MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VIRGINIJA PIPIRĖ

# UNIVERSITETAS KAIP BESIMOKANTI ORGANIZACIJA

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

# UNIVERSITETAS KAIP BESIMOKANTI ORGANIZACIJA

*Ugdomojo vadovavimo (Lyderystės ir pokyčių vadybos specializacijos)*

magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *621N61001*

Vadovė
_____ prof. dr. Agota Giedrė Raišienė
2016

Recenzentas
_____
2016

Atliko
_____ stud. V.Pipirė
2016 – 04 - 07

VILNIUS
2016

# TURINYS

1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONCEPCIJA ..... 10
1.1. Besimokančios organizacijos samprata ..... 10
1.2. Pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai ..... 13
1.3. Besimokančios organizacijos modeliai ..... 17
1.4. Besimokančios organizacijos mokymosi metodai ..... 20
2. TYRIMO METODINIS PAGRINDIMAS ..... 24
2.1. Tyrimo problema ir uždaviniai ..... 24
2.2. Tyrimo metodologija ..... 24
2.3. Tiriamosios organizacijos charakteristika ..... 28
3. TYRIMO REZULTATAI ..... 31
3.1. Tyrimo imties demografiniai duomenys. ..... 31
3.2. Mokymosi organizacijoje lygmenys ..... 33
3.2.1 Respondentų nuomonė apie individualų mokymąsi organizacijoje. ..... 34
3.2.2 Respondentų nuomonė apie grupinį mokymąsi organizacijoje. ..... 44
3.2.3 Respondentų nuomonė apie organizacinį mokymąsi organizacijoje. ..... 45
3.2.4 Respondentų nuomonė apie organizacijoje vykstantį žinių ir finansų pokytį. ..... 53
3.3. Tyrimo duomenų palyginimas su kitais tyrimais ..... 56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI ..... 58
REKOMENDACIJOS ..... 59
LITERATŪRA ..... 60
SANTRAUKA ..... 65
SUMMARY ..... 66
PRIEDAI ..... 67

# LENTELĖS

1 lentelė. Besimokančios organizacijos apibrėžimas.....11

2 lentelė. Besimokančios organizacijos modelis.....17

3 lentelė. Besimokančios organizacijos klausimyno dimensijos.....25

4 lentelė. Diagnostiniai klausimyno blokai.....26

5 lentelė. Klausimyno vidinis suderinamumas.....27

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą.....32

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....32

8 lentelė. Klausimyno diagnostinių blokų reikšmių skaitinės charakteristikos.....33

9 lentelė. Klausimyno diagnostinių blokų reikšmių palyginimas pagal išsilavinimą.....34

10 lentelė Individualaus mokymosi potemių reikšmių skaitinės charakteristikos.....35

11 lentelė. Individualiam mokymuisi skiriamos valandos (per mėnesį).....39

12 lentelė. Komentarai apie individualaus mokymosi sąvokos neapibrėžtumą.....39

13 lentelė. Individualaus mokymosi subkategorijos.....40

14 lentelė. Veiksniai, palaikantys individualų mokymąsi organizacijoje.....31

15 lentelė. Kliūtys, trukdančios sklandžiam individualiam mokymuisi organizacijoje.....42-43

16 lentelė. Ryšys tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo ir individualiam mokymuisi skiriamų valandų.....43

17 lentelė. Respondentų nuomonė apie grupinį darbą organizacijoje.....45

18 lentelė Organizacinio mokymosi potemių reikšmių skaitinės charakteristikos.....46

19 lentelė. Klausimyno potemių reikšmių palyginimas pagal lytį.....48

20 lentelė. Klausimyno potemės klausimų reikšmių palyginimas pagal lytį.....49

21 lentelė. Komentarai apie sunkumus, susijusius su atsakymais į klausimus.....53

22 lentelė. Klausimyno potemių reikšmių skaitinės charakteristikos.....55

23 lentelė. Klausimyno vidurkinių reikšmių palyginimas tarp įvairių studijų.....56

# PAVEIKSLAI

1 pav. Besimokančios organizacijos bruožai.....14

2 pav. Besimokančios organizacijos modelį veikiančių įvairių mokslo šakų sinergija.....17

3 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis (P. Senge).....18

4 pav. Dinaminis organizacinio mokymosi modelis.....19

5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....31

6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....31

7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.....33

8 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą nuolatinio mokymosi dimensijos teiginiuose.....35

9 pav. Respondentų finansinių išteklių pasiekiamumo vertinimo pasiskirstymas.....36

10 pav. Respondentų atvirumo klaidoms vertinimo pasiskirstymas.....37

11 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą dialogo ir tyrinėjimo dimensijos teiginiuose.....38

12 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie grupinį mokymąsi .....44

13 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie sistemų kūrimą organizacijoje.....46

14 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie žmonių įgalinimą organizacijoje.....48

15 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie organizacijos ryšius su bendruomene.....50

16 pav. Respondentų darbo ir asmeninio balanso suderinamumo vertinimo pasiskirstymas.....51

17 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie strateginę lyderystę organizacijoje.....52

18 pav. Respondentų mokymų ir stažuočių tenkinimo vertinimo pasiskirstymas.....52

19 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie finansinį ir žinių pokytį organizacijoje.....54

20 pav. Teigiamų ir neigiamų atsakymų pasiskirstymas klausimyno potemėse.....55

# PRIEDAI

1 priedas. Tyrime naudotas klausimynas

2 priedas. Leidimas naudoti klausimyną

3 priedas. SPSS analizės duomenys

# ĮVADAS

**Temos aktualumas**. Spartūs globaliniai, technologiniai ir rinkos pokyčiai lemia nuolatinį organizacijų poreikį mokytis. Organizacijų vadovai kelia sau uždavinius kaip sudaryti palankias organizacijos narių mokymosi galimybes ne tik vidinėje, bet ir išorinėje aplinkoje. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje žinios ir mokymasis tampa vis didesne vertybe ne tik asmens, bet ir organizacijų lygmenyje. Šis aspektas itin išryškėjo pastaraisiais dešimtmečiais, kuomet išpopuliarėjo kokybės vadyba, organizacijos elgsena ir kultūra, darbo efektyvumas, technologinė sparta bei konkurencija. Visa tai sąlygoja ir aukštųjų mokyklų kaitą ir skatina jas tapti besimokančiomis organizacijomis.

Mokymasis gerina asmeninius gebėjimus, keičia organizacijos narių nuostatas bei požiūrius. Įgytų naujų žinių pokytis nuolat skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi (Senge et al. 2000, p. 26). Nuolatinis organizacijos ir jos narių mokymasis bei tobulėjimas tampa pagrindu organizacijos veikloje, todėl tinkamas mokymosi plano, mokymosi modelio nusistatymas ir tikslų išsikėlimas gali nulemti organizacijos veiklos sėkmę.

Organizacijų mokymasis grindžiamas tiek patirties įprasminimu, tiek sugebėjimu įžvelgti ateitį mokantis ir kaupiant žinias. Organizacijos, savo ideologiją grindžiančios strateginėmis ateities įžvalgomis, gali tikėtis rinkoje būti pažangesnėmis ir sėkmingesnėmis, už kitus dalyvius. Tai galima laikyti vienu iš esminių besimokančios organizacijos bruožų.

**Temos ištirtumas.** Pirmosios besimokančios organizacijos studijos buvo pradėtos Amerikoje, kur 1990 m. P. Senge suformulavo besimokančios organizacijos koncepciją. Be abejo ir iki to laiko buvo studijų susijusių su besimokančia organizacija – G.Bateson teoretizavo mokymosi lygius (1973), C. Argyr ir D. A. Shon. (1978) pristatė vienakilpio ir dvikilpio mokymosi koncepciją, R. Revans (1982) rašė apie mokymosi sistemas, tačiau besimokančios organizacijos koncepcija tapo populiari pasirodžius P.Senge knygai „Penktoji disciplina“.

Vėlesnėje mokslinėje literatūroje siekta atskleisti besimokančios organizacijos bruožus (Tubutienė, Morkūnienė, 2008; Trakšelys, 2011; Frost, 2013; Vveinhardt, 2009), pokyčių valdymą besimokančioje organizacijoje (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006), organizacijų mokymosi metodus (Simonaitienė, 2005; Dačiulytė, 2012; Hess, 2015) ir organizacijų kūrimosi prielaidas (Hayes, Wheelwright, Clark, 1988; Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006, Marsick, Watkins 1990).

Lietuvoje besimokančios organizacijos tebėra pakankamai naujas reiškinys, todėl jos dar nėra pakankamai ištirtos, nors ir turime nemažai besimokančiai organizacijai skirtų darbų (Beresnevičienė 2000; Normantas 1998; Vaitkevičius 1995; Bukantaitė, Remeikienė 2007; Kvedaravičius 2002;

Andriekienė, Anužienė 2006), ar mokslinių darbų skirtų švietimo įtaigų, kaip besimokančių organizacijų analizei (Jucevičienė, 2009, 2010; Simonaitienė, 2003, 2005, 2007).

**Tyrimo objektas** - besimokančios organizacijos bruožai.

**Tyrimo problema**. Dinamiškoje aplinkoje organizacijos linkusios nuolat kryptingai keistis, kad prisitaikytų prie aplinkos pokyčių ir išliktų konkurencingos. To nebūtų galima pasiekti be naujų žinių įsisavinimo ir mokymosi. Vykdant organizacijos veiklą bei kartu mokantis, susiformavo besimokančios organizacijos samprata. Universitetai taip pat išgyveną pokyčių laiką. Jie, kaip ir verslo įmonės, turi atlikti daugiau, naudojant mažiau išteklių, turi spėti su sparčiai besikeičiančiomis technologijomis bei nuolat kintančiais visuomenės ir studentų poreikiais. Dabar labiau nei bet kada, aukštojo mokslo institucijos turi būti stabilios, lanksčios bei laiku prisitaikančios prie vidaus ir išorės pokyčių. Universitetai turi nuolat mokytis ir transformuotis bei tapti besimokančiomis organizacijomis. Atsižvelgiant į tai, su kokiais iššūkiais susiduria aukštojo mokslo institucijos, šiame darbe Mykolo Romerio universitetas yra prilyginamas verslo organizacijomis ir nagrinėjamas verslo kontekste.

Mokslinėje literatūroje besimokančiai organizacijai priskiriama daug bruožų, modelių ir mokymosi metodų, tačiau, kyla tokie probleminiai klausimai:

- Kur egzistuoja ribos tarp įprastų organizacijų, siekiančių prisitaikyti ir išlikti rinkoje konkurencingomis ir besimokančių organizacijų?
- Ar visos dinamiškai veikiančios organizacijos gali būti laikomos besimokančiomis?

**Tyrimo tikslas** – mokslinių publikacijų besimokančios organizacijos tematika pagrindu atlikti empirinį tyrimą pasirinktame universitete ir apibūdinti požymius, įgalinančius organizaciją vadintis besimokančia.

**Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra išnagrinėti besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus.
2. Aptarti besimokančios organizacijos modelius ir mokymosi metodus.
3. Atlikti tyrimą, kuris leistų įvertinti, kaip pasirinktame universitete yra išreikšti besimokančios organizacijos bruožai.
4. Palyginti gautus empirinio tyrimo rezultatus su kitų tyrėjų publikuotas tyrimų rezultatais.
5. Pateikti rekomendacijas, leidžiančius tirtajai organizacijai daryti reikšmingesnę įtaką savo, kaip besimokančios organizacijos, vystymuisi.

**Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė ir sintezė, lyginimas bei apibendrinimas, kiekybinis tyrimas (anketa), Mykolo Romerio universiteto dokumentų analizė.

**Darbo praktinė reikšmė -** Šiame darbe pateikiama teorija apie besimokančios organizacijos sampratą, bruožus, modelius, mokymosi metodus. Aptariamas besimokančios organizacijos bruožus identifikuojantis instrumentas bei ieškoma visa tai patvirtinančių arba paneigiančių argumentų praktikoje t.y. jų įtvirtinimo pasirinktoje organizacijoje.

# 1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONCEPCIJA

Besimokančios organizacijos koncepcija yra santykinai nauja ir paskutiniaisiais dešimtmečiais itin dažnai analizuojama. Besimokančios organizacijos samprata itin svarbi verslo, švietimo ir visuomeninių organizacijų vadyboje. Pasak B. Simonaitienės (2005) ir N. Longworth (2006), besimokančios organizacijos koncepcijos pagrindą sudaro mokymasis veikiant, t. y. kai mokymasis vyksta apmąstant savo praktiką ir ją keičiant. Tokiu būdu sudaromos naujos patirties įgijimo ir mokymosi galimybės. Be to, mokymasis suteikia naujų žinių ir įžvalgų, kurios reikalingos šiuolaikiniame greitai kintančiame ir nepastoviame pasaulyje.

Naujų žinių įsisavinimas ir taikymas praktiškai padeda organizacijoms keistis ir prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje. Mokymuisi ir praktikai vykstant kartu, tampa sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, ir atvirkščiai. Taigi siekiant visa tai aiškiau ir objektyviau suvokti, pirmiausia, būtina išnagrinėti besimokančios organizacijos sampratą, pagrindinius jos modelius ir naudojamus mokymosi metodus.

## 1.1. Besimokančios organizacijos samprata

Besimokančios organizacijos sąvoka pradėta vartoti tik apie 1990 metus, kuomet P. Senge suformulavo besimokančios organizacijos koncepciją. Besimokanti organizacija buvo apibrėžta kaip poreikis dalintis žiniomis, teikti pagalbą kitiems mokantis, skatinti darbuotojų motyvaciją bei didinti atsakomybę. P. Senge padarė išvadą, kad besimokanti organizacija neturėtų būti suprantama kaip „geriausias praktikos modelis“, o suvokiama kaip idealių organizacijos ypatumų rinkinys, kurio specialistai turėtų palaipsniui siekti. Taigi, svarbu pažymėti, kad pagal P. M. Senge nuolatinio tobulėjimo, kuris neturi pabaigos, turi siekti visos organizacijos. Be to, D. E. Huntoon manymu, besimokanti organizacija yra vieta, kur žmonės nuolat atranda, kaip jie gali sukurti ar pakeisti savo realybę (Birdthistle, 2008, p. 4).

A.Garvin (1993) teigė, kad daugelis P.Senge išdėstytų teiginių yra per daug abstraktūs ir nepritaikomi praktikoje. Remdamasis tuo jis apibūdino besimokančia organizaciją kaip nuolat kintančią ir keičiančią savo elgesį. Pedler, Boydell ir Burgoyne (1989) mokymą ir darbą besimokančioje organizacijoje traktavo kaip sinonimus. Šioms nuomonėms pritarė, bei savo darbuose rėmėsi V. J. Marsick ir K.E. Watkins (2003).

Besimokančios organizacijos sąvoka yra naudojama tiek mokslinėje literatūroje, tiek organizacijų praktikoje, tačiau sutinkama gana daug šios sąvokos sinonimų, kadangi visuotinai priimtos šio termino reikšmės iki šiol nėra, o kiekvienas autorius besimokančią organizaciją apibrėžia savaip ir akcentuoja

skirtingus jos aspektus. Kaip pastebi C. Kirwan (2013, p. 69), besimokančios organizacijos samprata vystėsi ir turėjo nemažai skirtingų požiūrių (1 lentelė).

*1 lentelė.* Besimokančios organizacijos apibrėžimas

| Autorius | Apibrėžimas |
|---|---|
| Senge, 2000, p. 18 | Besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kur jos nariai nuolat plečia gebėjimus, kad būtų pasiekti rezultatai. Be to, tas žinias siekiama puoselėti bei mokytis kartu. |
| D. A. Garvin, 1993, p.80 | Besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kuri siekia kurti, įgyti ir perduoti žinias, keičiant savo elgesį, kuomet siekiama pateikti naujų žinių bei įžvalgų. |
| Victoria J. Marsick Karen E. Watkins 2003, p.142 | Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri nuolat mokosi ir transformuoja save. Mokymasis yra tęstinis, strateginis procesas, integruotas ir veikiantis lygiagrečiai darbui. |
| Otala 1995, p. 163 cit, iš Wonacott, 2000, p. 2 | Besimokanti organizacija – tai tarsi gyvas organizmas, kuris sudarytas iš motyvuotų darbuotojų, kurie padeda organizacijai siekti pelno bei pasidalinti šiuo jausmu. Taip pat stengiamasi laikytis bendrai apibrėžtų tikslų, kuomet siekiama išnaudoti kiekvieną mokymosi galimybę iš įvairių situacijų, procesų, konkurentų. Tai naudojama siekiant harmoningai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių nuolat gerinant savo įmonės konkurencinę veiklą. |
| Ismail, 2006, p. 335 | Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri yra pajėgi keistis ir reikalaujanti savo narių veiklos ir mokymosi, kad pokyčiai būtų įgyvendinti. Tokioje organizacijoje mokymais ir darbas yra integruotas į nuolatinį tobulinimąsi. Mokymasis turi apimti visas organizacijos dalis: asmenis, grupes ir pačią organizaciją. |
| Jamali, Khoury, Shayoun, 2006, p. 337 | Besimokanti organizacija – tai organizacijos rūšis, kuri skatina nuolatinį atsinaujinimą. Tai reiškia, kad organizacijoje vyksta procesai prie kurių reikia prisitaikyti, kisti bei mokytis. |
| Business Dictionary 2015 | Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri greitai įgyja žinių bei prisitaiko prie naujos aplinkos, tam kad išliktų besikeičiančioje aplinkoje. |
| Farrukh, Waheed, 2015, p. 74 | Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri nuolat keičiasi ir tuo pačių padeda keisti bei įgyti žinių ir jos bendruomenei. Taip pat besimokanti organizacija leidžia pasiekti konkurencinių pranašumų verslo aplinkoje. |
| Leithwood, Aitken, Jantzi, 2000, p. 63 | Besimokanti organizacija – tai asmenų, siekiančių bendrų tikslų (ir asmeninių), grupė, kolektyviai įsipareigojusi nuolat vertinti tuos tikslus, atsiradus poreikiui juos keisti ir nuolat ieškoti veiksmingesnių būdų šiems tikslams pasiekti. |

Sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus šaltinius

Kaip matoma iš 1 lentelėje pateikiamų besimokančios organizacijos apibrėžimų, bendru aspektu besimokančią organizaciją galima suvokti kaip organizaciją, kuri siekia prisitaikyti prie pokyčių ir kartu mokytis bei įgyti naujų žinių. Prisitaikymas ir žinių įgijimas yra laikomas nuolatiniu organizacijoje vykstančiu procesu. Be to, nenutrūkstamas mokymasis veikiančiai organizacijai teikia nuolatinį atsinaujinimą.

Matoma, kad ne visi 1 lentelėje pateikti apibrėžimai perteikia tą pati požiūrį į besimokančią organizaciją. Pasak vienų autorių (Senge, 2000; Otala, 1995; Garvin, 1993; Farrukh, Waheed, 2015; Leithwood, Aitken, Jantzi, 2000), besimokančios organizacijos mokosi ir keičiasi dėl asmeninių ir organizacijos tikslų. Mokymasis joms yra natūralus nuolatinis procesas. Kitų autorių nuomone (Ismai, 2006; Jamali, Khoury, Shayoun, 2006; Business Dictionary, 2015), mokymasis organizacijose vyksta dėl išorinės aplinkos poveikio. Kintant aplinkai, organizacijoms norint išlikti yra būtina prisitaikyti prie aplinkos, todėl ir yra reikalingas mokymasis.

Darbo autorės nuomone, besimokančios organizacijos gali mokytis dėl abiejų priežasčių – t. y. dėl siekio prisitaikyti prie aplinkos sąlygų, pokyčių bei siekio įgyvendinti organizacijos tikslus. Organizacijoms mokymasis reikalingas tiek siekiant prisitaikyti prie rinkos sąlygų ir išlikti, tiek siekiant išsiskirti iš savo konkurentų ir sukurti efektyvesnį veiklos modelį.

Pateikti apibrėžimai atspindi besimokančios organizacijos suvokimą mokslinėje plotmėje, tačiau, kaip pažymi C. Kirwan (2013, p. 70), organizacijos, kurios nori pretenduoti į tokį (t.y. besimokančios organizacijos) vardą, turi ne tik kurti naujas žinias, bet ir tas žinias nuolat taikyti praktikoje. Dauguma organizacijų mokosi išminties iš savo narių bei konkurentų visame pasaulyje. Labai svarbus aspektas yra tas, kad besimokanti organizacija turėtų ne tik eksperimentuoti, bet ir semtis žinių ir gebėjimų iš patirties.

Pasak P. Senge cit. iš A. Frost (2014), besimokančios organizacijos meistriškumą gali lemti tokie veiksniai:

1. ***Sisteminis mąstymas***. Sistema yra gana sudėtinga, todėl ją sudaro mažesnės sistemos dalys. Tai reikalauja visumos ir atskirų komponentų suvokimo iš darbuotojų.
2. ***Asmeninis meistriškumas***. Tai procesas, kai asmuo siekia pagerinti savo viziją ir sutelkti savo energiją nuolatiniam mokymosi procesui.
3. ***Psichinis modelis***. Tai giliai įsišaknijusios prielaidos, apibendrinančios informaciją, kuri turi įtakos pasaulio suvokimui ir asmens veikimui.
4. ***Bendra vizija***. Vizija yra galingas stimulas veikti. Lyderis nebūtinai dalijasi savo vizijomis, tačiau, diskutuodamas ir nuolat didindamas aplinkinių entuziazmą, o ne diktuodamas taisykles, gali tikslingai siekti šios vizijos.
5. ***Komandinis mokymasis.*** Organizacijos, kuriose komandos nariai kartu siekia bendrų tikslų, remiasi bendra vizija ir bendradarbiavimo elementais, visada pasiekia aukštesnių rezultatų.

Kitaip sakant, besimokančios organizacijos meistriškumas priklauso tiek nuo organizacijos kultūros, tiek nuo kiekvieno organizacijos nario individualybės.

Dažnai mokslinėje literatūroje terminai *besimokanti organizacija* ir *organizacinis mokymasis* yra sutapatinami arba vartojami sinonimiškai, tačiau, pasak A. Edmonson ir B. Moingeon (cit iš Birdthistle, 2008, p. 3-4), geriau vartoti besimokančios organizacijos sąvoką, kuri nurodo žmogaus ir organizacinių procesų sąsajas. Organizacinis mokymasis yra labiau suprantamas kaip euristinis kiekybinio mokymosi paaiškinimas. Be to, pastebėtina, kad organizacinis mokymasis gali būti suprantamas kaip platesnė besimokančios organizacijos koncepcija, kuri nurodo siauresnę organizacijos ir jos narių sampratą. Akcentuotina, jog besimokančios organizacijos samprata kilo iš organizacinio mokymosi tyrimo srauto, kuomet pagrindinis dėmesys buvo skiriamas organizacijos kūrimo procesui ir organizacijos gebėjimui mokytis.

Besimokančios organizacijos koncepcija buvo kritikuojama ir ginčytina dėl to, kad ji kurį laiką buvo suprantama kaip darbuotojų valdymo priemonė. Pavyzdžiui, Bratton (cit iš Birdthistle, 2008, p. 5) teigė, kad besimokančios organizacijos kūrimas organizacijoje gali būti gera priemonė, formuojanti darbuotojų įsitikinimus, vertybes ir elgesį.

Anot L. Šimanskienės (2008, p. 176), besimokanti organizacija remiasi nepertraukiamo tobulinimo principu, kuris negali būti įgyvendintas be organizacinės kultūros teorinės sampratos bei sugebėjimo ją formuoti individualiai kiekvienoje organizacijoje. Besimokanti organizacija turi gebėti siūlyti naujus ir neišbandytus metodus spręsti problemoms, o svarbiausia – tinkamai generuoti idėjas ir jas įdiegti.

B.Simonaitienė, R. Leonavičienė, D.Žvirdauskas (2004) teigia, kad besimokanti organizacija nuolat apmąsto savo 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.

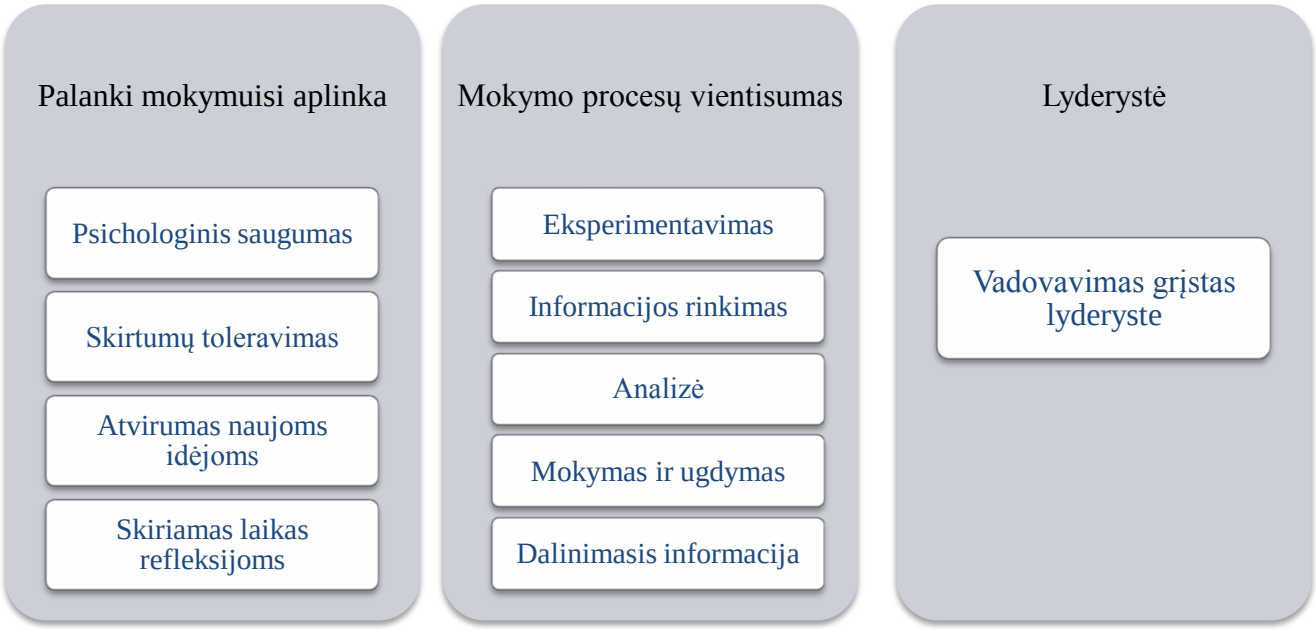
Apibendrintai galima teigti, kad besimokanti organizacija yra suprantama kaip organizacija, kuri siekia prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei kartu mokytis ir įgyti naujų žinių. Besimokančios organizacijos mokymosi procesas vyksta veikiant ir naudojant įgytas žinias praktiškai. Be to, nuolat veikiant praktiškai, įgyjant žinių ir įsisavinant klaidas, vyksta nuolatinis mokymosi procesas.

