

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

VIKTORIJA VOROBJOVA

**INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR
ĮGYVENDINIMO ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ
(UAB „TELEMARKETING“ ATVEJIS)
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas
doc. dr. R. Vanagas**

VILNIUS, 2014

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR
ĮGYVENDINIMO ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ
(UAB „TELEMARKETING“ ATVEJIS)
Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N26001**

**Vadovas
doc. dr. R. Vanagas
2014 03**

**Recenzentas
2014 04**

**Atliko
SIVmns2-01 gr. stud.
V. Vorobjova
2014 03**

VILNIUS, 2014

TURINYS

IVADAS.....	5
1. TEORINĖ INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ.....	9
1.1. Inovatyvių mokymų sampratos suvokimo ypatumai	9
1.2. Inovatyvių mokymų organizacijoje reikšmė.....	11
1.3. Inovatyviems mokymams įtaką darančių veiksnių analizė	14
1.4. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje etapai.....	19
1.4.1. Inovatyvių mokymų planavimo etapai organizacijoje.....	19
1.4.2. Inovatyvių mokymų įgyvendinimo etapai organizacijoje	33
1.5. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinis modelis.....	35
2. INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO UAB „TELEMARKETING“ TYRIMO METODOLOGIJA	37
2.1. Tyrimo poreikio identifikavimas	37
2.2. Tyrimo konceptualizacija ir operacionalizacija	40
3. INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO UAB „TELEMARKETING“ ANALIZĖ	44
3.1. Inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą skatinančių ir ribojančių veiksnių analizė UAB „Telemarketing“ ..	44
3.1.1. Išorinių veiksnių, skatinančių ir ribojančių inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“, analizė.....	44
3.1.2. Vidinių veiksnių, skatinančių ir ribojančių inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“, analizė.....	49
3.2. UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrio į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą įvertinimas	54
3.3. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo UAB „Telemarketing“ gerinimo kryptys ir priemonės	65
3.3.1. Vidinių veiksnių, įtakojančių inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“, tobulinimas.....	65
3.3.2. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo etapų UAB „Telemarketing“ tobulinimas	66
IŠVADOS.....	72
LITERATŪRA.....	74
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	79
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	80
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	81
PRIEDAI	82

LENTELĖS

1 lentelė. Inovacijos apibrėžimai	10
2 lentelė. Išoriniai veiksniai, įtakojantys inovatyvių mokymų reikšmę	13
3 lentelė. Inovatyvių mokymų nauda darbuotojui ir įmonei	14
4 lentelė. Inovacinės organizacijos kultūros požymiai	15
5 lentelė. Veiksniai, įtakojantys inovacijų planavimą ir įgyvendinimą	18
6 lentelė. Inovatyvių mokymo formų privalumai	30
7 lentelė. Organizacines inovacijas diegusių įmonių dalis pagal ekonominės veiklos rūšis (procentais nuo visų įmonių)	38
8 lentelė. Apklaustos anketos turinį sudarančių klausimų grupavimas	42
9 lentelė. Duomenys apie tyrime dalyvavusius respondentus	43
10 lentelė. Inovatyvių mokymų poreikio ir tematikos palyginimas	56
11 lentelė. Inovatyvių mokymų formos, taikomos UAB „Telemarketing“	58
12 lentelė. Inovatyvių mokymų formų rangavimas pagal darbuotojų pageidavimus	58
13 lentelė. Inovatyvių mokymų metodai, taikomi UAB „Telemarketing“	59
14 lentelė. Inovatyvių mokymų metodų rangavimas pagal darbuotojų pageidavimus	60
15 lentelė. Inovatyvių mokymų metodų sąsaja su respondentų demografiniais duomenimis	61
16 lentelė. UAB „Telemarketing“ darbuotojų rekomendacijos	63
17 lentelė. Komandinio darbo tobulinimo priemonės UAB „Telemarketing“	66
18 lentelė. Rekomendacijos inovatyvių mokymų tikslų formulavimui UAB „Telemarketing“	67
19 lentelė. UAB „Telemarketing“ darbuotojų pageidavimai dėl inovatyvių mokymų taikymo pagal kategorijas	70

PAVEIKSLAI

1 pav. Personalo mokymo planavimo veiklos turinys	20
2 pav. Inovacinės veiklos planavimo procesas	21
3 pav. Darbuotojo mokymo tikslingumo įvertinimas	23
4 pav. Asmeninio darbuotojo mokymo plano forma	32
5 pav. Organizacijos personalo mokymo plano forma	33
6 pav. Mokymų įgyvendinimo veiklos sudedamosios dalys	34
7 pav. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinis modelis	36
8 pav. Įmonės, pateikusios inovacijas 2002-2010 m.	37
9 pav. Inovacinės įmonės pagal apskritis.....	39
10 pav. Išlaidų metodu įvertinto realiojo BVP kaitos veiksniai	46
11 pav. Bedarbiai pagal nedarbo trukmę	48
12 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūris į pokyčius mokymų srityje	49
13 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų kūrybiškumo ir kūrybinio mąstymo skatinimo vertinimas.....	50
14 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų klaidų vertinimas	51
15 pav. Iniciatyvumo vertinimas įmonėje UAB „Telemarketing“	52
16 pav. Būdai, kaip įmonėje „Telemarketing“ darbuotojai skatinami pateikti nuomones dėl inovatyvių mokymų.....	52
17 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų abipusio bendradarbiavimo įmonėje vertinimas	53
18 pav. Inovatyvių mokymų tematika įmonėje „Telemarketing“	54
19 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojams reikalingos kompetencijos	55
20 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų kompetencijų įsivertinimas	56
21 pav. Inovatyvių mokymų tikslų formulavimo kriterijai įmonėje „Telemarketing“	57
22 pav. Inovatyvių mokymų įgyvendinimas UAB „Telemarketing“	62

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis (kai vyksta informacinių ir ryšio technologijų revoliucija ir atsiranda žiniomis grįsta visuomenė) inovacijos tapo esminiu ekonomikos plėtros veiksmu ir būtina sąlyga dinamiškiems vartotojų poreikiams tenkinti. Pasak H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (2006), inovacijos verslo įmonėse – vis labiau populiarėjanti mokslinių tyrimų tema, nes inovacijos – neabejotinai kritinė bet kokio dinaminio požiūrio į verslo strategiją dimensija, kadangi inovacijų dėka įmonės gali įgyti ir apginti konkurencinius pranašumus (Keršys, 2008). Inovacijos įtakoja ir darbuotojų mokymus. Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas yra vienas iš didžiausių, unikaliausių organizacijos išteklių ir sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti šį elementą. Būtina nuolat ir kryptingai gerinti jų kvalifikacinį pasirengimą, o vadovai turi sugebėti darbuotojus motyvuoti ne tik darbui, bet ir tobulėjimui. Taip pat svarbu, kad kiekvienas darbuotojas gebėtų prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių išorinių sąlygų. Jau šiandien žinių ir informacijos kiekis pasaulyje didėja geometrine progresija. Taigi dabarties ir prognozuojami ateities iššūkiai verčia taikyti inovatyvius mokymo metodus. Kadangi Lietuva dar tik žengia pirmuosius žingsnius inovacijų valdymo srityje, praktiškai nėra šios srities patyrimo, tradicijų, todėl ypatingai svarbu identifikuoti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinius aspektus ir atskleisti sąsajas su praktika.

Temos naujumas. Remiantis moksliniais straipsniais, galima teigti, kad inovacijų terminas pastaraisiais metais vis dažniau vartojamas įvairiose srityse: versle, tarptautinėse organizacijose, politikoje, įvairių konferencijų metu. Daug dėmesio skiriama tyrimams, orientuotiems į konkurencingumo formavimą inovacinės veiklos pagrindu (Kriaučionienė, Jucevičius, 2001; Valentinavičius, 2006; Tvaronavičienė, Korsakienė, 2007; Urbonas, Maskvytienė, 2009). Užsienyje inovaciniams procesams taip pat skiriama daug dėmesio ir yra tyrinėjami organizaciniai ir vadybiniai inovacijų įgyvendinimo aspektai. Tyrimai parodė, kad žmonių grupės organizacijoje turi turėti pakankamai laisvės eksperimentuoti (Van de Ven, 1999), akcentuojama tinklų svarba (Fagerberg, Mowery, Nelson, 2005). Tačiau dalis atliktų tyrimų koncentruoti ties inovacijų specifika tam tikruose sektoriuose: farmacijos (Melnikas, Smaliukienė, 2002), biotechnologijų (Mets, 2006), telekomunikacijų (Bakanauskas, Griebliuskas, Virbilaitė, 2007), viešbučių (Kinderis, 2008), informacinių technologijų (Le Bas, Laužikas, 2009) ir kt.

Įvairūs autoriai nagrinėjo personalo mokymo, ugdymo, lavinimo svarbą. Į žmogų, kaip svarbų organizacijos elementą, dėmesys atkreiptas apie 1930 metus. J. Bagdanavičius (2002) įvardina šios srities tyrinėjimo pradininkus - tai S. Becker, B. Weisbrood, D. Mincer, L. Chansen, T. W. Schulz. Jų nuomone, investavimas į gyventojų žinias lemia žmonijos ateities perspektyvas. Lietuvoje investicijų į žmogiškąjį kapitalą naudą analizavo A. Šileika, Z. Tamašauskienė (2003), J. Bagdanavičius (2002).

Nepaisant to, kad su inovacijomis ir personalo mokymais susijusių mokslinių tyrimų tiek Lietuvoje, tiek užsienyje yra nemažai, tačiau šių komponentų sąsaja atsispindi tik inovatyvių metodų taikyme pradiniam, viduriniame ugdyme (Kemeklienė, 2011) ar aukštosiose mokyklose (Šedžiuvienė, 2006; Baležentis, 2008). Kitaip tariant, daugelio anksčiau paminėtų tyrimų trūkumas yra tas, kad koncentruojamasi tik ties inovacijų ar darbuotojų mokymo aspektais, tačiau jie nesiejami verslo lygmenyje.

Problema. Nauji dabarties ir ateities iššūkiai reikalauja parengti ir taikyti inovatyvių mokymų metodų ir formų sistemą. Būtent todėl aktualu įvertinti inovacijas, kuriomis remiantis galima planuoti ir įgyvendinti personalo mokymus. Kadangi įmonių lygyje trūksta empirinių tyrimų, susijusių su inovatyviais mokymais, egzistuoja poreikis identifikuoti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinius aspektus ir atskleisti sąsajas su praktika. Taigi magistro baigiamojo darbo problema gali būti formuluojama klausimu: kaip suplanuoti ir įgyvendinti inovatyvius mokymus organizacijoje?

Tyrimo objektas – inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas.

Darbo tikslas – atlikti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo UAB „Telemarketing“ analizę ir pateikti gerinimo galimybes.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Teoriškai išanalizuoti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo proceso aspektus, analizuojant inovatyvių mokymų sampratą, pagrindžiant mokymų planavimo ir įgyvendinimo svarbą, išskiriant ir susisteminant inovatyvių mokymų metodus, formas;
2. Išskirti inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą skatinančius ir ribojančius išorinius veiksnius UAB „Telemarketing“;
3. Ištirti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus, išsiaiškinti jų prioritetus ir identifikuoti vidinius veiksnius, skatinančius ir ribojančius inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą;
4. Atliktų tyrimų pagrindu pasiūlyti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo gerinimo kryptis ir priemones.

Darbe taikomi **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros lyginamoji ir sisteminė loginė analizė;
2. Makro aplinkos analizė;
3. Anketinė apklausa, skirta įvertinti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus ir išsiaiškinti jų prioritetus;
4. Statistinės analizės metodai – aprašomoji statistika;
5. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Taigi prieš analizuojant inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, iškeliami **hipotezė**, kad inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas nėra tinkamai atliekami UAB „Telemarketing“, todėl yra galimybė pateikti gerinimo kryptis ir priemones.

Darbo praktinė reikšmė. Sudarytu inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teoriniu modeliu ir gautais tyrimų rezultatais gali naudotis:

- Inovatyvių mokymų planuotojai ir įgyvendintojai, įvertindami organizacijų inovacinės veiklos situaciją ir poreikius, numatydami veiksnius, ribojančius ir skatinančius inovatyvius mokymus ar rengdami veiksmų planą.
- Mokslininkai, kurie tiria inovatyvius mokymus ar svarbą sėkmingam įmonių funkcionavimui.
- UAB „Telemarketing“ ir kitų įmonių, veikiančių pardavimų sektoriuje, vadovai, siekiantys suplanuoti ir įgyvendinti inovatyvius mokymus organizacijoje.
- Aukštųjų ir aukštesniųjų mokyklų studentai, siekiantys praplėsti ar patobulinti įmonių strateginio valdymo, inovacijų vadybos kursus.

1. TEORINĖ INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ

1.1. Inovatyvių mokymų sampratos suvokimo ypatumai

Norint atlikti išsamią inovatyvių mokymų organizacijoje planavimo ir įgyvendinimo analizę, visų pirma derėtų išanalizuoti inovatyvių mokymų sampratą bei suvokti jo reikšmę sėkmingam organizacijos funkcionavimui.

Pastaraisiais metais inovacijos sąvoka itin išplito ir įsitvirtino mokslininkų, verslo atstovų, viešosios politikos formuotojų žodyne. Mokslinėje literatūroje vieno inovacijų sąvokos apibrėžimo nėra, įvairūs autoriai ją įvardija skirtingai.

Ieškant žodžio „inovacija“ kilmės, sugrįžtama atgal į XV amžių. Šis žodis yra kilęs Vidurio Prancūzijoje (inovacyon), kuris verčiant pažodžiui reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“. Anglų kalboje vartojami tokie terminai: „innovation“ ir „novation“. O dabartinės lietuvių kalbos žodyne yra vienas terminas „naujovė“ – kas nors nauja, naujybė.

Mokslinėje literatūroje vieno inovacijų sąvokos apibūdinimo nėra, įvairūs autoriai pateikia išsamesnius ir apibendrinančius arba kartais gana trumpus apibrėžimus. Todėl tikslinga išskirti mokslininkų ir praktikų pateikiamas sampratas (1 lentelė).

Remiantis 1 lentele, pastebima, kad inovacijų apibrėžimai yra labai daugiaprasmiai, nes mokslininkai vertina šį fenomeną iš skirtingų pozicijų, išryškina vieną ar kitą aspektą. Kiekviena inovacijų sąvokos variacija atskleidžia naujus inovacijų bruožus, suteikia naujų prasmų bei papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Kiekviena suinteresuota žmonių grupė įvardija inovacijas tik jai reikšmingame kontekste, todėl susiformuoja skirtingi požiūriai į inovacijas. Nors nėra vieningo inovacijos apibrėžimo, praktiškai kiekvienas apibrėžimas yra sutelktas į **naujumo sąvoką**. Be to, dažniausiai inovacijų samprata siejama su **kūryba**, jos racionalių pritaikymu, panaudojimu žmonių labai ir akcentuojamas **sėkmės veiksnys**.

1 lentelė. Inovacijos apibrėžimai

Autorius (metai)	Inovacijos apibrėžimas
J. Schumpeter (1934)	Tai daugiau ekonominis nei technologinis reiškiny. Technologinis atradimas bus laikomas inovacija tik tuomet, jei skatins ekonomikos ir gryno pelno didėjimą.
P. F. Drucker (1986)	Tai gebėjimas pastebėti pasikeitimą ir tinkamai jį panaudoti verslo sėkmei, tai veikla, kuriai nereikia jokio ypatingo talento ar įkvėpimo.
P. Kulviecas (1991)	Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose.
J. Rudokas (1998)	Tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.
M. E. Porter, S. Stern (1999)	Tai žinių transformavimas į naujus produktus, procesus ir paslaugas – apima daugiau nei tik mokslą ir technologijas. Inovacija apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą.
B. A. Knašas (2001)	Inovacija (plačiąja prasme) – formavimo ir įgyvendinimo procesas.
H. Chesbrough (2003)	Inovacija – išradimas, kuris yra pritaikomas ir pateikiamas į rinką.
S. Mckie (2004)	Tai naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius.
P. Aleksandravičius, E. Toločka, A. J. Staškevičius (2006)	Tai funkcinė naujovė, orientuota į produkto ar paslaugos pasikeitimą, siekiant ekonominio efekto.
I. Goldberg ir kt. (2006)	Inovacija – naujų nepatikrintų technologijų ir neišbandytų procesų ar produktų vystymas ir komercializavimas.
A. Poškienė (2006)	Tai dviejų procesų darinys: kūrybiškumas arba naujų idėjų generavimas ir įgyvendinimas, arba faktiškas pasikeitimo įdiegimas.
S. Valentinavičius (2006)	Tai naujų žinių panaudojimas įmonėse, skatinant gaminti ir pateikti rinkai technologiškai naujus produktus bei tobulinti procesus išeinant į rinką su nauja produkcija.
S. Goyal, M. Pitt (2007)	Tai rezultatas sudėtingo proceso, kuris priklauso nuo organizacijos strategijos, turimų išteklių, kultūros ir lyderystės apraiškų, naujų technologijų ir kt.
M. Povilaitis, J. Čiburienė (2007)	Tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.
J. A. Urbonas, I Maksvytienė (2009)	Tai naujas būdas, atliekant kokią nors operaciją, pritaikytą verslo veikloje.

Susisteminant įvairius autorių požiūrius ir apibendrinant inovacijų terminų interpretavimą mokslinėje literatūroje, galima teigti, jog inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. Taigi inovacija – *tai sudėtingas procesas, kurio metu pasinaudojant sėkmingai suformuotomis ir adaptuotomis idėjomis, metodais, naujomis technologijomis pateikiamas rinkai naujas ar patobulintas jau egzistuojantis procesas.* Šiuo apibrėžimu ir remiamasi magistro baigiamajame darbe.

Kad būtų galima geriau suprasti apie kokias inovacijas kalbama, reiktų susieti jas su magistrinio darbo kontekstu ir apibrėžti mokymų sampratą. Personalo mokymas įgalina įmonę siekti užsibrėžtų ilgalaikių tikslų, vizijos, o svarbiausia – dirbti efektyviau, t. y. turėti rinkoje konkurencingą poziciją. Olaniyan ir Lucas teigia (Olaniyan, Lucas, 2008), kad personalo mokymas turi būti suprantamas kaip sistemiškas žinių, specifinių įgūdžių, pažiūrų, susijusių su konkrečiu darbu, formavimas. Tai ypač aktualu augančioms kompanijoms, kadangi naujas įmonės darbuotojas gali turėti išugdytą atsakomybės jausmą, bendrų žinių (išsilavinimą) apie įmonės užimamą sferą, tačiau neturėti konkrečių žinių, įgūdžių reikalingų įmonei. Remiantis Bakanauskienės nuomone (Bakanauskienė, 2001), personalo mokymas suprantamas kaip viena iš personalo valdymo funkcijos sudėtinių dalių, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos (kitaip kvalifikacijos) suteikimą pareigoms, kurioms atlikti organizacija jį pasamdė. Balvočiūtė ir Skunčikienė siūlo (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007) darbuotojų mokymą apibrėžti, kaip įvairių metodų visumą, reikalingą naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti. Mokymo metu gali būti įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti, ir / arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje.

Šalia mokymų sampratos naudojamas kitas terminas „personalo vystymas“. Vystymas – darbuotojo asmenybės profesinis augimas ir pokyčiai. Vystymas net neprivalo kelti konkrečių tikslų, tai tiesiog asmenybės profesinis tobulėjimas, nebūtinai dabartinei pareigybei. Tačiau vystymas gali būti siejamas su konkrečiais organizacijos poreikiais ateityje, su darbuotojo karjeros planavimu.

Taigi apibendrinant mokslininkų išvalgas, galima teigti, kad *darbuotojų mokymą reikėtų vertinti kaip šiuolaikinę konkurencingumo didinimo priemonę. Taip pat darbuotojų mokymas turėtų būti suprantamas ne tik kaip pradinis naujo darbuotojo įmonėje mokymas, skirtas jo bazinėms funkcijoms atlikti, o kaip nuolatinio tobulėjimo dalis. Tokiu atveju personalo mokymas įgalintų greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir tuo pačiu suteiktų organizacijai tam tikrą pranašumą konkurencinėje aplinkoje.*

Susiejant inovacijų ir mokymų sampratas, galima teigti, kad *inovatyvūs mokymai – tai procesas, kurio „variklis“ yra kūryba bei naujumas, ir tai yra įvairūs, sėkmingai taikomi būdai, padedantys įgyvendinti konkretų mokymo tikslą ir pasiekti norimą rezultatą: suteikti darbuotojui įgūdžių, reikalingų darbui atlikti ir lavinti jo analitinį bei kūrybinį mąstymą – ugdyti kompetencijas.* Šiuo apibrėžimu ir remiamasi magistro baigiamajame darbe.

1.2. Inovatyvių mokymų organizacijoje reikšmė

Analizuojant inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, aktualu identifikuoti ir suprasti, kodėl inovatyvūs mokymai reikšmingi ir būtent kokią naudą teikia atskiriems segmentams: darbuotojui ir organizacijai.

Šiuo metu pasaulinė ekonomika sparčiai vystosi, auga globalizacijos mastai, gausėja technologinių naujovių, greitėja jų įdiegimas į rinką, o kapitalas juda laisvai, todėl keičiasi poreikiai žmogiškųjų išteklių mokymams, kurie gali padidinti konkurencingumą ir padidinti verslo vertę.

Akivaizdu, kad įmonės susiduria su daugybe iššūkių, todėl ypatingai svarbu į juos reaguoti ir imtis atitinkamų priemonių. Lietuvai, esant Europos Sąjungos nare, vyksta pokyčiai, turintys įtakos ir darbuotojų mokymui. Narystė Europos Sąjungoje skatina ir įpareigoja organizacijas siekti naujų žinių, mokyti darbuotojus ir tobulinti jų įgūdžius, būtinus adaptuojantis globalioje politinėje, socialinėje bei ekonominėje aplinkoje. Ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja darbuotojų naujų vadybinių gebėjimų, sisteminio mąstymo ugdymo svarbą. Kartu su didėjančiais reikalavimais darbuotojų vadybinei kompetencijai, didėja ir jų asmeninių gebėjimų bei etinių nuostatų svarba. Kyla būtinybė dar labiau tobulinti darbuotojų gebėjimus, veiksmingai taikyti naujausias žinias ir reikalingas kompetencijas nuolat kintančioje aplinkoje. Todėl didelę įtaką siekiant efektyvių veiklos rezultatų turi tinkamas darbuotojų mokymo planavimas ir įgyvendinimas.

Žmogiškųjų išteklių plėtra, žiniomis grįstos visuomenės ugdymas, pasiekiamas per nuolatinį tobulinimąsi, yra vienas svarbiausių akcentų programiniuose Lietuvos ir Europos Sąjungos dokumentuose. Žmogiškųjų išteklių plėtros programai iš ES struktūrinių fondų skiriama 13,8 % lėšų, gaunamų pagal konvergencijos tikslą (Europos Sąjungos parama. Strategija ir veiksmų programos [žiūrėta 2013-02-23]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos>). Paramą teikia Europos struktūrinis fondas. Pagal pasirinktas prioritetines kryptis Lietuvos vienas iš pagrindinių uždavinių yra rūpintis produktyviais žmogiškaisiais ištekliais, reikalingais žinių visuomenei, t.y. siekti pritraukti ir išlaikyti žmones darbo rinkoje, skatinti aktyvesnį mokymąsi visą gyvenimą ir plėtoti aukščiausios kvalifikacijos darbo jėgą.

Užsienio analitikai Mathis ir Jackson teigia (Mathis ir Jackson, 2010), jog ateities darbo rinkoje vienintelė konkurencija bus žinios ir kompetencija. Jau dabar daugelyje organizacijų pastebimas žemos kvalifikacijos personalo poreikio mažėjimo tendencijos, tuo tarpu aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis nuolat auga. Dabartiniai visuomenės plėtros tempai yra tokie (Garalis, 2004), kad vieną kartą įgytas išsilavinimas nebeleidžia sėkmingai siekti karjeros visą gyvenimą bei palaikyti aukšto gyvenimo lygio. Dabar dirbantieji turi ir tuo labiau ateityje turės nuolat mokytis visą gyvenimą, vis dažniau kelti arba keisti kvalifikaciją, kad išliktų konkurencingi darbo rinkoje. Todėl įvairių (ypač inovatyvių) mokymo programų taikymo būtinybė ypač aktuali daugeliui verslo organizacijų. Pasitelkiant įvairius mokymų metodus, siekiama, jog įmonės darbuotojai: sugebėtų dirbti komandoje, priimti sprendimus, įvertindami sudėtingas situacijas ir apibendrindami atskirus faktus, lanksčiai atlikti įvairias papildomas užduotis, net ir trūkstant informacijai, veiksmingai bendrauti. Ryškėja akivaizdus poreikis tęstiniam specializuotam darbuotojų mokymui, nes įmonės darbuotojai turi taikytis prie vis didėjančių reikalavimų jų kompetencijai, darbo našumui ir kokybei.

Įvertinus palyginti neturtingus Baltijos šalių gamtos išteklius, galima pagrįstai teigti, kad ir Lietuvos ekonomikos plėtros spartą, ir kokybinius parametrus lems tai, kaip greitai ir efektyviai šalies tradicinę ekonomiką pavyks paversti žinių ekonomika. Nykstant politinėms ir ekonominėms valstybių sienoms, dar sparčiau nyks ir intelekto „rinkų“ sienos, todėl stiprėjanti konkurencija palies ne tik tradicinę prekių gamybos ir paslaugų sferą, bet ir mokslą. Šios augančios konkurencijos grėsmės akivaizdoje būtina investuoti į turimus intelektualius išteklius, organizuoti inovatyvius mokymus ir taip didinti savo konkurencinį potencialą.

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, pastebimos technikos bei technologijų tobulėjimo tendencijos, o jų įvaldymui reikia naujų personalo žinių ir kompetencijų. Todėl reikia manyti, kad labai padidės nuolat besimokančių ir greitai prisitaikančių prie kaitos iššūkių darbuotojų poreikis. Tiksliai inovatyviai mokydama savo darbuotojus organizacija visada turės specialistų ir taps konkurencinga globalių rinkų sąlygomis.

Visus anksčiau įvardintus iššūkius Jurevičienė ir Komarova susistemino bei savo straipsnyje (Jurevičienė ir Komarova, 2010) pateikė išorinius bei vidinius veiksnius, kurie veikia darbuotojo pasiryžimą mokytis (2 lentelė).

2 lentelė. Išoriniai veiksniai, įtakoiantys inovatyvių mokymų reikšmę

Išoriniai veiksniai	Apibūdinimas
Politiniai veiksniai	Vyriausybės politika, įstatymai, taikant mokesčių lengvatas įmonėms, finansuojančioms savo darbuotojų inovatyvius mokymus, kompetencijų kėlimą.
Ekonominiai veiksniai	Darbuotojų pasiūla ir paklausa, vidinė konkurencija rinkoje, kuri gali skatinti didinti savo konkurencingumą; gyventojų pajamos, kokią dalį jie patys galėtų skirti inovatyviems mokymams.
Socialiniai veiksniai	Darbuotojo šeimos palaikymas, visuomenės lūkesčiai, vyraujančios mokymo tendencijos, inovatyvių mokymų prestižas.
Technologiniai veiksniai	Naujų technologijų atsiradimas, sparti jų kaita, darbo vietų automatizavimas, verčiantis tobulėti ir mokytis visą gyvenimą, greitai prisitaikyti prie pokyčių.
Švietimo sistema	Galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti.
Profesinės sąjungos	Darbuotojų teisių gynimas, darbdavių požiūris į bendradarbiavimą bei darbuotojų inovatyvius mokymus.
Migracija, globalizacijos procesai	Darbo jėgos iš kitų valstybių sudaroma išorinė konkurencija, skatinanti tobulėti.
Besiplečiantis aptarnavimo sfera	Orientacija nukreipta į klientą, kokybę, bendravimo įgūdžių lavinimą – inovatyvūs mokymai, orientuoti į socialinės kompetencijos kėlimą.

Šaltinis: Jurevičienė, Komarova, 2010.

Aišku, inovatyvių mokymų būtinybę lemia ne tik išoriniai veiksniai, nurodyti 2 lentelėje, bet ir vidiniai. Darbuotoją tobulėti, mokytis, siekti karjeros, būti savo srities specialistu labiausiai skatina vidiniai veiksniai, tokie kaip vertybės, lūkesčiai, poreikiai, o organizacija ir valstybė savo politika turėtų motyvuoti ir sudaryti tam visas galimybes. Kitaip tariant, darbuotojo poreikių patenkinimą,

stimulą tobulėti, inovatyviai mokytis veikia ir pati organizacija, kurioje jis dirba: motyvavimo sistema, organizacijos vertybės, kultūra, personalo valdymo koncepcija, vadovavimo metodai, plėtros strategija.

Atsižvelgiant į anksčiau pateiktus samprotavimus, mokymo ir įgūdžių pritaikymo svarba yra akivaizdi, ir turėtų būti prioritetas tiek organizacijos, tiek nacionaliniu lygmeniu. Šiame poskyryje išskirta inovatyvių mokymų reikšmė, žiūrint per iššūkių prizmę (kodėl reikia inovatyvių mokymų?), tačiau aktualu identifikuoti būtent kokia teikiama inovatyvių mokymų nauda atskiriems segmentams: darbuotojui ir organizacijai (3 lentelė).

3 lentelė. **Inovatyvių mokymų nauda darbuotojui ir įmonei**

Nauda darbuotojui	Nauda įmonei
Naujos žinios	Viena iš darbuotojų motyvacijos formų
Patirtis	Kvalifikuotų darbuotojų auginimas
Pasitikėjimas savimi	Darbo kokybės užtikrinimas
Pasitenkinimas savimi	Darbo optimizavimas
Kyla darbuotojo vertė įmonėje	Konkurencingumas
Didėja karjeros galimybės	

Detaliai išnagrinėjus įvairių autorių požiūrius į mokymus, galima teigti, kad jie reikšmingi tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Darbuotojui inovatyvūs mokymai suteikia galimybę ugdyti skirtingas kompetencijas, o tai atitinkamai prisideda prie individualios karjeros planavimo. Žiūrint iš organizacijos pozicijų, inovatyviai besimokantis darbuotojas greičiau išmoksta jam patikėtą darbą, o tai padeda efektyviau konkuruoti rinkoje ir gerinti organizacijos įvaizdį. Tik nuolat besimokantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei. Aktualu pabrėžti, kad būtent inovatyvūs mokymai labiausiai skatina darbuotojo mokymosi motyvaciją, kritinį mąstymą, aktyvų darbuotojo ir organizacijos bendradarbiavimą visame mokymo procese.

1.3. Inovatyviems mokymams įtaką darančių veiksnių analizė

Norinti atlikti veiksmingą inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo analizę, visų pirma reikia identifikuoti veiksniai, kurie daro įtaką šiems mokymams. Veiksniai gali būti tiek skatinantys, tiek ribojantys inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą. Taip pat reiktų nepamiršti, kad į inovatyvius mokymus reikia žiūrėti iš dviejų pozicijų: kaip į mokymų procesą ir kaip į inovacinę veiklą.

Inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas – sudėtingas procesas, priklausantis nuo išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių. Mokslinėje literatūroje (Povilaitis, Čiburienė, 2007) yra išskiriami vidiniai veiksniai, kurie lemia palankią aplinką inovacijoms: kultūra, vadovavimas, strategija ir kompanijos charakteristika. **Organizacijos kultūra** – tai esminių vertybių, vienuodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos

istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Palanki ir atvira kultūra teigiamai įtakoja inovacijas (4 lentelė).

