

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

IEVA KUZMAITĖ

**BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽAI
NEVYRIAUSYBINĖJE ORGANIZACIJOJE: ATVEJO
TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
Doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2013

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

**BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽAI
NEVYRIAUSYBINĖJE ORGANIZACIJOJE: ATVEJO
TYRIMAS**

**Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001**

Vadovė

_____ **doc. dr. R. Dačiulytė**

2013 11 21

Recenzentas

2013

Atliko

LPVmns2-01 gr. stud.

_____ **I.Kuzmaitė**

2013 11 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS VYSTYMO TEORINĖ SAMPRATA NEVYRIAUSYBINIAME SEKTORIUJE.....	9
1.1 Besimokančios organizacijos samprata ir bruožai	9
1.2 Besimokančios organizacijos vystymas vadybiniu požiūriu.....	14
1.3 Vadovo vaidmuo besimokančioje organizacijoje	20
1.4 Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas besimokančioje organizacijoje.....	23
1.5 Nevyriausybių organizacijų apibrėžtis ir veikla.....	26
1.5.1 Nevyriausybių organizacijų teisinis reglamentavimas.....	30
1.6 Nevyriausybinė organizacija kaip besimokanti organizacija	32
1.7 Teorinės dalies apibendrinimas	34
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	35
3. VA CARITAS VEIKLOS ANALIZĖ.....	40
4. TYRIMO REZULTATŲ ATSKLEIDIMAS IR APIBENDRINIMAS.....	45
4.1 Vilniaus arkivyskupijos Carito darbuotojų požiūrio į besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų analizė.....	45
4.1.1 Demografinė respondentų charakteristika.....	45
4.1.2 Darbuotojų atpažįstami besimokančios organizacijos bruožai	47
4.1.3 Darbuotojų požiūris į mokymąsi ir tobulėjimą	52
4.1.4 Darbuotojų nuomonė apie vadovų įtaka vystant besimokančią organizaciją	57
4.1.5 Darbuotojų nuomonė apie problemas vystant besimokančią organizaciją	59
4.1.6 Vilniaus arkivyskupijos Carito darbuotojų požiūrio į besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų apibendrinimas.....	60
4.2 Vilniaus archiepskupijos Carito vadovų nuomonės apie besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų analizė.....	61
4.2.1 Asmeninis vadovo pasirengimas vystyti besimokančią organizaciją	61
4.2.2 Vadovų nuomonė apie besimokančios organizacijos vystymą.....	64
4.2.3 Vadovų nuomonės apie besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų apibendrinimas	74
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
ANOTACIJA	85
ANOTATION	86
SANTRAUKA	87
SUMMARY	89
PRIEDAI.....	91

PAVEIKSLAI

1 pav. Besimokančios visuomenės schema.....	8
2 pav. Besimokančios visuomenės vystymasis.....	9
3 pav. Besimokančios organizacijos vystymo modelis.....	16
4 pav. Gebėjimai reikalingi personalui dirbančiam ir plėtojančiam besimokančią organizaciją.....	25
5 pav. D.Kolb mokymosi ratas.....	25
6 pav. Lietuvoje egzistuojantys sektoriai.....	27
7 pav. Darbuotojų anketinės apklausos modelis.....	37
8 pav. Vadovų pusiau struktūrizuotas interviu tyrimo modelis.....	39
9 pav. Carito struktūra.....	41
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	46
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą.....	46
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	47
14 pav. Respondentų nuomonė apie VA Caritą kaip besimokančią organizaciją.....	48
15 pav. Besimokančios organizacijos vertinimas pagal respondentų amžių.....	48
16 pav. Naujovės, inovacijos ir žinios, kuriomis savo darbe remiasi VA Carito.....	50
17 pav. Respondentų įtraukimas į misijos, vizijos, misijos formavimą.....	50
18 pav. Respondentų įtraukimas į visijos, misijos ir tikslų formavimą bei jų darbo stažo palyginimas.....	51
19 pav. Respondentų nuomonės palyginimas apie investavimą į žmogiškųjų išteklių grupes: darbuotojus ir savanorius.....	52
20 pav. Darbuotojų kompetencijų ugdymas	53
21 pav. Laikas per metus skirtas kompetencijų tobulinimui.....	53
22 pav. Veiksniai skatinantys darbuotojus kelti kvalifikaciją.....	54
23 pav. Motyvacinė ir atlygio sistema veikianti VA Carite.....	55
24 pav. Motyvai skatinantys respondentus kelti kvalifikaciją.....	56
25 pav. Vadovo vaidmuo vystant besimokančią organizaciją.....	57
26 pav. Didžiausia įtaka besimokančios organizacijos vystymui.....	58
27 pav. Besimokančios organizacijos vystymo problemos.....	59
28 pav. Vadovo užimamos pareigos (abs.sk.).....	63
29 pav. Respondentų kompetencijos ugdymas (abs.sk.).....	64
30 pav. Informantų besimokančios organizacijos vertinimas (abs.sk.).....	64
31 pav. Informantų nuomonė apie savanorių svarbą organizacijoje (abs. sk.).....	73

LENTELĖS

1 lentelė. Vadovo ir lyderio veiklos sferos.....	22
2 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų skaičius Lietuvoje.....	29
3 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje.....	31
3 lentelė. Darbuotojų anketoje naudotos ranginės ir Likerto skalės.....	38
4 lentelė. Vadovų pusiau struktūrizuotame interviu naudotos ranginės ir Likerto skalės.....	40
5 lentelė. Respondentų išskirti VA Caritui būdingi besimokančios organizacijos, bruožai (proc.).....	48
7 lentelė. Vadovo turimų vadybinių žinių įtaka organizacijai.....	62
8 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai.....	64
9 lentelė. Didžiausia įtaka besimokančios organizacijos vystymui.....	66
10 lentelė. Motyvavimo ir atlygio sistema.....	67
11 lentelė. Darbuotojų įtraukimas į tikslų, misijos, vizijos, formavimą.....	69
12 lentelė. Vadovo vaidmuo kuriant besimokančią organizaciją.....	70
13 lentelė. Sunkumai vystant besimokančią organizaciją.....	72

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninėje visuomenėje įvairūs procesai vyksta labai sparčiai, todėl į juos reaguoti būtina greitai ir lanksčiai. Šiandien kiekviena organizacija turi būti atvira pokyčiams, lanksti naujovėms, joje dirbantys darbuotojai turi mokėti greitai priimti sprendimus, reaguoti į vis naujus iššūkius ir naujas perspektyvas, tam, jie turi mokytis ir įgyti tam tikrų kompetencijų ir įgūdžių. Šiandien organizaciją, kuri gali greitai ir lanksčiai reaguoti į vidaus ir išorės pokyčius, priimti sprendimus, ugdyti savo darbuotojus galima vadinti besimokančiąja organizacija. Jucevičienė (2007) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip „individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią sukuria pati organizacija, šitaip užtikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis“. Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai besimokančios organizacijos apibrėžčių, tačiau paminėtina, jog Lietuvoje besimokančių organizacijų nėra daug, jos dar tik pradeda kurtis, dažnai organizacijose darbuotojai gilina savo kompetencijas, dalyvauja mokymuose, tačiau tai vyksta nereguliariai, tik nedaugelyje organizacijų egzistuoja sisteminga mokymosi kultūra.

Temos iširtumas Besimokančios organizacijos temą įvairiais aspektais nagrinėjo užsienio ir Lietuvos mokslininkai. Užsienio mokslininkas Senge (1990) yra besimokančių organizacijų pradininkas, kuris teigė, jog organizaciją sudaro 5 disciplinos, kurių laikantis organizacija gali tapti besimokančia. Fullan (2008) nagrinėjo vadovo kaip lyderio vaidmenį organizuojant darbuotojų mokymąsį, Simonaitienė (2003) tyrinėjo mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimą, taip pat mokyklas tyrinėjo mokslininkė Targamadžė (1998). Viena iš žymiausių Lietuvos mokslininkų tyrinėjusi besimokančios organizacijos fenomeną yra Jucevičienė (2007), kuri tyrė Lietuvos miestus ir bendruomenes. Taip pat besimokančioms organizacijos dėmesį skyrė: Argyris (1999), Garalis (2003), Markvaldienė (2007) ir kt.

Darbo naujumas: Besimokančios organizacijos yra tiriamos įvairiais metodais, užsienyje besimokančių organizacijų sąvoka pakankamai išnagrinėta. Lietuvoje besimokančios organizacijos sąvoka atsirado atgavus nepriklausomybę, tai yra po 1990 metų. Labiausiai nagrinėjamos ir tiriamos kaip besimokančios organizacijos yra ugdymo institucijos. Kol kas Lietuvoje mažai nagrinėtos nevyriausybinės organizacijos, kurios dažniausiai yra susitelkusios ties finansų klausimais, jų vadovai dažnai neturi vadybinio išsilavinimo, o darbuotojai dirba skatinami tam tikro idealizmo, todėl juos dažnai ištinka „perdegimo sindromas“.

Tyrimo objektas – Vilniaus arkivyskupijos Caritas kaip besimokanti organizacija.

Tyrimo problema: Visose organizacijose mokymasis yra labai aktualus, tačiau galima išskirti nevyriausybines organizacijas, kurios remiasi savanoriškumo principu ir žmonių motyvai juose dirbti

yra labai svarbūs organizacijos gyvavimui. Pasak Žemaitaitytės (2004) asmuo dirbantis NVO turi turėti pakankamai motyvų joje likti, o vienas iš svarbiausių yra asmens mokymasis. Nagrinėjant nevyriausybinės organizacijos, pastebėtina, jog jos didžiąją dalį savo resursų ir jėgų skiria finansų paieškai. Taip pat žvelgiant į organizacijas teikiančias socialines paslaugas pažeidžiamiausioms visuomenės grupėms matytina, jog organizacijos vadovai neturi vadybinio išsilavinimo. Viena iš didžiausių nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje yra Caritas, kuris globoja ir padeda priklausomybėmis sergantiems žmonėms, benamiams, socialinės rizikos grupės šeimoms ir vaikams, senyviems asmenimis ir kt. 2010 metais išleistame leidinyje „Bendrieji mokymai Asmuo“ teigiama, jog didžiausia nevyriausybinių organizacijų problema, yra, tai jog juose dirbantys asmenys, tame tarpe ir vadovai nėra baigę jokių vadovavimo kompetencijų kursų, dažniausiai jie yra įgiję socialinių mokslų išsilavinimą. Todėl kurti besimokančią organizaciją yra pakankamai keblu ir sudėtinga.

Darbo tikslas: nustatyti ir įvertinti nevyriausybinių organizacijų kaip besimokančių organizacijų galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti besimokančių organizacijų sampratą ir bruožus.
2. Išanalizuoti besimokančios nevyriausybines organizacijos vystymo ir veikimo trukdžius;
3. Atskleisti nevyriausybinių organizacijų valdymo ypatumus ir pasirengimą kurti besimokančią organizaciją;
4. Ištirti Vilniaus arkivyskupijos Carito kaip besimokančios organizacijos bruožus, apklausiant organizacijos vadovus ir darbuotojus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė, kurios dėka bus įsigilinta į besimokančių organizacijų kūrimą, tyrimus, valdymą;
2. Anketinė darbuotojų apklausa;
3. Pusiau struktūrizuotas interviu vadovams;
4. Statistinė duomenų analizė. Duomenys apdoroti SPSS (Statistic Program for Social Sciences) ir Microsoft Excel programomis.

Darbo apimtis ir struktūra:

Magistrinį darbą „Besimokančios organizacijos bruožai nevyriausybiniėje organizacijoje: atvejo tyrimas“ sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, sudarytas literatūros sąrašas ir pridėti priedai. Pirmajame skyriuje nagrinėjama besimokančių organizacijų apibrėžtis, nurodomi jų bruožai, aptariamas besimokančios organizacijos kūrimas ir vystymas. Nevyriausybinių organizacijų ypatumai, teisinis reglamentavimas. Galiausiai aptariamos nevyriausybines organizacijos

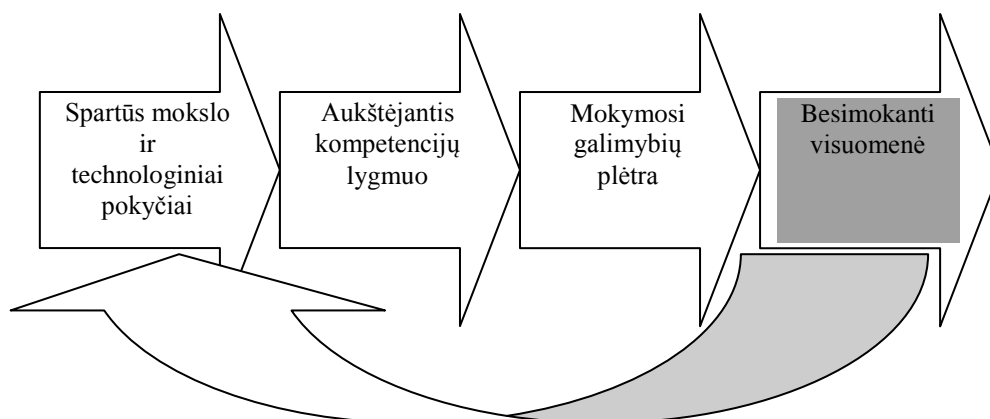
kaip besimokančios organizacijos. Antrajame skyriuje atskleidžiama kaip buvo organizuotas tyrimas, kokie metodai buvo pasirinkti. Trečiame skyriuje pateikiami išnagrinėti tiriamos organizacijos vidaus dokumentai. Analitiniame, ketvirtame skyriuje pateikiami tyrimo duomenys bei duomenų analizė.

Taip pat darbe pateikiami 31 paveikslas, 12 lentelių. Darbo apimtis 102 puslapis.

1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS VYSTYMO TEORINĖ SAMPRATA NEVYRIAUSYBINIAME SEKTORIUJE

1.1 Besimokančios organizacijos samprata ir bruožai

Prieš keliasdešimt metų, nė viena organizacija negalėjo įsivaizduoti tokių sparčių pokyčių, kokie pasaulyje vyksta šiandien. Įvairūs techniniai laimėjimai, naujos technologijos, sparčiai senstančios žinios ir visą gyvenimą besitęsiantis mokymasis ne tik kiekvieno asmens, bet ir kiekvienos organizacijos kasdienybė. Nuo 2009 metų Lietuvoje atnaujintos pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos. Bendrosiose programose (2008) išskiriamos tokios bendrosios kompetencijos: mokėjimo mokytis, komunikavimo, socialinė, iniciatyvumo ir kūrybingumo bei asmeninė. Tiek Lietuvoje tiek užsienyje viena iš svarbiausių kompetencijų yra mokėjimo mokytis, nes šiandieniniai informacijos srautai yra labai dideli, o pati informacija kinta nuolat. Tam, kad asmuo galėtų tapti geru savo dalyko specialistu mokymasis jį turi lydėti visą gyvenimą. Autoriai pabrėžia besimokančios visuomenės svarbą ir pateikia besimokančios visuomenės schemą (Teresevičienė ir kt.2006)

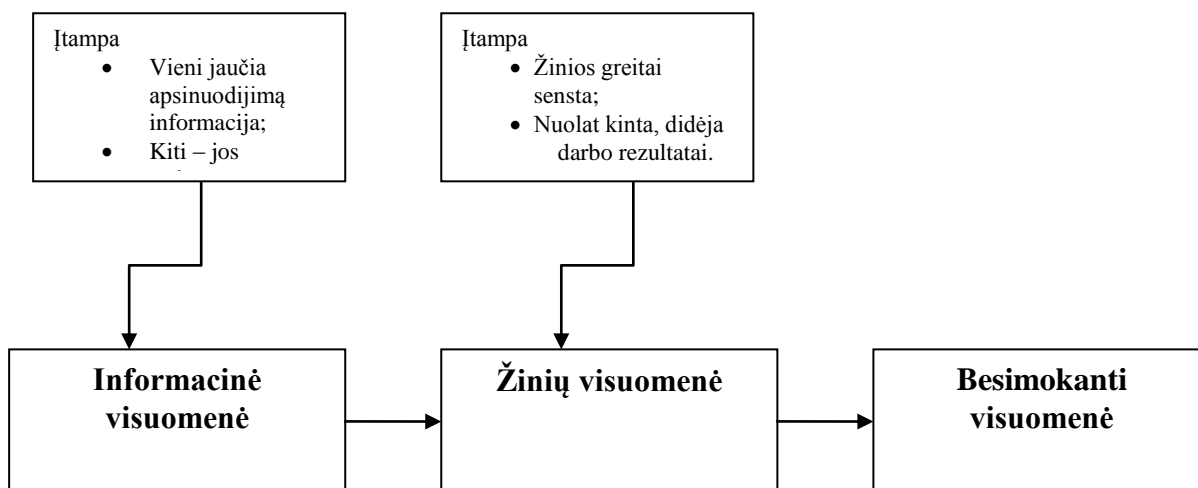


1 pav. Besimokančios visuomenės schema

Šaltinis: M. Teresevičienė, G. Gedvilienė ir V. Zuzevičiūtė, 2006, p. 62

Pasak autorių šiandieninė visuomenė privalo būti besimokanti, nes šiais laikais neįmanoma įgyti išsilavinimo ir visą gyvenimą dirbti tik su viena kartą gautomis žiniomis. Labai sparčiai vykstant įvairiems procesams žmogus turi nuolatos mokytis, plėsti savo kompetencijas ir tobulėti. Būtent todėl, besimokanti visuomenė yra neatskiriama nuo sparčių technologinių pokyčių. Tik naujos žmonių žinios ir įgūdžiai vysto naujus pasiekimus, efektyvina darbą ir pasiekia tikslų. 1 paveiksle matytina, kaip besimokanti visuomenė įtakoja pokyčius.

Jucevičienė (2007) pateikia panašų besimokančios visuomenės modelį (žr.2 pav.)



2 pav. Besimokančios visuomenės vystymasis

Šaltinis: P.Jucevičienė, 2007, p. 25

Modelis atspindi besimokančios visuomenės vystymosi grandinę, tačiau pabrėžiama, kad šio modelio idėja nereiškia, to, kad viskas turi vykti grandinės principu, nebūtinai informacinė visuomenė sukuria žinių visuomenę, o ši besimokančiąją. Pasak autorės ši grandinė parodo priežastis ir pasekmes, bet tai dar nereiškia, kad sukūrus vieną, būtinai susikurs kita.

Visuomenėje vykstantys pokyčiai įtakoja reikiamybę mokytis ir tobulėti visą laiką. Zakarevičius (2003) teigia, kad pokyčiai šiandieninėje organizacijoje labai svarbūs, organizacija norėdama juos panaudoti teigiamiems dalykams turi numatyti ir pastebėti išorėje ir viduje vykstančius pokyčius, juos įvertinti ir numatyti, kuriuos pokyčius eliminuoti, o kuriuos panaudoti ir gauti teigiamas pasekmes. Pokyčius galima skirstyti pagal: 1) turinį, tai yra techninius/technologinius pokyčius, ekonominius pokyčius bei organizacinius, vadybinius pokyčius; 2) laiką ir pobūdį, tai yra evoliucinius ir revoliucinius pokyčius; 3) apimties mastą – mikropokyčiai, makropokyčiai; 4) susiformavimo vietą ir jų sprendimo iniciavimą – pokyčiai inicijuojami „iš apačios“ arba „iš viršaus“; 5) kompleksiskumą – daliniai pokyčiai ir sisteminiai pokyčiai.

Pokyčius nagrinėjant organizacijos aprėptyje, matytina, kad organizacija privalo tapti struktūra, kuri visada pasiruošusi priimti naujus iššūkius, diegti inovacijas, lanksčiai ir tinkamai priimti įvairaus lygmens sprendimus. Visam tam reikalingos žinios, darbuotojų kompetencijų gausa ir mokymasis. Norint priimti visus šiuo iššūkius pasaulyje kuriasi besimokančios organizacijos. Autorės Bukantaitė, Remeikienė (2007) besigilinančios į besimokančias organizacijas teigia, jog jų atsiradimas ir kūrimasis prasidėjo XX amžiaus pabaigoje ir yra siejamas su šiuo laikotarpiu todėl, jog, būtent, tuo metu prasidėjo daug greitesnis žinių kitimas, atsirado daugiau pokyčių, procesai ėmė darytis lanksnesni, kartu augo ir didėjo gyventojų poreikiai, ėmė vystytis didesnė konkurencija tarp organizacijų, be visa to, ėmė atsigauti ir augti ekonomika. Tačiau reikia nepamiršti, kad Lietuvoje yra labai nedaug besimokančių organizacijų. Autoriai remdamiesi daugelio kitų mokslininkų nuomone, teigia, jog

taikyti besimokančios organizacijos modelį praktikoje yra labai sunku, dažniausiai organizacijose būna tik tam tikri besimokančios organizacijos bruožai. (Jasinskas ir kt., 2012)

Apibrėžiant besimokančios organizacijos sąvoka taip pat kyla sunkumų, nes vieningo apibūdinimo, kas yra besimokanti organizacija nėra. Anot Kudokienės ir Juodaitytės (2005) skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia, kas yra besimokanti organizacija, todėl, kad tai yra pakankamai nauja sąvoka tiek mokslinėje literatūroje tiek ir praktikoje. Kadangi besimokančios organizacijos nagrinėjamos iš skirtingų mokslinių disciplinų, dažnai akcentuojami skirtingi organizacijų bruožai, kol kas nėra vieno pastovaus apibrėžimo, kuris būtų visuotinai priimtas. Žinoma, jog užsienyje besimokančios organizacijos nagrinėjamos dažniau ir giliau, Lietuvoje besimokančios organizacijos samprata yra pakankamai retai sutinkama. Galima išskirti, jog Lietuvoje besimokančios organizacijos labiausiai siejamos su mokyklomis, mokyklas kaip besimokančias organizacijas nagrinėjo daugelis mokslininkų. Autoriai nagrinėdami besimokančią organizaciją pripažįsta, kad ši sąvoka yra gana plati ir turinti daug prasmų, tačiau labiausiai yra išskiriamos žinios, kurios apima visus lygius, pradedant žinių kūrimu, sukurtų žinių ir kitos informacijos perdavimu bei mokymosi metu įgytos patirties reflektavimu. Visas procesas yra paremtas gilinant ir apmąstant dalykus, kurie yra svarbūs siekiant išsikeltų tikslų, kurie būtini organizacijos gyvavimui ir klestėjimui. (Bersėnaitė ir kt. 2006). Anot Tubutienės ir Morkūnaitės (2008) šiandien organizacijos negali apsiriboti tik žinių kaupimu ir jų naudojimu, kadangi žinios keičiasi nuolat jas reikia įsisavinti bei iš karto naudoti. Tos organizacijos, kurios sugeba, tai padaryti įgyja didelį pranašumą prieš savo konkurentes. Šios autorės besimokančias organizacijas išskiria, kaip organizacijas, kurios sugeba efektyviai ir lanksčiai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius bei sudaryti tokias sąlygas savo darbuotojams, kad jie sugebėtų ugdyti savo kompetencijas ir įgūdžius, mokytis ir tobulėti visą gyvenimą.

Autorius Baležentis (2008) besimokančią organizaciją apibrėžia ne kaip dabartinę, šiandienos organizaciją, o ateityje gyvuosiančią, ji remiasi nauja kokybe, orientuojasi į naujus metodus, pokyčius, visa tai priklauso nuo organizacijoje dirbančių žmonių – personalo, kuris nuolat mokosi ir savo tobulėjimą orientuoja į geresnius darbo pasiekimus, veiklos tobulinimą. Besimokančios organizacijos yra orientuotos į naujas technologijas ir jų pritaikymą darbe. Dirbant su žmogiškaisiais ištekliais ir rengiant juos yra pritaikomi nauji metodai, skatinamas personalo mokymas.

Kaip matytina iš pateiktųjų nėra vieningo besimokančios organizacijos apibrėžimo. Tačiau atsiranda autoriai, kurie bando apibendrinti įvairių autorių mintis ir apibrėžti besimokančias organizacijas.

Kęstutis Trakšėlys (2010) apibendrina įvairių mokslininkų įžvalgas ir išskiria 4 pakankamai plačias bruožų grupes, kurias galima priskirti besimokančiai organizacijai:

1. Besimokanti organizacija nuolat kuria ir siekia žinių, informacijos sklaidos, naujovių inicijavimo ir atsinaujinimo;

2. Besimokančioje organizacijoje darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos strategijos, vizijos bei misijos kūrimą;

3. Organizacijoje dirbantys darbuotojai turi galimybę nuolatos tobulėti ir mokytis, kuriama teigiama mokymosi aplinka;

4. Vienas iš svarbiausių organizacijos prioritetų yra darbuotojų lavinimas, tam organizacija skiria lėšas. Žmogiškasis kapitalas ugdomas įvairiomis kryptimis: individualiai, komandiškai.

Apibendrinus šio autoriaus išvalgas galima teigti, kad besimokančioje organizacijoje labiausiai orientuojamasi į darbuotojų lavinimą, mokymą ir kompetencijų kėlimą.

Garalis savo straipsnyje apžvelgdamas besimokančias organizacijas mini M.Hale (1996), kuris išskiria besimokančios organizacijos požymius ir bruožus.

Požymiai: 1) organizacijoje atliekant darbus yra remiamasi darbuotojo asmeninėmis vertybinėmis nuostatomis. 2) darbuotojo atliktą darbą vertina ne vadovas, o kiti kvalifikuoti darbuotojai, tai yra kolegos. 3) didelis dėmesys skiriamas norint suvokti problemas ir jas įvardinti. (Hale, 2003, cit. pagal Garalis.)

Bruožai: 1) kreipiamas dėmesys į problemų atpažinimą ir jų sprendimą. 2) organizacijoje vyrauja atviras ir teigiamas bendravimas. 3) darbuotojų ir organizacijos vertybės yra tapačios. 4) Atlikto darbo vertinimas atliekamas kompetentingų darbuotojų, o ne vadovų. 5) darbuotojams suteikiamos sprendimų galios, kurios yra laikomos vienos iš jų ugdymo ir vystymo metodų. 6) darbas ir mokymasis vyksta toje pačioje vietoje. 7) vyksta mokymosi – mokytis procesas, dažniausiai jis organizuojamas grupėse;

Autorė Simonaitienė (2005) savo knygoje apie besimokančią organizaciją – mokyklą išskiria penkis pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus.

1. Organizacijos vizijos, tikslų, uždavinių ir strategijos formavimas vyksta kartu su visais organizacijos nariais ir tai galima vadinti - mokymosi procesu.
2. Organizacijos nariai mokosi vienas iš kito, atsiranda organizacijos darbuotojų, padalinių, individų bendradarbiavimo tinklai, kurie sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų.
3. Besimokanti organizacija yra atvira ir lanksti, ji inicijuoja, jungiasi su kitomis organizacijomis, tampa jų nare. Organizacija siekia remtis naujovėmis, atradimais, naudojami išorės ištekliai bei pati atskleidžia savo galimybes ir potencialą kitoms organizacijoms ir leidžia joms naudotis savo turimomis gėrybėmis.
4. Informacija esančia organizacijoje yra lengvai komunikuojama, vyksta gera jos sklaida, vertinimas. Kiekvienas darbuotojas ar organizacijos narys, naudojami ir gali gauti jam reikalingą informaciją, ja keistis, gauti grįžtamąjį ryšį.
5. Besimokančioje organizacijoje yra kuriamas mokymąsį skatinantis klimatas, darbuotojai yra palaikomi, vyksta tiek vidiniai tiek išoriniai mokymai, vertinimas, analizė.

Nariai mokosi individualiai ir komandiškai. Mokymų metu įgytos žinios naudojamos siekiant geresnių organizacijos rezultatų.

Mokslininkas Senge daug nagrinėjo besimokančias organizacijas. Jis yra išskyręs ne tik penkias besimokančių organizacijų disciplinas, tačiau apibrėžęs ir 11 dėsnių, kurie yra labiau sietini ne su teoriniais dalykais, o su organizacijų praktikomis.

Senge (2006) išskirti dėsniai. 1) šiandienos problemos kyla iš jau priimtų sprendimų. 2) kuo stipriau spaudi, tuo labiau sistema priešinasi 3) nauji pokyčiai vyksta sparčiau, negu vėlesni. 4) dažniausiai lengvas kelias veda atgal. 5) gydymas gali būti blogiau nei liga. 6) greičiau yra lėčiau. 7) priežastis ir pasekmė nėra sujungtos laiko ir erdvės. 8) maži pokyčiai gali lemti didelius rezultatus, tačiau priemonės geriausiam tikslui pasiekti yra mažiausiai akivaizdžios. 9) tu gali pasiimti savo pyragą ir jį valgyti – tačiau ne iš karto visą. 10) padalinus dramblių per pusę, negausime dviejų mažų dramblių. 11) kaltų nėra.

Taip pat Senge (2006) išskiria 5 besimokančios organizacijos disciplinas, kurios atskleidžia svarbiausius organizacijos dėmenis:

Asmeninio meistriškumo disciplina. Pirmoji Senge išskirta disciplina teigia, jog kiekviena besimokanti organizacija pirmiausia yra kiekvienas darbuotojas. Jeigu darbuotojas yra kompetentingas, mokosi ir tobulėja jis jau yra besimokančios organizacijos pradžia. Kiekvienos institucijos tikslų pasiekimą, efektyvumą ir kitus dalykus pasiekia ne kas kita, bet darbuotojai, kurie turi pakankamai noro, išsilavinimo, kvalifikacijos bei motyvacijos siekti užsibrėžtų tikslų. Nagrinėdamas šią discipliną Senge išskiria tokius dalykus, kaip meistriškumą ir įgūdžius, asmeninę žmogaus viziją, idėjas bei kūrybiškumą jos siekiant, konfliktus ir pasipriešinimą, žmogaus vertybes.

Mąstymo modelių disciplina. Tai viena iš sunkiausių disciplinų, nes jos esmė yra keisti mąstymą ir priimti kitokius, negu paprastai sprendimus. Norėdamos pasiekti gerų rezultatų, išvengti nesėkmių arba spręsti kilusias problemas organizacijos ir, žinoma, jų darbuotojai ieškodami naujų būdų turi atsisakyti jiems priimtinių ir įprastų sprendimų ar būdų, jie turi ieškoti naujų, ne tokių patogių ir diskomfortą keliančių metodų. Kitaip tariant, asmuo turi pakeisti mąstymą, o tai ne visada būna patogu ir lengva, todėl didelė tikimybė, kad darbuotojai susiduria su pasipriešinimu, įtampos, o kartais ir panikos zonomis.

Bendros vizijos disciplina. Bendra vizija yra labai svarbi kiekvienoje organizacijoje. Reikia pabrėžti, jog vizija neturi būti apibrėžta dokumentuose ar gražiai suformuluota, svarbiausia, kad vizija tikėtų kiekvienas organizacijoje dirbantis žmogus. P. Senge teigia, kad organizacijos vizija pirmiausia turi apimti kiekvieną organizacijos narį, kiekvienas darbuotojas turi turėti savo asmeninę viziją, vėliau asmeninės vizijos turėtų peraugti į bendrą, gyvą, ir visiems priimtina viziją, kuria darbuotojai ir visa organizacija remsis norėdama pasiekti geriausių rezultatų.

Mokymosi komandomis disciplina. Mokslininkas teigia, kad komandos sudaro labai didelį potencialą organizacijoje. Norint pasiekti tikslą galimi du keliai, dirbti po vieną arba dirbti komandoje. Darbas komandoje yra našus tuo, kad dirbdami kartu asmenys gali diskutuoti, ginčytis, siūlyti įvairius variantus. Nors kiekvienas narys pasižymi savo individualumu ir nuomone, visi susitelkia bendram tikslui pasiekti. Senge savo knygoje „Besimokanti mokykla“ (2003) išskiria, kad geriausias metodas dirbti komandose yra dialogas. „Dialogo metu išmokstama kartu galvoti – ne vien analizuoti tą pačią problemą ar kartu semtis naujų žinių, bet ir dalintis bendru supratimu, kai mintys, emocijos ir iš jų kylantys veiksmai priklauso ne vienam individui, o visiems kartu“.

Sisteminio mąstymo disciplina. Ši disciplina tarsi apjungia, visas keturias, prieš ją buvusias disciplinas. Besimokančioje organizacijoje turime suvokti, kad darydami sprendimus arba darbus vienoje srityje paveikiame ir kitą sritį, viskas yra susiję.

Apibendrinus daugelio autorių mintis galima teigti, kad vieningos besimokančios organizacijos sampratos nėra nei pasaulyje nei Lietuvoje. Tačiau autoriai išskiria svarbiausius besimokančios organizacijos bruožus, kurie daugiau ar mažiau būdingi visoms besimokančioms organizacijoms. Patys svarbiausi bruožai yra: visų organizacijos narių įtraukimas į misijos, vizijos, strategijos kūrimą, mokymosi tinklų kūrimas ir labai sąmoningas individualus bei komandinis mokymasis vienas iš kito bei sistemingas ir nuolatinis vidinis ir išorinis mokymasis, organizacijos atvirumas ir lankstumas pokyčiams, naujovėms bei abipusis bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, žinių ir informacijos sklaida pasireiškia, tuo, kad kiekvienas organizacijos narys gali prieiti prie informacijos, žinių ir jas naudoti, pats gauti grįžtamąjį ryšį.

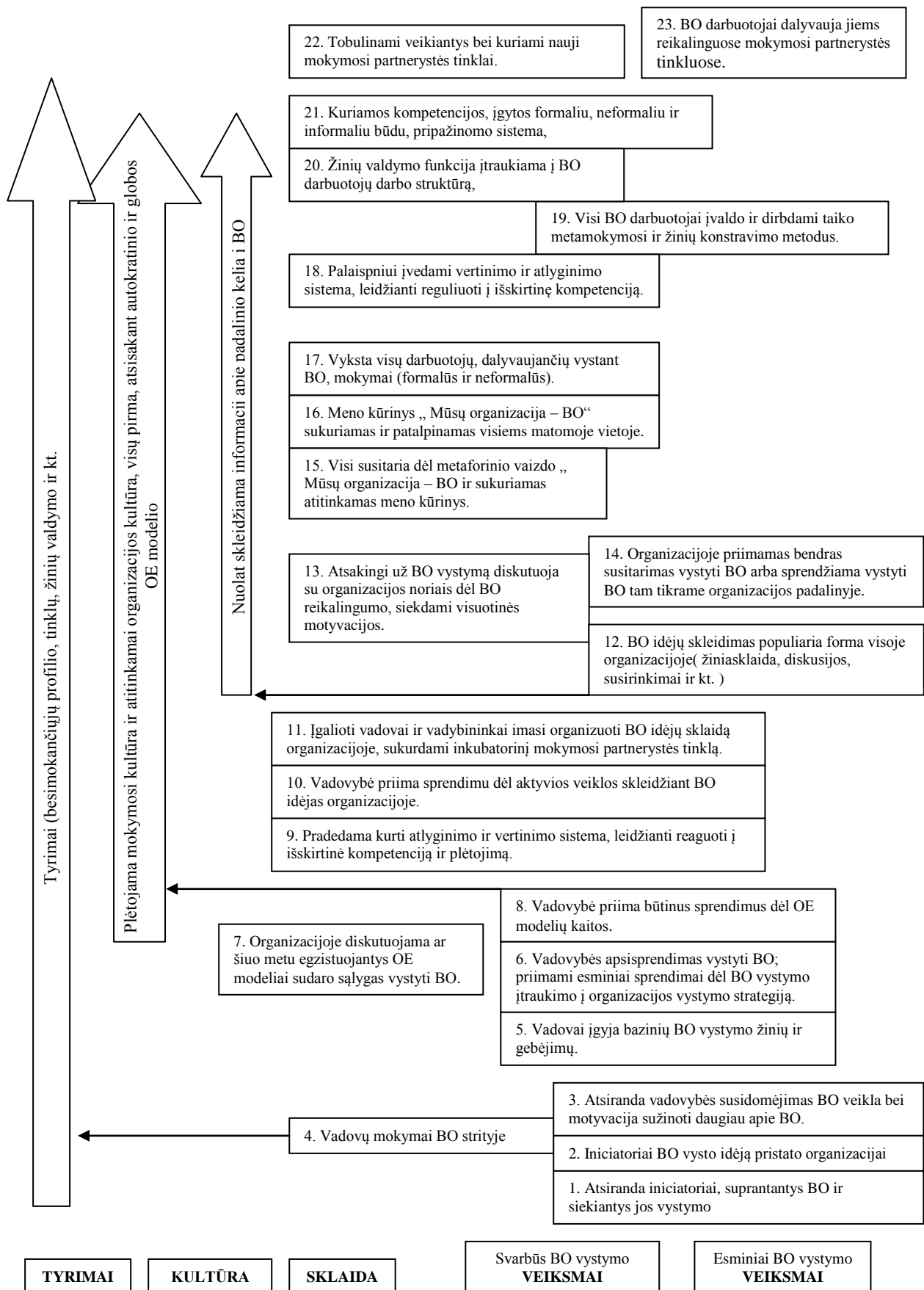
1.2 Besimokančios organizacijos vystymas vadybinio požiūriu

Besimokančios organizacijos kūrimas reikalauja daug pastangų ir pokyčių organizacijoje. Norint kurti ar vystyti besimokančią organizaciją reikalingi įvairūs pokyčiai, naujos strategijos, teigiamas vadovų požiūris ir veikimas. Gera vadyba bei vadybinės žinios vienas iš pradinių dalykų, kuris reikalingas siekiant pakeisti savo organizacijos modelį.

