

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 626035107

GITIS MORKŪNAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LIETUVOS SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ MOKYMASIS

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

GITIS MORKŪNAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LIETUVOS SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ MOKYMASIS

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo teikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. BESIMOKANTI ORGANIZACIJA TEORINIŲ ASPEKTU.....	9
1.1 Mokymosi svarba šiuolaikinėje organizacijoje.....	9
1.2 Besimokančios organizacijos samprata	11
1.3 Mokymosi procesas ir žinių perdavimas.....	20
2. ORGANIZACIJŲ MOKYMOŠI EMPYRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	26
2.1 Lietuvos mokslininkų darbai apie organizacijų mokymąsi	26
2.2 Besimokančios organizacijos vystymosi modelis.....	30
3. MOKYMOŠI PROCESO TYRIMAS TRANSPORTAVIMO PRIEMONIŲ GAMYBOS ĮMONĖSE.....	35
3.1 Tyrimo aprašymas.....	35
3.2 Organizacijos mokymąsi įtakojančių faktorių įvertinimas	38
3.3 Mokymosi rezultatų organizacijose įvertinimas	47
3.4 Organizacijos aplinkos įtaka jos adaptyvumui ir darbuotojų elgesiui	50
IŠVADOS.....	60
PASIŪLYMAI.....	61
S U M M A R Y	62
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	66
1 PRIEDAS Anketa	67
2 PRIEDAS Anketos klausimų pagrįstumas.....	72

3 PRIEDAS Mokymosi aplinkos įvertinimo duomenys	73
4 PRIEDAS Mokymosi poreikio įvertinimo duomenys priklausomai nuo pareigų	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Žinių klasifikavimas	11
2 lentelė Besimokančios organizacijos bruožai	19
3 lentelė Besimokančios organizacijos vystymosi etapai	24
4 lentelė Apdirbamosios pramonės 2008 m. I pusmečio rodikliai.....	32
5 lentelė Anketos klausimų grupės	37

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Besimokančios organizacijos vystymosi modelis.....	31
2 pav. Įmonių mokymosi aplinka.....	38
3 pav. Respondentų mokymosi sąlygos	39
4 pav. Informacijos prieinamumas.....	40
5 pav. Mokymosi sąlygų vertinimo priklausomybė nuo pareigų.....	41
6 pav. Galimybė kreiptis į kolegas patarimo	41
7 pav. Mokymosi kryptingumas	42
8 pav. Žinių pritaikymas praktiškai	42
9 pav. Realaus ir darbuotojų pageidaujamo motyvavimo palyginimas	43
10 pav. Darbuotojų dalyvavimas organizacijų veikloje.....	44
11 pav. Darbo taisyklių kaitos dažnumas	45
12 pav. Mokymosi procesas.....	46
13 pav. Mokymasis iš klaidų	46
14 pav. Bendradarbių požiūris į mokymąsi	48
15 pav. Žinių pritaikymas darbe	48
16 pav. Prisitaikymas prie pokyčių.....	49
17 pav. Darbuotojų lojalumas organizacijai	49
18 pav. Mokymosi aplinka ir mokymosi poreikis	50
19 pav. Respondentams sukurta mokymosi aplinka ir mokymosi poreikis.....	51
20 pav. Informacijos prieinamumas ir mokymosi poreikis	52
21 pav. Galimybė kreiptis į kolegas patarimo ir mokymosi poreikis	53
22 pav. Mokymosi kryptingumas ir prisitaikymas prie pakitusių sąlygų.....	53
23 pav. Žinių pritaikymas darbe ir prisitaikymas prie pakitusių sąlygų.....	54
24 pav. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą ir lojalumas organizacijai.....	55
25 pav. Galimybė išreikšti nuomonę ir lojalumas organizacijai.....	55
26 pav. Strategijos ir tikslų žinojimas ir lojalumas organizacijai	56
28 pav. Transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi modelis	58

IVADAS

Pasaulyje vykstant vis spartesniems globalizacijos procesams, kaip niekad svarbiu tampa valstybės konkurencingumo klausimas. Norint būti konkurencingomis pasaulyje, mūsų įmonėms yra būtinas naujų technologijų diegimas, įmonių bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis, savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir pastovus mokymasis.

Būtent tokią, pastovaus mokymosi ir tobulėjimo koncepciją apibrėžia besimokanti organizacija. Besimokančios organizacijos sukūrimas, ko gero vienintelis kelias mūsų įmonėms išlikti negailestingoje konkurencinėje (tiek šalies, tiek pasaulio mastu) kovoje. Todėl labai svarbu, kad kuo daugiau įmonių įgyvendintų besimokančios organizacijos principus.

Problemos ištyrimo lygis: Lietuvoje daugiausia apie besimokančią organizaciją tyrimų yra atlikta švietimo srityje. Tai B. Simonaitienės (2001, 2003, 2007), Kudokienės (2005), P. Jucevičienės (2007), R. Čiužo (2007), Valiuškevičiūtės (2007) darbai. Taip pat galima rasti darbų apie besimokančios visuomenės ir besimokančio miesto kūrimą. Tai V. Stanišauskienės (2007), P. Jucevičienės (2007) darbai. Su verslo įmonėmis susijusius tyrimus atliko m. Teresevičienė, R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė (2005), D. Diskienė, I. Gaputienė (2003), V. Kumpikaitė (2007), S. Skunčikienė (2008), G. Jucevičiaus (2009), A. Stankevičienė (2002) ir kitų mokslininkų darbai., tačiau apie apdirbamosios pramonės smulkių ir vidutinių įmonių mokymąsi darbų surasti nepavyko.

Darbo objektas-Kauno apskrities variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamybos grupei priskiriamos vidutinių ir smulkių įmonių (toliau. transportavimo priemonių gamybos įmonės) mokymasis;

Darbo tikslas: įvertinti organizacijos mokymasi transportavimo priemonių gamybos įmonėse;

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti „besimokanti organizacija“ sąvoką
2. Išskirti besimokančios organizacijos esminius bruožus
3. Nustatyti „Besimokančios organizacijos“ teigiamas ir neigiamas savybes;
4. Sukurti besimokančios organizacijos vystymosi modelį;
5. Įvertinti transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi sąlygas ir mokymosi sąlygų poveikį darbuotojų elgesiui.

Hipotezė- palankios mokymosi aplinkos sukūrimas, mokymasis iš klaidų, geras darbuotojų motyvavimas ir kitos besimokančioms organizacijoms būdingos savybės teigiamai veikia transportavimo priemonių gamybos įmonių darbuotojų elgesį, jų lojalumą organizacijoms, bei greitą prisitaikymą prie pasikeitusių darbo sąlygų..

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš metodologinės dalies, analitinės dalies, rezultatų dalies, išvadų ir pasiūlymų, santraukos, mokslinės literatūros sąrašo, informacijos šaltinių sąrašo ir priedų.

Metodologinėje dalyje dėstoma mokymosi reikšmė šiuolaikinei organizacijai, pasitelkiant mokslinės literatūros šaltiniais formuojamas besimokančios organizacijos apibrėžimas, atskleidžiami besimokančios organizacijos teigiami bruožai ir trugdžiai, analizuojami organizacijos mokymosi metodai. Analitinėje dalyje nagrinėjamas problemos ištyrimo lygis, apžvelgiama, kas šioje srityje jau padaryta, pateikiamas besimokančios organizacijos vystymosi modelis. Rezultatų dalyje pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, tyrimo aprašymas ir imtis, analizuojamas tyrimo objektas, analizuojami ir įvertinami tyrimo rezultatai.

Tyrimo metodai: darbe buvo naudotasi mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos, analizės, sintezės metodais.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Buvo naudotasi Lietuvos mokslininkų, Sakalo (2001), Dumčiuvienės, Morkvėno (2006), Gižienės, Vasiliauskaitės (2007), Diskienės, Gaputienės (2003), Tamaševičiaus, Jasinsko (2004), Gudo, Lopatos (2004), Poškienės (2004), Venskaus (2006), Župerkienės (2008)) straipsniais, Lietuvos ir užsienio mokslininkų mokslinėmis knygomis ir monografijomis. Tai Vasiliausko (2002), Simonaitienės (2001, 2003, 2007), Senge (1990), Argyris (2006), Casio (2006), Dessler (2001), Hislop (2005), Jucevičienės (2007), Stunčikienės (2008), Kriščiūno, Daugėlienės (2006), Suliman (2003) ir kitų autorių darbai, taip pat internetiniais straipsniais.

Darbo teorinė reikšmė. Remiantis Lietuvos bei užsienio mokslininkų darbais, buvo sukurtas besimokančios organizacijos vystymosi modelis, kuris atskleidžia pagrindines susistemintas besimokančios organizacijos savybes ir nurodo jų įtaką pačiai organizacijai bei jos darbuotojų elgesiui. Šį modelį galima bus pritaikyti tolesniuose tyrimuose apie organizacijų mokymąsi. Taip pat jis gali pasitarnauti organizacijų vadovams, atkreipiant dėmesį į organizacijos mokymosi aplinkos gerinimą ir mokymosi aplinkos įtaką rezultatams.

Darbo praktinė reikšmė. Surasta priklausomybė tarp organizacijos mokymosi aplinkos ir organizacijos rezultatų. Tai leidžia praktiškai įvertinti, kaip atskiri faktoriai, priklausomai nuo jų intensyvumo, veikia skirtingus rezultatus, kokia šio poveikio sąlygojama nauda.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Gavus duomenis apie Kauno apskrities apdirbamosios pramonės įmonių skaičių, gana sudėtinga buvo išsiaiškinti, kurios įmonės priklauso tiriamai grupei, kadangi tokia informacija niekur neskelbiama ir statistikos departamentas tokių duomenų nepateikia. Taip pat susidurta su gana sudėtingu anketinės apklausos procesu, kadangi įmonės nenoriai dalyvauja tokiose apklausose, tam reikalinga surasti tinkamą laiką, kuris tiktų daugumai darbuotojų.

Darbos struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro trys dalys. Viso yra 74 puslapiai, 28 paveikslai, 5 lentelės, 4 priedai ir 56 literatūros šaltiniai.

1. BESIMOKANTI ORGANIZACIJA TEORINIU ASPEKTU

Šiame skyriuje bus analizuojami mokslininkų, kurie nagrinėjo besimokančią organizaciją darbai, ieškoma atsakymų į klausimus, kas yra besimokanti organizacija, kokios jos savybės.

1.1 Mokymosi svarba šiuolaikinėje organizacijoje

Mūsų dienomis, kaip niekad stipriai juntama mokslo pažanga, vienas technologijas labai greitai pakeičia naujos, dar tobulesnės. Šis procesas vyksta su vis didėjančiu pagreičiu, todėl tokioje informacijos ir technologijų gausoje žmogui tampa sunku orientuotis. Būtent todėl, kaip niekada svarbu sugebėti atsirinkti svarbiausią informaciją, kuri išlieka naudinga ilgesnį laiką.

Šiuolaikinėje žinių ir informacijos visuomenėje kinta ir sudėtingėja darbo veikla, o priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik darbo organizacijos nariams, bet ir išorinei organizacijos aplinkai. Taigi reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai taip pat didėja ir, kas yra problematiška, nuolat kinta. Iš darbuotojo reikalaujama nuolat tobulėti: plėsti ir gilinti žinias, ugdyti įgūdžius ir remtis darbo bei asmeninėmis vertybėmis (Vasilaiuskienė, Stanikūnienė, 2005, p 58).

Šiuolaikinės mokslinės techninės pažangos sąlygomis, kai technologija ir profesiniai įgūdžiai pasensta per kelerius metus, darbuotojų sugebėjimas nuolat tobulėti yra vienas svarbiausių ilgalaikių bet kurios organizacijos efektyvumo didinimo šaltinių (Kumpikaitė, 2001, p.53). Pasak D. Diskienės (2003) intelektualiniai organizacijos darbuotojų sugebėjimai bei protiniai įgūdžiai itin svarbūs kuriant gerovę, keičiant pasiklovimą fiziniais įgūdžiais ir biurokratine kontrole kūrybiniais, lanksčiais sprendimais nuolat besikeičiančios aplinkos ir ekonomikos sąlygomis. Diskienė teigia, kad: „žinios tapo strateginiu organizacijos turtu bei konkurencinio pranašumo šaltiniu (Diskienė, 2003, p 92).

Savaime suprantama, kad įmonė turėdama sugebančius nuolat tobulėti darbuotojus, sugeba išlikti konkurencinga. Kaip teigia R. Lukoševičius (2004), darbuotojų kvalifikacijos, kompetencijos, lojalumo kompanijai veiksniai turi įtakos jos galimybėms konkuruoti. Todėl labai svarbiu tampa nuolatinis žinių atnaujinimas ir kaupimas, o svarbiausia, esant reikalui jų panaudojimas. Anot G. Probst (2006), žinios-vienintelis išteklius, kuris kaupiasi jį naudojant. Pritaikant teorines žinias praktikoje jos įgauna dar didesnę vertę, kadangi dažnai teoriškai sunku numatyti visus atvejus, kurie gali įvykti. Tokiu atveju, remiantis teorinėmis žiniomis veikiama pagal esamą unikalią situaciją, tuo pačiu metu papildant jau turėtas žinias praktinėmis.

Mokymosi nauda yra ne vien tik naujų žinių įgyjime. „Mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus: be to, pakinta jų veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi“ (Vasilaiuskienė,

Stanikūnienė, 2005, p 59). Todėl mokymasis yra reikalingas be išimties visiems darbuotojams. C. Appleby (2003) manymu, tai yra būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. L. Vasiliauskienė (2005) mokymosi procese akcentuoja taip vadinamų darbuotojo „bendrųjų kompetencijų“ svarbą: „keliami reikalavimai darbuotojų kompetencijai ypatingą reikšmę suteikia bendrųjų kompetencijų arba perkeliamųjų gebėjimų (bendradarbiavimo, darbo grupėje/komandoje, konfliktų sprendimo, informacinio raštingumo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo, komunikacinių ir pan.) vystymui bei asmenybės savybėms (sąžiningumas, savarankiškumas, iniciatyvumas ir pan.).

Bendrosios kompetencijos daugeliu atveju svarbumo požiūriu vertinamos labiau už profesinius gebėjimus (Vasiliauskienė, Stanikūnienė, 2005, p 59). Šiuos Vasiliauskienės (2005) teiginius būtų galima papildyti Baršauskienės mintimis. Anot jos, šiandien mokymasis organizacijoje apima ne tik naujų darbuotojų apmokymą dirbti tiesioginį savo darbą, bet ir naujų įgūdžių bei gebėjimų, kurių gali prireikti ateityje, įgijimą. Darbuotojų mokymo turinys taip pat gerokai išsiplėtė: mokama dirbti komandoje, bendrauti, priimti sprendimus, ugdomi lyderystės gebėjimai (Baršauskienė, 2006). Apibendrinant galima būtų teigti, kad darbuotojui yra svarbiausia ne tiek profesiniai gebėjimai, kiek bendra kompetencija. Tai yra vienas iš būdų, siekiant neatsilikti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.

Kiti mokslininkai pabrėžia mokymosi tempą. Anot Garratt (1987), besimokanti organizacija norėdama išlikti ir augti siekia tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą. Akivaizdu, kad tempas, kuriuo individai ir organizacijos mokosi, tampa vieninteliu konkurencinio pranašumo šaltiniu, ypač versle priklausančiame nuo intensyviai kintančių žinių“ (Simonaitienė, 2003, p.37). Poškienė apie mokymosi tempą teigia, jog: „mokymosi lygis vienoje arba kitoje organizacijoje turi būti lygus, arba aukštesnis negu aplinkos pasikeitimo sparta. Jeigu tas lygis organizacijoje bus žemesnis, organizacijos vystymasis lėtės.“ Pasak jos: „mokymosi sėkmę lemia daugelis veiksnių: efektyvumas ir našumas, organizacijos kultūra, planavimas ir kontrolė, misijos ir vizijos tikslingumas, vadovavimo stilius, patyrimo ir žinių sklaida, personalo kvalifikacija, naujos technologijos, prisitaikymas prie pokyčių (Poškienė, 2004, p 84). Tačiau siekiant užtikrinti greitą ir kokybišką žinių įsisavinimą, yra reikalingos nemažos lėšos. Be to tai nėra vienkartinis veiksmas. Jis turi būti ilgalaikis ir nuoseklus.

Žinių įsisavinimas turi vykti nuolat, taigi tuo pačiu ir lėšos panaudojamos nuolat. W. F. Cascio (2006) prognozuoja, kad ateityje neišvengiamai bus skiriama vis daugiau pinigų mokymuisi ir jis užims vis daugiau laiko. Todėl būtina ieškoti būdų, kurie užtikrintų kuo efektyvesnį mokymąsi, pasiekiant kuo geresnių rezultatų mažiausiomis sąnaudomis. Kaip viena efektyviausių išeičių galėtų būti besimokančios organizacijos sukūrimas.

Pasak J. Kvedaravičiaus, D. Lodienės (2002), net ir stabilioje aplinkoje informacijos perdavimas ir dalijimasis ja yra pakankamai sudėtingas procesas organizacijai. Todėl organizacija, norėdama tinkamai reaguoti į pokyčius, net gal ir inicijuoti juos, turi tapti besimokančia organizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad norėdamos sėkmingai konkuruoti mūsų įmonės, privalo užtikrinti pastovų mokymosi ir tobulėjimo procesą.

1.2 Besimokančios organizacijos samprata

Pastaruoju metu, kalbant apie įmonių konkurencingumą, vis dažniau galima išgirsti vartojant sąvoką „besimokanti organizacija“. Tačiau ką ši sąvoka reiškia, kuo ji skiriasi nuo „organizacinio mokymosi“, „žinių organizacijos“, ar „organizacinių žinių“, kokią organizaciją galėtume vadinti besimokančia?

Šiame skyriuje bus nagrinėjama, kaip yra klasifikuojamos žinios, apžvelgiami skirtumai tarp aukščiau minėtų sąvokų, ieškoma bendro besimokančios organizacijos apibūdinimo. Bus nagrinėjama, kaip šias sąvokas apibrėžia skirtingi mokslininkai ir kokias savybes joms priskiria.

K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė (2006) žinias, pagal įvairių mokslininkų požiūrius, klasifikuoja į grupes:

1 lentelė

Žinių klasifikavimas

Žinių skirstymas į grupes, pagal	Žinių skirstymas į pogrupius	Žinių charakteristikos	Žinių perdavimas
Apibrėžtumą Polanyi (1958; 1966); Nonaka (1991; 1995); Shulz (2001); Krogh, Ross (1996)	Apibrėžtos	Apibrėžiamos žodžiais, skaičiais, mokslinėmis formulėmis, produktų specifikacijose, metraščiuose, universaliuose dėsnuose.	Gali būti perduodamos žmonėms (knygos, duomenų bazių panaudojimas ir t. t.
	Neapibrėžtos	Glūdi žmonių galvose (tai pažinimas, kuriam reikalinga patirtis, išmintis, intuicija ir pan.)	Sunkiai paskirstomos, neatsiejamos nuo individo ir nuo socialinių santykių.
Gilumą Dapkus (2000);	Mokslinės	Kaupiamos įvairių tyrimų dėka, nuolat gilinamos	Jomis disponuoti reikalingas intelektas, tam tikras išsilavinimas ir patirtis.
	Kasdieninės	Atsirandančios iš gyvenimiškos patirties.	Perduodamos iš kartos į kartą.
Taikymą Milovanovič (2001); O'Dell (1998); Teece (2000); Lundvall (2003); Nordhaug (1993);	Individo verslo	Tai individo žinios, susijusios su raštingumu, gebėjimu skaityti bei analizuoti, užsienio kalbų mokėjimu, gebėjimu bendrauti ir bendradarbiauti ir pan.	Igyjamos paties individo.
	Organizacijos verslo	Skirstomos į funkcines (gamybos, finansų), valdymo (verslo operacijų, taktikos) ir proceso (pardavimo planų rengimu)	Kaupiamos ir perduodamos organizacijoje.
Socialumą Machlup (1980); Rhea (2000); Haek (1996); Jensen (1996); Lundvall (2003); Nordhaug 1993);	Specifinės	Tai praktinės žinios, naudingos priimti sprendimams. (specifinės verslo, darbuotojo, politinės bei ūkinės žinios).	Jų perdavimas sukuria papildomų kaštų organizacijoms.
	Bendrosios	Intelektinės (išsilavinimas, humanitarinis ir mokslinis tobulinimasis ir kultūra).	Dažniausia jos nieko nekainuoja, nes jas „atsineša“ darbuotojas.
	Regioninės	Išmanymas apie žmones, kultūras, vertybes, tradicijas, bei įvairių reiškinį tarpusavio ryšius.	Glūdinčios individų galvose, sudarančios pagrindą ir galimybę dalyvauti socialiniuose santykiuose.

Žinių skirstymas į grupes, pagal	Žinių skirstymas į pogrupius	Žinių charakteristikos	Žinių perdavimas
Interpretacijos lygmenį Liu; Ruan; Xu (2005); Jarrar (2002); Andersen (2000); Patton (2003); Interpretacijos lygmenį Liu; Ruan; Xu (2005); Jarrar (2002); Andersen (2000); Patton (2003);	Mikro-individo	Personalinė patirtis ir išsilavinimas	Igyjamos paties individo.
	Mezo-organizacijos	Žinių pritaikymo rezultatas, pastebimas per organizacijoje vykstančius procesus.	Kaupiamos ir perduodamos organizacijoje.
	Makro-valstybės	Pasireiškia per žmogiškuosius išteklius, novatorišką verslą, informacinių ir komunikacinių technologijų kūrimą ir panaudojimą.	Kadangi jos sudėtinės dalys yra individas ir organizacija tai perdavimas priklauso nuo šių vienetų.
	Mikro-individo	Personalinė patirtis ir išsilavinimas	Igyjamos paties individo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal K. Kriščiūną, R. Daugėlienę (2006).

Turėdami žinių klasifikavimo modelį, galime ieškoti skirtumų tarp „organizacinio mokymosi“, „žinių organizacijos“ ir „besimokančios organizacijos“.

Pasak G. Probst (2006): „organizacinis mokymasis“ -tai organizacijos žinių pokyčiai, kolektyvinės koordinacinių sistemos sukūrimas ir augantis organizacijos gebėjimas veikti bei spręsti problemas. Tačiau „besimokančios organizacijos“ sąvokos nereikėtų maišyti su „organizacinio mokymosi“ sąvoka. „Besimokanti organizacija ir organizacinis mokymasis – tai ne vienas ir tas pats, nors neretai šios sąvokos tapatinamos ne tik kasdieninėje, bet ir mokslinėje kalboje“ (Sakalas, 2001, p 62- cit. pagal Harrison, 2002).

„Besimokančios organizacijos“ sąvokos nereikėtų tapatinti ir su „žinių organizacijos“ „Tokia organizacija (besimokanti organizacija) tiesiogiai siejama su žinių organizacija, tačiau tai nėra vienas ir tas pats. Besimokančiai organizacijai būdingi efektyvūs, aiškiai apibrėžti jos žinių nustatymo, kūrimo, gavimo, dalijimosi jomis ir žiniomis grindžiamos veiklos procesai. Tyrinėtojai, besidomintys besimokančios organizacijos tematika, ją supranta kaip idealų modernios organizacijos būvį; kaip organizaciją, gebančią sukurti organizacinio mokymosi procesus įgalinančią aplinką (Jucevičienė, 2007, p.297-319) „Besimokanti organizacija yra priemonė, leidžianti pasiekti žinių organizaciją ir užtikrinti pastarosios funkcionavimą“ (Sakalas, 2001, p 62) Kitaip tariant, žinių organizacija yra besimokančios organizacijos siekiamybė. Taigi, galima teigti, kad šios sąvokos tarpusavyje yra susijusios. Sąvokų bendrumą ypač aiškiai galima išvelgti tame, kad pagrindinis bruožas, jungiantis tiek besimokančią organizaciją, tiek organizacinį mokymąsi, tiek žinių organizaciją yra mokymasis ir žinių kaupimas.

Toliau kalbant apie besimokančią organizaciją, panagrinėsime, kaip mokymosi svarbą apibūdina skirtingi autoriai.

„Mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra“ - teigia N. Kudokienė (2006). Todėl, pasak jos: „mokymasis akcentuojamas bene visuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose.“ P. Jucevičienė (2007) mokymosi svarbą apibūdina kaip būtiną organizacijos veiklos sudedamąją, kiekvieno organizacijos nario išsipareigojimus ir nuolatinę veiklą. Organizacijai mokantis didėja gebėjimas atlikti efektyvius veiksmus, nes klaidų ir atradimų metodas yra per brangus ir rizikingas šių dienų kaitos procesuose, nuolatinis mokymosi būvis padeda pasirinkti efektyviausią sprendimą.“ (Kudokienė, 2006) Argyris (2006) besimokančioje organizacijoje kaip tik akcentuoja klaidų suradimą ir mokymąsi iš jų.

Mokymasis individui leidžia ne tikėtai sėkmingiau atlikti jam pavestą darbą, tačiau pakeičia ir besimokančio žmogaus elgseną. Pasak J. V. Černiaus (2007), Individas ima aiškiau dėstyti savo mintis, labiau yra linkęs priimti atsakomybę, ima labiau reikšti savo įsitikinimus, labiau koncentruojasi į savo veiklą, pasikeičia bendravimas su kitais organizacijos nariais.

Nemažiau svarbu, kad mokymasis būtų kryptingas, orientuotas į konkrečių tikslų siekimą. Pasak P. Jucevičienės (2007), mokymasis turi būti tikslingas ir svarbus konkrečiai organizacijai, naujos žinios turi būti taikomos organizacijos veikloje. B. Smonaitienė (2007) taip pat pabrėžia, kad besimokančiai organizacijai yra būdingas žinojimas, ko ji siekia gerai perprastame veiklos kontekste, t. y. į tikslų pasiekimą orientuotas mokymasis.

Tačiau, pagal kokius požymius galima spręsti, kad organizacija pasirinko tikrai tinkamą kryptį, kad jos mokymasis tikrai yra orientuotas į tikslus, kokių organizacija siekia? Anot P. Jucevičienės (2007), pakitusi organizacijos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus. B. Simonaitienė (2007) nurodo dar didesnę orientuoto mokymosi svarbą. Ji teigia, kad mokymasis keičia visą organizacijos kultūrą, besimokanti organizacija siekia darnos. Kryptingas mokymasis ir žinios padeda ne tik įsisavinti naujas technologijas, greičiau atlikti darbus. Tačiau mokymasis, keičia visos organizacijos kultūrą ir darbuotojų elgseną.

„Kai nauji gebėjimai pasiekia tam tikrą lygį, individas pasaulį pamato tiesiog kitokį – pakitusį (pvz., jis/ji geba išvelgti reiškinių priežastis, nors anksčiau matė tik rezultatą: jei anksčiau būtų puolęs kaltinti kitą, dabar mato, kas žmogų verčia vienaip ar kitaip elgtis.) Individas tampa pajėgus kurti alternatyvas. Įvaldžius pokalbio įgūdžius ir gebėjimus, pasiekiami nauja klausymo kokybė – žmonės pradeda klausytis visumos, jie girdi ne tik tai, ką sako vienas asmuo, bet „regi“ gilesnį prasmės srautą, t.y. grupės narių minčių judėjimą. Komandai aptariant sprendimus, žmonės pamato galimas alternatyvas savojo supratimo ar požiūrio kontekste; tai įgalina priimti geriausią sprendimą. Nauji gebėjimai bei pakitęs suvokimas keičia nuostatas, požiūrius ir įsitikinimus, nors tai vyksta lėtai ir palaiptai, šie pokyčiai ženkliai keičia organizacijos kultūrą, giliausią ir nematomą organizacijos sluoksnį Organizacijos kultūros negalima pakeisti „primetus“ jai naujas vertybes, tačiau besimokančios

organizacijos modelis rodo, kad mokantis kinta žmonių gebėjimai, suvokimas, įsitikinimai ir nuostatos. To pasekmė – pakitusi organizacijos kultūra“ (Vasiliauskienė, Stanikūnienė, 2005, p 58)..