4 lentelė. **Inovacinės organizacijos kultūros požymiai**

Autorius	Inovacinės organizacijos kultūros požymiai
Jakubavičius (2003)	Orientacija į pokyčius; Pastovus naudojimas informacijos kanalais; Komandinis darbas; Decentralizacija; Rizikos tolerancija ir valdymas; Žemo lygio biurokratizmas; Iniciatyvos skatinimas.
Mintzer (2004)	Minimalus biurokratizmas; Rizikos tolerancija; Darbuotojų iniciatyvos skatinimas; Atvirumas naujoms idėjoms; Darbuotojų ir padalinių bendradarbiavimas.
Rose (2004)	Komandinis darbas; Atviras bendravimas; Individualumas ir įvairovė darbe; Kūrybinio mąstymo ir problemų sprendimo skatinimas; Orientacija į mokymąsi; Klaidų tolerancija; Teigiamas požiūris į darbą.
Lindell and Arvonen (1996)	<u>Vadovo požiūris (orientacija) į naujovių vystymąsi:</u> Noras rizikuoti priimant sprendimus; Naujovių skatinimas; Naujų idėjų aptarimas; Minčių dalinimasis ir ateities planai; Naujų projektų iniciavimas; Naujovių eksperimentavimas; Galimybių, o ne problemų numatymas; Kai būtina, daryti greitus sprendimus; Naujų sprendimo idėjų siūlymas.

Šaltinis: Jucevičius, 2007.

Ši lentelė, sudaryta remiantis Jucevičiaus susisteminta medžiaga (Jucevičius, 2007), atskleidžia, kiek organizacijos kultūra turi įtakos inovatyviems mokymams atsirasti bei jų adaptacijai. Pastebima, kad svarbiausi inovacijoms palankios organizacijos kultūros bruožai: **kūrybiškumas, tolerancija rizikai, iniciatyvumas, mokymasis ir komandinis darbas**. Giedraitytė ir Raipa pabrėžia (Giedraitytė, Raipa, 2012), jog inovacijų įgyvendinimą dažnai trukdo **organizacinės struktūros pasipriešinimas ar nesugebėjimas priimti naujoves**. Psichologas E. Sheinas pabrėžia, kad organizacijų vadovai, planuojantys inovacinius pokyčius, naiviai mano, jog paprastas informavimas apie pokyčių būtinumą ir atitinkami norminiai aktai leis pasiekti norimų veiksnių. Atlikti tyrimai rodo (Staniškis, 2010), kad vienoks ar kitoks pasipriešinimas pokyčiams atsiranda visuomet. Remiantis Perry ir Buckwalter nuomone (Perry, Buckwalter, 2010), pasipriešinimas inovacijoms kyla dėl ekonominių ir psichologinių motyvacijų ir motyvatorių stokos. Tai yra ne tik darbuotojų pasipriešinimo inovacijoms priežastis, bet dėl šios priežasties atsiradus galimybei gauti didesnį atlyginimą darbuotojai dažnai nusprendžia pereiti

dirbti į kitas organizacijas. Kitas svarbus aspektas – *naudojimasis žinių kanalais*. Žinomi žinių valdymo tyrėjai Swan ir Scarborough teigia (Swan ir Scarborough, 2005), jog žinių sklaida lemia inovacijų sėkmę tik glaudžiai bendradarbiaujant įvairioms struktūroms ir organizacijoms, t.y. vykdant tinklinę organizavimo formą – tinklaveiką. Planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus, svarbu įvertinti *personalo rizikos toleranciją*. Giedraitytė ir Raipa teigia (Giedraitytė, Raipa, 2012), kad valdymo personalas yra labiau linkęs rizikuoti, jei turi pakankamai informacijos apie galimą riziką. Taigi pastebima, kad tuomet kai atsiranda rizikos neaiškumas, dviprasmiškumas, sprendimų rengėjai išsigaista ateities pasekmių, todėl iš viso nėra linkę veikti inovatyviai.

Taip pat dėmesys turi būti skiriamas *vadovavimui* ir vadovams, nes labai svarbu, kad jie skatintų inovacinę veiklą, tačiau ne tik žodžiais, bet ir asmeniniu pavyzdžiu. Be to, reikalingas *strateginis požiūris* ir vizija, nurodanti įmonės veiklos kryptį ateityje. Aktualu, kad vadovybė ir darbuotojai taip pat suvoktų mokymo poreikius, jų svarbą ir prognozuojamus rezultatus. Dar vienas svarbus vidinis veiksnys – *įmonės dydis*, lemiantis inovacijų mastą ir riziką. Šį veiksnių reikėtų išskaidyti ir papildomai išskirti *finansines priemones ir galimybę skirti išteklius inovatyviems mokymams*. Šis veiksnys privalo būti tinkamai įvertintas, nes finansinių priemonių trūkumas dažnai yra vienas didžiausių sunkumų inovatyvių mokymų srityje. Tačiau veiksmingas mokymas nebūtinai turi būti brangus – egzistuoja įvairios finansinės paramos formos, pavyzdžiui, valstybės subsidijos ar ES finansavimas.

Inovacijų įgyvendinimo sėkmę sąlygoja ne tik vidiniai veiksniai, bet ir išorinė aplinka. Ališauskas ir kt. išskiria (Ališauskas ir kt., 2005) šiuos išorinius veiksnius, veikiančius inovacinės veiklos planavimą ir įgyvendinimą:

- Politiniai – teisiniai veiksniai;
- Ekonominiai veiksniai;
- Socialiniai veiksniai;
- Technologiniai veiksniai;
- Rinkos veiksniai.

Politiniai – teisiniai veiksniai. Tai veiksniai, turintys daug reikšmės bet kokiam ūkio procesui: valstybės vykdoma teisinė, ekonominė politika, jos požiūris į inovacinius procesus, mokesčių sistemą, muitai, vartotojų ir verslininkų teisinė apsauga, teisėtvara. Šie veiksniai gali veikti tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą. Tačiau nepaisant to, būtina įvertinti politinius – teisinius veiksnius, darančius įtaką inovatyviems mokymams. Jakubavičius ir kt. yra įvardiję (Jakubavičius ir kt., 2003), kad politinius veiksnius formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldos institucijos LR Seimas, LR Vyriausybė, ministerijos (pagrindinės – Ūkio, Švietimo ir mokslo), apskričių administracijos ir savivaldybės per įvairius teisės aktus, strategijas ir programas.

Taigi politinius – teisinius veiksnius lemia politinis procesas ir politinis klimatas. Kitaip tariant, politinius – teisinius veiksnius galima apibūdinti kaip valstybinio reguliavimo veiksnių. Šis veiksnys

veikia per įstatymus, poįstatyminius aktus, strategijas ir programas, kurie savo ruožtu daro įtaką organizacijoje vykdomiems inovatyviems mokymams. Pavyzdžiui, vyriausybė išleidžia įstatymą, kuris numato mokesčių lengvatas įmonėms, finansuojančioms savo darbuotojų inovatyvius mokymus, kompetencijų kėlimą. Akivaizdu, kad toks įstatymas paskatintų planuoti ir įgyvendinti inovatyvius mokymus organizacijoje.

Ekonominiai veiksniai. Planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus, būtina įvertinti ne tik pačios organizacijos ekonominę padėtį, bet ir vidinę valstybės ir tarptautinę padėtį, nepaisant to, ar jos netiesiogiai, ar tiesiogiai daro įtaką inovatyviems mokymams. Remiantis Ališausko ir kt. nuomone (Ališauskas ir kt., 2005), būtina suprasti, kad ekonominės aplinkos pasikeitimas vienai inovacinei veiklai gali būti didelis privalumas, o kitai – trūkumas. Dėl šios priežasties ekonominei analizei reikia skirti didelį dėmesį ir prognozuoti galimus variantus visam inovatyvių mokymų laikotarpiui. Taip pat būtina suvokti, kad bendrosios ekonominės sąlygos ir kryptys yra lemiamos organizacijos sėkmei.

Socialiniai veiksniai. Staškevičius socialinius veiksnius apibrėžia (Staškevičius, 2004) kaip politines pažiūras, gyvenimo vertybes, tradicijas, religiją, išsilavinimą. Šis veiksnys netiesiogiai, bet labai stipriai veikia inovatyvius mokymus organizacijoje. Socialiniai veiksniai, tokie kaip darbuotojo šeimos palaikymas, visuomenės lūkesčiai, vyraujančios mokymo tendencijos, inovatyvių mokymų prestižas, gali daryti įtaką inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui. Socialinė aplinka nuolat kinta, ji būna nestabili. Šis kitimas yra iš dalies veikiamas politinių ir ekonominių veiksnių kaitos.

Technologiniai veiksniai. Remiantis Staškevičiaus nuomone (Staškevičius, 2004), inovacinių procesų efektyvumą gali nulemti technologiniai pasikeitimai, kurie nuolat vyksta išorinėje aplinkoje. Daug reikšmės inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui turi informacija, kuri padeda laiku ir deramai įvertinti technologinius veiksnius (naujos technologijos, technika). Ypatingai didelės įtakos turi naujų technologijų atsiradimas, sparti jų kaitą, darbo vietų automatizavimas, nes tai veiksniai, kurie lemia inovatyvių mokymų būtinybę ir veiksniai, suteikiantys sąlygas tobulėti ir mokytis, greitai prisitaikyti prie pokyčių. Neįvertinus technologinių veiksnių, inovatyvių mokymų rezultatas gali būti nekonkurencingas.

Rinkos veiksniai. Remiantis Ališausko ir kt. nuomone (Ališauskas ir kt., 2005), inovacinės veiklos produktas ar paslauga, jų kaina ir kiekis, rinkos imlumas, padėtis konkurentų atžvilgiu ir kiti dalykai priklauso rinkos veiksniams. Kadangi analizuojami inovatyvūs mokymai, tai rinkos veiksniais gali būti identifikuojama darbuotojų pasiūla ir paklausa, vidinė konkurencija rinkoje, darbo jėgos iš kitų valstybių sudaroma išorinė konkurencija.

Keršys, susistemines įvairių autorių nuomonę, išskyrė (Keršys, 2008) 5 pagrindines inovacijų diegimą lemiančių veiksnių grupes – technologijos, išteklių, žmonės, organizacija, procesai ir bendradarbiavimas (5 lentelė).

5 lentelė. Veiksniai, įtakojantys inovacijų planavimą ir įgyvendinimą

Veiksnių grupė	Veiksniai	Autoriai
Technologijos	Technologiniai veiksniai, veiklos sektorius	Freeman (1994)
	Technologijų įsigijimas, technologijų perdavimas	Chiesa, Coughlan, Voss (1996)
Ištekliai	Finansiniai	Unger, Zagler (2003), Cetindamar (2002), Traversey (2004)
	Rizikos kapitalas	Chesbrough (2003)
	Materialieji ištekliai	Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Žinios	Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Idėjų šaltiniai	CCSO (2007)
	Vidiniai ištekliai	CCSO (2007)
Žmonės	Lyderystė	Chiesa, Coughlan, Voss (1996)
	Žmonės	Rogers (1996), Traversey (2004)
	Komanda, komandų koordinavimas	Tomala, Senechal (2004)
	Darbuotojų skaičius ir mobilumas	Chesbrough (2003)
	Verslumas	Hansen ir kt. (2000)
Organizacija, procesai	Sistemos, įrankiai, produktų vystymas	Chiesa, Coughlan, Voss (1996)
	Technologijų mainai, žinių vadyba	Whitley (1999)
	Vadyba ir organizavimas	Tsekouras (2006)
	Struktūros	Chiesa, Coughlan, Voss (1996) Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Organizacijos kultūra	Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Strateginė orientacija	Rothwell (1994), Chesbrough (2003)
	Ryšių vadyba	Terziovski, Samson, Glassop (2001) Fonseca (2002)
	Nuolatinis naujų produktų kūrimo procesas, „rutinos“ produktų portfelis	Christiansen (2000), De Ferranti (2003), Perez (2004), Cooper, Edgett (2001), Cooper, Edgett, Kleinschmidt (2001)
	Sisteminiai inovacijų procesai	Drucker (1998)
	Sprendimų priėmimo metodai	Tomala, Senechal (2002a, 2002b)
Bendradarbiavimas	Didėjančios tiekėjų galimybės, atvirumas naujoms idėjoms	Chesbrough (2003)
	Bendradarbiavimas, koordinavimas	De Ferranti (2003), Goldberg ir kt. (2006), Baptista, Swann (1998), Traversy (2004)
	Bendradarbiavimas	Hagedorn, Duysters (2002), CCSO (2007)

Šaltinis: Keršys, 2008.

Aptarti veiksniai, darantys įtaką inovatyviems mokymams, apibendrinami 5 lentelėje. Pagal tai, kaip veiksnius pateikia įvairūs autoriai, galima išskirti tokias pagrindines veiksnių grupes: *technologiniai veiksniai*, *ištekliai*, kurie apima materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius, *žmogiškieji veiksniai*, kurie susiję su asmeninėmis žmonių savybėmis ir gebėjimais, *organizaciniai*

veiksniai, kurie apima organizacijos savybes ir joje egzistuojančius procesus, bei **bendradarbiavimas**. Šis grupavimas neatspindi anksčiau pateikto veiksmų skirstymo į išorinius ir vidinius veiksmus, įtakojančius inovatyvius mokymus.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad veiksmų, turinčių įtaką inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui, aibė yra plati – nuo individualių asmeninių savybių, nagrinėjamų kognityviniuose moksluose iki ekonominių veiksmų, nagrinėjamų finansų ekonomikoje. Taip pat būtų galima susisteminti veiksmus ir pateikti vidinius ir išorinius veiksmus, kurie yra analizuojami vadybos moksle.

1.4. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje etapai

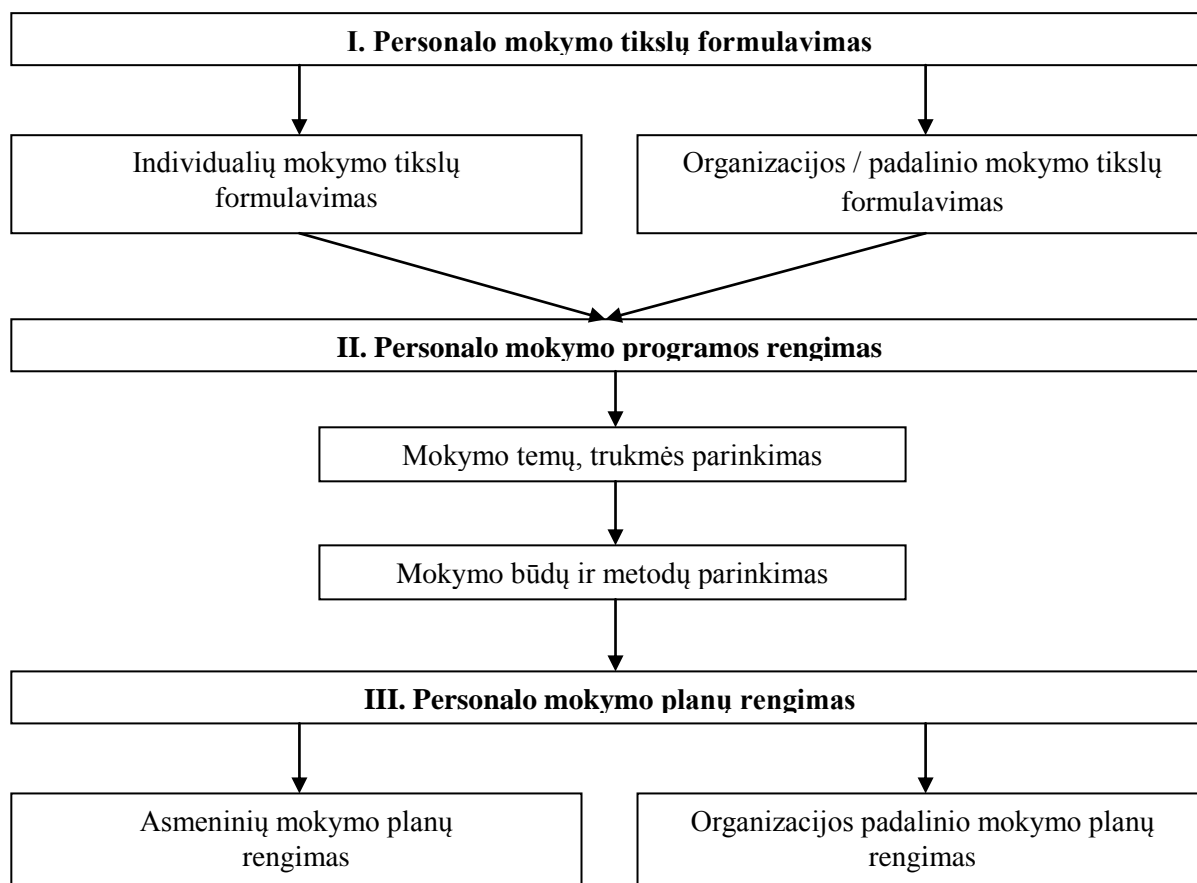
Norint atlikti išsamią inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo analizę, reikia suvokti planavimo ir įgyvendinimo procesus, išskiriant jų sudedamąsias dalis ir atskirai aptariant jų reikšmę ir indėlį į bendrą rezultatą – efektyvų inovatyvių mokymų suplanavimą ir įgyvendinimą.

1.4.1. Inovatyvių mokymų planavimo etapai organizacijoje

Kaip buvo minėta, į inovatyvius mokymus reikia žiūrėti iš dviejų pozicijų: kaip į mokymų procesą ir kaip į inovacinę veiklą. Išanalizavus mokslinę literatūrą personalo mokymų tematika, būtų galima pateikti mokymų planavimo veiklos sudedamųjų dalių visumą (1 pav.).

Iš 1 paveikslą matyti, kad personalo mokymo planavimo veiklą turi sudaryti tokie nuosekliai atliekami 3 etapai:

- I. Personalo mokymo tikslų formulavimas.
- II. Personalo mokymo programos rengimas.
- III. Personalo mokymo planų rengimas.



1 pav. Personalo mokymo planavimo veiklos turinys

O Jakubavičius ir kt. siūlo (Jakubavičius ir kt., 2003) inovacinės veiklos planavimui taikyti 2 pav. pateiktą schemą.

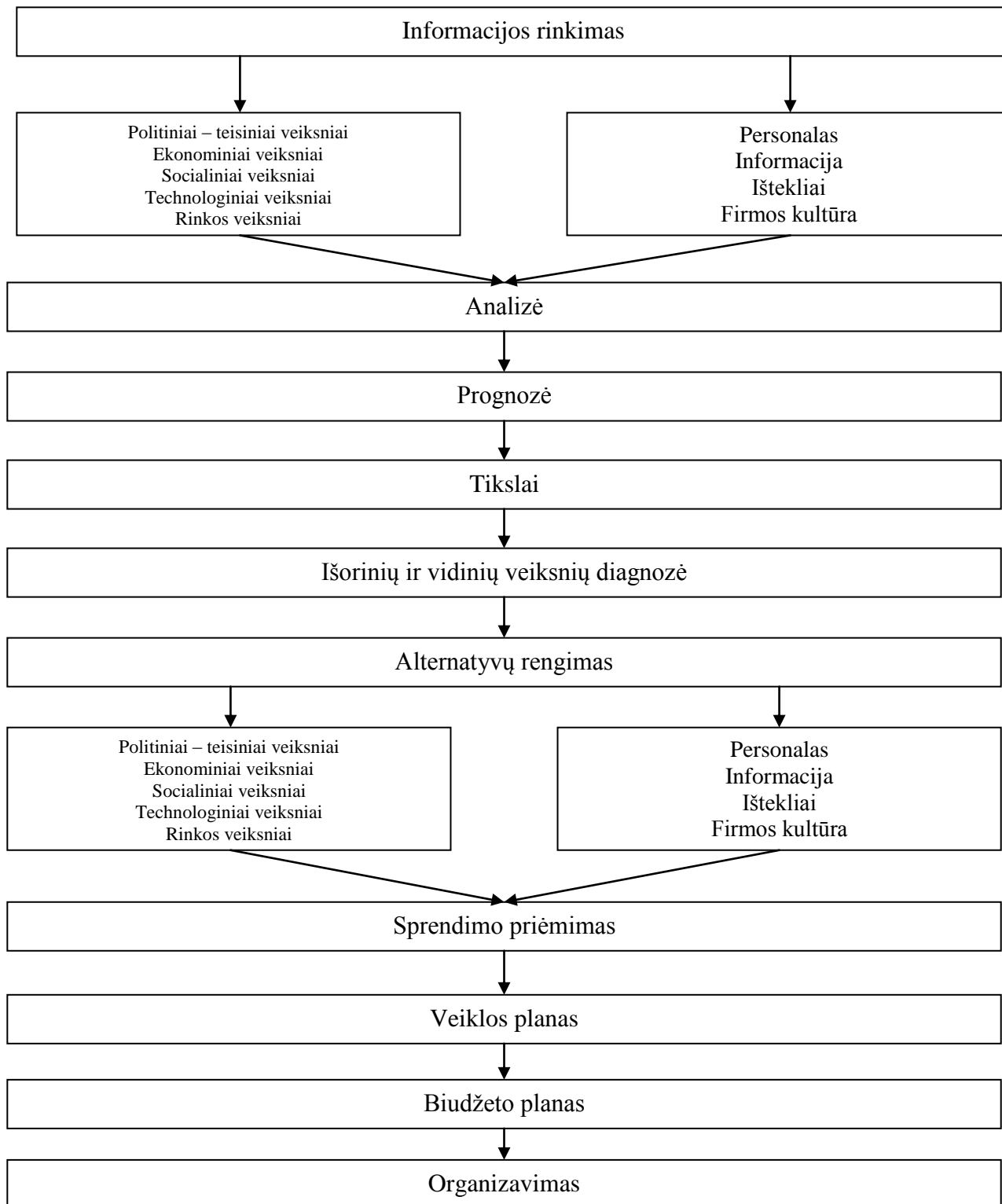
Iš 2 paveikslu matyti, kad inovacinės veiklos procesas leidžia išsamiai įvertinti visus galimus veiksniai, turinčius įtakos inovacinės veiklos įgyvendinimo sėkmei.

Taigi apjungus personalo mokymų planavimo veiklos turinį ir inovacinės veiklos planavimo procesą, galima išskirti pagrindinius inovatyvių mokymų planavimo sudedamąsias dalis:

1. *Informacijos apie vidinius ir išorinius veiksniai, įtakojančius inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, rinkimas, jos analizė;*
2. *Personalo mokymų tikslų formulavimas:*
 - a) *Individualių mokymų tikslų formulavimas;*
 - b) *Organizacijos / padalinio mokymų tikslų formulavimas.*
3. *Personalo mokymų programos rengimas:*
 - a) *Mokymų temų ir trukmės parinkimas;*
 - b) *Mokymų būdų ir metodų parinkimas.*
4. *Personalo mokymų planų rengimas:*
 - a) *Asmeninių mokymų planų rengimas;*

b) Organizacijos / padalinio mokymų planų rengimas.

Būtent šia inovatyvių mokymų planavimo schema ir remiamasi magistro baigiamajame darbe.



2 pav. Inovacinės veiklos planavimo procesas

Šaltinis: Jakubavičius ir kt., 2003.

Informacijos apie vidinius ir išorinius veiksnius, įtakančius inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, rinkimas, jos analizė. Šis etapas yra išsamiai aptartas 1.3. poskyryje.

Personalo mokymų tikslų formulavimas. G. Desslerio teigimu (Dessler, 2001), mokymo tikslai paprastai apibrėžiami kaip darbo atlikimo lygio, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimas. Mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą.

Personalo mokymas įgalina greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir tuo pačiu suteikia organizacijai tam tikrą pranašumą konkurencinėje aplinkoje. Darbuotojų mokymų tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta. Norint pasiekti tokio rezultato, nustatant tikslus reikėtų remtis efektyvumo įvertinimo kriterijais. Patapas ir Kasperavičiūtė išskiria (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009) šiuos mokymo tikslų nustatymo efektyvumo įvertinimo kriterijus:

1. Mokymo tikslų nustatymo teisingumo kriterijus.
2. Mokymo tikslų aiškumo kriterijus;

Mokymo tikslų nustatymo teisingumo kriterijus. Remiantis Van Eerde nuomone (Van Eerde ir kt., 2008), viena dažniausiai pasitaikančių priežasčių, kodėl darbuotojų mokymai nesuteikia naudos įmonėms, yra tai, jog atliekami mokymai yra netikslingi, neatitinka darbuotojo, o kartu ir įmonės poreikių.

A. Winfredas teigia (Winfred ir kt. 2003), kad mokymo poreikių nustatymas arba poreikių analizė yra organizacijos mokymo poreikių nustatymo procesas, kai siekiama atsakyti į klausimą, ar organizacija turi poreikių, tikslų ir problemų, kuriuos reikia nukreipti į mokymus. Šiame kontekste poreikių nustatymas yra trijų žingsnių procesas, susidedantis iš organizacijos analizės, užduočių analizės ir darbuotojų analizės (3 pav.):

- Analizė organizacijos mastu. Nustatoma, kaip personalo mokymas gali padėti įmonei ir kuriose srityse jis yra reikalingas.
- Analizė užduočių mastu. Nustatoma, ko darbuotojas turėtų išmokyti, kad galėtų geriau atlikti jam pavestas užduotis, o kartu ir kokio pobūdžio mokymas tam labiausiai tiktų.
- Analizė darbuotojo mastu. Nustatoma, kuriems darbuotojams reikia mokymų ir koku tikslu jiems to reikia.

W. Van Eerde, K. C. Simon Tang ir Graeme Talbot (2008) išskiria kiek kitokias kokybiško darbuotojų mokymų poreikio įvertinimo algoritmo dalis: darbo vietos specifinių reikalavimų nustatymas, reikalingo kompetencijos lygio įvertinimas ir esamo darbuotojo (ar potencialaus darbuotojo) žinių lygio įvertinimas.

Akivaizdu, kad tik nustačius darbuotojų mokymo poreikį ir suderinus jį su mokymo tikslais bus pasiektas vieningas rezultatas – mokymai turės didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui.



3 pav. Darbuotojo mokymo tikslingumo įvertinimas

Mokymo tikslų aiškumo kriterijus. Patapas ir Kasperavičiūtė įvardija (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009), kad mokymo tikslų nustatymas ir paaiškinimas darbuotojui padeda suprasti, ko iš jo tikimasi. Dėl šios priežasties pagerėja motyvacija mokytis ir tobulėti organizacijai labiausiai reikiama kryptimi. Aiškiai suformuluoti mokymo tikslai turi parodyti, kokie pokyčiai bus pasiekti baigus mokymo procesą.

Remiantis Balvočiūtės ir Skunčikienės nuomone (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007), mokymo tikslai organizacijoje turi būti nustatomi nuosekliai pagal lygius t.y. organizacijai, jos padaliniams, individualiems darbuotojams.

Organizaciniai tikslai. Organizacija yra savo tikslų siekiantis vienetas, todėl ji pirmiausia suinteresuota, kad darbuotojai ugdytų jos tikslus atitinkančią profesinę kompetenciją ir gebėjimus. Todėl organizacijose yra formuluojami mokymo tikslai organizacijos ir padalinio lygmenyse, kurie atsako į klausimus:

- Kokie darbuotojų ugdymo principai ir koncepcijos turi būti įsisavinti programos metu?
- Ko turi būti mokoma?
- Kada ir kur turi būti mokoma?

- Kokią įtaką organizacijos ir jos padalinių veiklos rezultatams turės darbuotojų ugdymo programa?

Individualūs darbuotojų tikslai. Norint, kad besimokantieji išmoktų ko nors, pirmiausia reikia nustatyti ir padėti jiems įsisąmoninti, o neretai ir sudaryti sąlygas patiems išsikelti mokymosi tikslus, kurie atsakytų į klausimus:

- Kaip darbuotojų ugdymo programa paveiks jų elgesį ir jų požiūrį į darbą?
- Kaip darbuotojų ugdymo programa paveiks individualią darbuotojų karjerą?

Kai tikslai apibrėžti aiškiai, tikslingai, nesunku įvertinti darbuotojų mokymo sistemos efektyvumą. Priešingu atveju, yra nelengva nustatyti ir pagrįsti reikalingų resursų, mokymo metodų ir formų pasirinkimą.

Personalo mokymų programos parengimas. Personalo mokymo programa parengiama atsižvelgiant į iškeltus mokymo tikslus – tam tikrus rezultatus, parodančius kryptį, ką besimokantieji turi pažinti ir išmokti. Būtent pagal išsikeltus tikslus sudaromas programos temų sąrašas ir mokymų trukmė. Taigi mokymo programa atskleidžia mokymo turinį. Ji yra kaip informacijos šaltinis, atskleidžiantis temas, kurių mokantis etapiškai bei sistemiškai, siekiama numatytų mokymo tikslų. Taip pat svarbu tiksliai numatyti laiką, būtiną tiek besimokantiems, siekiantiems kokybiškai realizuoti savo poreikius, tiek norintiems suteikti jiems grįžtamąją informaciją apie tai, kokių mokymo rezultatų jiems pasisekė pasiekti ir kokie nauji mokymų iššūkiai gali būti prasmingi.

Mokymo programoje taip pat nurodomi ir mokymo metodai, kurie kaip veiklos būdai leidžia besimokantiems perimti mokymų turinį. Kūrybinė mokslinio mąstymo bei praktinės veiklos prigimtis išplėtojo plačią metodų įvairovę. Galimybė pasirinkti metodus organizaciją įpareigoja ne tik juos žinoti, bet ir gebėti juos taikyti, atsižvelgiant į mokymo tikslus, mokymo priemones ir organizacijos galimybes.

Balvočiūtė ir Skunčikienė pastebi (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007), kad pastaruoju metu renkantis mokymo metodus pastebimos šios naujos tendencijos:

- Nuo tradicinių mokymo metodų, tokių kaip paskaitos, seminarai ir kt., pereinama prie grupinių mokymo metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai;
- Nuo mokymo pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms.

Šedžiuvienė akcentuoja (Šedžiuvienė, 2006), kad tradiciniams mokymo metodams yra būdingas dalykinis požiūris. Dalykai dažnai yra perkraunami informacija, kuri yra pernelyg mokslinė ir nuobodi. Tačiau socialiniai-ekonominiai pertvarkymai reikalauja kur kas labiau pragmatinio požiūrio į mokymo turinį, struktūrą, funkcijas. Tai įmanoma per sisteminį dalykų mokymą. Inovatyvūs mokymo metodai

leidžia padidinti naujos informacijos suvokimo galimybes per struktūros kaitą, atsisakant tradicinėje mokymo sistemoje priimtinos loginės analizės būdų ir taikant sintezę grįstus modelius, kurie gali būti realizuojami kompiuterinėse erdvėse. Be to, taikant inovatyvius mokymo metodus pasikeičia dėstytojo vaidmuo - jis nebėra vienintelis tiesos ir žinių saugotojas, o tampa projekto vadovu ir besimokančiojo kolega.

Kadangi magistrinio baigiamojo darbo tyrimo objektas – inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas. Išsamiau bus nagrinėjami tik inovatyvūs mokymų metodai. Taip pat atsižvelgiama į tai, kad praktinėje dalyje nagrinėjama įmonė, veikianti pardavimų sektoriuje, todėl atsisakoma metodų, kurių šio sektoriaus įmonėje būtų neįmanomą pritaikyti.

G. Dessler (2001) pateikia šiuos inovatyvius mokymo metodus:

- *Darbo rotacija.* Tai darbuotojų perkėlimas iš vienos vietos į kitą, kur jie turi galimybę išplėsti savo patyrimą ir susipažinti su įvairiais organizacijos veiklos aspektais.

Programa „**Erasmus jauniems verslininkams**“ (pradėta 2009 m. vasario mėn.) yra tam tikra darbo rotacijos metodo forma, plėtojama Europos lygmeniu. Ši programa, kurią sukurti paskatino gimininga programa „Erasmus“, siekiama padėti naujiems verslininkams įgyti MVĮ valdymo atitinkamų įgūdžių lankantis kitos ES šalies įmonėje. Ja prisidedama prie verslininkų praktinių įgūdžių gerinimo ir skatinamas žinių ir patirties perdavimas. Remiantis Euro barometro tyrimu, daugiau kaip keturi penktadaliai (81 %) būsimų Europos verslininkų teigia, kad dalyvavimas programoje „Erasmus“ jiems gali būti naudingas. Beveik du iš trijų jaunų verslininkų, kurie pradėjo verslą per pastaruosius trejus metus, atsakė, kad jie pasirengę priimti jauną ar būsimą verslininką iš kitos ES valstybės narės.

- *Audiovizualiniai metodai.* Tai mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audiojuostos bei videojuostos. Šie metodai yra labai efektyvūs ir plačiai taikomi.