Žvelgiant iš vadybinio požiūrio Išoraitė (2012) teigia, kad sunku pasakyti koku metu ir kaip, paprastą organizaciją galima paversti į besimokančią organizaciją. Norint tai padaryti organizacijoje vyksta rimti strateginiai pokyčiai. Norint pradėti kurti besimokančią organizaciją ir inicijuojant jos mokymąsi reikia organizuoti įvairius susirinkimus, kurių metu visi supažindinami tiek su darbu tiek su galimybėmis ir perspektyvomis, inicijuojamos įvairios diskusijos, kurių metu aptariami nauji pokyčiai, galimos problemos ir atsiveriančios galimybės. Pagal strateginių pokyčių teoriją, yra išskiriami penki svarbiausi veiksniai, kurių pagalba organizacijoje galima įgyvendinti pokyčius, tai yra 1) aplinkos vertinimas – norint diegti naujus pokyčius organizacijoje pirmiausia turi būti įvertinta aplinka ir organizacijos padėtis lygint su konkurentais. 2) pokyčių valdymas – pokyčiai turi būti

valdomi ir jiems reikia vadovauti, atsižvelgiant į kiekvienos organizacijos individualumą ir esančias aplinkybes. 3) žmogiškųjų išteklių valdymas – turima omenyje ne tik organizacijoje dirbantys žmonės, tačiau bendrai ir visos organizacijos turimi įgūdžiai, žinios ir pažiūros. Vienas iš esminių dalykų, kad organizacijoje yra asmenų, kurie turi daugiau sugebėjimų už kitus, tai reiškia, kad jie gali vadovauti ar valdyti daug geriau, tačiau norint to pasiekti reikalingas nuolatinis darbas ir mokymasis, kuris turi būti nuoseklus ir nuolatinis. 4) visų pokyčių darna – šis veiksnys sujungia visus prieš jį buvusius veiksnius, visi veiksniai turi vienas kitą papildyti ir derėti tarpusavyje.

Organizacijoje norint sukurti ir vystyti besimokančios organizacijos modelį reikalingos vadybinės žinios ir nuolatinis kryptingas darbas. Pagal Jucevičienę (2007) vystant besimokančią organizaciją reikia atkreipti dėmesį ir pereiti 23 žingsnius bei 3 veiklas, kurios trunka nuolat, tai yra tyrimų atlikimas, kurių metu iš pradžių tiriamas besimokančios organizacijos modelio reikalingumas, vėliau tyrimai atliekami žengiant minėtus veiksmus ir jau pasiekus besimokančios organizacijos modelį, nustatyti ar jis tinkamai funkcionuoja. Apibendrinus galima teigti, kad tyrimai yra reikalingi nuolatos. Antroji veikla apibrėžia mokymosi kultūros plėtojimą, tai reiškia, kad organizacija turi atsisakyti anksčiau buvusių modelių, tai yra autokratinio ir globojamojo. Pasak autorės šie modeliai turi peraugti į paramos, o vėliau į kolegialų. Trečiasis veiksmas lydintis 23 žingsnius ir vykstantis nuolat yra informacijos apie besimokančios organizacijos vystymą skleidimas, skleisti informaciją nėra sunku jei nuolatos bus atliekami tyrimai, kurias remiantis ši informacija bus sisteminama.



3 pav. Besimokančios organizacijos vystymo modelis

Autorės išskirti, dvidešimt trys besimokančios organizacijos, žingsniai apima visą organizacijos kūrimą nuo idėjos iki pačios aukščiausios besimokančios organizacijos išraiškos. Pabrėžtina, kad autorė teigia, jog nurodyti žingsniai nėra baigtiniai ir galutiniai, juos galima pildyti arba keisti vietomis.

1. Organizacijoje atsiranda asmenys, kurie žino apie besimokančios organizacijos naudą ir nori ją įdiegti organizacijoje. Dažniausiai jais tampa vadovai ar aukštesnio lygio darbuotojai, dažnai apie besimokančias organizacijas jie sužino mokydamiesi.

2. Gilesnis idėjos pristatymas vyksta ne vienu, o kelias etapais. Jei idėja yra priimtina patiems aukščiausiems vadovams, ji pristatoma specialistams, organizuojami seminarai ir mokymai, platinti informaciją apie besimokančios organizacijos idėją gali būti pasitelkiami įvairūs organizacijos šaltiniai: laikraščiai, intranetas, atkreipiantys dėmesį lankstinukai ir kt.

3. Vadovai gilinasi į pačią idėją, siekia rasti naujų šaltinių, pažiūrėti kaip besimokanti organizacija veikia praktiškai, toks gilinimasis ir neskubėjimas priimti sprendimus yra teigiamas ir naudingas, nes gilėja žinios, besimokančios organizacijos idėja matoma iš įvairių kampų ir prizmių.

4. Kadangi vadovai yra labai svarbūs vystant besimokančią organizaciją vyksta visos vadovų komandos, kuri kurs besimokančią organizaciją mokymų ciklas, kurių metu vadovai įgyja daugiau žinių, įgūdžių.

5. Vadovai įgyję bazinių žinių vertina įgytas kompetencijas, jas vertina jiems mokymus vedę lektoriai, ekspertai arba net jie patys.

6. Šiame žingsnyje vadovai turi priimti sprendimus dėl strategijos, nuspręsti dėl sisteminio organizacijos vystymo, pat pat turi būti paskirti asmenys, kurie bus atsakingi už besimokančios organizacijos vystymą, kuriamą strategiją.

7. Orientuojamasi į organizacijoje vyraujančius elgesio modelius. Svarbu, kad organizacijoje vyrautų kolegialus modelis, tam, kad taip būtų reikalingas dialogas su visais organizacijos padaliniais, diskusijų metu turi būti išsiaiškinta, kokie modeliai vyrauja, taip pat diskutuojant galima greičiau pasiekti reikiamo modelio.

8. Mėginama vystyti organizacijos kultūrą, kurioje vyraujančius modelius keistų paramos, o dar vėliau ir kolegialus modelis.

9. Diegiant besimokančios organizacijos modelį, žinoma, kad kils darbuotojų kompetencijos, o tam, kad darbuotojai būtų motyvuojami mokytis reikalinga kurti motyvacijos ir atlygio mechanizmą, kuriuo galima būtų atsilyginti už kiekvieną naują ir išskirtinę kompetenciją.

10. Informacijos skleidimo sprendimai apie besimokančią organizaciją, priimami vadovų. Vadovai turi nuspręsti ir įvertinti, kokia informacija ir kam turi būti skleidžiama.

11. Paskirti darbuotojai kuria informacijos sklaidos mechanizmus, labai svarbu kitiems darbuotojams skleisti sėkmės atvejus ar istorijas, kurios galėtų įkvėpti. Taip pat šiame žingsnyje kuriamas mokymosi partnerystės tinklas.

12. Idėjos, apie besimokančią organizaciją, skleidžiamos visiems darbuotojams prieinama forma. Sudėtingos žinios perteikiamos lengva forma, pasitelkiami net grožinės literatūros elementai.

13. Diskutuojama su darbuotojais apie besimokančios organizacijos naudingumą, taip pat pasitelkiami ir kiti metodai: komandiruotės, seminarai, mokymai.

14. Šis žingsnis antrasis pagal svarbumą, nes nusprendžiama ar tikrai besimokanti organizacija bus vystoma, kur bus vystoma: tik viename padalinyje ar visoje organizacijoje.

15. Priėmus sprendimą vystyti besimokančią organizaciją reikalinga sukurti metafora, kuri būtų priimtina visiems nariams, ji padėtų dar geriau suprasti visos organizacijos sistemą. Dėl šios metaforos vyksta diskusijos, forumai, susirinkimai ir kt.

16. Sukurta metafora pakabinama visiems darbuotojams matomoje vietoje, tam, kad jie prisimintų ir įsisąmonintų, jog organizacija yra besimokanti.

17. Organizuojama nuolatinio mokymo sistema visiems darbuotojams, planuojami ir organizuojami mokymai, kurie gali būti tiek formalūs tiek neformalūs.

18. Tęsiamas atlygio ir motyvacinės sistemos kūrimas, šiame žingsnyje kreipiamas didelis dėmesys į kompetencijas, kurios įgyjamos ne tik organizacijoje, tačiau ir mokantis savarankiškai, taip pat svarbu vertinti ir grupėse įgytas kompetencijas.

19. Darbuotojai įvaldo įvairius mokymosi metodus.

20. Besimokanti organizacija orientuojasi ir į žinių valdymą, tai reiškia, kad besimokanti organizacija siekia žinančios organizacijos statuso.

21. Kuriamas kompetencijų pripažinimo sistema, nes negalima apsiriboti vien tik išskirtinėmis kompetencijomis. Galima tikėtis, kad besimokančioje organizacijoje kompetencijos augs daug greičiau nei paprastoje organizacijoje, todėl reikia sukurti mechanizmą, kuris atpažintų kompetencijas ir jas tinkamai įvertintų.

22. Besimokančioje organizacijoje kuriami nauji ir tobulinami jau esantys partnerystės tinklai, kurie yra mokymosi tinklai. Dažniausiai organizacijoje yra paskirtieji tinklai, tai yra formalūs tinklai į kuriuos jungiasi organizacijos padaliniai, šiame žingsnyje siekiama žengti link atsirandančių tinklų, tai yra neformalių.

23. Paskutinis žingsnis laikomas pačiu aukščiausiu besimokančioje organizacijoje, tai yra visų darbuotojų dalyvavimas jiems reikalinguose partnerystės tinkluose.

Naujai besimokančių organizacijų vystymą ir kūrimą nagrinėja Algimantas Sakalas (2012). Autoriaus teigimu besimokančios organizacijos kūrimas yra sudėtingas ir sunkus procesas daugeliu atžvilgiu, tai yra: turinio, išteklių, darbų įvairiapusiškumu. Norint kurti besimokančią organizaciją, be abejo, reikia suvokti, tokius vadybinius procesus kaip: žinios, informacija, personalas, procedūros, technika. Autorius apibendrina ir pateikia kelis F.-J.Gouillardb ir J.N.Kelly (1995) modelius, kurie yra adaptuoti kurti būtent besimokančiai organizacijai.

Pokyčių – 4R modelis. Šis modelis susideda iš 4 dalių, tai yra nuostatų keitimo, restruktūrizavimo, pagyvinimo ir atnaujinimo.

Pirmajame nuostatų keitimo etape svarbu suvokti, kad reikia atsisakyti daugelį metų gyvavusio mąstymo modelio ir priimti naują. To pasiekti galima per mobilizavimą, kai lyderiai mėgina atremti kitų priešišumą ir skleisti naujas idėjas, vizijos formavimą, kai vizija turi būti nauja, tačiau reali bei tikslo ir tarpinių rezultatų vertinimo dydžių, tam, kad vizija galėtų būti konkreti reikia pasiekti, kad jos įgyvendinimo rezultatai taptų išmatuojami.

Antrajame, restruktūrizavimo etape siekiama, kad įmonė taptų konkurencinga. Čia išskiriami 3 etapai. Pirmajame etape reikalinga sukurti vertės kūrimo modelį, kuris atskleistų, kurioje organizacijos vietoje yra sukuriama vertė, kokie yra vertės kūrimo maštai bei modeliai. Taip pat atsakoma į klausimą, kam ir kuo yra naudingas įmonės restruktūrizavimas. Antrajame etape kuriama pati infrastruktūra, kuri turi prisitaikyti prie naujų uždavinių, organizacijoje naudojamų naujų metodų. Trečiasis etapas – restruktūrizavimo proceso organizavimas, jame susijungia trys svarbiausi elementai: turimi išteklių, organizacinė struktūra bei darbas. Šiame etape numatomi darbai, jų apimtis, planavimas, realizavimo terminai.

Trečiajame pagyvinimo etape restruktūrizavimo priemonės yra derinamos su reikalavimais kilusiais iš aplinkos bei viduje esančiomis sąlygomis. Pagyvinimo etapai taip pat yra trys, tai yra: 1) orientacija į klientus, o čia klientai yra įmonės vadovai, darbuotojai, akcininkai bei tiekėjai ir pirkėjai. 2) naujų veiklos laukų paieška – reikalinga ieškoti naujų būdų kaip įgyvendinti besimokančios organizacijos kūrimą, tai gali būti individualus arba grupinis darbuotojų mokymas, orientaciją į uždara arba atvira organizaciją. 3) naujas kokybinis šuolis tada, kai yra įdiegiami nauji modeliai, tačiau tam reikia visų organizacijos darbuotojų pastangų, o čia dažnai susiduriama su pasipriešinimo veiksniais.

Paskutiniame, ketvirtajame atnaujinimo etape reikia atkreipti dėmesį į žmogiškąjį kapitalą ir jo paruošimą. Darbuotojams reikalinga: 1) skatinimo sistema – sistema apima ne tik darbo apmokėjimo mechanizmą, tačiau ir socialinių motyvatorių sistemą. Skatinami tie darbuotojai, kurie mokosi ir siekia naujų dalykų. 2) kuriama nuolatinė individuali ir grupinė mokymosi sistema. Ši sistema turėtų remtis supratimu, kad darbuotojai turi žinoti apie besimokančią organizaciją, jos kūrimą ir rezultatus, taip pat

darbuotojai turi matyti save kaip besimokančios organizacijos dalį. Norint pasiekti šių dalykų reikia organizuoti darbuotojams mokymus, kurių metu jie susipažintų ir nagrinėtų besimokančios organizacijos bruožus, vystymą, galinčias iškilti problemas. 3) organizacijos struktūros atnaujinimas susijęs su interesu derinimu. Darbuotojų interesai turi būti suderinti su organizacijos interesais.

Apibendrinus besimokančios organizacijos „Pokyčių – 4R modelį“ galima teigti, kad besimokančios organizacijos kūrimui yra labai svarbios vadybinės žinios, apimančios įvairius organizacijos sluoksnius. Pabrėžtina, kad visi 4 modelio komponentai negali veikti atskirai arba vienas be kito.

Apibendrinus visų autorių mintis galima teigti, kad kurti besimokančią organizaciją yra pakankamai sunku, todėl dažniausiai organizacijoje veikia, tik tam tikri besimokančios organizacijos elementai. Besimokančios organizacijos vystymui ir kūrimui labai svarbios vadybinės žinios, kurios apima labai daug elementų, tai yra: darbuotojus, technologijas, vykstančius procesus, numatomus rezultatus ir kt. Galima teigti, kad svarbiausi besimokančios organizacijos vystymo žingsniai yra aukščiausių vadovų pritarimas tokios organizacijos kūrimui, vadovų dalyvavimas mokymuose, diskusijuose, atlygio ir motyvavimo sistemos darbuotojams mechanizmo kūrimas, besimokančios organizacijos idėjos skleidimas kolektyve, padalinyje, narių įtraukimas į sprendimų priėmimą, strategijos kūrimą, mokymosi kultūros skatinimas, bendradarbiavimo tinklų kūrimas bei visų organizacijos narių dalyvavimas sukurtuose partnerystės tinkluose.

1.3 Vadovo vaidmuo besimokančioje organizacijoje

Vadovavimas kiekvienai organizacijai, šiuolaikinėmis sąlygomis, tampa vis didesniu iššūkiu. Nuo vadovo sugebėjimo dirbti su savo darbuotojais, numatyti organizacijos strategiją, planus, naujas nišas, sprendimų priėmimas ir valdymo stilius neabejotinai įtakoja visos organizacijos efektyvumą, darbuotojų lojalumą, bendradarbiavimą ir gerą atmosferą. Kuo toliau, tuo labiau išryškėja, kad organizacija, kuri turi kompetetingą vadovą labiau prisitaiko prie rinkos, pokyčių ir naujovių, geras valdymas sukuria gerus rezultatus.

Kaip teigia Župerkienė (2010) šiandien labai svarbu, kad organizacijai vadovautų gerai pasirengę ir savo darbą išmanantys vadovai. Geras vadovas yra viena iš pačių svarbiausių sąlygų sėkmingam organizacijos gyvavimui. Susiduriant su didžiule konkurencija, globalizacija, personalu, rinka ir kitais reiškiniais vadovui tenka didžiulė atsakomybė ir gebėjimas susitvarkyti su kylančiais iššūkiais. Panašiai vadovą apibūdina ir autorė Leonienė (2008), kuri teigia, kad vadovas yra tas asmuo organizacijoje, kuris mato ne vieną jos dalį ar sektorių, o absoliučiai viską, jis pajėgus matyti, ne tik šiandien vykstančius dalykus, bet nuspėti būsimus. Taip pat, vadovas privalo gerai išmanyti ne tik organizacijos viduje vykstančius dalykus, bet ir išorinę jos aplinką, tai yra konkurentus, rinkas, vykstančius pokyčius ir kt. Viena iš svarbiausių autorės išskirtų minčių yra tai, jog šiuolaikinis

vadovas privalo priimti netradicinius sprendimus, pamatyti kitokias galimybes ir įgalinti savo darbuotojus jų siekti.

Kasiulis ir Barvydienė (2001) vadovavimą nagrinėjo iš psichologinės pusės, jie teikia, kad vadovavimas yra procesas, kurio metu vadovas organizuoja darbuotojų veiklą, kuri padeda pasiekti geriausių rezultatų ir sukuria, tai veiklai, sėkmingas ir geras sąlygas. Didžiausias vadovo uždavinys suderinti darbuotojų ir organizacijos tikslus.

Mokslininkai išskiria vadovo funkcijas, kurios yra kertiniai akmenys vadovaujant organizacijai. Teigiama, jog valdymas nuo XIX pabaigos yra apibrėžiamas pagal keturias funkcijas, kurias atlieka vadovas, tai yra: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. (Stoner ir kt. 1999)

1) Planavimas: svarbiausias dalykas organizacijoje yra tikslai, o norint jų pasiekti vadovas turi taip organizuoti bei planuoti darbus ir veiksmus, kad užsibrėžiami tikslai būtų pasiekti efektyviausiai ir geriausiai. Svarbu, kad viskas būtų vykdoma palaipsniui ir vadovaujantis nuostatomis, planais ar gairėmis, o ne spontaniškai. 2) Organizavimas: Tam, kad būtų pasiekti išsikelti tikslai ir suplanuotos užduotys reikia organizuoti darbą, kurį turi atlikti darbuotojai. Kiekvienas vadovas turi numatyti ir suderinti suplanuotus darbus ir jų atlikimą, tai yra jų organizavimą. 3) Vadovavimas: Vadovas turi vadovauti savo darbuotojams, tai yra juos motyvuoti, palaikyti gerus abipusius santykius, teigiamai juo įtakoti, skatinti priimti reikalingus sprendimus, ugdyti žmones. Vadovavimas, tarsi, apjungia planavimą ir organizavimą, nes būtent tinkamai vadovaujant galima pasiekti gero planavimo ir organizavimo rezultatų. 4) Kontrolė: Norėdami, kad išsikelti tikslai būtų įgyvendinami tinkamai vadovai turi kontroliuoti atliekamus darbus ir darbuotojus. Kontrolės funkcija, susideda iš keturių pagrindinių elementų: 1) nustatomi standartai, kuriais vertinamas darbas. 2) darbas yra vertinamas. 3) atliktas darbas lyginamas su nustatytais standartais. 4) jei atliktas darbas neatitinka iškeltų standartų ieškoma būdų, kaip keisti veiksmus, kurie padėtų pasiekti nustatytų standartų.

Simon (2003) pabrėžia skirtumą tarp mažų ir didelių organizacijų vadovų ir teigia, kad mažų ir didelių organizacijų vadovų kompetencijos skiriasi. Mažos įmonės vadovas dažnai turi labai daug funkcijų, jis yra ir vadovas ir darbuotojas, jis pats gali nuspręsti, ko jam ir jo darbuotojams reikia. Didelės įmonės vadovas turi pakankamai daug finansinių išteklių, jie įtakoja jo galimybę samdyti darbuotojus, kurie būtų atsakingi už tam tikras organizacijos sritis. Tai reiškia, kad sprendimai susiję su tomis sritimis bus kompetetingai priimti, o problemos išspręstos, todėl, kad, ši darbą, darys kompetetingas darbuotojas - savo srities profesionalas. Simon teiginius galima pritaikyti nevyriausybinėms organizacijoms, būtent jos, dažnai yra nedidelės, neturi daug finansų, todėl vadovai labai daug darbų atlieka patys, tai įtakoja atliekamų darbų kokybę bei gebėjimą našiai dirbti šiuolaikinėje sistemoje.

Be vadovavimo šiuolaikinėje organizacijoje labai svarbi yra ir lyderystė, anksčiau vadovavimas ir lyderystė buvo vartojami kaip sinonimai, šiuo metu vadovo ir lyderio sąvokos dažnai atskiriamos.

Bendriausia prasme vadovas – tai žmogus, kuris užtikrina ir sudaro sąlygas, kuriomis remiantis organizacija siekia savo tikslų, o lyderis mėgina sukurti teigiamą aplinką, kurios pagalba tikslai bus pasiekti.

Peter G. Northouse (2007), teigia, kad yra begalės skirtingų lyderystės apibrėžimų, taip yra todėl, kad ją supranta kiekvienas, tačiau jos reikšmė kiekvienam truputėlį skirtinga. Autorius išskiria 4 lyderystės apibrėžimo dalis, kuriomis remiasi lyderystės savoka, tai yra: 1) lyderystė yra procesas. 2) įtaka. 3) egzistuoja žmonių grupėje. 4) yra susijusi su tikslu, kurio norime pasiekti. Taip pat išskiriami vadovavimo ir lyderystės skirtumai, pirmiausia primenama, kad lyderystę atsirado dar Aristotelio laikais, o vadyba tik XX amžiaus pradžioje.

Masiulis ir Sudnickas (2007) teigia, kad apibrėžtys, vadovas ir lyderis, nėra tapačios, nors dažnai jos vartojamos kaip sinoniminiai žodžiai. Autoriai teigia, jog valdymo funkcijos buvo apibrėžtos dar 1927 metais Henrio Fayolo, kuris teigė, kad lyderystė yra viena iš svarbiausių vadovų funkcijų. Tačiau vadovavimas siejamas su organizacijos strategija, sėkmingu darbu, o lyderystė orientuota į aplinką, kurioje darbuotojai galėtų našiai ir efektyviai dirbti.

Autoriai išskiria vadovo ir lyderio veiklos principus:

6 lentelė. Vadovo ir lyderio veiklos sferos

Vadovas	Lyderis
Nustato aiškius išmatuojamus tikslus;	Nustato didelius lūkesčius;
Užtikrina veiklos standartus;	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus;
Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti;	Ieško galimybių tikslui pasiekti;
Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas;	Ruošiasi spręsti ateityje iškiliančias problemas;
Naudojasi praeities patirtimi;	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų;
Imasi veiksmų;	Numato ateities poreikius;

Šaltinis: K. Masiulis ir T. Sudnickas, 2007, p.174

Šilingienė (2011) aptaria įvairių mokslininkų požiūrį į lyderystę ir vadovavimą ir išskiria tris požiūrius, kurie keitėsi istoriškai. Remiantis pirmuoju požiūriu lyderystė ir vadovavimas suprantami kaip sinonimai. Tokį teiginį grindė mokslininkai Mintzberg, Drucker, jie teigė, kad remiantis tyrimais vadovų funkcijas efektyviausiai atlieka, tie vadovai, kurie sugeba aplink save sutelkti žmones, bendraujantys neformaliai, turintys autoritetą yra charizmatiški ir gerbiami. Galima daryti išvadą, kad geriausia vadovas yra tas, kuris turi lyderio savybių. Antrasis požiūris skiria vadovo ir lyderio veiklas. Teigiama, kad vadovavimas yra labiau formalus procesas, kuriame vadovas gali naudoti turimą įtaką, o lyderis daro poveikį žmonėms neformaliais būdais. Trečiasis požiūris, lyderystę iškelia aukščiau

vadovavimo. Orientuojamasi ne į formalumus, o į būtent lyderio sugebėjimus žiūrėti į žmones, juos ugdyti, motyvuoti, įkvėpti.

Apžvelgiant mokslininkų išskirtus dalykus, matytina, kad vadovavimas ir lyderystė labai svarbus, gerai veikiančios, organizacijos garantas. Tai ypatingai svarbu kuriant besimokančią organizaciją.

Šimanskienė (2008) nagrinėdama organizacijų kultūrą teigia, kad viena iš dabartinių organizacijų yra besimokančios organizacijos, o jos neįsivaizduojamos be organizacinės kultūros. Būtent gera organizacijos kultūra skatina darbuotojus lengviau priimti pokyčius, lanksčiai reaguoti į vis išskylančius įvairius veiksmus. Organizacinė kultūra svarbi tuo, kad darbuotojai jaučiasi tapatūs su organizacija, jų vertybės atitinka organizacijos vertybes, jie yra atsidavę organizacijai ir susidūrus su problemomis ar iššūkiais yra lojalūs. Organizacinė kultūra dažnai tampa žmonių valdymo forma (dažnai ji būna nepiniginė), organizacijoje visų darbuotojų santykiai yra draugiški ir teigiami, elgesio normos yra pripažintos ir tvirtai apibrėžtos. Anot Domantaitės ir kt. (2012) besimokančioje organizacijoje darbuotojai pasitiki vadovais, nes su jais yra tariamasi, darbuotojai gerbiami, priimamos jų iniciatyvos. Šiandieninės besikeičiančios visuomenės kontekste ir pokyčiuose, tai yra labai svarbu. Autoriai įvardija, kad organizacija, kuriai vadovauja vadovai sugebantys įgyti pasitikėjimą, lengviau priima pokyčius ir mažiau jiems priešinasi.

Apibendrinus autorių mintis, galima teigti, kad besimokančioje organizacijoje aukščiausi vadovai ir lyderiai yra patys svarbiausi asmenys, nes būtent nuo jų prasideda besimokančios organizacijos kūrimas. Jie inicijuoja, pristato, o vėliau priima sprendimus dėl besimokančios organizacijos vystymo savo vadovaujamoje organizacijoje. Vadovas priima sprendimus dėl besimokančios organizacijos vystymo, strategijos, inicijuoja susirinkimus, mokymus, atlygio ir motyvavimo sistemos kūrimą, partnerystės tinklus ir kt. Taip pat vadovas turi priimti sprendimą dėl vadovavimo modelių, tai yra jis turi atsisakyti autokratinio ir globos modelio, visą dėmesį skirdamas kolegialaus modelį įgyvendinimui. Galima teigti, kad vadovo sugebėjimas vesti organizaciją numatyta kryptimi: geras planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė bei sukurti pasitikėjimo ryšiai tarp darbuotojų ir vadovo leidžia organizacijai pasiekti gerų rezultatų ir tapti stipria besimokančia organizacija.

1.4 Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas besimokančioje organizacijoje

Vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų yra mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas bei tobulinimas, mokymosi kultūra organizacijoje yra viena iš pagrindinių dalių, kuri visada turėtų būti prioritetinga.

Anot Sakalo (2012) mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas yra svarbi besimokančios organizacijos dalis. Mokymuisi, besimokančios organizacijos kontekste, yra labai svarbi prieinama ir atvira

informacija bei jos sistema, personalo skatinimas būti iniciatyviems, atviros tobulėjimo galimybės bei mokymosi dvasia organizacijoje. Vadybiniu požiūriu, autorius išskiria dvi kryptis, tai yra: 1) reikalavimai personalui ir vadovams. Organizacijos darbuotojai turi būti prisitaikantys prie pokyčių, naujos organizacijos aplinkos, būti motyvuoti, atsakingi ir savarankiški. Vadovams labai svarbu suprasti organizacijos kūrimo svarbą bei teigiamai veikti ir reaguoti į daromas naujoves. 2) reikalavimai personalo ugdymo sistemai. Besimokanti organizacija bus sėkminga, tada jei joje veiks darbuotojo ugdymo sistema, kurioje galima išskirti personalo mokymo lygį, karjeros planavimą, motyvavimą bei komunikacijos ir informacijos lygį.

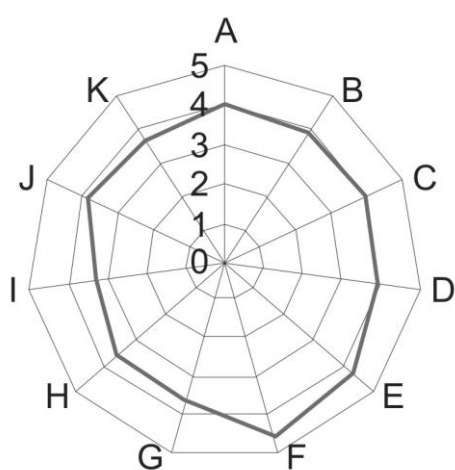
Lietuvos Švietimo įstatymas (2011) kvalifikaciją apibrėžia kaip „asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma“, o kompetenciją kaip gebėjimą „atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Tame pačiame įstatyme, pabrėžiama ir suaugusiųjų švietimo svarba, kuri įvardijama kaip neformalus suaugusiųjų švietimas, kurio paskirtis yra sukurti prielaidas ir sąlygas asmens galimybei mokytis visą gyvenimą, tobulinti jau turimą kvalifikaciją, įgyti papildomų kompetencijų, tenkinti savo pažinimo poreikius. Suaugusiųjų neformalųjį švietimą reglamentuoja „Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas“ (1998) įstatyme išskirti uždaviniai ne tik apibrėžia asmens savišvietos poreikius, kūrybiškumo skatinimą, tapimą aktyviu piliečiu, tačiau ir sąlygas įgyti teorinių ir praktinių žinių, kurių reikia asmens profesinei veiklai bei kvalifikacijos tobulinimui. Įstatyme apibrėžiamos keturios neformaliojo suaugusiųjų švietimo formos, tai yra: organizuota tikslinė savišvieta, kursai (dieniniai, vakariniai, tęstiniai, trumpalaikiai ir kt.), seminarai, paskaitos, neakivaizdinis (nuotolinis) švietimas, žiniasklaidos priemonėmis perteikiamos šviečiamojo pobūdžio programos. Organizuota savišvieta, kursai bei neakivaizdinis švietimas yra realus ir prieinamas organizacijoms, kurios ugdo ir tobulina savo darbuotojus.

Darbe tiriama nevyriausybinė organizacija - Vilniaus arkivyskupijos Caritas, kuri orientuojasi į socialines paslaugas labiausiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Daugiausia Carite dirbančių darbuotojų yra socialiniai darbuotojai, jų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja „Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašas“ (2006), kuriame numatoma, jog socialinis darbuotojas turi kelti savo kvalifikaciją, tam, kad būtų veiksmingai įgyvendinamas socialinių paslaugų teikimas klientams. Žinia, jog dirbant socialinį darbą darbuotojas nuolatos turi bendrauti su žmonėmis, juos informuoti, konsultuoti reikalingos vis naujos žinios, nauji ir efektyvesni metodai problemoms spręsti ir prevencijai vykdyti.

Adamonienė (2009) teigia, kad kompetencija, tai yra žmogaus raiška jo veikloje. Visos žinios ir įgūdžiai gaunami mokantis aukštojoje mokykloje yra kvalifikacija, kuri būna pirminė. Kompetenciją žmogus plėtoja jau dirbdamas ir tobulindamasis. Autorė teigia, kad mokymosi tikslas turėtų būti

poreikis turėti įdomų darbą visuomenėje, kuri yra nuolatos kintanti bei geros karjeros galimybes, kurias nuolatos galima plėsti.

Baležentis teigia (2008), jog kuriant besimokančiąją organizaciją yra labai svarbus apsisprendimas nuolatos ugdyti savo personalą. Tam reikia numatyti kriterijus, kuriais remiantis personalas ne tik bus atrenkamas, tačiau taip pat tobulinamas, organizacijai reikia strategijos, tikslų, uždavinių. Personalo ugdymas siejamas su nauju organizacijos produkto ar paslaugos kūrimu, kuris būtinas norint konkuruoti rinkoje. Kiekvienas darbuotojas dirbantis besimokančioje organizacijoje turi turėti arba įgyti tam tikrų kompetencijų. 3 paveiksle, matytina, kurie gebėjimai yra svarbiausi besimokančios organizacijos personalui.

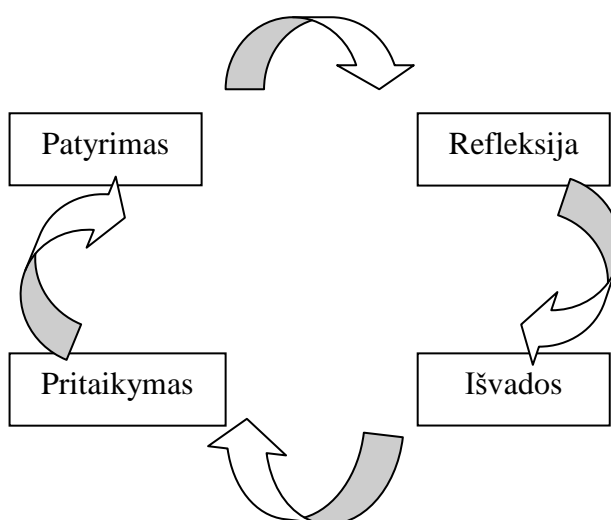


- A – gebėjimas valdyti save
- B – aiški vertybių skalė
- C – aiškūs asmeniniai tikslai
- D – besitęsiantis vystymasis
- E – gebėjimas pasirinkti gerą problemos sprendimo būdą
- F – kūrybingumas
- G – mokėjimas turėti įtakos aplinkiniams
- H – vadybos ypatumų supratimas
- I – gebėjimas vadovauti
- J – mokėjimas mokyti
- K – mokėjimas organizuoti grupės darbą

4 pav. Gebėjimai reikalingi personalui dirbančiam ir plėtojančiam besimokančią organizacija

Šaltinis: A. Baležentis, 2008, p. 102

Mokslininkas D. Kolbas išskyrė keturias mokymosi dalis: patyrimas, refleksija, išvados, pritaikymas. (cit. Pagal Zlatarevičinę ir kt., 2008, p. 17)



5 pav. D.Kolb mokymosi ratas

Šaltinis: Patyrimo pedagogika ir jos taikymas, 2008, p. 17

1. Mokydamiesi ar atlikdami skirtas užduotis įgyjame patirimą, kurį turime atvirai priimti, neturėdami išankstinio nusistatymo.

2. Tai ką įgijome patirties metu analizuojame ir apmąstome, siejame, tai su savo asmeniniais išmokimais ir išgyvenimais.

3. Turėdami apmąstytą patyrimą galime daryti išvadas, kurti teorijas, taisykles dėl dalykų, kuriuos sužinojome ir išsiaiškinome.

4. Ketvirtajame pritaikymo žingsnyje turėdami naujas įžvalgas, sukurtas, taisykles ir išmokimus galime juos pritaikyti kasdienėje veikloje, jais remtis savo darbe ar tolimesniuose moksluose. Tai mums suteikia naujų patyrimų ir ratas vėl prasideda iš naujo.

Apibendrinant galima teigti, jog šiuolaikinėje visuomenėje vyraujantis mokymosi mokyti aspektas labai svarbus bet kokiai organizacijai, kuri nori būti konkurencinga, prisitaikanti prie pokyčių. Sunku rasti organizaciją, kurioje nebūtų mokomasi, tačiau mokymasis besimokančioje organizacijoje įgauna dar didesnę reikšmę. Remiantis autoriais besimokančioje organizacijoje mokymasis prasideda nuo pačios besimokančios organizacijos idėjos pristatymo, kai vadovai ima įgyti žinių apie tokios organizacijos vystymą. Mokymasis neapsiriboja vien tik mokymusi per mokymus ar kvalifikacijos tobulinimo seminarus, besimokančioje organizacijoje darbuotojai mokosi nuolat: vieni iš kitų, savo klaidų, pasiekia metamokymosi lygį, kai stebi save, gali kritiškai žvelgti į savo turimas ar kuriamas žinias. Galų gale mokantis sukuriama partnerystės tinklai, kuriuose kiekvienas darbuotojas gali dalyvauti pagal savo asmeninį poreikį.

