

## Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos

Straipsnyje išskiriant privalumus ir trūkumus, pristatomos tinklinės besimokančios organizacijos, jų ateitis ir problemos. Įvardinant darbo biržą, kaip tinklinę besimokančią organizaciją, struktūruoto interviu pagalba, išskiriamos darbo biržos konsultantų pastebėtos problemos.

**Raktiniai žodžiai:** tinklinė besimokanti organizacija, darbo birža

The article presents network learning organizations, their future and problems, and distinguishes their advantages and disadvantages. The problems noticed by the Labour Exchange consultants are described through taking the Labour Exchange as a network learning organization and using a structural interview method.

**Key words:** network learning organization, Labour Exchange

---

### Įvadas

Žmonijai įžengus į XXI kintančių paradigmų amžių, vykstant dinamiškiems pokyčiams, kinta ir organizacijų valdymo tendencijos, susiformavusios paskutiniiais praeito amžiaus dešimtmečiais, ir formuojasi visai naujos. D. Ulrich (1998) pažymi, kad šiandieniniame nykstančių atstumų pasaulyje, sparčiai plėtojantis žinių ekonomikai, formuojasi nauji žmonių gyvenimo dėsningumai. Siekiant prisitaikyti ar reaguoti į kaitos sąlygojamus iššūkius, kinta ne tik individai, bet ir organizacijos ir jų struktūra. Organizacija – tai ne tik grupė žmonių, bet ir jų komandos, sistemos, procesai, turima patirtis. Kiekviena organizacija išgyvena ontogenezės ir filogenezės ciklą, būdingą visoms organizaci-

joms, o taip pat individualų, tik tam tikrai organizacijai būdingą ciklą, priklausomą nuo laikmečio, geografinės padėties ir kitų įvykių (Pundzienė, 2002). Taip atsiranda naujos jų formos ir tipai. Vienos iš jų – besimokančios ir tinklinės organizacijos, kurių atsiradimas siejamas su XX amžiaus pabaiga, kuomet stebima sparti žinių ir pokyčių dinamika, didėja visuomenės poreikiai, konkurencija tarp organizacijų, spartus ekonomikos atsigavimas ir augimas.

Daugelio mokslininkų (Argyris, 1999; Choo, 1998; Goh, 2003; Harris, 2002; Jensen, Rasmusen, 2004; Nevis, 1995; Longworth, 2000; Ortenblad, 2001; Preskill ir Torres, 1999; Senge, 1990; Toffler, 2001; Tsang, 1997 ir kt.) teigimu, mokymasis tampa esminiu individo sėkmingos karjeros ir organizacijos išlikimo veiksniumi bei

---

Daiva BUKANTAITĖ – Socialinių mokslų (edukologija) daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto Edukologijos katedros lektorė, Muzikos ir teatro akademijos lektorė, Alytaus kolegijos docentė. Adresas: K. Donelaičio 52–401, 44244 Kaunas. Tel. (37) 327826. El. paštas: d.bukantaite@smf.vdu.lt.

Danutė REMEIKIENĖ – l.e. Alytaus kolegijos direktorės pareigas. Adresas: Merkinės 2b, Alytus. El. paštas: remeik@akolegija.lt.

sėkmingo vystymosi ir prisitaikymo prie kintančios aplinkos garantu. Todėl ypatingą svarbą įgyja organizacijos tapimas besimokančia.

Tuo tarpu kiti autoriai (Alstytne, 1997; Bellasi, 2000; Black, Edwards, 2000; Chisholm ir Elden, 1993; Denhard, 2001; Henderson ir McAdam, 2000; Ilinitch, 1996; Kreiner ir Schultz, 1993; Larson, 1992; Limmerick ir Cunnington, 1993; Morgan, 1989; Piercy ir Cravens, 1995; Powell, 1990) pastebi, kad nauja organizacijos forma – tinklinės organizacijos, kurioms būdinga savita struktūra ir valdymas, vis labiau populiarėja dėl savo lankstumo, greitesnio reagavimo į pokyčius, o tai įtakoja jų konkurencingumą.

Jeigu mokymasis yra šių dienų organizacijų išlikimo garantas, tuomet tinklinė organizacijos struktūra įtakoja besimokančios organizacijos koncepcijos diegimą. Tačiau P. Attewell (1984), C. J. Katsanis (1997), J. Sorengen (2002) pastebi ir neigiamų organizacijų jungimosi į tinklus aspektų. Mažoms organizacijoms jungiantis į tinklus prarandamas jų autentiškumas, sudėtingėja valdymo procesai, tampa sunku perprasti organizacijos sprendimus. Todėl yra aktualu apibrėžti ir galimas tinklinės besimokančios organizacijos problemas bei numatyti jų ateitį.

**Tyrimo objektas** – tinklinės besimokančios organizacijos.

**Tyrimo tikslas** – apibrėžti tinklinės besimokančios organizacijos sampratą, jos trūkumus ir privalumus, išskirti problemas, su kuriomis susiduria tinklinė besimokanti organizacija ir numatyti atities perspektyvas.

**Naudoti tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė ir struktūruotas interviu.

Tyrimui buvo pasirinkta sisteminė logika ir procesinis veiklinis požiūris, re-

miamasi sistemų (Bertalanffy 1991, Klir 1991) ir atsitiktinumų (Blake ir Monton 1970, Woodward 1950) teorijomis.

## Tinklinės besimokančios organizacijos aptartis

Kintant ekonomikai, reaguojant į globalizacijos procesus, keičiasi ir organizacijos, kinta jų forma, organizavimo principai, paskirtis. Besimokančios organizacijos idėją ir modelį vadybos teorijoje pirmasis pristatė P. Senge 1990 metais, tačiau C. Argyris dar 1997 m. akcentavo, kad mokymasis yra svarbus organizacijų vystymuisi (Argyris, 1999). Beveik tuo pačiu metu, 1993 metais M. Elder tinklines organizacijas pavadino XXI a. perspektyva (Chisholm, Elder, 1993). Taigi vertinant tinklinės organizacijos struktūros ir besimokančios organizacijos koncepcijos kūrimosi laikmetį, yra logiška teigti, kad egzistuoja ir tinklinės besimokančios organizacijos modelis ar forma. Analizuojant tokio tipo organizaciją, pirmiausiai atkreipiamas dėmesys į du raktinius žodžius: „tinklas“ ir „mokymasis“.

Mokslinėje literatūroje galima sutikti įvairių tipų tinklines organizacijas: vidines, stabilias, dinamines (Snow, Miles, Coleman 1992), lanksčias, susitarimų, rizikos ir regioninės industrijos (Nassimbeni, 1998), „netikras“, lanksčias, vertybines, virtualias (Cravens, Piercy, Shipp, 1994), decentralizuotas, koordinuotas, centralizuotas, integruotas (Staniuliene, 2006) – ir jas visas sudaro daugiau nei dviejų organizacijų, siekiančių bendrų tikslų, sistema.

A. Ghosh (2004) teigimu, organizacijos smegenų neturi, tačiau turi pažinimo sistemą (angl. *cognitive system*) ir savo istoriją, atmintį (angl. *memory*). Kaip individai vysto savo asmenybę, gabumus, taip

organizacijos – savo ideologiją ir nuostatas. Tačiau organizacijos mokymosi procesas nesivysto savaime. S. C. Goh (2003) teigia, kad šiame procese organizacijos lyderis turi sudaryti sąlygas mokymuisi, mokymąsi valdyti, kad jis vyktų suplanuotai. Autorius nurodo penkis strateginius blokus, mokymosi organizacijoje charakteristikas, kurios yra besimokančios organizacijos kontūrai: tai aiški vizija ir misija, lyderystės išpareigojimai ir įgalinimai, eksperimentavimas ir atlyginimai, efektyvus žinių ir informacijos perdavimas, grupinis darbas ir grupinis problemų sprendimas. Tinklinės organizacijos struktūroje, mokymosi proceso organizavimas sudėtingėja, jis vykdomas mokymąsi iškeliant į sąmoningą, sisteminių, sinerginių lygius, tai yra, apimant visus esančius tinkle. Tokiu būdu tampama besimokančia organizacija – aukštesne mokymosi organizacijoje būseną, kurioje per vystymąsi ir visų narių įtraukimą į vykdomus procesus organizacija pasiekia nepertraukiamą gebėjimą keistis pati.