„The Ford Motor Company“, mokydami savo prekybos atstovus, naudoja filmus, kuriuose rodoma, kaip reikėtų reaguoti į įvairius klientų nusiskundimus.

Kai kuriose kompanijose, kurios susijusios su klientų aptarnavimu, naudojami filmai apie juos pačius. Pavyzdžiui, „Siemens Arenoje“ per furšetą buvo nufilmuotas darbas pradėtas stalo ruošimu iki klientų išlydėjimo. Darbuotojai, išanalizavę savo veiksmus, pamatė klaidas, kurių nebuvo pastebėję prieš tai.

- *Smegenų šturmas* – darbuotojai aktyviai skatinami pateikti kuo daugiau minčių (ir gerų, ir neapgalvotų, ir gal visai nesuprantamų) bei siūlyti kuo daugiau galimų problemos sprendimų būdų. Taip skatinamas darbuotojų kūrybingumas, kritinis mąstymas, sprendžiant iškilusias problemas.
- *Telemokymas.* Jo metu instruktorius iš centrinės būstinės televizijos kanalais gali mokyti darbuotojus įvairiose vietovėse.

- *Mokymas telefonu.* Tai techniškai paprastesnis telemokymo variantas. Pavyzdžiui, darbuotojai gauna darbo instrukcijas ir kitą parengtą medžiagą, kurioje aprašytos darbo atlikimo procedūros, bei nurodomi naujausi techniniai pakeitimai. Paskui darbuotojai kelis kartus per metus privalo telefonu laikyti egzaminą iš bet kurios darbo srities.
- *Distancinis mokymas* organizuojant videokonferencijas. Videokonferencijos tampa vis populiariesnis metodas mokyti darbuotojus, geografiškai atskirtus vienus nuo kitų ar nuo instruktoriaus. Šis būdas apibrėžiamas kaip priemonė sujungti dvi ar daugiau viena nuo kitos nutolusias grupes, naudojant audio ir video įrengimų derinį. Per videokonferencijas vienos vietovės žmonės gali bendrauti su kitame mieste ar šalyje esančiais darbuotojais ar su grupėmis keliuose skirtinguose miestuose. Dėl to, kad šis mokymo būdas yra distancinis, reikia iš anksto parengti mokymo medžiagą, pvz., vadovėlius, kuriais naudodamiesi besimokantieji galėtų sekti instruktoriaus dėstomas mintis.
- *Kompiuterizuotas mokymas.* Šio mokymo metu besimokantieji savo žinioms stiprinti bei įgūdžiams patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis. Kompiuterizuoto mokymo programos gali būti labai naudingos. Tyrimų rezultatai rodo, kad dialoginio mokymo technologijos gali vidutiniškai 50 proc. sutrumpinti mokymo trukmę. Jas sukūrus ir įdiegus įmanoma sutaupyti nemažai pinigų.
- *Mokymas naudojant kompaktinius diskus (angl. CD-ROM) ir internetą.* Mokymas per internetą jau tapo realybe, todėl beveik nekyla abejonių, kad organizacijos naudos internetą, siūlydamos bent jau dalį savo mokymo programų. Šis mokymo būdas šiek tiek primena neakivaizdinį, tik čia susirašinėjama naudojant elektroninį paštą, o mokymo kursai pateikiami įrašyti kompaktiniuose diskuose.
- *Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas.* Paprastai tai vadinama darbuotojų įtraukimo į valdymą programomis. Jų tikslas – didinti organizacijos efektyvumą, įtraukiant darbuotojus į darbo planavimą, organizavimą ir bendrąjį valdymą. Kai kuriose organizacijose darbo komandoje įgūdžiams formuoti taikomos mokymo gamtoje programos. Paprastai tokių mokymų metu organizacijos vadovų komanda išvyksta į raižytą ar kalnuotą vietovę. Čia, įveikdami įvairias fizines kliūtis, jie stiprina komandos dvasią, išmoksta padėti vienas kitam, išsiugdo poreikį pasitikėti vienas kitu.

D. Saundersas ir T. Pauelas (1998) išskyrė tokias inovatyvių mokymų metodų grupes:

- *Žaidimai (mokomieji).* Taip pat atspindi realaus gyvenimo dalį, tačiau čia reikia laikytis tam tikrų taisyklių ir vaidmenų, ne visada atspindinčių realų gyvenimą.
- *Atvejų analizė.* Tai realaus jau įvykusio reiškinio eigos atgaminimas.

A. Sakalas (2003) siūlo dar ir šį metodą:

- *Mokymasis kokybės būreliuose.* Problemai, kaip padaryti darbą įdomų keičiant jo turinį, spręsti šalia esamų struktūrinių padalinių sukurtos specialios grupės. Čia vienas darbuotojas – „kalbėtojas“ ir antrasis – dažniausiai besikeičiantis grupės narys – nuolat bendradarbiauja su tiesioginiu vadovu – meistru. Atsižvelgiant į tai, kokie sprendžiami uždaviniai, darbe gali dalyvauti ir kitų skyrių atstovai. Pasitarimai-pokalbiai vyksta dažniausiai vieną ar du kartus per mėnesį darbo metu. Šiuose būreliuose sprendžiamos tiesioginės darbo problemos.

Japonijoje pirmasis kokybės būrelis įregistruotas 1962 m. Šiuo metu Japonijoje yra daugiau kaip milijonas būrelių. Čia nepasitenkinama vienu dviem vienos grupės kalbėtojais. Siekiama įtraukti kuo daugiau darbuotojų – tiesioginio vadovo vadovaujama 3–10 darbuotojų grupė periodiškai susitinka, analizuoja ir aptaria problemos sprendimus.

CreMoLe projekto metu buvo išleistas vadovas „Inovatyvūs būdai suaugusiųjų motyvavimui mokytis“ (2011). Jame yra išskirti šie inovatyvūs mokymų metodai:

- On-line kavinė. On-line kavinė yra virtualioje erdvėje sukurtas bendravimo forumas. Mokytojams, lektoriams būtina duoti aiškius nurodymus besimokantiems, kaip naudotis virtualia aplinka ir kaip joje dirbti. Ji turi būti lengvai prieinama kiekvienam: iš bet kurios vietos, bet kuriuo laiku. Mokytojai gali pateikti daugiau informacijos, patalpinti daugiau papildomos medžiagos, organizuoti atliktų užduočių patikrinimą, organizuoti pokalbius virtualioje erdvėje ir t.t. Tema gali būti pristatyta naudojantis įvairiomis informacinėmis technologinėmis priemonėmis, pvz. tai gali būti daina arba filmas, įžymaus asmens kalba ar laikraščio straipsnis, kurie inicijuotų tolimesnes diskusijas pasirinkta tema. Ne tik mokytojai, bet ir besimokantieji gali talpinti įvairias medžiagas, dokumentus, nuotraukas, straipsnius ar nuorodas. Tokiu būdu šios strategijos naudojimas tampa interaktyvus. Besimokančiųjų klaidos turi būti nuolat taisomos.

Dvi organizacijos: Iberika ir Tiuringijos Volkshochschulverband e.V. (įsteigtos Vokietijoje) pritaikė on-line kavinę kalbų mokymui. Mokytojas diskusiją pradėjo tokia tema: „*Nuo šiol būsime laisvi*“. Pradžioje instaliavo nuorodą į Garth Brooks dainą „*We shall be free*“. Pirmiausiai, besimokantieji paklausė dainos. Po to užpildė užduoties lapą, kuriame turėjo pažymėti dainoje skambėjusius ir išgirstus žodžius. Vėliau mokytojas paprašė atlikti tokią užduotį on-line kavinėje: *Papasakokite savo kolegoms, ką jums reiškia būti laisviems, remdamiesi išklaustytos dainos tekstu. Iškreiškite savo asmeninę nuomonę ir atsakykite į kitų pareikštas nuomones. Pavyzdžiui, kai politikai iš tikrųjų nuoširdžiai rūpinasi piliečių problemomis, jie gali jaustis laisvais.* Besimokantieji išsakė savo mintis ir reagavo į kitų nuomones. Mokytojas pataisė klaidas on-line forumo metu.

- „*Ižengimas*“ į *paveikslėlį*. Tai veikla, kurios metu naudojami paveikslėliai iš tikro gyvenimo, labai dažnai atspindintys tam tikras asmenines, socialines ar darbo problemas. Veikla reikalauja aktyvaus dalyvių įsitraukimo tam, kad jie atskleistų savo supratimą apie tam tikrą temą, problemą, situaciją, kuri vaizduojama paveikslėlyje, ir pasidalintų juo su kitais. Metodas skatina ugdyti kritinį ir kūrybinį mąstymą, ugdo problemų sprendimo ir asmeninių sprendimų priėmimo įgūdžius.

„*Ižengimas*“ į *paveikslėlį* iš pradžių buvo panaudotas Latvijoje kaip programos „Kaip rengti vystomojo švietimo projektus mokykloje ir vietinėje bendruomenėje“ dalis. Viena iš temų, kuria buvo diskutuojama – skirtingi saugumo „veidai“. Dideliame ekrane buvo pavaizduoti šeši paveikslėliai ir dalyviams buvo užduoti tokie klausimai: Kaip manote, ką žmogus paveikslėlyje sako, galvoja? Ką sužinojote apie konfliktus iš šių paveikslėlių? Klausimai buvo aptarti savo grupelėje. Po to nuomonė pristatyta kitoms grupelėms. Pagrindiniai diskusijų aspektai buvo aptarti didelėje grupėje. Vėliau lektorius apibendrino diskusijų rezultatus, pabrėžė išsakytų nuomonių panašumus ir skirtumus. Galiausiai, kiekvienas dalyvis buvo paprašytas pasidalinti savo asmenine nuomone apie vykusią veiklą.

- *Skaitymas su numatymu*. Metodas orientuotas į mąstančio skaitytojo ugdymą ir paremtas atviru klausimų, skatinančių skaitytojo mąstymą ir kūrybiškumą, formulavimu. Tai yra kryptingai vedamas skaitymas, kuriuo siekiama įtraukti besimokančius į aktyvaus skaitymo procesą. Metodas orientuotas į skaitymą kartu, kai tekstas skaitomas dalimis, o pauzių metu skaitytojas įtraukiamas į reflektavimo ir apmąstymo procesą.

Šiuolaikinių didaktikų centras Lietuvoje šį metodą yra taikęs su įvairia auditorija (mokytojais, bibliotekiniais, įvairaus amžiaus vaikais, mokiniais, studentais) ir įtraukęs ją kaip didesnės mokytojų profesinio tobulinimo ir suaugusiųjų mokymo programos dalį. Šia veikla buvo siekiama lavinti besimokančiųjų mąstymą, vaizduotę, motyvuoti kalbėjimui apie skaitomas knygas bei jiems svarbias problemas.

Remiantis technologiniu kriterijumi, Janssens išskiria (Janssens, 2002) tokius svarbiausius inovatyvaus mokymo metodus:

- *Imitacinis mokymas*. Vyksta panaudojant imitacines programas, informacines technologijas, imituojant situaciją ir veiksmus, reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus.
- *E. mokymas*. Tai mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet kokiu laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu.

- *Nuotolinis mokymas.* Tai mokymas per atstumą, kuriam būtinos specialiosios kurso pateikimo ir dėstyto metodikos, informacinės technologijos, specialus bendravimas bei administracinis ir organizacinis pasirengimas.

Šiaurės rytų Prancūzijos, Lotaringijos regiono lentpjūvės įmonė pasirinko atviro ir nuotolinio mokymo metodą. Mokymo kursai vyko darbo vietoje. Darbuotojai lankė šiuos kursus reguliariai po darbo (232 valandos). Iš tikrųjų nuotolinis mokymas reiškė, kad darbuotojai susirinkdavo įmonės jiems skirtose patalpose ir prisijungdavo prie interneto, kad tikroju laiku galėtų klausyti kursų, kurių dėstytojai buvo kitame mieste. Bendravimas vyko naudojant vaizdo konferencijos priemonę. Mokymo centras GRETA įmonėms paskolino kompiuterius, ausines ir internetines vaizdo kameras.

Farvaque išskiria (Farvaque ir kt., 2009) dar vieną inovatyvių mokymų metodą:

- *Mišrusis mokymas.* Tai toks mokymas, kai dėstytojas pagal struktūrinę mokymo programą vykdydamas tiesioginį mokymą koordinuoja ir e. mokymo poreikius.

Igyvendinant Nyderlandų įmonių koordinuojamą projektą „**PaperTrain**“, taikant naujoviškus multimedijos modulius, buvo plėtojamas **mišrusis mokymas**. Šio projekto tikslas – į popieriaus pramonės sektorių pritraukti naujų darbuotojų. Todėl kuriamas toks mokymas, kuris būtų patrauklus šios srities naujokams ir jaunimui. Sprendžiant šį uždavinį, vadovaujantis moderniu mokymo apie popieriaus gamybos ir perdirbimo būdus metodu, buvo sukurti mokymo moduliai, į kuriuos buvo įtraukta daug **multimedijos elementų**. Pakete (pavadintame „FOCUS“) yra daugiau nei 3 000 klipų, kuriuos sudaro praktiniai pavyzdžiai, klausimai (pvz., savarankiški testai) ir užduotys. Maždaug 29 skirtinguose moduluose nagrinėjamos tokios temos, kaip popieriaus masės paruošimas, popieriaus gamyba ir perdirbimas. Moduliai gali būti pritaikyti, kad atitiktų gamybos procesą ar konkrečios įmonės produktą.

Mokymo programoje taip pat turi būti pasirenkamos ir mokymo formos. Baležentis išskiria (Baležentis, 2008) šias inovatyviojo mokymo formas:

- *Savarankiškas mokymasis.* Tai mokymosi sistema, kurios daugelis mokymosi proceso aspektų yra kontroliuojami besimokančiojo, sprendžiančio, ką ir kaip studijuoti, dažniausiai esant tam tikrai mokymosi organizavimo formai.
- *Komandinis mokymas.* Tai mokymas, kuris prasideda diskusijomis, leidžia kurti „bendrąjį mąstymą“ sprendžiant ir aptariant realias ir imitacines situacijas.
- *Besimokanti organizacija.* Tai ateities organizacija, kuri orientuojasi į naują kokybę, į pokyčius organizacijos darbe, naujus darbo metodus.

Šių formų privalumai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. **Inovatyvių mokymo formų privalumai**

Inovatyvių mokymų forma	Privalumai
Savarankiškas mokymasis	Didelė motyvacija mokytis; Galimybė pasirinkti mokymosi vietą, priemones, metodą, laiką; Galimybė keisti mokymosi kryptį; Didelis besimokančiojo mobilumas.
Komandinis mokymas	Vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas komandoje; Bendrųjų sprendimų priėmimas; Geriausias kiekvieno komandos nario gebėjimų panaudojimas; Sinerginis efektas; Komandinio darbo gebėjimų lavinimas.
Besimokanti organizacija	Komandinis mokymas; Glaudus darbo ir mokymosi ryšys; Dalyvavimas inovaciniuose kūrimo procesuose; Vienalytiškumas; Dalijimasis išvalgumu; Sisteminis mąstymas.

Šaltinis: Baležentis, 2008.

Besimokančiojoje visuomenėje yra integruojamos visos mokymo formos: savarankiškas mokymasis, komandinis mokymas, besimokanti organizacija. Viena svarbiausių tokios visuomenės sukūrimo prielaidų – mokymasis visą gyvenimą. Mokymasis visą gyvenimą – žmogaus konkurencingumo žinių ekonomikos sąlygomis garantas, sudarantis sąlygas įvertinti savo galimybes ir jas nukreipti pageidaujama linkme. Kiekvienam žmogui, darbo grupei, besimokančiai organizacijai ar visuomenei teks išspręsti žmogiškųjų išteklių mokymosi klausimą. Gebėjimas suderinti mokymosi poreikius ir metodus, panaudoti aptartas inovatyvias mokymo formas ir metodus bei jų pranašumus – sėkmingo mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo pagrindas.

Garalis siūlo (Garalis, 2003) įtraukti dar vieną inovatyvių mokymų formą – mentorystę. Mentorius atpažįsta žmogų, kuris turi mažiau patirties, ir padeda ugdyti to asmens galimybes ir talentus, pagelbėja jam sėkmingai atlikti tam tikras užduotis. Mentorius pateikia žmogui siūlymus kaip tobulinti įgūdį, padeda asmeniui atpažinti dalykus, kuriuos reikia tobulinti, duoda naudingų patarimų, skatina žmogų pačiam priimti sprendimus.

Negalima vienareikšmiškai teigti, kad vieni mokymo metodai yra geresni ar labiau tinkami nei kiti. Mokymosi metodai skiriasi savo paskirtimi. Vieni labiau tinkami naujai medžiagai perteikti, kiti individualiam darbui, treči mokymuisi grupėse ir socialinių gebėjimų plėtotei. Norint pasiekti gerų mokymosi rezultatų, mokymosi metodai turėtų būti derinami tarpusavyje. Svarbiausia suprasti, kokioje situacijoje koks metodas labiausiai pasitarnautų mokymosi tikslams.

Grįžtamasis ryšys mokymosi procese yra itin svarbus. Mokymo programų vertinimas – būtina ir svarbi sąlyga darbuotojų mokymo sistemoje. Patapas ir Kasperavičiūtė teigia (Patapas, Kasperavičiūtė,

2009), kad labiausiai paplitęs ir dažniausiai taikomas yra Kirkpatrick'o (1994) keturių lygių (reakcijos, žinojimo, elgsenos ir rezultatų) mokymo programos vertinimo modelis: reakcija, žinojimas, elgsens, rezultatai.

Reakcijos vertinimas apima programos turinio, struktūros, mokymą pravedusių asmenų technikos, sugebėjimų ir stiliaus, mokymosi aplinkos kokybės vertinimą iš karto baigus mokymą pildant įvairias anketas. Įvertinama mokymo dalyvių nuomonė apie išklaustyą mokymo programą, t. y. kaip jiems patiko mokymo programa, ar buvo naudinga ir kt.

Žinojimas gali būti vertinamas testais prieš mokymą ir jį baigus. Įvertinama, ar asmuo išmoko tai, ką ir turėjo išmokti.

Elgsena vertinama praėjus kažkiek laiko po mokymų, kad darbuotojai turėtų galimybę pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje. Įvertinama, ar po mokymo pasikeitė apmokytų asmenų elgsena darbe, darbo metodai, bendravimas.

Vertinant *rezultatus* siekiama nustatyti, kokią įtaką mokymo programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams (ar pasiekti tikslai, kurių buvo tikimasi, kaip pasikeitė veiklos rezultatai, t. y. pagerėjo kokybė, sumažėjo skundų ir kt.).

Šis vertinimas gali akivaizdžiai parodyti, kaip dėl mokymų pasikeitė įmonės pardavimai, efektyvumas, klientų aptarnavimo kokybė, kokia buvo mokymams skirtų lėšų grąža ir pan.

Personalo mokymų planų rengimas. Tai galutinis personalo mokymo planavimo veiklos etapas, kurio metu sudaromi konkretūs dokumentai – mokymo planai – reglamentuojantys tolimesnes veiklas. Organizacijose turėtų būti formuluojami dviejų lygių mokymo planai: asmeniniai ir organizacijos.

Asmeninio mokymo planas – dokumentas, kuriame atsispindi: svarbiausi mokymo poreikio nustatymo rezultatai individo lygmenyje, darbuotojo mokymo tikslai, pagrindiniai mokymo programos elementai ir reikalavimai asmenims ar institucijoms teikiančioms mokymo paslaugas. Tokio mokymo plano forma ir struktūra pateikta 4 paveiksle.

Tvirtinu: _____
 (Organizacijos vadovo parašas)

Darbuotojo mokymo(si) planas _____ metams

Darbuotojo pavardė, vardas _____
 Pareigos _____
 Padalinys _____

Eil. Nr.	Mokymo(si) tikslas	Mokymo(-si) pavadinimas (išvardijant temas)	Nu-matoma mokymo(si) data	Mokymo(si) trukmė	Mokymo(si) rezultatų apibūdinimas	Mokymo(si) pobūdis, metodai	Mokymo(si) pravedimo vieta	Reikalavimai mokymo(si) pravedimui

Planą paruošė: _____ Data: _____
 (Darbuotojo pavardė, vardas, parašas)

_____ Data: _____
 (Tiesioginio vadovo pavardė, vardas, parašas)

_____ Data: _____
 (PMO specialisto pavardė, vardas, parašas)

4 pav. Asmeninio darbuotojo mokymo plano forma

Šaltinis: Bakanauskienė ir kt., 2008.

Svarbu, kad rengiant individualų mokymo planą, aktyviai dalyvautų ir pats asmuo, nes tuo metu vyksta ir mokymasis.

Organizacijos personalo mokymo planas – dokumentas, apibendrinantis atskirų padalinių personalo mokymo planus. Jame eilės tvarka pagal atskirus padalinius pateikiami duomenys, atspindintys svarbiausius mokymo poreikio nustatymo rezultatus padalinio lygmenyje, pagrindinius personalo mokymo programos elementus ir reikalavimus asmenims / institucijoms teikiančioms mokymo paslaugas. Metinio organizacijos mokymo plano forma ir struktūra pateikta 5 paveiksle.

Asmeniniai ir organizacijos personalo mokymo planai apibendrina darbuotojų mokymosi poreikius, apibrėžia mokymų formą, metodus, planuojamas mokymų datas. Tačiau mokymo planas metų eigoje gali ir turi būti koreguojamas, atsižvelgiant į personalo mokymo poreikio pasikeitimus, įmonės veiklos pokyčius.

Tvirtinu:

(Organizacijos vadovo parašas)

Organizacijos personalo mokymo(si) planas _____ metams

Eil. Nr.	Padalinio pavadinimas	Mokymo(si) pavadinimas (išvardijant temas)	Numatoma mokymo(-si) data	Mokymo(-si) trukmė	Mokymo(-si) rezultatų apibūdinimas	Mokymo(-si) pobūdis, metodai	Mokymo(-si) pravedimo vieta	Reikalavimai mokymo(si) pravedimui

Numatoma lėšų suma organizacijos personalo mokymui(si) _____

Planą paruošė: _____ Data: _____

(PMO specialisto pavardė, vardas, parašas)

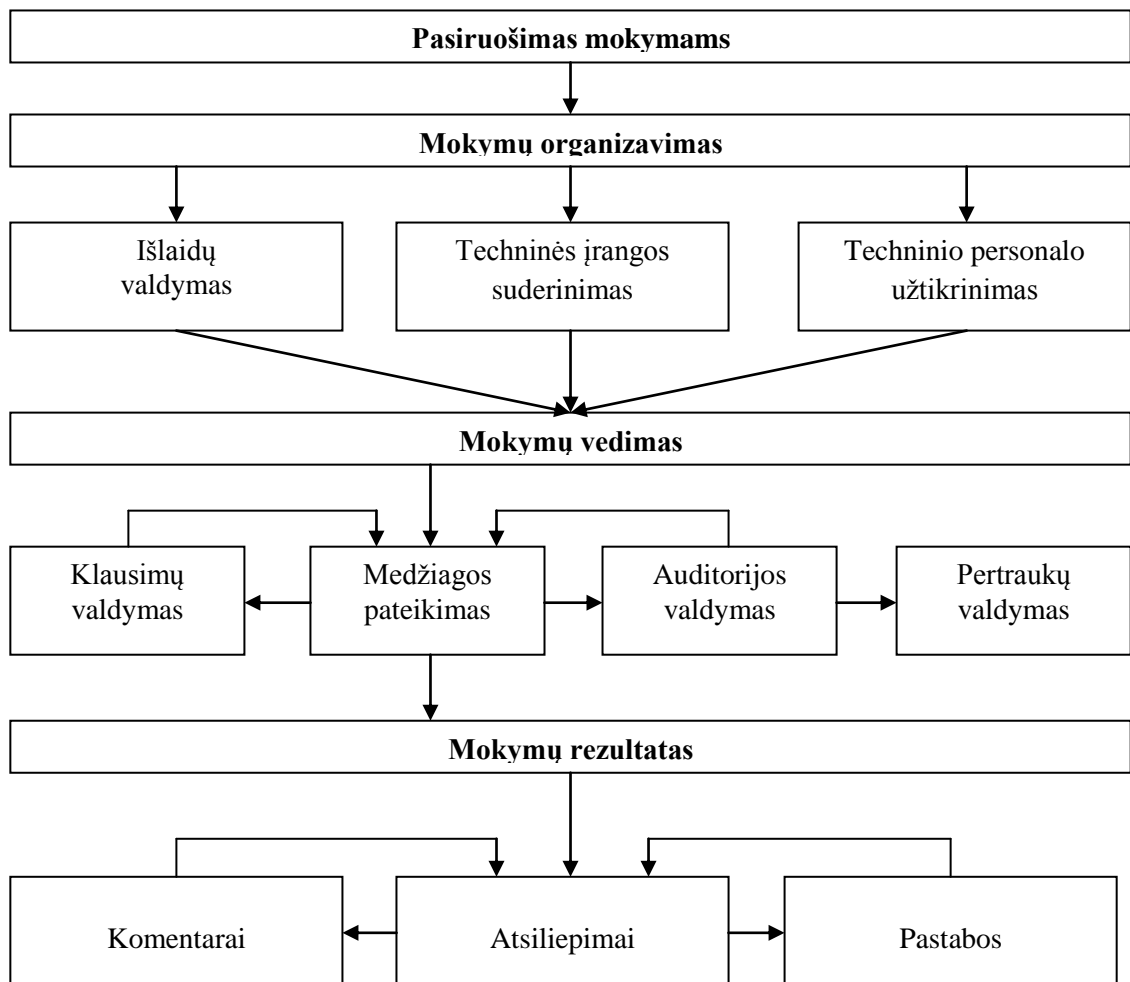
5 pav. Organizacijos personalo mokymo plano forma

Šaltinis: Bakanauskienė ir kt., 2008.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas inovatyvių mokymų įgyvendinimas glaudžiai siejasi su mokymų planavimo procesu. Jo metu būtina tikslingai nustatyti inovatyvių mokymų poreikius, aiškiai ir tikslingai nustatyti mokymų tikslus, kokybiškai parengti inovatyvių mokymų programų turinį, tinkamai parinkti mokymų metodus, formas ir tiksliai parengti mokymų planus. Nuo šių etapų pradinio parengimo, nuolatinio peržiūrėjimo ir tobulinimo priklauso inovatyvių mokymų indėlis į darbuotojų ir organizacijos gerovę.

1.4.2. Inovatyvių mokymų įgyvendinimo etapai organizacijoje

Kaip buvo minėta, į inovatyvius mokymus reikia žiūrėti iš dviejų pozicijų: kaip į mokymų procesą ir kaip į inovacinę veiklą. Išanalizavus Simanaitytės pateiktas personalo mokymo proceso schemas (Simanaitytė, 2010), būtų galima pateikti mokymų įgyvendinimo veiklos sudedamųjų dalių visumą (6 pav.).



6 pav. Mokymų įgyvendinimo veiklos sudedamosios dalys

Pasiruošimas mokymams. Atlikus išsamų personalo mokymų planavimą, organizatoriai pradeda ruošti mokymams. Ruošiamas mokymų medžiagos turinys: sistemos veiklos prezentacijos, užduotys, vartotojo vadovai, mokymų medžiaga. Paruošta mokymų medžiaga spausdinama, rišama. Kadangi analizuojami inovatyvūs mokymai tai pat reikėtų paruošti kokybišką metodinę medžiagą, kuri padėtų suprasti mokymo metu naudojamų metodų svarbą, jų taikymo principus ir loginę seką.

Mokymų organizavimas. Kaip atskirą inovatyvių mokymų įgyvendinimo veiklos dalį galima išskirti mokymų organizavimą. Kelios dienos prieš mokymų pradžią reikia paruošti techninę įrangą, pavyzdžiui, paruošti projektorius, kompiuterius, standus, patikrinti ar iš kiekvieno kompiuterio prieinama sistema. Taip pat reikia pasirūpinti techniniu personalu ir užtikrinti, kad būtų atsakingas asmuo ar komanda, jeigu atsirastų sistemos ar techninės įrangos gedimas.

Mokymų organizavimą galima išskaidyti į šias dalis:

- Techninės įrangos suderinimas;
- Techninio personalo užtikrinimas;
- Išlaidų valdymas.

Mokymų vedimas. Vedant mokymus darbuotojams pateikiama mokymų medžiaga, kartu valdoma auditorija - emocijos, triukšmas, trukdžiai, nenumatytos situacijos, daromos kavos ir pietų pertraukėlės ir atsakinėjama į klausimus. Mokymų vedimas susideda iš šių dalių:

- Mokymo medžiagos pateikimas;
- Auditorijos valdymas;
- Poilsio pertraukėlių valdymas;
- Klausimų valdymas.

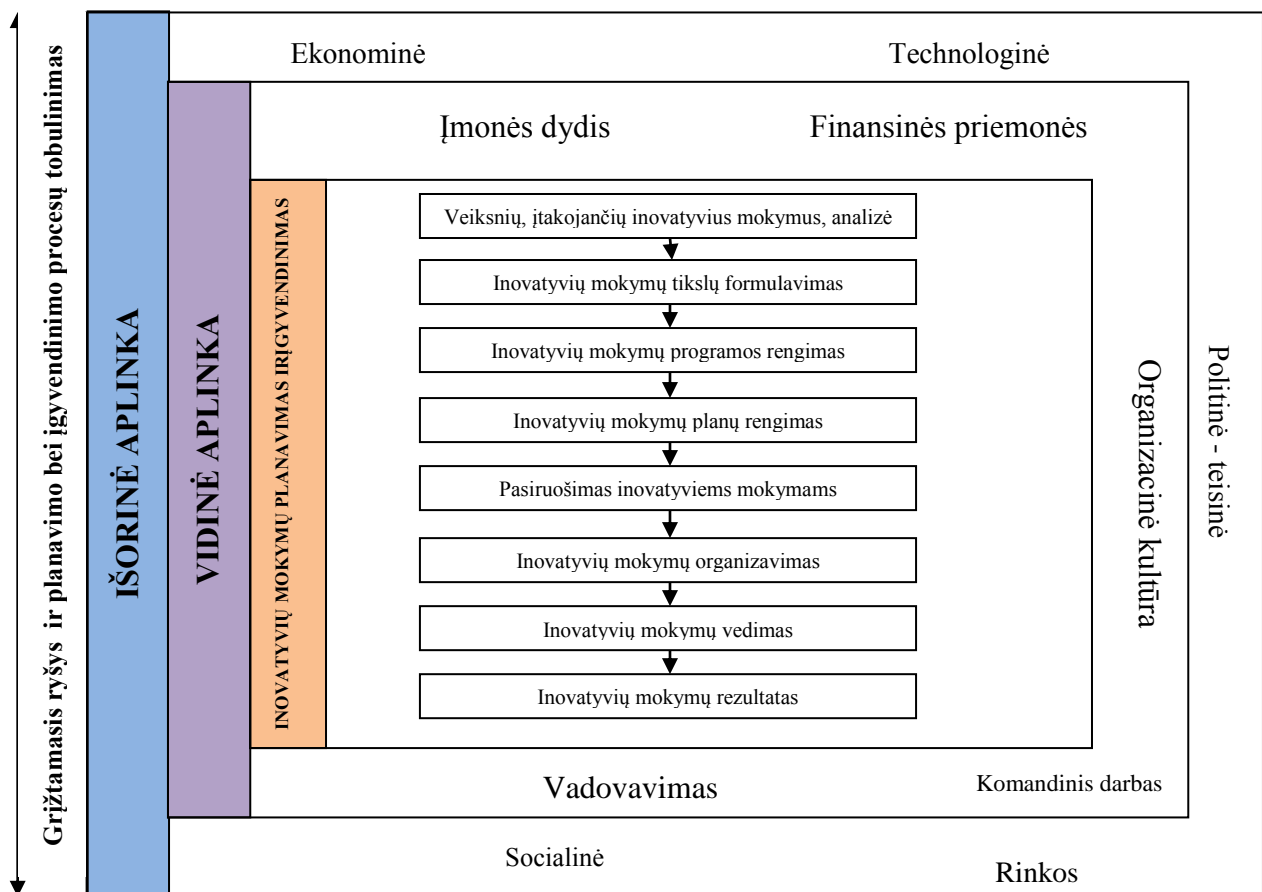
Kadangi kalbama apie inovatyvių mokymų vedimą, būtina pabrėžti, kad mokytojas ne tik išdėsto informaciją, bet ir tampa vedančiuoju, keičiasi jo pozicija darbuotojo ir savo paties atžvilgiu. Mokytojas tampa ne tik žinių perteikėju, informacijos nešėju, normų ir tradicijų saugotoju, bet ir darbuotojo asmenybės ugdytoju. Darbuotojas turi būti skatinamas priimti sprendimus, demokratiškai bendradarbiauti su komandos nariais, rodyti iniciatyvą, teikti pagalbą kolegoms. Žinios nedingsta, tik jos nustoja būti tikslu, jį pakeičia žinių kūrybos procesai, kitaip tariant, žinių įsisavinimas vyksta per produktyvią, kūrybinę veiklą.