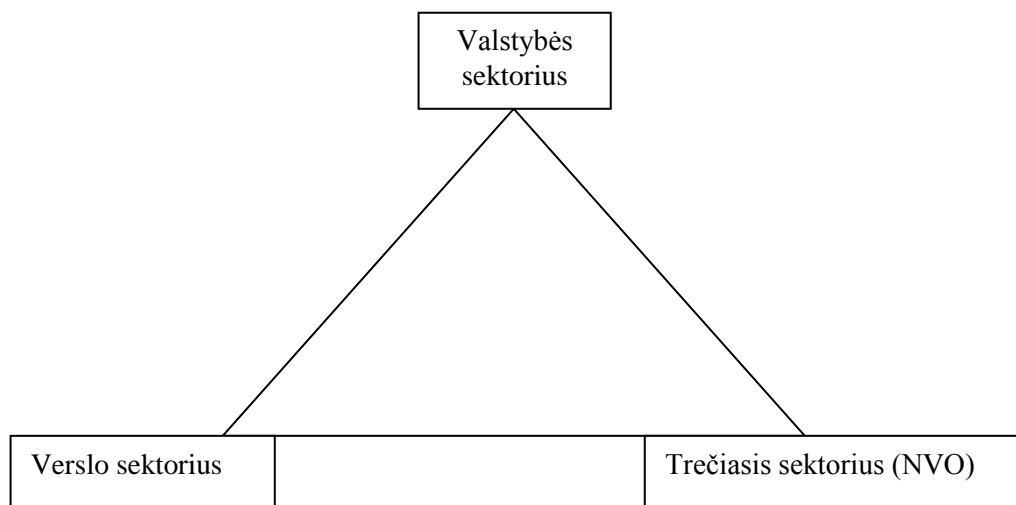
1.5 Nevyriausybinų organizacijų apibrėžtis ir veikla

Šiuolaikinė demokratinė visuomenė yra pilna iššūkių bei naujovių, suvaldyti informacijos srautus, mokytis, spręsti kilusius iššūkius ir problemas nėra labai lengvas uždavinys. Valstybėje vyksta labai daug procesų, kuriuos kontroliuoja įvairūs valdžios organai. Labai svarbu, kad visi priiminėjami sprendimai nebūtų nutolę nuo paprastų žmonių, dėl kurių ir funkcionuoja visas valstybinis aparatas. Vienas iš paprasčiausių ir efektyviausiai veikiančių būdų, kuris sudaro galimybę patiems visuomenės nariams išreikšti savo valią bei prisidėti prie tam tikrų jiems rūpimų problemų sprendimų yra nevyriausybinių organizacijų, kurios plačiai paplitę ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje.

Pasak Vaidelytės (2007) yra suformuotas požiūris, jog valstybė yra atsakinga už savo piliečių gerą gyvenimo lygį, valstybė jį turi užtikrinti. Tai padaryti ji gali netiesiogiai, o per įvairias institucijas, vienos iš jų yra nevyriausybinių organizacijų. Formuojasi požiūris, kad asmeniui reikia ne materialinės paramos, o bendravimo, įgalinimo, moralinio palaikymo. Nevyriausybinių organizacijų kūrimas ir veikimas tampa galimybe prisidėti prie savo valstybės valdymo, inicijuojant ir patiems šalies piliečiams organizuojant reikiamas veiklas, įvairioms problemoms spręsti arba dar labiau gerinti

jau vykdomus valstybės ir verslo sektoriaus uždavinius. Šiuolaikinėje visuomenėje, kuri remiasi demokratija ir siekia, kad būtų užtikrintos visos piliečių teisės ir pareigos be abejo yra reikalingi šalies asmenų susivienijimai, kurių dėka galima pasiekti tam tikrų socialinių, kultūrinių, visuomenės mažumų ir kitų grupių svarbių klausimų nagrinėjimo bei problemų sprendimo (Bagdonienė ir kt., 2011). Kiekvienam asmeniui atskirai, tai padaryti būtų labai sunku, todėl žmonės buriasi į bendras organizacijas, kurios dirba įvairiose srityse. Kalbėdami apie organizacijas, kurios priklauso žmonėms būtina išskirti ne pelno siekiančias arba kitaip nevyriausybinės organizacijas, kurių dėka suinteresuotieji asmenys gali susiburti ir dalyvauti problemų sprendimų siūlyme, sprendimų priėmime bei inicijuoti veiklas, teikti pagalbą, kurią ne visada gali suteikti valstybinės įstaigos, kurios, kaip žinia, yra pakankamai biurokратиškos ir ne visada gali greitai bei lanksčiai reaguoti į iškilusias situacijas.

Anot Kučiko (2001) Lietuvoje kaip ir visame pasaulyje valstybėje yra trys sektoriai, nevyriausybiniis sektorius vienas iš jų. Deja, šių sektorių atsakomybės ir galios nėra iki galo apibrėžtos, todėl tarp jų nuolatos kyla įtampa dėl bendradarbiavimo, finansavimo, požiūrio į veiklas ir atsakomybių ribas. Žinoma, jog šiuo metu visuomenėje besivadovaujančioje demokratiniiais principais yra išskiriami trys sektoriai: 1) piliečių, demokratiniu būdu išrinkta valdžia; 2) verslo sektorius; 3) nevyriausybinių organizacijų arba dar vadinamasis trečiasis sektorius.



6 pav. Lietuvoje egzistuojantys sektoriai

Saltinis: A. Kučikas, 2001, p.6

Visos šios trys dalys yra reikšmingos šalies vystymuisi ir ekonomikai, nes kiekviena iš jų turi savo veiklos sferas, kurios papildo viena kitą. Kaip teigia Čiupaila (2006) bendradarbiavimas tarp šių trijų sektorių gali būti labai efektyvus ir naudingas. Nevyriausybiniis sektorius iš visų trijų yra pats lanksčiausias, greičiau sugebantis prisitaikyti prie naujų aplinkos sąlygų ir visuomenės poreikių. Tačiau dažnai, siekiant vieningo ir efektyvaus bendradarbiavimo susiduriama su problemomis iš nevyriausybinių organizacijų pusės. Nevyriausybinių organizacijų negali užtikrinti ilgalaikio ir strategiško bendradarbiavimo, nes reta nevyriausybiniis organizacija turi strategiją, veiklos planus,

užtikrintą finansavimą. 2011 metais buvo atliktas tyrimas „Valstybės funkcijų delegavimas nevyriausybinėms organizacijoms“ jo metu buvo nagrinėjami įvairių Europos sąjungos šalių atvejai. Būtent šiuo tyrimu nustatyta, kad Europoje nėra vieningų ir universalių nevyriausybinių organizacijų ir valstybės santykių. Lietuvoje, panašiai kaip ir Lenkijoje bei Latvijoje nevyriausybinėms organizacijoms yra deleguojamos tik tam tikros funkcijos, įvairiose srityse, tačiau nėra vieningos ir nuolatinės sistemos.

Nagrinėjant nevyriausybinių organizacijų apibrėžtis ir jų pavadinimus Lietuvoje, sunku pasakyti kas tiksliai yra nevyriausybinių organizacija, kitaip NVO. Galime rasti daugybę skirtingų pavadinimų bei sąvokų, kurios apima skirtingų tipų organizacijas. Remiantis Šimašiumi (2007), galima teigti, jog pakankama painiava yra ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Trečiojo sektoriaus organizacijos skirtingoje literatūroje įvardijamos skirtingai, pvz: nevyriausybinių, pelno nesiekiančių, ne pelno organizacijos, nevalstybinių, visuomeninių, pilietinių, savanoriškos, labdaringos ir kt. nagrinėjant Lietuvos situaciją, šiuo metu populiariausias ir daugiausia vartojamas terminas yra NVO – nevyriausybinių organizacija.

Nagrinėjant Teisės instituto NVO Lietuvoje koncepsiją ir joje išreikštą mokslininko Lesterio M. Solomono nuomonę, galima išskirti pagrindinius bruožus, kurie yra būdingi nevyriausybinių organizacijoms: 1) institucionalizavimas – organizacijos įsteigimas, tam tikromis teisinėmis formomis; 2) privatumas – institucija nėra priklausoma nuo šalies valdžios – vyriausybės; 3) pelno neskirstymas – gautas pelnas ar pajamos skiriamos organizacijos veikloms, o ne organizacijos įkūrėjams; 4) savivalda – organizacijos yra autonomiškos, kontroliuojamos ne iš išorės, o iš vidaus; 5) savanoriškumas – nevyriausybinių organizacijose narystė yra paremta savanoriškumo principu.

Apibendrinus šiuos teiginius, galima teigti, jog pats pagrindinis nevyriausybinių organizacijų uždavinys yra teikti paslaugas žmonių grupėms, tačiau nesiorientuoti į jokią pelną sau, o dalyvavimas nevyriausybinių organizacijų veikloje yra stipriai paremtas savanoriškumo principu. Autorės Žalimienė ir Rimšaitė (2007) teigia, kad šiandieninėje visuomenėje nevyriausybinių organizacijos vaidina labai svarbų vaidmenį ieškant sprendimų opioms socialinėms problemoms. Sritys, kuriuose veikia nevyriausybinių organizacijos yra labai įvairios tai yra: švietimas, neformalus ugdymas, asmens teisės, įvairių mažumų integracija į visuomenę, sportas, kultūra, sveikata, lygios teisės, aplinkos apsauga, gyvūnų globa, paslaugos socialinės rizikos grupėms ir kt.

Remiantis nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centro direktoriaus Martino Žaltausko, pranešimu „NVO sektoriaus stiprinimo ir plėtros gairės 2013-2015“ Lietuvoje nėra žinomas tikrasis nevyriausybinių organizacijų skaičius, nes šalyje nėra sukurtos vieningos duomenų bazės, kurioje būtų surašytos realiai veikiančios NVO. Iš pateiktos 2 lentelės, matytina, kad pagal 2012 metų duomenis Lietuvoje yra daugiau negu 18612 nevyriausybinių organizacijų, tačiau reikia pabrėžti ir tai, kad ne visos viešosios organizacijos turi NVO statusą taip pat į šį skaičių įtraukiamos ir kvazi - NVO, kurios yra pusiau savarankiškos, finansuojamos arba įkurtos valstybės ar savivaldybių. Būtent dėl šių

priežasčių nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje skaičius nėra tikslus, galima daryti išvadą, kad tikrųjų NVO yra mažiau, nei nurodoma statistiniuose duomenyse.

7 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų skaičius Lietuvoje

Teisinė forma	Registruotų centrų registruotos NVO	VMI gavę 2% paramą ir turintys paramos gavėjo statusą	Galimai likviduojami nepateikę nė vieno dokumento per 5 metus	Preliminariai iš tiesų veikiančios NVO, įskaitant ir kvazi - NVO
Asociacijos	15.862	7.812	4.046	11.816
Labdaros ir paramos fondai	1349	547	583	766
Viešosios įstaigos	6.920	3.273	890	6.030
Iš viso	24.131	11.632	5.519	18.612

Šaltinis: M. Žaltauskas, 2013

Lietuvoje nevyriausybinės organizacijos apima labai daug sričių, tačiau labiausiai orientuojasi į pažeidžiamiausias visuomenės grupes ir sudėtingiausias sritis. Nagrinėjant tarptautinę nepelno organizacijų klasifikaciją (1996) matytina, kad nevyriausybinės organizacijos suskirstytos į 12 grupių, pagal veiklos sritis: 1) Kultūra ir poilsis (*Culture and recreation*) 2) Švietimas ir tyrimai (*Education and research*) 3) Sveikata (*Health*) 4) Socialinės paslaugos (*Social services*) 5) Aplinkos apsauga (*Environment*) 6) Plėtra ir apgyvendinimas (būstas) (*Development and housing*) 7) Teisė, atstovavimas ir politika (*Law, advocacy and politics*) 8) Filantropija ir savanorystės plėtra (*Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion*) 9) Tarptautinės veiklos (*International*) 10) Religija (*Religion*) 11) Verslas ir profesinės asociacijos bei sąjungos (*Business and professional associations, unions*) 12) Sritys, kurios negali būti klasifikuojamos nei su viena iš anksčiau minėtų (*Not elsewhere classified*)

Lietuvoje, taip pat, galima sugrupuoti nevyriausybinės organizacijas į veiklos sferas, tačiau dėl, anksčiau, darbe nagrinėtų problemų (nežinomo tikslo NVO skaičiaus Lietuvoje) tai padaryti sunku. Tačiau remiantis Lietuvos ir Šveicarijos bendradarbiavimo programos nevyriausybinių organizacijų (NVO) subsidijų schemos galimybių studija, pagal 2009 metų duomenis pagal veiklos sritis organizacijos buvo pasiskirsčiusios taip: 1) Socialinės apsaugos srityje veikiančios nevyriausybinės organizacijos – 45%; 2) švietimo srityje veikiančios nevyriausybinės organizacijos – 36%; 3) kultūros ir paveldo srityse veikiančios nevyriausybinės organizacijos - 26 %; 4) aplinkos apsaugos srityje veikiančios nevyriausybinės organizacijos 15 %; sporto srityje veikiančios nevyriausybinės organizacijos 9 %.

Taigi, galima daryti išvadą, kad Lietuvoje daugiausia nevyriausybinių organizacijų veikia socialinės apsaugos srityje. Lietuvai atgavus nepriklausomybę buvo imtasi spręsti socialines problemas ir kurti visą socialinės apsaugos sistemą. Kaip teigia autorės Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007) ne tik Lietuvos, bet ir kitų užsienio šalių problema yra tai, jog daugiausia yra orientuojamasi į jau esančias problemas, tačiau ne į jų prevenciją ar problemų užkirtimą joms dar neatsiradus. Socialinį darbą dirbantiems asmenims būtina savo klientus suvokti kaip asmenis, kurie turi patys mėginti spręsti problemas, o ne tik individus, kurie gauna pagalbą ir ją „vartoja“. Norint, kad socialiniai darbuotojai veiktų būtent taip, reikalinga juos ugdyti, mokyti, stiprinti jų stipriąsias savybes ir mažinti silpnąsias. Šiuo metu Lietuvoje kyla nemažai problemų su marginalinėmis, paribio visuomenės grupėmis. Kadangi nevyriausybinės organizacijos yra lankstesnės, artimesnės žmonėms ir mažiau biurokratizuotos nei valstybinis sektorius joms tenka atstovauti piliečius ir teikti socialines paslaugas.

Apibendrinus galima teigti, kad nevyriausybinės organizacijos yra lygiavertės organizacijos kartu su valstybinėmis ir privačiosios sektoriaus įmonėmis. Būtina pabrėžti, kad nevyriausybinės organizacijos yra daug lankstesnės, labiau prisitaikančios prie aplinkybių bei daug artimesnės žmogui, kuriam reikia pagalbos. Tačiau dėl mažo finansavimo, organizacijos struktūros, aiškių tikslų ir strategijos neturėjimo jos dažnai nusileidžia valstybinėms ar privačioms institucijomis, kurios dėl minėtų trukdžių ne visada gali kokybiškai bendradarbiauti su nevyriausybinkais.

1.5.1 Nevyriausybinių organizacijų teisinis reglamentavimas

Nevyriausybinės organizacijos, jau pakankamai seniai, veikiančios pasaulyje ir Lietuvoje institucijos, tačiau jų teisinis reglamentavimas ir susikūrimas dar pakankamai naujas reiškinys. Pirmosios nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje pradėtos kurti ir įteisintos tik po nepriklausomybės atgavimo, tai yra po 1991 metų. Pirmasis galiojantis teisinis aktas, kurio pagalba Lietuvoje susikūrė pirmosios nevyriausybinės organizacijos buvo priimtas 1992 metais, jis vadinosi „Dėl ne pelno organizacijų (įmonių) įstatų pagrindinių nuostatų patvirtinimo“. Šiame dokumente buvo apibrėžiamos organizacijos, kurios gali tapti ne pelno siekiančiomis organizacijomis, pagal dokumentą, tai buvo įmonės, kurios užsiima labdaringa veikla, plėtoja valstybės ekonomiką ir socialinius reiškinius, kurie yra naudingi visuomenei, o už šią veiklą nesiekia pelno sau. Taip pat nutarime numatytos veiklos sritys, kuriuose ne pelno organizacijos galėjo veikti, tai yra; kultūra, švietimas, mokslas ir studijos, sveikatos apsauga bei socialinė rūpyba, kūno kultūra ir sportas bei konfesinės sritys. Pasak „Nacionalinės nevyriausybinių organizacijų tarybos sukūrimo studijos“ (2009) pagal 1992 metų nutarimą pradėjo kurtis pirmosios nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje, tada jų įsikūrė ir buvo įregistruota 260.

Žvelgiant į tolimesnį nevyriausybių organizacijų teisinį reglamentą matytina, kad teisiškai NVO Lietuvoje nėra pakankamai įtvirtintos. Lietuvoje, nevyriausybines organizacijas, (žr. 3 lentelę) galima skirti į 3 organizacijų blokus.

3 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje

Nevyriausybinių organizacijų	
Asociacijos	Asociacijos – jos reglamentuotos Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymu (2004). Įstatyme apibrėžiama, kad asociacija yra juridinis asmuo, kuris koordinuoja asociacijos narių veiklą, atstovauja jų interesus, jei reikia juos gina ar kitaip juos tenkina.
Labdaros ir paramos fondai	Labdaros ir paramos fondai – jie reglamentuoti Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymu (1993), kurio nauja redakcija pradėjo galioti nuo 2013–01–01. Labdaros ir paramos fondų pagrindinis tikslas yra teikti pagalbą, paramą ir labdarą fiziniams ir juridiniams asmenims. Labdara ir parama gali būti teikiama įstatyme numatytais sritims, tai yra: mokslo, kultūros, švietimo, meno, religijos, sporto, sveikatos apsaugos, socialinės globos ir rūpybos, aplinkos apsaugos srityse bei nepaminėtose srityse, kurios yra naudingos visuomenei.
Viešosios įstaigos	Viešosios įstaigos - jos reglamentuotos Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatyme (1996), kuriame teigiama, kad viešoji įstaiga yra ribotos atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Pagrindinis jo tikslas – vykdyti veiklą, švietimo, mokslinės, kultūrinės, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo srityse, kuri tenkintų visuomenės interesus. Viešoji įstaiga gali užsiimti ūkine komercine veikla, tačiau gautas pelnas, negali būti skiriamas dalininkams ar darbuotojų premijoms. Gauti pinigai gali būti naudojami, tik numatytais tikslais pasiekti.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis įstatymais

Apibendrinus visus tris įstatymus reikia pabrėžti, kad skiriasi organizacijų steigimas, likvidavimas, valdymas ir kita. Tačiau pagrindinis dalykas apibrėžiantis visas tris organizacijų rūšis yra ne pelno siekimas ir darbas visuomenės grupių labui.

Be šių trijų įstatymų visos organizacijos remiasi dar ir Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu ir jo nuostatomis. Taip pat galima išskirti tokius teisinius dokumentus kaip Nevyriausybinių sektoriaus plėtros 2011 – 2013 metų programa (2011). Ši programa siekia užtikrinti sąlygas ilgalaikiai

nevyriausybinių sektoriaus plėtrai. Siekiama stiprinti partnerystes, bendradarbiavimą, informacijos mainus. Siekiama surinkti ir susisteminti duomenis apie nevyriausybinių institucijų padėtį, jais remiantis teikti ir siūlyti rekomendacijas geresniam jų veikimui. Programoje numatoma siekti didesnio nevyriausybinių organizacijų finansinio savarankiškumo, nevyriausybinių institucijų dirbančių regionuose su savanorystės plėtojimu ir informavimu. Paminėtina, jog vienas iš svarbių dalykų yra valstybinių ir nevyriausybinių institucijų bendradarbiavimas.

Taip pat nevyriausybinių organizacijų plėtrai ir veiklai svarbus 2011 metų birželio 22 dieną priimtas savanoriškos veiklos įstatymas, kuriame teigiama, kad „savanoriška veikla – savanorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu“. Šis įstatymas svarbus, todėl, kad savanoriška veikla labai susijusi su nevyriausybinių organizacijų, nes būtent juose veikia savanoriai. Vienas iš svarbiausių savanoriškos veiklos principų yra naudos visuomenei ir asmeniui principas, šis principas yra labai artimas visai nevyriausybinių organizacijų koncepsijai.

Apibendrinus galima teigti, kad nors nevyriausybinių organizacijų yra labai naudingos visuomenei, tačiau jos nėra tinkamai apibrėžtos įstatymų, Lietuvos įstatyminė bazė yra pakankamai skurdi, reglamentavimas neaiškus ir nepakankamai išsamus, galima daryti išvadą, kad tai yra vienas iš trukdžių įtakojančių nevyriausybinių organizacijų plėtrą bei vykdomą veiklą. Tačiau, taip pat reikia paminėti, jog šiuo metu nevyriausybinių organizacijų atstovai inicijuoja procesus, kurie įtakoja reikalingų dokumentų atsiradimą.

1.6 Nevyriausybinių organizacija kaip besimokanti organizacija

Nagrinėjant besimokančias organizacijas Lietuvoje susiduriame su nedideliu jų skaičiumi, taip pat, matytina, kad daugiausiai besimokančiomis organizacijomis Lietuvoje tampa mokyklos, šios institucijos ir yra labiausiai nagrinėtos įvairių autorių. Kol kas, Lietuvoje beveik nėra nevyriausybinių organizacijų, kurios galėtų save vadinti besimokančiomis. Kadangi pati nevyriausybinių organizacijų struktūra labiau paremta mokymusi, bendruomeniškumu ir savanorišku, galima teigti, jog besimokančios organizacijos bruožų galime rasti kiekvienoje NVO, tačiau taip pat kyla daugybė trukdžių, kurie įtakoja nevyriausybinių organizacijų stagnaciją, kuriant besimokančią organizaciją.

Pats besimokančios organizacijos kūrimas, o tiksliau perstruktūrizavimas reikalauja didelio pasiruošimo ir pasiryžimo, ne visos organizacijos sugeba priimti besimokančios organizacijos kūrimo procesą, taip pat susiduriama su pasipriešinimu iš darbuotojų. Remiantis nutarimu dėl nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcijos patvirtinimo (2010) būtina išskirti tam tikrus dalykus be kurių nevyriausybinių organizacijos negalėtų deramai veikti bei funkcionuoti, tame pačiame dokumente yra pastebima, jog šiuo metu Lietuvoje visos šios dalys nėra tinkamai veikiančios. Efektyviam nevyriausybinių organizacijų veikimui šalyje yra būtina tinkama erdvė bei terpė, galima išskirti

svarbiausias ir daugiausia įtakos darančias erdves, tai yra: stabilių funkcijų priskyrimas, tinkama teisinė aplinka, nuoseklus nevyriausybinių organizacijų ir valstybinių įstaigų bendradarbiavimas, užtikrintas finansavimas bei atskaitomybė. Šiuo metu daugiausia problemų sukelia nevyriausybinių organizacijų finansavimo užtikrinimas todėl, kad finansavimas nėra stabilus, nevyriausybinių organizacijos pinigus savo veiklos gauna iš įvairių fondų bei projektų, tačiau nei vienas laimėtas projektas neužtikrina ilgalaikio finansavimo, po tam tikro laiko finansavimas baigiamas be įsipareigojimo jį pratęsti. Dėl šios priežasties nevyriausybinių organizacijų veiklos nėra visapusiškai užtikrinamos, o jų tęstinumas dažnai priklauso nuo gaunamo finansavimo, čia reikia paminėti, jog kol kas Lietuvoje nėra visiškai skaidrių kriterijų, kuriais remiantis būtų vertinami įvairūs projektai.

Kuo toliau, tuo labiau pasaulyje yra vertinamas žmogiškasis kapitalas, o ne materialinis turtas. Finansai, gamtos sąlygos ir ištekliai, technika nublinksta prieš žmones, kurie pasitelkę savo žinias, sugebėjimus, vertybes, įgūdžius gali diegti inovacijas, pritraukti pinigus, savo idėjomis gerinti, bet kurios šalies ekonominę padėtį. Gižienė ir Simanavičienė (2009) teigia, kad pats žodis kapitalas daugeliui visuomenės narių asocijuojasi su materialiais dalykais: pinigais, pastatais, akcijomis banke ir kt. Tačiau šiuo metu kapitalas turi ir kitą reikšmę, tai yra kapitalas, kuris nėra apčiuopiamas. Būtent toks ir yra žmogiškasis kapitalas, kurį apima žmogaus turimas išsilavinimas, dalyvavimas rengiamuose kursuose, kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, netgi tokie dalykai kaip darbuotojo sugebėjimas viską atlikti laiku ir punktualiai, sąžiningai ir atsakingai. Visos išlaidos, kurias žmogus skiria savo mokslams, sveikatos priežiūrai, kvalifikacijos kėlimui yra priskiriamos prie žmogiškojo kapitalo investicijų. Išskiriamos pačios svarbiausios investicijos į žmogiškąjį kapitalą, tai yra žmogaus mokymasis visą gyvenimą ir sveikatos priežiūra. Mokslininkai nustatė, kad visos išlaidos, kuriomis yra kuriamas žmogiškasis kapitalas atsiperka ir yra teigiamos. Galima daryti išvadą, kad ekonomika priklauso ne tik nuo finansinių šalies turtų, tačiau ir nuo žmogiškojo kapitalo, kuris dažniausiai remiasi asmens žiniomis ir sugebėjimais.

Nagrinėjant Lietuvos ir Šveicarijos bendradarbiavimo programos nevyriausybinių organizacijų (NVO) subsidijų schemas galimybių studija 2010 išaiškėja, kad nevyriausybines organizacijas sunkmetis ištiko dar prieš krizę. Nuo 2007 metų pradėjo mažėti šiame, trečiajame, sektoriuje dirbančių žmonių skaičius. Nevyriausybinių organizacijos patenka į užburtą ratą, nes sunkmečiu NVO labai sunkiai pritraukia žmones, kurie turi patirties ir išmano darbo NVO specifiką, jie, dėl mažų atlyginimų šiame sektoriuje, ieško geriau apmokamo darbo valstybinėse ar verslo organizacijose. Galima daryti išvadą, kad NVO neturėdama finansinio stabilumo, praranda kompetentingus darbuotojus, kurie tą stabilumą galėtų sukurti.

Galima teigti, kad nevyriausybines organizacijos susiduria su dviem žmogiškojo kapitalo grupėmis savo organizacijos viduje, tai yra etatiniais darbuotojais ir savanoriais. Savanoriai yra labai svarbi nevyriausybinių organizacijų dalis. Savanorystė yra pasirinkimas atiduoti savo laiką, savo jėgas

ir savo idėjas be finansinio atlygio, gaunant už savo pastangas tik dvasinį pasitenkinimą ir savirealizaciją. Koordinuoti ir motyvuoti savanorius reikia nuolatos, darbas su jais reikalauja nemažai laiko ir žmogiškųjų resursų. (Klimanskaitė ir kt. 2007)

Dar viena problema su kuria susiduria nevyriausybinės organizacijos yra nedidelė jų plėtra bei nenuoseklus darbas. Pagal Lietuvos 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją konvergencijos tikslui įgyvendinti (2006) nevyriausybinės organizacijos, valstybės įstaigos bei privatus sektorius, neturi tinkamos tinklaveikos ir vieningo įsitraukimo į kylančių problemų sprendimą, bendrų struktūrų steigimo ir glaudaus bendradarbiavimo. Pastebima, kad nevyriausybinės organizacijos negali užtikrinti efektyvaus bendradarbiavimo dėl savo netolygumo ir fragmentiškumo. Dažnos NVO neturi strategijų, planų, reikalingo finansavimo, būtent šie dalykai gali užtikrinti stiprų ir glaudų bendradarbiavimą.

Galima teigti, kad nevyriausybinės organizacijos natūraliai yra orientuotos į mokymąsi, tobulėjimą, naujas žinias, tačiau taip pat jos turi nemažai problemų, kurios atsispindi finansavimo sistemoje, dėl mažo ir neužtikrinto finansavimo NVO negali imtis nuoseklių darbų, nuolatos susiduria su žmogiškojo kapitalo plėtros problemomis, negali tinkamai bendradarbiauti su valstybinėmis ir privataus sektoriaus institucijomis. NVO nestabilumą taip pat galima sieti su tuo, kad Lietuvoje, nevyriausybinės organizacijos yra dar pakankamai jaunos struktūros, kurioms reikia mokytis ne tik atstovauti pažeidžiamiausių grupių interesus, tačiau taip pat, tai daryti kvalifikuotai. Kadangi NVO paremtos savanoriškumo principu dažnai veiklos atliekamos „iš idėjos“, tiek vadovai, tiek darbuotojai organizacijoje vykdo daug darbų, dažnai neturi tam reikalingo išsilavinimo ar kompetencijų. Tik nedaugelis nevyriausybinių organizacijų mėgina vykdyti nuoseklią besimokančios organizacijos strategiją.

1.7 Teorinės dalies apibendrinimas

Besimokančią organizaciją galima apibrėžti kaip organizaciją, kurioje vyrauja mokymosi kultūra apimanti visus organizacijoje dirbančius žmones. Galima išskirti pačius svarbiausius besimokančios organizacijos bruožus, tai yra visų darbuotojų įtraukimas į misijos, strategijos formavimą, mokymasis per įvairius mokymus bei vienas iš kito, pasiektas metamokymosi lygis, taip pat organizacijos atvirumas pokyčiams, naujoms žinioms bei mokymosi partnerystės tinklų kūrimas.

Besimokančios organizacijos vystymas yra sudėtingas ir daug pastangų reikalaujantis procesas. Norint vystyti besimokančią organizaciją svarbiausia yra aukščiausių vadovų vadybinis pasirengimas ir tinkamos strategijos numatymas. Svarbiausi vystymo žingsniai yra vadovų pasirengimas, strategijos numatymas, atlygio ir motyvavimo sistemos kūrimas, darbuotojų informavimas ir diskusijos su jais, mokymas ir mokymasis bei mokymosi partnerystės tinklų kūrimas.

Vadovas besimokančioje organizacijoje yra asmuo priimančias sprendimą dėl besimokančios organizacijos vystymo, jis tiesiogiai atsakingas už organizacijos strategiją ir darbuotojų paruošimą

dirbti naujo modelio organizacijoje. Geras vadovo vadybinis pasiruošimas: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė yra veiksniai, kurie užtikrina gerų rezultatų pasiekimą visoje organizacijoje.

Mokymosi mokytis kompetencija viena svarbiausių šiuolaikinėje visuomenėje. Mokymosi kultūra labai svarbi besimokančioje organizacijoje, nes apima ne tik mokymąsi seminaruose, kursuose, mokymasis vyksta kiekvieną dieną ne tik iš savęs, klaidų, bet ir iš kolegų, kitų šalių ar partnerių patirčių.

Nevyriausybės organizacijos yra viena iš piliečių dalyvavimo valstybės valdyme formų. Taip pat dažnai jos teikia paslaugas visuomenės grupėms, kurioms pagalba yra reikalingiausia, todėl galima daryti išvadą, kad jos yra lanksčios ir prieinamos visiems. Tačiau dėl mažo finansavimo, vadovų vadybinio nepasiruošimo, žmogiškųjų išteklių stokos negali būti lygiavertėmis partnerėmis valstybinėms ir privataus verslo organizacijoms.

Taip pat nevyriausybės organizacijos yra labai naudingos visuomenei, tačiau jos nėra tinkamai apibrėžtos įstatymų, Lietuvos įstatyminė bazė yra pakankamai skurdi, reglamentavimas neaiškus ir nepakankamai išsamus, galima daryti išvadą, kad tai yra vienas iš trukdžių įtakojančių nevyriausybinių organizacijų plėtrą bei vykdomą veiklą.

Besimokančių organizacijų Lietuvoje yra pakankamai mažai, dar mažiau besimokančiomis organizacijomis tampa nevyriausybinių sektoriaus institucijos. Nors nevyriausybės organizacijos natūraliai orientuotos į mokymąsi, jis nėra nuoseklus ir sistemingas. Nevyriausybės organizacijos dažnai neturi laiko, žmogiškųjų resursų ir finansų, kad galėtų vykdyti nuoseklią besimokančios organizacijos strategiją, todėl galima rasti tik tam tikrus besimokančios organizacijos elementus.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Magistrinio darbo teorinėje dalyje buvo atskleista besimokančios organizacijos samprata, vadovo ir vadybos vaidmuo kuriant besimokančią organizaciją, taip pat nagrinėtos nevyriausybinių organizacijų apibrėžtys, teisinis reglamentavimas bei nevyriausybės organizacijos kaip besimokančios organizacijos fenomenas. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena didžiausių nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje - Vilniaus arkivyskupijos Caritas. Išnagrinėjus organizacijos vidaus dokumentus išaiškėjo nevyriausybės organizacijos struktūra, požiūris į besimokančią organizaciją, žmogiškuosius išteklius: darbuotojus bei savanorius ir išorinius bei vidinius mokymus organizacijoje. Iš dokumentų analizės galima spręsti, kad organizacija save laiko ir daro tam tikrus žingsnius vystant besimokančią organizaciją.

Tyrimo strategijos pagrindimas: Atvejo analizė buvo pasirinkta todėl, kad besimokančios organizacijos Lietuvoje nėra dažnas reiškinys, dažniausiai jomis tampa mokyklos arba privačios įmonės, reta nevyriausybinių organizacijų deklaruoja save kaip besimokančią organizaciją, nes

besimokančios organizacijos kūrimas reikalauja daug papildomų finansinių ir žmogiškųjų resursų, kurių nevyriausybinė organizacija neturi.

Būtent dėl šios priežasties magistriniame darbe buvo pasirinkta tirti nevyriausybinė organizacija Vilniaus arkivyskupijos Caritas, kuri teikia socialines paslaugas didžiausioje rizikoje esančioms visuomenės grupėms bei deklaruoja jog yra besimokanti organizacija.

Vilniaus arkivyskupijos Caritas apima 46 centrus bei programas, kurios veikia ne tik Vilniuje, bet ir 7 dekanatuose, kuriuose Carito skyriai veikia 24 parapijose. Tyrimui buvo pasirinkti 13 padalinių veikiančių Vilniaus mieste bei turinčių tiesioginius vadovus ir didesnę kiekį darbuotojų.

Tyrimo objektas: Vilniaus arkivyskupijos Caritas kaip besimokanti organizacija.

Tyrimo problema: Ar Vilniaus arkivyskupijos Carite yra nuosekliai vystoma besimokanti organizacija kaip deklaruojama Carito dokumentuose?

Tyrimo tikslas – Ištirti besimokančios organizacijos vystymą Vilniaus arkivyskupijos Carite.

Tyrimo hipotezė – VA Caritas turi besimokančios organizacijos bruožų, tačiau jos vystymas nėra nuoseklus, dėl nevyriausybės organizacijos valdymo ypatumų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti besimokančios organizacijos vystymą ir esamus bruožus, remiantis darbuotojų anketine apklausa;
2. Ištirti vadovų pasiruošimą ir vykdomus veiksmus vystant VA Caritą kaip besimokančią organizaciją, remiantis pusiau struktūrizuotu interviu;
3. Siekiant atskleisti besimokančios organizacijos aspektus išnagrinėti organizacijos Vilniaus arkivyskupijos Caritas vidaus dokumentus.

Remiantis K.Kardeliu (2002) mokslinį tyrimą galima suskaidyti į keturis etapus:

Pirmasis etapas – pasiruošimas tyrimui; Antrasis etapas – tyrimo proceso organizavimas; Trečiasis etapas – empirinių duomenų rinkimas; Ketvirtasis etapas – gautų duomenų apdorojimas.

Šio magistrinio darbo tyrimo **pirmajame etape pasiruošime tyrimui** buvo:

1. Nagrinėta mokslinė literatūra, kuri atskleidė besimokančių organizacijų ir nevyriausybinių organizacijų sampratą ir bruožus bei galimybę nevyriausybinei organizacijai tapti besimokančia.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais bei nagrinėta literatūra buvo suformuluota tyrimo problema, hipotezė, tikslas, uždaviniai.
3. Tyrimui Vilniaus Arkivyskupijos Carite atlikti buvo pasirinkti tokie tyrimo metodai:
 - Anketinė apklausa darbuotojams;
 - Pusiau struktūrizuotas interviu vadovams;

- Duomenų analizei taikyti statistiniai tyrimo duomenų analizės metodai. Duomenys apdoroti SPSS (Statistic Program for Social Sciences) ir Microsoft Excel programomis. Interviu duomenys nagrinėjami pagal tyrimo modelį, išskiriant kategorijas ir subkategorijas.

