ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jūratė Birutytė - Ivanauskienė

BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽAI AKCINĖJE BENDROVĖJE „LIETUVOS TELEKOMAS“

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽAI AKCINĖJE BENDROVĖJE „LIETUVOS TELEKOMAS“

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė **Jūratė Birutytė-Ivanauskienė**

Vadovas **Doc.dr. Kęstutis Ališauskas**

Recenzentas

SANTRAUKA

Jūratė Birutytė-Ivanauskienė

Besimokančios organizacijos bruožai akcinėje bendrovėje Lietuvos telekomas. Magistro darbas.

Šio darbo tikslas - nustatyti ir įvertinti AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios ir žinias kuriančios organizacijos, bruožus.

Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti užsienio ir keleto Lietuvos autorių teoriniai besimokančios organizacijos tyrimai: aptariama besimokančios organizacijos samprata, modeliai, bruožai. Daug dėmesio skiriama mokymuisi kaip informacijos, žinių kūrimui bei sklaidai verslo organizacijoje, darbuotojų kompetencijos bei bazinės kompetencijos tobulinimui. Atlikta AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos analizė, remiantis darbuotojų nuomone, Kompetencijos ugdymo centro atstovo požiūriu į šį reiškinį, bei bendrovės veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Patvirtinta mokslinio tyrimo hipotezė, kad besimokančios organizacijos bruožai akcinėje bendrovėje “Lietuvos telekomas” reiškiasi fragmentiškai, mokymasis iš dalies atitinka teorijoje aprašytą holistinį modelį.

SUMMARY

Jūratė Birutytė-Ivanauskienė

Learning organization features in the joint-stock company Lietuvos telekomas. Master‘s work.

The objective of the present work is to evaluate the features of AB „Lietuvos telekomas“ as a learning and gaining knowledge organization.

In the master’s final paper theoretical researches on learning organization of foreign and several Lithuanian authors are analyzed and systematized: conception, models and features of learning organization are discussed. A lot of attention is allotted to learning as information, knowledge creation and spread in business organization, for improvement of employee competence and basic competence. There was made an analysis of features expression of AB “Lietuvos telekomas” as a learning organization, basing on employees’ opinion, competence education centre representative’s viewpoint to this phenomenon, and documents regulating the company’s activity. The hypothesis was proved that the features of learning organization in the joint-stock company “Lietuvos telekomas” are expressed fragmentary; learning partially matches the holistic model described in the theoretical part.

TURINYS

ĮVADAS.....5
1. BESIMOKANTI ORGANIZACIJA: TEORINIS MODELIS IR JO RAIŠKOS YPATUMAI ORGANIZACIJOJE.....9
1.1. Besimokančios organizacijos koncepcija: samprata, bruožai, modeliai.....9
1.2. Žinių kūrimas organizacijoje.....20
1.2.1. Mokymasis žinias kuriančioje organizacijoje.....20
1.2.2. Informacijos ir žinių svarba organizacijos veiklai.....21
1.2.3. Žinių klasifikacija, šaltiniai, kaupimas bei sklaida.....24
2. AB "LIETUVOS TELEKOMAS" – BESIMOKANTI ORGANIZACIJA.....29
2.1. AB "Lietuvos telekomas"šalies telekomunikacijų rinkoje.....29
2.2. Darbuotojų kompetencija.....31
2.3.Valdymo politikos aspektai, nukreipiantys organizaciją mokymosi linkme.....39
2.4. AB „Lietuvos telekomas" kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos tyrimo rezultatai.....45
2.4.1. Tyrimo metodologija.....45
2.4.2. Organizacijos vystymosi vertinimas.....49
2.4.3. Darbuotojų gebėjimų poreikių, organizuotų kursų, mokymo vietų bei metodų analizė.....50
2.4.4. Individualaus mokymo(si) lygmens analizė.....55
2.4.5. Grupinio ir organizacinio mokymo(si) lygmens analizė.....56
2.4.6. Darbuotojų asmeninės nuostatos mokymo(si), bei mokymą(si) skatinančių veiksnių atžvilgiu.....63
2.4.7. AB „Lietuvos telekomas" kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos įvertinimas.....64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....68
LITERATŪRA.....72
PRIEDAI.....76

ĮVADAS

Greitai vystantis senoms ir kuriantis naujoms technologijoms, paslaugų sektorius yra ypač svarbus, nes jis veikia ne tik ekonominį šalies gyvenimą, bet ir padeda spręsti socialines problemas. Telekomunikacijų paslaugų sektorius sukuria vis daugiau darbo vietų bei duoda didesnes pajamas nei kada nors anksčiau. XX a. pabaigoje išryškėjo telekomunikacijų sektoriaus liberalizavimo tendencija – buvo nuspręsta pereiti nuo monopolinės prie konkurencinės rinkos. Vienu iš pagrindinių konkurencingumo pranašumų tampa ne tik žinomas įmonės vardas, paslaugų kaina, efektyvi reklama, materialinė bazė, bet ir kryptingas orientavimasis į klientus, glaudūs paslaugų tiekėjų ir klientų ryšiai bei įmonės darbuotojų profesinis meistriškumas ir didelė patirtis (Armalytė, 2002) . Nuolat kintant žinioms, individo ir organizacijų gebėjimas mokytis – aptikti žinias, asimiliuoti naujas idėjas, pritaikyti jas veikloje greičiau nei varžovai – turi tiesioginę įtaką konkurenciniam pranašumui, vystymuisi ir išlikimui rinkoje (Simonaitienė, 2003). Išnyksta prasminė riba tarp sampratų “mokykla”, “darbas”, “gyvenimas”; gyvenimas ir mokymasis tampa neatidalomi. Mokymasis dabar turi vykti nuolat, visą žmogaus gyvenimą, ir turi būti kiekvieno – tiek individo , tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis. Šiame kontekste svarbi ir nauja vadybinė paradigma bei besimokančios organizacijos koncepcija (Simonaitienė, 2003). Užsienio literatūroje yra pateikiamas terminas “learning organization”, kuris gali būti verčiamas kaip organizacija, kuri mokosi (besimokanti organizacija) (Augustinaitis, 2002). Nuo „Mokymosi visą gyvenimą memorandumo“ paskelbimo, nuolatinis mokymasis, besimokanti organizacija yra Europos Sąjungos (ES), taip pat asocijuotų šalių politikos dalis, kuri realizuojama tiek nacionalinėmis, tiek ES pastagomis. Dauguma besimokančių organizacijų vystosi kaip “moksliosios laboratorijos, kurių pagrindinė idėja – pertvarkyti darbo aplinką ir procesus taip, kad būtų integruojami mokymasis ir darbas (Augustinaitis, 2002).

Šiandien formalus mokymasis nepatenkina darbo rinkos tikslų, kuriuos jai formuoja tokie veiksniai kaip antai globalizacija, spartus technologijų vystymasis bei socialinė – ekonominė kaita. Neformalus ir savaiminis mokymasis yra vertinamas kaip viena iš savalaikių ir pagrindinių priemonių spręsti tokias problemas kaip teorijos ir praktikos atotrūkis, organizacijų gebėjimas, greitai efektyviai prisitaikyti prie nuolatinės, sparčios kaitos, pusiausvyros palaikymas tarp darbo rinkos pasiūlos ir paklausos, individo augimas, savirealizacija ir išlikimas darbo rinkoje (Pundzienė, 2003).

Tyrimo aktualumas

Žinios ir įgūdžiai tampa konkurencingumo kriterijais rinkose, kurioms yra būdinga sparti ekonominė, technologinė kaita. Aplinkos pokyčiai atsispindi ne tik valstybiniame lygmenyje – organizacijos taip pat privalo prisitaikyti dirbti dinamiškoje aplinkoje, pasižyminčioje žinių gausa, technologijų pažangos lygiu, komunikacijos efektyvumu, ekonomikos augimu, profesionalizmu (Pundzienė, 2003). Jau anksčiau Lietuvos įmonės nemažai dėmesio skyrė efektyviems pardavimo procesams kurti , pardavimo darbuotojams mokyti, nes tai buvo svarbu norint užimti kuo didesnę rinkos dalį. Dabar konkurencija persikelia į aptarnavimo lygmenį (Armalytė, 2001). Dėl šių priežasčių ir AB „Lietuvos telekomas“, kaip telekomunikacijų rinkos lyderė Lietuvoje, daug dėmesio skiria personalo mokymui - mokymuisi.

Kaip A.Pundzienės ir V.Dienio atlikti įmonių vadovų nuomonės apie mokymąsi organizacijose tyrimai parodė, mokymas(is) suvokiamas tradiciškai, t.y. kaip rutina, formalus struktūruotas procesas techninėms darbuotojų žinioms įgyti ir atnaujinti, dažniausiai įgyvendinamas mokymo įstaigose, dažniausiai neefektyviai.

Šis tyrimas padės atskleisti AB „Lietuvos telekomas“ darbuotojų ir vadovų požiūrį į įmonę kaip besimokančią organizaciją, mokymosi proceso tobulinimo būdus.

Tyrimo problema

Analizuojant literatūroje pateiktas besimokančios organizacijos sampratas, susiduriama su dviem pagrindėmis problemomis – holistiniu besimokančios organizacijos nebuvimu ir praktinės situacijos nepakankamu tyrimu.

Yra daugybė besimokančios organizacijos apibrėžimų, išvardintų bruožų, modelių, bei rekomendacijų kaip ir kokiomis priemonėmis naudojamasi, vykdant organizacijų mokymąsi (tokių kaip mokymosi aplinka, palanki mokytis organizacinė kultūra, darbuotojų iniciatyvumas, įsipareigojimas įmonės tikslams, darbas komandoje ir pan. (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Argyris 1992)), tačiau nėra atliekami empiriniai tyrimai, pagrindžiantys šiuos teiginius. Šiuo metu besimokančios organizacijos modelis komercijuojamas, neatsižvelgiant į organizacijų ekonominę ir socialinę brandą.

Tyrimo objektas - AB „Lietuvos telekomas“, kaip besimokanti organizacija.

Tyrimo dalykas - besimokančios organizacijos bruožai akcinėje bendrovėje “Lietuvos telekomas“.

Tyrimo tikslas - nustatyti ir įvertinti AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios ir žinias kuriančios organizacijos bruožus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti besimokančios organizacijos sampratą ir jos veiklos esminius bruožus remiantis pasaulio ir Lietuvos mokslininkų publikuotais tyrimų rezultatais.
2. Išryškinti žinių kūrimą ir sklaidą organizacijos mokymosi procese.
3. Empiriškai ištirti AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos bruožus, apklausiant Šiaulių, Kauno, Panevėžio regionų privačių klientų, verslo klientų, paslaugų plėtros, paslaugų diegimo ir priežiūros departamentų darbuotojus ir vadovus.
4. Atlikto tyrimo pagrindu įvertinti organizacijos mokymąsi, numatyti jo tobulinimo būdus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė taikyta siekiant išstudijuoti besimokančios organizacijos koncepciją, įvairių autorių atliktus tyrimus šioje problematinėje erdvėje ir teoriškai pagrįsti AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos sampratą.
2. AB „Lietuvos telekomas“ dokumentų, reglamentuojančių mokymo(si) veiklą analizė taikyta siekiant įvertinti besimokančios organizacijos bruožų pasireiškimo bendrovėje prielaidas.
3. Anketinė apklausa, tirianti AB „Lietuvos telekomas“, kaip besimokančios organizacijos bruožus. Buvo apklausti Šiaulių, Kauno, Panevėžio regionų privačių klientų, verslo klientų, paslaugų plėtros, paslaugų diegimo ir priežiūros departamentų darbuotojai ir vadovai.
4. Pusiau standartizuotas individualus interviu su Kompetencijos ugdymo centro atstovu taikytas siekiant išsiaiškinti besimokančios organizacijos bruožų, netirtų anketine apklausa ar dokumentų analize, apraiškas bendrovėje.
5. Statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, faktorinė analizė bei vidurkio, Kronbacho alfa koeficiento skaičiavimas, reitingavimas, dažnių analizė. Statistinė duomenų analizė atlikta SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programa.
6. Grafiniai duomenų pateikimo metodai, naudojant MS Excel programą.

Hipotezė – besimokančios organizacijos bruožai akcinėje bendrovėje “Lietuvos Telekomas” reiškiasi fragmentiškai, mokymasis iš dalies atitinka teorijoje aprašytą holistinį modelį.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas

Šiame darbe pateikiama besimokančios organizacijos sampratos, bruožai, bei ieškoma visa tai patvirtinančių arba paneigiančių argumentų praktikoje t.y. jų įtvirtinimo pasirinktoje verslo organizacijoje AB „Lietuvos telekomas“.

Iki 1990 m., kol nebuvo P. Senge, M.Pedler, T. Burgoyne publikacijų, besimokančios organizacijos koncepcija buvo naujas dalykas ne tik Lietuvoje bet ir užsienyje. Šiuo metu besimokančios organizacijos idėja ir jos įgyvendinimo būdai vis dar nagrinėjami. Daugiausia dėmesio šiai problematikai skiria Kauno technologijos universiteto mokslinė grupė. P. Jucevičienė (1994) tyrinėjo universitetą kaip besimokančią organizaciją, Kauno, Šiaulių, Utenos miestų gyventojus, kaip besimokančią bendruomenę, Targamadzė nagrinėjo Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų pertvarkymo sąlygas. Mokyklų tobulinimo centras inicijavo projektą “Mokykla – besimokanti organizacija: mokytojų tobulinimosi savoje mokykloje modelio kūrimas“ (2000). B.Simonaitienė tyrė mokyklą kaip besimokančią organizaciją. A.Pundzienė (2003) tyrė darbdavių poreikį ir pasirengimą plėtoti mokymąsi darbovietėje. Taigi dauguma tyrimų atliekama mokymo įstaigose, kurių veikla ir taip suvokiama kaip mokymosi būtinybė arba tiriamas tik vienas ar keletas pasirinktų besimokančios organizacijos aspektų.

Darbo pasaulio ir švietimo sąveikos plėtros poreikį diktuoja politiniai ir ekonominiai veiksniai; dauguma Lietuvos organizacijų nėra pasirengusios priimti joms keliamus mokymo – mokymosi plėtros iššūkius.

1. BESIMOKANTI ORGANIZACIJA: TEORINIS MODELIS IR JO RAIŠKOS YPATUMAI ORGANIZACIJOJE

1.1 . Besimokančios organizacijos koncepcija: samprata, bruožai, modeliai

Samprata

Šiandien yra manoma, kad būtent besimokanti organizacija yra tas organizacijos modelis, kuris leistų užtikrinti organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius bei ugdyti individus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese. Tačiau besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimas yra sudėtingas, ir viena iš pagrindinių priežasčių yra bendros besimokančios organizacijos sampratos nebuvimas (Pundzienė, 2002).

P.Senge teigia, kad besimokanti organizacija tai organizacija, kurioje žmonės nepaliaujamai plečia savo gebėjimus, kad pasiektų trokštamo rezultato, kur skatinami nauji mąstymo būdai, kur atsiskleidžia kolektyvinis poreikis dalintis žiniomis, ir stengtis mąstyti sistemiškai (Smith, 2001). P.Senge (1999) akcentuoja žinių kūrimą/generavimą. Šis autorius skiria du mokymosi tipus. Adaptyvus mokymasis – orientuotas į praeitį, nukreiptas praeities situacijos išsiaiškinimui ir klaidų ištaisymui ar elgsenos pakeitimui. Kitas tipas - generuojantis mokymasis – yra orientuotas į ateitį, į idėjų įžvalgą ir problemų paiešką, taip sukuriant galimybes ir prielaidas įtakoti aplinkos pokyčius.

R.Kreitner ir A.Kinicki (2002) apibrėždami besimokančią organizaciją akcentuoja žinių paiešką bei informacijos sklaidą vidiniais organizacijos kanalais. Tiek žinių paieška, tiek informacijos sklaida organizacijos viduje yra sąmoningai ir tikslingai valdomi procesai. Besimokanti organizacija 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.

C.Handy (1991) ir M.Pedler, J.Burgoyne, T.Boydell (1991) teigia, kad besimokanti organizacija skatina žmones mokytis, kiekviena užduotis sutinkama kaip galimybė mokytis, kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą. B.Garatt (1987) akcentuoja mokymosi tempą. Anot jo, besimokanti organizacija, norėdama išlikti ir augti, siekia tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą (Simonaitienė, 2003).

N.Dixon (1993) aptaria individualų/savarankišką, grupės, komandos ir visos sistemos mokymąsi. Išskiriami trys mokymosi lygiai: individo, komandos, sistemos.

D.A.Garvin (1993) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip organizaciją, sukaupusią kompetenciją kurti, įgyti ir perduoti žinias, taip pat keisti elgesį, prisitaikant prie naujų žinių ir suvokimo (Pundzienė, 2002).

Besimokanti organizacija yra žmonių bendruomenė, turinti bendrą tikslą, ateities viziją ir suvokimą, kad organizacijos narių mokymasis išplečia jų vaidmenį organizacijoje (Longworth, 2000).

R.L.Flood (1993) pristato mokymąsi kaip centrinę organizacijos kultūros vertybę, kaip tam tikros organizacijos būvį, tokia organizacija ieško pokyčių ir šlovina inovacijas (Simonaitienė, 2003).

A.Garalis (2003) nuolat besimokančią organizaciją įvardija, kaip naują organizacinę kultūrą, už pastarosios sukūrimą, vystymą atsakingas vadovas. Besimokančioje organizacijoje kultūros identifikavimo ir formavimo vaidmuo labai svarbus, nes tai lemia aukštas adaptacines galimybes išorinei aplinkai, strateginę sėkmę ir integruotos veiklos efektyvumą.

B.Simonaitienė, R. Leonavičienė, D.Žvirdauskas (2004) remiasi tokia besimokančios organizacijos samprata: besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį (refleksija) ir veiklos perspektyvas (vizija, modeliavimas, projektavimas, strategijos kūrimas), gautus duomenis verčia į komunikuojamas žinias (prieinamas ir atkoduojamas visiems organizacijos nariams), reikšmingas esminiams tikslams pasiekti.

K.Leitwood (1996) besimokančią organizaciją aptaria kaip investiciją į organizacijos ateitį, kaip sąmoningą politiką, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. M.Addlesson (1996) mokymosi procese įžvelgia galimybę tarpusavio santykių kūrimui ir stiprinimui.

Pirma kliūtis vystant besimokančios organizacijos bei organizacijos mokymosi teoriją – terminologijos nesuderinamumas, kadangi yra vartojamos panašios sąvokos, bet skirtingai apibrėžiamas besimokančios organizacijos fenomenas. Atlikus literatūros šaltinių analizę galima teigti, kad daugiausia nesutarimų yra dėl trijų pagrindinių dimensijų: (1) tyrimo lygmens- individualus, grupinis, organizacinis ir/ar tarporganizacinis; (2) pažintinės arba elgesio orientacijos – sąryšis tarp žinių, suvokimo, veiksmų ir mokymosi; (3) sąryšio tarp išmokimo ir pritaikymo praktikoje. 1 priede pateikiami šių dimensijų aspektai, nurodant autorius.

B.Simonaitienė (2003), atlikusi besimokančios organizacijos sampratų lyginamąją analizę, išskyrė tokias besimokančios organizacijos charakteristikas (žr. 1 lentelę)

1 lentelė

Besimokančios organizacijos sampratų aspektai

Besimokančios organizacijos sampratoje akcentuojama	**Autoriai**
Mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas	*Handy, 1991; Pedler ir kt., 1991; Senge, 1990; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge, 1994, p.49; Beck , 1992.*
Mokymosi tempas	*Garatt, 1987.*
Nuolatinis savo patirties tyrimas	*Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge, 1994, p.49.*
Žinių kūrimas	*Kreitner, Kinicki, 1995 p.576; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge, 1994, p.49.*
Žinių, informacijos sklaida organizacijoje	*Kreitner, Kinicki, 1995 p.576; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge, 1994, p.49.*
Mokymosi organizacijoje (sluoksniškumas) lygiai: Individo⇒grupės⇒organizacijos	*Handy, 1991;Dixon, 1993; Kim, 1993.*
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamojoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas kaip mokymosi priemonė)	*Kreitner, Kinicki, 1995 p.576; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge, 1994, p.49; Garatt, 1987; Pedler ir kt., 1991; Kim, 1993.*
Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė	*Flood, 1993; Schein, 1994.*

Šaltinis: Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija, p. 40.

Besimokančios organizacijos bruožai

Mokslinėje vadybinėje literatūroje išskiriama daug ir įvairių besimokančios organizacijos bruožų, charakteristikų ir pan. Pavyzdžiui:

M.Hale išskiria tokius besimokančiai organizacijai charakteringus bruožus:

● dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą;

● atviras ir konstruktyvus bendravimas;

● organizacijos vertybės visiems yra žinomos ir jos neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams;

● atskiro asmens darbo vertinimas atliekamas bendradarbiaujant su kolegomis (profesionalais), o ne aukščiausio lygio vadovybės;

● įgaliojimai suteikiami, kaip žmonių potencialo vystymo priemonė;

● siekiama proaktyvaus elgesio;

● darbo vieta kartu yra ir mokymosi vieta;

● darbuotojai nuolat mokosi, kaip mokytis kartu (Garalis, 2003).

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

1. Ugdanti strategija – tai organizacijos politikos ir strategijos formavimas, įgyvendinimas, įvertinimas ir gerinimas. Jie sudaro vieną iš mokymosi proceso dalių;
2. Narių dalyvavimas kuriant politiką – besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą. Tokioje organizacijoje kiekvienas narys prisideda formuojant politiką;
3. Informacija ir informavimas – informacija yra laisvai prieinama ir greitai paskleidžiama, kad kiekvienas narys galėtų įvertinti ją iš savo pozicijų;
4. Kontrolės panaudojimas – apskaitos, biudžeto bei ataskaitų sistema yra suformuojama ne tam, kad kontroliuotų ar gąsdintų , o kad padėtų darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais.
5. Vidinis pasidalijimas – darbuotojai keičiasi ir dalinasi tarpusavyje informacija, patirtimi, žiniomis, kurias jie įgauna darbo organizacijoje metu;
6. Atlyginimų lankstumas – atlyginimas už veiklą organizacijoje turi būti labai lankstus; turi būti atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai, o be to visiems turi būti aišku, kodėl mokama vienokia ar kitokia alga.
7. Galimybės – individai organizacijoje turėtų turėti galimybę veikti individualiai.
8. Išorės darbuotojų svarba – darbuotojai, bendraujantys su klientais, tiria išorinės rinkos, kurioje savo veiklą vykdo organizacija, galimybes ir egzistuojančias kliūtis.
9. Savęs ugdymas organizacijoje – turi būti pasikeičiama pareigomis, kuriami mokymo kursai, vykdomi bendri įvairių skyrių tyrimai ir vystymo programos, padedančios tobulėti kiekvienam individui atskirai ir visai organizacijai.
10. Ugdymo klimatas – besimokančioje organizacijoje darbuotojai padeda vienas kitam ir mokosi. Čia nebijoma daryti klaidų, jei iš to vėliau pasimokoma.
11. Tobulinimasis – visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės (Giedraitis, Simulik, 2003)

Karen E. Watkins ir Victoria J. Marsick (1999) išskiria septynis besimokančios organizacijos imperatyvus:

1. Sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi;
2. Skatinti tyrinėjimus, eksperimentavimą bei dalijimąsi žiniomis;
3. Remti bendradarbiavimą ir komandinį mokymąsi;
4. Sukurti bendrą mokymosi sistemą;

5. Suteikti įgaliojimus siekiant kolektyvinės vizijos;
6. Prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos;
7. Sekti lyderių pavyzdžiu.

Šie imperatyvai yra trijų pagrindinių besimokančios organizacijos modelio komponentų sudedamosios dalys. Komponentai:

(1) Sisteminis lygmuo, nepertraukiamas mokymasis, kuris

(2)generuoja naujas žinias ir idėjas, kurios

(3) patobulina organizacijos veiklą ir pakelia įmonės vertę.

G. Morgan (1998) mini kelias pagrindines teorijas, išskiriančias esminius besimokančios organizacijos aspektus:

1. Organizacijos diegia ir vienareikšmiškai suformuluoja savo veiksmo teorijas. Vienareikšmiai ir tiksliai suformuluotos veiksmo teorijos įgalina organizacijas įgyvendinti įvairius uždavinius, sukuriant tam tikrus galimų veiksnių lygius, identifikuojant pagrindinius veiksmo metodus, priemones ir būdus, kaip atlikti šiuos veiksmus.
2. Kiekviena organizacija įgyvendina dvejopą veiksmo teoriją. *Bendroji veiksmo teorija* yra ta, pagal kurią organizacija pristato ir paaiškina save viešai, t.y. tiek išoriniams, tiek vidiniams organizacijos nariams. Bendrojo veiksmo organizacijos teorija pačiai organizacijai yra naudinga analizuojant praeities mokymąsi ir patyrimą, apmokant naujus narius ir pan. Ši teorija yra formali, sutraukta ir kodifikuota.

   Iš kitos pusės, egzistuoja *neformalioji organizacijos veiksmo teorija,* kuri atsiskleidžia organizacijos ir jos narių veiksmuose ir elgsenoje. Ji yra svarbi, nes ji teikia pagrindą individo veiksmui ir parodo, kaip tas veiksmas yra susijęs su kitų organizacijos narių veiksmais, kaip jis atitinka bendrą organizacijos veiksmo teoriją. Ši teorija yra visiškai neformali, numanoma ir dažnai nekodifikuota ir yra susijusi su organizacijos narių individualumu, individualiai įgyta patirtimi, sukurtomis žiniomis ir pan.
3. Kiekviena organizacija turi nuolatos kurti, testuoti, peržiūrėti savo veiksmo teoriją , kad galėtų mokytis ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Trumpai apibendrinant, galima teigti, kad besimokanti organizacija:

- turi turėti gerą atmintį, kuri organizuojama ir yra prieinama įvairiais decentralizuotais būdais,
- turi sugebėti apdoroti didelius informacijos srautus ir naudoti juos skirtingiems poreikiams tenkinti,
- turi sugebėti priimti sprendimus ir efektyviai dirbti, kai organizacijos narių yra susiformavę skirtingi požiūriai,

- turi turėti individus , komandas ir kitus junginius , kurie galėtų susitvarkyti vykdant, įveikiant pokyčius ir rasti būdus prisitaikyti prie jų ir kaip patogiau organizacijai juos sutvarkyti,
- turi veikti net tada, kai daugelis organizacijos sekcijų negali veikti, arba jų veikla yra neefektyvi,
- jų galimybės, protas, kontrolė turi būti paskirstyta taip, kad, iškilus būtinybei, bet kokiam organizacijos vienetui būtų suteikiama galimybė tapti svarbia visumos dalimi,
- turi sugebėti augti, vystytis ir keistis priklausomai nuo besikeičiančios išorinės aplinkos ir patirties (Morgan, 1998).

P.Senge (1999) išskiria tokias besimokančios organizacijos disciplinas:

● Asmeninis meistriškumas nukreiptas į žmogaus mokymąsi, ir organizacija negali mokytis, kol jos narių siekimas tobulėti nėra analogiškas. P.Senge nurodo nepertraukiamo tobulėjimo procesą kaip generatyvinį mokymąsi, t.y. „kūrybinė įtampa“, tarpsnis tarp funkcionavimo dabartyje ir norimo vaizdo ateityje, verčia mokytis (Senge, 1999).

● Intelektualiniai modeliai - tai yra giliai įsišaknijusios prielaidos, apibendrinimai ar netgi vaizdai ar įsivaizdavimai, kurie įtakoja pasaulio suvokimą ir mūsų veiksmus. Jei organizacija nusprendžia plėtoti sugebėjimą dirbti su intelektualiniai modeliais, tuomet jos nariai turi įgyti naujų gebėjimų ir vystyti savo naujas orientacijas, bei institucionalizuoti tuos pasikeitimus. Teisingu keliu besivystančios organizacijos vidinė politika ir vadovavimo būdas dominuoja prieš tradicines organizacijas. Kitaip tariant tai reikštų atvirumo puoselėjimą (Senge, 1999).

● Bendros vizijos kūrimas. Kada yra nuoširdi vizija, žmonės mokosi ir pranoksta lūkesčius ne dėl to, kad jiems taip liepta, bet dėl to, kad jie to nori patys. Tačiau daugelis vadovų turi asmenines vizijas, kurios nepateikiamos kaip organizacinės. Mokymo prasme reikia asmeninę viziją paversti organizacine – ne “receptų knyga“ tačiau esminiu ir rodančiu linkmę taisyklių rinkiniu. Didesnis aiškumas, entuziazmas, įsipareigojimas daro įtaką ir kitiems organizacijos nariams. Organizacija, kuri laikosi anksčiau pateiktų veiksnių, viziją paverčia realybe (Senge, 1999).

● Komandinis mokymasis .Tai gerina asmenius įgūdžius ir žmonės turi išmokti dirbti kaip komanda. Ši komandinio mokymosi disciplina prasideda nuo „dialogo“, nuo narių sugebėjimo atmesti klaidingas hipotezes, bei nuoširdaus „mąstymo kartu“. Tai moko kurti saveikos šablonus, reiškia laisvą mąstymą, bendravimą grupėse, atrandant įžvalgumą, kurio nepasieksi individualiai (Senge, 1999).

● Sisteminis mąstymas - tai konceptualiausia disciplina, apjungianti visas keturias disciplinas. Ji akcentuoja vientisą mąstymą. Tai panašu į schemą – karkasą, kur svarbesnės yra jungtys nei izoliuoti pavieniai elementai. Tai disciplina, kuri įgalina įžvelgti ypatingus “sverto atramos taškus”,

kad būtų panaudotos minimalios pastangos įvykiui inicijuoti ir pasiektas reikšmingas rezultatas. Esminis sisteminio mąstymo mokėjimas ir įgūdis – yra įgalumas matyti, kad įvykiai laike nėra linijiniai, o sujungti vienas su kitu grįžtamojo ryšio grandinėmis (Senge, 1999).

Taigi skirtingų autorių besimokančios organizacijos sampratų, bruožų daugiaaspektė analizė rodo, kad besimokančios organizacijos traktuotė nėra vienalytė, nors ryškių prieštaravimų tarp besimokančios organizacijos koncepcijų, bruožų bei modelių nepastebėta. Todėl apibendrinus daugelio jau minėtų autorių besimokančių organizacijų koncepcijas išskirti esminiai besimokančios organizacijos individualaus, grupinio, organizacinio ir tarporganizacinio lygmens bruožai: asmeninis meistriškumas, vidiniai partnerystės santykiai, organizacijos charakteristikos (ugdanti įmonės politika), informacijos rinkimas, žinių kūrimas ir sklaida, palanki mokymuisi aplinka, vadovavimas ir kontrolė, išoriniai partnerystės santykiai (žr. 1 pav.).

