



**Kauno technologijos universitetas**  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos**  
Baigiamasis magistro projektas

---

**Virginija Grigelytė**

Projekto autorė

**Doc. Jurga Duobienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojo nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

---

**Virginija Grigelytė**

Projekto autorė

**Doc. Jurga Duobienė**

Vadovė

**Prof. Vilmantė Kumpikaitė –  
Valiūnienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**  
Ekonomikos ir verslo fakultetas  
Virginija Grigelytė

**Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos**  
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Virginijos Grigelytės, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Virginija Grigelytė. Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jurga Duobienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojai, nesėkmių tolerancija, organizacinė kultūra.

Kaunas, 2021. 66 p.

## Santrauka

Pripažįstama nesėkmės vertė kaip teigiama galimybė, galinti paveikti ateities rezultatus. Nesėkmės ir rizikos neišvengiamumas skatina skirti pakankamai dėmesio šių situacijų analizei. Konstruktyviai išnaudojant įgytas žinias, patobulinus neveiksmingus procesus ir neignoruoju vakarykščių nesėkmių, o priimant jas kaip pamokas, galima pasiekti veiklų efektyvumo. Akivaizdu tai, kad pagrindinis veiksnys lemiantis nesėkmių toleravimo kultūrą įmonėje yra nesėkmių palaikymas, nes nesėkmės baimė riboja gebėjimą eksperimentuoti, kelti originalias idėjas, priimti pokyčius bei norą keisti nusistovėjusias, neveiksmingas tvarkas, o pasirenkant netipiškus sprendimus įtvirtinti įmonės gerovę.

Dažniausiai įmonės veikloje pasitaikančias nesėkmes, tokias kaip nepaklusnumas, klaida, aplaidumas, neveiksnumas, reikėtų traktuoti kaip sunkumus ar momentines krizes, o tinkamai jas išnaudojus, kurti ateities galimybes. Organizacinė nesėkmių valdymo kultūra, darbuotojų suvokimas apie laisvą pasirinkimą, intuicija, polinkis sieti prieštarigus veiksmus, pažinimo lanstumas, visi šie veiksniai neišvengiamai gali sukurti pridėtinę vertę. Išskiriant tai, kad lemiamą vaidmenį šioje situacijoje įgyja palanki, tolerantiška aplinka, nes baismės ar nepalankių pasekmių baimė, motyvaciją mokintis ir kartu kurti mažina arba visai ją pašalina, paskatindama pasilikti esamame taške. Galima pažymėti, kad tokiu atveju, bet koks įvykis turintis nepageidaujamos baigties požymių sukelia neigiamas emocijas. Išskiriant tai, kad nesėkmės ir jų toleravimo kultūra gali būti lemiami veiksniai galintys užtikrinti įmonės veiklos efektyvumą, dėl to šiems procesams reikia skirti pakankamai dėmesio, nes jokia veikla neapsaugota nuo galimų nesėkmių įgyvendinant bendruosius organizacijos tikslus. Akivaizdu, kad šių procesų pažinimas ir valdymas gali apsaugoti organizacijas nuo nepageidaujamų pasekmių. Todėl šiame darbe buvo analizuojama mokslinė problema – kokios yra sąsajos tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

Projekto objektas – sąsajos tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

Pagrindinis darbo tikslas – atskleisti darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajas ir parengti rekomendacijas darbuotojų nesėkmių toleravimui.

Projekto tikslui pasiekti buvo atlikta:

1. teorinė nesėkmių ir jų toleravimo analizė, suklasifikuotos nesėkmės pagal galimybes jas toleruoti;
2. išanalizuotos darbuotojų nesėkmės, identifikuota jų svarba inovacijoms bei ryšys su nesėkmių toleravimo kultūra;

3. parengtas teorinis darbuotojų nesėkmių ir nesėkmių toleravimo kultūros sąsajų modelis ir patikrintas empiriškai;
4. išanalizuoti empirinio darbuotojų nesėkmių ir nesėkmių toleravimo tyrimo rezultatai ir parengtos rekomendacijos darbuotojų nesėkmių toleravimui, siekiant skatinti jų toleravimo kultūrą.

Projekto rezultatai parodė, kad nesėkmės darbuotojų veikloje yra dažnai pasitakantis reiškinys. Neretai lydimas neigiamų emocijų, tokių kaip baimė, nusivylimas ir noras jas nusišalinti. Tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad nesėkmės gali turėti teigiamų pasekmių tobulinant neveiksmingus, neefektyvius procesus, priimant jas kaip galimybes, o ne kaip neigiamas pasekmes ar kritines klaidas.