## 1.2. Pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai

Besimokančios organizacijos pasižymi aukštu žinių ir mokymosi siekiu. Besimokanti organizacija yra atvira žinių sklaidai. Jos viduje turi būti kuriamas toks mikroklimatas, kuris skatintų organizacijos narius veikti nuolat mokantis ir tobulėjant. Kitaip tariant, mokymasis visose organizacijos srityse privalo būti laikomas prioritetu.

Besimokančios organizacijos bruožai ir jos mokymasis, visų pirma, turi būti strateginio mąstymo vystymasis ir organizacijos žmogiškųjų išteklių evoliucija. Tai reiškia, kad organizacijos privalo suprasti nuolatinio mokymosi svarbą žmogiškųjų išteklių vystymosi procese, kaip strateginį pranašumą, apibrėžiantį mokymosi tikslus, mokymosi planą, modelį, įvertinantį žmogiškųjų išteklių galimybes, laiko ir materialinių išteklių paskirtį ir t. t. (Vveinhardt, Minkutė-Henrickson, 2015, p. 174-175).

A. Garvin (2008) su kolegomis išskirtus besimokančios organizacijos bruožus grupuoja į tris pagrindinius blokus, kurie apima būtinas aplinkos sąlygas, mokymosi formas bei lyderystę (1 pav.):




*1 pav.* Besimokančios organizacijos bruožai

*Sudaryta autorės pagal Garvin (2008)*

Visos trys dimensijos sąveikauja bei stiprina ir viena kitą. Vadovų lyderystė padeda sukurti ir išlaikyti palankią mokymuisi aplinką, tokioje aplinkoje lengviau užtikrinti mokymosi procesų vientisumą ir visa tai kuria sąlygas lyderystės ugdymui.

Organizacijos mokymosi kultūra yra vienas iš esminių besimokančios organizacijos bruožų. Mokymosi kultūra susieja organizacijos narių reakcijas į aplinką, organizacijos patirtį, žmogiškuosius išteklius, individualias žinias bei duomenų bazes. Besimokančios organizacijos mokymasis grindžiamas ne tik patirties įprasminimu, bet ir sugebėjimu įžvelgti ateitį, t. y. organizacijos, grindžiančios savo ideologiją ateities numatymu, gali tikėtis rinkoje būti žingsniu priekyje, nei konkurentai (Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2012, p. 131).

Nors kiekvienos organizacijos kelias į mokymosi kultūrą yra unikalus, tačiau visos besimokančios organizacijos turi tam tikrų būdingų savybių. Pedler et al. (1991) nurodo 11 besimokančią organizaciją charakterizuojančių bruožų:

1. ***Mokymasis orientuotas į strategiją*** (skatinant lankstumą įtraukiant strateginio mokymosi grįžtamąjį ryšį).
2. ***Organizacijos politikos kūrimas įtraukiant visus jos narius.***
3. ***Informacijos prieinamumas*** (naudojant informacines technologijas darbuotojams informuoti įgalinti).
4. ***Apskaitos ir kontrolės užtikrinimas*** (pasitelkiant finansinių sistemų įrankius mokymui).
5. ***Padalinių ir darbo grupių bendradarbiavimas*** (užtikrinant konstruktyvius ir palaikančius santykius organizacijoje).
6. ***Lanksti atlygio sistema*** (kūrybiškai apdovanojant ir įvertinant žmones už gerą darbą).
7. ***Griežtų struktūrų atsisakymas*** (vengiant kelių lygių hierarchijos, plokštinant struktūras).
8. ***Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas*** (vertinant informaciją ir žinias tų, kurie turi užduočių susijusiu su išorine aplinka, kaip lemiamą sprendimų priėmimui).
9. ***Tarporganizacinis mokymasis*** (pasitelkiant strateginę partnerystę, lyginamąją analizę).
10. ***Mokymąsi skatinantis organizacijos klimatas*** (eksperimentavimo kultūra ir klaidų, kaip mokymosi galimybių traktavimas).
11. ***Asmeninio tobulėjimo galimybės visose grandyse*** (mokymosi galimybės ir resursai užtikrinti visiems organizacijos nariams).

D. Hess (2014) iš visų besimokančios organizacijos bruožų išveda sėkmingos besimokančios organizacijos formulę, kuri yra labai paprasta. Jo teigimu sėkminga besimokanti organizacija - tai tinkami žmonės, tinkama aplinka ir tinkamai sutvarkyti procesai:

1. ***Tinkami žmonės.*** Besimokanti organizacija turi samdyti ir stengtis išsaugoti tokius darbuotojus, kurie turi tinkamą motyvaciją ir požiūrį į mokymąsi, kurie nori mokytis ir kurie aktyviai siekia žinių. Darbuotojų mokymąsi skatina įvairių grandžių vadovai, kurie ne tik patys mokosi, bet ir ugdo kitus.
2. ***Tinkama aplinka.*** Tai daugiau nei mokymosi kultūra organizacijoje. Tinkama mokymuisi aplinka turi būti palaikoma struktūros, lyderių elgesio, žmogiškųjų išteklių politikos. Turi būti matuojami mokymosi rezultatai bei taikomas atlygis už mokymąsi tam, kad būtų galima įgalinti ir skatinti mokymuisi palankų elgesį.
3. ***Tinkami procesai.*** Komunikacijos, kritinio mąstymo procesai naudojami tam, kad būtų galima nepertraukiamai mokytis tai darant greičiau ir geriau nei konkurentai.

K.E. Watkins ir V.J. Marsick (1999) išskiria septynis besimokančiom organizacijom būtinus dėmenis. Pasak autorių besimokančios organizacijos turi :

1. ***Sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi***.
2. ***Skatinti tyrinėjimus, eksperimentavimą bei dalijimąsi žiniomis***. Palaikyti pastangas kurti kultūrą, grįstą tyrinėjimu, grįžtamuoju ryšiu ir eksperimentavimu.
3. ***Remti bendradarbiavimą ir komandinį mokymąsi***. Tokioje organizacijoje siekiama sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos nariams, kurti bendrą mokymosi sistemą, kurioje vyktų dalijimasis mokymo(si) metodais bei žiniomis. Tokioje organizacijoje akcentuojamas bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis, lankstumas. (Dačiulytė, 2011).
4. ***Sukurti bendrą mokymosi sistemą***. Organizacija turi užtikrinti tobulėjimą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros kūrimą, kuomet visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas.
5. ***Skatinti žmones siekti kolektyvinės vizijos***. Darbuotojai yra suburiami bendram tikslui, jiems suteikiami įgaliojimai. Visa tai didina motyvaciją mokytis.
6. ***Prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos***.
7. ***Skatinti strateginę lyderystę***. Tai vadovų gebėjimas naudoti mokymąsi pokyčiams įgyvendinti, bei sąlygų planingam ir sistemingam darbuotojų mokymuisi sudarymas. Vadovai turi kurti saugią ir mokymuisi palankią aplinką, kurioje žmonės gali eksperimentuoti, klysti, mokytis ir suprasti, ko iš jų tikimasi. Jei organizacinio mokymosi nepalaiko organizacijos lyderiai, mokymasis bus mažiau sėkmingas ir turės mažiau teigiamos įtakos organizacijos rezultatams. Vadovai turi siekti kurti mokymosi kultūrą organizacijoje. Tam jie savo darbuotojams turi suteikti reikalingus išteklius, mokymus ir atlygį (Dačiulytė 2011, 135).

V. J. Marsick ir K.E. Watkins (1999) pažymi, kad „norint pradėti kurti besimokančią organizaciją, būtina atlikti organizacijos gebėjimo mokytis ir keistis auditą visuose keturiuose lygmenyse“ (2 lentelė):

*2 lentelė.* Besimokančios organizacijos modelis

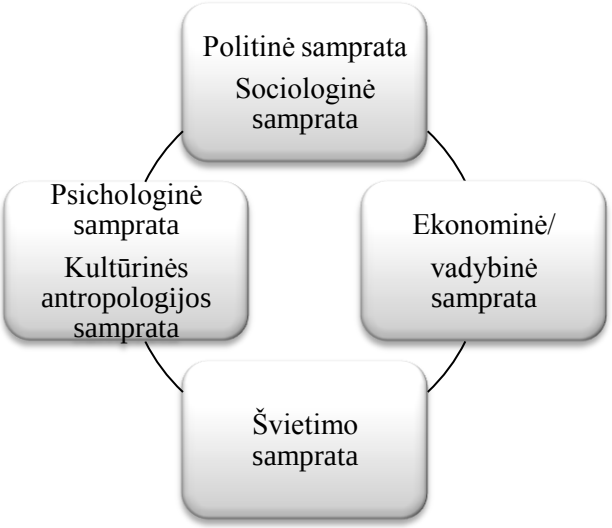
| Mokymosi lygmenys | Mokymosi sritis | Būtini veiksmai | Mokymosi rezultatai |
|---|---|---|---|
| Individualus | Asmens elgesys, žinios, motyvacija ir gebėjimas mokytis | Nuolatinis mokymasis, tyrinėjimai, eksperimentavimas ir dalijimasis žiniomis | Nepertraukiamas nuolatinis mokymasis |
| Komandinis | Grupių gebėjimas diegti naujoves ir kurti naujas žinias bendradarbiaujant | Bendradarbiavimas ir komandinis mokymasis | Bendradarbiaujantis, kūrybiškas, kolektyvinis mokymasis |
| Organizacinis | Organizacijos gebėjimas diegti naujoves ir atnaujinti žinias | Sistemos, leidžiančios dalintis žiniomis ir jas fiksuoti sukūrimas. Žmonių įgalinimas | Susistemintas mokymasis |
| Visuomeninis | Visuomenėje ir bendruomenėje vykstantys gyvenimo kokybės pokyčiai | Ryšys su aplinka | Bendri nauji gebėjimai |

*Cit. pagal Watkins and Marsick (1993, p.269)*

Taigi galima teigti, kad besimokanti organizacija turi nuolat siekti žinių, mokytis, kurti ir generuoti naujas idėjas bei stengtis skatinti tai daryti organizacijos darbuotojus, investuojant į jų mokymą. Organizacijoje turi būti kuriama mokymuisi palanki aplinka užtikrinanti psichologinį saugumą, atvirumą idėjoms. Vadovai turi gebėti įvertinti, kokie mokymosi būdai ir mokymosi modeliai būtų veiksmingiausi jų organizacijai, kadangi mokymosi būdo ar metodo efektyvumas gali priklausyti nuo organizacijos narių gebėjimo suprasti ir įsisavinti mokymosi metodus.

## 1.3. Besimokančios organizacijos modeliai

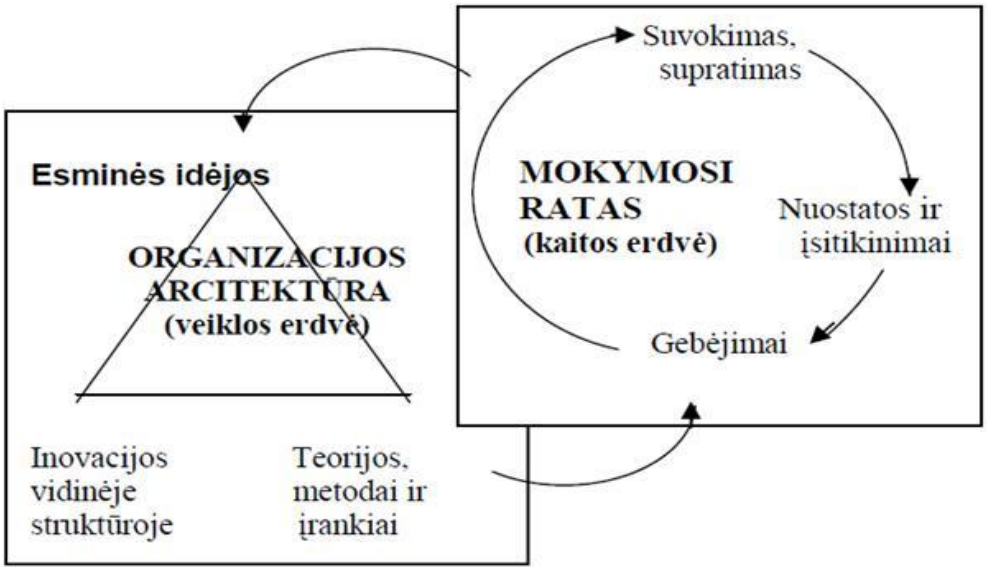
Besimokančios organizacijos modelis pasižymi daugialypiškumu, kadangi jis yra įvairių mokslo sričių tyrimo objektas, o skirtingos mokslo sritys apima skirtingus besimokančios organizacijos aspektus (Pundzienė, 2002).




*2 pav.* Besimokančios organizacijos modelį veikiančių įvairių mokslo šakų sinergija

*Cit. pagal* Pundzienė, 2002, p. 76.

Jis atskleidžia įvairių mokslo šakų sąveiką besimokančios organizacijos kontekste. Besimokančios organizacijos modelis gali būti suprantamas kaip organizacijos veiksmai, skatinantys nuolat atnaujinti žinias, tobulėti ir siekti aukštesnių tikslų (3 pav.).




*3 pav.* Sisteminis besimokančios organizacijos modelis (P. Senge)

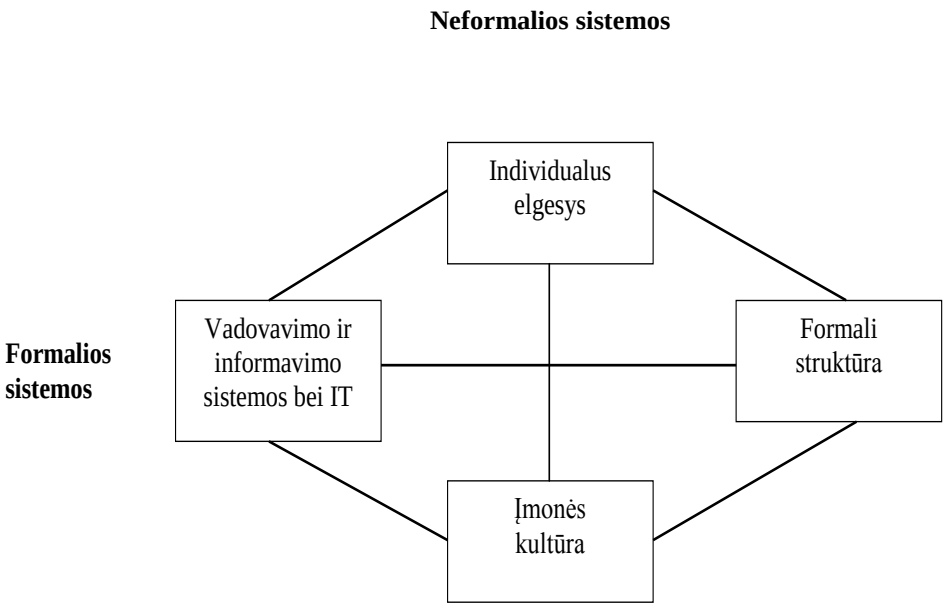
*Cit. pagal* Simonaitienė, 2003, p. 35.

3 paveiksle pateiktas besimokančios organizacijos modelis iliustruoja mokymosi rezultatą bei gebėjimą atlikti tai, ko iki tol neįstengta. Šį besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės - *kaitos erdvė* bei *veiklos erdvė* - sudarančios vientisą besimokančią sistemą. Organizacijos mokymosi procese kinta besimokančios organizacijos narių įsitikinimai ir nuostatos, kadangi asmenys gerina savo gebėjimus. Su mokymusi ir įgūdžių gerinimu kartu kinta besimokančios organizacijos narių veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris (Simonaitienė, 2005, p. 35-36). Šie pokyčiai skatina naują mokymosi ciklą, naujų gebėjimų vystymąsi bei tobulinimą.

Besimokančios organizacijos veiklos erdvėje yra generuojamos idėjos, diegiamos inovacijos bei naudojamos įvairios teorinės žinios, siekiant organizacijos tikslų. Šiuo atžvilgiu besimokančios organizacijos nesiskiria nuo kitų organizacijų. Besimokančių organizacijų išskirtinumas atsiranda tuomet, kai jos į savo veiklos erdvę įtraukia mokymosi procesą. Mokymasis keičia organizacijos esmines idėjas, išplečia teorines ir praktines žinias bei vėl teikia pagrindą mokymuisi. Galima teigti, kad tai nenutrūkstamas ciklas besimokančioje organizacijoje.

Remiantis T. K. Thomsen (2003, p. 19) pateiktu C. Neergaard sukurtu dinaminiu organizacinio mokymosi modeliu, galima teigti, kad besimokančiai organizacijai įtakos turi tokie veiksniai kaip

darbuotojo elgesys, organizacijos struktūra, kultūra, taip pat vadovavimo pobūdis bei informacinės technologijos (4 pav.). Anot šio autoriaus, besimokančios organizacijos mokymosi procesams naudoja organizacinio mokymosi modelius.




***4pav.*** Dinaminis organizacinio mokymosi modelis

*Cit. pagal Thomsen, 2003, p. 19*

Kaip matoma iš 4 paveikslo, svarbiausiais elementais mokymuisi įvardijami: individualus elgesys, kultūra, formali struktūra, vadovavimo sistema bei informacinės technologijos. T. K. Thomsen (2003, p. 19) formalią struktūrą, vadovavimo sistemą ir informacines technologijas priskiria formaliai organizacijos sistemos daliai, o individualų elgesį ir kultūrą – neformaliai. Toks skirstymas susijęs su požiūriu į organizacinį mokymąsi, pagal kurį daugiausia dėmesio skiriama organizacijoje egzistuojančioms normoms ir organizacijos narių elgesiui.

Kaip teigia V. Tubutienė ir S. Morkūnaitė (2008, p. 202), šis modelis sukurtas atsižvelgiant į organizacijos mokymąsi lemiančius veiksnius. Modelis pasižymi tuo, kad skatinant organizacinį mokymąsi, turėtų būti sukurta informacinių technologijų sistema, tobulinama organizacijos struktūra, organizacijoje diegiama lanksti atlygio sistema, o visa tai derinama su individualiu elgesiu ir organizacijos kultūra. Organizacijoje veikiant šiems veiksniams, yra skatinamas mokymasis ir besimokančios organizacijos kūrimas.

Apibendrintai galima teigti, kad besimokančios organizacijos pasižymi mokymosi kultūra ir dėl to susiformavusiais joms būdingais bruožais. Pagrindiniai požymiai, leidžiantys besimokančias organizacijas išskirti iš kitų, yra aukštas žinių ir mokymosi siekis. Besimokančios organizacijos

mokymasis, turi būti paremtas organizacinio mokymosi modeliais. Pastarieji modeliai ir įvairių mokslo šakų poveikis turi įtakos besimokančios organizacijos modelio efektyvumui. Besimokančios organizacijos modelis atsiskleidžia per organizacijos veiksmus, kuriais nuolat atnaujinamos žinios, tobulėjama ir siekiama aukštesnių tikslų. Siekiant, kad mokymosi procesas organizacijoje vyktų nuolatos, vadovai turi rodyti mokymosi ir žinių siekimo pavyzdį kitiems organizacijos nariams.

## 1.4. Besimokančios organizacijos mokymosi metodai

Įvairūs išoriniai ir vidiniai procesai organizacijas skatina elgtis ypatingai. Kintant vartotojų poreikiams ir verslui keliamiems reikalavimams, keičiasi ne tik organizacijos teikiamos paslaugos ir produktai, bet ir vidinė atmosfera. Visa tai veikia organizacijų valdymą ir keičia jų vadovų vaidmenį. Besimokančių organizacijų vadovai, suprasdami pokyčių svarbą bei jų įtaką verslo plėtrai ir valdymui, išmoksta įgyvendinti organizacijos strategiją nuolat besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis. Vykstantys pokyčiai skatina vadovus analizuoti veiklos strategijas ir aplinkos sąlygas, tokiu būdu siekiant mokytis ir tobulinti veiklą.

Viena iš daugelio organizacijos sėkmės priežasčių gali tapti palankūs organizacijos sprendimai pokyčiams įveikti. Sėkmingai veikiančios organizacijos yra laikomos besimokančiomis organizacijomis, kurios disponuoja daugeliu priemonių ir vykdo nusistovėjusią, neleidžiančią sustabarėti vadybos praktiką. Jos skatina savo organizacijos narius mėginti ir eksperimentuoti. Šiuolaikinės ir modernios organizacijos yra orientuotos į nuolatinę kaitą, mokymąsi ir veiklos tobulinimą (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006, p. 19). Besimokančioje organizacijoje ne tik vadovai siekia mokytis ir tobulėti, bet ir kiti organizacijos nariai įtraukiami į organizacijos veiklą ir joje aktyviai dalyvauja. Taigi darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme organizuojamas kaip mokymosi procesas (Simonaitienė, 2005, p. 36).

Mokymosi procesas besimokančioje organizacijoje vyksta visuose organizacijos lygiuose, t. y. individo, grupės ir organizacijos. Tai taip pat reiškia, kad mokymosi procesas vyksta tiek vadovų ir aukštos kvalifikacijos specialistų, tiek pagalbinių ir mažai kvalifikuotų darbuotojų veiklos sferose. Mokymosi metu informacija verčiama žiniomis, kurios reikšmingos besimokančios organizacijos tikslams pasiekti. Siekiant kuo geriau įgyvendinti organizacijos tikslus, svarbu, kad ši informacija būtų prieinama visiems organizacijos nariams (Simonaitienė, 2005; Trakšelys, 2013).

Komandinis mokymasis yra daug efektyvesnis ir jis gali individualų ar organizacijos mokymąsi perkelti į aukštesnį lygį. Tai efektyviausiai galima pasiekti subūrus mažesnes komandas, kurios turi būti skirtingos ir įvairialypės. Šios komandos turi būti suburiamos apgalvotai, kad būtų objektyvios, atviros idėjoms, dinamiškos ir atvirai diskutuojančios. Pabrėžtina, kad komandos neturi koncentruotis į

tai kuris organizacijos narys teisus, o labiau į tai – kas teisinga. E. D. Hess (2015) pastebi, kad siekiant būti puikia besimokančia organizacija taip pat labai svarbu būti puikiu besimokančiuoju organizacijos narių.

Pasak (Hayes, Wheelwright, Clark, 1988, p. 229), nesvarbu kokioje srityje ir darbo pozicijoje organizacijos nariai veikia, yra tik dvi pagrindinės veiklos, kurios lemia naujo žinojimo - mokymosi proceso kūrimą. Pirmuoju atveju, asmuo tik stebi atliekamus veiksmus ir mokosi kaip juos atlikti, o antruoju atveju, besimokančioje organizacijoje asmenys atkreipia dėmesį į procesus ir ieško modelių, kurie daro įtaką proceso kintamiesiems, lemiantiems produkto ar paslaugos savybes Šis mokslininko pateikiamas žinojimo-mokymosi procesas ne visai tikslus ir galėtų būti patobulintas, papildant teiginiu, kad naujo žinojimo-mokymosi procesas pirmuoju atveju kuriamas stebint ir po to praktiškai mokantis, kaip tai atlikti, o antruoju atveju, – nustačius proceso kintamuosius ir siekiant juos patobulinti eksperimentuojant.

Mokslinėje literatūroje dažnai skiriamas dviejų tipų mokymasis: korekcinis mokymasis (*angl. Corrective Learning*) ir pertvarkomasis mokymasis (*angl. Transformational Learning*).

***Korekcinis mokymasis arba viengubo ciklo mokymasis.*** Laikantis šio tipo mokymosi, organizacijos daugiausiai dėmesio skiria klaidų nustatymo ir taisymo procesui, siekiant įdiegti patobulinimus. Svarbu pažymėti, kad šia mokymosi forma nesiekiama organizacinių procesų, procedūrų, struktūros ar praktikos pokyčių. Tiksliau, šie dalykai priimami kaip savaime suprantami ir veikiama, mokomasi su jais sąveikaujant. Toks organizacijos narių mokymasis gali prisidėti prie bet kurios organizacijos sėkmės. Kiekviena besimokanti organizacija, ar siekianti tokia tapti, privalo taikyti korekcinį mokymąsi (The Public Service Learning Policy Directorate, Canada Public Service Agency, 2007, p. 11).