C. A. Oberg (2002) teigimu, tinklinei besimokančiai organizacijai būdingi šie ypatumai:

- Aiškiai ir iki galo įdiegtos ir suvoktos pamatinės vertybės, kurios vienija visus organizacijos darbuotojus. Įsisąmoninus vertybes mažėja kontrolė.

- Organizacijos stuburą sudarančios „klasterinės grupės“ – departamentai ir skyriai – palaipsniui susiskaldo į atskirus, nepriklausomus vienetus (grupes) arba jungiasi į strateginius aljansus. Dėl to žmonės gali turėti didesnę įtaką ir autoritetą pačioje grupėje, kartu ir visoje organizacijoje.

- Didėjantis vadovų/lyderių vaidmuo, vadovai ir lyderiai nėra „išsiskyrę lygiais“, nes nėra organizacinės hierarchijos, todėl vienu atveju tas pats žmogus gali būti va-

dovas, kitu – samdomas darbuotojas.

- Darbuotojai yra nepriklausomi ekspertai, pasižymintys iniciatyvumu, subrendę, atsakingi, plačios kompetencijos, sugebantys planuoti.

- Lanksčios organizacijos ribos, sąlygojančios ne tik laisvą judėjimą tinklinėje struktūroje, bet ir darbo vietos, darbo valandų lankstumą. Tarp samdomų darbuotojų ir vadovų vyrauja lankstūs, nesiremiantys hierarchija santykiai, jie yra išoriniai partneriai, kurie keičiasi informacija ir nuomonėmis.

- Stipri pozityvi priklausomybė vienas nuo kito, kiekvienas narys suvokia, kad tik kartu gali pasiekti daugiau.

- Skaidrumas, užduočių aiškumas, aiški ir suvokiama kontrolė. Skaidrumas yra puikios kokybės indikatorius ir prielaida nepriklausomų ekspertų atsiradimui.

I. Clarke ir A. Hallsworth (1994) atkreipia dėmesį į tai, kad svarbu suprasti „tinklo veikimo mechanizmą“, nes jis pasižymi tokiomis savybėmis, kaip pasitikėjimas tinklo atskirų narių – organizacijų viduje ir tarp organizacijų, lojalumas, bendradarbiavimas. Autoriai pažymi, kad besimokančioje tinklinėje organizacijoje yra daug svarbesnė bendradarbiavimo forma negu kitose organizacijose, kadangi jos nariai siekia abipusės naudos ir yra suinteresuoti savo galimybių plėtra.

Tinklinė besimokanti organizacija iš kitų išsiskiria struktūros specifiškumu, sistemingu mokymų organizavimu ir mokymąsi palaikančia kultūra, specifiniais atskirų tinklo narių (organizacijų ir pavienių žmonių) santykiais tinklo viduje, jų jausmams ir emocijoms būtinomis (vadybinėmis, operacinėmis, mokymosi, technologinėmis) personalo kompetencijomis, žinių srautų judėjimu, kuris formuoja kompetencijų tinklus, atskiro nario kokybišku gilinimusi į savo veiklos sritį,

nuolatinu išorinės aplinkos tyrimu ir jos įtakojimu (plačiau: Bukantaitė, 2005).

Jungiant dviejų atskirų organizacijos formų – tinko ir besimokančios – idėjas, tinklinė besimokanti organizacija išsiskiria savo privalumais:

- Tokioje organizacijoje žmonės lengviau prisitaiko, o tai įtakoja ir pačios organizacijos socializacijos procesą;

- Tokios organizacijos mokymuisi išnaudojančios visas vykdomas veiklas ir valdomus procesus, yra ne tokios jautrios daugeliui sudėtingų problemų.

- Mažėjant komunikacijos atstumams tarp atskirų narių, atsiranda galimybė prieiti prie daugeriojų pirminių šaltinių, vadinasi, greičiau reaguojama į aplinką, o tai skatina pliuralizmą, tačiau, P. Galbraith (2004) įsitikinimu, pliuralizmas yra pranašesnis sprendžiant nesuderinamas hipotezes, blogai struktūruotas problemas.

- Skirtingų organizacijos narių kompetencijos, formuojant mokymosi tinklus, yra lengviau perduodamos vienas kitam, nes pati tinklo struktūra lengvina bendradarbiavimą tarp organizacijų, jų narių ar sistemų.

- Organizacija, kurioje vyrauja pasitikėjimo ir išipareigojimų kultūra, dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai, gali dažniau ir labiau rizikuoti renkantys partnerius, siūlomas veiklas, naujus projektus, ar keičiant veiklos pobūdį ir kt.

Aptarus tinklinės besimokančios organizacijos privalumus, tikslinga atkreipti dėmesį į tai, kad kaip ir bet kuri kita, tinklinė besimokanti organizacija turi ir trūkumų, kaip antai:

- Dideliame tinkle aiškiai nesuvoikiant pačios organizacijos ir pavienių žmonių vykdomų procesų gali atsirasti tikimybė neįvertinti pagrindinių informacijos išteklių svarbos.

- Organizacijoje, kurioje nuolat mo-

komasi ir yra stebima išorinė aplinka, siekiant prie jos prisitaikyti, vyksta tam tikri procesai, formuojantys nuomonę, kad kuriant tam tikras žinias, priimant sprendimus, įtakojama ir pati organizacija. Informacijos suvokimas atspindi pačios organizacijos ar atskirų individų sukaupą informaciją, taip pat priklauso nuo turimų žinių, patirties, įgūdžių, kurie tarp skirtingo lygio tinklinės organizacijos narių gali labai skirtis.

- B. Elkjaer (2001) pastebėjimu, organizacijoje yra svarbu rasti ryšį tarp organizacijos kaitos, vystymosi, kuris įtakotų organizacijos narių meistriškumo augimą. Tokioje organizacijoje gali būti sunku rasti santykį tarp organizacijos ir individo mokymosi.

- Tuo atveju, jei tinklinė organizacija kuriasi konkrečios, laike ribotos ir baigtinės veiklos vykdymui, besimokančios organizacijos koncepcijos diegimas neturi prasmės, tada užtektų organizuoti tik mokymus, veiklos kokybės tobulinimui.

- Gali būti sunku organizacijai apdoroti gautą informaciją, skirtingais sisteminiiais lygiais.

- J. A. Black ir S. Edwards (2000) pastebi, jog kartais organizacijos bijo jungtis į tinklą, galvodamos kad buvimas tinkle varžys jų santykius ir kontaktus su išorine aplinka, kadangi visą savo veiklą reikės derinti su kitais tinklo nariais.

- Daugumoje organizacijų dar stipriai vyrauja tikėjimas, kad tvarką palaiko aiški organizacijos struktūra ir hierarchija, kuri, atrodo, pašalina bet kokią organizacijos veiklos galimybę, kuri išmestų ją į anarchiją ar chaosą. Sėkmingai veikiančios savireguliuojančios sistemos visada reikalauja tam tikro hierarchinio nurodinėjimo. Bet tokio tipo hierarchija turi leisti keistis ir skirtingiems sistemos elementams, kuriems būtų suteikiama ga-

limybė tam tikru metu perimti vadovavimą, vykdant įvairius pavedimus ir veiklą. Tokiose sistemose hierarchija ir kontrolė turi turėti svarbią savybę: jos negali būti iš anksto sudarytos ir nustatytos.