Šio magistrinio darbo tyrimo **antrajame etape** tyrimo proceso organizavime buvo:

- Parengtas anketinės apklausos darbuotojams tyrimo modelis (žr. 7 pav.);
- Parengtas pusiau struktūrizuotas interviu tyrimo modelis vadovams (žr. Pav.8)

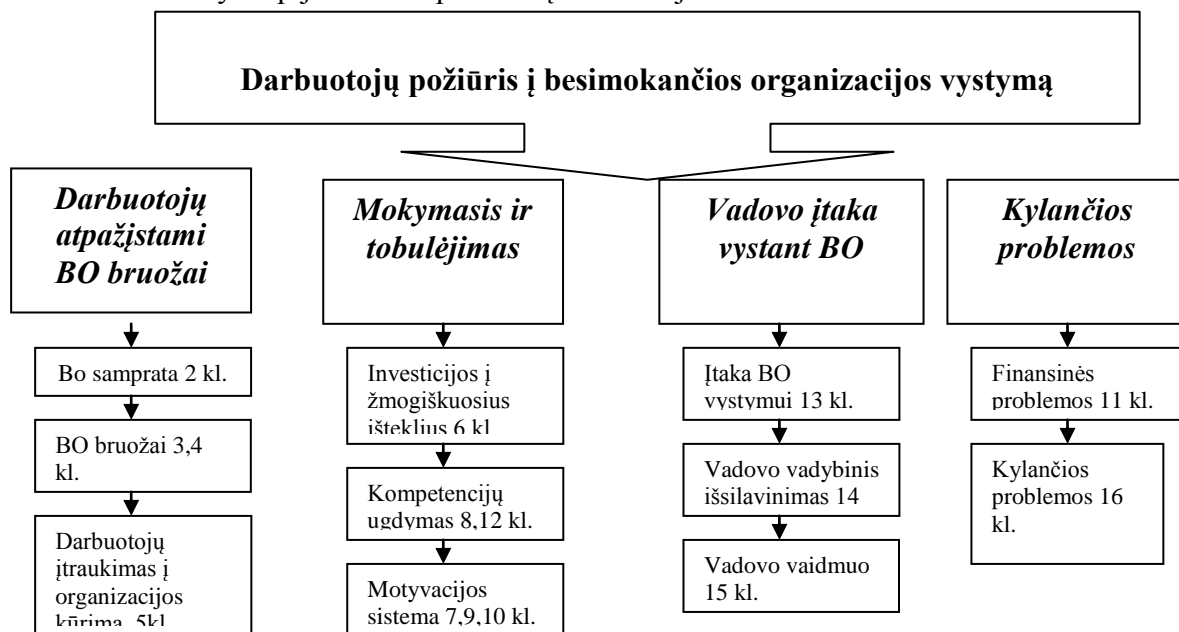
Formuojant šio tyrimo instrumentus, tiek anketinę apklausą darbuotojams, tiek pusiau pusiau struktūrizuotą interviu vadovams buvo remtasi Jucevičienės (2007) išskirtu besimokančios organizacijos vystymo modeliu.

Tyrimo imtis: Darbo tyrimui pasirinkimus veiklos analizės strategiją buvo apklausiami 13 padalinių, veikiančių Vilniaus mieste vadovai ir darbuotojai. Naudojant Panioto formulę:

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

Buvo apskaičiuota, kad reikia apklausti 106 darbuotojus, tam, kad tyrimo imtis būtų reprezentatyvi.

Anketinė apklausa darbuotojams: Sudarytos anketos pagalba buvo apklausiami trylikos Vilniaus arkivyskupijos Carito padalinių darbuotojai.



7 pav. Darbuotojų anketinės apklausos modelis

Šaltinis: Sudarytas autorės

Visi anketos klausimai suskirstyti į 4 grupes:

- **Pirmoji klausimų grupė** – darbuotojų atpažįstami besimokančios organizacijos bruožai jų padalinyje. Šių klausimų pagalba bus atskleista, ar darbuotojai laiko Caritą besimokančia organizacija, kokie besimokančios organizacijos bruožai vyrauja VA Carito padaliniuose ir ar darbuotojai įtraukiami į organizacijos vystymą.
- **Antroji klausimų grupė** – darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. Pateikti klausimai leis nustatyti ar vadovai investuoja į žmogiškuosius išteklius (darbuotojus, savanorius), kaip darbuotojai ugdo savo kompetencija ir kiek laiko tam skiria bei kokia atlygio ir motyvavimo sistema veikia organizacijoje.
- **Trečioji klausimų grupė** – Vadovo įtaka vystant besimokančią organizaciją. Klausimai atskleis darbuotojų nuomonę apie vadovo daromą įtaką ir atliekamus veiksmus puoselėjant organizacijoje besimokančios organizacijos idėją.
- **Ketvirtoji klausimų grupė** – Besimokančios organizacijos vystymo problemos. Pateikti klausimai leis išsiaiškinti, kokios, darbuotojų nuomone, didžiausios problemos kyla vystant besimokančią organizaciją.

Visą anketą sudaro 21 klausimas, iš kurių 2 yra atviri, 13 uždarų ir 6 mišrūs. Kaip teigia Kardelis (2002) apklausos metu gautus duomenis reikia grupuoti, o tam yra naudojamos skalės. Šiame magistro darbe klausimai buvo grupuoti naudojant rangines, nominalines, Likerto ir intervalinę skales. Nominalinė skalė buvo naudota norint išsiaiškinti objektyvius duomenis apie respondentus, tai yra jų lytį, išsilavinimą, veiklos pobūdį ir kt. Atvirais klausimais siekta išsiaiškinti darbo vietą (padalinį) bei profesiją.

Ranginės skalės buvo naudotos norint sugrupuoti atsakymus pagal vertes, nuo mažiausių iki didžiausių. Taip pat darbe buvo naudota nuostatų arba Likerto skalė, kuri konstruojama pateikiant su teigiamus du neigiamus ir vieną neutralų atsakumą. Darbuotojų anketoje naudotos tokios ranginės ir Likerto skalės.

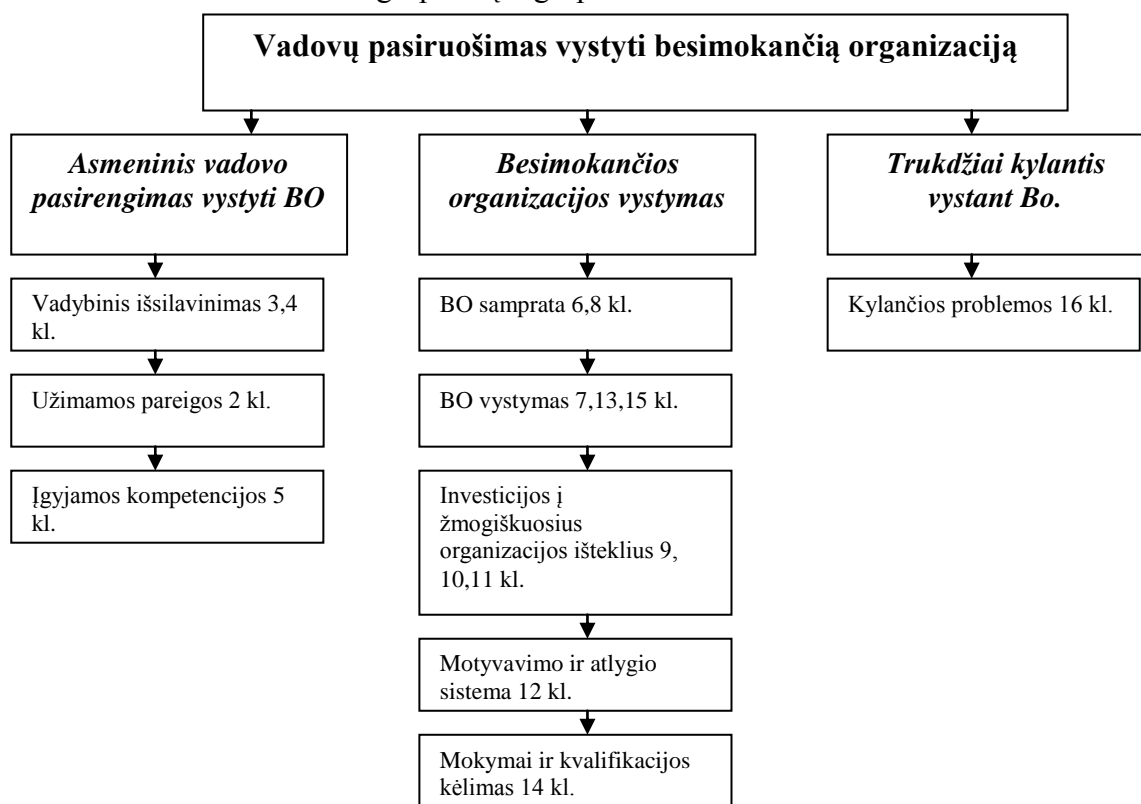
9 lentelė. Darbuotojų anketoje naudotos ranginės ir Likerto skalės

Skalės tipas	Skalės pavyzdys
Ranginė skalė	Labai svarbu/svarbu/iš dalies svarbu/nesvarbu/visiškai nesvarbu
	Visada/dažnai/kartais/retai/niekada
	Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku
Likerto skalė	Visiškai būdinga/būdinga/nei būdinga, nei nebūdinga/nebūdinga/visiškai nebūdinga.
	Visiškai sutinku/sutinku/nei sutinku,nei nesutinku/nesutinku/visiškai nesutinku

Taip pat anketoje pateikti demografiniai klausimai, kurie skirti išsiaiškinti respondentų lytį, išsilavinimą, darbo stažą. Duomenų analizei buvo pasirinkta statistinė tyrimo duomenų analizė, kuri buvo atliekama naudojant SPSS ir Microsoft Excel programas. Anketa sukurta naudojantis portalu www.apklausa.lt. Internetinis portalas buvo pasirinktas tam, kad būtų galima užtikrinti visišką respondentų anonimiškumą. Kvietimai užpildyti anketą buvo išsiųsti trylikos VA Carito padalinių darbuotojams į jų asmeninius elektroninius paštus, gautus iš padalinio vadovo. Iš viso buvo išsiųsti 110 kvietimai užpildyti anketas. Apklausa vyko nuo 2013 spalio 24 dienos iki 2013 lapkričio 5 dienos. Anketas užpildė 104 respondentai.

Pusiau struktūrizuotas interviu vadovams. Pusiau struktūrizuoto interviu metodo pagalba buvo apklausiami trylika, VA Carito padalinių, vadovų.

Struktūrizuoto interviu klausimai sugrupuoti į 3 grupes.



8 pav. Vadovų pusiau struktūrizuotas interviu tyrimo modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės

- **Pirmoji klausimų grupė** – pateiktieji klausimai leis nustatyti asmeninį vadovo pasiruošimą vystyti besimokančią organizaciją, tai yra jo išsilavinimą, užimamų pareigų skaičių bei vadovo turimas kompetencijas.
- **Antroji klausimų grupė** – klausimai leis įvertinti vadovo požiūrį į besimokančią organizaciją, jos vystymą, investavimą į žmogiškuosius išteklius (tiek darbuotojus, tiek savanorius), padalinyje veikiančią motyvavimo ir atlygio sistemą už turimą kvalifikaciją ar įgyjamas žinias bei padėti mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo srityje

- **Trečioji klausimų grupė** – klausimas padės nustatyti, kokie didžiausi trukdžiai vyrauja kuriant besimokančią organizaciją padalinyje.

Visą vadovų anketą sudaro 18 klausimų, iš kurių 8 yra atviri, 8 uždari ir 2 mišrūs. Vadovų tyrime naudojami mišrūs metodai, tai yra derinami kokybiniai ir kiekybiniai klausimai, jie pateikiami vienu metu. Taikoma viena iš mišrių metodų tyrimų strategijos – lygiagrečiai vykstantis tyrimas, kai duomenys tiek kokybiniai tiek kiekybiniai duomenys renkami tuo pačiu metu. (Creswell, 2003, cit. pagal Morkevičius ir kt.)

Pasak Tidikio (2003) atviri klausimai yra naudingi tada, kai norima gauti atsakymus, kurie yra patys svarbiausi respondentams. Taip pat šioje anketoje buvo naudojamos nominalinės, ranginės ir Likerto skalės.

10 lentelė. Vadovų pusiau struktūrizuotame interviu naudotos ranginės ir Likerto skalės

Skalės tipas	Skalės pavyzdys
Ranginė skalė	Visada/dažnai/kartais/retai/niekada
Likerto skalė	Visiškai būdinga/būdinga/nei būdinga, nei nebūdinga/nebūdinga/visiškai nebūdinga.

Šaltinis: sudaryta autorės

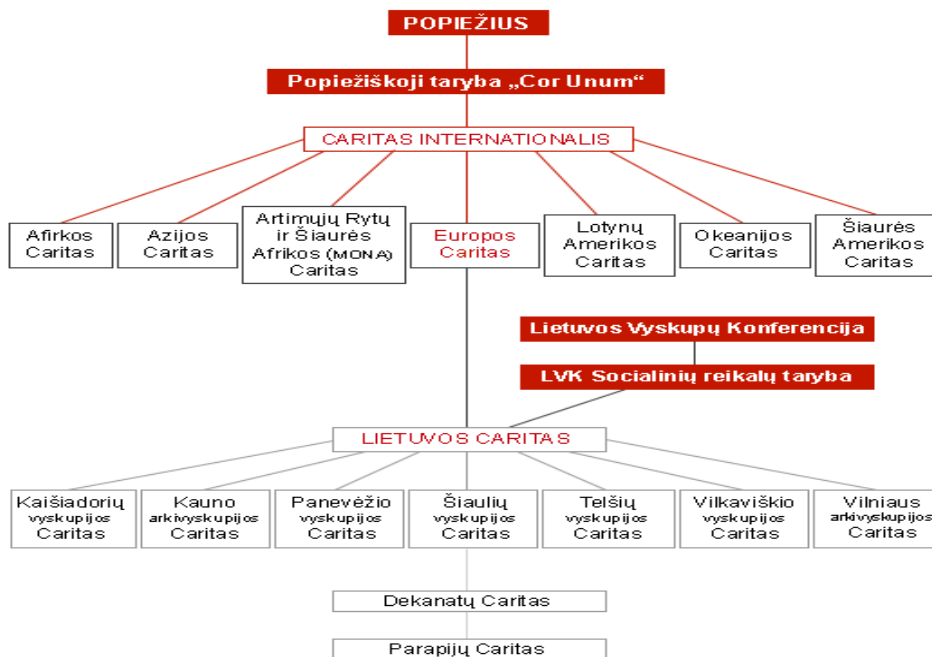
Taip pat anketoje pateikti demografiniai klausimai, kurie skirti išsiaiškinti respondentų lytį, išsilavinimą, darbo stažą. Duomenys buvo nagrinėjami pagal sukurtą tyrimo modelį, atviri klausimai buvo nagrinėjami išskiriant kategorijas ir subkategorijas bei pateikiant pačius svarbiausius informantų atsakymus (atsakymai pateikiami netaisyti). Anketa sukurta naudojantis portalu www.apklausa.lt. Internetinis portalas buvo pasirinktas tam, kad būtų galima užtikrinti visišką respondentų anonimiškumą. Kvietimai atsakyti į klausimus buvo išsiųsti trylikai VA Carito padalinių vadovų elektroniniu paštu, prieš tai gavus jų sutikimą dėl apklausos vykdymo. Iš viso buvo išsiųsti 13 interviu padalinių vadovams. Apklausa vyko nuo 2013 spalio 24 dienos iki 2013 lapkričio 5 dienos. Interviu atliko 13 respondentų.

3. VA CARITAS VEIKLOS ANALIZĖ

Carito istorija. „Caritas lotyniškai „gailestingoji meilė“. Remiantis informacija patalpinta Carito internetiniame puslapyje, tai yra katalikiška, tarptautinė organizacija, kuri padeda žmonėms, kovodama su skurdu, atsiliepianti į kiekvieno pagalbos šauksmą, sauganti žmogaus orumą ir teises. Caritas savo veiklą pradėjo XIX a. pabaigoje. Pati pirmoji Carito organizacija įsikūrė 1897 metais Freiburgo mieste Vokietijoje. Vėliau Carito organizacijos esančios visame pasaulyje ėmė bendradarbiauti tarpusavyje. Po Antrojo pasaulinio karo susivienijusios ir bendradarbiauti pradėjusios šalys, kurios veikė Caritas nusprendė įkurti tarptautinę konferenciją – Caritas Internationalis. Šiandien

ši organizacija yra pati didžiausia nevyriausybinė organizacija, kuri teikia pagalbą žmonėms, šiuo metu Caritas veikia 200 šalyse. Lietuvos Caritas šios konferencijos nariu tapo tik po nepriklausomybės atgavimo 1991 metais, nors pats Caritas Lietuvoje veikė jau nuo 1926 metų, tačiau Sovietų sąjunga šią veiklą buvo uždraudusi ir nutraukusi.

Carito struktūra. Nagrinėjant Carito struktūrą pasaulyje ir Lietuvoje galima išskirti tris blokus: tai yra Carito konferencija (*Caritas Internationalis*), Europos Caritas ir Lietuvos Caritas.



9 pav. Carito struktūra

Šaltinis: Lietuvos Carito internetinė svetainė

- **Carito konferenciją sudaro** septyni regionai: Afrikos, Azijos, Artimųjų Rytų ir Šiaurės Afrikos Caritas, Europos, Lotynų Amerikos, Okeanijos ir Šiaurės Amerikos Caritas. Lietuvai svarbus yra Europos Caritas.
- **Europos Caritas** vienija 48 nacionalines Caritas organizacijas, kurios veikia 44 Europos šalyse, viena iš šių šalių yra ir Lietuva.
- **Lietuvos Caritas** jis yra pavaldus Lietuvos Vyskupų Konferencijoje veikiančiai Socialinių reikalų tarybai. Lietuvoje veikia septynios Carito organizacijos, kurios pavaldžios septyniems vyskupams, tai yra: Kaišiadorių, Kauno, Panevėžio, Šiaulių, Telšių, Vilkaviškio ir Vilniaus Caritas.

Vilniaus arkivyskupijos Caritas (VA) savo veiklą pradėjo 1990 metais, kai buvo įkurta Socialinė tarnyba, kuri iš gyventojų priimdavo labdarą ir išdalindavo ją žmonėms, kuriems jos reikėdavo. Vėliau Caritas plėtėsi, įsteigdamas: dienos centrus, amatų centrą, motinos ir vaiko

globos namus, nakvynės namus, pabėgėlių programą, iš įkalinimo įstaigos išėjusių asmenų padalinį, bendruomenę „Aš esu“ ir kt.

Iki 2012 metų Caritas praktiškai neturėjo struktūros, direktorius buvo atsakingas už visus Vilniaus arkivyskupijoje esančius padalinius, programas ir dekanatus. Tačiau nuo 2012 metų buvo sukurta nauja Carito struktūra, kuri atsispindi vidiniuose Carito dokumentuose. Vilniaus arkivyskupijos Caritas suskirstytas į 5 padalinius, tai yra: Vilniaus Socialinės pagalbos centrų padalinį, Vilniaus vyskupijos Carito programų padalinį, parapijų karitatyvinių veiklų padalinį, administracijos padalinį ir komunikacijos padalinį. Visi šie stambūs padaliniai turi mažesnių padalinių, kuriems vadovauja padalinių vadovai. Šiuo metu Vilniaus arkivyskupijos Carite dirba 144 darbuotojai ir veikia apie 450 savanorių.

Kadangi Caritas yra krikščioniška organizacija, savo darbe per kelias dimensijas išskiria krikščionišką socialinį mokymą:

Dirbdamas bendruomenėje Caritas stengiasi jautrinti žmones, ir skatinti juos aktyviai veikti per meilę ir gailestingumą;

Vilniaus arkivyskupijos Caritas koordinuoja katalikiškas socialines iniciatyvas, kurios veikia arkivyskupijos teritorijoje;

Caritas telkia, palaiko ir parengia Carite veikiančius asmenis, tai yra darbuotojus, savanorius, koordinatorius;

Jautrina bažnytinę bendruomenę įvairiomis globalinėmis problemomis;

Reaguoja į kritines situacijas, kurios kyla veiklos erdvėje.

Besimokančios organizacijos bruožai. Remiantis vidiniu Carito konferencijos (Caritas Internationalis) dokumentu (2003) Caritas deklaruoja save kaip besimokančią organizaciją. Dokumente teigiama, kad mokymasis ne tik turi vykti ir būti savaime suprantamas dalykas, tačiau jis turi būti planuojamas. Nurodomi esminiai besimokančios organizacijos elementai, tai yra: vidaus patirties analizavimas, mokymasis iš kitų, gera ryšių sistema, grįžtamojo ryšio teikimas, informacijos kaupimas ir dalinimasis ja, strateginis planavimas. Taip pat nurodomi mokymosi privalumai: darbuotojų vieningumas, veiksmingesnis finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimas, lankstumas, kuris reikalingas priimti naujiems iššūkiams ir pokyčiams, darbuotojų dalyvavimas organizacijos politikos formavime, skatinamas organizacinis mokymasis, lyderių ir aktyvistų raiška, mokymasis iš savo klaidų, stabilumas, saugumas ir kūrybiškumas.

Save kaip besimokančią organizaciją deklaruoja ir Vilniaus arkivyskupijos Caritas tai atsispindi vidiniuose jo dokumentuose. Kaip teigiama VA Carito „Dienoraštyje“ (2013) Caritas teigiamai žvelgia į darbuotojų, vadovų ir savanorių mokymąsi, taip pat save įsivardija kaip „besimokančią organizaciją“, kuri gali įveikti vis naujus iškylančius iššūkius, tai yra restruktūrizacija, bendruomenės telkimas.

Apibendrinus matytina, kad Vilniaus arkivyskupijos Caritas yra vienas iš 7 Lietuvos Carito arkivyskupijų, turintis savo struktūrą, padalinius, jų vadovus. VA Caritas deklaruoja save kaip besimokančią organizaciją ir savo dokumentuose išskiria tokius svarbiausius besimokančios organizacijos bruožus: mokymasis iš savęs ir kitų, mokymo nuoseklus planavimas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos misijos, tikslų, vizijos formavime, gera ryšių sistema, lankstumas ir pokyčių priėmimas, lyderių ir aktyvistų raiška.

Savaniai Vilniaus arkivyskupijos Carite. VA Caritas yra didžiausia nevyriausybinė organizacija Lietuvoje, kuri turi tokį gausų pagalbos tinklą pagalbos stokojančioms žmonėms. Nagrinėjant Vilniaus arkivyskupijos Carito 2012 metų ataskaitą (2013) Vilniaus arkivyskupijos Carite veikė 46 pagalbos centrai ir programos, kuriuose dirbo 140 specialistų (socialinių darbuotojų, socialinių pedagogų, psichologų ir kt.) bei savanoriškais pagrindais veikė 450 savanorių. Galima daryti išvadą, kad savaniai yra labai svarbi VA Carito dalis, juos galima laikyti netgi atskira organizacijos žmogiškųjų išteklių grupe, žinoma, nereikia pamiršti, kad jų skaičius nuolat svyruoja ir nėra pastovus dėl darbo specifikos.

2013 – 2014 metų Carito strateginiame plane viena iš keturių veiklos kryptių yra susijusi su savaniais, ji vadinasi „*Daugiau savanorių ir daugiau atsakomybės jiems*“. VA Carito organizacijos mastu už savanorių veikimą atsakingas personalo skyrius. Kiekviename padalinyje veikia savanorių koordinatorius, tačiau reikia pabrėžti, kad tai nėra atskira darbuotojo pareigybė, dažnai atsakomybės už savanorius imasi pats padalinio vadovas, vienas iš darbuotojų arba net patyręs savanoris.

Tame pačiame 2013 – 2014 metų Carito strateginiame plane nurodomos tokios veiklos susijusios su savanorių koordinavimu ir veikla:

- *Savanorių koordinatorių ir personalo skyriaus darbuotojo atsakingo už savanorius susitikimai;*
- *Savanorių koordinatorių ir savanorių susitikimai, grįžtamojo ryšio suteikimas;*
- *Savanorių koordinatorių susitikimai;*
- *Mokymai savanorių koordinatoriams;*
- *Kiekvienos veiklos (centro, programos) darbo su savaniais metinis planas;*
- *Metinis padėkos renginys savanoriams*

Galima teigti, kad savaniai Carite yra svarbi organizacijos dalis, atskira žmogiškųjų išteklių grupė, kuri skirtingai nei darbuotojai negauna atlygio, o veikia tik iš laisvo apsisprendimo ir idėjos. Savanoriams, kaip ir darbuotojams, reikalinga motyvavimo sistema, mokymai, jų įtraukimas į veiklas ir kt. taip pat reikia pastebėti, jog savanorių VA Carite yra tris kartus daugiau negu darbuotojų.

Mokymai Vilniaus arkivyskupijos Carite. Mokymai darbuotojams ir savanoriams yra labai svarbi VA Carito dalis, darbuotojų ir savanorių dalykinių ir profesinių kompetencijos kėlimas bei

asmeninis tobulėjimas yra apibrėžti VA Carito įstatuose, taip pat atskiruose vidiniuose mokymų dokumentuose.

2012 – 2013 metų strateginiame plane veiklos kryptyje „CARITAS tapatumo ir profesionalaus veikimo darba“ numatomos tokios priemonės leidžiančioms mokytis, kelti savo kvalifikaciją:

- Vadovo ir darbuotojo metinis į(si)vertinimo pokalbis
- Modifikuoti ir adaptuoti įvadiniai mokymai įvairioms Carito grupėms; regionai - miestai, savanoriai - darbuotojai, centrai – parapijos.
- Vidiniai profesinės kompetencijos ugdymo mokymai pagal darbą su įvairiais sunkumais (benamystė, prekyba žmonėmis, priklausomybės, teistumas ir pan.) .

2009 metais pirmą kartą buvo organizuoti sistemingi mokymai vadovams, jų metu tapo aišku, kad reikalingi nuolatiniai bendrieji mokymai ne tik vadovams, bet ir darbuotojams su savanoriais. Nuo 2010 metų VA Caritas organizuoja „Bendruosius įvadinčius VA Caritas mokymus“ naujiems darbuotojams ir prisijungusiems savanoriams. Šie mokymai yra privalomi naujiems darbuotojams, nes jų metu gilinamasi į organizacijos misiją, viziją, vertybes, nuostatas. Mokymų metu apimamos tokios temos, kaip: asmuo, Caritas ir katalikų bažnyčia, Socialinis bažnyčios mokymas, organizacijos tikslai, kryptys, asmeninio ir dvasinio tobulinimo galimybės.

Taip pat Carito vidiniame dokumente „2013 metų Vilniaus arkivyskupijos šveitimo programa“ minima, jog artimiausiu metu bus organizuojami mokymai:

- Darbuotojams dirbantiems Vilniuje;
- Savanoriams savanoriaujantiems Vilniuje;
- Darbuotojams dirbantiems regionuose;
- Parapijų animatoriams;
- Kunigams.

Taip pat apibrėžta, kad per metus darbuotojas gali kelti kvalifikaciją 5 darbo dienos, jos yra apmokamos, už daugiau dienų darbuotojui nėra apmokama.

Mokymai yra svarbi VA Carito organizacijos dalis, jų organizavimą kūruoja personalo skyriuje veikiantis vidinių mokymų ir tyrimų skyrelis. Galima teigti, kad šiuo metu stengiamasi vienaip ar kitaip į mokymąsi įtraukti visus organizacijos narius, tai yra: apmokamus darbuotojus, savanorius, regionuose dirbančius žmones, kunigus, apmokomi asmenys, kurie tampa animatoriais (parapijų gyvintojais).

Apibendrinus, galima teigti, kad Caritas yra didelė nevyriausybinė organizacija apimanti visą Lietuvą. Caritas vidiniuose dokumentuose deklaruoja save kaip besimokančią organizaciją, kuriai labai svarbus darbuotojų mokymas, jų įtraukimas į organizacijos formavimą, lankstumas, struktūra. Darbuotojai yra skatinami mokytis ir yra siekiame, kad jie įgytų reikiamą kvalifikaciją savo darbe. Taip pat dokumentuose yra išskiriami tokie besimokančios organizacijos bruožai kaip: mokymų

planavimas, patirties dalijimasis, grįžtamojo ryšio teikimas, informacijos sklaida. Dokumentuose nurodoma, kad mokymasi dėka darbuotojai tampa vieningesni, gerėja finansinių išteklių naudojimas, priimami iššūkiai ir pokyčiai, vyksta lyderių raiška, atsiranda stabilumas ir saugumas.

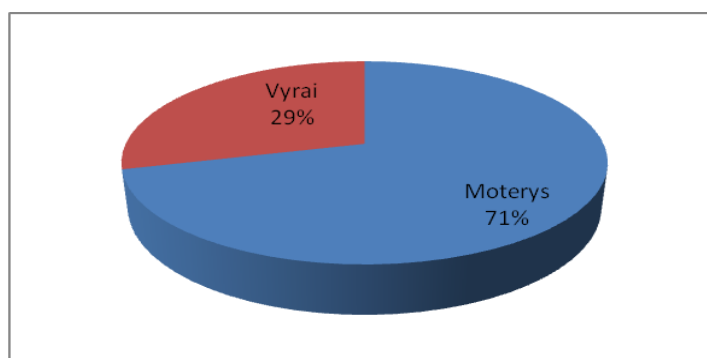
4. TYRIMO REZULTATŲ ATSKLEIDIMAS IR APIBENDRINIMAS

4.1 Vilniaus arkivyskupijos Carito darbuotojų požiūrio į besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų analizė

4.1.1 Demografinė respondentų charakteristika

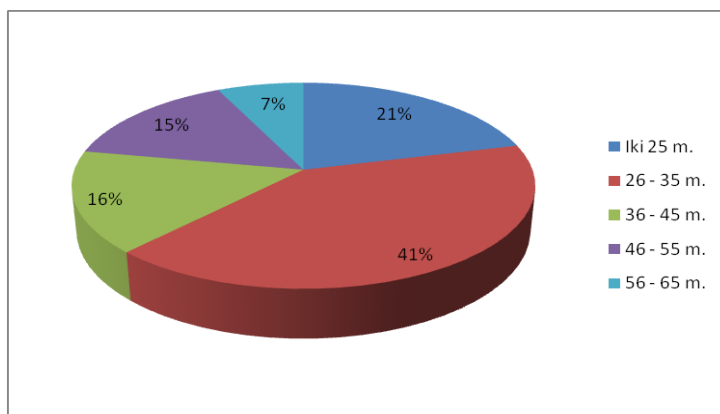
Darbuotojų anketinės apklausos metu respondentams buvo pateikti 4 demografiniai klausimai. Jų pagalba buvo išsiaiškinta respondentų lytis, amžius, išsilavinimas bei darbo trukmė VA Carito padaliniuose.

Tyrimas atskleidė darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį (žr.10 pav.) iš 104 respondentų 74 yra moterys (71%) ir 30 (29 %) vyrų. Pagal 2010–2015 m. Moterų ir vyrų lygybės strategiją (2010) moterų ir vyrų darbo sritys skiriasi, tam tikros darbo vietos labiau priskiriamos vyrams, o kitos moterims. Strategijoje teigiama, kad darbas: sveikatos, švietimo, socialiniame sektoriuje yra labiau laikomas moterišku. Analizuojant duomenis matyti, kad VA Carito organizacijoje dirba daug daugiau moterų negu vyrų, tai patvirtina prielaidą, kad socialinį darbą su atskirtį patiriančiais žmonėmis dirba daugiau moterų.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

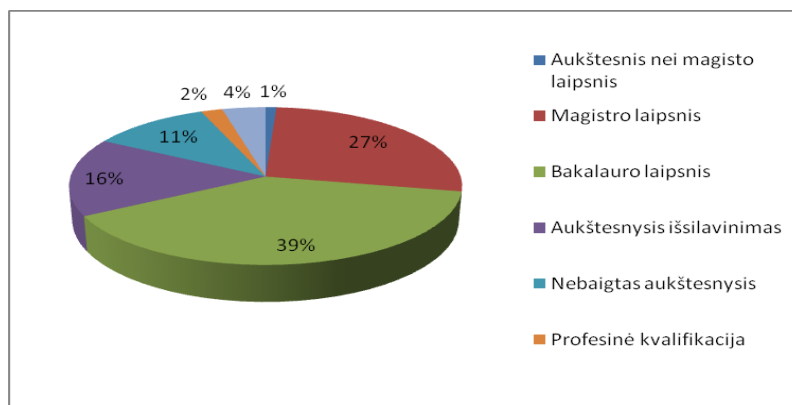
Nagrinėjant respondentų amžių (žr. 11 pav.) matyti, kad daugiau negu pusė (62%) respondentų yra iki 36 metų amžiaus. 36 – 45 metų amžiaus grupei priklausantys asmenys sudaro 16 % visų respondentų, kiek mažiau 15 % darbuotojų yra 46 – 55 metų amžiaus ir 7% priklauso 56 – 65 metų amžiaus grupei.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Iš pateiktų duomenų galima spręsti, jos respondentai pakankamai jauni, todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra žingeidūs, norintys mokytis, galintys priimti naujoves, lanksčiai reaguoti į pasikeitimus.

12 paveiksle pateikta kaip respondentai pasiskirstė pagal turimą išsilavinimą.

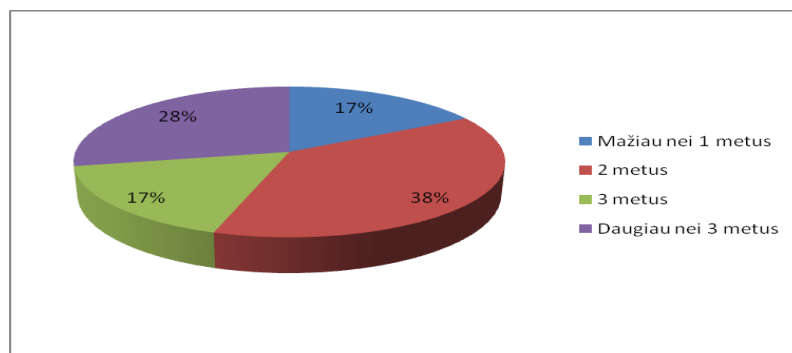


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą

Daugiau negu pusė (66%) respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Aukštesnįjį išsilavinimą turi šeštadalis (16 %) respondentų, o jo siekia ir nėra pabaigę studijų dar 11 %. Maža respondentų dalis turi vidurinį išsilavinimą – 4%, o 2 % respondentų įgiję profesinę kvalifikaciją.

Nagrinėjant VA Carito vidaus dokumentus išryškėjo, kad pastaraisiais metais organizacija buvo suinteresuota savo darbuotojų išsilavinimu ir siekė, kad visi darbuotojai įgytų reikalingą išsilavinimą arba tam tikras kompetencijas, kurių reikalauja asmens užimama darbo vieta.

Anketinėje apklausoje buvo tirta, kokį darbo stažą (žr. 13 pav.) turi darbuotojai. Respondentų atsakymai pasiskirstė pakankamai tolygiai: 17 % respondentų teigia, kad turi mažesnę nei vienerių metų darbo stažą, dvejus metus dirbančių respondentų buvo 38 %, 3 metus dirbančių respondentų yra 17 %, o daugiau nei 3 metus 28 %.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

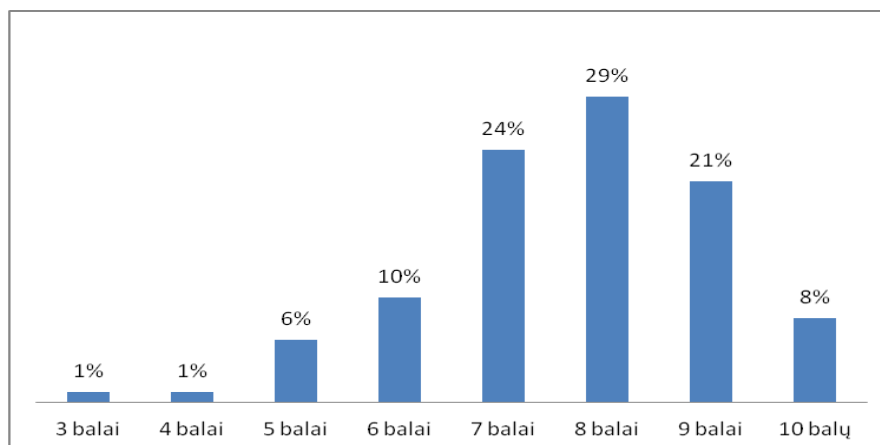
Galima daryti išvadą, kad didesnė respondentų dalis respondentų dirba pakankamai trumpą laiką, tai yra dvejus metus. Remiantis teorinėje darbo dalyje išnagrinėta medžiaga, galima teigti, jog taip yra todėl, kad nevyriausybinės organizacijos susiduria su mažais atlyginimais, dideliu krūviu darbuotojams, o, tai sąlygoja dažną darbuotojų kaitą.

Apibendrinant demografinius duomenis matome, kad daugiausia respondentų yra moterys, visi respondentai pakankamai jauni, nes didžioji dauguma pažymėjo esantys iki 36 metų amžiaus. Darbuotojų darbo stažas nėra didelis, todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojų kaita vyksta pakankamai dažnai. Taip pat galima teigti, kad beveik visi respondentai yra išsilavinę ir turintys aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą.

4.1.2 Darbuotojų atpažįstami besimokančios organizacijos bruožai

Remiantis teorinėje dalyje nagrinėta literatūra, galima teigti, jog pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai yra darbuotojų suvokimas, kas yra besimokanti organizacija ir, kuo ji yra jiems naudinga, taip pat išskiriami, tokie bruožai, kaip darbuotojų įtraukimas į misijos, vizijos, strategijos kūrimą, naujovių savo darbe taikymą, motyvavimo ir atlygio sistemą, informacijos ir patirties pasidalijimą, mokymąsi.