Virginija Grigelytė. Linkages Between Employee Failure and Failure Tolerance Culture. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Jurga Duobienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords, *employees, failure tolerance, organizational culture*

Kaunas, 2021. 66 p.

### **Summary**

The value of a failure is admitted as a positive possibility being able to affect the future results. The inevitability of a failure and risk encourages paying enough attention to the analysis of these situations. When using the gained knowledge constructively, improving ineffective processes and not ignoring the yesterday's failures, but accepting them as lessons, one can achieve the efficiency of activities. It is obvious that the main factor determining creativity is the support of failures as the fear of a failure restricts the ability of experimenting, raising original ideas, accepting changes and the desire of changing the settled, inefficient orders, but atypical decisions have to be selected for consolidating the welfare of the company.

The failures, which are most frequent in the activity of the company, such as disobedience, mistake, negligence, disability, should be treated as difficulties or instantaneous crises, and future possibilities should be created by using them in a suitable manner. Organizational failure-management culture, employees' perception of free choice, intuition, tendency to associate conflicting actions, cognitive flexibility - all of these factors can inevitably create added value. The fact that a favourable, tolerant environment plays a decisive role in this situation, as the fear of punishment or adverse consequences reduces or eliminates the motivation to learn and create together, encouraging one to stay at the current point, is highlighted. It can be noted that in this case any event with signs of an undesirable outcome causes negative emotions. Considering the fact that failures and the culture of tolerance can be decisive factors that can ensure the efficiency of the company's operations, these processes need to be given sufficient attention, as such activities are not protected from possible failures in achieving the overall goals of the organization. It is obvious that knowing and managing these processes can protect organizations from adverse consequences. Therefore, in this work, the scientific problem of what the links between employee failures and their culture of tolerance are has been analysed.

The object of the project is the links between the employees' failures and the culture of tolerance.

The main goal of the work is to reveal the links between employee failures and their tolerance culture and to draw up recommendations for employee failure tolerance.

To achieve the goal of the project, the following has been done:

1. theoretical analysis of failures and their tolerance, classification of failures according to the possibilities to tolerate them;

2. employee failures have been analysed, the importance for innovation and the connection with the culture of tolerance of failures have been identified;
3. a theoretical model of the links between employee failure and failure tolerance culture has been developed and checked empirically;
4. the results of the empirical research on employee failure and failure tolerance have been analysed and recommendations for employee failure tolerance have been developed in order to promote the culture of tolerance.

The obtained project results showed that failures in employee performance are a frequent occurrence, often accompanied by negative emotions such as fear, frustration, and a desire to hide. The results of both quantitative and qualitative researches confirmed that failures, if accepted as opportunities rather than as negative consequences or critical errors, can have positive consequences on the improving of the counter-productive and inefficient processes.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo problematikos analizė .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Teoriniai darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų sprendimai .....</b>	<b>15</b>
2.1. Klaidų ir nesėkmių ir jų toleravimo organizacijose analizė .....	15
2.1.1. Klaidų, nesėkmių ir jų toleravimo sampratos .....	22
2.1.2. Darbuotojų nesėkmių vaidmuo darbuotojų kurybiškume .....	26
2.2. Darbuotojų nesėkmių toleravimo kultūros analizė .....	28
2.2.1. Klaidų ir nesėkmių valdymo kultūra įmonės veiklos procesuose .....	32
2.2.2. Mokymosi iš klaidų esmė įmonės veiklos procesuose .....	37
2.3. Darbuotojų nesėkmių, mokymosi iš klaidų ir nesėkmių toleravimo kultūros modelių analizė..	38
2.4. Teorinis darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų modelis .....	42
<b>3. Empirinio darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų tyrimo metodologija ...</b>	<b>46</b>
3.1. Anketinės apklausos metodika.....	46
3.2. Struktūruoto interviu metodika .....	48
<b>4. Darbuotojo nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos tyrimo rezultatai ir diskusija...</b>	<b>50</b>
4.1. Kiekybinio tyrimo metodika ir rezultatų analizė .....	50
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	56
4.3. Tyrimų rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....	59
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>61</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>63</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>67</b>
1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.....	67
2 priedas. Struktūruoto atvirų klausimų interviu anketa.....	69
3 priedas. Struktūruoto atvirų klausimų interviu Respondentų atsakymai.....	70



