius pokyčius, kurie vyksta nuolat ir yra įprasti kiekvienoje organizacijoje, atskiria nuo strateginių pokyčių. Organizacinių pokyčių greitis gali svyruoti tarp dviejų kraštutinių – lėtų ir greitų. Strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus (veiksnius) organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Jie skatina, kad didžioji organizacijos personalo dalis pakeistų savo veiksmų šablonus, vertybių ir net įsitikinimų skales.



1 pav. Pokyčių klasifikacija

Šaltinis: Stoškus, St., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 12.

Pokyčių analizė, įvertinimas, jų įgyvendinimo ir valdymo organizavimas būtų gana problemiški neapibūdinus jų turinio ir pagrindinių charakteristikų. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) siūlo pokyčių klasifikaciją įvairiais aspektais (žr. 1 pav.). Kaip matyti 1 paveiksle, pokyčiai skirstomi įvairiais požiūriais: turinio, vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio, apimties, pokyčių priešasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos, kompleksiskumo. Tačiau organizacijų praktikoje sunku būtų surasti „grynus“, vienam ar kitam požiūriui priklausančius pokyčius. Pasikeitimai vyksta integruotai keičiantis visai organizacijai kaip visumai.

Kiek detaliau pokyčių grupes išskiria K. Usevičius (1998). Anot jo, pokyčius galima klasifikuoti pagal kiekybę, kokybę, struktūrą ir ryšius, procesus, permainas laike ir judėjimą, priežastis arba pasekmes, ribinius taškus; naujus sisteminius lygmenis, naujai performuluotus uždavinius, fono uždavinius, aplinkybių, laiko, erdvės, fono pasikeitimus, naujų dalykų sukūrimą, atskirų uždavinių fragmentus, kombinacijas, uždavinių pluoštus ir grandinę.

W. B. Rouse (2001) teigia, kad pokyčiai suteikia naujų galimybių augti ir atpildą, tačiau tuo pačiu pabrėžia, jog pokyčius sunku inicijuoti. Dažnai organizacijų vadovai būna priversti pakeisti paskatinimo ir apdovanojimo sistemą, kad esminiai pokyčiai pasisektų. Šiuolaikinėje visuomenėje reikia greičio, lankstumo ir veiksmų laisvės. Šis autorius išskiria dvi pokyčių teorijas:

- Teorija E paremta ekonomine verte, kai vieninteliu sėkmės matu laikoma akcininko vertė. Pokyčiai paprastai apima ekonominį paskatinimą, smarkų gamybos sustabdymą, restruktūrizaciją.
- Teorija O paremta organizaciniais pajėgumais, kai sėkmės veiksniumi laikomas organizacinis mokymasis. Pagal šią teoriją pokyčiai koncentruojami ties organizacijos kultūra – darbuotojų elgesiu, pažiūromis, gebėjimais ir įsipareigojimu.

Manytume, kad mums svarbesnė yra antroji teorija, kuri akcentuoja organizacijos narių požiūrio, žinių bei gebėjimų kaitą. Čia žinios suvokiamos kaip organizacinių pokyčių pagrindas.

Tuo paties požiūrio laikosi ir P. Jucevičienė (1996), kuri teigia, kad pasikeitimai gana nesunkiai vyksta toje organizacijoje, kuri yra save ugdanti organizacija, tai yra, ne tik sau kelianti naujus vystymosi tikslus, bet ir užtikrinanti savo narių augimą kvalifikacine prasme.

Pokyčių reikšmė organizacijos veiklai yra didžiulė. Norėdama sėkmingai prisitaikyti prie išorės pokyčių, organizacija turi būti lanksti (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004). Kalbant apie pokyčius akcentuojamos trys sąvokos: žinios, mąstymas ir supratimas. Galima sukaupti žinių apie esamus ar buvusius pokyčius, bet suprasti ir suvokti, kaip jie atsiranda ir kas sąlygoja jų atsiradimą geba ne kiekvienas. Teisingos žinios – tai tikslios žinios, gautos tinkamu laiku, būtinos ir pakankamos organizacijos adaptavimuisi prie išorės pokyčių.

Ne mažiau svarbus aspektas analizuojant organizacinius pokyčius yra jų priešasčių nustatymas. Pokyčius sąlygoja tiek išorinė, tiek ir vidinė organizacijos aplinka. Taigi organizacinės kaitos priežastys gali būti įvairios. P. Zakarevičius (2003) pagrindinėmis išorinėmis organizacinių pokyčių

priežastimis laiko naujus mokslo atradimus, globalinius pasikeitimus visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, neprognozuojamus kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmus bei ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesus. Organizacija yra priversta keistis reaguodama ir į kokybinę organizacijos personalo augimą, kiekybinę organizacijos plėtimąsi ir organizacijos išsigimimą (vidinės organizacinių pokyčių priežastys).

„Vadybininko žinyne” (2000) tvirtinama, kad pokyčius lemia technologijų ir komunikacinių sistemų pažanga, konkurencija, stiprėjanti globalizacija ir privatizavimas. Vadovai privalo žvelgti į permainas ir naujoves kaip į naujas augimo galimybes, o ne kaip į baimę keliantį reiškinį. Lankstumas, sugebėjimas modifikuoti tikslus padeda suprasti kintančią aplinką ir prisitaikyti prie jos. Mokymasis, kaip elgtis permainų atveju, duoda neabejotinos naudos – daugiau kūrybiškumo, geresnius įgūdžius, didesnius pasiekimus.

Apibendrinę anksčiau išdėstytas mintis, galime teigti, kad pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami, kartais net nepriklausomi nuo organizacijos veiklos ir pastangų juos valdyti. Tačiau organizacija sėkmingai gali valdyti nuo jos priklausomus pasikeitimus juos planuodama ir keisdama savo narių nuostatas bei plėsdama jų profesines kompetencijas.

1.3. Pokyčių realizavimo kliūtys ir jų priežastys

Pokyčių realizavimas gana dažnai sutinka kliūtis ir pasipriešinimą. Nagrinėdami šias problemas, dauguma autorių pagrindinį dėmesį skiria sociopsichologiniams ir vadybiniams aspektams. B. Neverauskas, J. Rastenis (2001) teigia, kad žmonės permainoms priešinasi dėl trijų priežasčių. Pirmą, esant neapibrėžtumui, žmonės perdėtai reaguoja, nes nežino, kokios bus permainų pasekmės. Antra, jaučiamas netekties jausmas, kuris atspindi susirūpinimą, kad po permainų kokie nors poreikiai bus mažiau tenkinami. Trečia, vyrauja įsitikinimas, kad permainos nieko gero neduos. Žmonės gali galvoti, kad pakeitimai problemų neišspręs, o tik padidins jų skaičių. Todėl mano, jog pakeitimai nereikalingi ar nepageidaujami.

A. Vasiliauskas (2002) teigia, kad žmonės pokyčiams priešinasi dėl nerimo, pavyzdžiui, grėsmės netekti darbo, pesimizmo, susierzinimo, interesų stokos ir priešiško strateginiams pasiūlymams. Tačiau visa tai galima įveikti aktyviau įtraukiant besipriešinančius į pokyčių procesą, kuriant paramos mechanizmą, bendraujant ir diskutuojant, panaudojant vadybininkų autoritetą ir statusą, siūlant pagalbą, skatinant, palaikant individualiai bei panaudojant simbolius įspėti apie naujoves.

W. B. Rouse (2001) išskiria tokius kaitos trukdžius: vadovavimo stoka, išsekusi iniciatyva, slogi kultūra, neramumai vadyboje, atidėliojimas ir prastas įgyvendinimas.

Kiek platesnį kaitos kliūčių vertinimą pateikia B.G. Hoag, H. V. Ritschard ir C. L. Cooper (2002). Šie autoriai pagrindinėmis kliūtimis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius, laiko silpną lyderystę, pasireiškiančią vizijos nebuvimu, nesėkmingu bandymu teikti paramą pokyčiams, pokyčių blokavimu, pokyčių vengimu, pokyčių poreikio nematymu. Antrąją kliūčių grupę sudaro fragmentiškas požiūris, valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas, bejėgiškumas ir pirmenybė faktiškai padėčiai. Tai silpno vadovavimo požymiai. Kuomet pokytis yra sutinkamas kaip grėsmė, kliūtimi įvardijama pati organizacijos kultūra.

Pasipriešinimas gali būti individualus, grupinis ir sisteminis (Jucevičienė, 1996). Žmogus paprastai priešinasi tada, kai nesijaučia saugus. Dažniausiai tokia reakcija pasireiškia tada, kai darbuotojas jaučia, jog yra priverstas rizikuoti, o tai prieštarauja jo prigimčiai; jaučia, kad gali tapti nereikalingas; įvykus pasikeitimui nesugeba vaidinti naujo vaidmens; nukentėjus prestižui; nesugeba ar nenori persikvalifikuoti, keisti stilių; nukentėjus interesams. Tačiau gali būti, jog žmogus reaguoja nepalankiai todėl, kad pasikeitimai yra blogai suplanuoti arba jo nesuprasti. Grupinis pasipriešinimas yra proporcingas grupės valdžios pobūdžio, vertybių, elgesio, normų pasikeitimui. Sistemos pasipriešinimas pasikeitimams neretai vyksta dėl organizacijos nekompetentingumo, ypač – vadovų.

A. Huczynski ir D. Buchanan (2001) išskiria pagrindinius barjerus, kurie trukdo įgyvendinti pokyčius: rungtnės dėl resursų, funkcinės ribos, pokyčių valdymo sugebėjimo trūkumas, vidutinis vadovavimas, ilgas laiko leidimas prie informacinių technologijų, bloga komunikacija, darbuotojų pasipriešinimas, žmogiškųjų resursų problemos, pvz., mokymai, iniciatyvos trūkumas, nerealūs grafikai.

J. P. Kotter (1996) siūlo vengti per didelės ramybės būsenos, nesėkmės kuriant atitinkamai galingą vedančiąją koaliciją, nepakankamo vizijos galios įvertinimo, nutolimo nuo vizijos, leidimo atsiradusioms kliūtims blokuoti naują viziją, nesėkmių kuriant trumpalaikius laimėjimus, per greito pergalės deklaravimo, nesirūpinimo įtvirtinti pokyčius korporacinėje kultūroje. Tai yra pokyčių įgyvendinimo klaidos, kurios organizacijai trukdo įgyti konkurencinį pranašumą ir rasti savo nišą.

Tačiau pokyčių realizavimo kliūčių skalė yra platesnė. P. Zakarevičius (2003) siūlo analizuoti ekonominio, techninio-technologinio, vadybinio, ir socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtis. Kaip vieną svarbiausių pokyčių kliūčių šalinimo priemonių šis autorius nurodo permanentinį darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimą. Būtina naudoti įvairiausias kvalifikacijos tobulinimo formas bei metodus ir siekti, kad pokyčių realizavimui būtų suformuota pozityvi atmosfera. Lygiagrečiai turėtų vykti dar viena vadybinė priemonė – darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos valdymo darbus procesas. Kita svarbi formalioji priemonė - nuolatinis organizacijos valdymo procesų ir struktūrų analizavimas ir jų

atitikimo vidaus ir išorės sąlygų būsenai užtikrinimas. Procesų ir struktūrų mobilumas ir lankstumas, sudaro galimybes pokyčių realizavimo uždavinius spręsti operatyviai ir efektyviai.

Įvaldžius anksčiau įvardintus trukdžius, kurie trukdo pokyčiams atsirasti ir juos įgyvendinti, bei numačius, kaip tas kliūtis pašalinti, galima būtų sėkmingai valdyti pokyčius. Tačiau bet kuriems pokyčių valdymo projektams turi būti vadovas, turintis įgūdžių, kompetencijos ir gabumų juos įgyvendinti. Mažiausiai nesėkmių yra tikėtina tuomet, kai pokyčiai yra planuojami. Planuotas pokytis – sisteminės pastangos perprojektuoti organizaciją tokiu būdu, kuris padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų ar pasiekti naujus tikslus (Lodienė, 2005). Tiksliai planuotas pokytis yra apibrėžiamas kaip apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas, arba kaip veikimo filosofijos ar stiliaus pokytis.

1.4. Pokyčių valdymo suvokimas

Norint sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių organizacijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai, vykstantys organizacijoje, turėtų būti valdomi. D. Lodienė (2005) išskiria tris dalykus, kurių prireikia valdant bet koki pokyčių procesą. Pirma, reikalingos žinios, t.y. supratimas, ką keisti ir kodėl keisti. Antra, noras ir ketinimas keisti. Trečia, įgūdžiai ir gebėjimai, kurie parodo mums, kaip keisti. Jei nebus bent vieno iš šių komponentų, pokyčiai nevyks taip, kaip pageidautume.

B. Neverauskas, J. Rastenis (2001) pateikia šešių etapų modelį permainingoms valdyti. Pirmiausia reikia skatinti vykdyti permainas. Svarbu įsisąmoninti, kad permainos yra būtinos. Spaudimą gali daryti išorės (konkurencija ir pan.) ir vidaus (mažėjantis našumas ir kt.) veiksniai. Antra, ieškoti tarpininkų ir stengtis perkelti dėmesį. Vadovybė gali nesugebėti atlikti analizės ir įgyvendinti pakeitimų. Rimtos permainos dažniausiai reikalauja pakeisti pažiūras ir gali prireikti kvieisti konsultantų, nes savi darbuotojai gali būti nepakankamai objektyvūs. Trečia, diagnozuoti ir suvokti kaitą. Šiame etape surenkama informacija ir nustatomos priežastys tos problemos, kuri reikalauja pakeitimų. Šis procesas prasideda aukščiausiose valdymo pakopose ir palaipsniui leidžiasi iki žemiausios pakopos. Tačiau jis negali prasidėti be informacijos iš apatinių pakopų, nes tada sprendimas remsis neteisingais duomenimis. Ketvirta, ieškoti naujo sprendimo ir jį įgyvendinti. Negalima senais metodais spręsti naujų problemų. Be to, reikia pasiekti, kad naujus sprendimus remtų tie, kurie juos įgyvendins. Penkta, eksperimentuoti ir aiškintis. Dideles permainas atlikti vienu mostu yra labai rizikinga. Prieš įdiegiant plačiu mastu planuojamus pakeitimus tikslinga iširti ir nustatyti jų trūkumus. Šešta, remti iniciatyvas ir sutarti dėl permainų. Permainingoms reikia palankiai nuteikti žmones: įtikinti darbuotojus, kad jos naudingos organizacijai ir jiems patiems.

Taigi suprantame, kad pokyčiai turi būti valdomi. Šiuolaikinės vadybos išskirtinumą rodo gebėjimas vadovauti kaitai, kuris suteikia konkurencinį pranašumą. Apibendrinę anksčiau išdėstyta medžiagą galime teigti, kad vykstant didžiulei kaitai, keičiasi ir iššūkiai, kurie tenka organizacijoms. Tik suvokę savo reakciją į pasikeitimus vidinėje ir išorinėje organizacijos aplinkoje, vadovai ir darbuotojai gebės suvaldyti pokyčius.

1.5. Pokyčių sėkmės veiksniai

Daugelio autorių nuomone vienas iš svarbiausių aspektų, garantuojančių pokyčių sėkmę organizacijoje, yra jos vadovų požiūris į pokyčius užtikrinančius veiksniai (Zakarevičius, 2003).

P. Jucevičienė (1996) palankiai žiūrėdama į pasikeitimus kaip į organizacijos vystymosi sąlygą, apibendrinama pabrėžia penkis momentus, į kuriuos turėtų būti atkreipiamas dėmesys, prieš pradėdant bet ką keisti. Keisti tik tai, ką reikia. Nedaryti pakeitimų dėl jų pačių. Jeigu įmanoma, geriau evoliuciniai, o ne revoliuciniai pasikeitimai. Išsiaiškinti labiausiai tikėtiną pasikeitimo efektą ir jį pristatyti darbuotojams, pirmiausiai turint mintyse žmogiškuosius poreikius. Dalintis pasikeitimo nauda su dirbančiais. Išryškinti problemas, atsiradusias realizavus pasikeitimus, ir analizuoti jas.

D. Lodienė (2005) pateikia aštuonis žingsnius, t.y. veiksmus, kurie veda prie sėkmingų pokyčių:

1. Būtinumo jausmo sukūrimas.
2. Pagrindinės koalicijos (sąjungos) sukūrimas.
3. Vizijos ir strategijos plėtojimas.
4. Pokyčių vizijos komunikavimas.
5. Galios suteikimas visuotiniam veiksmui.
6. Trumpalaikių laimėjimų kūrimas.
7. Laimėjimų užtvirtinimas ir kitų pokyčių kūrimas.
8. Naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje.

Greita reakcija į permainas yra svarbiausias sėkmingo verslo veiksnys. Visų grandžių vadybininkai turi mąstyti kūrybiškai ir naujoviškai. „Vadybininko žinynas“ (2000) siūlo tokius permainų kelius: inicijuoti veiklą naujose srityse – taip paskatinant žmones mokytis, tobulėti, vaduotis iš stereotipų; padėti nustatyti prioritėtines verslo sritis; padėti bendrovei prisitaikyti prie kintančios rinkos ir klientų reikalavimų; padėti išsiaiškinti įmonės trūkumus ir privalumus, resursus ir naujas galimybes; sudaryti sąlygas, kad bendrovė turėtų kuo daugiau progų aplenkti konkurentus.

Įgyvendindami pasikeitimus vadovai galėtų laikytis šios veiklos taktikos: įtraukti darbuotojus į pasikeitimų planavimą ir diegimą („dalyvavimas“); labai aiškiai parodyti pasikeitimų rezultatą kaip kiekvieno būsimą naudą; užtikrinti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu; užtikrinti efektyvią

komunikaciją, informuojant darbuotojus apie tai, kas vyksta, siekti jų psichologinio artumo; jeigu įmanoma, remtis grupės jėga; siekti sutelkti pastangas (Jucevičienė, 1996).

Kaita yra nuolatinis ir neišvengiamas procesas, vedantis į tobulėjimą. Į kaitą visuomet žiūrėkite pozityviai. Numatykite galimas kaitos pasekmes. Paruoškite planą, kaip įgyvendinsite pokyčius. Į planavimo ir įgyvendinimo procesą įtraukite žmones, kuriuos kaita palies tiesiogiai. Organizacijos kaitos metu kuo daugiau informacijos suteikite darbuotojams. Atraskite galimybes, kurias suteiks pokyčiai, paaiškinkite žmonėms, ką, jūsų nuomone, kaita reikš jiems. Nusiteikite, kad darbuotojai priešinsis pokyčiams. Atvirai išklauskite darbuotojų reakciją į pasiūlytus pokyčius. Iš anksto paruoškite strategiją, kaip kovosite su pasipriešinimu kaitai. Supraskite, jog įveikti pasipriešinimui reikia laiko. Skaitykite literatūrą, išklauskite kursus apie tai, kaip keičiasi žmonės ir kaip valdomi kaitos procesai (Pundzienė, 2004).

2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA

2.1. Besimokančios organizacijos sampratos aspektai

Dažnai literatūroje yra sutinkami skirtingi terminai, apibūdinantys ar siekiantys apibūdinti tą patį objektą arba reiškini. Vadybos teorijoje iki šiol vieningai nesutariama dėl sąvokos „besimokanti organizacija“, nes egzistuoja ir kitos panašios sąvokos, pvz., moksloji organizacija, besimokanti mokyti organizacija ir pan. (Augustinaitis, 2002; Andziulienė, Brauklytė, 2004 ir kt.). Užsienio literatūroje yra pateikiamas terminas „learning organization“, kuris gali būti verčiamas kaip vienas iš anksčiau paminėtų terminų. Mes apsistosime ties sąvoka „besimokanti organizacija“ (toliau BO).

Įvairūs autoriai, remdamiesi savo tyrimų rezultatais, besimokančią organizaciją apibrėžia akcentuodami skirtingus jos aspektus. E. Heery ir M. Noon (2001) žmoniškųjų išteklių valdymo žodyne teigiama, kad „BO – tai organizacija, kuri išsiugdė gebėjimą nuolat adaptuotis. Užuoat likusi prie nusistovėjusių veiklos būdų, BO nuolat ieško naujų idėjų ir požiūrio. BO yra atvira, joje akcentuojama bendravimo visais lygiais svarba, toleruojama kritika ir kuriama kultūra, kuri leidžia visų lygių darbuotojams laisvai kalbėti nebijant būti sukritikuotiems ar nubaustiems“.

Vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos sampratos aspektų yra adaptacija prie besikeičiančios aplinkos, nuolat vykstančių pokyčių. A. Pundzienė (2002), A. Poškienė (2004), D. Bukantaitė ir R. Laužackas (2004) laikosi požiūrio, kad adaptacija garantuoja vystymąsi, pažangą, konkurencingumą ir yra viena iš sąlygų siekiant patenkinti besikeičiančios visuomenės poreikius. Besimokanti organizacija ne tik prisitaiko prie pokyčių, bet ir juos įtakoja. B. Simonaitienė (2003) akcentuoja mokymosi tempą. Anot jos, besimokanti organizacija norėdama išlikti ir augti siekia tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą. Jei vidinis organizacijos mokymasis yra lėtesnis nei išoriniai pokyčiai, tai organizacija yra silpnėjanti.