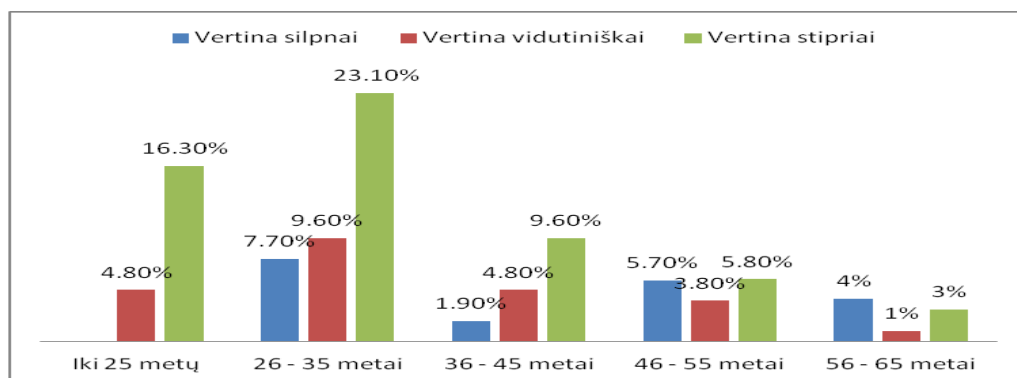
Respondentų buvo paprašyta pažymėti nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“ iki 10 balų - „visiškai sutinku“, ar jų nuomone VA Caritas yra besimokanti organizacija. (žr. 14 pav.)



14 pav. Respondentų nuomonė apie VA Caritą kaip besimokančią organizaciją

Nagrinėjant duomenis matyti, jog daugiau nei pusė respondentų (58%) pritaria, jog organizacija yra besimokanti, nes pažymėjo stiprius balus, tai yra: 10, 9, 8, vidutiniškai organizaciją vertina 24 % respondentų pažymėję 7 balus. Penktadalis (18%) respondentų nesutinka su teiginiu, jog VA Caritas yra besimokanti organizacija, nes pažymėjo pakankamai žemus balus: 6,5,4 bei 3. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, jog stiprų pritarimą (9 – 10 balai), kad VA Caritas yra besimokanti organizacija išreiškė tik trečdalis (29%) respondentų.

Nagrinėjant kaip siejasi darbuotojų besimokančios organizacijos vertinimai bei jų amžius buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (Chi kv.54,819, df 28, $p < 0,05$). (15 pav.)



15 pav. **Besimokančios organizacijos vertinimas pagal respondentų amžių**

Respondentai, kurių amžius iki 25 metų ir nuo 26 iki 35 metų VA Caritą kaip besimokančią organizaciją vertina stipriai, skirdami 16.30% bei 23.10%, respondentai nuo 46 metų pasiskirsto beveik po lygiai, tačiau didėjant amžiui didėja ir respondentų vertinimo kritiškumas, išryškėja žemesni vertinimai, organizacija kaip besimokanti vertinama ir tokiais balais kaip: 3, 4, 5.

Respondentams buvo pateikta besimokančios organizacijos bruožus nusakančių teiginių skalė sudaryta pagal ranginę Likerto skalę. Skalėje išvardinti 8 teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti: visiškai būdinga, būdinga, nei būdinga nei nebūdinga, nebūdinga ir visiškai nebūdinga). (žr. 6 lentelę)

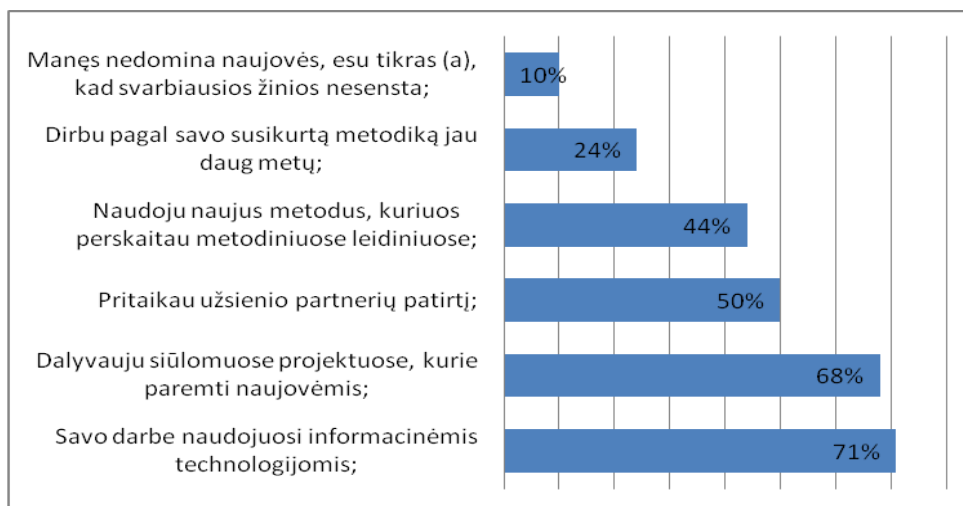
11 lentelė. Respondentų išskirti VA Caritui būdingi besimokančios organizacijos, bruožai (proc.)

	Visiškai būdinga	Būdinga	Nei būdinga nei nebūdinga	Nebūdinga	Visiškai nebūdinga
Dirbdamas savo darbą remiuosi naujausiais darbo metodais, žiniomis	31	47	17	4	1
Esu įtraukiamas į organizacijos misijos, vizijos, tikslų formavimą	26	39	25	8	2
Aš bei mano kolegos dalinasi įgyta patirtimi, pristato ją bendruose susirinkimuose	36	50	11	3	0
Mano padalinyje yra skleidžiamos besimokančios organizacijos idėjos, organizuojami susirinkimai, diskusijos	4	23	28	37	8
Mano organizacijoje organizuojami	3	30	21	30	16

mokymai apie besimokančios organizacijos vystymą ir naudą					
Organizacijoje egzistuoja motyvavimo arba atlygio sistema už turimą kvalifikaciją, įgytas, žinias ir įgūdžius	1	18	31	36	14
Vyksta komandinis darbas bei mokymasis kartu su kolegomis	48	36	14	1	1
Mokymasis man savaime suprantamas dalykas, aš mokausi ne tik mokymų metu	41	32	22	4	1

Nagrinėjant respondentų atsakymus matome, jog respondentai sutinka su teiginiais, kad pristato savo įgytą patirtį kolegoms (96%), organizacijoje vyksta komandinis mokymasis kartu su bendradarbiais (84 %), 78% respondentų teigia, jog savo darbe naudojasi naujomis žiniomis, remiasi naujovėmis. Taip pat 73% respondentų pažymi, jog supranta, kad mokymasis yra savaime suprantamas dalykas, kuris vyksta ne tik formalių studijų ar mokymų metu. Nagrinėjant respondentų atsakymus apie organizuojamas diskusijas bei mokymus apie besimokančią organizaciją, galima teigti, jog jie organizacijoje nėra populiarūs. Kad susirinkimai, diskusijos ir mokymai apie besimokančią organizaciją nėra būdingi teigia didelė dalis respondentų (73%). Panašiai duomenys pasiskirsto ir kalbant apie besimokančios organizacijos naudą, daugiau nei pusė (67%) respondentų šį teiginį vertina neigiamai ir teigia, jog tokie susirinkimai nevyksta. Išryškėja, kad labiausiai VA Carite neišvystyta motyvavimo ir atlygio sistema už keliamą ar įgytą kvalifikaciją, šį teiginį neigiamai vertina pusė (50%) respondentų, daugiau nei trečdalis (31%) neturi nuomonės ir vertina neutraliai. Vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų išskiriamų tiek mokslinėje literatūroje tiek pačio Carito dokumentuose yra darbuotojų įtraukimas į vizijos, misijos bei tikslų kėlimą arba kitaip prisidėjimą prie organizacijos formavimo. Teigiamai šį teiginį vertina daugiau nei pusė (65%) respondentų, tačiau reikia pažymėti, jog visiškai su tuo sutinka mažiau nei trečdalis (26%) respondentų. Galima daryti išvadą, kad Vilniaus Arkivyskupijos Carite, darbuotojų nuomone, stipriausiai išreikšti tokie besimokančios organizacijos bruožai, kaip komandinis mokymasis, patirties dalijamasis su kolegomis, kiekvieno darbuotojo mokymosi svarbos supratimas, kad mokymasis vyksta visą laiką. Tačiau reikia pabrėžti, jog nėra vieningos motyvavimo ir atlygio sistemos, ne visi darbuotojai yra įtraukiami į misijos ir vizijos formavimą bei labai fragmentiškai vyksta informacijos apie besimokančią organizaciją sklaida.

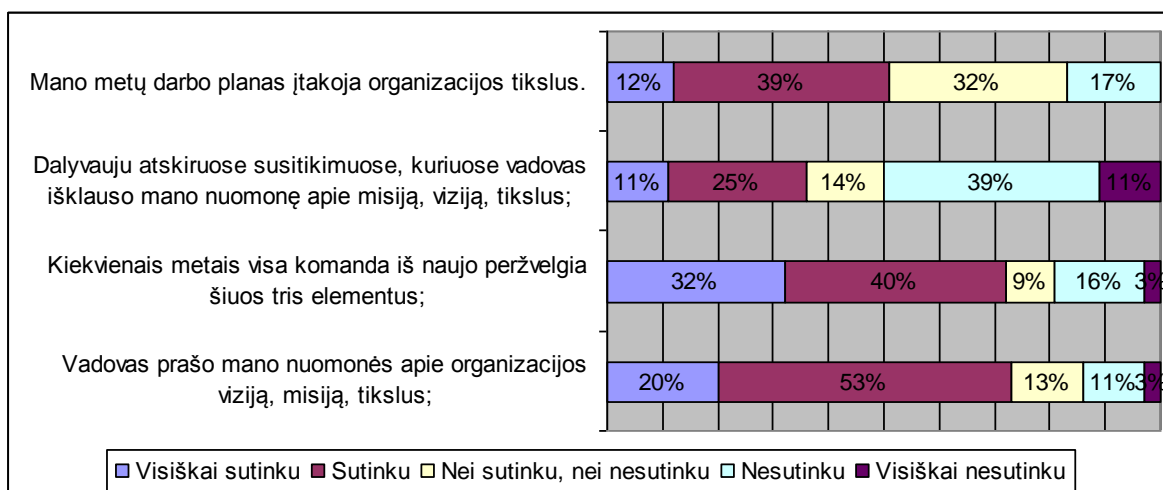
Remiantis Teresevičiene ir kt. (2006) vienas iš svarbiausių besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos bruožų yra inovacijos, naujovės, ir nuolat kintančios žinios. Norint išsiaiškinti, kokiomis žiniomis ir metodais naudojasi respondentai buvo pateiktas klausimas, kuriame respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus (žr.16 pav.)



16 pav. Naujovės, inovacijos ir žinios, kuriomis savo darbe remiasi VA Carito darbuotojai

Išaiškėjo, jog didelė dalis (71%) respondentų savo darbe naudojami informacinėmis technologijomis, 68% dalyvauja siūlomuose projektuose, kurie paremti naujovėmis ir suteikia naujų žinių. Pusė (50%) respondentų teigė, jog savo darbe pritaiko patirtį gautą iš užsienio, o naudoja metodus, kuriuos perskaito leidiniuose - 44% respondentų. Iš duomenų matytina, kad VA Carito darbuotojai priima ir dirba pagal naujus metodus ir žinias, nes tik maža dalis (10%) respondentų atsakė, jog jų nedomina naujovės, ir jie tikri jog žinios nesensta.

VA Carito strateginiuose dokumentuose pabrėžiama, kad vienas iš Carito kaip besimokančios organizacijos bruožų yra darbuotojų įtraukimas į vidaus planavimą, strategijos kūrimą. Taip pat šis bruožas, kaip vienas iš svarbesnių nurodomas ir mokslinėje literatūroje, nagrinėtoje teorinėje dalyje. Būtent todėl buvo siekta išsiaiškinti, koku būdu darbuotojai yra įtraukiami į savo padalinio tikslų, misijos, vizijos formavimą ir ar vėliau jie, tai jaučia savo darbe. (17 pav.)

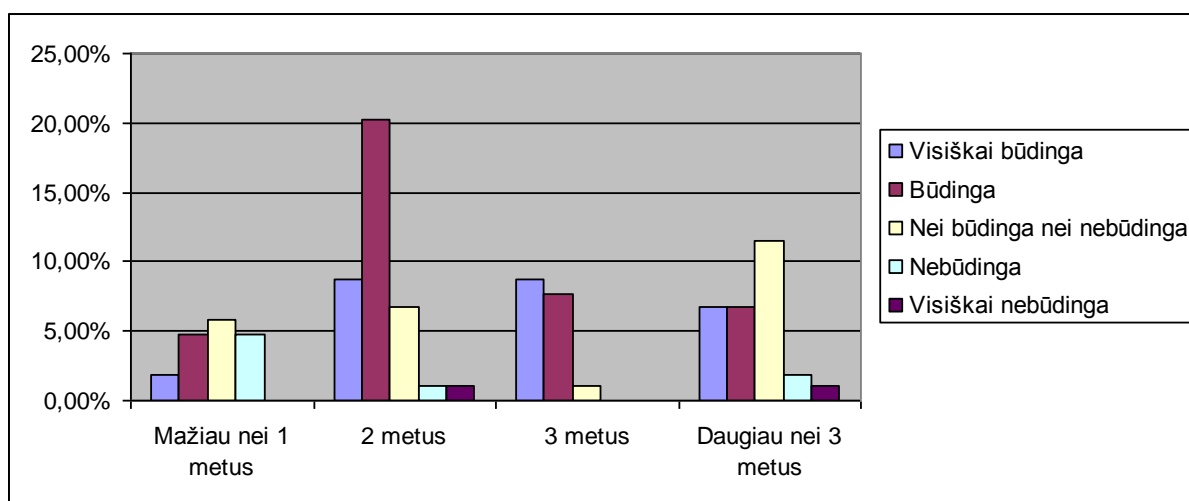


17 pav. Respondentų įtraukimas į misijos, vizijos, misijos formavimą

Analizuojant duomenis galima teigti, kad dažniausiai padalinio vadovas darbuotojus į misijos, vizijos ir tikslų formavimą įtraukia ne pavieniui, o kamandomis (72%). Taip pat respondentai yra į šį

procesą įtraukiami ir pavieniui, tačiau lyginant stipriausią vertinimą su įtraukimu komandomis (visiškai sutinku) jis sumažėja. Nagrinėjant respondentų atsakymus apie tai, jog į jų metų išsikeltus tikslus reaguojama ir jie įtakoja organizacijos tikslus buvo išsiaiškinta, kad neigiamai šį teiginį vertina 17% respondentų, neutraliai trečdalis respondentų (32%). Todėl galima teigti, kad vis dėlto beveik pusė (49%) respondentų nėra patenkinti jų įtraukimu.

Nagrinėjant, kaip siejasi darbuotojų įtraukimas į misijos, vizijos ir tikslų formavimą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų stažo ir jų įtraukimo (χ^2 kv.94,495, df 28, $p < 0,05$) (18 pav.)



18 pav. Respondentų įtraukimas į visijos, misijos ir tikslų formavimą bei jų darbo stažo palyginimas

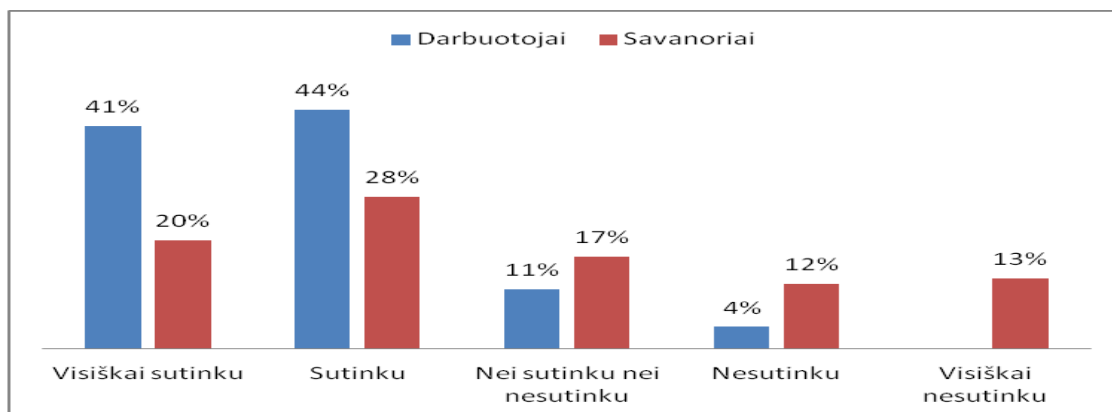
Remiantis duomenimis galima teigti, jog darbuotojų įtraukimas ir vadovų prašymas pasidalinti savo nuomone apie organizacijos misiją, viziją bei tikslus priklauso nuo darbuotojų darbo stažo. Darbuotojai, kurie dirba mažiau nei 1 metus yra įtraukiami mažiausiai. Labiausiai įtraukiami darbuotojai, kurie dirba 3 metus, nes 8,7% respondentų tai, visiškai būdinga, o būdinga dar 7,7% respondentų. Apibendrinant gautus duomenis galima daryti išvadą, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos formavimą vyksta, labiausiai išskiriamos komandinio darbo ir asmeninė forma, tačiau beveik pusė respondentų turi labiau neigiamą nei teigiamą nuomonę apie, tai, kad jų nuomonė ir asmeniniai tikslai įtakoja organizacijos tikslus.

Apibendrinus galima teigti, kad VA Carito darbuotojai sutinka, jog dirba besimokančioje organizacijoje bei išskiria tokius besimokančios organizacijos bruožus, kurie vyrauja jų padaliniuose, tai yra: komandinis mokymasis, naujovių taikymas savo darbe bei supratimas, kad mokymasis vyksta visą laiką, o ne tik mokymų ar studijų metu. Tačiau taip pat išsiaiškinta, kad nors darbuotojai ir yra įtraukiami į misijos, vizijos ir strategijos formavimą, beveik pusė respondentų abejoja arba yra tikri, kad jų išsakyta nuomonė nėra vertinama ar įtakojanti organizacijos darbą. Taip pat organizacijoje neveikia nuosekli motyvavimo ir atlygio sistema bei nevyksta pakankamai mokymų ir diskusijų apie

besimokančią organizaciją bei jos naudą, tai priklauso nuo padalinio, tačiau nėra būdinga visai organizacijai.

4.1.3 Darbuotojų požiūris į mokymąsi ir tobulėjimą

Suformuluotu klausimu (žr. 19 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie organizacijos investicijas į darbuotojus ir savanorius kaip žmogiškuosius išteklius.



19 pav. Respondentų nuomonės palyginimas apie investavimą į žmogiškųjų išteklių grupes: darbuotojus ir savanorius

Nagrinėjant vidinius VA Carito dokumentus buvo išnagrinėta, kad savanoriai yra labai svarbūs šiai organizacijai, strateginiame 2012 - 2013 metų plane jie yra išskiriami kaip viena iš prioritetinių sričių. Tyrimo duomenys atskleidė, jog respondentai teigia, kad investavimas į darbuotojus yra daug didesnis nei į savanorius. Teiginiui „Visiškai sutinku“, kad investuojama į darbuotojus, pritaria beveik pusė (41%) respondentų, tuo tarpu, kad investuojama į savanorius "visiškai sutinka" tik penktadalis (20%) respondentų, panašiai pasiskirstę ir skirsnio „sutinku“ duomenys. Galima daryti išvada, kad respondentai sutinka, jog VA Carite yra investuojama į darbuotojus, tam pritaria didžioji dauguma respondentų (85%). Tuo tarpu investavimą į savanorius respondentai vertina kritiškiau, ir su tuo sutinka mažiau nei pusė respondentų (48%). Remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais šaltiniais, galima teigti, kad nors savanoriai nevyriausybinėje organizacijoje yra labai vertinami, vis dėlto, respondentų nuomone, į juos nėra pakankamai investuojama.

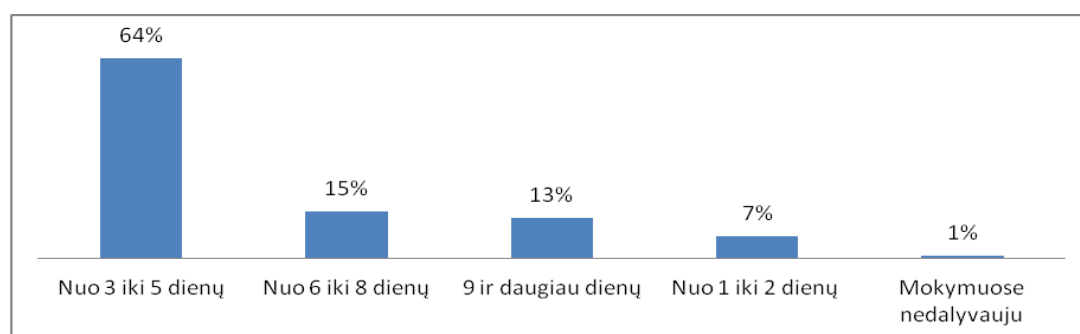
Norint išsiaiškinti, kokias galimybes turi ir kaip savo kompetencijas ugdo VA Carito darbuotojai buvo suformuluotas klausimas (žr. 20 pav.) apie kompetencijų ugdymą.



20 pav. Darbuotojų kompetencijų ugdymas

Darbuotojų tobulėjimas ir mokymasis vienas svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų. Taip pat šis bruožas išskiriamas ir VA Carito dokumentuose, kuriuose minima, jog vyksta intensyvūs vidiniai mokymai, darbuotojai mokosi vieni iš kitų. Nagrinėjant apklausos duomenis matyti, kad 90% respondentų pažymi, jog dalyvauja savo padalinio arba Carito organizuojamose mokymuose, didelė dalis (71%) teigia, jog mokosi konsultuodamiesi su labiau patyrusiais savo kolegomis, tai reiškia, kad jie dalinasi patirtimi ir mokosi vieni iš kitų. Kiti atsakymų variantai pasiskirtę maždaug po lygiai.

Norint išsiaiškinti, kiek laiko mokymams yra skiriama VA Carito organizacijoje buvo suformuluotas klausimas (žr. 21 pav.) apie mokymosi trukmę. Remiantis VA Carito mokymosi strategijos dokumentu išsiaiškinta, kad darbuotojai savo kvalifikaciją gali kelti 5 darbo dienas, už šias dienas darbuotojui yra apmokama. Norint išsiaiškinti, kiek dienų per metus darbuotojai skiria kvalifikacijos tobulinimui buvo pateiktas klausimas apie vidutinišką dienų skaičių per metus, kuris skiriamas mokymuisi.



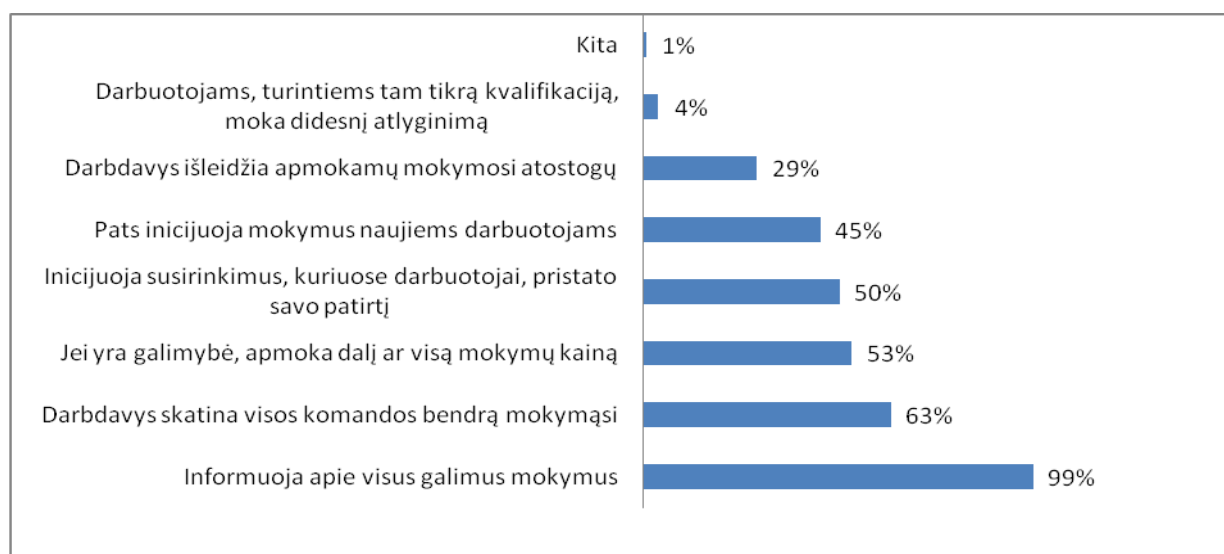
21 pav. Laikas per metus skirtas kompetencijų tobulinimui.

Išsiaiškinta, kad daugiau nei pusė (64%) VA Carito darbuotojai kvalifikaciją kelia nuo 3 iki 5 dienų. Tačiau taip pat tyrimas atskleidė, kad, kai, kurių programų, pagal poreikį, mokymosi laikas ilgesnis.

Nagrinėjant kaip siejasi darbuotojų skiriama mokymisi trukmė ir jų padalinio specifika buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų darbo vietos (padalinio) ir jų mokymosi trukmės. (Chi kv.85,782, df 48, $p < 0,05$).

Nagrinėjant duomenis išryškėjo, kad, tų padalinių, kurie mokymuisi skiria daugiau laiko 6 – 8 dienas arba 9 ir daugiau dienų, skiriasi darbo specifika. Padalinys PN kelią kvalifikaciją (6.70%) nuo 6 – iki 8 dienų ir (3,80%) 9 ir daugiau dienų. Pabrėžtina, kad šiame padalinyje darbuotojai dirba su sergančiais žmonėmis, todėl reikalinga didesnė kompetencija ir specifiškesnės žinios.

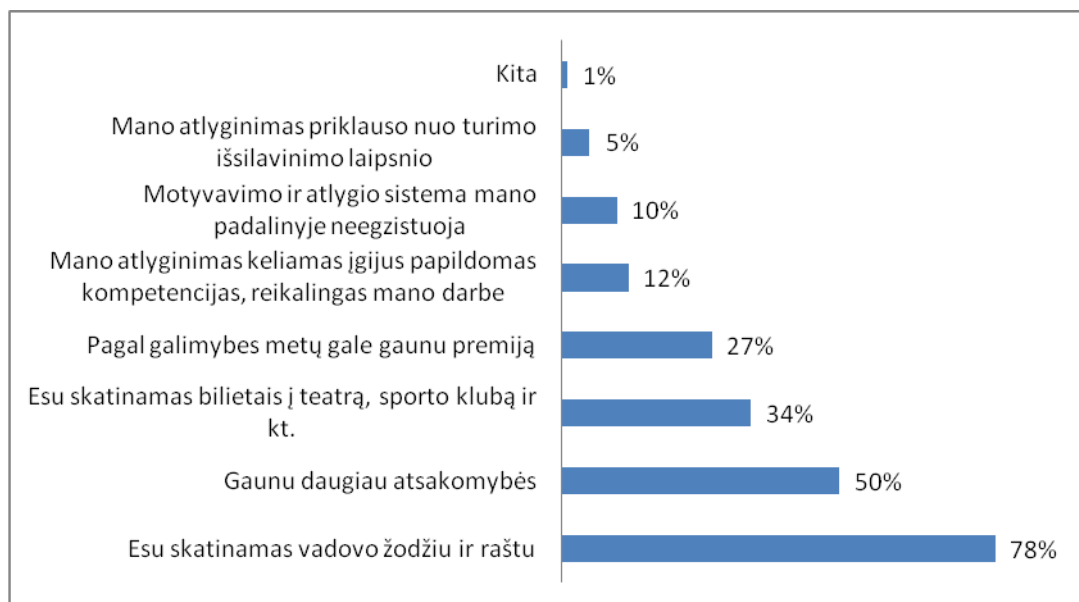
Norint sužinoti, kas motyvuoja darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulėti dalyvaujant mokymuose, respondentams buvo suformuluotas klausimas (žr. 22 pav.) apie būdus, kuriais vadovas skatina darbuotojus tobulėti.



22 pav. Veiksniai skatinantys darbuotojus kelti kvalifikaciją

Beveik visi (99%) respondentų pažymi, kad vadovas skatina darbuotojus suteikdamas informaciją apie mokymus. Pasak Žaptoriaus (2007) mokymai naujiems darbuotojams yra svarbūs ir labai reikalingi, tam, kad darbuotojas galėtų geriau socializuotis, įsilietų į komandą, suprastų darbo pobūdį, geriau jaustųsi. Tačiau nagrinėjant tyrimo buvo atskleista, kad mažiau nei pusė respondentų (45%) pažymėjo, kad vadovas inicijuoja mokymus naujiems darbuotojams.

Pasak Jucevičienės (2007) besimokančioje organizacijoje nuolatos turi būti kuriama ir tobulinama darbuotojų atlygio ir motyvavimo sistema. Todėl svarbu sužinoti, kokia atlygio ir motyvavimo sistema egzistuoja VA Carite (žr. pav.23)

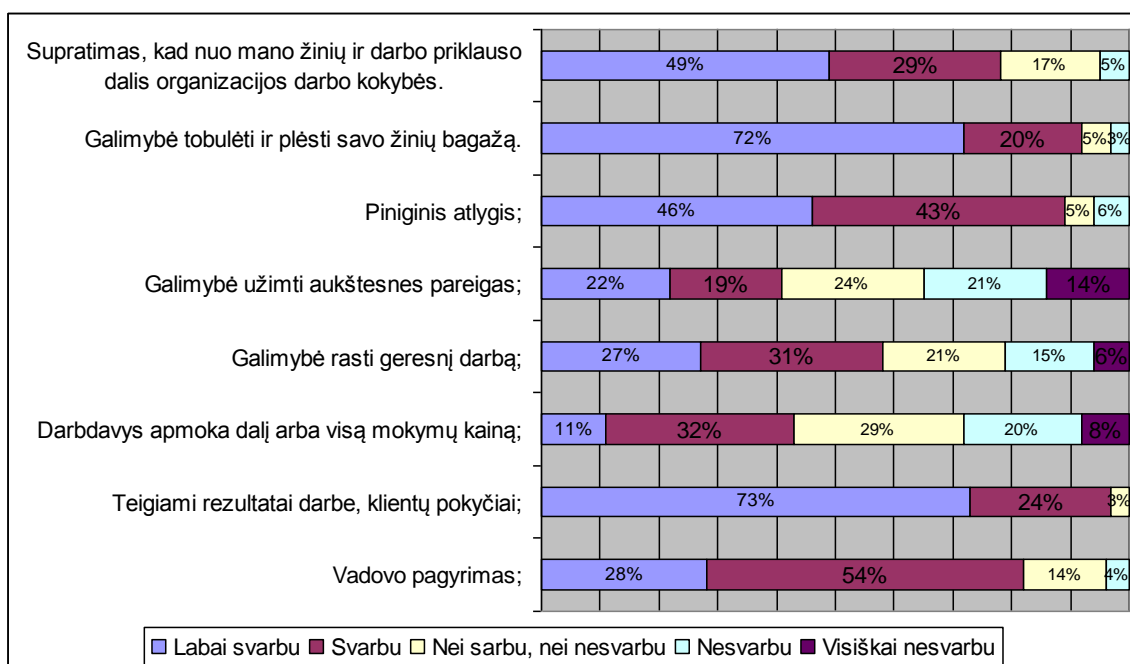


23 pav. **Motyvacinė ir atlygio sistema veikianti VA Carite**

Didelė dalis (78%) respondentų atsakė, jog yra motyvuojami vadovo žodžiu ar raštu. Taip pat 50% respondentų įgiję kvalifikaciją gauna daugiau atsakomybė, tačiau visiškai nėra keliamas jų atlyginimas, tik 15% respondentų pažymėjo, kad jų atlygis priklauso nuo turimo išsilavinimo ir įgytų kompetencijas. Vienas respondentas (1%) pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir nurodė, jog jį motyvuoja, tai, kad mokymuose praleistas laikas traktuojamas kaip darbo laikas.

Galima daryti išvadą, kad VA Carite neegzistuoja motyvavimo ir atlygio sistema, geriausiu atveju ji apsiriboja vien tik vadovo pagiriamaisiais žodžiais, tai, ko gero, įtakoja mažas nevyriausybinių organizacijų finansavimas ir finansavimas tik iš projektinių lėšų, kurių organizacijos negali naudoti savo nuožiūra.

Analizuojant, kas respondentų nuomonę, kas juos labiausiai motyvuotų (žr. 24 pav.) išryškėjo, kad vienas labiausiai išsiskyrusių veiksnių, kurį, kaip labai svarbų pažymėjo 73% respondentų yra teigiami rezultatai darbe susiję su klientų pokyčiais. Galima teigti, kad Carite darbuotojams labai svarbu matyti prasmę ir jausti, kad jų darbas yra našus bei reikalingas žmonėms su kuriais jie dirba. Taip pat beveik visiems (92%) respondentams yra labai svarbu ir svarbu tobulėti ir plėsti savo žinias, vadovo pagyrimas labai svarbus ir svarbus (82%) respondentų. Tačiau taip pat galima išskirti ir tris klausimų blokus, kurie vienaip ar kitaip susiję su piniginiu atlygiu. Analizuojant duomenis, matosi, kad darbuotojams svarbu tobulinti savo kvalifikaciją dėl to, kad galėtų rasti geresnę darbą, taip teigia daugiau negu pusei visų respondentų – 58%. Kelti savo kvalifikaciją todėl, kad galėtų užimti aukštesnes pareigas kaip „labai svarbų“ ir „svarbų“ teiginį pažymėjo beveik pusė respondentų 41%. Piniginį atlygį didžioji dauguma (86%) respondentų taip pat išskiria, kaip labai aukštai vertinimą motyvą.



24 pav. Motyvai skatinantys respondentus kelti kvalifikaciją

Galima teigti, kad piniginis atlygis būtų labai stiprus motyvatorius VA Carito darbuotojams, tačiau remiantis kitais šio tyrimo klausimais ir jų atsakymais, matytina, kurio šiuo metu VA Carito darbuotojai atlygio pakėlimu nėra motyvuojami.

Siekiant išsiaiškinti, kodėl tiek daug (73%) respondentų visiškai sutinka ir 24% sutinka, kad kelti kvalifikaciją juos motyvuoja pasiekiami teigiami rezultatai darbe bei klientų pokyčiai, buvo atlikta statistinė analizė ir palyginti respondentai atsakymai su jų išsilavinimu. Išanalizavus duomenis buvo nustatytas statistiškai patikimas skirtumas. (Chi kv. 35,109, df 12, $p < 0,05$)

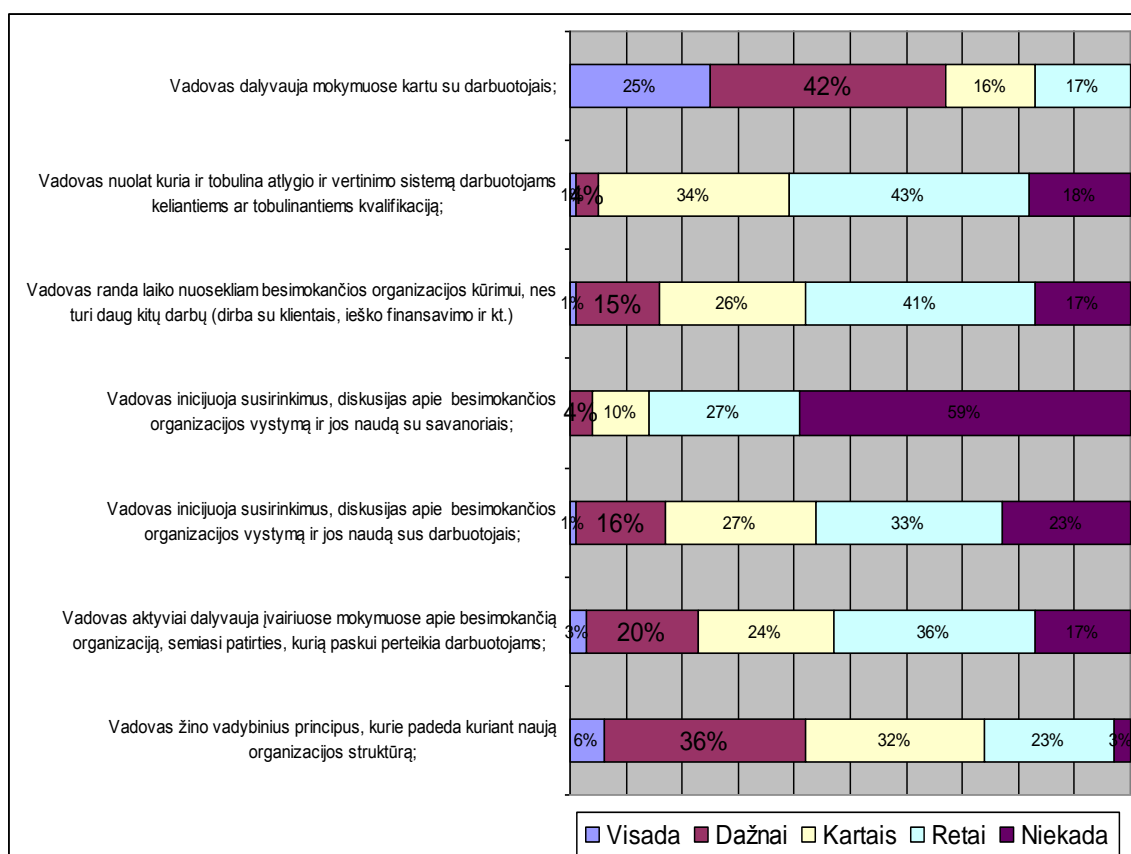
Respondentai teigia, kad vienas iš labai svarbių motyvų kvalifikacijos kėlimui yra teigiamų rezultatų matymas savo darbe. Gilinantį tyrimo rezultatus išaiškėjo, jog toks motyvas priklauso nuo respondentų išsilavinimo. Magistro laipsnį turinties respondentams teigiami rezultatai labai svarbūs (23,10%) ir svarbūs (3,80%), bakalauro išsilavinimą turintys respondentai taip pat teigia, jog, tai labai svarbu 29,90% ir svarbu 12,50%. Respondentams nebaigusiems mokslų arba turintiems profesinę kvalifikaciją bei vidurinį išsilavinimą šis teiginys tampa neutralus. Galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo svarbesni darbo rezultatai ir klientų teigiami pokyčiai.