Pasak B. Simonaitienės (2007), būdama savo prigimtimi pozityvi, besimokanti organizacija keisdama pati keičia ir aplinką, siūlydama inovatyvius sprendimus. Šį bruožą A. Sakalas (2001) vadina svarbiausia besimokančios organizacijos misija. Taigi, galima teigti, kad organizacija taip pasiekia ne tik tai norimų rezultatų, kas ko gero jai ir yra svarbiausia, bet netgi sugeba paveikti ir ją supančią aplinką.

Besimokančiai organizacijai taip pat yra labai svarbu, kad įgytos žinios ir patirtis nebūtų prarandama. V. Kumpikaitė (2001) pabrėžia ne tik patirties kaupimą, pritaikymą procese, bet ir dalijimąsi ja, kaip vienu pagrindinių besimokančios organizacijos bruožu.. „Besimokančią organizaciją galime apibrėžti kaip besimokančią bendruomenę, kuriai būdinga nuolatos apmąstyti savo patirtį, gebėti „deprivatizuoti“ savo atradimus ir patirtį, (...) svarbu bendradarbiavimas, bendros normos ir vertybės.“ (Kumpikaitė, 2001, p.53)

Nemažai mokslininkų, nagrinėjusių besimokančią organizaciją, išskiria jos sugebėjimą patirtį transformuoti į žinias (Vasiliauskienė, 2005, Jucevičius, 1998, Simonaitienė 2003). Pasak B. Simonaitienės (2003), mokymasis organizacijoje reiškia nuolatinę veiklos perspektyvų, patirties apmąstymą ir tyrimą bei šio proceso metu gautų duomenų transformavimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiems tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams. Mokslininkė teigia, kad šie procesai vyksta visuose organizacijos lygiuose: individo, grupės ir organizacijos bei visuose organizacijos centruose – tiek vadovų ir aukštos kvalifikacijos specialistų, tiek pagalbinių ir mažai kvalifikuotų darbuotojų veiklos sferose. Ne mažiau svarbu tai, kad besimokanti organizacija savo patirtį kaupia, tiria ir apmąsto pastoviai, o ne tik krizių metu (Simonaitienė, 2003, p. 40). Šiuose teiginiuose galima išvelgti tai, kad pagrindinis organizacijos tikslas išlieka ne pats mokymasis ar patirties įgijimas, tačiau jos tikslų siekimas mokantis, įgyjant patirtį, ja dalinantis ir pritaikant organizacijos tikslų siekime.

Dalinantis patirtimi ir žiniomis, kaip teigia R.Venskus (2007), yra būtinas bendravimas ir bendradarbiavimas. Kitaip tariant, atsiranda grupinis mokymasis. P. Senge (1990) išskiria tokius grupinio mokymosi privalumus, kaip gebėjimą valdyti konfliktus, tampresnio ryšio tarp individų atsiradimą, geresnę aplinkos supratimą, geresnę informacijos valdymą.

Kiti mokslininkai, nagrinėję besimokančią organizaciją, taip pat teigia, kad besimokančios organizacijos grupinis mokymasis yra labai pozityvus reiškinys. Pasak Sakalo: „nors besimokančioje organizacijoje ir vartojama sąvoka „savarankiškai besimokanti organizacija, savarankiškai besimokantis darbuotojas“, tačiau jis nesiejamas tik su savarankišku mokymusi, labiau akcentuojamas individo siekimas mokytis, o ne konkreti mokymo realizavimo forma. Tai sudėtingas procesas, kurio negalima palikti savieigai“ (Sakalas, 2001, p 63). Kaip teigia J. Ramanauskienė, J. Ramanauskas (2006)

komanda, yra esminis besimokančios organizacijos vienetas. Kol nevyksta mokymasis komandos lygmenyje, negalima net kalbėti apie besimokančią organizaciją.

A. Sakalas (2001) taip pat mano, kad prioritetas turi būti teikiamas kolektyviniam mokymui, nes tai atitinka šiandieninio darbo pobūdį. Kolektyvinis mokymas padeda įsisavinti kur kas daugiau žinių, nei individualus mokymasis. Kooperuojantis šiomis individualiomis, specializuotomis žiniomis, pasiekiamas žymiai didesnis jų panaudojimo efektyvumas. Pasak V. Tamaševičiaus (2004), organizacijos mokymasis yra kompleksiškesnis ir dinamiškesnis, nei individualus mokymasis. D. Dumčiuvienės, G. Startienės, R. Morkvėno (2006) teigimu, būtent komandinis darbas gali sukurti didesnę pridėtinę vertę, tačiau tam reikalingas visų institucijų glaudus bendradarbiavimas. Taigi, galima manyti, kad toks bendradarbiavimas mokymosi procese lemia ir tolesnį bendradarbiavimą organizacijos užduočių vykdyme.

Bendravimas ir bendradarbiavimas besimokančioje organizacijoje gali vykti ne tik pačioje besimokančioje organizacijoje, bet ir jos išorėje. Pasak Venskaus, organizacinės struktūros turi sudaryti idealias sąlygas darbuotojams bendrauti įmonės viduje ir su partneriais – į aljansus įeinančiomis įmonėmis, tiekėjais, pirkėjais ir pan. Tai žymiai išplečia informacijos kaupimo ir paskirstymo, mokymosi galimybes tiek įmonės viduje, tiek tarp įmonių“ (Venskus, 2007, p.70).

Be aukščiau išvardintų teigiamų ir daugelio mokslininkų priskiriamų, kaip pagrindinių bendradarbiavimo bruožų, yra gana nemažai ir tokių, kurie yra mažiau akcentuojami, tačiau daro ne ką mažesnę įtaką organizacijai, tik dažniausiai ne taip pastebimai ir ne iš karto. Prie tokių visų pirma galima būtų priskirti socialinius bruožus. Pasak L. Vasiliauskienės, B. Stanikūnienės (2005), mokymasis komandoje kuria naują tarpasmeninių santykių kokybę, ugdo komandos atsakomybę ir skatina prisiimti įsipareigojimus. Be to, mokymasis komandoje turtina organizacijos atmintį, nes individo įgytos žinios jam diskutuojant su kolegomis tampa bendru organizacijos turtu (Vasiliauskienė, Stanikūnienė, 2005, p 58). Be to bendravimas ir bendradarbiavimas sukuria socialinius žmogiškuosius išteklius. Pasak E. Stasiulienės (2003), atvirumas vienas kitam bei vienas kito patirčiai, pasitikėjimas vienas kitu ir abipusė pagarba, rėmėjiškas vadovavimas, socializacijos galimybės, buvimas drauge, mokymasis drauge, veikimas drauge sudaro prielaidas daugiau išmokti, sužinoti.

B. Simonaitienė (2007) mano, kad tikrajam bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimas, veiklos tobulinimo tyrimas, kolegiški patarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys. Ganėtinais svarbūs yra ir gebėjimai, laiduojantys prasmingą ir produktyvų organizacijos narių bendradarbiavimą: kitų klausymas, (girdėjimas), savo nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės sujungimas į vientisą visumą – konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), įsipareigojimas bendrai veikti ir t.t..

Simonaitienė, remdamasi Lave ir Wenger (1993) besimokančioje organizacijoje išskiria darinį, kuris susiformuoja organizacijos nariams bendradarbiaujant, šį darinį pavadino „praktikos

bendruomenėmis“. „Praktikos bendruomenės- tai gana glaudžiai susietos vienas kitą pažįstančių ir kartu dirbančių žmonių grupės, kur dirbant nuolat tarpusavyje tariami, bendraujama, ir derinami veiksmai. Praktikos bendruomenės ypatingos tuo, kad jos susikuria savitą stilių, savitą skonį, vertinimą ir tinkamumo kriterijus, savitą žargoną, posakius, t.y. sistemą, kuri leidžia perteikti implicitines – daugiau numanomas, žodžiais neišreikštas – žinias. Tokiose bendruomenėse žmonės tiesiogiai veikia vienas kitą ir visą grupę, permainos vyksta greitai, koordinavimas glaudus. Idėjos ir žinios gali skliti grupėje, jos nėra individo nuosavybė.“ (Simonaitienė, 2007, p.20). I. Nonaka (1995) tokias sunkiai perduodamas žinias įvardina kaip nenusakomas. Jo teigimu, tokių žinių perdavimas gali vykti tik žmogiško bendravimo ir bendradarbiavimo eigoje. Apibendrinant, galima būtų teigti, kad bendravimas ir bendradarbiavimas organizacijoje sukuria draugišką ir demokratišką atmosferą, kuri padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

Viena iš sėkmingo bendradarbiavimo sąlygų besimokančioje organizacijoje yra žinių prieinamumas visiems organizacijos nariams. Anot Venskaus: „besimokančios organizacijos ir jų nariai turi būti įvaldę atitinkamus mokėjimus ir įgūdžius, idant galėtų sėkmingai ieškoti, atrinkti ir pasiimti aplinkoje egzistuojančias žinias ar idėjas bei jas paskleisti vidiniais organizacijos kanalais. Kita vertus, organizacijos viduje turi veikti atitinkama komunikacijų sistema, kuri užtikrintų sklandų informacijos tekėjimą ir prieinamumą. Taigi besimokanti organizacija akcentuoja žinių ir informacijos srautų judėjimą organizacijos viduje, ir ypač svarbios yra struktūros – kanalai, kuriais juda šie srautai bei darbo su informacija gebėjimai, kuriuos turi nuolat tobulinti tokioje organizacijoje dirbantys žmonės (Venskus. 2007. p. 70 –cit. pagal Kreitner ir Kinicki 1995). Pasak Venskaus: „naujas žinias svarbu „perleisti per organizaciją“. Besimokančiose organizacijose veikia struktūros, kurios atrenka, sistemina ir tikslingai paskleidžia žinias. Besimokančios organizacijos siekia sumažinti susilpninti visų rūšių barjerus ir trukdžius (struktūros, procesų, pasenusių technologijų, tarpasmeninius ir profesinius) skleidžiant informaciją ir idėjas tarp visų organizacijos lygių (individo, grupių ir organizacijos). Besimokanti organizacija nuolat mokosi ir atsinaujina, kad naujos žinios be trukdžių patektų į organizaciją ir sklandžiai judėtų joje.“ (Venskus. 2007. p. 70).

Bendravimas ir bendradarbiavimas besimokančioje organizacijoje turi ir negatyvių bruožų. C. R. Appleby (2003) požiūriu, grupė nustato tam tikrą „normą“, neleidžiančią atskiram asmeniui išsiveržti.. B. Simonaitienė (2007) mano, kad atskiras individas gali netgi jausti didžiulį spaudimą, kad tą nuomonę pakeistų ir kad ji sutaptų su kolektyvo požiūriu. C. R. Appleby nurodo, kad tokiu atveju reikia kad grupės normos sutaptų su instruktoriaus tikslais ir kad individai galėtų tobulėti. B. Simonaitienė (2007), kaip prevencinę priemonę įvardina atvirumo atmosferos sukūrimą, priskiriant nariams kritiškų vertintojų vaidmenis ir skatinant darbuotojus ugdyti tam būtinus gebėjimus. „Organizacijos nariai turi jausti vienas kito paramą ir pasitikėjimą, jie turi nebijoti dalytis savo abejonėmis, kalbėti apie problemas, kreipimasis pagalbos neturi būti vertinamas kaip neišmanymas ir

(ar) kompetencijos stoka.“ (Simonaitienė, 2007). Be jau aptartų priemonių, galima būtų paminėti didelį organizacijos vadovo indėlį. Tokių kraštutinumų galima išvengti sumaniai vadovaujant.

Be abejo, labai svarbus yra ir kiekvieno atskiro individo žinios ir meistriškumas. Pasak M. K. Smith (2001), asmeninis meistriškumas-tai nuolatinis asmeninis, bei savo kompetencijos profesinis tobulinimas. Jis teigia, kad besimokanti organizacija būtinai šį procesą turi užtikrinti savo darbuotojams. „Asmeninis meistriškumas yra besimokančios organizacijos dvasinis pagrindas. Organizacijos nariai, kuriems būdingas personalinis meistriškumas, nuolat gilina ir tikslina savo asmeninę viziją, ugdo kantrumą, realumo jausmą, nuosekliai siekia rezultatų, kurie ypač jiems svarbūs. (Jucevičienė, 2007, p.300).

P. Senge (1990) tiek individualų meistriškumą, tiek mokymąsi individualiai, tiek mokymąsi komandoje laiko vienodai svarbiais besimokančiai organizacijai. Tačiau Sakalas mokymąsi individualiame lygyje sieja su konkrečiu individo atskirai atliekamu darbu, reikalingu organizacijai, o kolektyviniame lygyje-kai organizacijos nariai veikia bendrai padaliniuose, grupėse, komandose ar visos organizacijos mastu, ko pasekoje –įgyjamos žinios, galinčios daryti įtaką organizacijos elgsenai (Sakalas, 2001). Kaip matyti, autoriai laikosi nuomonės, kad organizacijos narių individualios žinios yra labai reikšmingos organizacijai, tačiau bendradarbiavimas žinių ir patirties pasidalijime turi žymiai didesnę poveikį organizacijai, negu pavienių asmenų patirties kaupimas bei panaudojimas tik savo atliekamame darbe.

Kaip dar vieną labai svarbų besimokančios organizacijos bruožą, mokslininkai išskiria jos perspektyvų numatymą. Anot B. Simonaitienės (2007), besimokančiai organizacijai yra būdingi tokie klausimai: „kokią organizaciją jos nariai nori matyti po penkerių ar dešimties metų (...) kur link mes norime judėti, kokie norime būti, kas yra itin svarbu ir reikšminga mūsų organizacijai, kaip įveiksime tą atstumą-nuo esamo prie geidžiamo?“ P. Jucevičienė (2007) teigia, kad tai skatina organizacijos narių didesnę atsidavimą jos veiklai, tačiau pabrėžia, kad tai nedidina narių paklusnumo organizacijai. Taigi, galima manyti, kad besimokanti organizacija išlaisvina jos narių mąstymą, leidžia jiems labiau pasitikėti savo jėgomis, dėl ko paklusnumas organizacijai sumažėja. Tačiau kita vertus, tik laisvai mąstantys ir pasitikintys savimi nariai organizacijai gali pasiūlyti pozityviausius sprendimus. Organizacijos narių lojalumą, galima skatinti kitomis priemonėmis. Pavyzdžiui, organizacijos narių įtraukimas į vizijos kūrimą.

Galima būtų teigti, kad žmogus, dalyvaujantis jau pačiuose pirmuosiuose strategijos kūrimo etapuose, tarsi lemia ir savo ateitį. Jis žino kuo gali prisidėti ir tuo pačiu sieja savo ateitį su ta organizacija. Anot Simonaitienės: „kurdamas asmeninį tikslą, susietą su organizacijos veikla, žmogus mokosi: domisi, renka informaciją, išbando naujus veikimo būdus ir t.t. Nustojęs kurti asmeninį tikslą, pirma, jis praranda atskaitos tašką ir nebegali susieti savo siekių su organizacijos siekiais, nebemato darbo prasmės, nes prasmę darbui suteikia paties žmogaus sąmoningai palaikomas santykis su

organizacija, tad smunka jo motyvacija, kyla nepasitenkinimas darbu; antra, jis nustoja mokytis, ir taip praranda darbinę formą, jam vis sunkiau sekasi realizuoti patikėtas užduotis. Tad besimokančioje organizacijoje siekiama, kad visi organizacijos nariai (...) dalyvautų priimant sprendimus bei prisiimtų atsakomybę dėl jų įgyvendinimo. (Simonaitienė, 2007, p 16). Nors, kaip teigia R. Venskus (2002) tam tikrus sprendimus turi prisiimti aukščiausieji vadovai. Tačiau tik tiesiogiai prisidėdamas prie strategijos kūrimo personalas gali išsiugdyti įsipareigojimą organizacijos strategijai.

„Vizija, veikla, inovacijos gali būti nuleidžiamos ir iš viršaus, tačiau tokiu atveju sunku tikėtis, kad organizacijos nariai bus aktyvūs jų vykdytojai. Tai tradicinės organizacijos veikimo modelis, kai ateities projektavimo funkcija buvo svarbiausia vadovų ir organizacijos kūrėjų funkcija. Besimokanti organizacija šią funkciją deleguoja kiekvienam organizacijos nariui. Kiekvienas organizacijos narys jaučiasi galintis siūlyti idėjas, sumanymus, įnešti savo indėlį į bendrą veiklą. (Simonaitienė, 2007, p 16).. Anot Seiliaus, organizacijos tikslas-stengtis, kad kiekvienas dirbantysis sąmoningai siektų savo ir organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų, kad ir žmogaus ir organizacijos išlikimas būtų glaudžiai susiję ir kad žmogus jaustų moralinį ir dvasinį pasitenkinimą savo veikla, matytų savo ir kitų šeimos narių laimingą ateitį ir tikėtų, kad organizacija, kurioje jis dirba, nuolatos klestės, bus gerai vertinama visuomenėje ir proto ribose patenkina materialinius žmogaus poreikius.“ (Seilius, 1998, p. 210). Tokiu būdu užtikrinamas organizacijos nario šeiminingas požiūris į organizaciją ir lojalumas jai. Tai yra be galo svarbu organizacijai, kadangi darbuotojai didžiąja dalimi ir lemia sėkmingą organizacijos veiklą.

P. Jucevičienė (2007), akcentuoja darbuotojo svarbą. Darbuotojas ir jo kompetencijos įvardinamos, kaip pagrindinis organizacijos veiklos plėtojimo veiksnys. Pasak Kumpikaitės: „darbinis gyvenimas šiuolaikinėje visuomenėje tęsiasi 30-50 metų, todėl žmogaus ir organizacijos tarpusavio santykiai gali būti ilgalaikiai. Esant mažam gyventojų mobilumui, žmogus vienoje organizacijoje gali dirbti labai ilgai“ (Kumpikaitė, 2001, p.53). Todėl, galima daryti prielaidą, kad toks darbuotojas žino organizacijos veiklos specifiką, yra gerai išsilinęs į kiekvienoje veikloje išskylančius specifinius klausimus.

Besimokanti organizacija, sugebėdama išvelgti perspektyvas, įgyja naujų bruožų, iš kurių . B. Simonaitienė (2001) įvardina organizacijos adaptyvumą ir funkcionalumą. „Šias savybes išlaikyti verslo ir paslaugų organizacijoms verčia būtinybė „Išlikti“.-teigia ji. Žvelgiant dar plačiau, galima būtų teigti, kad organizaciją tapti besimokančia būtent ir verčia noras atsilaikyti ir išlikti konkurencinėje kovoje.

Apžvelgus savybes kurias mokslininkai priskiria besimokančiai organizacijai, panagrinėsime, kaip jie apibrėžia besimokančią organizaciją. „Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina mokytis savo narius ir mokosi pati, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams, reikšmingas ugdymo tikslams pasiekti. Besimokanti organizacija turi gebėti pasirinkti savo veiklos tobulinimo būdus, idant taptų nuolat tobulėjančia, kita vertus, ji turi būti tobulėjanti, kad galėtų dinamiškoje aplinkoje optimaliai

pasirinkti šiuos būdus. Viena pagrindinių vertybių yra mokymasis, o kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą.“ (Kudokienė 2006). Jucevičienė besimokančią organizaciją apibūdina sekančiais: „individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje su aplinka, šitaip užsitikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis.“ (Jucevičienė, 2007, p. 313).

Išanalizavus mokslininkų pateiktas besimokančios organizacijos sampratas, galima išskirti pagrindinius tokios organizacijos bruožus, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožai

Eil. Nr.	Besimokančios organizacijos bruožai	Mokslininkas
1.	Kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, orientuotas į konkrečių tikslų siekimą.	Jucevičienė, (2007), Simonaitienė (2007), Kudokienė (2006); Argyris (2006); Senge (1990)
2.	Mokymasis iš klaidų.	Argyris (2006)
3.	Keičia organizacijos narių elgseną, kultūrą, padeda įsisavinti naujas technologijas;	Senge (1990) ;Jucevičienė, (2007), Simonaitienė (2007), Vasiliauskiene, Stanikūnienė (2005);
4.	Sugebėjimas keisti supančią aplinką.	Simonaitienė (2007); Sakalas (2001)
5.	Bendradarbiavimas, bendradarbiavimas ir kolektyvinis mokymasis	Kumpickaitė (2001); Nonaka (1995); Senge (1990); Venskus (2007); Tamaševičius (2004); Ramanauskienė, Ramanauskas (2006); Sakalas (2001); Dumčiuvienė, Startienė, Morkvėnas, (2006); Stasiulienė, 2003; Vasiliauskiene, 005); Kudokienė (2006);
6.	Patirties kaupimas ir transformavimas į žinias bei žinių pritaikymas	Vasiliauskiene (2005); Kumpickaitė (2001); Jucevičius (1998); Simonaitienė (2003);
7.	Dalijimasis žiniomis ir patirtimi bei informacijos prieinamumas	Kumpickaitė (2001); Simonaitienė (2003); Venskus (2007); Kudokienė (2006);
8.	Individo asmeninis meistriškumas	Smith (2001); Senge (1990); Jucevičienė, (2007),
9.	Organizacijos perspektyvos išvalga, darbuotojų lojalumas organizacijai,	Jucevičienė, (2007), Simonaitienė (2007), Vasiliauskas (2002); Seilius (1998); Kumpickaitė (2001);
10.	Organizacijos adaptyvumas ir funkcionalumas	Simonaitienė (2001);
11.	Saviugdą skatinantis klimatas	Argyrid (2006); Simonaitienė (2001); Jucevičienė, (2007),

Šaltinis: Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę sudaryta autoriaus

Apibendrinant mokslininkų teiginius, besimokančią organizaciją galima apibūdinti taip: Tai tokia organizacija, kuri užtikrina palankią saviugdai aplinką, nuolatinį ir kryptingą mokymąsi, žinių ir patirties kaupimą bei pritaikymą veikloje ir jos prieinamumą kiekvienam organizacijos nariui.

1.3 Mokymosi procesas ir žinių perdavimas

G. Dessler (2001) mokymo procesą išskiria į penkis etapus:

1. Poreikio analizė;
2. Mokymo proceso projektavimas;
3. Veiksmingumo patikrinimas;
4. Įgyvendinimas;
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

C. R. Appleby (2003) teigia, kad norint atlikti mokymosi poreikio analizę, būtina atsižvelgti į mokymo poreikius. „Mokymo reikia darbuotojo elgesiui pakeisti arba pakelti darbo našumą, pavyzdžiui, pagerinti operatoriaus darbo atlikimą arba pardavimo agento nuostatas. Poreikiai kyla dėl skirtumų tarp esamo ir pageidaujamo darbo atlikimo, kuris gali būti nepakankamas, pavyzdžiui, dėl to, kad darbuotojams trūksta sugebėjimų arba žinių atlikti darbą našiau. Arba mokymo poreikis atsiranda pastebėjus, kad darbuotojas vertas aukštesnių pareigų, todėl jį reikia parengti toms pareigoms.“ (Appleby, 2003, p. 375). „Mokymo poreikiui didelę įtaką gali turėti organizacijoje diegiamos naujos technologijos, planuojama naujo produkto gamyba ar naujos paslaugos teikimas, verslo plėtra ir panašiai.“ (Baršauskienė, 2006, p. 54). Taigi, mokymosi poreikis turi turėti aiškų pagrindimą. Kita vertus, galima teigti, kad mokymosi poreikio nustatymas tarsi savaime iškelia ir mokymosi tikslus. Atsakydami į klausimą, kam mums reikalingas mokymasis, mes tuo pačiu atsakome, ko mes siekiame mokymosi procese.

Darbuotojų mokymo poreikių analizės pirminiame etape, pasak Baršauskienės, reikėtų atsakyti į penkis klausimus:

1. Su kokiomis problemomis darbuotojai susiduria atlikdami savo darbą arba susidurs ateityje?
2. Kokių žinių ir gebėjimų papildomai reikia, kad darbo atlikimo procesas būtų efektyvesnis, o rezultatai geresni?
3. Kokio mokymo darbuotojai pageidauja? (Baršauskienė, 2006). Pačiu svarbiausiu pradiniu mokymosi etapu C. R. Appleby (2003) laiko darbuotojo, kurį numatoma mokyti nuostatas. Pasak jo, mokymo negalima primesti, todėl numčius mokyti žmogų, būtina jį motyvuoti arba įtikinti ryžtis mokytis, jam turi būti aiški asmeninė nauda, kurią jis gaus.
4. Kokio mokymo darbuotojams reikia? (Baršauskienė, 2006) Labai svarbus yra reikalingų organizacijai žinių pasirinkimas. „Žinios turi būti tik būtinios, nes jeigu bus renkamos, imamos, turimos ne vien būtinios žinios, jų bus per daug, jomis bus sunku operuoti, pasireikš informacinio triukšmo efektas.“ (Zakarevičius, 2004, p. 296). Pasak Appleby: „svarbu nepamiršti, kad mokymų specialistas, rengdamas mokymų programas, glaudžiai bendradarbiautų su linijiniais vadovais, tuomet

mokymas atitiks darbuotojų poreikius ir bus išvengta mokymosi problemų.“ (Appleby, 2003, p. 375). Tokiu būdu nebus iššvaistomas laikas neesminių žinių įgijimui.

5. Ar darbuotojas motyvuotas mokytis? (Baršauskienė, 2006) A. Sakalas (2001) akcentuoja darbuotojų motyvavimo sistemą. Pasak jo: „darbuotojų mokymasis tiesiogiai sietinas su jų lūkesčių sistema.“ Jis kaip svarbiausią motyvuojantį veiksnį įvardina piniginių darbuotojų motyvavimą. V. Tamaševičiaus taip pat mano, kad piniginis skatinimas tuėtų būti pagrindinis motyvavimo būdas. Pasak jo, būtina stengtis patenkinti žemesniuosius darbuotojų poreikius, kad atsirastų aukštesnieji.

A. Sakalo požiūriu, „labai svarbu sukurti veiksmingas darbo apmokėjimo sistemas, skatinančias darbuotojų siekį mokytis, tobulėti. Tai gali būti realizuojama, tiek užtikrinus pareiginių augimą, tiek priedais už sėkmingą mokymąsį. Labai didelės galimybės atsiveria, realizuojant apmokėjimo principą: „apmokėjimas už žmogų“, žinoma nesupriešinant jo su „apmokėjimu už darbą“. Jį realizuojant, įvertinamas ne tik darbo sudėtingumas, bet ir šiuolaikinės rinkai reikalingos darbuotojų savybės: iniciatyva, noras ir sugebėjimas keistis, mokytis, imlumas naujovėms ir panašiai. Tai svarbios įmonei darbuotojų savybės, lemiančios įmonės konkurencingumą, sugebėjimą keistis; todėl tie žmonės turi būti vertinami, ir jiems turi būti mokama daugiau, negu tiems, kurie atlieka analogišką darbą, bet neturi šių savybių. Tai įmonės perspektyvinis potencialas, kurį reikia ne tik išugdyti, bet ir išsaugoti“ (Sakalas, 2001, p 63).

Šiuo klausimu Palubinskas nuomonė gerokai skiriasi. Palubinskas teigia, kad: „geriausi darbdaviai nėra organizacijos, mokančios didžiausius atlyginimus. Skatinimo priemonių visuma-tai daug daugiau negu pinigai.“ Autorė pabrėžia pagarbą darbuotojui ir gerą atmosferą organizacijoje. (Palubinskas, 1997, p. 108). S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005) manymu, geriausių rezultatų galima pasiekti taikant abiejų rūšių motyvavimo priemones, t. y. materialines ir nematerialines.