Besimokančios organizacijos koncepcijos pradininku laikomas P. Senge (1999) BO kūrimą laiko sunkiu ir ilgalaikių pastangų reikalaujančiu darbu. Pasak jo, šis procesas apima pokyčius darbuotojo mąstyme ir organizacinės kultūros kaitą, kuri didina lankstumą ir greitą adaptaciją prie besikeičiančios aplinkos. BO jis laiko ateities darbų vizija, o ne „organizacijos tipu“. Besimokančioje organizacijoje 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. Šis autorius skiria du mokymosi tipus: adaptyvųjį ir generuojantį. Kalbant apie BO, antrasis mokymosi tipas yra daug reikšmingesnis. Jis yra orientuotas į ateitį, idėjų išvalgą ir problemų paiešką. Taip mokantis sukuriama galimybė ir prielaidos įtakoti aplinkos pokyčius.

J. Loermans nurodo, kad terminas BO tampa prasmingas, kai kalbama apie organizacijas, kuriose vyksta generuojančio mokymosi procesai. Jose kuriama ir priimama aplinka, kuri skatina kasdienį mokymąsi ir formalųjį išsilavinimą.

Kai kurie autoriai (Smith, 2001; Pundzienė, 2002; Simonaitienė, Leonavičienė, Žvirdauskas, 2004; Andziulienė, Brauklytė, 2004; Addleson, 2005) besimokančiomis organizacijomis laiko tokias organizacijas, kuriose žmonės nuolat plečia savo kompetenciją kurti, įgyti ir perduoti žinias. 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 skleisti organizacijos viduje. BO skatina žmones mokytis, o kiekviena užduotis sutinkama kaip galimybė mokytis ir investicija į organizacijos ateitį. Be to, mokymasis komandoje turtina organizacijos atmintį, nes diskutuojant su kolegomis individo įgytos žinios tampa bendru organizacijos turtu. Besimokanti organizacija yra žmonių bendruomenė, turinti bendrą tikslą, ateities viziją ir suvokimą.

P. Zakarevičius (2003) 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. Akivaizdu, kad nuolat besivystanti ir besimokanti organizacija tampa modernios šiuolaikinės organizacijos modeliu.

A. Garalis (2003) besimokančiomis organizacijomis vadina tokias organizacijas, kuriose darbuotojų įgūdžiai ir žinios yra nuolat atnaujinami. Tiesioginis ir spartus mokymosi efektas būna tada, kai pačioje organizacijoje organizuojamas mokymas, konsultavimas, atliekamas tyrimas ar įvertinimas bei mokoma pagal tos organizacijos poreikius. Netiesioginis ir uždelstas įsisavinimas vyksta kaupiant patirtį ir nukrypstant nuo įprastos tvarkos bei siekiant išspręsti naujai iškilusias problemas ar keičiant organizacijos kultūrą. Besimokančioje organizacijoje kultūros identifikavimo ir formavimo vaidmuo labai svarbus, nes tai lemia adaptaciją prie išorinės aplinkos, strateginę sėkmę ir integruotos veiklos efektyvumą. 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 darbuotojų mokymosi procesą ir jos potencialas auga greičiau už atskiro darbuotojo potencialo augimą.

Kitas labai svarbus besimokančios organizacijos sampratos aspektas – įgytos patirties refleksija ir veiklos perspektyvų apmąstymas. Taigi BO suprantama kaip kolektyvinės veiklos ir refleksijos – patirties apmąstymo ir analizės – rezultatas. Gauti duomenys verčiami į visiems organizacijos nariams prieinamas ir atkoduojamas žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti.

B. Simonaitienė, R. Leonavičienė, D. Žvirdauskas (2004) akcentuoja tai, jog šių procesų veikėjai

nėra tik vadovai ir organizacijos kūrėjai. Šiuose procesuose aktyvūs yra visi organizacijos veikėjai: vadovai, aukštos kvalifikacijos specialistai, pagalbinis ir aptarnaujantis personalas.

Vadybos mokslo teoretikai (Kanji, Moura E Sá, 2001; Vasiliauskas, 2002; Simonaitienė, 2002; Jucevičius ir kt., 2003) pabrėžia, kad besimokančioje organizacijoje mąstymas ir veiklos integracija turi vykti visais lygiais - individų, grupių ir organizaciniu lygmeniu, kai nuolat kaupiamas ir tobulinamas individualus ir organizacinis žinojimas bei gebėjimai veikti visiems drauge organizacijoje, siekiant jos tikslų. Taigi organizacijų vadovams tenka keletas vaidmenų nuo idėjų generatorių, nuovokumo ugdytojų iki visos sistemos valdytojų. Šios rolės reikalauja naujų gebėjimų, pvz., gebėjimo kurti bendrą viziją ir pan. Patartina įtraukti personalą ir vadybininkus į strategijos kūrimą jau pirmose strateginio proceso stadijose. Tik tiesiogiai prisidedamas prie strategijos kūrimo, personalas gali išsiugdyti išipareigojamą organizacijos strategijai. Besimokančios organizacijos koncepcija yra konceptualiai nauja paradigma, mokymąsi organizacijoje traktuojanti ne kaip formalizuotą akademinę veiklą, o kaip nuolatinę vidaus ir išorės refleksiją, generuojanti organizacijos veiklos alternatyvas bei ieškanti organizacijos vystymosi perspektyvų. Toks požiūris leidžia manyti, kad verslo ir paslaugų organizacijų atveju, būtinybė „žūtbut išlikti“ yra akstinas mokymuisi.

A. Othman, A. M. Leman (2005) pateikia tokią BO sampratą: „Tai organizacijos forma, kuri leidžia mokytis jos nariams tokiu būdu, kuris sukuria pozityviai vertingus rezultatus, tokius kaip inovacijos, veiksmingumas, geresnis susijungimas su aplinka ir konkurencinis pranašumas“. Jie teigia, kad organizacinis mokymasis yra priemonė pasiekti norimą rezultatą – besimokančią organizaciją.

Iš pateiktų apibrėžimų gausos apibendrinami galime išskirti tokias besimokančios organizacijos koncepcijos sudėtines dalis:

- Mokymasis – pagrindinė BO kultūros vertybė.
- Mokymasis – tai derinimasis prie besikeičiančios aplinkos.
- Nenutrūkstama mokymosi veikla ir tobulinimosi procesai.
- Žinių kūrimas, įgijimas ir perdavimas visais organizacijos lygiais (organizacijos atmintis – mokymosi rezultatas).
- Įgytos patirties refleksija ir ateities perspektyvų įžvalga.

2.2. Besimokančios organizacijos veiklos ypatybės

Mokslinėje vadybinėje literatūroje išskiriama daug ir įvairių bruožų, charakteristikų ir pan., apibūdinančių besimokančios organizacijos veiklos ypatybes (savybes). Mums pavyko aptikti ir apibendrinti besimokančios organizacijos ypatybes, kurios derinamos su BO bruožais,

charakteristikomis, aksiomomis, mokymąsi palaikančiais veiksniais, mokymosi disciplinomis ir aspektais (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel, 1991	Leithwood, 1996	Addleson	Nevis, Dibella, Gould, 1996	Senge, 1999	Clark, 2001	M. Hale, 1996	G. Morgan, 1998	B. Garrat, 1987
BO charakteristikos	BO bruožai	BO aksiomos	Mokymąsi palaikantys veiksniai	Mokymosi disciplinos	BO charakteristikos	BO bruožai	BO aspektai	BO bruožai
Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas. Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius. Padalinių bendradarbiavimas. Lanksčios organizacijos struktūros. Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas. Mokymąsi skatinanti organizacijos aplinka. Tobulinimosi galimybės visiems.	Investicijos į savo ateitį šviečiant ir lavinant organizacijos narius. Kartu kuriam bendra organizacijos vizija ir prisiimama misija. Darbo ir mokymosi integracija. Taikomos pačios naujausios atviros ir distancinės informacijos perdavimo technologijos Reaguojama į visuomenės ir aplinkos poreikius. Nuolatinis mokymasis.	Bendradarbiavimas. Esminis dalykas yra žmonių požiūris ar nuostata kitų žmonių atžvilgiu. Struktūra ar strateginiai planai silpnai įtakoja įvykius BO. Organizacijos kūrimas yra ne funkcinis, o situacinis.	Aplinkos stebėjimas. 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. Vadovų dalyvavimas vizijos kūrimo, įgyvendinimo ir edukaciniuose procesuose.	Sisteminis mąstymas. Asmeninis meistriškumas. Mąstymo modeliai. Bendrai kurta vizija. Komandų mokymasis.	Komandinis darbas ir mokymasis. Bendradarbiavimas. Bendra vertybių sistema. Eksperimentinis mokymasis. Naujų idėjų skatinimas. Maksimalus kiekvieno žmogaus gebėjimų naudojimas.	Dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą. Atviras ir konstruktyvus bendravimas Bendros organizacijos vertybės. Atskiro asmens darba vertina kolegos (profesionalai). Siekiama proaktyvaus elgesio. Darbo vieta kartu yra ir mokymosi vieta. Darbuotojai nuolat mokosi, kaip mokytis kartu.	Organizacijos tmintis. Didelių informacijos srautų apdorojimas ir taikymas. Nuomonių įvairovės toleravimas priimant sprendimus. Pokyčius valdo atskiri individai. Komandos ir visa sistema. Bet kuris organizacijos vienetas – svarbi visumos dalis. Gebėjimas augti, vystytis ir keistis pagal besikeičiančią išorinę aplinką ir patirtį.	Stebima aplinka. Suprantama naujovių svarba. Kiekviena nauja užduotis – galimybė mokytis. Nuolat atsinaujinama. Įdarbinami žingeidūs asmenys. Skatinamas žinių troškimas, smalsumas. Organizacijos vadovai - pavaldinių tobulėjimo skatintojai. Mokomasi iš sėkmių ir nesėkmių. Šalinamos mokymosi kliūtys. Užtikrinamas mokymasis visose organizacijos grandyse.

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

Veiklos ypatybių analizei pasirinkta B. Simonaitienės (2003) pateikta bruožų klasifikacija. Todėl besimokančios organizacijos veiklos ypatybių analizės pagrindu pasirinkti M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel (1991) suformuluoti BO bruožai, nes šie autoriai pateikia išsamią BO veiklų visumą. BO savybių analizė papildyta ir kitų autorių siūlymais. Išanalizavus pateiktą anksčiau minėtų autorių bruožą, jis lyginamas su kitų autorių analogiškais bruožais ir pateikiama galutinė BO veiklos ypatybės formuluotė.

Viena iš M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel (1991) išskirtų BO charakteristikų yra strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas, kita – visų organizacijos narių įtraukimas į politikos formavimą. Leithwood (1996) tai įvardija kaip bendros vizijos ir misijos prisiėmimą. P. Senge (1999) skiria atskirą discipliną – bendrai kurtą viziją. Tą patį bruožą išskiria Clark (2001) ir M. Hale (1996). Vieni autoriai labiau akcentuoja visų narių dalyvavimą, kiti – mokymosi aspektą. Be to, ši veikla turi būti refleksivi, t.y. visi veiksmai yra apmąstomi, įvertinami ir modifikuojami. Tuo tarpu E. Nevis, A. Dibella, J. Gould (1996) pabrėžia vadovų dalyvavimą vizijos kūrimo, įgyvendinimo ir edukaciniuose procesuose. Bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę – tai BO būdingos kultūros normos. Visa tai apibendrinę formuluojame tokią BO veiklos ypatybę: organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams įtraukiant ir įprasminant dalį savo tikslų ir lūkesčių.

Bendradarbiavimas – dar viena charakteristika, kurią aptaria BO tyrėjai. M. Addleson (1996) teigia, kad tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga. Bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo, bet skatina kritinį vertinimą, nuomonių įvairovę. Atviras ir konstruktyvus bendravimas – naujojo profesionalizmo bruožas (M. Hale, 1996). P. Senge (1999) skiria mokymąsi komandomis siekiant išspręsti kilusią problemą ar patobulinti organizaciją. Tikrajam bendradarbiavimui būdinga: komandinis mokymasis (Morgan, 1998; Clark, 2001), konsultavimas, tyrimas veiklos metu, profesinis dialogas ir vertinimas (M. Hale, 1996), abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys. P. Senge (1999) akcentuoja daugiau vadybinius sprendimus – ryšių (tinklų) kūrimą kaip terpę bendradarbiavimui. Visa tai apibendrinę formuluojame tokią BO ypatybę: padalinių, grupių ir individų tinklai – dar viena galimybė bendradarbiauti ir mokytis vienas iš kito.

Lankstumas ir atvirumas – taip pat dažnai sutinkamas BO akcentas. Lanksti struktūra – viena iš besimokančios organizacijos M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel (1991) skiriamų charakteristikų. Lanksti organizacijos vidaus struktūra lemia jos santykį su aplinka. Leithwood (1996) taip pat pastebi, kad BO sudaro sąlygas bei skatina visus organizacijos narius reikštis įvairiuose galimuose vaidmenyse. Šią mintį galima interpretuoti kaip galimybę tapti komandos ar grupės, suburtos konkrečiai užduočiai įvykdyti, nariu. Tokioje organizacijoje skatinama ir palaikoma asmeninė iniciatyva, toleruojami ir skatinami eksperimentai, taikoma darbo atlikimų būdų įvairovė, skatinami idėjų skleidėjai, diegiamos naujovės. Visa tai apibendrinę formuluojame tokią BO ypatybę: besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira, pati kurianti projektus ar sąjungas su išorės partneriais, o savo reikmėms panaudoja įvairius išorės išteklius, pvz., naujus atradimus, įvykius, ekspertus ir t.t.

M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel (1991) skiria dvi charakteristikas, susijusias su informacija, esančia tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Viena jų yra informacijos prieinamumas, kita –

informacijos apie išorinę aplinką rinkimas. Abi charakteristikos atspindi ypatingą BO santykį su informacija: jos rinkimą, vertinimą ir sklaidą. Pavyzdžiui, G. Morgan (1998) pastebi, kad ne tik informacinės technologijos, bet ir žmonės sugeba apdoroti didelius informacijos srautus ir panaudoti juos siekdami skirtingų tikslų.

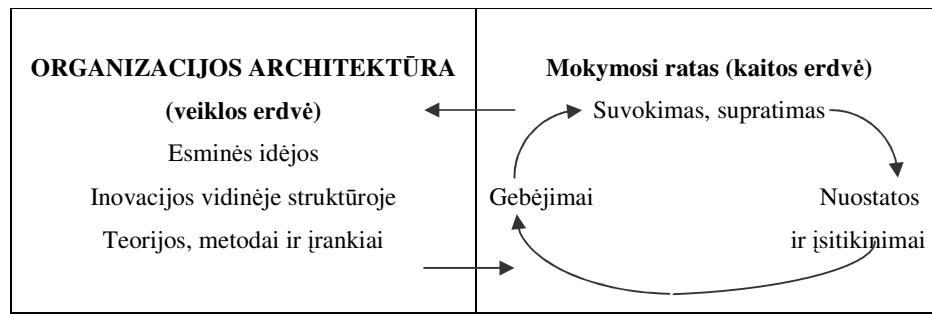
Aptariamas BO bruožas – informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida – apima dar vieną aspektą – BO renka informaciją ne tik organizacijos viduje, jos nuolat stebi aplinką, idant galėtų toje aplinkoje dirbti. Informacija inicijuoti organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas ir pan. bei įgalinti organizaciją įtakoti pokyčius aplinkoje. Taigi BO, rinkdama ir vertindama informaciją, gali įtakoti ją supančią aplinką ir ją keisti. Visa tai apibendrinę formuluojame tokią BO veiklos ypatybę: rinkdama, vertindama ir skleisdama informaciją, BO kiekvienam savo nariui suteikia galimybes prieiti prie informacijos, užtikrina grįžtamąjį ryšį, palaiko dialogą, gerbia kito nario nuomonę.

Kitas BO akcentas – mokymasis ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Organizacijoje juntamas mokymąsi skatinantis mikroklimatas (Pedler, Burgoyne, Boydel, 1991; Hale, 1996), kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis (Garrat, 1987), mokomasi iš sėkmių ir nesėkmių (Garrat, 1987; Pedler, Burgoyne, Boydel, 1991). BO darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę. Todėl tokiose organizacijose yra generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Leithwood (1996) aiškina, kad tokios organizacijos savo narių švietimą, mokymą ir lavinimą vertina kaip investicijas į ateitį. Šis autorius pabrėžia, kad BO integruoja darbą ir mokymąsi. Visa tai apibendrinę formuluojame tokią BO ypatybę: mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui rodo, kad organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata. Organizacijos nariai analizuoja savo veiklą, studijuoja išorinę ir vidinę informaciją, ja remdamiesi kuria naujas žinias. Taikydami įgytas ir reflektuotas žinias, darbuotojai tobulina organizacijos veiklą ir siekia strateginių tikslų.

2.3. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

Besimokančios organizacijos sampratos apibrėžimų gausa atsirado dėl jos modelio daugialypumo. Besimokančios organizacijos teoretikai pristatydami BO modelius bando vizualizuoti savo idėjas.

B. Simonaitienė (2003) savo monografijoje teigia, kad P. Senge besimokančios organizacijos modelis geriausiai atspindi procesų dinamiką ir iliustruoja organizacijos mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę.

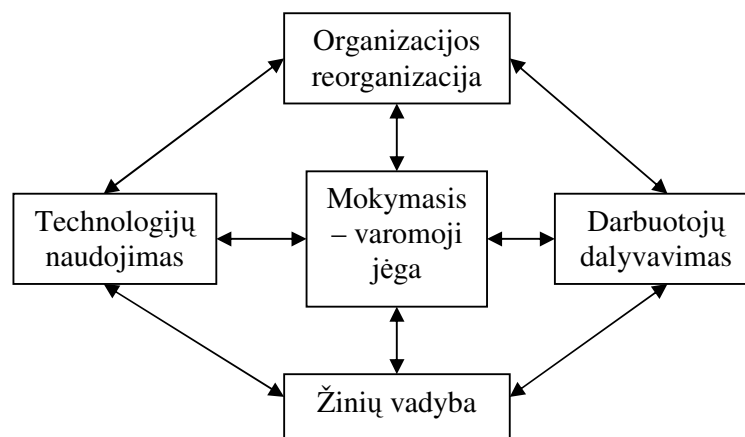


2 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis pagal Senge

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

Šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją – mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir žmonių įsitikinimų ir nuostatų pasikeitimas. Į besimokančios sistemos modelį įeina dvi erdvės - mokymosi ir kaitos erdvė bei veiklos erdvė – sudarančios vientisą besimokančią sistemą. Mokymosi ir kaitos erdvė (pavaizduota, kaip nuolat besisukantis ratas) iliustruoja, kaip nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas ir įsitikinimus. Lavėjant gebėjimams, keičiasi „matomas“ pasaulis, kinta individo organizacijos supratimas, suvokimas ir jausmai. Įvykus tokiems pokyčiams, asmuo yra pajėgus nusakyti, kaip jis konstruoja savąjį pasaulio vaizdą, ir įvertinti bei apmąstyti tuos kelius ar būdus. Individas tampa pajėgus kurti alternatyvas (Simonaitienė, 2003).

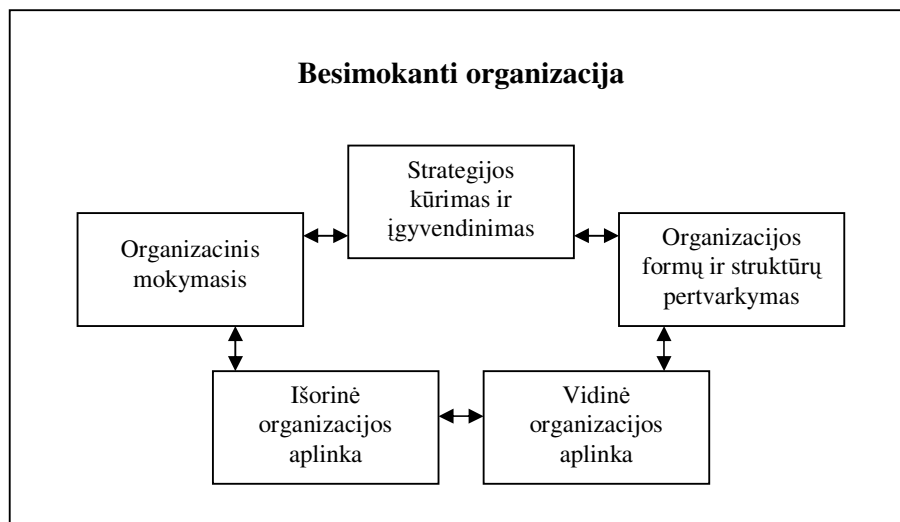
M. Marquardt (2001) sisteminio BO modelis susideda iš penkių dinaminių dalių. Šiame modelyje svarbiausia dalimi laikomas mokymasis, pereinantis į kitas posistemas, kurių reikia stiprinant bei papildant mokymosi kokybę. Šios dalys reikalingos kuriant, palaikant ir įtvirtinant besimokančią organizaciją. Jei viena iš jų susilpnėja ar nėra įtraukiama į mokymosi procesą, likusiųjų veiksmingumas žymiai sumažėja.