Apibendrinant duomenis, galima teigti, kad Vilniaus arkivyskupijos Carite darbuotojams yra svarbus tobulėjimas ir mokymasis. Organizacija pakankamai investuoja į darbuotojus, tačiau nepakankamai investuoja į savanorius, kurie taip pat labai svarbi nevyriausybinė organizacijų dalis. Egzistuojanti atlygio ir motyvavimo sistema apsiriboja tik žodiniais pagyrimais bei fragmentiškais premijomis ar galimybe lankytis kultūrinėse vietose. Vienas iš stipriausių motyvų, kuris motyvuotų VA Carito darbuotojus ir, kuris organizacijoje neveikia yra piniginis atlygis, taip pat darbuotojai teigia,

kad keltis kvalifikaciją juos skatintų geresnio darbo galimybė arba aukštesnių pareigų užėmimas, reikia pastebėti, kad šie dalykai taip pat susiję su materialiniais ištekliais.

4.1.4 Darbuotojų nuomonė apie vadovų įtaką vystant besimokančią organizaciją

Norint plačiau išnagrinėti vadovų įtaką besimokančios organizacijos vystymui, buvo suformuotas ranginis klausimas (žr. 25 pav.) ir jame pateikti 7 teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti pagal rangus: visada, dažnai, kartais, retai, niekada.

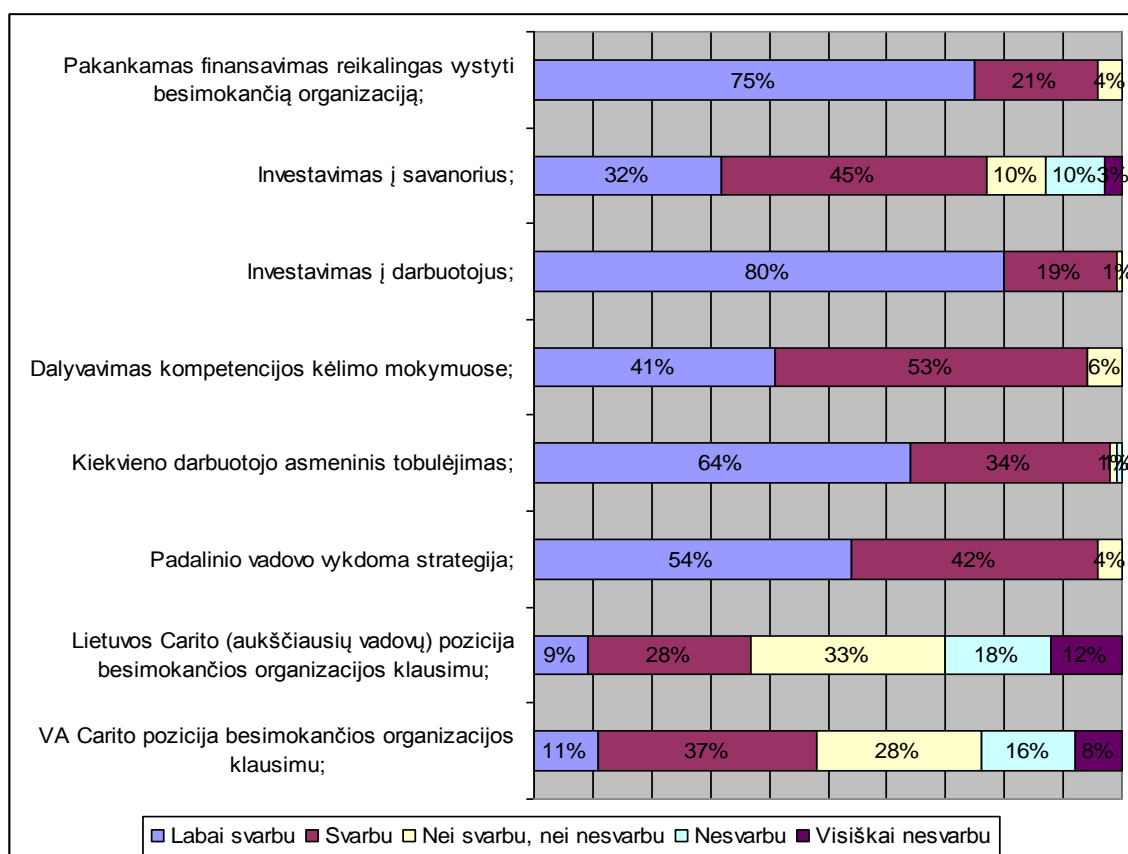


25 pav. Vadovo vaidmuo vystant besimokančią organizaciją

Respondentų atsakymai į klausimą ar, jų nuomone, vadovas žino vadybinius principus padedančius vystyti besimokančią organizaciją parodė, kad labai nedidelė respondentų dalis (6%) teigia, kad vadovas visada žino vadybinius principus. Klausimu apie vadovo dalyvavimą mokymuose apie besimokančią organizaciją ir žinių perteikimą darbuotojams buvo iširta, kad daugiau nei pusė (58%) respondentų nuomonė neigiama. Tiriant ar vadovas perteikia informaciją apie besimokančią organizaciją ir jos naudą darbuotojams ir savanoriams išaiškėjo, jog darbuotojams informacija nėra dažnai perteikiama, nes daugiau nei pusė (56%) respondentų teigia, ją gaunantys retai arba niekada negaunantys. Respondentų nuomone savanoriams tokia informacija nėra perteikiama, nes daugiau nei pusė jų pasirinko atsakymo variantą niekada, tai sudarė 59 % visu atsakiusiųjų, kita dalis teigia, kad tai

būna retai (27%). Tyrimas patvirtino teorinėje darbo dalyje išnagrinėta teiginį, kad NVO vadovai yra susitelkę į finansų paieškas ar tiesioginį darbą su klientais dėl to, skiria mažai dėmesio kitiems darbams, vienas iš jų besimokančios organizacijos vystymas. Tyrimas atskleidė, jog respondentų nuomone vadovas sunkiai randa laiko besimokančiai organizacijai, taip teigia net 84% respondentų. Klausiant respondentų apie vadovo kuriamą motyvavimo ir atlygio sistemą paaiškėjo, kad beveik pusė visų respondentų (41%) mano, kad vadovas sistemą tobulina retai, o 17%, kad vadovas niekada jos netobulina. Nagrinėjant VA Carito vidaus dokumentus išaiškėjo, kad mokymams skiriamas pakankamai didelis vaidmuo. Daugiau nei pusė (67%) respondentų teigia, kad vadovas dalyvauja mokymuose su savo darbuotojais. Galima teigti, kad VA Carite yra stiprus komandinis mokymasis ir mokymosi prasme glaudus ryšys tarp darbuotojų ir vadovų.

Trečiuoju šios grupės klausimu (žr. 26 pav.) norėta iširti, kas darbuotojų nuomone labiausiai įtakoja besimokančios organizacijos vystymą.



26 pav. Didžiausia įtaka besimokančios organizacijos vystymui

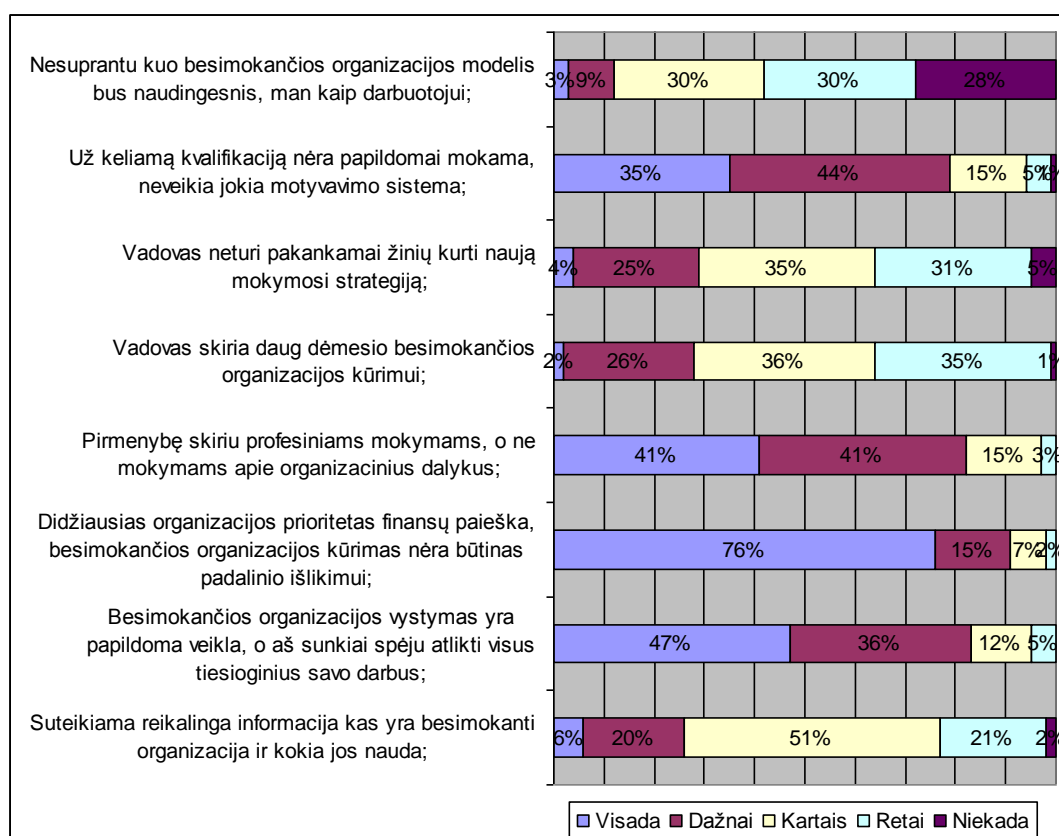
Nagrinėjant duomenis, apie didžiausią įtaką besimokančios organizacijos vystymui, respondentai išskyrė investicijas į darbuotojus (99%) Taip pat respondentai išskiria finansavimą, kuris reikalingas organizacijos išsilaikimui, kad tai labai svarbu ir svarbu iš viso teigia net 96% respondentų. Respondentai prisiima atsakomybę ir teigia, kad prie besimokančios organizacijos vystymo prisideda kiekvienas darbuotojas tobulėdamas, bendrai teiginį teigiamai vertina beveik visi (98%) respondentai

Mokslinėje literatūroje, nagrinėtoje darbo teorinėje dalyje, buvo akcentuojama aukščiausios organizacijos valdžios įtaka besimokančiai organizacijai. Respondentų nuomone svarbiausia yra jų padalinio vadovo vykdoma strategija, taip teigia net 96% respondentų. Galima daryti išvadą, kad vadovai, kurie yra arčiausiai darbuotojų ir yra turintys didžiausią įtaką: pirmiausia tiesioginis vadovas, tada VA Carito valdžia ir galiausiai Lietuvos Carito vadovai.

Apibendrinus rezultatus galima teigti, jog tik maža respondentų dalis sutinka, kad vadovai turi pakankamai vadybinių žinių ir vysto besimokančią organizaciją, nors išryškėjo, kad respondentų nuomone, vadovai turi labai didelę įtaką organizacijos vystymui. Taip pat reikia pabrėžti, kad vadovai nekuria motyvacinės sistemos, tačiau nemaža dalis kartu su darbuotojais mokosi ir tobulėja.

4.1.5 Darbuotojų nuomonė apie problemas vystant besimokančią organizaciją

Paskutiniuoju anketos klausimu buvo norėta išsiaiškinti didžiausias problemas kylančias vystant besimokančią organizaciją. Buvo suformuluotas ranginės skalės klausimas, kurį sudarė 8 teiginiai, juos respondentai turėjo įvertinti pasirinkdami atsakymus (visada, dažnai, kartais, retai, niekada). (žr. 27 pav.)



27 pav. Besimokančios organizacijos vystymo problemos

Viena iš pačių pagrindinių išryškėjusių problemų yra, tai, jog respondentų nuomone besimokančios organizacijos sukūrimas nepadeda išsilaikyti finansiškai, o šiuo metu organizacijoje

didžiausias prioritetas skiriamas finansų paieškai, kad taip būna visada nurodo 76% respondentai, dar 15% teigia, kad taip būna dažnai. Dar vienas išsiskiriantis teiginys, yra, tai jog vertindami savo veiklą, respondentai teigia daugiau dėmesio skiriantys mokymams, kurie susiję su jų profesija, o ne mokymams apie organizacijas ar jų vystymą (bendrai su šiuo teiginiu sutinka 81% respondentų). Didelė dalis (79%) respondentų teigia, kad nėra geros motyvacinės sistemos ir už turimą kvalifikaciją nėra mokama. Kadangi VA Carite yra nemaži darbo krūviai respondentai besimokančios organizacijos vystymą laiko papildomu darbu ir beveik pusė (47%) respondentų teigia, jog visada sunkiai spėja atlikti tiesioginius savo darbus, o 36%, kad dažnai. Būtent dėl šios priežasties yra sunku rasti laiko papildomoms veikloms.

Apibendrinus galima teigti, jog VA Carite darbuotojai ir vadovai susitelkę į finansinius klausimus, taip pat yra dideli darbuotojų darbo krūviai, skiriama pirmenybė profesiniams mokymams, o ne mokymams apie organizacijas. Taip pat organizacijoje neveikia darbuotojų motyvacinė sistema.

4.1.6 Vilniaus arkivyskupijos Carito darbuotojų požiūrio į besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų apibendrinimas

1. Tyrimas atskleidė, jog daugiau nei pusė darbuotojų (65%) pritaria, jog organizacija yra besimokanti.
2. Darbuotojai išskiria tokius besimokančios organizacijos bruožus: naujovių, žinių ir naujų metodų naudojimą savo darbe (78%), įgytos patirties pristatymas kolegoms (96%) , komandinis mokymasis (84 %.)
3. Darbuotojai įtraukiami į organizacijos misijos, vizijos ir tikslų formavimą per asmeninius pokalbius su vadovu arba komandos susirinkimų metu, tačiau beveik pusė (49%) respondentų labiau neigiamai nei teigiamai vertina, vadovų atsižvelgimą į jų nuomonę.
4. Organizacijoje nėra būdingos diskusijos, mokymai apie besimokančią organizaciją, taip pat nėra kalbama apie besimokančios organizacijos naudą.
5. Darbuotojų nuomone, organizacijoje nėra išvystyta atlygio ir motyvacinė sistema, pusė (50%) respondentų teigia, kad ji neveikia, dar trečdalis (31%) ją vertina neutraliai.
6. Labiausiai darbuotojus motyvuotų kelti kvalifikaciją matomi teigiami pokyčiai klientų gyvenime, vadovo pagyrimai, piniginis atlygis bei galimybė gauti geresnį darbą. Šiuo metu organizacijoje dažniausiai darbuotojai skatinami žodžiu (78%).
7. Daugiau nei pusė (64%) darbuotojų kvalifikacijai kelti skiria nuo 3 iki 5 darbo dienų, kurios yra apmokamos, kai kurių padalinių darbuotojai kvalifikacijos kėlimui skiria daugiau laiko, tačiau tai įtakoja jų darbo specifika.

8. Darbuotojų nuomone besimokančios organizacijos vystymui svarbus pačių darbuotojų asmeninis tobulėjimas, dalyvavimas mokymuose bei organizacijos investavimas į darbuotojus (80%)
9. Darbuotojų nuomone didžiausias organizacijos prioritetas (76%) finansų paieška, todėl besimokančios organizacijos vystymas yra nenuoseklus ir fragmentiškas.
10. Didžiausios kylančios problemos dėl, kurių sunku vystyti besimokančią organizaciją yra darbuotojų susitelkimas į tiesioginį darbą, vadovo vadybinių žinių trūkumas, motyvacinės sistemos nebuvimas, nesupratimas, kokia besimokančios organizacijos nauda ir svarba.

4.2 Vilniaus archyvoskupijos Carito vadovų nuomonės apie besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų analizė

Organizuojant tyrimą vadovams buvo nuspręsta jiems pateikti pusiau struktūrizuotą interviu į, kurio klausimus atsakė 13 VA Carito padalinių vadovai. Interviu buvo modeliuojamas pagal paruoštą tyrimo modelį „Vadovų pasiruošimas vystyti besimokančią organizaciją“. Šis modelis buvo sudarytas iš 3 klausimų grupių blokų, tai yra asmeninio vadovo pasirengimo vystyti besimokančią organizaciją, besimokančios organizacijos vystymo padaliniuose bei trukdžių kylančių vystant besimokančią organizaciją. Būtent pagal šį paruoštą modelį ir bus nagrinėjami respondentų atsakymai.

Demografiniai duomenys: Vadovams buvo pateikti 3 demografiniai klausimai apie jų lytį, amžių bei darbo stažą. Atskleista, kad iš 13 informantų Carito padaliniams vadovauja 10 moterų ir 3 vyrai.

Nagrinėjant darbo stažą dirbant VA Carito padalinyje atskleista, kad dauguma (11) informantų vadovauja padaliniui daugiau negu 3 metus, 2 iš visų atsakiusiųjų dirba 2 metus ir vienas informantas dirba mažiau nei 1 metus.

Informantų amžius pasiskirstė įvairiai, truputį mažiau nei pusė (6) informantai yra iki 35 metų. Kita informantų dalis pasiskirstė beveik po lygiai: nuo 36 iki 45 metų amžiaus yra 3 respondentai. Nuo 49 iki 55 metų – 4 respondentai.

4.2.1 Asmeninis vadovo pasirengimas vystyti besimokančią organizaciją

Teorinėje darbo dalyje buvo aptarta vadovo vadybinio išsilavinimo svarba ir teigta, kad vadybinės žinios yra svarbios geram organizacijos valdymui, šiuolaikinės visuomenės kontekste. Apklausiant informantus išaiškėjo, kad beveik pusė (6) neturi vadybinio išsilavinimo, tiek pat (6) yra dalyvavę vadovavimo kompetencijų kursuose ir 1 šiuo metu siekia įgyti vadybinį išsilavinimą

Norit išsiaiškinti vadovų nuomonę apie vadovavimui turimų vadybinių žinių įtaką buvo suformuluotas atviras klausimas. Jį nagrinėjant buvo skiriama viena kategorija – „Vadovo turimų

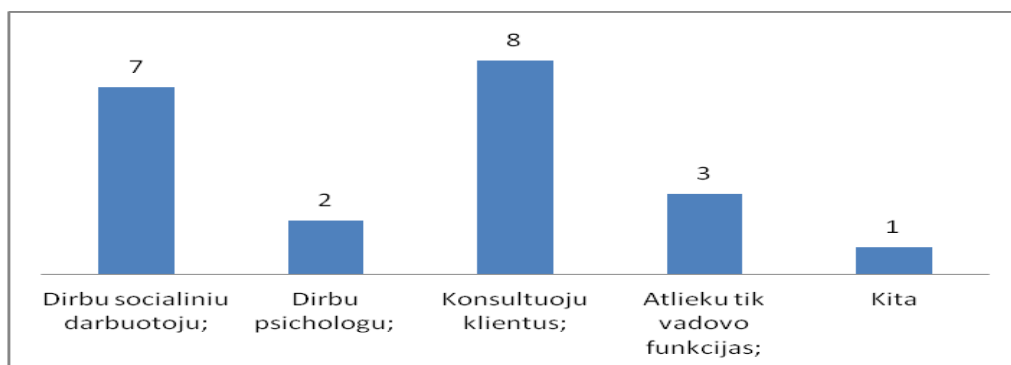
vadybinių žinių įtaka organizacijai“ bei 4 subkategorijos: 1) vadybinės žinios svarbios dėl techninių dalykų, struktūros; 2) vadybinės žinios padeda pritraukti finansavimą; 3) vadybinės žinios padeda motyvuojant darbuotojus; 4) vadybinės žinios neturi įtakos organizacijos vadovavimui.

7 lentelė. Vadovo turimų vadybinių žinių įtaka organizacijai

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai
Vadovo turimų vadybinių žinių įtaka organizacijai	Vadybinės žinios svarbios dėl organizacinių dalykų	<Manau, padeda techniškai>(5);<Manau, kad vadybinės žinios praverčia kalbant apie elementarius dalykus, kuriuos mes dažnai "išradinėjame", o paskui nusistebime, kad, tai jau seniai kažkas buvo parašęs ar padaręs...> (8); <Manau, kad vadybinis išsilavinimas labai gerai dėl techninių dalykų, darbuotojų motyvavimo. Vadybininkai puikiai susitvarko su tikslais, strategijomis ir panašiais dalykais, o pas mus daug chaoso, norime daryti kaip geriau žmogui, bet pamirštame ir save ir darbuotojus ir savanorius.>;(9)<Vadybinės žinios palengvina supratimą ir kai kurių techninių sprendimų priėmimą.>(11); <Manau, kad tokios žinios gana svarbios organizuojant darbą, paskirstant užduotis, o kartu ir atstovaujant organizaciją.>(4);<Lengviau suprasti daugelį dalykų, tikslus, strategijas, projektų valdymą, komunikaciją,>(13).
	Vadybinės žinios padeda pritraukti finansavimą	<Manau, kad vadybinės žinios truputį pagerintų finansinę organizacijos padėtį.>(6);<Manau, kad turėdama vadybinių žinių galėčiau gauti daugiau finansavimo, nes šiuo metu išsilaikome tik iš projektinių lėšų.>;(7) <Vadybinės žinios praverstų galvojant apie organizacijos verslumą.>;(8)<Manau, kad jei NVO vadovai turėtų vadybinį išsilavinimą būtų daug lengviau pritraukti rėmėjus, kitus partnerius, nes dabar kartais jaučiamės tarsi iš kitų barikadų pusių.>(9).
	Vadybinės žinios padeda motyvuojant darbuotojus	<Vadybininkai geriau susitvarko su darbuotojais, personalu, kuris dažnai kinta dėl nepastovaus atlyginimo. galbūt geriau būtų sukurti tikslai, organizacijos strategija, nes dabar viskas sufokusuota į pinigus, negauname lėšų, išeina darbuotojai, sunku į juos investuoti>(7);<Manau, kad turi didelę įtaką...visi lyderystės tipai, darbuotojų motyvavimas>(13);<Žinojimas apie organizaciją, vadybą, motyvavimą labai padeda ir kelia darbo kokybę> (12); <Lengviau struktūrizuoti darbą, motyvuoti darbuotojus> (10).
	Vadybinės žinios neturi įtakos organizacijos vadovavimui	<Vadybinės žinios ir padėtų ir gal pakenktų: Caritas nėra vien organizacija, ir standartiniai apibrėžimai ar teorijos tai gali susiaurinti >(1);<Vadovavimas organizacijai nepriklauso nuo vadybinio žinių bagažo. Turėdamas vadybininko diplomą nereiškia, kad būsi geresnis vadovas>(3);<Geras vadovas nebūtinai turi būti vadybininkas, tokioje organizacijoje kaip Caritas jis pirmiausia turi būti žmogus>(8).

Apibendrinant pateiktus duomenis galima teigti, kad informantams vadybinės žinios yra svarbios dėl trijų sričių: organizacinių dalykų, finansavimo pritraukimo ir darbuotojų motyvavimo. Informantai išskiria techninius dalykus, kurių dažnai jų padaliniuose trūksta, jų teigimu išmanant, kaip keltis tikslus, kurti strategijas, optimaliau skirstant užduotis mažėtų chaoso ir būtų efektyviau dirbama. Informantai pažymi, kad vadybinės žinios galėtų gerinti jų organizacijos materialinę būklę ir taip mažinti įtampą kylančią dėl finansų stokos. Pastebima, kad būtų lengviau bendrauti su rėmėjais, verslu, nes šiuo metu jaučiama didelė įtampą tarp nevyriausybinių organizacijų ir kitų tipų organizacijų. Taip pat informantai pabrėžia, kad vadybinis išsilavinimas svarbus dėl darbuotojų motyvavimo, vadybinės žinios ir teorijos galėtų suteikti informacijos kaip išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus. Tačiau taip pat yra informantų, kurie teigia, kad vadybinės žinios nėra svarbios dėl to, kad Caritas nėra statistinė organizacija ir čia nebūtinai turi veikti vadybinės teorijos bei todėl, kad diplomo turėjimas dar nereiškia gero vadovavimo.

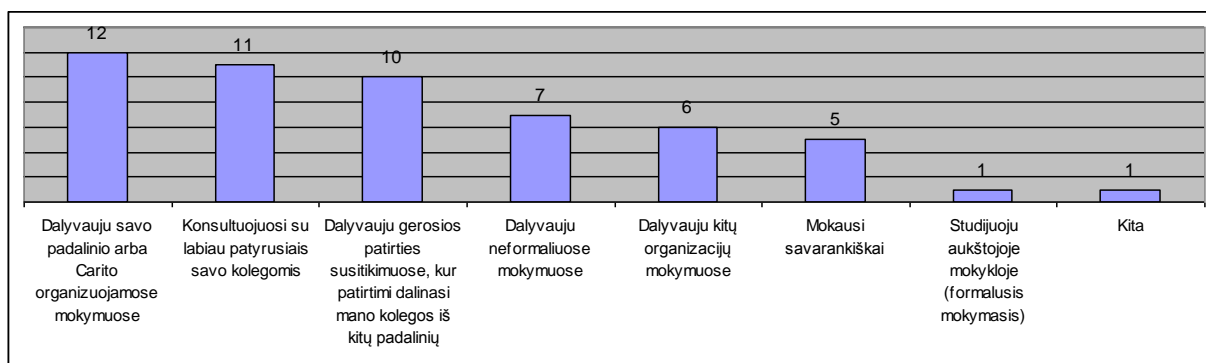
Klausimu buvo siekta išsiaiškinti ar vadovas užima tik vadovo pareigas ar taip pat turi ir kitų pareigų. (žr. 28 pav.) Anot Simon (2003) yra didelis skirtumas tarp didelių organizacijų vadovų ir mažų organizacijų arba padalinių vadovų kompetencijų. VA Carito padaliniai nėra dideli, tačiau teikia paslaugas dideliame klientų skaičiui, būtent todėl vadovai taip pat negali užimti vien vadovo pareigų.



28 pav. **Vadovo užimamos pareigos (abs.sk.)**

Nagrinėjant duomenis išryškėjo, kad tik trys informantai atlieka vien vadovo pareigas. Kita dalis informantų teigia, jog be vadovo pareigų konsultuoja klientus, užima socialinio darbuotojo pareigas, dirba psichologais. Galima daryti išvadą, kad daugumos (10) organizacijų vadovai šalia vadovavimo taip pat turi antras pareigas organizacijoje.

Norint ištirti kaip vadovai kelia savo kompetencijas buvo pateiktas klausimas (žr. 29 pav.) apie dalyvavimą įvairiuose mokymuose. Nagrinėjant duomenis matome, kad atsakymai pasiskirstė pakankamai tolygiai, tačiau galima išskirti, jog beveik visi (12) informantai dalyvauja Carito arba savo padalinio mokymuose. Norėdami dalintis žiniomis ir informacija jie konsultuojasi su kolegomis (11) bei dalyvauja susitikimuose su kitų padalinių vadovais (10) ir semiasi gerosios patirties. Galima atkreipti dėmesį, kad beveik taip pat pasiskirstė ir darbuotojų atsakymai. Vienas informantas pažymėjo atsakymą „kita“ ir teigia, jog mokosi magistre.

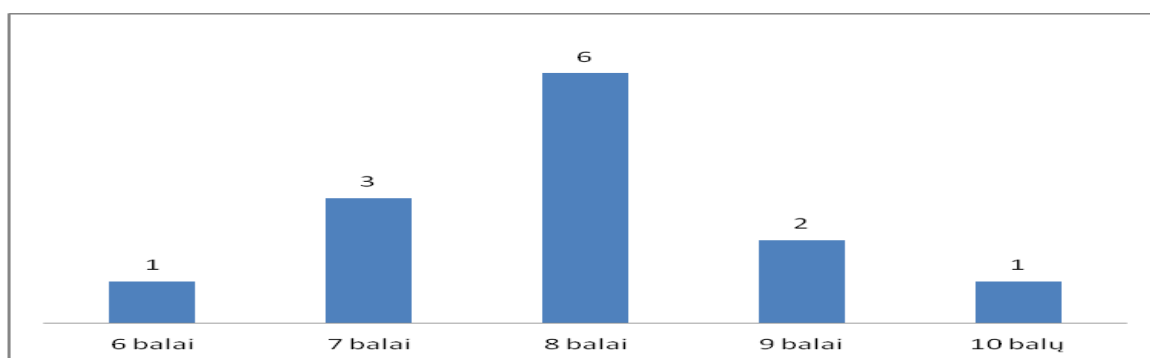


29 pav. Respondentų kompetencijos ugdymas (abs.sk)

4.2.2 Vadovų nuomonė apie besimokančios organizacijos vystymą

Norint išsiaiškinti ar informantai sutinka, jog VA Caritas yra besimokanti organizacija, buvo pateiktas ranginis klausimas nuo 1 iki 10 balų, kur 1 balas reiškia „Visiškai nesutinku“, o 10 balų „Visiškai sutinku“.

Mažesnio balo nei šeši nepasirinko nei vienas informantas. Daugiausia informantų (6) pasirinko 8 balų vertinimą. Galima teigti, kad vadovai pakankamai gerai vertina besimokančios organizacijos kaip modelio egzistavimą organizacijoje, tačiau pabrėžtina, jog pačius aukščiausius balus pasirinko tik 3 informantai. (30 pav.)



30 pav. Informantų besimokančios organizacijos vertinimas (abs.sk.)

Norint palyginti darbuotojų ir vadovų išskiriamus besimokančios organizacijos bruožus VA Carite, buvo pateiktas atviras klausimas apie besimokančios organizacijos bruožus esančius padalinyje. Klausimo analizavimui buvo išskirta viena kategorija „Besimokančios organizacijos bruožai“ ir priskirtos keturios subkategorijos: 1) darbuotojų žingeidumas mokytis; 2) darbuotojų skatinimas mokytis; 3) darbo reflektavimas; 4) dalyvavimas mokymuose.

8 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai
Besimokančios organizacijos bruožai	Darbuotojų žingeidumas mokytis	<Žingeidumas, troškimas tobulėti> (1); <Darbuotojai aktyviai dalyvauja įvairiuose mokymuose, kuriuose ne tik auga kaip asmenybės, bet ir kaip kompetentingi darbuotojai yra žingeidūs, kūrybingi, nebijantys

		<i>naujovių.>(3);<Darbuotojų siekis lavinti kompetencijas ir to darymas.>(4); <Darbuotojų žingeidumas ir noras dalintis savo turimomis žiniomis su kitais bendradarbiais.>(7);<Darbuotojų žingeidumas mokytis, Carito organizuojami bendrieji mokymai, kurie privalomi visiems naujiems darbuotojams ir savanoriams.>(8);<Pirmiausia visų norą tobulėti, tiek vadovų tiek darbuotojų tiek savanorių. Nariai noriai mokosi, dalyvauja įvairiuose mokymuose, kai kurie labai rimti, šiuo metu šveicarų mokymai po kelias 5 dienu sesijas.>(11);<Darbuotojų entuziazmą ir norą mokytis, daugelis mano darbuotojų ne tik mokosi universitete, bet dalyvauja ir įvairiuose mokymuose, tobulėja.>(12).</i>
	Darbuotojų skatinimas mokytis	<i><Sąlygų tobulintis sudarymas ir skatinimas to siekti ir pan.>(1);<Yra skatinamas darbuotojų mokymasis ir yra sudaromos sąlygos darbuotojams kelti savo bendrasias ir profesines kompetencijas>(2);<stengiamės dirbti komandoje, ieškoti geriausių sprendimų,>(12).</i>
	Darbo reflektavimas	<i><Stiprus reflektavimas apie savo darbą.>;(4)<Taip pat mūsų padalinyje svarbi darbuotojo ir savanorio patirtis, apie ją dažnai kalbamės, mėginame dalintis su kitais kolegomis. reflektuojame savo mokymąsi.>(8);<tiek darbuotojams tiek savanoriams teikiamas grįžtamasis ryšys>(9);<grįžtamasis ryšys, geras žodis>(13).</i>
	Dalyvavimas mokymuose	<i><Dalyvavimas neformaliuose kompetencijų mokymuose, projektiniuose mokymuose>(5);<Visada džiugiai priimame žinias apie vienus ar kitus mokymus ir stengiamės juose dalyvauti, matau, kad tai mano keletyviui labai svarbu.>(6);<Darbuotojų mokymasis įvairiuose mokymuose, dažniausiai juos siūlo Carito administracija ar kitos organizacijos.>(7);<Savo ir darbuotojų mokymąsi tiek neformaliuose tiek formaliuose studijose, savanorių įtraukimą, stengiuosi skatinti tobulėti ir savanorius, tai vienas iš jų motyvavimo būdų>(9);<Pirmiausia mokymasis (tiek individualus, tiek komandinis,>(10);</i>

Apibendrinant informantų pateiktus duomenis, matytina, kad daugiau nei pusė informantų kaip besimokančios organizacijos bruožą išskyrė darbuotojų žingeidumą mokytis, žinių troškimą. Tai patvirtina teiginiai, jog Carite dirbantys asmenys noriai mokosi ne tik formaliuose studijose ir turi pakankamai aukštą išsilavinimą, tačiau noriai mokosi ir neformaliuose mokymuose. Akcentuojamas ne tik darbuotojų savanorių, bet ir pačių vadovų noras dalyvauti įvairiuose renginiuose ar mokymuose, kurie suteikia daugiau įgūdžių ir kompetencijų. Informantų nuomone besimokančioje organizacijoje labai svarbu sukurti sąlygas mokytis ir siekti tobulinimosi, skatinant darbuotojus nepamirštas ir komandinis darbas bei bendras problemų sprendimų priėmimas ir išeičių ieškojimas. Grįžtamojo ryšio teikimą informantai taip pat išskiria kaip besimokančios organizacijos bruožą ir teigia, jog padaliniuose yra svarbu teikti darbuotojui grįžtamojo ryšio sesijas, kalbantis spręsti problemas. Beveik

pusė informantų išskiria ne tik darbuotojų žingeidumą mokytis, tačiau ir pati dalyvavimą mokymuose. Vienas informantas išskiria mokymus ne tik kaip darbuotojų motyvavimo priemonę, tačiau taip pat nepamiršta ir savanorių, kuriems dalyvavimas mokymuose ir tam tikrų kompetencijų įgijimas yra vienas iš motyvavimo būdų.

Apibendrinus informantų atsakymus galima teigti, kad kaip besimokančios organizacijos bruožus informantai išskiria: darbuotojų norą mokytis, dalyvavimą mokymuose, grįžtamojo ryšio teikimą bei pastangas motyvuoti darbuotojus. Tačiau reikia pastebėti, kad organizacijoje neveikia struktūrizuota besimokančios organizacijos sistema, nėra išskiriamas motyvavimo ar atlygio mechanizmas, darbuotojų informavimas apie besimokančią organizaciją, tai pat neminimas darbuotojų įtraukimas į organizacijos kūrimą.

Norint sužinoti vadovų nuomonę apie tas, kas turi didžiausią įtaką besimokančios organizacijos vystymui buvo pateiktas atviras klausimas. Klausimui analizuojant buvo išskirta kategorija „Didžiausia įtaka besimokančios organizacijos vystymui“ bei trys subkategorijos: 1) darbuotojų įtaka; 2) aukščiausios VA Carito valdžios įtaka; 3) vadovo įtaka.