Mokymų dalyvių atsiliepimų valdymas. Mokymų pabaigoje svarbu iš dalyvių gauti grįžtamąjį ryšį. Galima dalyviams pateikti anketą, kurioje jie galėtų teikti atsiliepimus: pastabas ir komentarus. Be to, galima naudotis ir kitokiu metodu – testuoti darbuotojus prieš ir po mokymų ir tokiu būdu įvertinti jų žinių lygį ir mokymų naudą. Taip pat aktualu įvertinti, ar po mokymų pasikeitė apmokytų asmenų elgsena darbe, darbo metodai, bendravimas. Plačiau apie šiuos metodus ir mokymų įvertinimą buvo kalbama 1.4.1 skyrelyje.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingą inovatyvių mokymų įgyvendinimą organizacijoje lemia tinkamas pasiruošimas mokymams, išsamus inovatyvių mokymų organizavimas, kokybiškas ir kvalifikuotas mokymų vedimas, grįžtamojo ryšio gavimas ir reakcija į iškilusias problemas.

1.5. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinis modelis

Magistro baigiamojo darbo problema formuluojama klausimu – kaip suplanuoti ir įgyvendinti inovatyvius mokymus organizacijoje? Kaip buvo minėta, įmonių lygyje trūksta empirinių tyrimų, susijusių su inovatyviais mokymais, egzistuoja poreikis identifikuoti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinius aspektus ir atskleisti sąsajas su praktika. Norint pateikti problemos sprendimo būdą ir eliminuoti empirinių tyrimų trūkumą, galima pasiūlyti apibendrintą inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinį modelį, kuris būtų pritaikytas šiuolaikinėms rinkos sąlygoms, specifinei inovacinei veiklai bei inovatyvius mokymus lemiantiems veiksniams. Šis modelis pateiktas 7 pav.



7 pav. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinis modelis

Remiantis 7 paveikslu teigtina, jog inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas tai gan sudėtingas procesas, kurio sėkmingam valdymui rekomenduojama remtis ciklo modeliu. Modelio centrinėje pozicijoje išsidėsčiusi inovatyvių *mokymų planavimo ir įgyvendinimo schema*, kurią įtakoja *vidinė aplinka* (organizacinė kultūra, kūrybiškumo, iniciatyvumo skatinimas, tolerancija rizikai, komandinis darbas, pasipriešinimas pokyčiams, naudojimas žinių kanalais, vadovavimas, įmonės dydis, finansinės priemonės ir galimybė skirti išteklius inovatyviems mokymams) bei *išorinė aplinka* (ekonominė, politinė-teisinė, technologinė, socialinė, rinkos). Šių abiejų aplinkų išsami analizė pateikta 1.3. poskyryje.

Planavimo ir įgyvendinimo procesą veikia vidinių ir išorinių sistemų vientisumas, tolydumas, todėl reikalingas sisteminis požiūris. Čia išryškėja ir inovatyvių mokymų dalyvių *grįžamojo ryšio* svarba, kuri aktuali tobulinant inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus. Visa informacija modelyje formuojasi komunikacijos pagrindu.

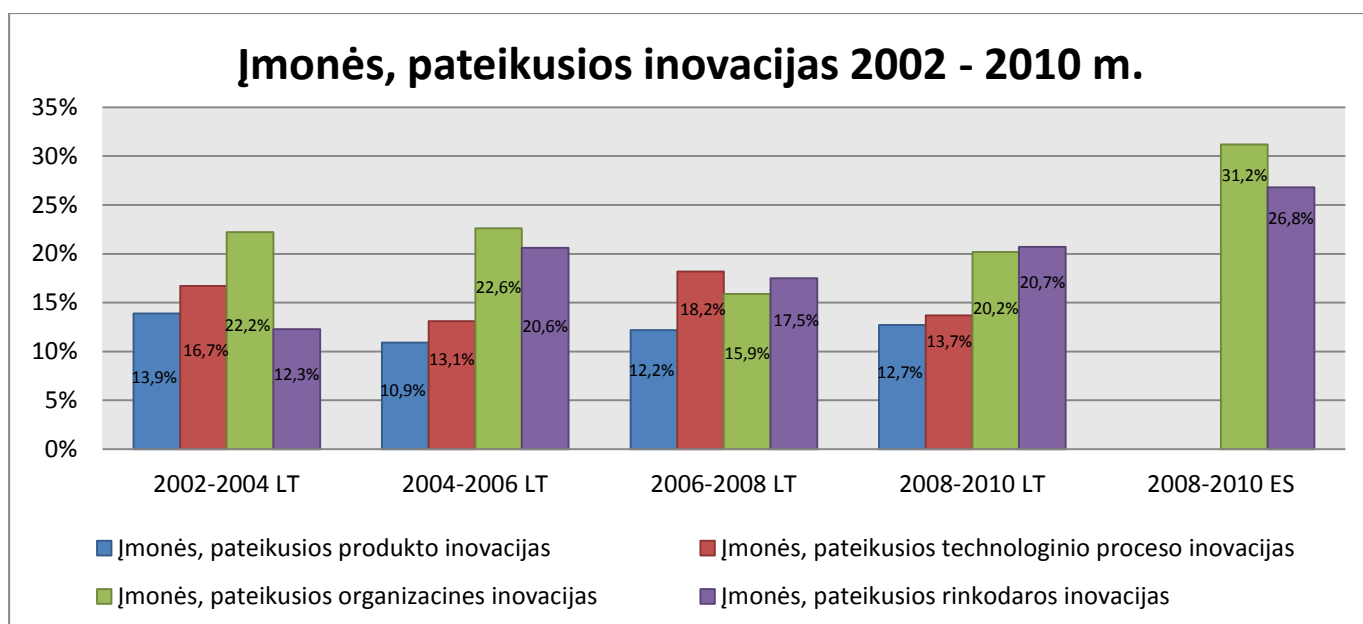
Tačiau minėtas modelis vėlgi vaizduoja daugiau teorinius aspektus, o kiekviena organizacija turi savo profilį, tad reikia įvertinti veiklos specifiką ir tik tada galima identifikuoti praktinį veiklos modelį. Tad atsižvelgiant į tai, kituose skyriuose bus apžvelgiami UAB „Telemarketing“ inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesai ir jų gerinimo ypatumai.

2. INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO UAB „TELEMARKETING“ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo poreikio identifikavimas

Nagrinėjant inovatyvius mokymus, visų pirma verta aptarti Lietuvos įmonių inovacinę veiklą ir įvertinti kiekybines inovacijų išraiškas. Tokiu būdu bus pasirinkta įmonė, kurioje būtų efektyviausia analizuoti inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento (Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2014-02-21]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/>) ir Eurostat duomenimis (Eurostat. European Commission [žiūrėta 2014-02-21]. Prieiga per internetą: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database), 2002-2010 m. įmonės pateikė produkto, technologinio proceso, organizacines ir rinkodaros inovacijas (8 pav.).



8 pav. Įmonės, pateikusios inovacijas 2002-2010 m.

8 pav. pastebime, jog pastaraisiais metais įmonės daugiausia pateikė organizacines ir rinkodaros inovacijas. Rinkodaros inovacijas pateikė 20,7 proc. visų Lietuvos įmonių (ES – 26,8 proc.). O organizacines inovacijas pateikė 20,2 proc. visų veikiančių įmonių (ES – 31,2 proc.). Kaip matome, pastarųjų šiek tiek daugiau pateikta Europos Sąjungoje. Būtent dėl šio kriterijaus nuspręsta plačiau analizuoti organizacines inovacijas (inovatyvius mokymus).

Remiantis 2014 m. Lietuvos statistikos departamento parengta ataskaita „Inovacinės veiklos plėtra 2010-2012“, galima panagrinėti, kaip pasiskirstė organizacines inovacijas diegusios įmonės pagal atskirus sektorius (7 lentelė).

7 lentelė. Organizacines inovacijas diegusių įmonių dalis pagal ekonominės veiklos rūšis (procentais nuo visų įmonių).

Ekonominės veiklos rūšys	Organizacines inovacijas diegusių įmonių dalis			
	2004–2006	2006–2008	2008–2010	2010–2012
Iš viso	22,6	15,9	20,2	16,5
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	20,0	15,2	18,0	12,5
Apdirbamoji gamyba	22,1	14,9	16,6	13,9
Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	24,7	25,3	13,1	26,9
Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir generavimas	17,0	19,2	29,1	21,0
Statyba	23,5	8,2	17,4	12,6
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	19,6	16,6	23,61	19,81
Transportas ir saugojimas	20,6	13,6	17,4	12,8
Informacija ir ryšiai	19,0	30,4	37,2	34,6
Finansinė ir draudimo veikla	46,8	35,5	40,5	38,2
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	37,2	24,9	27,8	22,5

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2014.

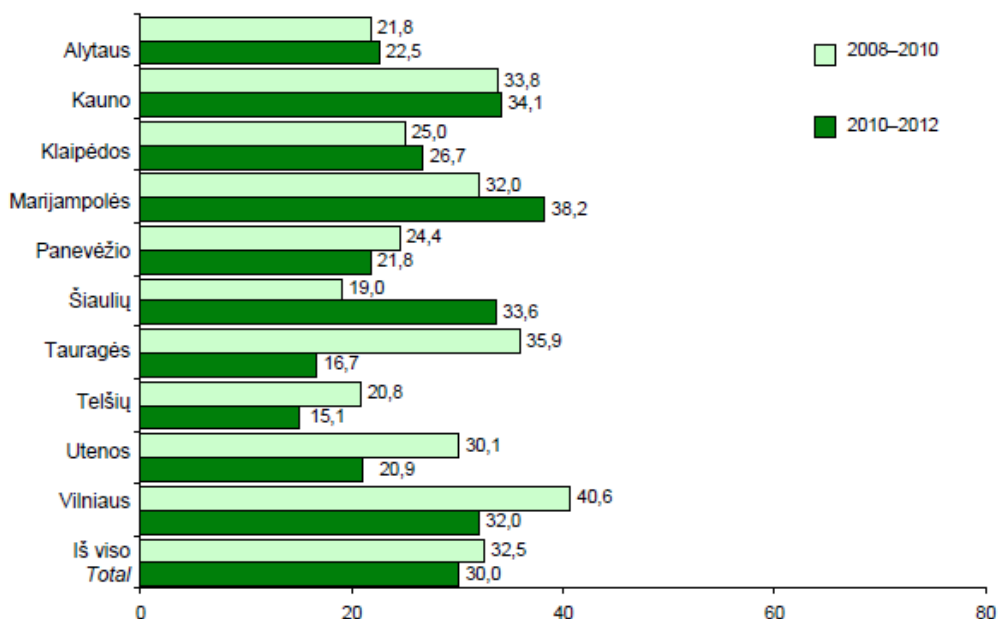
7 lentelėje pastebime, kad 2010-2012 m. didžiausią dalį organizacinių inovacijų pateikė įmonės, veikiančios finansų ir draudimo (38,2 proc.), informacijos ir ryšių (34,6 proc.) srityse, mažiausią – kasybos ir karjerų eksploatavimo (12,5 proc.) srityje. Taip pat reiktų dėmesį atkreipti į profesinę, mokslinę ir techninę veiklą. 2004-2006 m. ši ekonominės veiklos sritis užėmė vieną iš lyderiaujančių pozicijų vertinant įmones, kurios pateikė didžiausią dalį organizacinių inovacijų. Tačiau analizuojant 2010-2012 m. pastebimas ženklus pokytis ir vaizduojamoje statistikoje jis yra didžiausias, t.y. tokių įmonių dalis sumažėjo 14,7 procentiniais punktais. Būtent dėl šių priežasčių buvo pasirinkta nagrinėti įmonę, kuri veiklą vykdo profesinės, mokslinės ir techninės veiklos srityje ir paanalizuoti su kokiais sunkumais ir galimybėmis susiduria šios srities įmonės.

Remiantis 2014 m. Lietuvos statistikos departamento parengta ataskaita „Inovacinės veiklos plėtra 2010-2012“, taip pat galima įvertinti inovacinę veiklą bei inovatyvias įmones, nagrinėjant jų veiklą atskirose Lietuvos apskrityse (9 pav.).

9 pav. pastebime, jog 2010–2012 m. tyrimo duomenimis įmonių inovacinė veikla buvo skirtinga. Daugiausia inovacinių įmonių buvo Marijampolės – 38,2 proc., Kauno – 34,1 proc., Šiaulių – 33,6 proc., ir Vilniaus – 32,0 proc. apskrityse. Mažiausia – Telšių (15,1 proc.), Tauragės (16,7 proc.) ir Utenos (20,9 proc.) apskrityse. Todėl tyrimui renkant įmonę, reiktų atsižvelgti į tokį skirtumą ir pasirinkti įmonę, kuri veiktų keliose Lietuvos apskrityse.

Inovacinės įmonės pagal apskritis
Innovative enterprises by county

Visos vienos apskrities įmonės – 100 procentų
All enterprises in one county – 100 per cent



9 pav. Inovacinės įmonės pagal apskritis

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2014.

Atsižvelgiant į anksčiau įvardintus kriterijus tyrimui buvo pasirinkta įmonė „Telemarketing“. Ši įmonė savo veiklą vykdo reklamos ir rinkų tyrimų srityje (ši sritis priskiriama profesinei, mokslinei ir techninei veiklai). UAB „Telemarketing“ – jau 10 metų Lietuvoje stabiliai ir sėkmingai veikianti įmonė, teikianti profesionalias kompleksines telefoninės rinkodaros paslaugas. Paslaugų spektras apima (Telemarketing [žiūrėta 2014-02-23]. Prieiga per internetą: <http://www.telemarketing.lt/apie-mus/>):

- Prekių ir paslaugų pardavimą;
- Potencialių klientų suradimą;
- Supažindinimą su įmonės vykdoma veikla;
- Susitikimų su potencialiu klientu ar partneriu organizavimą;
- Apklausų atlikimą;
- Akcijų pristatymų vykdymą;
- Informavimą apie naujienas, pasikeitimus ar kitos svarbios informacijos pateikimą.

Šiuo metu įmonė turi septynis skambučių centrus Lietuvoje: du Vilniuje, du Alytuje, du Marijampolėje ir vieną Utenoje. Įmonėje dirba 120 darbuotojų, iš jų 104 vadybininkai, besispecializuojantys pardavimų, rinkos tyrimų ir informacijos sklaidos srityse. Vidutinė vadybininkų patirtis – 2 metai aktyvių pardavimų ir informacinių skambučių. UAB „Telemarketing“ ypatingai rūpinasi produktyviais žmogiškaisiais ištekliais, reikalingais žinių visuomenei, t.y. siekia pritraukti

ir išlaikyti žmones darbo rinkoje, skatinti aktyvesnę mokymąsi visą gyvenimą ir plėtoti aukščiausios kvalifikacijos darbo jėgą. Didžiausi įmonės pasiekimai šioje srityje:

- 2013 m. pasinaudodama ES struktūrinių fondų skiriama parama (Žmogiškųjų išteklių plėtros programa) įgyvendino mokymų programą, kuri buvo orientuota į vadovavimo kompetencijų ugdymą telemarketingo paslaugų sektoriuje.
- 2013 m. įmonėje pradėti planuoti ir įgyvendinti inovatyvūs mokymai vadybininkams.

Tačiau įmonė kol kas neatliko išsamių tyrimų ir detaliau neanalizavo inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesų. Būtent todėl atsirado poreikis įvertinti šiuos procesus, peržvelgti, ar jie vykdomi sėkmingai ir pateikti gerinimo galimybes, jei bus aptikta silpnų vietų mokymų planavimo ir įgyvendinimo srityse.

2.2. Tyrimo konceptualizacija ir operacionalizacija

Taigi norėdama atlikti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo UAB „Telemarketing“ analizę ir pateikti tobulinimo rekomendacijas, **atlikau tyrimą, kurio tikslas** – ištirti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus ir identifikuoti veiksnius, skatinančius ir ribojančius inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą.

Darbe iškelta **hipotezė**, kad inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas UAB „Telemarketing“ nėra tinkamai atliekami, todėl yra galimybė pateikti gerinimo kryptis ir priemones.

Minėtiems tikslams pasiekti buvo laikomasi šios tyrimo eigos:

- mokslinės literatūros, kurioje aptariama socialinių mokslų tyrimų metodologija, analizė;
- makro aplinkos analizė.
- anketos parengimas, vadovaujantis teoriniais pagrindais bei nusibrėžtomis tyrimo gairėmis (anketos forma pateikta 1 priede);
- laikotarpio apklausai atlikti nustatymas;
- anketos respondentams išplatavimas;
- nustatyto laikotarpio eigoje analitinių duomenų sukaupimas tolimesniam jų apdorojimui;
- anketinė apklausa atlikto tyrimo rezultatų apibūdinimas;
- pagrįstų ir galutinių išvadų ir rekomendacijų formulavimas.

Apklausos yra vienos dažniausiai taikomų tyrimo metodų. Bene pagrindinė priežastis, kodėl šis metodas gana dažnai taikomas – jo patikimumas apibendrinant tyrimo eigoje gautus rezultatus ir darant atitinkamas išvadas. Atliekant UAB „Telemarketing“ inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo analizę, taip pat buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl šių priežasčių (Tidikis, 2003):

- suteikia progą sparčiai sukaupti būtiną informaciją iš žinomos tyrimo subjektų grupės;
- suteikia galimybę instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz.: nesuvokiant klausimo esmės);
- suteikia galimybę kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos stebint;
- pasižymi mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis.

Atliekant tyrimą, skirtą ištirti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus, buvo sudaryta anketa ir išplatinta respondentams. Tokiu būdu stengtasi gauti visaverčius atsakymus, nes prieš pildant anketas buvo pateikiamas išsamus 7-10 min. instruktažas.

Apklausos anketa sudaryta iš dviejų pagrindinių dalių – įžangos ir turinio. Įžanga yra tekstinio pobūdžio. Joje trumpai paaiškinta, kokių tikslų atliekama apklausa bei aprašoma anketos pildymo tvarka. Turinį taip pat sudaro dvi dalys. Pirmą anketos turinio dalį sudaro klausimai, į kuriuos atsakydami respondantai priskiria save tam tikrai apklaustųjų grupei, siekiant užtikrinti tyrimo objektyvumą bei identifikuoti ir palyginti sociometrinius ir biometrinius respondentų duomenis. Antroje dalyje išdėstomi tiesioginio tipo uždari klausimai ir vienas atviras. Uždarąjo tipo atsakymais besibaigiantys klausimai yra tokie, kuriuose respondento prašoma pasirinkti vieną ar keletą atsakymų iš pateiktų variantų. Svarbiausias šio tipo klausimų privalumas yra tas, kad apklausos dalyvis, skaitydamas atsakymų alternatyvas, ilgai nesvarstydamas kaip jam aiškiau išsireikšti, gali pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymą. Šio pobūdžio klausimų dėka sukauptus duomenis bene patogiausiai apdoroti statistiniais metodais, apibrėžti tam tikras tendencijas. Atsakymai yra parinkti remiantis tiriamą tematiką, didžiausią dėmesį skiriant išsiaiškinti apklausos dalyvio nuomonę bei požiūrį į UAB „Telemarketing“ inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą bei vidinius veiksmus, skatinančius ir ribojančius inovatyvius mokymus. Taip pat pasitelktas vienas atviras klausimas, kuriuo norima išsiaiškinti preliminarią respondentų nuomonę apie inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo tobulinimą. Manoma, kad laisvas atsakymas leidžia išsiaiškinti nuomonių, vertinimų, nuotaikų dominantes: žmonės išsako tai, kas juos labiausiai jaudina, pažymi tai, kas dominuoja jų sąmonėje.

Stengtasi, kad klausimai anketoje būtų išdėstyti nuoseklia tvarka, atsižvelgiant į inovatyvių mokymų planavimo ir organizavimo sudedamąsias dalis. Apklausos anketos turinio klausimų grupės pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė. Apklauso anketos turinį sudarančių klausimų grupavimas

Klausimų grupės	Klausimų Nr.
Klausimai, apibūdinantys sociometrinius, biometrinius respondentų duomenis.	1-4
Klausimai, apibūdinantys UAB „Telemarketing“ vidinius veiksmus, skatinančius ir ribojančius inovatyvius mokymus.	5-12
Klausimai, apibūdinantys inovatyvių mokymų tikslų formulavimą.	13-17
Klausimai, apibūdinantys inovatyvių mokymų programos rengimą	18-19
Klausimas, apibūdinantis inovatyvių mokymų planų rengimą	20
Klausimas, apibūdinantis inovatyvių mokymų įgyvendinimą	21
Respondento rekomendacijos	22

Socialiniuose tyimuose svarbu yra žinoti, koks turėtų būti imties tūris, t.y., kuri populiacijos dalis naudojama statistiniams tyrimams. Kiekybinės apklauso imčiai sudaryti buvo naudojama reprezentatyvi tikimybinė atranka. Kadangi tyrimas savo pobūdžiu daugiau aprašomasis, būtinas atsitiktinės respondentų atrankos principo užtikrinimas, kuris leistų reprezentatyviai įvertinti tiriamo objekto charakteristikas, statistinį duomenų reikšmingumą ir patikimumą. Atsitiktinės tikimybinės atrankos pagrindai yra laikomos labiau patikimomis už tikslines, nes kiekvienas generalinės visumos narys turi galimybę pakliūti į imtį. Atsitiktinės atrankos taip pat leidžia apdorojant duomenis įvertinti jų patikimumą. Pasirinktas atrankos patikimumas – 95 proc., paklaida – 0,05. Tokie rodikliai kiekybiniuose tyimuose reprezentatyvumo požiūriu laikomi pakankamais.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: n - atrankos dydis;

Δ – paklaidos dydis (0,05);

N – generalinės visumos dydis.

Taigi atrankos dydis turėtų siekti 83 darbuotojus ($n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{104}}$). Atsižvelgiant į galimybes buvo apklausti 84 respondantai ir pagal jų atsakymus buvo atliekama duomenų analizė. Duomenų rinkimas truko nuo 2014 m. kovo 13 d. iki kovo 18 d. Surinktos informacijos apdorojimui naudojama SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programa. Tai apčiuopiamų finansinių išteklių nereikalaujantis ir neimlus laiko sąnaudoms vertinimo metodas. Juo naudojantis galima parengti aptariamoms įmonėms inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo analizę bei rekomendacinio pobūdžio informaciją tobulinimui. Kaip neigiamą šio metodo taikomumo bruožą pravartu paminėti, kad analitiniai duomenys labai priklauso nuo vertintojo kvalifikacijos. Šio veiksnio pasireiškimo

prielaidas stengiamasi sumažinti iki minimumo išsamiomis įvairių autorių specializuotos mokslinės literatūros studijomis.

Respondentų apžvalga. Respondentų buvo paprašyta atsakyti į 4 sociometrinius, biometrinius klausimus, pagal kuriuos UAB „Telemarketing“ darbuotojus galima suskirstyti į atskiras grupes pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas įmonėje ir darbo patirtį joje (9 lentelė).

9 lentelė. **Duomenys apie tyrime dalyvavusius respondentus**

Amžius						
18-25 m.		26-40 m.		41-55 m.	56 m. ir daugiau	
30,95%		30,95%		26,19%	11,91%	
Išsilavinimas						
Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis
2,4%	19%	15,5%	19%	13,1%	16,7%	14,3%
Pareigos						
Vadybininkas		Vyr. vadybininkas			Ekspertas	
75%		15,5%			9,5%	
Darbo patirtis įmonėje						
Iki metų		1-5 metus			6-10 metų	
42,9%		45,2%			11,9%	

Analizuodami 9 lentelę, matome, kad iš apklaustų UAB „Telemarketing“ darbuotojų didžiausią dalį procentais sudaro darbuotojai, kurių amžių grupės 18-25 metai ir 26-40 metų (po 30,95 proc.). Apklausoje dalyvavo po 19 proc. respondentų, turinčių vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Kiti apklausos dalyviai anketose nurodė, jog yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį (16,7 proc.), profesinį (15,5 proc.), aukštąjį universitetinį (14,3 proc.), nebaigtą aukštąjį (13,1 proc.) ir pagrindinį (2,4 proc.) išsilavinimą. Daugiausiai į anketos klausimus atsakinėjo vadybininkai (75 proc.), žymiai mažesne dalimi – vyr. vadybininkai (15,5 proc.) ir ekspertai (9,5 proc.). Net 45,2 proc. respondentų turi nuo 1 iki 5 metų patirtį įmonėje, 42,9 proc. apklaustųjų – iki metų, o 11,9 proc. – 6-10 metų.

3. INOVATYVIŲ MOKYMŲ PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO UAB „TELEMARKETING“ ANALIZĖ

3.1. Inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą skatinančių ir ribojančių veiksnių analizė UAB „Telemarketing“

3.1.1. Išorinių veiksnių, skatinančių ir ribojančių inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“, analizė

Inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas įmonėje „Telemarketing“ priklauso nuo išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių. Visų pirma, nuspręsta identifikuoti išorinius veiksnius, kurie daro įtaką šiems procesams. Taip pat aktualu identifikuotus veiksnius, suskirstyti į skatinančius ir ribojančius inovatyvius mokymus. Tokiu atveju įmonė galės plačiau susipažinti su galimybėmis ir grėsmėmis.

Politiniai – teisiniai veiksniai. Inovacijų politiką Lietuvoje formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldos institucijos (LR Seimas, LR Vyriausybė, ministerijos – daugiausia Ūkio bei Švietimo ir mokslo, apskričių administracijos ir savivaldybės) per įvairius teisės aktus, strategijas ir programas. Svarbu atsižvelgti ir į organizacijas, kurių veiklos kryptys orientuotos į paramos teikimą įmonėms ir organizacijoms, kuriančioms ir įgyvendinančioms inovacijas. Tokio tipo svarbiausios organizacijos Lietuvoje: Lietuvos inovacijų centras, Mokslo institutai, universitetai, Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, Nacionalinė regionų plėtros agentūra, Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, bankai. Inovacijų paramos paslaugas galima suskirstyti į šias pagrindines grupes: informavimas apie technologinę plėtrą, partnerių paieška, naujų technologijų paieška, inovacinių projektų finansavimas, technologinės konsultacijos, rinkodaros paslaugos, pagalba vykdant tyrimus, patentavimas ir licencijavimas.

Remiantis Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 m. programa (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2013), galima išskirti programos tikslus, kurie siejasi su inovatyvių mokymų planavimu ir įgyvendinimu:

1. Plėtojant naujas žinias ir jų taikymą, ugdyti inovatyvią visuomenę. Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:
 - Plėtoti aukšto lygio žinias, mokslinius tyrimus, eksperimentinės plėtros veiklą.
 - Švietimo ir aukštojo mokslo sistemoje ugdyti kūrybiškumą, verslumą, inovatyvumą ir rinkos poreikius atitinkančius praktinius įgūdžius ir kvalifikaciją.
 - Skatinti inovatyvaus verslo kūrimą, sudarant palankias sąlygas ir suteikiant žinių apie inovatyvaus verslo pradžia.
2. Didinti verslo inovacinį potencialą.

3. Skatinti vertės tinklų kūrimą, plėtrą ir jų tarptautiškumą. Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- Skatinti verslo ir mokslo bendradarbiavimą, žinių ir technologijų perdavimą.
- Skatinti klasterių plėtrą ir integraciją į tarptautinius vertės kūrimo tinklus.

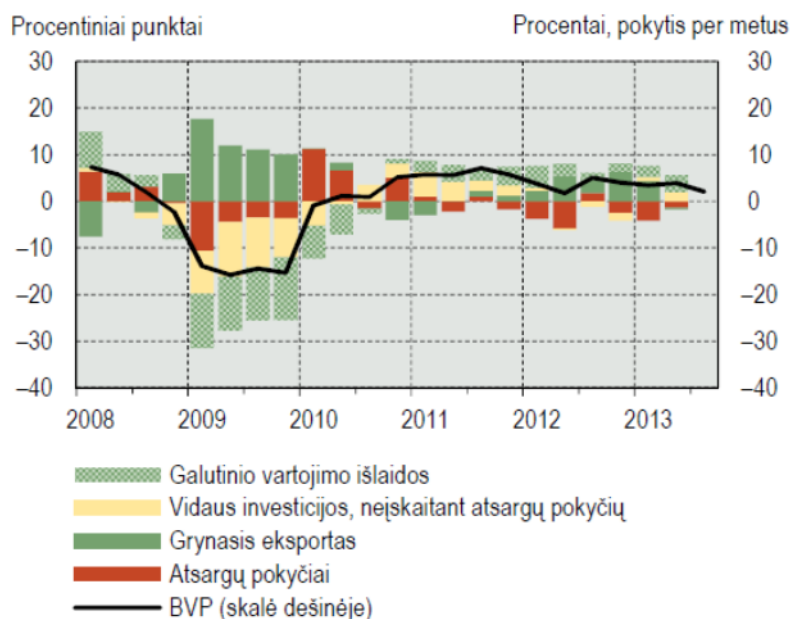
4. Didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje.

Paskutinis tikslas parodo, kad Lietuvoje vis dar nepakankamai aiškus inovacijų politikos teisinis reguliavimas, kuris turi didelę įtaką inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui. Viešosios įstaigos Viešosios politikos ir vadybos instituto ir asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ atliktose studijose buvo įvardyti šie inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo trūkumai: institucinė finansavimo sistema yra fragmentiška, gebėjimai išskaidyti; trūksta ekspertinės kompetencijos, patiriamosios funkcijos formuojant politiką; stebėsenos, vertinimo ir peržiūros funkcijos nėra sistemingai integruotos į inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo ciklą, trūksta aktyvesnio kitų ministerijų ar suinteresuotų institucijų įsitraukimo į inovacijų veiklos skatinimą. Nėra institucijų, kurios sistemingai atliktų stebėsenos ir analizės funkciją. Pavienius stebėsenos ir vertinimo elementus sudaro Ūkio ministerijos, Lietuvos inovacijų centro ir Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros veikla ir šiam tikslui skirti užsakomųjų tyrimų rezultatai. Tokie tyrimai leidžia patenkinti informacijos poreikius, tačiau neprideda prie sistemingo inovacijų politikos tobulinimo proceso. Inovacijų politiką įgyvendinančios ir inovacijų paramos paslaugas teikiančios institucijos turi veiksmingai prisidėti prie inovacijų politikos įgyvendinimo. Remiantis Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro ir uždarnosios akcinės bendrovės „Vision Analytics“ atliktais tyrimais ir išanalizavus įstaigų, dalyvaujančių įgyvendinant inovacijų politiką, teikiamas paslaugas, būtina vengti teikiamų paslaugų dubliavimo ir optimizuoti politikos įgyvendinimą, siekiant veiksmingo šių įstaigų darbo.

Taigi Lietuvos politinė–teisinė aplinka kol kas yra silpnoji pusė planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus, tačiau imtasi priemonių ir nustatyti strateginiai tikslai, orientuoti į inovacinės veiklos skatinimą ir inovacijų politikos formavimo ir efektyvumo didinimą.