3 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

Šaltinis: schema modifikuota autorės pagal Marquardt, M. J. (2001). *Learning Organizations / What Smart Trainer Know: The Secrets of Success From the Worlds Foremost Experts*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.

Išanalizavę eilę besimokančios organizacijos sampratos aspektų ir bruožų, sukūrėme savo BO modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Besimokančios organizacijos modelis

Pagal mūsų modelį strategijos kūrimas ir įgyvendinimas panašus į mokymosi procesą, nes į organizacijos politikos formavimą įtraukiami visi jos nariai. Besimokanti organizacija pasižymi lanksčiomis struktūromis ir reakcija į visuomenės bei aplinkos poreikius ir pokyčius. Būtent dėl sparčios kaitos vykdomas situacinis organizacijos kūrimas. Analizuodami vidinę organizacijos aplinką, jos nariai bendradarbiauja tarpusavyje, reflektuoja savo veiklą, atvirai dalijasi informacija visais lygiais, diegia inovacijas ir toleruoja pliuralizmą. BO nariai stebi aplinką, kuria bei palaiko mokymąsi skatinantį organizacijos klimatą. Tokioje organizacijoje sudaromos galimybės tobulėti kiekvienam darbuotojui, integruojamas darbas ir mokymasis.

2.4. Besimokančių organizacijų privalumai ir trūkumai

Vadovai ir vadybininkai pažymi naujų organizacijų kūrimo svarbą, o ypač tokių, kurios sugebėtų būti inovatyvios ir galėtų pažinti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Organizuojant naujus vadybos ir lyderiavimo principus, svarbiausi kriterijai ir principai – noras ir poreikis skatinti mokymąsi ir tobulėjimą. 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. Tuo pačiu tai skatina aukštesnę moralę, sumažėja pravaikštų; labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija tampa į juos orientuota ir 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.

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) seminare Šiaulių miesto savivaldybės ir organizacijų atstovams nurodė dvi priežastis, kodėl organizacijos turi būti besimokančios. Pirma, organizacija turi būti ta erdvė, kuri padėtų savo darbuotojams nuolat palaikyti įdarbinimo potencialą. Antra, organizacijoje veikiantys mokymosi partnerystėje tinklai padėtų jai nuolat turėti konkurencingą bendrą organizacijos žinojimą, leidžiantį visiems sutartinai įveikti vis naujus iššūkius. O organizacijų tapimas besimokančiomis kurtų besimokančių regioną. XXI amžiaus organizacijos sėkmę lems jos žmonių gebėjimas mokytis.

Tačiau kai kurie autoriai (Augustinaitis, 2002) pastebi besimokančių organizacijų trūkumus. Pirma, 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 apgautų 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.

2. 5. Vadovavimas besimokančiai organizacijai

W. Bennis, B. Nanus (1998) akcentuoja, kad vadovai gali suteikti reikalingą inovacinio mokymosi aplinką sukurdami atviras organizacijas, kuriose dalyvavimas ir numatymas veikia kartu, kad išplėstų sprendimus priimančių asmenų, perteiktų ateities perspektyvas, leistų pasidalyti prielaidomis ir vertybėmis ir palengvinti naujų pažiūrų išvystymą ir įtvirtinimą. Kuo daugiau mokydamosi apie savo besikeičiančią aplinką ir savo judėjimo kryptį, organizacija gali sugebėti suvokti savo tikslą, kryptį ir trokštamą ateities būklę. Šių autorių teigimu, vadovas tam tikslui gali panaudoti įvairius apdovanojimus ir nuobaudas, įskaitant kompensacijas, pripažinimą, resursų paskirstymo kontrolę, paaukštinimą pareigose, trokštamus pavidimus, išlaidų sąskaitas, laisvę nuo rutinos ir kitus. Visų pirma vadovas privalo skatinti toliaregiškumą, novatoriškumą ir kūrybiškumą. Teorinį mąstymą ir ateities įvykių numatymą reikėtų įteisinti ir traktuoti kaip organizacinę veiklą. Būtina vertinti permainas ir eksperimentavimą taip, kaip ir idėjų konkuravimą, ir naujų variantų kūrimą. Visuotinį judėjimą tobulumo ir bendro išipareigojimo organizacijos tikslams link būtina skatinti panašiu būdu, kad naujos vertybės ir organizacinės priemonės palengvintų žinių skleidimą ir žemesnio lygio tikslų sutapatinimą su bendraisiais organizacijos tikslais.

B. Leonienė (2001) teigia, kad yra daugybė būdų, padedančių vadovui skatinti organizacinį mokymąsi. Jis privalo kurti kūrybingą aplinką, samdyti talentingus jaunos žmones, ugdyti jų novatoriškumą.

E. Anušauskaitė (2003) tvirtina, kad vadovai turi sugebėti parodyti kiekvieno darbuotojo vaidmenį organizacijos veikloje, skatinti juos bei pripažinti jų puikius darbo rezultatus.

A. Garalis (2003) nurodo tokius barjerus, trukdančius sukurti besimokančią organizaciją:

1. Mokymasis suprantamas kaip individualus reiškinys.
2. Skiriama mažai dėmesio mokymui darbo vietoje.
3. Organizacijos veiklos ir mokymosi proceso, kaip atskirų dalykų, įvertinimas.
4. Darbuotojai nėra atviri ir dėmesingi naujai informacijai.
5. Vadovavimo struktūra.

2. 6. Organizacinio mokymosi reikšmė

Vadybinėje literatūroje aptikome keletą skirtingų organizacinio mokymosi sampratų. B. Simonaitienė (2003) mokymąsi organizacijoje traktuoja ne kaip formalizuotą akademinę veiklą, o kaip vidaus ir išorės refleksiją, generuojant organizacijos funkcijų alternatyvas bei ieškant organizacijos vystymosi perspektyvų. Tai mokymasis per veiklą, t.y., kai mokymasis vyksta reflektuojant savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant – tuo sudarant naujos patirties įgijimo bei

mokymosi galimybes. Pereinant nuo tradicinio organizacinio mąstymo prie besimokančios organizacijos, ugdomas kritinis mąstymas ir kūrybiškumas.

B. Leonienė (2001) organizacinį mokymąsi laiko būdu organizacijai atsakyti į aplinkos pokyčius. Organizacinis mokymasis yra korporacijos išlikimo, potencialo stiprinimo būdas, įgalinantis organizaciją geriau keistis (susitvarkyti su pokyčiais) ir pasinaudoti naujomis galimybėmis.

K. Duoba ir A. Savanevičienė (2004) teigia, kad organizacinis mokymasis gali būti suprantamas kaip socialinis konstruktas, kuris individualiai įgytas žinias transformuoja į konkrečią organizacijos veiklą įtraukdamas visus kolektyvo narius. Mokymasis tampa organizaciniu, kai jis yra atliekamas siekiant organizacinių tikslų ir yra paplitęs tarp visų organizacijos narių, o mokymosi rezultatai yra įjungti į organizacinę sistemą, struktūrą ir kultūrą.

D. Diskienė ir I. Gaputienė (2003) organizacijos mokymąsi supranta kaip efektyvų informacijos ir žinių organizacijose valdymą, susijusį su efektyvesnių veiklos organizavimo būdų paieška ir įdiegimu, nuolatinio organizacijos atsinaujinimu. Organizacija, pretenduojanti būti BO, turi sugebėti kurti naujas idėjas, pateikti naujus, neišbandytus būdus sprendžiant savo problemas, ir būti „kūrybinga“. Trumpai tariant, naujų idėjų kūrimas tik suteikia galimybę tapti nauja organizacija. Tų idėjų vertinimo, atrinkimo ir įgyvendinimo procesas charakterizuoja BO.

V. Tamaševičius ir E. Jasinskas (2004) organizacijos mokymąsi apibrėžia kaip procesą, kurio rezultatas yra besimokanti organizacija. Organizacijos mokymasis yra kompleksiškesnis ir dinamiškesnis nei individualus mokymasis.

Praktinis mokymasis reiškia, kad organizacijos nariai mokosi, eksperimentuodami su tomis realiomis žmogiškomis problemomis, kurios jiems iškyla praktinėje veikloje. Nors iš pirmo žvilgsnio toks mokymasis (be teorinio pagrindo) atrodytų mažai efektyvus, tačiau jis turi didesnę reikšmės žmogaus ar grupės elgesio pakeitimui, negu mokymasis „iš knygų“ (Jucevičienė, 1996).

Inovacinio mokymosi organizavimas. W. Bennis, B. Nanus (1998) teigia, kad organizacijos turi būti pertvarkomos taip, kad taptų imlesnės. Būtina kurti atviras organizacijas, kurios kartu būtų ir numatančios, ir dalyvaujančios. Atvira organizacija – tai tokia organizacija, kuri yra suprojektuota nuolatiniam, intensyviajam sąveikavimui su savo išorine aplinka ir kuri greitai bei lanksčiai reaguoja į naują informaciją. Dalyvavimas – tai antrasis besimokančios organizacijos kūrimo elementas. Per bendradarbiavimo procesą darbuotojai keičiasi žiniomis ir skatina vienas kitą paskirstyti savo laiką ir energiją organizacijos naudai. Numatymas paprastai įvyksta efektyviai planuojant ir skatinant žmones, naudojančius tą procesą permainingoms valdyti.

R. Simeon (2005) mano, kad organizacinis mokymasis yra geriausias būdas pasiekti lankstumą ir konkurencinį pranašumą. BO nuolat siekia didinti atėjusią informaciją ir gebėjimą apdoroti

informaciją. Tai išplėtotas gebėjimas žmogiškuosius išteklius, institucinę ir rinkos informaciją paversti strateginėmis žiniomis.

Mokymosi veikla ir procesai, kurie, apibendrinus skirtingų autorių teiginius, gali būti sugrupuoti taip:

- Nuolatinis patirties testavimas, tyrimas, apmąstymas (refleksija).
- Naujų žinių kūrimas, nauji gebėjimai, kurie lemia efektyvesnę organizacijos veiklą ir kurių organizacija anksčiau neturėjo.
- Žinių sklaida, informacijos ir žinių valdymas.
- Individualus ir grupinis mokymasis.
- Atsakas į aplinkos pokyčius.
- Rezultatas – besimokanti organizacija.

3. POKYČIŲ VALDYMO BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Tyrimo duomenys buvo apdoroti statistiniais metodais naudojant SPSS programinę įrangą. Šiame tyrime buvo naudoti vienmačiai statistiniai metodai (dažniai, procentai) ir daugiamačiai statistiniai metodai (faktorinė analizė, koreliacinė analizė).

Apdorojant tyrimo duomenis taikyta tokia tyrimo duomenų analizės formulė:

1. Pokyčių besimokančioje organizacijoje poreikio ir efektyvumo nustatymas.
2. Pokyčių poreikio raiška ir statistiniai sąryšiai.
3. Besimokančios organizacijos modelio kūrimo faktoriai.

3.1. Tyrimo bazė, metodologija, metodika, strategija

Pokyčių valdymo besimokančioje organizacijoje empiriniam pagrindimui buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją situaciją, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

Tyrimo uždavinių įgyvendinimui suformuotas tyrimo instrumentarijus bei suplanuotos ir atliktos tyrimo procedūros. Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2004 m. lapkričio mėn. – 2005 m. sausio mėn.).
2. Anketavimas (2005 m. sausio mėn.).
3. Pakartotinis anketavimas (2005 m. birželio mėn. – 2005 m. spalio mėn.).
4. Papildomas projekto dalyvių anketavimas (2005 m. birželio mėn.).
5. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2005 m. lapkričio mėn. - 2005 m. gruodžio mėn.).
6. Duomenų analizė ir interpretavimas (2005 m. gruodžio mėn. – 2006 m. sausio mėn.).
7. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2006 m. vasario mėn. – 2006 m. gegužės mėn.).

Tiriamieji. Tyrimui pasirinkti besimokantys įvairių organizacijų vadovai ir darbuotojai. Sudarant tyrimo imtį nėra siekiama patenkinti formalius statistinius atsitiktinės imties reikalavimus. Šiuo atveju svarbesnis ne kiekybinis (kalbant apie tiriamuosius), bet kokybinis (kompetencijos) kriterijus. Yra siekiama, kad anketas pildytų ne atsitiktiniai asmenys, o žmonės, kurie dalyvauja įvairiuose mokymuose. Taigi nėra griežtai apibrėžti ir tokie esminiai imties reprezentatyvumo parametrai, kaip respondentų lytis, amžius, darbo stažas, kvalifikacija. Jų nuomonė, vertinimas ir požiūris apie pokyčių valdymą besimokančioje organizacijoje – svarbiausias šaltinis.

Anketų grįžtamumo kvota. Ji mūsų tyrime siekė apie 84,75%. Tokia grįžtamumo kvotos riba, naudojant uždaro tipo instrumentus, yra gana aukštas pasiekimas.

Instrumentarijus. Tyrime panaudotas pačios autorės sudarytas klausimynas. Tyrimo instrumentas – klausimynas buvo kuriamas įvairiais vadybos, psichologijos ir sociologijos klausimais išnagrinėtos literatūros pagrindu. Kadangi respondentai dirba tiek verslo, tiek ir ne pelno siekiančiose organizacijose, todėl atskiroms grupėms buvo pateikti nežymiai besiskiriantys klausimynai (žr. 1 ir 2 priedus).

Klausimyną sudaro trys struktūriniai dariniai: įvadinė dalis demografinių kintamųjų (klausimų) blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas. Įvadinėje dalyje nurodoma, kas atlieka anketavimą (Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas), įvardijami apklausos tikslai (iširti gebėjimus priimti pokyčius ir išsiaiškinti, kokių gebėjimų stokojama), pateikiama pildymo instrukcija (Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitai), įpinama motyvuojančios informacijos (Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų 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. Norime situacijos analizę atlikti ir platesniame socialiniame kontekste, todėl pateikiamas nemažas demografinių klausimų blokas: lytis, amžius, išsimokslinimas (bendras, vadybinis, ekonominis), bendras darbo stažas, vadybinio darbo stažas, pareigos, atestacija ir kvalifikacinė kategorija, organizacijos vieta, veiklos trukmė, darbuotojų skaičius, tarptautinė patirtis.

Pagrindinėje dalyje komponuojame tiesiogiai su tyrimo problema susijusius klausimus. Remiantis literatūros šaltinių analize, buvo išskirti gebėjimai, reikalingi priimant pokyčius, pagal kuriuos buvo sudaryti klausimų blokai:

- mokymasis organizacijoje,
- organizacijos padėtis, atsinaujinimas ir įsitvirtinimas,
- organizacijos kultūra ir sėkmė,
- kylantys sunkumai.

Kiekvieną bloką sudaro įvairus skaičius klausimų, kurių tikslas – išryškinti svarbesnius darbo, mokymosi ir tarpusavio bendravimo pokyčius, įtakančius organizacijos veiklą.

Anketoje pateikiami uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimai, pvz., „Ar sutinkate, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovų, darbuotojų, visų organizacijos narių, išorinių aplinkybių, kita?“

Sudarant anketą panaudota Likerto skalė, kurios esmė yra tokia: tiriamieji kokį nors teiginį (sakykime, „kvalifikacijos kėlimas ir darbuotojų mokymasis Jūsų organizacijoje yra jų pačių reikalas“) įvertina pagal tokią ranginę skalę:

- visiškai pritariu,
- pritariu,
- nežinau,
- nepritariu,
- visiškai nepritariu.

Taigi ties kiekvienu klausimu ar teiginiu tiriamasis turėjo pažymėti vieną iš penkių atsakymų formatų, kurie atitinkamai vėliau buvo koduojami 5, 4, 3, 2, 1. Pradedant nuo pozityvo ir jam skiriant maksimalų balų skaičių. Leidžiami atsakymai Likerto skalėje paprastai sudaromi taip, kad jų teigiama ir neigiama pusės ne visada pateikiamos toje pačioje vietoje, kaip pvz., „Ar sutinkate, kad atvirumo klimatas organizacijoje išprovokuoja konfliktus?“ (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Likerto skalės pavyzdys: teiginių vertinimas ir atsakymų kodavimas

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS →	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Išprovokuoja konfliktus		1	2	3	4	5
Skatina debatus		1	2	3	4	5
Sąlygoja idėjų gausą		1	2	3	4	5
Akcentuoja naujas galimybes		1	2	3	4	5
Skatina inovacijas		1	2	3	4	5
Motyvuoja		1	2	3	4	5
<i>Įvertinimas balais</i>		5	4	3	2	1

Konstruojant anketos klausimus, pasirinkta nominalinė (pavadinimų) skalė matuojant tokias charakteristikas, kaip respondentų lytis, priklausymas vienai ar kitai organizacijai.

Kiekvienas imties elementas turi turėti jam tinkamą kategoriją (pvz., nustatant tiriamųjų išsimokslinimą nepakanka kategorijų „vidurinis“, „profesinė mokykla“, „spec. vidurinis“, „aukštesnysis“, „nebaigtas aukštasis“, „neuniversitetinis aukštasis“, „universitetinis aukštasis (bakalauro, magistro studijos)“. Turi būti dar bent viena kategorija, tarkime, „kita“. Be to, visos kategorijos turi aiškiai skirtis. Į klausimą „Kurioje Lietuvos vietovėje yra Jūsų įmonė?“ galima atsakyti „mieste“, „miestelyje“, „kaimo vietovėje“, „kita“.

Ranginėje skalėje skaičių seka atspindi matuojamo požymio išraiškos didėjimą ar mažėjimą. Pavyzdžiui, prašymas sureitinguoti organizacijai reikšmingus pokyčius nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus (kai 1 - svarbiausias, 5 - mažiausiai svarbus):

- Politiniai ir teisiniai (politinė sistema, teisės aktai, nuosavybės teisė, valstybinio reguliavimo laipsnis ir kt.);

- Socialiniai ir kultūriniai (visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo);
- Ekonominiai (valstybės vykdoma mokesčių ir pinigų, kapitalo judėjimo, investicinės aplinkos ir kt. politika);
- Naujos technologijos (skatinančios įmones įprastines prekes pakeisti kitomis);
- Darbuotojų novatoriškumas.

Santykių skalės kintamieji anketoje yra amžius, darbo stažas (bendras ir vadybinis).

Beveik visi anketos klausimai suformuluoti pozityviai. Tik 2 klausimų – teiginių formuluotės yra neigiamos, kad tiriamieji neprarastų budrumo, be to taip siekiama atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo. Siekiant aiškesnės interpretacijos perkodavimas buvo atliktas taip, kad aukštas įvertinimas atitiktų pozityvų rezultatą (pavyzdžiui, palaikymas ir skatinimas), o žemas – neigiamų rezultatą (pavyzdžiui, nesidomėjimas, nerėmimas).

Bendra anketos apimtis – 6 puslapiai, pateiktų klausimų skaičius – 28, antros anketos – 6 puslapiai ir 24 klausimai.

3.2. Tyrimo geografija ir tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo imties lizdų pasiskirstymas pagal rajonus atsispindi 3 lentelėje.

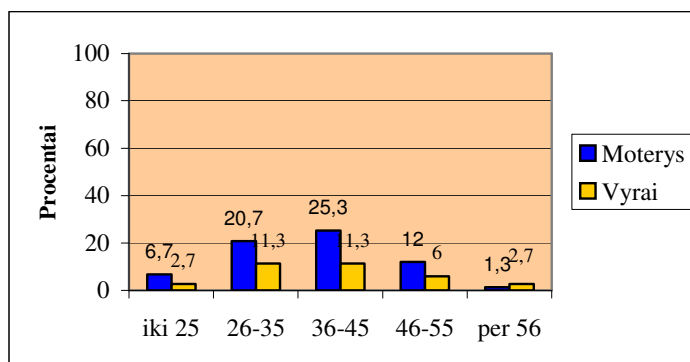
3 lentelė

Tyrimo imties lizdų pasiskirstymas (N=150)

Vietovė	Respondentų skaičius
Mažeikiai	45
Akmenė	19
Šiauliai	42
Kelmė	44

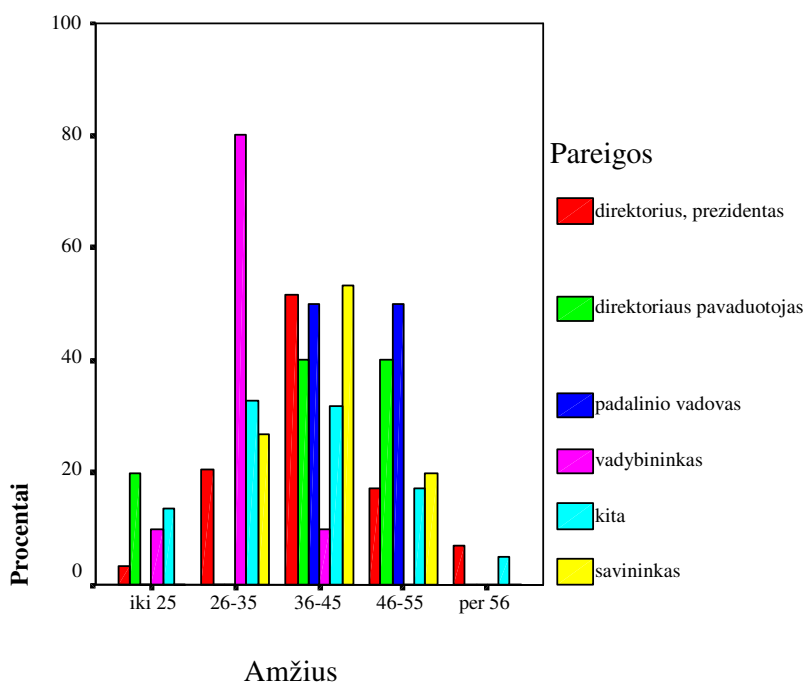
Buvo siekiama, jog tyrimo imčiai atstovautų įvairiausios organizacijos ir įmonės: miesto, miestelio ir kaimo; gamybos ir paslaugų; tos, kurių patirtis ir veikla trunka ilgus metus; tos, kurios yra sąlyginai naujos, įsteigtos nepriklausomybės laikotarpiu. Didelę dalį šio spektro tenkina Šiaulių miesto organizacijos. Be to, Šiaulių miesto savivaldybė yra išreiškusi norą tapti besimokančiu miestu.