9 lentelė. Didžiausia įtaka besimokančios organizacijos vystymui

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai
Didžiausia įtaka besimokančios organizacijos vystymui	Darbuotojų įtaka	<i><Darbuotojų motyvacija ir troškimas tobulėt.>(1); <Darbuotojų motyvacija mokytis>(2); <Jaunas, aktyvus ir tikslų turintis kolektyvas>(3); <Darbuotojų suvokimas, jog mokytis yra svarbu>(4); <Visi organizacijos darbuotojai. Jei kiekvienas norisime mokytis, kelti kvalifikaciją ir suprasti, kad nuo mūsų priklausys valgyklos ir mūsų klientų gerovė galėsime pasiekti labai daug>(6); <Manau, kad svarbiausia yra darbuotojų noras tobulėti>(7); <Darbuotojų požiūris į mokymąsi, naujoves>(8); <darbuotojų teigiamas nusistatymas mokymosi atžvilgiu>(10); <Jei darbuotojai norės mokytis, tobulėti, tobulinti savo organizaciją bus daug paprasčiau>(12);</i>
	Aukščiausios VA Carito valdžios įtaka	<i><Taip pat svarbu pačios aukščiausiosios vadovybės palaikymas ir nuostata besimokančios organizacijos atžvilgiu.>(7); <Aukščiausios valdžios nuostata tokios organizacijos kūrimui, panašu, kad dabar apie tai kalbama, bet aiškiai neįsivardijama kas tai yra...>(9); <aukščiausios Carito valdžios palaikymas ir strategija, nuoseklūs žingsniai>(10).</i>
	Vadovo įtaka	<i><Darbdavių palaikymas ir sąlygų sudarymas>(1); <Vadovo pozicija, kad darbuotojų mokymasis yra svarbu organizacijos vystymuisi>(2); <matyams savęs kaip besimokančios organizacijos, kartu sudarnat sąlygas mokytis darbuotojams>(4); <vadovo nuostata, tačiau tai daryti sunku, kai turi labai daug kitų reikalų>(daugiausia susijusių su tiesioginiu organizacijos</i>

		<i>išlikimu>(7);<Prisiimu ir vadovo atsakomybę, vadovas labai įtakoja bet kokius dalykus organizacijoje, žinoma, ir besimokančios organizacijos, tačiau dažnai tam tiesiog neužtenka laiko ir gilių žinių>(8);<vadovo nuostata ir kryptingas darbas, tabar taip nėra, nes yra tūkstantis kitų darbų...>(9);<Geri vadovo vadybiniai įgūdžiai>(10);<Manau,kad didžiausią įtaką turi aukščiausia vadovybė ir padalinių vadovai, jei mes puoselėsime besimokančios organizacijos idėją mumis seks ir darbupotojai. Kai vadovai rodo pavyzdį juo seka ir darbuotojai, tuo labiau, kad Carito atveju darbuotojai linkę mokytis, tobulėti, pažinti ir atpažinti dalykus...>(11)</i>
--	--	---

Analizuojant ir apibendrinant informantų pateiktus atsakymus išaiškėjo, kad jų nuomone besimokančios organizacijos vystymas priklauso nuo darbuotojų. Labai svarbu, kad darbuotojai suprastų mokymosi svarbą ir matytų mokymosi prasmę, pabrėžiama, jog svarbus jaunų darbuotojų entuziasmas, nes dažniausiai būtent jauni specialistai yra labiausiai motyvuoti, norintys naujovių. Informantų išskiria aukštesnės Carito valdžios požiūrį ir palaikymą. Besimokančios organizacijos idėja tarsi ir yra Carite, bet ją sunku išgryninti, nėra tam tikrų vystymo žingsniu, strategijos, taisyklių ir bendros žinios apie besimokančią organizaciją. Taip pat daugumos informantų teigimu labai didelę įtaką organizacijos vystymui turi ir padalinio vadovas, kuris tiesiogiai bendrauja su darbuotojais, juo sekama ir jo pavyzdys turi daug įtakos padalinyje. Tačiau su vadovo įtakos pripažinimu informantai pažymi ir problemas, kurios trukdo vadovui siekti besimokančios organizacijos vystymo, tai yra laiko, įgūdžių stoka ir turėjimas daug kitų darbų.

Norint išsiaiškinti kaip vadovai įtraukia savo darbuotojus į misijos vizijos, strategijos ir tikslų formavimą informantams buvo pateiktas dar vienas atviras klausimas. Klausimui suformuluota kategorija“ Motyvavimo ir atlygio sistema“ ir išskirtos subkategorijos: 1) motyvavimas žodžiu; 2) sudaroma galimybė pasiimti apmokamus laisvadinius; 3) motyvavimo sistema neveikia.

10 lentelė Motyvavimo ir atlygio sistema

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai
Motyvavimo ir atlygio sistema	Motyvavimas žodžiu	<i><Stengiuosi darbuotojus motyvuoti žodžiu, kalbėti apie naudą, tikiu, kad dirbdamas tokioje vietoje, pirmiausia darbuotojas turi matyti prasmę, čia dirbti tik dėl pinigų neįmanoma, su tokiu mąstymu žmogus ilgai Carite nedirbs>(6);<Dažniausiai darbuotojai skatinami žodžiu>(7); <Darbuotojas visada gauna grįžtamąjį ryšį, yra skatinamas žodžiu>(8);<Skatinu darbuotojus pokalbiu, geru žodžiu, Carite visi iš dalies dirbame iš idėjos...>(9);<Darbuotojas visada skatinamas žodžiu ar pagyrimu, parodau, kad man kaip žmogui ir organizacijos vadovui labai svarbu, jog jis keliassi kompetencijas ir tobulėja, manau, kad pasitenkinimą</i>

		<i>savimi jaučia ir pats darbuotojas>(10); <Darbuotojas visada skatinamas žodžiu, kviečiuosi į pokalbius, suteikiu grįžtamąjį ryšį, mokomės kartu iš sėkmių ir nesėkmių...Manau, atviras ir nuoširdus bendravimas labai motyvuoja.(12);</i>
	Sudaroma galimybė pasiimti apmokamus laisvadienius	<i><Besimokantys darbuotojai turi galimybę pasiimti laisvadienius, už kuriuos yra apmokama (pilnai arba dalinai, priklausomai nuo mokymosi trukmės)>(2); <Sudaromos sąlygos derinti mokymasi ir darbą, darbuotojui nereikia imti atostogų, jie išvyksta mokytis. Už tas dienas darbuotojas "atidirba" stovykloje.>(4).</i>
	Motyvacijos sistema neveikia	<i><Jokia>(1); <Kai darbuotojai yra motyvuoti ir trokštantys naujovių tai jokio motyvavimo net ir nereikia.>(3); <Labai rimtos motyvavimo sistemos organizacijoje nėra>(7); <manau, kad turint galimybių motyvavimo ir atlygio sistemą galima išstobulinti daug labiau, dabar ji labai primityvi...>(8); <Tačiau ypatingos sistemos padalinyje nėra, norėčiau galėti darbuotojams kelti atlygį (nors simboliškai) už kvalifikaciją, tačiau to daryti negaliu.>(10); <Praktiškai jokios, tik žmogiška...geras žodis, malda kartu, jei yra galimybė (kokio nors projekto rėmuose) nueiname į teatrą, važiuojame į vidinius seminarus, kuriuose vienas kitą pažįstame>(11); <Tačiau kalbant apie sistemą ja pasigirti negalime. Nėra jokių papildomų premijų ar atlyginimo kėlimo, kuris priklausytų nuo turimų įgūdžių, o manau, kad tai turėtų būti>(12); <Tik žodinė...jokių kitų įrankių neturiu - nei sumokėti už kvalifikacijos tobulinimą, nei mokėti už mokymus (dažniausiai dalyvaujame ten, kur nemokama)>(13).</i>

Nagrinėjant informantų atsakymus į užduotą klausimą išaiškėjo, kad daugiau negu pusė informantų teigia, jog rimta motyvavimo sistema jų padalinyje neveikia. Informantai teigia, kad skatinti darbuotojų piniginiu atlygiu neturi galimybės, pamini išėjimus ar malda kartu bei darbuotojų skatinimą per įvairius nemokamus jiems renginius, seminarus, kur visa komanda būna kartu, tačiau taip pat įvardija, tai kaip retą ir labiau fragmentišką dalyką.

Informantai teigia, kad jų padaliniuose darbuotojai motyvuojami žodžiu, tai jie įvardija kaip pakankamai stiprią motyvavimo priemonę. Pabrėžtina, kad Caritas yra organizacija, kurioje visi darbuotojai vienaip ar kitaip dirba dėl idėjos, todėl skatinimas žodžiu yra stipri motyvacinė priemonė. Keli informantai kaip motyvacinę priemonę išskyrė apmokamus laisvadienius, kurių metu darbuotojas yra išvykęs mokytis, tačiau už juos darbdavys moka.

Siekiant išsiaiškinti ar vadovai įtraukia darbuotojus į misijos, vizijos, tikslų ir strategijos formavimą buvo pateiktas atviras klausimas. Išskirta jo kategorija“ Darbuotojų įtraukimas į tikslų, misijos, vizijos, formavimą“ ir 3 subkategorijos: 1) bendri komandos susirinkimai; 2) asmeniniai pokalbiai; 3) darbuotojai neįtraukiami;

11 lentelė. Darbuotojų įtraukimas į tikslų, misijos, vizijos, formavimą

Kategorija	Subkategorija	Subkategorija iliustruojantys pavyzdžiai
Darbuotojų įtraukimas į tikslų, misijos, vizijos, formavimą.	Bendri komandos susirinkimai	<p><Vyksta komandos susirinkimai, kurių metu aptariami padalinio tikslai bei uždaviniai, aptariama bendra "Carito" misija ir vizija>(2); <Metų planavimo susirinkimuose>(3); <šie dalykai sprendžiami komandos strateginiame susirinkime balsavimu>(5); <Organizuojame bendrus susirinkimus, kuriuose kalbame, diskutuojame, mąstome, kokie mūsų prioritetai šiais ar kitais metais. Manau, kad darbuotojai tikrai yra įtraukiami.>(6); <Kiekvienais metais su komanda turime metų susirinkimą, kurio metu kalbamės apie metų tikslus, siekiamybes, įgyvendintus tikslus.>(8); <Su komanda peržvelgiame Carito metų tikslus, strategiją ir žiūrime, kiek mūsų padalinys gali prie to prisidėti.>(9); <Kartu su darbuotojais aktyviai tai darome kartu. Šiuo metu truputį persistrūktūrizavome, todėl šie dalykai buvo aktualūs ir labai puikiai kartu dirbome ties mizsja, vizija, strategijomis, tikslais. Manau, kad laikui bėgant tai pamatys ir darbuotojai, kad jų pasiūlytos mintis, idėjos atsispindi jų darbe ir visoje organizacijoje>(10); <būna aptarta kiekvienių metų pradžioje, lūkesčiai, tikslai, kryptis, dažnai derinamės prie Carito metinių tikslų.>(11); <Kadangi ši mano komanda pakankamai jauna, visais atžvilgiais, bandome kurtis, tai esame visi tiek savo misijos, tiek vizijos, tiek strategijų ir tikslų įtraukti Buvome susiorganizavę atskirą seminaro dieną tam, bandėme iš visų pusių kalbėtis, ieškoti, norisi, kad kiekvienas darbuotojas matytų prasmę savo dare ir šie dalykai jam būtų artimi.>(12);</p>
	Asmeniniai pokalbiai	<p><Per posėdžius ir asmeninius pokalbius> (1); <sėdint drauge ir kalbant.>(4); <Kartą per mus kalbuosi su darbuotojais apie jų darbą, lūkesčius ir t. t. būtent to pokalbio metu aptariame ir šiuo dalykus.> (7)</p>
	Darbuotojai neįtraukiami	<p><Tačiau misija ir vizija yra tokia pati visada, iš dalies ją diktuoja ir viso Carito pozicija ir darbuotojas mažai ką gali įtakoti.>(7); <Misija ir vizija dažniausiai lieka pati jau daugelį metų.>(8); <Misija ir vizija praktiškai neperžiūrima kokio buvo, tokia ir yra.>; <Kažkokio labai rimto įtraukimo nėra, tiesiog pasidalinimas. Kadangi esame krikščioniška organizacija visi darbuotojai turi panašius tikslus, vertybes, įsitikinimus. Manau, kad nei vieno mano darbuotojų asmeninės vertybės ar tikslai nesikerta su mūsų organizacijos.>; <Paprastai niekaip...kadangi mūsų darbas techninis - dalinti labdarą, nėra čia daug kažkokių tikslų. Metų pradžioje labiau kalbamės apie savo tikslus, tai bendrai dalyvauti Carito renginiuose, rekolekcijose ir panašiai.>(13).</p>

Apibendrinus gautą informaciją galima išskirti, jog daugiau negu pusė informantų teigia, kad darbuotojai yra įtraukiami per komandos susirinkimus, kurių metu šie dalykai yra aptariami. Taip pat paminėtina, kad keli informantai teigia, jog svarstydami savo padalinio tikslus, misiją, viziją, strategiją derinasi ar bent iš dalies atsižvelgia į viso tų metų Carito iškeltus tikslus ir prioritetinius dalykus. Taip pat paminėtina, jog keli informantai teigia, kad darbuotojai nėra įtraukiami į formavimą, nes Caritas yra aiški organizacija, kuri turi krikščioniškas vertybes, tikslus, kurie sutampa su dirbančių tikslais. Vienas informantas pabrėžia, kad darbuotojai įtraukiami ne į itin svarbius planus, tai yra dalyvavimą renginiuose ir kt. tačiau ne į organizacijos vizijos, misijos ar strategijos kūrimą.

Norint išsiaiškinti kaip vadovai vertina savo vaidmenį kuriant besimokančią organizaciją buvo suformuluotas klausimas, išskirta kategorija ir subkategorija. Kategorija: „Vadovo vaidmuo kuriant besimokančia organizaciją“ subkategorijos: 1) sudarau darbuotojams sąlygas mokytis; 2) skatinu darbuotojus mokytis; 3) pats(i) dalyvauju mokymuose; 4) vadovo vaidmuo silpnas neegzistuoja.

12 lentelė. Vadovo vaidmuo kuriant besimokančia organizaciją

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai
Vadovo vaidmuo kuriant besimokančia organizaciją	Sudarau darbuotojams sąlygas mokytis	<raginu ir sudarau sąlygas neformalioj aplinkoj drauge dalintis, diskutuoti, keisti turima patirtimi ir info.>(1); <Pritariu bendrai "Carito" politikai dėl darbuotojų nuolatinio mokymosi svarbos, skatinu ir sudarau padalinio darbuotojams sąlygas mokytis>(2); <Stengiuosi skatinti darbuotojus mokytis, informuoju apie visus galimus mokymus, jei yra galimybė išvykti į užsienį stengiuosi, kad, kuris nors iš darbuotojų tai padarytų.>(9);
	Skatinu darbuotojus mokytis	<Manau kad aš suprnatu svarbą būti besimokančia organizacija, tą perteikiu savo kolegoms.>(4); <informuoju ir skatinu dalyvauti>(5); <Visada skatinu, tai daryti darbuotojus mokytis, ieškau žinių apie naujus metodus, mokymus, kurie galėtų uždegti personalą.>(6); <Kaip vadovė labai pritariu mokymuisi, skatinu mokytis darbuotojus, labai vertinu Carito personalo skyriaus pastangas organizuoti mokymus>(7); <Kiek leidžia laikas ir finansai skatinu darbuotojus mokytis.>(8); <Skatinu mokytis, dalyvauti, pažinti, matau tame prasmę, visada palaikau darbuotojus, kurie imasi iniciatyvos.>(12)
	Pats(i) dalyvauju mokymuose	<Aš kaip ir mano darbuotojai dalyvauju įvairiuose mokymuose>(3); <Visada skatinu mokymąsi, pati aktyviai dalyvauju mokymuose kaip vadovė, nepraleidžiu dalyvauti mokymuose ir su visa komanda.>(10); <pats domiuosi įvairiais mokymais, mėginu ne tik mokytis formaliai apie vadovavimą, bet dalyvauju ir

		<i>neformaliuose mokymuose >(12);</i>
	Vadovo vaidmuo silpnas neegzistuoja	<i><Prastokai. Per daug kasdieniniai įsikūrimo ir plėtros reikalai suvalgo jėgų.> (1); <Manau, kad vadovo vaidmuo labai svarbus, tačiau žinau, kad, kol kas, neturiu nei kompetencijų nei laiko.>(7); >Deja, kol kas turiu pripažinti, kad besimokanti organizacija su visomis savo dalimis yra tolima siekiamybė, greičiau turime tam tikrų tokios organizacijos fragmentų ar bruožų. tačiau tikiuosi, kad bėgant laikui ir NVO Lietuvoje stiprėjant situacija keisis...>(8); <kaip vadovė turiu ir kitų pareigų, o besimokanti organizacija tikrai nėra labai didelis prioritetas.>(9); <tiesiog tam neužtenka laiko...reikia rasti finansus organizacijai, išlaikyti darbuotojus, konsultuoti klientus...Galima sakyti kad plaukiu pasroviui šiuo atžvilgiu, imu kiek galiu, kai siūlo(carito mokymų skyrius, kitos organizacijos), tačiau pati neinicijuojau...>(10); <nelabai jis koks yra, pranešu apie mokymus, kiek galiu dalyvauju pati, neformaliai bendrauju su savanoriais ir darbuotoju, stengiuosi, kad jiems būtų gera ateiti į tarnybą. tačiau kažkokių ypatingų veiksmų nesiimu, nes nėra nei laiko nei resursų.>(13).</i>

Nagrinėjant informantų atsakymus, atsiskleidžia, kad vadovai stengiasi sudaryti darbuotojams sąlygas, jog jie galėtų mokytis. Vienas informantas teigia, jog sudaro darbuotojams sąlygas net apsilankyti užsienio šalyje ir sudalyvauti mokymuose kitoje šalyje. Taip pat beveik pusė informantų išskiria ne tik sąlygų sudarymą, tačiau ir darbuotojų skatinimą, perteikimą, kas yra besimokanti organizacija ir, kodėl reikia mokytis. Pažymima, jog svarbus ir visos komandos mokymasis, o ne tik darbuotojų ir vadovų atskirai. Tačiau visgi beveik pusė informantų teigia, kad vadovo vaiduo kuriant ir vystant besimokančią organizaciją yra silpnas, nes vadovas turi daug kitų atsakomybių ir besimokančios organizacijos kūrimas nėra prioritetas. Vienas informantas teigia, jog besimokanti organizacija labiau siekiamybė, vadovų jėgos sutelktos į organizacijos išlaikymo klausimus ir iniciatyvos plačiai kurti ar inicijuoti besimokančios organizacijos kūrimą nėra galimybių.

Apibendrinus galima teigti, kad vadovai stengiasi suteikti sąlygas ir skatinti darbuotojus tobulėti, taip pat patys siekia žinių, tačiau dėl didelio kiekio darbų bei laiko stokos besimokanti organizacija nėra vadovų prioritetas, vadovai labiau naudojami galimybėmis, kai mokymai yra siūlomi, tačiau patys nesiima papildomų veiksmų.

Paskutinėje vadovų tyrimo klausimų grupėje „Trukdžiai kylantys vystant besimokančią organizaciją“ buvo suformuluotas vienas atviras klausimas. Juo siekta išsiaiškinti kokius didžiausius sunkumus patiria padalinių vadovai vystydami besimokančią organizaciją. Suformulavus klausimą buvo išskirta kategorija „Sunkumai vystant besimokančią organizaciją“ ir subkategorijos: 1) sunkumai

su finansais; 2) laiko trūkumas; 3) nežinojimas, kas tiksliai yra besimokanti organizacija; 4) dideli darbo krūviai.

13 lentelė. Sunkumai vystant besimokančią organizaciją

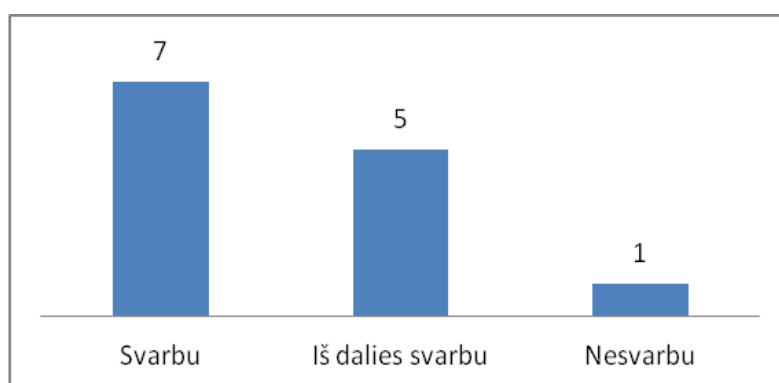
Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai
Sunkumai vystant besimokančią organizaciją	Sunkumai su finansais	<Finansų stoka>(1); <Neturiu reikiamų piniginių lėšų, kad galėčiau skatinti darbuotojų mokymąsi finansiškai, pavyzdžiui, įgyjus aukštesnią kvalifikaciją, pakelti atlyginimą ar pan.>(2); <Didžiausia bėda finansai, kaip vadovė turiu rūpintis, kad galėčiau išmokėti darbuotojams atlyginimus>(7); <dėl mažų finansų nėra galimybės samdyti reikiamo darbuotojų skaičiaus, todėl daug ką darau pati...>(10); <kliudo finansiniai dalykai, kai ne visada žinai ar turėsi finansavimą kitais metais, tai kelių įtampą ir bandai, bet kokia kaina tą įtampą mažinti...dėl to nukenčia kiti dalykai...>(11); <Laiko, darbų gausa ir finansavimo nestabilumas. Daug jėgų dedame rasti finansavimui, pritraukti pirkėjus, kol kas tai daro visi darbuotojai, kai galėsime įdarbinti daugiau žmonių, tikiuosi, kad man kaip vadovui liks laiko ir tokiems dalykams kaip besimokančiai organizacijai, darbuotojų motyvavimui, savanorių pritraukimui ir išlaidymui.>(12); <epakankamo finansavimo ir galvojimo kaip išlikti,>(13);
	Laiko trūkumas	<Sunkumu suderinti mokymąsi (seminarus) ir darbą.>(4); <Laiko trūkumas>(8); <Laiko stoka>(10); <Trūksta laiko>(11)
	Nežinojimas, kas tiksliai yra besimokanti organizacija	<Tam tikrų kompetencijų neturėjimas - neturiu daug žinių apie besimokančią organizaciją.>(7); <Jei būtų daugiau pinigų vadovas galų daugiau rūpintis personalu, savanoriais ir tada visomis pajėgomis kurti besimokančią organizaciją, dabar tai daroma labai fragmentiškai. manau, kad Carite daug mokomasi, tačiau nėra kitų besimokančiai organizacijai svarbių dalykų: strateginio planavimo, visi padaliniai žinome apie besimokančią organizaciją, tačiau nei vienas iki galo neįsivardijame kas tai yra...>(8); <Nėra aišku, kas ta besimokanti organizacija, daug kalbama, bet nieko tikslaus, žinoma, kadangi susitelkiu mano nuomone svarbiausiais dalykais: finansais, klientais, tai tam lieka mažai laiko.>(9); <Gal reikėtų, kad visas Caritas išsikeltų aiškų tikslą dėl besimokančios organizacijos vystymo, tada būtų lengviau įsijungti.>(10); <Nėra gal bendros strategijos ir nusistovėjusių normų, o vienam kažką pradėti, kai turi svarbesnių(taip atrodo) darbų nekyla rankos.>(11);
	Dideli darbo krūviai	<Dideli darbo krūviai, jei labai daug laiko skirsiu šiam dalykui nukentės klientai, kurie yra svarbiausi, nes būtent dėl jų ir dirbame.>(6); <Taip pat nuo labai didelio krūvio darbuotojai, kartais jau nieko nenori ir po

		<i>darbo nebesutinka niekur nedalyvauti, o dalyvauti darbo metu ne visada yra kaip, nes kadangi dirbame su vaikais nėra kam jų palikti.>(7)</i>
--	--	--

Nagrinėjant gautus duomenis reikalinga pabrėžti, jog daugiau negu pusė informantų kaip didžiausią problemą išskiria visos organizacijos finansų trūkumą. Finansų trūkumas trukdo besimokančios organizacijos kūrimui dėl kelių priežasčių: informantai pamini, jog nėra lėšų kurti besimokančią organizaciją bei nėra galimybių mokėti didesnius atlyginimus darbuotojams, antroji priežastis, jog vadovai susitelkę ties finansų klausimais ir dažnai neturi laiko kitiems dalykai, arba jie būna fragmentiški. Beveik pusė informantų pažymėjo, kad iki galo ir tiksliai nežino, kas yra besimokanti organizacija ir kaip ją reikėtų kurti. Galima pabrėžti, kad būtų labai svarbu jei būtų vieninga besimokančios organizacijos sistema visame VA Carite, nes šiuo metu skiriamas didelis dėmesys mokymams, tačiau nėra vieningos sistemos.

Pagal VA Carito statistinius duomenis, šiuo metu Carite veikia apie 450 savanorių. Jie yra labai didelė pagalba dirbant su socialiai pažeidžiamais žmonėmis. Galima teigti, jog Caritas yra įvairiomis veiklomis pasižyminti organizacija, todėl joje savanoriauja ir sau patinkančias veiklas gali rasti tiek daug savanorių.

Būtent todėl, buvo suformuluotas klausimas (žr. 31 pav.) apie tai, ar vadovai išskiria savanorius kaip papildomą žmogiškųjų išteklių grupę. Tai yra svarbu nagrinėjant ir besimokančios organizacijos vystymą, nes besimokančioje organizacijoje svarbūs visi jos nariai. Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad daugiau negu pusė (7) informantų sutinka, kad savanoriai jų padalinyje yra atskira žmogiškųjų išteklių grupė, Galima daryti išvadą, kad vadovams yra svarbus savanorių veikimas organizacijoje ir jie juos vertina kaip pakankamai rimtą žmogiškųjų išteklių grupę.



31 pav. Informantų nuomonė apie savanorių svarbą organizacijoje (abs. sk.)

Remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėta informacija galima teigti, jog labai svarbu, kad besimokančioje organizacijoje mokymasis vyktų visais lygmenimis: būtų komandinis, individualus, saviugdinis, organizacijos nariai galėtų burtis į tinklus, kuriuose galėtų mokytis jiems reikiamų dalykų.

Norint išsiaiškinti, kokie mokymai vyksta vadovų atstovaujamuose padaliniuose buvo suformuluotas klausimas apie informantų mokymų galimybes organizacijoje. Nagrinėjant atsakymus

išaiškėjo, jog visi (13) informantai teigia, kad organizacijos darbuotojai ir vadovai dalyvauja VA Carito mokymuose. Taip pat beveik visi (11) informantai teigia, jog jų organizacijoje būdinga siūlyti išorinius mokymus tiek darbuotojams tiek savanoriams. Taip pat galima išskirti ir kitas mokymų galimybes, tai yra mokymasis iš kolegų, komandinis mokymasis, saviugda. Apibendrinus galima teigti, jog vadovų nuomone VA Carito padaliniuose yra plataus mokymosi galimybių spektras.

VA Caritas yra išskirtinė organizacija, nes galima teigti, jog turi dvi žmogiškųjų išteklių grupes, tai yra darbuotojus ir savanorius. Norint išsiaiškinti, kaip vadovai investuoja į savanorius ir darbuotojus buvo suformuluoti du ranginiai klausimai.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie investavimą į darbuotojus galima išskirti, jog beveik visi (12) informantų sutinka su teiginiu, kad visada suteikia informaciją apie mokymus darbuotojams. Teiginiai apie geros atmosferos palaikymą padalinyje bei kylančių problemų sprendimą kartu, taip pat vertinti teigiamai, su tuo sutinka visi (13) informantai. Galima išskirti teiginį apie darbuotojų mokymų apmokėjimą, kur daugiau nei pusė (8) informantų teigia, jog retai gali apmokėti darbuotojų mokymus.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie investavimą į savanorius galima išskirti teiginius apie mokymų apmokėjimą, priešingai nei darbuotojams už savanorių mokymus beveik niekada nėra mokama, tai pažymėjo 10 informantų. Visi (13) informantų pažymėjo, kad jų savanoriai nėra draudžiami arba nėra kompensuojamos jų draudimo įmokos. Galima išskirti teigiamus informantų atsakymus, dauguma (8) informantai teigia, jos visada suteikia savanoriams informaciją apie mokymus, taip pat beveik visi (12) informantai pažymėjo, jog savanoris visada arba dažnai gauna grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinant šiuos du klausimus galima teigti, kad nors VA Caritas išskiria savanorius kaip labai svarbią ir prioritetinę grupę savo organizacijoje, vis dėlto nepakankamai į juos investuoja. Galima numanyti, jog taip atsitinka dėl tų pačių priežasčių, kurios kyla ir su darbuotojais, tai yra įtampa dėl finansų, organizacijos išlaikymo, laiko stokos. Taip pat savanoriai nėra tokie pastovūs kaip darbuotojai, nes dažniausiai yra jauni ir ne visada ilgai savanoriaujantys.

4.2.3 Vadovų nuomonės apie besimokančios organizacijos vystymą tyrimo duomenų apibendrinimas

1. Vadovai sutinka, kad VA Caritas yra besimokanti organizacija ir pakankamai gerai ją vertina dešimtbalėje vertinimo sistemoje skirdami 8 balus.
2. Tyrimo duomenys atskleidė, jog vadovai išskiria: komandinį mokymąsi, grįžtamojo ryšio teikimą, darbuotojų norą mokytis ir tobulėti kaip besimokančios organizacijos bruožus.
3. Nagrinėjant tyrimo duomenis buvo atskleista, jog pusė vadovų neturi vadybinio išsilavinimo, tačiau mano, kad vadybinis išsilavinimas naudingas vadovui ir organizacijai dėl finansavimo paieškos, techninių sprendimų priėmimo, darbuotojų motyvavimo.

4. Išsiaiškinta, kad vadovai organizacijoje užima ne tik vadovo pareigas, tačiau dirba socialiniu darbuotoju, psichologu arba konsultuoja klientus, jie kaip ir darbuotojai noriai mokosi ir dalyvauja organizuojamuose mokymuose, taip pat jiems yra priimtinas komandinis mokymasis su darbuotojais.
5. Vadovai išskiria savanorius kaip papildomą žmogiškųjų išteklių grupę organizacijoje, tačiau investuoja į ją pranešdami apie mokymus ir skatindami juose dalyvauti, teikdami grįžtamjį ryšį bei bendraudami neformaliai. Organizacijos finansinė padėtis neleidžia kompensuoti savanorių mokymų, jų drausti.
6. Analizuojant duomenis išaiškėjo, jog nėra vieningos besimokančios organizacijos strategijos visame Carite, viskas apsiriboja tik dalyvavimu mokymuose, praktiškai neveikia jokia darbuotojų motyvavimo sistema, nes vadovai neturi laiko ir materialinių išteklių jai kurti.

IŠVADOS

1. Pasaulyje nėra vieningos besimokančios organizacijos sąvokos, tačiau daugelis mokslininkų, tokią organizaciją apibrėžia, kaip šiuolaikinę organizacinę struktūrą, kuri prisitaiko prie greitai kintančių žinių, vykstančių pokyčių. Galima išskirti pačius svarbiausius besimokančios organizacijos bruožus, tai yra: organizacijos vadovybės sudaromos sąlygas darbuotojų mokymuisi, visų organizacijos narių siekis gilinti ir tobulinti savo žinias ir kompetencijas, veikianti atlygio ir motyvavimo sistema, narių įtraukimas į misijos, strategijos formavimą, mokymasis vienas iš kito.
2. Besimokančios organizacijos vystymas nėra savaiminis bei lengvas procesas. Norint tapti besimokančia organizacija reikia, tam tikro, visų organizacijos narių pasiruošimo. Būtinai geras vadybinis vadovų pasirengimas, tinkamos strategijos numatymas, motyvavimo ir atlygio sistemos sukūrimas ir nuolatinis tobulinimas. Taip pat labai svarbus darbuotojų pritarimas ir tokios organizacijos kūrimo svarbos suvokimas, tam pasiekti reikalinga gera vidinė organizacijos komunikacija, kurios metu darbuotojams perteikiamos besimokančios organizacijos idėjos, rengiami mokymai, diskutuojama apie besimokančios organizacijos naudą kiekvienam organizacijos individui ir bendrai visai organizacijai.
3. Lietuvoje nevyriausybinės organizacijos dažniausiai orientuojasi į labiausiai pažeidžiamas visuomenės grupes. Jos yra daug lankstesnės ir artimesnės paprastam žmogui nei biurokratizuotas valstybinis sektorius, tačiau dėl finansavimo trūkumo, menko vadovų vadybinio pasirengimo, jos negali būti lygiavertėmis partnerėmis verslo įmonėms bei valstybinėms organizacijoms, taip pat kyla sunkumų norint nuosekliai vystyti besimokančią organizaciją.
4. VA Carito dokumentų analizė atskleidė, kad Caritas deklaruoja save kaip besimokančią organizaciją, kuri skatina visų organizacijos narių mokymąsi, suteikia darbuotojams ir savanoriams grįžtamąjį ryšį, siekia geros vidinės komunikacijos, įtraukia darbuotojus į organizacijos politikos formavimą.
5. Tyrimu atskleista, kad darbuotojai pritaria, jog VA Caritas orientuotas į mokymus, organizacijos nariai turi galimybę mokytis pačios organizacijos inicijuojamose mokymuose (90%), dalyvauja neformaliuose mokymuose (43%) dalinasi patirtimi su kolegomis (71%), dalyvauja gerosios patirties sklaidos susitikimuose (45%), dauguma organizacijos darbuotojų yra įgiję aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą (82%).
6. Tyrimų duomenys atskleidė, kad VA Carito darbuotojai bei vadovai sutinka, jog Caritas yra besimokanti organizacija. Taip pat buvo nustatyta, kad organizacijoje vyrauja tokie besimokančios organizacijos bruožai: komandinis mokymasis, patirties dalijimasis su

kolegomis, kiekvieno darbuotojo supratimas, kad mokymasis vyksta visą laiką, teikiamas grįžtamasis ryšys.

7. Tiek VA Carito darbuotojai tiek vadovai sutinka, jog Caritas yra besimokanti organizacija. Taip pat buvo nustatyta, kad organizacijoje vyrauja tokie besimokančios organizacijos bruožai: komandinis mokymasis (84%), patirties dalijimasis su kolegomis 96%, kiekvieno darbuotojo supratimas, kad mokymasis vyksta visą laiką (73%), teikiamas grįžtamasis ryšys.
8. Analizuojant vadovų interviu buvo atskleista, jog vadovai kaip ir darbuotojai teigiamai vertina Caritą kaip besimokančią organizaciją, tačiau nors ir sutinka, kad vadovo vaidmuo labai svarbus, savo indėlį į besimokančios organizacijos vystymą vertina silpnai, motyvuodami susitelkimu į finansų paiešką, vadybinių žinių trūkumą, bendros sistemos nebuvimą viso VA Carito mastu, dideliais darbo krūviais ir laiko stoka.
9. Iškelta hipotezė, jog nevyriausybinė organizacija, Vilniaus arkivyskupijos Caritas, turi besimokančios organizacijos bruožų, tačiau jos vystymas nėra nuoseklus, dėl nevyriausybines organizacijos valdymo ypatumų pasitvirtino:
 - Organizacijoje nėra vieningai kuriamos ir sistemingai veikiančios atlygio ir motyvacinės sistemos, dažniausiai darbuotojai yra skatinami žodžiu, kiti atlygio būdai (premijos pagal galimybę ir nemokami dalyvavimai renginiuose) fragmentiški.
 - Beveik pusė respondentų nesijaučia įtraukiami į organizacijos misijos, vizijos formavimo reikalus. Darbuotojai išsako savo nuomonę, tačiau į ją ne visada būna atsižvelgta.
 - Kaip didžiausią problemą vadovai įvardija finansų trūkumą ir labai didelę jų laiko dalį skiriamą pinigų paieškai. Susitelkus ties šiuo klausimu, kitiems, taip pat ir besimokančios organizacijos vystymui, lieka nedaug laiko.
 - Beveik visi vadovai neturi vadybinio išsilavinimo ir tik pusė iš jų yra pabaigę vadovavimo kompetencijų mokymus. Todėl teigia, jog kartais yra sudėtinga spręsti organizacinius dalykus, paskirstyti darbus, keltis tikslus, numatyti strategijas.
 - Besimokančios organizacijos idėja pasireiškia gausiu mokymų spektru, tačiau nėra jokios nuoseklios sistemos, kiekvienas padalinys veikia atskirai ir taip kaip moka. Trūksta vieningos strategijos viso Carito mastu bei aukščiausios valdžios iniciatyvos ir palaikymo.