Asmeninis meistriškumas

- Nuolatinis savo patirties tyrimas, mokymasis iš asmeninės patirties. (*Senge, 1990; Herriott, Levinthal, March, 1985; March, Olsen, 1975).*
- Požiūris ar orientacija kitų žmonių atžvilgiu, asmeninė iniciatyva *(Addlesson).*
- Kiekvieno BO nario suvokimas, kad mokymąsis ir saviugda yra jo teisė ir pareiga *(Handy, 1991; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*

→ Individualus lygmuo

Vidiniai partnerystės santykiai

- BO padalinių bei atskirų individų bendradarbiavimas. *(Stoll ir Fink, 1996; Fullan, 1998; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Senge, 1990; Addlesson).*
- Debatų, konfliktų galimybė, projektų, ”idėjų nešėjų” gausa. *(DiBella, Nevis, Gould, 1996).*
- Mobilių komandų kūrimas konkrečioms problemoms spręsti *(Handy, 1991; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*

→ Grupinis lygmuo

Organizacijos charakteristikos (ugdanti įmonės politika)

- BO strategijos, vizijos, misijos kūrimas kaip mokymosi procesas **(***Senge, 1990; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Longworth).*
- Visus BO narius įtraukiantis politikos formavimas (*Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*
- Nevaržanti lanksti struktūra, kuri silpnai įtakoja įvykius BO **(***Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Addlesson; Leithwood, 1996).*
- BO atlygio sistema yra lanksti *(Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*

Informacijos rinkimas, žinių kūrimas ir sklaida

- Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas, įtraukiant visus organizacijos narius *(Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Kreitner ir Kinicki, 1995).*
- BO reagavimas į visuomenės ir aplinkos poreikius *(Kreitner ir Kinicki, 1995).*
- Informacijos įvertinimas, žinių kūrimas (*Kreitner, Kinicki, 1995 Senge, 1990; Huber, 1991, Morgan, 1998).*
- Informacijos prieinamumas, žinių sklaida BO (*Kreitner, Kinicki, 1995 Senge, 1990; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*
- BO taiko pačias naujausias atviras ir distancines informacijos perdavimo technologijas *(Leithwood, 1996).*

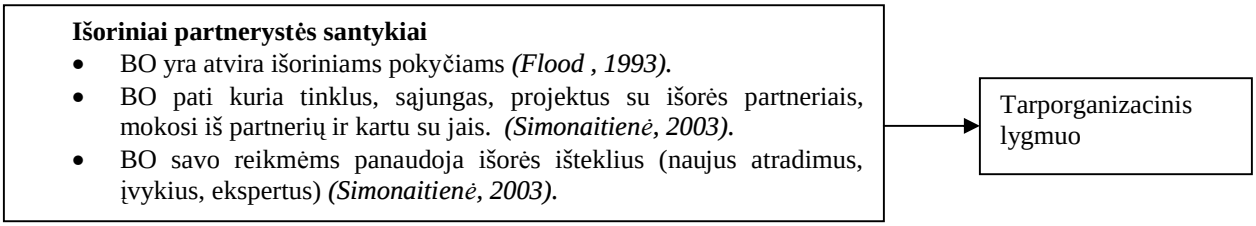
Palanki mokymuisi aplinka

- Mokymasis yra centrinė BO vertybė *(Flood, 1993; Garalis, 2003).*
- Skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas (*Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*
- Visiems BO nariams suteikiamos tobulinimosi galimybės (*Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*
- BO integruoja darbą ir mokymąsi *(Leithwood, 1996).*
- BO planuoja mokymąsi ir švietimo- lavinimo veiklas *(Leithwood, 1996).*
- Nuolatinis visų lygių mokymasis *(Di Bella, Nevis, Gould, 1996).*
- BO įgalina visus narius plėsti savuosius horizontus harmoningai derinant su jų pageidaujamu mokymosi stiliumi, darbuotojams suteikiama interpretacijos laisvė *(Leithwood, 1996).*
- BO investuoja į narių švietimą ir lavinimą *(Leithwood, 1996).*
- Organizacinis mentoriavimas *(Hale, 1996)*

Vadovavimas ir kontrolė

- Atsiskaitymų ir kontrolės sistemų organizavimas naudingu mokymuisi pavidalu *(Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).*
- BO veiklos vertinimas, tyrimai, mokymasis iš darbo trūkumų ir klaidų *(Di Bella, Nevis, Gould, 1996).*
- BO valdymas yra ne funkcinis, o situacinis *(Addlesson).*
- Vadovai dalyvauja edukaciniuose procesuose (*Di Bella, Nevis, Gould, 1996).*
- Vadovai yra atsakingi už mokymąsi skatinančios kultūros kūrimą *(Garalis, 2003).*
- Lyderiai BO yra atsakingi už organizacijos kūrimą, kurioje žmonės nepertraukiamai plėtoja savo gebėjimus *(Senge, 1990).*

→ Organizacinis lygmuo

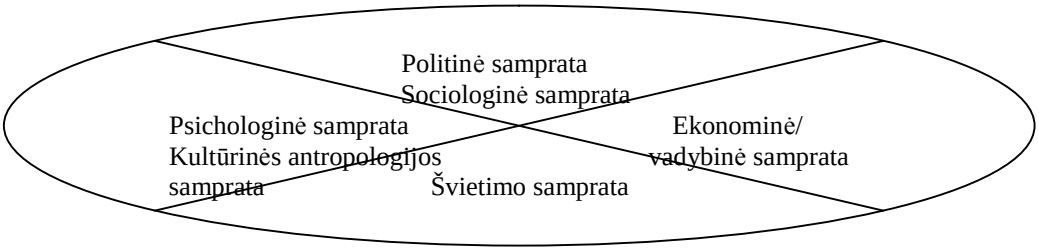


1 pav. Besimokančios organizacijos bruožai

Šaltinis: *sudaryta autorės*

Besimokančios organizacijos modeliai

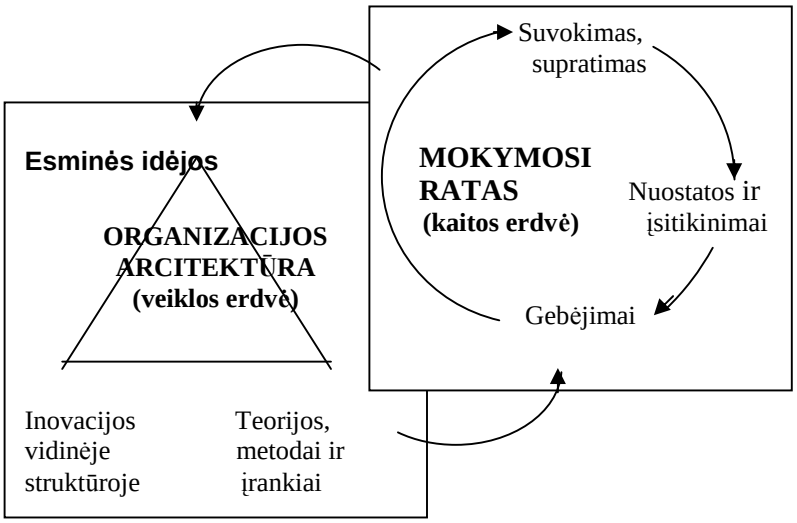
Besimokančios organizacijos sampratos apibrėžimų gausa atsirado dėl jos modelio (fenomeno) daugialypumo. Šis modelis (fenomenas) yra įvairių mokslo sričių tyrimo objektas. Kiekviena šių mokslo sričių apima skirtingus besimokančios organizacijos aspektus (žr. 2 pav.). Praktikoje ribos tarp atskirų aspektų dažnai yra sunkiai nustatomos dėl visuminio praktinės veiklos pobūdžio.



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

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

Besimokančios organizacijos teoretikai bando vizualizuoti savo idėjas, tokiu būdu iliustruodami vykstančių procesų dinamiką bei sistemos elementų priklausomybės santykį . Štai keletas pavyzdžių.

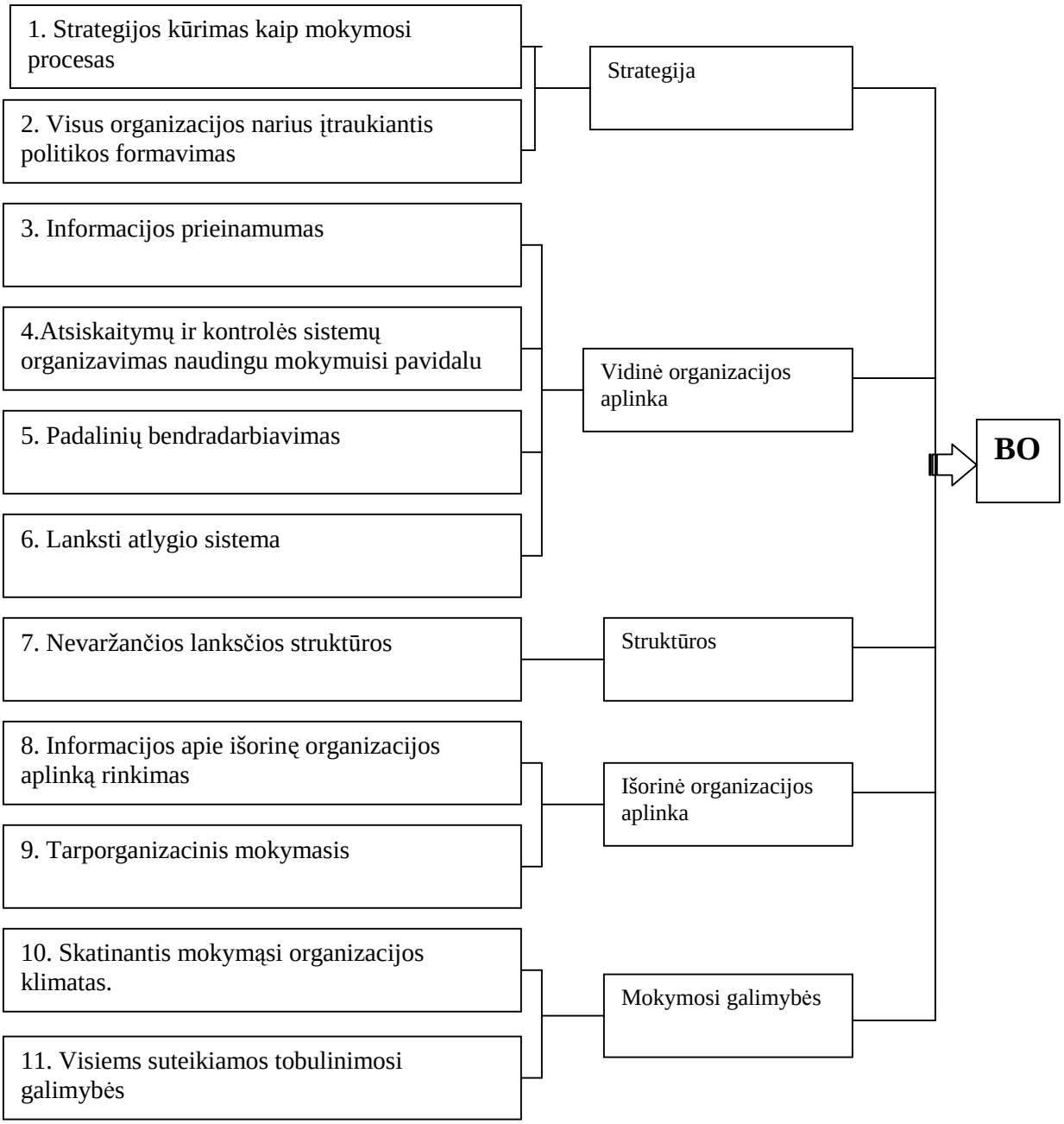


3 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

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

Šis modelis (žr. 3 pav.) pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją – mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai ir nuostatos. Šį besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės - mokymosi ir kaitos erdvė bei veiklos erdvė - sudarančios vientisą besimokančią sistemą. Mokymosi ir kaitos erdvė (pavaizduota, kaip nuolat besisukantis ratas) iliustruoja, kaip nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas ir įsitikinimus. Lavėjant gebėjimams keičiasi „matomas“ pasaulis, kinta individo organizacijos supratimas, suvokimas ir jausmai. Įvykus tokiems pokyčiams, asmuo yra pajėgus nusakyti , kaip jis konstruoja savąjį pasaulio vaizdą ir įvertinti bei apmąstyti tuos kelius ar būdus. Individas tampa pajėgus kurti alternatyvas (Simonaitienė, 2003).

M.Pedler, J.Burgoyne, T.Boydel (1991) remiantis vienuolika išskirtų besimokančios organizacijos bruožais sudaro vienuolikos charakteristikų modelį (žr. 4 pav.). BO modelyje pateikti bruožai labai smulkiai įvardija organizacijos veiklas, kuriomis turi pasižymėti besimokanti organizacija. Be to šiame modelyje išskirtos raiškos sritys , kuriose reiškiasi vienas ar kitas bruožas, t.y. strategija, vidinė ir išorinė organizacijos aplinka, struktūra, mokymosi galimybės.



4 pav. Besimokančios organizacijos modelis

Šaltinis: Pedler, M., Burgoyne, J., Boydel, T. (1991). Self-Development organizations. London: McGraw-Hill, p.25.

1.2. Žinių kūrimas organizacije

1.2.1. Mokymasis žinias kuriančioje organizacijoje

Mokymasis organizacijoje suprantamas kaip žinių paieška bei informacijos sklaida vidiniais organizacijos kanalais. Tai nuolat besitęsiantis savo patirties tyrimas (testavimas), patirties transformavimas į žinias, kurios yra labai svarbios siekiant esminių organizacijos tikslų. Organizacinis mokymas vyksta per veiklą, savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant – sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes (dvikilpis mokymasis). Greitai kintantis pasaulis priverčia visus mokytis, o mokymasis suteikia naują supratimą, padedantį keisti įprastą veiklą. Darosi sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis (Simonaitienė, 2003).

Mokymas – svarbi investicija gerinant organizacijos veiklą. Mokymasis organizacijoje yra būdas sustiprinti galimybes organizacijai išlikti, leidžiantis organizacijai geriau susitvarkyti su pokyčiais (Bennis, Nanus, 1998).

Mokymas vertinamas kaip procesas, vykstantis visą darbingą žmogaus gyvenimą, o ne kaip trumpalaikis veiksmas darbingo gyvenimo pradžioje įsigyjant specialybę ar profesiją.

Darbuotojų profesionalumo bei motyvacijos skatinimas padidina organizacijos pajamas, produktyvumą ir pelningumą. Mokymasis naudingas ne tik organizacijai, bet ir individui (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Mokymosi nauda

Darbuotojus mokyti organizacijai naudinga, nes:	**Darbuotojui mokytis naudinga, nes:**	**Mokymosi praktinė nauda:**
Didėja darbo efektyvumas ir našumas.	Įgyja naujų įgūdžių .	Didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau.
Mažėja sąnaudos.	Daugiau galimybių būti paaukštintam.	Mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius.
Mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti.	Daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso.	Gerėja veiklos kokybė.
Mažiau nelaimingų atsitikimų.	Daugiau pasitenkinimo darbu.	Didėja motyvacija. Tai vyksta darbuotojams labiau įsitraukiant, ugdantis ir pripažįstant savo laimėjimus. Savo ruožtu tai skatina aukštesnę moralę, sumažėja pravaikštų.
Gerėja darbo kokybė.		Labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo pelningumu.

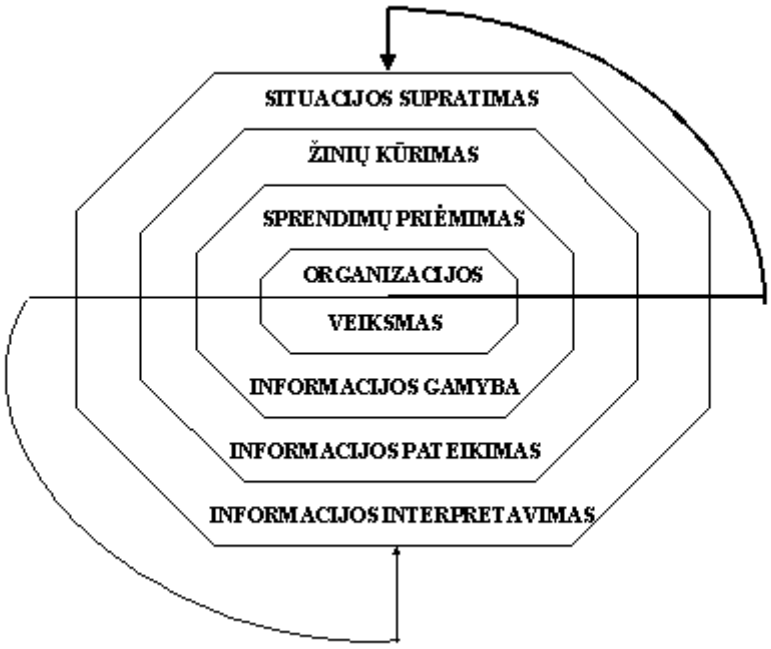
Darbuotojus mokyti organizacijai naudinga, nes:	**Darbuotojui mokytis naudinga, nes:**	**Mokymosi praktinė nauda:**
Didėja darbuotojų motyvacija ir kyla moralė.		Didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, ne tik sulaukiama visuomenės pripažinimo, bet ir pritraukiami geriausi darbuotojai, o vartotojai skatinami rinktis būtent tokios organizacijos prekes ar paslaugas.
Skatinamas lankstumas.		Didėja konkurencinis pranašumas. Į darbuotojus investuojanti organizacija žmones laiko savo konkurencinio pranašumo šaltiniu.
Tobulėja mokymosi kultūra..		
Gerėja kvalifikacija.		

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

1.2.2. Informacijos ir žinių svarba organizacijos veiklai

D.R. Schwandt organizacijos mokymąsi apibūdina taip: “ veiksmų, veikėjų, simbolių ir procesų sistema, kuri įgalina organizaciją transformuoti informaciją į vertingas žinias, kurios, savo ruožtu, didina jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.” (Balvočiūtė, 2003).

Pati besimokanti organizacija savo prigimtimi yra sukurta keisti pagrindinius iki šiol vadyboje taikytus metodus, keisti veikimo strategiją. Jei anksčiau pagrindinis strategijos tikslas buvo produkcija ir pelnas, tai dabar ta institucijos veiklos strategija ir veiklos principai yra keičiami, orientuojant juos į informaciją ir žinias. Tai yra vadyba, buvusi ilgą laiką ekonomikos vadyba, dabar tampa informacine, tiksliau, žinių strategija. Tai yra, kai pagrindinis veiklos tikslas yra žinių kaupimas ir maksimalus jų panaudojimas prisitaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Organizacija nesugebėtų įvertinti pagrindinių informacijos resursų ir informacinių technologijų svarbos jeigu aiškiai nesuvoktų pačios organizacijos ir pavienių žmonių vykdomų pagrindinių procesų, kurių metu informacija yra pakeičiama į žinias ir atitinkamus veiksmus. Svarbu suvokti, kad kiekvienoje organizacijoje, kurioje yra nuolat mokomasi, kurioje yra stebima išorinė aplinka ir norima prie jos prisitaikyti, vyksta tam tikri procesai, kurie turi įtakos susidarant nuomonę, kuriant tam tikras žinias, priimant sprendimus ir taip veikiant organizacijos pasirenkamą reakciją ir veiksmą (žr. 5 pav.). Visi šie procesai yra atliekami priklausomai nuo gaunamos informacijos, kuri pirmiausia yra atitinkamai interpretuojama. Informacijos suvokimas atspindi pačios organizacijos ar atskirų individų turimą, sukauptą informaciją, taip pat priklauso nuo turimų žinių, patirties, įgūdžių. Vėliau yra papildoma ta informacija, turimos žinios, jau sukurti tam tikri atitinkamos veiklos ir elgesio scenarijai tokiu būdu sukuriant naują informaciją, kuri ir yra svarbi analizuojant organizacijos aplinką, stebint ją, darant tam tikrus veiksmus ir pan.



5 pav. Informacijos transformavimas į veiksmą

Šaltinis: Augustinatis,A.,Šaulauskas, M.P. ir kt. Moksliosios organizacijos samprata. [žiūrėta 2005- 10-10] . Prieiga per internetą: < http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/mokslioji.htm>.

Informacija ir žinios

Žinios ir informacija – tai ne vienas ir tas pats, riba tarp jų neaiški ir nepastovi. Tai, kas vienam žmogui yra informacija, kitam – žinios. *Žinios* apjungia informaciją, bet priskiria ją prie sprendimo ir supratimo konteksto. Žinios (know-how, žmogiškoji patirtis) reiškia gilų dalyko suvokimą ir sugebėjimą panaudoti jau turimus duomenis tam, kad įvertinti naują *informaciją*. Žinios tarsi jaučiamos intuityviai, suteikdamos galimybę žmonėms suvokti situacijas ir greitai priimti tinkamus sprendimus.

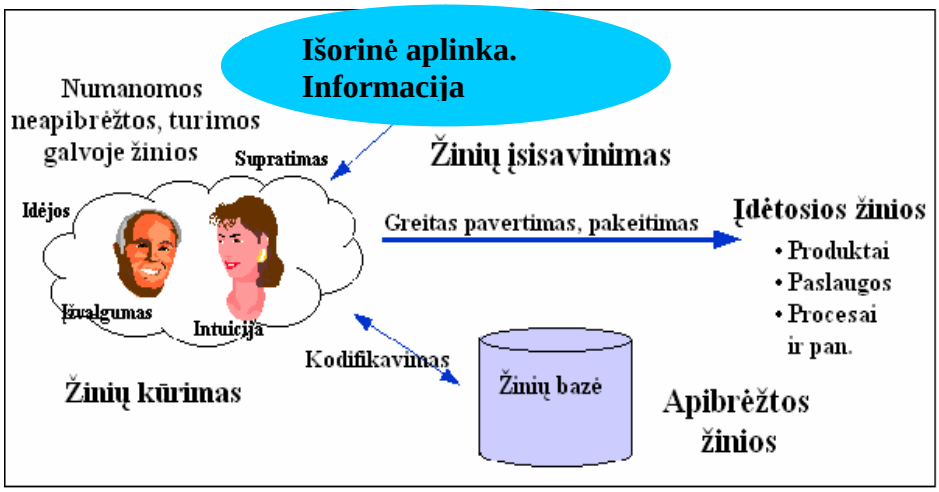
K. Wiig apie skirtumą tarp žinių ir informacijos rašo taip: „Žinios susideda iš tiesų ir suvokimo, požiūrio ir sampratos, sprendimų ir prielaidų, metodologijos ir praktinės žinios. Mes kaupiame žinias, sugrupuojame, integruojame jas ir saugome ilgą laiką tam, kad pritaikyti jas konkrečiose situacijose ir sprendžiant konkrečias problemas . Informacija susideda iš faktų ir pateiktų duomenų, apibūdinančių tam tikrą situaciją ar problemą. Interpretuodami gautą informaciją apie tam tikrą situaciją ir priimdami sprendimą, kaip ją panaudoti, mes pasitelkiame jau turimas savo žinias.“ (Мильнер, 2003).

Augustinaitis (2003) pateikia tokią informacijos bei žinių tarpusavio sąveikos formulę:

Duomenys + Kontekstas = Informacija

Informacija + Patirtis = Žinios

Informacija leidžia trumpalaikius veiksmus, o žinios - ilgalaikes, į kompetenciją orientuotas perspektyvas. Duomenys, informacija bei žinios yra integruotos vienos sistemos sudedamosios dalys, negalinčios funkcionuoti viena be kitos. Todėl žinių kaupimas dažnai suprantamas kaip nenutrūkstamas duomenų bei informacijos transformavimo į žinias procesas (žr. 6 pav.).



6 pav. Naujų žinių kūrimas ir jų pavertimas vertę turinčiais produktais, paslaugomis ar procesais.

Šaltinis: Skyrme, David J. Knowledge management to knowledge commerce. [žiūrėta 2004 m. Spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://dev.skyrme.com/pubs/kmxmas99.htm>

K.Wiig pasiūlė suskirstyti žinias į keturis sampratos lygius: 1) žinios apie tikslą arba taip vadinamos idealistinės žinios; 2) susistemintos žinios; 3) praktinės žinios; 4) automatinės žinios.

Žinios apie tikslą arba taip vadinamos idealistinės žinios – tai pasaulėžiūra, tikslai, suvokimo sistema. Šios žinios tik iš dalies yra laikomos realiomis, nes didžiosios jų dalies mes nei neįsivaizduojame ir naudojamės jomis nesąmoningai. Šių žinių pagalba mes apsprendžiame savo galimybes, keliame sau tikslus ir formuluojame vertybes.

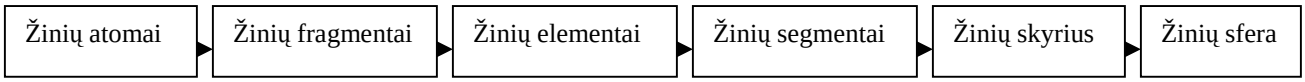
Susistemintos žinios – tai sistemų, schemų ir metodų žinios. Mes naudojamės jomis, norėdami iš esmės išanalizuoti priežastis, suformuluoti naujus požiūrius, priimti alternatyvius sprendimus.

Praktinės žinios – tai gebėjimas priimti sprendimą. Mes naudojamės šiomis žiniomis, atlikdami kasdieninius darbus ir priiminėdami sprendimus.

Automatinės žinios – tai tos žinios, prie kurių mes jau pripratę ir kuriomis naudojamės tais atvejais, kada mums nereikia logiškų apmąstymų.

Žinių, kurios yra svarbios organizacijos procese, tipas nulems jų kaupimo ir dokumentacijos metodikas.

K. Wiig išskiria tokius hierarchinius žinių vienetus (žr. 7 pav.):



7 pav. Hierarchiniai žinių vienetai

Šaltinis: Мильнер, Б.З. (2003). *Управление знаниями*. Москва, ИНФРА. P. 59.

1.2.4. Žinių klasifikacija, šaltiniai, kaupimas bei sklaida

Žinių klasifikacija

Б.З.Мильнер teigia, kad yra formalios, neformalios, akivaizdžios ir neakivaizdžios žinios:

1. *Formalios žinios* yra pranašesnės prieš neformalias ir neakivaizdžias žinias. Tikslios žinios gali būti pavaizduotos tekste, grafike, lentelėse ir visa tai jau galima interpretuoti ir naudoti. Be to šias žinias galima saugoti, reikiamu metu manipuliuoti ir kurti naujas žinias.
2. *Neformalias žinias* reikia paversti formaliomis, nes kitu atveju jos gali taip ir likti nepanaudotos. Neformalių žinių šaltiniu gali būti įmonės darbuotojai, klientai, valdžios organai, mokymo įstaigos ir pan. Individiduali ir korporacinė atminties sistema, fiksuojanti žinias ir patirtį, yra puikus žinių šaltinis, todėl organizacijoje turi būti skatinama komunikacija tarp darbuotojų, lyderių stebėjimas, motyvacija dalintis turima informacija.
3. *Akivaizdžios žinios* yra aiškiai apibrėžtos ir saugomos. Jos pristatomos įmonės dokumentuose, straipsniuose, patentuose, leidimuose, video ar audio įrašuose ir t.t.
4. *Neakivaizdžios žinios* yra nesuformuluotos, grindžiamos asmenine patirtimi, sunkiai kuriamos ir kaupiamos. Išmokimas ir fiziniai gebėjimai gali tapti tiksliomis žiniomis, stebėjimo arba diskusijos metu. Neakivaizdžių žinių šaltiniais gali būti darbuotojų patirtis, atmintis, moralinės normos, stereotipai ir įsitikinimai, organizacijos kultūra, socialinės ir politinės normos. Todėl žinių valdymas turi paversti individualius išmokimus organizaciniais.

Vidinias įmonės žinias galima suskirstyti į tris kategorijas:

1. Know-how (praktinės žinios).
2. Know-way (teorinės žinios).
3. Know-what (strateginės žinios) (Мильнер, 2003).

David J.Skyrme nurodo, kad verslo siekiančios organizacijos turėtų daugiausia dėmesio skirti šioms žinių rūšims:

- *Žinios apie klientus*. Iš esmės kiekvienos apklausos sąrašo viršuje yra klientų žinojimas, kaip gyvybiškai svarbus žinojimas. Vis dėlto dauguma organizacijų ne tik nežino apie klientus tiek, kiek manosi žinančios, bet ir nesujungia į visumą tų žinių, kurias organizacija turi. Tokie pavyzdžiai yra ypač vertingi, pasitaikius panašioms situacijoms ateityje.
- *Žinios procesuose.* Automatizuoto proceso metu žinojimas įterpiamas į technologinį procesą arba kompiuterinę programą. Tačiau toks kodavimas paprastai pašalina didžiąją dalį svarbių numanomų specialistų žinių. Kadangi tai yra gyvybiškai svarbios meta-žinios, kurios gali padėti organizacijai tapti kur kas efektyvesne, į tai turėtų būti atkreiptas ypatingas dėmesys.
- *Žinios žmonėse.* Tikriausiai 90% profesionalias paslaugas teikiančios organizacijos žinių yra žmonėse. Vis dėlto, kai žiniomis dalinamasi, jos tampa dar vertingesnės organizacijai kaip visumai. Svarbiausias daugelio žinių programų stabdis yra tas, kad tuo sunkiai įgytu žinojimu nėra noriai dalijamasi, o tai galima būtų laikyti svarbiausia kultūros ir elgesio problema. Organizacijos aukštesnis valdymo lygmuo turėtų būti laidus keitimuisi informacija. Todėl svarbi žinių vadybos užduotis yra kurti aplinką ir organizacinę kultūrą, kurioje žmonės, turintys svarbių žinių, galėtų nevaržomai veikti. Svarbu suprasti, kaip galima juos motyvuoti, paremti jų asmeninį tobulėjimą ir tinkamai jiems atsilyginti – tai yra pagrindai, siekiant paskatinti norimą elgesį.
- *Užregistruotos žinios*. Daugybė organizacijų nežino, ką jos jau žino. Įgytos žinios neužfiksuojamos panaudojimui kitu laiku ir kitoje vietoje. Todėl efektyvios žinių programos skiria ypatingą dėmesį žinių užfiksavimui, atliekant kiekvienos dienos darbus ir užduotis. Organizacijos "žinių žemėlapis" turi turėti tris esmines koordinates: *ką* organizacija žino, *kur* tos žinios yra ir *kaip* jas galima panaudoti. Vienas iš žinių vadybos bazinių principų: arba reikia žinoti patį subjektą, arba žinoti, kur ir kaip tai galima gauti.
- *Žinios tarpusavio santykiuose.* Dažnai į asmenines žinias tarpusavio santykiuose žiūrima pro pirštus. Du žmonės, kurie ilgą laiką dirbo kartu, instinktyviai žino vienas kito požiūrį, ką reikia išreikšti ir į ką atsižvelgti. Kai firmos reorganizuojamos, šios žinios lengvai prarandamos. Augant bendravimo poreikiui su išorės partneriais ir

agentūromis, organizacijos turi labiau stengtis užfiksuoti kai kurias iš tų žinių ir organizuoti susirinkimus, kur tie santykiai būtų sustiprinti.

- *Žinios, kaip turtas.* Įprastai atvaizduojamos keturios intelektualaus turto kategorijos – *žmogiškasis kapitalas* (techninės žinios, įgūdžių ir patirties lygiai), *klientų kapitalas* (klientų tipai ir jų kiekis, verslo vertė, klientai, kurie padidina organizacijos turimas žinias), *struktūrinis kapitalas* (duomenų bazės, verslo procesai, infrastruktūra ir pan.) bei *intelektualinė nuosavybė* (prekinio ženklo vertė, dizainas, autorinės teisės ir pan.).

Tokiu būdu įmanoma kontroliuoti intelektualinio turto rodiklius, kurie naudojami kelti valdymo tikslams, kurti papildomą neapčiuopiamą vertę ir teigiamai įtakoti korporacijos augimą (Skyrme, 2004).