Respondentų amžius ir lytis (žr. 5 pav.) taip pat yra svarbios tyrimo imties charakteristikos. Respondentų amžiaus kreivė rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja jauni ir vidutinio amžiaus respondentai. Šiame paveiksle tyrimo imtis charakterizuojama ir lytiškumo aspektu. Imtyje akivaizdžiai dominuoja moterys (žr. 4 lentelę): jos sudaro du trečdalius respondentų. Tačiau moterų aktyvumas sumažėja perkopus 55 metus.



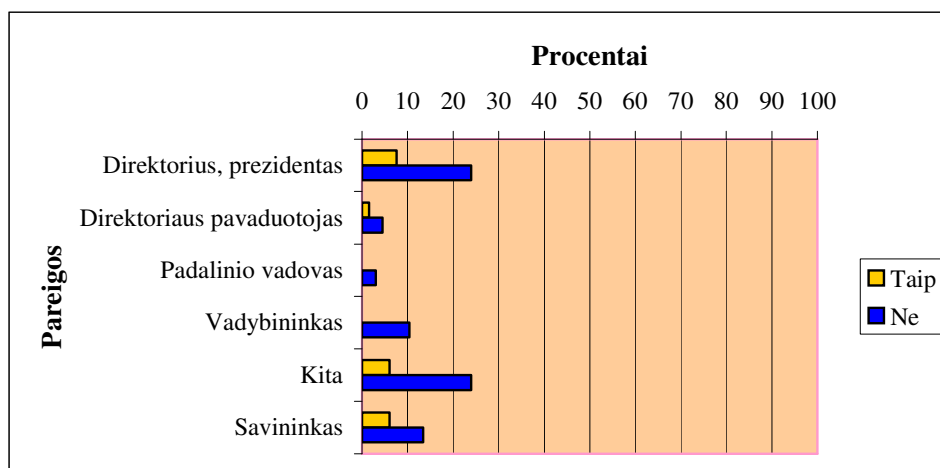
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (N=150)

Respondentų pasiskirstymo pagal pareigas ir amžių kreivė rodo tendenciją, kad organizacijų vadovais daugiausiai dirba jauni ir vidutinio amžiaus žmonės. Toliau matome, kad į tyrimo imtį pateko direktorių pavaduotojai, padalinių vadovai, vadybininkai, įmonių savininkai ir organizacijų darbuotojai (6 paveiksle ir 4 lentelėje įvardinti kaip „kita“). Kaip matyti 6 paveiksle, gana ryškiai išsiskiria 26-35 metų respondentų grupė, kurioje daugiausiai vadybininkų. Tai yra dėl to, kad vadybininko pareigos dažnai skiriamos jauniems žmonėms, kurie yra aktyvūs ir noriai imasi įvairiapusės veiklos. Tuo tarpu padalinių vadovai atsiderė dviejose amžiaus grupėse 36-45 m. ir 46-55 m., kas leidžia manyti, kad šias pareigas užima jau patyrę, kvalifikuoti žmonės.



6 pav. Respondentų amžiaus ir pareigų santykis (N= 150)

Kitas labai svarbus respondentų imties rodiklis šiame tyrime yra jų išsimokslinimas (žr. 4 lentelę). Kaip matyti, šioje imtyje beveik pusę tiriamųjų sudaro aukštąjį išsimokslinimą turintys respondentai (N=71, arba 48,3 %). Tuo tarpu magistro diplomą turi 9 tiriamieji, o tai sudaro 6 %. Magistro diplomą mes akcentuojame todėl, kad jo įgijimas iš dalies rodo dalyvavimą naujose studijų programose ir naujų pasaulėžiūrų formavimąsi. Kita vertus, tai rodo dirbančiųjų norą mokytis bei tobulėti. Duomenys rodo, kad vadybinį arba ekonominį išsilavinimą turi tik penktadalis respondentų (19,4 %). Daugiausia tokių išsilavinimą turi organizacijų vadovai, įmonių savininkai bei paprasti darbuotojai. Gana keista, kad tiek vadybininkai, tiek padalinių vadovai nurodė neturintys nei vadybinio, nei ekonominio išsilavinimo.



7 pav. Ekonominis arba vadybinis išsilavinimas pagal pareigas (N=144)

4 lentelė

Demografiniai bruožai (N=150)

Respondentų lytis	%	Bendras darbo stažas (metais)	%
Moterys	66	Iki 5	15,1
Vyrai	34	6-10	16,5
Respondentų amžius	%	11-20	35,3
Iki 25	9,3	21-30	28,1
26-35	32,0	Per 31	5,0
36-45	36,7	Vadybinio darbo stažas (metais)	%
46-55	18,0	Neturi	5,2
Per 56	4,0	Iki 5	18,1
Respondentų išsimokslinimas	%	6-10	16,7
Vidurinis	10,2	11-20	10,1
Profesinė mokykla	3,4	21-30	2,9
Spec. vidurinis	9,5	Respondentų pareigos	%
Aukštesnysis	19,0	Direktorius, prezidentas	20,3
Nebaigtas aukštasis	9,5	Padalinio vadovas	1,4
Neuniversitetinis aukštasis	11,6	Direktoriaus pavaduotojas	3,5
Universitetinis aukštasis	36,7	Vadybininkas	7,0
Vadybinis ar ekonominis išsilavinimas	%	Savininkas	10,5
turi	19,4	Kita	57,3
neturi	80,6		

Dar viena svarbi imties charakteristika yra respondentų bendras darbo stažas. 4 lentelėje matyti, kad daugiausia respondentų (iš viso 63,4 %) turi nuo 11 iki 30 metų bendro darbo stažo (daugiausiai jų tarp padalinių vadovų). Didžiausias imtyje atspindėtas darbo stažas – 38 metai. Tuo tarpu tik beveik penktadalis (18,1 %) respondentų teturi iki penkerių metų siekiantį vadybinio darbo stažą. Šią grupę daugiausiai sudaro organizacijų vadybininkai. Didžiausias vadybinio darbo stažas – 27 metai. Minėtų kintamųjų centrinės tendencijos matai imtyje buvo $M_{amžius}=38,2$, $SD_{amžius}=9,4$; $M_{stažas}=16,2$, $SD_{amžius}=9,2$; $M_{vadybinis_stažas}=4,1$, $SD_{vadybinis_stažas}=6,2$.

Išdėstyti faktai leidžia apibrėžti mūsų tyrimo imtį kaip nenukrypstančią nuo faktinių demografinių tendencijų bei atliepančią tyrimo tikslus ir uždavinius.

5 lentelė

Informacija apie įmones ir organizacijas (N=150)

Įmonės/organizacijos vieta	%		6-10	9,9
Mieste	75,4		11-20	18,3
Miestelyje	12,7		21-30	7,6
Kaimo vietovėje	12,0		31-50	26,7
Įmonės/organizacijos veiklos metai	%		Per 50	15,3
Iki 5	29,5	Įmonės/organizacijos tipas		%
6-10	45,5	Gamybos		28,6
11-20	13,6	Paslaugų (įskaitant ir ne verslo organizacijas)		71,4
21-50	7,6	Įmonės metinė apyvarta		%
51-100	2,3	Iki 50 000 Lt		20,0
Per 100	1,5	Iki 100 000 Lt		16,9
Darbuotojų skaičius	%		Iki 500 000 Lt	26,2
Iki 5	22,1		Daugiau nei 1000 000 Lt	36,9

5 lentelė liudija, kad imtyje yra atstovaujama miestuose, miesteliuose ir kaimo vietovėse veikiančioms įmonėms. Mažiausiose iš mūsų tyrimą patekusiose įmonėse dirba po vieną žmogų, o didžiausioje – 2000. Beveik trečdalis respondentų (26,7 %) dirba įmonėse ar organizacijose, turinčiose nuo 31 iki 50 darbuotojų. Galima pastebėti, kad respondentai – daugiausiai smulkių įmonių arba organizacijų atstovai (tai rodo darbuotojų skaičiaus ir metinės apyvartos duomenys). Daugiau nei du trečdaliai įmonių (71,4 %) teikia įvairias paslaugas, t.y. vykdo prekybą, teikia maitinimo ir kt. paslaugas.

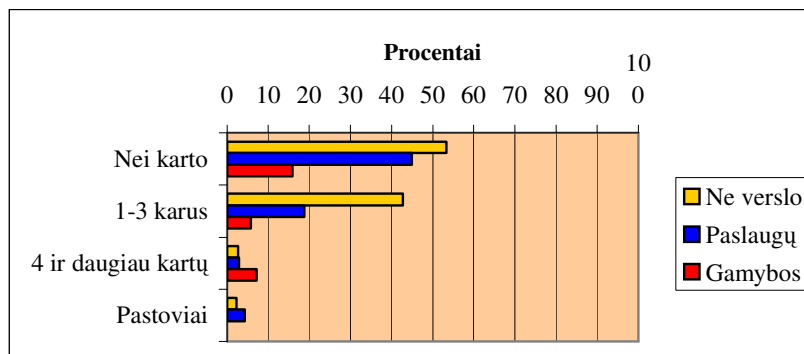
6 lentelė

Lankymasis užsienyje darbo reikalais (N=148)

	%
Nei karto	57,4
1-3 kartus	33,8
4 ir daugiau kartų	6,1
Pastoviai lankausi užsienyje darbo reikalais	2,7

Daugiau kaip pusė tiriamųjų per pastaruosius trejus metus neturėjo galimybės lankytis užsienyje ir susipažinti su kitų šalių patirtimi savo darbo srityje. Kita vertus šiek tiek daugiau nei trečdalis apklaustųjų bent kartą darbo reikalais buvo išvykę į užsienį. Mūsų manymu, tai rodo, kad darbingo amžiaus žmonės darbinės patirties užsienyje įgyja savarankiškai išvažiuavę ilgesniam ar trumpesniam laikui padirbėti į kitas valstybes, bet neturi pakankamai galimybių išvykti į užsienį kaip tam tikros organizacijos ar įmonės atstovai, pvz., stažuotei.

Toliau analizuojamas ryšys tarp respondentų įmonių tipo ir lankymosi užsienyje dažnumo.



8 pav. Lankymosi užsienyje dažnumas pagal įmonės tipą (N=144)

Kaip matyti 8 paveiksle, dažniau užsienyje lankosi paslaugų įmonėse dirbantys respondentai. Tačiau net daugiau kaip pusė respondentų nurodė, kad jie nei karto nebuvo užsienyje ir nesusipažino su užsieniečių patirtimi jų darbo srityje.

3.3. Pokyčių valdymo besimokančioje organizacijoje tyrimo kintamieji

Visi tyrimo duomenys apibendrintai pateikiami lentelėmis išskiriant klausimą ar klausimų bloką, galimus atsakymų variantus ir pateikiant procentinę išraišką.

7 lentelė

Organizacijos padėties vertinimas (N=137)

	%
Dominuojanti	10,2
Stipri	27,7
Palanki	21,9
Stabili	32,1
Silpna	5,8
Neperspektyvi	2,2

Kaip rodo 7 lentelės duomenys, dešimtadalis respondentų savo įmonės ar organizacijos padėtį rinkoje įvardija kaip dominuojančią, beveik trečdalis – kaip stiprią. Palankiai įmonės padėtį linkę

vertinti apie penktadalis tiriamųjų. Ir tik 9 procentai respondentų pateikia neigiamą vertinimą. Manytume, kad rezultatai liudija daugiau palankų negu nepalankų respondentų požiūrį į įmonės statusą. Gautus duomenis lyginant su Lietuvos Statistikos Departamento (toliau LSD) pateikiamais skaičiais, pastebimos tendencijos, jog konkurenciją vidaus ir užsienio rinkose įmonių ir organizacijų atstovai yra linkę vertinti stabiliai ir daugiau teigiamai.

8 lentelėje matyti, jog palankiausiai organizacijos ar įmonės padėtį vertina darbuotojai (25,4 %). Tuo tarpu vadovai (direktoriai, prezidentai, jų pavaduotojai ir vadybininkai) organizacijos statusą labiau linkę vertinti kiek prasčiau. Ko gero, žinodami tikrus organizacijos rezultatus, jie pateikia realesnį įmonės ar organizacijos vertinimą.

8 lentelė

Įmonės padėties vertinimas pagal pareigas (N=134)

	Dominuojanti	Stipri	Palanki	Stabili	Silpna	Neperspektyvi
	%	%	%	%	%	%
Direktorius, prezidentas	1,5	5,2	3,7	8,2	0,7	-
Direktoriaus pavaduotojas	0,7	-	0,7	1,5	-	-
Padalinio vadovas	-	-	0,7	0,7	-	-
Vadybininkas	-	4	3,0	0,7	0,7	-
Savininkas	-	2,2	2,2	6,0	-	-
Kita	7,5	17,9	11,9	14,2	4,5	3

9 lentelė

Paslaugų ar produktų vartotojų tipai (N=61)

	%
Novatoriai	17,7
Ankstyvieji pasekėjai/įsisavintojai	45,2
Ankstyvoji dauguma	21,0
Vėlyvoji dauguma	6,5
Atsiliekantys	9,7

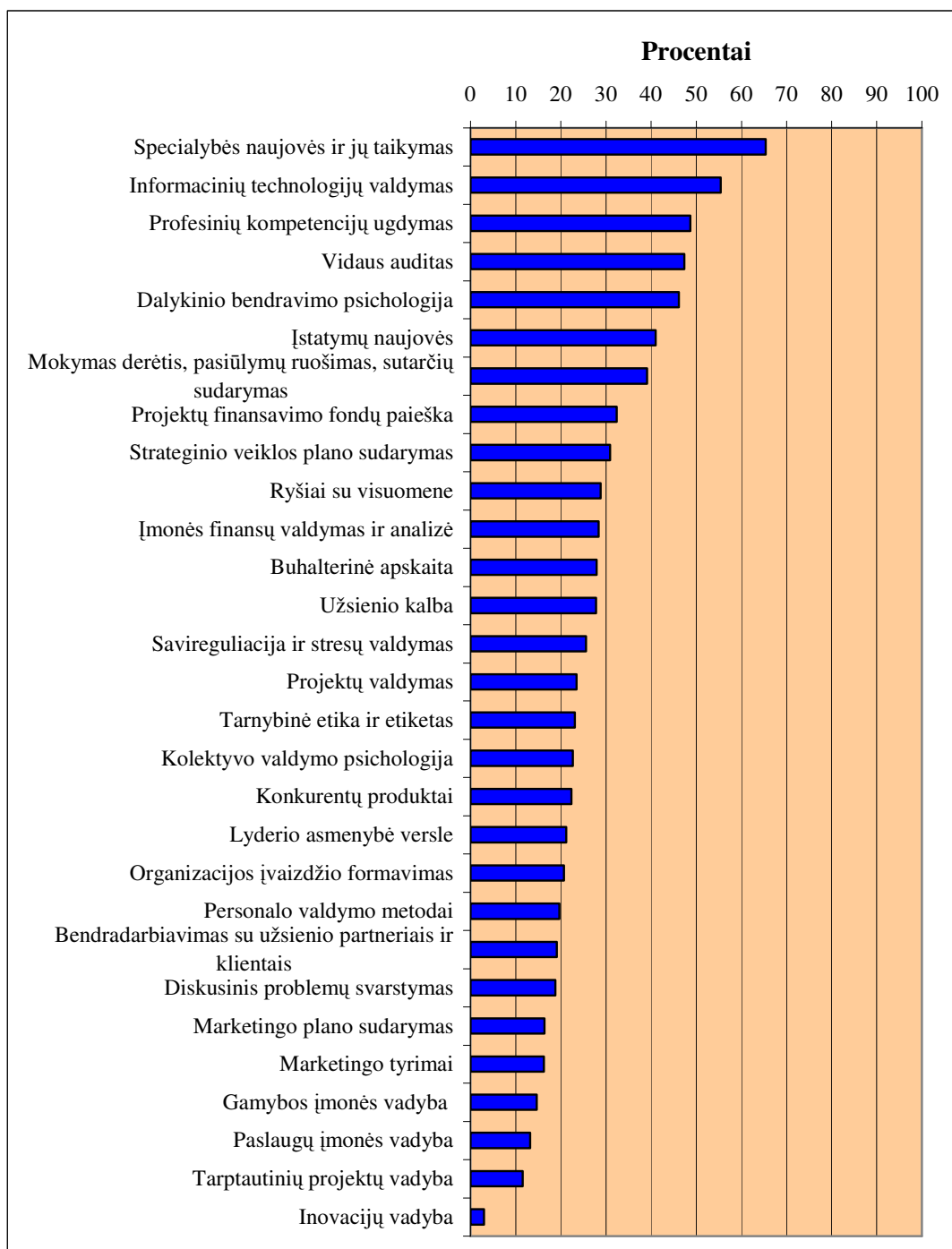
9 lentelėje matyti, kad paslaugų arba produktų vartotojus daugiau nei du trečdaliai respondentų laiko ankstyvaisiais pasekėjais arba ankstyvąja dauguma ar netgi novatoriais. Taigi galima teigti, kad respondentų įmonių klientai greitai priima naujas paslaugas arba produktus. Kita vertus, mažiau nei penktadalis tyrime dalyvavusių organizacijų atstovų savo klientus įvardija kaip vėluojančius arba atsiliekančius priimti jų siūlomus produktus ar paslaugas. Tai galėtų būti vyresnio amžiaus, žemesnio išsilavinimo ir turintys mažesnes pajamas žmonės, kurie laikosi grupinių normų, yra skeptiški ir produktą įsigyja po ilgo laiko arba jo visai neperka. Išdėstyti faktai leidžia teigti, kad tyrimo rezultatai nenukrypsta nuo bendrų šalies tendencijų. Tačiau remiantis LSD duomenimis, bendroji paklausa vertinama prasčiau nei įmonės padėtis.

Požiūris į mokymąsi organizacijose (N=142)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Kvalifikacijos kėlimas ir darbuotojų mokymasis Jūsų organizacijoje yra jų pačių reikalas.	10,6	36,9	6,4	39,0	7,1
Vadovas finansiškai remia besimokančius darbuotojus.	7,7	29,6	19,0	39,4	4,2
Vadovas moraliai palaiko ir skatina besimokančių darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą.	22,6	49,3	20,5	5,5	2,1
Mokymąsi skatina organizacijos klimatas.	9,2	50,0	21,1	17,6	2,1
Pareigos, noras gauti didesnę atlyginimą verčia nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti gebėjimus ir įgūdžius.	29,0	55,9	3,4	9,7	2,1

Keliant kvalifikaciją arba mokantis daugiausia sulaukiama moralinio administracijos palaikymo. Be to, daugiau nei trečdalis respondentų (žr. 10 lentelę) nurodė, kad vadovai finansiškai remia darbuotojų mokymąsi. Mūsų manymu tai rodo, kad tiek organizacijų vadovai, tiek darbuotojai supranta organizacinio mokymosi svarbą, remia besimokančius, tačiau finansinė parama nėra pakankama. Patys darbuotojai suvokia, kad tik tobulėjant, nuolat keliant savo kvalifikaciją galima tinkamai atlikti savo pareigas ir gauti didesnę atlygį. Be to, daugiau nei du trečdaliai respondentų teigia, kad mokymąsi skatina organizacijos klimatas. Vadinasi, jose į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą žiūrima palankiai.

9 paveiksle matyti, kad daugiausiai respondentų gilinasi į specialybės naujoves ir jų taikymą, informacinių technologijų valdymą, įstatymų naujoves, ugdo profesines kompetencijas, gebėjimą atlikti vidaus auditą, domisi dalykinio bendravimo psichologija bei mokosi derėtis, ruošti pasiūlymus, sudaryti sutartis. Šios sritys yra aktualiausios tyrimo dalyviams dėl jų darbo specifikos. Tenka pastebėti, kad ne verslo organizacijų nariai daugiau laiko ir dėmesio skiria mokymuisi. Jie nuolat atnaujina specialybės žinias, domisi naujovėmis. Kaip ir verslo organizacijų atstovai jie gilinasi į informacines technologijas, nes pastarųjų vis dažniau prireikia jų darbe. Tačiau mažiausiai dėmesio per pastaruosius trejetą metų respondentai nurodė skyrę tarptautinių projektų ir inovacijų vadybai. Šie duomenys dar kartą patvirtina tai, kad verslininkai per mažai domisi tarptautiniais projektais. Vadinasi nesinaudoja ES ir kitų fondų lėšomis. Be to, nepakankamai savo versle diegia inovacijas. Apibendrinant galima teigti, kad tiek verslo, tiek ir ne verslo organizacijų nariai domisi informacinių technologijų valdymu, įstatymų naujovėmis. Tačiau pastebimas nepakankamas dėmesys užsienio kalboms.