Ekonominiai veiksniai. Remiantis Lietuvos ekonomikos apžvalga (Lietuvos bankas, 2013), 2013 m. Lietuvos ekonomika augo. Tai leido dar labiau sumažinti atotrūkį nuo potencialiojo BVP, šiuo metu sudarantį šiek tiek daugiau nei 0,5 proc. (10 pav.). Numatoma, kad 2014 m. realusis BVP padidės 3,5 proc. Spartų šalies ekonomikos plėtros tempą lėmė atsigaunanti vidaus paklausa, ji nusiųs mažėjusią grynojo eksporto įtaką BVP augimui. Stiprėjanti vidaus paklausa turėtų būti svarbus ekonomikos augimo veiksnys ir 2014 m. Tai Lietuvos ekonomikai leistų ir toliau augti vienu sparčiausių tempų ES. Reikėtų paminėti, kad privačiam vartojimui teigiamą įtaką daro pagerėjusi namų ūkių finansinė padėtis (padidėjo darbo ir turto pajamos). Prie šių pajamų prisideda pakeltas minimalusis darbo užmokestis, paveikęs bemaž penktadalio samdomų darbuotojų pajamas. Dėl tokio

minimaliojo darbo užmokesčio pasikeitimo vidutinis darbo užmokestis padidėjo beveik 2 proc. Palankų poveikį privačiam vartojimui turi ir tai, kad mažai kyla kainos. Dėl to realiosios disponuojamosios pajamos mažai atsilieka nuo nominaliųjų.



10 pav. Išlaidų metodu įvertinto realiojo BVP kaitos veiksniai

Šaltinis: Lietuvos bankas, 2013.

Jau kelerius metus didėjantis ūkio aktyvumas skatina įmones investuoti. Investicijų poreikis ypač juntamas pramonėje, kur gamybos pajėgumų panaudojimo lygis kyla toliau ir viršija šio rodiklio vidurkį, skaičiuojamą naudojant duomenis nuo jų rinkimo pradžios. Šiame ūgtelėjo investicijos į mašinas ir įrenginius, o tai prisidėjo prie visuminių išlaidų kilimo. Kadangi poreikis yra, šios investicijos turėtų didėti ir artimiausioje ateityje. Išaugo ir kai kurios kitos investicijos, tačiau ne visos turėtų augti ir toliau. Pavyzdžiui, jau netrukus gali nebedidėti ar net sumažėti šiais metais daugiau nei 40 proc. padidėjusios investicijos į transporto priemones. Šiame augimas iš dalies sietinas su pervežimo įmonių lūkesčiais, kad kitais metais, įsigaliojus griežtesniems aplinkosaugos reikalavimams, vežimui reikalingos transporto priemonės brangs. Bendrą investicijų kaitą reikšmingai turėtų paveikti valstybės investicijos. Jos kurį laiką nedidėjo, bet jei išlaidos tokioms investicijoms, kaip numatyta valstybės investicijų programoje, bus didinamos, šios investicijos padidės.

Taigi, įvertinus ekonominę situaciją Lietuvoje, galima teigti, kad ji pamažu atsigauna ir auga. Kelerius metus didėjantis ūkio aktyvumas skatina įmones investuoti. O investavimo sritis gali būti nukreipta į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą.

Technologiniai veiksniai. Remiantis Europos skaitmeninė darbotvarkė (Europos Komisija, 2010), informacinės ir ryšių technologijos skatina vertės kūrimo ir augimo procesus visuose ekonomikos sektoriuose. Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 m. programoje (Lietuvos Respublikos

Vyriausybė, 2013) nurodyta, jog informacinės ir ryšių technologijos turi didžiulį poveikį technologijų ir inovacijų sklaidai skirtinguose sektoriuose Lietuvoje. Informacinių ir ryšių technologijų spendimai plačiai naudojami elektroninėje bankininkystėje, sveikatos apsaugos, transporto, švietimo ir kitų sektorių informacinėse sistemose. Nors Lietuvoje informacinių ir ryšių technologijų sektoriuje tiesiogiai sukuriama 2,2 proc. BVP (2011 m.), o ES – 5 proc. BVP, tačiau šio sektoriaus indėlis į bendrą produktyvumo augimą yra daug didesnis dėl jam būdingos dinamikos, inovacijų ir įtakos kitų sektorių pokyčiams.

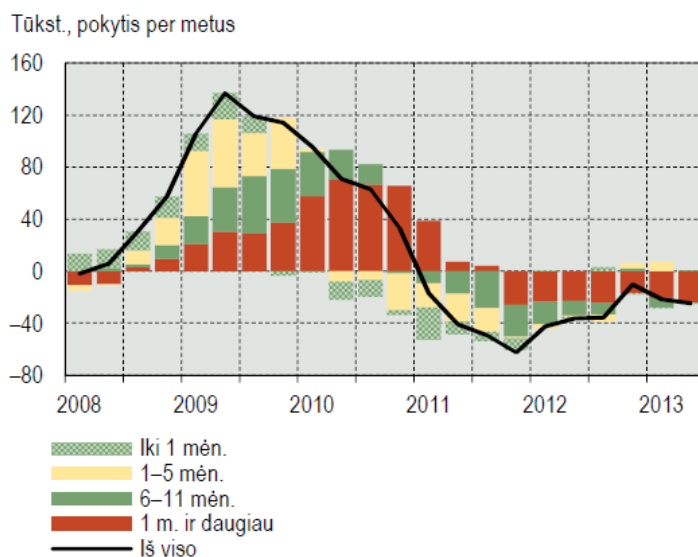
Vis dėlto nors Lietuva pasižymi aukštos kvalifikacijos žmogiškaisiais ištekliais, kurie Inovacijų sąjungos švieslentėje įvardijami kaip sąlyginė Lietuvos stiprybė, Lietuvos verslo atstovai pasigenda technologijas išmanančių, produkto gamybos ir verslo technologinių žinių turinčių, produkto gyvavimo ir inovacijų ciklą valdyti gebančių specialistų. Siekiant užtikrinti darbo jėgos kvalifikacijos atitiktį darbo rinkos poreikiams, padėti įmonėms reaguoti į rinkos pokyčius ir stiprinti jų inovacinius gebėjimus, ypatingas dėmesys bus skiriamas bendrojo lavinimo, profesinio mokymo ir studijų programoms bei procesui tobulinti, sudarant sąlygas tokiai techninės kūrybos, verslumo ir techninių gebėjimų ugdymo sistemai, kurioje, be švietimo institucijų, dalyvautų ir verslo įmonės bei jų asocijuotos struktūros. Privačios švietimo iniciatyvos – vienas iš būdų užpildyti formalios švietimo sistemos spragas ir yra gera terpė rasti naujoms mokymosi formoms, turiniui ir inovatyvumui. Be to, reikia nustatyti turimas kompetencijas ir jų poreikį, diegiant technologinių ir inovacinių kompetencijų pasiūlos ir poreikio stebėsenos sistemas.

Taigi techninės UAB „Telemarketing“ aplinkos negalima vertinti teigiamai. Nors ir techninė pažanga spartėja, tačiau susiduriama su iššūkiais: stoka technologijas išmanančių, verslo technologinių žinių, turinčių specialistų, nepakankamas kompiuterinio raštingumo lygis. Tai yra ribojantis veiksnys inovatyvių mokymų planavime ir įgyvendinime.

Socialiniai – rinkos veiksniai. Kadangi analizuojami inovatyvūs mokymai, tai rinkos veiksniais gali būti identifikuojama darbuotojų pasiūla ir paklausa, vidinė konkurencija rinkoje. Remiantis Lietuvos ekonomikos apžvalga (Lietuvos bankas, 2013), mažėjant ilgalaikių bedarbių skaičiui, nedarbo lygis Lietuvoje toliau krinta (11 pav.). 2013 metų antrąjį ketvirtį nedarbo lygis buvo 11,7 proc. – 1,6 proc. punkto mažesnis nei prieš metus. Jau kurį laiką gana sparčiai mažėja jaunimo nedarbas, pastaruoju metu – ir ilgalaikis nedarbas. Būtent mažėjantis ilgalaikių bedarbių, t. y. asmenų, neturinčių darbo ilgiau nei metus, skaičius daugiausia ir lėmė nedarbo lygio kryptį pirmąjį pusmetį. Tokia nedarbo raida vertintina nevienareikšmiškai: labiau tikėtina, kad ilgalaikiai bedarbiai ne įsidarbino, o pasitraukė iš darbo rinkos. Labiausiai sumažėjo asmenų, neturinčių darbo labai ilgai, t. y. ilgiau nei dvejus metus, taigi sunku tikėtis, kad jie įsidarbino.

Pokyčiai matomi ir darbo užmokesčio srityje - padidintas minimalusis darbo užmokestis lemia spartesnį darbo užmokesčio kilimą. 2013 m. pirmąjį pusmetį darbo užmokestis per metus paaugo 4,5

proc. – tai beveik dvigubai daugiau nei 2012 m. vidurkis. Kadangi privačiajame sektoriuje net apie penktadalis visą darbo laiką dirbančių darbuotojų iki minimaliojo darbo užmokesčio pakėlimo gaudavo 1 000 Lt arba mažesnę darbo atlygį, o valstybiniame sektoriuje tokių darbuotojų dalis buvo per pusę mažesnė, darbo užmokestis privačiajame sektoriuje paaugo sparčiau.



11 pav. Bedarbiai pagal nedarbo trukmę

Šaltinis: Lietuvos bankas, 2013.

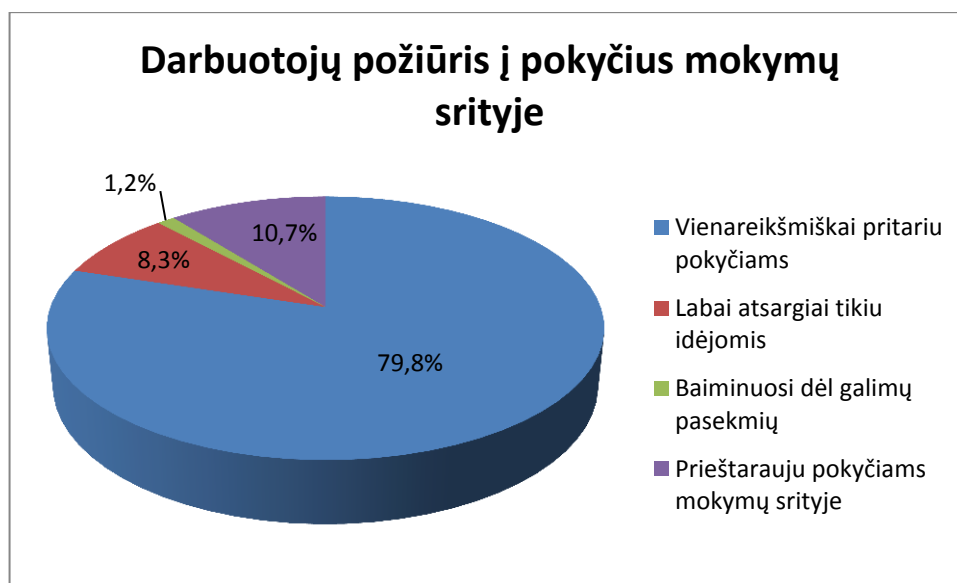
Verta apžvelgti ir rodiklius, kurie susiję su žmogiškaisiais ištekliais ir švietimo sistema. Remiantis apžvalga The Global Innovation Index 2013 (Cornell University ir kt., 2014), Lietuvos švietimo ir mokslinių tyrimų lygį apibūdinantys 2013 m. rodikliai yra palyginti aukšti (35 vieta iš 142 valstybių). Lietuva pasižymi aukštos kvalifikacijos žmogiškaisiais ištekliais, 20 vieta Lietuvai skiriama pagal išsilavinimo lygio rodiklius. Tačiau šis žinių, mokslo, gyventojų kūrybiškumo, verslumo ir inovatyvumo potencialas vis dar išnaudojamas per mažai. Didelę įtaką kūrybingumo, verslumo ir inovatyvumo plėtrai turi švietimo ir aukštojo mokslo sistema. Remiantis komunikatu Veiksmų planas „Verslumas 2020“ (Europos Komisija, 2013), yra pabrėžiama verslumo ugdymo ir mokymo visais lygiais svarba, taip pat tai, kad verslumo mokslo žinios, įgytos mokymosi įstaigose, padeda suformuoti pagrindinius įgūdžius ir nuostatas, kurios svarbios vystant verslą. Programa siekiama skatinti vaikų ir jaunimo sudominimą inovacijų veikla jau ankstyvosiose švietimo pakopose. Švietimo ir aukštojo mokslo sistema suteiks ne tik verslo vadybos, technologijų, inovacijų žinių, bet ir parengs jaunimą nuolatinei kūrybinei veiklai, mokys savarankiškai spręsti iškilusias problemas ir perduoti savo žinias kitiems. Programa bus siekiama kelti Lietuvos inovacijų kultūrą ne tik švietimo ir aukštojo mokslo sistemoje, bet ir visuomenėje kuriant palankią su inovacijomis susijusių žinių sklaidos terpę, įtraukiant techninių polinkių turinčius vaikus ir jaunimą į praktinę techninės kūrybos veiklą, skleidžiant žinias apie pažangias technologijas, inovacijas ir jų naudą visuomenei, kurios prisidėtų prie vertybinių nuostatų, skatinančių vykdyti inovacinę veiklą, formavimo.

Socialinė ir rinkos aplinka vertinama gan palankiai ir galėtų būti priskiriama prie veiksnų, skatinančių inovatyvių mokymų įgyvendinimą. Darbo pasiūla vis dar viršija darbo paklausą, todėl įmonė „Telemarketing“ gali išsirinkti darbuotojus turinčius aukštas kompetencijas ir imlius inovatyviems mokymams. Be to, Lietuva pasižymi aukštos kvalifikacijos žmogiškaisiais ištekliais. Taip pat imtasi priemonių ir parengtos programos, kurios kurtų žinių sklaidos terpę, palankią inovacijoms ir inovatyviems mokymams.

3.1.2. Vidinių veiksnų, skatinančių ir ribojančių inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“, analizė

Siekiant identifikuoti vidinius veiksnus, kurie daro įtaką inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui įmonėje „Telemarketing“, buvo atliktas tyrimas. Jo pagalba buvo norima identifikuoti veiksnus, kurie skatina ir kurie riboja inovatyvius mokymus. Taigi įmonė galės plačiau susipažinti su savo stiprybėmis ir silpnybėmis.

Atliekant apklausą, visų pirma, buvo siekta išsiaiškinti, koks yra darbuotojų požiūris į pokyčius mokymų srityje. Respondentai turėjo pasirinkti labiausiai jų atsakymą atitinkantį variantą (12 pav.).



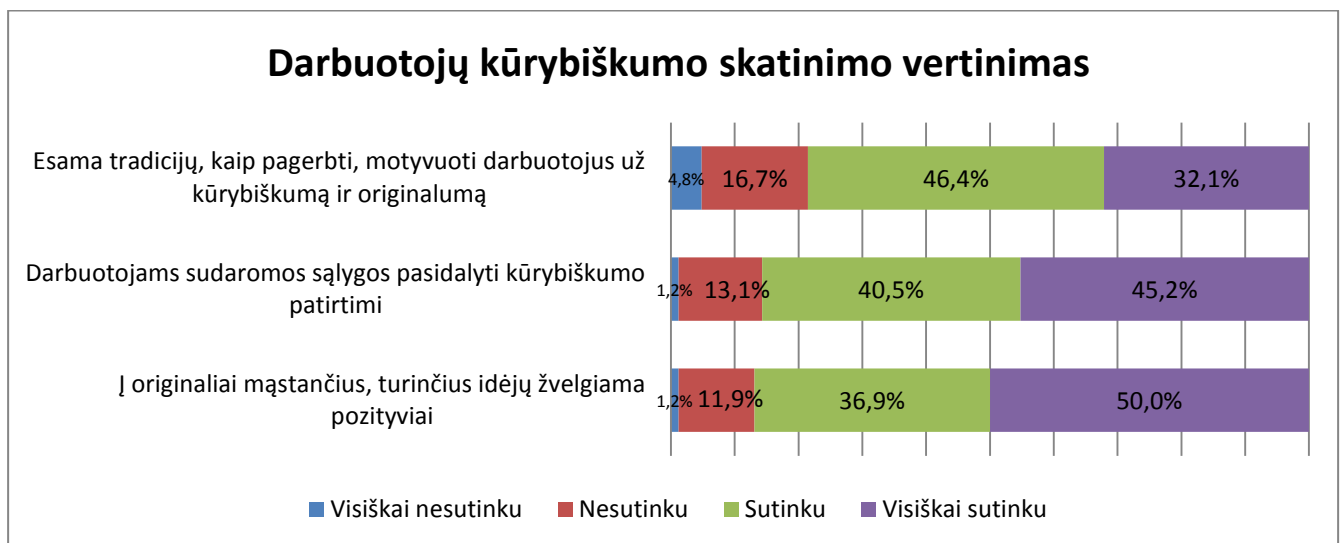
12 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūris į pokyčius mokymų srityje

Didžioji dalis įmonės darbuotojų teigia, kad jie vienareikšmiškai pritaria pokyčiams (79,8 proc.). Likusieji nurodė, kad prieštarauja pokyčiams, kurie yra orientuoti į mokymų sritį (10,7 proc.) ir kad labai atsargiai tiki idėjomis (8,3 proc.). Vienas respondentas įvardijo, kad baiminasi dėl galimų pasekmių. *Taigi nors ir dominuoja teigiamas požiūris į naujoves ir naujas idėjas, tačiau dalis darbuotojų joms nepritaria ir prieštarauja.* D. Klimas ir J. Ruževičius apibendrinę pokyčių vadybos mokslinę literatūrą padarė išvadą (Klimas, Ruževičius, 2009), kad būsimiems pokyčiams vienareikšmiškai pritaria tik 10-15 proc. organizacijos narių, 20 proc. - atsargiai tiki idėja, 40 proc. - baiminasi dėl galimų pasekmių, o likusieji - prieštarauja. Taip pat jie nurodo, kad vadovas,

ruošdamasis pokyčių įgyvendinimui, privalo suburti aplink save palaikančiųjų koaliciją. *Taigi įmonėje „Telemarketing“ prieštaraujančių pokyčiams darbuotojų skaičius neviršija kritinio, vadovas laisvai gali suburti koaliciją ir kreiptis į darbuotojus, kurie vienareikšmiškai pritaria pokyčiams.*

Toliau apibendrinami svarbiausi inovatyviems mokymams palankios organizacijos kultūros bruožai: kūrybiškumas, klaidų vertinimas, iniciatyvumas ir komandinis darbas, ir analizuojama, ar vidiniai veiksniai skatina ar riboja inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą.

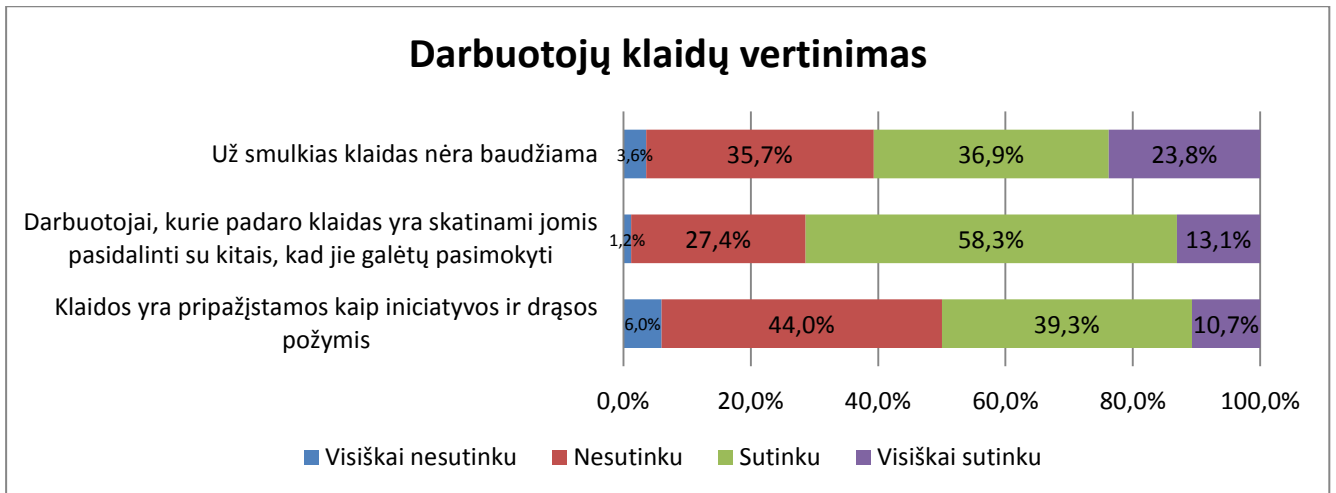
Respondentų prašyta įvertinti pateiktus teiginius, kurie buvo orientuoti į darbuotojų kūrybiškumo skatinimą (13 pav.). Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų visiškai sutinka (50 proc.) ir sutinka (36,9 proc.), jog jų įmonėje į originaliai mėstančius žvelgiama pozityviai. Kiek mažiau teigiamo vertinimo sulaukė teiginys apie kūrybiškai ir originaliai mėstančių darbuotojų pagerbimą, motyvavimą už inovatyvumą, originalumą (visiškai su teiginiu sutiko 32,1 proc. respondentų, sutiko – 46,4 proc.). Taip pat darbuotojai pripažįsta, jog jiems sudaromos sąlygos pasidalyti kūrybiškumo patirtimi (visiškai su teiginiu sutiko 45,2 proc. respondentų, sutiko – 40,5 proc.). Vis dėl to, buvo darbuotojų, kurie neigiamai pasisakė apie anksčiau įvardintus teiginius.



13 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų kūrybiškumo ir kūrybinio mąstymo skatinimo vertinimas

Taigi kaip teigiamą sritį reikėtų išskirti darbuotojų skatinimą už kūrybiškumą ir originalumą.

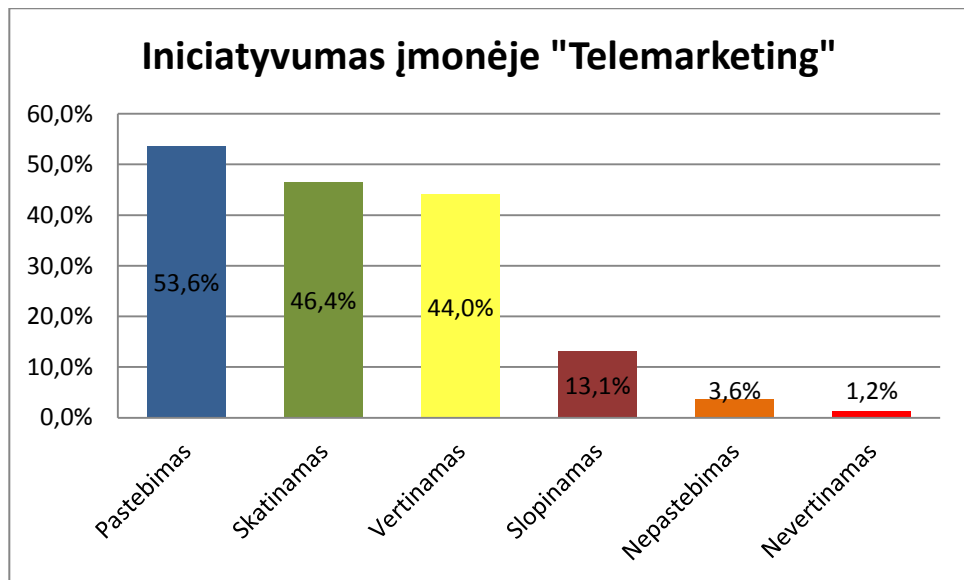
Norint paanalizuoti, kaip klaidos vertinamos įmonėje „Telemarketing“ buvo paprašyta respondentų įvertinti pateiktus teiginius (14 pav.)



14 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų klaidų vertinimas

Dauguma darbuotojų teigė, kad darbuotojai, kurie padaro klaidas, yra skatinami pasidalinti jomis su kitais, kad kiti galėtų pasimokyti (visiškai su teiginiu sutiko 13,1 proc. respondentų, sutiko – 58,3 proc.). Pusę darbuotojų (50 proc.) teigia, kad klaidos yra pripažįstamos kaip iniciatyvos ir drąsos požymis, taigi darbuotojai šiuo klausimu vieningi ir jų požiūriai sutampa. Atkreiptinas dėmesys, kad net 39,3 proc. respondentų paminėjo (visiškai su teiginiu nesutiko 3,6 proc. respondentų, nesutiko – 35,7 proc.), kad įmonėje baudžiama už smulkias klaidas. *Tai rodo, kad įmonėje galimas ir rizikos neapskaičiavimo, ir klaidų nenumatymo neigiamas poveikis – tai vertinama neigiamai, už tai yra baudžiama, šis atsakymas rodo galimybę, kad jei bus suklysta mokymų procese, tai nebus palankiai įvertinta.*

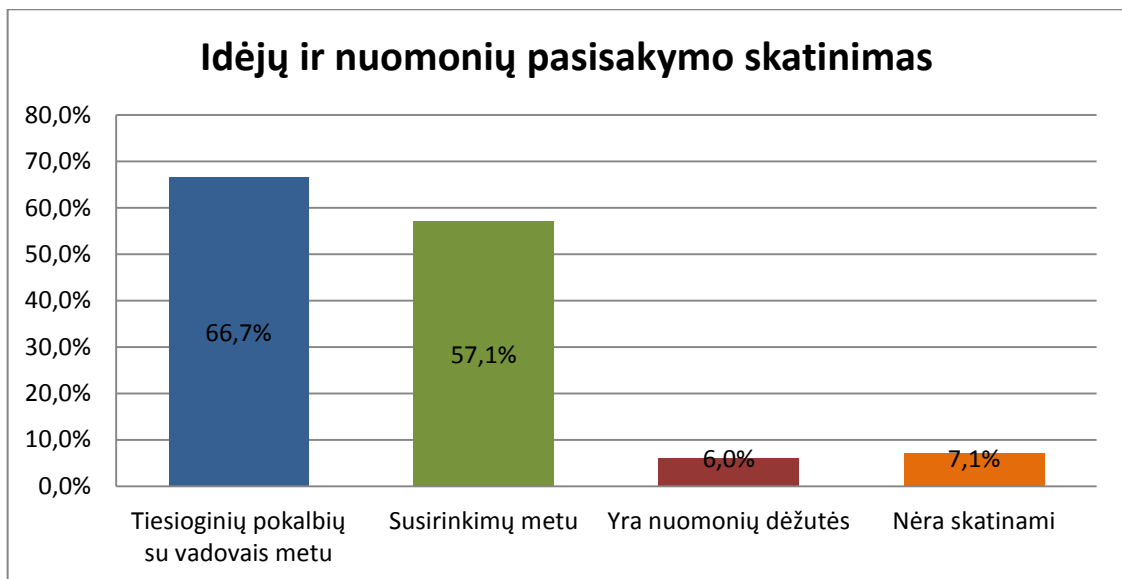
Aštuntasis ir devintasis anketos klausimai buvo orientuoti į iniciatyvumo galimybes UAB „Telemarketing“ (15 ir 16 pav.). Bendrai į klausimą, kaip vertinamas iniciatyvumas įmonėje, didžioji dalis respondentų atsakė teigiamai, t.y. jie įvardijo, kad iniciatyvumas yra pastebimas (53,6 proc.), skatinamas (46,4 proc.) ir vertinamas (44 proc.). Likusieji respondentai mano, kad iniciatyvumas įmonėje slopinamas (13,1 proc.), nepastebimas (3,6 proc.) ir nevertinamas (1,2 proc.).



Respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis variantus

15 pav. Iniciatyvumo vertinimas įmonėje UAB „Telemarketing“

Taip pat buvo domėtasi, kaip organizacijoje darbuotojai yra skatinami išreikšti nuomones bei idėjas dėl inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo (16 pav.).



Respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis variantus

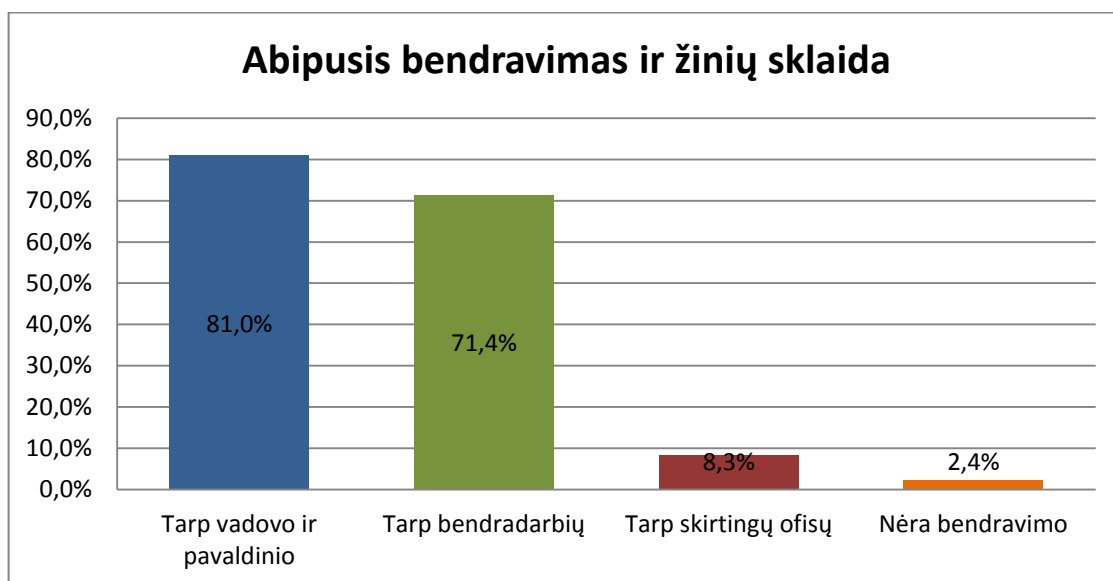
16 pav. Būdai, kaip įmonėje „Telemarketing“ darbuotojai skatinami pateikti nuomones dėl inovatyvių mokymų

16 pav. parodo, kad organizacijoje darbuotojai yra skatinami pateikti naujas idėjas ir nuomonę dėl inovatyvių mokymų pokalbio su vadovu metu (66,7 proc.), susirinkimų metu (57,1 proc.) ir nuomonių dėžučių pagalba (6 proc.). Verta atkreipti dėmesį, kad 7,1 proc. respondentų įvardijo, kad jie nėra skatinami pateikti savo nuomonės. *Akivaizdu, jog įmonėje darbuotojai skatinami teikti idėjas, nuomonę ir rodyti iniciatyvą inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesuose. Tai gi vyrauja*

iniciatyvumui palanki aplinka (yra galimybė idėjas pateikti tiesioginių pokalbių su vadovais ar susirinkimų metu, taip pat yra nuomonių dėžutės) ir darbuotojai savo noru siūlo naujas idėjas.

Dešimtajame klausime buvo prašyta respondentų atsakyti, ar įmonėje „Telemarketing“ pasitelkiamas komandinis darbas planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus. 53,6 proc. apklaustųjų įvardijo, jog įmonė pasitelkia komandinį darbą, 20,2 proc. – kartais, 17,9 proc. – nepasitelkia ir 8,3 proc. respondentų nežinojo atsakymo. Be to, vadovas tariasi su pavaldiniais prieš priimdamas sprendimą, susijusį su inovatyvių mokymų planavimu ir įgyvendinimu (taip teigė 40,5 proc. respondentų) arba sprendimą priima bendrai su pavaldiniais (taip teigė 32,1 proc. respondentų). 15,5 proc. respondentų akcentavo, jog vadovas priima sprendimus pats, pasikliaudamas savo patirtimi, o 11,9 proc. – pasikliaudamas nusistovėjusia tvarka. *Atsakymai rodo, kad šiuo klausimu respondentų atsakymai nėra vieningi, todėl įmonei reikėtų atkreipti dėmesį ir peržvelgti, kokią naudą inovatyvių mokymų planavimu ir įgyvendinimui gali suteikti komandinis darbas ir kaip geriausiai panaudoti darbuotojų potencialą.*

UAB „Telemarketing“ darbuotojų buvo pasiteirauta, ar įmonėje atviras ir garbingas abipusis bendravimas ir žinių sklaida (17 pav.).



Respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis variantus

17 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų abipusio bendradarbiavimo įmonėje vertinimas

81 proc. respondentų mano, kad įmonėje „Telemarketing“ atviras ir garbingas abipusis bendravimas ir žinių sklaida yra tarp vadovo ir pavaldinio. 71,4 proc. respondentų išskyrė atvirą bendravimą tarp bendradarbių. Tik 8,3 proc. respondentų bendravimą ir žinių sklaidą tarp ofisų įvertino kaip garbingą ir atvirą. 2 respondentai nurodė, kad įmonėje „Telemarketing“ nėra bendravimo.