Žinių šaltiniai

Žinios gali būti gaunamos tiek iš išorinių tiek iš vidinių šaltinių (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Vidiniai ir išoriniai žinių šaltiniai

Vidiniai šaltiniai	**Išoriniai šaltiniai**
Organizacijos specialistai	Publikacijos (knygos, žurnalai, konferencijų medžiaga, ataskaitos ir pan.
Vidiniai tiekėjai ir užsakovai	Konsultacinės paslaugos
Įmonės tyrinėjimai, eksperimentai	Specialūs dokumentai
Procesų modeliavimas	Komercinės duomenų bazės, ekspertų žinių sistemos
Politika, praktika, metodai	Šakinės konferencijos
Vidiniai mokymai	Kursai, seminarai, simpoziumai
Organizacijos ateitis (uždaviniai, vertybės, principai)	Panašių kompanijų patirtis
Verslo strategija	Grįžtamoji informacija iš agentų
Operatyvinis planavimas, biudžetas	Grįžtamoji informacija iš tiekėjų
Organizacinis valdymas (funkcijos, atsakomybė)	Grįžtamoji informacija iš klientų
Organizacijos struktūra	Nauji bendradarbiai
Praktinė patirtis ir darbo analizavimas (projektai, kokybės gerinimo tarnyba ir pan.)	Vadybininkai-konsultantai
Nuolatinė procesų dokumentacija	Moksliniai tyrinėjimai
Darbuotojų pasiūlymai	Darbo metodų tyrimai
Informacinė medžiaga	Bendradarbiavimas, partnerystė, aljansai
	Internetiniai tinklai
	Masinės informavimo priemonės

Šaltinis: Мильнер, Б.З. (2003). *Управление знаниями*. Москва, ИНФРА.

Žinių kaupimas ir sklaida

Žinių kaupimas ir naudojimas tam, kad pasiekti užsibrėžtų tikslų, yra „žinių organizavimo“, t.y. struktūros, kai suvokiama išorinių ir vidinių žinių svarbą ir stengiasi, kad darbuotojai, akcininkai ir vartotojai maksimaliai taikytų įvairias jų praktinio panaudojimo technologijas, formavimo pagrindas. Sukaupimas ir susikoncentravimas žinių organizavimo ir informacijos srityje suformuoja *korporacinę atmintį*.

Korporacinės atminties sukūrimas yra galutinis intelektualiojo kapitalo dokumentavimo tikslas. Kiekviena organizacija turėtų imtis priemonių tam, kad neakivaizdžias žinias paverstų akivaizdžiomis. Šito galima pasiekti, teikiant pagalbą tiems žmonės, kurie turi neakivaizdžias, užslėptas žinias, kad padėti jiems tas žinias paversti akivaizdžiomis. Visos žinios ar informacija, turinčios teigiamą įtaką organizavimo procesui, privalo būti išsaugotos korporacinėje atmintyje. Prie jų priskiriamos žinios apie produkciją, gamybos procesus, klientus, rinkos poreikius, finansinius rezultatus, praktinį patyrimą, strateginius planus, tikslus ir kt. *Profesinės* organizacijos *žinios* taip pat privalo būti korporacinės atminties dalimi. Prie profesinių žinių priskiriamos:

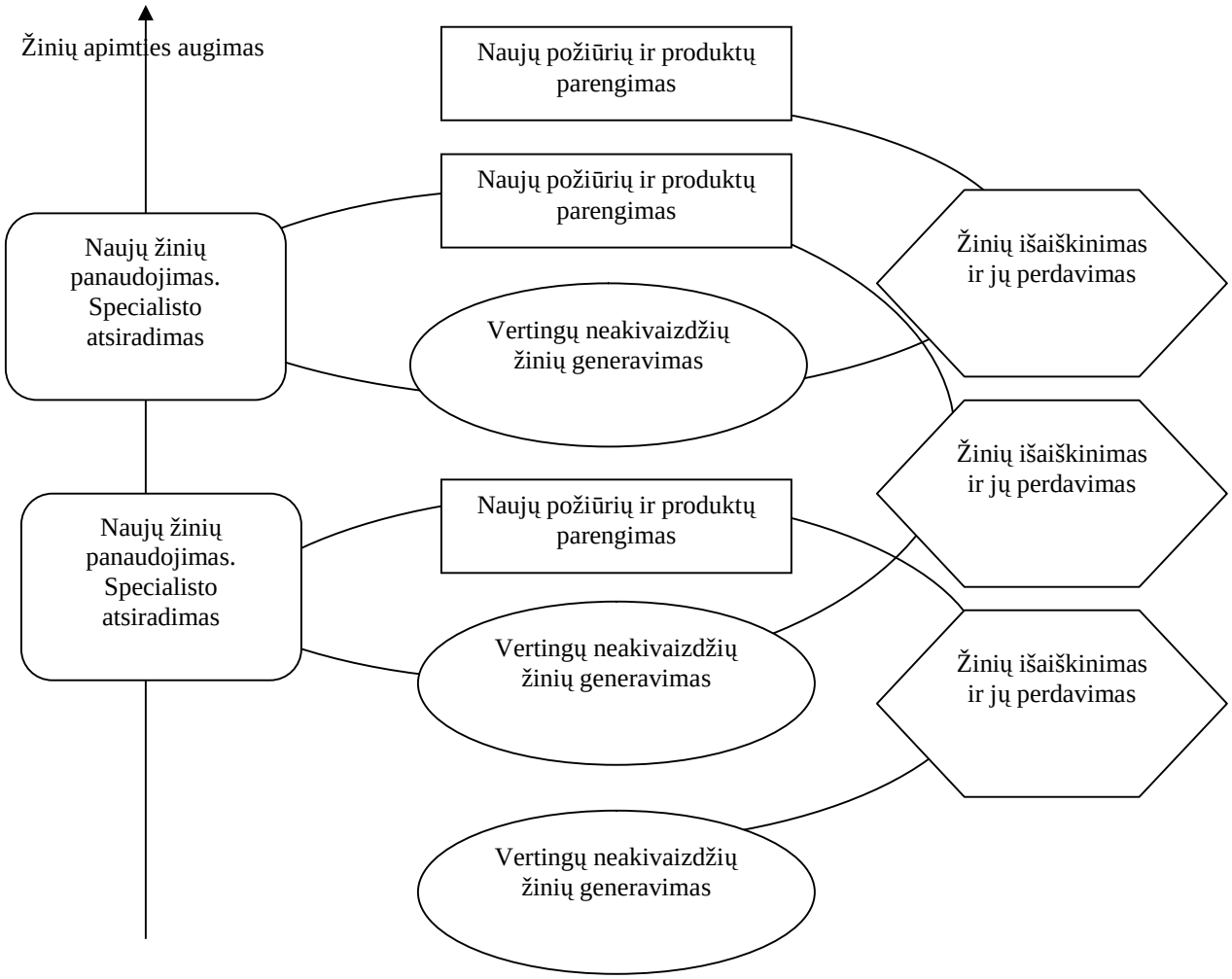
- pažinimo žinios („žinau, kad“) – meistriškas bazinės disciplinos valdymas, pasiekiamas intensyvaus mokymo(si) ir sertifikavimo būdu;
- praktinis meistriškumas („žinau, kaip“) – „knyginį mokymą“ paverčia efektyviu atlikimu. Sugebėjimas pritaikyti taisykles, priskiriamas tam tikrai disciplinai, tuo tikslu, kad išspręsti sudėtingas realias problemas;
- sistemingas supratimas („žinau, kodėl“) – gilus tarpusavio santykių, priežasčių ir pasekmių, esančių tam tikros disciplinos pagrindu, pažinimas;
- asmeninė kūrybos motyvacija („noriu žinoti, kodėl“) – apima valią, motyvaciją ir nusiteikimą, kad pasiseks.

Organizacijos, ugdančios savo darbuotojų troškimą žinoti („noriu žinoti, kodėl“), gali tikėtis sėkmės dinamiškų laikmečio pasikeitimų tėkmėje ir vis atnaujinti savo pažinimo žinias, praktinį meistriškumą ir sisteminį supratimą tuo tikslu, kad galėtų konkuruoti produkcijos ir paslaugų rinkoje. Vystant korporacinę organizacijos atmintį, galima palengvinti apsikeitimą žiniomis, nes naujovės, realizuojamos viename organizacijos skyriuje, tampa prieinamomis ir kitiems skyriams, jeigu jos išlieka organizacijos atmintyje.

Korporacinė atmintis dalijama į keturis pagrindinius tipus: a) „viršūnė“; b) „kempinė“; c) „leidėjas“; ir d) „siurblys“. *„Viršūnė“* – korporacinės atminties organizavimo forma – naudojama kaip archyvas, į kurį, reikalui esant, galima kreiptis. Tai pasyvus žinių gavimas ir toks pat pasyvus

jų skleidimas. *„Kempinė“* suteikia daug aktyvesnį informacijos rinkimą nei „viršūnė“. Šiuo atveju sukuriama pakankamai pilna korporacinė atmintis, kurios naudojimas, norint pagerinti organizacinių procesų kokybę, priklauso nuo kiekvieno darbuotojo atskirai. *„Leidėjas“* naudoja daug aktyvesnę žinių skleidimo formą nei „viršūnė“. Korporacinės atminties koordinatorių funkcija yra laikoma gautos patirties analizė, jos sujungimas su korporacinės atminties žiniomis ir apjungtų žinių nukreipimas į darbuotojus, kuriems gautas patyrimas gali būti aktualus. *„Siurblys“* – pats sudėtingiausias korporacinės atminties tipas. Į jo sudėtį įeina kiek aktyvaus žinių rinkimo elementai, tiek ir aktyvaus jų skleidimo elementai.

Prie žinių apimties gausinimo būdų priskiriami papildomas lavinimasis, papildomas praktinis lavinimasis, knygų ir periodikos leidinių skaitymas, kitų žinių šaltinių panaudojimas, darbo vietoje ir bandymų metu įgyta patirtis, tyrinėjimai ir lavinimasis, personalo inovacinė veikla. Korporacinės žinių bazės spiralės formos vystymosi procesas pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Spiralės formos žinių apimties vystymosi procesas

Šaltinis: Мильнер, Б.З. (2003). *Управление знаниями*. Москва, ИНФРА.

2. AB “LIETUVOS TELEKOMAS” – BESIMOKANTI ORGANIZACIJA

2.1. AB „Lietuvos telekomas“ šalies telekomunikacijų rinkoje

XX a. pabaigoje, labai greitai vystantis senoms ir kuriantis naujoms technologijoms, paslaugų sektorius įgavo didelę svarbą šalių ekonomikai. Telekomunikacijų paslaugų sektorius yra ypač svarbus, nes jis įtakoja ne tik ekonominį šalies gyvenimą , bet ir padeda spręsti socialines problemas. Telekomunikacijų paslaugų sektorius sukuria vis daugiau darbo vietų bei duoda didesnes pajamas nei kada nors anksčiau (Armalytė, 2001). AB “Lietuvos telekomo” 2004 metų ataskaitoje nurodoma, kad Lietuvos telekomunikacijų rinka, apimanti fiksuotojo telefono ryšio, mobiliojo telefono ryšio, skirtųjų linijų, prieigos prie interneto bei tinklų sujungimo paslaugas, 2004 m. buvo įvertinta 2,14 mlrd.litų.

AB „Lietuvos telekomas“ - viena seniausiai ir sėkmingiausiai dirbančių Lietuvos įmonių, žinoma beveik kiekvienam Lietuvos gyventojui.

Savo veiklą pradėjusi kaip valstybinė įmonė, 1998 m. AB „Lietuvos telekomas“ buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos įmonės „Sonera“ konsorciumui „Amber Teleholding A/S“.

Per keletą metų po privatizacijos AB „Lietuvos telekomas“ sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotų į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose.

Šiandien AB „Lietuvos telekomas“ užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Esami bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams. Nuo 1998 m. į tinklo skaitmeninimą investuoti 2 milijardai litų bei stipriai išplėtotas ADSL technologija pagrįstas tinklas, leido AB „Lietuvos telekomui“ išsikovoti lyderio pozicijas sparčiausiai augančioje interneto prieigos paslaugų rinkoje. Nuo 2005 metų bendrovė šalyje pradėjo diegti spartų 2 Mb/s belaidžio plačiajuosčio interneto tinklą. Naujų technologijų ir efektyvių verslo vadybos sprendimų dėka pastaruosius kelerius metus bendrovės interneto vartotojų skaičius kasmet padvigubėja.

Per antrinę įmonę UAB „Lintel“ bendrovė valdo didžiausią pagal verslo apimtis ir moderniausią pagal technologijas bei vadybą skambučių valdymo centrą Lietuvoje

XX a. pabaigoje išryškėjo telekomunikacijų sektoriaus liberalizavimo tendencija - buvo nuspręsta pereiti nuo monopolinės prie konkurencinės rinkos. Nuo 2003 m. sausio 1 d. įsigaliojęs naujos redakcijos Telekomunikacijų įstatymas nustatė iš esmės naują telekomunikacijų sektoriaus reguliavimo tvarką: nebeliko telekomunikacinės veiklos licenzijavimo ir AB "Lietuvos telekomas" monopolio.

2004 m. AB „Lietuvos telekomas" išlaikė lyderio pozicijas fiksuotojo telefono ryšio bei interneto paslaugų rinkose. Ryšių reguliavimo tarnybos (RRT) duomenimis, 2004 m. ketvirtajį ketvirtį „Lietuvos telekomo" fiksuotojo telefono ryšio (neįskaitant tinklų sujungimo) rinkos dalis pagal pajamas buvo 94,4 proc., o pagal bendrą pokalbių srautą – 95 proc. 2004 m. pabaigoje AB „Lietuvos telekomo" interneto paslaugomis naudojosi 16,3 proc. visų Lietuvos interneto vartotojų. Pagal pajamas 2004 m. ketvirtajį ketvirtį bendrovei teko 47,3 proc. 2004 m. AB „Lietuvos telekomas" išliko pagrindiniu duomenų perdavimo paslaugų teikėju Lietuvoje – rinkos tyrimo duomenimis, daugiau kaip 60 proc. šių paslaugų vartotojų buvo Bendrovos klientai.

Vadovaujantis įstatymu nuo 2003 m. sausio 1 d. AB „Lietuvos telekomas" kartu su antrinėmis įmonėmis yra pripažintas didelę įtaką turinčiu operatoriumi bendrojo fiksuotojo telefono ryšio paslaugų ir tinklų, skirtųjų linijų paslaugų ir tinklų sujungimo paslaugų rinkose.

Pagrindiniai AB „Lietuvos telekomas" konkurentai yra mobiliojo ryšio operatoriai UAB „Omnitel", UAB „Bitė GSM" ir UAB „Tele2", kurie taip pat teikia duomenų perdavimo ir interneto prieigos paslaugas.

Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis 2004 m. pabaigoje fiksuotojo telefono ryšio veikla vertėsi 24 ūkio subjektai. 21 įmonė teikė tarptautinių pokalbių paslaugas, 9 iš jų (AB „Lietuvos telekomas", UAB „Eurocom", UB „FCL", VĮ „Infostruktūra", AB „Lietuvos geležinkeliai", UAB „Nacionalinis telekomunikacijų tinklas", UAB „Neltė", AB „Ogmios centras", UAB „Omnitel") taip pat teikė vietinių ir (arba) tarpmiestinių pokalbių paslaugas, likusios teikė tik tranzito ar kitas didmenines paslaugas. Interneto prieigos paslaugas 2004 m. pabaigoje teikė 98 teikėjai.

Taigi konkurencija neatsiejama sudedamoji rinkos aplinkos dalis. Rinka yra neįmanoma be konkurencijos. L.Armalytė išskiria tokius konkurencinius pranašumus: žinomas įmonės vardas, *įmonės darbuotojų meistriškumas ir didelė patirtis*, gera paslaugų kokybė, glaudūs tiekėjų ir klientų ryšiai, kryptingas orientavimasis į klientus, jų poreikius bei pageidavimus ir pan. Įmonės pranašumai konkurencinėje rinkoje susiję ne tik su naujų technologijų naudojimu, paslaugų paketo modernizavimu, paslaugų kokybės užtikrinimu, bet ir kvalifikuotu personalu.

Taigi bendrovė apibūdinama kaip : “patikima (laikosi žodžio ir socialiai atsakinga, novatoriška, įgyvendinanti naujoves (teikia modernias paslaugas, remdamasi pažangiomis technologijomis), pažangi (besivystanti, plėtra pagal rinkos reikalavimus), atvira (lanksti ir bendradarbiaujanti).

Socialinė ir verslo partnerystė

2004 m. AB „Lietuvos telekomas“ rėmimo projektams skyrė beveik 3 mln. litų. Didžiausią dėmesį bendrovė skyrė švietimui, informacinės visuomenės plėtrai bei sportui. Daugiausia paramos sulaukė „Nacionalinis egzaminų centras“, Švietimo ir mokslo ministerijos rengiamos akcijos „Nesiparink.egzaminai.lt“, „Su žiniomis į Europą“ bei „Į mokyklą pakeliui“. Trečius metus iš eilės bendrovė savo iniciatyva surengė projektą „Geriausi mokiniai renka geriausius mokytojus“, bei įgyvendino interneto edukacinį projektą 65-iose Lietuvos mokyklose.

2004 m. AB „Lietuvos telekomas“ rėmė įvairius informacinės visuomenės forumus: „Žinių ekonomikos įmonė 2004“, „Atsakingas verslas visuomenėje“ ir kt.

Siekdamas prisidėti prie didžiųjų miestų ir provincijos atskirties mažinimo, AB „Lietuvos telekomas“ nemažą dėmesį skyrė regioninėms miestų šventėms, puoselėjančioms bendruomenės ryšius bei prisidedančioms prie Lietuvos kultūros reprezentavimo užsienyje.

AB „Lietuvos telekomas“ taip pat yra pagrindinis moterų krepšinio komandos „Lietuvos telekomas“, sudarančios Lietuvos moterų krepšinio rinktinės pagrindą, rėmėjas.

AB „Lietuvos telekomas“ keisdamas struktūrą, mažindama darbuotojų skaičių, tuo pačiu ir administravimo išlaidas ieško vis naujų galimybių rinkos, paslaugų pardavimų plėtrai, todėl kiekviename regione AB „Lietuvos telekomas“ teikiamas paslaugas galima įsigyti Verslo partnerių („Simas“ atstovai, UAB Aideta, UAB ICG, UAB BMS, UAB Sonex kompiuteriai, UAB Optimalūs kompiuteriai ir t.t.) salonuose. Čia suteikiama išsami informacija apie AB „Lietuvos telekomas“ paslaugas.

2.2. Darbuotojų kompetencija

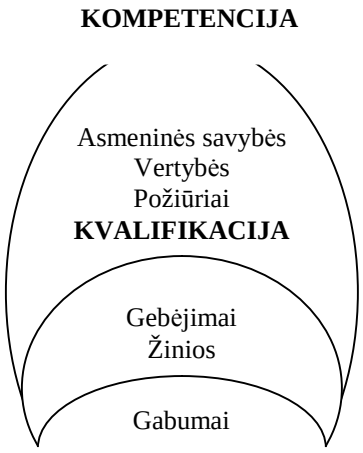
AB “Lietuvos telekomo ” generalinio direktoriaus kreipimęsi į darbuotojus teigiama: „Mūsų bendrovės tikslas – būti geriausiu ryšio paslaugų partneriu Lietuvoje . Turime stengtis, kad klientai, bendraudami su mumis, jaustųsi gerai. Kiekviena jiems skirta minutė, kiekvienas patarimas, informacijos, žinių suteikimas ar malonus žodis padės pritraukti ir išlaikyti klientus. Jei klientai bus patenkinti, tai reikš, kad mūsų bendrovė skiriasi nuo kitų , ir tai bus konkurencinis privalumas. „ Taigi labai aktualus įmonėje tampa darbuotojų tobulinimosi, kompetencijos kėlimo klausimas.

Gnoseologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, o pastaroji pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo institucijose patvirtinimas. Pastarųjų metų tyrinėjimuose R.Laužackas (1997) atskyrė kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, nors jis teigia, kad šių sąvokų skirtumai nėra dideli, tačiau atkreipia dėmesį į tai, „kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo proceso tikslai.“

Meistriškas įgūdžių taikymas kintančiose situacijose gali būti laikomas kompetencija. Kita vertus, tarpasmeninėje ir bendravimo veikloje kompetencijos raiška negali būti užtikrinta vien tik įgūdžių demonstravimu. Jungiamoji grandis tarp įgūdžių ir kompetencijos gali būti gebėjimas įgūdžius taikyti praktikoje.

Gebėjimo samprata irgi gana sudėtinga. Pagal L.Jovaišą, gebėjimas apima psichologinį pagrindą, nusakomą gabumais, išvystomais į gebėjimus; pedagoginį pagrindą – žinias, mokėjimus, įgūdžius; socialinį pagrindą – teisę veikti ir kt.

Turint omeny, kad kompetencijos samprata labiau atspindi veiklos pasaulio interesus, o žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimai atskleidė žmogaus vertybių, požiūrių ir asmeninių savybių įtaką kompetencijos raiškai, tai vertybinės nuostatos ir asmeninės charakteristikos bei įgytos žinios ir išplėtoti gebėjimai įgijus formalią kvalifikaciją sudaro žmogui galimybę tapti kompetetingam. Todėl galima daryti išvadą, kad žinios ir gebėjimai lemia kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis (žr. 9 pav.):



9 pav. Kompetencijos fenomeno struktūra

Šaltinis: Lepaitė, D. (2003). *Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.

AB "Lietuvos telekomas" kompetencija apibrėžiama taip: "sugebėti suteikti naudos bendrovei ir jos klientams. Sugebėti panaudoti reikalingą patirtį, žinias ir įgūdžius kiekvienoje konkrečioje situacijoje". Paprasčiau tariant, tai žmogaus sugebėjimas būti nuolat besikeičiančios bendrovės dalimi, nuolat siekti darbo efektyvumo, domėtis Bendrovės tikslais, vertybėmis, reaguoti į aplinkos pasikeitimus, aktyviai dalyvauti sėkmingai kuriant bendrovės verslą. Kompetetingi darbuotojai - viena iš pagrindinių bendrovės sėkmės garantų.

Vis dinamiškesnė verslo aplinka priverčia gerai apmąstyti būdus, kuriais vadovaujantis reikės efektyviai konkuruoti atviroje rinkoje. Visiškai aišku, kad būtina skirti laiko ir lėšų tobulinti svarbiausią bendrovės turtą: darbo jėgos išteklius ir intelektinį kapitalą. Didelis dėmesys skiriamas ugdymui, turint omenyje spartų technologijų tobulėjimą. Tačiau to nepakanka parengti darbuotojus kūrybingai ir efektyviai dirbti verslo aplinkoje. Reikalinga vientisa/bendra bendrovės kompetencijos tobulinimo sistema ir metodika, kuri leistų:

- tiksliai nustatyti tobulinimosi prioritetus;
- kryptingai ugdyti bendrovės darbuotojus;
- visapusiškai išnaudoti jų teigiamas savybes ir galimybes;
- planuoti jų karjerą.

Norint, kad darbuotojų veiklos rezultatas bendrovei būtų efektyvus, labai svarbu, kad darbuotojai aiškiai suprastų bendrovės tikslus, o tuo pačiu ir savo tikslus ir užduotis. Aiškiai

suformuluoti tobulinimosi tikslai skatina darbuotoją labiau susitelkti dirbti, ieškoti geresnių darbo metodų.

Kompetencijos ugdymas - tai viena iš priemonių darbuotojus skatinti nuolat tobulėti. Kompetencijos planavimo tikslas - užtikrinti, kad bendrovėje dirbtų kvalifikuoti specialistai ir vadovai. Jo esmę sudaro darbuotojo ir vadovo pokalbis (dialogas), kurio metu šalys turi prieiti prie bendros nuomonės dėl darbuotojo kompetencijos įvairiose veiklos srityse ir sudaryti ateinančių metų asmeninį ugdymo planą. Darbuotojai skatinami, kad kalbėdamiesi su savo vadovais, išsakytų nuomonę apie savo darbo rezultatus bei taikomus metodus, aptartų darbo perspektyvas, teiktų pasiūlymus dėl asmeninės ugdymo programos bei viso padalinio darbo tobulinimo.

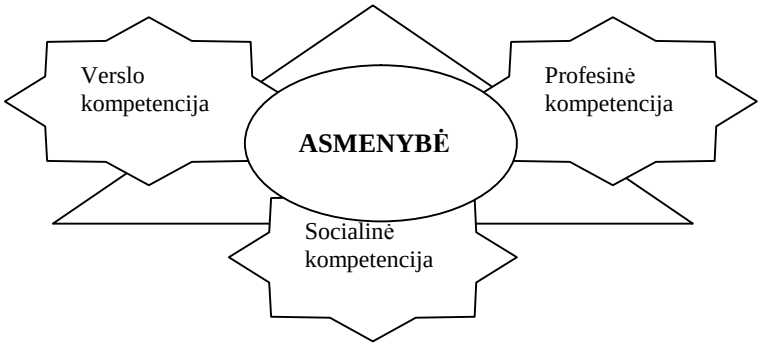
Įgyvendinusi Kompetencijos planavimo procesą, bendrovė turės personalo valdymo priemonę, padėsiančią kryptingai ugdyti darbuotojus, visapusiškai išnaudoti jų geras savybes ir galimybes, planuoti jų karjerą.

Kompetencijos sritis - tai konkrečios žinios, sugebėjimai ir įgūdžiai reikalingi tam tikroje veiklos srityje. Kompetencijos sritys skiriamos į strategines (bendras visai bendrovei) ir specifines (reikalingas tam tikram darbui ar užduočiai atlikti).

AB “Lietuvos telekomas” išskiriamos 5 strateginės kompetencijos sritys:

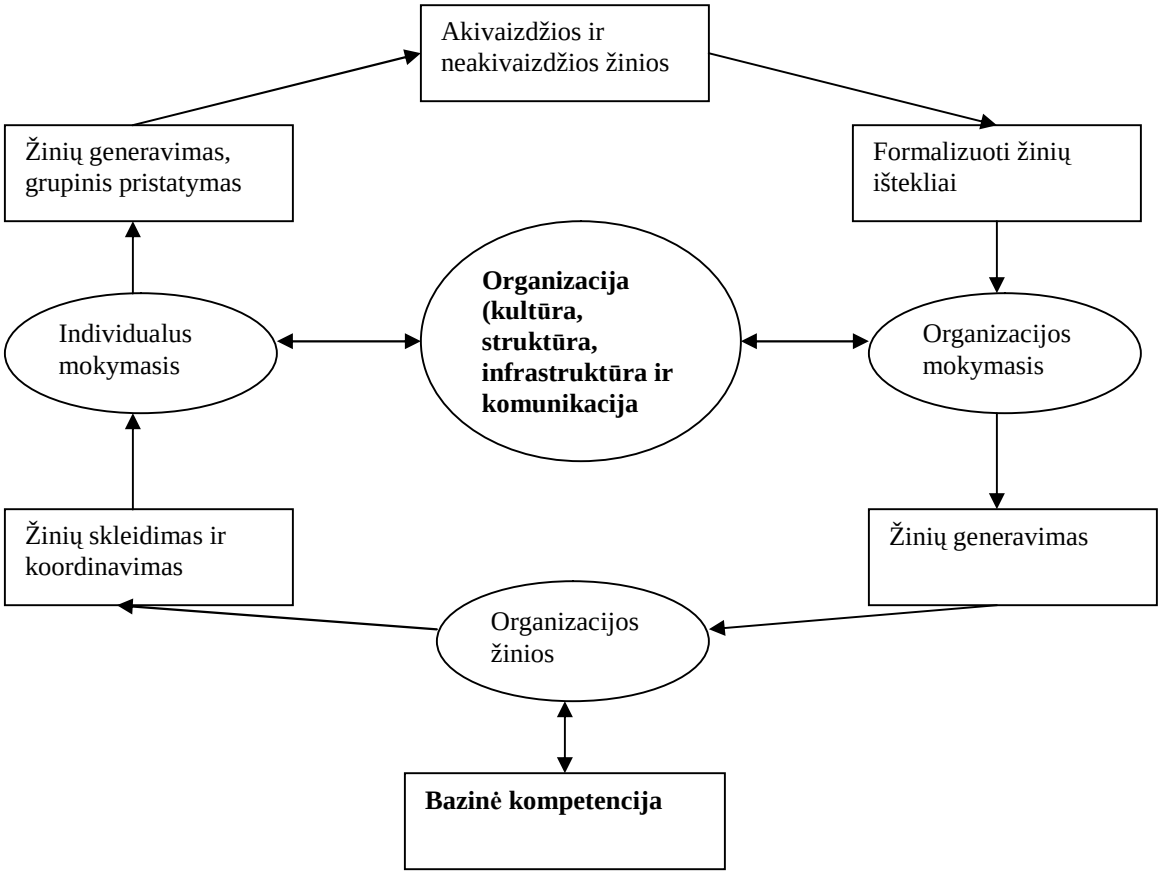
- žinoti klientų poreikius;
- turėti bendrą supratimą apie bendrovės verslą, organizaciją ir kasdieninį darbą;
- turėti konkrečiai profesijai reikalingų žinių ir įgūdžių;
- turėti anglų kalbos pagrindus;
- turėti darbo kompiuteriu pagrindus.

Šiandien kompetetingas darbuotojas turi ne tik turėti gerų profesinių žinių, bet ir sugebėti dirbti kūrybiškai, savarankiškai, atsakingai. Todėl kiekvienam bendrovės darbuotojui reikalingos žinios, sugebėjimai ir įgūdžiai verslo, socialinėje ir profesinėje srityse (žr. 10 pav.).



10 pav. AB “Lietuvos telekomas” darbuotojams reikalingos kompetencijų sritys

Žinių didinimui papildomai reikalingi: išsilavinimas, praktiniai mokymai, knygų periodikos skaitymas, informacijos gavimas iš interneto ir kitų elektroninių sistemų, mokymasis darbo vietoje, mokymasis iš patirties, tyrimai, inovacijos žmogiškųjų išteklių valdyme. Spiralinį organizacijos bazinės kompetencijos vystymąsi, t.y. ryšius tarp žinių, mokymo ir bazinės kompetencijos būtų galima pavaizduoti taip (žr. 11 pav.):



11 pav. Žinios, mokymasis ir bazinė organizacijos kompetencija.

Šaltinis: Мильнер, Б.З. (2003). *Управление знаниями*. Москва, ИНФРА.

Apibrėžus bendrovės *viziją, misiją, vertybes* bei sėkmės veiksnius, darbuotojai sutelkiami bendrų *tikslų* įgyvendinimui ir kūrybiškam darbui. Naujas požiūris į verslą ugdomas per įvairius *renginius, akcijas, kompleksinius mokymus*, aktyviai juose dalyvaujant ir siūlant bei realizuojant idėjas ir vertingus sumanymus. Nauji iššūkiai kelia didelius reikalavimus darbuotojų *kvalifikacijai*.

Kartu siekiama vieno iš pagrindinių tikslų – iš esmės pagerinti klientų aptarnavimo, apskritai darbo, kokybę. Sukurti ir įdiegti klientų aptarnavimo kokybės standartai ir kokybės įvertinimo sistema. Parengta klientų aptarnavimo mokymų programa bei iškeltas uždavinys plėtoti tokią *organizacijos kultūrą*, kurioje klientų aptarnavimo kokybė yra viena iš kertinių vertybių.

Didelis dėmesys buvo skiriamas *bendradarbiavimo tarp įmonės padalinių* stiprinimui. Siekiant plėtoti į darbo rezultatą orientuotą organizacijos kultūra bei skatinti darbuotojus įgyvendinti finansinius ir nefinansinius bendrovės tikslus, buvo tobulinama darbuotojų premijavimo sistema. Įgyvendinimui visos organizacijos mastu parengta *darbuotojų veiklos vertinimo sistema*.