***Pertvarkomasis mokymasis arba dvigubo ciklo mokymasis.*** Tai yra mokymosi forma, kai abejojama normomis, procedūromis, metodais, procesais, sistemomis, struktūromis ir kt., naudojamomis organizacijoje. Korekcinis mokymasis vyksta kaip savaime suprantamas procesas ir yra susijęs su koregavimu ir praktiniu patobulinimu, o pertvarkomasis mokymasis labiau atspindi organizacijos pobūdį ir yra siejamas su įsigalėjusiais organizacijos kultūros bruožais. Aplamai organizacijoms sunku taikyti pertvarkomąjį mokymąsi, kadangi sunku ir nepatogu atlikti tikslias gilumines organizacijos narių apklausas apie jų įsitikinimus ir nuomones. Taip pat pastebima, kad organizacijoms yra pakankamai sunku save stebėti iš šalies, todėl pertvarkomasis mokymasis vyksta labai retai. Tokiu atveju, jei organizacija ketina pasinaudoti pertvarkomuoju mokymusi, ji turi atrasti būdų, kaip plėtoti reflektyvaus mokymosi būdus. Tai reiškia griauti kliūtis ir statyti tiltus. (The Public Service Learning Policy Directorate, Canada Public Service Agency, 2007, p. 11).

Taigi, besimokančios organizacijos formuojasi tuomet, kai organizacijos yra linkusios keistis, prisitaikyti prie kintančių aplinkos ir rinkos sąlygų. Organizacijų vidinius pokyčius ir besimokančios organizacijos formavimąsi lemia vadovų pastangos analizuoti pokyčius, generuoti informaciją ir kurti atitinkamus veiksmus. Pokyčių analizavimas, ieškojimas veiklos tobulinimo galimybių ir gerina mokymosi procesą. Besimokančios organizacijos kūrimas yra nuolatinis procesas, nulemtas ne tik aplinkos pokyčių ir organizacijos noro veikti dinamiškai, bet ir siekio mokytis ir tobulinti veiklą.

Anksčiau mokymasis organizacijose buvo sutelktas į darbo įgūdžių formavimą. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojai daugiau mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir komunikuoti tarpusavyje. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos vis sparčiau techniškai tobulėja, jos nariams atsiranda poreikis suteikti techninių ir informacinių žinių. Šiuolaikinėje pramonėje profesinis kompetentingumas nėra susiaurinamas iki specializuotų žinių, o labiau suprantamas kaip organizuotos sistemos dalis, kurioje sąveikauja įvairios technologijos (Andrikienė, Anužienė, 2006; cit. iš Trakšelys, 2011, p. 101).

Pasak S. Kerka (1995), dauguma organizacijų, kurios mokosi ir veikia dažniausiai remiantis tokia prielaida, kad mokymasis yra vertingas, tęstinis ir efektyviausias, kuomet dalijamasi žiniomis, ir kai kiekviena įgyta patirtis yra galimybė mokytis (cit. iš Smith, 2007). Būtent šis aiškinimas charakterizuoja tam tikras koncepcijų formas, kurios skirtos besimokančioms organizacijoms:

- Suteikti nuolatinio mokymosi galimybės;
- Naudoti mokymasis savo tikslams pasiekti;
- susieti individų darbą su organizacijos veikla;
- skatinti tyrimus bei bendradarbiavimą, dalijantis atvirai bei rizikuoti;
- panaudoti kūrybinę įtampą, kaip energijos skatinimo šaltinį;
- nuolat mokytis iš aplinkos ir skatinti tai daryti.

(Kerka, 1995 cit. iš Smith, 2007).

Kaip pažymi A. Al-Abri ir I. S. Al-Hashmi (2007), besimokanti organizacija turi nuolat tobulintis, siekti prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, mokytis iš aplinkos bei tobulėti siekiant tikslų. Besimokančioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijų veiklą, mokymosi ir žinių perdavimo procesą. Jiems suteikiama galimybė dalyvauti organizacijos valdyme, kuris organizuojamas kaip mokymosi procesas.

Pasak B. Simonaitienės (2005), V. Zuzevičiūtės ir T. Teresevičiaus (2008), išskiriami du mokymosi būdai: 1) mokymas darbo vietoje; 2) mokymas ne darbo vietoje. Plačiausiai paplitęs mokymosi ir įgūdžių vystymo būdas, kai darbuotojus moko patyrę darbuotojai, savo srities specialistai ar netgi vadovai. Anot K. Trakšelio (2013, p. 117), taip pat laikomos vienos efektyviausių ir plačiai

naudojamos praktinės stažuotės: struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydamiesi darbo vietoje.

Darbo autorės nuomone, organizacijos turėtų būti suinteresuotos ne tik mokyti savo darbuotojus ir kelti jų kvalifikaciją, kad tai teiktų naudos visai organizacijai, bet ir stengtis išlaikyti savo darbuotojus. Besimokančią organizaciją reikia ne tik kurti, bet ir gebėti išlaikyti jos narius bei juos tinkamai motyvuoti. Tai reiškia, kad esant didelei emigracijai, darbuotojai gali būti nesuinteresuoti pasilikti dirbti organizacijoje, jei jų netenkina esamos sąlygos, nors vadovai ir daug investuos į darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą.

Apibendrintai galima teigti, kad besimokančios organizacijos formos ir naudojami mokymosi metodai priklauso nuo organizacijos vystymosi stadijos ir organizacinės kultūros. Besimokančioje organizacijoje yra suprantama, kad mokymasis yra vertingas ir nuolat besitęsiantis procesas, kuris vyksta efektyviausiai, kai dalijamasi žiniomis ir kiekvieną akimirką yra sudaromos galimybės mokytis bei įgyti naujų įgūdžių.

# 2. TYRIMO METODINIS PAGRINDIMAS

## 2.1. Tyrimo problema ir uždaviniai

**Tyrimo problema**. Šiandieniniame pasaulyje stebima stipri konkurencinė kova tarp universitetų ir virsmas, kai aukštosios mokyklos pradeda gyventi pagal rinkos dėsnius. Tai reiškia, kad norint išlaikyti konkurencingumą, sugebėti prisitaikyti prie pokyčių, reikia kurti save, kaip besimokančią organizaciją. Organizacijos dažniai tikisi, kad mokymasis ir žinių kūrimas vyks nepertraukiamai ir darbuotojai bus linkę pasidalinti tuo, ką jie žino taip, kad skatintų mokymąsi grupėse ir visoje organizacijoje, tačiau tai ne visada vyksta. Todėl organizacijoms labai aktualu pasitelkus organizacinio mokymosi diagnostikos įrankius, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias vietas visuose mokymosi lygmenyse (asmeniniame, grupiniame bei organizaciniame), kad būtų galima aktyviai įtakoti savo, kaip besimokančios organizacijos, vystymosi poreikį, kryptį bei tempą.

**Tyrimo objektas -** besimokančios organizacijos bruožai.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti, ar Mykolo Romerio universiteto darbuotojai suvokia universitetą kaip besimokančią organizaciją ir ar suvokiama universiteto kultūra, aplinka bei suteikiamos sąlygos yra palankios mokymuisi per savo asmeninę mokymosi patirtį individualiame ir grupiniame lygmenyse.

**Tyrimo uždaviniai**:

- Ištirti kuriuose mokymosi lygmenyse (individualiame grupiniame ir organizaciniame) stipriausiai ir silpniausiai išreikšti besimokančios organizacijos bruožai.
- Identifikuoti sritis, kurios yra mažiausiai vertinamos ir į kurias reikėtų atkreipti didžiausią dėmesį.
- Nustatyti Mykolo Romerio universiteto darbuotojų nuostatas į individualų, grupinį bei organizacinį mokymąsi.
- Pateikti reikšmingiausius rezultatus.
- Suteikti pagrįstas rekomendacijas.

## 2.2. Tyrimo metodologija

**Tyrimo įrankis.** Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro K.E. Watkins ir V.J. Marsick (1993) aprašytas besimokančios organizacijos modelis, kuris teigia, kad mokymasis organizacijose turi vykti individo, komandos ir organizacijos lygmenimis. Besimokančios organizacijos matmenų klausimynas (angl. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) išaugo iš K.E. Watkins ir V.J. Marsick tyrinėjimų ir matuoja svarbius poslinkius organizacijos klimate, kultūroje, sistemose, ir struktūroje, kuri daro įtaką, jei asmenys mokosi. Klausimyno patikimumas buvo įrodytas daugeliu tyrimų, kurie

buvo atlikti įvairiose šalyse ir įvairiuose verslo sektoriuose. Reikšmingas darbas buvo atliktas pagrindžiant tyrimo pagrįstumą ir validumą. Tyrimui naudotas papildytas autorių klausimynas, kuriame prie septynių pagrindinių dimensijų pridėtos dar dvi - organizacinių žinių ir finansinių rezultatų (Marsick, Watkins 2003;). Taigi klausimyne aptariamos 9 dimensijos, kurios apibūdina besimokančią organizaciją (3 lentelė).

*3 lentelė*. Besimokančios organizacijos klausimyno dimensijos

| Dimensija | Indikatoriai |
|---|---|
| **Nuolatinio mokymosi galimybių sukūrimas** | Mokymas yra integruotas į darbą, todėl žmonės gali mokytis darbo vietoje. Sudaromos visos galimybės nepertraukiamai mokytis ir tobulėti. |
| **Dialogo ir tyrinėjimo skatinimas** | Žmonės moka reikšti savo nuomonę ir turi gebėjimą klausytis bei gali paklausti kitų nuomonės. Organizacijos kultūra skatina klausimų uždavimą, eksperimentavimą bei atgalinio ryšio suteikimą. |
| **Bendradarbiavimo ir komandinio darbo skatinimas** | Darbo aplinka skatina grupinį darbą ir bendradarbiavimą. Tikimąsi, kad grupės dirbs ir mokysis kartu. Bendradarbiavimas yra skatinamas ir įvertinamas. |
| **Sistemų, skirtų fiksuoti ir dalintis žiniomis, kūrimas** | Sistemos, leidžiančios dalinti žiniomis, yra sukurtos, integruotos į darbinę aplinką, nuolat atnaujinamos ir lengvai prieinamos. |
| **Žmonių įgalinimas pasitelkiant kolektyvinę viziją** | Žmonės dalyvauja kuriant ir įgyvendinant organizacijos viziją. Atsakomybė yra skiriama kartu didinant sprendimų priėmimo galią, todėl žmonės yra motyvuoti mokytis, idant galėtų imtis naujų atsakomybių. |
| **Organizacijos ir bendruomenės ryšių kūrimas ir stiprinimas** | Žmonės gali matyti savo darbo poveikį visai organizacijai ir bendruomenei. Organizacija turi stiprius ryšius su bendruomene. |
| **Strateginės lyderystės skatinimas** | Lyderiai naudoja mokymą(si) strateginiams tikslams pasiekti. Organizacijoje dominuoja lyderystė, ugdymas ir palaikantis mokymas. |
| **Finansinių rezultatų pokytis** | Finansinė būklė ir augimo galimybės. |
| **Žinių pokytis** | Intelektualinio kapitalo rodikliai. |

*Cit. pagal Watkins and Marsick (2003, p.139)*

Anketa sudaryta iš 63 klausimų, iš kurių 55 klausimai skirti besimokančios organizacijos bruožams nustatyti, 3 klausimai komentarams apie individualų, grupinį ir organizacinį mokymąsi ir 5 klausimai – papildomai informacijai apie respondentus surinkti. Klausimynas susidera iš kelių struktūrinių dalių: instrukcijos, demografinių klausimų bloko ir keturių diagnostinių blokų (4 lentelė)..

*4 Lentelė.* Diagnostiniai klausimyno blokai

| Diagnostiniai blokai | Potemės | Teiginių/ klausimų skaičius |
|---|---|---|
| Respondentų nuostatos apie individualų mokymąsi | Nuolatinis mokymasis | 7 |
| | Dialogas ir tyrinėjimai | 6 |
| Respondentų nuostatos apie grupinį mokymąsi | Bendradarbiavimas | 6 |
| Respondentų nuostatos apie organizacinį mokymąsi | Sistemų kūrimas | 6 |
| | Žmonių įgalinimas | 6 |
| | Organizacijos ryšiai su bendruomene | 6 |
| | Strateginė lyderystė | 6 |
| Respondentų nuostatos apie pokyčius organizacijoje | Finansinis pokytis | 6 |
| | Žinių pokytis | 6 |

Klausimynas pradedamas demografinių klausimų bloku, kuriame respondentai įvardina savo amžių, lytį, gyvenamąją vietą bei išsilavinimą.

Pirmasis diagnostinis blokas skirtas respondentų nuostatoms į individualų mokymąsi organizacijoje įvertinti. Pateikiama 13 teiginių ir vienas atviras klausimas. Šiame bloke vertinamos respondentų nuostatos apie nuolatinį mokymąsi bei dialogo ir tyrinėjimų praktiką organizacijoje.

Antrasis diagnostinis blokas skirtas nuostatoms į grupinį mokymąsi organizacijoje įvertinti. Šioje dalyje pateikiami 6 teiginiai apie bendradarbiavimą ir komandinį darbą organizacijoje ir vienas atviras klausimas individualiai nuomonei išreikšti.

Trečiasis diagnostinis blokas įgalina vertinti respondentų nuostatas į organizacinį mokymąsi. Šiame bloke pateikti 24 teiginiai skirti sistemų kūrimui, žmonių įgalinimui, organizacijos ryšiams su bendruomene ir strateginei lyderystei įvertinti. Vienas atviras klausimas, skirtas organizaciniam mokymuisi pateikiamas klausimyno pabaigoje.

Ketvirtasis diagnostinis klausimyno blokas turi 12 teiginių, skirtų respondentų suvokimo apie finansinį ir žinių pokyti organizacijoje išsiaiškinimui.

Klausimyno pabaigoje pridėtas vienas atviras klausimas apie individualų mokymąsi „Kiek valandų per mėnesį skiriate individualiam mokymuisi?“.

Klausimyne naudojama 6 reikšmių skalė papildyta verbalinėmis reikšmėmis (1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - labiau nesutinku, nei sutinku; 4 - labiau sutinku, nei nesutinku; 5 - sutinku; 6 - visiškai sutinku). Šioje skalėje nėra vidutinio (neutralaus) pasirinkimo, idant būtų galima išvengti neutralių nuomonių į teiginius, kurių atsakymų respondentas neturi tiksliai žinoti, tačiau turi pareikšti savo nuostatą. Pvz.: *„Mano organizacijoje investicijų grąža yra didesnė, nei praėjusiais*

*metais“*. Be to, 6 reikšmių skalę (be neutralaus atsakymo „nežinau“) rekomenduoja taikyti ir klausimyno autorės argumentuodamos tuo, kad skalės keitimas (pvz. į 5 reikšmių skalę) mažina klausimyno validumą ir patikimumą (Watkins, O'Neil 2013, p. 139).

**Tyrimo imtis.** Daugelis tyrėjų rekomenduoja rinktis didelės apimties atsitiktinę imtį (Jucevičienė et al. 2010, p. 764) Kita vertus, jeigu tyrėjas savo tyrimo rezultatus norės apdoroti statistiniais būdais, tada minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip trisdešimt (Kardelis, 2002 ). Šiame darbe buvo naudojama paprastoji atsitiktinė imtis. Universitete dirba 761 darbuotojai, iš kurių 438 dėstytojai ir 323 kiti darbuotojai (MRU 2016, 93). Tačiau tik dalis dėstytojų dirba pilnais etatais (be to dėstytojai tai profesoriai, docentai, lektoriai, asistentai ir mokslo darbuotojai) bei dalis administracijos neturi darbo vietos su kompiuteriu (ūkio dalis). Todėl surinkta 93 respondentų imtis, šiuo atveju, autorės manymu, yra pakankama.

**Klausimyno patikimumas**. Siekiant pritaikyti klausimyną naudojimui lietuvių kalba, panaudotas dvigubas vertimas (originalus teiginiai palyginti su vertimu iš lietuviškojo vertimo atgal į originalo kalbą). Taip pat buvo atlikta klausimyno patikimumo analizė, kuri parodė, kad bendra klausimyno Cronbach alpha – 0,978. Šio klausimyno potemių vidinis suderinamumas pateikiamas 5 lentelėje:

*5 lentelė.* Klausimyno vidinis suderinamumas

| Klausimyno potemės | Cronbach alfa reikšmės |
|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | 0,856 |
| Dialogas ir tyrinėjimai | 0,906 |
| Bendradarbiavimas | 0,894 |
| Sistemų kūrimas | 0,865 |
| Žmonių įgalinimas | 0,885 |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | 0,805 |
| Strateginė lyderystė | 0,893 |
| Finansinis pokytis | 0,918 |
| Žinių pokytis | 0,915 |

Jei klausimyno rezultatų vidinio suderinamumo koeficientas (Cronbach alpha) yra lygus ar didesnis už 0,7 rezultatai, pasak K. Pukėno (2009), yra patikimi, todėl šio klausimyno duomenis galime laikyti patikimais.

**Tyrimo metodika.** Siekiant nustatyti besimokančios organizacijos bruožų pasireiškimo stiprumą Mykolo Romerio universitete, taikomi šie metodai:

- Anketinis metodas: anketos klausimų vertimas iš anglų į lietuvių kalbą, demografinių klausimų sudarymas, anketinės apklausos vykdymas Mykolo Romerio universitete.

- Turinio analizės metodas: išanalizuojama atviruose klausime respondentų įvardinti individualaus, grupinio bei organizacinio mokymosi aspektai.

**Tyrimo etika**. Klausimyno naudojimui bei vertimui į lietuvių kalbą buvo gautas raštiškas vienos iš autorių (K.E.Watkins) sutikimas (Priedas Nr.2). Anketos buvo pildomos savanoriškai, klausimynas buvo anoniminis, respondentai buvo informuoti apie tyrimo konfidencialumą.

**Duomenų apdorojimas.** Statistinei duomenų analizei buvo naudojama Microsoft Excel ir SPSS programa (angl. Statistical Package for Social Science) 17 versija. Siekiant nustatyti besimokančios organizacijos matmenų (angl. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) klausimyno, išversto į lietuvių kalbą vidinį patikimumą, buvo matuojamas Kronbacho alfa koeficientas. Kuo šis rodiklis arčiau vieneto, tuo aukščiau vertinamas anketos patikimumas. Kiekybiniams kintamiesiems vertinti skaičiuoti vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Kintamųjų skirstiniai analizuoti Kolmogorovo-Smirnovo metodu. Nustačius, kad tirtų kintamųjų reikšmių pasiskirstymas statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio, dviejų nepriklausomų imčių požymių skirtumams nustatyti naudotas t testas ir trijų nepriklausomų imčių požymių skirtumams nustatyti naudotas ANOVA testas. Ryšiui tarp kiekybinių kintamųjų nustatyti, naudotas Spearman koreliacijos koeficientas. Naudotas statistinių hipotezių reikšmingumo lygmuo 0,05: kai $p<0,05$ – statistiškai reikšminga, kai $p>0,05$ – statistiškai nereikšminga. Lyginant imtis pagal tai, kaip aukštai respondentai vertino teiginius, buvo remiamasi aritmetinio vidurkio (Mean) duomenimis – kintamojo reikšmių rangų vidurkiais lyginamose imtyse. Kuo didesnis vidurinis rangas, tuo aukščiau kompetencija buvo įvertinta imtyje.

## 2.3. Tiriamosios organizacijos charakteristika

Mykolo Romerio universitetas įsteigtas 2004 m. yra palyginti jaunas valstybinis universitetas. 2015 m. paskelbtame tarptautiniame universitetų reitinge U-Multirank Mykolo Romerio universitetas vykdomos studijos psichologijos kryptyje įvertintos geriausiai šalyje. Mykolo Romerio universiteto Socialinės gerovės fakulteto Psichologijos instituto vykdomos psichologijos studijos gavo aukščiausią įvertinimą pagal personalo ir studentų skaičiaus santykio bei studentų praktikos rodiklius, gerai įvertinti santykiai su socialiniais partneriais, būsimais darbdaviais, universitete teikiamos bibliotekos paslaugos, IT aprūpinimas, galimybės tęsti studijas užsienyje.

Universiteto misija – remiantis pasaulio, Europos ir Lietuvos universitetų tradicijomis, vadovaujantis demokratijos principais ir gerbiant žmogiškąsias vertybes, mokslinti visuomenę, kaupti ir puoselėti intelektinį potencialą, ugdyti lyderius, gebančius kurti ir diegti inovacijas, lemiančias visokeriopą mokslo, kultūros ir technologijų pažangą, skleisti žinias bei inovacijas.

Universiteto vizija - inovatyvus, modernus pasaulinio universitetinio judėjimo dalyvis, padedantis išaugti pasaulinio lygio profesionalams, pilietiškai atsakingoms asmenybėms, puoselėjančioms bendražmogiškąsias, akademines, verslo ir kultūros vertybes.

Universiteto tikslas yra šviesti visuomenę, kaupti ir ugdyti intelektinį potencialą, ugdyti lyderius, gebančius kurti ir diegti inovacijas, kurios padėtų siekti mokslo, kultūros ir technologijų pažangos. Mykolo Romerio Universiteto rektorius doc. dr. Algirdas Monkevičius 2015 metų universiteto veiklos ataskaitoje kalba apie tai, kad "pasaulio rinkos tendencijos sparčiai keičiasi: konkurencinėje aplinkoje specialiosios kompetencijos lieka antrame plane, iškyla bendrųjų kompetencijų, tokių kaip gebėjimas dirbti komandoje, prisiimti atsakomybę už sprendimus, prioritetas" (MRU 2015, 5).

2015 m. Mykolo Romerio universitete studijavo 13 070 studentų ir klausytojų, iš jų apie du trečdalius – pirmojoje, trečdalis – antrojoje studijų pakopoje, apie 160 – doktorantūroje. 20 studijų programų vyko anglų kalba, iš jų 15 – kartu su kitų šalių universitetais. 2015 m. startavo studijų programa „Strateginis valstybių sienų apsaugos valdymas", įgyvendinama kartu su keturiomis kitų šalių aukštosiomis mokyklomis ir finansuojama Europos Komisijos.

Universitete didelis dėmesys skiriamas dėstytojų kvalifikacijai tobulinti, jų gebėjimams ugdyti. Universiteto dėstytojams siūlomos dvi gebėjimų ugdymo programos: „Edukacinė ir mokslinė aplinka Mykolo Romerio universitete" ir „Akademinio meistriškumo seminaras" (turintiems mažesnę patirtį dėstytojams). Dėstytojams, išklausiusiems paskaitų ciklus ir sėkmingai atlikusiems savarankiško darbo užduotis, 2014–2015 m. m. įteiktas 51 pažymėjimas, iš jų 27 pažymėjimai įteikti dėstytojams, dalyvavusiems programoje „Edukacinė ir mokslinė aplinka Mykolo Romerio universitete" ir 24 pažymėjimai įteikti dėstytojams, dalyvavusiems programoje „Akademinio meistriškumo seminaras".

Akademinių reikalų centro darbuotojai buvo išvykę į stažuotę „Pedagoginiai ir technologiniai masinių atvirųjų internetinių kursų dizaino aspektai" Norvegijos distancinio mokymo asociacijoje. Taip pat dalyvauta Europos distancinio mokymo tinklo EDEN (European Distance Education Network) konferencijoje Expanding Learning Scenarios. Mykolo Romerio universiteto darbuotojų kvalifikacija tobulinta dalyvaujant Erasmus personalo mainų savaitėse užsienio universitetuose, konferencijose. Dalyvauta Europos tarptautinio švietimo asociacijos metinėje konferencijoje, Erasmus personalo mokymų savaitėje. Dalyvauta personalo mobilumo savaitėse Talino technologijos universitete, Helsinkio universitete. Bibliotekos darbuotojai dalyvavo 63 konferencijose ir seminaruose bei 15 kvalifikacijos kėlimo kursų Lietuvoje, aktyviai domėjosi profesinėmis naujovėmis dalyvaudami tarptautiniuose užsienio renginiuose: dalyvavo projekto 3 dienų tarptautiniuose mokymuose skaitmeninės leidybos srityje, LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes des Recherche) bibliotekų vadovams skirtame trijų dienų seminare, LIBER metinėje konferencijoje Towards Open

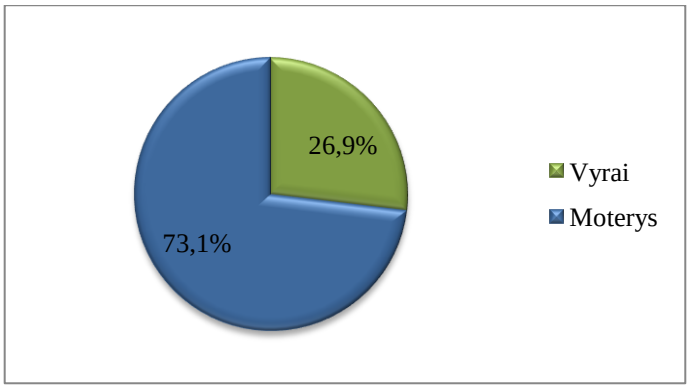
Science, kvalifikacijos kėlimo stažuotėse pagal Erasmus darbuotojų mobilumo programą Patros universiteto ir Barselonos universiteto bibliotekose, lankėsi Nacionalinėje Latvijos bibliotekoje, kėlė kvalifikaciją 16 tarptautinių internetinių kursų ir seminarų. Bibliotekos darbuotojai ne tik aktyviai kėlė kvalifikaciją patys, bet ir pravedė 166 mokymus Universiteto bendruomenei bei 6 mokymus išorės svečiams. (MRU 2015, 98-99).