- Kiekvienas perėjimas iš hierarchinės kontrolės struktūros į prisitaikančią ir lanksčią turi įtakos ir kontrolei visoje organizacijoje. Lygiai taip pat, kaip ir didėjanti autonomija, kuri suteikiama savireguliuojantiems vienetams, atima galimybę turintiems galios ir įtakos išlaikyti kontrolę kasdieniniame organizacijos darbe. Dar daugiau, mokymosi procesas reikalauja didelio atvirumo ir savikritikos, kurie yra svetimi tradicinei vadybai. Abu šie faktoriai linkę generuoti pasipriešinimą. Vadovai nėra linkę pasitikėti savaime susidarantiais procesais organizacijoje ir nėra linkę „paleisti“ iš kontrolės tuos procesus.

Bandant numatyti organizacijų ateitį, straipsnio autorių nuomone, pirmiausia yra tikslinga atkreipti dėmesį į tai, kad ji priklauso nuo daugelio ekonominių, socialinių ir fizinių faktorių. Vieni iš jų yra mokymosi organizavimo suvokimas ir požiūris į mokymąsi.

Mokymosi organizavimo suvokimas, pasak R. F. Poell ir kt. (2000), yra supratimas, koku būdu žinios juda organizacijoje, kaip jos įsisavinamos, kaip kuriamos. Autoriai, remdamiesi mokymosi tinklų teorija, išskiria keturių tipų mokymosi tinklus: liberalų, vertikalų, horizontalų ir išorinį. Mokymosi tinklų tipą įtakoja mokymosi procesas, mokymosi politikos, programos vystymas ir užbaigimas, organizacijos struktūra ir mokymosi klimatas. (žr.1 lentelę).

Autoriai mokymosi tinklus įvertino trijose dimensijose: liberalaus-vertikalus, liberalaus-horizontalaus, liberalaus-išorinio erdvėje (žr. 1 pav. ).

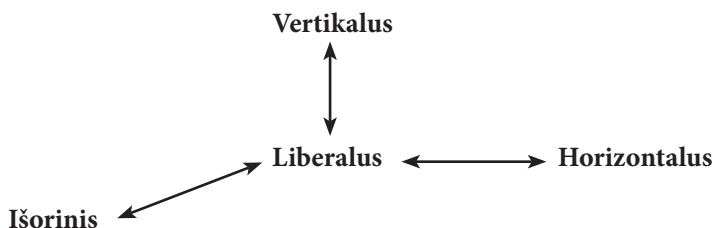
Liberali-vertikali dimensija pristato centralizacijos, taisyklių ir nuostatų reikšmingumą mokymosi tinkle. Liberali-horizontali dimensija – individualius kriterijus ir jų grupes, kaip problemų sprendimo ir mokymosi kontekstą. Liberali-išorinė dimensija paaiškina, kaip mokymosi tinklas gali daugiau ar mažiau keistis įvertinus novacijų vystymąsi išorinėje aplinkoje. Išvystyta ši dimensija stiprina horizontaliąją.

Liberaliame mokymosi tinkle darbuo-

1 lentelė

Mokymosi tinklai (Poell ir kt. 2000)

	Mokymosi tinklai organizacijoje			
	Liberalus	Vertikalus	Horizontalus	Išorinis
Mokymosi procesas	Pavieniai aktyvumai	Linijinis suplanavimas	Organiškai integruotas	Išoriškai koordinuojamas
Mokymosi politikos vystymas	Numatomas	Planuotas	Besimokant	Įkvepiantis ( <i>inspiring</i> )
Mokymosi programų vystymas	Renkantis	Projektuojant	Vystant	Novatoriškas
Mokymosi programų užbaigimas	Savarankiškai nutrauktas	Suvadovautas	Patariant/ konsultuojant	Patariant/ konsultuojant
Mokymosi struktūra (turinio)	Orientuota į individą/ be struktūros	Struktūruota pagal užduotis ar funkcijas	Atvira ar tematinė, orientuota į sistemą ar problemą	Metodiška (profesionaliai orientuota)
Organizacijos struktūra (santykiai)	Laisva, susitarimu paremta	Centralizuota, formalizuota	Horizontali (lygiavertė)	Išoriškai tiesioginė (profesionali)
Mokymosi klimatas	Liberalus	Reguliuojamas	Sujungtas į visumą	Įkvepiantis



1 pav. Mokymosi tinklai trijų dimensijų erdvėje

Šaltinis: R. F. Poell ir kt. (2000).

tojai patys ar vadovo skatinami kuria savo mokymosi programas ir patys nusprendžia, kaip aktyviai įsijungti į mokymosi procesą. Liberalus-vertikalus tinklas – tai suplanuotas mokymosi procesas, kuriame mokymosi politika kuriama administracijos, atsižvelgiant į turimus žmogiškuosius išteklius, atliekamas užduotis ar funkcijas. Šis mokymosi tinklas labiau būdingas didelėms organizacijoms ir iki šiol yra populiariausia forma. Liberaliame-horizontaliame mokymosi tinkle išskirtos mokymosi proceso komponentės (mokymosi politikos ir programų vystymas bei užbaigimas) planuojamos ir organizuojamos vystymo ir vykdymo procese, priklausomai nuo poreikio ir nuotaikos, siekiama tematinio ir vykdymo laiko atvirumo, orientuojamasi į visą sistemą ar iškilusią problemą. Skirtingai nei liberaliame mokymosi tinkle aktyvesnės yra grupės, o ne atskiri individai. Šiame tinkle mokymosi klimatas apibūdinamas kaip „mokymasis ir darbas yra skirtingos tos pačios monetos pusės“. Šis tinklas yra besimokančios organizacijos siekiamybė (Senge 1990). Išorinis mokymosi tinklas yra koordinuojamas išorinių ekspertų-profesionalų, įvertinus organizacijos situaciją, poreikius ir problemas, yra atviras išorinėms novacijoms, todėl dažnai apibūdinamas kaip „metodiškas“. Tai sunkiai kontroliuojama

mokymosi tinklo forma, todėl vadinama nelanksčia, tačiau ji vis labiau populiarėja dar ir todėl, kad darbuotojai labiau pasitiki ir tiki būtent išorės ekspertais. Ši mokymosi tinklo forma yra palyginti brangi.

Jei organizacijai būdingas liberalus-vertikalus mokymosi tinklas, tuomet mokymosi kokybė priklausys nuo administracijos kokybiško darbo, o jo nebuvimas iššauks problemas. Išorinis mokymosi tinklas tinklinei organizacijai neturi būti būdingas, kadangi mokymus sėkmingai gali koordinuoti viena kuri nors tinklinės organizacijos tinklo narė ar atskiri padaliniai visose tinklo organizacijose.

CVTS 2- *revisited* projekto ([www.trainingineurope.com](http://www.trainingineurope.com)) dokumentuose nurodoma, kad galimi šie organizacijose vyraujantys požiūriai į mokymąsi:

- reaktyvus, kuomet mokymai organizuojami atsitiktinai, pagal poreikius (pvz. diegiant naujas technologijas, pradant gaminti naują produktą, persikvalifikuojant) ir išorinę būtinybę,
- perspektyvinis/ proaktyvus, kai į mokymus žiūrima kaip į tikslingą investiciją, siekiant nustatyti ateities mokymosi poreikius ir jais vadovautis,
- struktūruotas sisteminis, maksimaliai išnaudojant žmonių išteklius, kuomet darbuotojų mokymas yra valdomas ir struktūruojamas pačios organizacijos ir

vadovaujamosi organizacijos poreikiais,

- liberalus, kai organizacija suteikia laisvę darbuotojams mokytis to, ko jie nori ir remia mokymąsi. Čia svarbus darbuotojų lojalumas ir besąlygiškas organizacijos pasitikėjimas darbuotojais, o darbuotojų organizacija,
- strateginį, kai mokymasis yra integruotas į visos organizacijos strategiją, yra neatsiejama jo dalis.