Bendrovė nuolat rūpinasi darbuotojų ugdymu: 2004 m. daugiau kaip pusė darbuotojų buvo įtraukti į įvairias mokymo programas, toliau buvo remiamos darbuotojų studijos įvairiuose Lietuvos universitetuose, baigta 4-oji ir pradėta 5-oji Perspektyvių darbuotojų ugdymo programa. Atsižvelgdama į tai, kad tinkamas vadovavimas yra vienas iš verslo sėkmės garantų, 2003 metais bendrovė daug dėmesio skyrė vadovų ugdymui. Buvo įgyvendinamos specialios vadovų ugdymo programos, remiamos vadovų vadybos magistrantūros studijos universitetuose ir kitose Lietuvos ir užsienio aukštojo mokslo institucijose.

Kompetencijos ugdymo centras

AB „Lietuvos telekomas“ Kompetencijos ugdymo centras (KUC) - viena didžiausių darbuotojų ugdymo įstaigų Lietuvoje, teikia darbuotojų ugdymo paslaugas įvairioms Lietuvos bei užsienio bendrovėms ir organizacijoms bei didžiausiai Lietuvoje telekomunikacijų įmonei AB „Lietuvos telekomas“ ir jos antrinėms įmonėms. Kompetencijos ugdymo centras aptarnauja apie 4,000 AB „Lietuvos telekomas" įmonių grupės darbuotojų ir vis labiau orientuojasi į išorės klientus. KUC darbo rezultatas 2002 metais - beveik 50 000 žmogaus mokymo dienų. Šiuo metu centre dirba 12 darbuotojų.

Pagrindinės veiklos kryptys yra vadovų ir vadybininkų mokymai, informacinių technologijų (IT) ir telekomunikacijų srities (Microsoft, Cisco, ECDL, Nortel ir t.t.) mokymai, konsultavimas bei kompleksiniai ugdymo sprendimai ir projektai, specialios ugdymo programos (pvz., AB „Lietuvos telekome“ sėkmingai įgyvendinta Perspektyvių darbuotojų ugdymo programa), seminarų, kursų, studijų vizitų rengimas, konsultacijų teikimas, mokymo paslaugos kliento darbovietėje bei kitų vadybos, personalo valdymo, rinkodaros, pardavimo, klientų aptarnavimo, telekomunikacijų, informacinių technologijų ir kitų sričių specialistų ugdymo metodų taikymas.

Būdamas „Microsoft“ sertifikuotu mokymo sprendimų partneriu (angl. Microsoft Certified Partner for Learning Solutions), KUC teikia „Microsoft“ mokymo paslaugas, konsultacijas ir išduoda sertifikatus.

KUC yra pirmasis ir didžiausias šalyje testavimo centras Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimui (EKVP) gauti.

KUC yra oficialus PMI (Project Management Institute, JAV) mokymo paslaugų teikėjas (Registered Education Provider (R.E.P.)).

Nuo 2002 m. pradžios KUC, bendradarbiaudamas su oficialiu „Cisco Systems“ mokymo partneriu „NIL Data Communications Services GmbH“, teikia sertifikuotus „Cisco Systems“ kursus Lietuvoje ir yra vienintelis oficialus šios kompanijos atstovas Baltijos šalyse.

KUC organizuoja sertifikuotus HP-UX bei HP OpenView kursus kompiuterinių tinklų profesionalams.

Periodiškai organizuojami sertifikuoti Sun Microsystems kursai operacinės sistemos administratoriams Solaris System Administration. KUC jau ketvirtus metus sėkmingai organizuoja sertifikuotus Vanguard kursus.

Mokymai vykdomi taikant šiuos metodus:

● *El. Mokymasis* (galimybė mokytis savarankiškai, bet kada ir bet kur, naudojantis internetu, specializuotomis programomis, savikontrolės priemonėmis, kompiuterizuotais žinių testais, nuolat atnaujinama metodine medžiaga).

● *Nuotolinis mokymasis* (galimybė mokytis savarankiškai, rinktis patogų mokymosi tvarkaraštį, naudotis asmeniniais kompiuteriais ir internetu, tiesiogiai bendrauti su kuratoriumi bei tarpusavyje).

● *Atvejų analizė ir palyginimas* (galimybė mokytis kolektyviai ir individualiai, naudojant atvejų modeliavimą, žaidimus ir praktinius užsiėmimus).

● *Praktikoje įgyjama patirtimi grindžiamas mokymasis* (ypač tinka lyderio savybėms, vadovavimo sugebėjimams, kolektyvinio darbo įgūdžiams, savivokai ugdyti).

● *Ryšiai su mentoriais ir kuratoriais* (ypač tinka įvairiems asmeniniams ir profesiniams sugebėjimams ugdyti).

● *Kiti metodai* (mokymasis komandoje, dienoraščiai saviugdai, vaidmenų kaita, pažintiniai vizitai, mokymasis mokant kitus ir t.t.).

Per pastaruosius keletą metų akcinėje bendrovėje „Lietuvos telekomas“ sukurtos ir ne kartą sėkmingai įgyvendintos tikslinės darbuotojų ugdymo *programos*:

Naujų darbuotojų adaptacijos programa skirta padėti naujiems darbuotojams sėkmingai pritapti naujoje darbovietėje: sužinoti kiek galima daugiau apie darbą bei aplinką, jaustis laukiamiems, išvengti streso bei adaptacijos krizės, kuo greičiau įsitraukti į darbą ir siekti gerų darbo rezultatų.

Pirmoji *adaptacijos programa* bendrovėje įgyvendinta 2000 metais. Kasmet įgyvendinamos 3 – 4 tokios programos. Kaskart programoje dalyvauja per 50 naujų ar darbo vietą bendrovėje keičiančių darbuotojų.

Viduriniojo valdymo lygio vadovų ugdymo programos tikslas – subalansuoti viduriniosios grandies vadovų profesinę, verslo ir socialinę kompetenciją, suteikiant teorinių žinių, jas įtvirtinant realiomis praktinėmis užduotimis, gerinti įmonės vadovų ir jiems pavaldžių darbuotojų tarpusavio ryšius, į programą įtraukiant aukščiausiojo lygio vadovus. Programa, kurioje dalyvavo per 100 viduriniojo valdymo lygio vadovų, įgyvendinta 2001 – 2002 metais. Darbuotojų nuomonės tyrimo duomenimis, įgyvendinus programą, bendrovėje pagerėjo vadovų ir pavaldinių ryšiai, vadovai įgijo lyderiavimo įgūdžių.

Perspektyvių darbuotojų ugdymo programa suteikia galimybę įgyti naujų verslo, įmonės valdymo, taip pat su pagrindine įmonės verslo sritimi susijusių žinių ir padeda kryptingai tobulėti. Pirmą kartą programa įgyvendinta 2000 metais. Nuo tada programa kartojama kasmet. Joje kasmet dalyvauja apie 25 bendrovės darbuotojus.

Stažuotojų programa – tai vienas iš kompetetingų specialistų pritraukimo ir parengimo būdų. Programos tikslas – įdarbinti grupę jaunų perspektyvių žmonių ir parengti juos dirbti įmonėje. Ugdymo programą sudaro tarpusavyje derinamas teorinis ir praktinis mokymas. Programos metu jos dalyviai įgyja supratimą apie verslą, įmonės viziją, misiją, tikslus ir strategiją, išmoksta dirbti komandoje, projektų darbo grupėse, vadovauti projektams ir procesams, suprasti kliento poreikių svarbą, pasirengia tobulėti savarankiškai. Pirmoji programa bendrovėje pradėta įgyvendinti 1999 metais. Iki šiol sėkmingai įgyvendintos 2 programos, kurių metu parengti 34 jauni įvairių veiklos sričių specialistai, šiandien bendrovėje einantys atsakingas pareigas.

Taip pat organizuojami trumpalaikiai kursai tokie kaip ”Darbas su klientais pagal AB ”Lietuvos telekomas” klientų aptarnavimo standartą”, ”Pardavimas klientų aptarnavimo metu” ir pan.

2.3. Valdymo politikos aspektai, nukreipiantys organizaciją mokymosi linkme

Atlikus AB ”Lietuvos telekomas” tikslinių dokumentų (įsakymų, darbo sutarties) analizę, išskirti tokie valdymo politikos aspektai, nukreipiantys organizaciją mokymosi linkme (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Valdymo politikos aspektai, nukreipiantys organizaciją mokymosi linkme

Personalo valdymo principai	• Orientacija į verslą ir veiklos rezultatus; • Komandinis darbas ir partnerystė; • Visi turi klientus – vidaus arba išorės; • Įgaliojimų ir atsakomybės suteikimas; • Horizontalus bendravimas ir bendradarbiavimas.
Personalo valdymo procesai	*Atranka:* Bendrovės tikslas – sukurti ir plėtoti ilgalaikius darbo santykius su darbuotojais. Siekiant supažindinti naujai priimtus darbuotojus su bendrovės veikla, pagrindiniais produktais bei paslaugomis, struktūra, istorija, organizacijos kultūra, naujiems darbuotojams organizuojama įvadinė programa. *Ugdymas ir vadyba:* Darbuotojų profesinis tobulėjimas - bendra bendrovės ir darbuotojo atsakomybė. Pirmas žingsnis darbuotojų ugdymo link – veiklos vertinimas. Bendrovė kuria įvairias mokymosi galimybes – ir darbo vietoje, Kompetencijų ugdymo centre, ir kitur. Bendrovė skatina ir pagal galimybes palaiko darbuotojų siekius tęsti tolimesnį bendrąjį lavinimąsi. *Atlyginimas ir skatinimas*: Bendrovė siekia pasamdyti, išlaikyti ir skatinti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Darbo užmokesčio principai yra teisėti, orientuoti į vidinį teisingumą ir išorinį konkurencingumą.
Misija	Mes tenkiname klientų bendravimo ir informacijos *poreikius*, teikdami aukštos kokybės ir paprastas naudoti ryšio paslaugas.
Vizija	Geriausias ryšio paslaugų partneris Lietuvoje.
Vertybės	*Atvirumas*: mes atvirai bendraujame ir esame atviri naujovėms ir pokyčiams. *Atsakingumas*: santykius su klientais, bendradarbiais ir visuomene grindžiame atsakingumo principu ir laikomės duoto žodžio. *Veiklumas*: suvokiame verslo aplinką ir kuriame vertę vartotojams ir akcininkams. *Bendradarbiavimas*: su klientais ir kolegomis esame pagarbūs ir geranoriški.
Pagrindiniai sėkmės faktoriai	Pagrindiniai sėkmės faktoriai, atspindintys organizacijos mokymąsi: • Vidinė kultūra:

	• Bendravimas organizacijos viduje; • Biurokratijos panaikinimas – procesų supaprastinimas; • Lankstumas; • Atsakingumas. • Bendradarbiavimas ir partnerystė – komandinės dvasios ugdymas. • Darbuotojų motyvacijos didinimas. • „TeliaSonera" įmonių grupės verslo srities žinių pasitelkimas .
Tikslai	Iš septynių žingsnių bendrovės programos, galima išskirti 2 tikslus susijusius su organizacijos mokymusi: • Pagerinti organizacijos vidaus kultūrą ir personalo strategiją; • Priimti darbuotojų idėjas, kurios leistų išlikti telekomunikacijų rinkos lyderiu ne mažiau kaip iki 2010 metų.
Kolektyvinės sutartis	• Mokymosi atostogos suteikiamos pagal išankstinę mokymo įstaigos pažymą toje pažymoje nurodytam laikotarpiui ir apmokamos, atsižvelgiant į tai, kiek darbuotojo studijos atitinka jo darbo kompetenciją. • Bendrovės darbuotojų ugdymas ir jo apmokėjimas vykdomas pagal kasmetinius ugdymo planus, sudarytus įvertinus padalinių vadovų ir darbuotojų susitarimus dėl reikiamo mokymo bei atsižvelgiant į bendrovės plėtros krypties ir finansines galimybes. • Tais atvejais, kai bendrovės darbuotojų ugdymas vykdomas pagal brangias kompetencijos tobulinimo programas, vadovaudamiesi bendrovėje galiojančia politika ir tvarka, Darbdavys ir darbuotojas susitaria dėl lėšų darbuotojo kompetencijai ugdyti panaudojimo ir atlyginimo tvarkos sąlygų, įrašydami tai į darbuotojo darbo sutartį. • Darbdavys, vadovaudamasis studijų rėmimo politika ir studijų apmokėjimo tvarka, gali sudaryti studijų apmokėjimo sutartis su bendrovės darbuotojais, kurių studijos aukštosiose universitetinėse mokyklose atitinka individualius kompetencijos ugdymo planus, ir mokėti už tas studijas sutartyje numatytomis sąlygomis. • Nustatant apmokėjimo už suteikiamas mokymosi atostogas dydį, darbuotojo vadovas turi įvertinti, kiek darbuotojo studijų programos ir individualūs studijų planai atitinka jo kompetencijos tobulinimo reikmes. • Jei studijų programos ir individualūs studijų planai atitinka darbuotojo kompetencijos tobulinimo reikmes, mokymosi atostogų laikotarpiu mokamas vidutinis darbo užmokestis.

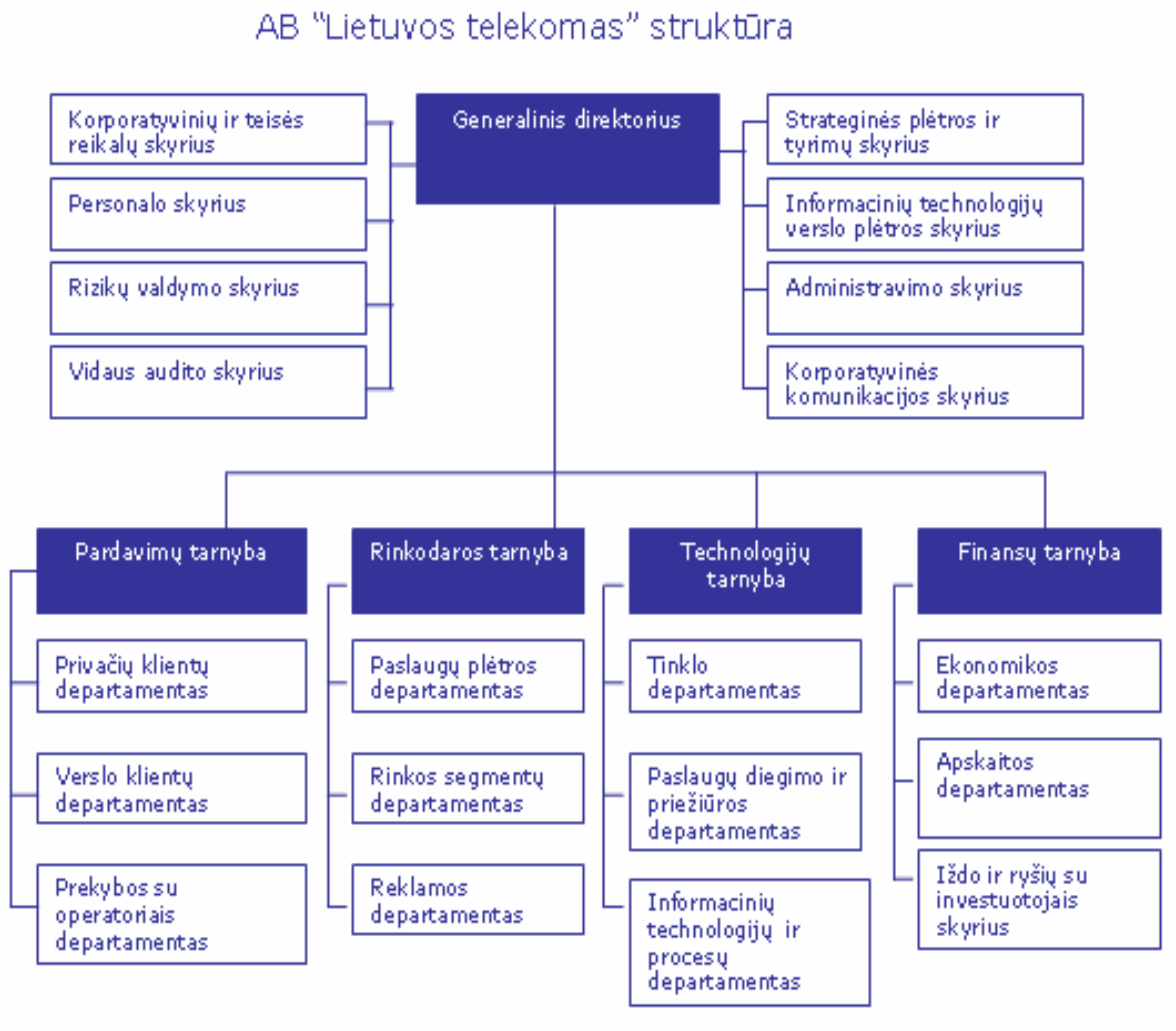
	• Kitais atvejais mokymosi atostogų laikotarpiu mokama darbuotojo ir jo vadovo sutarta vidutinio darbo užmokesčio dalis.
AB „Lietuvos telekomas“ įmonių darbuotojų studijų rėmimo politika	Tikslas – užtikrinti, kad darbuotojų kompetencijos tobulinimas ilgalaikėse programose būtų naudingas AB „Lietuvos telekomas“ verslui, klientams ir asmeniškai patiems darbuotojams. Principai: • Kompetencijos tobulinimas nėra visiškai naujos specialybės, pagal kurią asmuo gal ir pageidautų dirbti ateityje, įgijimas universitetuose. Tai – turimų fundamentalių žinių gilinimas aukštesnės pakopos studijų programose. • Pirmiausia remiamas tobulinimas tų kompetencijos sričių, kurios AB „Lietuvos telekomas“ įmonėms yra ypatingai aktualios. • AB „Lietuvos telekomas“ įmonės remia darbuotojų siekius ir iniciatyvą tobulinti kompetenciją, ją panaudoti kasdieniniame darbe (tiek besimokant, tiek baigus studijas), tuo atnešant naudos AB „Lietuvos telekomas“ įmonėms ir klientams, bet ne norą gauti dokumentą, tik liudijantį turimas žinias. • AB „Lietuvos telekomas“ įmonės siekia, kad tokiu būdu tobulinant savo kompetenciją, matytųsi ir paties darbuotojo indėlis. Todėl AB „Lietuvos telekomas“ įmonių parama šioje kompetencijos tobulinimo srityje – tai atitinkamos studijų dalies sumokėjimas. • Kiekviena AB „Lietuvos telekomas“ įmonė kas pusmetį įvertina pagrindines finansuotinas studijų kryptis ir jų finansavimo prioritetus. Tai nulemia kompetencijos tobulinimo poreikiai ir AB „Lietuvos telekomas“ įmonių finansinės galimybės.

AB „Lietuvos telekomas“ struktūra

Struktūra tai organizacijos „griaučiai“, kurie daugiausiai nulemia ir kitas esmines jos charakteristikas. Struktūra lemia komandos grandinės pobūdį, organizacijos „aukštumą“ arba „plokštumą“, centralizacijos arba decentralizacijos laipsnį, galių pasiskirstymą ir kt. (Želvys, 2003) .

AB „Lietuvos telekomas“ struktūra yra funkcinė (žr. 12 pav.) t.y. „organizacijoje į atskirus padalinius suburiami vienoje ar keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse dirbantys, t.y. panašias funkcijas atliekantys darbuotojai, kiekvienam padaliniui vadovauja vadovas, pavaldus aukštesnio lygio vadovybei“ (Želvys, 2003) . Deja ši struktūra nėra lanksti, o tai trukdo organizacijai mokytis, nes atskiri padaliniai savo tikslus gali vertinti labiau už bendrus organizacijos tikslus, ir dėl to gali kilti konfliktai; didelėse organizacijose komandų grandinė nuo vadovo iki vykdytojo gali

pasidaryti pernelyg ilga, o tai trukdo operatyviai gauti informaciją, įsisavinti žinias, pritaikyti jas konkrečioje situacijoje.



12 pav. AB „Lietuvos telekomas“ struktūra

Mokymo planavimo procesas

Kompetencijos planavimo proceso esmę sudaro darbuotojo ir vadovo pokalbis (dialogas), kurio metu abi šalys turi prieiti prie bendros nuomonės dėl darbuotojo kompetencijos įvairiose veiklos srityse ir sudaryti ateinančių metų asmeninį ugdymo mplaną. Darbuotojai skatinami, kad kalbėdamiesi su vadovais, išsakytų nuomonę apie savo darbo rezultatus bei taikomus metodus, aptartų darbo perspektyvas, teiktų pasiūlymus dėl asmeninės ugdymo programos bei viso padalinio darbo tobulinimo.

Kompetencijos planavimo proceso pasirengimo etape organizuojama funkcinio padalinio vadovų grpė, kuri kartu su Kompetencijos planavimo proceso vadovu sudaro pareigybės, esančios tame padalinyje, kompetencijos reikalavimus. Darbuotojai kartu su proceso vadovu aptaria, kaip

pasirengti pokalbiui su vadovu, kaip analizuoti savo darbą ir įvertinti pasiektus rezultatus. Taip pat pasirengimo etape vadovai, kurie kalbėsis su darbuotojais, dalyvauja specializuotoje mokymo programoje. Pokalbių metu vadovai kalbasi tik su savo tiesioginiais pavaldiniais.

Kai pokalbiai su kiekvienu padaliniu įvyksta, vadovas parengia bendrą suvestinę Kompetencijos ugdymo centrui. Kompetencijos ugdymo centras, savo ruožtu, pasiūlo įvairius ugdymo metodus bei programas.

Vadovų dalyvavimas edukaciniuose procesuose

AB "Lietuvos telekomas" yra viena iš sėkmingiausiai verslo pokyčius įgyvendinančių Lietuvos bendrovių, kurios Kompetencijos ugdymo centras (KUC) prisideda prie jų valdymo bei įvairiapusės vadovų kompetencijos ir jų patirties kaupimo. Tai unikalus kapitalas, kuris kartu su tarptautine partnerių patirtimi yra perduodamas ir kitų Lietuvos įmonių vadovams. Kompetencijos ugdymo centras, kartu su tarptautine Belgijos vadybos bendrovė “Performance Plus International” (PPI), 2003 metais įgyvendino specializuotą programą skirtą aukščiausiojo lygio ir funkciniams vadovams. Programą sudaro tokie seminarai: ateities lyderis ir strateginė lyderystė, sėkmingos pardavimo bendrovės modelis, klientų aptarnavimo sėkmė, pokyčių valdymas, konkurencinė rinkodaros strategija, personalo valdymas XXI amžiuje ir t.t

2005 m. siekiant įvertinti valdymo kokybę, vadovų ugdymo poreikius, bei geriau suprasti darbuotojų lūkesčius, atliktas vadovavimo kompetencijos tyrimas, kuriame dalyvavo visi vadovai. Bendrovė rūpinosi ir vadovų ugdymu: visų grandžių vadovai dalyvavo lyderystės bei permainų valdymo programoje,nemažai jų vyko į mokymus, seminarus bei konferencijas Lietuvoje ir užsienyje. Apskritai daugiau kaip 2800 darbuotojų buvo įtraukti į įvairias mokymo programas, tarp jų - apie 1200 darbuotojų ir įvairių grandžių vadovų mokėsi dirbti pagal AB „Lietuvos telekomas“ klientų aptarnavimo standartą, o pardavimo žinias ir įgūdžius tobulino daugiau kaip 320 šios srities specialistų. Toliau buvo remiamos darbuotojų studijos įvairiuose Lietuvos universitetuose, baigta 5-oji Perspektyvių darbuotojų ugdymo programa.

Tai pat vadovai yra atsakingi už savo pavaldinių kompetencijos ugdymą, individualių mokymosi poreikių įvertinimą, programų efektyvumą, todėl dauguma vadovų kartu dalyvauja darbuotojų mokymo programose arba kitokiu būdu susipažįsta su mokymų medžiaga.

Kontrolės sistema, mokymo rezultatų įvertinimas

Mokymo efektyvumą geriausiai atspindi darbo rezultatai. Pastaruoju metu AB „Lietuvos telekomas“ atlieka *Slapto pirkimo tyrimą*, kuris išryškina ir įvertina įmonės darbuotojų: elgesį, bendravimo būdą, lankstumą, klientų poreikių patenkinimo lygį, požiūrį į klientų aptarnavimą, pardavimus, paslaugų teikimą, nuomonę ir žinias apie konkrečias įmonės paslaugas ir (ar) produktus, lojalumą, požiūrį į savo įmonę ir kt. Slapto pirkimo tyrimo pabaigoje paruošiama raštiška tyrimo ataskaita, kurioje išryškinamos stipriosios ir taisytinos sritys, pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti silpnąsias veiklos puses ir kaip pasiekti aukštesnę klientų aptarnavimo kokybę. Ataskaitą sudaro 2 dalys:

- Kiekybinė analizė. Visi rezultatai pateikiami skaitmenine išraiška. Tai įgalina juos palyginti įvairiais pjūviais: analizuoti bendrą situaciją įmonėje ir kiekviename filiale, lyginti filialus tarpusavyje, fiksuojant kiekvieno jų pažangą klientų aptarnavimo srityje nuo projekto pradžios, lyginti filialus arba visos įmonės situaciją su konkurentais.
- Kokybinė analizė. Ataskaitoje gali būti detaliai aprašomi ir analizuojami Slapto Pirkėjo vizitai, jo įspūdžiai, pastebėjimai, pageidavimai-pasiūlymai.

Darbuotojus su jų darbo rezultatais paprastai supažindina tiesioginis vadovas. Tai ne baudimo įrankis. Be to, problemos retai kyla dėl konkrečių darbuotojų - jos dažniau yra sisteminės, atsirandančios dėl bendros motyvacijos ir mokymų politikos.

2.4. AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos tyrimo rezultatai

2.4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo instrumentarijus

Tyrimas buvo atliekamas 2005-2006 metais. Respondentams elektroniniu AB „Lietuvos telekomas“ paštu (Outlook) su nuoroda į puslapį http://dim.su.lt/~karaliux/testas/index.php

buvo pateiktos anketos (žr. 1 priedą). Anketa buvo rašyta PHP senarijų kalba. Duomenys saugomi duomenų bazėje, vėliau panaudojus ODBC draivery eksportuoti į SPSS.

Klausimynas sudarytas, kaip metodinį pagrindą, naudojant:

1. S.Balčiūno ir R.Balvočiūtės replikacinį (kartotinį) tyrimą. Jame remiamasi Lahteenmaki, Matilla ir Toivonen organizacinio mokymosi (OM) nustatytais raiškos požymiais. Lahteenmaki, Matilla ir Toivonen 1997 metais atliko empirinį tyrimą, kuriuo buvo siekiama sukurti dinamišką OM modelį, kuriame panaudoti trys požiūriai į OM tyrimą (individualus ir organizacijų mokymosi lygmenys, OM konteksto faktoriai ir pokyčių valdymo požiūris). Pradinių tyrimo priemonių šaltiniai buvo ankstesnių mokymosi ir pokyčių proceso tyrimai (Argyris, Shon, 1996; Kline, Saunders, 1993; Senge , 1990). Šiomis priemonėmis buvo tirtos ir įvertintos tokios organizacijos sąlygos kaip darbo proceso organizavimas , grįžtamojo ryšio ir skatinimo sistemos, klimatas ir kultūra, informacijos perdavimas, bendravimo atvirumas, dalyvavimas priimant sprendimus, komandinis darbas, bendradarbiavimas. Klausimai buvo sudaryti taip, kad atsakymai atspindėtų atskirų individų požiūrį į OM ir organizacijoje įgyvendintus pokyčius, turinčius įtakos operatyvinei veiklai, vidiniai darbo kultūrai sisteminiu lygmeniu. Individų ir organizacijos elgsenos aspektai buvo analizuojami pagal 110 požymių. Nors daugelis šių požymių atspindi OM procesą kaip visa apimantį, tačiau vertindami vidinius požymių tarpusavio ryšius tyrėjai padalijo juos į tris grupes, atspindinčias skirtingas mokymosi proceso fazes, kurios atspindi organizacijos mokymosi būklę indiviadualiame, grupiniame ir organizacijos lygmenyse. Lahteenmaki, Matilla ir Toivonen atskleistos priemonės yra tinkamos mokymosi procesui stebėti ir mokymosi raiškai įvertinti. (Balčiūnas, Balvočiūtė, 2005).

   S.Balčiūno ir R.Balvočiūtės atliktame tyrime buvo atrasti keturi prasmingai interpretuotini ir statistiškai pagrįsti faktoriai, atspindintys keturias skirtingas organizacinio mokymosi puses. Sąlyginai jie pavadinti taip: refleksyvumas, kryptingas aktyvumas, mokymosi aplinka ir vadybos funkcijų atlikimas.

2. Karen E. Watkins ir Victoria J. Marsick BO modelį, bei šių autorių sudarytą klausimyną. 60-ies klausimų klausimynas sudarytas pagal mokymosi lygius: individualų, grupinį, organizacinį (Watkins, Marsick, 1999-2005; McCaffrey, 2004)

3. Oksfordo universiteto tęstinių studijų departamento mokslininkų (Bartram, Sharon & Gibson, Brenda (1997); Bee, Frances & Roland (2003); Boydell, T. H. (1990); Williams, Beverley (1998); Wilson, John P. (ed) (2001)) sudarytus klausimynus, skirtus nustatyti kokiame mokymosi lygmenyje yra organizacija , kokie yra individualaus, profesinio, grupinio ir organizacinio mokymosi poreikiai.

4. A.Pundzienės ir V.Dienio „Darbdavių poreikis ir pasirengimas plėtoti mokymąsi darbovietėje“ tyrimo medžiagą.

Anketa buvo sudaryta iš kelių blokų:

1. Įvadinė dalis.
2. „Paso duomenų“ dalis
3. Individualaus mokymosi lygmens tyrimas.
   1) Darbe reikalingų gebėjimų tyrimas.
   2) Asmeninės savybės ir kryptingas aktyvumas.
   3) Asmeninė nuostata mokymosi atžvilgiu.
4. Organizacinio – grupinio mokymosi lygmens tyrimas.
   1) Mokymo metodai.
   2) Mokymo būdai.
   3) Organizacijos aplinka, įtakojanti mokymąsi.

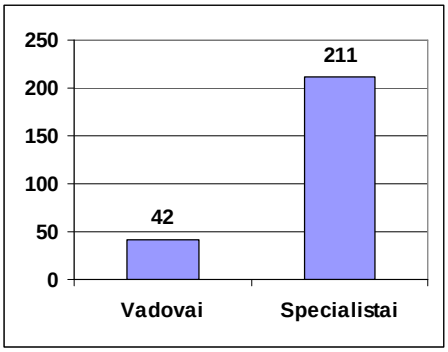
Daugiausia klausimų yra uždaro arba pusiau uždaro tipo. Respondentų nuomonės tyrimui daugiausia naudota Likerto skalė, kur tiriamieji kokį nors teiginį įvertina pagal tokią ranginę skalę: „visada“, „dažnai“, „kartais“, „niekada“, „nežinau“. Arba tiesiog ties kiekvienu teiginiu reikia pažymėti „taip“ arba „ne“. Vadinamoje „paso duomenų“ anketos dalyje taip pat panaudotos nominalinė ir intervalinė skalės.