# 3. TYRIMO REZULTATAI

**Tyrimo eiga**. Siekiant ištirti besimokančios organizacijos lygį Mykolo Romerio universitete 2016 m. kovo 1 – 16 d. buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Respondentams, su darbo vadovės prof. dr. A.G. Raišienės pagalba, elektroniniu paštu info@mruni.eu buvo išsiųsta nuoroda į puslapį, kuriame patalpinta apklausos anketa. Taip pat buvo kreiptąsi į universiteto personalo skyrių, kanclerio pavaduotoją bei Mokymosi visą gyvenimą laboratoriją, su prašymu padėti išplatinti anketą.

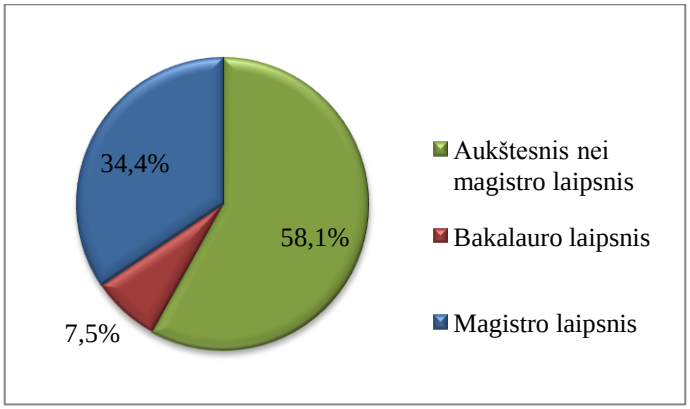
## 3.1. Tyrimo imties demografiniai duomenys.

Tyrime dalyvavo 93 24–70 metų respondentai, iš jų 25 (26,9 proc.) – vyrai, 68 (73,1 proc.) – moterys. (5 pav.).




*5 pav*. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

54 respondentai (58,1 proc.) yra įgiję aukštesnį nei magistro laipsnį, 32 respondentai (34,4 proc.) - magistro laipsnį, 7 respondentai (7,5 proc.) – bakalauro laipsnį (6 pav.).




*6 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus įtakojo Mykolo Romerio universiteto strategija didinti aukštos kvalifikacijos darbuotojų skaičių. Tą patvirtina ir faktas, jog 2015 m. Mykolo Romerio universitete dėstytojų su mokslo laipsniu skaičius, lyginant su praėjusiais metais, išaugo nuo 69,2 proc. iki 73,3 proc.(MRU 2015, 90).

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą pateiktas 6 lentelėje. Kaip matyti, daugiausia respondentų (58 proc.) turi aukštesnį nei magistro laipsnį, o lyginant vyrų ir moterų grupes, tarp vyrų yra didesnis procentas įgijusių aukštesnį nei magistro laipsnį (79 proc.) nei tarp moterų (52 proc.).

*6 lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą

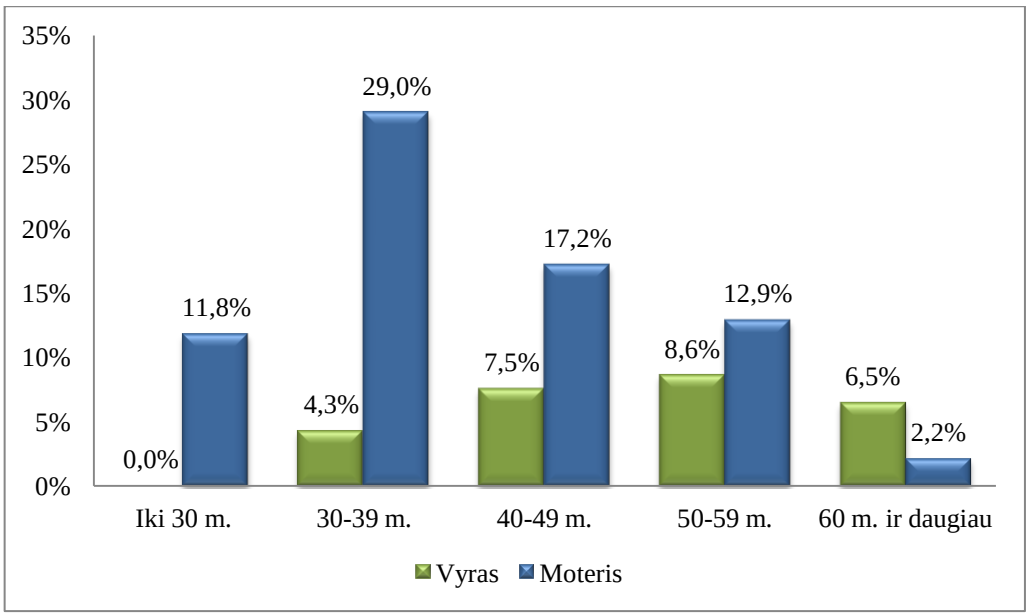
| | Išsilavinimas | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Bakalauro | Magistro | Aukštesnis nei magistro |
| Vyras | Dažnis | 0 | 6 | 19 |
| | % | 0% | 21% | 79% |
| Moteris | Dažnis | 7 | 26 | 35 |
| | % | 10% | 38% | 52% |
| **Iš viso** | Dažnis | 7 | 32 | 54 |
| | % | 8% | 34% | 58% |

Nagrinėjant informaciją apie respondentų amžių, atsakymai į pateiktą atvirą klausimą buvo sugrupuoti į 5 grupes (7 lentelė).

*7 lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

| Respondentų amžius | N | Procentai |
|---|---|---|
| Iki 30 m. | 11 | 11,8 |
| **30-39 m.** | 31 | **33,3** |
| **40-49 m.** | 23 | **24,7** |
| 50-59 m. | 20 | 21,5 |
| 60 m. ir daugiau | 8 | 8,6 |

Kaip matyti, daugiausia respondentų yra 30-39 metų (33,3 proc.), iš jų 29 proc. sudaro moterys ir 40-49 metų (24,7 proc.), iš kurių 17,7 proc. sudaro moterys, grupėse (7 pav.).




*7 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių

Apibendrinant, galima teigti, kad didžiausia respondentų dalį sudarė asmenys nuo 30 iki 49 metų (58 proc.). Dauguma respondentų turi aukštesnį nei magistro laipsnį. Didžioji dalis klausimyno pildytojų – moterys.

## 3.2. Mokymosi organizacijoje lygmenys

Klausimynas tiria tris mokymosi organizacijoje lygmenis ir pokyčių suvokimą organizacijoje. Respondentų buvo prašoma įvertinti (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – labiau nesutinku nei sutinku; 4 – labiau sutinku nei nesutinku; 5 - sutinku; 6 – visiškai sutinku), ar jų manymu, vienas ar kitas besimokančios organizacijos bruožas, yra būdingas Mykolo Romerio universitetui. Apžvelgus bendrą atsakymų pasiskirstymą matoma, kad palankiausiai vertinamas individualus mokymasis organizacijoje (8 lentelė). Šio bloko atsakymų vidurkis – 3,65 balai. Mažiausiai įvertintas suvokimas apie pokyčius organizacijoje (3,14 balų) bei grupinis mokymasis (3,51 balas).

*8 lentelė.* Klausimyno diagnostinių blokų reikšmių skaitinės charakteristikos

| Diagnostiniai blokai | Tiriamųjų skaičius | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---|---|---|---|---|---|
| Individualus mokymasis | 93 | 1,15 | 5,77 | 3,65 | 0,95 |
| Grupinis mokymasis | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,51 | 1,02 |
| Organizacinis mokymasis | 93 | 1,00 | 5,92 | 3,56 | 0,94 |
| Pokyčiai organizacijoje | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,14 | 1,07 |

Analizuojant duomenis, buvo iškelta hipotezė, kad universiteto darbuotojai, turintys skirtingą išsilavinimą skirtingai vertina individualų, grupinį bei organizacinį mokymąsi ir pokyčius organizacijoje. Nors atsakymai nežymiai skiriasi ir turintys žemesnį išsilavinimą geriau vertina besimokančios organizacijos komponentus (kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo mažesniais balais vertinami besimokančios organizacijos bruožai organizacijoje) (9 lentelė), tačiau palyginus klausimyno diagnostinių blokų reikšmes pagal išsilavinimą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p>0,05$). Todėl daroma prielaida, kad skirtumai yra, tačiau jie nėra labai žymūs.

*9 lentelė.* Klausimyno diagnostinių blokų reikšmių palyginimas pagal išsilavinimą

| Diagnostiniai blokai | Išsilavinimas | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | F reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Individualus mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,18 | 0,69 | 1,190 | 0,309 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,62 | 1,12 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,59 | 0,87 | | |
| Grupinis mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,05 | 1,01 | 1,130 | 0,328 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,51 | 1,06 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,43 | 0,99 | | |
| Organizacinis mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,09 | 0,77 | 1,554 | 0,217 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,62 | 1,08 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,45 | 0,86 | | |
| Pokyčiai organizacijoje | Bakalauro laipsnis | 7 | 3,76 | 1,05 | 1,665 | 0,195 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,22 | 1,13 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,01 | 1,02 | | |

### 3.2.1 Respondentų nuomonė apie individualų mokymąsi organizacijoje.

Aukštosios mokyklos darbuotojų mokymasis susijęs su individualiu mokymusi, kai „žmogus plečia savo akiratį, atrasdamas jam naujus dalykus, kurie nebūtinai yra nauji kitiems“ (Jucevičienė et. al. 2010, 724). E. Marsick ir K. Watkins pabrėžia, kad neformalus ir atsitiktinis mokymasis vyksta ten, kur atsiranda poreikis, motyvacija ir galimybė mokytis. Individualų mokymąsi besimokančioje organizacijoje apibūdina nuolatinio mokymosi ir dialogo bei tyrinėjimo dimensijos, kurios respondentų įvertintos apylygiai (10 lentelė).

*10 lentelė* Individualaus mokymosi potemių reikšmių skaitinės charakteristikos

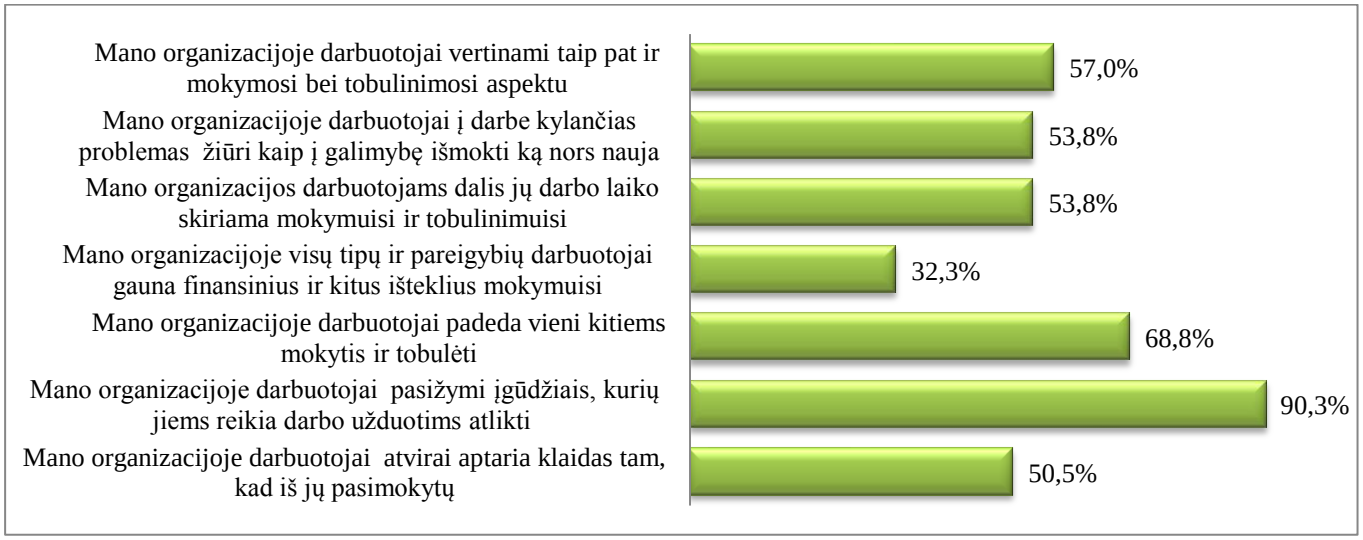
| Klausimyno potemės | Tiriamųjų skaičius | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---|---|---|---|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | 93 | 1,29 | 5,57 | 3,62 | 0,96 |
| Dialogas ir tyrinėjimai | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,68 | 1,04 |

Šiek tiek daugiau balų respondentai skyrė dialogo ir tyrinėjimo potemei (3,89 balai) nei nuolatinio mokymosi potemei (3,62 balai).

*Nuolatinis mokymasis.* Pagrindinius veiksnius nusakančius šios dimensijos stiprumą organizacijoje galima skirstyti į:

- Išorinius (nusako, ar suteikiamos visos galimybės nepertraukiamai mokytis ir tobulėti, ar darbuotojai turi reikiamus resursus (laiką, finansus bei kitus reikalingus išteklius) individualiam mokymuisi).
- Vidinius (nusako, ar darbuotojai turi reikiamus gebėjimus, nuostatas bei motyvaciją, profesines ir asmenines kompetencijas. Svarbu ne tik ar darbuotojai turi įgūdžius, reikalingus darbui atlikti, bet ir ar turi gebėjimus (žiūri į problemas kaip į iššūkį) ir nuostatas (padeda vieni kitiems, atvirai aptaria klaidas).

Tiriamoje organizacijoje daugiausia teigiamų balų (4, 5, 6) surinko vidiniai veiksniai, tokie kaip darbuotojų turimi įgūdžiai darbui atlikti (90,3 proc.), darbuotojų pagalba vienas kitam mokantis ir tobulėjant (68,8 proc.). Mažiausiai teigiamų balų surinko išorinius veiksnius apibūdinantys teiginiai apie organizacijos kultūrą, t.y. darbuotojų atvirumą aptariant klaidas (50,5 proc.), bei suteikiamus finansinius bei kitus išteklius (51,6 proc.) ( 8 pav.).

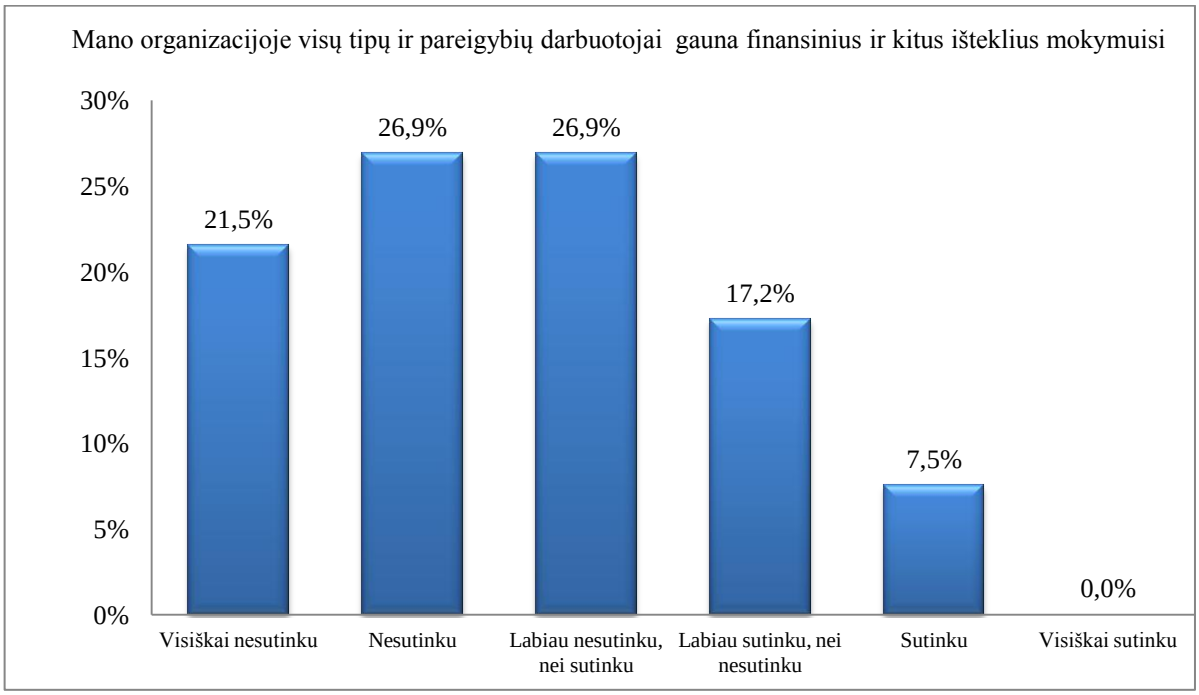



8 pav. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą nuolatinio mokymosi dimensijos teiginiuose

Darbuotojų turimi įgūdžiai darbui atlikti buvo įvardinti kaip ryškiausia organizacijos stiprybė, ir tai, galima daryti prielaidą, sąlygoja universiteto specifika. Vienas svarbiausių dėmenų vertinant tokios organizacijos kaip Mykolo Romerio universitetas darbuotojus, yra jų kvalifikacija ir kompetencijos.

Taip pat pagalba mokantis ir tobulėjant daugelio respondentų buvo įvertinta teigiamai. Tai reiškia, jog universiteto nariai laikosi akademinio bendradarbiavimo principo (bei kitų principų išdėstytų Mykolo Romerio universiteto akademinės etikos kodekse) ir galima daryti prielaidą, kad universiteto formuojama darbo kultūra ir etikos kodeksas yra ne deklaratyvus, bet veikiantis praktikoje.

Analizuojant nuolatinio mokymosi organizacijoje dimensiją išryškėjo, kad vieni didžiausių individualaus mokymosi trikdžių yra finansiniai bei kiti ištekliai, kurie turėtų būti skirti individualiam mokymuisi (9 pav.). Šis teiginys buvo įvertintas prasčiausiai iš viso klausimyno teiginių.

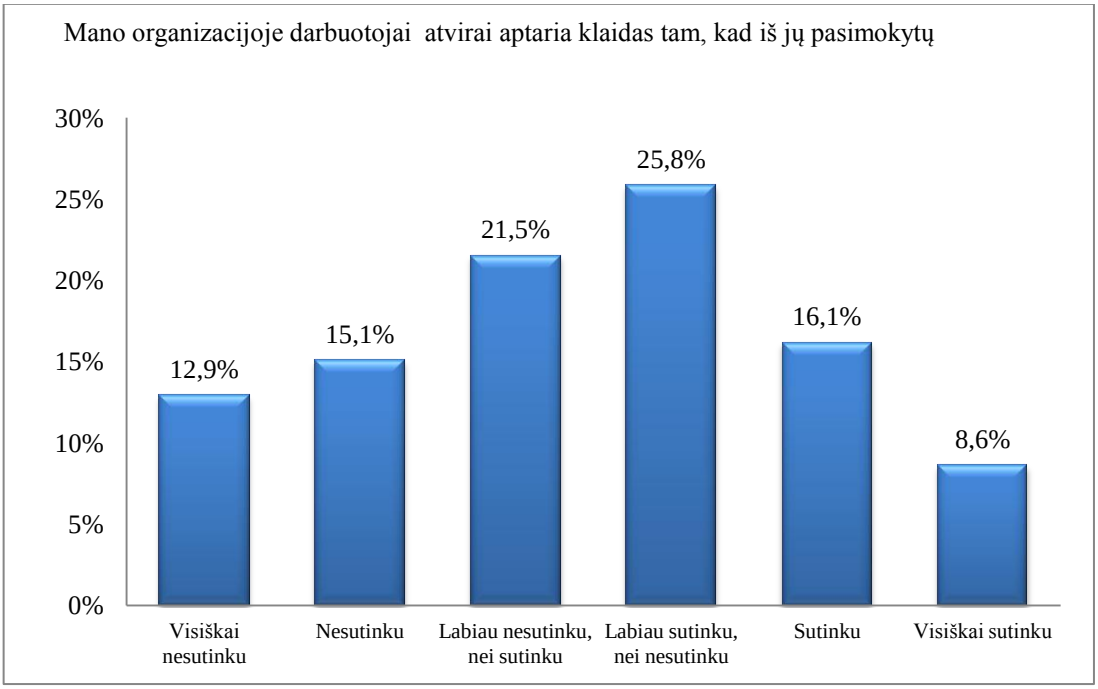



*9 pav.* Respondentų finansinių išteklių pasiekiamumo vertinimo pasiskirstymas

Didžioji dalis respondentų visiškai nesutinka arba nesutinka su teiginiu, kad visų tipų ir pareigybių darbuotojai gauna reikiamus išteklius (48,4 proc.). Respondentų, sutikusių su teiginiu buvo labai nedaug (7,5 proc.), o respondentų, pasirinkusių atsakymą „visiškai sutinku“ (kurio išraiška 6 balai) nebuvo iš viso. Tai leidžia daryti prielaidą, kad skirtingų pareigybių darbuotojai turi skirtingas galimybes gauti išteklius, skirtus mokymuisi, tačiau iš esmės dauguma organizacijos darbuotojai yra

nepatenkinti galimybėmis gauti išteklius mokymuisi. Kadangi besimokanti organizacija turi kurti tokią aplinką, kurioje jos nariams būtų suteikti visi ištekliai reikalingi mokymuisi, o galimybė mokytis bei tobulėti turi būti sudaroma kiekvienam organizacijos nariui, galima teigti, jog ši dimensija Mykolo Romerio universitete yra labai silpnai išreikšta ir tobulintina.

Besimokančioje organizacijoje klaidos yra vertinamos kaip galimybė mokytis, todėl darbuotojams leidžiama klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę. Tokioje organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės, darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, mokytis iš patirties (Dačiulytė 2011), tačiau sukurti tokią organizacinę kultūra nėra lengva. Tai rodo darbuotojų atvirumo aptariant klaidas vertinimas. Net 21,8 proc. respondentų pasirinko atsakymą „labiau nesutinku nei sutinku“, o 30 proc. respondentų atsakė „visiškai nesutinku“ arba „nesutinku“ (10 pav.).




*10 pav*. Respondentų atvirumo klaidoms vertinimo pasiskirstymas

*Dialogo ir tyrinėjimo dimensija.* Ši dimensija identifikuoja kokius santykius organizacijos žmonės kuria, ar jie atitinka besimokančios organizacijos reikalavimus. Ji apibūdina žmonių mokėjimą reikšti savo nuomonę ir gebėjimą klausytis bei atsižvelgti į kitų nuomonę. Taip pat nurodo, ar organizacijos kultūra skatina klausimų uždavimą, eksperimentavimą bei atgalinio ryšio suteikimą.

Analizuojant dialogo ir tyrinėjimo dimensiją matoma, kad daugiausiai teigiamų balų surinko teiginys apie darbuotojų pagarbą vienas kitam (81,7 proc.), įsiklausymą į kitų nuomonę (66,7 proc.) bei pasitikėjimų grįstų santykių kūrimą (64,5 proc.). Žemiausiai įvertintas teiginys apie skatinimą užduoti klausimą „kodėl“ (45,2 proc.) (11 pav.)




*11 pav.* Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą dialogo ir tyrinėjimo dimensijos teiginiuose

Šie atsakymai leidžia darytą prielaidą apie stiprią Mykolo Romerio universiteto bendruomenę ir aukštą elgesio kultūrą. Universiteto bendruomenė savo veikloje vadovaujasi tokiomis vertybėmis, kaip sąžiningumas, kolegialumas, pagarba žmogaus orumui bei atsakomybė (MRU 2015, 91). Tai labai svarbu besimokančios organizacijos nariams, nes šalia profesinių kompetencijų, nemažiau svarbūs yra gebėjimai, kurie užtikrina bendradarbiavimą organizacijoje: kitų klausymas (girdėjimas), savos nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės jungimas į vieną visumą - konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką (Markvaldienė 2007, 158).

Individualiam mokymuisi skiriamam laikui identifikuoti buvo pateiktas atviras klausimas „Kiek valandų per mėnesį skiriate individualiam mokymuisi?“. Klausimas buvo pateiktas atviras, kad respondentai galėtų įrašyti ne tik individualiam mokymuisi skiriamas valandas, bet ir komentarus. Apibendrinus rezultatus individualaus mokymosi valandos (per mėnesį) buvo suskirstytos į kategorijas. Kaip matoma (11 lentelė), daugiausiai respondentų mokosi 10-29 valandas per mėnesį.

*11 lentelė.* Individualiam mokymuisi skiriamos valandos (per mėnesį)

| Individualiam mokymuisi skiriamos valandos per mėnesį | Tiriamųjų skaičius | Tiriamųjų skaičius procentais |
|---|---|---|
| Nepateikė atsakymo | 20 | 21,5 |
| 1-9 | 16 | 17,2 |
| **10-19** | **17** | **18,3** |
| **20-29** | **20** | **21,5** |
| 30-39 | 7 | 7,5 |
| 40-49 | 4 | 4,3 |
| 50-59 | 1 | 1,1 |
| 60 ir daugiau | 8 | 8,6 |

Didelė dalis respondentų (21,5 proc.) neatsakė į klausimą arba atsakė „nežinau“, „neteko skaičiuoti“, „įvairiai“. Paaiškėjo, kad respondentai susidūrė su sunkumais apibūdinant valandų, skiriamų individualiam mokymuisi, skaičių, nes neturėjo nuomonės apie tai, kas yra individualus mokymasis (12 lentelė)

*12 lentelė.* Komentarai apie individualaus mokymosi sąvokos neapibrėžtumą

| Kategorija | Respondentų komentarai |
|---|---|
| Individualus mokymasis organizacijoje | Sunku pasakyti, neaišku, kas turima galvoje ir kaip reikėtų apskaičiuoti. |
| | Jeigu į šią sąvoką įeina ir profesinis rengimasis, tai tikrai daug, iš esmės didžiąją savo laiko dalį. |
| | Nežinau, kas čia vadinama individualiu mokymusi. Jei kursai, seminarai - tai tikrai kas mėnesį jų nėra. Jei naujų straipsnių, knygų skaitymas, tai kokios 2-3 val. per savaitę. |
| | Reikėtų apsibrėžti kas yra mokymasis. Jei inovatyvių užduočių sprendimas, panaudojant mokslinę ir ekspertinę kompetenciją, taip pat kitų asmenų mokymas, yra jam priskirtinas, tada būtų pastebima darbo laiko dalis (apie 15-20 val.). jeigu tik formalus mokymasis ar konferencijos, seminarai, tuomet gal apie 2-4 val. |
| | O kas yra individualus mokymasis? Ar tai, kad skaitau visiškai naują medžiagą paskaitai - yra individualus mokymasis, galiu tą skaičiuoti? |

Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybių kiekvienam organizacijos nariui suteikimas yra viena esminių besimokančios organizacijos charakteristikų

(Dačiulytė 2011, 635). Taip pat turi būti kuriama tokia aplinka, kurioje skatinamas ir ugdomas organizacijos narių supratimas apie mokymąsi individualiu lygmeniu.