Taigi įmonėje „Telemarketing“ susiformavusi kultūra palanki bendravimui tarp vadovo ir pavaldinio bei tarp bendradarbių. Efektyvesniam inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui būtų aktualu sukurti galimybę bendradarbiauti ir skirtingiems ofisams, dirbantiems su tuo pačiu projektu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad veiksniai, skatinantys inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą – tai palanki pokyčiams, kūrybiškumui, iniciatyvumui aplinka, skatinimo sistema, atvira garbinga abipusio bendravimo kultūra (išskyrus žinių sklaidą tarp ofisų). O veiksniais ribojančiais inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą galėtų būti išskirti:

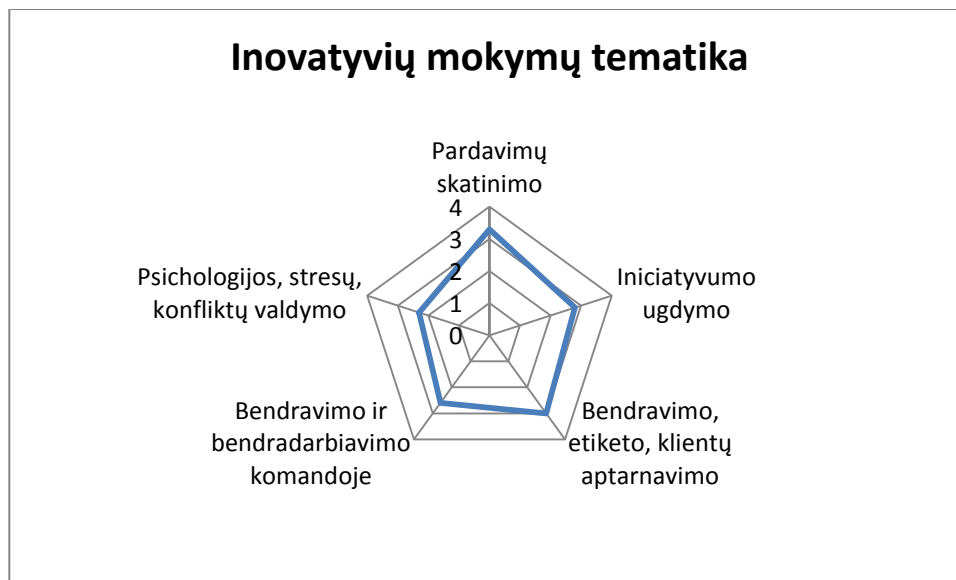
- Neigiamas klaidų vertinimas ir bausmės už jas;
- Neišnaudotas komandinio darbo potencialas;
- Bendravimo kultūros ir žinių sklaidos ofisų lygmeniu nebuvimas.

Į šias sritis įmonei „Telemarketing“ reikėtų atkreipti dėmesį ir analizuojant kokiomis priemonėmis būtų efektyviausia gerinti inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, aktualu pasinaudoti tyrimo metu identifikuotais privalumais ir pašalinti trūkumus.

3.2. UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrio į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą įvertinimas

Išplatinta anketa buvo siekta ne tik identifikuoti veiksnius, kurie skatina ir riboja inovatyvius mokymus, bet taip pat ištirti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus. Būtent į tai ir buvo orientuoti likę anketos klausimai.

Respondentų buvo pasiteirauta, kaip dažnai jų įmonėje buvo vykdomi inovatyvūs mokymai nurodyta tematika skalėje nuo vieno iki keturių (kur vienetą reiškia niekada, o keturi – visada) (18 pav.).



18 pav. Inovatyvių mokymų tematika įmonėje „Telemarketing“

18 pav. pastebime, kad respondentai įvardijo, jog retai arba dažnai turėjo inovatyvius mokymus nurodyta tematika (buvo paimtas atsakymų vidurkis). Darbuotojai dažnai turėjo mokymus šia tematika: pardavimų skatinimo (3,3), bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo (3,0), iniciatyvumo

ugdymo (2,8), bendravimo ir bendradarbiavimo komandoje (2,6). Psichologijos, stresų, konfliktų valdymo inovatyvių mokymų darbuotojai turėjo retai (2,3).

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, kaip dažnai respondentų darbe reikalingos išvardintos kompetencijos (skalė nuo vieno iki keturių, kur vienetas reiškia niekada, o keturi – visada) (19pav.).



19 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojams reikalingos kompetencijos

Atlikus darbuotojams įmonėje reikalingų gebėjimų analizę paaiškėjo, kad respondentai mano, jog visi įvardinti gebėjimai yra dažnai arba visada reikalingi darbe (buvo paimtas atsakymų vidurkis). Kaip pastebime 19 pav., kaip visada reikalingus gebėjimus darbuotojai įvardino orientaciją į klientą (3,8), pasitikėjimą savimi (3,8), orientavimąsi į pasiekimus (3,7), informacijos siekimą (3,6), savikontrolę (3,6) ir iniciatyvumą (3,5). Darbas komandoje ir bendradarbiavimas buvo įvardintas kaip dažnai reikalingas gebėjimas (3,3). *Taigi didelę reikšmę darbuotojai teikia bendriesiems gebėjimams, kurie yra įgimti ir ugdomi visą gyvenimą (bendravimo, pasitikėjimo savimi, savikontrolės, iniciatyvumo). Taip pat svarbūs ir vadybinės veiklos atlikimo gebėjimai (orientavimasis į pasiekimus, informacijos siekimo, komandinio darbo).*

Taip pat UAB „Telemarketing“ darbuotojų buvo pasiteirauta, kaip jie vertina savo kompetencijas 5 balų vertinimo skalėje (vienas reiškia labai blogai, o penki – labai gerai) (20pav.).



20 pav. UAB „Telemarketing“ darbuotojų kompetencijų įsivertinimas

Darbuotojams įsivertinus savo kompetencijų lygį, paaiškėjo, kad respondentai mano, jog jų turimi gebėjimai yra geri (buvo paimtas atsakymų vidurkis). Kaip pastebime 20 pav., darbuotojų gebėjimai pagal įsivertinimo lygį pasiskirstė taip: orientacija į klientą (4,1), informacijos siekimas (4,1), savikontrolė (4,0), pasitikėjimas savimi (4,0), darbas komandoje ir bendradarbiavimas (3,9), orientavimasis į pasiekimus (3,8), iniciatyvumas (3,7), poveikis ir įtaka (3,7).

Išsamesnei analizei, vertėtų paanalizuoti respondentų nuomonių sąsajas, orientuotas į 3 klausimus:

1. Kaip dažnai įmonėje yra vykdomi mokymai konkrečia tematika?
2. Kaip dažnai darbe reikalingos nurodytos kompetencijos?
3. Kaip vertinate savo kompetencijas?

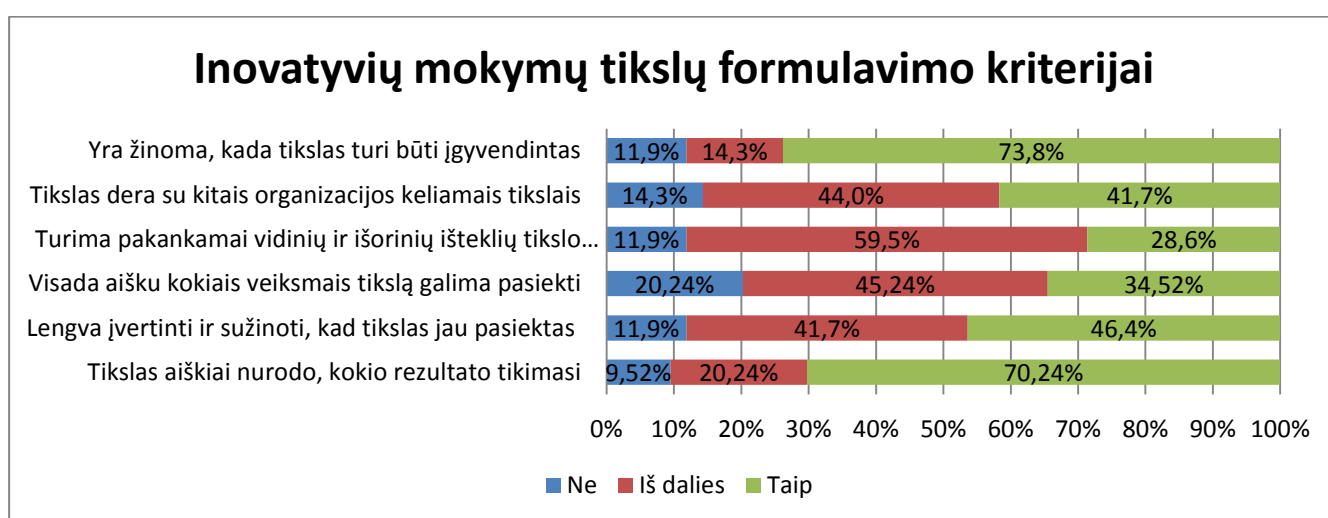
Susisteminti duomenys pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Inovatyvių mokymų poreikio ir tematikos palyginimas

Bendrieji gebėjimai	Reikalingumas darbe	Kompetencijų vertinimas	Inovatyvių mokymų tematika	Mokymų dažnumas
Orientavimasis į pasiekimus	Visada	Gerai	Pardavimų skatinimo	Dažnai
Iniciatyvumas	Visada	Gerai	Iniciatyvumo ugdymo	Dažnai
Informacijos siekimas	Visada	Gerai		
Orientacija į klientą	Visada	Gerai	Bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo	Dažnai
Poveikis ir įtaka	Visada	Gerai		
Darbas komandoje ir bendradarbiavimas	Dažnai	Gerai	Bendravimo ir bendradarbiavimo komandoje	Dažnai
Savikontrolė	Visada	Gerai	Psichologijos, stresų, konfliktų valdymo	Retai
Pasitikėjimas savimi	Visada	Gerai		

Analizuojant 10 lentelę, pastebima, jog *poreikis savikontrolės ir pasitikėjimo savimi kompetencijoms yra didelis, tačiau inovatyvūs mokymai psichologijos, stresų, konfliktų valdymo tematika vykdomi retai. Tai vienintelis ryškus neatitikimas lyginant mokymų poreikį ir tematiką. Taip pat galima įvardinti, jog inovatyvūs mokymai pardavimų skatinimo, iniciatyvumo ugdymo, bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo tematika galėtų būti vykdomi dažniau. Tokiu atveju darbuotojai galėtų nurodyti, kad šie mokymai vyksta visada ir tai sutampa su jų poreikiais (kompetencijų, kurios siejasi su šiais mokymais, darbe reikia visada). Yra tikimybė, kad padažnėjus šiems mokymams, padidės darbuotojų kompetencijų lygis ir darbuotojai jį galės įvertinti kaip labai gerą.*

Toliau anketos klausimai buvo orientuoti į inovatyvių mokymų tikslų formulavimą. Siekta išsiaiškinti, ar keliami tikslai atitinka SMART kriterijaus principus (21 pav.).



21 pav. **Inovatyvių mokymų tikslų formulavimo kriterijai** įmonėje „Telemarketing“

Kaip pastebime 21 pav., dauguma tyrime dalyvavusių respondentų teigia, kad yra žinoma, kada tikslas turi būti įgyvendintas (73,8 proc.). Šiek tiek mažiau teigiamo vertinimo sulaukė teiginys, jog tikslas aiškiai nurodo, kokio rezultato tikimasi (70,24 proc.). Kitiems teiginiams nepritarta arba jie tik iš dalies atitinka kriterijus, keliamus inovatyvių mokymų tikslų formulavimui. *Vadinasi, keliami tikslai nėra pamatuojami, pasiekiami ir realistiški. Tai sritis, į kurią įmonė turėtų atsižvelgti ir patobulinti.*

Septynioliktajame klausime buvo prašyta respondentų atsakyti, kas įmonėje „Telemarketing“ iškelia inovatyvių mokymų tikslus. 70,2 proc. apklaustųjų įvardijo, jog tikslus iškelia vadovas, o 28,6 proc. respondentų nurodė, kad tikslus bendrai iškelia vadovas su darbuotoju. Vienas respondentas pasirinko atsakymą „kita“ ir nurodė, kad inovatyvių mokymų tikslus iškelia vadovybė. *Atsakymai neatitinka anksčiau nagrinėtos teorijos, kur teigiama, kad reikia sudaryti sąlygas tikslus išsikelti darbuotojui bendrai su vadovu (žr. 1.4.1. Inovatyvių mokymų planavimo etapai organizacijoje), todėl įmonei reikėtų patobulinti tikslų formulavimo praktiką.*

Aštuonioliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kokios inovatyvių mokymų formos taikomos įmonėje ir kaip esama situacija atitinka darbuotojų pageidavimus.

11 lentelėje pateikti gauti rezultatai.

11 lentelė. **Inovatyvių mokymų formos, taikomos UAB „Telemarketing“**

Inovatyvių mokymų formos	Taikomos	Netaikomos
Savarankiškas mokymasis	91,7%	8,3%
Komandinis mokymas	88,1%	11,9%
Mentorystė	42,9%	57,1%
Besimokanti organizacija	46,4%	53,6%

Kaip pastebime 11 lentelėje, įmonėje „Telemarketing“ dominuoja savarankiškas mokymasis, komandinis mokymas. O tokios inovatyvių mokymų formos kaip besimokanti organizacija ir mentorystė yra labiau netaikomos įmonėje nei taikomos. Aktualu plačiau panagrinėti, kokie yra darbuotojų norai, orientuoti į inovatyvių formų taikymą (12 lentelė).

12 lentelė. **Inovatyvių mokymų formų rangavimas pagal darbuotojų pageidavimus**

Nr.	Inovatyvių mokymų formos	Taikomos, tačiau nenorėčiau, kad būtų (respondentų sk.)	Netaikomos, tačiau norėčiau, kad būtų (respondentų sk.)	Skirtumas (norėčiau – nenorėčiau)
1.	Mentorystė	2	34	32
2.	Besimokanti organizacija	2	20	18
	Savarankiškas mokymasis	2	6	4
	Komandinis mokymas	3	4	1

Taigi darbuotojai pageidauja, kad mentorystė ir besimokanti organizacija būtų taikomos organizacijoje. Įmonei vertėtų atsižvelgti į tokių darbuotojų nuomonę.

Devynioliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kokie inovatyvių mokymų metodai taikomi įmonėje ir kaip esama situacija atitinka darbuotojų pageidavimus.

13 lentelėje pateikti gauti rezultatai.

13 lentelė. Inovatyvių mokymų metodai, taikomi UAB „Telemarketing“

Inovatyvių mokymų metodai	Taikomi	Netaikomi
Darbo rotacija	46,4%	53,6%
Audiovizualiniai metodai	35,7%	64,3%
Smegenų šturmas	57,1%	42,9%
Telemokymas	17,9%	82,1%
Mokymas telefonu	34,5%	65,5%
Distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas	13,1%	86,9%
Kompiuterizuotas mokymas	20,2%	79,8%
Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą	28,6%	71,4%
Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas	38,1%	61,9%
Mokomieji žaidimai	44,0%	56,0%
Atvejų analizė	88,1%	11,9%
Mokymasis kokybės būreliuose	29,8%	70,2%
Online kavinė	6,0%	94,0%
„Įžengimas“ į paveikslėlį	34,5%	65,5%
Skaitymas su numatymu	26,2%	73,8%
Imitacinis mokymas	32,1%	67,9%
Koučingas	71,4%	28,6%

Kaip pastebime 13 lentelėje, įmonėje „Telemarketing“ dominuoja atvejų analizė, koučingas ir smegenų šturmas. O visi kiti inovatyvių mokymų metodai yra labiau netaikomi įmonėje nei taikomi. Vertėtų plačiau panagrinėti, kaip toks metodų parinkimas atitinka darbuotojų pageidavimus (14 lentelė).

Taigi darbuotojai pageidauja, kad būtų taikomi šie inovatyvūs mokymų metodai: mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas, mokymasis kokybės būreliuose, on-line kavinė, audiovizualiniai metodai, distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas. Įmonei vertėtų atsižvelgti į tokią darbuotojų nuomonę ir papildomai bei dažniau taikyti šiuos inovatyvių mokymų metodus.

14 lentelė. Inovatyvių mokymų metodų rangavimas pagal darbuotojų pageidavimus

Nr.	Inovatyvių mokymų metodai	Taikomi, tačiau nenorėčiau, kad būtų (respondentų sk.)	Netaikomi, tačiau norėčiau, kad būtų (respondentų sk.)	Skirtumas (norėčiau - nenorėčiau)
1.	Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas	3	21	18
2.	Mokymasis kokybės būreliuose	2	19	17
3.	On-line kavinė	2	18	16
4.	Audiovizualiniai metodai	2	17	15
5.	Distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas	1	16	15
	Telemokymas	0	14	14
	Kompiuterizuotas mokymas	3	17	14
	Darbo rotacija	4	17	13
	Mokomieji žaidimai	3	14	11
	„Įžengimas“ į paveikslėlį	2	13	11
	Imitacinis mokymas	1	12	11
	Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą	3	13	10
	Smegenų šturmas	3	10	7
	Koučingas	1	7	6
	Mokymas telefonu	1	5	4
	Skaitymas su numatymu	8	10	2
	Atvejų analizė	5	4	-1

Be to, vertėtų pasižiūrėti kokią įtaką atsakymams turėjo respondentų demografiniai duomenys. Norint iširti, kokie kintamieji gali įtakoti pasirinkimo variantus, buvo atliktas chi-kvadrato testas, kuris parodo statistinę sąsają tarp kintamųjų, t.y. atskleidžia, ar kintamieji gali įtakoti vienas kitą. Jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei $p > 0,05$, tai kintamieji neįtakoja vienas kito (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006). *Susiejus anketos aštuonioliktąjį ir devynioliktą klausimą su respondentų demografiniais duomenimis, nustatyta, kad klausimo, kokios inovatyvių mokymų formos taikomos įmonėje, pasirinkimo variantams įtakos neturi jokie demografiniai duomenys.*

Tačiau paaiškėjo, kad klausimo, kokie inovatyvių mokymų metodai yra taikomi jūsų įmonėje, pasirinkimo variantams įtakos turi demografiniai duomenys (15 lentelė).

15 lentelė. Inovatyvių mokymų metodų sąsaja su respondentų demografiniais duomenimis

Inovatyvių mokymų metodai	Statistinė reikšmė (p) pagal amžių	Statistinė reikšmė (p) pagal išsilavinimą	Statistinė reikšmė (p) pagal užimamas pareigas	Statistinė reikšmė (p) pagal išdirbtą laiką organizacijoje
Atvejų analizė	0,048	$p > 0,05$	0,019	0,023
On-line kavinė	$p > 0,05$	$p > 0,05$	0,015	$p > 0,05$
Skaitymas su numatymu	$p > 0,05$	$p > 0,05$	0,015	$p > 0,05$

Apklaustųjų pasirinkimo variantui, jog atvejų analizė yra taikoma ar netaikoma įmonėje, įtakos turi amžius ($p=0,048 < 0,05$), užimamos pareigos įmonėje ($p=0,019 < 0,05$) ir išdirbtas laikas organizacijoje ($p=0,023 < 0,05$). Visų amžiaus grupių respondentai teigia, kad atvejų analizė yra taikoma įmonėje, tačiau jų procentinė išraiška skiriasi. Įmonėje „Telemarketing“ atvejų analizė dažniausiai taikoma 26-40 amžiaus respondentams (28,6 proc.). Vienintelė respondentų amžiaus grupė, kuri išsakė norą, jog šis metodas būtų taikomas – tai 41-55 metų darbuotojai (4,8 proc.). Analizuojant duomenis pagal užimamas pareigas įmonėje, pastebime, kad net 65,5 proc. vadybininkų taikomas šis metodas. O vyr. vadybininkai ir ekspertai pageidavo, kad atvejų analizė būtų taikoma jų įmonėje (po 2,4 proc.). Taip pat paaiškėjo, kad daugiausiai atvejų analizė taikoma darbuotojams, dirbantiems įmonėje iki metų (40,5 proc.). Vienintelė respondentų grupė, kuri išsakė norą, jog atvejų analizė nebūtų taikoma – tai 1-5 metus įmonėje dirbantys darbuotojai (6 proc.).

Apklaustųjų pasirinkimo variantui, jog on-line kavinė yra taikoma ar netaikoma įmonėje, įtakos turi užimamos pareigos įmonėje ($p=0,015 < 0,05$). Vadybininkai (15,5 proc.) ir vyr. vadybininkai (6 proc.) pageidavo, kad on-line kavinė būtų taikoma įmonėje „Telemarketing“

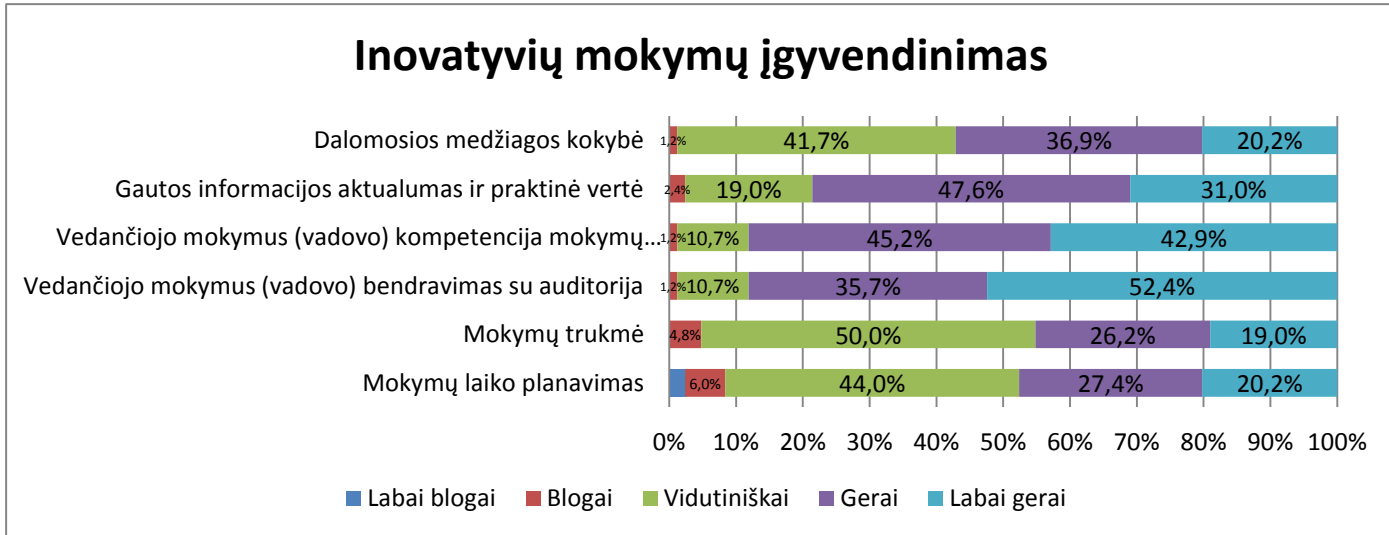
Apklaustųjų pasirinkimo variantui, jog skaitymas su numatymu yra taikomas ar netaikomas įmonėje, įtakos turi užimamos pareigos įmonėje ($p=0,015 < 0,05$). Įmonėje „Telemarketing“ šis mokymų metodas dažniausiai taikomas vadybininkams (15,5 proc.). Vyr. vadybininkų nuomonė pasiskirstė į kelias kategorijas: visi, kuriems taikomas šis mokymų metodas, nenorėtų, kad jis ir toliau būtų (1,2 proc.), o 4,8 proc. vyr. vadybininkų pageidautų, kad šis metodas būtų taikomas.

Taigi įmonė pasirinkdama, kokius inovatyvių mokymų metodus taikyti turėtų atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, tačiau juos skirstyti ir pagal tam tikras kategorijas (amžių, užimamas pareigas įmonėje ir išdirbtą laiką).

Dvidešimtajame klausime buvo prašyta respondentų atsakyti, ar įmonėje „Telemarketing“ yra sudaromi mokymų planai. 45,2 proc. apklaustųjų įvardijo, jog planai nėra sudaromi, 29,8 proc. – sudaromi tiek asmeninio, tiek organizacijos personalo mokymo planai, 15,5 proc. – sudaromi tik asmeninio mokymo planas, 9,5 proc. – tik organizacijos personalo mokymo planas. *Atsakymai neatitinka anksčiau nagrinėtos teorijos, kur teigiama, kad organizacijose turėtų būti formuluojami*

dviejų lygių mokymo planai: asmeniniai ir organizacijos (žr. 1.4.1. Inovatyvių mokymų planavimo etapai organizacijoje), todėl įmonei reikėtų patobulinti šią sritį.

Toliau anketos klausimai buvo orientuoti į inovatyvių mokymų įgyvendinimą - siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai jį vertina (22 pav.).



22 pav. **Inovatyvių mokymų įgyvendinimas UAB „Telemarketing“**

Kaip pastebima 22 pav., įmonės „Telemarketing“ darbuotojai teigiamai atsiliepia apie inovatyvių mokymų metu gautą informaciją (31 proc. vertina labai gerai, 47,6 proc. – gerai), vedančio mokymus kompetenciją (42,9 proc. vertina labai gerai, 45,2 proc. – gerai) ir vedančiojo mokymus bendravimą su auditorija (52,4 proc. vertina labai gerai, 35,7 proc. – gerai). Tačiau darbuotojai ne itin gerai vertina dalomosios medžiagos kokybę (41,7 proc. vertina vidutiniškai, 1,2 proc. – blogai), mokymų trukmę (50 proc. vertina vidutiniškai, 4,8 proc. – blogai) ir mokymų laiko planavimą (44 proc. vertina vidutiniškai, 6 proc. – blogai, 2,4 proc. – labai blogai). *Tai sritys, į kurias įmonė turėtų atsižvelgti ir patobulinti.*

Paskutiniu metu klausimu darbuotojų prašyta įvardinti rekomendacijas, orientuotas į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo gerinimą. Iš viso pateikti 55 siūlymai (16 lentelė).

16 lentelė. UAB „Telemarketing“ darbuotojų rekomendacijos

21 - Suteikti galimybę dalyvauti seminaruose ir konferencijose
„Mokymus atlikti rengiant konferencijas, kur būtų galima pasiklausti kaip tinkamai parduoti, pabendrauti ir susipažinti su žmonėmis, kurie atlieka didelius pardavimus“, „Kuo daugiau seminarų telerinkodaros vadybininkams“, „Seminarų pardavimų vadybininkams“, „Seminarų vadybininkams“, „Įvairių seminarų“, „Įvairiausių mokymo seminarų“, „Daugiau seminarų“, „Organizuoti daugiau mokomųjų, informacinių seminarų“, „Daugiau konferencijų pardavimų vadybininkams“.
11 - Orientacija į darbuotojus
„Inovatyvių mokymų tikslus iškelti vadovui bendrai su darbuotoju“, „Kol kas kaip galima gerinti. Tiesiog rekomenduočiau, bet koku atveju atsižvelgti ir į darbuotojų norus“, „Daugiau atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, mintis ir norus.“, „Daugiau bendravimo tarp darbuotojo ir vadovo. Atkreipti dėmesį į darbuotojų pageidavimus“, „Būtų visai naudinga išgirsti iš vadovo ar kieno nors kito apie galimus mokymus ir atviroje diskusijoje aptarti ar jie būtų įdomūs bei reikalingi prieš pradėdant juos taikyti“, „Individualiai su vadovu bendrauti“, „Daugiau individualiai kalbėti asmeniškai“, „Atsižvelgti į vadybininkų norus“.
8 - Koreguoti inovatyvių mokymų laiką
„Darant mokymus skirti jiems atskirą laiką, kad nenukentėtų tiesioginio darbo trukmė“, „Atlikti mokymus darbo metu“, „Daugiau mokymų naujiems darbuotojams“, „Rekomenduočiau, kad būtų daugiau vykdoma mokymų“, „Organizuoti kuo daugiau mokymų naujiems darbuotojams“, „Daugiau mokymų vadybininkams, o ne tik aukštesnes pareigas užimantiems“, „Dažniau gali vykti mokymai“, „Tiesiog skirti tam šiek tiek daugiau laiko, gerinti žinias apie pardavimus, bendravimą su klientu“.
7 - Inovatyvūs mokymai metodai, kurie dar nebuvo taikomi
„Siekiant geresnių rezultatų, norėčiau, kad būtų taikomi tokie mokymų metodai: kompaktiniai diskai, internetas ir t.t.“, „Norėčiau, kad būtų atliekami tokie mokymai: mokomieji žaidimai, mokymasis kokybės būreliuose ir on-line kavinė“, „Galėtų būti taikomi metodai - mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas ir on-line kavinė“, „Siūlau taikyti šiuos mokymų metodus: mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas ir darbo rotacija“, „Norėčiau, kad įmonėje būtų taikomi tokie mokymai: on-line kavinė ir imitacinis mokymas“, „Rekomenduočiau išbandyti kuo daugiau inovatyvių mokymų, pvz., mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas, daugiau atvejų analizės“, „Norėčiau daugiau inovatyvių mokymų, papildytų testais, mokomaisiais žaidimais“.
3 - Skatinti komandinį darbą
„Apskritai skatinimo daugiau mokytis ir siekti rezultatų, daugiau komandinio darbo“, „Rekomenduoju rengti, organizuoti inovatyvius mokymus, aptarti juos komandoje“, „Rekomenduočiau mokymą dirbti komandoje - manau, būtų naudingi reguliarūs mokymai, pvz. kartą per mėnesį orientuoti į vis kitą sritį susijusią su darbu“.
3 – Kita
„Būtų išties puiku, jei būtų galimybė prieš pradėdant naują projektą, turėti profesionalius apmokymus“, „Naujų idėjų, gero bendravimo ir geros atmosferos“, „Organizuoti vadybininkams psichologinius mokymus“.
2 - Skatinti bendradarbiavimą tarp ofisų
„Norėčiau pabendrauti su kitų ofisų darbuotojais. Pasidalinti praktinių pardavimų patirtimi. Ypatingai norėčiau išklausti mūsų įmonės lyderių pardavimų srityje“, „Sėmėtis patirties iš kitų ofisų, dirbančių su panašiu projektu“.

Daugiausia tyrime dalyvavusių darbuotojų (21), siekiant gerinti inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, rekomendavo suteikti galimybę vadybininkams dalyvauti seminaruose ir konferencijose. Taip pat respondentai (11) akcentavo, kad norėtųsi didesnės orientacijos į jų pageidavimus. Be to, apklaustieji (8) nurodo, kad iškilo būtinybė koreguoti mokymų laiką - vieni siūlė juos vykdyti darbo metu, kiti ne darbo metu ir organizuoti juos dažniau, ypatingai naujokams.

Respondentai pateikdami rekomendacijas įvardijo tas pačias problemas, kurios paaiškėjo atlikus tyrimą: taikyti daugiau naujų inovatyvių mokymų metodų (7), skatinti komandinį darbą (3), skatinti bendradarbiavimą tarp ofisų (2) ir rengti mokymus psichologijos tematika (1).

Taigi apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, jog įmonės „Telemarketing“ stipriosios inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo pusės:

- ✓ *Keliami inovatyvių mokymų tikslai yra konkretūs ir apibrėžti laike.*
- ✓ *Įmonės „Telemarketing“ darbuotojai teigiamai vertina inovatyvių mokymų metu gautą informaciją, vedančio mokymus kompetenciją ir vedančiojo mokymus bendravimą su auditorija.*
- ✓ *Įmonė taiko gan platų spektrą inovatyvių mokymų metodų ir formų.*

Tačiau tyrimas taip pat atskleidė ir trūkumų, susijusių su inovatyvių mokymų planavimu ir įgyvendinimu:

- ✓ *Neatitinka inovatyvių mokymų psichologijos, stresų, konfliktų valdymo tematikos poreikis ir mokymų dažnumas. Be to, inovatyvūs mokymai pardavimų skatinimo, iniciatyvumo ugdymo, bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo tematika galėtų būti vykdomi dažniau.*
- ✓ *Keliami inovatyvių mokymų tikslai nėra pamatuojami, pasiekiami ir realistiški.*
- ✓ *Nėra sudarytos tinkamos sąlygos tikslus išsikelti darbuotojui bendrai su vadovu.*
- ✓ *Įmonėje tokios mokymų formos kaip mentorystė ir besimokanti organizacija yra labiau netaikomos nei taikomos, tačiau darbuotojai jų norėtų.*
- ✓ *Įmonėje šie inovatyvūs mokymų metodai: mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas, mokymasis kokybės būreliuose, on-line kavinė, audiovizualiniai metodai, distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas yra labiau netaikomi nei taikomi, tačiau darbuotojai norėtų, kad jie būtų taikomi dažniau.*
- ✓ *Organizacijoje nėra formuluojami dviejų lygių mokymo planai: asmeniniai ir organizacijos.*
- ✓ *Darbuotojai ne itin gerai vertina dalomosios medžiagos kokybę, mokymų trukmę ir mokymų laiko planavimą.*
- ✓ *Darbuotojams trūksta mokymų, organizuojamų išorėje – seminarų ir konferencijų.*

UAB „Telemarketing“ siekdama gerinti inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, turėtų pasinaudoti tyrimo metu identifikuotomis stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis ir orientuotis į pastarųjų gerinimą.