Vertinat šiuos požiūrius galima teigti, kad idealiu atveju, jei tinklinėje organizacijoje į mokymąsi bus žvelgiama ne strateginiu požiūriu, tokia organizacija negalės būti vadinama besimokančia. Struktūruotas sisteminis požiūris taip pat leistų išlaikyti ir tobulinti besimokančios organizacijos požymius. Tuo tarpu jei vyrauja reaktyvus, perspektyvinis/ proaktyvus ar liberalus požiūriai, galima drąsiai teigti, kad tokioje organizacijoje mokomasi, tačiau jos vadinti besimokančia negalima. Taigi, pirmasis veiksnys, įtakojantis tinklinės besimokančios organizacijos sėkmingą gyvavimą yra strateginis požiūris į mokymąsi.

Kitas svarbus faktorius yra organizacijos statusas. Nekyla abejonių teigiant, kad privati organizacija skiriasi nuo valstybinės ne tik teisine priklausomybe ir valstybės požiūriu į ją, bet ir darbo organizavimo formomis, rinkos įtakojimu, dydžiu, santykiu su konkurentais ir kt. Hipotetiškai galima teigti, kad privačioje tinklinėje organizacijoje, kuriai būdingi besimokančios organizacijos bruožai, suvokus, kad mokymasis įtakoja kokybę, daug labiau būtų siekiama juos išlaikyti, negu valstybinėje, nes pastarajai kyla mažiau neramumų dėl organizacijos gyvavimo ateities, todėl kad ji turi valstybės garantą. Dėmesys turi būti atkreipiamas ir į konkurencijos stiprumą, vietą rinkoje ir autonomiją. Organizacijai esant mono-

poline, neturint konkurentų rinkoje (ar turint jų nedaug), nėra tikėtina, kad besimokančios organizacijos bruožai būtų netgi stebimi. Straipsnio autorių nuomone, valstybinė monopolinė organizacija, neturinti autonomijos, gali būti tinklinė, kurioje mokomasi, tačiau ne tinklinė besimokanti.

Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis priklauso ir nuo organizacijų jungimosi į tinklą priežasties, ar jos jungėsi konkrečios, laike ribotos veiklos atlikimui, ar turėjo ilgalaikių tikslų. Pirmuoju atveju, tokios organizacijos besimokančia vadinti vėlgi negalima, antruoju, jos ateitis priklausys ne tik nuo strateginio požiūrio į mokymąsi, bet ir nuo darbuotojų iniciatyvos, savo tikslų realizavimo ir savęs identifikavimu su organizacija. Iniciatyva ir savirealizacija yra vieni iš besimokančios organizacijos išlaikymo svertų.

J. A. Jensen, O. E. Rasmusen (2004) pastebi, kad mokymasis dėl mokymosi gali tapti dar viena ideologija, dauguma organizacijų, jausdamos neapibrėžtumą ir nepasitikėjimą, aukoja visą savo energiją tam, kad tiesiog apgautų kitas organizacijas, sukuriant apie save norimą informacinį lauką. Tokiu atveju mokymasis gali būti ir bus naudingas tik pats sau ir taps neigiama praktika, žvelgiant iš socialinės perspektyvos.

### **Darbo biržos, kaip tinklinės besimokančios organizacijos, pristatymas**

Lietuvos darbo biržą, įsikūrusią prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, sudaro respublikinė ir 46 teritorinės darbo biržos, kurios yra išsidėsčiusios visoje Lietuvos teritorijoje. Birža atlieka šias pagrindines funkcijas: bedarbių ir darbdavių

aptarnavimą, darbo rinkos monitoringą (Šlekaitis, 2002).

Lietuvos darbo biržos nuostatų (2003) analizė leido išskirti pagrindines biržos veiklos sritis:

- darbo pasiūlos ir paklausos analizė,
- galimų darbo rinkos pakitimų prognozė,
- laisvų darbo vietų ir bedarbių registracija,
- laisvų darbo vietų paieška ir norinčiųjų įsidarbinti informavimas,
- tarpininkavimas įsidarbinant Lietuvoje ir užsienyje,
- bedarbių ir darbuotojų, išpėtų apie atleidimą iš darbo, profesinio mokymo organizavimas ir tarpininkavimas,
- disponavimas Užimtumo fondo gautomis lėšomis ir Užimtumo fondo remiamų darbų organizavimas,
- dalyvavimas rengiant gyventojų užimtumo programas,
- viešųjų darbų organizavimas,
- bedarbio pašalpų skyrimas.

Šios veiklos sritys yra bendros visoms darbo biržų tinklo organizacijoms, visų jų veiklos ir atsakomybės yra orientuotos šių veiklos sričių siekiui ir koordinuojamos tarpusavyje. Vadinasi, biržai būdingas organizacijos bruožas – bendro tikslo siekis ir veiklų koordinavimas.

Biržos tikslai gali būti įgyvendinami tik kartu su darbdaviais, todėl galima teigti, kad biržai būdingos komunikavimo ir bendradarbiavimo funkcijos.

Biržos darbuotojai konsultantai, atsižvelgdami į suinteresuotų asmenų išsilavinimą, socialinę brandą, padėti darbo rinkoje ir kitas aplinkybes, padeda susivokti, kokiai profesijai jie yra tinkamiausi. Konsultantai įvertina ne tik asmenines savybes, bet ir remiasi darbo rinkos, profesijų tyrimų rezultatais, profesinio mokymo galimybėmis. Konsultavimo svarbą lemia

ir profesinė dinamika (naujų specialybių atsiradimas ir senų išnykimas), kintančios ekonominės sąlygos, lemiančios didesnės konkurencijos darbo rinkoje atsiradimą, priverčiančios keisti profesiją ar persikvalifikuoti. Taigi birža tarsi įgauna tarpininko bei patarėjo vaidmenį. Remiantis tuo, kas pasakyta, galima teigti, kad konsultantų veikloje ryškios tinklinės organizacijos vizijos ir atviros diskusijos funkcijos.

Dalyvavimas projektinėje veikloje atspindi komunikacijos funkcijos įgyvendinimą bei užtikrina abipusius mainus ir bendravimą.

Analizuojant biržos struktūrą, pagal D. W. Cravens, N. F. Piercy, S. H. Shipp (1994) išskirtus tinklinių organizacijų tipus („netikras“, lankstus, vertybinis, virtualus tinklai), galima teigti, kad darbo birža yra lankstaus tipo tinklinė organizacija, kurią, siekiant veiklos suderinamumo, koordinuoja viena organizacija (šiuo atveju Respublikinė darbo birža). Remiantis C. C. Snow, R. J. Miles, H. J. Coleman (1992) tipologija (vidinis, stabilus, dinaminis/ laikinas tinklai), birža gali būti priskiriama stabilios tinklinės organizacijos tipui. O pagal G. Nassimbeni (1998) tipologiją (lankstus/ aprūpinimo, susitarimų, rizikos, regioninių industrinių sistemų tinklai), kadangi birža valdoma vienos organizacijos, siekiama maksimaliai išnaudoti turimus resursus, darbo biržos veikla gali būti priskiriama lanksčiam/ aprūpinimo tipo tinklinei organizacijai ir industrinių regioninių sistemų tipo tinklinei organizacijai, kadangi biržų tinklo išdėstymas remiasi ir strateginiu naudingumu.

Tinklo organizavimo, vienos iš tinklinės organizacijos funkcijų, įgyvendinimas atspindi analizuojant biržos nuostatus, kuriuose išskiriama, kad visose darbo biržose koordinavimas, kontrolė bei metodiškas vadovavimas vykdomas centralizuotai.