9 pav. Veiklos sritys, į kurias gilinosi respondentai (N=148)

Kaip liudija 11 lentelė, didžioji dalis respondentų (per 90 procentų) svarbiausiais įmonės (organizacijos) atnaujinimo ir pažangos veiksniais laiko naujos technikos, įrengimų eksploatavimą, darbuotojų mokymąsi ir informacinių technologijų naudojimą. Tačiau tas faktas, kad respondentai nepakankamai gilinaisi ir diegia inovacijas, leidžia daryti prielaidą, kad jų įmonės nesugeba nuolat atsinaujinti ir būti pažangiomis. Kita veiksmų grupė, kurią išskyrė tyrimo dalyviai, - konkurencija ir vartotojų poreikiai. Šių veiksmų svarbą įvertino panašus skaičius respondentų. Mažiausiai progresą

lemiančiais faktoriais buvo įvardinti organizacijos struktūros keitimas bei naujų darbuotojų priėmimas. Du respondentai prie kitų priežasčių nurodė lankstumą ir vadovo požiūrį į visus aukščiau išvardintus teiginius.

11 lentelė

Įmonės atsinaujinimo ir pažangos veiksniai (N=145)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Darbuotojų mokymasis	34,0	62,0	4,0	-	-
Naujos technikos, įrengimų eksploatavimas	35,6	60,3	3,4	0,7	-
Informacinių technologijų naudojimas	36,5	58,1	4,1	1,4	-
Organizacijos struktūros keitimas	9,0	31,0	44,1	15,2	0,7
Nauji darbuotojai	5,5	30,3	29,0	34,5	0,7
Konkurencija	17,7	64,6	12,2	4,1	1,4
Vartotojų poreikiai	19,2	60,3	16,4	3,4	0,7

12 lentelė

Konkurencingumo veiksniai (N=149)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Lanksti reakcija į naują informaciją	37,8	51,4	7,4	3,4	-
Naujų iššūkių ir variantų ieškojimas	20,5	62,3	14,4	2,1	0,7
Požiūris į naujoves ir riziką	16,6	64,8	13,8	3,4	1,4
Gebėjimas numatyti ateities pavojus ir galimybes	28,4	61,5	7,4	2,0	0,7
Mokėjimas savo situacijai ir poreikiams pritaikyti išorines idėjas	19,3	67,6	11,0	1,4	0,7
Klientų poreikių pažinimas	32,2	57,7	6,0	3,4	0,7
Savianalizė	27,7	58,1	11,5	2,0	0,7
Konkurentų darbo metodų pažinimas	18,6	62,1	16,6	2,1	0,7
Rinkos projektavimas	8,5	63,4	21,1	5,6	1,4
Įmonės įvaizdžio kūrimas	32,6	50,7	13,2	3,5	-
Prekės pateikimas	32,9	54,1	11,0	2,1	-
Naujo produkto įvedimo į rinką analizė	21,4	61,4	12,9	4,3	-
Analogiškų rinkų analizė	13,2	60,3	23,5	2,9	-
Silpnų konkurentų veiklos analizė	13,7	49,3	26,7	10,3	-
Darbuotojų bendradarbiavimas	32,2	57,0	6,0	4,0	0,7
Pakankamas kapitalas	35,8	56,1	4,7	2,7	0,7
Valstybės parama	23,4	62,8	6,2	6,9	0,7

Toliau matome, jog bene svarbiausiais veiksniais įmonei įsitvirtinant šalies ir pasaulio rinkose (žr. 12 lentelę) respondentai laiko lanksčią reakciją į naują informaciją, pakankamą kapitalą, klientų poreikių pažinimą bei prekės arba paslaugos pateikimą (tokį vertinimą pateikė per 90 proc. respondentų). Didžioji dauguma apklaustųjų kaip vieną iš veiksnių įsitvirtinti šalies ir pasaulio rinkose nurodo valstybės paramą. Nors paramos forma ir nedetalizuota, bet manytume, kad tai galėtų apimti ne tik finansines subsidijas ar mokesčių lengvatas, bet ir įstatymų leidybą ir kt. Ir kaip

bebūtų keista, bet mažiausiai įtakos pozicijai įtvirtinti rinkoje respondentai skyrė rinkos projektavimui. Taip pat nereikšminga jiems pasirodė ir silpnų konkurentų veiklos analizė.

13 lentelė

Mokymosi būdai ir galimybės (N=150)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Profesinių leidinių skaitymas leidžia susipažinti su naujovėmis.	30,9	65,8	3,4	-	-
Dalyvavimas įvairių asociacijų susirinkimuose suteikia dalykinės informacijos.	25,3	66,7	6,7	1,3	-
Aptariant bendras pramonės problemas su kitų organizacijų nariais sužinoma svarbi informacija.	21,1	62,6	11,6	4,1	0,7
Išorinės aplinkos tendencijų analizė sąlygoja naujovių kūrimą.	18,4	59,2	20,4	2,0	-
Hipotezių tikrinimas, kontroliuojami eksperimentai, pasekmių tyrimas leidžia organizacijai būti novatoriška.	6,9	51,7	35,9	5,5	-
Efektyvių darbo metodų mokymasis skatina organizaciją įgyvendinti naujoves.	21,6	66,2	10,1	2,0	-
Užsienio šalių patirtis padeda organizacijai orientuotis inovacijų spartoje.	13,5	48,6	31,1	6,8	-

Daugumos respondentų nuomone su naujovėmis galima susipažinti skaitant profesinius leidinius, o dalyvaujant įvairių asociacijų susirinkimuose ir aptariant bendras pramonės problemas su kitų organizacijų nariais sužinoma kita svarbi informacija. Nors inovacijų diegimas įmonėse yra komplikotas, tačiau per 77 procentus respondentų teigia, kad išorinės aplinkos tendencijų analizė sąlygoja naujovių kūrimą. Beveik du trečdaliai respondentų hipotezių tikrinimą, kontroliuojamus eksperimentus, pasekmių tyrimą vertina kaip novatoriškos organizacijos prielaidas. Dėl to manome, kad į tyrimo imtį patekusių įmonių atstovai supranta inovacijų svarbą, suvokia jų atsiradimo galimybes, tačiau savo darbe jas diegia nepakankamai arba dirba senais metodais. Mažiausiai respondentai remiasi užsienio šalių patirtimi. Šie duomenys patvirtina hipotezę, kad organizacinis mokymasis skatina tobulėti ir adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos.

14 lentelė

Organizacijos sėkmės laiduotojai (N=147)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Vadovų	51,0	49,0	-	-	-
Darbuotojų	35,6	63,0	1,4	-	-
Visų organizacijos narių	40,8	53,1	4,1	2,0	-
Išorinių aplinkybių	19,7	56,5	17,7	5,4	0,7

Dėl šio klausimo respondentų nuomonė labai neišsiskyrė. Visi tiriamieji mano, kad pirmiausiai organizacijos sėkmė priklauso nuo jos vadovo. Kaip matyti 14 lentelėje, skiriasi tik atsakymų kategoriškumas. Vadovų organizacijų vadovybės priimami sprendimai turi daugiausiai įtakos

organizacijos veiklos sėkmei. Kiek mažiau kategoriški vertinimai dėl darbuotojų įtakos organizacijos sėkmei išgyventi. Teigiamo vertinimo sulaukėme ir visų darbuotojų atžvilgiu. Mažiausiai įtakos organizacijos (įmonės sėkmei), anot respondentų, turi išorinės aplinkybės. Be anksčiau minėtų veiksnių, respondentai išskyrė dar keletą – tai politinė situacija ir įstatymai. Matyt, tokiam nuomonių pasiskirstymui galėjo turėti įtakos keletas faktorių. Pirma, Lietuvos organizacijos ir įmonės paveldėjo autoritarinio valdymo tradicijas. Dalis vadovų nėra įpratę dalintis atsakomybe su kitais. Antra, patys darbuotojai ne visada yra linkę prisiimti atsakomybę už tam tikras vadybines funkcijas.

Besimokančios organizacijos bruožą – atvirumo klimatą – respondentai vertino gana palankiai (žr. 15 lentelę). Tačiau daugiau nei trečdalis apklaustųjų mano, kad atviras bendravimas gali išprovokuoti konfliktus. Vadinasi, vykstant debatams, garsiai išsakant savo mintis, svarstant organizacijos perspektyvas, ieškant naujų darbo būdų organizacijose ne visuomet toleruojama idėjų bei nuomonių įvairovė. O vykstant aštriems ginčams, neapsieinama be konfliktinių situacijų.

15 lentelė

Atvirumo klimato poveikis (N=147)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Išprovokuoja konfliktus	6,2	32,4	22,8	36,6	2,1
Skatina debatus	11,0	70,5	15,1	3,4	-
Sąlygoja idėjų gausą	15,6	63,3	17,0	4,1	-
Akcentuoja naujas galimybes	15,8	63,3	17,0	4,1	-
Skatina inovacijas	12,6	52,4	29,4	5,6	-
Motyvuoja	12,2	48,2	34,5	5,0	-

Kaip rodo 16 lentelės duomenys, respondentai išorinės aplinkos informaciją vertina taip pat gana palankiai. Daugiau nei du trečdaliai respondentų informaciją iš išorinės aplinkos yra linkę laikyti svarbia organizacijos veiklai, rezultatams. Ši informacija ne tik inicijuoja pokyčius organizacijoje, verčia tobulinti savo veiklą, bet ir skatina daryti įtaką kitoms įmonėms ar organizacijoms bei jų veiklai.

16 lentelė

Išorinės informacijos panaudojimas (N=148)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Yra organizacijos diagnostinis, tobulinimo ir vystymo veiksnys.	10,3	57,9	26,9	4,8	-
Gali įtakoti organizacijos ir jos narių elgseną.	10,3	62,8	18,6	8,3	-
Turi įtakos organizacijos veiklos kokybei.	9,0	62,1	20,0	9,0	-
Turi įtakos jos rezultatyvumui.	8,1	58,1	21,6	12,2	-
Inicijuoja organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas.	9,0	59,0	26,4	5,6	-
Igalina organizaciją įtakoti pokyčius rinkoje.	8,4	54,5	31,5	5,6	-

Labiausiai vertintinos darbuotojų savybės (N=149)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Lojalumas organizacijos vadovui	13,7	45,2	17,8	20,5	2,7
Lojalumas pačiai organizacijai	22,4	61,9	9,5	5,4	0,7
Prisitaikymas	5,6	43,1	20,8	27,8	2,8
Stropumas ir pareiagingumas	37,4	59,9	1,4	1,4	-
Tvarkinga atskaitomybė	32,4	62,8	4,1	0,7	-
Nuoširdumas	18,9	67,6	9,5	4,1	-
Profesinės žinios ir gebėjimai	50,0	50,0	-	-	-
Gebėjimas tobulėti	33,6	64,4	1,3	0,7	-
Gebėjimas konkuruoti	23,3	61,0	8,9	6,8	-
Gerai darbo rezultatai	38,1	59,9	2,0	-	-
Naujos idėjos	37,5	59,7	2,1	0,7	-
Nepasitenkinimas esama padėtimi	7,0	32,2	31,5	25,2	4,2
Naujų krypčių paieškos	25,2	65,3	7,5	2,0	-

Siekiant išsiaiškinti, kokioms organizacinėms vertybėms respondentai teikia pirmenybę, buvo pateiktas jų sąrašas. Absoliučiai visi tyrimo dalyviai labiausiai vertintinomis savybėmis organizacijoje laiko profesines žinias ir gebėjimus. Ypač gerai vertintini turėtų būti geri darbo rezultatai bei gebėjimas tobulėti. Į antrą grupę pakliuvo psichologinės darbuotojų savybės: stropumas ir pareiagingumas bei tvarkinga atskaitomybė. Gana keista, jog respondentai prisitaikymą prie organizacijos įvertino prasčiausiai, blogiau nei nepasitenkinimą esama padėtimi. Pastarasis teiginys gana dviprasmiškas. Jį galima suprasti ir teigiamai, kaip nuolatinį atsinaujinimo, tobulumo siekimą.

Skatinimo sistema organizacijose pirmiausiai turėtų būti orientuota į pripažinimą, piniginį įvertinimą ir viešumą (žr. 18 lentelę). Per 90 % respondentų mano, kad gebėjimas generuoti idėjas, konkuruoti turėtų būti skatinamas pripažinimu; apie 80 % - padidinant atlyginimą; per 69 % - įvertinant nuopelnus viešai.

Skatinimo būdai (N=147)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Pripažinimu	18,5	71,9	8,9	0,7	-
Įvertinant nuopelnus viešai	18,4	51,0	22,4	7,5	0,7
Kompensacijomis	15,2	55,9	21,4	6,9	0,7
Persikirstant turimus išteklius	7,0	28,0	45,5	19,6	-
Paaukštinimu pareigose	15,9	52,4	24,1	7,6	-
Paskiriant trokštamus pavidimus	7,1	27,7	43,3	21,3	0,7
Per sąskaitas išlaidoms	7,1	19,3	47,1	25,7	0,7
Suteikiant laisvę nuo rutinos	7,7	30,8	36,4	25,2	-
Padidinant darbo užmokestį	22,6	58,9	12,3	6,2	-

Reikšmingiausi pokyčiai organizacijai pateikti 19 lentelėje. Kuo gautojo vidurkio reikšmė artimesnė vienetui, tuo ši pokytį respondentai laiko reikšmingesniu organizacijai. Kaip matome, pačiais reikšmingiausiais pokyčiais organizacijai laikomi ekonominiai pokyčiai. Po to seka darbuotojų novatoriškumas ir naujos technologijos. Tačiau turime atkreipti dėmesį ir į tai, kad tyrimo imties geografija apima regioną, kuris negali nuolat atnaujinti savo įrangos ir naudoti pačias naujausias technologijas. Be to, novatoriški darbuotojai dažniausiai įsidarbina didžiuosiuose šalies miestuose veikiančiose įmonėse.

19 lentelė

Pokyčių, veikiančių organizaciją, reitingas (N=112)

	M	SD
Ekonominiai pokyčiai	2,45	1,26
Darbuotojų novatoriškumas	2,78	1,40
Naujos technologijos	2,85	1,18
Socialiniai ir kultūriniai pokyčiai	3,38	1,52
Politiniai ir teisiniai pokyčiai	3,57	1,46
Paaškinimas: M-vidurkis, kai įvertinimas nuo 1-svarbiausias iki 5-mažiausiai svarbus; SD-standartinis nuokrypis.		

Kaip matome, toliau socialiniai ir kultūriniai bei politiniai ir teisiniai pokyčiai gana ženkliai skiriasi nuo anksčiau minėtų, o jų vidurkių reikšmės santykinai didelės. Tai galima paaiškinti taip: politiniams, teisiniams, socialiniams bei kultūriniais pokyčiams įvykti reikia gana daug laiko, ypač dviems pastariesiems. Taigi ir jų įtaka organizacijai yra gana sąlyginė. Turime pastebėti, kad respondentų nuomonės pasiskirsčiusios labai netolygiai.

20 lentelė

Užsienio partneriai ir klientai (N=146)

	%
Turi	33,6
Neturi	66,4

21 lentelė

Bendravimo sunkumai (N=75)

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
	%	%	%	%	%
Darbo kultūra, elgesio taisyklės	9,7	25,0	11,1	47,2	6,9
Užsienio kalbos mokėjimas	24,0	44,0	4,0	26,7	1,3
Derybos, elgsena derybų metu	12,5	12,5	25,0	50,0	-
Vadovų ir pavaldinių santykiai (hierarchijos išmanymas)	5,9	26,5	26,5	39,7	1,5
Laiko planavimas ir valdymas	6,8	26,0	19,2	46,6	1,4
Kūno kalba	2,9	23,5	26,5	44,1	2,9
Neformalus bendravimas	7,4	17,6	29,4	44,1	1,5
Reklama ir naujų produktų pristatymas	9,5	19,0	19,0	52,4	-
Tabu temos	1,5	25,4	35,8	37,3	-
Verslininko išvaizda	2,9	28,6	12,9	52,9	2,9
Oficialieji renginiai ir jų organizavimas	9,9	19,7	22,5	45,1	2,8

Kaip matyti 20 lentelėje, trečdalis respondentų turi partnerių arba klientų užsienyje. O kylančius bendravimo ir bendradarbiavimo sunkumus jie įvertino atitinkamai (žr. 21 lentelę). Bene didžiausiu sunkumu respondentai laiko užsienio kalbos nemokėjimą. Šis bendravimo aspektas kelia daugiausiai sunkumų net 68 % respondentų. Tačiau į anksčiau minėtą klausimą, „Ar per pastaruosius trejus metus gilinote kurios nors užsienio kalbos žinias?“ (žr. 9 paveikslą), teigiamai buvo atsakę tik 27,8 % respondentų. Visi kiti aspektai nekelia tiek sunkumų.

3.4. Pokyčių efektyvumo nustatymas

Dalis respondentų (iš Mažeikių ir Akmenės rajonų), dalyvavusių projekte „Pokyčių valdymo įgūdžių ir konkurencinių gebėjimų plėtojimas besimokančioje organizacijoje“ buvo apklausti pakartotinai (žr. 3 priedą). Siekta išsiaiškinti dalyvių nuomonę apie darbo organizavimą paskaitų metu ir atskirų modulių medžiagos aktualumą ir svarbą. Mus domino pokyčių, vykusių projekto eigoje, efektyvumas.

Anketą sudarė trys dalys: demografiniai klausimai, paskaitų organizavimo ir bendri klausimai bei klausimai apie atskirus modulius. Vertindami kiekvieną modulį, dalyviai nurodytą sritį vertino nuo 1 iki 5, kur 5 – labai gerai, 4 - gerai, 3 - patenkinamai, 2 - blogai, 1 – labai blogai. Gauti duomenys apskaičiuoti SPSS programa.

Iš viso buvo apklaustas 51 vykusio seminarų ciklo dalyvis. Respondentai modulių naudą vertino nuo 1 iki 5, kur 1 – labai naudinga, 2 – naudinga, 3 – vidutiniškai naudinga, 4 – pakankamai naudinga, 5 – nepakankamai naudinga, 6 – mažiausiai naudinga (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Modulių nauda

Modulio pavadinimas	Naudingumo vidurkis
Įmonės finansų valdymas	2,39
Verslo psichologija	2,55
Ecosys	2,65
Inovacijų vadyba	3,10
Tarpkultūrinė verslo komunikacija	3,20
Projektų valdymas	3,35

Gauti duomenys rodo, kad naudingiausiu moduliu laikomas „Įmonės finansų valdymas“, o mažiausiai naudingas „Projektų valdymas“. Taigi kuo didesnis vertinimo vidurkis, tuo modulis mažiau naudingas. O apskritai vertinant visą seminarų ciklą, mažai naudingą jį laiko 1 žmogus, vidutiniškai naudingą – 9, naudingą – 28, labai naudingą – 12 ir 1 neatsakė į šį klausimą. Tik vienas respondentas nurodė, kad seminarų ciklas neatitiko jo lūkesčių, šeši tikėjosi daugiau, 40 - atitiko jų lūkesčius, vienam viršijo lūkesčius ir neatsakė į šį klausimą.

Dauguma respondentų (N=32) manė, kad programos paskatino keisti savo požiūrį. Net 41 respondentas matė tiesioginį ryšį tarp savo darbo ir programų. O 40 atsakiusių teigė, kad gauta informacija padėjo spręsti jų darbe išskylančias problemas. Tačiau tik 9 nurodė, kad darbe buvo paskatinti už mokymąsi. Aštuoni respondentai atsakė, kad dėl jų mokymosi keitėsi organizacijos gamybos, paslaugų arba pardavimų rezultatai. Galvodami apie ateitį 18 respondentų mano, kad jų mokymasis lems pokyčius ateityje. Deja 24 žmonės neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Vertindami mokymosi ciklą net 44 respondentai nurodė, kad ir kiti jų organizacijos nariai turėtų dalyvauti tokiuose mokymuose. Net 32 projekto dalyviai nurodė, kad dėl išskylančių klausimų turėjo galimybę susisiekti su dėstytojais ne seminarų metu. Darbo tempu buvo patenkinti beveik visi (49 respondentai). Kad visa informacija būtų patalpinta į internetą norėtų 38 projekto dalyviai. Įvertinę visą seminarų ciklą ateityje panašių seminarų norėtų 48 respondentai.

Seminaro ciklo metu įgytos žinios ir gebėjimai išdėstyti 23 lentelėje.

23 lentelė

Žinių ir gebėjimų pokyčiai

Profesinės žinios	Darbiniai ir psichologiniai gebėjimai
Įmonės finansų valdymas	Savęs pažinimas
Konkurencija	Komunikabilumas
Inovacijų taikymas	Bendravimas
Kitų kultūrų pažinimas	Darbas komandoje
Sprendimų priėmimas	Verslo psichologijos žinios
Projektų rengimas, valdymas	Kritinis požiūris
Pinigų srautų ir atsargų valdymas	Laisvumas
Pokyčiai finansų, verslo, psichologijos srityse	

Seminarų metu įgytas žinias galima bus pritaikyti arba jau jos yra taikomos kasdieniniame darbe, analizuojant įmonės finansinę padėtį, bendraujant su kitais verslininkais (vietos ir užsienio) ir klientais, motyvuojant darbuotojus, keičiant verslo sritį, vadovaujant.