Tyrimo imtis

Kad tyrimo duomenys būtų kuo reprezentatyvesni, buvo pasirinkta atsitiktinės imties atmaina vadinamoji „lizdinė“ imtis, t.y. „visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį“ (Merkys, 1995). Sudarant atsitiktinę imtį buvo išskirtas visas tiriamųjų AB „Lietuvos telekomas“ darbuotojų sąrašas, atsitiktinai buvo atrinkti Šiaulių, Kauno, Panevėžio regionų privačių klientų, verslo klientų, paslaugų plėtros, paslaugų diegimo ir priežiūros departamentai.

Tiriamieji

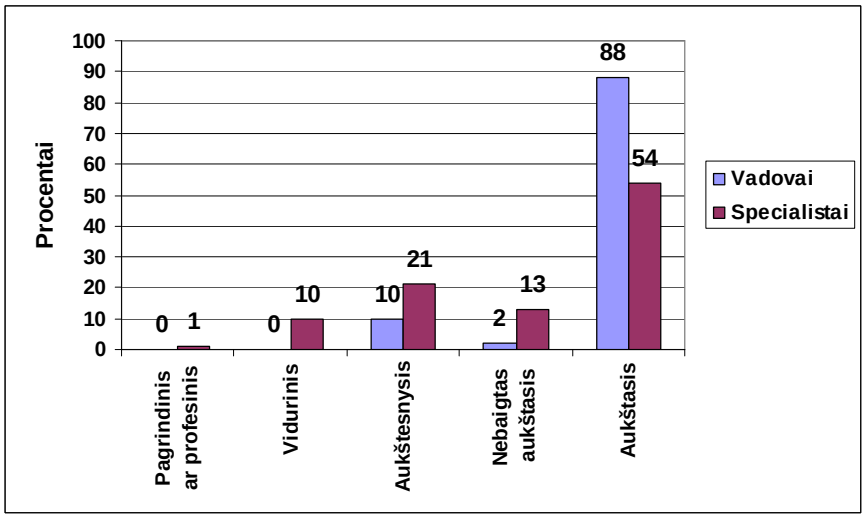
Tyrime iš viso dalyvavo 253 respondentai. Iš jų 133 vyrai ir 120 moterų. Galima išskirti 2 pagrindines tiriamųjų grupes- vadovus ir specialistus (žr. 13 pav.):



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje.

Vidutinis apklaustųjų amžius 35,2 metų, vyriausias respondentas 62 metų, jauniausias- 20 metų. Respondentų amžiaus išskirtų grupių moda – 26-35 metai, ši grupė sudaro 31 %.

Didžioji dauguma apklaustųjų vadovų (88 %) turi aukštąjį išsilavinimą, tik 9 % - aukštesnįjį. Specialistų išsilavinimas įvairesnis, tačiau tendencija išlieka - 54 % darbuotojų turi aukštojo mokslo diplomą (žr. 14 pav.). Taigi, galima teigti, kad išsilavinimo atžvilgiu tiriamųjų imtis reprezentatyvi, nes pagal AB „Lietuvos telekomas“ duomenis apie darbuotojus, nurodoma, kad 47 % specialistų turi aukštąjį išsilavinimą.

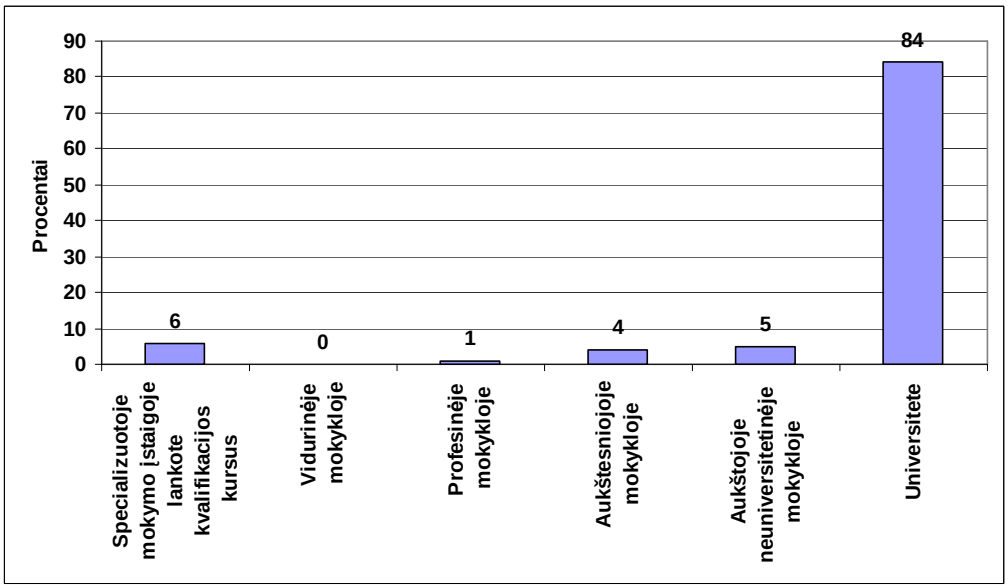


14 pav. Duomenys apie vadovų ir specialistų išsilavinimą.

Ilgiausias darbo stažas yra 44 m., trumpiausias – 1 mėnuo. Kadangi beveik kasmet vykdomi įmonės vidinės struktūros pokyčiai, siekiant padidinti valdymo efektyvumą, bei mažinant administravimo kaštus, bendras darbuotojų skaičius mažėja, bet didėja tiesiogiai klientus

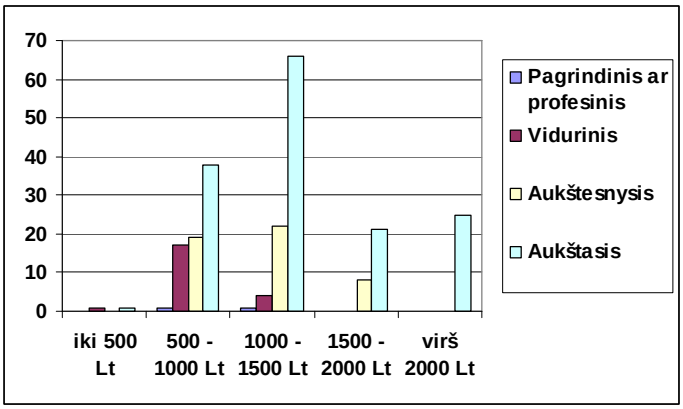
aptarnaujančiųjų skaičius. Pakankamai ilgas darbo stažas (didžiosios dalies respondentų darbo stažas įmonėje yra didesnis nei vidutinis - moda „virš 10 m“, ši grupė sudaro 43 % respondentų) rodo didelį darbuotojų lojalumą įmonei, todėl galima teigti, kad bendrovė vertina kvalifikuotus darbuotojus, o numatant atleidimą iš darbo suteikia persikvalifikavimo galimybę.

79 apklaustieji (31 %) dar mokosi arba studijuoja mokymo įstaigose (žr. 15 pav.):



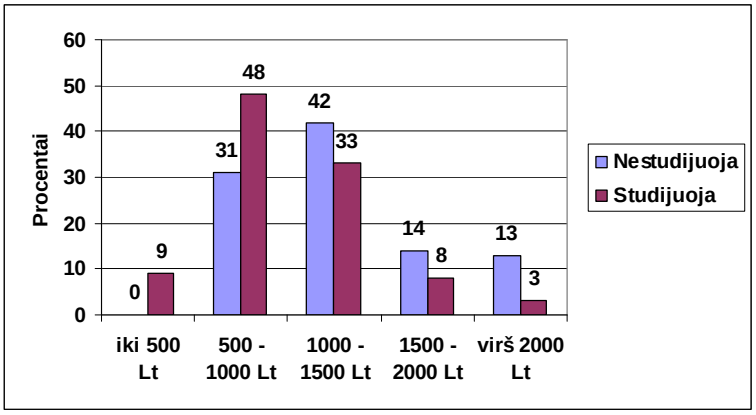
15 pav. Darbuotojų mokslas (studijos) švietimo įstaigose

Dažniausiai literatūroje teigiama, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo lengviau rasti darbą, gauti didesnes pajamas. Esama didelės tikimybės, kad pagrindinio išsilavinimo neturintys asmenys visą gyvenimą gali likti socialiai atskirti ir pasmerkti skurdui, ypač žinių visuomenėje, kur fizinės ir nekvalifikuotos darbo jėgos paklausa sparčiai mažėja. Šis faktas pasitvirtina palyginus darbuotojų išsilavinimą su gaunamomis pajamomis: didžiausią atlyginimą (virš 2000 Lt) gauna tik darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą (žr. 16 pav.).



16 pav. Darbuotojų pajamos pagal išsilavinimą

Pajamos be abejo svarbus veiksnys, didinantis pasitenkinimą darbu. Nors tiesioginė sąsaja tarp mokymosi ir finansinės naudos nebuvo tirta, bet atsižvelgus į esamą padėtį, galime teigti, kad nebestudijuojančių darbuotojų t.y. jau turinčių darbui reikalingą kvalifikaciją ar išsilavinimą atlyginimas yra didesnis (žr. 17 pav.).

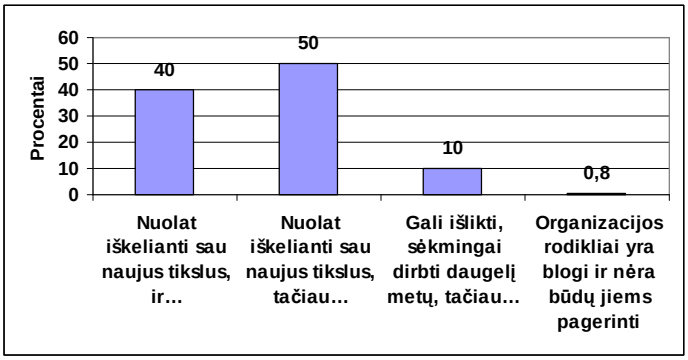


17 pav. Studijuojančiųjų ir nestudijuojančiųjų pajamos

2.4.2. Organizacijos vystymosi vertinimas

Darbuotojai turi suprasti, pripažinti ir įvertinti institucijos vystymąsi. Būtent jie perduoda informaciją apie instituciją visoms išorinėms publikoms. Tokios AB „Lietuvos telekomas“ komunikacijos su darbuotojais priemonės kaip organizacijos leidiniai, informaciniai biuleteniai - operatyvi informacija apie priimamus sprendimus, laiškai darbuotojams, organizacijos metinių ataskaitų ir kitų veiklos dokumentų platinimas, skelbimų lentos, darbuotojų mokymo programos, laisvalaikio organizavimas padeda suformuoti atitinkamą darbuotojų požiūrį į įmonę. Kaip parodė empirinis tyrimas didžioji dauguma vadovų ir specialistų įmonę AB „Lietuvos telekomas“ vertina kaip pakankamai savarankišką ir pajėgią įgyvendinti nepriklausomą strategiją (40%), t.y. organizacija yra lanksti, adaptyvi, iš esmės gali keisti savo veiklą, vystytis ir išlikti funkcionali rinkoje (žr. 18 pav.). Šiuo atveju mokymasis šiuo atveju yra neišvengiamas dalykas. 50 % respondentų teigia, kad AB „Lietuvos telekomas“ turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia siekti strateginių tikslų, tačiau įmonė ne visada pajėgi tuos tikslus įgyvendinti.

Palankiausiai įmonę AB „Lietuvos telekomas“ įvertina tie darbuotojai, kurie joje dirba ilgiausiai, t.y. daugiau nei 10 metų (49 % iš visų manančių, kad AB „Lietuvos telekomas“ nuolat iškelianti sau vis aukštesnius tikslus ir pajėgi juos įgyvendinti).

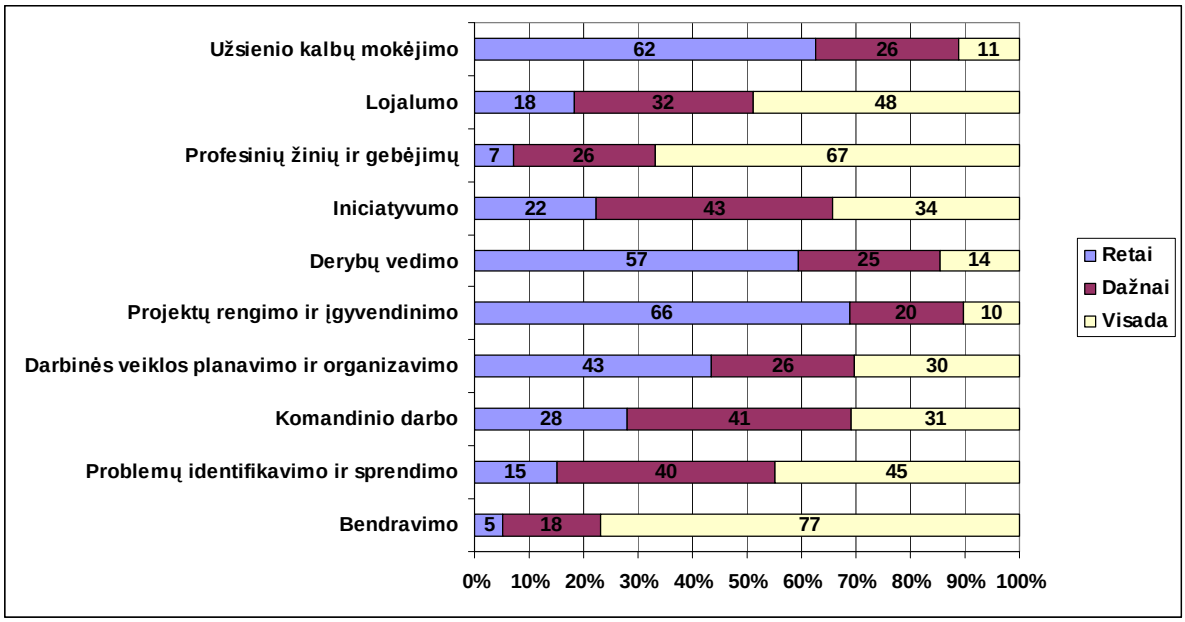


18 pav. Organizacijos apibūdinimas

2.4.3. Darbuotojų gebėjimų poreikių, organizuotų kursų, mokymo vietų bei metodų analizė

Darbuotojų gebėjimų poreikių analizė

Respondentų buvo klausiama, kokie gebėjimai yra svarbiausi jų kaip vadovų ir specialistų darbe, kokių gebėjimų ugdymas turėtų tapti mokymo prioritetu. Apklausa parodė, kad labiausiai AB „Lietuvos telekomas“ nariams reikalingi bendravimo gebėjimai (visada – 77 %, dažnai - 18 %) bei profesinės žinios (visada – 67 %, dažnai - 26 %). Taip pat visada ir dažnai reikalingi darbe yra šie gebėjimai: problemų identifikavimo ir sprendimo (45 % atitinkamai 40 %), komandinio darbo (31 % atitinkamai 41 %), iniciatyvumo (34 % atitinkamai 43 %), lojalumo (48 % atitinkamai 32 %). O projektų rengimo ir įgyvendinimo, užsienio kalbų mokėjimo bei derybų vedimo gebėjimai yra mažiausiai reikalingi (žr. 19 pav). Taigi ganėtinai svarbūs yra gebėjimai, kurie laiduoja produktyvų bendradarbiavimą, vidinių partnerystės tinklų egzistavimą.



19 pav. Darbuotojų gebėjimai (%), reikalingi darbe.

Atlikus aptartųjų gebėjimų faktorinę analizę išryškėjo dvi pagrindinės gebėjimų sritys. Pirmas faktorius turi 34,8% sumarinės dispersijos, antras faktorius – 17,27%. Juos sąlyginai galime pavadinti verslo kompetencija ir profesine kompetencija (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Pagrindiniai asmeninių gebėjimų faktoriai

Nr.	Faktorius	Gebėjimai	Vertė
1.	Veiklos kompetencija	Komandinio darbo	0,648
		Darbinės veiklos planavimo ir organizavimo	0,832
		Projektų rengimo ir įgyvendinimo	0,785
		Derybų vedimo	0,701
		Iniciatyvumo	0,616
2.	Profesinė kompetencija	Bendravimo	0,672
		Problemų identifikavimo ir sprendimo	0,733
		Lojalumo	0,634
		Užsienio kalbų mokėjimo	0,576
		Profesinių žinių ir gebėjimų	0,462

Šie išskirti faktoriai atitinka AB „Lietuvos telekomas“ 2 strategines kompetencijos sritis – verslo ir profesinę kompetenciją, o socialinei kompetencijai priskiriami gebėjimai, tokie kaip komandinis darbas, iniciatyvumas, lojalumas, bendravimas šiuo atveju tolygiai pasiskirstė, bet kaip atskiras faktorius neišryškėjo.

Pirmojo faktoriaus gebėjimai daugiau reikalingi vadybinių funkcijų atlikimui t.y. vadovo darbe, antroje grupėje - specialisto gebėjimų prioritetai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

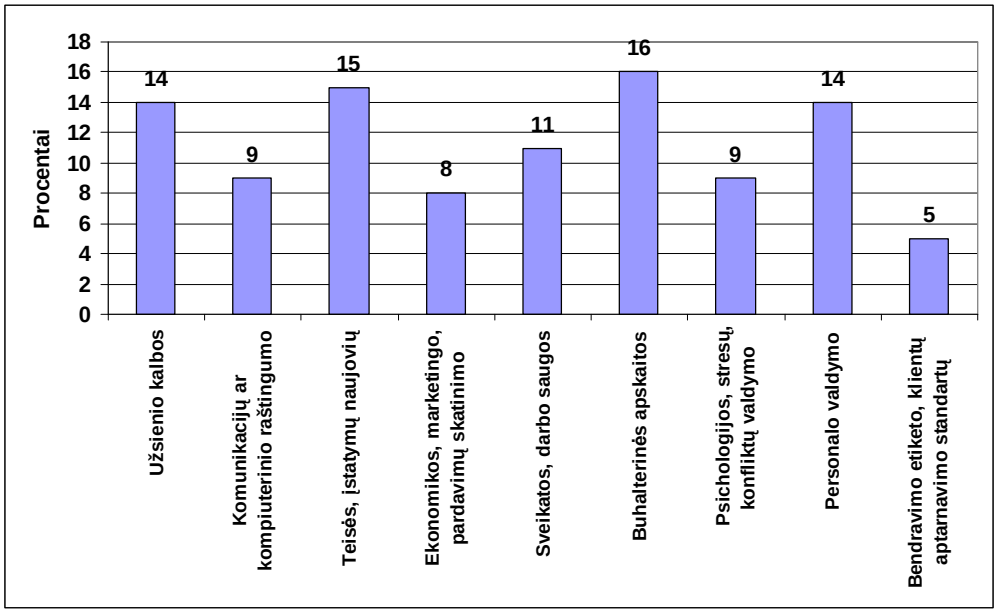
Veiklos kompetencija vadovų ir specialistų darbe

			Veiklos kompetencija				N %
			Nėra	Silpna	Stipri	Labai stipri	
Pareigos	Vadovas	N %	0 0%	3 7,14%	15 35,71%	24 57,14%	42 100%
	Specialistas	N %	66 31.28%	60 28.44%	49 23.22%	39 18.48%	211 100 %
N			63	63	64	63	253

N – respondentų skaičius

Darbuotojams organizuotų kursų analizė

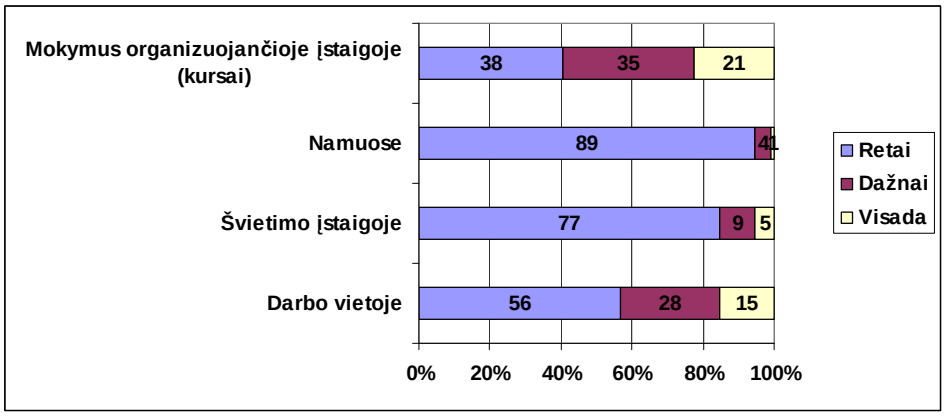
Mokymai tampa įmonių neatskiriama dalimi – steigiami atskiri padaliniai, samdomos konsultacinės kompanijos, investuojamos nemažos lėšos. Prieš nusprendžiant, ar reikia organizuoti įmonėje mokymus, turėtų būti analizuojamas mokymo poreikis, mėginama atsakyti į klausimus, ko reikėtų mokyti, kokios žinios ar įgūdžiai padėtų darbuotojams dirbti efektyviau. Taip pat turi būti atsižvelgta į tai, kokiems dalyviams skirta mokymo programa, kokio lygio problemą norima išspręsti: individualaus lygio (konkrečių darbuotojų poreikiai), sisteminio lygio (visos organizacijos problema) ar strateginio lygio (organizacijos strategijos plėtra). Taigi AB „Lietuvos telekomas“ darbuotojų buvo klausiama, kokius kursus jie lankė, prieš tai ištyrus kokie gebėjimai jiems reikalingi darbe. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, nustatyta, kad dominuojantys mokymai yra sąlygoti situacijos šiandienos darbo pasaulyje. Tai – buhalterinė apskaita (16 %), teisė bei įstatymų naujovės (15 %), užsienio kalba (14 %) (žr. 20 pav.). Šios mokymo programos orientuotos daugiau į individualių įgūdžių mokymą, bet netenkina darbuotojų bendravimo, komandinio darbo poreikių, kurie, kaip nurodė organizacijos darbuotojai, dažniausiai reikalingi darbe. Šis tyrimas įrodo, kad mokymasis organizacijoje yra komercijuojamas arba yra daugiau „mados reikalas“ , pvz., gebėjimų, reikalingų darbe, tyrimas parodė, kad užsienio kalbos žinios labai retai naudojamos, o kursai lankomi dažniausiai.



20 pav. Darbuotojų lankyti kursai

Mokymo vietų analizė

Visada ir dažnai mokymai vyksta mokymus organizuojančioje įstaigoje (21 % atitinkamai 35%), šiek tiek rečiau darbo vietoje (15 % atitinkamai 28 %) t.y. tame pačiame pastate esančiose, mokymui pritaikytose salėse ar kabinetuose (šis klausimas buvo ne visai teisingai suformuluotas - darbo vietą respondentai dažnai suprato kaip visą AB „Lietuvos telekomas“ pastatą, esantį tame pačiame arba kitame mieste, o ne kaip konkrečią savo darbo vietą). Beveik niekada mokymai nevyksta švietimo įstaigose (77 %) ir namuose (89 %) (žr. 21 pav.). Galima daryti išvadą, kad vis dar vyrauja tradicinė mokymo-mokymosi kultūra. Kaip nurodo A.Garalis (2003) vienas iš pagrindinių principinių barjerų trukdančių kurti besimokančią organizaciją yra susijęs su mokymosi organizavimu specialiose institucijose, skiriant per mažai dėmesio mokymuisi darbo vietoje. Vis tik distancinis mokymas, naudojant pažangias technologijas būtų patogesnis, prieinamesnis darbuotojams, netgi reikalaujantis mažiau investicijų, tačiau ne visuomet palankus komandiniam mokymuisi.

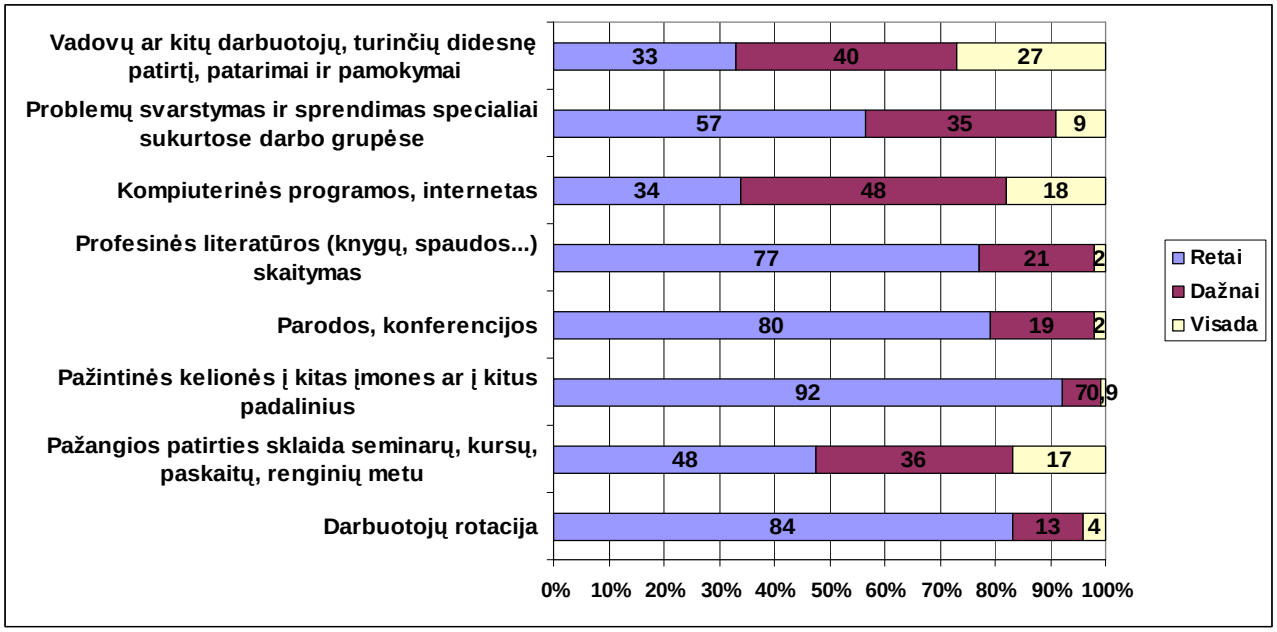


21 pav. Dominuojanti mokymo vieta

Mokymo metodų analizė

Dar vienas klausimų blokas buvo skirtas išsiaiškinti, kokie mokymo būdai yra naudojami organizacijoje. Atsakymų į šiuos klausimus pasiskirstymas pavaizduotas 22 paveiksle**.** Visada ir dažnai taikomi tokie mokymo metodai: kompiuterinės programos, internetas (18 % atitinkamai 48 %); seminarai, kursai, paskaitos (17 % atitinkamai 36 %); bei vadovų ar kitų darbuotojų turinčių didesnę patirtį patarimai ir pamokymai (27 % atitinkamai 40 %). Pastaruosius du A.Garalis priskiria pasyvaus mokymo metodams – t.y. mokoma pasyviai priimti informaciją. Šie metodai populiarūs, tradiciniai, nebrangūs, užtikrina standartizuotą mokymo medžiagos pateikimą ir gali būti panaudoti vienu metu daugeliui žmonių mokyti, bet šių metodų vienintelė grįžtamojo ryšio galimybė yra testai.

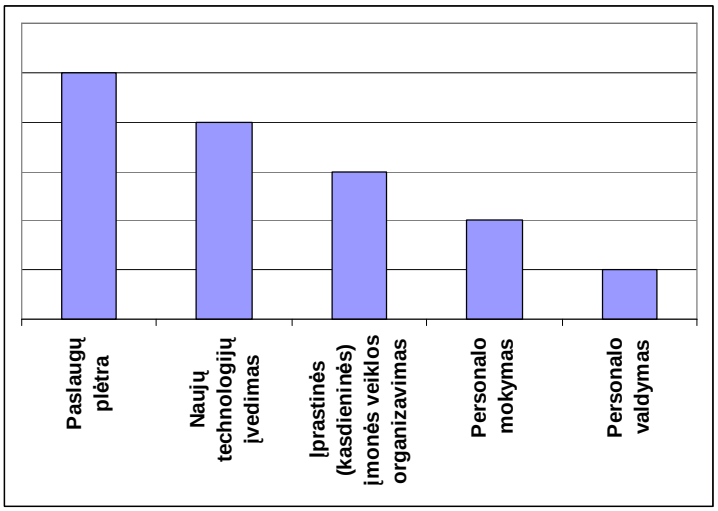
Kompiuterinis mokymas turi visus individualaus mokymo privalumus, kuris užtikrina greitą grįžtamąjį ryšį, valdantį kitą mokymo žingsnį. Taigi šie metodai labiau tinkami profesinėms žinioms perduoti, bet netinkami bendravimo, komandinio darbo, problemų identifikavimo ir sprendimo, iniciatyvumo gebėjimams ugdyti, o pastarieji respondentų yra įvardinti kaip reikalingiausi darbe. Aktyvūs grupiniai metodai, tokie, kaip darbuotojų rotacija (84 %), pažintinės kelionės į kitas įmones ar į kitus padalinius (92 %), grupinis problemų sprendimas (57 %), praktiškai nenaudojami organizuojant mokymus. Todėl darbuotojai praranda galimybę mokytis vienas iš kito, diskutuoti, stimuliuoti mąstymą.



22 pav. Įmonėje taikomi mokymo metodai

Personalo mokymo, kaip organizacinio proceso įvertinimas

AB „Lietuvos telekomas“ narių buvo klausiama, kokie iš išvardintų procesų įmonėje yra svarbiausi, kokie mažiau svarbesni, t.y. respondentai buvo paprašyti išranguoti organizacinius procesus pagal jų svarbą. Paaiškėjo, kad, nors dauguma mano, kad organizacija yra besivystanti, besimokanti, gerai prisitaikanti prie pokyčių, tačiau personalo mokymas lieka priešpaskutinėje vietoje pagal svarbą (žr. 23 pav.). Rezultatai parodė, kad šiuo metu įmonės darbuotojai prioritetus teikia paslaugų plėtrai, naujų technologojų įvedimui, įprastinės (kasdieninės) veiklos organizavimui.



23 pav. Organizacinių procesų svarba

2.4.4. Individualaus mokymo(si) lygmens analizė

Viena klausimų grupė buvo susijusi su individualiu mokymu(si), nes besimokančios organizacijos koncepcija ypač sureikšmina kiekvieno organizacijos nario, t.y. individo, mokymąsi. Individo gebėjimas mokytis yra labai svarbus organizacijai, nes per besimokančius individus mokosi organizacijos. Įmonė negali mokytis, kol jos narių siekimas tobulėti nėra analogiškas. Kiekvienas bendrovės narys mokymąsi turi suvokti kaip savo teisę bei pareigą.

Paskaičiavus šios klausimų grupės Kronbacho alfa koeficientą (0,760), galima daryti išvadą, kad klausimų blokas tiriantis individualų mokymosi lygmenį buvo sudarytas tikslingai ir tiria būtent šį pageidautiną besimokančios organizacijos bruožą, t.y. klausimų suderinamumo laipsnis pakankamai aukštas.

Atlikus individualaus mokymosi požymių raiškos analizę, naudojant matematinės faktorinės analizės modelį (Alpha faktorinė analizė, faktorių ašių pasukimas Varimax metodu), buvo išskirti du prasmingi interpretuotini ir statistiškai pagrįsti faktoriai (žr. 7 lentelę).