Baršauskienė išskiria dar vieną labai svarbų motyvavimo veiksnį: „aiškių mokymo ir mokymosi tikslų nustatymas, jų ir laukiamų rezultatų išaiškinimas darbuotojui yra svarbus jo motyvavimo mokytis veiksnys. Dėl šios priežasties nepakanka nustatyti mokymo tikslus; būtina juos išsamiai aptarti su darbuotoju.“ (Baršauskienė, 2006, p. 52-57).

Motyvacijos priemonės atskiriems individams daro skirtingą poveikį. Todėl labai svarbu nustatyti labiausiai motyvuojančius veiksnius kiekvienam asmeniui. Pasak Venskaus, tai vadina „motyvacinių veiksnių įvertinimu“. „Tai įvairių motyvatorių kompetencijai tobulinti įvertinimas. Vienus darbuotojus skatina sudarytos galimybės karjerai, kitus-pripažinimo arba pagalbos poreikiai. Darbuotojų mokymosi motyvacijos įvertinimą gali atlikti organizacijos pajėgos, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių specialistai arba pakviesti išoriniai konsultantai, kurie yra šios srities ekspertai.“-teigia jis. (Venskus. 2007. p. 70)

V. Tamaševičius (2004) manymu, vien tik rūpinimasis darbuotoju ir jo motyvais neužtikrina organizacijos mokymosi ciklą pagerėjimo. Jei nebus sukurta tinkama organizacijos mokymosi aplinka,

tai net ir aukštesniuosis motyvus turintys darbuotojai nelabai prisidės prie organizacijos mokymosi. Bauskienė taip pat išskiria mokymuisi palankios aplinkos sukūrimą. Ji teigia, kad šiame etape ypač svarbus yra vadovų ir bendradarbių palaikymas. Anot Baršauskienės : „individualūs ir aplinkos veiksniai lemia ne tik mokymosi procesą, bet ir įgytų žinių bei įgūdžių pritaikymo darbe kokybę“ (Baršauskienė, 2006, p. 52). Venskus apie palankios mokymosi aplinkos sukūrimą teigia, kad „organizacinį mokymąsi palaikančių nuostatų formavimas“ yra pradinis etapas , siejantis ir neformalaus ir informalaus mokymo organizavimą. Organizacijoje turi vyrauti bendras supratimas (kai kas tai ir įvardija, kaip organizacijos kultūros dalį), kai mokymasis ir darbuotojų kompetencijos vystymas yra vertybė.“ (Venskus. 2007. p. 70)

Užtikrinant palankią mokymosi aplinką, svarbiausias vaidmuo tenka vadovams. E. Župerkienės (2008) teigimu, vadovai ne tik turi imtis priemonių skatinti kitus, bet ir atitinkamai nuteikti save veiklai, nes nuo vadovo iniciatyvos, aktyvumo pozityvaus nusiteikimo priklauso ne tik jo asmeninės, bet ir organizacijos darbuotojų veiklos sėkmė

Taip pat labai svarbu yra tai, kad mokymosi procesas būtų prižiūrimas, svarbu suprasti, kas trukdo, stabdo, o kas skatina šį procesą. (Suliman, 2003). Apibendrinant mokslininkų požiūrius, galima teigti, kad geriausias darbuotojų motyvavimas yra ne vienos, o kelių motyvavimo priemonių taikymas, bei tinkamos aplinkos sukūrimas.

Mokymosi procese yra labai svarbus tinkamo mokymosi metodo ir programos pasirinkimas. J.A. F. Stoner teigimu, mokymo programos yra nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti. Pasirenkant darbuotojų mokymo metodus ir programas, pasak V. Baršauskienės (2006), vertinamas jų efektyvumas, prieinamumas, laiko ir kaštų aspektai, mokomo darbuotojo gebėjimai ir turimos žinios. Šiame etape įvardijamos konkrečios mokymo disciplinos, temos ir klausimai, kurių bus mokoma. Pasak jos: „mokymas gali būti individualus ir komandinis, vienkartinis, periodinis, cikliškas. Šiandien vis daugiau organizacijų skatina komandinį darbą, suteikia komandoms didesnius įgaliojimus. Tad neretai ne tik visa komanda siunčiama kelti kompetenciją, bet ir jos nariai mokomi komandinio darbo.“

Darbuotojams mokyti gali būti naudojami prezentaciniai, praktiniai ir imitaciniai metodai.

I. Prezentaciniai mokymo metodai. Tai metodai, kuriuos taikant mokomų asmenų vaidmuo mokymo procese yra santykinai pasyvūs.

Kaip dažniausiai taikomus iš jų, Baršauskienė išskiria:

1. Instruktavimas – metodas, kurio metu instruktuojuojas asmeniui skaito instruktažą, kaip naudotis naujomis technologijomis, atlikti tyrimą ir kt.;
2. Paskaitos – metodas, kai lektorius skaito pranešimą aktualia tema;
3. Audiovizualiniai pristatymai – mokymai naudojant garso, vaizdo ir kitą reprezentacinę techniką, padedančią geriau suprasti ir įsisavinti pristatomą informaciją.

4. Konferencijos;

5. Nuotolinis mokymas – dvikryptis mokymosi metodas naudojant informacines technologijas;

II. Praktiniai mokymo metodai – mokymo metodai, kuriuose būtinas aktyvus besimokančiojo dalyvavimas. Pagrindiniai praktiniai mokymo metodai – mokymas darbo vietoje ir darbo rotacija.

1. Mokymasis darbo vietoje – naujo darbuotojo mokymas, jam stebint bendradarbius ir vadovus bei stengiantis imituoti jų veiksmus. Instruktuotojų vaidmenį atlieka vadovai arba bendradarbiai, kurie jau yra apmokomo darbo ekspertai. Kaip dar vieną iš mokymosi būdų darbo vietoje, Baršauskienė išskiria kokybės būrelių teikiamus privalumus. Anot Baršauskienės, juose darbuotojas mokosi, sprenddamas jam pačiam ir įmonei aktualius uždavinius. Įmonė juos visapusiškai remia, skatina sėkmingai jų veikloje dalyvaujančius darbuotojus“ (Baršauskienė, 2006, p. 52).

2. Darbo rotacija – mokymo metodas, kuomet darbuotojai laikinai perkeliama į kitas pareigas;

III. Imitaciniai mokymo metodai – metodai, kuomet sukuriama panašios į realias situacijos, kuriose besimokantysis turi priimti sprendimus.

1. Virtualios realybės panaudojimas. Technologijomis sukuriama realybę imituojantys žaidimai.

2. E.mokymas – mokymo metodas, kurio metu naudojamas internetas. (Baršauskienė, 2006) Anot D. Dumčiuvienės, G. Startienės, R. Morkvėno (2006) yra ir kitų žinių įgyjimo metodų.: „Žinios gali būti sukurtos ir kaupiamos, pasitelkus mokymąsi, mokslinius tyrimus, praktinius pritaikymus ar pritraukiant naujus darbuotojus. Dėl to atsiranda galimybė žinias pritaikyti produkto (paslaugos) vystymui ir gamybai, įtraukti į starteginį planavimą ir panašiai. Pačios žinios nėra vertingos, kol neįtrauktos į bendrą žinių sistemą – įmonės ar valstybės lygmeniu.“ (Dumčiuvienė, Startienė, Morkvėnas, 2006, p. 75). Pasak S. Gudo, A. Lopatos (2004), žinių kaupimui puikiai gali pasitarnauti vis tobulėjančios informacinių technologinių sistemų. Mokslininkai teigia, kad poreikis kaupti organizacijos veiklą apibūdinančias žinias kompiuterizuotų informacinių sistemų pagalba nuolat didėja. Galima teigti, kad toks žinių kaupimo būdas yra gana patogus ir greitas, be to, esant reikalui informacija yra lengvai pasiekama.

Kadangi mokymosi procese ne tikta išnaudojamas laikas, bet ir pinigai, todėl tikslinga, kad šis procesas būtų kontroliuojamas. Pasak V. Gižienės (2007), šitos lėšos gali būti traktuojamos kaip investicijos. „ Jei išsilavinimas traktuojamas kaip investicinis objektas, tai turi būti nagrinėjamas ir šių investicijų efektyvumas.“-teigia ji.

Mokymosi proceso galutinį etapą A. Sakalas (2001) įvardina kontrolės sistemos sukūrimą: „kontrolės formos gali būti labai įvairios. Reikėtų vengti formalizuotų kontrolės formų: egzaminų, namų darbų atlikimo. Jas formaliai lengviausia pritaikyti, tačiau jos sunkiai psichologiškai priimamos, ypač patyrusių, vyresnio amžiaus darbuotojų.“ Kaip tinkamiausias kontrolės formas jis išskiria neformalų mokymosi rezultatų patikrinimą darbe, sprendžiant konkrečias naujas užduotis. Pasak Sakalo: „kontrolė

gali reikštis nuolatiniu, neįkyriu darbuotojo veiklos stebėjimu, su kurio rezultatais darbuotojas supažindinamas tarnybinio pokalbio metu.

Venskus apie mokymosi kontrolę teigia, kad vertinimo ir grįžtamosios informacijos sudedamoji dalis-tai kompetencijos vystymo būdus susiejantis ryšys, įgalinantis grįžti į kiekvieną modelio etapą bei susieti skirtingais būdais įgytą mokymo ir mokymosi patirtį. Šis etapas padeda palyginti gautus rezultatus su lauktaisiais, išsiaiškinti mokymo metu atsiradusias problemas bei jų priežastis ir sugrįžti į kiekvieną etapą koreguoti. Šiame etape remiamasi iš anksto sudarytais vertinimo kriterijais. (Venskus. 2007 p. 70)

Mokymosi procese taip pat galima susidurti ir su tam tikrais trugdžiais. Pasak R. Venskaus (2007), tai vadinamoji „kietoji struktūra“ Anot jo : „mokymasis ir su juo susijusi pažanga , pokyčiai vyksta konkrečioje aplinkoje, kurioje žmogus ir kolektyvas yra pagrindinis veikėjas, tačiau jo veiklą riboja ar skatina konkrečios įmonės ir aplinka. Kiekviena įmonė yra organizuota kokiam nors technologiniam procesui atlikti, ir tai sukuria tam tikrą struktūrą, paremtą darbo funkciniu pasidalijimu ir specializavimu. Tai pasakytina tiek apie gamybinius, tiek ir apie juos aptarnaujančius procesus. Tai vadinamoji kietoji struktūra, kuri labai dažnai prieštarauja besimokančios-besikeičiančios organizacijos keliamiems reikalavimams. Kietoji organizacijos dalis yra inertiška, ji kinta labai lėtai. Tada kyla prieštaravimų tarp propaguojamos teorijos ir realiai egzistuojančios praktikos-teorijos vystymuisi nesudaroma reikalinga terpė.“

Kaip dar vieną trugdį Venskus įvardina-darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Jis teigia: pirmiausia, tai trugdžiai, susiję su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams – jie palyginti lengvai įveikiami, tinkamai organizuojant struktūros pertvarkymą. (Venskus, 2007, p.70). Taigi, galima daryti išvadą, kad šitų trugdžių pašalinimui organizacijoje didžiausia užduotis tenka vadovams, kadangi jie gali inicijuoti organizacijos struktūros pakeitimus ar kitomis priemonėmis pakeisti organizacijos narių požiūrį į mokymąsi.

Aukščiau išanalizavome mokymosi proceso etapus bei organizacijos mokymosi būdus. Tačiau mums yra labiausiai svarbus procesas kuris veda į besimokančią organizaciją. Jucevičienė išskiria besimokančios organizacijos vystymosi etapus (žiūrėti 3 lentelę).

3 lentelė

Besimokančios organizacijos vystymosi etapai

Etapas	Žingsniai	Veiksmai
Pirmas (pradinis modeliuojant besimokančią organizaciją.)	Pirmas	Situacijos organizacijoje įvertinimas: nustatoma, kokiame lygyje yra organizacija prieš „startą“ į besimokančią organizaciją.
	Antrasis ir trečiasis	Saugios aplinkos sukūrimas kūrybiškumui, saviraiškai ir laisvam mąstymui reikštis. Tai vadovams priskiriama funkcija.
	Ketvirtasis	Kūrybiškumo skatinimas, sukuriant protingą riziką ir kūrybiškus sprendimus paremiančią motyvacinę sistemą.

Etapas	Žingsniai	Veiksmai
Pirmas (pradinis modeliuojant besimokančią organizaciją.)	Penktasis	Nuolatinio mokymosi proceso įgalinimas, ypač partnerystėje, tai mokymosi procesu „išjudinimas“.
	Šeštasis	Šis žingsnis skirtas padėti žmonėms pajusti savo mokymosi jėgą, jo rezultatus.
Antras	Septintasis ir aštuntasis	Organizacijos, kaip besimokančios organizacijos struktūros vaizdo sukūrimas; (besimokančios organizacijos vizijos kolektyvinis supratimas, kad visi žmonės vienodai suprastų, kuria kryptimi reikia „judėti“).
	Devintasis	Pagalba kiekvienam darbuotojui, susikurti savąją „sistemų teoriją“.

Šaltinis: pagal Jucevičienę sudaryta autoriaus. (Jucevičienė, 2007)

Kaip matyti iš 3 lentelės, Jucevičienė (2007) smulkiai išskaido besimokančios organizacijos vystymosi etapus į devynis žingsnius. Tačiau juos būtų galima apjungti, išskiriant tris pagrindinius, tai :

1. Organizacijos pradinės pozicijos nustatymas;
2. Palankios aplinkos sukūrimas;
3. Organizacijos krypties įvardinimas.

2. ORGANIZACIJŲ MOKYMOSI EMPYRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Ankstesnėse darbo dalyse buvo analizuojami teoriniai mokslininkų darbai, kuriuose nagrinėjama besimokanti organizacija. Todėl pirmame šio skyriaus poskyryje bus apžvelgiama atlikti praktiniai darbai ir tyrimai, vykdyti organizacijų mokymosi srityje ir kokie gauti tyrimų rezultatai.

Antrame poskyryje pateikiamas besimokančios organizacijos vystymosi modelis, aptariama kodėl įmonėms yra svarbu tapti besimokančiomis organizacijomis, apžvelgiami smulkiųjų ir vidutinių apdirbamosios pramonės gamybos įmonių rezultatai, pateikiami statistiniai duomenys, aptariama jų įtaka šalies ekonomikai.

2.1 Lietuvos mokslininkų darbai apie organizacijų mokymąsi

Lietuvoje galima rasti nemažai mokslininkų darbų, kurie nagrinėjo mokymosi procesus švietimo srityje. R. Čiužas, P. Jucevičienė, (2007) atliko tyrimą, kuriuo buvo norima išsiaiškinti, ar pedagogų kompetencija atitinka šiuolaikinius reikalavimus. Pagal tyrimo rezultatus, 90 % Lietuvos mokytojų formuodami pamokos tikslą, orientuojasi į mokinius. Tai parodo, kad mokytojai atsižvelgia į konkrečios klasės gebėjimus ir poreikius, o ne tik vadovaujasi griežtais nurodymais. 10 % mokytojų netiki, kad pamokose galima ugdyti mokinių kritinį mąstymą ir argumentuotai išsakyti savo nuomonę.

Taip pat buvo apklausiami, ką mokytojams lengviau įvardinti-tikslą ar uždavinius. Apie 40 % mokytojų atsakė, kad jiems yra nesudėtinga įvardinti ir pamokos tikslą ir uždavinius, 25 % mokytojų teigė, kad jiems yra lengviau įvardinti tikslą, o 20 % mokytojų, kad lengviau įvardinti pamokos uždavinius. Šie skaičiai parodė, kad mokytojams dar trūksta pasitikėjimo ir įgūdžių, ypač jei norima į šį procesą įtraukti ir mokinius.

Tyrimo metu taip pat atskleistas mokytojų darbo stiliaus vertinimo skirtumas mokytojų ir mokinių požiūriu. 94,2 % mokytojų teigia, kad mokytojas ir mokiniai draugia kuria bendravimo ir mokymosi taisykles, tačiau tik 77 % mokinių sutinka su šiuo teiginiu; 89,9 % mokytojų mano, kad mokinių siūlymai yra mokytojų veiklos orientyrai, . Taip manančių mokinių yra 74,8 %, 44 % mokytojų vertina, kad mokytojas formuoja užduotis , o mokinys vykdo, tačiau taip manančių mokinių yra 76,6 %. Tyrimo metu nustatyta, kad visgi didžioji dalis mokytojų naudoja rašymo, aiškinimo ir klausinėjimo mokymo būdus. Trūksta mokinių įtraukimo į kūrimo procesus. Mokiniai daugiausiai atlieka užduočių atlikėjo funkcijas.

Griškėnienė, Paičienė (2004) tyrė suaugusiųjų mokymosi motyvaciją ir distancinio suaugusiųjų mokymosi poreikį. Tyrimas atskleidė, kad poreikis tobulėti daugiausiai priklauso nuo vidinių žmogaus poreikių , o išorinė aplinka (pvz. : vadovų skatinimas) lieka antrame plane. Taip pat išskirti distancinio mokymosi teigiami bruožai, t. y. norima mokymosi sparta, norimas laikas ir neigiami bruožai, tai

besimokančiųjų psichologiniai barjerai bei techninės kliūtys. Adomaitienė, Andriekienė, Anužienė, Šmitienė, Zubrickienė (2007) tyrė neformalaus ir savaiminio mokymosi pripažinimo universitetuose problemas. Kaip paaiškėjo atlikus tyrimą, kad pagrindinės neformalaus ir savaiminio mokymosi pripažinimo problemos yra susijusios su juridinės bazės nebuvimu, patirties ir specialistų trūkumu. Mokslininkės sukūrė hipotetinį tokio vertinimo modelį, kurio tikslas suintensyvinti diskusijas apie neformalaus ir savaiminio mokymosi pripažinimą universitetuose.

Kaip sekasi mokykloms taikyti mokyklų tobulinimo programas, tyrė Valiuškevičiūtė (2007). Pagal mokytojų apklausos duomenis, nustatyta, kad taikant mokyklų tobulinimo programas, pagerėjo mokytojų ryšys su mokinių tėvais, jie dažniau aptaria su kolegomis savo veiklą pamokose, mokytojai įgijo daugiau pasitikėjimo savimi. Mokyklų vadovų nuomone, pagerėjo mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas, susiformavo aktyvi mokyklos bendruomenė, santykiai tarp mokinių ir mokytojų tapo artimesni, kas davė geresnių mokytojų darbo rezultatų.

Taip pat Lietuvoje galima rasti darbų, kuriuose tirtas visuomenės mokymasis ir besimokančio miesto kūrimas. Vilijos Stanišauskienės (2007) darbe atskleistas gyventojų požiūris į mokymąsi ir mokymosi poreikius, gyventojų įtraukimo į besimokančio miesto vystymą galimybes. Tyrimas buvo vykdomas trijuose Lietuvos miestuose-Šiauliuose, Kaune ir Utenoje. Atlikus tyrimą nustatyta, kad pagrindiniai gyventojų dalyvavimo besimokančio miesto kūrime veiksniai yra jų mokymosi poreikiai, požiūris į mokymąsi bei mokymosi motyvai ir barjerai. Gyventojų požiūris į mokymąsi tirtas trimis aspektais. Nustatyta, kad bendras gyventojų požiūris į mokymąsi yra palankus, nes iš tirtojo pirmo aspekto-mokymasis kaip sėkmingos karjeros sąlyga, 63,5 % respondentų sutiko, kad besimokantys žmonės lengviau susiorientuoja gyvenime, nepatenka į karjeros „duobes“ ir 70 % respondentų sutiko, kad išvykęs į užsienį išsilavinęs žmogus greičiau pisisaikio prie pasikeitusių sąlygų, sugeba surasti geresnį darbą.

Antrasis tirtas aspektas-mokymasis kaip gyvenimo harmonijos užtikrinimo prielaida. Net 82,8 % respondentų atsakė, kad mokymasis daro žmogų stipresnį, teikia pasitikėjimo savimi, 76,3 % respondentų atsakė, kad norėdamas jaustis saugus šiuolaikinėje visuomenėje, kiekvienas žmogus privalo daug išmokti. Ir 72 % respondentų pripažino, kad ir pačiomis sunkiausiomis sąlygomis, išsilavinęs žmogus yra pranašesnis.

Tiriant trečiąjį aspektą,-mokymasis kaip neįgaliųjų ir marginalinių grupių resocializacijos prielaida, mažiausiai nepalankiai įvertinta buvo sunkią fizinę negalią turinčių žmonių mokymas- 17,3 % respondentų. Daugiausiai nepalankių įvertinimų buvo skirta nusikaltėlių mokymui. Prieš tokį mokymą pasisakė 53,9 % respondentų.

Tyrimo metu taip pat buvo išsiaiškinta ir nemažai kitų klausimų, tokių kaip gyventojų mokymosi interesai, labiausiai pageidaujami mokymosi būdai, mokymosi motyvai ir barjerai.. Paaiškėjo, kad gyventojams didžiausias interesas mokytis yra komunikaciją, kompiuterinį raštingumą-

63,9 % respondentų, užsienio kalbas-62,3 %, toliau seka ekonomika, žmogaus teisės, laisvalaikis, sveikata, už juos pasisako atitinkamai 59,2 %, 53,7 %, 53,3 % ir 48,5 % respondentų. Mažiausias gyventojų interesas domėtis religija, tik 16,1 % respondentų.

Labiausiai gyventojų pageidaujami mokymosi būdai yra paskaitos, mokymasis darbe iš savo ir kitų patirties, taip pat mokymasis grupėje su savo draugais ir bendradarbiais sprendžiant užduotis. Už šiuos mokymosi būdus palankiai pasisakė atitinkamai 75,4 %, 72,3 % ir 70,1 % respondentų. Mokytiis gyventojus labiausiai skatina galimybė jaustis užtikrintam dėl savo ateities- 89 %, galimybė gauti naują darbą – 83,4 %, daugiau sužinoti-75,3 %. Kaip didžiausius mokymosi trugdžius gyventojai nurodo laiko stygių, dideles išlaidas, ryžto pradėti, trūkumą.

Besimokančios visuomenės ir besimokančio miesto temai daug dėmesio skyrė Jucevičienė (2007). Mokslininkė apibrėžė teorinius besimokančio miesto ir jo vystymo pagrindus, taip pat sukūrė pagrindinių besimokančio miesto darinių tyrimo metodologiją.

K. Ališauskas ir R. Balvočiūtė (2002) atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti imitacinių verslo įmonių įtaka studentų praktiniam paruošimui. Poreikis tokiam tyrimui atsirado apklausus prekybos įmonių vadovus. Paaiškėjo, jog vadovai yra nepatenkinti baigusių universitetus vadybininkų praktiniais gebėjimais, per ilgą jų adaptacijos prie darbo aplinkos laiką. Šiuo tikslu buvo atliktas tyrimas dirbant imitacinėje verslo įmonėje. Jo metu apklausti studentai, kurie anketoje pažymėjo tam tikro gebėjimo raiškos stiprumas.

Pagal anketinės apklausos duomenis nustatyta, kad dirbant imitacinėje verslo įmonėje labiausiai reiškiasi bendravimo (93 %), komunikacijos (80 %), problemų sprendimų (87 %), situacijų analizės (74 %), komandinio darbo (100 %), socialinės sąveikos su aplinka (74 %), veiklos planavimo ir organizavimo (93 %). Nustatyta, kad dirbant imitacinėje verslo įmonėje labiausiai reiškiasi gebėjimai, būtini atliekant veiklos numatymo, organizavimo ir kontrolės funkcijas. Nustatyta, kad tirtoje imitacinėje verslo įmonėje sudaromos geros sąlygos studentų vadybinių įgūdžių ugdymui, o studentų bendrųjų gebėjimų raiška yra stipri.

M. Teresevičienė (2007) atliktu tyrimu išaiškino išorinius veiksnius, trukdančius suaugusiųjų mokymuisi. Buvo apklausti 1631 suaugę žmonės iš visos Lietuvos. Paaiškėjo, kad suaugusiųjų žmonių noras mokytis kinta su jų amžiumi. Grupėje iki 25 metų amžiaus norinčių mokytis buvo 79,9 %, iki 35 metų amžiaus grupėje-76 %, o dar vyresnių respondentų grupėje norinčių mokintis skaičius mažėjo iki 55,6 %. Taip pat nustatyta, kad suaugusiųjų mokymasis labiausiai priklauso nuo paties žmogaus požiūrio. Pagrindiniai išoriniai mokymosi trugdžiai yra laiko stoka, papildomos išlaidos, mokslo nesuderinamumas su darbu, taip pat atstumas.

R. Laužackas (2008) tyrė kompetencijomis grindžiamo mokymosi kokybę aukštosiose mokyklose ir profesinio rengimo mokyklose. Buvo tiriama, kaip studijų programos atitinka mokymosi poreikį. Nustatyta, kad daugiausia (48 %) poreikis apsprendžiamas pagal darbo rinkos tyrimus. Taip

pat nustatyta, kad 57 % neuniversitetinių studijų programų atitinka poreikį, 26 % visiškai atitinka ir 17 % neatitinka poreikio. Universitetinių studijų programose gauti rezultatai atitinkamai 61 %, 21 % ir 18 %.

Taip pat buvo aiškinamasi, kaip studijų programų tikslai atitinka siekiamam kvalifikacijos lygmeniui, studijų programų formuluočių aiškumas.

Reikėtų taip pat paminėti darbus, kurie labiau susiję su verslo įmonėmis. M. Teresevičienė kartu su R. Laužacku, E. Stasiūnaitiene, (2005) atliko tyrimą neformaliojo ir savaiminio mokymosi srityje. Tyrimas buvo atliekamas dvidešimt aštuoniose prekybos, pramonės ir amatų įmonėse-narėse. Buvo nustatyta, kad visuomenė yra nepakankamai informuota apie neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimo galimybes. Taip pat nepakankamai išplėtotą reikalingą teisinę bazę. Siekiant skatinti neformalųjį ir savaiminį mokymąsi, būtina sukurti vieningą metodiką, užtikrisiančią jo vertinimą.

V. Kumpikaitė (2007) tyrė darbuotojų mokymą organizacijose. Buvo apklausta 12 Lietuvos organizacijų. Nustatyta, kad mokymuisi skiriamos lėšos organizacijose yra nuo 0,01-10 % bendrų organizacijos išlaidų. Tačiau, kaip teigia autorė, finansiniai ištekliai žmonių išteklių mokymo vertinime yra sunkiai pritaikomi, todėl didesnę dėmesį reikėtų skirti kokybiniais, o ne kiekybiniais metodams.

Vieno iš mokymosi metodų besimokančioje organizacijoje -imitacinių verslo žaidimų taikymą, tyrimą atliko Skunčikienė (2008). Mokslininkė sukūrė imitacinių verslo žaidimų taikymo darbuotojų verslumo kompetencijos vystymui besimokančios organizacijos kontekste vertinimo metodologiją.

Skunčikienė (2008) nustatė, kad besimokančioje organizacijoje be tradicinių mokymosi metodų, labai reikalingi yra ir netradiciniai. Vienas iš tokių-imitaciniai verslo žaidimai. Šis metodas leidžia dirbtinėje aplinkoje praktiškai vystyti darbuotojų kompetenciją, taip gali būti naudojamas darbuotojų savybių atskleidimui, lyderių paieškai.

Tyrimas atskleidė, kad naudojant šį metodą geriau patenkinamas darbuotojų verslumo kompetencijos poreikis, nei kitais metodais. Taip pat nustatyta, kad besimokančioje organizacijoje stipriausi tarpusavyje susiję veiksniai yra mokymosi aplinka ir bendradarbiavimas bei pasidalinimas žiniomis ir patirtimi (0,641), antrasis pagal stiprumą ryšys tarp mokymosi aplinkos ir aukštos bendravimo kultūros (0,596) ir tik trečioje vietoje ryšys tarp materialinio tobulėjimo skatinimo ir aukštos bendravimo kultūros (0,362). Taip pat nustatyta, kad dominuojančios mokymosi vietos yra mokymus vykdančios įstaigos, taip atsakė 86,3 % ir darbo vieta, taip teigė 75,2 % apklaustųjų.