3.5. Pokyčių valdymo besimokančioje organizacijoje aspektų vertinimo sąryšiai

Apdorojus duomenis, toliau buvo ieškoma statistinių ryšių tarp ranginių kintamųjų. Tiesiniam statistiniam ryšiui tarp požymių įvertinti naudota koreliacinė analizė. Ryšių tarp dviejų požymių, matuotų ranginėmis skalėmis, stiprumas buvo vertintas remiantis Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientu. Gauti duomenys parodė, kad egzistuoja sąryšių tarp tam tikrų atsakymų į anketos klausimus. Atlikome atskirų grupių klausimų koreliacinę analizę. Klausimai pagal turinį buvo suskirstyti į tris grupes:

1. Besimokančios organizacijos bruožų vertinimas.
2. Organizacijos padėties vertinimas.

3. Sėkmės veiksmų vertinimas.

3.5.1. Besimokančios organizacijos bruožų vertinimas

Tie tiriamieji (žr. 4 priedą), kurie teigia, jog vadovas moraliai palaiko mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą, labiau linkę manyti, kad mokymąsi skatina ir jų organizacijos klimatas. Jie galvoja, kad pareigos, noras gauti didesnę atlyginimą verčia nuolat atnaujinti savo žinias, tobulėti. Kuo labiau vertinama vadovo parama mokantis, tuo labiau darbuotojai yra motyvuojami.

Tiriamieji, geriau vertinantys profesinių leidinių skaitymą kaip galimybę susipažinti su naujovėmis, svarbesniu dalykinės informacijos šaltiniu laiko dalyvavimą įvairių asociacijų ir kt. susirinkimuose. Jie palankiau vertina bendrų problemų aptarimą su kitų organizacijų nariais. Palankiau vertinantys profesinių leidinių skaitymą respondentai analizuoja išorinės aplinkos tendencijas. Jie palankiau žiūri ir į naujovių taikymą organizacijų veikloje ir domėjimąsi užsienio šalių patirtimi. Apskritai palankiau žiūrima į atvirumo apraiškas organizacijoje bei išorinės informacijos įtaką organizacijos narių elgsenai.

Pozityviau dalyvavimą įvairių asociacijų susirinkimuose vertinantys respondentai linkę palankiau vertinti bendrų problemų aptarimą su kitų organizacijų nariais bei išorinės aplinkos tendencijų analizę. Jie galvoja, kad hipotezių tikrinimas, kontroliuojami eksperimentai, pasekmių tyrimas leidžia organizacijai būti novatoriška, o efektyvių darbo metodų mokymasis skatina organizaciją įgyvendinti naujoves. Jie taip pat labiau vertina kitų šalių patirtį. Kuo labiau vertinama įvairių susirinkimų nauda, tuo didesnė reikšmė organizacijoje suteikiama išorinei informacijai ir atvirumui, kuris akcentuoja naujas galimybes. Jų teigimu išorinė informacija padeda analizuojant, tobulinant bei vystant organizacijos veiklą.

Kuo labiau tiriamieji įsitikinę, kad aptariant bendras problemas su kitų organizacijų nariais sužinoma svarbi informacija, tuo geriau jie vertina išorinių tendencijų analizę bei efektyvių darbo metodų mokymąsi. Jie mano, kad organizacija gali būti novatoriška tikrindama įvairias hipotezes, eksperimentuodama, tirdama pasekmes bei naudodamasi kitų šalių patirtimi. Kuo palankiau vertinamas bendrų problemų aptarimas su kitų organizacijų nariais, tuo svarbesne laikoma informacija iš organizacijos išorinės aplinkos. Respondentai mano, kad išorinė informacija svarbi analizuojant organizacijos veiklą, nes ji keičia darbuotojų ir vadovų elgesį bei darbo kokybę ir įgalina organizaciją įtakoti pokyčius rinkoje.

Tie respondentai, kurie labiau vertina išorinės aplinkos tendencijų analizę kaip naujovių kūrimo veiksmą, yra linkę pozityviau vertinti ir hipotezių tikrinimą, eksperimentus bei pasekmių tyrimą. Jie taip pat labai vertina užsienio patirtį. Išorinę aplinką analizuoti linkę tiriamieji mano, kad atvirumo klimatas organizacijoje akcentuoja naujas galimybes. Jie palankiau žiūri į išorinę informaciją kaip į

organizacijos diagnostinį, tobulinimo ir vystymo veiksnį, inicijuojantį organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas bei įgalinantį organizaciją įtakoti pokyčius rinkoje.

Kuo labiau respondentai įsitikinę hipotezių ir eksperimentų organizacijoje nauda, tuo palankesnė jų nuomonė apie efektyvių darbo metodų mokymąsi perimant kitų šalių patirtį. Jie taip pat pozityviau vertina išorinę informaciją, kuri inicijuoja organizacijos vizijos, strategijos ir tikslų korekcijas bei leidžia organizacijai vykdyti kaitą.

Apklaustieji, manantys, kad efektyvių darbo metodų mokymasis skatina organizaciją įgyvendinti naujoves, geriau vertina užsieniečių patirtį kaip orientyrą inovacijų srityje.

Kuo labiau respondentai vertina kitų šalių patirtį, tuo pozityviau jie galvoja apie organizacijos atvirumą, kuris motyvuoja darbui. Jie mano, kad išorinės aplinkos informacija įgalina organizaciją įtakoti pokyčius.

Tiriamieji, pozityviau vertinantys atvirumą, skatinantį debatus, yra linkę manyti, kad jis sąlygoja idėjų gausą, akcentuoja naujas galimybes bei skatina inovacijas.

Tie respondentai, kurie mano, jog atvirumas organizacijoje sąlygoja idėjų gausą, labiau linkę jį vertinti kaip naujų galimybių, inovacijų ir motyvacijos veiksnį.

Palankiau atvirumo klimatai kaip naujų galimybių akcentą organizacijoje vertinantys respondentai yra linkę jį laikyti inovacijų ir motyvacijos skatuliu. Jie taip pat galvoja, kad išorinę informaciją galima panaudoti analizuojant, tobulinant bei vystant organizacijos veiklą.

Kuo labiau tiriamieji vertina atvirumą, skatinantį inovacijas, tuo daugiau jie yra įsitikinę, kad atvirumas organizacijoje motyvuoja darbui.

Respondentai, teigiantys, kad atvirumo klimatas motyvuoja, geriau vertina išorinę informaciją kaip svarbų strateginės analizės elementą.

Palankiau vertinantys išorinę informaciją kaip organizacijos diagnostinį, tobulinimo ir vystymo veiksnį, pozityviau žiūri ir į informaciją, galinčią įtakoti organizacijos narių elgseną, veiklos kokybę, strateginės analizės korekcijas bei kaitos valdymą.

Tiriamieji, pritariantys teiginiui, kad išorinė informacija gali įtakoti organizacijos narių elgesį, labiau linkę šią informaciją laikyti organizacijos veiklos kokybės, rezultatyvumo, strategijos korekcijos bei pokyčių valdymo veiksniumi.

Tie respondentai, kurie yra įsitikinę, kad išorinė informacija turi įtakos organizacijos veiklos kokybei, mano, kad ji taip pat turi įtakos veiklos rezultatams, inicijuoja strategijos peržiūrą bei leidžia valdyti pokyčius.

Labiau vertinantys vizijos, strategijos bei tikslų pataisas, kurias skatina išorinė informacija, pozityviau vertina kaitos įtakojimą bei valdymą.

Tie respondentai, kurie labiau vertina politinius ir teisinius pokyčius, ne taip gerai vertina socialinius ir kultūrinius pokyčius, naujos technikos atsiradimą bei darbuotojų novatoriškumą.

Apklaustieji, manantys, kad organizacijos veiklai yra svarbiausi socialiniai ir kultūriniai pokyčiai, ne taip pozityviai vertina ekonominius pokyčius, naujos technikos eksploatavimą ir novatoriškus darbuotojus.

Palankiau į ekonominius pokyčius žiūrintys respondentai ne taip linkę vertinti naujas technologijas bei darbuotojų novatoriškumą.

Išvados:

1. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad egzistuoja sąryšiai tarp finansinės ir moralinės mokymosi paramos, pareigų bei noro gauti didesnę atlyginimą. Jei palankiau vertinamas vienas iš šių aspektų, palankiau vertinami ir kiti.

2. Egzistuoja sąryšiai tarp profesinių leidinių skaitymo, dalyvavimo susirinkimuose, problemų aptarimo su kitų organizacijų nariais, išorinės aplinkos analizės, hipotezių tikrinimo, efektyvių darbo metodų mokymosi bei užsienio patirties.

3. Paaiškėjo, kad pokyčius respondentai vertina nevienodai: vieni svarbesniais laiko politinius ir teisinius bei ekonominius, kiti – socialinius ir kultūrinius, tretieji – darbuotojų novatoriškumą bei naujas technologijas.

3.5.2. Organizacijos padėties vertinimas

Tie tiriamieji (žr. 5 priedą), kurie palankiau vertina savo organizacijos ar įmonės paslaugų (produktų) vartotojus, vertina lanksčią reakciją į naują informaciją. Jie taip pat mano, jog klientų poreikių pažinimas leidžia organizacijai įsitvirtinti. Ši respondentų grupė yra linkusi geriau vertinti įmonės įvaizdžio kūrimą, prekių (paslaugų) pateikimą bei silpnų konkurentų veiklos analizę kaip įmonės įsitvirtinimo sąlygas.

Apklaustieji, manantys, kad lanksti reakcija į naują informaciją teigiamai veikia organizacijos padėtį, yra linkę labiau vertinti naujų iššūkių ir variantų ieškojimą bei teigiamai žiūri į naujoves ir riziką. Jie taip pat mano, kad įmonei ar organizacijai labai svarbi savianalizė, analogiškų rinkų analizavimas bei darbuotojų bendradarbiavimas.

Respondentai, labiau vertinantys naujų iššūkių bei variantų ieškojimą, yra linkę pozityviau žiūrėti į naujoves ir rizikuoti. O tie, kurie labiau vertina naujoves ir riziką, svarbesniu laiko darbuotojų bendradarbiavimą.

Kuo labiau gebama numatyti ateities pavojus ir galimybes, tuo labiau vertinamas mokėjimas savo situacijai ir poreikiams pritaikyti išorines idėjas. Ši respondentų grupė yra linkusi labiau atsižvelgti į klientų poreikius, labiau vertinti savianalizę bei prekių (paslaugų) pateikimą.

Tiriamieji, kurie daugiau moka savo situacijai ir poreikiams pritaikyti išorines idėjas, stengiasi labiau pažinti vartotojų poreikius bei projektuoti rinką.

Kuo labiau vertinamas klientų poreikių pažinimas, tuo svarbesne įmonės padėčiai laikoma savianalizė, prekės pateikimas bei pakankamas kapitalas.

Respondentai, labiau vertinantys savianalizę, svarbiais veiksniais įmonei ar organizacijai įsitvirtinti rinkoje laiko rinkos projektavimą, prekių ar paslaugų pateikimą, naujų produktų (paslaugų) įvedimo į rinką analizę, analogiškų rinkų analizę, darbuotojų bendradarbiavimą bei pakankamą kapitalą.

Pozityviau vertinantys rinkos projektavimą respondentai taip pat gerai vertina ir naujų produktų (paslaugų) įvedimo į rinką analizę bei analogiškų rinkų analizę.

Tie respondentai, kurie mano, kad organizacijos (įmonės) įvaizdžio kūrimas yra svarbus faktorius įsitvirtinti rinkoje, yra linkę labiau vertinti prekių (paslaugų) pateikimą, įvedimą į rinką ir pakankamą kapitalą.

Apklaustieji, svarbiu laikantys darbuotojų bendradarbiavimą, yra linkę pakankamą kapitalą vertinti kaip vieną iš sąlygų sėkmingai įsitvirtinti rinkoje. Ši respondentų grupė taip pat svarbiu organizacijos padėties veiksniumi laiko valstybės paramą ir rėmėjus.

Išvados:

1. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad egzistuoja sąryšiai tarp paslaugų (produktų) vartotojų vertinimo ir požiūrio į lankstumą, klientų poreikių pažinimo, įmonės įvaizdžio kūrimo, prekių (paslaugų) pateikimo ir silpnų konkurentų veiklos analizės. Jei palankiau vertinamas vienas iš šių aspektų, palankiau vertinami ir kiti, ir atvirkščiai.

2. Egzistuoja vidutiniai ir stiprūs sąryšiai tarp požiūrio į lankstumą, naujus iššūkius, naujoves bei riziką, gebėjimo numatyti ateities pavojus ir galimybes, savianalizės, naujų produktų (paslaugų) įvedimo, analogiškų rinkų analizės ir darbuotojų bendradarbiavimo.

3.5.3. Sėkmės veiksnių vertinimas

Tie tiriamieji (žr. 6 priedą), kurie svarbiu organizacijos bruožu laiko darbuotojų mokymąsi, yra linkę pozityviau vertinti naujos technikos bei įrengimų eksploatavimą. Kuo svarbesniu laikomas darbuotojų bendradarbiavimas, tuo geriau vertinamas informacinių technologijų naudojimas.

Kuo reikšmingesniu organizacijos sėkmės veiksniumi laikomas naujos technikos bei įrengimų eksploatavimas, tuo pozityviau vertinamas informacinių technologijų naudojimas.

Respondentai, manantys, kad prie organizacijos ar įmonės sėkmės labiausiai prisideda jos vadovai, taip pat gerai vertina ir darbuotojų indėlį. Kuo labiau vertinami darbuotojai kaip organizacijos sėkmės laiduotojai, tuo palankiau žiūrima į visus organizacijos narius. Ši respondentų grupė yra linkusi manyti, kad organizacijos sėkmę lemia ir išorinės aplinkybės.

Kuo labiau respondentai vertina stropumą ir pareigingumą, tuo jie pozityviau žiūri į tvarkingą atskaitomybę, nuoširdumą, profesines žinias, gebėjimą tobulėti, gerus darbo rezultatus bei naujas idėjas.

Tie respondentai, kurie labiau vertina gebėjimą konkuruoti, yra linkę svarbesniais laikyti gerus darbo rezultatus bei naujas idėjas.

Išvados:

1. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad egzistuoja sąryšiai tarp darbuotojų mokymosi, naujos technikos, įrengimų eksploatavimo bei informacinių technologijų taikymo vertinimo. Jei palankiau vertinamas vienas iš šių aspektų, palankiau vertinami ir kiti, ir atvirkščiai.

2. Egzistuoja sąryšiai tarp organizacijos vadovų, darbuotojų, visų narių bei išorinių aplinkybių kaip organizacijos sėkmės veiksnių vertinimo.

3. Paaaiškėjo, kad kuo labiau vertinamas stropumas ir pareigingumas, tuo pozityviau žiūrima į tvarkingą atskaitomybę, nuoširdumą, profesines žinias ir gebėjimą tobulėti. Tiriamieji, geriau vertinantys gebėjimą konkuruoti, svarbesniais laiko gerus darbo rezultatus ir naujas idėjas.

3. 6. Požiūrį į besimokančią organizaciją lemiantys faktoriai

Išsamesniam ir labiau apibendrintam rezultatų tyrimui pritaikėme faktorinės analizės metodą. Reikia pasakyti, kad faktorinės analizės metodą taikėme tik tiems teiginių blokams, kurių atsakymo formatas – ranginės skalės (1-5). Faktorinė analizė tyrime naudota norint sutankinti pirminius tyrimo kintamuosius. Faktorinę analizę atlikome koreliacinės matricos pagrindu, kur statistinis ryšys tarp kintamųjų $\geq 0,5$ (vidutinis ir stiprus sąryšis). Panaudojome pagrindinių komponentių metodą ir VARIMAX rotaciją (kintamųjų ašių pasukimą ieškant maksimalios dispersijos). Šiuo metodu siekėme išskirti pagrindinius veiksnus, lemiančius respondentų atsakymų modelį. Klausimai pagal turinį buvo suskirstyti į tris grupes:

1. Besimokančios organizacijos bruožų vertinimas.
2. Organizacijos padėties vertinimas.
3. Sėkmės veiksnių vertinimas.

Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek kintamieji tinka faktorinei analizei, yra Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matas. Kuo šio koeficiento reikšmė artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei. Esant $KMO < 0,5$, faktorinė analizė nepriimtina (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

Kiekvienoje klausimų grupėje atlikome faktorinę rezultatų analizę ir atrinkome faktorius, kurių visuma paaaiškina ne mažiau kaip 63% bendros dispersijos.

Pirmoje grupėje išryškėjo trys dominuojantys faktoriai (žr. lentelę). Visuose faktoriuose kintamieji susigrupavo labai prasmingai. KMO koeficientas lygus 0,76 – vadinasi kintamųjų matrica faktorinei analizei tinka patenkinamai.

24 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožų vertinimo faktorinės analizės rezultatai

Faktoriaus numeris	Teiginiai	Faktoriinių svorių reikšmės
F1	Išorinės aplinkos analizė	0,78
	Efektyvūs darbo metodai	0,76
	Įvairūs asociacijų susirinkimai	0,74
	Profesinių leidinių skaitymas	0,71
	Bendrų pramonės problemų aptarimas su kitų org. nariais	0,68
	Užsienio šalių patirtis	0,64
	Hipotezių tikrinimas ir kontroliuojami eksperimentai	0,61
F2	Sąlygoja idėjų gausą	0,85
	Akcentuoja naujas galimybes	0,83
	Skatina inovacijas	0,83
	Motyvuoja	0,73
	Skatina debatus	0,54
F3	Įtaka rezultatyvumui	0,92
	Įtaka veiklos kokybei	0,84
F4	Mokymąsi skatina organizacijos klimatas	0,88
	Vadovas moraliai palaiko ir skatina mokymąsi	0,87

PASTABA. Kompiuterio ekstrahuoti faktoriai paaiškina 63,8% visų kintamųjų sklaidos.

Pirmąjį faktorių sąlygiškai galime pavadinti mokymosi būdų ir formų organizacijoje faktoriumi, nes atsakymai į šiuos klausimus (teiginiai) išreiškia požiūrį į organizacinį mokymąsi kaip visumą. Šis faktorius paaiškina 29,0% visų kintamųjų sklaidos.

Antrąjį faktorių, paaiškinantį 15,2% sklaidos, sąlygiškai pavadiname išorinės informacijos įtaka. Jis apjungė teiginius, paaiškinančius, kaip tiriamieji vertina išorinę informaciją.

Trečiąjį faktorių sąlygiškai pavadiname mokymosi įtakos organizacijai faktoriumi, nes abu teiginiai tiesiogiai parodo organizacinio mokymosi įtaką organizacijos veiklos kokybei bei rezultatams. Šis faktorius paaiškina 10,6% sklaidos.

Ketvirtąjį faktorių, paaiškinantį 9,0% sklaidos, sąlygiškai pavadiname požiūriu į mokymąsi.

Antroje grupėje išryškėjo trys dominuojantys faktoriai. Šios grupės KMO koeficientas lygus 0,854. Vadinasi kintamųjų matrica faktorinei analizei tinka gerai.

Pirmąjį faktorių sąlygiškai galime pavadinti strateginės organizacijos analizės faktoriumi, nes atsakymai į klausimus išreiškia respondentų požiūrį į organizacijos narių gebėjimą atlikti strateginę analizę, kuri apimtų vidinę ir išorinę organizacijos aplinką. Šis faktorius paaiškina 53,1% sklaidos.

Antrąjį faktorių, paaiškinantį 8,3% sklaidos, sąlygiškai pavadiname konkurencingumo faktoriumi, nes visi teiginiai paaiškina respondentų požiūrį į organizacijos įsitvirtinimą šalies ir pasaulio rinkose bei konkurencingumo išlaikymą.

Trečiąjį faktorių, paaiškinantį 6,5% sklaidos, sąlygiškai pavadiname išorinės aplinkos vertinimu.

25 lentelė

Organizacijos padėties vertinimo faktorinės analizės rezultatai

Faktoriaus numeris	Teiginiai	Faktorinių svorių reikšmės
F1	Silpnų konkurentų veiklos analizė	0,77
	Naujo produkto įvedimo į rinką analizė	0,76
	Darbuotojų bendradarbiavimas	0,72
	Įmonės įvaizdžio kūrimas	0,72
	Požiūris į naujoves	0,68
	Lanksti reakcija į naują informaciją	0,67
	Prekės pateikimas	0,65
	Analogiškų rinkų analizė	0,60
	Rinkos projektavimas	0,59
	Savianalizė	0,54
	Naujų iššūkių ir variantų ieškojimas	0,52
	F2	Valstybės parama, rėmėjai
Pakankamas kapitalas		0,71
Klientų poreikių pažinimas		0,62
F3	Gebėjimas numatyti ateities pavojus ir galimybes	0,89
	Išorinių idėjų pritaikymas	0,69

PASTABA. Kompiuterio ekstrahuoti faktoriai paaiškina 67,8% visų kintamųjų sklaidos.