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Nesėkmės/ klaidos apibrėžimai įvairių autorių moksliniuose straipsniuose.....	15
2 lentelė. Žmogiškųjų klaidų tipai (Health and Safety Executive, 1999) .....	19
3 lentelė. Klasikinių klaidų santrauka (Mc Connell, 1996).....	22
4 lentelė. Nuolankios organizacinės kultūros modelis (Maldonado, Vera, Ramos, 2018).....	29
5 lentelė. Mokymosi tipai (Azizzadeh, Shirvani, Bahrami, Nafar, 2015).....	37
6 lentelė. Organizacijos mokymosi perspektyvos (Schilling, Kluge, 2009).....	42
7 lentelė. Organizacinio klimato bruožai .....	43
8 lentelė. Darbuotojo nesėkmių ir darbdavio reakcijų sąsajos. ....	44
9 lentelė. Nesėkmių tipai ir jas patvirtinantys teiginiai.....	48
10 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas demografinės grupėse.....	50
11 lentelė. Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai .....	51
12 lentelė. Žmogiškųjų klaidų tipai (Health and Safety Executive, 1999) .....	51
13 lentelė. Koreliacija tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje, nesėkmių ir toleruojančios/ netoleruojančios organizacinės kultūros išreikštumo (bendra imtis) .....	52
14 lentelė. Koreliacija tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje, nesėkmių ir toleruojančios/ netoleruojančios organizacinės kultūros išreikštumo (vyrų ir moterų tarpe).....	52
15 lentelė. Koreliacija tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje, nesėkmių ir toleruojančios/ netoleruojančios organizacinės kultūros išreikštumo (skirtingo amžiaus tiriamųjų tarpe).....	53
16 lentelė. Nesėkmių ir tolerantiškos aplinkos poveikis skirtingų organizacinių kultūrų išreikštumui įmonėse .....	54
17 lentelė. Organizacinės aplinkos, nesėkmių ir organizacinės kultūros skalių vidurkiai, vyrų ir moterų grupėse .....	55
18 lentelė. Organizacinės aplinkos, nesėkmių ir organizacinės kultūros skalių vidurkiai, skirtingas pareigas užimančių tiriamųjų grupėse.....	55
19 lentelė. Kokybinio tyrimo Vadovų interviu analizė pagal kodus ir temas .....	56
20 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų apie vadovų toleranciją nesėkmėms klasifikacija .....	57
21 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų kūrybiškumą įtakojančius veiksnius klasifikacija. ....	58

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Klaidų tipų tarpusavio ryšiai (Hunter, Tate, Dzieweczynski, Bedell-Avers, 2011).....	16
2 pav. Klaidų klasifikacija (Anu, Walia, Hu, Carver., Bradshaw, 2016).....	16
3 pav. Žmogiškųjų klaidų tipai, Trepess, 2003 (cit. pagal (Hollnagel 1993, p. 76).....	17
4 pav. Žmogiškųjų klaidų tipai (Health and Safety Executive, 1999).....	18
5 pav. Žmonių nesėkmių klasifikacija .....	21
6 pav. Rizikos veiksniai pagal Airmic, Alarm, Irm, 2010 (cit. pagal Stasytė, 2015).....	24
7 pav. Klaidų valdymo kultūra ir galimas poveikis (Dyck, Frese, Baer, Sonnentag, 2005).....	25
8 pav. Faktoriai, įtakojantys įmonės veiklos procesus (Health and safety guidance (HSG), 1999)..	28
9 pav. Besimokanti organizacija (Maldonado, Vera, Ramos, 2018).....	29
10 pav. Vadovavimo motyvacijos modelis (Maurer, Hartnell ir Lippstreu, 2017) .....	30
11 pav. Nesėkmių valdymo ir pokyčių įgyvendinimo modelis, sudaryta autorės (remiantis Maldonado, Vera, Ramos, 2018) .....	33
12 pav. Kultūrinis nesėkmių suvokimas ir jų poveikis (Cardon, 2011).....	34
13 pav. Klaidų valymo schema. (Lei, Naveh, Novikov, 2016).....	36
14 pav. Asmens reakcijų modelis (Wang, Wang, Yang, Yang, Yuan ir Song, 2018).....	38
15 pav. Darbuotojų psichologinės gerovės ir darbo rezultatų ryšys, sudaryta autorės (remiantis Wang, Guchait ir Pašamehmetoğlu, 2020).....	38
16 pav. Mokymosi iš klaidų modelis (Zhao, 2011).....	39
17 pav. Mokymosi iš klaidų barjerai. (Schilling, Jan & Kluge, Annette, 2009).....	40
18 pav. Mokymosi iš tiesioginių ir netiesioginių nesėkmių sistema (Rhaiem, 2018) .....	41
19 pav. Su klaidomis susijusios mokymosi kultūros struktūra (Putz, Schilling, Kluge ir Stangenberg, 2012) .....	41
20 pav. Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos.....	45