Reikia paminėti D. Diskienės ir I. Gaputienės (2003) darbą. Mokslininkės vienoje Lietuvos telekomunikacijų įmonėje tyrė organizacijos mokymosi procesus. Nustatyta, kad šioje įmonėje vyksta organizacijos mokymosi procesai individualiame, komandiniame ir organizacijos lygmenyse. procesastirtą telekomunikacijų įmonę galima vadinti besimokančia organizacija, ji atitinka organizacinio mokymosi teorijas, bei kriterijus.

A. Stankevičienė (2002) tyrė personalo mokymą informacinių technologijų įmonėse. Buvo tirtos paslaugų, gamybos, gamybos ir prekybos ir tik prekybos įmonės. Tyrimo duomenimis, darbuotojų

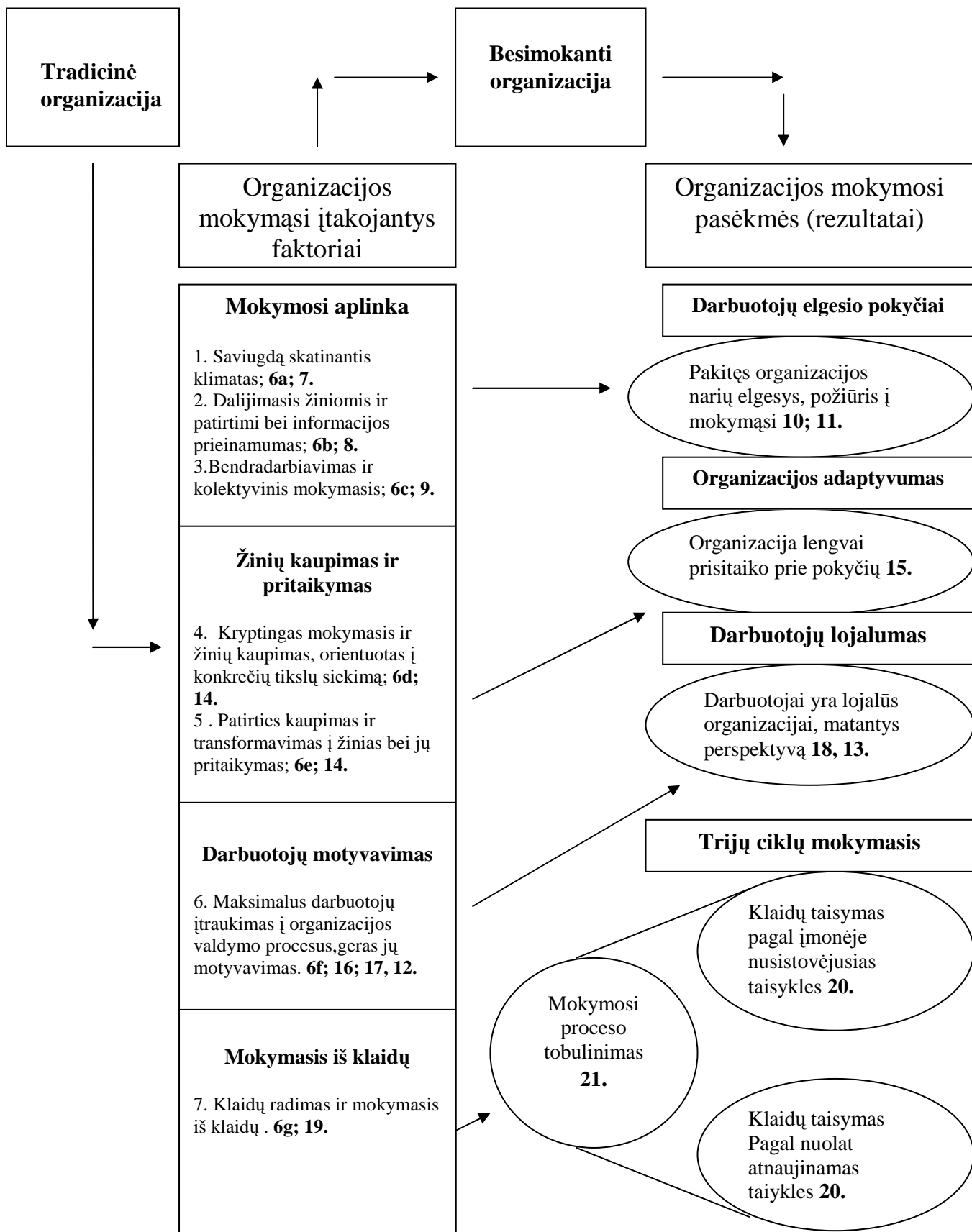
mokymą ir kvalifikacijos kėlimą vykdė 61 % apklaustųjų informacinių technologijų įmonių. Įmonių vadovų nuomone mokymasis labiausiai reikalingas darbuotojų darbo kokybei ir darbo efektyvumui pagerinti. Tyrimo metu nustatyta, kad mokymo metodai yra taikomi priklausomai nuo darbuotojų kvalifikacijos. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis bent kartą yra vertinę beveik du trečdaliai, daugiausia informacinių technologijų įmonių-69 %. Įmonės darbuotojų mokymo planą (formalų ir neformalų) turi 31 % informacinių technologijų sektoriaus įmonių. Patvirtintą mokymo planą turi tik 17 % įmonių, kas patvirtino prielaidą, kad daugiausiai mokymai vyksta neplanuotai, pagal poreikį. Lyginant su kitomis, darbuotojų mokymo procese yra labiausiai pažengusios informacinių technologijų įmonės.

G. Jucevičiaus (2009) atliktas tyrimas išaiškino, kokios inovacinei veiklai svarbios vertybės, požiūriai ir praktikos vyrauja šiuolaikinėse mokslui imliose organizacijose. Buvo apklausti 68 Lietuvos inovatyvių įmonių vadovai ir specialistai-profesionalai. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad ištirtose įmonėse labai vertinamas išsilavinimas, mokymasis, idėjų raiška, verslo ir mokslo įstaigų bendradarbiavimas, kūrybiškumas, Tačiau taip pat buvo atskleisti ir kai kurie negatyvūs bruožai, tai mažas darbuotojų lankstumas ir mobilumas, retai atsižvelgiama į atskiro individo skirtingą nuomonę, nelabai toleruojamos iniciatyvos naujose srityse,. Nustatyta, jog respondentų požiūris yra palankesnis inovacijoms, negu organizacijos praktikos.

2.2 Besimokančios organizacijos vystymosi modelis

Praktikoje, kaip teigia Skunčikienė (2008), įvertinti, kuri organizacija yra besimokanti, o kuri nesimokanti, labai sudėtinga, nes nėra apibrėžtų aiškių vertinimo kriterijų, todėl vertinimas siejamas tik su besimokančios organizacijos bruožų raiška. Todėl, nurodant besimokančios organizacijos bruožus ir jų įtaką organizacijai buvo sukurtas besimokančios organizacijos vystymosi modelis (žiūrėti 1 paveikslėli).

Modelis sukurtas pagal Lietuvos ir užsienio mokslininkų -Argyris (2006); Senge (1990), Jucevičienės (2007), Simonaitienės (2001; 2003; 2007), Kudokienės (2006), Vasilaiuskienės, Stanikūnienės (2005), Sakalo (2001), Kumpickaitės (2001), Nonakos (1995, Venskaus (2007); Tamaševičiaus (2004); Ramanauskienės, Ramanausko (2006); Dumčiuvienės, Startienės, Morkvėno, (2006); Stasiulienės (2003), Seiliaus (2001), Smith (2001), darbus. Remiantis šiuo modeliu, buvo sudaromi anketos klausimai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

1 pav. Besimokančios organizacijos vystymosi modelis

Modelyje pateikta, kas skiria tradicinę organizaciją nuo besimokančiosios ir kokie pokyčiai įvyksta organizacijoje, tapus besimokančia. Mokėjimas greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, darbuotojų pastovus tobulėjimas, lojalumas ir kitos besimokančiai organizacijai priskiriamos savybės, gali stipriai pagerinti įmonių konkurencingumą. Todėl šiame tyrime buvo apklausti Kauno apskrities apdirbamosios pramonės variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamybos įmonių grupei priskiriamų smulkaus ir vidutinio apdirbamosios pramonės verslo įmonių darbuotojai, siekiant išsiaiškinti ar jų organizacijos įgyvendina besimokančios organizacijos principus. Iš apdirbamosios pramonės tyrimui pasirinktos būtent šios grupės įmonės, kadangi jos priskiriamos prie aukštas ir vidutiniškai aukštas technologijas naudojančių įmonių. Tokia gamyba gali sukurti gerokai didesnę pridėtinę vertę, negu žemų technologijų gamyba. Be to tokioms įmonėms pastovus tobulėjimas ir mokymasis yra ypač svarbus. Kauno apskritis tyrimui pasirinkta, kadangi tai yra Lietuvos centras, todėl, galima manyti, kad šioje apskrityje gauti duomenys turėtų atspindėti visos Lietuvos tendencijas, o taip pat dėl mažesnių tyrimo sąnaudų.

Pateiktoje lentelėje, galima matyti apdirbamosios pramonės 2008 metų pirmojo pusmečio rezultatai (žiūrėti 4 lentelę) Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, aukštų ir vidutiniškai aukštų apdirbamosios pramonės įmonių parduotos produkcijos struktūra padidėjo 0,6 procento, lyginant su žemųjų ir vidutiniškai žemų technologijų pramonės produkcija, kuri padidėjo 0,1 procento.

4 lentelė

Apdirbamosios pramonės 2008 m. I pusmečio rodikliai

Ekonominės veiklos rūšys	Parduotos produkcijos struktūra %		Padidėjo, sumažėjo (-) procentiniais punktais
	2007 m. 6 mėn	2008 m. 6 mėn.	
Apdirbamoji pramonė	98,6	98,7	0,1
Žemųjų ir vidutiniškai žemų technologijų pramonė	78,1	77,6	-0,5
Maisto produktų ir gėrimų gamyba	20,7	17,8	-2,9
Tabako gaminių gamyba	1,3	1,2	-0,1
Tekstilės gaminių gamyba	3,2	2,2	-1,0
Drabužių siuvimas, kailių išdirbimas ir dažymas	3,8	2,8	-1,0
Odos ir jos dirbinių gamyba	0,2	0,1	-0,1
Medienos ir medienos gaminių gamyba (išskyrus baldus)	6,4	4,6	-1,8
Plaušienos, popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	1,2	1,0	-0,2
Leidyba, spausdinimas ir įrašytų laikmenų atgaminimas	2,8	2,2	-0,6
Rafinuotų naftos produktų gamyba	17,3	28,8	11,5
Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	4,9	3,7	-1,2
Kitų ne metalo mineralinių produktų gamyba	4,1	3,3	-0,8
Pagrindinių metalų gamyba	0,2	0,4	0,2

Ekonominės veiklos rūšys	Parduotos produkcijos struktūra %	Padidėjo, sumažėjo (-) procentiniais punktais	Ekonominės veiklos rūšys
	2007 m. 6 mėn	2008 m. 6 mėn.	
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrangą, gamyba	5,3	3,4	-1,9
Baldų gamyba; kita, niekur kitur nepriskirta, gamyba	5,5	5,0	-0,5
Metalo atliekų ir laužo perdirbimas	1,2	1,1	-0,1
Aukštųjų ir vidutiniškai aukštų technologijų pramonė	20,5	21,1	0,6
Chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba	10,0	11,7	1,7
Mašinų ir įrangos gamyba	2,5	2,4	-0,1
Įstaigos įrangos ir kompiuterių gamyba	0,2	0,5	0,3
Elektros mašinų ir aparatūros gamyba	2,0	1,3	-0,7
Radijo, televizijos ir ryšių įrangos bei aparatūros gamyba	1,5	1,1	-0,4
Medicinos, tikslųjų ir optinių prietaisų gamyba	1,0	0,8	-0,2
Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	1,3	1,4	0,1
Kitos transporto įrangos gamyba	2,0	1,9	-0,1

Šaltinis: Ūkio ministerijos skaičiavimai, atlikti remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis

Nors ir nedaug padidėjusi aukštų ir vidutiniškai aukštų technologijų pramonės dalis, gali būti laikoma vienu iš pramonės konkurencingumo požymiu. (Ūkio Ministerija 2008).

Tyrimo objektu neatsitiktinai pasirinktos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, kadangi jos Lietuvoje, kaip ir Europos Sąjungoje sudaro daugiau kaip 99 proc. visų šalyje veikiančių įmonių ir jau keletą metų nesikeičia. (Ūkio Ministerija 2008). Apibrėžkime, kas gi yra smulkaus ir vidutinio verslo įmonės. Pagal Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymą (1998, Nr. 109-2993), smulkaus ir vidutinio verslo subjektai yra vidutinės įmonės, mažos įmonės (tarp jų ir mikroįmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.

Vidutinė įmonė - tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

- 1) įmonėje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų;
- 2) įmonės metinės pajamos neviršija 138 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. litų;

Maža įmonė - tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

- 1) įmonėje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų;

2) įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. litų;

Mikroįmonė - tai maža įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

1) įmonėje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų;

2) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. litų (LR smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimas 2002)

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių sektoriaus analizei labai svarbus jų sukuriamos bendrosios pridėtinės vertės rodiklis, parodantis jų vaidmenį šalies ekonomikoje. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, smulkaus ir vidutinio verslo įmonių sukurta bendroji pridėtinė vertė (neįskaitant žemės ūkio veikla užsiimančių bendrovių ir finansinio tarpininkavimo įmonių) padidėjo nuo 14,4 mlrd. Lt 2004 m. iki 22,9 mlrd. Lt 2006 m. ir sukurtos bendrosios pridėtinės vertės dalis palyginti su visu šalies įmonių sukurta bendrąja pridėtine verte per 2004-2006 m. padidėjo nuo 57,6 % iki 64,1 %. (Ūkio Ministerija 2008).

Taigi smulkaus ir vidutinio verslo įmonių augimas yra ne tik pagrindinis naujų darbo vietų kūrimo ir žmonių gerovės kilimo šaltinis, bet ir daro tiesioginę įtaką šalies ekonomikos augimui. Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra yra laikoma viena prioritetinių valstybės ekonominės politikos sričių (Ūkio Ministerija 2008).

Smulkioms ir vidutinėms įmonėms tenka pagrindinis vaidmuo įgyvendinant Lisabonos strategijoje nustatytus tikslus, skatinančius naujovių diegimą, partnerystės, konkurencingumo ir užimtumo plėtrą. Šios įmonės greičiau reaguoja į rinkos pokyčius, lanksčiau prie jų prisitaiko, suranda naujų rinkų ar užpildo jose esančias laisvas nišas. (Ūkio Ministerija 2008).

3. MOKYMOŠI PROCESO TYRIMAS TRANSPORTAVIMO PRIEMONIŲ GAMYBOS ĮMONĖSE

Šioje darbo dalyje nurodoma aprašoma tyrimo tikslas ir uždaviniai, nurodomi tyrimo metodai, tyrimo imtis, tyrimo organizavimas, rezultatų analizė.

3.1 Tyrimo aprašymas

Tyrimo tikslas: įvertinti transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi sąlygas ir mokymosi sąlygų poveikį darbuotojų elgesiui.

Darbo uždaviniai:

1. Įvertinti transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymąsi įtakojančius faktorius;
2. Įvertinti transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi rezultatus;
3. Atskleisti mokymosi įtakojančių faktorių poveikį mokymosi rezultatams.

Pirmoje darbo dalyje atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinome kokie yra esminiai besimokančios organizacijos bruožai, ką jie duoda tokiai organizacijai ir ją supančiai aplinkai ir kokiais būdais tampama besimokančia organizacija.

Tačiau norint išsiaiškinti, kaip organizacijai sekasi įgyvendinti besimokančios organizacijos siekius, vien tik tai žinoti jos požymius neužtenka. Tam gali pasitarnauti Argyris (1978) mokymosi proceso skirstymas į tris pakopas:

1. Vieno ciklo mokymasis (susijęs su klaidų radimu ir taisymu pagal nustatytas taisykles);
2. Dviejų ciklų mokymasis (nukreiptas į nuolatinių vertybių ir normų vystymą);
3. Trijų ciklų mokymas (mokymas mokytis, t. y. suprasti vieno arba dviejų ciklų mokymąsi, norint patobulinti mokymosi įgūdžius).

Vieno ir dviejų ciklų mokymosi pagrindinis skirtumas yra mokymosi šaltinis ir rezultatas. Pirmuoju atveju mokymosi žinios gaunamos iš organizacijos vidaus, o antruoju mokymosi šaltinis yra vidinė ir išorinė mokymosi aplinka.

Trijų ciklų mokymasis nuo vieno ir dviejų ciklų mokymosi skiriasi ne mokymosi šaltiniu, bet mokymosi tikslu, nes šiuo atveju bandoma tobulinti patį mokymosi procesą, tuo tarpu kai kitais atvejais apsiribojama tik konkrečioms atvejams skirtų tikslų ir veiksmų koregavimu. (Tamaševičius; Jasinskas, 2004, p. 58, cit. pagal Argyris, 1978).

Remiantis šiuo mokymosi proceso skirstymu, tyrimo metu buvo nustatoma kokiame mokymosi cikle yra tiriamos organizacijos, jeigu jos įgyvendina besimokančios organizacijos principus. Taigi, jeigu patvirtinama, kad organizacijoje mokantis iš klaidų, žinios gaunamos organizacijos viduje, vadinasi organizacija naudoja vieno ciklo mokymąsi. Jei žinios gaunamos iš vidaus ir iš išorės, organizacija naudoja dviejų ciklų mokymąsi, o jeigu žinios gaunamos ir iš vidaus ir iš išorės ir nuolat

atnaujinamos mokymosi taisyklės, vadinasi organizacijoje naudojamas visų trijų ciklų mokymasis. Kad išsiaiškinti kokius mokymosi ciklus naudoja organizacijos reiktų, kad didžioji dalis respondentų patvirtintų atitinkamus mokymosi ciklų bruožus savo organizacijoje. Taip pat ir tai, ar tiriamos transportavimo priemonių gamybos įmonės yra besimokančios organizacijos. Patvirtinimui reikalinga, kad didžioji dalis respondentų palankiai įvertintų organizacijos mokymosi procesą įtakojančių faktorių buvimą.

Iškeltos hipotezės patvirtinimui reikia, kad patvirtintų teiginys, jog palanki mokymosi aplinka, mokymasis iš klaidų, geras darbuotojų motyvavimas bei kitos besimokančioms organizacijoms būdingos savybės teigiamai veikia transportavimo priemonių gamybos įmonių darbuotojų elgesį, jų lojalumą organizacijoms, bei greitą prisitaikymą prie pasikeitusių darbo sąlygų. Tam reikia, kad didesnė dalis respondentų, turinčių tokią aplinką patvirtintų savo pasikeitusį požiūrį į mokymąsi, lojalumą organizacijai bei greitą prisitaikymą prie pasikeitusių darbo sąlygų.

Tyrimo duomenims surinkti naudotasi anketinės apklausos metodu.

Pasak S. Skunčikienės (2008), anketinis duomenų rinkimo metodas yra plačiai paplitęs ir dažnai taikomas socialiniuose moksluose. Tai rodo metodo patikimumą bei populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, kad nieko nėra lengvesnio, kaip atlikti apklausą. S. Skunčikienė (2008) išskyrė šias teigiamas anketinės apklausos savybes, kurios skatina rinktis šį duomenų rinkimo metodą. Ji teigia, kad šis metodas:

1. Užtikrina pakankamą atrankos dydį;
2. Šimtaprocentinis arba artimas jam anketų gražinimo lygis;
3. Galimybė apklausėjui instruktuoti respondentus (pvz.: nesuprantant klausimo esmės ar pan.);
4. Galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją, t. y. Sekti atsakymų į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu;
5. Pagal respondentų reakciją galima preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką;
6. Anketavimas yra sąlyginai nebrangus ir greitas duomenų rinkimo būdas;
7. Galimybė struktūrizuoti renkamus duomenis, o tai palengvina jų apdorojimą bei analizavimą.

Šiame darbe anketinės apklausos metodas pasirinktas dar ir todėl, kad atsakymas į anketos klausimus neužima daug laiko, taip pat jį galima taikyti skirtinguose organizacijos lygmenyse, tiek organizacijos vadovybei, tiek vykdančiesiems organizacijos nariams. Tai yra labai svarbu todėl, kad neretai organizacijos vadovų nuomonė gana stipriai skiriasi nuo kitų organizacijos narių.

Anketos klausimai, pagal tai kokią informaciją buvo tikimasi gauti, buvo suskirstyti į grupes (žiūrėti 4 lentelę).

Anketos klausimų grupės

Klausimo numeris	Apibūdinimas	Informacija, kurią siekiama gauti
1-5	Informacija apie respondentą;	Respondentų amžius, lytis, išsimokslinimas, darbo stažas, pareigos ;
6-9	Mokymosi sąlygos organizacijoje;	Kokia organizacijoje yra mokymosi ir tobulėjimo aplinka;
10-11	Darbuotojų požiūris į mokymąsi jų organizacijoje;	Kaip darbuotojai asmeniškai ir jų bendradarbiai vertina mokymąsi ;
12-13	Motyvavimas organizacijoje;	Kokie naudojami motyvavimo būdai organizacijoje ir kaip jie atitinka darbuotojų lūkesčius;
14-15	Mokymosi įtaka organizacijos darbuotojams;	Ar įgytos žinios panaudojamos praktiškai, ar darbuotojai lengvai sugeba prisitaikyti prie pasikeitimų;
16-18	Darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymo procesus;	Ar darbuotojai gali laisvai išreikšti savo nuomonę darbe, ar jie žino organizacijos strategiją ir tikslus, ar mato perspektyvą organizacijoje;
19-21	Mokymosi procesas;	Ar vyksta trijų ciklų mokymasis pagal Argyris.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Anketos klausimų sudarymo pagrįstumą, nurodant mokslininkus ir jų teiginius atitinkama tema žiūrėti 2 priedą. Visą anketą galima rasti 1 priede.

Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudojama Panijoto formulė.

$$n=1/(\Delta^2+1/N);$$

čia n- imties dydis (būtinai apklausti įmonių skaičius);

Δ –leidžiama imties paklaida (10 %);

N-tiriamoji visuma.;

Vadinasi, norint apskaičiuoti kiek įmonių reikės apklausti, reikia žinoti tiriamąją visumą. Kadangi tokie duomenys nėra skelbiami, todėl buvo kreiptasi į Statistikos Departamentą su prašymu pateikti šiuos duomenis. Pagal Statistikos Departamento duomenis variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba užsiimančių įmonių Kauno apskrityje 2009 metų sausio pirmą dieną buvo 10.

Turėdami tiriamąją visumą, imties dydį apskaičiuavome sekančiai:

$$n=1/0,1^2+1/10;$$

n=9,09, pagal formulę, siekiant gauti patikimus tyrimo rezultatus, buvo reikalinga apklausti 9 įmonių darbuotojus.

Pagal tą pačią Panijoto formulę buvo nustatytas ir reikalingas apklausti darbuotojų skaičius. Darbuotojų skaičius N tiriamose įmonėse yra 202 žmonės.

$$n=1/(\Delta^2+1/N);$$

$$n=1/0,05^2+1/202;$$

$$n=134;$$

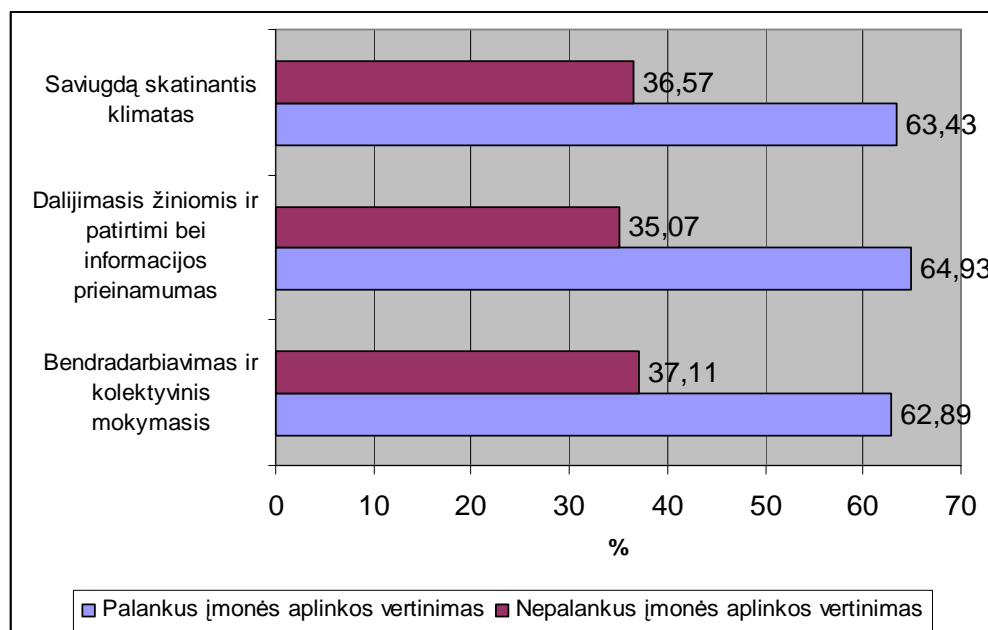
Taigi, siekiant užtikrinti patikimus duomenis, variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba užsiimančių įmonių grupei priklausančių devynių įmonių darbuotojams buvo išdalintos 134 anketos.

Iš 134 respondentų, dalyvavusių apklausoje, didžiausią dalį-76,66 % sudarė asmenys nuo 30 iki 44 metų amžiaus. Dažniausias darbo stažas respondentų tarpe nuo 10 iki 19 metų- 35,82 %. Moterys sudaro 19,4 % apklaustų darbuotojų. Iš viso buvo apklausta 10 pagalbinių personalo, 102 darbuotojai ir 22 vadovai.

2.3 Organizacijos mokymąsi įtakojančių faktorių įvertinimas

Besimokančios organizacijos vystymosi modelyje pateikti procesai buvo suskirstyti į keturis blokus. (žiūrėti 1 paveikslėlį). Pagal šio modelio procesų skirstymo eiliškumą pateikiami ir anketinės apklausos rezultatai, išskiriant į atskirus poskyrius organizacijos mokymąsi įtakojančius faktorius, tų mokymosi faktorių pasekmes (rezultatus) ir mokymosi faktorių įtaką rezultatams dalis.

Anketoje, visų pirma buvo pateiktas bendras klausimas apie organizacijos mokymosi aplinką. Jis suskirstytas į atskirus besimokančioje organizacijoje esančius faktorius, kuriuos respondentams reikėjo įvertinti balais nuo vieno iki penkių, priklausomai nuo to, kokia jų nuomonė apie proceso stiprumą organizacijoje. Apdorojant duomenis, vienu, dviem ir trimis balais procesą įvertinę respondentai priskirti nepalankiai vertinančių įmonės aplinką grupei, o įvertinę keturiais ir penkiais balais, priskirti palankiai vertinančių įmonės aplinką grupei. Kaip pasiskirstė respondentų įvertinimai procentais, žiūrėti 2 paveikslėlyje.