Pasak D. Oldroyd, D. Elsner, C. Poster (1996), tinklinei organizacijai būdinga nehierarchinė struktūra. Biržų tinko atveju, šis tinklinės organizacijos bruožas nėra stebimas, tačiau pagal C. C. Snow, R. J. Miles, H. J. Coleman (1992), tokią struktūrą, kuomet valdymas vyksta iš vienos šerdinės organizacijos, galima vadinti stabiliu tinklu. S. Staniulienė (2003) išskiria atskirų organizacijų autonomiškumą, kaip vieną iš tinklinės organizacijos bruožų. Autonomiškumas biržos atveju yra tik dalinis, tačiau stabilaus tinklo organizacijoje visiškas autonomiškumas ir nėra galimas dėl organizacijos valdymo specifiškumo.

Birža yra atvira organizacija, siekianti padėti gyventojams, ieškantiems darbo ar besidomintiems situacija darbo rinkoje, prie biržų veikia Savarankiškos informacijos paieškos (SIP), Profesinio informavimo, Jaunimo darbo, Informacijos ir konsultacijų centrai, kuriuose galima rasti visą būtiną informaciją apie laisvas darbo vietas, įsidarbinimo galimybes, kitą reikiamą informaciją, leidžiančią sutrumpinti darbo paieškos laiką.

Darbo biržai suteikta socialinė atsakomybė tirti darbo rinką ir numatyti jos kaitos prognozę. Ieškantis darbo žmogus, atėjęs konsultuotis, tikisi supratimo, palaikymo, vilties suteikimo, paskatinimo. Šiame kontekste galima išvystyti biržai keliamą psichologinę atsakomybę.

Apibendrinant tai, kas jau pasakyta, reikia pažymėti, kad darbo biržai, įgyvendinančiai valstybines gyventojų užimtumo garantijas, priskiriama ir socialinė, ekonominė bei psichologinė atsakomybė. Siekdamas pateisinti šią atsakomybę biržos personalas turi nuolat kelti savo kvalifikaciją ir tapti tikrai nepriklausomais, iniciatyviais, atsakingais, plačios kompetencijos ir nuolat besitobulinančiais ekspertais.

## Tinklinės besimokančios organizacijos tyrimas

2005 metais apklausiant Lietuvos darbo biržų konsultantus buvo siekta ištirti Darbo biržos, kaip besimokančios organizacijos svarbiausių bruožų raišką (plačiau: Bukantaitė, 2005). Buvo išdalintos 468 anketos. Atlikus tyrimą, išskirti biržai būdingi besimokančios organizacijos bruožai: teigiamas mokymosi klimatas ir administracijos požiūris į mokymąsi, savo veiklos tyrimai (refleksijos), informacijos sklaida, kokybiško bendradarbiavimo siekis, darbuotojų pasitikėjimas ir pagarba, galimybė realizuoti savo sumanymus ir idėjas. Net 61,6 % biržos darbuotojų savo organizaciją vertino kaip besimokančią.

Darbuotojai jautėsi nešantys indėlį į biržos veiklą, kreipimosi patarimo nevertino kaip neišmanymo ar kompetencijos stokos, nesijautė ignoruojami vadovų ir nemanė, kad vadovams išsakyta kritika „sugrįžta bumerangu“.

Buvo pastebėta, kad konsultantai nebuvo linkę drąsiai išsakyti savo nuomonę, tik 20 proc. nurodė, kad turimos kvalifikacijos jiems pakanka, Chi- kvadrato testas parodė, kad požiūris į turimą kvalifikaciją priklauso nuo amžiaus (df-28, p- 0,011). Darbas grupėse biržoje buvo visai nepopuliarus, darbuotojai nebuvo skatinami rizikuoti ar eksperimentuoti, nebuvo darbuotojų motyvavimo sistemos, mokymai vyko chaotiškai, darbuotojus mokyti skatino baimė neprarasti darbo vietos, trūko aiškios kvalifikacijos kėlimo sistemos.

Kad jų vadovas yra tikras kaitos skatintojas ir naujovių diegėjas, nurodė mažiau nei pusė respondentų, taip pat nedaugelis kalbėjosi su vadovu dėl darbo tobulinimo (30%), ypač respondentai neturėjo aiškios nuomonės, ar vadovas priima svar-

bius sprendimus prieš tai pasitardamas su darbuotojais. Pastebėta, kad tada, kai nuo profesinio bendravimo pereinama prie asmeninio, pasigendama atvirumo, todėl tarpusavio bendravimas komplikuojasi.

Darbuotojai beveik nedalyvaudavo organizacijos vizijos, strategijos formavime, kad šias veiklas vykdė, nurodė tik trečdalis apklaustųjų. Strategijos, vizijos ir tikslų formulavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi procesas nebuvo išnaudojamas. Tik 27 % respondentų nurodė, kad supranta, kaip pasiekti organizacijos viziją, o 57 % pripažino, kad nesupranta. Tai gana didelis skaičius, kuris dar kartą patvirtino, kad darbuotojai nėra aktyvūs biržos politikos formavime.

Respondentai gana neigiamai vertino naujų idėjų sklaidą organizacijoje. Besimokančioje organizacijoje idėjų sklaida yra svarbus komponentas, tačiau tik ketvirtadalis darbuotojų teigė dažnai atnešantys naujas idėjas, taip pat tik ketvirtadalis nurodė, kad yra atlyginama už naujų idėjų diegimą.

Keista tai, jog pripažinę, kad pasitiki ir gerbia savo kolegas, net 64,2 % respondentų nepritarė teiginiui, jog „žmonės organizacijoje įvertina kitų indėlį“.

Labiausiai trūkstamomis konsultantai nurodė užsienio kalbos žinojimo (46,4%), ES šalių patirties perteikimo (24,4%), naudojimosi informacinėmis komunikacinėmis technologijomis (46%), veiklos būdų tobulinimo (28%), tikslų formulavimo (28%), kūrybiško problemų sprendimo (27,2%), šiek tiek trūkstamomis – tikslų derinimo (47,6%), žinių transformavimo į realų praktinį veiksmą (51,2%), asmeninių gebėjimų ir kompetencijų plėtojimo (49,6%), veiklos būdų keitimosi (49,6%), vizijos kūrimo (43,2%) žinių sritis.

**Tyrimo logika ir dalyviai.** Iškeliant

hipotezę, kad ES struktūrinių fondų projektų įgyvendinimas turėtų įtakoti darbo biržos, kaip tinklinės besimokančios organizacijos, kokybę, ir siekiant išskirti problemas, buvo apklausti 17 darbo biržos konsultantų (4 vyrai ir 13 moterys), atstovaujančių įvairių regionų darbo biržas. Interviu buvo vykdomas 2007 metų kovo – balandžio mėnesiais. Interviu buvo naudojamas siekiant iš kiekvieno dalyvio gauti daugiau ir geresnės kokybės informacijos, atspindinčios nagrinėjamą problemą. Interviu buvo vykdomas struktūruotai, kiekvienam dalyviui pateikiant tuos pačius klausimus. Buvo kreipiamas dėmesys į respondentų nuotaiką, siekiama sudaryti kuo palankesnę emocinę situaciją. Visi tyrime dalyvavę respondentai turi aukštąjį išsilavinimą. Iš respondentų tyrimas reikalavo pakankamo dėmesio, laiko ir pasitikėjimo, nes buvo kalbama apie problemas, kurias jie pastebi savo darbovietėje.

Pagrindinis respondentų atrankos kriterijus – dalyvavimas darbo biržos vykdomų projektų mokymuose arba tokių mokymų organizavimas. Kai kurie respondentai buvo pildę 2005 metais organizuoto tyrimo anketas.