Taigi tyrimo hipotezė, jog inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas nėra tinkamai atliekami UAB „Telemarketing“, todėl yra galimybė pateikti gerinimo kryptis ir priemones, yra priimama.

3.3. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo UAB „Telemarketing“ gerinimo kryptys ir priemonės

Išnagrinėjus teoriškai inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo ypatumus, atlikus UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrio į inovatyvius mokymus įvertinimą, identifikavus inovatyvius mokymus ribojančius ir skatinančius veiksnius, jų svarbą ir įmonės mokymų planavimo ir įgyvendinimo stipriąsias bei silpnąsias puses, galima pasiūlyti gerinimo kryptis bei efektyviausių gerinimo priemonių parinkimą.

3.3.1. Vidinių veiksnių, įtakančių inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“, tobulinimas

Atlikus tyrimą, buvo identifikuota, kad inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą riboja **neigiamas klaidų vertinimas ir baismės už jas**. Pagrindinė atsakomybė formuojant inovatyviems mokymams palankią organizacinę kultūrą tenka organizacijos vadovybei (generalinei ir vykdančiajai direktorėms), kadangi ji priima svarbiausius sprendimus. Pirminė vadovybės užduotis suformuluoti ir paskelbti vertybes, kurių organizacija laikysis ir kurios prisidės prie efektyvaus inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo. Be to, formaliai deklaruojamos įmonės vertybės turės poveikį tik tuomet, kai jos atsispindės visuose vadovybės sprendimuose ir elgesyje.

Remiantis Jassawalla ir Sashitall nuomone (Jassawalla, Sashitall, 2002), klaidų netoleruojanti kultūra pripažįsta tik patikrintas procedūras ir užkerta kelią tobulėjimui, o jai priešinga kultūra pripažįsta, kad klaidos yra mokymosi pagrindas, todėl skatina eksperimentuoti bei imtis naujų ir kartais rizikingų veiklų. Taip pat per daug griežta kontrolė slopina rizikavimą, motyvaciją, kūrybiškumą, vadinasi ir inovatyvius mokymus. Dėl to įmonė „Telemarketing“ turėtų suteikti daugiau autonomijos darbuotojams, prieš tai jiems paaiškinti leistiną rizikos laipsnį ir nebausti už klaidas.

Kitas identifikuotas veiksnys, ribojantis inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą, yra **neišnaudotas komandinio darbo potencialas**. Įmonei „Telemarketing“ vertėtų, planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus, pasinaudoti komandinio darbo teikiama privalumais. Dromantas ir Merkys nurodo (Dromantas, Merkys, 2004), kad komandinį darbą galima skaidyti į kelias dimensijas:

1. Orientacija į tikslą ir rezultatus;
2. Atsidavimas darbui ir atsakomybė;
3. Komunikacija komandoje;
4. Vadovavimas komandai;
5. Komandos organizavimas;
6. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje.

Taigi įmonei „Telemarketing“ vertėtų įvertinti kiekvieną iš dimensijų ir imtis priemonių jų tobulinimui (17 lentelė).

17 lentelė. **Komandinio darbo tobulinimo priemonės UAB „Telemarketing“**

Dimensija	Priemonės
Orientavimosi į tikslą ir rezultatus gerinimas	Rengti reguliarius komandos susirinkimus, kuriuose bendrai susitarti dėl konkrečių komandos tikslų, nustatyti prioritetus, o paskui įvertinti pasiektus komandos rezultatus. Sukurti skatinimo sistemą (skatinti nebūtinai finansiškai, tai gali būti ir kompetencijos didinimas, ir atstovavimas komandai už jos ribų, ir pan.) Įvesti pagrįstą pasiektų rodiklių fiksavimo sistemą.
Įsipareigojimo ir atsakomybės didinimas	Suteikti komandos nariams galimybę dalyvauti priimant komandai svarbius sprendimus. Sukurti tokią sistemą, kad problemas keliantys žmonės privalėtų pasiūlyti ir sprendimus. Siekti, kad į kiekvieną grupės darbo planą būtų įtrauktos ir tobulėjimo užduotys.
Bendravimo komandoje gerinimas	Sukurti komandoje atvirumo ir pasitikėjimo atmosferą. Atskirame komandos narių pasitarime susitarti dėl „žaidimo taisyklių“ konfliktų metu. Pasikviesti specialistą ir surengti seminarą „Konfliktinių situacijų sprendimas“.
Vadovavimo komandai gerinimas	Nuolat organizuoti trumpus skyriaus darbuotojų susirinkimus, kuriuose būtų sprendžiamos esminės darbo problemos. Skatinti žmones, sugebančius vadovauti, lavinti šiuos įgūdžius.
Komandos organizavimo gerinimas	Komandoje išsiaiškinti sprendimų procesus. Nuspręsti, kuriuos sprendimus reikia priimti pritariant visiems, kuriuos – pritariant daugumai, kuriuos – pritariant mažumai. Komandos nariai turi kartu planuoti užduotis, kad grupė dirbtų vieningai ir atsirastų suinteresuotumas.
Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje didinimas	Siekti, kad vienodai būtų reaguojama į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir kontrolę. Nustatyti ir apibrėžti komandų savarankiškumo ribas.

Įmonė „Telemarketing“ be šių priemonių taikymo į savo praktiką gali įtraukti inovatyvaus mokymo metodus, kurie įtraukia komandinį darbą.

Tyrimo metu taip pat buvo pastebėta, kad įmonėje **nėra bendravimo kultūros ir žinių sklaidos ofisų lygmeniu**, o tai riboja inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą. Svarbu įmonėje įtvirtinti atvirą ir garbingą abipusį bendravimą ir žinių sklaidą ofisų lygmeniu. Tai būtų gerosios praktikos mainai planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus. Keitimąsi informacija galėtų užtikrinti pardavimų grupės vadovės, būtent jos vykdytų informacijos mainus ir dalintųsi patirtimi.

3.3.2. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo etapų UAB „Telemarketing“ tobulinimas

Atlikus tyrimą buvo identifikuota, kad įmonėje „Telemarketing“ keliami **inovatyvių mokymų tikslai nėra pamatuojami, pasiekiami ir realistiški**. Remiantis tikslų formulavimo metodika

S.M.A.R.T., formuluojamas tikslas turi būti konkretus, išmatuojamas, įgyvendinamas, realistiškas ir apribotas laike. 18 lentelėje pateiktos rekomendacijos, kokias principais remiantis patartina formuluoti inovatyvių mokymų tikslus.

18 lentelė. **Rekomendacijos inovatyvių mokymų tikslų formulavimui UAB „Telemarketing“**

Kriterijus	Rekomendacijos
Išmatuojamas	Turi būti aiškiai įvardinta, kokius rodiklius ar kriterijus matuosime po numatyto termino. Turi būti numatyta, kaip ir pagal ką įvertinsim, ar tikslas buvo įgyvendintas ar ne . Tai taip pat yra svarbu norint įvertinti tikslo įgyvendinimo progresą.
Įgyvendinamas	Tikslas gali būti iššūkis, tačiau darbuotojai turi būti tikri, kad jį įgyvendinti yra įmanoma. Tikslas turi būti motyvuojantis. Neįgyvendinamas tikslas nemotyvuos darbuotojų imtis veiksmų. Tačiau per daug paprastas tikslas, itin lengvai įgyvendinamas, nesuteiks galimybės darbuotojams tobulėti. Todėl tikslas turi būti bent minimaliai sukuriantis iššūkį darbuotojui, tačiau ne per daug sudėtingas, kurio jis negalėtų įgyvendinti.
Realistiškas	Tikslas turi būti prasmingas ir susietas su kitais įmonėje keliamais tikslais (ne tik inovatyvių mokymų srityje) ir negali jiems prieštarauti . Kitu atveju darbuotojai nežinos, kurį tikslą reikia siekti.

Akivaizdu, kad kuo aiškiau yra įvardinamas inovatyvių mokymų tikslas, tuo paprastesnis ir lengvesnis jo įgyvendinimo procesas. Naudojantis S.M.A.R.T. tikslų formulavimo metodu tikslas yra aiškiai ir konkrečiai įvardinamas, numatomi matavimo ir progreso stebėjimo kriterijai, įvardinamas įgyvendinimo terminas, įsitikinama, jog tikslas yra išties įmanomas įgyvendinti, nors jis ir sukuria tam tikrų iššūkių, verčiančių darbuotoją tobulėti bei suvokiama to tikslo svarba.

Be to, įmonėje „Telemarketing“ **nėra sudarytos tinkamos sąlygos tikslus išsikelti darbuotojui bendrai su vadovu**. Norint, kad besimokantieji išmoktų ko nors, pirmiausia reikia nustatyti ir padėti jiems įsisąmoninti, o neretai ir sudaryti sąlygas patiems išsikelti mokymosi tikslus. Vadovo vaidmuo šioje situacijoje turėtų būti nukreipiamasis ir patariamasis t.y. vadovas turėtų padėti suprasti darbuotojui, ko iš jo tikimasi ir kokios tobulintinos sritys šiuo metu aktualiausios. Tokio dialogo rezultatas turėtų būti bendrai darbuotojo ir vadovo suformuluotas tikslas.

Atliktas tyrimas taip pat padėjo identifikuoti, kad įmonėje **tokios mokymų formos kaip mentorystė ir besimokanti organizacija yra labiau netaikomos nei taikomos**, tačiau darbuotojai jų norėtų. Tokią susiformavusią praktiką galėjo lemti tai, kad nėra žinoma, kaip sukurti besimokančios organizacijos aplinką. Remiantis Garalio nuomone (Garalis, 2003), siekiant sukurti besimokančios organizacijos aplinką, visų pirma, reikia užtikrinti gerą komunikaciją. *Atviri bendravimo kanalai* padeda suprasti, kaip organizacija veikia, žinoti joje egzistuojančias taisykles, apribojimus. Taip pat labai svarbu, kad organizacijoje būtų išvystyti *komandinio darbo įgūdžiai*, kad kiekvienas galėtų atlikti tam tikrus vaidmenis priklausomai nuo susidariusios situacijos. Todėl dėmesio centre turi būti ne individualus, bet grupinis darbas, nes grupės sugebėjimas visada yra didesnis nei individų sugebėjimų aritmetinė suma, t. y. pasireiškia sinergetinis efektas. Labiausiai vertinami darbuotojai, kurie turi

daugiau kompetencijų. Platesnis spektras kompetencijų leidžia atlikti skirtingus darbus. Be to, reikia pasirinkti *laikotarpį, kada naujoves pradėti įgyvendinti* - ne tada, kai yra didžiausia darbo įtampa. Reikia pasirūpinti, kad *pirmi pakeitimai būtų lengviau įgyvendinami ir duotų tam tikrą pozityvų rezultatą*, kuris būtų aiškiai matomas darbuotojams, juos motyvuotų ir sudarytų pozityvią nuostatą. Svarbus ir *pačių darbuotojų paruošimas pasikeitimams*. Pakeitimai turi būti svarstomi, jie turi būti visiems aiškūs, o visi darbuotojai turi dalyvauti šių pakeitimų planavimo procese. Tik tuo atveju jie jaus savo atsakomybę ir supras, jog tai yra procesas, kurį jie patys įgyvendina, o ne tai, ką kažkas jiems primetė iš viršaus, jog jie ieškotų būdų, kaip tai padaryti, o ne priekaištų ir priežasčių, kodėl to negalima padaryti. Verta pabrėžti, kad *vadovas turi būti aktyvi mokymosi proceso mobilizuojanti jėga*. Tačiau pirmiausiai jis pats turi nuolat mokytis ir tobulėti, nes šiuolaikiniame besikeičiančiame pasaulyje turi taip pat greitai keistis ir vadovo profesinis bei asmeninis pasirengimas.

Pradedant judėti link besimokančios organizacijos, negalima pamiršti apie išorinį mokymąsi, t. y. dalyvavimą seminaruose, mokymosi kursuose, kurie vyksta už organizacijos ribų. Seminarų dėka galima labai paspartinti mokymosi procesą. Tam tikra dalis žinių ir įgūdžių gali būti įgyta daug greičiau su profesionalų pagalba, o būtent tos žinios ir įgūdžiai gali padėti greičiau sukurti tinkamą aplinką besimokančiai organizacijai. O tai yra būtent ta sritis, kurią įmonės „Telemarketing“ darbuotojai norėjo patobulinti, teigdami, kad **jiems trūksta mokymų, organizuojamų išorėje – seminarų ir konferencijų**.

Kita įmonės „Telemarketing“ darbuotojų pageidaujama inovatyvių mokymų forma – mentorystė. Tradicinis mentoriaus supratimas yra toks: kai į organizaciją, kur dirba keli šimtai žmonių, ateina naujas darbuotojas, jam priskiriamas vienas iš dirbančiųjų, kaip jo mokytojas - mentorius. Šio naujo žmogaus sėkmė tampa labai priklausoma nuo jo mokytojo, nuo jų tarpusavio santykių, sugebėjimo rasti bendrą kalbą. Todėl mentorinės sistemos sukūrimas turėtų prasidėti nuo mentoriaus parinkimo. Reikia labai atsakingai parinkti mentorių, kuris būtų labai geras specialistas ir mokėtų perteikti savo žinias. Taip pat mentorius turi pasižymėti teigiamu požiūriu, nes būtent jis kuria nuostatas apie darbą naujam darbuotojui. Taigi mentorius tampa atsakingas už naujo nario adaptavimąsi. Jis rūpinasi, kaip perduoti turimas žinias ir patirtį naujam kolektyvo nariui. Tokiu atveju organizacijos darbuotojai bendrauja tarpusavyje, jiems atsiranda daugiau galimybių sužinoti apie kolegų darbą ir prireikus netrukdomai kreiptis paramos į kitus. Dar vienas mentorystė privalumas - auga darbuotojų motyvacija, nes kiekvienas jaučiasi atsakingas už kitus, suteikia asmeninio pasitikėjimo jausmą ir norą bendradarbiauti bei skatina darbuotojus mąstyti, kaip geriau atlikti darbą, kad būtų pasiektas geresnis efektas visai organizacijai. Kai egzistuoja mentorinė sistema, tai padeda sukurti geresnį organizacijos klimatą.

Kalbant apie inovatyvių mokymų metodus, darbuotojai nurodė, jog **įmonėje šie inovatyvūs mokymų metodai: mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas, mokymasis kokybės**

būreliuose, online kavinė, audiovizualiniai metodai, distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas yra labiau netaikomi nei taikomi, tačiau darbuotojai norėtų, kad jie būtų taikomi dažniau. Todėl įmonė turėtų šiuos metodus įgyvendinti. Tokią susiformavusią praktiką galėjo lemti tai, kad nėra žinoma, kaip šiuos metodus taikyti. Įmonės „Telemarketing“ pardavimų grupės vadovė identifikavo, kad susiduria su informacijos trūkumu, kaip įgyvendinti mokymąsi kokybės būreliuose ir on-line kavinę, todėl šie du metodai bus aptarti kiek išsamiau.

Mokymasis kokybės būreliuose. Remiantis Sakalo nuomone (Sakalas, 2003), kokybės būrelių pagrindinė idėja ta, kad problemos turi būti įveikiamos ten, kur jos atsiranda:

- Bendradarbiai kaip ekspertai nuolatiniuose posėdžiuose aptaria kasdienes problemas;
- Darbuotojai parodo savo iki šiol nepanaudotą energiją ir problemų sprendimo potencialą;
- Profesionalūs „sprendėjai“ atleidžiami nuo kitų uždavinių sprendimo, be to, jie dažnai tokioms „smulkioms problemėlėms“ spręsti iš viso neturi laiko;
- Tačiau šios „mažos klaidelės“ dažnai yra didelių nuostolių, klaidų ir nepasitenkinimo priežastis.

Kokybės būreliai tai ne būreliai tam tikrai problemai spręsti, o ilgalaikė personalo ugdymo koncepcija, orientuojanti darbuotoją nuolat naudoti savo gabumus ir idėjas, gerinant procesus, vykstančius įmonėje. Tai reiškia, kad kokybės būrelis, išsprendus problemą, neišyra, grupė nuolat susiranda problemų, o vienos išsprendimas sąlygoja kitos atsiradimą.

Online kavinė. CreMoLe projekto metu išleistame vadove „Inovatyvūs būdai suaugusiųjų motyvavimui mokytis“ (2011) buvo identifikuoti šie sėkmingi strategijos įgyvendinimo etapai:

1. Būtina įsitikinti, ar darbuotojai turi pakankamų darbo su kompiuteriu įgūdžių, ar žino, kaip naudotis virtualia elektronine erdve. Arba turėti bent vieną- du patyrusius darbuotojus, kurie galėtų pakonsultuoti ir atlikti tam tikrus techninius darbus;
2. Įsitikinti, ar darbuotojai turi kompiuterius arba savo darbovietėse, arba namuose;
3. Pasirinkti bet kokią elektroninę erdvę, kurioje galima sukurti virtualią bendravimo platformą, jeigu tokios nėra įmonėje. Platformos pasirinkimas didžia dalimi priklauso nuo turimų finansinių išteklių. Galima įsigyti, nusipirkti jau veikiančią, parengtą sistemą arba naudotis atvira virtualia erdve. Jau esamų sistemų privalumas – jų „draugiškumas“ vartotojų atžvilgiu, o atviros erdvės platformos leidžia patalpinti daugiau individualiai sukurto turinio.
4. Iširti poreikius ir darbuotojų interesus (temas). Nuo to priklausys temų *on-line kavinėi* pasirinkimas. Tema gali būti pristatyta naudojantis įvairiomis informacinėmis technologinėmis priemonėmis: pvz., tai gali būti daina arba filmas, įžymaus asmens kalba ar laikraščio straipsnis, kurie inicijuotų tolimesnes diskusijas pasirinkta tema;
5. Pasirūpinti, kad viskas techniškai būtų tvarkinga ir veiktų (būtų lengva rasti ir prisijungti prie sistemos);

6. Pristatyti *on - line kavinę* ir papildomas medžiagas darbuotojams. Svarbu paaiškinti:
 - a) Tokio mokymosi privalumus;
 - b) Kaip naudotis sistema;
 - c) Priminti, kad jie nepamirštų nuolat lankytis virtualioje erdvėje ir atlikti skirtas užduotis;
7. Pradėti naudotis *on - line kavine*. Ne tik vadovai, bet ir darbuotojai gali talpinti įvairias medžiagas, dokumentus, nuotraukas, straipsnius ar nuorodas. Tokiu būdu šios strategijos naudojimas taps tikrai interaktyviu;
8. Neužmiršti taisyti klaidų. Tai galima daryti tiesioginio forumo metu arba kontaktinių susitikimų metu. Reikia kaskart „įnešti šviežumo“ į virtualaus bendravimo turinį ir formas.
9. Įvertinti platformos darbo veiksmingumą po kelių sesijų ir gauti atgalinį ryšį iš darbuotojų:
 - a) Ar visi ir kiek darbuotojų naudojami platforma?
 - b) Jei ne, tai kokios priežastys?
 - c) Ar yra techninių nesklandumų ir sunkumų?
10. Atnaujinti temas, kai tik pajuntama, kad to reikia: pvz., keičiasi darbuotojų poreikiai, atsibodo tema ar pan. Svarbu naudoti kuo įvairesnes priemones: video, paveikslėlius, nuotraukas, gyvenimiškus pavyzdžius;
11. Neužmiršti tikrinti darbuotojų pažangą ir, ar kliūtis su kuriomis jie susiduria. Galbūt per sunkus turinys, gal reikia daugiau pagalbos mokant, gal reikia daugiau užduočių. Įvertinus tai, galima geriau planuoti tolesnį mokymą;
12. Būtinai galutinis įvertinimas. Svarbu pasikalbėti su dalyviais apie *on - line kavinės* naudojimą: ar tai buvo naudinga? Ką reikėtų tobulinti? Kokios šio mokymo būdo stipriosios ir silpnosios pusės?

Be to, tyrimo metu buvo identifikuota, jog įmonė pasirinkdama, kokius inovatyvių mokymų metodus taikyti turėtų **atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, tačiau juos skirstyti ir pagal tam tikras kategorijas (amžių, užimamas pareigas įmonėje ir išdirbtą laiką)**. Susisteminti darbuotojų pageidavimai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė. UAB „Telemarketing“ darbuotojų pageidavimai dėl inovatyvių mokymų taikymo pagal kategorijas

Inovatyvių mokymų metodas	Darbuotojų kategorija	Pageidavimas
Atvejų analizė	41-55 metų	Taikyti
	Vyr. vadybininkai, ekspertai	Taikyti
	1-5 m. darbo patirtis įmonėje	Netaikyti
On-line kavinė	Vadybininkai ir vyr. vadybininkai	Taikyti
Skaitymas su numatymu	Vyr. vadybininkai (kuriems iki šiol buvo taikomas metodas)	Netaikyti
	Vyr. vadybininkai (kuriems iki šiol nebuvo taikomas metodas)	Taikyti

Kita problema, kuri buvo identifikuota tyrimo metu - **organizacijoje nėra formuluojami dviejų lygių mokymo planai: asmeniniai ir organizacijos**. Asmeniniai ir organizacijos personalo mokymo planai apibendrina darbuotojų mokymosi poreikius, apibrėžia mokymų formą, metodus, planuojamas mokymų datas, todėl visa ši informacija turi būti įtraukta į mokymo planų formą. Įmonė „Telemarketing“ kaip šablonu gali pasinaudoti forma, kuri pateikta teorinėje dalyje (žr. 1.4.1. Inovatyvių mokymų planavimo etapai organizacijoje). Tačiau mokymo planas metų eigoje gali ir turi būti koreguojamas, atsižvelgiant į personalo mokymo poreikio pasikeitimus, įmonės veiklos pokyčius.

Peržvelgus poreikių ir inovatyvių mokymų tematiką, buvo pastebėtas neatitikimas tarp **inovatyvių mokymų psichologijos, stresų, konfliktų valdymo tematikos poreikio ir mokymų dažnumo. Juos reikėtų organizuoti dažniau. Be to, inovatyvūs mokymai pardavimų skatinimo, iniciatyvumo ugdymo, bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo tematika taip pat galėtų būti vykdomi dažniau.**

Taip pat darbuotojai **ne itin gerai vertina dalomosios medžiagos kokybę, mokymų trukmę ir mokymų laiko planavimą**. Kadangi darbuotojai palankiai vertina gautos informacijos aktualumą ir praktinę vertę, todėl dalomoji medžiaga neatitinka kitų bendrųjų reikalavimų. Taigi įmonei „Telemarketing“ reikėtų vadovautis šiomis rekomendacijomis:

- Darbuotojas turi gauti parengtą ir kokybiškai išspausdintą dalomąją medžiagą pagal mokymų programos temas, kuri įteikiama negražintinai.
- Medžiaga turi būti tiksli ir aiški: pristatomos sąvokos, teorijos, interpretacijos – visuotinai pripažįstamos ir šiuolaikiškos, naudojami šaltiniai – patikimi.
- Struktūra turi būti nuosekli, tinkama ir pritaikoma bei suprantama darbuotojams.
- Kiekvienam mokymų dalyviui turi būti parengtas atskiras dalomosios medžiagos komplektas.
- Turi būti pateiktos kanceliarinės priemonės darbui (ne mažiau nei 1 rašiklis, ne mažiau nei 5 popieriaus lapai užrašams) kiekvienam mokymų dalyviui.

Iš pateiktų darbuotojų rekomendacijų galima spręsti dėl kokių priežasčių darbuotojai ne itin palankiai įvertino mokymų trukmę ir laiką. Vieni darbuotojai įvardino, kad vedant mokymus skirti jiems atskirą laiką, kad nenukentėtų tiesioginio darbo trukmė, o kiti - jog atlikti mokymus darbo metu. Tokie teiginiai parodo darbuotojų nuomonių įvairovę, todėl pardavimų grupės vadovės ar kokybės ir mokymų vadovė prieš vedamos mokymus turėtų išsiaiškinti konkrečios grupės nuomonę šiuo klausimu. Dėl mokymų trukmės nuomonė buvo vieninga – mokymus reikėtų organizuoti dažniau arba rečiau, bet ilgesnius.

IŠVADOS

Remiantis teorinių šaltinių analize, sukaupta patirtimi, tyrimų medžiaga galima pateikti tokias išvadas:

1. Inovatyvūs mokymai – tai procesas, kurio „variklis“ yra kūryba bei naujumas, ir tai yra įvairūs taikomi būdai, padedantys įgyvendinti konkretų mokymo tikslą ir pasiekti norimą rezultatą: suteikti darbuotojui įgūdžių, reikalingų darbui atlikti ir lavinti jo analitinį bei kūrybinį mąstymą – ugdyti kompetencijas.
2. Inovatyvūs mokymai reikšmingi tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Darbuotojui inovatyvūs mokymai suteikia galimybę ugdyti skirtingas kompetencijas, planuoti individualią karjerą, skatinti kritinį mąstymą, kūrybiškumą ir bendradarbiavimą. Žiūrint iš organizacijos pozicijų, inovatyviai besimokantis darbuotojas greičiau išmoksta jam patikėtą darbą, o tai padeda efektyviau konkuruoti rinkoje ir gerinti organizacijos įvaizdį.
3. Veiksnių, turinčių įtaką inovatyvių mokymų planavimui ir įgyvendinimui, aibė yra plati – nuo vidinių iki išorinių. Vidiniai veiksniai – organizacinė kultūra, kūrybiškumo, iniciatyvumo skatinimas, tolerancija rizikai, komandinis darbas, pasipriešinimas pokyčiams, naudojimas žinių kanalais, vadovavimas, įmonės dydis, finansinės priemonės ir galimybė skirti išteklius inovatyviems mokymams. Prie išorinių veiksnių būtų galima priskirti politinius – teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius ir rinkos veiksnis.
4. Sėkmingas inovatyvių mokymų įgyvendinimas glaudžiai siejasi su mokymų planavimo procesu. Jo metu būtina tikslingai nustatyti inovatyvių mokymų poreikius, aiškiai ir tikslingai nustatyti mokymų tikslus, kokybiškai parengti inovatyvių mokymų programų turinį, tinkamai parinkti mokymų metodus, formas ir tiksliai parengti mokymų planus.
5. Sėkmingą inovatyvių mokymų įgyvendinimą organizacijoje lemia tinkamas pasiruošimas mokymams, išsamus inovatyvių mokymų organizavimas, kokybiškas ir kvalifikuotas mokymų vedimas, grįžtamojo ryšio gavimas ir reakcija į iškilusias problemas.
6. Pateiktas apibendrintas inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo teorinis modelis. Jo centrinėje pozicijoje išsidėsčiusios inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesų sudedamosios dalys, kurias įtakoja vidiniai ir išoriniai veiksniai. Išryškinta sisteminio požiūrio ir grįžtamojo ryšio svarba.
7. Makro aplinkos analizė parodė, kad prie išorinių veiksnių, skatinančių inovatyvius mokymus galima priskirti ekonominę aplinką (ekonomika pamažu atsigauna ir auga. Kelerius metus didėjantis ūkio aktyvumas skatina įmones investuoti. O investavimo sritis gali būti nukreipta į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą) ir socialinė bei rinkos aplinka (darbo pasiūla vis dar viršija darbo paklausą, todėl įmonė „Telemarketing“ gali išsirinkti darbuotojus turinčius aukštas kompetencijas ir imlius inovatyviems mokymams. Be to, Lietuva pasižymi aukštos

kvalifikacijos žmogiškaisiais ištekliais. Taip pat imtasi priemonių ir parengtos programos, kurios kurtų žinių sklaidos terpę, palankią inovacijoms ir inovatyviems mokymams). O prie išorinių veiksnių, ribojančių inovatyvius mokymus reiktų priskirti politinę – teisinę (nepakankamai aiškus inovacijų politikos teisinis reguliavimas, inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo trūkumai) ir technologinę aplinkas (stoka technologijas išmanančių, verslo technologinių žinių, turinčių specialistų, nepakankamas kompiuterinio raštingumo lygis).

8. Atliktas tyrimas parodė, kad vidiniai veiksniai, skatinantys inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą UAB „Telemarketing“ – tai palanki pokyčiams, kūrybiškumui ir iniciatyvumui aplinka, skatinimo sistema ir atvira garbinga abipusio bendravimo kultūra (išskyrus žinių sklaidą tarp ofisų). O vidiniai veiksniai, ribojantys inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą: neigiamas smulkių klaidų vertinimas ir bausmės už jas, neišnaudotas komandinio darbo potencialas, bendravimo kultūros ir žinių sklaidos ofisų lygmeniu nebuvimas.
9. Taip pat atliktas tyrimas padėjo identifikuoti stipriąsias inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo puses UAB „Telemarketing“: keliami inovatyvių mokymų tikslai yra konkretūs ir apibrėžti laike, teigiamai vertinama inovatyvių mokymų metu gauta informacija, vedančio mokymus kompetencija ir vedančiojo mokymus bendravimas su auditorija.
10. Dėl tyrimo metu identifikuotų trūkumų, buvo priimta hipotezė, jog inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas nėra tinkamai atliekami UAB „Telemarketing“, todėl yra galimybė pateikti gerinimo kryptis ir priemones. Įmonei „Telemarketing“ svarbu užtikrinti mokymų poreikio ir mokymų dažnumo atitiktį, pakoreguoti keliamus tikslus (jie nėra pamatuojami, pasiekiami ir realistiški), pagerinti sąlygas, kurios įgalintų tikslus išsikelti darbuotojui bendrai su vadovu, taikant inovatyvių mokymų formas ir metodus, atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus (o tai reiktų daryti pagal kategorijas - amžių, užimamas pareigas įmonėje ir patirtį), formuluoti dviejų lygių mokymo planus, tobulinti dalomosios medžiagos kokybę, mokymų trukmę ir mokymų laiko planavimą, suteikti galybę darbuotojams sudalyvauti mokymuose išorėje – seminaruose ir konferencijose.

LITERATŪRA

1. **Aleksandravičius P. ir kt.** Techninių – technologinių inovacijų kūrimo proceso struktūrizavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas, 2006, Nr. 37.
2. **Bagdanavičius J.** Žmogiškasis kapitalas. - Vilnius: VPU leidykla, 2002.
3. **Ališauskas K., Karpavičius H., Šeputienė J.** Inovacijos ir projektai. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
4. **Bakanauskas A., Grebliuskas A., Virbilaitė A.** Esminiai produktų inovacijų sėkmės veiksniai Lietuvos mobiliojo ryšio rinkoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2007. Nr. 42.
5. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU, 2001.
6. **Baležentis A.** Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje // Viešoji politika ir administravimas. – 2008, Nr. 26.
7. **Balvočiūtė R., Skunčikienė S.** Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2007. Nr. 42.
8. **Chesbrough H. W.** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. - Boston: Harward Business School Press, 2006.
9. **Cornell University, INSEAD, the World Intellectual Property Organization.** The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. - Geneva, Ithaca, Fontainebleau, 2014.
10. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
11. **Dromantas M., Merkys G.** Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose // Viešoji politika ir administravimas. – 2004. Nr. 8.
12. **Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship.** - New York: Harper & Row, 1986.
13. **Europos Komisija.** Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. Europos skaitmeninė darbotvarkė. KOM (2010) 245 – Briuselis, 2010.
14. **Europos Komisija.** Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. Veiksmų planas „Verslumas 2020“. Verslumo dvasios atkūrimas Europoje. KOM (2012) 795 – Briuselis, 2013.
15. **Europos Sąjungos parama.** Strategija ir veiksmų programos [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos>.
16. **Eurostat.** European Commission [interaktyvus] [žiūrėta 2014 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.