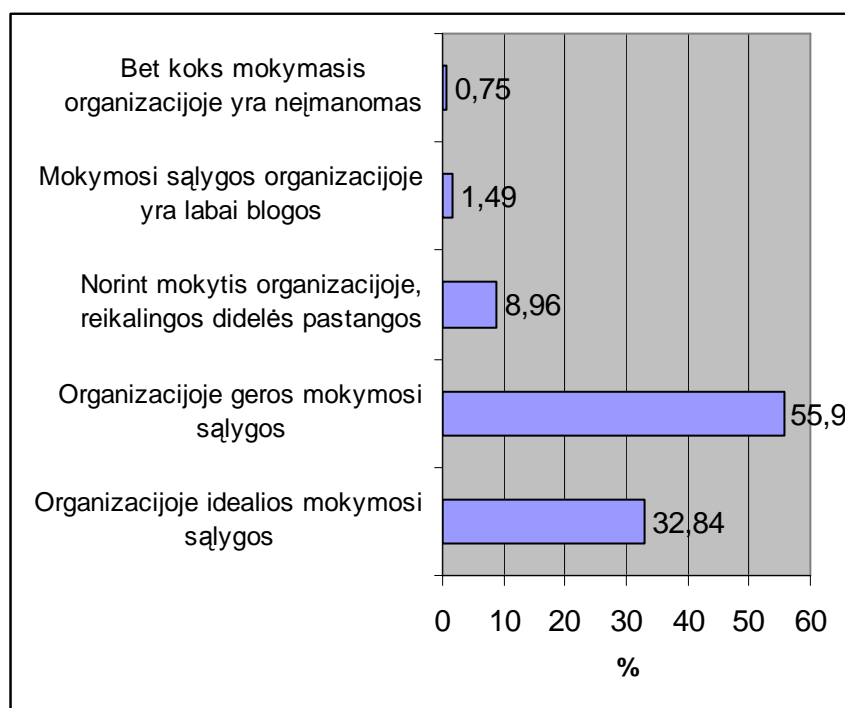


Šaltinis: sudaryta autoriaus

2 pav. Įmonių mokymosi aplinka

Pagal gautus duomenis matyti, kad organizacijos mokymosi aplinką didžioji dalis respondentų vertina palankiai (žiūrėti 3 priedą). Saviugdą skatinantį klimatą palankiai įvertino 63,43%, iš kurių 71,70 % skyrė keturis balus. Dalijimasi žiniomis ir informacijos prieinamumą, palankiai įvertino irgi panašiai- 64,93%, tačiau čia jau sumažėjo respondentų dalis, skyrusi keturis balus- 59,77%, taigi atitinkamai padaugėjo įvertinusių penketui. Kaip vyksta organizacijoje bendradarbiavimas ir kolektyvinis mokymasis, palankiai įvertino taip pat labai panašus skaičius respondentų-62,89 %, iš kurių keturis balus skyrė 58,33% respondentų.

Tačiau analizuojant duomenis, kurie gauti apklausus respondentus apie jiems asmeniškai sudarytas mokymosi sąlygas organizacijoje, galima pastebėti, kad įvertinimai yra gerokai aukštesni.

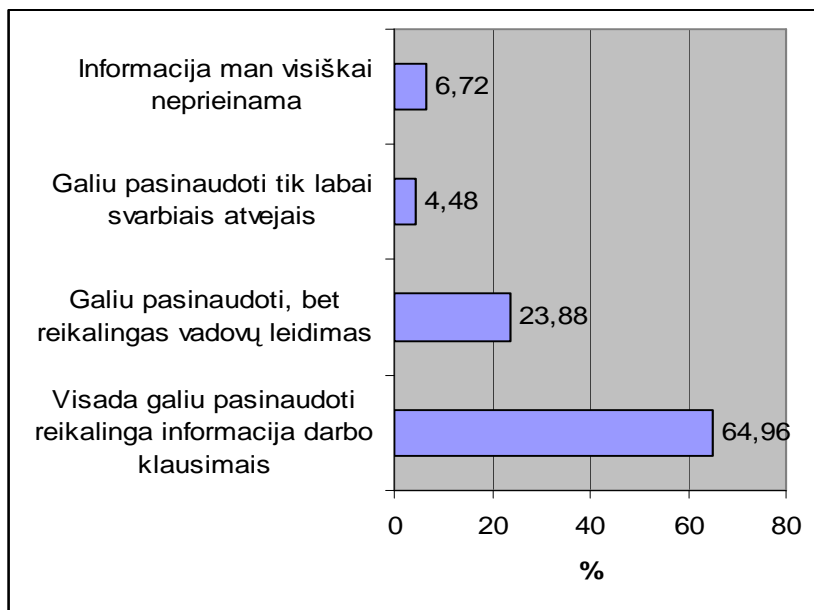


Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 pav. Respondentų mokymosi sąlygos

Respondentams sudarytą mokymosi aplinką organizacijoje, palankiai vertina net 88,81 % respondentų iš kurių 55,97 % teigia, kad organizacijoje yra sudarytos geros mokymosi sąlygos ir 32,84 % teigia, kad organizacijoje sudarytos idealios sąlygos mokymuisi (žiūrėti 3 paveikslėlį).

Panašiai įvertintas ir dalijimasis žiniomis ir informacijos prieinamumas. Palankus įvertinimas yra 88,84 %. Štai kaip pasiskirstė palankiai įvertinusių respondentų skaičius- 64,96 % atsakė, kad bet kada gali ja pasinaudoti ir 23,88 % nurodė, kad tam reikalingas vadovų leidimas (žiūrėti 4 paveikslėlį).



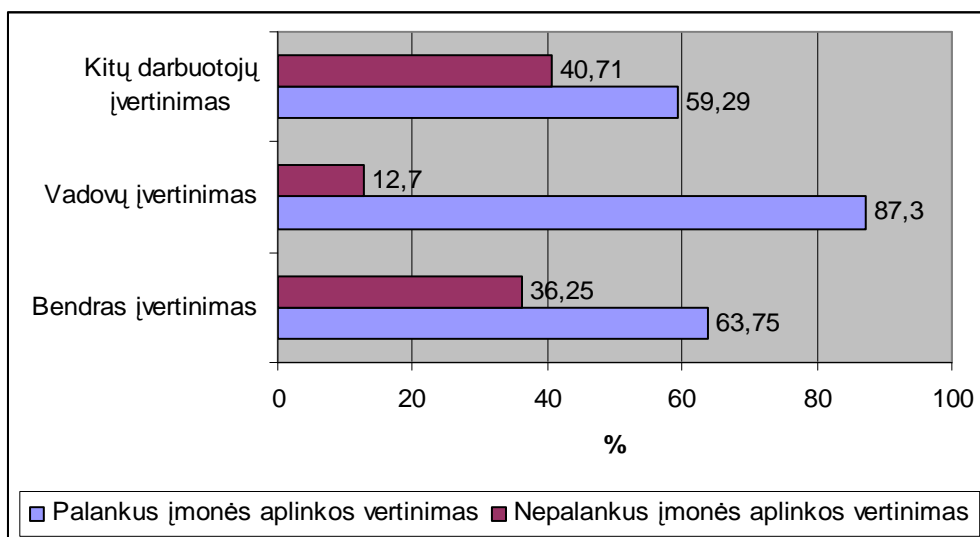
Šaltinis: sudaryta autoriaus

4 pav. Informacijos prieinamumas

Galima manyti, kad taip yra todėl, kad dirbantieji gamyboje, dėl darbo specifikos, savo darbo vietoje negali turėti kompiuterio ar kitaip kaupti informaciją. Todėl norint pasinaudoti informacija, jie turi kreiptis į vadovą. Tokiu būdu susidaro šio informacijos prieinamumo ribojimas.

Išanalizavus duomenis, išskyla klausimas, kodėl respondentai asmenines mokymosi sąlygas įvertino ženkliai geriau. Tam reikėtų atsižvelgti į nepalankiai įvertinusių respondentų balus (žiūrėti 3 priedą). Saviugdą skatinantį klimatą iš neigiamą balą skyrusių, net 77,55 % pasirinko tris balus. Dalijimasi žiniomis ir patirtimi bei informacijos prieinamumą ir bendradarbiavimą ir kolektyvinį mokymąsi, trejetui atitinkamai įvertino 72,34% ir 74% respondentų. Daugiau nei septyniasdešimties procentų respondentų aukščiausio iš neigiamų balų skyrimas iš dalie paaiškina tokį rezultatų skirtumą.

Tačiau vertinant gautus rezultatus, išryškėja dar vienas skirtumas; tarp vadovaujančias pareigas užimančių respondentų ir kitų darbuotojų balų (žiūrėti 5 paveikslėlį). Nors tendencija išlieka ta pati, tačiau vadovų skirti balai yra ženkliai aukštesni už kitų darbuotojų balus. Galima manyti, kad nėra paprasta visų grandžių dirbančiuosius įtraukti į šį procesą. Todėl logiška, kad vadovaujantys darbuotojai skyrė aukštesnius balus. Tačiau čia galima išvelgti neigiamą bruožą; ko gero vadovai įsivaizduoja padėtį esant geresnę, negu ji iš tikrųjų yra ir galbūt dėl to yra dedama per mažai pastangų padėties pagerinimui.

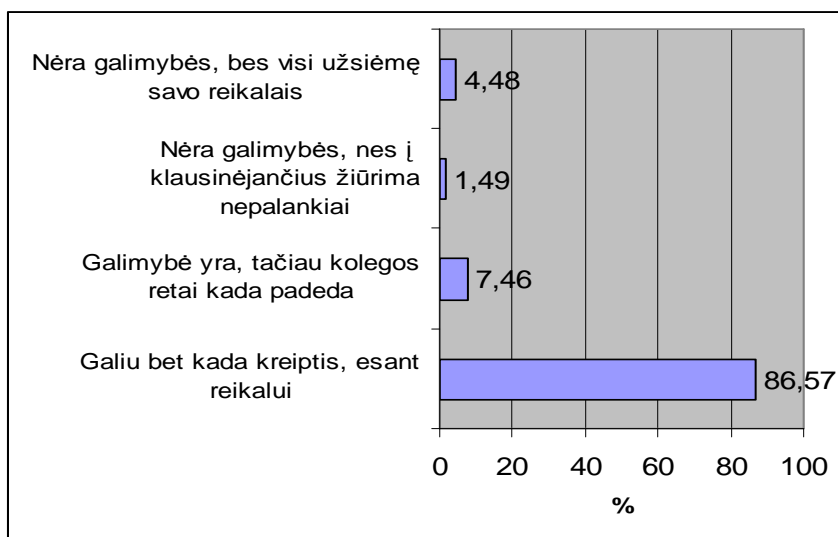


Šaltinis: sudaryta autoriaus

5 pav. Mokymosi sąlygų vertinimo priklausomybė nuo pareigų

Bendravimas ir bendradarbiavimas, kaip nurodo dauguma mokslininkų, nagrinėjusių besimokančią organizaciją, yra vienas iš svarbiausių tokios organizacijos bruožų. Tai neatsiejamai teigiamai veikia bendrą klimatą organizacijoje, sąlygoja geresnius darbo ir mokymosi rezultatus, yra vienas iš motyvuojančių faktorių.

Apklaustų įmonių didžioji dalis darbuotojų mano, kad jų organizacijoje galima bet kuriuo metu kreiptis į kolegas patarimo. (žiūrėti 6 paveikslėlį).

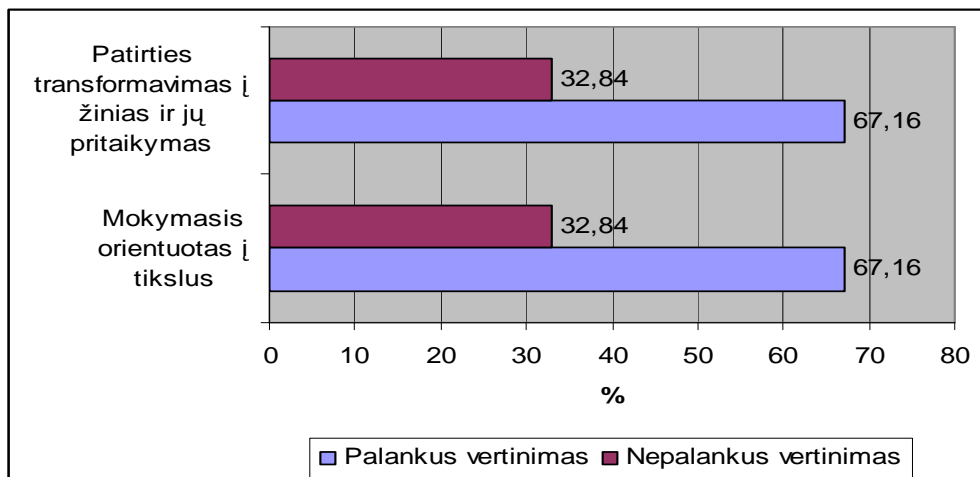


Šaltinis: sudaryta autoriaus

6 pav. Galimybė kreiptis į kolegas patarimo

Kad galima į kolegas kreiptis patarimo esant reikalui, atsakė 86,57 % respondentų. Dar 7,46 % teigia, kad į savo kolegas patarimo galima taip pat kreiptis, nors jie retai kada padeda. Tačiau vien tai, nekalbant apie rezultatą, netiesiogiai byloja apie draugišką ir nesuvaržytą bendravimą.

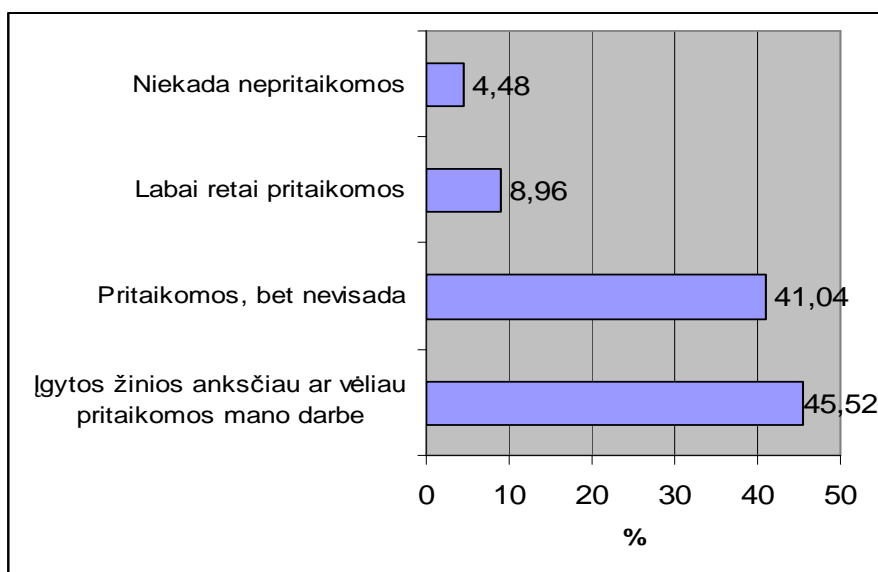
Kryptingas mokymasis, patirties kaupimas, orientuotas į konkrečių tikslų siekimą-tai taip pat labai svarbūs besimokančios organizacijos bruožai. Kaip matyti iš 7 paveikslėlio, tirtose organizacijose tiek patirties kaupimas ir pritaikymas, tiek kryptingas mokymasis, respondentų buvo įvertinti tokiais pačiais gana aukštais balais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nurodyti procesai tirtose organizacijose vyksta.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 pav. Mokymosi kryptingumas

Respondentų atsakymai apie įgytų žinių pritaikymą praktikoje pateikti 8 paveikslėlyje. Kaip matyti iš paveikslėlio, net 95,52 % respondentų teigia, kad įgytos žinios jų organizacijose pritaikomos praktiškai. Tiesa, iš jų 8,96 % teigia, kad žinios praktiškai pritaikomos labai retai, o 41,04 % - kad pritaikomos, tačiau nevisada.

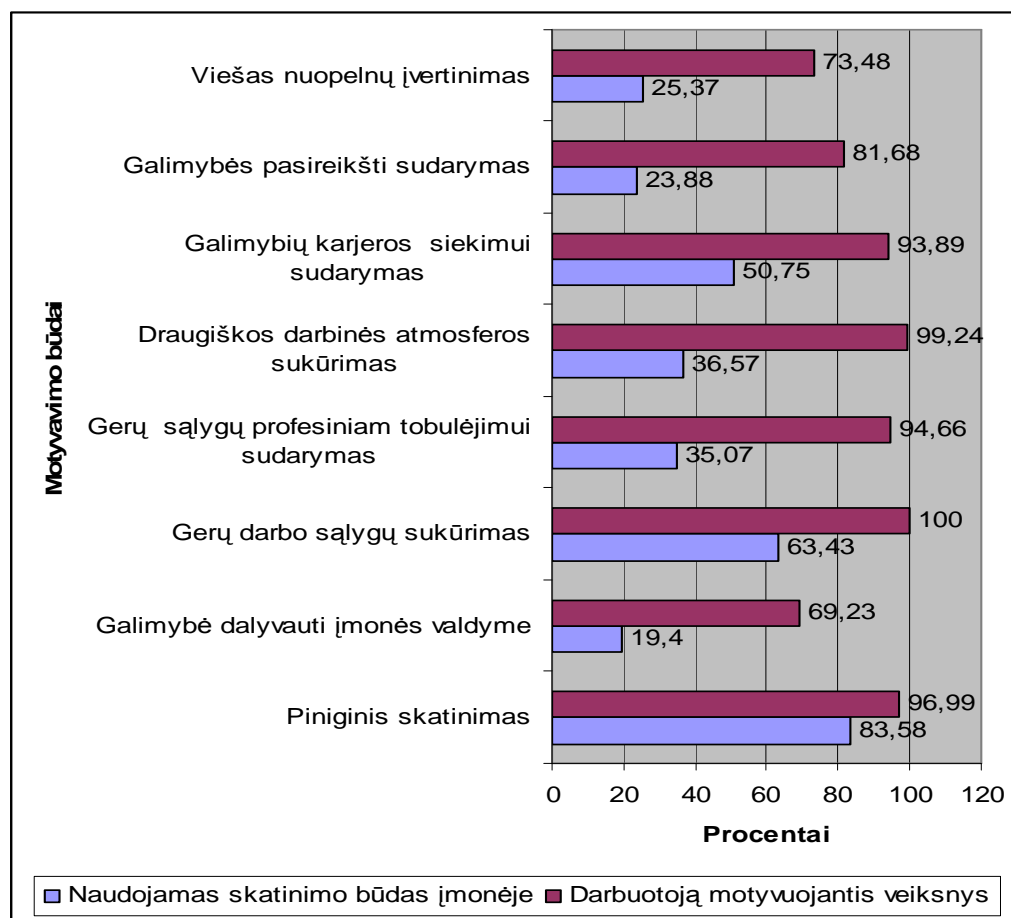


Šaltinis: sudaryta autoriaus

8 pav. Žinių pritaikymas praktiškai

Besimokančioje organizacijoje ne mažiau svarbi yra darbuotojų motyvacija. Nemaža dalis mokslininkų, nagrinėjusių besimokančią organizaciją, darbuotojų motyvaciją priskiria prie pagrindinių bruožų. Motyvacija lemia darbuotojų požiūrį į darbą, geresnius rezultatus, lojalumą organizacijai. Žemiau pateiktame 9 paveikslėlyje galime matyti, kokius motyvavimo būdus taiko tyrime dalyvavusios organizacijos savo darbuotojams. Taip pat aiškiai matyti, ar sutampa organizacijose naudojami motyvavimo būdai su darbuotojų lūkesčiais.

Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad organizacijų vadovybės ir jų dirbančiųjų požiūris beveik sutampa, tik realus motyvavimas nėra toks stiprus, kaip norėtų darbuotojai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

9 pav. Realus ir darbuotojų pageidaujamo motyvavimo palyginimas

Labiausiai respondentų lūkesčius atitinka piniginis skatinimas. Net 96,99 % apklaustų darbuotojų šį motyvavimo būdą nurodo kaip motyvuojantį ir net 83,58 % vadovų jį taiko. Skirtumas tarp pageidaujamo ir taikomo motyvavimo tik 13,41%. Tačiau tai nėra labiausiai vertinamas motyvavimo būdas. Net 100 % respondentų, kaip pageidaujamą motyvavimo būdą nurodė gerų darbo sąlygų sudarymą. Vadovai savo ruožtu, taip pat stengiasi taikyti šį motyvavimo būdą. Čia skirtumas 36,57%.

Didžiausias skirtumas tarp taikomų ir pageidaujamo motyvavimo būdų yra taikant draugiškos darbinės atmosferos sukūrimą. Jis siekia net 62,67%. Galima manyti, kad vadovų prioritetą yra gerų

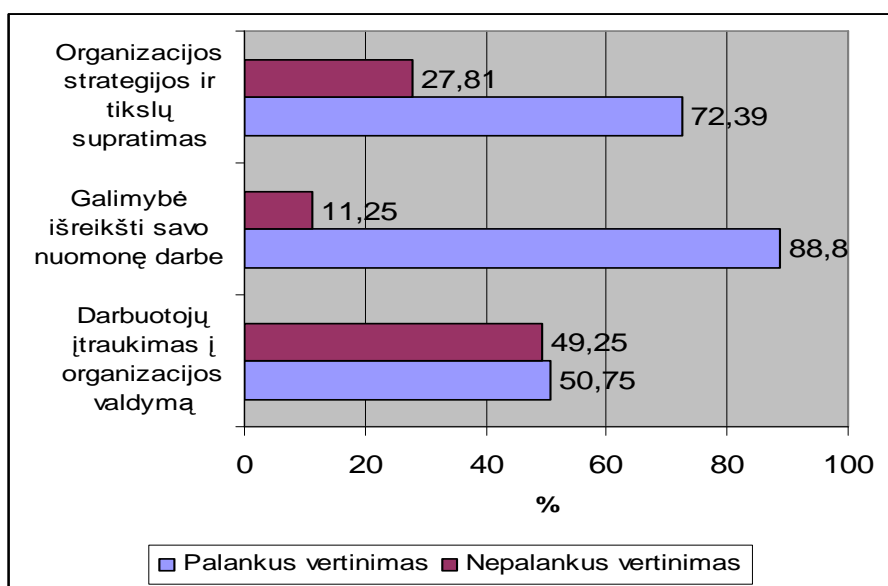
darbo sąlygų sukūrimas, kur kas mažiau dėmesio skiriant draugiškai darbinei atmosferai. Galima daryti prielaidą, kad vadovų manymu, tai nėra veiksnys tiesiogiai įtakojantis darbo rezultatus. Kita vertus, šis veiksnys nemaža dalimi priklauso ir nuo pačių darbuotojų santykio.

Palyginus su kitais rezultatais, gana prastas yra darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą rezultatas. Tačiau jis yra ir mažiausiai motyvuojantis, palyginus su kitais motyvavimo būdais. Įdomu tai, kad dalis respondentų, net nelaiko darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą, motyvuojančiu veiksmu. Tokia išvada padaryta, remiantis gautais anketiniais apklausos rezultatais (žiūrėti 9 paveikslėli), kur kaip įmonėje naudojamą motyvavimo būdą nurodo vos 19,40 %, o atskirai paklausus, ar darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos valdymo procesus, teigiamai nurodo kiek daugiau nei pusė respondentų (žiūrėti 10 paveikslėli). Galbūt, dėl mažo motyvavimo, šis veiksnys mažiausiai ir taikomas. Kita vertus, šis procesas yra gana sudėtingas, kad būtų plačiai taikomas.

Nors motyvavimo būdas, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą naudojamas palyginus mažai, tačiau darbuotojai laisvai gali pareikšti savo nuomonę (88,80 % respondentų), daugumai jų yra aiški organizacijos strategija ir tikslai (82,84 % respondentų). Vadinasi, kad ir neturėdami galimybes tiesiogiai dalyvauti įmonės valdyme, visgi didžioji dalis respondentų domisi organizacija, gali laisvai išreikšti savo nuomonę, o tai byloja apie pagarbą ir demokratišką atmosferą, būdingą besimokančiai organizacijai.

Sekantį procesą respondentai įvardina vykstant žymiai intensyviau. Kad gali darbe išreikšti savo nuomonę, pasisako net 88,80 % respondentų.

Organizacijos strategiją ir tikslus teigia žinantys 72,39 % respondentų. Dar 10,45 % teigė irgi žinantys, bet jų manymu, strategija ir tikslai yra netinkami

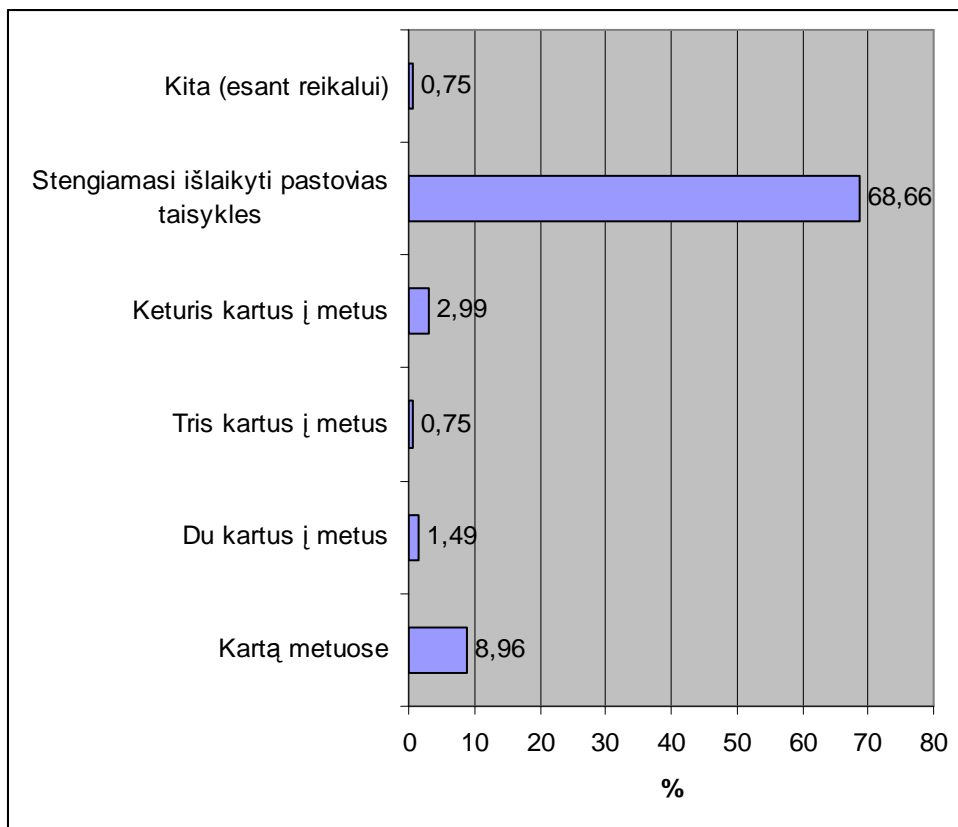


Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 pav. Darbuotojų dalyvavimas organizacijų veikloje

Paskutiniam blokui priskirtais klausimais, buvo norima išsiaiškinti, kaip organizacijose vyksta mokymasis. Ar tai tik bandymo spręsti susidariusias problemas pasekmė, ar pastovus procesas.