**Pagrindinės problemos.** Vertinant požiūrį į mokymąsi biržoje, nei vienas respondentas nenurodė, kad vyrauja strateginis požiūris, visi teigė, kad būdingas reaktyvus požiūris. Respondentų teigimu, liberalus požiūris išvis nėra įmanomas, nes darbuotojai nėra lojalūs organizacijai ir savęs su ja neidentifikuoja. Respondentai buvo paprašyti išskirti problemas, su kuriomis susiduria organizuojant mokymus ar dalyvaujant juose (žr. 2 lentelę)

Darbo biržos organizacijų tinkle vykdoma daug mokymų, tačiau dažnai jie nėra sistemingi, nėra išankstinio grafiko, kad būtų galima suplanuoti laiką, apie tai,

2 lentelė

## Problemos, su kuriomis susiduriama organizuojant mokymus ir juose dalyvaujant

Problema	Aprašymas
Laiko stoka	Dažnai būna užduodamos namų užduotys, kurių kokybiškas atlikimas reikalauja skirti tam laiko. Atskiros biržos nereaguoja į respublikinės biržos siūlymą sumažinti darbo krūvį projektuose dalyvaujantiems ar besimokantiems žmonėms.
Nepakankamas finansavimas	Ne visada yra padengiamos visos mokymuose patirtos išlaidos, o atlyginimas nėra toks didelis, kad jo patektų mokymų, į kuriuos vykstama ne savo iniciatyva, apmokėjimui.
Vadovų nepalaikymas	Gali iš vadovų išgirsti „nu ir kas, kad tu čia mokaisi, karjeros laiptais tu nepakilsi ir atlyginimas tavo nedidės“.
Kolegų pavydas	Grįžus po ilgesnių mokymų, visada atsiranda „skubių darbų“, kuriuos iš principo galėjo atlikti kolegos.
Praktiškai nepritaikomos žinios	Su darbuotojais nėra tariamasi, kokių gebėjimų jiems trūksta, tiesiog į mokymus yra siunčiama vos ne „pagal grafiką“. Gaunama teorija ne visada yra pritaikoma konkrečioje darbo praktikoje
Mokymai organizuojami ne darbo vietoje	Organizuojant mokymus kitame mieste, kartais nėra galimybės laiku į juos atvykti. Mokymus vykdant ne vieną dieną, stebimas „laiko tempimas“, daug patogiau būtų dirbti ilgiau, tačiau vieną ar dvi dienas, o ne turėti ilgus vakarus ir dirbti, pavyzdžiui, tris dienas. Tačiau šiuo atveju turima galimybė bendrauti su kolegomis iš kitų biržų, aptarti problemas ar tiesiog pasikalbėti.
Buitinės problemos	Yra neramu palikti tuščius namus ar neprižiūrimus paauglius vaikus, patiriamas stresas namie, kai prieš išvykstant ilgesniems mokymams tenka suruošti drabužius vaikams ar maisto visam nebuvimo namie laikotarpiui, būna sudėtinga pasiekti mokymų vietą iš atokesnių Lietuvos miestų. Nepakanka priemonių (popieriaus, tušinukų, vandens) komfortabilaus mokymo proceso organizavimui.

kad bus vykdomi kokie nors mokymai pranešama prieš kelias dienas ar iš vakaro. Darbuotojas, norėdamas dalyvauti mokymuose, turi atidirbti darbe nebūtas dienas, kadangi išvykus darbuotojui kitas jo nevaudoja.

Pozityvu yra tai, kad biržoje bandoma mokymus sisteminti, vieningai jiems vadovauti, tačiau kartais nėra domimasi toliau į regionus nutolusių biržų situacija ir nuleistos direktyvos negali būti įgyvendintos.

Darbuotojų savęs identifikavimas su organizacija yra vienas iš veiksmų, vedančių organizaciją besimokančios link. Respondentų buvo paklausta, ar jie mato save organizacijoje po 5 ar 10 metų? Deja, nors ir pripažinę, kad dirba mėgstamą darbą ir išskyrę tokias priežastis, kaip: per mažą atlyginimą, kuris neužtikrins saugios senatvės, savigarbos mažėjimą, organizacijos nenorą keistis ir galvojimą, kad priva-

čios darbo biržos nėra konkurentabilios, mažėjantį bedarbių skaičių, popierizmą ir biurokratizmą, karjeros galimybių nebuvimą, vadovo baimę, autokratinę valdymą (o tai prieštarauja tinklinės besimokančios organizacijos idėjai) net 13 tyrimo dalyvių nemato savęs šioje organizacijoje po 5 ar 10 metų. Likusieji keturi buvo optimistiškiau nusiteikę: nurodė mėgstantys savo darbą, kuriame nuolat bendraujama su žmonėmis, tikisi būti įvertinti tiek moraliai, tiek materialiai, stebi teigiamus pokyčius organizacijoje, džiaugiasi mokymų, ypač „išvažiuojamųjų“, buvimu ir savęs realizavimu darbe.

Apibendrinant išgirstas nuomones, galima pastebėti, kad savirealizacija priklauso ne tik nuo asmeninės darbuotojo pozicijos, bet ir bendro klimato organizacijoje. Kai kurie respondentai pastebėjo, jog jiems pradėjus aktyviau dalyvauti pro-

jektuose, jų santykiai su kolegomis pasikeitė, kiti to pasikeitimo neakcentavo.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad pirmiausia dalyvavimai mokymuose ar jų organizavimas keičia juos pačius: plėtėja akiratis ir interesai, didėja pažinčių ratas, įneša sumaištis, nes priverčiama pagalvoti apie dalykus, kurie lyg ir neatrodydavo svarbūs, neleidžia apsiriboti savimi ir savo problemomis, suteikia pasitikėjimo savimi ir tikrumo, kad einama teisingu keliu. Keičiantis žmonėms, keičiasi ir organizacija, kartais gali jausti „sklandančią mokymosi dvasią“, o kartais pastebi, kad kolegos džiaugiasi, jog ne jiems reikia mokytis.

Tačiau kai kuriose biržose vyrauja netgi neigiamas mokymosi klimatas, kuomet vadovai ne tik kad nesudaro sąlygų perteikti kolegoms gautas mokymuose žinias, bet net ir slopina bet kokias iniciatyvas.

2005 metais, atlikus anketinę apklausą, informacijos sklaida, kaip besimokančios organizacijos bruožas, buvo ryškiai stebimas. Atlikus interviu, tuo galima abejoti. Tik du respondentai įžvelgė vadovų keitimąsi ir siekį tobulinti darbo metodus, bent jau reaguojant į pokyčius darbo rinkoje, padidėjus bedarbių skaičiui, jaučiamas didesnis spaudimas, jam sumažėjus, atsiranda daugiau laisvės. Likusieji respondentai nurodė, kad mažiausiai jų organizacijoje keičiasi vadovai ir kuo toliau, tuo labiau stebimas ryškus atotrūkis tarp nuolatos tobulinamos konsultantų ir netobulinamos vadovų kvalifikacijos. Siekiant išlaikyti savo svarbumą, poziciją ar padėtį, stebimas informacijos slėpimas, siekis įvesti naujas taisykles, demonstratyvus darbuotojų nepalaikymas, naujos informacijos ignoravimas, emociškai nesaugios aplinkos kūrimas. Tačiau kai kurie darbuotojai net ir tokioje, naujų žinių ar metodų plėtrai nepalankioje situacijoje, kokybiškai auga, po mokymų jausdamiesi

tvirtesni, gautas žinias pritaiko savo tiesioginiame darbe su klientais. Susidaro toks įspūdis, kad konsultantai yra gerokai kompetentingesni, lankstesni ir imlesni už vadovus, siekiančius bet kokia kaina išlaikyti valdžią ar autoritetą ir neįvertinančius darbo rinkos pokyčių, nes kvalifikuoti, nuolat besitobulinantys darbuotojai turi būti vertinami, priešingu atveju, jie pradės ieškoti darbo kitur.