17. **Fagerberg J. ir kt.** The Oxford Handbook of Innovation. - New York: University Press, 2005.
18. **Farvaque ir kt.** Mokymo MVĮ vadovas [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: < https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D4202%26langId%3Dlt&ei=nhc_UdG1D4bkOvO8gNAP&usg=AFQjCNHfWy3QeWroI3aI_NBjYXX_BM_PHg&sig2=5RtE-A3k4JzzJKyOI-4oJA>.
19. **Garalis A.** Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija // Pedagogika.- 2003. Nr. 69.
20. **Garalis A.** Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas // Mokytojų ugdymas. – 2004. Nr. 3.
21. **Giedraitytė V., Raipa A.** Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme // Viešoji politika ir administravimas. – 2012. Nr. 2.
22. **Goyal S., Pitt M.** Determining the role of Innovation Management in Facilities Management // Facilities. - 2007. Nr. 25.
23. **Goldberg I. ir kt.** Public Financial Support for Commercial Innovation // Europe and Central Asia Chief Economist's Regional Working Paper Series. – Washington, 2006, Nr. 1.
24. **Irmgard D. ir kt.** Inovatyvūs būdai suaugusiųjų motyvavimui mokytis. - Cluj-Napoca: AMM Design, 2011.
25. **Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K.** Inovacijos procesai, valdymo modeliai, galimybės. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003.
26. **Janssens, J.** Innovations in Lifelong Learning: Capitalising on ADAPT. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002.
27. **Jassawalla A. R., Sashittal H.** Cultures that Support Product Innovation Processes //Academy of Management Executive. - 2002, Nr. 16.
28. **Jucevičius, G.** Issues on Social Factors of Knowledge Economy Development Innovation Culture // Socialiniai mokslai. – 2007. Nr. 4 (58).
29. **Jurevičienė D., Komarova A.** Theoretical aspects of employee's competitiveness assessment // Business: Theory and Practice – 2010. Nr. 11 (2).
30. **Kemeklienė J.** Pasaulio pažinimo pamoka: IKT ir inovatyvių mokymo(si) metodų aspektas: magistro darbas. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2011. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110627_131418-64144/DS.005.0.01.ETD
31. **Keršys M.** Duomenų bazių teisinė apsauga (rankraštis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika (04 S). – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.

32. **Kinderis R.** Faktoriai, veikiantys paslaugų naujovių taikymą viešbučių versle // Vadyba. – 2008. Nr. 2 (13).
33. **Klimas D., Ruževičius J.** Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // Verslo ir teisės aktualijos. – 2009. Nr. 4.
34. **Knašas B. A.** Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos // Organizacijų sisteminiai tyrimai. – 2001, Nr. 18.
35. **Kriaucionienė M., Jucevičius R.** Nacionalinės inovacijų sistemos perspektyva globalizacijos ir žinių ekonomikos sąlygomis // Socialiniai mokslai. – 2001, Nr. 6 (32).
36. **Kulviecas P.** Inovacinis procesas. – Vilnius: LVA, 1991.
37. **Le Bas C., Laužikas M.** The Combination of Innovation and Human Resource Strategies: the Case of Information Technology Sector in Lithuania // Intelektinė ekonomika. – 2009. Nr. 2 (6).
38. **Lietuvos bankas.** Lietuvos ekonomikos apžvalga. – Vilnius, 2013.
39. **Lietuvos Respublikos Vyriausybė.** Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programa. – Vilnius, 2013.
40. **Lietuvos statistikos departamentas** [interaktyvus] [žiūrėta 2014 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/>
41. **Lietuvos statistikos departamentas.** Inovacinės veiklos plėtra 2010-2012. – Vilnius, 2014.
42. **Mathis R. L., Jackson J. H.** Human Resouce Management. 13th Edition. –South Western: Cengage Learning, 2010.
43. **Mckie S.** Let Innovation Thrive // Intelligent Enterprise. – 2004, Nr. 7.
44. **Melnikas B., Smaliukienė R.** Žmogaus sveikata ir farmacijos verslas: inovacijų vadyba rinkų globalizacijos sąlygomis // Socialiniai mokslai. – 2002. Nr.2.
45. **Mets T.** Developing the Sectorial Innovation System of Estonian Biotechnology // Engineering Economics. – 2006. Nr. 5 (50).
46. **Olaniyan D. A., Lucas B. O.** Staff Training and Developement: A Vital Tool for Organisational Effectiveness // European Journal of Scientific Research . – 2008. Nr. 24.
47. **Patapas A., Kasperavičiūtė R.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešoji politika ir administravimas. – 2009. Nr. 28.
48. **Perry J. L., Buckwalter N. D.** The Public Service of the Future //Public Administration Review. – 2010.Nr. 1.
49. **Porter M. E., Stern S.** The New Challenge to America’s Prosperity: Findings from The Innovation Index. – Washington: Council on Competitiveness Publications Office, 1999.

50. **Poškienė A.** Organizational Culture and Innovations // Engineering Economics. – 2006, Nr. 1 (46).
51. **Povilaitis M., Čiburienė J.** Paslaugų inovacijos ir jų įvertinimo galimybės // Ekonomika ir vadyba. 2007, Nr. 12.
52. **Rudokas J.** Inovacijos ir akademinis verslas // Mokslas ir Technika. – 1998, Nr. 5.
53. **Sakalas A.** Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003.
54. **Saunders D., Powell, T.** Simulation and Games for Emergency and Crisis Management.– London: Kogan Page, 1998.
55. **Schumpeter J.** The Theory of Economic Development. – Cambridge: Harvard University Press, 1934.
56. **Simanaitytė V.** Nuotolinio mokymo taikymas sistemos vartotojų mokymuose: magistro darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100614_143331-50919/DS.005.0.01.ETD
57. **Staniškis J. K. ir kt.** Darniosios inovacijos Lietuvos pramonėje kūrimas ir diegimas. - Kaunas: Technologija, 2010.
58. **Staškevičius J. A.** Inovatika: Monografija. – Vilnius: Technika, 2004.
59. **Swan J., Scarborough, H.** The Politics of Networked Innovation // Human Relations. – 2005. Nr. 7.
60. **Šedžiuvienė N.** Inovatyvaus ugdymo(si) socialinis – didaktinis projektavimas aukštojoje mokykloje žinių visuomenės iššūkių kontekste // Profesinės studijos: istorija ir praktika. – 2006. Nr. 2.
61. **Šileika A., Tamašauskienė Z.** Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas // Ekonomika. – 2003, Nr. 64.
62. **Telemarketing** [interaktyvus] [žiūrėta 2014 m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.telemarketing.lt/apie-mus/>.
63. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
64. **Tvaronavičienė M., Korsakienė R.** The Role of Government in Implementation of Innovations: a Case of Lithuania // Verslas: teorija ir praktika. – 2007. Nr. 1.
65. **Urbonas J. A., Maksvytienė I.** Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje // Ekonomika ir vadyba. – 2009, Nr. 14.
66. **Vaitkevičius R., Saudargienė A.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. – Kaunas: VDU leidykla, 2006.

67. **Valtinavičius S.** Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės // *Ekonomika*. – 2006, Nr. 74.
68. **Van de Ven A. ir kt.** *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press, 1999.
69. **Van Eerde W., Simon Tang K. C., Talbot G.** The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2008, Nr. 19(1).
70. **Winfred A. Jr. ir kt.** Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features // *Journal of Applied Psychology*. – 2003, Nr. 2.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Vorobjova V. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje analizė (UAB „Telemarketing“ atvejis) / Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. R. Vanagas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos institutas, 2014. - 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo UAB „Telemarketing“ analizė bei pateiktos gerinimo kryptis ir priemonės. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojamas inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas, nagrinėjant inovatyvių mokymų sampratą, pagrindžiant mokymų planavimo ir įgyvendinimo svarbą, išskiriant ir susisteminant inovatyvių mokymų metodus, formas. Taip pat sudarytas apibendrintas inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo teorinis modelis. Antroje dalyje pagrindžiamas tyrimo poreikis ir įmonės pasirinkimas bei pateikiama tyrimo metodologija. Trečioje dalyje atliekama išorinių ir vidinių veiksnių, darančių įtaką inovatyviems mokymams (šie veiksniai suskirstomi į skatinančius ir ribojančius), analizė ir atliekamas UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrio į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą įvertinimas, išskiriant stipriąsias ir silpnąsias puses. Taip pat šioje dalyje pateikiamos ribojančių veiksnių ir silpnųjų pusių tobulinimo kryptis ir priemonės.

Pagrindiniai žodžiai: inovatyvūs mokymai, planavimas, įgyvendinimas, inovacijos.

Vorobjova V. Innovative training planning and implementation in organization analysis (Company "Telemarketing" Case) / Master's in Strategic Innovation Management. Supervisor assoc. doc. dr. R. Vanagas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2014. – 81 p.

ANOTATION

Master's thesis conducted innovative training planning and implementation of the company "Telemarketing" analysis and the improvement of policies and measures. The first part theoretically analyzes innovative training planning and implementation process in the context of innovative training concept in support of planning and implementation of the distinguishing and structuring innovative training methods and forms. It is also made up of innovative teaching generalized planning and implementation of the theoretical model. The second part of the study justifies the need of survey and choice of the company also given the research methodology. In the third part is the analysis of external and internal factors affecting innovative training (these factors are divided into promoting and restricting), and analysis of company "Telemarketing" employees innovative approach to the planning and implementation of training evaluation, highlighting it's strengths and weaknesses. This part also contains restrictive factors and weaknesses and areas of improvement measures.

Key words: innovative training, planning, implementation, innovation.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Vorobjova V. Inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje analizė (UAB „Telemarketing“ atvejis) / Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. R. Vanagas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. - 81 p.

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes Lietuva dar tik žengia pirmuosius žingsnius inovacijų valdymo srityje, praktiškai nėra šios srities patyrimo, tradicijų, todėl ypatingai svarbu identifikuoti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teorinius aspektus ir atskleisti sąsajas su praktika. Nepaisant to, kad su inovacijomis ir personalo mokymais susijusių mokslinių tyrimų tiek Lietuvoje, tiek užsienyje nemažai, tačiau šių komponentų sąsaja atsispindi tik inovatyvių metodų taikyme pradiniame, viduriniame ugdyme. Kitaip tariant, daugelio anksčiau atliktų tyrimų trūkumas yra tas, kad koncentruojamasi tik ties inovacijų ar darbuotojų mokymo aspektais, tačiau jie nesiejami verslo lygmenyje. Taigi magistro baigiamojo darbo problema gali būti formuluojama klausimu: kaip suplanuoti ir įgyvendinti inovatyvius mokymus organizacijoje? Tyrimo objektas – inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas. Darbo tikslas – atlikti inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo UAB „Telemarketing“ analizę ir pateikti gerinimo galimybes. Darbe taikomi tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamoji ir sisteminė loginė analizė, makro aplinkos analizė, anketinė apklausa, skirta įvertinti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį į inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesus ir išsiaiškinti jų prioritetus, statistinės analizės metodai – aprašomoji statistika, grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir analitinė. Jame pateikiamas apibendrintas inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo teorinis modelis ir atlikta analizė, orientuota į išorinius ir vidinius veiksnius, skatinančius ar ribojančius inovatyvius mokymus. Taip pat atliktas UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrio į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą įvertinimas, išskiriant stipriąsias ir silpnąsias puses. Be to, darbe pateikiamos ribojančių veiksnių ir silpnųjų pusių tobulinimo kryptis ir priemonės. Po atlikto tyrimo buvo priimta hipotezė, jog inovatyvių mokymų planavimas ir įgyvendinimas nėra tinkamai atliekami UAB „Telemarketing“, todėl yra galimybė pateikti gerinimo kryptis ir priemones. Todėl aktualu įmonei atlikti papildomą empirinį tyrimą ir detaliau paanalizuoti trūkumus ir jų priežastinius ryšius. Be to, sudarytu inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje teoriniu modeliu ir gautais tyrimų rezultatais gali naudotis: inovatyvių mokymų planuotojai ir įgyvendintojai, įvertindami organizacijų inovacinės veiklos situaciją ir poreikius, numatydami veiksnius, ribojančius ir skatinančius inovatyvius mokymus ar rengdami veiksmų planą, mokslininkai, kurie tiria inovatyvius mokymus, jų ryšius su organizacijos konkurencingumo lygiu ar svarbą sėkmingam įmonių funkcionavimui, aukštųjų ir aukštesniųjų mokyklų studentai, siekiantys praplėsti ar patobulinti įmonių strateginio valdymo, inovacijų vadybos kursus.

SUMMARY

Vorobjova V. Innovative training planning and implementation in organization analysis (Company "Telemarketing" Case) / Master's in Strategic Innovation Management. Supervisor assoc. doc. dr. R. Vanagas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2014. – 81 p.

Master's thesis topic is relevant because Lithuania is taking the first steps in the field of innovation management, practically there is no experience in the field or traditions, so it is especially important to identify innovative training planning and implementation of the theoretical aspects of the organization and to identify the links with practice. Despite the fact that you can find quite a lot of innovation and personnel training related researches both in Lithuania and abroad, but the components of the interface are reflected only in the application of innovative methods for primary, secondary education. In other words, the lack of previous studies is that they focus only on innovation and personnel training aspects but they are not linked to the business level. Therefore a master's thesis problem can be formulated as a question: how to plan and implement innovative training in organization? The object of research -the process of innovative training planning and implementation. The goal of survey - to make innovative training planning and implementation in company "Telemarketing" and provide opportunities for improvement. The survey methods: comparative literature and a systematic logical analysis, macro environment analysis, a questionnaire survey to assess the company "Telemarketing" employees innovative approach to training planning and implementation process and to identify their priorities, methods of statistical analysis - descriptive statistics, graphical data presentation.

Master's thesis consists of three parts: theoretical, methodological and analytic. Survey gives a generalized theoretical model of innovative training planning and implementation, the analysis is focused on the external and internal factors that encourage or limit the innovative training. Also done company's "Telemarketing" employee's innovative approach to the planning and implementation of training evaluation, highlighting strengths and weaknesses. In addition, the study includes limiting factors and weaknesses and areas of improvement measures. Consisting of innovative training planning and implementation structure of a theoretical model and the obtained results can use: innovative training planner and implementer, by assessing the organization of innovative activities and the needs of the situation, anticipating factors limiting and promoting innovative training and preparation of the action plan; the researchers who investigate innovative training and their relations with the organization's competitive level, or for the successful functioning of businesses; high school and college students, seeking to expand or improve corporate strategic management, innovation management courses.

PRIEDAI

**ANKETA,
skirta ištirti UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrį**

Esu Viktorija Vorobjova, Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto antro kurso studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku UAB „Telemarketing“ darbuotojų požiūrio į inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą tyrimą. Tuo tikslu atlieku apklausą, kuria siekiu išanalizuoti, koks yra Jūsų požiūris ir prioritetai planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus. Todėl Jūsų prašau atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti tinkamiausią atsakymo variantą. Apklausa yra anoniminė, todėl Jūsų duomenų ir atsakymų konfidencialumas garantuojamas.

1. Jūsų amžius?

 18-25

 26-40

 41-55

 56 ir daugiau

2. Jūsų išsilavinimas?

 Pagrindinis

 Vidurinis

 Profesinis

 Aukštesnysis

 Nebaigtas aukštasis

 Aukštasis neuniversitetinis

 Aukštasis universitetinis

3. Kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje?

 Vadybininkas

 Vyr. vadybininkas

 Ekspertas

4. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

 Iki metų

 1-5 metus

 6-10 metų

5. Koks Jūsų požiūris į pokyčius mokymų srityje? Pažymėkite tinkamiausią atsakymo variantą.

 Vienareikšmiškai pritariu pokyčiams

 Labai atsargiai tikiu idėjomis

 Baiminuosi dėl galimų pasekmių

 Prieštarauju pokyčiams mokymų srityje

6. Kaip vertinate kiekvieną iš pateiktų teiginių nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 4 – „visiškai sutinku“?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4
Į originaliai mąstančius, turinčius idėjų žvelgiama pozityviai.				
Darbuotojams sudaromos sąlygos pasidalyti kūrybiškumo patirtimi.				
Esama tradicijų, kaip pagerbti, motyvuoti darbuotojus už kūrybiškumą ir originalumą.				

7. Kaip vertinate kiekvieną iš pateiktų teiginių nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 4 – „visiškai sutinku“?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4
Klaidos yra pripažįstamos kaip iniciatyvos ir drąsos požymis.				
Darbuotojai, kurie padaro klaidas yra skatinami jomis pasidalinti su kitais, kad kiti galėtų pasimokyti.				
Už smulkias klaidas nėra baudžiama.				

8. Iniciatyvumas Jūsų įmonėje:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Skatinamas | <input type="checkbox"/> Slopinamas |
| <input type="checkbox"/> Vertinamas | <input type="checkbox"/> Nevertinamas |
| <input type="checkbox"/> Pastebimas | <input type="checkbox"/> Nepastebimas |

9. Kaip organizacijoje darbuotojai yra skatinami išreikšti nuomones bei idėjas dėl inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Susirinkimų metu | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____ |
| <input type="checkbox"/> Tiesioginių pokalbių su vadovais metu | <input type="checkbox"/> Nėra skatinami |
| <input type="checkbox"/> Yra nuomonių dėžutės | |

10. Ar jūsų įmonėje pasitelkiamas komandinis darbas planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Kartais | <input type="checkbox"/> Nežinau |

11. Ar šioje įmonėje atviras ir garbingas abipusis bendravimas ir žinių sklaida tarp:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bendradarbių | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____ |
| <input type="checkbox"/> Vadovo ir pavaldinio | <input type="checkbox"/> Nėra atviro ir garbingo abipusio bendravimo ir žinių sklaidos |
| <input type="checkbox"/> Skirtingų ofisų | |

12. Pažymėkite vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina vadovo elgesį priimant sprendimus, susijusius su inovatyvių mokymų planavimu ir įgyvendinimu:

- Visus sprendimus vadovas priima pats, pasikliaudamas savo patirtimi
- Vadovas tariasi su pavaldiniais prieš priimdamas sprendimą
- Vadovas sprendimą priima bendrai su pavaldiniais
- Vadovas sprendimus priima pasikliaudamas nusistovėjusia tvarka

13. Kaip dažnai jūsų įmonėje buvo vykdomi inovatyvūs mokymai šia tematika?

Inovatyvių mokymų tematika	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
	1	2	3	4
Pardavimų skatinimo				
Iniciatyvumo ugdymo				
Bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo				
Bendravimo ir bendradarbiavimo komandoje				
Psichologijos, stresų, konfliktų valdymo				
Kita (nurodyti) _____				

14. Kaip dažnai jūsų darbe reikalingos šios kompetencijos?

Kompetencijos	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
	1	2	3	4
Orientavimasis į pasiekimus				
Iniciatyvumas				
Informacijos siekimas				
Orientacija į klientą				
Poveikis ir įtaka				
Darbas komandoje ir bendradarbiavimas				
Savikontrolė				
Pasitikėjimas savimi				

15. Kaip vertinate savo kompetencijas?

Bendrieji gebėjimai	Labai blogai	Blogai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
	1	2	3	4	5
Orientavimasis į pasiekimus					
Iniciatyvumas					
Informacijos siekimas					
Orientacija į klientą					
Poveikis ir įtaka					
Darbas komandoje ir bendradarbiavimas					
Savikontrolė					
Pasitikėjimas savimi					

16. Pažymėkite, ar teiginys atitinka kriterijus, keliamus inovatyvių mokymų tikslų formulavimui:

Kriterijai	Ne	Iš dalies	Taip
Tikslas aiškiai nurodo, kokio rezultato tikimasi			
Lengva įvertinti ir sužinoti, kad tikslas jau pasiektas			
Visada aišku kokiais veiksmais tikslą galima pasiekti			
Turima pakankamai vidinių ir išorinių išteklių tikslo pasiekimui			
Tikslas dera su kitais organizacijos keliamais tikslais			
Yra žinoma, kada tikslas turi būti įgyvendintas			

17. Pažymėkite vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina, kas Jūsų įmonėje iškelia inovatyvių mokymų tikslus:

- Inovatyvių mokymų tikslus iškelia vadovas
 Inovatyvių mokymų tikslus iškelia darbuotojas
 Inovatyvių mokymų tikslus bendrai iškelia vadovas su darbuotoju
 Kita (įrašykite) _____

18. Kokios inovatyvių mokymų formos yra taikomos jūsų įmonėje?

Inovatyvių mokymų formos	Taikomos	Taikomos, tačiau nenorėčiau, kad būtų	Netaikomos	Netaikomos, tačiau norėčiau, kad būtų
Savarankiškas mokymasis				
Komandinis mokymas				
Mentorystė				
Besimokanti organizacija				

19. Kokie inovatyvių mokymų metodai yra taikomi jūsų įmonėje?

Inovatyvių mokymų metodai	Taikomi	Taikomi, tačiau nenorėčiau, kad būtų	Ne-taikomi	Netaikomi, tačiau norėčiau, kad būtų
Darbo rotacija				
Audiovizualiniai metodai				
Smegenų šturmas				
Telemokymas				
Mokymas telefonu				
Distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas				
Kompiuterizuotas mokymas				
Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą				
Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas				
Mokomieji žaidimai				
Atvejų analizė				
Mokymasis kokybės būreliuose				
Online kavinė				
„Įžengimas“ į paveikslėlį				
Skaitymas su numatymu				
Imitacinis mokymas				
Koučingas				

20. Ar jūsų įmonėje yra sudaromi inovatyvių mokymų planai?

Taip, sudaromas asmeninio mokymo planas

Taip, sudaromas organizacijos personalo mokymo planas

Taip, sudaromas tiek asmeninio, tiek organizacijos personalo mokymo planas

Ne, planai nesudaromi

21. Kaip vertinate inovatyvių mokymų įgyvendinimą Jūsų įmonėje?

Vertinimo kriterijai	Labai blogai	Blogai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
	1	2	3	4	5
Dalimosios medžiagos kokybė					
Gautos informacijos aktualumas ir praktinė vertė					
Vedančiojo mokymus (vadovo) kompetencija mokymų temoje					
Vedančiojo mokymus (vadovo) bendravimas su auditorija					
Mokymų trukmė					
Mokymų laiko planavimas					

22. Ką rekomenduotumėte, siekiant gerinti inovatyvių mokymų planavimą ir įgyvendinimą?

Ačiū už skirtą laiką ir atsakymus!!

Anketinė apklausos rezultatų suvestinė pagal 1-21 klausimus

1 klausimas: Jūsų amžius?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
18-25	26
26-40	22
41-55	22
56 ir daugiau	10
Iš viso:	84

2 klausimas: Jūsų išsilavinimas?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Pagrindinis	2
Vidurinis	16
Profesinis	13
Aukštesnysis	16
Nebaigtas aukštasis	11
Aukštasis neuniversitetinis	14
Aukštasis universitetinis	12
Iš viso:	84

3 klausimas: Kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Vadybininkas	63
Vyr. vadybininkas	13
Ekspertas	8
Iš viso:	84

4 klausimas: Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Iki metų	36
1-5 metų	38
6-10 metų	10
Iš viso:	84

5 klausimas: Koks Jūsų požiūris į pokyčius mokymų srityje?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Vienareikšmiškai pritariu pokyčiams	67
Labai atsargiai tikiu idėjomis	7
Baiminuosi dėl galimų pasekmių	1
Prieštarauju pokyčiams mokymų srityje	9
Iš viso:	84

6 klausimas: Kaip vertinate kiekvieną iš pateiktų teiginių?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Iš viso
	1	2	3	4	
Į originaliai mėstančius, turinčius idėjų žvelgiama pozityviai.	1	10	31	42	84
Darbuotojams sudaromos sąlygos pasidalyti kūrybiškumo patirtimi.	1	11	34	38	84
Esama tradicijų, kaip pagerbti, motyvuoti darbuotojus už kūrybiškumą ir originalumą.	4	14	39	27	84

7 klausimas: Kaip vertinate kiekvieną iš pateiktų teiginių?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Iš viso:
	1	2	3	4	
Klaidos yra pripažįstamos kaip iniciatyvos ir drąsos požymis.	5	37	33	9	84
Darbuotojai, kurie padaro klaidas yra skatinami jomis pasidalinti su kitais, kad kiti galėtų pasimokyti.	1	23	49	11	84
Už smulkias klaidas nėra baudžiama.	3	30	31	20	84

8 klausimas: Iniciatyvumas Jūsų įmonėje:

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Skatinamas	39
Vertinamas	37
Pastebimas	45
Slopinamas	11
Nevertinamas	1
Nepastebimas	3
Iš viso:	136

* respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus

9 klausimas: Kaip organizacijoje darbuotojai yra skatinami išreikšti nuomones bei idėjas dėl inovatyvių mokymų planavimo ir įgyvendinimo?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Susirinkimo metu	48
Tiesioginių pokalbių su vadovais metu	56
Yra nuomonių dėžutės	5
Nėra skatinami	5
Kita (įrašykite) _____	1
Iš viso	115

* respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus

10 klausimas: Ar jūsų įmonėje pasitelkiamas komandinis darbas planuojant ir įgyvendinant inovatyvius mokymus?

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Taip	45
Kartais	17
Ne	15
Nežinau	7
Iš viso:	84

11 klausimas: Ar šioje įmonėje atviras ir garbingas abipusis bendravimas ir žinių sklaida tarp:

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Bendradarbių	60
Vadovo ir pavaldinio	68
Skirtingų ofisų	7
Nėra atviro ir garbingo abipusio bendravimo ir žinių sklaidos	2
Kita (įrašykite) _____	0
Iš viso:	137

* respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus

12 klausimas: Pažymėkite vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina vadovo elgesį priimant sprendimus, susijusius su inovatyvių mokymų planavimu ir įgyvendinimu.

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Visus sprendimus vadovas priima pats, pasikliaudamas savo patirtimi	13
Vadovas tariasi su pavaldiniais prieš priimdamas sprendimą	34
Vadovas sprendimą priima bendrai su pavaldiniais	27
Vadovas sprendimus priima pasikliaudamas nusistovėjusia tvarka	10
Iš viso:	84

13 klausimas: Kaip dažnai jūsų įmonėje buvo vykdomi inovatyvūs mokymai šia tematika?

Įnovatyvių mokymų tematika	Niekada	Retai	Dažnai	Visada	Iš viso:
	1	2	3	4	
Pardavimų skatinimo	1	13	29	40	84
Iniciatyvumo ugdymo	6	26	31	20	84
Bendravimo, etiketo, klientų aptarnavimo	7	17	30	29	84
Bendravimo ir bendradarbiavimo komandoje	7	34	24	18	84
Psichologijos, stresų, konfliktų valdymo	15	34	27	7	84
Kita (nurodyti) _____	0	0	0	0	0

14 klausimas: Kaip dažnai jūsų darbe reikalingos šios kompetencijos?

Kompetencijos	Niekada	Retai	Dažnai	Visada	Iš viso:
	1	2	3	4	84
Orientavimasis į pasiekimus	0	3	22	59	84
Iniciatyvumas	0	4	36	44	84
Informacijos siekimas	0	3	25	56	84
Orientacija į klientą	0	1	12	71	84
Poveikis ir įtaka	0	8	28	48	84
Darbas komandoje ir bendradarbiavimas	4	15	19	46	84
Savikontrolė	2	6	12	64	84
Pasitikėjimas savimi	0	5	4	75	84

15 klausimas: Kaip vertinate savo kompetencijas?

Bendrieji gebėjimai	Labai blogai	Blogai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai	Iš viso:
	1	2	3	4	5	
Orientavimasis į pasiekimus	0	0	31	40	13	84
Iniciatyvumas	0	2	31	38	13	84
Informacijos siekimas	0	0	18	39	27	84
Orientacija į klientą	0	0	19	39	26	84
Poveikis ir įtaka	0	1	31	41	11	84
Darbas komandoje ir bendradarbiavimas	0	0	26	37	21	84
Savikontrolė	0	0	24	38	22	84
Pasitikėjimas savimi	0	3	21	34	26	84

16 klausimas: Pažymėkite, ar teiginys atitinka kriterijus, keliamus inovatyvių mokymų tikslų formulavimui.

Kriterijai	Ne	Iš dalies	Taip	Iš viso:
Tikslas aiškiai nurodo, kokio rezultato tikimasi	8	17	59	84
Lengva įvertinti ir sužinoti, kad tikslas jau pasiektas	10	35	39	84
Visada aišku kokiais veiksmais tikslą galima pasiekti	17	38	29	84
Turima pakankamai vidinių ir išorinių išteklių tikslo pasiekimui	10	50	24	84
Tikslas dera su kitais organizacijos keliamais tikslais	12	37	35	84
Yra žinoma, kada tikslas turi būti įgyvendintas	10	12	62	84

17 klausimas: Pažymėkite vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina, kas Jūsų įmonėje iškelia inovatyvių mokymų tikslus.

Atsakymai	Respondentų skaičius, vnt.
Inovatyvių mokymų tikslus iškelia vadovas	59
Inovatyvių mokymų tikslus iškelia darbuotojas	0
Inovatyvių mokymų tikslus bendrai iškelia vadovas su darbuotoju	24
Kita (įrašykite) _____	1
Iš viso:	84

18 klausimas: Kokios inovatyvių mokymų formos yra taikomos jūsų įmonėje?

Inovatyvių mokymų formos	Taikomos	Taikomos, tačiau nenorėčiau, kad būtų	Netaikomos	Netaikomos, tačiau norėčiau, kad būtų	Iš viso:
Savarankiškas mokymasis	75	2	1	6	84
Komandinis mokymas	71	3	6	4	84
Mentorystė	34	2	14	34	84
Besimokanti organizacija	37	2	25	20	84

19 klausimas: Kokie inovatyvių mokymų metodai yra taikomi jūsų įmonėje?

Inovatyvių mokymų metodai	Taikomi	Taikomi, tačiau nenorėčiau, kad būtų	Netaikomi	Netaikomi, tačiau norėčiau, kad būtų	Iš viso:
Darbo rotacija	35	4	28	17	84
Audiovizualiniai metodai	28	2	37	17	84
Smegenų šturmas	45	3	26	10	84
Telemokymas	15	0	55	14	84
Mokymas telefonu	28	1	50	5	84
Distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas	10	1	57	16	84
Kompiuterizuotas mokymas	14	3	50	17	84
Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą	21	3	47	13	84
Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas	29	3	31	21	84
Mokomieji žaidimai	34	3	33	14	84
Atvejų analizė	69	5	6	4	84
Mokymasis kokybės būreliuose	23	2	40	19	84
Online kavinė	3	2	61	18	84
„Įžengimas“ į paveikslėlį	27	2	42	13	84
Skaitymas su numatymu	14	8	52	10	84
Imitacinis mokymas	26	1	45	12	84
Koučingas	59	1	17	7	84

20 klausimas: Ar jūsų įmonėje yra sudaromi inovatyvių mokymų planai?

Atsakymai	Respondetų skaičius, vnt.
Taip, sudaromas asmeninio mokymo planas	13
Taip, sudaromas organizacijos personalo mokymo planas	8
Taip, sudaromas tiek asmeninio, tiek organizacijos personalo mokymo planas	25
Ne, planai nesudaromi	38
Iš viso:	84

21 klausimas: Kaip vertinate inovatyvių mokymų įgyvendinimą Jūsų įmonėje?

Vertinimo kriterijai	Labai blogai	Blogai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai	Iš viso:
	1	2	3	4	5	84
Dalimosios medžiagos kokybė	0	1	35	31	17	84
Gautos informacijos aktualumas ir praktinė vertė	0	2	16	40	26	84
Vedančiojo mokymus (vadovo) kompetencija mokymų temoje	0	1	9	38	36	84
Vedančiojo mokymus (vadovo) bendravimas su auditorija	0	1	9	30	44	84
Mokymų trukmė	0	4	42	22	16	84
Mokymų laiko planavimas	2	5	37	23	17	84