Mykolo Romerio universiteto darbuotojų individualų mokymąsi lemia ir organizacijos specifika (pvz.: dėstytojas savo asmeninį mokymąsi supranta kaip tyrėjas, paskaitų dėstytojas). Taip pat mokomasi lankant kursus, seminarus, mokantis iš kolegų bei mokant kitus. Apibendrinus respondentų komentarus apie individualų mokymąsi Mykolo Romerio universitete išryškėjo kelios individualaus mokymosi suvokimo dimensijos (13 lentelė).

*13 lentelė.* Individualaus mokymosi subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|---|
| individualus mokymasis | Ruošimasis paskaitoms | Mokausi rengdama paskaitas, ruošdama naujus straipsnius |
| | | Tobulinimasis ir mokymasis vyksta nuolat - ruošiantis paskaitoms, atliekant mokslinius tyrimus, rengiant mokslines publikacijas |
| | | individualus žinių kėlimas dėstymo ir atliekamų tyrimų temomis |
| | Kursai, seminarai | Mokausi institucijos organizuojamuose kursuose |
| | Mokymasis vienas iš kitų | Mes vieną iš mėnesio ketvirtadienį skiriame diskusijai apie naujas tendencijas viešajame valdyme. Vyksta tam tikra saviugda ir keitimasis nuomonėmis. |
| | Savišvieta | Mokslo žurnalų, naujausių mokslinių knygų skaitymas, mokslo populiarininimo leidinių skaitymas, dalyvavimas įvairiose diskusijose. |

S. Robbins (2006) teigimu, organizacijos narių mokymasis gali būti labai įvairus, t. y. organizacijos narių mokymasis gali prasidėti atitinkamos literatūros skaitymu ir veiklos analizavimu bei siekti sudėtingus profesionalų ar vadovų kursus. Taigi, galima teigti, kad Mykolo Romerio universitete vykstantis mokymasis gilina organizacijos narių turimas žinias, kelia jų kvalifikaciją profesinėje srityje.

Tačiau be mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimo, bei galimybių mokytis kiekvienam organizacijos nariui suteikimo, turi būti kuriama tokia aplinka, kurioje yra plečiamas organizacijos narių suvokimas apie mokymąsi individualiu lygmeniu, bei skatinama individo savimonė bei atsakomybė mokymosi procese.

Apibendrinus komentarus, išryškėjo tiek palaikantys individualų mokymąsi organizacijoje faktoriai (14 lentelė), tiek kliūtys, trukdančios organizacijos nariams nepertraukiamai mokytis (15 lentelė).

*14 lentelė.* Faktoriai, palaikantys individualų mokymąsi organizacijoje

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|---|
| Individualų mokymąsi palaikantys veiksniai | Mokymasis yra skatinamas | Galima nuolat tobulėti ir yra asmenų, kurie tai skatina. |
| | | Dažniausiai individualus mokymasis vyksta pačio darbuotojo iniciatyva, tačiau organizacija taip pat įvairiais būdais skatina savišvietą. |
| | Mokymas yra vertinamas | Organizacijoje iš dalies yra atsižvelgiama į individualius mokymosi pasiekimus. |
| | | Darbuotojai yra vertinami ir pagal kvalifikacijos kėlimą metų bėgyje - t. y. klausiama kiek ir kokiuose renginiuose dalyvauta buvo. |
| | | Individualus mokymasis organizacijoje yra vertinamas. |
| | Mokymuisi sudaromos sąlygos | Sąlygos yra neblogos, daug kas priklauso nuo individualios motyvacijos. |
| | | Paprastai visada gaunu reikiamą pagalbą, sudarytos sąlygos mokymuisi ir tobulėjimui. |
| | | Mano padalinio darbuotojai kelia kvalifikaciją vykdami į nemokamus seminarus, konferencijas, dalyvauja webinaruose, kurių apstu. |
| | | Sudarytos visos sąlygos mokytis ir mokyti, puikūs ištekliai, daugybė mokymosi kursų. |
| | | Sudarytos sąlygos mokytis prancūzų ir šiuo metu kinų kalbas. Tai nuostabi galimybė. |
| | Teigiama nuostata tobulėti | Kas nori tas mokosi universitete, Lietuvoje, užsienyje. |
| | | Mokymasis individo reikalas. organizuojami kursai darbuotojams neprivalomi. |
| | | Tai kiekvieno geros valios ir įsipareigojimo reikalas. |
| | | Pati randu būdų išmokti tai, ko man reikia. |
| | | Darbuotojo individualus mokymasis organizacijoje vyksta labiau per paties darbuotojo atliekamas darbo užduotis ir jo asmeninį požiūrį į naujų žinių poreikį užduoties atlikimo, gilinimosi į ją atžvilgiu. |

Taigi respondentai įvardino, kad Mykolo Romerio universitete individualus mokymąsi yra skatinamas tiek pačios organizacijos tiek vadovų, darbuotojai yra vertinami už kvalifikacijos kėlimą ir mokymąsi. Taip pat respondentai įvardino, kad mokymuisi yra sudaromos sąlygos, universitete organizuojama daug skirtingų kursų. Taip pat išryškėjo dalies respondentų suvokimas apie pačios darbuotojų teigiamos nuostatos buvimo reikalingumą. Šis aspektas yra labai svarbus, nes besimokančioje organizacijoje žmonės mokymąsi ir saviugdą suvokia ne tik kaip teisę, bet ir kaip pareigą, nes organizacijos, sudarydamos sąlygas savo darbuotojams veikti ir kartu mokytis, laukia iš savo narių aktyvumo, kuris kurtų besimokančią organizaciją kaip lanksčią ir atvirą sistemą. Besimokanti organizacija, būdama lanksti ir atvira, geba kurti bendradarbiavimo tinklus su partneriais ar sudaryti reikšmingas sąjungas (Simonaitienė, 2005; Trakšelys, 2013).

Tačiau dauguma respondentų apie galimybes mokytis pasisakė neigiamai, bei įvardino kliūtis, kurios trukdo individualiam mokymuisi organizacijoje Daugiausiai respondentų komentarų sulaukė ir kaip didžiausia kliūtis individualiam mokymuisi buvo įvardintas darbo krūvis bei laiko trūkumas. Taip pat nemažai respondentų įvardino finansinės ir techninės bazės nebuvimą, (komentarai patvirtina respondentų nuomonę ir žemą balų skyrimą teiginiui apie galimybes mokymuisi gauti reikiamus finansinius bei kitus išteklius). Organizuojamų kursų nekryptingumas bei sistemiškumo trūkumas taip pat buvo įvardintas net kelių respondentų. Taip pat buvo įvardintas mokymą skatinančios kultūros trūkumas (15 lentelė).

*15 lentelė.* Kliūtys, trukdančios sklandžiam individualiam mokymuisi organizacijoje

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|---|
| Individualų mokymąsi stabdantys veiksniai | Darbo krūvis ir laiko trūkumas | Ganėtinai sunku suderinti savo paskaitų grafiką su darbuotojų mokymo paskaitų grafiku, ypač, kad pastarosios neretai neįvyksta, yra perkeliamos. |
| | | Galimybių mokymuisi yra labai daug, tačiau atsižvelgiant į darbo krūvį ir įvairius papildomus darbus, kuriuos reikalinga atlikti, darbuotojams nelieka laiko tobulintis. Tai sukuria paradoksalią situaciją: puikūs mokymai yra prieinami, tačiau jų negalime pasiekti dėl laiko stokos. |
| | | Krūvis (dirbu pusantro etato) ne visada leidžia tinkamai pasiruošti. |
| | | Darbo krūvis labai didelis, tad nors ir yra mokymosi galimybių darbo metu pačioje organizacijoje, tiesiog nėra laiko resursų, kad atidėti būtinus atlikti darbus ir dalyvauti mokymuose. Individualiam ir savarankiškam mokymuisi tenka skirti laisvalaikį. |
| | | Darbuotojai tobulintis turi savo asmeniniu laku, nes specialus laikas tokiai sričiai nenumatytas. |
| | Finansinė ir techninė bazės | Dėstytojai neturi nuolatinių darbo vietų, tad važiuoti iš namų į darbą kelis kartus per dieną nėra racionalu laiko ir pinigų atžvilgiais. |
| | | Deja, aukšto lygio mokamuose mokymuose dalyvauti galimybės nėra, nes nėra tam lėšų - čia aš apie galimybę, kad Universitetas finansuotų tokius kursus. Kartais tenka atlikti užduotis ne iš savo darbo baro, o tame esi "žalias". Noras gilintis yra, bet savamoksliu būdu tik gaunasi |
| | | Universitete yra visiškai neremiamas dalyvavimas mokymuose išorinėse institucijose - dėstytojai tai turi finansuotis iš asmeninių lėšų. |
| | | Mokymasis yra labai skatinamas, tačiau ne visada organizacija užtikrina finansinius išteklius (ar bent jau dalinai paremtų). |
| | Kryptingumo nebuvimas | Mokymąsi dauguma supranta kas kaip nori, nėra vieningos ir šiuolaikiškos politikos mokymosi atžvilgiu |
| | | Įvairūs mokymai egzistuoja, tačiau dažnai diskutuotinas jų kryptingumas bei atitikimas poreikiams, tuo tarpu kitas individualus mokymasis vyksta ne darbo metu |
| | | Organizacijoje yra vykdomi mokymai, tačiau nesu tikra dėl daugelio jų prasmingumo. |
| | | Nors universitete vyksta renginiai, skirti dėstytojų kvalifikacijai tobulinti, tačiau jų turinys yra aktualus tikrai ne visiems dėstytojas. |

| | | |
|---|---|---|
| | Sistemiškumo nebuvimas | Universitete neatliekamas mokymosi/tobulinimosi poreikio tyrimas, nesudaromi darbuotojų tobulinimosi planai. |
| | | Bent jau administracijos darbuotojų mokymų metu įgytos kvalifikacijos nėra vertinamos jokiais vertinimo kriterijais, įgytos kompetencijos neturi įtakos nei atlyginimui nei pareigoms ar karjeros perspektyvoms ir padalinių vadovams darbuotojų mokymasis ar įgytos naujos kompetencijos absoliučiai nerūpi |
| | | Vyrauja paviršutiniškas požiūris į tai, kas realiai vyksta jų panosėje |
| | Mokymą palaikančios organizacinės kultūros stoka | Nors įvyko kai kurie teigiami poslinkiai, universitete tebevyrauja baimės atmosfera, darbuotojai nemato prasmės tobulėti |
| | | Universiteto aukščiausi vadovai viešai pareiškia, kad dalyvavimas mokymuose yra privalomas, jei nori tęsti darbą universitete, tai motyvacija dalyvauti mokymuose yra "nulinė", dalyvavimas grindžiamas baime, o ne asmeniniu noru tobulėti. Tokios aukščiausios vadovybės deklaruojamos vertybės visiškai nedera su besimokančios organizacijos koncepcija |
| | | Individualus mokymasis paliktas darbuotojo iniciatyvai ir nuožiūrai. |
| | | Dėstytojai nėra skatinami aktyviai kelti savo kvalifikacijas. |

Tyrimo metu buvo iškelta hipotezė, kad turintys skirtingą išsilavinimą bei amžių respondentai daugiau tobulinasi patys, tačiau paskaičiavus koreliaciją tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo ir kiek valandų skiria individualiam mokymuisi, rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra ($p>0,05$) (16 lent.).

*16 lentelė.* Ryšys tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo ir individualiam mokymuisi skiriamų valandų

| | Individualiam mokymuisi skiriamos valandos | |
|---|---|---|
| | Spearman koreliacijos koeficientas | P reikšmė |
| Respondentų išsilavinimas | -0,004 | 0,966 |
| Respondentų amžius | 0,018 | 0,862 |

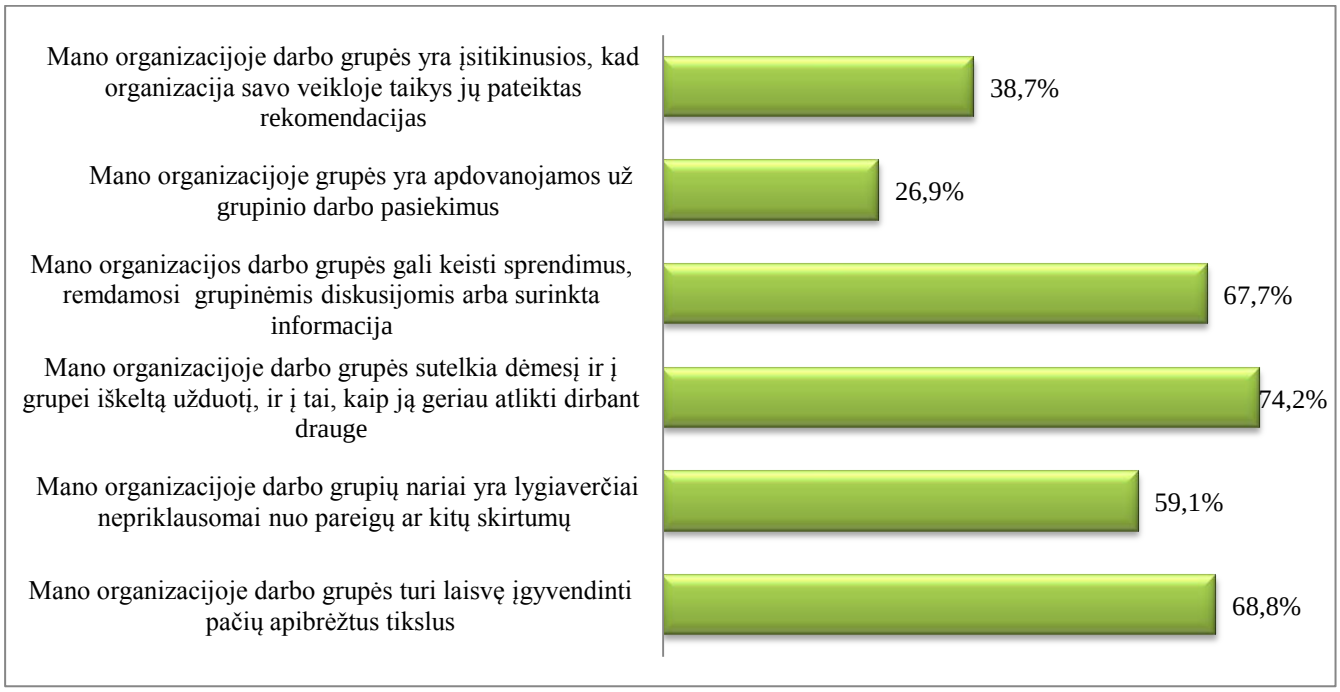
Galima daryti išvadą, kad individualus mokymasis daugiau priklauso nuo individualaus poreikio, asmeninės nuostatos, bei suvokimo, kas yra individualus mokymasis organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog besimokanti organizacija turi apjungti įvairius mokymosi būdus bei stilius ir kurti mokymuisi palankią aplinką, siekdama, kad kiekvienas jos narys galėtų pilnai realizuoti savo potencialą. Tam organizacija pirmiausia, turi skatinti mokytis savo narius, ugdyti jų savimonę ir supratimą apie individualų mokymąsi bei užtikrinti mokymuisi būtinų išteklių savalaikį paskirstymą visiems organizacijoms nariams. Taip pat organizacija turėtų inicijuoti diskusijų grupes, stipriom ir silpnom individualaus mokymosi organizavimo vietoms identifikuoti bei koreguoti.

### 3.2.2 Respondentų nuomonė apie grupinį mokymąsi organizacijoje.

Besimokanti organizacija sukuria tokią mokymosi aplinką, kurioje nuolat įgyjamas vis naujas supratimas tiek individų, tiek kolektyviniu lygmeniu. Tikrajam bendradarbiavimui būdinga: komandinis (grupinis) mokymasis, konsultavimas, tyrimas veiklos metu, kolegiški aptarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys. Bendradarbiavimui (visoms jo pasireiškimo formoms) būtini palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai (Markvaldienė 2007, 158).

Vienas iš svarbiausių aspektų, kuris lemia besimokančios organizacijos mokymosi metodus, yra jos narių bendradarbiavimas. Daugiausiai teigiamų balų (4,5,6) surinko teiginiai apie grupių susitelkimą atlikti užduotį dirbant drauge (74,2 proc.) bei turimą grupių laisvę įgyvendinti pačių užsibrėžtus tikslus (68,8 proc.). Labai žemai buvo įvertintas teiginys apie grupių apdovanojamą už grupinius pasiekimus (26,9 proc.), bei teiginys apie darbo grupių įsitikinimą, kad jų pateiktos rekomendacijos bus taikomos organizacijos veikloje (38,7 proc.) (12 pav.).




*12 pav*. Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie grupinį mokymąsi

Apžvelgus respondentų komentarus paaiškėjo, kad vos keli jų sutiko su teiginiu, kad grupinis mokymasis vyksta organizacijoje. Dauguma respondentų atsakė, kad grupinis mokymasis arba nevyksta, arba nėra vertinamas (17 lentelė).

*17 lentelė*. Respondentų nuomonė apie grupinį darbą organizacijoje

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|---|
| Grupinis mokymaisi | Grupinis mokymaisi organizacijoje nevyksta | Nėra jokio grupinio mokymosi. Tos savarankiškos darbo grupės - tai mokslo projektų arba mokslo renginių organizavimo grupės. Kitos, formalizuotos, darbo grupės, t.y. komisijos, apeliacinės komisijos ir pan., tik formalus įrankis vadovybės numatytiems sprendimams patvirtinti. |
| | | Mano organizacijoje nėra grupinio mokymosi, ar bent aš asmeniškai su tuo nesu susidūrusi ar apie tokį girdėjusi. |
| | | Neteko dalyvauti. |
| | | Tokie mokymai nevyksta arba apie tai nieko nežinau. |
| | | Dar neteko dirbti grupėje. |
| | | Nevyksta tokie dalykai. |
| | Darbuotojai neturi motyvacijos mokytis grupėse | Nematau tikslo mokytis grupėje. |
| | | Grupinis darbas neskatinamas. |
| | | Visada renkuosi individualų mokymąsi. |
| | | Manęs nedomina grupinis mokymasis. |
| | | Grupinis mokymasis būna priverstinis ir nekokybiškas. |
| | Darbas grupėse nėra vertinamas | Kelių paskutinių kartų rezultatas parodė, kad skirtas laikas buvo veltui ir darbo rezultato nepatvirtino taip, kaip siūlėme. Tad kaip bus kitą kartą dirbant darbo grupėje (ar vis dar tikėsime, kad dirbame naudingai ir rezultatą naudos) - dar nėra aišku. |
| | | Grupės darbas menkiau vertinamas ir svarbus nei individualus indėlis, nors deklaruojama kad yra skatinamas grupinis darbas. |

Apibendrintai galima teigti daugiausia respondentų pažymėjo, jog grupinis mokymasis arba iš viso nevyksta organizacijoje, arba nėra akcentuojama jo svarba organizacijos nariams. Tai labiausiai atsiskleidžia vertinant/nevertinant grupių darbo rezultatus. Grupinis mokymasis organizacijoje per formalią struktūrą ir vadybos sistemas beveik nevyksta. Tačiau neformalus darbas ir mokymasis neformaliose grupėse, inicijuotose pačių organizacijos narių - egzistuoja. Organizacijoje yra tik grupinio darbo užuomazgos, grupiniai pasiekimai Mykolo Romerio universitete nėra apdovanojami ar vertinami, todėl darbuotojai vengia dirbti grupėse.

### 3.2.3 Respondentų nuomonė apie organizacinį mokymąsi organizacijoje.

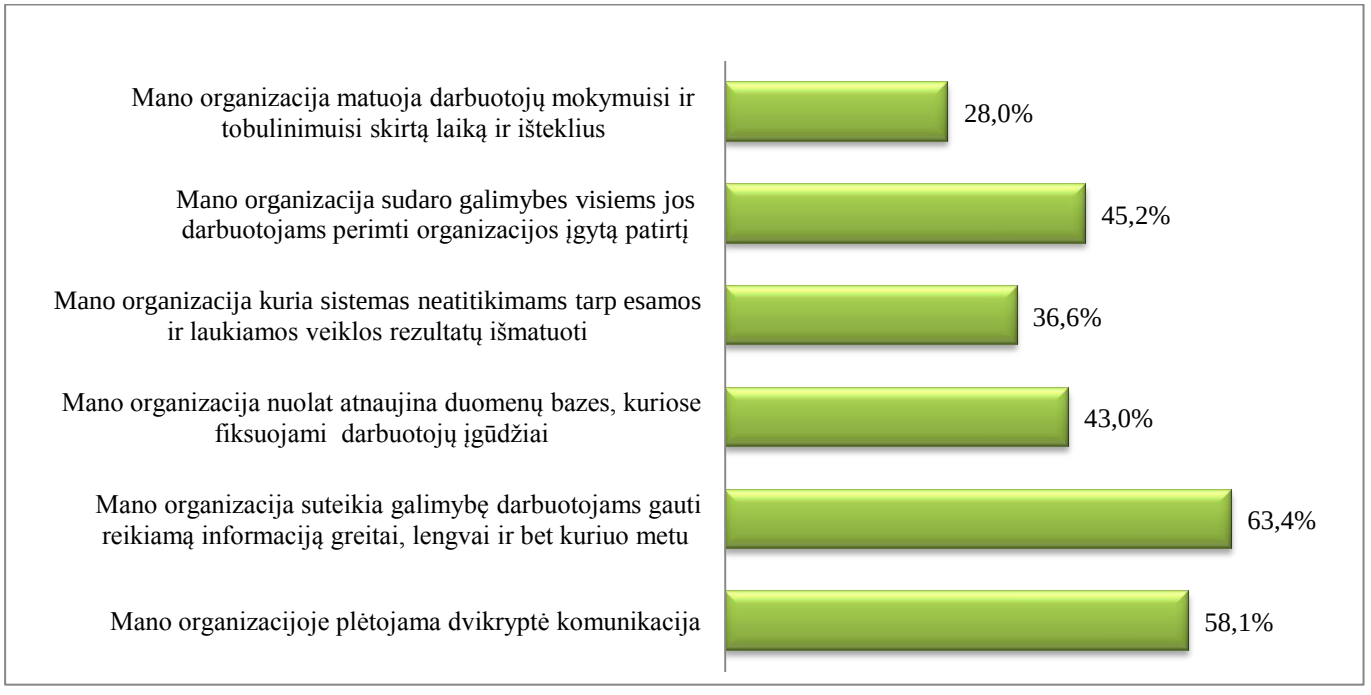
K. E. Watkins ir V. J. Marsick (1999) teigia, kad nuolatinis individualus mokymasis yra būtinas bet nepakankamas, todėl ypač svarbus šiandienos rinkoje yra organizacinis mokymasis, ypač kai darbuotojai gali dažnai keisti darbą ir žinios bei mokėjimai, kuriuos jie gauna, turi likti organizacijoje. Autorės pažymi, jog organizacinės mokymosi kultūros dažnai trūksta aukštojo mokslo įstaigoms.

Organizacinio mokymosi temą šiame tyrime sudaro keturios smulkesnės potemės – sistemų kūrimas, žmonių įgalinimas, organizaciniai ryšiai su bendruomene bei strateginė lyderystė. Palyginus šias keturias potemes matome, kad didžiausią balų vidurkį surinko teiginiai apibūdinantys organizacijos ryšius su bendruomene (3,93 balo), mažiausiai – sistemų kūrimą apibūdinantys teiginiai (3,25 balo) (18 lentelė).

*18 lentelė* Organizacinio mokymosi potemių reikšmių skaitinės charakteristikos

| Klausimyno potemės | Tiriamųjų skaičius | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---|---|---|---|---|---|
| Sistemų kūrimas | 93 | 1,00 | 5,83 | 3,25 | 1,07 |
| Žmonių įgalinimas | 93 | 1,00 | 5,83 | 3,39 | 1,09 |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,93 | 0,92 |
| Strateginė lyderystė | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,66 | 1,06 |

*Sistemų kūrimas*. Besimokančioje organizacijoje informacija turi būti lengvai perduodama vienų kitiems, o sukurtos sistemos turi lengvinti mokymąsi bei bendravimą tarp organizacijos narių. Be to jos turi būti nuolat atnaujinamos ir lengvai prieinamos.Galimybę greitai ir nepertraukiamai gauti informaciją respondentai įvertino palankiausiai iš visų šio bloko teiginių. Teigiamą įvertinimą (4,5,6) informacijos pasiekiamumui ir sklaidai skyrė 63,4 proc. respondentų. Daugiau nei pusė respondentų (58,1 proc.) teigiamai įvertino organizacijoje plėtojamą dvikryptę komunikaciją. Mažiausiai įvertintas buvo teiginys apie tobulinimui skirto laiko ir išteklių matavimą (28,0 proc.) bei sistemų neatitikimams tarp esamos ir laukiamos veiklos rezultatų kūrimą (36,6 proc.) (13 pav.).