Vertinant mokymosi klimatą ir lyginant abiejuose tyrimuose gautus rezultatus, deja nestebimas jo tobulinimas.

Teigti, kad darbo birža nesikeičia, negalima, nes kokybiškas atskiro nario augimas vis tik įtakoja organizacijos kaitą.

Atlikus tyrimą norisi teigti, kad nors darbo biržoje ir stebimi kai kurie besimokančios organizacijos bruožai, ji nėra tinklinė besimokanti organizacija, ją reiktų vadinti tinkline organizacija, kurioje vykdomi mokymai. Šiam teiginiui patvirtinti reikalingas gilesnis tyrimas.

## Išvados

1. Tinklinė besimokanti organizacija – tai organizacija, kuriai būdinga tinklinė struktūra su specifiniais santykiais tarp atskirų tinklo narių ir besimokančios organizacijos bruožai: sisteminis mokymasis, mokymąsi palaikanti kultūra, žinių srautų judėjimas, atskiro nario kokybiškas gilinimasis į savo veiklos sritį, nuolatinis išorinės organizacijos aplinkos tyrimas ir tos aplinkos įtakojimas.

2. Tinklinės besimokančios organizacijos privalumai:

- Lengvesnis prisitaikymas prie išorinės aplinkos, lengvesnė vidinė adaptacija;
- Platesnių galimybių išnaudojimas;
- Mažesni komunikacijos atstumai;
- Mažesni mokymosi kaštai;

- Didesnė rizikos galimybė.
3. Išskiriami šie tinklinės besimokančios organizacijos trūkumai:
- Sudėtingesnė organizacijos struktūra ir kontrolės sistema;
  - Tikimybė neįvertinti pagrindinių resursų svarbos;
  - Skirtingos tinklo narės organizacijos ar pavieniai darbuotojai gali skirtingai suprasti gaunamą informaciją, kuri priklauso nuo turimų žinių, požiūrio, patirties;
  - Sunku rasti santykį tarp organizacijos ir individo mokymosi;
  - Sudėtinga apdoroti gaunamą informaciją, sisteminiiais lygiais.
4. Sėkmingą tinklinės besimokančios organizacijos gyvavimą įtakotų: strateginis požiūris į mokymąsi, nepriklausomas statusas, darbuotojų iniciatyva, savirealizacija ir identifikavimasis su organizacija.
5. Gali būti išskiriamos šios tinklinės besimokančios organizacijos problemos:

didelis atotrūkis tarp valdančiojo ir vykdančiojo personalo, neatitinkantys poreikių mokymai, nesistemiškai organizuojami mokymai, kvalifikacijos ir atlyginimo kėlimo sistemos nebuvimas, darbuotojo identifikavimosi su organizacija stoka

6. Siekiant pagerinti organizuojamus mokymus Darbo biržoje reiktų:

- susisteminti mokymus, įkuriant centinį koordinuojantį mechanizmą;
- sukurti darbuotojų, jiems dalyvaujant mokymuose, pavadavimo sistemą ir surasti papildomų lėšų darbuotojams, konsultuojantiems savo kolegų aptarnaujamus žmones, apmokėjimui;
- siekiant pagerinti organizacijų mikroklimatą, organizuoti vadovų mokymus, suteikiant jiems bendrųjų, vadybinių ir mokymosi kompetencijų, visame biržų tinkle;
- sutvarkyti atlyginimo sistemą, kylant darbuotojų kvalifikacijai būtina kelti ir jų atlyginimą.

## Literatūra

1. Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. – Oxford: Blackwell.
2. Alstynė, M. V. (1997). The state of network organization: a survey in three frameworks // *Journal of Organizational Computing*, Nr 7 (3).
3. Attewell, P. (1984). *Computing and Organizations: What We Know and What We Don't Know* // *Communications of the ACM*, 27, 12, December.
4. Beklasi, A. (2000). *White*. London & New York: Routledge.
5. Bertalanffy, L. (1991). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. Prieiga per internetą: <[http://www.amazon.com/gp/reader/0807604534/ref=sib\\_dp\\_pt/103-5944809-7003844](http://www.amazon.com/gp/reader/0807604534/ref=sib_dp_pt/103-5944809-7003844)>. [žiūrėta 2005 01 14].
6. Black, J.A., Edwards, S. (2000). Emergence of virtual or network organizations: fad or feature // *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, Nr. 6.
7. Blake, A., Monton, T. (1970). Improving heuristic mini-max search by supervised learning // *Learning Intelligence*, 134(1–2).
8. Bukantaitė, D. (2005) *Besimokančios tinklinės organizacijos modeliavimas / Daktaro disertacija*. – Kaunas: VDU
9. Chisholm, R.F., Elden, M. (1993). Features of emerging action research // *Human Relations*, 46 (2).
10. Choo, Ch. W. (1998). Managing information sources. In: Ch.W.Choo. *Information management for the intelligent organization*.
11. Klarke, A. (2001). *Learning organizations: what they are and how to become one*. – Great Britain: National institute of adult continuing education.
12. Clarke, I., Hallsworth, A. (1994). Interorganizational Networks and Location Investment Decisions: A Canadian Example // *International journal of Retail & Distribution Management* Vol.

- 22, Nr. 6 p. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>. [žiūrėta 2003 12 02].
13. Cravens, D.W., Piercy, N.F., Shipp, S.H. (1994). New organization forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm / Proceedings of the Second Research Conference on Relationship Marketing. – Atlanta, GA.
  14. Denhard, R. B. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė.
  15. Elkjaer, B. (2001). The Learning organization: as Undelivered Profile // Management Learning. The journal for management and organizational learning. – Sage publications London, Thousand Oaks, CA and New Delhi. Volume 32(4).
  16. Galbraith, P. (2004). Organizational leadership and chaos theory: lets be careful // Journal of Educational Administration, Nr. 42, 1.
  17. Ghosh, A. (2004). Learning in strategic alliances. A Vygotskian perspective // The learning organization. Vol.11, Nr. 4/5. – MCB university press.
  18. Goh, S.C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies // The Learning organization. – MCB University Press, Vol. 10, Nr. 4.
  19. Harris, L. (2002). The learning organization-myth or reality? Examples from the UK retail banking industry // The Learning organization, Volume 8, Nr. 2. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>.
  20. Henderson, J., Mcadam, R. (2000). Managing quality in project – based emerging network organizations // International Journal of Quality & Reliability Management. – MCB University Press, Volume 17, Number 4/5.
  21. Ilinitch, A.Y. (1996). New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hyper- Competitive Environment // Organization Science, Nr. 7.
  22. Jensen, J. A., Rasmussen, O.E. (2004). An enquiry into the foundation of organizational learning and the learning organization // The Learning organization, 11, Nr. 6.
  23. Katsanis, C.J. (1997). An Empirical Examination of the Relationships between Strategy, Structure and Performance in Building Industry Organizations / Doctoral Dissertation, University of Montreal, Montreal, Kanada.
  24. Klir, G. J. (1991). The emergence of two-dimensional science in the information society // Systems Research, 2(1).
  25. Kreiner, K., Schultz, M. (1993). Informal Collaboration in Rand. The formation of Networks Across Organizations // Organization studies, Nr. 14(2).
  26. Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: a Study of the Governance of Exchange Relationships // Administrative Science Quarterly, Nr. 37.
  27. Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai. Prieiga per internetą: <[http://www.ldb.lt/ldb\\_site/index.aspx/lt/struktura\\_ir\\_kontaktai/nuostatai/?menu\\_id=252](http://www.ldb.lt/ldb_site/index.aspx/lt/struktura_ir_kontaktai/nuostatai/?menu_id=252)>. [žiūrėta 2005 01 12].
  28. Limerick, D., Cunnington, B. (1993). Managing the New Organisation: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances. – Chatswood, Australia: Business and Professional Publishing.
  29. Longworth, N (2000). Making Lifelong learning work: Learning Reties for a Learning Century. – London: Kogan Page.
  30. Morgan, G. (1998). Images of Organizations. – London: Sage.
  31. Nassimbeni, G. (1998). Network structures and co-ordination mechanisms // International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18, Nr.6.
  32. Nevis, E.C. (1995). How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability. – San Francisco, CA: Jossey- Bass.
  33. Oberg, C. A. (2002). The new network organization. Prieiga per internetą: <[www.oberg.dk/topics/brochurer/65t-samlet.pdf](http://www.oberg.dk/topics/brochurer/65t-samlet.pdf)>. [žiūrėta 2003 11 02].
  34. Oldroyd, D., Elsner, D., Poster, C. (1996). Educational management today: a concise dictionary and guide. – London: Paul Chapman Publishing.
  35. Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization // The Learning Organization. – MCB University Press, Vol. 8 Nr. 3.
  36. Piercy, N.F., Craven, D.W. (1995). The network paradigm and the marketing organization. Developing a new management agenda // European Journal of Marketing, Vol.29, Nr. 3.
  37. Powel, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization // Research in organizational behavior. – Edited by B. M. Straw, L. L. Cummings. – Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 12.
  38. Poell R.F., Chivers G.E., Van der Krogt F.J., Wildemeersch D.A. (2000) Learning- network theory. Organizing the dynamic relationships between learning and work // *Management learning*: Sage publications Volume 31 (1) p. 25- 49.
  39. Preskill, H., Torres, R.T. (1999). The role of eva-