Trečiojoje grupėje išryškėjo keturi dominuojantys faktoriai. Šios grupės KMO koeficientas lygus 0,861. Vadinasi kintamųjų matrica faktorinei analizei tinka gerai.

26 lentelė

Sėkmės veiksnių vertinimo faktorinės analizės rezultatai

Faktoriaus numeris	Teiginiai	Faktorinių svorių reikšmės
F1	Naujos technikos, įrengimų eksploatavimas	0,86
	Informacinių technologijų naudojimas	0,84
	Darbuotojų mokymasis	0,80
F2	Stropumas ir pareigingumas	0,78
	Nuoširdumas	0,78
	Tvarkinga atskaitomybė	0,70
	Gerai darbo rezultatai	0,52
F3	Gebėjimas konkuruoti	0,75
	Gebėjimas tobulėti	0,67
	Profesinės žinios ir gebėjimai	0,60
	Naujos idėjos	0,50
F4	Darbuotojai	0,83
	Išorinės aplinkybės	0,69
	Vadovai	0,67
	Visi organizacijos nariai	0,63

PASTABA. Kompiuterio ekstrahuoti faktoriai paaiškina 66,1% visų kintamųjų sklaidos.

Pirmąjį faktorių, paaiškinantį 38,5% sklaidos, sąlygiškai galime pavadinti pažangos faktoriumi, nes atsakymai į klausimus padeda suprasti, kaip respondentai suvokia organizacijos atsinaujinimą ir pažangą.

Antrąjį faktorių sąlygiškai pavadiname pageidaujamų psichologinių darbuotojų savybių faktoriumi, nes visi teiginiai paaiškina respondentų požiūrį į organizacijose vertinamas ir skatinamas darbuotojų charakteristikas ir bruožus. Būtent tokiomis savybėmis turėtų pasižymėti besimokančių organizacijų darbuotojai. Šis faktorius paaiškina 11,2% sklaidos.

Trečiąjį faktorių (sklaida – 9,1%) sąlygiškai pavadiname profesinėmis besimokančių organizacijų narių savybėmis.

Ketvirtąjį faktorių (sklaida – 7,3%) sąlygiškai galime pavadinti sėkmės faktoriumi, nes visi teiginiai paaiškina, ką tiriamieji laiko organizacijos sėkmės veiksniu.

IŠVADOS

Šiuolaikinės vadybos išskirtinumą rodo gebėjimas vadovauti kaitai, o tai suteikia konkurencinį pranašumą. Vykstant didžiulei kaitai, keičiasi ir iššūkiai, kurie tenka organizacijoms. Tik suvokę savo reakciją į pasikeitimus vidinėje ir išorinėje organizacijos aplinkoje, organizacijų vadovai ir darbuotojai gebės suvaldyti pokyčius.

Pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami, kartais net nepriklausomi nuo organizacijos veiklos ir pastangų juos valdyti. Tačiau organizacija sėkmingai gali valdyti nuo jos priklausomus pasikeitimus juos planuodama ir keisdama savo narių nuostatas bei plėsdama jų profesines kompetencijas.

Remdamiesi išanalizuota mokslinė literatūra ir atlikto tyrimo duomenimis galime formuluoti tokį besimokančios organizacijos apibrėžimą: tai organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija bei veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantįs prie besikeičiančios aplinkos.

Pavyko nustatyti tokias besimokančios organizacijos veiklos ypatybes: strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas; besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira; kiekvienam nariui suteikiamos galimybės prieiti prie informacijos, užtikrinamas grįžtamasis ryšys; mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas; organizacijos nariai analizuoja savo veiklą; taikydami įgytas ir reflektuotas žinias, darbuotojai tobulina organizacijos veiklą ir siekia strateginių tikslų.

Apibendrinti apklausos duomenys leidžia konstatuoti, kad labiausiai organizacijose vertinamos profesinės žinios ir gebėjimai, kurie nuolat turi būti ugdomi, tobulinami. Kryptinga organizacijos vadyba sudaro prielaidas sėkmingai veiklai, adaptavimuisi prie pokyčių, klientų poreikių pažinimui.

Nustatyta, kad organizacijos veiklai reikšmingiausiais pokyčiais laikomi ekonominiai pokyčiai ir darbuotojų novatoriškumas. Be to, darbuotojų mokymasis siekiant organizacijos tikslų, naujos įrangos ir informacinių technologijų naudojimas yra organizacijos pažangos ir efektyvios veiklos garantas.

Apklausa išryškino ir tam tikrą sąryšį tarp mokymosi finansavimo, moralinio palaikymo ir pareigų. Mokymąsi palaikantis vadovas ir darbuotojas skaito profesinius leidinius, dalyvauja įvairioje veikloje, stebi išorinę aplinką, mokosi efektyvių darbo metodų, domisi užsienio patirtimi. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad egzistuoja sąryšiai tarp paslaugų (produktų) vartotojų vertinimo ir požiūrio į lankstumą, klientų poreikių pažinimo, įmonės įvaizdžio kūrimo, prekių (paslaugų) pateikimo ir silpnų konkurentų veiklos analizės. Jei palankiau vertinamas vienas iš šių aspektų, palankiau vertinami ir kiti, ir atvirkščiai.

Paaiškėjo, kad kuo labiau vertinamas stropumas ir pareigingumas, tuo pozityviau žiūrima į tvarkingą atskaitomybę, nuoširdumą, profesines žinias ir gebėjimą tobulėti. Tiriamieji, geriau vertinantys gebėjimą konkuruoti, svarbesniais laiko gerus darbo rezultatus ir naujas idėjas.

Faktorinės analizės būdu buvo išskirta vienuolika faktorių, kurie veikia respondentų atsakymų pobūdį: *mokymosi būdai ir formos organizacijoje, išorinės informacijos įtaka, mokymosi įtaka organizacijai, požiūris į mokymąsi, strateginė organizacijos analizė, konkurencingumas, išorinės aplinkos vertinimas, pažanga, pageidaujamos psichologinės darbuotojų savybės, profesinės besimokančių organizacijų narių savybės, sėkmės veiksniai.*

REKOMENDACIJOS

Rekomenduojame universitetų bei kolegijų vadovams, sudarantiems vadybos mokslo programas, plėsti modulių įvairovę, papildant jas tokiomis sritimis: inovacijų vadyba, projektų (tarptautinių) vadyba, debatai, tarptautinė komunikacija, organizacijos įvaizdžio formavimas ir t.t. Jei šios sritys jau yra įtrauktos į mokymo planus, siūlytume koreguoti jų formas, skiriant kuo daugiau praktinių užduočių.

Kryptingai kurdami savo besimokančios organizacijos modelį vadovai turėtų inicijuoti mokymąsi visais lygiais siekiant organizacijos tikslų, skatinti bendradarbiavimą ir lanksčią reakciją į besikeičiančią aplinką, domėtis vartotojų poreikiais, kurti skatinimo sistemą.

Atliekant panašius tyrimus siūlytume tirti atskirų profesinių kompetencijų pokyčius, skirtingų modulių įtaką profesinėms žinioms ir gebėjimams, darbo rezultatams, konkurenciniam pranašumui.

Organizuojant ir vykdant seminarus, trumpalaikius ir ilgalaikius projektus, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, ar mokomoji veikla glaudžiai siejasi su įmonės ar organizacijos poreikiais. Pageidaujama, kad veikla būtų kuo įvairesnė, kuo mažiau teorinių žinių. Visos užduotys sietinos su praktine veikla, orientuotos į savarankišką darbą.

Planuojant dėstomus modulius, būtina išsiaiškinti konkrečių žinių ir gebėjimų deficitus.

LITERATŪRA

1. Addleson, M. What is a learning organization? [žiūrėta 2005-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://psol.gmu.edu/psol/degree2.nsf/Perspectives%20Frameset>>.
2. Andziulienė, B., Brauklytė, I. (2004). Moksliosios organizacijos plėtra ugdymo įstaigose. *Informacijos mokslai*, 31, p. 73-81.
3. Anušauskaitė, E. (2003). Pirmieji, įdiegę personalo vadybos standartus. *Personalo vadyba*, 6(58), p. 14-15.
4. Augustinaitis, A., Šaulauskas, M.P. ir kt. (2002). *Moksliosios organizacijos samprata*. Metodinę medžiagą rengė Vilniaus universiteto Filosofijos ir Komunikacijos fakulteto (FSF ir KF) studentai, dėstytojai ir doktorantai. [žiūrėta 2005- 10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/mokslioji.htm>>.
5. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
6. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
7. Bukantaitė, D., Laužackas, R. (2004). Parameters of Labour Market as a Learning Organization. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 29, p. 7-19.
8. Carnall, C. A. (1990). *Managing change in organizations*. Prentice Hall.
9. Charles, C. M. (1990). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
10. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2003). *Statistika ir jos taikymai. I*. Vilnius: TEV.
11. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai. II*. Vilnius: TEV.
12. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Redaktorių kolegija. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
13. Diskienė, D., Gaputienė, I. (200). Learning Processes in Organizations: Empirical Study. *Inžinerinė Ekonomika*, 2(33), p. 82-92.
14. Duoba, K., Savanevičienė, A. (2004). Distinctions of a Learning Process in Virtual Organizations. *Engineering Economics*. 2(37), p. 63-68.
15. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*, 69, p. 48-58.
16. Garrat, B. (1987). *The Learning Organization*. Glasgow: William Collins.
17. Hale, M. M. (1996). Learning Organizations and Mentoring. *Public Productivity & Management Review*, 4, Sage Periodical Press.
18. Heery, E., Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press.

19. Hoag, B. G., Ritschard, H. V., Cooper, C. L. (2002). Obstacles to Effective Organization Change: The Underlying Reasons. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 1.
20. Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*, 4th ed. FT/prentice Hall, Harlow.
21. Hurst, D. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. HBS Press.
22. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
23. Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Basil Blackwell.
24. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
25. Jucevičienė, P., Jucevičius, G. (2004). *Šiauliams - besimokančio miesto idėja?* Seminaras Šiaulių miesto savivaldybės ir organizacijų atstovams. 2004-10-29 arba Prieiga per internetą: <http://www.education.ktu.lt/failai/siauliams_BM_ideja.pdef>.
26. Kanji, G.K., P. Moura E Sá. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, Vol. 12, No.6, p. 701-718.
27. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex.
28. Leithwood (Eds.). (1996). *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (part 1). Kluwer Academic Publishers.
29. Lengvenytė, S. (2003). Personalo mokymas: mados ar ekonomikos būtinybė? *Personalo vadyba*, 1(53), p. 15-19.
30. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
31. „Lietuvių kalbos žodyno“ (t. I–XX, 1941–2002) elektroninio varianto I leidimas (2005). [Žiūrėta 2006-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt>>.
32. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
33. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 33, p. 99-109.
34. Loermans, J. Synergizing the learning organization and knowledge management. [žiūrėta 2005-09-12]. Prieiga per internetą: <[http://www.uwc.ac.za/ems/man/MAN806/Synergizing%20the%20learning%20organizatio n%20and%20knowledge%20management.doc](http://www.uwc.ac.za/ems/man/MAN806/Synergizing%20the%20learning%20organization%20and%20knowledge%20management.doc)>.
35. Magnusen, K. (1981). *Organization Design Development and Behaviour*.
36. Marquardt, M. J. (2001). *Learning Organizations / What Smart Trainer Know: The Secrets of Success From the Worlds Foremost Experts*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.

37. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Paskaitų konspektas. Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto Pedagogikos fakulteto techninis centras.
38. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. London: Sage Publications.
39. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
40. 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.
41. Othman, A., Leman, A.M. A Measure of the Learning Organization: Kuittho's Experience. [žiūrėta 2005-09-12]. Prieiga per internetą: <http://ickm.upm.edu.my/Parallel%20Session%204/AhmadBothman&AbdulMutalib_LEARNING%20ORGANIZATION%20MECHANISM.doc>.
42. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (Eds.). (1991). *Self-Development in Organizations*. London: McGraw-Hill.
43. Poškienė, A. (2004). Transformative Learning - a New Stage in the Continuum of Organizational Learning. *Engineering Economics*, 2(37), p. 79-84.
44. Punzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 4, p. 74-83.
45. Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin.
46. Rouse, W.B. (2001). *Essential Challenges of Strategic Management*. New York: John & Sons, Inc.
47. Simeon, R. Japanese Organizational Learning and the High Performance Organization. [žiūrėta 2005-09-12]. Prieiga per internetą: <<http://userwww.sfsu.edu/~rsimeon/Research/DSI97.doc>>.
48. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija.
49. Simonaitienė, B., Leonavičienė, R., Žvirdauskas, D. (2004). Manifestation of Leader's Communicative and Educational Abilities as a Premise for Learning Organisation Development. *Socialiniai mokslai*, 4(46), p. 55-62.
50. Simonaitienė, B., Targamadzė, V. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*, 1, p. 95-105.
51. Smith, M. K. (2001). 'The learning organization', the encyclopaedia of informal education.[žiūrėta 2004-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>>.
52. Stoškus, St., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.

53. Tamaševičius, V., Jasinskas, E. (2004). Motives Influencing Organization Learning. *Engineering Economics*, 1(36), p. 57-61.
54. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Mokomoji knyga. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
55. Tarptautinių žodžių žodynas (2005). Sud. A. Bendorienė. Vilnius: Alma littera.
56. Usevičius, K. (1998). *Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai*. Vilnius: KF „Pokytis“.
57. *Vadybininko žinynas. Praktinis gidas į sėkmingą verslą*. (2000). Vilnius: Knygų spektras.
58. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas (vadovėlis aukštosioms mokykloms). Vilnius: Enciklopedija.
59. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
60. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
61. Сенге, П. (1999). *Пятая дисциплина*. Москва: ЗАО Олимп-Бизнес.

PRIEDAI

8. Kurioje Lietuvos vietovėje yra Jūsų įmonė? (pažymėkite langeli) →	↑ mieste ك kaimo vietovėje	↑ miestelyje ↑ kita (irašykite)
9. Kiek metų veikia Jūsų įmonė? (irašykite) → metai (ų)	
10. Įmonės, kurioje dirbate, darbuotojų skaičius (irašykite) → darbuotojai (-as/-ų)	
11. Jūsų įmonės tipas (pažymėkite langeli) →	↑ gamybos ↑ kita	↑ paslaugų (irašykite)
12. Jūsų įmonės metinė apyvarta (pažymėkite langeli) →	↑ iki 50 000 Lt ↑ iki 500 000 Lt	↑ iki 100 000 Lt ↑ daugiau nei 1000 000 Lt
13. Kiek kartų per pastaruosius 3 metus lankėtės užsienyje ir susipažinote su kitų šalių patirtimi Jūsų darbo srityje? (pažymėkite langeli) →	↑ nei karto ك 4 ir daugiau kartų	↑ 1-3 kartus ↑ pastoviai lankausi užsienyje darbo reikalais

14. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės padėtį rinkoje?

- ↑ gali laisvai priimti strateginius sprendimus; konkurentai priversti arba prisitaikyti, arba ieškoti atsako į Jūsų įmonės veiksmus;
ك pakankamai savarankiška ir pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją;
↑ turi tam tikrų pranašumų, kurie ilgam leidžia gerokai sutvirtinti padėtį rinkoje;
↑ gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų, tačiau jų galimybės pagerinti dabartinę padėtį nėra labai didelės;
↑ įmonės rodikliai yra nepatenkinami, tačiau ji turi objektyvių galimybių pagerinti padėtį; įmonei reikia rinktis: imtis ryžtingų veiksmų šioje rinkoje ar keisti veiklos pobūdį;
↑ įmonės rodikliai yra blogi ir nėra būdo jiems pagerinti; įmonė turi imtis kitokios veiklos.

15. Kuris iš žemiau pateiktų tipų labiausiai tiktų apibūdinti Jūsų įmonės paslaugų / produktų vartotojus:

- ↑ naujai priima į rinką įvestus produktus;
ك pakankamai greitai priima naujas paslaugas / produktus, bet prieš tai išanalizuoja informaciją apie juos;
↑ jiems reikia daugiau informacijos, ir jie ilgiau vertina;
↑ skeptiški, laikosi grupinių normų ir paklūsta spaudimui;
↑ paslaugą / produktą įsigyja po ilgo laiko.

16. Ar sutinkate su šiais teiginiais:

↓ TEIGINIAI ↓	↑ Visiškai taip	↑ Taip	↑ Nežinau	↑ Ne	↑ Visiškai ne
Kvalifikacijos kėlimas ir darbuotojų mokymasis Jūsų organizacijoje yra jų pačių reikalas.	↑	↑	↑	ك	↑
Vadovas (-ai) finansiškai remia besimokančius darbuotojus.	↑	ك	↑	↑	↑
Vadovas (-ai) moraliai palaiko ir skatina besimokančių darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą.	↑	ك	↑	↑	↑
Mokymąsi skatina organizacijos klimatas.	↑	ك	↑	↑	↑
Pareigos, noras gauti didesnę atlyginimą verčia nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti gebėjimus ir įgūdžius.	↑	ك	↑	↑	↑

17. Ar per pastaruosius 3 metus teko dalyvauti seminaruose ar kitaip gilintis į šias sritis?

↓SRITIS↓	ATSAKYMAS →	Taip	Ne
Strateginio veiklos plano sudarymas		آ	آ
Mokymas derėtis, pasiūlymų ruošimas, sutarčių sudarymas		ف	ف
Projektų valdymas		آ	آ
Projektų finansavimo fondų paieška		آ	آ
Tarptautinių projektų vadyba		آ	آ
Įmonės finansų valdymas ir analizė		آ	آ
Informacinių technologijų valdymas (darbas kompiuteriu, internetas, kt.)		آ	آ
Užsienio kalba		آ	آ
Bendradarbiavimas su užsienio partneriais ir klientais		آ	آ
Inovacijų vadyba		ف	ف
Marketingo plano sudarymas		آ	آ
Marketingo tyrimai		آ	آ
Paslaugų įmonės vadyba		آ	آ
Gamybos įmonės vadyba		آ	آ
Įstatymų naujovės		آ	آ
Personalo valdymo metodai		آ	آ
Buhalterinė apskaita		آ	آ
Konkurentų produktai		ف	ف
Organizacijos įvaizdžio formavimas		آ	آ
Lyderio asmenybė versle		آ	آ
Kolektyvo valdymo psichologija		آ	آ
Ryšiai su visuomene		آ	آ
Diskusinis problemų svarstymas		آ	آ

18. Ar sutinkate, kad įmonės atsinaujinimą ir pažangą lemia:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Darbuotojų mokymasis,		آ	آ	آ	آ	آ
Naujos technikos, įrengimų eksploatavimas		آ	ف	ف	آ	آ
Informacinių technologijų naudojimas		آ	آ	آ	آ	آ
Organizacijos struktūros keitimas		آ	آ	آ	آ	آ
Nauji darbuotojai		آ	آ	آ	آ	آ
Konkurencija		آ	آ	آ	آ	آ
Vartotojų poreikiai		آ	آ	آ	آ	آ
Kita (įrašykite).....		آ	آ	آ	آ	آ

19. Ar žemiau pateikti veiksniai svarbūs įmonei įsitvirtinant šalies ir pasaulio rinkose?

↓VEIKSNIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Lanksti reakcija į naują informaciją		ا	ا	ا	ا	ا
Naujų iššūkių ir variantų ieškojimas		ا	ف	ف	ف	ا
Požiūris į naujoves ir riziką		ا	ا	ا	ا	ا
Gebėjimas numatyti ateities pavojus ir galimybes		ا	ا	ا	ا	ا
Mokėjimas savo situacijai ir poreikiams pritaikyti išorines idėjas		ا	ا	ا	ا	ا
Klientų poreikių pažinimas		ا	ا	ا	ا	ا
Savianalizė		ا	ا	ا	ا	ا
Konkurentų darbo metodų pažinimas		ا	ا	ا	ا	ا
Rinkos projektavimas		ا	ا	ا	ا	ا
Įmonės įvaizdžio kūrimas		ا	ف	ف	ف	ا
Prekės pateikimas		ا	ا	ا	ا	ا
Naujo produkto įvedimo į rinką analizė		ا	ا	ا	ا	ا
Analogiškų rinkų analizė		ا	ا	ا	ا	ا
Silpnų konkurentų veiklos analizė		ا	ا	ا	ا	ا
Darbuotojų bendradarbiavimas		ا	ا	ا	ا	ا
Pakankamas kapitalas		ا	ا	ا	ا	ا
Valstybės parama		ا	ا	ا	ا	ا

20. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Profesinių leidinių skaitymas leidžia susipažinti su naujovėmis.		ا	ا	ا	ا	ا
Dalyvavimas įvairių asociacijų susirinkimuose suteikia dalykinės informacijos.		ا	ف	ف	ا	ا
Aptariant bendras pramonės problemas su kitais organizacijų nariais sužinoma svarbi informacija.		ا	ا	ا	ا	ا
Išorinės aplinkos tendencijų analizė sąlygoja naujovių kūrimą.		ا	ا	ا	ا	ا
Hipotezių tikrinimas, kontroliuojami eksperimentai, pasekmių tyrimas leidžia organizacijai būti novatoriška.		ا	ا	ا	ا	ا
Efektyvių darbo metodų mokymasis skatina organizaciją įgyvendinti naujoves.		ا	ا	ا	ا	ا
Užsienio šalių patirtis padeda organizacijai orientuotis inovacijų spartoje.		ا	ا	ا	ا	ا