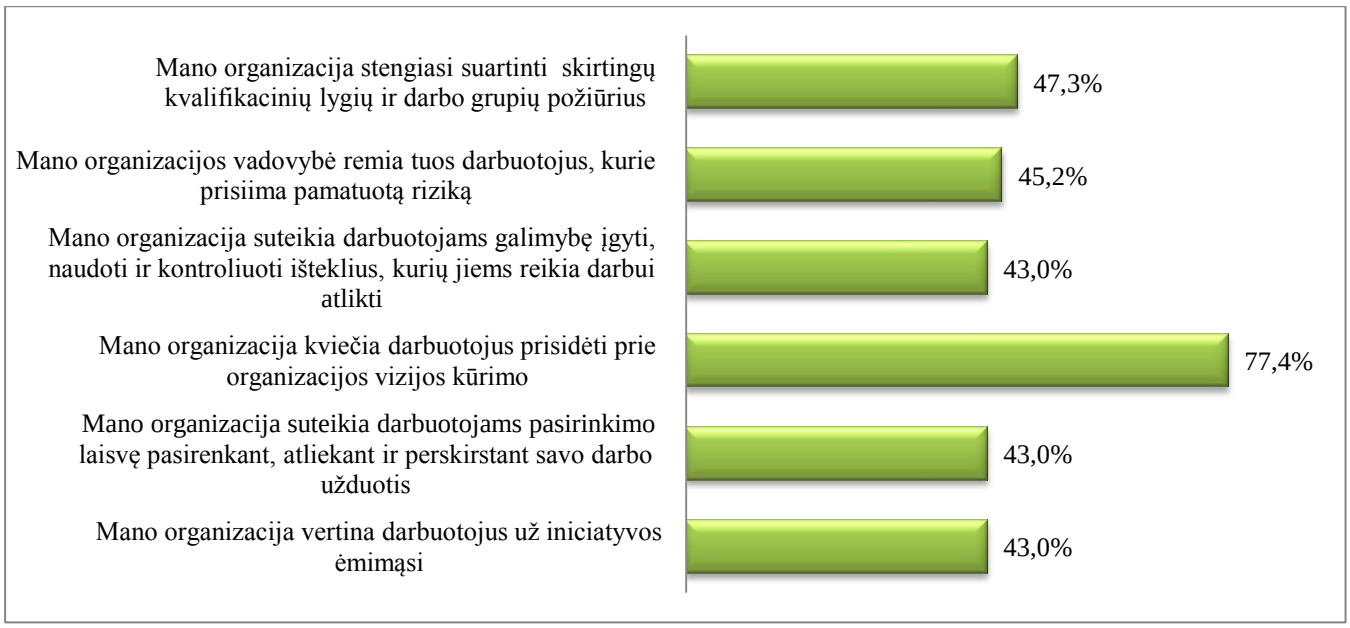

*13 pav.* Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie sistemų kūrimą

Tai, kad respondentai aukštai įvertino galimybę greitai ir lengvai bet kuriuo metu gauti jiems reikiamą informaciją lemia universitete palaikomos bei plėtojamos taikomosios informacinės sistemų ir duomenų bazių gausa (darbo užmokesčio, stipendijų skaičiavimo, griežtos atskaitomybės blankų apskaitos, MRU teisės aktų duomenų bazės, dokumentų valdymo sistemos, bibliotekos, mokslinių publikacijų duomenų bazė ir elektroninės bibliotekos informacinė sistema, universiteto virtualus žemėlapis, teisinės informacijos paieškos sistema LITLEX , ORACLE, SQL ir MySQL duomenų bazių valdymo sistemos), o 2015 metais buvo tobulinamos arba sukurtos ir įdiegtos šios galimybės: "išvykstančių studentų Erasmus studijoms ir praktikai paraiška; studentų apklausos (klausimų rangavimas, laikotarpio pasirinkimas, kelių respondentų pateikimas, kvietimų siuntimas el. paštu, naujų klausimynų kūrimas ir jų versijavimas, ataskaitų formavimas ir kt.; informacinių technologijų plėtra; studijų planų ir ECTS aprašai; dėstytojų darbo krūvių apskaita; elektroninė diplomų išdavimo knyga; diplomų bei priedėlių formavimas ir spausdinimas; žiniaraščiai, priėmimas ir sutarčių pasirašymas.; programų vadovų darbo vieta; rašto darbų, recenzijų įkėlimas į sistemą ir sąsajos su plagiatų patikros sistema; sąsajos su Moodle sistema" (MRU 2015, 132-133).

Tačiau mokymuisi skirto laiko ir išteklių matavimas organizacijoje vertinamas nepalankiai ir yra aktuali problema. Ją respondentai iškėlė ir komentuodami individualaus mokymosi klausimus, todėl reikėtų svarstyti ir apie sistemų, matuojančių tobulinimui skirtą laiką ir išteklius, diegimą.

*Žmonių įgalinimas*. Organizacijos, kurioje stiprus žmonių įgalinimas, darbuotojai jaučiasi galintys daryti tai, ką reikia, o ne tik tai, ko reikalaujama. Besimokančiai organizacijai ši dimensija yra svarbi tuo, kad darbuotojai tampa aktyviais savo problemų sprendėjais, nuolat tobulinančiais savo darbų atlikimą ir siekiančiais aukštesnio produktyvumo lygio.

Šioje potemėje daugiausiai teigiamų balų (4,5,6) surinko teiginys apie darbuotojų kvietimą prisidėti prie organizacijos kuriamos vizijos (77,4 proc.). Visi kiti teiginiai surinko panašų teigiamų balų procentą ir neviršijo 50 proc. žymos (14 pav.).




*14 pav.* Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie žmonių įgalinimą

Taigi, galima daryti prielaidą, kad universitetas įtraukia savo darbuotojus į bendrą organizacijos vizijos kūrimą, tačiau organizacinei kultūrai trūksta tiek individų iniciatyvos skatinimo, tiek grupinio darbo bei bendradarbiavimo palaikymo. Be abejo, tokie organizacijos darbo principai, kaip galimybė laisvai pasirinkti, atlikti ir perskirstyti savo darbo užduotis nelengvai įgyvendinama organizacijose, o ypatingai aukštojo mokslo institucijose, kur tokių darbo principų palaikymą įtakoja ne tik organizacinė kultūra, bet ir organizacijos darbo specifika.

Nagrinėjant žmonių įgalinimą organizacijoje rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($t=2,588$, $p<0,05$) tarp vyrų ir moterų atsakymų. Iš vidurkių matyti, kad vyrų, žmonių įgalinimo potemės reikšmės, yra aukštesnės nei moterų (19 lentelė).

*19 lentelė*. Klausimyno potemių reikšmių palyginimas pagal lytį

| Temos | Potemės | Lytis | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | T testo reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Organizacinis mokymasis | Sistemų kūrimas | Vyrai | 25 | 3,49 | 0,97 | 1,317 | 0,191 |
| | | Moterys | 68 | 3,16 | 1,10 | | |
| | **Žmonių įgalinimas** | Vyrai | 25 | 3,85 | 1,17 | 2,588 | **0,011*** |
| | | Moterys | 68 | 3,21 | 1,01 | | |
| | Organizacijos ryšiai su bendruomene | Vyrai | 25 | 4,20 | 1,05 | 1,748 | 0,084 |
| | | Moterys | 68 | 3,83 | 0,85 | | |
| | Strateginė lyderystė | Vyrai | 25 | 3,95 | 1,19 | 1,651 | 0,102 |
| | | Moterys | 68 | 3,55 | 1,00 | | |
| | | Moterys | 68 | 3,08 | 1,04 | | |

Išnagrinėjus visus potemės klausimus, buvo rasta, kad net kelių teiginių, apibūdinančių žmonių įgalinimą, vertinimų vidurkiai tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai skiriasi (20 lentelė).

*20 lentelė.* Klausimyno potemės klausimų reikšmių palyginimas pagal lytį

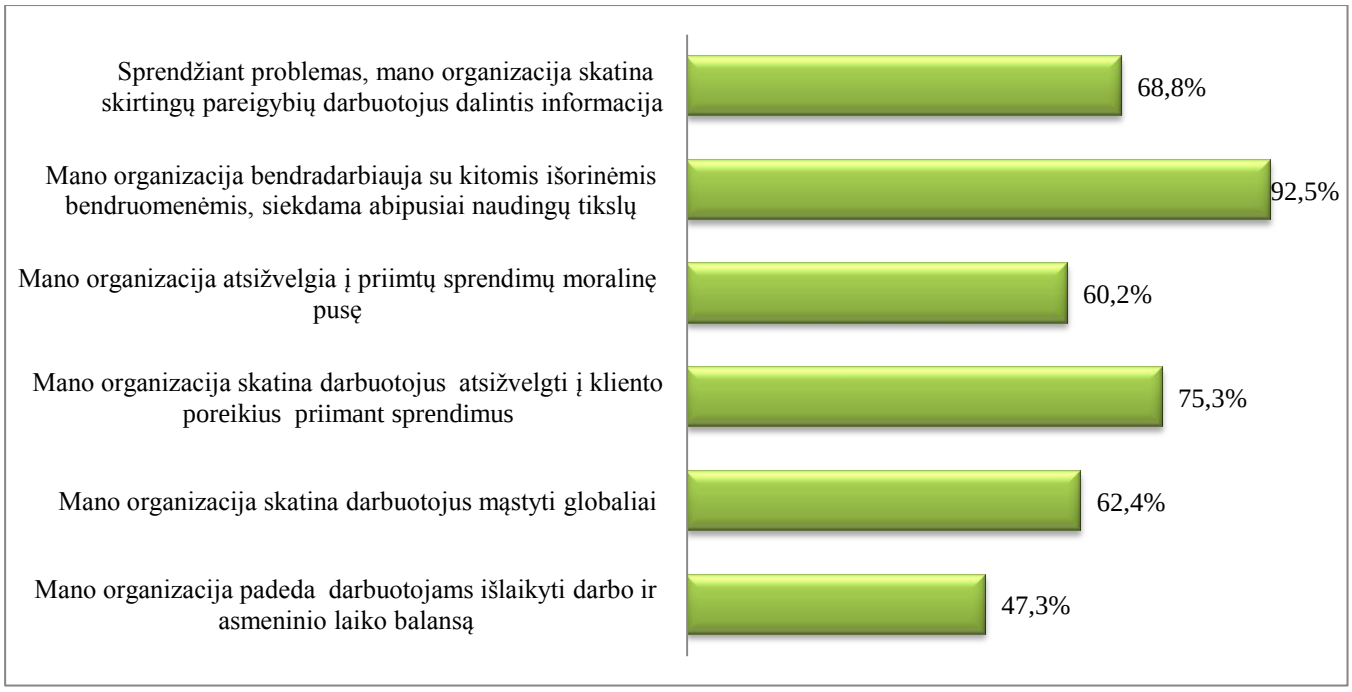
| Potemės | Lytis | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | T testo reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Mano organizacija vertina darbuotojus už iniciatyvos ėmimąsi** | Vyrai | 25 | 3,92 | 1,41 | 2,929 | **0,004*** |
| | Moterys | 68 | 3,03 | 1,26 | | |
| **Mano organizacija suteikia darbuotojams pasirinkimo laisvę pasirenkant, atliekant ir perskirstant savo darbo užduotis** | Vyrai | 25 | 3,84 | 1,49 | 2,831 | **0,006*** |
| | Moterys | 68 | 2,96 | 1,27 | | |
| Mano organizacija kviečia darbuotojus prisidėti prie organizacijos vizijos kūrimo | Vyrai | 25 | 4,56 | 1,45 | 1,079 | 0,284 |
| | Moterys | 68 | 4,21 | 1,39 | | |
| Mano organizacija suteikia darbuotojams galimybę įgyti, naudoti ir kontroliuoti išteklius, kurių jiems reikia darbui atlikti | Vyrai | 25 | 3,36 | 1,32 | 1,134 | 0,260 |
| | Moterys | 68 | 3,00 | 1,37 | | |
| **Mano organizacijos vadovybė remia tuos darbuotojus, kurie prisiima pamatuotą riziką** | Vyrai | 25 | 3,72 | 1,51 | 2,326 | **0,022*** |
| | Moterys | 68 | 2,99 | 1,29 | | |
| **Mano organizacija stengiasi suartinti skirtingų kvalifikacinių lygių ir darbo grupių požiūrius** | Vyrai | 25 | 3,72 | 1,24 | 2,046 | **0,044** |
| | Moterys | 68 | 3,10 | 1,31 | | |

Teiginyje apie iniciatyvos ėmimosi vertinimą organizacijoje ($t = 2,929$, $p<0,05$), vyrų atsakymų balų vidurkis buvo statistiškai reikšmingai aukštesnis (3,92), o moterų žemesnis (3,03). Taip pat teiginyje apie pasirinkimo laisvę renkantis, atliekant ir perskirstant savo darbo užduotis ($t =2,831$, $p<0,05$) vyrų atsakymų vidurkis buvo statistiškai reikšmingai aukštesnis (3,84), negu moterų (2,96). Teiginį apie tai, kad organizacija remia darbuotojus, kurie prisiima pamatuotą riziką ($t =2,326$, $p<0,05$) vyrai taip pat įvertino šiek tiek aukščiau (3,72), nei moterys (2,99). Vertinant teiginį apie organizacijos pastangas suartinti skirtingų kvalifikacinių darbo grupių požiūrius ($t =2,046$, $p<0,05$) vyrų vertinimo vidurkis siekė 3,72 balus, o moterų 3,10 balų.

*Organizacijos ryšiai su bendruomene***.** Mykolo Romerio universitetas pasižymi tuo, kad glaudžiai bendradarbiauja ne tik su kitais universitetais (pvz. su Pietų Korėjos Dongseo universitetu įgyvendindami jungtinę skaitmeninio turinio, o su KTU – kurdami kibernetinio saugumo studijų programas) bet ir aktyviai plėtoja bendruomeninius ryšius. 2015 m. bendruomenės nariai buvo paraginti pasisakyti dėl universiteto misijos ir vizijos. Buvo inicijuotos diskusijos, kuriose nuodugniai diskutuota apie universiteto stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Į šias diskusijas kartu su

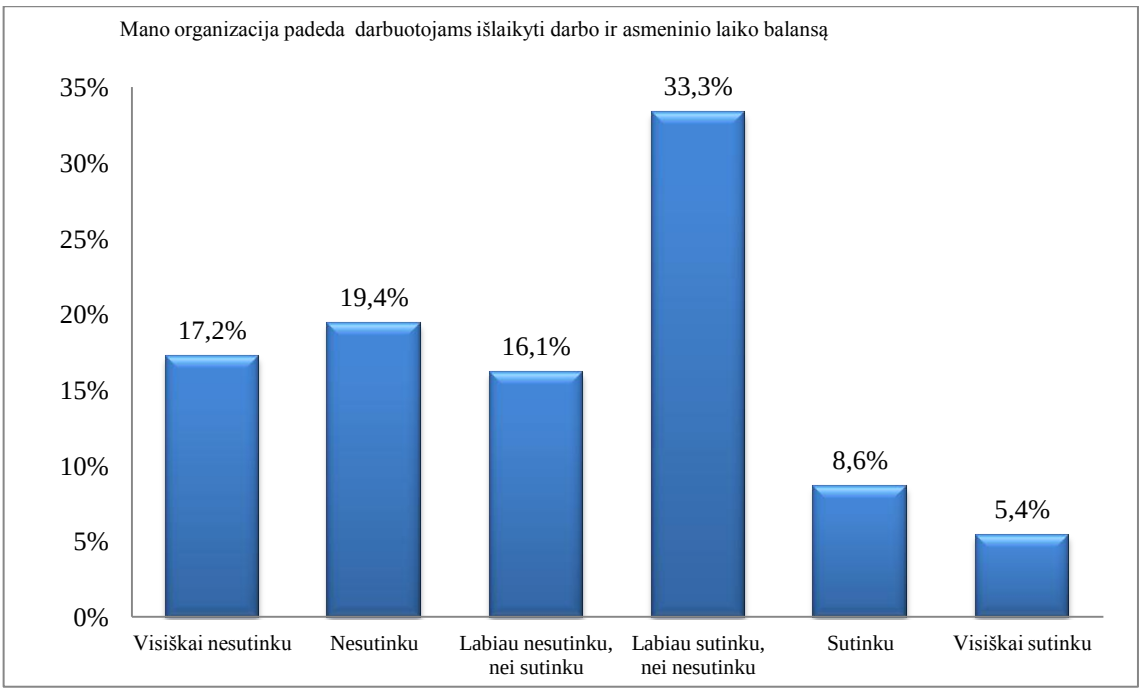
universiteto vadovybe, dekanais pakviesti visų padalinių atstovai ir visi bendruomenės nariai, parodę aktyvumą ir teikę pasiūlymus dėl universiteto misijos ir vizijos (MRU 2015, 87). Todėl ir šiai potemei apibūdinti skirti teiginiai respondentų buvo įvertinti palankiausiai.

Bendradarbiavimas su kitom bendruomenėm surinko net 92,5 proc. teigiamų (4,5,6) balų ir buvo įvertintas geriausiai iš visų trijų (individualaus, grupinio ir organizacinio mokymosi) temų teiginių. Mažiausiai balų surinko teiginys apie organizacijos pagalbą darbo ir asmeninio balanso palaikyme (47,3 proc.) (15 pav.).




*15 pav.* Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie organizacijos ryšius su bendruomene

Darbo ir asmeninio balanso palaikymo tema aktuali visoms organizacijoms ir šiuo metu yra labai akcentuojama. Jungtinėje karalystėje paskelbtoje 100 geriausių 2015 m. kompanijų apžvalgoje daugelis kompanijų, kaip vieną didžiausių savo vertybių, įvardina darbo ir laiko balanso palaikymą. Lietuvoje vis dar nedidelė dalis kompanijų pripažįsta šią problemą aktualia ir padeda savo darbuotojams tinkamai naudoti laiką darbui bei poilsiui. Tačiau Mykolo Romerio universiteto rezultatai yra visai neblogi, ir nors teigiamų balų suma neviršijo 50 proc. ribos, tačiau didžioji dalis respondentų pasirinko atsakymą labiau sutinku, nei nesutinku (33,3 proc.) (16 pav.).




*16 pav.* Respondentų darbo ir asmeninio balanso suderinamumo vertinimo pasiskirstymas

Galima daryti prielaidą, kad tai lemia dėstytojų galimybė patiems pasirinkti darbo valandų skaičių, ir reglamentuotos kitų darbuotojų darbo valandos, neturint papildomo darbo krūvio po darbo valandų.

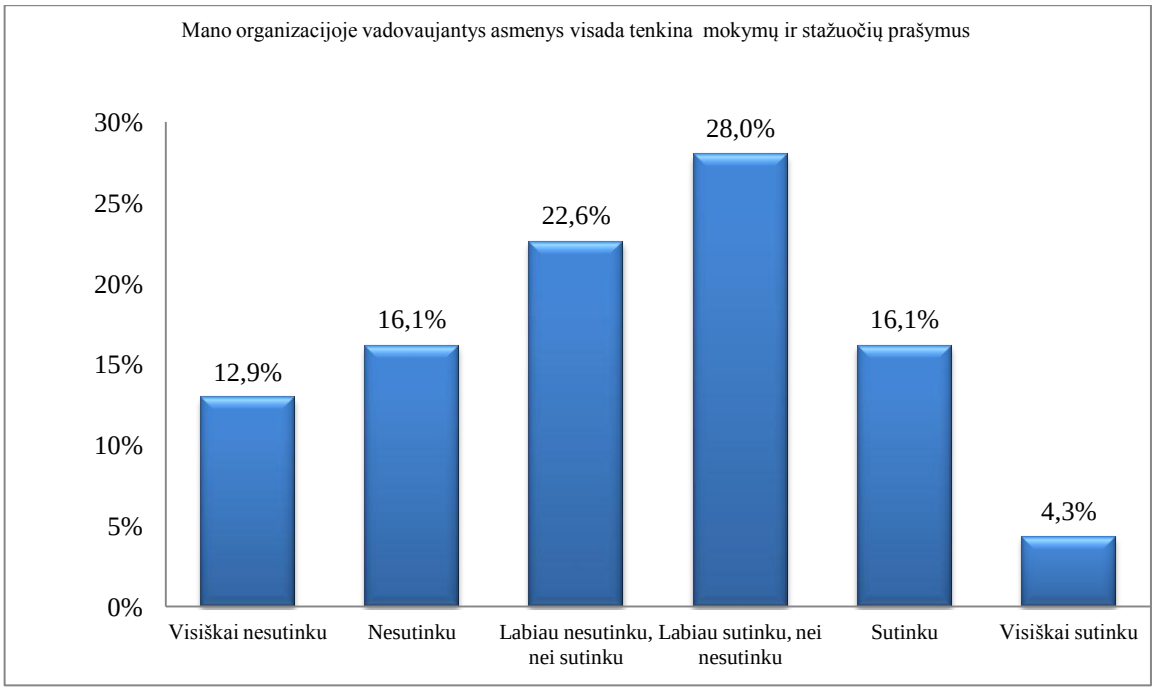
*Strateginė lyderystė.* Strateginė lyderystė įvardinama kaip svarbus besimokančios organizacijos dėmuo. Pasak autorių, vadovai organizacijoje turi sudaryti visas sąlygas sistemingam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei mokymuisi, suteikiant tam reikalingus išteklius, bei panaudojant mokymąsi norimam organizaciniam pokyčiui pasiekti. (Marsick, Watkins 2003, 139).

Daugiausia teigiamų balų surinko teiginys apie vadovų pastangas įtraukti žmones į organizacijos vizijos vystymą (68,8 proc.). Šis klausimas siejasi su klausimu apie organizacijos kvietimą prisidėti prie vizijos vystymo ir tik patvirtina teiginio buvimą. Mažiausiai surinko teiginys apie vadovaujančių asmenų sprendimus tenkinti mokymų ir stažuočių prašymus (48,4 proc.) (17 pav.).




*17 pav.* Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie strateginę lyderystę organizacijoje

Stažuočių ir mokymų prašymų tenkinimo klausimas jau buvo iškeltas kaip problema individualaus mokymosi kontekste. Daugiau nei pusę respondentų (51,6 proc.) pasirinko neigiamus (1,2,3) įvertinimus (18 pav.).




*18 pav.* Respondentų mokymų ir stažuočių tenkinimo vertinimo pasiskirstymas

Galima daryti prielaidą, jog daugumai darbuotojų prašymai dėl stažuočių bei mokymų nėra patenkinami, dėl vienų ar kitų priežasčių, kurias reikėtų analizuoti detaliau (pvz.: kaina, stažuočių dažnumas, užimamos pareigos ar kiti veiksniai).

### 3.2.4 Respondentų nuomonė apie organizacijoje vykstantį žinių ir finansų pokytį.

Tapsmas besimokančia organizacija yra ilgalaikis procesas. Pasak K. Watkins vertinant besimokančios organizacijos būseną reikia vertinti ne tik mokymosi procesų būklę, bet taip pat ir organizacijos narių suvokimą apie ir finansinį bei žinių pokytį organizacijoje (Watkins 2003, 139).

Respondentų šios kategorijos buvo įvertintos žemiausiais balais. Nors pokyčių organizacijoje diagnozavimo bloko esmė ir buvo ne įvertinti realius organizacijos pokyčius, bet išsakyti savo nuomonę apie pokyčių buvimą arba nebuvimą, tačiau pastebėta tendencija, kad respondentai nežinodami atsakymo ir neturėdami galimybės rinktis kategorijos „nežinau“ žymėjo žemiausius balus. Dar aiškiau situacija galima vertinti iš komentarų, kuriuose respondentai įvardino tokio vertinimo priežastis (21 lentelė).

*21 lentelė.* Komentarai apie sunkumus, susijusius su atsakymais į klausimus

| Subkategorija | Respondentų komentarai |
|---|---|
| Sunkumai kilę respondentams atsakant į klausimus | Labai pasigedau atsakymų "nežinau", atsakymo į klausimus apie pokyčius nei vieno nežinau, tačiau uždėjau varnelę ties "nesutinku", bet vien dėl to, kad nebuvo reikiamo punkto. |
| | Sužymėjau nesutinku, nes nėra mygtuko - nežinau, nes aš tikrai nežinau kas ir kaip buvo pernai. |
| | Nežinau atsakymų, nebuvo kaip pažymėti, kad neaktualu/netinka/nežinau. |
| | Kai kuriais jūsų pateiktais klausimais labai norėjosi spausti nežinau ar kažkokį neutralų atsakymą, bet tokio nebuvo. |
| | Iš tiesų, nesu labai informuota apie kai kuriuos rodiklius, apie kuriuos atsakiau 6 klausime, pvz., kiek organizacijoje padidėjo darbuotojų kompetencijos arba investicijos į tam tikras sritis. |
| | 5 ir 6 klausime yra užduodami klausimai, kuriems atsakyti reikalinga informacija, kurios aš neturiu. Nemanau, kad tai klausimai eiliniam dėstytojui. Eilėje klausimų nėra galimybės žymėti atsakymų "nežinau" ir nėra kitokios galimybės, kaip tik žymėti atsakymą, neatitinkantį tiesos. Būtent todėl 6 klausime viskas sužymėta "visiškai nesutinku", nes nėra varianto "Nežinau", o nieko neužpildžius, klausimyne negalima pildyti toliau. |
| | Daugelis pastarojo pluošto klausimų yra ne visai aiškūs, todėl turėtų būti atsakymo pasirinkimas "nežinau". |
| | Prie klausimų nėra pasirinkimo "Nežinau", nes yra aspektų, kurių pokyčio aš įvertinti negaliu, nes neturiu apie tai informacijos. |

Kaip ir minėta metodinėje darbo dalyje, darbo autorė tikslingai pasirinko 6 reikšmių skalę, papildytą verbalinėmis reikšmėmis, kurioje nėra vidutinio (neutralaus) atsakymo pasirinkimo. Tai buvo daroma tam, kad būtų išvengta atsakymų „nežinau“ apibūdinant teiginius, apie kuriuos nelabai norima diskutuoti arba reikia pareikšti tik savo nuomonę, o ne faktinį žinojimą.