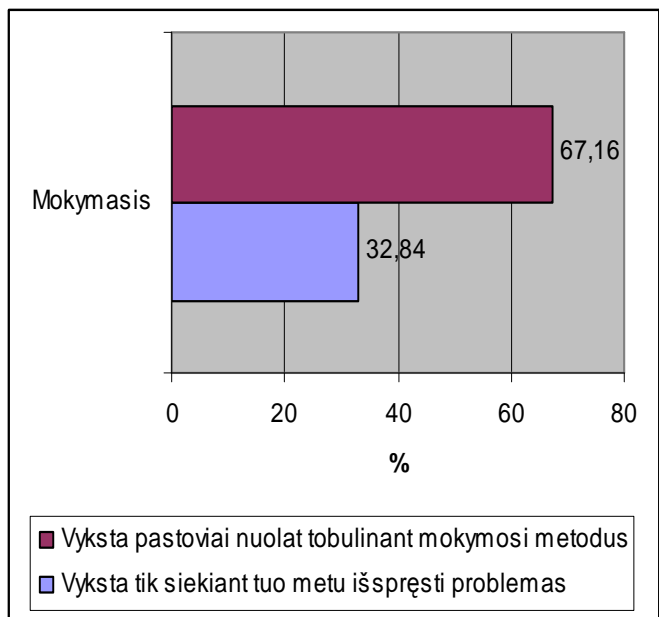
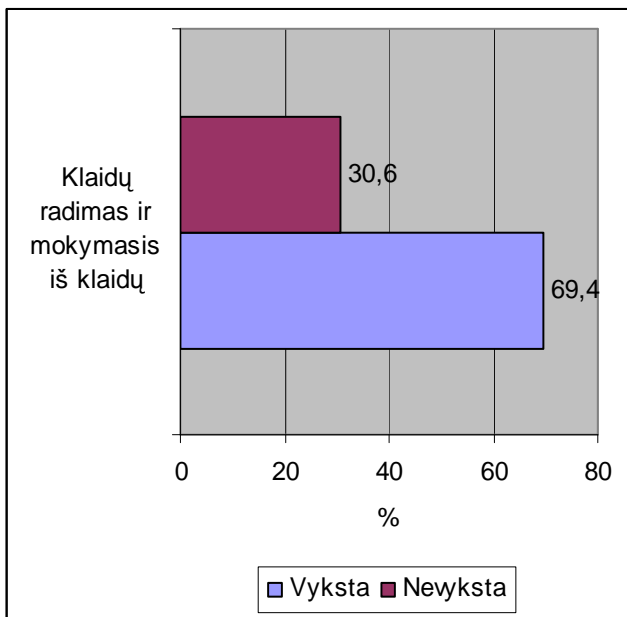
Apie darbo taisyklių keitimosi dažnumą, 68,66 % respondentų atsakė, kad stengiasi išlaikyti pastovias darbo taisykles. 16,4 % teigia, kad jų darbo taisyklės keičiasi kartą per mėnesį, o 14,19 % respondentų teigia, kad jų darbo taisyklės keičiasi ne dažniau, kaip keturis kartus į metus. (žiūrėti 11 paveikslėlį) Tokį rezultatą galima būtų paaiškinti tuo, kad organizacijos nesistengia taisyklių keisti dažniau, negu to reikalauja aplinkybės. Nes itin dažnas taisyklių kaitaliojimas gali išbalansuoti darbą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

11 pav. Darbo taisyklių kaitos dažnumas

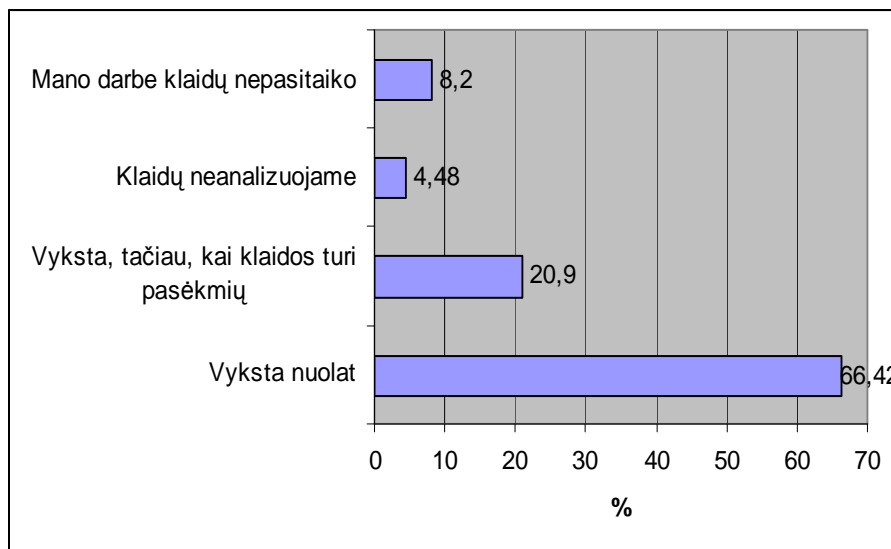
Žvelgiant į kitus mokymosi rezultatus, galima pastebėti, kad atskiruose trijuose klausimuose respondentų atsakymai pasiskirstė labai panašiai (žiūrėti 12 paveikslėlį). Kad organizacijoje vyksta klaidų radimas ir mokymasis iš klaidų, pasisakė 69,40 % respondentų. Tačiau 32,84 % iš jų teigia, kad mokymasis iš klaidų vyksta tik tada, kai siekiama išspręsti problemas ir 67,16 % pasirinko variantą, kad mokymasis vyksta nuolat, pastoviai tobulinant mokymosi metodus, žinios gaunamos tiek iš organizacijos vidaus, tiek iš išorės.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. Mokymosi procesas

Žemiau pateiktame paveikslėlyje galima matyti, kaip smulkiau pasiskirstė atsakymai į šį klausimą (žiūrėti 13 paveikslėlį). Kad mokymasis iš klaidų vyksta nuolatos, taip pat pasisakė panašus respondentų skaičius, 66,42 %, tačiau manančių, kad mokymasis iš klaidų vyksta, tik kai klaidos turi pasekmių, sumažėjo iki 20,90 % ir likusi dalis respondentų pasirinko variantus, teigiančius, kad toks mokymasis iš viso nevyksta.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

13 pav. Mokymasis iš klaidų

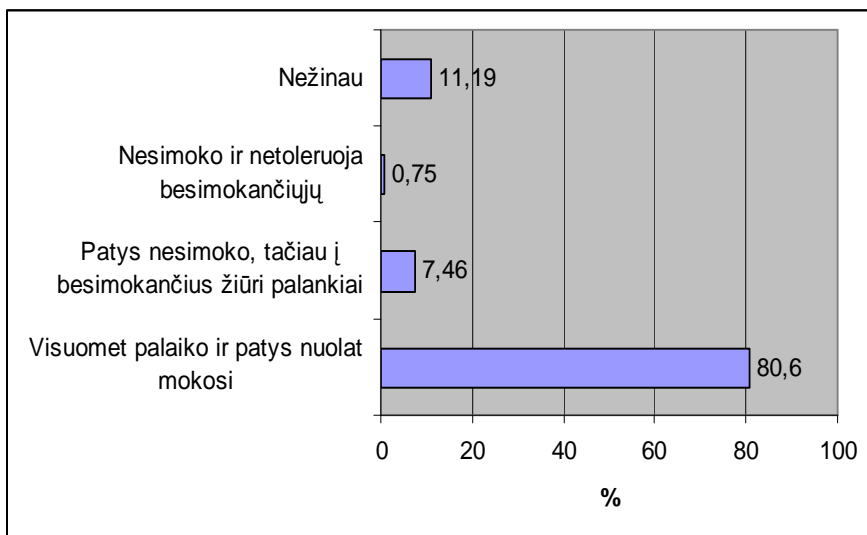
Galima pastebėti, kad manančių, jog vyksta pastovus mokymosi procesas respondentų skaičius išliko pastovus ir ženkliai didesnis už kitaip manančiųjų. Tai leidžia daryti išvadą, kad tirtose organizacijose mokymosi procesas vyksta nuolat, pastoviai tobulinant mokymosi metodus. Žinios gaunamos tiek iš organizacijos vidaus, tiek iš išorės, ieškant klaidų, jas analizuojant ir mokantis iš jų. Todėl galima teigti, kad pagal Argyris pateiktą trijų ciklų mokymąsi, tyrime dalyvavusios įmonės atitinka visų trijų mokymosi ciklų bruožus.

3.3 Mokymosi rezultatų organizacijose įvertinimas

Organizacijoje, kuri siekia tapti besimokančia, svarbu yra ne tikta sudaryti palankias sąlygas tobulėjimui, tačiau visų pirma pakeisti darbuotojų požiūrį į mokymąsi, supančią aplinką, santykį su kitais, supratimą. Todėl tiriant organizacijų mokymąsi buvo siekta išsiaiškinti, kaip patys darbuotojai galvoja apie savo atliekamą darbą, ar jų darbas reikalauja nuolatinio tobulėjimo ir mokymosi. Analizuojant atsakymų variantus, nustatyta, kad požiūris į mokymąsi vėlgi labai skiriasi tarp užimančių skirtingas pareigas asmenų. Pavyzdžiui, visi apklausti vadovai mano, kad jų darbas reikalauja nuolatinio mokymosi. Taip manančių darbuotojų -61,45 %, 31,87 % galvoja, kad mokymasis reikalingas tik atlikti specialioms užduotims, 3,34 % - kad jiems mokymasis yra nereikalingas ir tiek pat neturinčių nuomonės. Iš pagalbinių personalo respondentų manančių, kad jiems reikalingas pastovus mokymasis nebuvo, 21,43 % mano, kad mokymasis reikalingas, kai reikia atlikti specialias užduotis, net 57,14 % apklausto pagalbinių personalo galvoja, kad jiems mokymasis nereikalingas ir 21,43 % neturi nuomonės (žiūrėti 4 priedą). Taip palyginus duomenis aiškiai galima išvelgti priklausomybę tarp užimamų pareigų ir įsivaizduojamo poreikio mokytis.

Galima manyti, kad įsivaizduojamasis poreikis atitinka realųjį, nes užimantiems aukštesnes pareigas, žinių poreikis yra iš tikrųjų didesnis. Kita vertus, teigiamas vadovų požiūris į mokymosi poreikį, ilgainiui gali pakeisti ir visą organizaciją, nes vadovai nustato organizacijos taisykles.

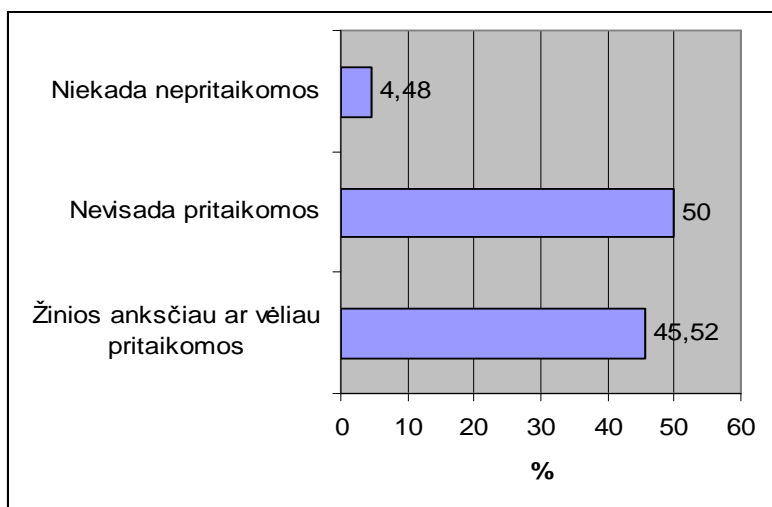
Palankiam mokymosi aplinkos kūrimui labai svarbūs yra ne atskirų darbuotojų pavieniai veiksmai, bet bendras visų darbuotojų požiūris. Kiekvienam besimokančiajam labai svarbu kaip tai verina jo bendradarbiai. Štai, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai apie bendradarbių požiūrį į mokymąsi (žiūrėti 14 paveikslėlį). Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad tirtose organizacijose vyrauja teigiamas tiek asmeninis, tiek bendradarbių požiūris į mokymąsi.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Bendradarbių požiūris į mokymąsi

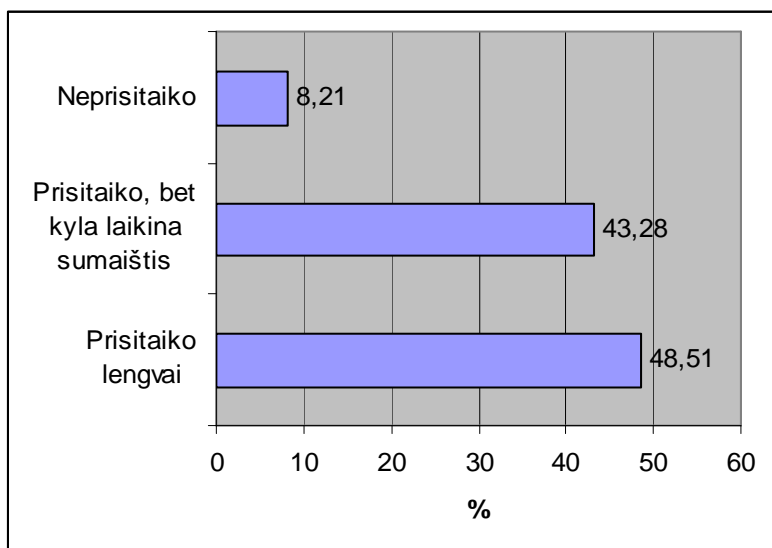
Pagal gautus anketinės apklausos duomenis matyti, kad 45,52 % respondentų, įgytas žinias anksčiau ar vėliau pritaiko praktikoje, 43,28 % pritaiko, tačiau nevisada. Bendrai tai sudaro 88,80 % respondentų. Dar 8,96 % respondentų teigia, kad žinios praktiškai yra labai retai pritaikomos (žiūrėti 15 paveikslėlį).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. Žinių pritaikymas darbe

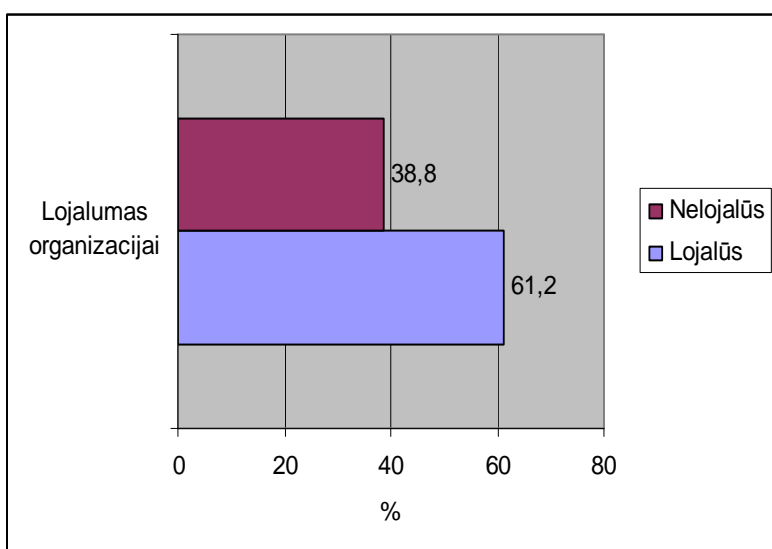
Kaip darbuotojai reaguoja į pasikeitimus ir naujoves, 48,51 % respondentų atsakė, kad lengvai prisitaiko prie pakitusių sąlygų, 43,28 % atsakė, kad prisitaiko, tačiau tai sukelia laikiną sumaištį. Viso palankiai įvertinusių prisitaikymą-91,79 % (žiūrėti 16 paveikslėlį).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. Prisitaikymas prie pokyčių

Kalbant apie darbuotojų lojalumą, aiški persvara yra respondentų siejančių savo ateitį su įmonėmis, kuriose dabar dirba. Apdorojant duomenis, atsakymai „taip“ ir „galbūt“ buvo priskirti lojalių įmonei darbuotojų grupei, o „nežinau“ ir „ne“ -nelojalių, arba nesiejančių savo ateities su savo dabartine įmone. Iš palankiai atsakiusių grupei priskiriamų 61,19 % atsakymų, net 73,17 % atsakė „taip“ (žiūrėti 17 paveikslėlį).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

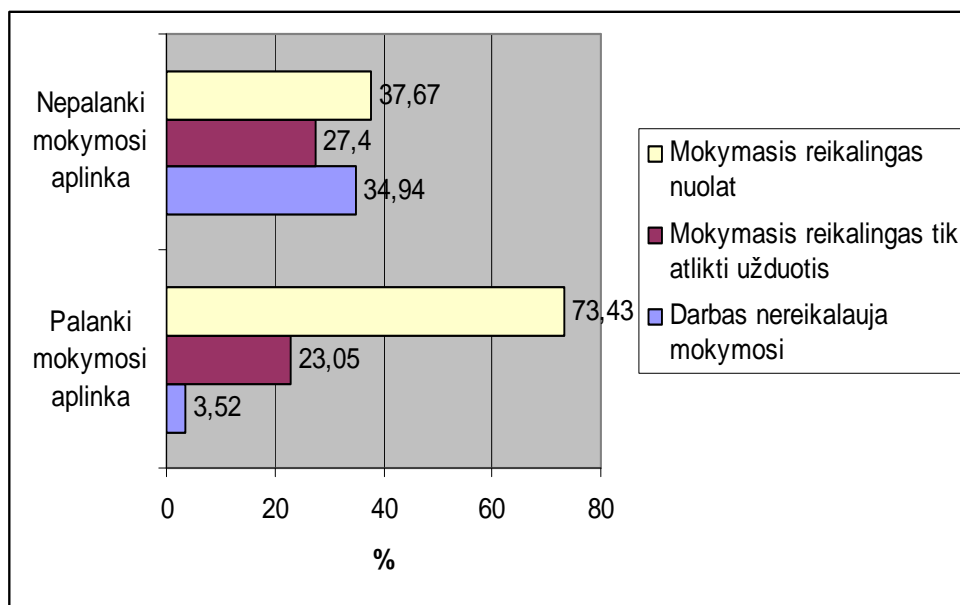
17 pav. Darbuotojų lojalumas organizacijai

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tyrimuose dalyvavusių įmonių didžioji dauguma darbuotojų palankiai žiūri į mokymąsi, sugeba įgytas žinias pritaikyti savo darbe, prisitaiko prie pokyčių, yra lojalūs savo organizacijoms.

3.4 Organizacijos aplinkos įtaka jos adaptyvumui ir darbuotojų elgesiui

Ankstesniuose poskyriuose buvo analizuojama, koku intensyvumu tirtose organizacijose vyksta mokymosi procesai, taip pat, koks yra tų organizacijų darbuotojų elgesys. Šiame poskyryje bus ieškoma ryšio tarp organizacijose vykstančių procesų intensyvumo ir jų adaptyvumo bei darbuotojų elgesio.

Pirmiausiai, pagal sukurtą besimokančios organizacijos vystymosi modelį (žiūrėti 1 paveikslėlį) įvertinsime, kaip procesai, apsprendžiantys mokymosi aplinką organizacijoje veikia darbuotojų požiūrį į mokymąsi. Kaip matyti iš 18 paveikslėlio, palankios mokymosi aplinkos būvimas tiesiogiai veikia darbuotojų požiūrį į mokymąsi. Iš palankiai įvertinusių mokymosi aplinką respondentų 73,43 % mano, kad jų darbe mokymasis reikalingas nuolat, o kad nereikalingas-tik 3,52 %. Iš visų nepalankiai įvertinusių mokymosi aplinką, atitinkamai 37,67 ir 34,94 %.



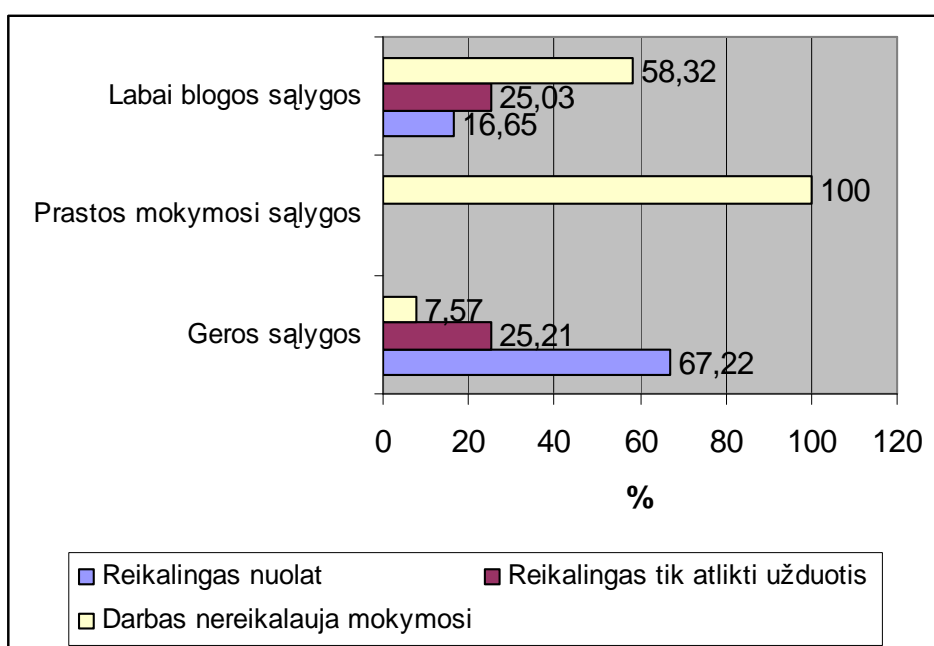
Šaltinis: sudaryta autoriaus

18 pav. Mokymosi aplinka ir mokymosi poreikis

Galima teigti, kad palankios tobulėjimui aplinkos sudarymas keičia ir organizacijos darbuotojų požiūrį į mokymąsi. Jeigu įmonėje yra palanki aplinka mokytis ir tobulėti, tai savaime darbuotojai yra įtraukiami į mokymosi procesą. Vėliau tai leidžia lengviau išspręsti problemas, lengviau susitvarkyti su užduotimis. Palanki mokymosi aplinka skatina mokytis darbuotojus, o šie, pajutę teigiamą mokymosi

nauda, patys mokydami tobulina ir mokymosi aplinką, įtraukia bendradarbius, skatina bendravimą ir bendradarbiavimą.

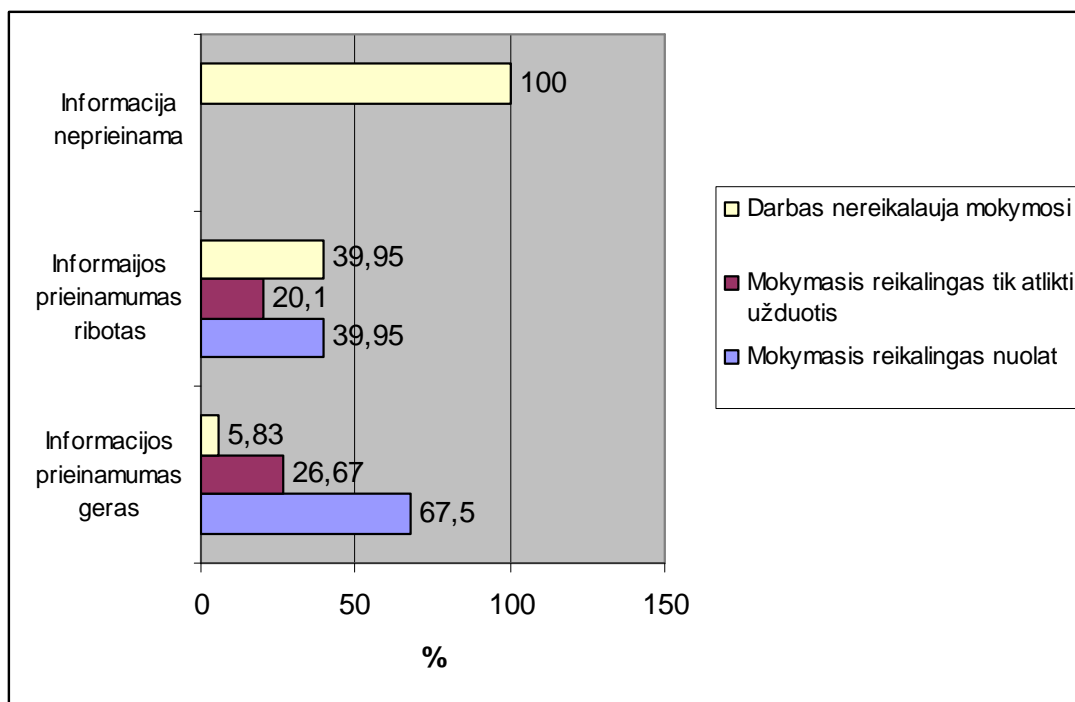
Lyginant asmeniškai respondentams sudarytos mokymosi aplinkos ir mokymosi poreikio sąveiką, matyti dar didesnis ryšys tarp respondentams sudarytų gerų mokymosi sąlygų ir mokymosi poreikio. (žiūrėti 19 paveikslėlį). Čia itin aiškiai matyti, kaip prastos mokymosi sąlygos neigiamai veikia darbuotojų požiūrį į mokymąsi. Visi be išimties respondentai, turintys prastas mokymosi sąlygas teigia, kad jų darbe mokymasis nereikalingas. Tačiau, dėl objektyvumo reikėtų paminėti, kad taip atsakiusių respondentų buvo tik 2,24 %. Turinčių geras ir turinčių blogas mokymosi sąlygas respondentų atsakymai pasiskirstė visiškai priešingai. Iš turinčių geras mokymosi sąlygas 67,22 % teigė, kad jų darbe mokymasis reikalingas nuolat, o iš turinčių blogas mokymosi sąlygas, didžioji dalis-58,32 % respondentų teigė, kad jų darbas nereikalauja mokymosi.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. Respondentams sukurta mokymosi aplinka ir mokymosi poreikis

Kaip galimybė pasinaudoti reikiama informacija veikia darbuotojų supratimą apie mokymosi poreikį atliekamame darbe, pateikiama 20 paveikslėlyje. Čia taip pat matyti, kaip esant blogesnėms galimybėms pasinaudoti informacija, prastėja darbuotojų požiūris į mokymosi reikalingumą. Tai ypač gerai atspindi tai, kad visi respondentai informacijos prieinamumą įvertinę nepalankiai, teigia, jog jų darbas nereikalauja mokymosi.

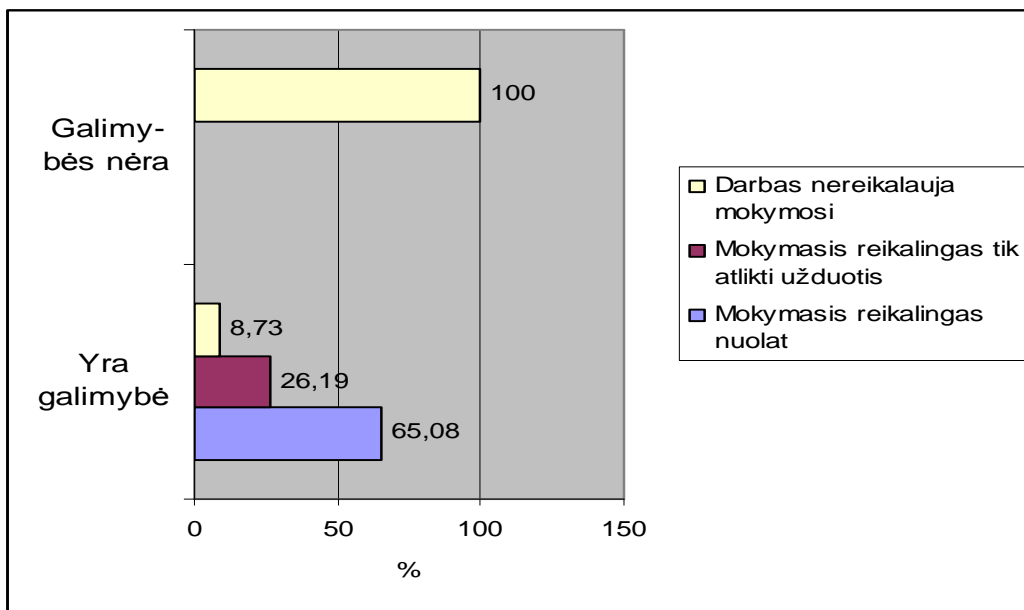


Šaltinis: sudaryta autoriaus

20 pav. Informacijos prieinamumas ir mokymosi poreikis

Tarp galimybės kreiptis į kolegas patarimo ir mokymosi poreikio taip pat yra didelė priklausomybė, kadangi 65,08 % darbuotojų galinčių kreiptis į kolegas patarimo, nurodė, kad jų darbe yra reikalingas nuolatinis mokymasis, o dar 26,19 %, taip pat turinčių galimybę kreiptis į kolegas patarimo, nurodė, kad mokymasis jiems reikalingas konkrečių užduočių sprendimui (žiūrėti 21 paveikslėlį). Taip pat reiktų pažymėti, kad neturinčių galimybės kreiptis į kolegas patarimo ir manančių, kad mokymasis jų darbe reikalingas, nebuvo.