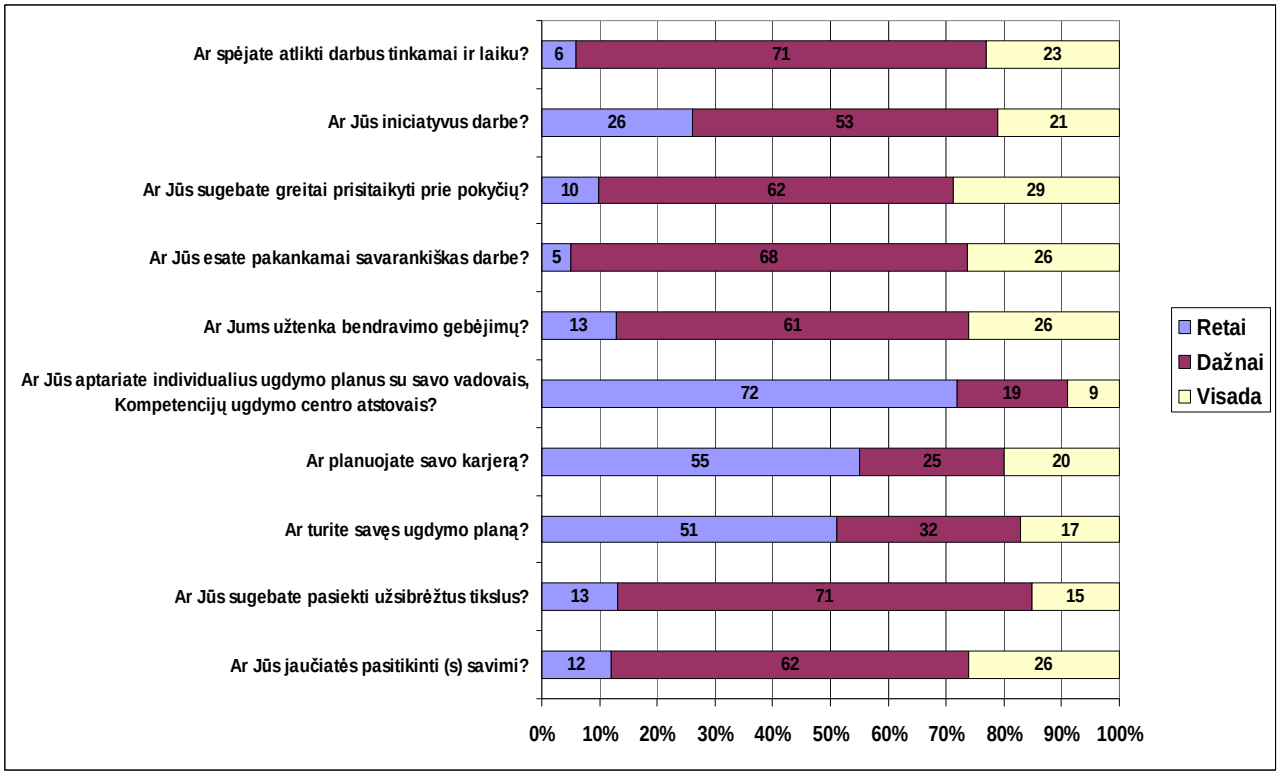
7 lentelė

Individualaus mokymosi faktoriai

Nr.	Faktorius	Individualios savybės	Vertė
1.	Asmeninių savybių vertinimas	Ar Jūs sugebate greitai prisitaikyti prie pokyčių?	0,763
		Ar Jūs esate pakankamai savarankiškas darbe?	0,735
		Ar Jūs sugebate pasiekti užsibrėžtus tikslus?	0,608
		Ar Jums užtenka bendravimo gebėjimų?	0,603
		Ar Jūs jaučiatės pasitikinti (s) savimi?	0,595
		Ar Jūs iniciatyvus darbe?	0,506

2.	Asmeninės veiklos planavimas	Ar turite savęs ugdymo planą?	0,849
		Ar planuojate savo karjerą?	0,742
		Ar Jūs aptariate individualius ugdymo planus su savo vadovais, Kompetencijų ugdymo centro atstovais?	0,653

Nors dauguma respondentų teigia, kad dažnai jie pasitiki savimi (62 %), yra savarankiški darbe (68 %), visus darbus atlieka tinkamai ir laiku (71 %), sugeba greitai prisitaikyti prie pokyčių (62 %), bei pasiekti užsibrėžtus tikslus (71 %), tačiau neturi savęs ugdymo plano (51 %), neplanuoja savo karjeros (55 %), neaptaria savo karjeros galimybių su atsakingais žmonėmis vadovais, Kompetencijos ugdymo centro atstovais (72 %) (žr . 24 pav.).



24 pav. Individualus mokymasis

2.4.5. Grupinio ir organizacinio mokymo(si) lygmens analizė

Dar vienas klausimų blokas buvo skirtas grupiniams bei organizaciniams mokymo(si) bruožams tirti. Pirmiausia buvo atlikta šios klausimų grupės tinkamumo analizė, t.y. paskaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas – jis lygus 0,887. Siekiant jį dar padidinti, atliekant faktorinę analizę, buvo atsisakyta klausimo apie apribojimus įmonėje. Tuomet Kronbacho alfa koeficientas padidėjo iki 0,894.

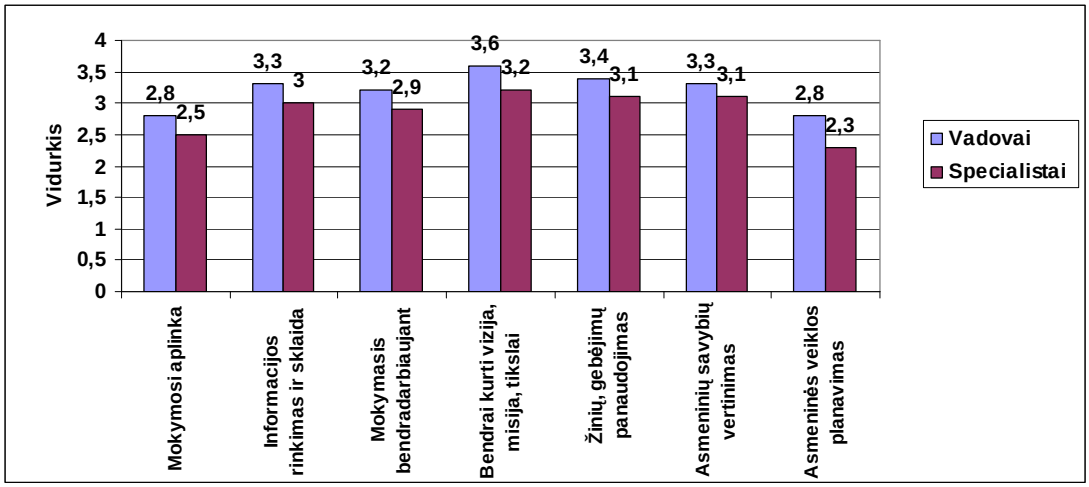
Atlikus faktorinę analizę buvo išskirti tokie faktoriai, kuriuos sąlyginai galima pavadinti mokymosi aplinka, informacijos rinkimas ir sklaida, mokymasis bendradarbiaujant, bendrai kurta vizija, misija, tikslai bei žinių, gebėjimų panaudojimas (žr. 8 lentelę):

8 lentelė

Grupinio ir organizacinio mokymo(si) faktoriai

Nr.	Faktorius	Organizacinio mokymosi aspektai	Vertė
1.	Mokymosi aplinka	Skiriamas laikas mokymui(si).	0,732
		Organizacija sudaro galimybę mokytis visiems organizacijos nariams.	0,705
		Materialiai skatinamas profesinės kvalifikacijos kėlimas.	0,667
		Organizacijoje sukauptos žinios, mokymai, darbo metodai yra fiksuojami, saugomi ir prieinami visiems darbuotojams.	0,655
		Įmonėje yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, įgyti naujų profesinių žinių ir pasidalinti turima patirtimi.	0,582
		Gaunama reikiama pagalba iš įmonės vidaus ar išorinių konsultantų(ekspertų) numatant įmonės tikslus ir juos įgyvendinant.	0,554
		Vadovai palaiko darbuotojų mokymąsi švietimo įstaigoje.	0,481
		Organizacija vertina darbuotojų iniciatyvumą, rekomendacijas.	0,462
		Darbuotojai skatinami dirbti meistrikai, profesionaliai.	0,369
		Organizacijoje vyrauja bendra nuostata, kad reikia tobulėti ir įgytas žinias taikyti praktikoje.	0,429
2.	Informacijos rinkimas ir sklaida	Įmonėje yra oficialus įvadinis kursas, supažindinimas naujiems darbuotojams	0,766
		Reguliariai gaunama informacija platinama tiesiogiai su tuo susijusiems žmonėms.	0,739
		Darbuotojai turi galimybę gauti ir naudotis išorine informacija.	0,516
3.	Mokymasis bendradarbiaujant	Organizacijos nariai turi lyderį, kurio pavyzdžiu gali sekti.	0,821
		Darbuotojai mokosi iš lyderių, stengiasi pasinaudoti jų sukaupta patirtimi, darbo metodais ir kt.	0,781
		Darbuotojai padeda vienas kitam mokytis, dalijasi individualaus ir darbo komandoje metodais, susitelkia grupinėms užduotims.	0,593
		Organizacijos nariai dalijasi su savo kolegomis turima informacija.	0,522
4.	Bendrai kurti vizija, misija, tikslai	Įmonė turi bendrai kurtą viziją, misiją ir strateginius tikslus.	0,807
		Organizacijos nariai žino viziją, misiją.	0,777
5.	Žinių, gebėjimų panaudojimas	Įmonėje suteikiama galimybė įgytas žinias pritaikyti savo darbe.	0,796
		Darbuotojų profesinėje veikloje reikia mokytis visą gyvenimą.	0,702
		Darbuotojų įgytos žinios įtakoja darbo efektyvumą.	0,566
		Organizacijoje priimamos naujos idėjos, kuriamos paslaugos, produktai.	0,433

Atlikus faktorių vidurkių palyginimą (žr. 25 pav.) išryškėjo, kad vadovai besimokančios organizacijos bruožų raišką vertina palankiau nei specialistai.



25 pav. Vadovų ir specialistų atsakymų faktorių vidurkiai

Kitame etape buvo ieškoma ryšių tarp išskirtų besimokančios organizacijos bruožų faktorių (žr. 9 lentelę) Atlikus vidinę koreliaciją tarp šių faktorių nustatyta, kad vidutinis statistinis sąryšis yra tarp:

1. Asmeninės veiklos planavimas ir savo asmeninių savybių vertinimo;

2. Tarp mokymosi aplinkos ir informacijos rinkimo ir sklaidos, mokymosi bendradarbiaujant, bendrai kurtos vizijos, misijos, tikslų bei žinių panaudojimo;

3. Mokymosi bendradarbiaujant ir informacijos rinkimo, sklaidos, žinių, gebėjimų panaudojimo.

Galima teigti, kad mokymosi aplinka susijusi su didžiąja dauguma kitų faktorių ir tai parodo palankios aplinkos svarbą organizacijos mokymuisi plėtoti.

9 lentelė

Ryšiai tarp besimokančios organizacijos bruožų faktorių (Spearman‘o koreliacijos koeficiantas)

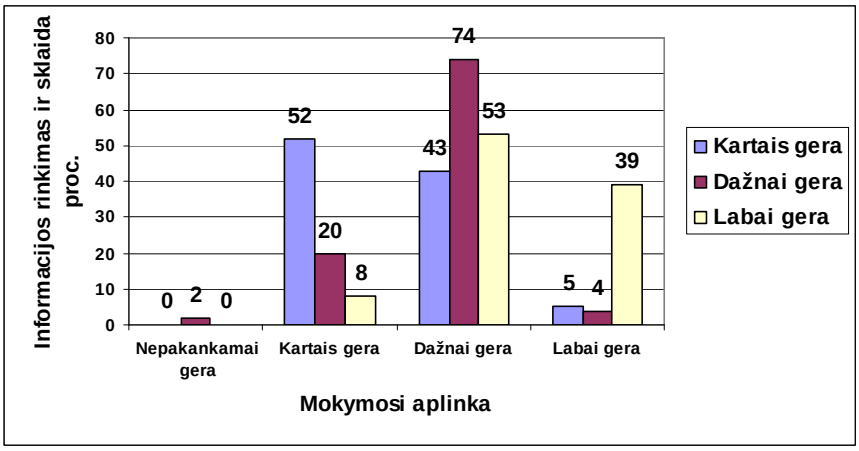
	Asmeninių savybių vertinimas	Asmeninės veiklos planavimas	Mokymosi aplinka	Informacijos rinkimas ir sklaida	Mokymasis bendradarbiaujant	Bendrai kurti vizija, misija, tikslai	Žinių, gebėjimų panaudojimas
Asmeninių savybių vertinimas	1	0,496(**)	0,163 (**)	0,245 (**)	0,143 (**)	0,238 (**)	0,286 (**)
Asmeninės veiklos planavimas		1	0,265 (**)	0,215 (**)	0,186 (**)	0,137 (**)	0,294 (**)
Mokymosi aplinka			1	0,543 (**)	0,471(**)	0,425 (**)	0,526 (**)
Informacijos rinkimas ir sklaida				1	0,478 (**)	0,376 (**)	0,399 (**)
Mokymasis bendradarbiaujant					1	0,371(**)	0,405 (**)
Bendrai kurti vizija, misija, tikslai						1	0,377 (**)
Žinių, gebėjimų panaudojimas							1

* ryšio statistinis reikšmingumas p<0,05

** ryšio statistinis reikšmingumas p<0,01

Atlikus vidinę koreliaciją tarp nustatytų faktorių išryškėja, kad organizacinius mokymosi bruožus su kitais organizaciniais mokymosi bruožais sieja tiesioginis ryšys, kaip ir individualius su individualiais mokymosi bruožais. Tačiau individualius mokymosi bruožus su organizaciniais sieja atvirkštinis ryšys:

1. Tie respondentai, kurie teigė, kad mokymosi aplinka ir sąlygos organizacijoje labai geros arba dažnai geros, pažymi, kad ir informacijos sklaida labai gera (39 % atitinkamai 53 %), o tie kurie mokymosi aplinką vertina daugiau neigiamai, pastebimai ir informacijos sklaidą vertina neigiamai (52 %) (žr. 26 pav.).



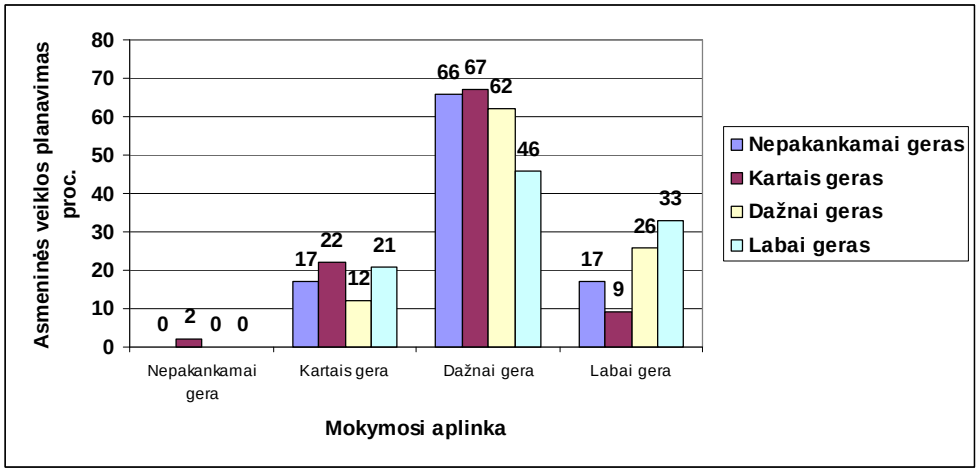
26 pav. Mokymosi aplinkos ir informacijos rinkimo, sklaidos sąryšis.

2. Labai panaši situacija su mokymosi aplinkos ir mokymosi bendradarbiaujant ryšiu: jei mokymosi aplinka ir sąlygos organizacijoje vertinamos kaip labai geros arba dažnai geros, tuomet ir mokymasis kartu labai geras arba dažnai geras (36 % atitinkamai 59 %), o jei mokymosi aplinka tik kartais gera, tai ir grupinis mokymasis analogiškas (45 %) (žr. 2 priedą).

3. Visi respondentai, kurie teigė, kad mokymosi aplinka yra tik kartais gera, tai ir bendras vizijos, misijos, tikslų kūrimas beveik neįmanomas (kartais geras- 100 %). Net 61 % darbuotojų nurodė, kad nebūtina labai gera mokymosi aplinka (pakanka dažnai geros) , kad bendras vizijos, misijos, tikslų kūrimas būtų labai geras (žr. 3 priedą).

4. Dauguma respondentų teigė, kad jeigu mokymosi aplinka dažnai gera, tai ir žinių, gebėjimų panaudojimas dažnai geras (68 %), bet net 60 % apklaustųjų pažymėjo, kad žinių, gebėjimų panaudojimas gali būti tik kartais geras, net jeigu ir mokymosi aplinka dažnai gera.

5. Asmeninės veiklos planavimas ir mokymosi aplinka susiję atvirkštiniu ryšiu. Nors aplinka dažnai gera arba net labai gera, tačiau asmeninės veiklos planavimas nepakankamai geras (66 % atitinkamai 17 %) (žr. 27 pav.).



27 pav. Mokymosi aplinkos ir asmeninės veiklos planavimo sąryšis.

6. Tarp mokymosi aplinkos ir asmeninių savybių vertinimo taipogi yra atvirkštinis ryšys: nors aplinka ir dažnai gera, tačiau visi respondentai savo asmenines savybes, skatinančias mokymąsi vertina daugiau neigiamai (žr 5 priedą).

7. Tie respondentai, kurie asmenines savybes, skatinančias mokymąsi, vertina labai gerai, visada turi savo ugdymo planus, planuoja karjerą (87 %), tačiau yra didelė dalis ir tokių, kurie savo asmenines savybes dažnai vertina kaip geras, o jų karjeros planavimas nepakankamai geras (67 %) (žr. 6 priedą).

8. Tarp informacijos rinkimo, sklaidos ir mokymosi bendradarbiaujant taipogi yra tiesioginis ryšys: jei informacijos rinkimas bei sklaida dažnai geras, tai ir mokymasis bendradarbiaujant dažnai geras (73 %). Nors vėlgi išryškėja tendencija, kad nors informacijos rinkimas ir sklaida gali būti dažnai gera, o mokymasis kartu tik kartais geras (52 %) (žr. 7 priedą).

Taigi po bendros faktorių tarpusavio ryšių analizės, galima padaryti tokias išvadas:

1. Mokymosi aplinka yra susijusi su visais organizacinio mokymosi bruožais, tačiau labai gerai šių bruožų raiškai labai palanki mokymosi aplinka nebūtina, dažnai pakanka tik geros.
2. Mokymosi aplinka praktiškai nesvarbi asmeninių savybių raiškai ir asmeninės veiklos planavimui.

3. Kuo respondentai palankiau vertina save, tuo jie kryptingiau tobulėja, planuoja savo karjerą.

Atlikus koreliaciją tarp prieš tai išskirtų besimokančios organizacijos bruožų, bei atskirų klausimų tiriančių šių bruožų apraiškas, nustatyta, kad vidutinis statistinis ryšys (Spearman‘o koreliacijos koeficiantas nuo 0,402 iki 0,765) yra tarp (žr. 8 priedą) :

1. Asmeninių savybių vertinimo ir karjeros planavimo.
2. Asmeninės veiklos planavimo ir pasitikėjimo savimi; iniciatyvumo darbe.
3. Mokymosi aplinkos ir bendros nuostatos, žinias taikyti praktikoje; naujų paslaugų kūrimo; informacijos platinimo.
4. Informacijos rinkimo, sklaidos ir išorinių konsultantų pagalbos; žinių kaupimo; prieinamumo; skatinimo dirbti meistriškai; iniciatyvumo vertinimo; darbo komandoje; informacijos pasidalijimu.
5. Mokymosi bendradarbiaujant ir skatinimo dirbti meistriškai; informacijos platinimo.
6. Bendrai kurtos vizijos, misijos, tikslų ir išorinių konsultantų pagalbos; bendros nuostatos, žinias taikyti praktikoje.
7. Žinių, gebėjimų panaudojimo ir tinkamų sąlygų naujoms profesinėms žinioms įgyti; iniciatyvumo vertinimo.

Kad sukonkretinti grupinio bei organizacinio mokymosi raiškos ypatumus atlikta atskirų klausimų dažnių analizė (žr 9 priedą):

Mokymosi aplinka

Atlikus mokymosi aplinkos tyrimo rezultatų dažnių analizę, išryškėja neatitikimas: nors darbuotojai teigia, kad visada arba dažnai įmonėje sudaromos tinkamos sąlygos mokytis (14 % atitinkamai 44 %), skatinama dirbti meistriškai (39 % atitinkamai 33 %), bet, respondentų teigimu, retai sudaroma galimybė mokytis visiems organizacijos nariams (43 %), neskiriamas laikas tam (57 %), vadovai nepalaiko darbuotojų mokymosi švietimo įstaigoje (42 %), organizacija nevertina darbuotojų iniciatyvumo, rekomendacijų (41 %) ir netgi 80 % bendrovės narių teigė, kad profesinės kvalifikacijos kėlimas nėra materialiai skatinamas.

Informacijos rinkimas ir sklaida

Vienas iš besimokančios organizacijos bruožų yra aktyvus informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida organizacijos viduje, bei nuolatinis išorinės aplinkos stebėjimas, kad toje aplinkoje įmonė galėtų sėkmingai dirbti. Anot M.Pedler, J.Burgoyne, T.Boydel (1991) besimokančioje organizacijoje informaciją apie išorinę aplinką renka visi organizacijos nariai, kurie betarpiškai

susiję su organizacijos aplinka: klientais, konkurentais, tiekėjais, verslo partneriais ir pan. Deje kaip parodė tyrimas, įmonėje AB „Lietuvos telekomas“ net 40 % respondentų teigia, kad retai turi galimybę gauti ir naudotis išorine informacija, nors reguliariai gaunama informacija platinama su tuo susijusiems žmonėms (visada - 28 %, dažnai - 49 %).

Tradicinis mentoriaus supratimas yra toks, kai į organizaciją, kur dirba keli šimtai žmonių ateina naujas darbuotojas ir jam priskiriamas vienas iš dirbančiųjų, kaip jo mokytojas – mentorius. Šio naujo žmogaus sėkmė tampa labai priklausoma nuo jo mokytojo, nuo jų tarpusavio santykių, sugebėjimo rasti bendrą kalbą. Organizacinis mentoriavimas skiriasi tuo, kad mentoriumi tampa visa organizacija, ir kievienas organizacijos narys yra atsakingas už naujo nario adaptavimąsi. Kaip parodė tyrimas AB „Lietuvos telekomas“ turi mentorinę sistemą, nes 54 % respondentų pažymėjo, kad organizacijoje visada (ir 29 % - dažnai) yra oficialus įvadinis kursas naujiems darbuotojams.

Mokymasis bendradarbiaujant

Įvertinus mokymąsi bendradarbiaujant galima, teigti, kad įmonės darbuotojai bendrauja kiekvienas su kiekvienu, bendrai sprendžia problemas, padeda vienas kitam mokytis, dalijasi individualaus ir darbo komandoje metodais, susitelkia grupinėms užduotims (visada 30 %, dažnai 43 %), bei dalijasi turima informacija (visada 51 %, dažnai 37 %).

Lyderio užduotis besimokančioje organizacijoje - tai mokymosi proceso ir atitinkamų mokymąsi skatinančių aplinkų sukūrimas, idant visi oranizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias organizacijos problemas bei lygiagrečiai tobulinti mokymosi gebėjimus (Senge, 1999) . Akcentuotina tai, kad besimokančios organizacijos konceptas transformuoja ir sureikšmina lyderystės fenomeną:

1) lyderystė tokioje organizacijoje tampa masiniu reiškiniu;
2) lyderio vaidmuo nėra pastovus

Besimokančioje organizacijoje lyderiais gali būti skirtingi žmonės.

Kaip parodė tyrimas, lyderystė AB „Lietuvos telekomas“ yra silpna – 47 % apklaustųjų teigė, jog retai turi lyderį, kurio pavyzdžiu galėtų sekti ir 37 % beveik nesinaudoja lyderių patirtimi, metodais ir pan.

Bendrai kurta vizija, misija, tikslai

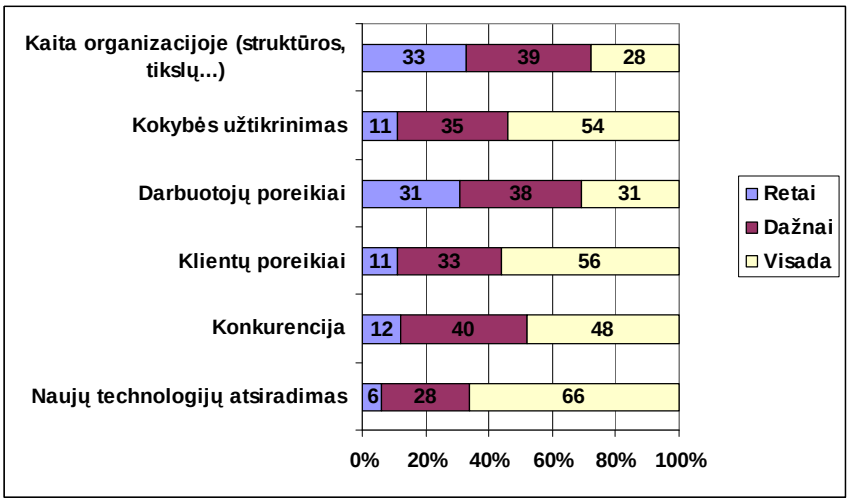
Didžioji dauguma respondentų žino, kad įmonė turi bendrai kurtus viziją, misiją, tikslus (90 %), tačiau net 22 % apklaustųjų negalėtų jų pasakyti. Taip yra galbūt todėl, kad net 46 % darbuotojų teigia, kad nesulaukia reikiamos pagalbos iš vidaus ir išorės konsultantų numatant ir įgyvendinant įmonės tikslus.

Žinių, gebėjimų panaudojimas

Įvertinus darbuotojų žinių panaudojimo galimybes, išaiškėjo, kad visada ir dažnai AB „Lietuvos telekomas“ nariams profesinėje veikloje reikia mokytis nepaliaujamai (52 % atitinkamai 37 %), vyrauja nuostata, kad reikia turimas žinias taikyti praktikoje (34 % atitinkamai 47 %), jiems suteikiama galimybė įgytas žinias pritaikyti darbe (25 % atitinkamai 53 %) ir netgi savo žiniomis įtakoti darbo efektyvumą (30 % atitinkamai 49 %).

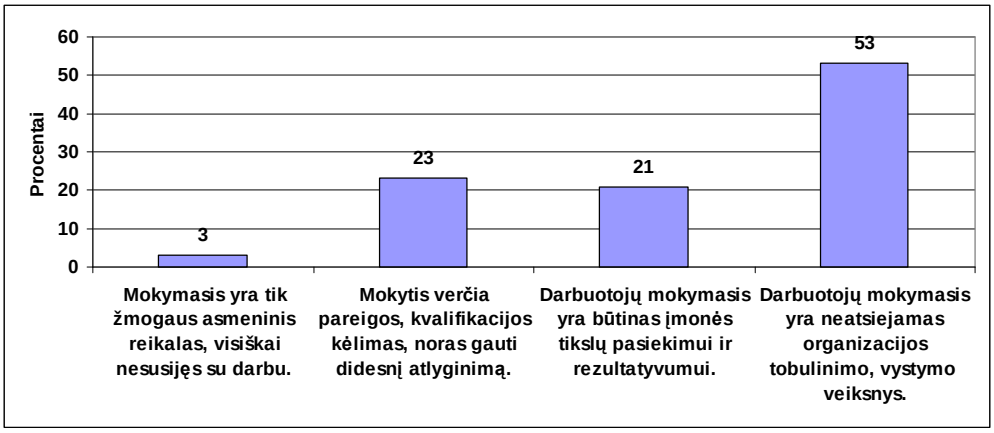
2.4.6. Darbuotojų asmeninės nuostatos mokymo(si), bei mokymą(si) skatinančių veiksnių analizė

AB „Lietuvos telekomas“ darbuotojų buvo klausiama, kokie veiksniai organizacijoje skatina mokytis. Respondentai teigia, kad visada mokymai įmonėje vyksta: prisitaikant prie technologinių pokyčių (66 %), klientų poreikių (56 %), kokybės užtikrinimo (54 %). Retai mokytis skatina asmeniniai poreikiai (31 %), bei kaita organizacijoje (33 %) (žr. 28 pav.). Galima teigti, kad darbuotojai mokymą suvokia kaip organizacijos, bet ne savo teisę ar pareigą.



28 pav. Veiksniai, skatinantys mokymą organizacijoje

Dauguma respondentų pažymėjo, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys (53 %) (žr. 29 pav.), tačiau kaip parodė ankstesni tyrimo rezultatai personalo mokymas nėra vertinama, kaip prioritetinė sritis. Visgi 23 % mano, kad mokytis verčia tokie asmeniniai poreikiai kaip kvalifikacijos kėlimas, noras gauti didesnį atlyginimą, nors prieš tai 31 % teigė, kad darbuotojų poreikiai nėra mokymąsi skatinantis veiksnys.



29 pav. Asmeninė darbuotojų nuostata

2.4.7. AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos įvertinimas

Siekiant išryškinti AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos bruožų specifiškumą, sugretinant empirinius faktus, gautus tyrimo metu su besimokančios organizacijos teorijos teiginiais sudaryta lentelė (žr. 10 lentelę). Aptariami individualus, grupinis, organizacinis ir tarporganizacinis mokymosi lygmenys, smulkiai įvardijant ištirtus organizacijos veiksnius, kuriais turi pasižymėti besimokanti organizacija. Teigiama raiška yra tokių (AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos) veiklos bruožų: mokymosis bendradarbiaujant, dalies organizacijos charakteristikų, dalies mokymosi aplinkos, dalies vadovavimo ir kontrolės bei išorinių partnerystės santykių. Neigiamai reiškiasi tokie bruožai kaip: asmeninės veiklos tikslingas planavimas, tobulėjimo galimybės grupėje, dalis organizacijos charakteristikų, dalis mokymosi aplinkos, dalis vadovavimo ir kontrolės.