Taip pat ruošdama klausimyną darbo autorė darė prielaidą, kad Mykolo Romerio universitetas turi nemažai besimokančios organizacijos bruožų, o vienas jų – sąmoningas organizacijos narių domėjimasis organizacija, kurioje jie dirba. Buvo patikrintas strateginių veiklos planų, veiklos vertinimų bei veiklos planų prieinamumas ir padaryta išvada, kad visi organizacijos ir bendruomenės nariai gali laisvai susipažinti su šia informacija.

Taigi apžvelgus organizacinių pokyčių teiginius matoma, kad vienintelis klausimas sulaukęs 50,5 proc. teigiamų (4,5,6) atsakymų buvo apie pokyčius atsižvelgiant į klientų (studentų) skundus (19 pav.).



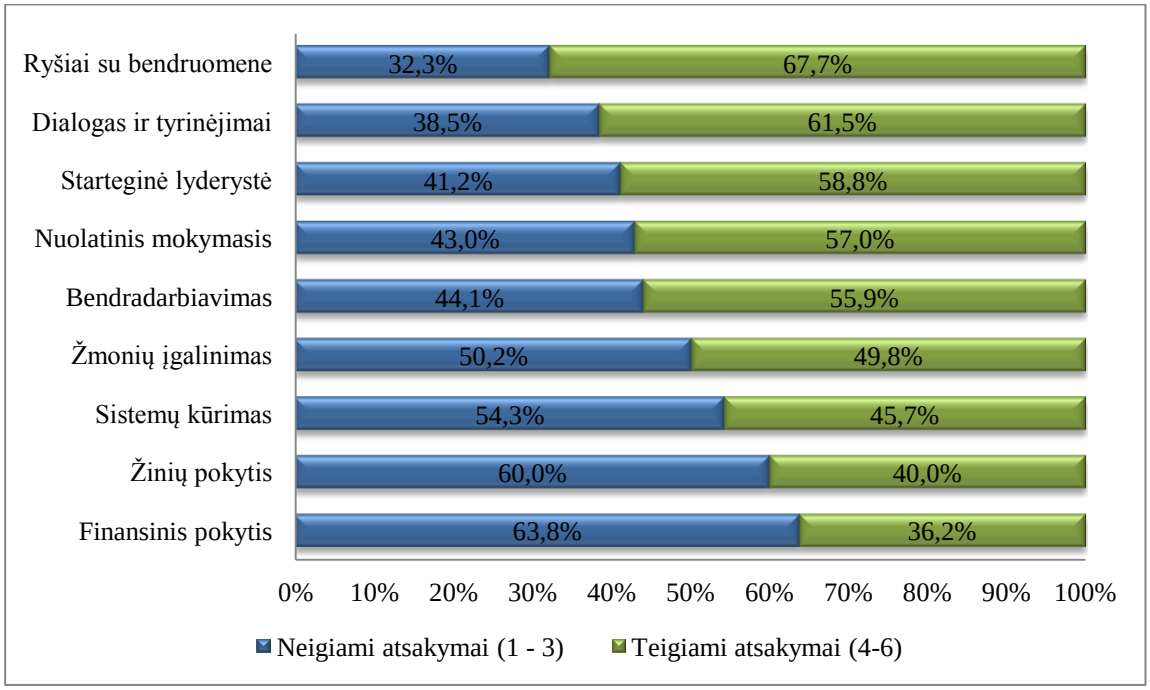

*19 pav.* Duomenys apie teigiamų (4,5,6) balų pasiskirstymą teiginiuose apie finansinį ir žinių pokytį organizacijoje

Apibendrinus visus atsakymus bei palyginus klausimyno vertinimo vidurkius, matoma, jog geriausiai visoje anketoje respondentų buvo įvertinta organizacijos ryšiai su bendruomene (3,93 balai iš 6), mažiausiai įvertinta sistemų kūrimas (3,25 balai iš 6) ( 22 lentelė).

*22 lentelė.* Klausimyno potemių reikšmių skaitinės charakteristikos.

| Klausimyno temos | Klausimyno potemės | Tiriamųjų skaičius | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Individualus mokymasis | Nuolatinis mokymasis | 93 | 1,29 | 5,57 | 3,62 | 0,96 |
| | Dialogas ir tyrinėjimai | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,68 | 1,04 |
| Grupinis mokymasis | Bendradarbiavimas | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,51 | 1,02 |
| Organizacinis mokymasis | Sistemų kūrimas | 93 | 1,00 | 5,83 | 3,25 | 1,07 |
| | Žmonių įgalinimas | 93 | 1,00 | 5,83 | 3,39 | 1,09 |
| | Organizacijos ryšiai su bendruomene | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,93 | 0,92 |
| | Strateginė lyderystė | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,66 | 1,06 |

Surangavus besimokančią organizaciją identifikuojančias potemes matoma, jog dialogas bei tyrinėjimai, ryšiai su bendruomene bei strateginė lyderystė, nuolatinis mokymasis ir bendradarbiavimas universitete yra vertinama palankiai daugiau nei pusės respondentų. Tokios dimensijos kaip sistemų kūrimas, žmonių įgalinimas bei žinios apie finansinį bei žinių pokytį organizacijoje turi būti stiprinamos, į jas turi būti atkreipiamas ypatingas dėmesys (20 pav. ).




*20 pav*. Teigiamų ir neigiamų atsakymų pasiskirstymas klausimyno potemėse

Pažymėtina, kad daugiau nei pusė dimensijų respondentų buvo įvertinta teigiamai. Apibendrinant individualų, grupinį bei organizacinį mokymąsi klausimų lygmeniu aukščiausiais balais buvo vertinami darbuotojų turimi įgūdžiai darbui atlikti. Tačiau šiandieninė aplinka diktuoja naujus

reikalavimus ir vis didėja poreikis ne tik specifinėms bet ir bendrosioms kompetencijoms, todėl Mykolo Romerio universitete reikėtų stiprinti bendradarbiavimą, darbą grupėse bei dalinimąsi patirtimi. Teiginys apie finansinių bei kiti išteklių užtikrinimą mokymuisi buvo įvertintas prasčiausiai iš visų trijų dimensijų teiginių, todėl rekomenduojama atkreipti ypatingą dėmesį ne tik į mokymų kryptingumą, bet ir suteikti reikiamas galimybes bei paramą darbuotojams.

## 3.3. Tyrimo duomenų palyginimas su kitais tyrimais

V.J. Marsick ir K.E. Watkins klausimynas buvo naudotas virš 90 tyrimų Azijoje, Afrikoje, Europoje (Kim et al. 2015, 108). Atskiros klausimyno dalys buvo naudotos ir lietuvių autorių.

Šiame darbe rezultatams palyginti panaudoti tyrimų rezultatai gauti klausimyno autorių (1996 m.) bei Holyoke, Sturko, Wood, & Wu 2012 metais atliktos studijos, kurios metu buvo apklausti respondentai iš valstybinių ir privačių kolegijų bei universitetų Vašingtono ir Idaho valstijose, rezultatai (23 lentelė). Pastarasis tyrimas palyginimui buvo pasirinktas dėl savo naujumo ir tirtų organizacijų panašumo su autorės tiriama organizacija.

*23 lentelė.* Klausimyno vidurkinių reikšmių palyginimas tarp įvairių studijų

| Autoriai | Autorė | Marsick, Watkins | Holyoke et al. |
|---|---|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | 3,62 | 3.94 | 4.42 |
| Dialogas ir tyrinėjimas | 3,68 | 3.91 | 4.78 |
| Bendradarbiavimas ir komandinis darbas | 3,51 | 3.98 | 4.68 |
| Sistemų kūrimas | 3,25 | 3.50 | 4.26 |
| Žmonių įgalinimas | 3,39 | 3.75 | 4.35 |
| Organizacijos ryšiai | 3,93 | 4.00 | 4.61 |
| Strateginė lyderystė | 3,66 | 4.13 | 4.96 |
| Finansinis pokytis | 3.07 | 4.18 | - |
| Žinių pokytis | 3.20 | 4.15 | - |
| Reikšmė | 3,07-3,93 | 3,50-4,15 | 4,26-4,96 |

Sudaryta autorės remiantis Watkins (2003) ir Holyoke (2012)

Lyginant tyrimo vidurkinius besimokančios organizacijos dimensijų vertinimus su V.J.Marsick, K.E. Watkins ir L.B. Holyoke et al. duomenimis galima daryti išvadą, kad didžiausias tiriamų organizacijų trūkumas siekiant tapti besimokančiomis, yra nepakankamas sistemų, skirtų žinių perdavimui ir matavimui diegimas. Visuose trijuose minėtuose tyrimuose ši dimensija išreikšta mažiausiu vidurkiniu balu iš visų dimensijų. Taip pat visų trijų tyrimų rezultatuose sutapo ir antras mažiausiai vidurkinių balų surinkęs rodiklis - žmonių įgalinimas. Galima daryti prielaidą, kad viešajam sektoriuje mokymosi bei jam skirtų resursų panaudojimas bei žmonių įgalinimas yra didžiausi iššūkiai

su kuriais susiduria organizacijos ketinančios tapti besimokančiomis. Į jas reikia atkreipti daugiausiai dėmesio ir skirti daugiausia pastangų jų diegimui bei vystymui.

Darbo autorės tyrime aukščiausiai įvertintų dimensijų sąraše atsidūrė organizacijos ryšiai su bendruomene bei dialogas ir tyrinėjimas organizacijoje. Lyginamų autorių tyrimų rezultatai parodė, kad tirtose organizacijose labiausiai išvystyta yra strateginė lyderystė, tačiau antri pagal daugiausiai balų surinkusius rezultatus rodikliai taip pat sutapo - V. J. Marsick, K. E. Watkins tyrime antras rodiklis pagal palankų įvertinimą - organizacijos ryšiai, L.B. Holyoke et al. tyrime – dialogas ir tyrinėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad Mykolo Romerio universitetas eina teisingu keliu ir link besivystančios organizacijos kūrimo, tačiau norint tapti besimokančia organizacija, reikia padaryti didelę pažangą daugelyje sričių. Nors mokslininkai teigia, jog įdiegti besimokančios organizacijos modelį praktikoje yra sunku, o ypač viešajame sektoriuje, o organizacijų tapimas besimokančiomis yra daugiau idealas, vizija (Dačiulytė 2011, 636), kaip matome iš tyrimo palyginimo su kitais tyrimais, darytais viešajame sektoriuje, besimokančių organizacijų dimensijų vertinimas gali būti žymiai geresnis. Tapimas besimokančia organizacija yra siekiamybė, kuri artimoje ateityje bus ne tik konkurencinis pranašumas, bet būtinybė. Tiek organizacijos, tiek aukštosios mokyklos, siekdamos išlikti kintančiame pasaulyje, turėtų siekti tapti besimokančiomis sistemomis.

# IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Besimokančios organizacijos koncepcijos analizė rodo, kad galime išskirti pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus: mokymasis organizacijoje vyksta nepertraukiamai, tyrinėjimas, eksperimentavimas ir dalijimasis žiniomis yra skatinamas; bendradarbiavimas, traktuojamas kaip galimybė mokytis, skatinamas padalinių, grupių bendradarbiavimas; mokymosi procesas sistematizuotas, struktūruotas ir vientisas; organizacija įtraukia žmones į bendros vizijos kūrimą bei suteikia jiems sprendimų galią; lyderystė yra stipriai išvystyta ir lyderiai naudoja mokymą strateginiams organizacijos tikslams pasiekti; plėtojami ryšiai su bendruomene, greitai ir lanksčiai reaguojama į aplinkos poreikių pokyčius; organizacija pasižymi atvirumu ir lankstumu bei kuria mokymui palankią organizacinę kultūrą.
2. Tyrimo metu nustatyta, kad didžiausia organizacijos stiprybė - bendradarbiavimas su išorinėmis bendruomenėmis bei organizacijos darbuotojai, kurie ne tik turi reikiamų įgūdžių bei kompetencijų jų darbo užduotims atlikti, bet ir pasižymi pagarbiu elgesiu vienas kito atžvilgiu bei pagalba vieni kitiems mokantis ir tobulėjant.
3. Kritiniai taškai organizacijoje - mokymuisi bei tobulinimuisi skiriamo laiko bei išteklių matavimas bei išteklių (tiek finansinių tiek kitų) skyrimas visų tipų bei pareigybių darbuotojams.
4. Identifikuota, kad organizacijoje mažiausiai vertinamas bendradarbiavimas bei grupinis darbas, o grupinio darbo, mokymosi bei apdovanojimo už grupinius darbo pasiekimus beveik nėra.
5. Mykolo Romerio universiteto organizacinė kultūra bei organizacijos keliami tikslai sudaro visas galimybes besimokančios organizacijos tapsmui, tačiau ne visos besimokančiai organizacijai būtinos savybės yra išvystytos bei organizacijos narių vertinamos teigiamai. Respondentų komentarų gausa leidžia daryti prielaidą, kad šie klausimai yra aktualūs ir rūpimi, todėl juos reikėtų analizuoti giliau ir priimti reikiamus sprendimus.

# REKOMENDACIJOS

1. Mykolo Romerio universitetas siekia didinti dėstytojų ir kitų darbuotojų profesinę kompetenciją organizuodamas įvairius mokymus, tačiau rekomenduojama atkreipti dėmesį ne tik į kompetencijų vystymo galimybių gausą, bet ir peržiūrėti mokymų tikslingumą, kryptingumą bei pasiekiamumą. Rekomenduojama į šių klausimų svarstymą įtraukti visus darbuotojus, ypač ne visu etatu dirbančius dėstytojus, ne dėstytojus.
2. Remiantis atliktu tyrimu rekomenduotina svarstyti mokymosi laiko bei resursų apskaitos galimybes. Tai gali būti tiek programos diegimas, tiek individualių mokymosi planų sudarymas. Tokiu atveju mokymasis vyktų tikslingiau, jį galima būtų įvertinti.
3. Universitetas turėtų atkreipti dėmesį į finansinių ir kitų išteklių, skirtų mokymuisi, paskirstymą, kontrolę bei apskaitą. Viena galimybių - kiekvienam darbuotojui mokslo metams skirti finansinį krepšelį, kurį jis galėtų išnaudoti savo nuožiūra, pasirinktiems mokymams už universiteto ribų.
4. Rekomenduojama toliau periodiškai naudoti šį klausimyną (adaptavus pagal Mykolo Romerio universiteto poreikius, naudojant sutrumpintą 21 at 7 klausimų instrumentą) organizacijos pokyčiams identifikuoti. Šis anketavimas - tai tik pradžia diskusijai, apie tai, ko reikia organizacijai, norint tapti besimokančia.

# LITERATŪRA


1. Al-Abri, Rachid A., ir Al-Hashmi, Instar. S. „The learning organization and health care Education.“ *Sultan Qaboos University Medical Journal* 7 (3) (2007): 207-214.
2. Ališauskas, Kęstutis, ir Balvočiūtė, Rasa. „Mokymasis organizacijoje kompetencijų įgijimui: nuo individualaus iki organizacinio lygmens.“ *Ekonomika ir vadyba* (2005): 377-381.
3. Atkočiūnienė, Zenona. „Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas.“ *Informatikos mokslai* 52 (2010): 14 – 22.
4. Balevičienė, Saulė, Jucevičienė, Palmira, ir Stanikūnienė, Brigita. *Šiuolaikinio mokymosi metodai: koncepcijų žemėlapis ir „ Vee“ diagrama*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.
5. Baležentis, Alvydas. „Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 26 (2008): 97-104.
6. Balvočiūtė, Rasa, ir Skunčikienė, Solveiga. „Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 42 (2007): 23-35.
7. Balvočiūtė, Rasa. „Organizacijų mokymasis: kaitos dimensija.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (2006): 23-27.
8. Bersėnaitė, Jurgita, Šaparnis, Gintaras, ir Šaparnienė, Diana. „Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška.“ *Social Researches* 7(1) (2006): 19-28.
9. Bigelienė, Daiva, et al. *Mokėjimo mokytis kompetencijos vertinimas*. Vilnius: Ugdymo plėtotės centras, 2012.
10. Birdthistle, Naomi. „Family SMEs in Ireland as learning organizations.” Žiūrėta 2015 11 11. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.503.3064&rep=rep1&type=pdf
11. Braham, Barbara. *Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education*. Crisp Publications, 1995.
12. Bukantaitė, Daiva, ir Remeikienė, Danutė. „Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 43 (2007): 27-42.
13. Business Dictionary. Žiūrėta 2015 11 11. http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html.
14. Dačiulytė, Rūta. „Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse.“ *Viešoji politika ir administravimas* 10 (4) (2011): 633-641.
15. Farrukh, Muhammad, ir Waheed, Abdul. „Learning organization and competitive advantage-an integrated approach.” *Journal of Asian Business Strategy* 4(5) (2015): 73-79.
16. Frost, Alan. „Leadership and "The Learning Organization." Žiūrėta 2015 11 11. http://www.knowledge-management-tools.net/leadership-and-the-learning-organization.html.

17. Frost, Alan. „Synthesis of Knowledge Management Failure Factors.” Žiūrėta 2015 11 11. http://www.knowledge-management-tools.net/A%20Synthesis%20of%20Knowledge%20Management%20Failure%20Factors.pdf.
18. Garalis, Algirdas. „Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija.“ *Pedagogika* 69, (2003): 48 - 58.
19. Garvin, David A. „Building a learning organization". Žiūrėta 2015 11 13. https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization.html.
20. Garvin, David A. *Learning in Action: a guide to putting the learning organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
21. Garvin, David A., Edmondson, Amy C., ir Gino, Francesca. "Is yours a learning organization?" *Harvard Business Review* 86, 3 (2008): 109–116.
22. Girnienė, Ingrida. „ Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė.“ *Informacijos mokslai* 68 (2014): 44-62.
23. Gražulis, Vladimiras et al., *Darbuotojas organizacijos koordinaciu sistemoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
24. Hale , Richard, ir Whitlam, Peter. *Efektyvus veiklos valdymas*,Vilnius: Vaga, 2009.
25. Hayes, Robert H., Wheelwright, Steven C., ir Clark, Kim B. *Dynamic Manufacturing – creating the learning organization*. New York: The free press, 1998.
26. Hess, Edward D., *Learn or die. Using science to build a leading-edge learning organization.* Columbia Business School Publishing, 2014.
27. Holyoke, Laura B., et al. „Are academic departments perceived as learning organizations?“ *Educational Management Administration & Leadership* 40(4) (2012): 436–448.
28. Ismail, Meriam. „ Organizational creative climate and learning prganization factors: their contributions towards innovation within the private sector Malaysia.” Žiūrėta 2015 11 11. http://www.kmice.cms.net.my/ProcKMICe/KMICe2006/Pdf/335.pdf.
29. Jamali, Dima, Khoury, Grace, ir Sahyoun, H. „From bureaucratic organizations to learning organizations: an evolutionary roadmap.” *The Learning Organization* 13 (4) (2006): 337-352.
30. Jewell, Bruce R. *Integruotos verslo studijos.* Vilnius: The Baltic Press, 2002.
31. Jucevičienė, Palmira et al. *Universiteto edukacinė galia: atsakas XXI a. iššūkiams*. Kaunas: Technologija, 2010.
32. Jucevičienė, Palmira. „The alternative trajectories towards the learning organizacijon.“ *Social sciences* 2 (64) (2009): 26 – 34.
33. Kanišauskaitė, Vida. „ Mokomosios socialinio darbo praktikos vietų (organizacijų) kaip besimokančių organizacijų aptartis.“ *Socialinis darbas. patirtis ir metodai* 8 (2) ( 2011): 196-209.
34. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002.

35. Kirwan, Cyril. „Making sense of organizational learning.” Žiūrėta 2015 11 13. https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Making-Sense-of-Organizational-Learning-CH5.pdf.
36. Laurėnaitė, Jurgita, ir Laurėnas, Vaidutis. „Besimokančių organizacijų tapsmo ribos.” *Andragogika* 2 (2011): 149-163.
37. Leithwood, Kenetha A., Aitken, Robert, ir Jantzi, Doris. *Making schools smarter: a system for monitoring school and district progress.* USA: Corwin, 2000.
38. Longworth, Norman. *Learning cities, learning regions, learning communities: lifelong learning and local government.* London: Routledge, 2006.
39. “Moksliosios organizacijos samprata.” Žiūrėta 2015 11 13. http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/mokslioji.html.
40. Markvaldienė, Gražina. „Kolegijos tapsmo besimokančia organizacija galimybių analizė.” *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 13 (2007): 152-169.
41. Marsick, Victoria J. „The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ): introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade.“ *Advances in Developing Human Resources* 15(2) (2003): 127–132.
42. Marsick, Victorija J., ir Watkins, Karen E. „Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire.“ *Advances in Developing Human Resources* 5 ( 2) (2003): 132-151.
43. Monkevičius, Algirdas. *Mykolo Romerio universiteto 2015 metų veiklos ataskaita.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016.
44. Probst, Gilbert, Raub, Steffen, ir Romhardt, Kai. *Žinių vadyba*, Vilnius: Knygiai, 2006.
45. Pukėnas, Kazimieras. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2009.
46. Pundzienė, Asta. „Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės.“ *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 4 (2002): 74-83.
47. Raišienė, Agota, Giedrė et al. *Veiksmingos vadybos garės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
48. Ramanauskienė, Silvija. „Globalūs pokyčiai ir mokslioji organizacija.“ *Informacijos mokslai* 35 (2005): 80 – 93.
49. Robbins, Stephen. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006.
50. Saveljevienė, Laima, ir Savickienė, Sigita. „Verslo organizacija – besimokanti organizacija: teorinis kontekstas.“ Žiūrėta 2015 11 13. http://www.slk.lt/studentu-konferencijos/2010/articles/PDF/11_VVs_SU_L.%20Saveljeviene_S.%20Savickiene.pdf.

51. Šedžiuvienė, Natalija, ir Vveinhardt, Jolita. „Besimokančios organizacijos tapsmo intelektualia organizacija gairės.” *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Research Papers*. 1 (30) ( 2012): 130-138.
52. Senge, Peter, et al. *A fifth discipline resource. Schools that learn*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, 2000.
53. Šimanskienė, Ligita. „Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui.” *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 15 (4) (2008): 175-179.
54. Simonaitienė, Berita. Mokykla – besimokanti organizacija: monografija. Kaunas: Technologija, 2003.
55. “The learning organization: principles, theory and practice.” Žiūrėta 2015 11 16. http://infed.org/mobi/the-learning-organization.
56. The Public Service Learning Policy Directorate, Canada Public Service Agency. „A Primer on the Learning Organization.” Žiūrėta 2015 11 13. https://www.tbs-sct.gc.ca/dev/dwnld/lapn-eng.pdf
57. Thomsen, Hanne K. „Dviejų požiūrių į mokymąsi organizacijoje sujungimas.” Iš *Strategija ir vadovavimas*. 1-22. Vilnius: UAB „Verslo žinios", 2003.
58. Totoraitis, Ričardas, ir Tarasevič, Ilona. *Mokymosi visą gyvenimą strategija požiūrių įvairovė*. Vilnius: Efrata leidykla, 2009.
59. Trakšelys, Kęstutis. „Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris.“ *Pedagogika* 101 (2011): 98-105.
60. Trakšelys, Kęstutis. „Profesinio tobulėjimo galimybės besimokančioje organizacijoje.“ *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 24 (2013): 114-121.
61. Tubutienė, Vilma, ir Morkūnaitė, Simona. „Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (10) (2008): 200-211.
62. Vasiliauskienė, Ligita. „Žmogiškųjų išteklių ypatumai besimokančioje organizacijoje.“ *Ekonomika ir vadyba* (2005): 205 – 208.
63. Vveinhardt, Jolita, ir Minkute-Henrickson, Raimonda. „Transformation of a learning organization into a smart organization: expansion of human resource by intellectual capital.” *Proceedings of EDULEARN15 Conference: Barcelona, Spain, 6th-8th July.* http://www.researchgate.net/publication/280246393_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization_expansion_of_human_resource_by_intellectual_capital.
64. „Westside toastmasters, the four characteristics of a learning organization.” Žiūrėta 2015 11 13. http://westsidetoastmasters.com/resources/best_ceos/lib0021.html.
65. Watkins, Karen E, ir O’Neil, Judy. „The dimensions of the learning organization questionnaire (the DLOQ): A nontechnical manual.“ *Advances in Developing Human Resources* 15(2) (2003): 133–147.
66. Wonacott, Michael E. „The learning organization: theory and practice. Myths and. Realities.” Žiūrėta 2015 11 13. http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED448293.pdf.

67. Zuzevičiūtė, Vaiva, ir Teresevičienė, Margarita. *Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007.
68. Zuzevičiūtė, Vaiva., Teresevičius, Tadas. „Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos." *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* 45 (2008): 115-126.