21. Ar sutinkate, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Vadovų		ا	ا	ا	ا	ا
Darbuotojų		ا	ف	ف	ا	ا
Visų organizacijos narių		ا	ا	ا	ا	ا
Išorinių aplinkybių		ا	ا	ا	ا	ا
Kita (įrašykite)		ا	ا	ا	ا	ا

22. Ar sutinkate, kad atvirumo klimatas organizacijoje:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS →	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Išprovokuoja konfliktus		أ	أ	أ	أ	أ
Skatina debatus		أ	ف	ف	أ	أ
Sąlygoja idėjų gausą		أ	أ	أ	أ	أ
Akcentuoja naujas galimybes		أ	أ	أ	أ	أ
Skatina inovacijas		أ	أ	أ	أ	أ
Motyvuoja		أ	أ	أ	أ	أ

23. Ar pritariate, kad informacija iš išorinės aplinkos:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS →	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Yra organizacijos diagnostinis, tobulinimo ir vystymo veiksnys.		أ	أ	أ	أ	أ
Gali įtakoti organizacijos ir jos narių elgseną.		أ	ف	ف	ف	أ
Turi įtakos organizacijos veiklos kokybei.		أ	أ	أ	أ	أ
Turi įtakos jos rezultatyvumui.		أ	أ	أ	أ	أ
Inicijuoja organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas.		أ	أ	أ	أ	أ
Įgalina organizaciją įtakoti pokyčius rinkoje.		أ	أ	أ	أ	أ

24. Ar sutinkate, kad organizacijoje labiausiai turėtų būti vertinama:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS →	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Lojalumas organizacijos vadovui		أ	أ	أ	أ	أ
Lojalumas pačiai organizacijai		أ	ف	ف	ف	أ
Prisitaikymas		أ	أ	أ	أ	أ
Stropumas ir pareiškumas		أ	أ	أ	أ	أ
Tvarkinga atskaitomybė		أ	أ	أ	أ	أ
Nuoširdumas		أ	أ	أ	أ	أ
Profesinės žinios ir gebėjimai		أ	أ	أ	أ	أ
Gebėjimas tobulėti		أ	أ	أ	أ	أ
Gebėjimas konkuruoti		أ	أ	أ	أ	أ
Gerai darbo rezultatai		أ	ف	ف	ف	أ
Naujos idėjos		أ	أ	أ	أ	أ
Nepasitenkinimas esama padėtimi		أ	أ	أ	أ	أ
Naujų krypčių paieškos		أ	أ	أ	أ	أ

25. Ar sutinkate, kad gebėjimai kurti naujas idėjas, konkuruoti ir kt. turėtų būti skatinami:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Pripažinimu		أ	ب	ج	د	ه
Įvertinant nuopelnus viešai		أ	ب	ج	د	ه
Kompensacijomis		أ	ب	ج	د	ه
Perskirstant turimus išteklius		أ	ب	ج	د	ه
Paaukštinimu pareigose		أ	ب	ج	د	ه
Paskiriant trokštamus pavedimus		أ	ب	ج	د	ه
Per sąskaitas išlaidoms		أ	ب	ج	د	ه
Suteikiant laisvę nuo rutinos		أ	ب	ج	د	ه
Padidinant darbo užmokestį		أ	ب	ج	د	ه

26. Reitinguokite šiuos organizacijai reikšmingus pokyčius nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus (kai 1 - svarbiausias, 5 - mažiausiai svarbus).

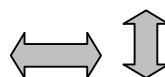
	Politiniai ir teisiniai (politinė sistema, teisės aktai, nuosavybės teisė, valstybinio reguliavimo laipsnis ir kt.)
	Socialiniai ir kultūriniai (visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo)
	Ekonominiai (valstybės vykdoma mokesčių ir pinigų, kapitalo judėjimo, investicinės aplinkos ir kt. politika)
	Naujos technologijos (skatinančios įmones įprastines prekes pakeisti kitomis)
	Darbuotojų novatoriškumas

27. Ar turite partnerių ir (ar) klientų užsienyje? (pažymėkite langeli) →	أ taip	ب ne
--	--------	------

28. Jei TAIP, ar šie bendravimo aspektai kelia Jums sunkumų bendraujant su užsienio partneriais ir (ar) klientais?

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Darbo kultūra, elgesio taisyklės		أ	ب	ج	د	ه
Užsienio kalbos mokėjimas		أ	ب	ج	د	ه
Derybos, elgsena derybų metu		أ	ب	ج	د	ه
Vadovų ir pavaldinių santykiai (hierarchijos išmanymas)		أ	ب	ج	د	ه
Laiko planavimas ir valdymas		أ	ب	ج	د	ه
Kūno kalba		أ	ب	ج	د	ه
Neformalus bendravimas		أ	ب	ج	د	ه
Reklama ir naujų produktų pristatymas		أ	ب	ج	د	ه
Tabu temos		أ	ب	ج	د	ه
Verslininko išvaizda		أ	ب	ج	د	ه
Oficialieji renginiai ir jų organizavimas		أ	ب	ج	د	ه
Kita (įrašykite)		أ	ب	ج	د	ه

Patikrinkite, ar atsakėte į VISUS klausimus.



**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ
APKLAUSOJE IR LINKIME SĖKMĖS!**

Tyrimą atlieka
Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakultetas
tel. 861807877
El. paštas: bersena@one.lt

SOCIOLOGINĖ APKLAUSA
POKYČIŲ VADYBA BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas tiria
vadovų ir darbuotojų gebėjimus priimti pokyčius
ir siekia išsiaiškinti,
kokių gebėjimų stokoja.

Prašome JŪSŲ atidžiai perskaityti anketą. Mums svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.

Garantuojame Jūsų atsakymų anonimiškumą.

Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų išsirinkti tokį atsakymą,
kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę, ir jį pažymėti.

JŪSŲ NUOMONĖ mums yra labai svarbi.

DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

➔ Jums t i n k a n č i u s atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip

1. Lytis (pažymėkite langeli) →	مراة moteris مرءا vyras
2. Amžius (įrašykite) →	man metai (-ų)
3. Jūsų išsimokslinimas (pažymėkite langeli) →	<input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> neuniversitetinis aukštasis <input type="checkbox"/> universitetinis aukštasis (bakalauro, magistro studijos) <i>(pabraukite)</i> <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
4. Bendras darbo stažas (įrašykite) → metai (-ų)
5. Vadybinio darbo stažas (įrašykite) → metai (-ų)
6. Jūsų pareigos (pažymėkite langeli) →	<input type="checkbox"/> direktorius <input type="checkbox"/> direktoriaus pavaduotojas <input type="checkbox"/> darbuotojas <input type="checkbox"/> kita <i>(įrašykite)</i>
7. Kurioje Lietuvos vietovėje yra Jūsų organizacija? (pažymėkite langeli) →	<input type="checkbox"/> mieste <input type="checkbox"/> miestelyje <input type="checkbox"/> kaimo vietovėje <input type="checkbox"/> kita <i>(įrašykite)</i>
8. Kiek metų veikia Jūsų organizacija? (įrašykite) → metai (ų)

9. Organizacijos, kurioje dirbate, darbuotojų skaičius (įrašykite) → darbuotojai (-as/-ų)				
10. Kiek kartų per pastaruosius 3 metus lankėtės užsienyje ir susipažinote su kitų šalių patirtimi Jūsų darbo srityje? (pažymėkite langeli) →	<table border="0"> <tr> <td>↑ nei karto</td> <td>↑ 1-3 kartus</td> </tr> <tr> <td>ف 4 ir daugiau kartų</td> <td>↑ pastoviai lankausi užsienyje darbo reikalais</td> </tr> </table>	↑ nei karto	↑ 1-3 kartus	ف 4 ir daugiau kartų	↑ pastoviai lankausi užsienyje darbo reikalais
↑ nei karto	↑ 1-3 kartus				
ف 4 ir daugiau kartų	↑ pastoviai lankausi užsienyje darbo reikalais				

11. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų organizacijos padėtį?

- ↑ gali laisvai priimti strateginius sprendimus; konkurentai priversti arba prisitaikyti, arba ieškoti atsako į Jūsų organizacijos veiksmus;
- ف pakankamai savarankiška ir pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją;
- ↑ turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia gerokai sutvirtinti padėtį ilgam;
- ↑ gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų, tačiau galimybės pagerinti dabartinę padėtį nėra labai didelės;
- ↑ organizacijos veiklos rodikliai yra nepatenkinami, tačiau ji turi objektyvių galimybių pagerinti padėtį; reikia rinktis: imtis ryžtingų veiksmų ar keisti veiklos profilį;
- ↑ organizacijos veiklos rodikliai yra blogi ir nėra būdo jiems pagerinti.

12. Ar sutinkate su šiais teiginiais:

↓ TEIGINIAI ↓	ATSAKYMAS →	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Kvalifikacijos kėlimas ir darbuotojų mokymasis Jūsų organizacijoje yra jų pačių reikalas		↑	↑	↑	ف	↑
Vadovas (-ai) finansiškai remia besimokančius darbuotojus		↑	ف	↑	↑	↑
Vadovas (-ai) moraliai palaiko ir skatina besimokančių darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą		↑	ف	↑	↑	↑
Mokymąsi skatina organizacijos klimatas		↑	ف	↑	↑	↑
Pareigos, noras gauti didesnę atlyginimą verčia nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti gebėjimus ir įgūdžius		↑	ف	↑	↑	↑

13. Ar per pastaruosius 3 metus teko dalyvauti seminaruose ar kitaip gilintis į šias sritis?

↓ SRITIS ↓	ATSAKYMAS →	Taip	Ne
Specialybės naujovės ir jų taikymas		↑	↑
Dalykinio bendravimo psichologija		ف	ف
Profesinių kompetencijų ugdymas		↑	↑
Tarnybinė etika ir etiketas		↑	↑
Savireguliacija ir stresų valdymas		↑	↑
Vidaus auditas		↑	↑
Debatai		↑	↑
Užsienio kalba		↑	↑
Informacinių technologijų valdymas (darbas kompiuteriu, internetas, kt.)		↑	↑
Personalo valdymo metodai		ف	ف
Buhalterinė apskaita		↑	↑
Organizacijos įvaizdžio formavimas		↑	↑
Įstatymų naujovės		↑	↑

14. Ar sutinkate, kad organizacijos atsinaujinimą ir pažangą lemia:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Darbuotojų mokymasis		أ	أ	أ	أ	أ
Naujos technikos, įrengimų eksploatavimas		أ	ف	ف	أ	أ
Informacinių technologijų naudojimas		أ	أ	أ	أ	أ
Organizacijos struktūros keitimas		أ	أ	أ	أ	أ
Nauji darbuotojai		أ	أ	أ	أ	أ
Konkurencija		أ	أ	أ	أ	أ
Paslaugų gavėjų poreikiai		أ	أ	أ	أ	أ
Kita (įrašykite).....		أ	أ	أ	أ	أ

15. Ar žemiau pateikti veiksniai svarbūs organizacijai įsitvirtinti?

↓VEIKSNIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Lanksti reakcija į naują informaciją		أ	أ	أ	أ	أ
Naujų iššūkių ir variantų ieškojimas		أ	ف	ف	ف	أ
Požiūris į naujoves ir riziką		أ	أ	أ	أ	أ
Gebėjimas numatyti ateities pavojus ir galimybes		أ	أ	أ	أ	أ
Mokėjimas savo situacijai ir poreikiams pritaikyti išorines idėjas		أ	أ	أ	أ	أ
Paslaugų gavėjų poreikių pažinimas		أ	أ	أ	أ	أ
Savianalizė		أ	أ	أ	أ	أ
Konkurentų darbo metodų pažinimas		أ	أ	أ	أ	أ
Organizacijos įvaizdžio kūrimas		أ	ف	ف	ف	أ
Paslaugų pateikimas		أ	أ	أ	أ	أ
Neefektyviai dirbančių organizacijų veiklos analizė		أ	أ	أ	أ	أ
Darbuotojų bendradarbiavimas		أ	أ	أ	أ	أ
Pakankamas finansavimas		أ	أ	أ	أ	أ
Rėmėjai		أ	أ	أ	أ	أ

16. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Profesinių leidinių skaitymas leidžia susipažinti su naujovėmis		أ	أ	أ	أ	أ
Dalyvavimas įvairiuose susirinkimuose suteikia dalykinės informacijos		أ	ف	ف	أ	أ
Aptariant bendras problemas su kitų organizacijų darbuotojais sužinoma svarbi informacija		أ	أ	أ	أ	أ
Išorinės aplinkos tendencijų analizė sąlygoja naujovių kūrimą		أ	أ	أ	أ	أ
Hipotezių tikrinimas, kontroliuojami eksperimentai, pasekmių tyrimas leidžia organizacijai būti novatoriška		أ	أ	أ	أ	أ
Efektyvių darbo metodų mokymasis skatina organizaciją įgyvendinti naujoves		أ	أ	أ	أ	أ
Užsienio šalių patirtis padeda organizacijai orientuotis inovacijų srityje		أ	أ	أ	أ	أ

19. Ar sutinkate, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Vadovų		أ	أ	أ	أ	أ
Darbuotojų		أ	ف	ف	أ	أ
Visų organizacijos narių		أ	أ	أ	أ	أ
Išorinių aplinkybių		أ	أ	أ	أ	أ
Kita (įrašykite)		أ	أ	أ	أ	أ

20. Ar sutinkate, kad atvirumo klimatas organizacijoje:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Išprovokuoja konfliktus		أ	أ	أ	أ	أ
Skatina debatus		أ	ف	ف	أ	أ
Sąlygoja idėjų gausą		أ	أ	أ	أ	أ
Akcentuoja naujas galimybes		أ	أ	أ	أ	أ
Skatina inovacijas		أ	أ	أ	أ	أ
Motyvuoja		أ	أ	أ	أ	أ

21. Ar pritariate, kad informacija iš išorinės aplinkos:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Yra organizacijos diagnostinis, tobulinimo ir vystymo veiksnys		أ	أ	أ	أ	أ
Gali įtakoti organizacijos ir jos narių elgseną		أ	ف	ف	ف	أ
Turi įtakos organizacijos veiklos kokybei.		أ	أ	أ	أ	أ
Turi įtakos jos rezultatyvumui		أ	أ	أ	أ	أ
Inicijuoja organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas		أ	أ	أ	أ	أ
Įgalina organizaciją įtakoti pokyčius		أ	أ	أ	أ	أ

22. Ar sutinkate, kad organizacijoje labiausiai turėtų būti vertinama:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Lojalumas organizacijos vadovui		أ	أ	أ	أ	أ
Lojalumas pačiai organizacijai		أ	ف	ف	ف	أ
Prisitaikymas		أ	أ	أ	أ	أ
Stropumas ir pareigingumas		أ	أ	أ	أ	أ
Tvarkinga atskaitomybė		أ	أ	أ	أ	أ
Nuoširdumas		أ	أ	أ	أ	أ
Profesinės žinios ir gebėjimai		أ	أ	أ	أ	أ
Gebėjimas tobulėti		أ	أ	أ	أ	أ
Gebėjimas konkuruoti		أ	أ	أ	أ	أ
Gerai darbo rezultatai		أ	ف	ف	ف	أ
Naujos idėjos		أ	أ	أ	أ	أ
Nepasitenkinimas esama padėtimi		أ	أ	أ	أ	أ
Naujų krypčių paieškos		أ	أ	أ	أ	أ

23. Ar sutinkate, kad gebėjimai kurti naujas idėjas, konkuruoti ir panašūs turėtų būti skatinami:

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Pripažinimu		أ	ب	ج	د	ه
Įvertinant nuopelnus viešai		أ	ب	ج	د	ه
Kompensacijomis		أ	ب	ج	د	ه
Perskirstant turimus išteklius		أ	ب	ج	د	ه
Paaukštinimu pareigose		أ	ب	ج	د	ه
Paskiriant trokštamus pavedimus		أ	ب	ج	د	ه
Per sąskaitas išlaidoms		أ	ب	ج	د	ه
Suteikiant laisvę nuo rutinos		أ	ب	ج	د	ه
Padidinant darbo užmokestį		أ	ب	ج	د	ه

24. Reitinguokite šiuos organizacijai reikšmingus pokyčius nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus (kai 1 - svarbiausias, 5 - mažiausiai svarbus).

	Politiniai ir teisiniai (politinė sistema, teisės aktai, nuosavybės teisė, valstybinio reguliavimo laipsnis ir kt.)
	Socialiniai ir kultūriniai (visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo)
	Ekonominiai (valstybės vykdoma mokesčių ir pinigų, kapitalo judėjimo, investicinės aplinkos ir kt. politika)
	Naujos technologijos
	Darbuotojų novatoriškumas

25. Ar turite partnerių užsienyje? (pažymėkite langelį) →	أ taip	ب ne
--	--------	------

26. Jei TAIP, ar šie bendravimo aspektai kelia Jums sunkumų bendraujant su užsienio partneriais?

↓TEIGINIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Darbo kultūra, elgesio taisyklės		أ	ب	ج	د	ه
Užsienio kalbos mokėjimas		أ	ب	ج	د	ه
Vadovų ir pavaldinių santykiai (hierarchijos išmanymas)		أ	ب	ج	د	ه
Laiko planavimas ir valdymas		أ	ب	ج	د	ه
Kūno kalba		أ	ب	ج	د	ه
Neformalus bendravimas		أ	ب	ج	د	ه
Tabu temos		أ	ب	ج	د	ه
Išvaizda		أ	ب	ج	د	ه
Oficialieji renginiai ir jų organizavimas		أ	ب	ج	د	ه
Kita (įrašykite)		أ	ب	ج	د	ه

Patikrinkite, ar atsakėte į VISUS klausimus.



**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ
APKLAUSOJE IR LINKIME SĖKMĖS!**

Tyrimą atlieka
Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakultetas
tel. 861807877
El. paštas: bersena@one.lt

Anketos dalis

SOCIOLOGINĖ APKLAUSA
 PROJEKTAS „POKYČIŲ VALDYMO ĮGŪDŽIŲ IR KONKURENCINIŲ
 GEBĖJIMŲ PLĖTOJIMAS BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE“

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas siekia įvertinti

vykusio projekto seminarų kokybę.

Prašome JŪSŲ atidžiai perskaityti anketą. Mums svarbu, kad atsakytumėte į **VISUS** klausimus.

Garantuojame Jūsų atsakymų anonimiškumą.

Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų išsirinkti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę, ir jį pažymėti.

JŪSŲ NUOMONĖ mums yra labai svarbi.

DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE



Jums t i n k a n ė i u s atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip ☒

Lytis	(pažymėkite langelį) →	مَوْتَرَة moteris	مَرَاة vyras
Amžius	(įrašykite) →	man metai (-ų)	
Jūsų išsimokslinimas	(pažymėkite langelį) →	1 vidurinis 1 spec. vidurinis 1 nebaigtas aukštasis 1 universitetinis aukštasis (bakalauro, magistro studijos) 1 kita (įrašykite)	1 profesinė mokykla 1 aukštesnysis 1 neuniversitetinis aukštasis (pabraukite)
Ar turite vadybinį arba ekonominį išsilavinimą?	(pažymėkite langelį) →	1 taip 1 ne	
Bendras darbo stažas	(įrašykite) → metai (-ų)	
Vadybinio darbo stažas	(įrašykite) → metai (-ų)	
Jūsų pareigos	(pažymėkite langelį) →	1 direktorius, prezidentas 1 vadybininkas	1 padalinio vadovas 1 kita (įrašykite)
Kurioje Lietuvos vietovėje yra Jūsų įmonė?	(pažymėkite langelį) →	1 mieste 1 kaimo vietovėje	1 miestelyje 1 kita (įrašykite)
Kiek metų veikia Jūsų įmonė?	(įrašykite) → metai (ų)	

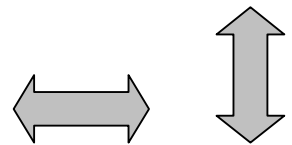
Ar šis mokymas lems pokyčius jūsų organizacijoje?	↑	↑	↑	↑	↑
Ar kiti jūsų organizacijos nariai turėtų dalyvauti tokiuose mokymuose?	↑	↑	↑	↑	↑
Ar turėjote galimybę susisiekti su dėstytojais ne seminarų metu?	↑	↑	↑	↑	↑
Ar jums buvo priimtinas darbo tempas?	↑	↑	↑	↑	↑
Ar norėtumėte, kad visa informacija būtų patalpinta į internetą?	↑	↑	↑	↑	↑
Ar ateityje norėtumėte panašių seminarų?	↑	↑	↑	↑	↑

Kokių žinių, gebėjimų įgijote seminarų metu?

Kur galėsite pritaikyti arba jau taikote žinias, įgytas seminarų metu?

Kaip būtų galima patobulinti programą?

Patikrinkite, ar atsakėte į VISUS klausimus.



**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ
APKLAUSOJE IR LINKIME SĖKMĖS!**

Tyrimą atlieka
Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakultetas
tel. 861807877
El. paštas: bersena@one.lt