10 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožų raiška akcinėje bendrovėje „Lietuvos telekomas“

Lygmuo	Besimokančios organizacijos bruožas	Veiksniai	Teigiama veiklos raiška	Iš dalies teigiama veiklos raiška	Neigiama veiklos raiška	Bruožo raiška
1	2	3	4	5	6	7
Individualus lygmuo	Asmeninės savybės, skatinančios mokymąsi:	Pasitikėjimas savimi	26 %	62 %	12 %	Dalinė raiška
		Savarankiškumas darbe	26 %	68 %	5 %	
		Savalaikis darbų atlikimas	23 %	71 %	6 %	
		Sugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių	29 %	62%	10 %	
		Sugebėjimas pasiekti užsibrėžtus tikslus	15 %	71 %	13 %	
	Asmeninės veiklos tikslingas planavimas	Saviugdos plano turėjimas	17 %	32 %	51 %	Neigiama raiška
Grupinis lygmuo	Mokymasis bendradarbiaujant	Darbuotojai padeda vienas kitam mokytis, dalijasi darbo metodais ir pan.	30 %	43 %	27 %	Teigiama raiška
		Darbuotojai dalijasi su kolegomis turima informacija.	51 %	37 %	12 %	
	Tobulėjimo galimybės grupėje (debatų, konfliktų, projektų)	Problemų svarstymas grupėse (kaip mokymo metodas)	9 %	35 %	57 %	Neigiama raiška
		Pažintinės kelionės į kitus padalinius (kaip mokymo metodas)	0,9 %	7 %	92 %	
		Darbuotojų rotacija (kaip mokymo metodas)	4 %	13 %	84 %	
Organizacinis lygmuo	Organizacijos charakteristikos	Bendrai kurta vizija, misija, tikslai	66 %	24 %	10 %	Teigiama raiška
		Organizacijos tikslų, vizijos, misijos žinojimas	37 %	36 %	27 %	
		Lanksti atlygio sistema	Darbo užmokesčio principai yra teisėti, orientuoti į vidinį teisingumą ir išorinį konkurencingumą.			
		Aktyvus reagavimas į visuomenės poreikius (kaip mokymąsi skatinantis veiksnys)	56 %	33 %	11 %	
		Aktyvus reagavimas į technologinius pokyčius(kaip mokymąsi skatinantis veiksnys)	66 %	28 %	6 %	
		Naujų distancinės informacijos technologijų taikymas (kaip mokymo metodas)	18 %	48 %	34 %	Dalinė raiška
		Bendra nuostata įgytas žinias taikyti praktikoje	34 %	47 %	18 %	
		Informacija, žinios fiksuojamos, kaupiamos, prieinamos	19 %	47 %	34 %	
		Galimybė žinias taikyti praktikoje	25 %	53 %	22 %	

1	2	3	4	5	6	7
Organizacinis lygmuo	Organizacijos charakteristikos	Galimybė gauti ir naudotis išorine informacija	27 %	33 %	40 %	Neigiama raiška
		Konsultantų pagalba darbuotojams numatant ir įgyvendinant organizacijos tikslus	13 %	41 %	46 %	
		Struktūra			Funkcinė, t.y. nelanksti, nepalanki mokymuisi.	
		Materialus kvalifikacijos kėlimo skatinimas	6 %	14 %	80 %	
Organizacinis lygmuo	Mokymosi aplinka	Mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo veiksnys	53 %			Teigiama raiška
		Mokymo veiklos planavimas	Kompetencijos planavimo procesas, po kurio KUC siūlomi ugdymo metodai ir programos.			
		Visų lygių mokymasis	Mokymo programos rengiamos visų lygių organizacijos nariams.			
		Darbuotojų poreikių derinimas su bendrovės interesais	Kolektyvinėje sutartyje numatyta: bendrovės darbuotojų ugdymas ir jo apmokėjimas vykdomas pagal kasmetinius ugdymo planus, sudarytus įvertinus padalinių vadovų ir darbuotojų susitarimus dėl reikiamo mokymo.			
		Bendrovė investuoja į darbuotojų švietimą ir lavinimą	Kolektyvinėje sutartyje numatyta: jei darbuotojo mokymasis atitinka kompetencijos ugdymo reikmes, darbdavys apmoka studijas, bei suteikia mokymosi atostogas, per kurias mokamas vidutinis darbo užmokestis.			
		Organizacinis mentoriavimas	54 %	29 %	17 %	
		Skiriamas laikas mokymuisi	13 %	30 %	57 %	Neigiama raiška
		Galimybė mokytis visiems organizacijos nariams	18 %	39 %	43 %	
		Darbuotojų iniciatyvumo, rekomendacijų vertinimas	19 %	40 %	41 %	
		Darbo ir mokymosi integravimas (mokymasis darbo vietoje kaip metodas)	15 %	28 %	56 %	

1	2	3	4	5	6	7
Organizacinis lygmuo	Vadovavimas ir kontrolė	Atsiskaitymų ir kontrolės sistema naudingu mokymuisi pavidalu	Simuliaciniu pirkimu patikrinamas darbuotojo elgesys,klientų poreikių patenkinimo lygį, lojalumas ir kt. Su tyrimo ataskaita darbuotojai supažindinami, kartu ieškoma būdų kaip spręsti problemas.			Teigiama raiška
		Vadovų dalyvavimas edukaciniuose procesuose	Vadovai inicijuoja kompetencijos planavimo procesą, teikia ataskaitas, bei pasiūlymus dėl mokymo programų.			
		Mokymasis iš lyderių	21 %	42 %	37 %	Dalinė raiška
		Situacinis valdymas			Kadangi struktūra funkcinė, tai ir valdymas funkcinis.	Neigiama raiška
		Vadovai-mokymąsi skatinančios kultūros kūrėjai (palaiko mokymąsi švietimo įstaigoje)	20 %	38 %	42 %	
		Lyderiai kaip mokymosi paskata, pavyzdys (turi lyderį)	14 %	39 %	47 %	
Tarporganiza-cinis lygmuo	Išoriniai partnerystės santykiai	Organizacija kuria tinklus, sąjungas su išoriniais partneriais	Socialiniai partneriai: teikdama paramą, bendrovė daugiausia dėmesio skyrė švietimo, mokslo institucijų, informacinės visuomenės plėtros, neįgaliųjų ir socialiai remtinų asmenų ir jų organizacijų, muzikos, kultūros ir sporto projektams remti. Verslo partnerių salonuose teikiama informacija,parduodamos paslaugos.			Teigiama raiška
		Organizacija mokosi su partneriais ir iš partnerių	Pasitelkiamos „TeliaSonera" įmonių grupės verslo srities žinios. KUC yra „Microsoft" sertifikuotas mokymo sprendimų partneris, Project Management Institute, JAV mokymo paslaugų teikėjas, bendradarbiauja su oficialiu „Cisco Systems" mokymo partneriu „NIL Data Communications Services GmbH" ir t.t.			

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinio tyrimo išvados:

2000 m. Europos Tarybos priimtame „Mokymosi visą gyvenimą memorandume“ nurodoma, kad pagrindinis jo tikslas – „pradėti visos Europos diskusiją apie išsamią mokymosi visą gyvenimą strategiją individualiu ir instituciniu lygiu visose visuomeninio ir asmeninio gyvenimo srityse“. Taigi neginčijamu įmonių konkurencingumo šaltiniu Žinių amžiuje tampa gebėjimas lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius bei ugdyti individus, gebančius aktyviai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese.

Besimokanti organizacija kaip ir nuolatinis mokymasis yra daugialypis fenomenas, gana dažnai nagrinėjamas literatūroje apie vadybą. Lietuvoje ši tema buvo analizuojama P.Jucevičienės, B.Simonaitienės, A.Pundzienės, tačiau pakankamai mokslinės ir didaktinės literatūros lietuvių kalba nėra. Sąlyginai plačiau teoriškai kaip besimokanti organizacija apibūdinama mokykla.

Atlikus literatūros analizę, galima teigti, kad besimokanti organizacija Lietuvoje vis dar tebėra naujovė, o ne norma, todėl būtini empiriniai besimokančios organizacijos tyrimai.

Nors mokymosi poreikis ir politinė, netgi finansinė parama yra didelė, tačiau besimokančios organizacijos modelis sunkiai įgyvendinamas praktikoje, dėl keleto priežasčių:

- nėra bendros taikomosios, vadybinės besimokančios organizacijos sampratos;
- nėra bendrų besimokančios organizacijos kriterijų, leidžiančių įvertinti, diagnozuoti organizacinio mokymosi rezultatus, priemones .

Lietuvoje pasigendama originalių instrumentų, kuriais būtų galima profesionaliai tirti įmonės, kaip besimokančios organizacijos tikslų pasiekimą. Išdėstyti argumentai rodo, kad besimokančios organizacijos diagnostinių instrumentų konstravimas ir adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.

Atlikus besimokančios organizacijos sampratų analizę, formuluojamas toks besimokančios organizacijos apibrėžimas: *Besimokanti organizacija – tai žmonių bendruomenė, kuri nuolat tobulėja, apmąsto įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas (vizija, strategijos kūrimas), gautą informaciją transformuoja į vertingas žinias (kaupiamas, saugomas, prieinamas visiems organizacijos nariams), reikšmingas organizacijos efektyvumo didinimui ir tikslų pasiekimui.*

Atlikus besimokančios organizacijos charakteristikų analizę išskirtini tokie esminiai bruožai: *asmeninis meistriškumas (nuolatinis savo patirties tyrimas), vidiniai partnerystės santykiai, visus organizacijos narius įtraukiantis strategijos, vizijos, misijos, politikos kūrimas, informacijos rinkimas, žinių kūrimas ir sklaida, palanki mokymuisi aplinka, vadovavimas ir kontrolė- mokymasis*

iš darbo trūkumų ir klaidų, išorinių tinklų, sąjungų, projektų su išorės partneriais kūrimas.Taigi visa veikla organizuojama naudingu mokymuisi pavidalu.

Organizacijos mokymasis suprantamas kaip: *“ veiksmų, veikėjų, simbolių ir procesų sistema, kuri įgalina organizaciją transformuoti informaciją į vertingas žinias, kurios, savo ruožtu, didina jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.”*

Organizacijos darbuotojų kompetencija traktuojama kaip *vertybinės nuostatos ir asmeninės charakteristikos bei įgytos žinios ir išplėtoti gebėjimai įgijus formalią kvalifikaciją.*

Empirinio tyrimo išvados:

Tyrimo metu nustatyta, kad AB „Lietuvos telekomas“ vadovai bei specialistai supranta nuolatinio mokymosi būtinybę nuolat kintančioje telekomunikacijų rinkoje ir darbuotojų mokymą(si) įvardija kaip neatsiejamą organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnį (53 % respondentų) . Pusė organizacijos narių pripažįsta, kad organizacijos vystymasis bei adaptyvumas yra nepakankami, mokymosi veikla tobulintina.

Palyginamoji darbuotojams reikalingų gebėjimų ir mokymo metodų, bei mokymų vietų analizė parodė, kad organizacijoje mokymas(is) vis dar suvokiamas tradiciškai: kaip struktūruotas procesas, dažniausiai įgyvendinamas mokymus organizuojančioje įstaigoje, naudojant daužniausiai pasyvius mokymo metodus (seminarus, kursus, paskaitas, vadovų pamokymus, kompiuterines programas), labiau tinkamus profesinėms žinioms perduoti, bet visiškai netinkamus bendravimo, komandinio darbo, problemų identifikavimo ir sprendimo, iniciatyvumo gebėjimams ugdyti, o pastarieji respondentų yra įvardinti kaip reikalingiausi darbe. Nustatyta, kad dominuojantys mokymai yra sąlygoti situacijos šiandienos darbo pasaulyje ir tai daugiau „mados reikalas“ , nei poreikis (pvz. gebėjimų, reikalingų darbe, tyrimas parodė, kad užsienio kalbos žinios labai retai naudojamos, o kursai lankomi dažniausiai).

Duomenų faktorinės analizės išdavoje buvo nustatyti septyni besimokančios organizacijos bruožai (faktoriai):

- Asmeninių savybių vertinimas;
- Asmeninės veiklos planavimas;
- Mokymosi aplinka;
- Informacijos rinkimas ir sklaida;
- Mokymasis bendradarbiaujant;
- Bendrai kurti vizija, misija, tikslai;
- Žinių, gebėjimų panaudojimas.

Pirmieji du faktoriai atspindi mokymosi individualiame lygmenyje bruožus, o likusieji priskiriami grupiniams ir organizaciniams veiksniams. Įvertinus šių faktorių tarpusavio ryšius, nustatyta, kad tiesioginis ryšys yra tarp:

1) Asmeninės veiklos planavimas ir savo asmeninių savybių vertinimo;
2) Tarp mokymosi aplinkos ir informacijos rinkimo ir sklaidos, mokymosi bendradarbiaujant, bendrai kurtos vizijos, misijos, tikslų bei žinių panaudojimo;
3) Mokymosi bendradarbiaujant ir informacijos rinkimo, sklaidos, žinių, gebėjimų panaudojimo.

Teigiama mokymosi aplinka palankiai veikia grupinį bei organizacinį mokymąsi, tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad mokymosi aplinka nebūtinai turi būti ideali, kad kitų besimokančios organizacijos bruožų raiška būtų labai gera. O tarp mokymosi aplinkos ir individualaus mokymosi bruožų yra netgi atvirkštinis ryšys: nors aplinka dažnai gera arba net labai gera, tačiau asmeninės veiklos planavimas nepakankamai geras, kaip ir asmeninių savybių vertinimas.

Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad AB „Lietuvos telekomas“ kaip besimokančios organizacijos bruožai nėra identiški teorinės analizės metu suformuluotiems bruožams, ir tapimas besimokančia organizacija yra siekiamybė, o ne egzistuojantis reiškinys. Tačiau sugretinus teorinį modelį ir empiriškai gautus duomenis, galima teigti, kad tobulėjimo tendencija ir siekimas priartėti prie besimokančios organizacijos teorinio modelio yra.

Individualiame lygmenyje mokymosi raiška nepakankama, nes šiek tiek daugiau negu pusė darbuotojų tik iš dalies pasitiki savimi, yra savarankiški darbe, sugeba greitai prisitaikyti prie pokyčių, bei pasiekti užsibrėžtus tikslus, ir netgi daugiau negu pusė respondentų neplanuoja savo karjeros ir nesieja jos su mokymusi (daugiau kaip pusė darbuotojų neturi savęs ugdymo plano, neplanuoja savo karjeros, neaptaria savo karjeros galimybių su Kompetencijos ugdymo centro atstovais), nors trečdalis organizacijos narių kelia savo kvalifikaciją mokymo įstaigose.

Grupiniame lygmenyje, respondentų nuomone, bendradarbiaujama, mokomosi kartu ir dalijamasi su kolegomis informacija labai gerai, o organizacijos sudaromos tobulėjimo galimybės grupėje neatitinka darbuotojų poreikių (respondentai teigia, kad įmonėje praktiškai netaikomi tokie grupinio mokymo metodai, kaip problemų svarstymas grupėse, pažintinės kelionės į kitus padalinius, darbuotojų rotacija).

Išanalizavus anketinės apklausos duomenis, AB „Lietuvos telekomas“ veiklą reglamentuojančius dokumentus, bei apibendrinus Kompetencijos ugdymo centro atstovo teiginius, organizaciniame lygmenyje buvo pastebėta teigiama šių organizacijos mokymosi bruožų raiška (įvertinant atskirus kiekvieno bruožo veiksnius) :

- Organizacijos charakteristikos (tokie veiksniai kaip, bendrai kurta vizija, misija, tikslai, jų žinojimas, lanksti atlygio sistema);
- Informacijos rinkimas ir sklaida;
- Mokymosi aplinka (tokie veiksniai kaip, mokymo veiklos planavimas, visų lygių mokymo programos, darbuotojų poreikių derinimas su bendrovės interesais, investicijos į darbuotojų švietimą, mokymas, kaip neatsiejamas organizacijos tobulinimo veiksnys, palankus organizacinis mentoriavimas).
- Vadovavimas ir kontrolė (tokie veiksniai kaip, atsiskaitymų ir kontrolės sistema naudingu mokymuisi pavidalu, vadovų dalyvavimas edukaciniuose procesuose, mokymasis iš lyderių).

Silpniausią organizacijos mokymosi raišką atspindi šie AB „Lietuvos telekomas“ organizacinio mokymosi lygmens bruožai (veiksniai):

- Organizacijos charakteristikos (tokie veiksniai kaip, konsultantų pagalba, materialus kvalifikacijos kėlimo skatinimas, funkcinė struktūra);
- Galimybė naudotis išorine informacija;
- Mokymosi aplinka (tokie veiksniai kaip, laiko skyrimas mokymuisi, galimybė mokytis visiems organizacijos nariams, darbuotojų rekomendacijų vertinimas, mokymasis darbo vietoje).
- Vadovavimas ir kontrolė (tokie veiksniai kaip, vadovų palaikymas mokymosi švietimo įstaigoje, lyderio turėjimas).

Tarporganizaciniame lygmenyje (remiantis Kompetencijos ugdymo centro atstovo teiginiais) AB „Lietuvos telekomas“ , siekdamas išlikti lyderiu telekomunikacijų rinkoje, kuria ir palaiko išorinės partnerystės santykius, kuria tinklus, sąjungas, mokosi kartu su partneriais ir iš partnerių. Tai rodo, kad organizacija yra atvira tarporganizaciniam mokymuisi.

Visų besimokančios organizacijos bruožų raišką palankiau vertina vadovai nei specialistai.

Taigi galima formuluoti sąlyginę išvadą, kad organizacijos mokymasis yra dalinis, nes reiškiasi ne visose veiklose, ir netampa tikrąja, gilumine organizacijos norma. Kadangi besimokanti organizacija yra kompleksinė ir sudėtinga sistema, pasižyminti aibe požymių, pravartu būtų išsamiau patyrinėti atskirų bruožų raišką (ypač šiame tyrime išskirtų, kaip neigiamai besireiškiančių), kad būtų įžvelgtos subltilesnės problemos, o kartu ir jų sprendimo būdai.

LITERATŪRA

1. Armalytė, A. (2001). Investicijos į darbuotojų mokymą didina konkurencingumą. *Verslo žinios 2001* (balandžio 24 d.), p 8.
2. Armalytė, L. (2002). Konkurencija tarptautinėje telekomunikacijų rinkoje. *Verslas, vadyba studijos 2001.*, p. 12-22.
3. Balčiūnas, S., Balvočiūtė, R. (2005). Organizacijų mokymosi raiška vadybinėje praktikoje. *Socialiniai tyrimai 2005 2 (6),* p. 5-11.
4. Balvočiūtė, R. (2003). Žinias kuriančios organizacijos mokymosi modelių galimybės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 6*, p. 148-155.
5. Balvočiūtė, R. (2004). Organizacijų mokymasis: kaitos dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos,* p. 23-27.
6. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai : Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
7. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija (vadovėlis*). Vilnius: Jošara.
8. Crossan Mary M., Lane Henry W., White Roderick E. (1995). Organizational learning: dimensions for the theory. *The International Journal of Organizational Analysis.*Vol.3, No. 4 (October), p.337-360.
9. Dixon, N. (1993). *Organizational learning*. Otawa; conference Board of Canada Report., p. 11-93.
10. Dunphy, D., Turner, D., Crawford, M. (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies. *The Journal of Management Development.* Vol.16, Iss.4; p.232.
11. Garalis, A. (2003). Nauja organizacijos kultūra:nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika,* 69, p. 48-56
12. Giedraitis, V., Simulik, V. (2003). *Vidurinė mokykla- besimokanti organizacija.* Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
13. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius : The Baltic Press.
14. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational bihaviour*. London: McGraw-Hill.
15. Laužackas,R. (1997). *Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai*. Vilnius: VDU profesinio rengimo studijų centras.
16. Lepaitė, D. (2003). *Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.

17. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla.
18. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas).* Šiauliai.
19. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*.(2001). Europos Bendrijų komisija, Lietuvos Resbublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos suaugusių švietimo asociacija. Vilnius: UAB Logotipas.
20. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. London: Sage publications. P. 86-118.
21. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydel, T. (1991). *Self-Development organizations*. London: McGraw-Hill.
22. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimo duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas:LKKA.
23. Pundzienė, A. (2004). Managing Organizational Change. Insight into your employees. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 29, p.163-171.
24. Punzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 4, p. 74-83.
25. Senge, P. (1999). *Пятая дисциплина*. Москва. ЗАО: Олимп-Бизнес.
26. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
27. Simonaitienė, B., Leonavičienė, R., Žvirdauskas, D. (2004). Lyderio komunikacinių ir edukacinių gebėjimų raiška kaip besimokančios organizacijos vystymo prielaida. *Socialiniai mokslai.* Nr. 4(46), p.55-62.
28. Stanišauskienė, V. (2004). Gyventojų mokymosi poreikiai kaip besimokančio miesto idėjos realizavimo prielaida: Kauno, Šiaulių ir Utenos lyginamoji analizė. *Socialiniai mokslai.* Nr. 4(46), p. 32-43.
29. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
30. Мильнер, Б.З. (2003). *Управление знаниями*. Москва, ИНФРА.

Internetas bei kiti šaltiniai:

31. AB „Lietuvos telekomas“ struktūra. [žiūrėta 2005-12-14]. Prieiga per internetą: < http://srautas.lt >.
32. AB „Lietuvos telekomas“ veiklą reglamentuojantys dokumentai: darbo sutartis, įsakymai.
33. AB „Lietuvos telekomas“ 2003 metų ataskaita. [žiūrėta 2005-09-10]. Prieiga per internetą: < http://www.lietuvostelekomas.lt/files/lt/2003_metine_ataskaita.pdf>.

34. AB „Lietuvos telekomas“ 2004 metų ataskaita. [žiūrėta 2005-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvostelekomas.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2004_Metine_ataskaita.pdf>.
35. AB „Lietuvos telekomas“ 2005 metų ataskaita. [žiūrėta 2006-04-13]. Prieiga per internetą: <http://www.telecom.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2005_Annual_Report2.pd>
36. Augustinatis, A., Šaulauskas, M.P. ir kt. (2002). *Moksliosios organizacijos samprata*. Metodinę medžiagą rengė Vilniaus universiteto Filosofijos ir Komunikacijos fakulteto (FSF ir KF) studentai, dėstytojai ir doktorantai. [žiūrėta 2005- 10-10] . Prieiga per internetą: <http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/mokslioji.htm>.
37. Augustinaitis, A. (2003). *Žinių vadybos metodai*. [žiūrėta 2005- 10-10] . Prieiga per internetą:<http://www.ltu.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/zvvi/dokumentai/metodine%20medziaga/ziniu_vadyba.doc.>
38. Addlesson, M. (1996). *What is Learning Organization?* [žiūrėta 2004-10-20]. Prieiga per internetą: < http://psol.gmu.edu/Home/perspectives.nsf >.
39. Bartram, Sharon & Gibson, Brenda (1997); Bee, Frances & Roland (2003); Boydell, T. H. (1990); Williams, Beverley (1998); Wilson, John P. (ed) (2001).*The Learning Needs Analysis Toolkit.* [žiūrėta 2005-07-16]. Prieiga per internetą: <http://www.conted.ox.ac.uk/cpd/LNAT/index.asp#top>.
40. Kompetencijos ugdymo centro vykdomos mokymo programos. [žiūrėta 2006-01-25]. Prieiga per internetą: <www.KUC.lt>.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001-2004 metų programos įgyvendinimo ataskaitos santrauka. [žiūrėta 2005-10-19]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/12_vyr_dok/2002metu_ataskaitos/2001-2004_atask_rugpjutis.pdf>.
42. Longworth, N. (2000). *Learning cities for a learning century: citizens and sectors-stakeholders in the liflong learning community*. [žiūrėta 2005-11-13]. Prieiga per internetą: <http://lifelonglearning.cqu.edu.au/2002/papers/Longworth.pdf>.
43. McCaffrey, E. (2004). *Learning Organisations in the WA Public sector: An Empirical Study*. Curtin Business School, IPAA, Department of Premier & Cabinet Fellowship Program Report. [žiūrėta 2005-11-03]. Prieiga per internetą: <http://cbs.curtin.edu.au/files/Eileen_MCaffrey_Fellowship_Report_Nov_2004.pdf>
44. Pundzienė, A. *Kaita - naujos jūsų verslo galimybės*. [žiūrėta 2005-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ism.lt/vid.php3?mid=78&lang=lt&tid=126>.

45. Punzienė, A., Dienys, V. (2003). *Darbas ir mokymasis: darbo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita.* [žiūrėta 2005-04-15]. Prieiga per internetą: <www.vdu.lt/alearning2003/I%20dalis/LT/pundziene_lt_geras.doc>.
46. Skyrme, David J. *Knowledge management to knowledge commerce.* [žiūrėta 2004-10-11]. Prieiga per internetą: <http://dev.skyrme.com/pubs/kmxmas99.htm>.
47. Smith, M.K. (2001). *Peter Senge and the learning organization. The encyclopaedia of informal education* [žiūrėta 2005-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>.
48. Tarptautinių žodžių žodynas. [žiūrėta 2006-01-25]. Prieiga per internetą: <http://www.kobra.ktu.lt/~nerijuss/zodynas/testas/ >.
49. Telekomunikacinių bendrovių veiklą Ryšių reguliavimo tarnybos reglamentuojantys dokumentai. [žiūrėta 2005-02-23]. Prieiga per internetą: < www.rrt.lt>.
50. Watkins, Karen E., Marsick Victoria J. (1999). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. [žiūrėta 2005-04-03]. Prieiga per internetą: <http://www.partnersforlearning.com.>

PRIEDAI

1 priedas

Besimokančios organizacijos (toliau BO)/Organizacijos mokymosi (toliau OM) aspektai

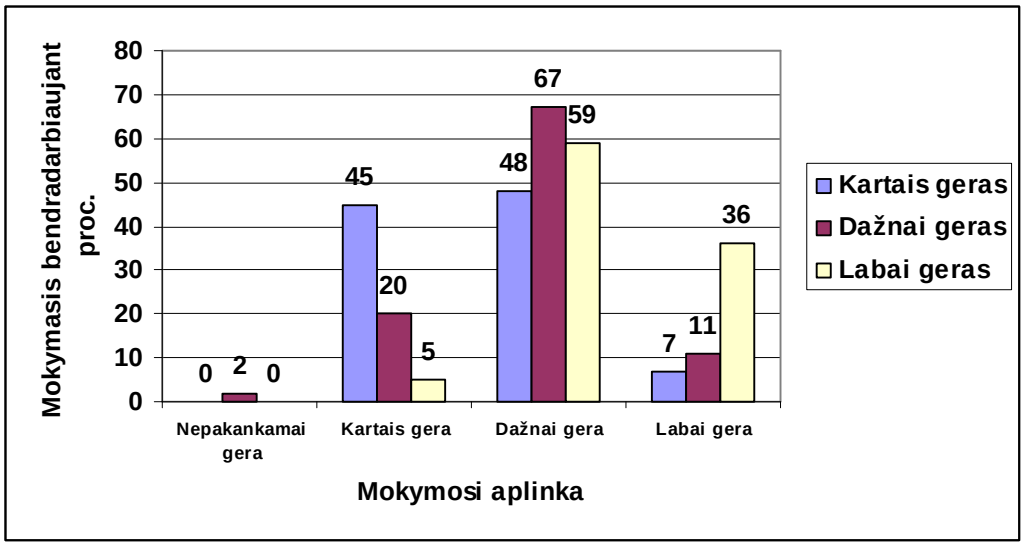
	Lygmuo	*Orientacija*	*Grįžtamasis ryšys tarp*
Autorius	**Individualus (I,i)** **Grupinis (G,g)** **Organizacinis(O,o)**	**Pažintinė (P,p)** **Elgesio(E,e)**	**Išmokimo – Vykdymo** **I~V netiesioginis** **I→V tiesioginis**
Garvin (1993)	**I-o** Užsimena, kad organizacijos mokosi ir apibrėžia 5 pagrindines BO (besimokančios organizacijos) individualias veiklas.	**p-E** Nurodo, kad idėjos yra OM (organizacijos mokymosis) esmė , bet be elgesio pasikeitimo tai tik galimybių tobulinimui suvokimas.	**I→V** Pateikia OM laipsnius: pažintiniai pasikeitimai, elgesio pasikeitimai ir įvykdymai.
Parkhe (1991)	**Tarp-O** Organizacinio lygio koncepcija taikoma visuotinai strategijai.	**P** Naudoja Fiol and Lyles apibrėžimus. Pridedami mokymosi laispniai (žemas, vidutinis, aukštas). Pastarieji du atitinka Argyris vienos ir dviejų kilpų modelius.	**?** Kompanijų ilgaamžiškumas priklauso nuo firmų įvairovės. Panašumai trukdo mokymuisi (vienos kilpos mokymasis), skirtumai skatina mokymąsi (dviejų kilpų mokymasis).
Huber (1991)	**i-g-O** Informacijos interpretavimas gali būti atliekamas tiek individualiame, tiek grupės, tiek organizaciniame, tiek šakiniame, tiek visuomeniniame lygmenyse. Susikoncentruojama ties individualiu lygmeniu, bet yra sąsaja su organizaciniu lygmeniu.	**P-e** Autorius nurodo skirtumus tarp pažintinės ir elgsenos orientacijos. "mokymosi proceso metu yra galimybė pakeisti elgesį." Pasikeitimo rezultatas gali akivaizdžiai neatsispindėti elgesyje.	**I~V** "Mokymasis neturi būti sąmoningas ir iš anksto apgalvotas. Mokymasis ne visada turi didinti efektyvumą. Mokymas gali tik pakoreguoti, kas yra neteisinga."
Senge (1990)	**I-g** Dėmesio centre individai (lyderiai ir žmonės). "Lyderiai BO yra atsakingi už organizacijos kūrimą, kurioje žmonės nepertraukiamai plėtoja savo gebėjimus" Lyderis yra projektuotojas, mokytojas, tvarkdarys. Valdybos komados taip pat minimos.	**P-e** BO ne tik prisitaiko prie aplinkos (kopijuojant), bet ir tęsia generatyvinį mokymąsi (kuriant) plėtojant gabumus. Pagrindiniai pažintiniai elementai- bendros vizijos kūrimas, platinimas ir panaudojimas intelektualiniuose modeliuose.	**I~V** "Ilgai trunkantis tinkamas (kokybiškas) elgesys priklauso nuo tinkamo mokymo."
Stata (1989)	**G-o** "OM skiriasi nuo individualaus tuo, kad jis vykdomas dalinantis įžvalgomis, žiniomis, intelektualiniais modeliais." Tai priklauso nuo organizacijos gebėjimo kaupti ir išsaugoti žinias analogiškai kaip individo.	**p-E** Nors minimi pažintiniai elementai (bendra nuomonė, intelektualiniai modeliai), bet esminis yra elgesys: pasikeitimas, tobulinimas, inovacijos.	**I→V** Mokymo rezultatai išryškėja kaip valdymo inovacijos, kompetencijų didėjimas ir tai gali būti vienintelis būdas konkurencinio pranašumo didinimui.
Levitt March (1988)	**O** Organizacijos mokosi "iš praeityje užkoduotų įvykių, išvadų šablonuose, kurie valdo elgesį". Šablonais gali būti formos, taisyklės, procedūros, susitarimai, strategijos…	**P-e** Mokomasi iš kasdieninės rutinos (pažinimas) ir tai sąlygoja elgesį. Problemos mokymosi procese kyla iš netinkamų individų ir organizacijos pažinimo įpročių.	**I~V** "Mokymąsi ne visada lydi protingas elgesys". Taip pat gali būti kompetencijos apribojimai, prietaringas mokymasis, klaidingos išvados.
Fiol Lyles (1985)	**i-O** "OM tai nėra individualių išmokimų suma" Organizacijos kuria ir palaiko mokymosi sistemas. Mokymąsi įtakoja tokie faktoriai kaip organizacijos kultūra, strategija, struktūra… Į grupinį mokymą nėra atkreiptas dėmesys.	**P-e** Mokymasis (pažinimas) skiriasi nuo prisitaikymo (elgesio). Mokymasis yra " įžvalgumo, žinių vystymas, mokėjimas pasinaudoti praeities patirtimi."Prisitaikymas yra " gebėjimas keistis,	Aukštesnis lygmuo **I→V** Žemesnis lygmuo **I~V** Žemesnis mokymosi lygmuo (nekalbant apie organizacijos lygmenį) yra orientuotas į atlikimą. Aukštesnis

		tiksliniai struktūros pakeitimai ir kitokie pasikeitimai.”	mokymosi lygmuo apima bendras taisykles bei normas t.y. mažiau akcentuojamas elgesys (orientuojamasi į pažinimo procesą).
Herriott Levinthal March (1985)	**I** Individualiame lygmenyje remiamasi empirine patirtimi.	**E** Empirinis mokymasis vienas iš žinių, gebėjimų pritaikymo būdas, kurį autoriai nustatė atlikdami elgesio stebėjimus.	**I→V** Adaptuotos žinios gali patobulinti žmogaus elgesį.
Daft Weick (1984)	**i-g-o** „Individai ateina ir išeina, bet organizacija išlaiko savo žinias, elgseną, intelektualinius modelius, normas. Saviti organizacijos bruožai dalijami, platinami.	**p-E** Mokymasis yra veiksmas. Interpretavimas yra analogas naujų įgūdžių mokymuisi.	? Interpretavimas yra būtinas sprendžiant problemas,ir ieškant galimybių aplinkoje.
Shrivastava (1983)	**i-O** „OM yra daugiau organizacinis procesas nei individualus.“ Nors vyrauja nuostata, kad mokymasis vyksta įvariuose lygmenyse, bet individai yra mokymosi atstovai, organizacinio lygio mokymosi sistemose.	**p-E** Elgesio orientacija- kai įmonės mokosi iš patirties, pagal poreikį koreguoja savo tiklus, ieško problemų sprendimų. Mokymasis apima „fundamentalius teorijos pritaikymo praktikoje pasikeitimus ir sprendimų priėmėjų persiorientavimą“, bet šios pažinimo dimensijos nėra vystomos.	**I→V** OM sukuria kompleksinę veiksmų pasekmių euristiką (taisykles).
Duncan Weiss (1979)	**G-O** „OM apibrėžiamas skirtingai nei individualus.“ Mokymasis labai svarbi organizacijos dalis, kuri skatina bendravimą.	**P-E** Pabrėžiamas elgesys, kaip tipiškas BO elementas.	**I→V** OM susijęs su organizacijos žinių, veiklos efektyvumo įrodymu.
Argyris (1977; 1976; 1967)	**I-g-o** „Organizacijos mokosi iš individų, kaip atstovų.“ Vis dėlto, grupės ir organizacijos lengvina arba lėtina mokymąsi.	**P-E** Mokymasis yra problemos atskleidimas (pažinimas) ir korekcija (elgesys). Vienos kilpos mokymasis, kai neperžiangiami nurodyti rėmai ar pavyzdžiai, ir dviejų kilpų mokymasis kai kuriami nauji rėmai ir pavyzdžiai.	**I~V** Elgesys yra mokymosi pasekmė. Mokymosi efektyvumas priklauso nuo veiksmo teorijos (vienos ar dviejų kilpų).
March Olsen (1975)	**I-o** „Organizacijos ir jų nariai mokosi iš savo patirties.“ Dėmesio centre „organizacijos dalyvis“(individai) kaip problemų sprendėjai ir sprendimų priėmėjai. Nurodomas ryšys tarp individo ir organizacijos, bet nėra užuominos apie grupes.	**P-e** Autoriai nustatė pažintinius apribojimus mokantis iš patirties. Pažintiniai elementai yra – pamatymas, patikimas ir įtikėjimas. Pažinimas įtakoja ateities veiksmus, o praeities veiksmai (patyrimas) įtakoja pažinimą.	**I~V** Mokymasis yra veikla, prisitaikymas, išvadų darymas ir sprendimų įtakingumo ateičiai numatymas. Organizacija tobulėja mokydamasi. Ne visada mokymasis yra pozityvus reiškinys, kaip pavyzdžiui prietaringas mokymasis.
Cangelosi Dill (1965)	**i-g-O** „OM turėtų būti suprantamas kaip sąveika tarp individualios, pogrupinės adaptacijos, ir organizacijos prisitaikymo.“ Daugiau išryškinama grupės ir organizacijos lygmuo nei individualus.	**p-E** Mokymasis yra elgesio keitimas. Pažinimas gali kelti įtampą, o pastaroji skatina mokytis, nors tai tiksliai neapibrėžiama.	**I→V** Mokymasis patobulina veiklą, mažindamas skirtumus, tikslų konfliktus ir elgesio pasekmes.