- luative enquiry in creating learning organizations. In Easterby-Smith, M. Burgoyne, Araujo L (Eds). *Organizational learning and the Learning organization: Developments in Theory and Practice*. – London: Sage Publications.
40. Pundzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės // *Profesinis rengimas tyrimai ir realijos*, Nr. 4 p.
41. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. – New York: Doubleday.
42. Snow, C.C., Miles, R.E., Coleman, H.J. (1992). *Managing 21-century network organizations // Organizational Dynamics*, Winter. – New York: American Management Association.
43. Sorengen, J. (2002). *Baseline 2002 background report: The status of Integrated Management as an International Practice*.
44. Šlekaitis, V. (2002). *Darbo rinkos monitoringas // Profesinis rengimas tyrimai ir realijos*, Nr.5.
45. Staniulienė, S. (2003). *Development of network structures under globalization conditions // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, Nr. 40.
46. Staniulienė, S. (2006). *Tinklinių struktūrų projektavimo principai ir metodai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, Nr. 28.
47. Toffler, A. (2001). *Valdžių kaita*. – Vilnius: Tyto alba.
48. Tsang, E. W. K. (1997). *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research // Human Relations*, Volume 50, Nr.8.
49. CVTS 2- *revisited projekto interneto svetainė Training in Europe Lifelong learning in Enterprises*. Prieiga per internetą: ([www.trainingineurope.com](http://www.trainingineurope.com)) [žiūrėta 2007 05 21].
50. Ulrich, D. (1998). *Human Resource Champions*. – Boston MA: Harvard Business School Press.
51. Woodward, J. (1950). *Industrial Organizations: Theory and Practice*. – London: Oxford university press.

Straipsnis įteiktas: 2007 05 03

Parengtas publikuoti: 2007 09 01

Daiva BUKANTAITĖ, Danutė REMEIKIENĖ

## FUTURE AND PROBLEMS OF NETWORK LEARNING ORGANIZATION

### Summary

The appearance of learning and network organizations is associated with the end of the 20th century which brought rapid dynamics of knowledge and changes, growth of community needs, competition between organizations and fast revival of economics and its growth.

According to a significant number of scientists (Argyris, 1999; Choo, 1998; Goh, 2003; Harris, 2002; Jensen, Rasmusen, 2004; Nevis, 1995; Longworth, 2000; Ortenblad, 2001; Preskill ir Torres, 1999; Senge, 1990; Toffler, 2001; Tsang, 1997 etc.), learning has become an essential factor for a successful career of an individual, and a guarantee for survival of an organization, its successful development and adjustment to the changing environment.

Other authors (Alstyn, 1997; Bellasi, 2000; Black, Edwards, 2000; Chisholm ir Elden, 1993; Denhard, 2001; Henderson ir McAdam, 2000; Ilinitch, 1996; Kreiner ir Schultz, 1993; Larson, 1992; Limmerick ir Cunnington, 1993; Morgan, 1989; Piercy and Cravens, 1995; Powell, 1990) notice that

a new form of an organization – network organizations with their peculiar structure and management – has become more and more popular due to their flexibility and faster reaction to changes, which influence their competitive ability.

If learning provides a guarantee of survival for modern organizations, a network structure of an organization influences the implementation of a conception of a learning organization. However, P. Attewell (1984), C. J. Katsanis (1997), J. Sorengen (2002) notice some negative aspects of organizations joining into networks. When small organizations join networks, they lose their authenticity. The management processes become more and more complicated, and it is more difficult to understand the decisions of the organization. Therefore, it is important to define possible problems of network learning organizations and estimate their future.

Research Subject: network learning organizations.

Research Goal: to define the concept of a ne-

network learning organization, its advantages and disadvantages, distinguish the problems that a network learning organization faces and estimate its future prospects.

Used research methods: analysis of scientific literature and structural interview. The interviews were performed through questioning 17 consultants of the Labour Exchange.

The research was made using systemic logics and procedural activity attitude and basing on the theories of systems (Bertalanffy 1991, Klir 1991) and coincidences (Blake ir Monton 1970, Woodward 1950).

A network learning organization is an organization which has a network structure, peculiar relationships between separate members of a network and features of a learning organization: systemic learning, learning supporting culture, movement of knowledge flows, separate member's qualitative improvement of his/her sphere of activities, continual analysis of external environment of the organization and making influence on this environment.

Advantages of a network learning organization:

- Easier adjustment to the external environment. Easier internal adaptation;
- Using wider opportunities;
- Smaller communication distances;
- Smaller learning costs;
- Bigger opportunity for risk.

Disadvantages of a network learning organization:

- More complicated structure of an organization and control system
- Possibility that the importance of main resources will not be evaluated;
- Different network member organizations

and separate employees might develop a different understanding of the received information which depends on their possessed knowledge, attitude and experience;

- It is difficult to find a proportion between learning of an organization and that of an individual:

- It is complicated to process the received information at systematic levels.

A successful existence of a network learning organization would be influenced by: its strategic attitude towards learning, independent state, initiative of employees, self-realization and identification with the organization.

The following problems of a network learning organization can be distinguished: a big gap between the managing and executive staff, trainings that do not correspond to the employee needs, non-systemic trainings, lack in qualification improvement and salary raise system, lack in employee identification with the organization.

In order to improve the organized trainings, the Labour Exchange should:

- Organize systemic trainings through establishment of a central coordination mechanism;
- Create a system enabling to substitute employees when they are participating in trainings, and find additional financial resources for paying the employees who consult the customers who are served by their colleagues;
- In order to improve the micro-climate of the organization, to organize trainings for the managers with the view to providing them with general, management and learning skills throughout the whole Labour Exchange network;
- Re-arrange the payment system: improvement of employee qualification requires a raise in salary.

**Дайва БУКАНТАЙТЕ, Дануте РЕМЕЙКЕНЕ**

## **СЕТЕВЫЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ И БУДУЩЕЕ**

### **Резюме**

В статье, выделяя достоинства и недостатки, представлены сетевые обучающиеся организации, рассматриваются их проблемы и будущее. Описывая биржу труда, как сетевую обучающуюся организацию, при помощи структурного

интервью выделяются проблемы, отмеченные консультантами биржи труда.

**Ключевые слова:** сетевая обучающаяся организация, биржа труда.