Pipirė V. Universitetas kaip besimokanti organizacija/ Ugdomojo vadovavimo (Lyderystės ir pokyčių vadybos specializacijos) magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A.G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 66 p.

# SANTRAUKA

Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kur žinios ir mokymasis tampa vis didesne vertybe ne tik asmens, bet ir organizacijų lygmenyje. Šis aspektas itin išryškėjo pastaraisiais dešimtmečiais, kuomet išpopuliarėjo kokybės vadyba, organizacijos elgsena ir kultūra, darbo efektyvumas, technologinė sparta bei konkurencija. Visa tai sąlygoja ir aukštųjų mokyklų kaitą ir skatina jas tapti besimokančiomis organizacijomis.

Magistro baigiamojo darbo objektas yra besimokančios organizacijos bruožai. Darbo tikslas – mokslinių publikacijų besimokančios organizacijos tematika pagrindu atlikti empirinį tyrimą Mykolo Romerio universitete ir apibūdinti požymius, įgalinančius organizaciją vadintis besimokančia. Siekiant atskleisti darbo temą, buvo iškelti šie uždaviniai - remiantis moksline literatūra išnagrinėti besimokančios organizacijos sampratą ir bruožus; aptarti besimokančios organizacijos modelius ir mokymosi metodus; atlikti tyrimą, kuris leistų įvertinti, kaip pasirinktame universitete yra išreikšti besimokančios organizacijos bruožai; palyginti gautus empirinio tyrimo rezultatus su kitų tyrėjų publikuotas tyrimų rezultatais; pateikti rekomendacijas, leidžiančius tirtajai prganizacijai daryti reikšmingesnę įtaką savo, kaip besimokančios organizacijos, vystymuisi.

Tyrimui atlikti buvo panaudotas V.J. Marsick ir K.E Watkins sudarytas besimokančios organizacijos identifikavimo instrumentarijus, išverstas į lietuvių kalbą. Instrumentarijų sudaro keturi diagnostiniai blokai analizuojantys respondentų nuostatas apie individualų, grupinį, organizacinį mokymąsi bei pokyčius organizacijoje.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje aptariama besimokančios organizacijos koncepcija. Svarstoma apie apibrėžimo universalumą, aptariami besimokančiai organizacijai būdingi bruožai, modeliai bei mokymosi metodai. Antrame skyriuje aprašomas tyrimo instrumentarijus, tyrimo metodologija bei instrumentarijaus, išversto į lietuvių kalbą, vidinis patikimumas. Trečiame skyriuje aptariami tyrimo rezultatai: respondentų nuomonė apie individualų, grupinį bei organizacinį mokymąsi, suvokimas apie organizacinius pokyčius, išskiriamos respondentų aukščiausiai ir žemiausiai įvertinti besimokančios organizacijos bruožai. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 66 puslapiai, 20 paveikslai, 23 lentelės.

Pipirė V. University as a learning organization/ Master's Thesis in Coaching (Leadership and development management specialization). Supervisor prof. Dr. A.G. Raišienė.– Vilnius: Faculty of Politic and Management, Mykolas Romeris University, 2016. – 66 p.

# SUMMARY

The topic of Coaching Master's thesis is relevant in today's business world, where knowledge and learning becomes more and more precious not only at a personal, but also at the organizational level. This aspect is very evident in recent decades, when the topics of quality management, organizational behavior and culture, labor efficiency, speed and technological competition became popular. All of this leads to changes in higher education institutions and encourages them to become learning organizations.

Master's thesis subject is learning organization traits. Work goal – to perform an empirical research based on the scientific topic of learning organization in Mykolas Romeris University and to describe traits, which allow organization to be named as the learning organization. Following tasks were raised in order to reveal the main topic of this work – to analyse the definition and features of learning organization based on the scientific literature; to discuss models and learning methods of learning organization; to perform research, which would allow the evaluation how learning organization features are expressed in the chosen university; to compare received results of an empiric study with the results obtained by the other researchers; to provide recommendations, which allows researched organization to influence self-development as the learning organization.

A translated version of a learning organization identification instrumentation created by V.J. Marsick and K.E Watkins was used to perform the research. Diagnostic instrumentation consists of four blocks of questions analyzing the respondents provisions on individual, group, organizational learning and development in the organization.

The Master's thesis consists of three chapters. The first chapter discusses the concept of a learning organization, considers the definition of versatility, discusses the characteristic features of a learning organization, models and learning methods. The second chapter describes the test instrumentation, research methodology and the internal reliability of the translated instrumentation. The third chapter discusses the results of the study: respondents' views on individual, group and organizational learning, perception of organizational changes, the highest and lowest rated characteristics of a learning organization are distinguished. The paper ends with conclusions and recommendations.

The Master's thesis consists of 66 pages, 20 figures, 23 tables.

# PRIEDAI

**1 PRIEDAS**

# TYRIME NAUDOTAS KLAUSIMYNAS

Sveiki,
atlieku magistro baigiamojo darbo, kurio tema „Besimokančios organizacijos vystymo galimybės“, kiekybinį tyrimą. Šios anketos tikslas - įvertinti Jūsų organizacijos mokymosi kultūrą individualiame, grupiniame bei organizaciniame lygmenyse.

Besimokanti organizacija tyrimo kontekste suprantama kaip universitetas, kuris skatina nuolatinį savo narių mokymąsi bei nuolatos keičiasi. Darbuotojas - kaip dėstytojas, mokslininkas, administracijos darbuotojas, universiteto ir jo padalinių vadovybė.

Prašome įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių pažymint labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Kiekvienam teiginiui įvertinti pateikta 6 nominalų skalė: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - labiau nesutinku, nei sutinku; 4 - labiau sutinku, nei nesutinku; 5 - sutinku; 6 - visiškai sutinku.

Tyrimas yra anoniminis, surinkta informacija bus panaudota tik apibendrintai analizei.
Ačiū už skirtą laiką!

**Demografiniai klausimai**

- Lytis
- Amžius
- Gyvenamoji vieta
- Išsilavinimas

**Individualus lygmuo**

- Mano organizacijoje darbuotojai atvirai aptaria klaidas tam, kad iš jų pasimokytų
- Mano organizacijoje darbuotojai pasižymi įgūdžiais, kurių jiems reikia darbo užduotims atlikti
- Mano organizacijoje darbuotojai padeda vieni kitiems mokytis ir tobulėti
- Mano organizacijoje visų tipų ir pareigybių darbuotojai gauna finansinius ir kitus išteklius mokymuisi
- Mano organizacijos darbuotojams dalis jų darbo laiko skiriama mokymuisi ir tobulinimuisi
- Mano organizacijoje darbuotojai į darbe kylančias problemas žiūri kaip į galimybę išmokti ką nors nauja
- Mano organizacijoje darbuotojai vertinami taip pat ir mokymosi bei tobulinimosi aspektu
- Mano organizacijos darbuotojai atvirai ir sąžiningai teikia grįžtamąjį ryšį vienas kitam
- Mano organizacijoje darbuotojai įsiklauso į kitų kolegų nuomones prieš reikšdami savo požiūrį
- Mano organizacijoje darbuotojai skatinami klausti ir gauti atsakymus į klausimą "kodėl", nepriklausomai nuo užimamų pareigų
- Mano organizacijos darbuotojai išreikšdami savo požiūrį taip pat klausia ir kitų nuomonės
- Mano organizacijoje darbuotojai gerbia vienas kitą
- Mano organizacijoje darbuotojai kuria pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius
- Jūsų komentaras individualaus mokymosi atstovaujamoje organizacijoje atžvilgiu

**Grupinis lygmuo**

- Mano organizacijoje darbo grupės turi laisvę įgyvendinti pačių apibrėžtus tikslus Mano organizacijoje darbo grupių nariai yra lygiaverčiai nepriklausomai nuo pareigų ar kitų skirtumų
- Mano organizacijoje darbo grupės sutelkia dėmesį ir į grupei iškeltą užduotį, ir į tai, kaip ją geriau atlikti dirbant drauge
- Mano organizacijos darbo grupės gali keisti sprendimus, remdamosi grupinėmis diskusijomis arba surinkta informacija
- Mano organizacijoje grupės yra apdovanojamos už grupinio darbo pasiekimus

- Mano organizacijoje darbo grupės yra įsitikinusios, kad organizacija savo veikloje taikys jų pateiktas rekomendacijas Jūsų komentaras grupinio mokymosi atstovaujamoje organizacijoje atžvilgiu

**Organizacinis lygmuo**

- Mano organizacijoje plėtojama dvikryptė komunikacija, t.y. naudojama pasiūlymų sistema, elektroninė diskusijų platforma, atviri susitikimai ir pan.
- Mano organizacija suteikia galimybę darbuotojams gauti reikiamą informaciją greitai, lengvai ir bet kuriuo metu
- Mano organizacija nuolat atnaujina duomenų bazes, kuriose fiksuojami darbuotojų įgūdžiai
- Mano organizacija kuria sistemas neatitikimams tarp esamos ir laukiamos veiklos rezultatų išmatuoti
- Mano organizacija sudaro galimybes visiems jos darbuotojams perimti organizacijos įgytą patirtį
- Mano organizacija matuoja darbuotojų mokymuisi ir tobulinimuisi skirtą laiką ir išteklius
- Mano organizacija vertina darbuotojus už iniciatyvos ėmimąsi
- Mano organizacija suteikia darbuotojams pasirinkimo laisvę pasirenkant, atliekant ir perskirstant savo darbo užduotis
- Mano organizacija kviečia darbuotojus prisidėti prie organizacijos vizijos kūrimo
- Mano organizacija suteikia darbuotojams galimybę įgyti, naudoti ir kontroliuoti išteklius, kurių jiems reikia darbui atlikti
- Mano organizacijos vadovybė remia tuos darbuotojus, kurie prisiima pamatuotą riziką
- Mano organizacija stengiasi suartinti skirtingų kvalifikacinių lygių ir darbo grupių požiūrius
- Mano organizacija padeda darbuotojams išlaikyti darbo ir asmeninio laiko balansą
- Mano organizacija skatina darbuotojus mąstyti globaliai
- Mano organizacija skatina darbuotojus atsižvelgti į kliento poreikius priimant sprendimus
- Mano organizacija atsižvelgia į priimtų sprendimų moralinę pusę
- Mano organizacija bendradarbiauja su kitomis išorinėmis bendruomenėmis, siekdama abipusiai naudingų tikslų
- Sprendžiant problemas, mano organizacija skatina skirtingų pareigybių darbuotojus dalintis informacija
- Mano organizacijoje vadovaujantys asmenys visada tenkina mokymų ir stažuočių prašymus
- Mano organizacijoje vadovaujantys asmenys dalinasi naujausia informacija su darbuotojais apie konkurentus, rinkos tendencijas ir organizacinius pokyčius
- Mano organizacijoje vadovaujantys asmenys įgalina kitus prisidėti prie organizacijos vizijos vystymo
- Mano organizacijos vadovaujantys asmenys ugdo ir moko tuos darbuotojus, kuriems jie vadovauja
- Mano organizacijoje vadovaujantys asmenys nuolat ieško galimybių mokytis bei tobulėti
- Mano organizacijos vadovaujantys asmenys užtikrina, kad organizacijos veiksmai atitiktų jos vertybes

**Pokyčio matavimas organizaciniu lygmeniu**

- Mano organizacijoje investicijų graža yra didesnė, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje vidutinis darbuotojų produktyvumas yra didesnis, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje studijų organizavimas yra geriau suvaldytas, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje sprendimai atsižvelgti į klientų skundus yra pažangesni, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijos rinkos dalis yra didesnė, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje studijų proceso organizavimo kaina yra mažesnė, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje studentų pasitenkinimas yra didesnis, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje įgyvendintų darbuotojų pasūlymų skaičius yra didesnis, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje naujų produktų ar paslaugų skaičius yra didesnis, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje itin aukštos kompetencijos darbuotojų procentas, lyginant su visais darbuotojais, yra didesnis, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje naujoms informacinėms ir komunikacijos technologijoms bei komunikavimo organizavimui skirtų investicijų procentas yra didesnis, nei praėjusiais metais
- Mano organizacijoje individualių asmenų mokymasis ir nauji įgūdžiai yra pastebimesni, nei praėjusiais metais

**Papildomi klausimai**

- Jūsų komentaras organizacinio mokymosi atstovaujamoje organizacijoje atžvilgiu
- Kiek valandų per mėnesį skiriate individualiam mokymuisi?

**2 PRIEDAS**

# LEIDIMAS NAUDOTI KLAUSIMYNĄ

## Letter Seeking Permission to Use Questionnaire

Karen E. Watkins
University of Georgia
Department of Lifelong Education, Administration, and Policy
RC 406 River's Crossingn 850 College Station Road Athens, Georgia 30602

Dear Madam,
I am a master's degree student from Mykolas Romeris University, Lithuania, writing my Master thesis titled "Development opportunities for learning organization" under the direction of my dissertation committee chaired by Dr. Agota Giedre Raišiene, who can be reached at email agotar@mruni.eu. The Mykolas Romeris University can be contacted by mail at Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

I would like your permission to use the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire instrument in my research study. I would like to use and print your questionnaire under the following conditions:

• I will use the questionnaire only for my research study and will not sell or use it with any compensated or curriculum development activities.

• I will include the copyright statement on all copies of the instrument.

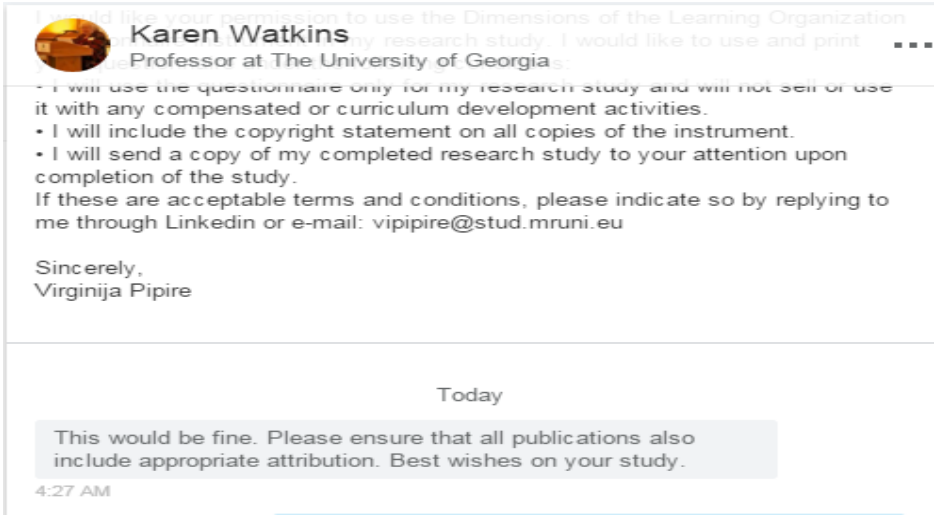
• I will send a copy of my completed research study to your attention upon completion of the study.

If these are acceptable terms and conditions, please indicate so by replying to me through Linkedin or e-mail: vipipire@stud.mruni.eu

Sincerely,

Virginija Pipire

Example of electronic response:




**PERMISSION GRANTED FOR THE USE REQUESTED ABOVE:**

By: Karen E.Watkins

Date: 2016-01-06

**3 PRIEDAS**

# SPSS ANALIZĖS DUOMENYS

1 lentelė. Klausimyno potemių vidinis suderinamumas.

| Klausimyno potemės | Teiginių skaičius | Cronbach alfa reikšmės |
|---|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | 7 | 0,856 |
| Dialogas ir tyrinėjimai | 6 | 0,906 |
| Bendradarbiavimas | 6 | 0,894 |
| Sistemų kūrimas | 6 | 0,865 |
| Žmonių įgalinimas | 6 | 0,885 |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | 6 | 0,805 |
| Strateginė lyderystė | 6 | 0,893 |
| Finansinis pokytis | 6 | 0,918 |
| Žinių pokytis | 6 | 0,915 |

2 lentelė. Klausimyno potemių reikšmių skaitinės charakteristikos.

| Klausimyno potemės | Tiriamųjų skaičius | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---|---|---|---|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | 93 | 1,29 | 5,57 | 3,62 | 0,96 |
| Dialogas ir tyrinėjimai | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,68 | 1,04 |
| Bendradarbiavimas | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,51 | 1,02 |
| Sistemų kūrimas | 93 | 1,00 | 5,83 | 3,25 | 1,07 |
| Žmonių įgalinimas | 93 | 1,00 | 5,83 | 3,39 | 1,09 |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,93 | 0,92 |
| Strateginė lyderystė | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,66 | 1,06 |
| Finansinis pokytis | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,07 | 1,11 |
| Žinių pokytis | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,20 | 1,10 |

3 lentelė. Klausimyno diagnostinių blokų reikšmių skaitinės charakteristikos.

| Diagnostiniai blokai | Tiriamųjų skaičius | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---|---|---|---|---|---|
| Individualus mokymasis | 93 | 1,15 | 5,77 | 3,65 | 0,95 |
| Grupinis mokymasis | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,51 | 1,02 |
| Organizacinis mokymasis | 93 | 1,00 | 5,92 | 3,56 | 0,94 |
| Pokyčiai organizacijoje | 93 | 1,00 | 6,00 | 3,14 | 1,07 |

4 lentelė. Klausimyno potemių reikšmių palyginimas pagal lytį.

| Potemės | Lytis | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | T testo reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | Vyrai | 25 | 3,89 | 0,94 | 1,653 | 0,102 |
| | Moterys | 68 | 3,52 | 0,95 | | |
| Dialogas ir tyrinėjimai | Vyrai | 25 | 3,85 | 1,10 | 0,949 | 0,345 |
| | Moterys | 68 | 3,62 | 1,02 | | |
| Bendradarbiavimas | Vyrai | 25 | 3,64 | 1,05 | 0,769 | 0,444 |
| | Moterys | 68 | 3,46 | 1,01 | | |
| Sistemų kūrimas | Vyrai | 25 | 3,49 | 0,97 | 1,317 | 0,191 |
| | Moterys | 68 | 3,16 | 1,10 | | |
| Žmonių įgalinimas | Vyrai | 25 | 3,85 | 1,17 | 2,588 | 0,011* |
| | Moterys | 68 | 3,21 | 1,01 | | |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | Vyrai | 25 | 4,20 | 1,05 | 1,748 | 0,084 |
| | Moterys | 68 | 3,83 | 0,85 | | |
| Strateginė lyderystė | Vyrai | 25 | 3,95 | 1,19 | 1,651 | 0,102 |
| | Moterys | 68 | 3,55 | 1,00 | | |
| Finansinis pokytis | Vyrai | 25 | 3,43 | 1,17 | 1,929 | 0,057 |
| | Moterys | 68 | 2,94 | 1,06 | | |
| Žinių pokytis | Vyrai | 25 | 3,54 | 1,22 | 1,803 | 0,075 |
| | Moterys | 68 | 3,08 | 1,04 | | |

*p<0,05

5 lentelė. Klausimyno potemės klausimų reikšmių palyginimas pagal lytį.

| Potemės | Lytis | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | T testo reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mano organizacija vertina darbuotojus už iniciatyvos ėmimąsi | Vyrai | 25 | 3,92 | 1,412 | 2,929 | **0,004*** |
| | Moterys | 68 | 3,03 | 1,257 | | |
| Mano organizacija suteikia darbuotojams pasirinkimo laisvę pasirenkant, atliekant ir perskirstant savo darbo užduotis | Vyrai | 25 | 3,84 | 1,491 | 2,831 | **0,006*** |
| | Moterys | 68 | 2,96 | 1,275 | | |
| Mano organizacija kviečia darbuotojus prisidėti prie organizacijos vizijos kūrimo | Vyrai | 25 | 4,56 | 1,446 | 1,079 | 0,284 |
| | Moterys | 68 | 4,21 | 1,388 | | |
| Mano organizacija suteikia darbuotojams galimybę įgyti, naudoti ir kontroliuoti išteklius, kurių jiems reikia darbui atlikti | Vyrai | 25 | 3,36 | 1,319 | 1,134 | 0,260 |
| | Moterys | 68 | 3,00 | 1,371 | | |
| Mano organizacijos vadovybė remia tuos darbuotojus, kurie prisiima pamatuotą riziką | Vyrai | 25 | 3,72 | 1,514 | 2,326 | **0,022*** |
| | Moterys | 68 | 2,99 | 1,287 | | |
| Mano organizacija stengiasi suartinti skirtingų kvalifikacinių lygių ir darbo grupių požiūrius | Vyrai | 25 | 3,72 | 1,242 | 2,046 | **0,044*** |
| | Moterys | 68 | 3,10 | 1,306 | | |

*p<0,05

Palyginus klausimyno diagnostinių blokų reikšmes pagal išsilavinimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (p>0,05) (6 lent.).

6 lentelė. Klausimyno diagnostinių blokų reikšmių palyginimas pagal išsilavinimą.

| Diagnostiniai blokai | Išsilavinimas | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | F reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Individualus mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,18 | 0,69 | 1,190 | 0,309 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,62 | 1,12 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,59 | 0,87 | | |
| Grupinis mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,05 | 1,01 | 1,130 | 0,328 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,51 | 1,06 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,43 | 0,99 | | |
| Organizacinis mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,09 | 0,77 | 1,554 | 0,217 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,62 | 1,08 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,45 | 0,86 | | |
| Pokyčiai organizacijoje | Bakalauro laipsnis | 7 | 3,76 | 1,05 | 1,665 | 0,195 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,22 | 1,13 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,01 | 1,02 | | |

Palyginus klausimyno potemių reikšmes pagal išsilavinimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (p>0,05) (7 lent.).

7 lentelė. Klausimyno potemių reikšmių palyginimas pagal išsilavinimą.

| Potemės | Išsilavinimas | Tiriamųjų skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | F reikšmė | P reikšmė |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nuolatinis mokymasis | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,02 | 0,78 | 0,666 | 0,516 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,58 | 1,08 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,59 | 0,90 | | |
| Dialogas ir tyrinėjimai | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,36 | 0,72 | 1,694 | 0,190 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,67 | 1,24 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,59 | 0,93 | | |
| Bendradarbiavimas | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,05 | 1,01 | 1,130 | 0,328 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,51 | 1,069 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,43 | 0,99 | | |
| Sistemų kūrimas | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,00 | 0,76 | 2,248 | 0,111 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,32 | 1,24 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,12 | 0,97 | | |
| Žmonių įgalinimas | Bakalauro laipsnis | 7 | 3,93 | 0,96 | 0,952 | 0,390 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,36 | 1,22 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,33 | 1,02 | | |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,40 | 0,71 | 1,188 | 0,310 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,96 | 1,03 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,85 | 0,87 | | |
| Strateginė lyderystė | Bakalauro laipsnis | 7 | 4,02 | 0,83 | 1,289 | 0,280 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,82 | 1,14 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,51 | 1,04 | | |
| Finansinis pokytis | Bakalauro laipsnis | 7 | 3,76 | 0,99 | 2,283 | 0,108 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,21 | 1,18 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 2,90 | 1,05 | | |
| Žinių pokytis | Bakalauro laipsnis | 7 | 3,76 | 1,14 | 1,059 | 0,351 |
| | Magistro laipsnis | 32 | 3,22 | 1,15 | | |
| | Aukštesnis nei magistro laipsnis | 54 | 3,12 | 1,07 | | |

Paskaičiavus koreliaciją tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo ir kiek valandų skiria individualiam mokymuisi, statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta (p>0,05) (8 lent.).

8 lentelė. Ryšys tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo ir kiek valandų skiria individualiam mokymuisi.

| | Individualiam mokymuisi skiriamos valandos | |
|---|---|---|
| | Spearman koreliacijos koeficientas | P reikšmė |
| Respondentų išsilavinimas | -0,004 | 0,966 |
| Respondentų amžius | 0,018 | 0,862 |

Paskaičiavus koreliaciją tarp respondentų individualiam mokymuisi skiriamų valandų ir klausimyno diagnostinių blokų reikšmių, statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta (p>0,05) (9 lent.).

9 lentelė. Ryšys tarp respondentų individualiam mokymuisi skiriamų valandų ir klausimyno diagnostinių blokų reikšmių.

| Diagnostiniai blokai | Individualiam mokymuisi skiriamos valandos | |
|---|---|---|
| | Spearman koreliacijos koef. | P reikšmė |
| Individualus mokymasis | 0,147 | 0,160 |
| Grupinis mokymasis | -0,001 | 0,989 |
| Organizacinis mokymasis | 0,099 | 0,346 |
| Pokyčiai organizacijoje | 0,047 | 0,652 |

Paskaičiavus koreliaciją tarp respondentų individualiam mokymuisi skiriamų valandų ir klausimyno potemių reikšmių, statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta (p>0,05) (10 lent.).

10 lentelė. Ryšys tarp respondentų individualiam mokymuisi skiriamų valandų ir klausimyno potemių reikšmių.

| Potemės | Individualiam mokymuisi skiriamos valandos | |
|---|---|---|
| | Spearman koreliacijos koef. | P reikšmė |
| Nuolatinis mokymasis | 0,135 | 0,195 |
| Dialogas ir tyrinėjimai | 0,109 | 0,298 |
| Bendradarbiavimas | -0,001 | 0,989 |
| Sistemų kūrimas | 0,073 | 0,489 |
| Žmonių įgalinimas | 0,078 | 0,459 |
| Organizacijos ryšiai su bendruomene | 0,089 | 0,395 |
| Strateginė lyderystė | 0,093 | 0,373 |
| Finansinis pokytis | 0,042 | 0,691 |
| Žinių pokytis | 0,060 | 0,571 |