REKOMENDACIJOS

Išnaginėjus mokslinę literatūrą bei atlikus tyrimo duomenų analizę galėtų būti siūlomos tokios rekomendacijos:

1. Visoje organizacijoje turėtų būti sukurta nuosekli besimokančios organizacijos sistema bei paskirti atsakingi asmenys, kurie tai koordinuotų: rengtų mokymus apie besimokančią organizaciją, jos naudą, inicijuotų motyvacinės sistemos kūrimą ir plėtojimą.
2. Nevyriausybinės organizacijos, kurios suinteresuotos besimokančios organizacijos vystymu turėtų skirti dėmesį ne tik mokymų organizavimui ir darbuotojų žodiniam skatinimui juose dalyvauti, tačiau turėtų kurti palaikymo ir motyvavimo sistemą.
3. Turėtų būti skiriamas dėmesys padalinių vadovų vadybiniam paruošimui, reikėtų skatinti vadovus dalyvauti bent vadovavimo kompetencijų kursuose.
4. Kadangi didžiausia nevyriausybinių organizacijų problema finansai, reikėtų ieškoti naujų finansavimo formų (socialinis verslas, bendradarbiavimas su įmonėmis ir kt.), kad būtų sumažinta įtampa ir liktų laiko kitiems darbams: besimokančios organizacijos vystymui, darbuotojų motyvavimui.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai, 2009. Nr. 16 (1). ISSN 1822-6760 <http://vadyba.asu.lt/16/6.pdf> [žiūrėta 2013-05-14]
2. Argyris C. On organizational learning: Blackwell Publishing, 1999. – 464 p.
3. Bagdonienė D. ir kt. Nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas // Ekonomika ir vadyba 2011. 16 ISSN 1822-6515 ISSN 1822-6515 <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf> [žiūrėta 2013 – 03 – 02]
4. Baležentis A. Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje // Viešoji politika ir administravimas 2008. Nr. 26. 97 ISSN 1648-2603 http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6X2ZAKzOeeQJ:https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php%3Fid%3D239499+%&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013 – 05 – 12]
5. Bendrieji mokymai Asmuo. Vilniaus ir Kauno socialinių krikščioniškųjų organizacijų forumas. 2010, Vilnius
6. Bersėnaitė, J. ir kt. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška // Socialiniai tyrimai [Social Research], 2006 1 (7), 19–28. Šiauliai: Šiaulių universitetas. <http://archive.minfolit.lt/arch/4001/4120.pdf> [žiūrėta 2013 – 04 – 25]
7. Bukantaitė D., Remeikienė D. Tinklines besimokancios organizacijos ateitis ir problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2007.43 ISSN 1392-1142 <http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16893.pdf> [žiūrėta 2013 – 05 – 11]
8. Čiupaila R. “NVO atstovavimas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse” Vilnius 2006 <http://www.nisc.lt/forum9/lt/sessions.php> [Žiūrėta 2013 -04 - 15]
9. Dėl ne pelno organizacijų (įmonių) įstatų pagrindinių nuostatų patvirtinimo. 1992 m. gegužės 26 d. Nr. 393 <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=9F421137-3F59-44D7-84FA-1FFF793940FC> [žiūrėta 2013 – 04 – 10]
10. Dromantaitė A. Ir kt. Organizacinės elgsenos pagrindai ISBN 978 – 9955 – 19 – 365 – 4 Vilnius 2012 <http://ebooks.mruni.eu/reader/organizacins-elgsenos-pagrindai/201> [žiūrėta 2013-05-16]
11. Fullan M. Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius. "Tyto alba",2008, 216 p. ISBN 9986-16-102-9
12. Garalis A. Nauja organizacijos kultūra: nuolat besimokanti organizacija // Pedagogika. – Šiauliai. 2003, Nr. 69 - 48-56 p. - ISSN 1392-0340

13. Gižienė V., Simanavičienė Ž. Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija//Business systems and Economics No. 2 (1), 2012 ISSN 2029-8234 (online) <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h3v51Th399QJ:https://www3.mruni.eu/ojs/business-systems-and-economics/article/download/500/463+&cd=2&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-05-18]
14. Išoraitė M. Teoriniai strateginių pokyčių aspektai 2012 ISSN 2029-8234 (online) No. 2 (2), 2012 <https://www3.mruni.eu/ojs/bse/article/view/276/302> [žiūrėta 2013 – 04 – 25]
15. Jasinskas E. ir kt. Darbuotojų vertinimo įtaka organizacijos mokymuisi laisvalaikio sporto klubuose // ECONOMICS AND MANAGEMENT: 2012. 17 (4) ISSN 2029-9338 (ONLINE) www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/3000/2077 [žiūrėta 2013 – 05 – 015]
16. Jucevičienė P. Besimokantis miestas: monografija / Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2007. - 407 p. - ISBN 9955251832.
17. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis – Kaunas: Judex, 2007. – – ISBN 9986-948-65-7
18. Kasiulis J. Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas. 2001
19. Kavaliauskaitė E. Valstybės funkcijų delegavimas nevyriausybinėms organizacijoms 2011 http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:P4Fuw02V38J:www.3sektorius.lt/docs/LRS_NVO_valdzios_funkcijos_2013-02-27_17:27:31.doc+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013 – 05 – 05]
20. Klimanskaitė J. ir kt. Metodinės rekomendacijos organizacijoms, dirbančioms su savanoriais. Vilnius. 2007.
21. Kučikas A. Didieji lūkesčiai. Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė“ nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras 2001, p 6, Vilnius ISBN 9955 – 9461 – 0 – 5 http://www.lssa.smm.lt/docs/savisv_2001_2.pdf [žiūrėta 2013 – 03 – 02]
22. Kudokienė N., Juodaitytė A. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos // JAUNŪJŲ MOKSLININKŲ DARBAI. Nr. 1 (5). 2005 ISSN 1648-8776 <http://archive.minfolit.lt/arch/1501/1802.pdf> [žiūrėta 2013 – 05 – 11]
23. Leonienė B. Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje// Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai 2008.48 ISSN 1392-1142 <http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16588.pdf> [žiūrėta 2013-05-12]
24. Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier The international classification of nonprofit organizations 1996 ISBN 1-886333-23-8 <http://www.protectiamuncii.ro/ro/incpo.pdf> [žiūrėta 2013-09-22]

25. Lietuvos Respublikos Viešųjų įstaigų įstatymas 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428 http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403055&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013 – 05 – 02]
26. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymas 1996 m. kovo 14 d. Nr. I1232 http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=429309&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013 – 05 – 02]
27. Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas 2011 m. Birželio 22 d. Nr. XI 1500 Vilnius. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=402802&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2011 – 11 – 23]
28. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas 2004 m. sausio 22 d. Nr. IX-1969 http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389943&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013 – 05 – 02]
29. Lietuvos respublikos Švietimo įstatymas 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489 Vilnius http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=441204&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013-05-14]
30. Lietuvos respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII-822 Vilnius http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=370777&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013-05-15]
31. Lietuvos 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją konvergencijos tikslui įgyvendinti (2006) http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m_medis/titulinis/files/Sstrategija_2007-03-30.pdf [žiūrėta 2013-05-12]
32. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493 Vilnius Žiūrėta [2013 – 05 – 03]
33. http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=270342&p_query=&p_tr2=2
34. Lietuvos ir Šveicarijos bendradarbiavimo programos nevyriausybinių organizacijų (NVO) subsidijų schemos galimybių studija 2010 http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/Sveicarijos_parama/Galimybiu_studija_LT.pdf [žiūrėta 2013-05-03]
35. 2010–2015 m. Moterų ir vyrų lygybės strategija. Europos komisija. Briuslis (2010) <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:lt:PDF> [žiūrėta 2013-11-07]
36. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose // Viešoji politika ir administravimas 2007. Nr. 21 ISSN 1648-2603

- http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa21/VPA_Nr.21_L.Marcinkeviciute_R.Petrauskien_e_p.28-37.pdf [žiūrėta 2013-05-22]
37. Markvaldienė G. Kolegijos tapimo besimokančia organizacija galimybių analizė// Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos Klaipėda 2007/13, 98 – 105 p.
38. Masiulis K., Sudnickas T. Elitas ir lyderystė // Mykolo Romerio universitetas. Vilnius 2007. - 174 p.
39. Morkevičius V. ir kt. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su Nvivo ir Text analysis suite: Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/en/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_9.html [žiūrėta 2013 – 10 13]
40. Nacionalinės nevyriausybių organizacijų tarybos sukūrimo studija, 2009 http://www.3sektorius.lt/docs/NVO_taryba_studija_2013-03-20_15:28:59.pdf [žiūrėta 2013 – 04 – 10]
41. Nevyriausybinių sektoriaus plėtros 2011 – 2013 metų programa 2011 m. vasario 3 d. įsakymu Nr. A1-64 <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=C694CC66-C5A2-482E-9C57-FAFD24FAF0DD> [žiūrėta 2013 – 04 – 10]
42. Northouse Peter G. Lyderystė: teorija ir praktika // ISBN 978 – 9986 – 850 – 63 – 2 2007. – 14 – 15 p.
43. Nutarimas dėl nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija patvirtinimo 2010 http://www.nisc.lt/lt/files/main/NVO_pletros_koncepcija.pdf [žiūrėta 2013 – 03 – 02]
44. Nutarimas „Dėl nepelno organizacijų (įmonių) įstatų pagrindinių nuostatų patvirtinimo“ 1992m. gegužės 26 d. Nr. 393 Vilnius <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=9F421137-3F59-44D7-84FA-1FFF793940FC> [žiūrėta 2013 – 05 – 05]
45. NVO koncepcija Lietuvoje, Baltijos Amerikos partnerystės programa (BAPP) http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_1_koncepcija.pdf [žiūrėta 2013-05-15]
46. Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos. 2008 Lietuvos respublikos švietimo ir mokso ministerija. Švietimo plėtotės centras. ISBN 978-9986-03-631-9 http://www.ugdome.lt/kompetencijos5-8/wp-content/uploads/2012/03/Bendruju-programu_Ivadas.pdf [žiūrėta 2013-05-09]
47. Speičytė-Ruschhoff E. Ir kt. Vilniaus arkivyskupijos Carito DIENORAŠRIS, Nr.18 rugsėjis, 2013, Vilnius <http://www.vilnius.caritas.lt/images/stories/pdf/VACaritasDienorastisNr18.pdf> [žiūrėta 2013-09-09]
48. Sakalas A. Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas. Kaunas 2012. – 105 – 112 p.

49. Senge, Peter M., *The fifth discipline :the art and practice of the learning organization* New York (N.Y.) : Doubleday : Currency, 2006.
50. Senge, Peter M., *Besimokanti mokykla* : [knyga praktikui], 2003 ISBN: 9789955837022
51. Simon H.A. *Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas* 2003 ISBN: 9955443162
52. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas
53. Šilingienė V. *Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste* // *Ekonomika ir vadyba* 2011. 16 ISSN 1822-6515 <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0961.pdf> [žiūrėta 2013 - 05 - 12]
54. Šimanskienė L. *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*, 2008. Nr. 15 (4) ISSN 1822-6760 <http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf> [žiūrėta 2013-05-12]
55. Šimašius R. *Ne pelno organizacijos. Prigimtis ir organizavimas* Vilnius 2007. – 14 – 17 p.
56. Simonaitienė B. *Mokykla - besimokanti organizacija* // Kaunas: Technologija 2005
57. Targamadžė, V. *Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygos* // *Socialiniai mokslai. Edukologija*. 1998. 2(15), p. 69–74.
58. Tyrimas „Lietuvos nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimas su valstybės ir savaivaldybių institucijomis“ 2006 http://www.nisc.lt/forum9/lt/docs/researches/lietuvos_nevyriausybinu_organizaciju_bendradarbiavimas_su_valstybes_ir_savivaldybiu_institucijomis_bei_istaigomis_santrauka.pdf [2013 – 04 – 01]
59. Trakšėlysis K. *Andragogų požiūris į darbuotojų tobulinimą ir ugdymą. Profesinės studijos: teorija ir praktika* 2010/6 <http://pstp.svako.lt/ps06/astuonioliktas.pdf> [žiūrėta 2013 – 05 – 06]
60. Teresevičienė M. ir kt. *Andragogika: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 62 p. – ISBN 9955-12-121-1
61. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*“ Vilnius 2003. – 476 p.
62. Tubutienė V., Morkūnaitė S. *Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje* // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 1 (10). 200 – 211 ISSN 1648 – 9098 <http://www.su.lt/filemanager/download/6192/Tubutiene%20Morkunaite.pdf> [žiūrėta 2013 – 04 – 08]
63. Vaidelytė E. *Socialinė politika ir filantropija Lietuvoje: teorinės interpretacijos ir empirinės išvalgos* // *Viešojo politika ir administravimas* 2007. Nr. 21 ISSN 1648-2603 www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239697 [žiūrėta 2013 – 05 – 02]
64. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijose priežastys valdymas pasekmės*// *Vytauto Didžiojo universitetas*. Kaunas 2003. – 38 – 41 p.

65. Zlatarevičienė ir kt. Patyrimo pedagogika ir jos taikymas. Vilnius ISBN 9955-568-27-5 2008. – 16 – 17 p.
66. Žalimienė L. Rimšaitė E. Nevyriausybinų organizacijų metamorfozės – nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje Vilnius 2007
http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id=274448%E2%80%8E [žiūrėta 2013 – 03 – 18]
67. Žaltauskas M. NVO sektoriaus tipinimo ir plėtros gairės 2013 – 2015
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mwF3_hfKUggJ:www.3sektorius.lt/docs/48_2013-03-13_16:58:08.ppt+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013 – 11 – 09]
68. Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė// Filosofija. Sociologija 2007. T.18. Nr. 4, p. 105 - 117, Lietuvos mokslų akademija.
<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf> [žiūrėta 2013 – 11 – 09]
69. Žemaitaitytė I. Moterų dalyvavimas NVO vykdomuose mokymuose: nuostatos ir galimybės // Socialinis darbas 2004 m. Nr. 3(1) p.24 – 30
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:NnMEiI-aefUJ:www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php%3Fid%3D274810+&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESgW_iSu1JKonkzASaI1akj_ofSyMvjBsOkjzIgcR_B14aR8sA847zrcdFjcxzdKSOawshFoX4IHRTPhxCcr8akVm_1CIOf1C7G9DxUZblbZjSt4dXs0cW3FFvZ5AhfI WV2HsdP&sig=AHIEtbQOZqdWv7c-2czxWjaUVI24WdwRVg [žiūrėta 2013 - 05 - 02]
70. Župerkienė E. Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė // Vadyba Journal of Management 2010, Nr. 1(17) ISSN 1648-7974
http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010%2817%29.pdf [žiūrėta 2013 - 05 - 16]

Kuzmaitė I. Besimokančios organizacijos bruožai nevyriausybinėje organizacijoje: atvejo tyrimas/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. –102 p.

ANOTACIJA

Baigiamajame magistro darbe buvo analizuoti ir vertinti Vilniaus arkivyskupijos Carito kaip besimokančios organizacijos bruožai bei vystymo ypatumai. Magistro darbo teorinėje dalyje nagrinėjama besimokančios organizacijos samprata, bruožai, vystymo ypatumai, taip pat apžvelgiamos nevyriausybinės organizacijos jų veikla bei teisinis reglamentavimas, aptariamoms nevyriausybinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos. Darbo metodologinėje dalyje keliami tyrimo tikslai, hipotezė, kuriami darbo tyrimo modeliai bei grindžiami darbe naudoti metodai. Trečioje darbo dalyje buvo nagrinėjami, Vilniaus archyvoskupijos Carito, vidaus dokumentai, siekta išsiaiškinti, ar Caritas deklaruoja save kaip besimokančią organizaciją ir kokius bruožus išskiria. Paskutinėje darbo dalyje atliekamas empirinis tyrimas Vilniaus arkivyskupijos Carite, kuriuo siekiama išsiaiškinti darbuotojų bei vadovų nuomonę apie besimokančios organizacijos vystymą ir kūrimą, atskleidžiami organizacijoje vyraujantys besimokančios organizacijos bruožai bei įvardijami esantys trūkumai, išskiriamos problemos.

Pagrindiniai žodžiai: Besimokanti organizacija, nevyriausybinė organizacija, besimokančios organizacijos bruožai, mokymasis ir tobulinimasis.

Kuzmaitė I. The features of a learning organization in non-governmental organization: a case study/ Final master's thesis of leadership and change management. Academic supervisor doc. Dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2013. – 102 p.

ANOTATION

The features and development peculiarities of Caritas of Vilnius archdiocese as learning organization were analyzed and evaluated in master's thesis. The conception of a learning organization, its features and development peculiarities are being analyzed in the theoretical part of master's thesis along with the review of non-governmental organizations, their activity, legal framework and the consideration of non-governmental organizations as learning organizations. The methodological part of thesis deals with the aims of research, hypothesis, creation of research models and reasoning of those that were used to carry out the research. The internal documents of Caritas of Vilnius archdiocese are being analyzed in the third part of the thesis in order to find out whether Caritas considers itself to be a learning organization and the features it distinguishes. An empiric research in Caritas of Vilnius archdiocese is carried out in the last part of the thesis in order to find out the viewpoints of its employees and employers on the development and creation of learning organization. The main features, disadvantages and problems of a learning organization are distinguished.

Keywords: learning organization, non-governmental organization, features of learning organization, learning and self-improvement

Kuzmaitė I. Besimokančios organizacijos bruožai nevyriausybiniėje organizacijoje: atvejo tyrimas/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 102 p.

SANTRAUKA

Darbo aktualumas - šiuo metu mokymasis ir tobulėjimas yra svarbus kiekvienam individui, tai taip pat neatskiriama organizacijų dalis, norint, kad organizacija taptų konkurencinga, pasiektų gerų rezultatų, jos nariai turi nuolat mokytis ir tobulėti. Besimokančios organizacijos būtent ir yra organizacijos, kurios geba priimti šiaurieninius iššūkius, gali reaguoti į pokyčius, jų nariai kuria mokymosi tinklus, tobulėja. Nevyriausybines organizacijas yra linkusios mokytis ir tobulėti, tačiau nėra daug tirtos moksliskai. Būtent todėl tyrimas nevyriausybiniėje organizacijoje Vilniaus arkivyskupijos Carite yra svarbus ir naujas.

Šio **darbo tikslas** - nustatyti ir įvertinti nevyriausybinių organizacijų kaip besimokančių organizacijų galimybes. Šiam tikslui pasiekti buvo numatyti keturi **uždaviniai**: 1) Atskleisti besimokančių organizacijų sampratą ir bruožus; 2) Išanalizuoti besimokančios nevyriausybines organizacijos vystymo ir veikimo trukdžius; 3) Atskleisti nevyriausybinių organizacijų valdymo ypatumus ir pasirengimą kurti besimokančią organizaciją; 4) Ištirti Vilniaus Arkivyskupijos Carito kaip besimokančios organizacijos bruožus, apklausiant organizacijos vadovus ir darbuotojus.

Taip pat darbe buvo iškelta **problema** - ar Vilniaus arkivyskupijos Carite yra nuosekliai vystoma besimokanti organizacija kaip deklaruojama Carito dokumentuose?

Tyrimo metodika: Norint atlikti tyrimą buvo nagrinėta mokslinė literatūra, straipsniai bei dokumentai, organizuota anketinė darbuotojų apklausa bei vykdytas pusiau struktūrizuotas interviu su organizacijos padalinių vadovais. Darbe buvo iškelta **hipotezė**, jog VA Caritas turi besimokančios organizacijos bruožų, tačiau jos vystymas nėra nuoseklus, dėl nevyriausybines organizacijos valdymo ypatumų. Galima teigti, jog iškelta hipotezė pasitvirtino. Tyrimu buvo nustatyta, kad Vilniaus arkivyskupijos Caritas turi besimokančios organizacijos bruožų, tokių kaip: darbuotojų komandinis mokymasis, patirties dalijimasis su kolegomis, gera vidinė komunikacija, suteikiamas grįžtamasis ryšys, tačiau dėl finansų trūkumo ir vadovų vadybinių žinių neturėjimo besimokanti organizacija yra vystoma nenuosekliai, neveikia jokia darbuotojų motyvavimo sistema, nėra vieningos besimokančios organizacijos sistemos visos organizacijos mastu.

Darbo struktūra: magistrinį darbą sudaro trys dalys: 1) teorinė darbo dalis, kurioje nagrinėjamos besimokančios organizacijos, jų bruožai, vystymas bei valdymas, taip pat apžvelgiamos nevyriausybines organizacijos ir jų ypatumai bei nagrinėjamos nevyriausybines organizacijos kaip besimokančios organizacijos. 2) metodologinėje dalyje atskleidžiama tyrimo problema, tikslai, keliami

hipotezė, grindžiami tyrimo metodai. 3) analitinėje darbo dalyje nagrinėjami tyrimo rezultatai, teikiamos išvados.

Kuzmaitė I. The features of a learning organization in non-governmental organization: a case study/ Final master's thesis of leadership and change management. Academic supervisor doc. Dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2013. –102 p.

SUMMARY

Relevance of the thesis – nowadays learning and self-improvement is important to each and every individual. It is also a crucial part of organizations, because in order to become competitive and achieve good results the members of an organization should be in constant state of learning and self-improvement. Learning organizations are the organizations that are able to accept the challenges of today, respond to the changes. The members of such organization create learning networks and are constantly improving. Non-governmental organizations are likely to learn and to improve, however, they have not been studied scientifically much. That is why the research in the non-governmental organization of Caritas of Vilnius archdiocese is relevant and new.

The **aim of the thesis** is identify and evaluate non-governmental organizations as learning organizations opportunities. Four goals were set to achieve this aim: 1) reveal the learning organization concept and features; 2) to analyze the learning and development of non-governmental organizations operating problems; 3) exposing non-governmental organizations in the preparation and management features to create a learning organization; 4) to investigate the Vilnius archdiocese Caritas as a learning organization features interviews with managers and employees.

The **problem** whether Caritas of Vilnius archdiocese is a truly consistently developing learning organization as it is displayed in the documents was raised in the thesis as well.

Methodology of research: scientific literature, articles and documents were analyzed; questionnaire for the employees was organized as well as the semi-structured interview for the leaders of organization's subdivisions.

The thesis has raised a **hypothesis** that Caritas of VA has features of learning organization, but its development is not consistent because of the peculiarities of its management. It can be said that the hypothesis was proven. The research revealed that Caritas of Vilnius archdiocese has features of learning organization, such as: group learning of employees, sharing the experience with colleagues, good internal communication, provided feedback. However, the organization is being developed out of continuity; there is no system of employees' motivation and no united system of a learning organization organization-wise due to the lack of finances and the poor management skills of the leaders. **Structure of the thesis:** master's thesis is comprised of three parts: 1) theoretical part, that analyzes the learning organizations, their features, development and management as well as the non-governmental organizations and their characteristics; non-government organizations are analyzed as

learning organizations. 2) Methodological part reveals the problem of the research, its aims and the hypothesis is raised and research methods are being reasoned. 3) Analytical part of the thesis analyzes the results of the research and provides the conclusions.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerbiamas Caritieti,

Aš esu Ieva Kuzmaitė, šiuo metu studijuju Mykolo Romerio universitete „Lyderystės ir pokyčių vadybos“ magistro programą ir rašau baigiamąjį magistro darbą apie besimokančios organizacijos bruožus. Šio tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti besimokančios organizacijos vystymą Vilniaus arkivyskupijos Carite. Pildydami šią anketą tinkamą atsakymo variantą pažymėkite „X“ arba parašykite savo nuomonę. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus pateikiami apibendrintai.

Dėkoju už atsakymus!

1. Kuriame VA Carito padalinyje šiuo metu dirbate?

Irašykite.....

2. Ar sutinkate, jog VA Caritas yra besimokanti organizacija? (įvertinkite dešimties balų vertinimo sistemoje)

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

3. Kurie besimokančios organizacijos bruožai yra būdingi VA Caritui? (Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)

	Visiškai būdinga	Būdinga	Nei būdinga, nei nebūdinga	Nebūdinga	Visiškai nebūdinga
Dirbdamas savo darbą remiuosi naujausiais darbo metodais, žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu įtraukiamas į organizacijos misijos, vizijos, tikslų formavimą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano padalinyje yra skleidžiamos besimokančios organizacijos idėjos, organizuojami susirinkimai, diskusijos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje organizuojami mokymai apie besimokančios organizacijos vystymą ir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

naudą;					
Organizacijoje egzistuoja motyvavimo arba atlygio sistema už turimą kvalifikaciją, įgytas, žinias ir įgūdžius;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš bei mano kolegos dalinasi įgyta patirtimi, pristato ją bendruose susirinkimuose;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyksta komandinis darbas bei mokymasis kartu su kolegomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis man savaime suprantamas dalykas, aš mokausi ne tik mokymų metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kokiomis naujovėmis, inovacijomis, naujomis žiniomis remiatės dirbdamas savo darbą? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

- Naudoju naujus metodus, kuriuos perskaitau metodiniuose leidiniuose;
- Pritaikau užsienio partnerių patirtį;
- Dalyvauju siūlomose projektuose, kurie paremti naujovėmis;
- Savo darbe naudojuosi informacinėmis technologijomis;
- Dirbu pagal savo susikurtą metodiką jau daug metų;
- Manęs nedomina naujovės, esu tikras (a), kad svarbiausios žinios nesensta;
- Kita *Irašykite*.....

5. Kaip esate įtraukiamas į tikslų, vizijos, misijos formavimą? (Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas prašo mano nuomonės apie organizacijos viziją, misiją, tikslus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiekvienais metais visa komanda iš naujo peržvelgia šiuos tris elementus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvauju atskiruose susitikimuose, kuriuose vadovas išklauso mano nuomonę apie misiją, viziją, tikslus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano metų darbo planas įtakoja organizacijos tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jūsų nuomone, ar organizacija pakankamai investuoja į žmogiškuosius išteklius? (Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija investuoja į darbuotojus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija investuoja į savanorius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kokia motyvavimo ar atlygio sistema egzistuoja Jūsų organizacijoje už turimą ar keliamą kvalifikaciją? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

- Mano atlyginimas priklauso nuo turimo išsilavinimo laipsnio;
- Mano atlyginimas keliamas įgijus papildomas kompetencijas reikalingas mano darbe;
- Esu skatinamas vadovo žodžiu ir raštu;
- Gaunu daugiau atsakomybės;
- Pagal galimybę metų gale gaunu premiją;
- Esu skatinamas bilietais į teatrą, sporto klubą ir kt.;
- Motyvavimo ir atlygio sistema mano padalinyje neegzistuoja;
- Kita *Irašykite*.....

8. Kokiais būdais dažniausiai ugdote savo kompetencijas? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

- Dalyvauju savo padalinio arba Carito organizuojamose mokymuose;
- Dalyvauju kitų organizacijų mokymuose;
- Konsultuojuosi su labiau patyrusiais savo kolegomis;
- Dalyvauju gerosios patirties susitikimuose, kur patirtimi dalinasi mano kolegos iš kitų padalinių;
- Studijuojau aukštojoje mokykloje (formalusis mokymasis);
- Dalyvauju neformaliuose mokymuose;
- Mokausi savarankiškai;
- Neturiu poreikio ugdyti savo kompetencijų;
- Kita (*įrašykite*).....

9. Kokie veiksniai Jus motyvuotų kelti kvalifikaciją, tobulintis? (Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Vadovo pagyrimas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teigiami rezultatai darbe, klientų pokyčiai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbdavys apmoka dalį arba visą mokymų kainą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė rasti geresnį darbą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Galimybė užimti aukštesnes pareigas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piniginis atlygis;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė tobulėti ir plėsti savo žinių bagažą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas, kad nuo mano žinių ir darbo priklauso dalis organizacijos darbo kokybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokiais būdais vadovas skatina darbuotojus tobulėti? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

- Informuoja apie visus galimus mokymus;
- Jei yra galimybė apmoka dalį ar visą mokymų kainą;
- Pats inicijuoja mokymus naujiems darbuotojams;
- Darbdavys išleidžia apmokamų mokymosi atostogų;
- Darbuotojams turintiems tam tikrą kvalifikaciją moka didesnę atlyginimą;
- Inicijuoja susirinkimus, kuriuose darbuotojas dalyvavęs mokymuose gautą patirtį pristato kitiems bendradarbiams;
- Darbdavys skatina visos komandos bendrą mokymąsi (organizuoja komandos patyriminius seminarus, supervizijas ir kt.);
- Kita (įrašykite).....

11. Kas moka už Jūsų mokymus?

- Visą mokymų kainą sumoku pats;
- Visą mokymų kainą sumoka darbdavys;
- Darbdavys sumoka dalį mokymų sumos;
- Kita (įrašykite).....

12. Kiek per metus vidutiniškai dienų skiriate savo kompetencijų tobulinimui?

- Nuo 1 iki 2 dienų;
- Nuo 3 iki 5 dienų;
- Nuo 6 iki 8 dienų;
- 9 ir daugiau dienų;
- Mokymuose nedalyvauju;
- Kita (įrašykite).....

13. Kaip manote, kas turi didžiausią įtaką besimokančios organizacijos vystymuisi? (Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
VA Carito pozicija besimokančios organizacijos klausimu;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos Carito (aukščiausių vadovų) pozicija besimokančios organizacijos klausimu;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padalinio vadovo vykdoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

strategija;					
Kiekvieno darbuotojo asmeninis tobulėjimas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas kompetencijos kėlimo mokymuose;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investavimas į darbuotojus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investavimas į savanorius;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakankamas finansavimas reikalingas vystyti besimokančią organizaciją;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Jūsų nuomone, ar vadovo vadybinis išsilavinimas turi įtakos organizacijos vystymui?

- Taip;
 Ne;
 Neturiu nuomonės;

**15. Koks yra Jūsų padalinio vadovo vaidmuo vystant besimokančią organizaciją?
*(Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)***

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Vadovas žino vadybinius principus, kurie padeda kuriant naują organizacijos struktūrą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas aktyviai dalyvauja įvairiuose mokymuose apie besimokančią organizaciją, semiasi patirties, kurią paskui perteikia darbuotojams;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas inicijuoja susirinkimus, diskusijas apie besimokančios organizacijos vystymą ir jos naudą sus darbuotojais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas inicijuoja susirinkimus, diskusijas apie besimokančios organizacijos vystymą ir jos naudą su savanoriais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas neranda laiko nuosekliam besimokančios organizacijos kūrimui, nes turi daug kitų darbų (dirba su klientais, ieško finansavimo ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat kuria ir tobulina atlygio ir vertinimo sistemą darbuotojams keliantiems ar tobulinantiems kvalifikaciją;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas dalyvauja mokymuose kartu su darbuotojais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kokie didžiausi trukdžiai susiję su besimokančios organizacijos vystymu yra Jūsų padalinyje? (Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Suteikiama reikalinga informacija, kas yra besimokanti organizacija ir kokia jos nauda;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besimokančios organizacijos vystymas yra papildoma veikla, o aš sunkiai spėju atlikti visus tiesioginius savo darbus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiausias organizacijos prioritetas finansų paieška, besimokančios organizacijos kūrimas nėra būtinas padalinio išlikimui;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirmenybę skiriu profesiniams mokymams, o ne mokymams apie organizacinius dalykus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas skiria nedaug dėmesio besimokančios organizacijos kūrimui;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas turi pakankamai žinių kurti naują mokymosi strategiją;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Už keliamą kvalifikaciją nėra papildomai mokama, neveikia jokia motyvavimo sistema;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesuprantu kuo besimokančios organizacijos modelis bus naudingesnis, man kaip darbuotojui;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Lytis

- Moteris;
- Vyras.

18. Jūsų amžius:

- iki 25 metų;
- 26 – 35 metų;
- 36 – 45 metų;
- 46 – 55 metų;
- 56 – 65 metų.

19. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metus
- 2 metus
- 3 metus
- Daugiau nei 3 metus

20. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštesnis nei magistro laipsnis
- Magistro laipsnis
- Bakalauro laipsnis
- Aukštesnysis išsilavinimas
- Nebaigtas aukštesnysis
- Profesinė kvalifikacija
- Vidurinis išsilavinimas

2 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTAS INTERVIU VADOVAMS

Gerbiamas Vadove,

Aš esu Ieva Kuzmaitė, šiuo metu studijuoju Mykolo Romerio universitete „Lyderystės ir pokyčių vadybos“ magistro programą ir rašau baigiamąjį magistro darbą apie besimokančios organizacijos bruožus. Šio tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti besimokančios organizacijos vystymą Vilniaus arkivyskupijos Carite. Pildydami šią anketą tinkamą atsakymo variantą pažymėkite „X“ arba parašykite savo nuomonę. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus pateikiami apibendrintai.

1. Kuriam VA Carito padaliniiui šiuo metu vadovaujate?

Irašykite.....

2. Ar turite ne tik vadovo, bet ir kitų pareigų savo padalinyje?

- Esu socialinis darbuotojas;
- Esu psichologas;
- Konsultuoju klientus;
- Esu buhalteris;
- Atlieku tik vadovo funkcijas;
- Kita *Irašykite*.....

3. Ar Jūs turite vadybinį išsilavinimą?

- Turiu aukštąjį universitetinį vadybinį išsilavinimą;
- Turiu aukštąjį neuniversitetinį vadybinį išsilavinimą;
- Esu dalyvavęs vadovavimo kompetencijų kursuose;
- Neturiu vadybinio išsilavinimo;
- Šiuo metu siekiu vadybinio išsilavinimo.

4. Jūsų manymu, kokią įtaką organizacijos vadovavimui turi vadybinės vadovo žinios ?

Irašykite.....

5. Kokiais būdais dažniausiai ugdote savo kaip vadovo kompetencijas? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

- Dalyvauju savo padalinio arba Carito organizuojamose mokymuose;
- Dalyvauju kitų organizacijų mokymuose;
- Konsultuojuosi su labiau patyrusiais kolegomis;
- Dalyvauju gerosios patirties susitikimuose su kitų organizacijų ar padalinių vadovais;
- Studijuoju aukštojoje mokykloje ar kolegijoje dalyką susijusį su vadyba (formalusis mokymasis);

- Dalyvauju neformaliuose mokymuose;
- Mokausi savarankiškai;
- Neturiu poreikio ugdyti savo kompetencijų;
- Kita (*įrašykite*).....

6. Ar sutinkate, jog VA Caritas yra besimokanti organizacija? (įvertinkite dešimties balų vertinimo sistemoje)

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

7. Kaip manote, kas turi didžiausią įtaką besimokančios organizacijos vystymui?

Įrašykite.....

8. Kokius besimokančios organizacijos bruožus galėtumėte išskirti savo vadovaujame padalinyje?

Įrašykite.....

9. Ar išskiriate savanorius kaip papildomą žmogiškųjų išteklių grupę organizacijoje?

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne.

10. Kokias būdais investuojate į padalinio žmogiškuosius išteklius (darbuotojus)? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Suteikiu informaciją apie visus mokymus, kuriuose galima dalyvauti;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suteikiu galimybę darbuotojui derinti mokymąsi formaliuose studijuose ir darbą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagal galimybę organizacija sumoka visą arba dalį darbuotojo mokymų ar studijų kainos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuoju bendrus renginius su darbuotojais, bendrauju su jais neformaliai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei yra poreikis visa komanda dalyvauja komandinėse supervizijose;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūpinuose gera vidine atmosfera organizacijoje;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kilus problemoms su kolektyvus nedelsiant kartu sprendžiame sunkumus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suteikiu grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo darbą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kokias būdais investuojate į padalinio žmogiškuosius išteklius (savanorius)? (galite pažymėti daugiau negu vieną variantą)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Nuolatos ieškome savanoriui tinkamų savanorystės formų;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suteikiama informaciją apie visus mokymus, kuriuose galima dalyvauti;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagal galimybę organizacija sumoka visą arba dalį savanorio mokymų kainos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciją teikia informaciją apie galimybę savanoriauti užsienyje;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savanoris yra draugiamas arba yra kompensuojamos jo draudimo įmokos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų posėdžiuose skiriame laiko savanorių klausimams;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojame vidinius organizacijos mokymus, kurių metu stipriname savanorių komandą, neformalų bendravimą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savanoris visada gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kokia darbuotojų motyvavimo ar atlygio sistema egzistuoja Jūsų padalinyje už turimą ar keliamą kvalifikaciją?

Irašykite.....

13. Kaip Jūsų darbuotojai įtraukiami į padalinio metų tikslų kėlimą, misijos, vizijos, strategijos formavimą?

Irašykite.....

.....

14. Kokie mokymai, tobulinimosi sistemos vyrauja Jūsų padalinyje?

	Visiškai būdinga	Būdinga	Nei būdinga, nei nebūdinga	Nebūdinga	Visiškai nebūdinga
Organizuojami vidiniai mokymai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojams ir savanoriams siūlomi išoriniai mokymai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai organizuojami viso VA Carito mastu;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojas individualiai susiranda jam reikalingus mokymus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis vyksta iš kitų kolegų (susitikimai, diskusijos, gerosios patirties sklaidimas ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vyrauja komandinis mokymasis;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis vyksta individualiai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatos vyksta darbuotojų ir savanorių saviugda;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai ir savanoriai buriasi į grupes ir mokosi jiems reikalingų dalykų (projektų rašymas, finansų paieška ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kaip galėtumėte apibūdinti savo, kaip padalinio vadovo, vaidmenį kuriant besimokančią organizaciją?

Irašykite.....

16. Su kokiais sunkumais susiduriate vystydamas besimokančią organizaciją savo padalinyje?

Irašykite.....

17. Lytis

- 1) Moteris
- 2) Vyras

18. Kiek laiko dirbate šiame padalinyje?

- 1) Mažiau nei 1 metus
- 2) 2 metus
- 3) 3 metus
- 4) Daugiau nei 3 metus

Dėkoju už pagalbą!

El. paštas: ieva.kuzmaite@gmail.com **Data:** 2013-11-21