Šaltinis: Crossan Mary M., Lane Henry W., White Roderick E. (1995). Organizational learning: dimensions for the theory. *The International Journal of Organizational Analysis.* Vol.3, No. 4 (October), p.337-360.

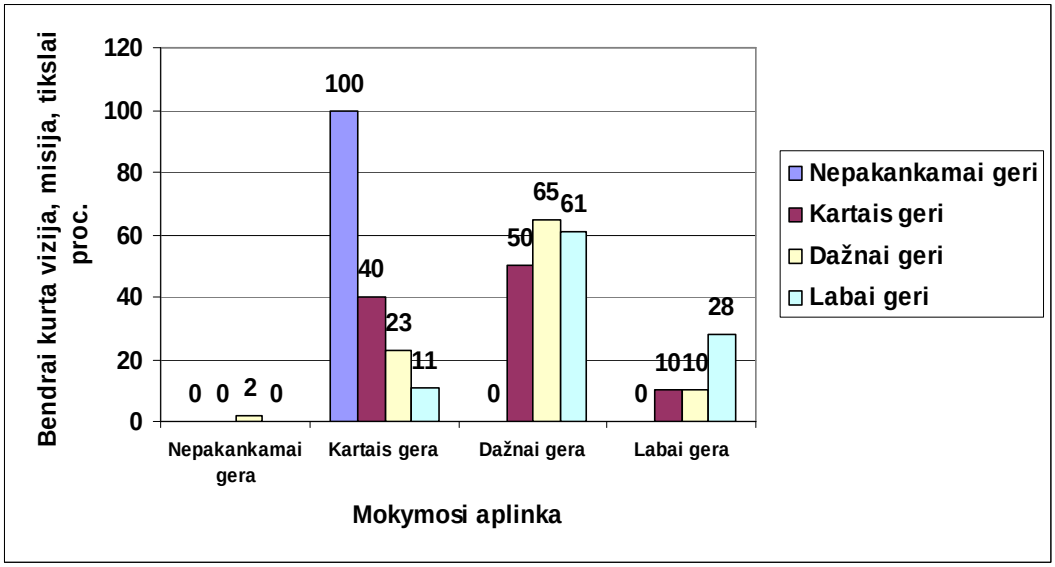
2 priedas

Mokymosi aplinkos ir mokymosi bendradarbiaujant sąryšis



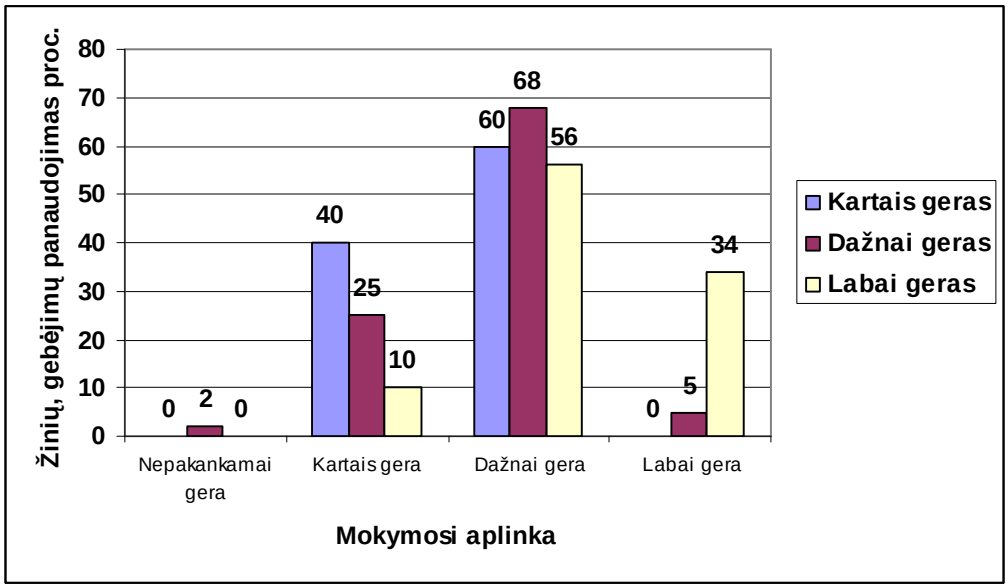
3 priedas

Mokymosi aplinkos ir bendrai kurtų vizijos, misijos, tikslų sąryšis.



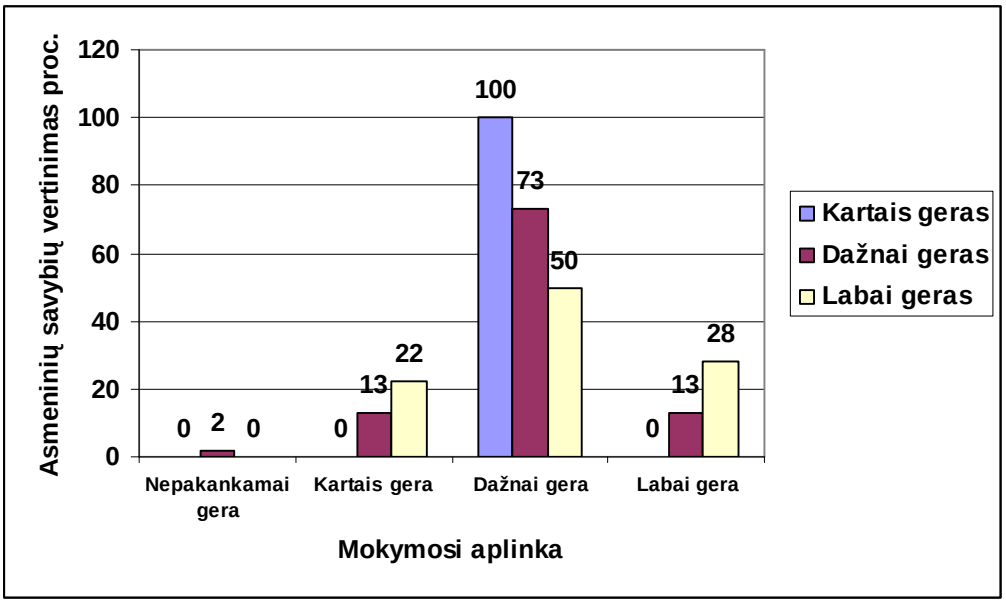
4 priedas

Mokymosi aplinkos ir žinių, gebėjimų panaudojimo sąryšis.



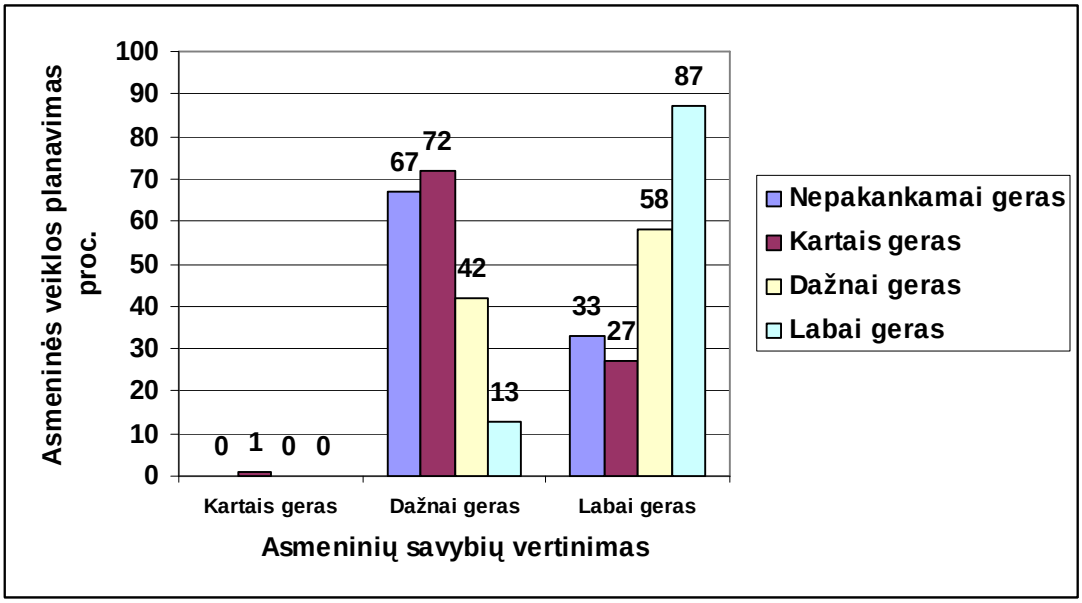
5 priedas

Mokymosi aplinkos ir asmeninių savybių vertinimo sąryšis.



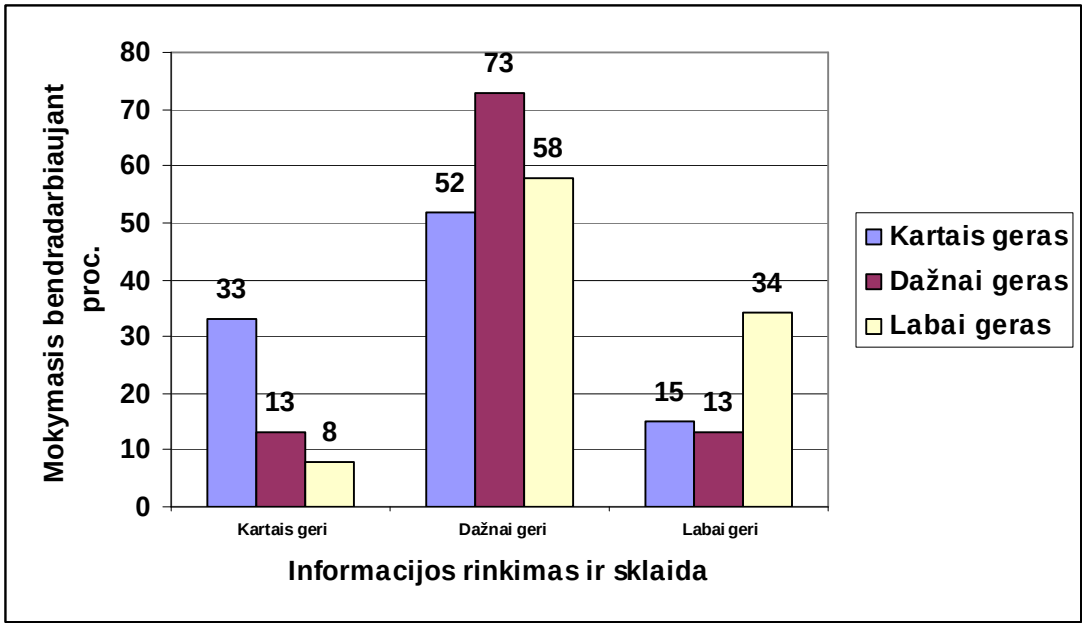
6 priedas

Asmeninių savybių vertinimo ir asmeninės veiklos planavimo sąryšis



7 priedas

Informacijos rinkimo, sklaidos ir mokymosi bendradarbiaujant sąryšis.



8 priedas

Aukštesni nei vidutiniai statistiniai ryšiai tarp besimokančios organizacijos bruožų faktorių ir atskirų klausimų tiriančių šiuos bruožus (Spearman‘o koreliacijos koeficiantas)

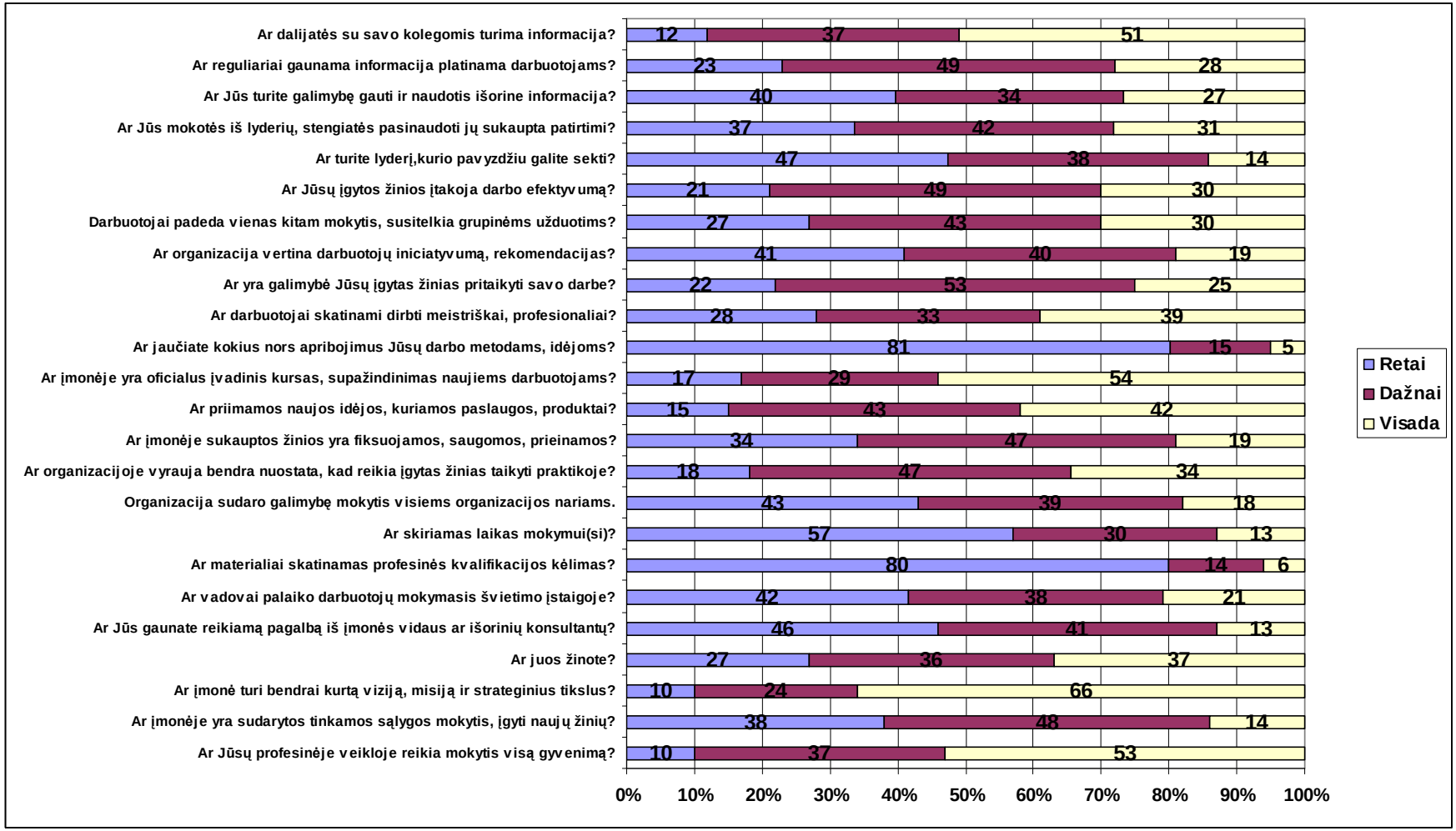
	Asmeninių savybių vertinimas	Asmeninės veiklos planavimas	Mokymosi aplinka	Informacijos rinkimas ir sklaida	Mokymasis bendradarbiaujant	Bendrai kurti vizija, misija, tikslai	Žinių, gebėjimų panaudojimas
Ar Jūs jaučiatės pasitikinti (s) savimi?		0,402 (**)					
Ar planuojate savo karjerą?	0,419 (**)						
Ar Jūs iniciatyvus darbe?		0,446 (**)					
Ar, Jūsų manymu, įmonėje yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, įgyti naujų profesinių žinių ir pasidalinti turima patirtimi?							0,418 (**)
Ar Jūs gaunate reikiamą pagalbą iš įmonės vidaus ar išorinių konsultantų (ekspertų) numatant įmonės tikslus ir juos įgyvendinant?				0,506 (**)		0,496 (**)	
Ar organizacijoje vyrauja bendra nuostata, kad reikia tobulėti ir įgytas žinias taikyti praktikoje?			0,574 (**)			0,469 (**)	
Ar organizacijoje sukauptos žinios, mokymai, darbo metodai yra fiksuojami, saugomi ir prieinami visiems darbuotojams?				0,481 (**)			
Ar priimamos naujos idėjos, kuriamos paslaugos, produktai?			0,416 (**)				
Ar darbuotojai skatinami dirbti meistriškai, profesionaliai?				0,765 (**)	0,432 (**)		
Ar organizacija vertina darbuotojų iniciatyvumą, rekomendacijas?				0,470 (**)			0,420 (**)
Darbuotojai padeda vienas kitam mokytis, dalijasi individualaus ir darbo komandoje metodais, susitelkia grupinėms užduotims?				0,414 (**)			
Ar reguliariai gaunama informacija platinama tiesiogiai su tuo susijusiems žmonėms?			0,494 (**)		0,519 (**)		
Ar dalijatės su savo kolegomis turima informacija?				0,450 (**)			

* ryšio statistinis reikšmingumas p<0,05

** ryšio statistinis reikšmingumas p<0,01

9 priedas

Grupinio ir organizacinio mokymo raiška



10 priedas

Socialinė apklausa

Besimokanti organizacijaAB „Lietuvos telekomas“pavyzdžiu

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas tiria
mokymąsi organizacijoje

- Anketa ANONIMINĖ.
- Jūsų atsakymai nebus skelbiami pavieniui- skelbsime tik apibendrintus tyrimo duomenis moksliniams tikslams.
- **JŪSŲ NUOMONĖ mums labai SVARBI!** Todėl prašome Jūsų atidžiai perskaityti ir atsakyti į VISUS klausimus.

Dėkojame ir linkime sėkmės!!!

JUMS TINKAMIAUSIĄ ATSAKYMĄ ŽYMĖKITE TAIP

1.Lytis	□ moteris □ vyras
2. Amžius	man .....metai (ų) (įrašykite)
3. Jūsų išsilavinimas	□ pagrindinis ar profesinis □ vidurinis □ aukštesnysis □ nebaigtas aukštasis □ aukštasis
4. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	.....metai (ų) (įrašykite)
5. Jūsų pareigos	□ funkcinis vadovas □ tiesioginis vadovas □ specialistas
6. Ar šiuo metu mokotės ar studijuojate? *Jei į šį klausimą atsakėte neigiamai pereikite prie 9 klausimo*	□ taip □ ne
7. Jūs mokotės ar studijuojate:	□ specializuotoje mokymo įstaigoje lankote kvalifikacijos kursus □ vidurinėje mokykloje □ profesinėje mokykloje □ aukštesniojoje mokykloje □ aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje □ universitete (bakalauro, magistro studijos)
8. Studijų forma:	□ dieninės □ vakarinės □ neakivaizdinės □ distancinės □ kita..... (įrašykite)
9. Kokios apytiksliai yra Jūsų pajamos per mėnesį?	□ iki 500 Lt □ 500-1000 Lt □ 1000-1500 Lt □ 1500-2000 Lt □ virš 2000 Lt

10. Kuris apibūdinimas labiausiai tinka Jūsų organizacijai?

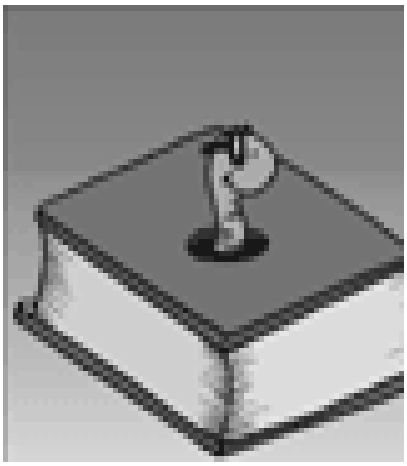
□ Nuolat iškelianti sau vis aukštesnius tikslus ir pajėgi juos įgyvendinti (turi pakankamą darbuotojų, technologijų ir kt. potencialą, nepriklausomą strategiją).
□ Iškelianti sau vis aukštesnius tikslus, tačiau ne visada pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją.
□ Gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų, tačiau galimybės pagerinti esamą padėtį nėra didelės;
□ Organizacijos rodikliai yra blogi ir nėra būdų jiems pagerinti.

11. Kokie asmeniniai gebėjimai Jums reikalingi darbe?

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
1) Bendravimo	□	□	□	□	□
2) Problemų identifikavimo ir sprendimo	□	□	□	□	□
3) Komandinio darbo	□	□	□	□	□
4) Darbinės veiklos planavimo ir organizavimo	□	□	□	□	□
5) Projektų rengimo ir įgyvendinimo	□	□	□	□	□
6) Derybų vedimo	□	□	□	□	□
7) Iniciatyvumo	□	□	□	□	□
8) Profesinių žinių ir gebėjimų	□	□	□	□	□
9) Lojalumo	□	□	□	□	□
10) Užsienio kalbų mokėjimo	□	□	□	□	□

12. Ar per paskutinius 3 metus teko dalyvauti tokiuose kursuose, seminaruose, paskaitose?

	Taip	Ne
1)Užsienio kalbos	□	□
2)Komunikacijų ar kompiuterinio raštingumo	□	□
3)Teisės, įstatymų naujovių	□	□
4)Ekonomikos, marketingo, pardavimų skatinimo	□	□
5) Sveikatos, darbo saugos	□	□
6) Buhalterinės apskaitos	□	□
7) Psichologijos, stresų, konfliktų valdymo	□	□
8) Personalo valdymo	□	□
9) Bendravimo etiketo, klientų aptarnavimo standartų	□	□
10) Kita..... (įrašykite)		



13. Mokymai dažniausiai vykdomi šiose vietose:

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
Darbo vietoje	□	□	□	□	□
Švietimo įstaigoje	□	□	□	□	□
Namuose	□	□	□	□	□
Mokymus organizuojančioje įstaigoje (kursai)	□	□	□	□	□
Kita..... (įrašykite)					

14. Ar Jūsų įmonėje darbuotojų mokymui (si) naudojami šie metodai?

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
1) Darbuotojų rotacija	□	□	□	□	□
2) Pažangios patirties sklaida seminarų, kursų, paskaitų ar kitų renginių metu	□	□	□	□	□
3) Pažintinės kelionės į kitas įmones ar į kitus padalinius	□	□	□	□	□
4) Parodos, konferencijos	□	□	□	□	□
5) Profesinės literatūros (knygų, spaudos...) skaitymas	□	□	□	□	□
6) Kompiuterinės programos, internetas	□	□	□	□	□
7) Problemų svarstymas ir sprendimas specialiai sukurtose darbo grupėse	□	□	□	□	□
8) Vadovų ar kitų darbuotojų, turinčių didesnę patirtį, patarimai ir pamokymai	□	□	□	□	□

15. Išvardinkite pagal svarbą organizacinius procesus įmonėje:
1- labai svarbu 5-mažiausiai svarbu

	Įprastinės (kasdieninės) įmonės veiklos organizavimas
	Paslaugų plėtra
	Naujų technologijų įvedimas
	Personalo valdymas
	Personalo mokymas

16. Atsakykite į šiuos klausimus susijusius su Jūsų individualiu mokymusi:

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
1) Ar Jūs jaučiatės pasitikinti (s) savimi?	□	□	□	□	□
2) Ar Jūs sugebate pasiekti užsibrėžtus tikslus?	□	□	□	□	□
3) Ar turite savęs ugdymo planą?	□	□	□	□	□
4) Ar planuojate savo karjerą?	□	□	□	□	□
5) Ar Jūs aptariate individualius ugdymo planus su savo vadovais, Kompetencijų ugdymo centro atstovais?	□	□	□	□	□
6) Ar Jums užtenka bendravimo gebėjimų?	□	□	□	□	□
7) Ar Jūs esate pakankamai savarankiškas darbe?	□	□	□	□	□
8) Ar Jūs sugebate greitai prisitaikyti prie pokyčių?	□	□	□	□	□
9) Ar Jūs iniciatyvus darbe?	□	□	□	□	□
10) Ar spėjate atlikti darbus tinkamai ir laiku?	□	□	□	□	□

17. Atsakykite į šiuos klausimus:

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
1) Ar Jūsų profesinėje veikloje reikia mokytis visą gyvenimą?	□	□	□	□	□
2) Ar, Jūsų manymu, įmonėje yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, įgyti naujų profesinių žinių ir pasidalinti turima patirtimi?	□	□	□	□	□
3) Ar įmonė turi bendrai kurtą viziją, misiją ir strateginius tikslus?	□	□	□	□	□
4) Ar juos žinote?	□	□	□	□	□
5) Ar Jūs gaunate reikiamą pagalbą iš įmonės vidaus ar išorinių konsultantų (ekspertų) numatant įmonės tikslus ir juos įgyvendinant?	□	□	□	□	□
6) Ar vadovai palaiko darbuotojų mokymasis švietimo įstaigoje?	□	□	□	□	□
7) Ar materialiai skatinamas profesinės kvalifikacijos kėlimas?	□	□	□	□	□
8) Ar skiriamas laikas mokymui(si)?	□	□	□	□	□
9) Organizacija sudaro galimybę mokytis visiems organizacijos nariams.	□	□	□	□	□
10) Ar organizacijoje vyrauja bendra nuostata, kad reikia tobulėti ir įgytas žinias taikyti praktikoje?	□	□	□	□	□
11) Ar organizacijoje sukauptos žinios, mokymai, darbo metodai yra fiksuojami, saugomi ir prieinami visiems darbuotojams?	□	□	□	□	□
12) Ar priimamos naujos idėjos, kuriamos paslaugos, produktai?	□	□	□	□	□
13) Ar įmonėje yra oficialus įvadinis kursas, supažindinimas naujiems darbuotojams?	□	□	□	□	□
14) Ar jaučiate kokius nors apribojimus Jūsų darbo metodams, idėjoms?	□	□	□	□	□
15) Ar darbuotojai skatinami dirbti meistriškai, profesionaliai?	□	□	□	□	□
16) Ar yra galimybė Jūsų įgytas žinias pritaikyti savo darbe?	□	□	□	□	□
17) Ar organizacija vertina darbuotojų iniciatyvumą, rekomendacijas?	□	□	□	□	□
18) Darbuotojai padeda vienas kitam mokytis, dalijasi individualaus ir darbo komandoje metodais, susitelkia grupinėms užduotims?	□	□	□	□	□

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
19) Ar Jūsų įgytos žinios įtakoja darbo efektyvumą?	□	□	□	□	□
20) Ar turite lyderį,kurio pavyzdžiu galite sekti?	□	□	□	□	□
21) Ar Jūs mokotės iš lyderių, stengiatės pasinaudoti jų sukaupta patirtimi, darbo metodais ir kt.?	□	□	□	□	□
22) Ar Jūs turite galimybę gauti ir naudotis išorine informacija?	□	□	□	□	□
23) Ar reguliariai gaunama informacija platinama tiesiogiai su tuo susijusiems žmonėms?	□	□	□	□	□
24) Ar dalijatės su savo kolegomis turima informacija?	□	□	□	□	□

18. Ar sutinkate, kad šie veiksniai organizacijoje skatina mokymą (si)?

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Nežinau
Naujų technologijų atsiradimas	□	□	□	□	□
Konkurencija	□	□	□	□	□
Klientų poreikiai	□	□	□	□	□
Darbuotojų poreikiai	□	□	□	□	□
Kokybės užtikrinimas	□	□	□	□	□
Kaita organizacijoje (struktūros, tikslų...)	□	□	□	□	□

19. Kuris teiginys labiausiai atitinka Jūsų asmeninę nuostatą?

□ Mokymasis yra tik žmogaus asmeninis reikalas, visiškai nesusijęs su darbu.
□ Mokytis verčia pareigos, kvalifikacijos kėlimas, noras gauti didesnį atlyginimą.
□ Darbuotojų mokymasis yra būtinas įmonės tikslų pasiekimui ir rezultatyvumui.
□ Darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys.

Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.

Dėkojame už dalyvavimą apklausoje ir linkime sėkmės darbe **J**

Tyrimą atlieka :
Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakultetas
Tel. 867811536
El.paštas
jbirutyte@yahoo.com