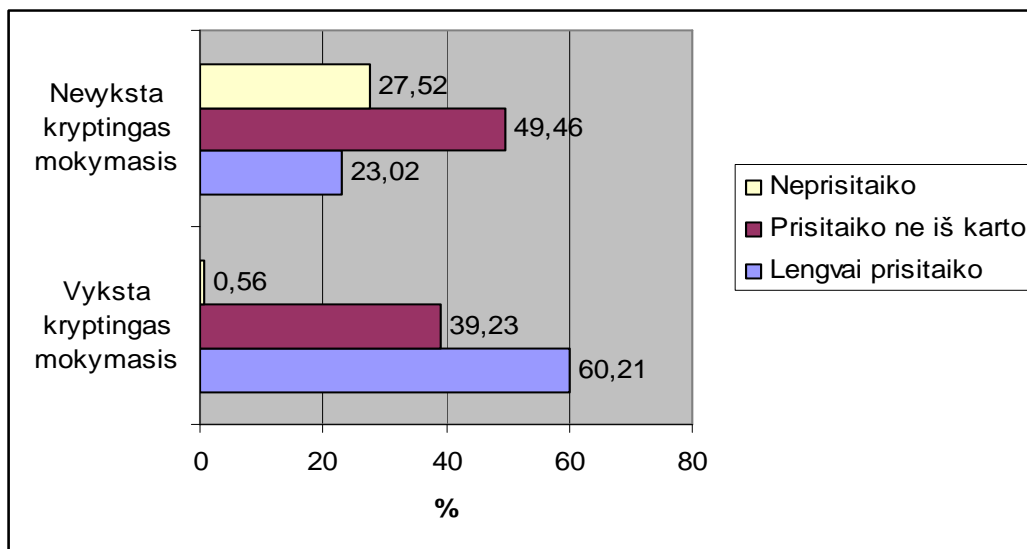
.Galima pastebėti, kad prieš tai nagrinėtų respondentams sukurtos mokymosi aplinkos ir mokymosi poreikio priklausomybės, informacijos prieinamumo ir mokymosi poreikio priklausomybės rezultatai labai artimi galimybės kreiptis į kolegas patarimo ir mokymosi poreikio rezultatui. Taigi, mokymosi aplinką iš dalies apsprendžia ir galimybė pasinaudoti reikalinga informacija, bei galimybė bet kada pasiklausti kolegų patarimo.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. Galimybė kreiptis į kolegas patarimo ir mokymosi poreikis

Nuo to, kaip organizacija sugeba mokytis, ar mokymasis vyksta kryptingai, ar jis orientuotas į tikslus, labai priklauso, kaip darbuotojai prisitaiko prie pasikeitusių sąlygų, naujovių. (žiūrėti 22 paveikslėli).

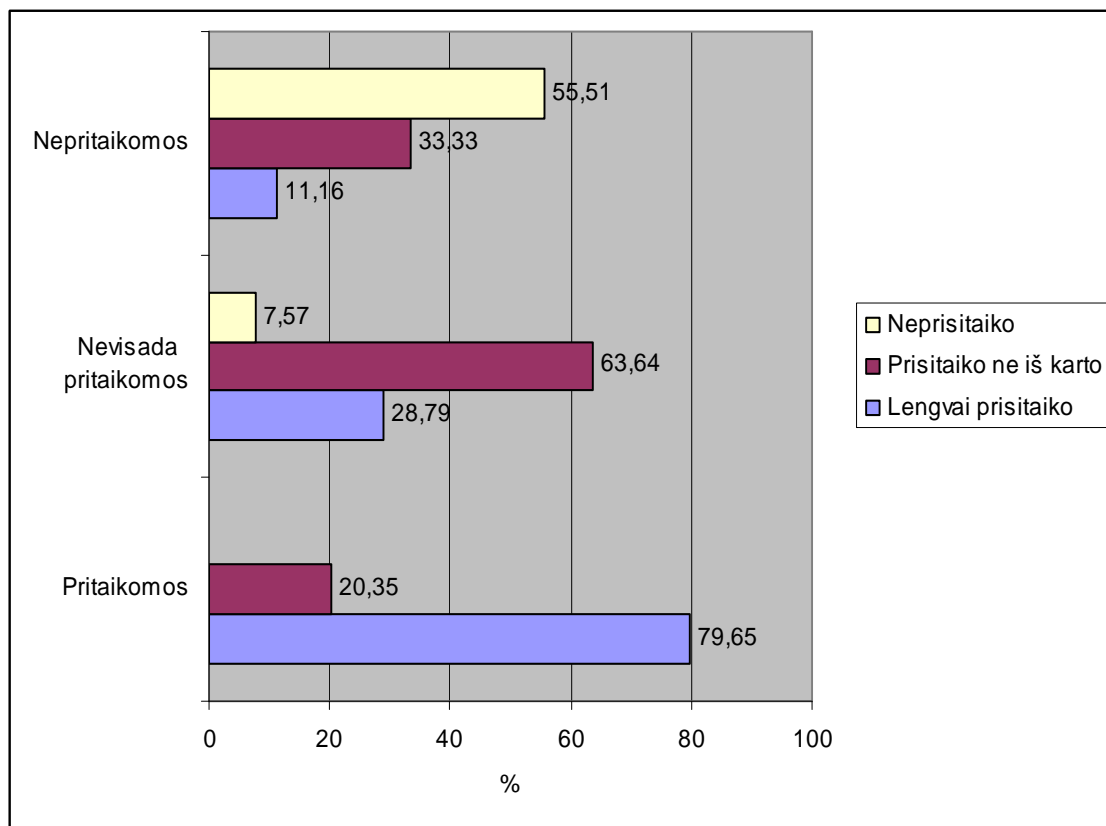


Šaltinis: sudaryta autoriaus

22 pav. Mokymosi kryptingumas ir prisitaikymas prie pakitusių sąlygų

Iš palankiai įvertinusių žinių pritaikymą darbe respondentų 79,65 % teigia, kad jų organizacijose vyksta kryptingas mokymasis ir darbuotojai sugeba lengvai prisitaikyti prie naujovių, o dar 20,35 %, taip pat turintys kryptingą mokymąsi teigia, kad prie naujovių taip pat prisitaiko, tačiau ne

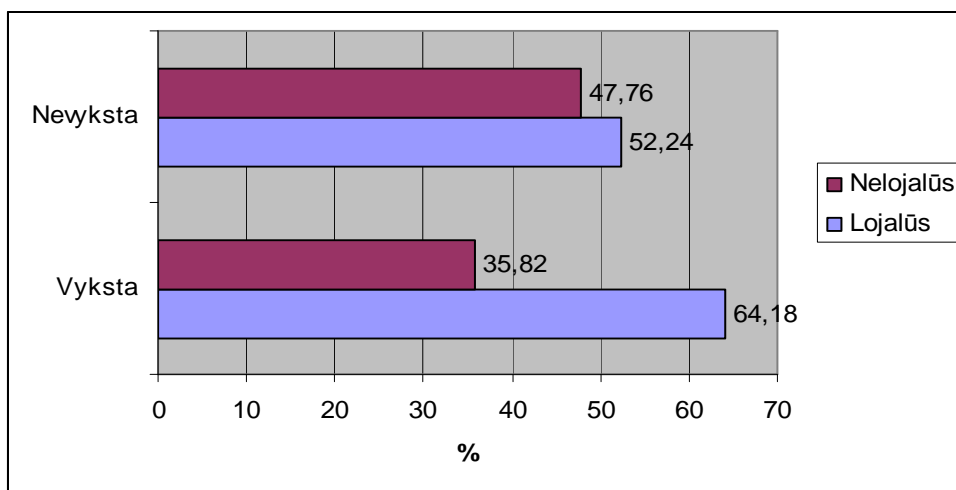
iš karto, tai sukelia laikiną sumaištį. Taigi, ryšys tarp sugebėjimo žinias pritaikyti praktiškai ir prisitaikymo prie pokyčių yra labai stiprus. (žiūrėti 23 paveikslėlį).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

23 pav. Žinių pritaikymas darbe ir prisitaikymas prie pakitusių sąlygų

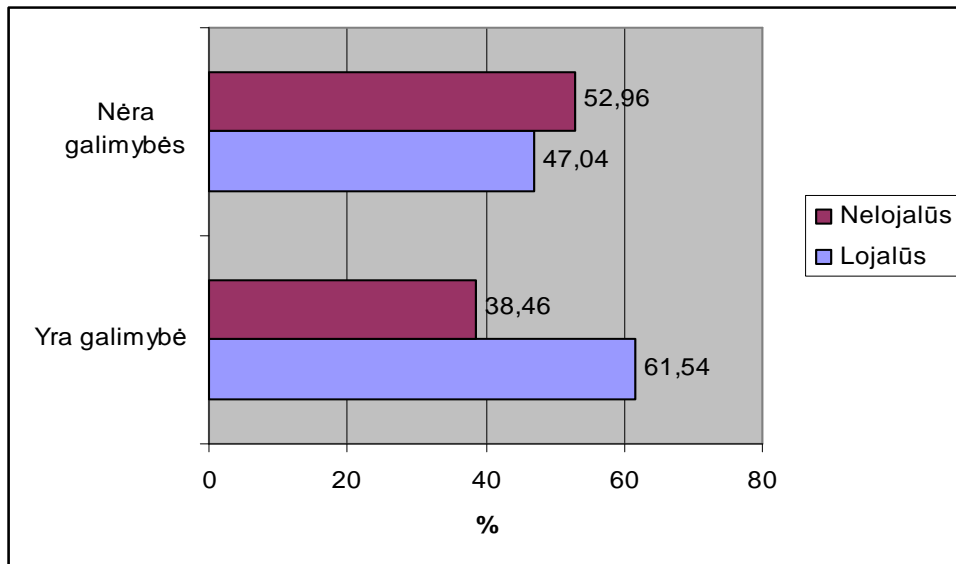
Kiek silpnesnį ryšį galima matyti tarp to, kaip darbuotojai yra įtraukti į organizacijų valdymo procesus ir jų lojalumo toms organizacijoms. Nors didžioji dalis (64,18 %) respondentų iš teigiančių, kad darbuotojai yra įtraukiami į organizacijų valdymą pasisako, kad jie sieja savo ateitį su organizacija. Tačiau skirtumas nuo tų, kurie teigia, kad įtraukimas į valdymą nevyksta bet yra lojalūs savo organizacijoms (52,24 %) ir teigiančių, kad įtraukimas į valdymą nevyksta ir jie yra nelojalūs organizacijoms (47,76 %), nėra didelis (žiūrėti 24 paveikslėlį) ir netgi parodantis, kad nemažai daliai darbuotojų nėra svarbus jų įtraukimas į organizacijos valdymą. Kaip jau buvo nagrinėta ankstesniame poskyryje, dauguma darbuotojų nelaiko įtraukimo į organizacijos valdymą stipriai motyvuojančiu faktoriumi. Tai paaiškina tokią, palyginti nestiprią įtaką darbuotojų lojalumui įtraukimas į organizacijos valdymą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

24 pav. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą ir lojalumas organizacijai

Kiek stipresnį ryšį galime matyti tarp darbuotojų galimybės išreikšti savo nuomonę ir lojalumo organizacijai (žiūrėti 25 paveikslėlių). Iš respondentų, atsakiusių, kad yra galimybė išreikšti savo nuomonę darbe 61,54 % teigė siejantis savo ateitį su organizacija, o iš visų neigiamai atsakiusių, teigė savo ateitį siejantys su organizacija 47,04 % respondentų. Atsižvelgiant į labai padidėjusį visuomenės mobilumą, galimybė išreikšti darbe savo nuomonę stipriai veikia darbuotojų lojalumą organizacijai.

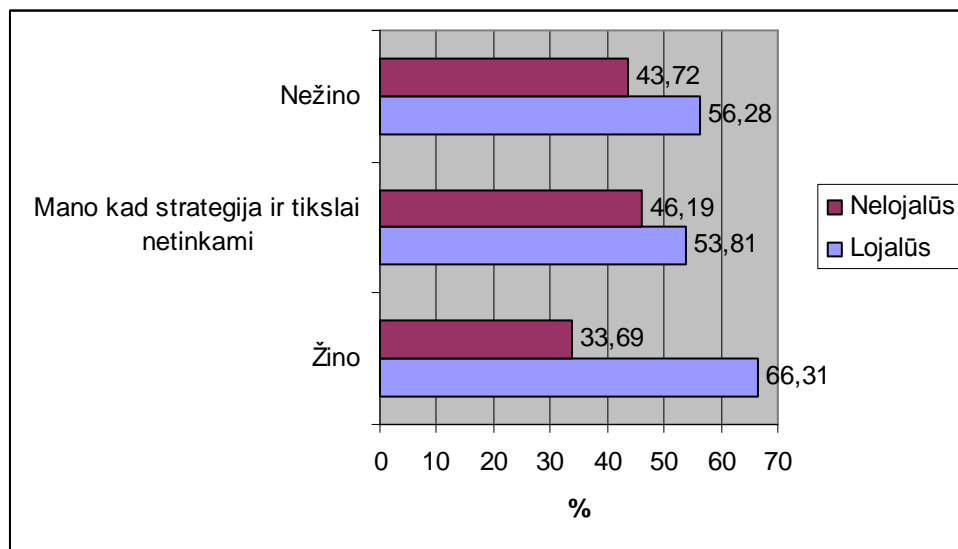


Šaltinis: sudaryta autoriaus

25 pav. Galimybė išreikšti nuomonę ir lojalumas organizacijai

Žinodami organizacijos kryptį, darbuotojai lengviau numato organizacijos perspektyvas. Jeigu darbuotojams atrodo, kad organizacijos perspektyvos geros, tai jie labiau linkę sieti savo ateitį su organizacija. Šią prielaidą patvirtina skirtumas tarp lojalių ir nelojalių darbuotojų, kuris yra didžiausias

tarp žinančių organizacijos strategiją ir tikslus respondentų. Jeigu tarp nežinančių organizacijos strategijos ir tikslų lojalių ir nelojalių darbuotojų skirtumas yra 12,56 %, tai tarp žinančių-32,62 %. Kaip matyti iš 26 paveikslėlio, 66,31 % žinančių organizacijos strategiją ir tikslus respondentų, sieja savo ateitį su organizacija. Vadinasi, žinantys organizacijos strategiją ir tikslus darbuotojai yra labiau lojalūs organizacijai.

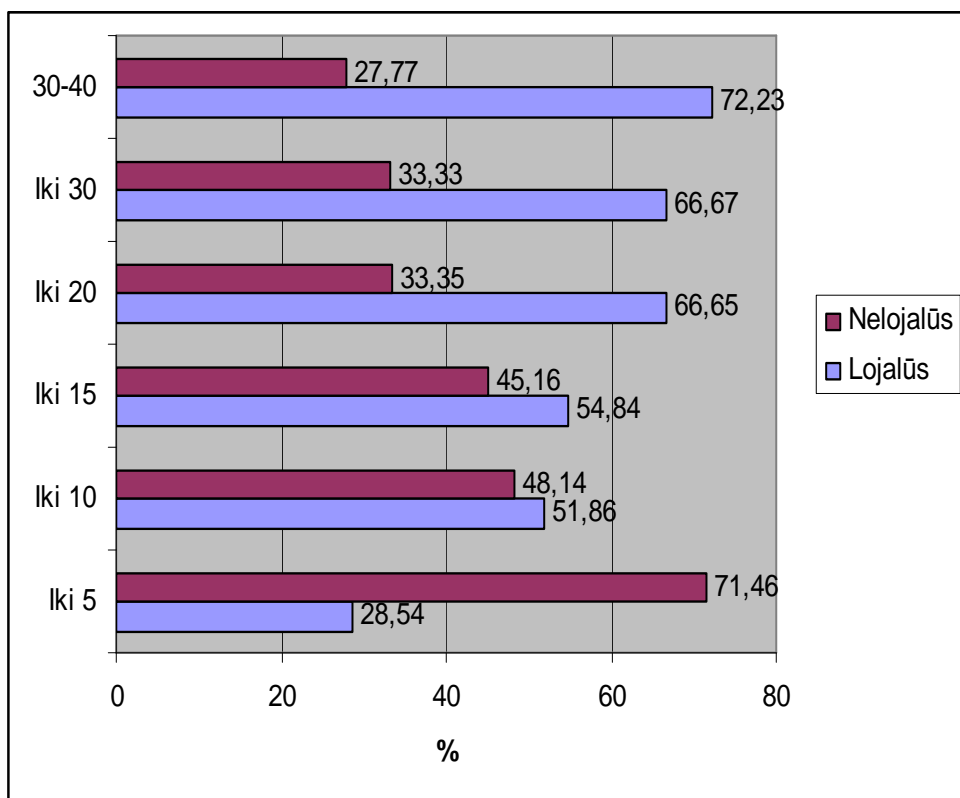


Šaltinis: sudaryta autoriaus

26 pav. Strategijos ir tikslų žinojimas ir lojalumas organizacijai

Apibendrinant faktorius, kurie labiausiai lemia darbuotojų lojalumą organizacijai, pirmiausiai reikėtų išskirti galimybę darbuotojams išreikšti savo nuomonę darbe. Toliau pagal priklausomybę yra darbuotojų organizacijos strategijos ir tikslų žinojimas ir mažiausiai darbuotojų lojalumą veikia jų įtraukimas į organizacijos valdymą. Tačiau nors ir skirtingu intensyvumu, tačiau visų nagrinėtų faktorių buvimas įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

Siekiant įvertinti darbuotojų motyvavimo lygį organizacijose ir palyginti, kaip skirtingas motyvavimo intensyvumas veikia darbuotojų lojalumą organizacijoms, visų pirma buvo nustatinėjama, kaip organizacijose vykdomas motyvavimas atitinka darbuotojų pageidaujamą. Nors esantis organizacijose motyvavimas yra mažiau intensyvus, negu norėtų respondentai, tačiau svarbiausia tai, kad visi jie nurodė, kad jų įmonėse yra naudojamas bent vienas motyvavimo būdas. Vadinasi tirtų organizacijų darbuotojai yra iš dalies, arba pilnai motyvuoti savo darbe.

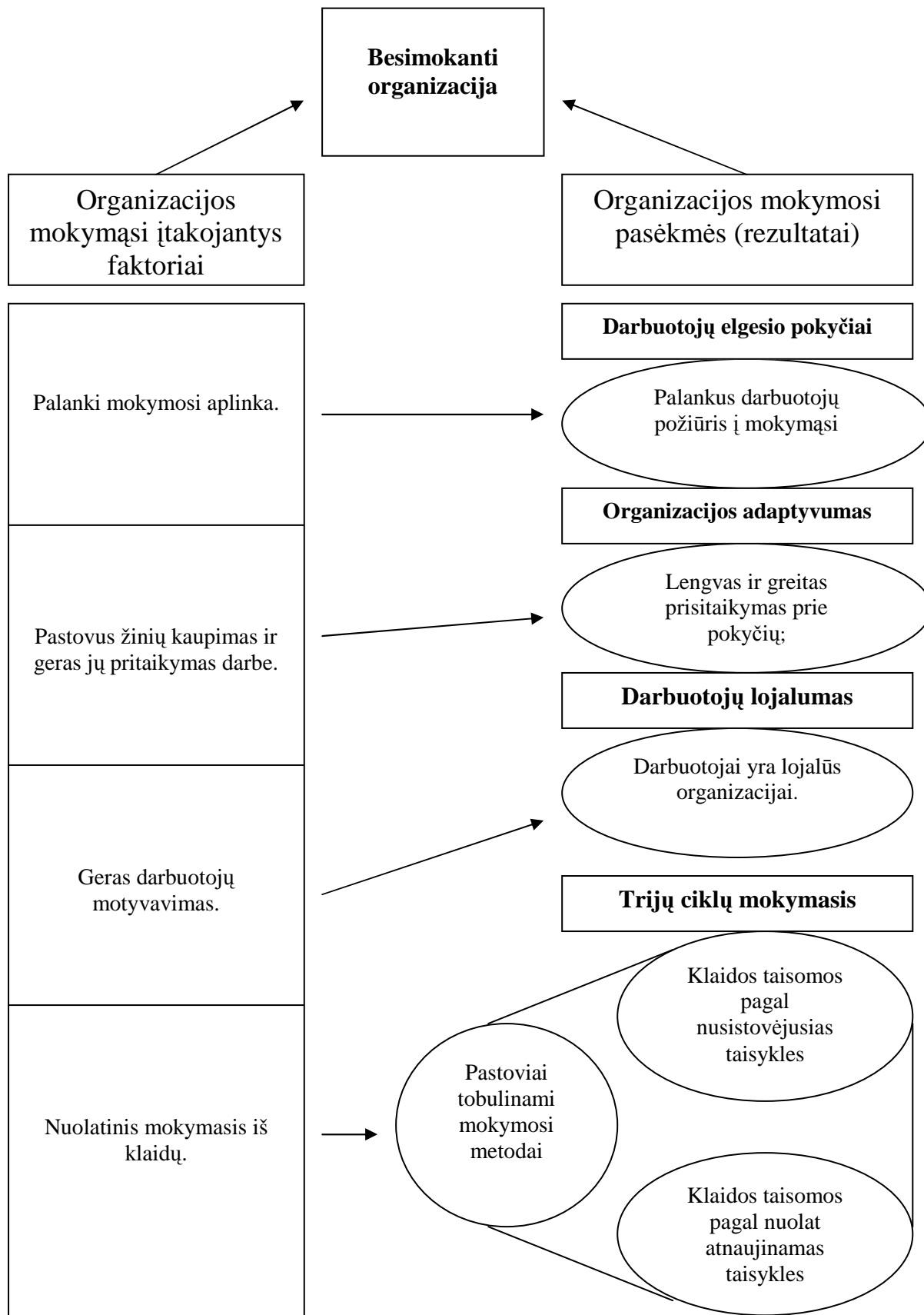


Šaltinis: sudaryta autoriaus

27 pav. Darbuotojų motyvavimo stiprumas balais ir lojalumas organizacijai

Darbuotojų motyvavimo stiprumą įvertinus balais, šie rezultatai buvo vertinami, kaip jie veikia darbuotojų lojalumą (žiūrėti 27 paveikslėli). Galima pastebėti, kad mažiausiai lojalūs darbuotojai yra tų organizacijų, kuriose yra taikomas vienas motyvavimo būdas, kuris neatitinka darbuotojo lūkesčių. Toliau, organizacijoje esant bent vienam motyvavimo būdui, kuris atitinka darbuotojo lūkesčius, lojalumas ženkliai padidėja ir tolygiai didėja. Pagal gautus rezultatus, galima būtų teigti, kad ne mažiau už motyvavimo būdų kiekį svarbu yra tai, kaip tie būdai atitinka darbuotojų lūkesčius.

Remiantis tyrimo rezultatais, pagal transportavimo priemonių gamybos įmonių sukurtos mokymosi ir tobulėjimo aplinkos įtaką darbuotojų elgesiui, buvo sudarytas transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi modelis (žiūrėti 28 paveikslėli).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

28 pav. Transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi modelis

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tirtose organizacijose yra sukurta palanki aplinka, jose vyksta mokymasis, žinių kaupimas ir jų pritaikymas praktikoje, mokymasis iš klaidų ir geras darbuotojų motyvavimas. Šie vykstantys procesai sąlygoja palankų požiūrį į mokymąsi organizacijose, gerą prisitaikymą prie nuolat kintančių sąlygų ir darbuotojų lojalumą organizacijoms.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus, pagal besimokančiai organizacijai jų priskiriamus bruožus, apibrėžta savoka „besimokanti organizacija“. Tai tokia organizacija, kuri užtikrina palankią saviugdai aplinką, nuolatinį ir kryptingą mokymąsi, žinių ir patirties kaupimą bei pritaikymą veikloje ir jos prieinamumą kiekvienam organizacijos nariui.

2. Pagal literatūros analizės metodą, išskirti esminiai „besimokančios organizacijos“ bruožai: adaptyvumas, demokratiškumas ir novatoriškumas. Turėdama šiuos bruožus organizacija sugeba keisti ne tik savo darbuotojus, bet ir supančią aplinką.

3. Be jau išvardintų teigiamų savybių, besimokančioje organizacijoje yra grėsmė atsirasti ir neigiamoms. Tai gali būti sąlygota grupinės individų veiklos. Kadangi grupė gali neleisti atskiram individui išsiveržti iš jos. Taip gali būti netgi slopinamos jo iniciatyvos, ar keičiama jo asmeninė nuomonė. Tačiau užtikrinant atvirumą ir demokratiškumą organizacijoje, šių neigiamų savybių galima išvengti.

4. Išnagrinėjus besimokančiai organizacijai priskyriamus bruožus, buvo suformuotas besimokančios organizacijos vystymosi modelis. Šiame modelyje įtraukti faktoriai, kuriems esant, tradicinė organizacija tampa besimokančia organizacija. Taip pat šiame modelyje yra pateikti rezultatai, kurie pasiekiami, esant jau minėtiems faktoriams, taip pat pavaizduota atitinkamo faktoriaus įtaka atitinkamam rezultatui.

5. Remiantis tyrimo rezultatais taip pat atskleista, kad tirtose organizacijose mokymosi procesas vyksta nuolat, pastoviai tobulinant mokymosi metodus. Žinios gaunamos tiek iš organizacijos vidaus, tiek iš išorės, ieškant klaidų, jas analizuojant ir mokantis iš jų. Todėl galima teigti, kad pagal Argyris pateiktą trijų ciklų mokymąsi, tyrime dalyvavusios įmonės atitinka visų trijų mokymosi ciklų bruožus.

6. Išanalizavus transportavimo priemonių gamybos įmonių darbuotojų apklausos duomenis, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų palankiai vertina jų organizacijų mokymosi aplinką, bendravimą ir bendradarbiavimą, jų motyvavimą, informacijos prieinamumą, mokymosi kryptingumą ir žinių praktinį pritaikymą. Nustatyta, kad palanki organizacijų mokymosi aplinka tiesiogiai veikia sugebėjimą lengvai prisitaikyti prie pasikeitusių darbo sąlygų ir lojalumą savo organizacijoms.

7. Atlikus analizę nustatyta, kaip transportavimo priemonių gamybos įmonių mokymosi aplinka sąlygoja darbuotojų elgesį:

a) Tokie faktoriai, kaip palankios tobulėjimui aplinkos sudarymas, galimybė pasinaudoti reikiama informacija, galimybė kreiptis į kolegas patarimo keičia organizacijos darbuotojų požiūrį į mokymąsi.

b) Nuo organizacijos sugebėjimo mokytis, mokymosi kryptingumo labai priklauso, kaip darbuotojai prisitaiko prie pasikeitusių darbo sąlygų.

c) Labiausiai lemiantis darbuotojų lojalumą faktorius organizacijai yra galimybė darbuotojams išreikšti savo nuomonę darbe. Sekantis pagal priklausomybę yra darbuotojų organizacijos strategijos ir tikslų žinojimas. Mažiausiai darbuotojų lojalumą veikia jų įtraukimas į organizacijos valdymą. Tačiau nors ir skirtingu intensyvumu, tačiau visų nagrinėtų faktorių buvimas įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

8. Iškelta hipotezė, kad palanki mokymosi aplinka, mokymasis iš klaidų, geras darbuotojų motyvavimas bei kitos besimokančioms organizacijoms būdingos savybės teigiamai veikia transportavimo priemonių gamybos įmonių darbuotojų elgesį, jų lojalumą organizacijoms, bei greitą prisitaikymą prie pasikeitusių darbo sąlygų, pasitvirtino, nes didžioji dalis respondentų, turinčių palankią mokymosi aplinką patvirtino savo pasikeitusį požiūrį į mokymąsi, lojalumą organizacijai bei greitą prisitaikymą prie pasikeitusių darbo sąlygų..

PASIŪLYMAI

1. Organizacijų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad jų nuomonė apie organizacijoje vykstančius procesus ženkliai skiriasi nuo kitų darbuotojų. Mokymosi aplinką, kaip palankią įvertino 87,3 % vadovų ir 59,29 % kitų dirbančiųjų. Vadinasi vadovai yra geresnės nuomonės apie padėtį organizacijoje. Tai gali tapti veiksniumi, stabdančiu organizacijos pažangą. Todėl būtina labiau įsiklausyti į visų dirbančiųjų nuomonę, kurti atvirumo atmosferą organizacijoje.