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Veikiant globalios rinkos sąlygomis, nuolat kintant technologijų galimybėms, augant vartotojų poreikiams ir lūkesčiams, efektyvus valdymas, racionalus išteklių panaudojimas tiesiogiai gali būti siejamas su veiklos tęstinumu bei efektyviais darbo rezultatais. Galima išskirti, kad permainos ir įgyvendinamos inovacijos jau senokai tapo būtinybe, suponuojančia įmonių sėkmę. Natūralu, kad stagnatiškos, nelanksčios įmonės – priverstos keisti savo požiūrį, nes būtent inovacijas ir kūrybiškumą galima būtų ir išskirti kaip veiksnį, nulemiantį įmonės konkurencinį pranašumą.

Naujovių paieška, diegimas, neefektyvių procesų tobulinimas būtina sąlyga norint išlikti konkurencinėje kovoje, galima teigti, kad nesėkmės šalutinis ir neivengiamas bet kokios veiklos rezultatas. Pasak W. Wang'o (2018), tyrėjai, susidūrę su nepaprastai greit besikeičiančiu pasauliu, pamažu perėjo nuo sėkmingos patirties tyrimų prie nesėkmių. Įmonės pradėjo pripažinti nesėkmės vertę ir iki tol konkurencingame verslo pasaulyje klaidos, reiškusios premijos, paukštinimo ar net darbo praradimą, šiuo metu vertinamos kaip galimybės, padėsiančiomis veiklos rezultatus pakreipti norima linkme, nors dalis įmonių nesėkmės vis dar apibūdina neigiamai.

Nėra daug naujos informacijos kokios turėtų būti nesėkmių toleravimo ribos ir kokius veiksmus derėtų pripažinti leidžiamais, toleruojamais. Galima išskirti, kad mokymosi iš klaidų vaidmuo pabrėžiamas naujausiuose mokymosi darbo vietoje tyrimuose.

**Tyrimo problema** – kokios yra sąsajos tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

**Tyrimo objektas** – sąsajos tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajas bei parengti rekomendacijas darbuotojų nesėkmių toleravimui.

Tikslui pasiekti išskelti **uždaviniai**:

5. atlikti teorinę nesėkmių ir jų toleravimo analizę, suklasifikuojant jas pagal galimybes toleruoti;
6. išanalizuoti darbuotojų nesėkmes, identifikuoti jų svarbą inovacijoms bei ryšį su nesėkmių toleravimo kultūra;
7. parengti teorinį darbuotojų nesėkmių ir nesėkmių toleravimo kultūros sąsajų modelį ir patikrinti jį empiriškai;
8. išanalizuoti empirinio darbuotojų nesėkmių ir nesėkmių toleravimo tyrimo rezultatus ir parengti rekomendacijas darbuotojų nesėkmių toleravimui siekiant skatinti jų toleravimo kultūrą.

**Tyrimo metodai:** mokslinių literatūros šaltinių analizė, kokybinė tyrimo analizė.

## 1. Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo problematikos analizė

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad nėra daug tyrimų apie tai kokios sąlygos palengvina ar paskatina mokymosi procesus darbinėje aplinkoje (Harteis, Bauer, 2014; Festner, 2004; Heid ir Gruber, 2010). Nors daug dėmesio buvo skiriama rizikos valdymui, žmogiškųjų išteklių pažinimui jų klaidų vertinimui, kontrolei, o kartu ir galimybėms išvengti nepageidaujamų pasekmių (Glendon, Clarke, McKenna, Reason, 2016), akivaizdu tai, kad nėra konkrečiai apibrėžta, kokios klaidos gali būti laikomos peržengusiomis galimas tolerancijos ribas. Galima teigti, kad susidūrus su nesėkmėmis neretai įvardijamas lemiamas veiksnys, toks kaip aplinka, aplinkybės, praeities patirtys, galima pažymėti tai, kad klaidų tolerancijos ribos labai subjektyvus, kiekvienos organizacijos kultūros nulemtas veiksnys, nuolat veikiamas ir neišvengiamai priklausomas nuo suvokimo, profesinės kompetencijos, bendravimo, supratingumo ir tarpusavio partnerystės.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškasis faktorius šiame kontekste įgyja lemiamą vaidmenį. Akivaizdu tai, kad šios situacijos katalizatorius yra asmeninės asmens savybės, tokios kaip temperamentas, charizma, jaurumas aplinkoje vykstantiems reiškiniams, gebėjimas rizikuoti ir priimti sprendimus sudėtingame kontekste. Galima teigti, kad daugybė skirtingų požiūrių nulemia temos sudėtingumą ir kartu apibrėžia jos aktualumą.