2. Turėtų būti stengiamasi dar labiau gerinti darbuotojams informacijos prieinamumą. Iš visų respondentų informacijos prieinamumą nepalankiai įvertino 11,16 %. Iš palankiai įvertinusių 88,84 % respondentų, 23,88 % nurodė, kad jie gali pasinaudoti reikalinga informacija, tačiau tam reikalingas vadovų leidimas. Taigi, jiems sudaromas tam tikras informacijos ribojimas. Todėl vadovams reikėtų pasistengti informacijos šaltinius patalpinti labiau darbuotojams prieinamose vietose.

S U M M A R Y

It is very important to our organisation to become studying organisations in order to remain competitive.

The object of the investigation – learning of medium and small companies belonging to manufacture of engine vehicles, trailers and semi-trailers in Kaunas county.

The purpose of the paper: to determine how studying in companies belonging to manufacture of engine vehicles, trailers and semi-trailers takes place.

Objectives of the paper:

1. To define the concept „learning organisation“, determining its essential features, negative and positive qualities;
2. To create a model of a learning organisation;
3. To perform an investigation on the basis of a studying organisation development model on companies belonging to manufacture of engine vehicles, trailers and semi-trailers companies's learning.

On the basis of works of Lithuanian and foreign scientists – a concept „learning organisation“ is defined. That is an organisation that secures a favourable environment for self-education, constant and purposeful studying, generation and adoption of knowledge and experience in practical activity, its accessibility for every member of the organisation. The features of a learning organisation are: adoptiveness, democracy, pioneering. After analysing data of companies belonging to manufacture of engine vehicles, trailers and semi-trailers companies questionnaires, it was determined that the biggest part of respondents favourably evaluate environment of their organisation's studying, communication and cooperation, their motivation, access to information, learning purpose and practical adoption of knowledge. The biggest part of respondents answered that they can easily adopt to the new work conditions and are loyal to their organisations. The results of investigations reveal that the process of studying in the investigated organisations is regular, constantly improving training methods. The knowledge is received from the inside of the organisation as well as the outside, searching for mistakes, analysing them and learning from them. It is possible to state that according to the three cycle studying presented by Argyris – the company corresponds all three learning cycles.

According to investigation results it was established that the factors influencing environment of the learning of the organisation influence organisation's learning results.

The paper consists of 62 pages, 5 tables and 28 figures.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. APPLEBY, C. Robert. (2003) Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė. 488 p. ISBN 9986-745-63-2.
2. ARGYRIS, Chris (2006) Reasons and rationalizations: the limits to organizational knowledge. Oxford, Oxford University Press. 242 p. ISBN 0-19-928682-5.
3. BARŠAUSKIENĖ, Vitalija. (2006) Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: Vitae Litera. 93 p.
4. CASIO, Wayne, F. (2006) Managing human resources : productivity, quality of work life, profits. New York : McGraw-Hill. 680 p. ISBN 0-07-111564-1
5. ČERNIUS, J. Vytautas. (2007) Organizacija. Grupė. Individidas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras. 52 p. ISBN-978-9986-418-43-6.
6. ČIEGIS, Remigijus; GINETIENĖ, Dalia. (2006) Universitetų vaidmuo skatinant darnųjį vystymąsi. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 3.
7. ČIUŽAS, Renaldas. JUCEVIČIENĖ, Palmira (2007) Pedagogų kompetencijos būklės analizė: kaitos poreikis. Mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo strategija-pedagogų kvalifikacijos tobulinimas. 160 p. ISBN 978-9955-34-0,15-7..
8. DESSLER, Gary. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986-850-36-3.
9. DISKIENĖ, Danutė; GAPUTIENĖ Ingrida. (2003) Organizacijos mokymosi procesai: empirinė studija. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2.
10. DOUGLASS, North, Cecil. (2003) Institucijos, jų kaitair ekonomikos veikmė. Vilnius: Eugrimas. 190 p. ISBN 9955-501-54-5.
11. DUMČIUVIENĖ, Daiva; STARTIENĖ, Gražina; MORKVĖNAS, Renatas. (2006) darbo jėgos žinių lygio ir vidutinio darbo užmokesčio koreliacija. Inžnerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2.
12. DUOBA, Kęstutis; SAVANEVIČIENĖ, Asta. (2004) Mokymosi proceso ypatumai virtualiosiose organizacijose. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2.
13. ALIŠAUSKAS, Kęstutis; BALVOČIŪTĖ, Rasa. (2003) Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Vadybiniai gebėjimai imitacinio verslo praktikoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 276 p. ISBN 9986-38-281-1.
14. GIŽIENĖ, Vilda; VASILIAUSKAITĖ, Asta. (2007) Investicijų išlavinimui įgyti vertinimo modeliai ir jų taikymo ypatumai. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2.
15. GRIŠKĖNIENĖ, Edita; PAIČIENĖ, Kristina. (2004) Informacinių technologijų taikymas švietimo sistemoje. Kaunas: KK. 128 p. ISBN 9955-586-28-1
16. GUDAS, Saulius; LOPATA, Audrius. (2004) Žiniomis grindžiamos informacijos sistemų inžinerija. Informacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 90-98 p. ISSN 1392-0561.
17. HISLOP, Donald (2005) Knowledge management in organizations: a critical introduction. New York: Oxford university press Inc. 269 p. ISBN 0-19-926206-3.
18. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (2007) Besimokantis miestas. Kaunas: Technologija. 407 p. ISBN 9955-25-183-2.
19. JUCEVIČIUS, Giedrius (2009) Inovacijų kultūra šiuolaikinėse organizacijose Lietuvoje: vertybės, požūriai ir praktikos. Socialiniai mokslai. Kaunas: Technologija, Nr. 1 (63). ISSN 1392-0758.
20. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.
21. KRIŠČIŪNAS, Kęstutis; DAUGĖLIENĖ, Rasa. (2006) Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba. Kaunas: Technologija. 225 p. ISBN 9955-25-058-5.
22. KUDOKIENĖ, Nida (2006) Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas.[interaktyvus]. Panevėžys: KTU Panevėžio institutas. [žiūrėta 2008 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per Internetą : <http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/003/Zelvys.pdf>.
23. KUMPIKAITĖ, Vilmantė (2007) Žmonių išteklių mokymo vertinimas. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 5 (55). ISSN 1392-2785.

24. KUMPIKAITĖ, Vilmantė; SAKALAS, Algimantas. (2001) Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 6 ISSN 1392-2785.
25. KVEDARAVIČIUS, Jonas; LODIENĖ, Diana. (2002) Pokyčiai ir organizacijos sėkmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Nr. 21. p. 113-124.
26. LAUŽACKAS, Rimantas (2008) Kompetencijomis grindžiamų mokymo studijų programų kūrimas ir vertinimas.. Kaunas: VDU. 191 p. ISBN 978-9955-12-429-0.
27. LAUŽACKAS, Rimantas; STASIŪNAITIENĖ, Eglė, TERESEVIČIENĖ, Margarita.. (2005) Kompetencijų vertinimas neformaliajame savaiminiame mokymesi. Kaunas. 224 p. ISBN 9955-12-075-4.
28. LUKOŠEVIČIUS, Rimantas. (2004) Šiuolaikinis personalo departamentas ir jo organizacinė raida. Informacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Nr. 30, p. 83-89. ISSN 1392-0561.
29. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (1995) The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York; Oxford : Oxford University Press XII, 284 p.
30. PALUBINSKAS, Ginta, Teresė. (1997) Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija. 208 p. ISBN 9986-13-529-X.
31. POŠKIENĖ, Audronė. (2004) Transformuojantis mokymasis-nauja ugdymo pakopa organizacijoje. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2.
32. PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. (2006) Žinių vadyba: sėkmės komponentai. Vilnius: Knygiai. 352 p. ISBN 9955-443-26-X.
33. RAMANAUSKIENĖ, Jadvyga; RAMANAUSKAS, Julius. (2006) Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas žinių formavimo procese. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 1.
34. SAKALAS, Algimantas. (2001) Personalo ugdymo vystymosi tendencijos. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2 ISSN 1392-2785.
35. SEILIUS, Antanas /1998) Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 275 p. ISBN-505-71-2.
36. SENGE, Peter. (1990) The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organizations. New York Doubleday.
37. SIMONAITIENĖ, Berita. (2001) Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje. Kaunas: Technologija. 25 p. UDK 371.16 (474.5) (043).
38. SIMONAITIENĖ, Berita. (2003) Mokykla-besimokanti organizacija. Kaunas: Technologija. 156 p. ISBN 9955-09-536-9.
39. SIMONAITIENĖ, Berita. (2007) Mokyklos-besimokančios organizacijos vystymas. Kaunas: Technologija. 100 p. ISBN 9955-25-164-6.
40. SMITH, M. K. (2001) Peter Senge and the learning organization. Iš The encyclopedia of informal education [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: www.infed.org/thinkers/senge.htm .
41. SKUNČIKIENĖ, Solveiga (2008) Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
42. STANKEVIČIENĖ, Asta. (2003) Verslas vadyba ir studijos. Konferencijos straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika. 217 p. UDK 658868/474.5 (063) Ve-183.
43. STANIŠAUSKIENĖ, Vilija. (2007) Gyventojų įtraukimas į besimokančio miesto kūrimą. Kaunas: Technologija. 111 p. ISBN 9955-25-163-8.
44. STASIULIENĖ, Elena; PRANCKŪNIENĖ, Eglė; VILDŽIŪNIENĖ, Marina. (2003) Pagrindinė mokykla-besimokanti organizacija. Trisdešimties mokyklų patirtis. Vilnius: Kronta. 110 p. ISBN-9986-879-88-4.
45. STONER, James, A. F.; FREEMAN, Edward, R.; GILBERT, R. Daniel. (2000) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
46. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 233 p. ISBN 9986-38-624-1.

47. SULIMAN, Aihawamdeh. (2003) Knowledge management: cultivating knowledge professionals. Oxford: Chandos publishing. 222 p. ISBN 1-84-334037-2.
48. TAMAŠEVIČIUS, Virginijus; JASINSKAS, Edmundas (2004) Motyvų yta organizacijos mokymuisi. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 1.
49. TERESEVIČIENĖ, Margarita (1997) Išoriniai veiksniai, trugdantys suaugusiųjų mokymuisi. Pedagogika. Kaunas: VDU. Nr 87. ISSN 1392-0340.
50. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2002) Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986-433-28-2.
51. VASILIAUSKIENĖ, Ligita.; STANIKŪNIENĖ, Brigita.; LIPINSKIENĖ Diana. (2005) Darbuotojų kompetencijos vystymas organizacijoje: vadybiniai sprendimai. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 5.
- 52.. VENSKUS, Rimantas; SAKALAS, Algimantas. (2007) Besimokančios organizacijos ir organizacinės struktūros sąveika. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 3.
- 53.. ZAKAREVIČIUS, Povilas; KVEDARAVIČIUS, Jonas; AUGUSTAUSKAS, Tadas. (2004) Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. 512 p. ISBN 9955-12-027-4.
54. ŽUPERKIENĖ, Erika; ŽILINSKAS, Vytautas, Jonas. (2008) Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija. Nr. 2.

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

55. Lietuvos ūkio 2008 m I pusmečio įvertinimas. Ūkio ministerija. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/doc/Microsoft%20Word%20-%202008m%20-I%20apzvalga%20\(2\).pdf](http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/doc/Microsoft%20Word%20-%202008m%20-I%20apzvalga%20(2).pdf)
56. Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://nvic.iti.lt/psl.php?fl=ist11>

ANKETA

Gerbiamas Respondente!

VU KHF verslo administravimo II magistrantūros kurso studentas Gytis Morkūnas atlieka tyrimą apie besimokančią organizaciją. Jūsų nuoširdūs atsakymai į žemiau pateiktus klausimus padės objektyviai atlikti tyrimą. Gauti duomenys bus pateikti apibendrintai, nenurodant Jūsų atstovaujamos įmonės.

Ši anketa yra anoniminė!

Prašau pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

1. Jūsų amžius:

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> iki 19 metų | <input type="checkbox"/> 35-39 metai | <input type="checkbox"/> 55- 59 metai |
| <input type="checkbox"/> 20-24 metai | <input type="checkbox"/> 40-44 metai | <input type="checkbox"/> 60-64 metai |
| <input type="checkbox"/> 25-29 metai | <input type="checkbox"/> 45-49 metai | <input type="checkbox"/> virš 65 metų |
| <input type="checkbox"/> 30-34 metai | <input type="checkbox"/> 50-54 metai | |

2. Jūsų lytis:

- vyras
 moteris

3. Išsilavinimas:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> aukštasis | <input type="checkbox"/> vidurinis |
| <input type="checkbox"/> aukštesnysis | <input type="checkbox"/> pagrindinis su profesine kvalifikacija |
| <input type="checkbox"/> specialusis vidurinis | <input type="checkbox"/> pagrindinis |
| <input type="checkbox"/> vidurinis su profesine kvalifikacija | <input type="checkbox"/> pradinis su profesine kvalifikacija |

4. Darbo stažas

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> iki 10 metų | <input type="checkbox"/> nuo 20 iki 29 metų | <input type="checkbox"/> 40 metų ir ilgesnis |
| <input type="checkbox"/> nuo 10 iki 19 metų | <input type="checkbox"/> nuo 30-39 metų | |

5. Jūs esate:

- pagalbinis personalas
 darbuotojas
 vadovas

6. Pažymėkite, kokį įvertinimą skirtumėte žemiau pateiktiems procesams Jūsų įmonėje (pažymėti labiausiai tinkantį atsakymą kiekvienoje eilutėje. Toks procesas: 1- nevyksta; 2-vyksta labai silpnai; 3-vyksta vidutiniškai; 4-vyksta gerai; 5-vyksta maksimaliai.)

a) saviugdą skatinantis klimatas;	1	2	3	4	5
b) dalijimasis žiniomis ir patirtimi bei informacijos prieinamumas;	1	2	3	4	5
c) bendradarbiavimas ir kolektyvinis mokymasis;	1	2	3	4	5
d) kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, orientuotas į konkrečių tikslų siekimą;	1	2	3	4	5
e) patirties kaupimas ir transformavimas į žinias bei jų pritaikymas;					
f) maksimalus darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymo procesus.	1	2	3	4	5
g) klaidų radimas ir mokymasis iš klaidų	1	2	3	4	5

7. Kaip vertinate Jums sudarytas mokymosi sąlygas Jūsų organizacijoje?

- organizacijoje sudarytos idealios sąlygos mokymuisi;
- organizacijoje sudarytos geros sąlygos mokymuisi;
- norint mokytis organizacijoje, reikalingos nemažos asmeninės pastangos;
- mokymosi sąlygos organizacijoje yra labai blogos;
- bet koks mokymasis organizacijoje yra neįmanomas.

8. Ar Jūsų darbe reikalinga informacija Jums yra visuomet lengvai prieinama?

- bet kuriuo metu galiu pasinaudoti man reikalinga informacija darbo klausimais;
- galiu pasinaudoti bet kuriuo metu, tačiau tam reikalingas vadovų leidimas;
- informacijos prieinamumas yra ribotas ir galimas tik labai svarbiais atvejais;
- informacija man yra visiškai neprieinama, informacijos paieška užsiima tik už tai atsakingi asmenys;
- kita (įrašykite)_____

9. Ar galite darbo klausimais bet kuriuo metu kreiptis į savo kolegas patarimo?

- taip, bet kada, esant reikalui;
- taip, tačiau kolegos retai kada padeda;
- ne, nes į klausinėjimus organizacijoje žiūrima negatyviai, todėl geriau informacijos ieškoti individualiai;
- ne, nes visi pakankamai užimti savo reikalais;

10. Kaip Jūs manote, ar Jūsų atliekamas darbas reikalauja naujų žinių įgijimo ir mokymosi?

- taip, nuolatos;
- taip, bet tik tuo metu, kai reikalinga atlikti tam tikras užduotis;
- ne
- nežinau

11. Kaip mokymąsi vertina Jūsų bendradarbiai?

- visuomet palaiko ir patys nuolat mokosi;
- patys nesimoko, tačiau į besimokančius žiūri palankiai;
- nsimoko patys ir netoleruoja besimokančiųjų;
- nežinau.

12. Kurie iš žemiau pateiktų motyvavimo būdų naudojami Jūsų organizacijoje? Galimi keli variantai.

- piniginis skatinimas;
- galimybė dalyvauti įmonės valdyme;
- gerų darbo sąlygų sukūrimas;
- gerų sąlygų profesiniam tobulėjimui sudarymas;
- draugiškos darbinės atmosferos sukūrimas;
- galimybių karjeros siekimui sudarymas;
- galimybės pasireikšti sudarymas;
- viešas nuopelnų įvertinimas;
- kita (įrašykite)_____

13. Kurie iš žemiau pateiktų motyvavimo būdų Jums priimtinausi? (įvertinkite penkiabalėje sistemoje: 1-nemotyvuojantis; 2-beveik nemotyvuojantis; 3-šiek tiek motyvuojantis; 4-motyvuojantis; 5-labai motyvuojantis.)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) piniginis skatinimas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) galimybė dalyvauti įmonės valdyme; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) gerų darbo sąlygų sukūrimas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) gerų sąlygų profesiniam tobulėjimui sudarymas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) draugiškos darbinės atmosferos sukūrimas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) galimybių karjeros siekimui sudarymas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) galimybės pasireikšti sudarymas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) viešas nuopelnų įvertinimas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Kaip manote, ar dažnai įgytos žinios yra pritaikomos praktiškai Jūsų darbe?

- įgytos žinios anksčiau ar vėliau yra pritaikomos mano darbe;
- pritaikomos, tačiau nevisada;
- labai retai pritaikomos;
- niekada nepritaikomos;

15. Kaip Jūsų manymu organizacijos darbuotojai reaguoja į pokyčius ir naujoves ?

- lengvai prisitaiko prie jų, priima tai kaip savaime suprantamą dalyką;
- prisitaiko, tačiau tai sukelia laikiną sumaištį darbuotojų tarpe;
- prisitaiko sunkiai, tai ilgam išbalansuoja darbą;
- mano organizacijoje viskas stabilu, todėl nieko keisti ir prie ko nors taikytis nereikia;

16. Ar Jūs galite laisvai išreikšti savo nuomonę darbo klausimais?

- taip, visais klausimais;
- taip, tačiau tik savo atliekamo darbo klausimais;
- taip, tačiau į mano nuomonę vis tiek nebus atsižvelgta;
- nevisada, nes į savo nuomonės reiškimą yra žiūrima nepalankiai;
- ne, privalau atlikti tik savo pareigas;

17. Ar Jums yra aiški Jūsų norganizacijos strategija, tikslai?

- taip, puikiai suprantu organizacijos strategiją ir tikslus;
- taip suprantu organizacijos strategiją ir tikslus, tačiau ,mano manymu, jie yra netinkami;
- ne, neturiu apie tai jokios informacijos;
- tai visai ne mano reikalas, nes organizacijos strategija ir tikslai reikalingi tik vadovybei
- kita (įrašykite)_____

18. Ar siejate savo ateitį su šia organizacija?

- taip galbūt
- nežinau ne

19. Ar Jūsų organizacijoje vyksta atliktų darbų analizė, klaidų ieškojimas ir mokymasis iš klaidų?

- taip, toks procesas vyksta nuolatos;
- taip, tačiau tai vyksta tik tuomet, kai klaidos turi pasėkmių;
- mes stengiamės žvelgti į ateitį, todėl praeities klaidų neanalizuojame;

- mano darbe iš viso nepasitaiko klaidų;
- kita (įrašykite)_____.

20. Kaip dažnai keičiasi Jūsų darbo taisyklės?

- kartą metuose;
- du kartus į metus;
- tris kartus į metus;
- keturis kartus į metus;
- kartą per mėnesį;
- mūsų organizacijoje stengiamasi išlaikyti pastovias taisykles;
- kita (įrašykite)_____

21. Kaip manote, ar Jūsų organizacijoje vyksta pastovus mokymosi proceso tobulinimas, ar mokymasis yra daugiau skirtas konkrečių problemų sprendimui?

- mokymasis vyksta nuolat, pastoviai tobulinant mokymosi metodus, žinios gaunamos tiek iš organizacijos vidaus, tiek iš išorės;
- mokymasis vyksta tik siekiant tuo metu išspręsti konkrečias problemas;
- kita (įrašykite)_____

LABAI AČIŪ!

ANKETOS KLAUSIMŲ PAGRĪSTUMAS

Anketos klausimo Nr.	Anketos klausimas	Anketos klausimo pagrindumas
1.	Jūsų amžius	Pateikiant šiuos klausimus siekiama gauti informacijos apie respondentą. Analizuojant apklausos duomenis svarbu žinoti, kaip skiriasi respondentų požiūris į tuos pačius dalykus nuo užimamų pareigų, koks darbuotojų, dirbančių toje srityje išsilavinimas, darbo stažas, lytis.
2.	Lytis	
3.	Išsilavinimas	
4.	Darbo stažas	
5.	Pareigos	
6.	Kokį įvertinimą skirtumėte procesams Jūsų įmonėje: a) saviugdą skatinantis klimatas; b) dalijimasis žiniomis ir patirtimi bei informacijos prieinamumas; c) bendradarbiavimas ir kolektyvinis mokymasis; d) kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, orientuotas į konkrečių tikslų siekimą; e) patirties kaupimas ir transformavimas į žinias bei jų pritaikymas; f) maksimalus darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymo procesus; g) klaidų radimas ir mokymasis iš klaidų.	Argyris (2006); Simonaitienė (2001); Jucevičienė, (2007) teigia, kad besimokančioje organizacijoje turi būti sudarytos geros sąlygos saviugdai. Mokslininkai, kurie nagrinėjo besimokančią organizaciją visų pirma joje akcentuoja nuolatinį mokymosi procesą. Tai Jucevičienė, (2007), Simonaitienė (2007), Kudokienė (2006): Argyris (2006); Senge (1990); Stanikūnienė (2005); Kumpickaitė (2001); Nonaka (1995); Venskus (2007); Tamaševičius (2004); Ramanauskienė, Ramanauskas (2006); Sakalas (2001); Dumčiuvienė, Startienė, Morkvėnas, (2006); Stasiulienė, 2003; Vasiliauskienė, (2005) 2002); Seilius;
7.	Kaip vertinate Jums sudarytas mokymosi sąlygas Jūsų organizacijoje?	
8.	Ar Jūsų darbe reikalinga informacija Jums yra visuomet lengvai prieinama?	Kumpickaitės (2001); Simonaitienės (2003); Venskaus (2007); Kudokienės (2006) teigimu, besimokančioje organizacijoje informacija turi būti lengvai prieinama.
9.	Ar galite darbo klausimais bet kuriuo metu kreiptis į savo kolegas patarimo?	Būtiną bendravimą ir bendradarbiavimą nurodo Kumpickaitė (2001); Nonaka (1995); Senge (1990); Venskus (2007); Tamaševičius (2004); Ramanauskienė, Ramanauskas (2006); Sakalas (2001); Dumčiuvienė,
10.	Kaip Jūs manote, ar Jūsų atliekamas darbas reikalauja naujų žinių įgijimo ir mokymosi?	Senge (1990); Jucevičienė, (2007), Simonaitienė (2007), Vasiliauskienė, Stanikūnienė (2005) mano kad besimokanti organizacija keičia organizacijos narių elgseną, kultūrą, požiūrį į mokymasi.
11.	Kaip mokymąsi vertina Jūsų bendradarbiai?	
12.	Kurie iš žemiau pateiktų motyvavimo būdų naudojami Jūsų organizacijoje?	Motyvavimo svarba tiek darbe, tiek mokymosi procese..(Baršauskienė, 2006) Sakalas (2001); Stoner (2000); Venskus (2007); Tamaševičius (2004);
13.	Kurie motyvavimo būdai Jums priimtinausi?	
14.	Kaip manote, ar dažnai įgytos žinios yra pritaikomos praktiškai Jūsų darbe?	Jucevičienė, (2007), Simonaitienė (2007), Kudokienė (2006): Argyris (2006); Senge (1990) akcentuoja žinių įgyjimą, orientuotą į tikslus.
15.	Kaip Jūsų manymu organizacijos darbuotojai reaguoja į pokyčius ir naujoves ?	Simonaitienė (2001) pabrėžia besimokančios organizacijos funkcionalumą ir adaptyvumą.
16.	Ar Jūs galite laisvai išreikšti savo nuomonę darbo klausimais?	Pasal Simonaitienės (2007), Vasiliausko (2002), Seiliaus (1998) labai svarbu darbuotojus įtraukti į strategijos kūrimą, dėl ko išsivysto šeimininkiškas požiūris į organizaciją. Jucevičienė, (2007),
17.	Ar Jums yra aiški Jūsų norganizacijos strategija, tikslai?	
18.	Ar siejate savo ateitį su šia organizacija?	
19.	Ar Jūsų organizacijoje vyksta atliktų darbų analizė, klaidų ieškojimas ir mokymasis iš klaidų?	Labai svarbu, kad organizacijoje būtų skatinamas ieškojimas geriausio klausimo sprendimo varianto, nebijant klysti, o vėliau mokytis iš klaidų. Argyris (2006) akcentuoja klaidų radimą ir mokymąsi iš jų, pastovų mokymosi proceso atnaujinimą.
20.	Kaip dažnai keičiasi Jūsų darbo taisyklės?	
21.	Kaip manote, ar Jūsų organizacijoje vyksta pastovus mokymosi proceso tobulinimas, ar mokymasis yra daugiau skirtas konkrečių problemų sprendimui?	

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

MOKYMOŠI APLINKOS ĮVERTINIMO DUOMENYS

	Procesai, vykstantys įmonėje						
	Saviugdą skatinantis klimatas	Didelį žiniomis ir patirtimi bei informacijos prieinamumas	Bendradarbiavimas ir kolektyvinis mokymasis	Kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, orientuotas į konkrečių tikslų siekimą	Patirties kaupimas ir transformavimas į žinias bei jų pritaikymas	Maksimalus darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymo procesus	Klaidų radimas ir mokymasis iš klaidų
Bendras įvertinimas balais	3,71	3,79	3,80	3,82	3,78	3,42	3,89
Palankus įmonės aplinkos vertinimas	4,28	4,4	4,42	4,40	4,33	4,24	4,46
Nepalankus įmonės aplinkos vertinimas	2,71	2,66	2,66	2,64	2,66	2,58	2,59
Teigiamai įvertinusių respondentų skaičius ir procentas	85 63,43%	87 64,93%	84 62,89%	90 67,16%	90 67,16%	68 50,75%	93 69,40%
Neigiamai įvertinusių respondentų skaičius ir procentas	49 36,57%	47 35,07%	50 37,11%	44 32,84%	44 32,84%	66 49,25%	41 30,60%
Palankus vadovų įvertinimas	80,95%	90,48%	90,48%	95,24%	95,24%	66,67%	100%
Nepalankus vadovų įvertinimas	19,05%	9,52%	9,52%	4,76%	4,76%	33,33%	-
Palankus kitų darbuotojų 5 vertinimas	60,18%	60,18%	57,52%	61,95%	61,95%	47,79%	63,72%
Nepalankus kitų darbuotojų 5 vertinimas	39,82%	39,82%	42,48%	38,05%	38,05%	52,21%	36,28%

MOKYMOŠI POREIKIO ĮVERTINIMO DUOMENYS PRIKLAUSOMAI NUO PAREIŲŲ

Atsakymų variantai	Respondentų atsakymai	Respondentai bendrai procentais	Vadovai procentais	Darbuotojai procentais	Pagalbinis personalas procentais
Taip, nuolatos;	82	61,19	100	61,45	-
Taip, bet tik tuo metu, kai reikalinga atlikti tam tikras užduotis;	33	24,63	-	31,87	21,43
Ne	11	8,21	-	3,34	57,14
Nežinau	8	5,97	-	3,34	21,43