Galima išskirti, kad vieni autoriai gilinaisi į klaidas (Frese ir Keith, 2015; Hofmann ir Frese, 2011; Van Dyck, Frese, Baer ir Sonnentag, 2005; Lei, Naveh, Novikov, 2016; Zhao, 2011; Van Dyck, Baer ir Sonnentag, 2005) kiti į nesėkmes (Cannon, Edmondson, 2005; Shepherd, 2009; Lei, Naveh, Novikov, 2016) nors iš esmės esminio skirtumo apibrėžiant šias dvi sąvokas nėra, tai daugiau požiūrio dalykas. Savuosius klaidų ir nesėkmių apibrėžimus ir įžvalgas išskyrė M. D. Cannon'as, A. C. Edmondson'as (2005), D. A. Shepherd'as (2009), M. Frese ir N. Keith'as (2015), Hofmann'as ir M. Frese (2011), Z. Lei, E. Naveh'as, Z. Novikov'os (2016), B. Zhao (2011), C. Van Dyck'as, M. Frese, M. Baer'as ir S. Sonnentag'as (2005). Klaidų ir nesėkmių skirtumus tyrinėjo M. S. Cardon'as, C. E. Stevens'as, D. R. Potter'is (2011).

Galima išskirti, kad klaidų priežastis analizavo ir savo vertinimus pateikė S. T. Hunter'as, B. W. Tate'as, J. L. Dziewieczynski's, K. E. Bedell-Avers'as (2011), daugiausia dėmesio skyrė reakcijoms ir atsakomiesiems individų veiksams klaidų akivaizdoje tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu, o kartu ir analizuojama mokymosi iš klaidų kultūra, pabrėžiama į klaidas orientuotos organizacijos kultūros svarba. Galima išskirti, kad klaidų orientacija – rodiklis parodantis, kiek organizacijoje palaikoma mokymosi kultūra, jos svarba net ir įvykus klaidai, bet kokiu atveju pats svarbiausias organizacijos veiklos rodiklis yra veiklos efektyvumas, pelningumas, verslo grąža, kuri turi būti užtikrinta.

Dauguma įmonių suvokia, kad tobulėjimas darbo vietoje perimant teigiamas patirtis yra būtina įmonės tolimesnės sėkmingos veiklos prielaida. Mokymosi iš klaidų darbo vietoje svarbą tyrinėjo K. A. Ericsson'as, J. L. Kolodner'as, F. Oser'as, T. Hascher'as, M. Spychiger'as (2009), o kartu ir išskyrė patirtimi pagrįsto mokymosi vaidmenį tolimesniame įmonės tobulėjimo kelyje. S. Billett'as (2001), D. Boud'as ir J. Garrick'as (1999), M. Cseh'as (2000), M. Eraut'as (2000), N. C. Smith'as (2003), analizuoja mokymosi per kasdieninių darbinių funkcijų įgyvendinimo svarbą, nes autentiška aplinka kuria tipiškas, realistiškas situacijas, akivaizdu, tai kad išeitis iš susidariusios situacijos – greita reakcija į pokyčių poreikį. Galima išskirti, kad tobulėjimas, kompetencijų ugdymas yra grindžiamas per nesėkmingas (sėkmingas) patirtis.

Pasak A. Vomberg'o, C. Homburg'o, ir O. Gwinner'io (2020), Z. Lei, Naveh'o, Zh. Novikov'os (2016), tolerancija klaidoms, patirtimi pagrįstas mokymasis yra reikšmingas procesas, pažymintis, kad klaidos skatina ieškoti esamų, rutina paremtų procesų modifikacijų. Klaidos šiame kontekste vaidina svarbų vaidmenį, nutraukia neefektyviai, klaidingai vykstančius veiksmus ir suteikia pagrindo apsvaistinti susidariusią situaciją, t.y. rasti išeitį, padėsiančias įtvirtinti konkurencingumo pamatus tolimesnėje įmonės veikloje.

Pasak D. Putz'o, J. Schilling'o, A. Kluge ir C. Stangenberg'o (2012), galima teigti, kad būtent kūrybiškumas yra neatsiejamas nuo naujumo ir kartu paskatina mokymosi procesus, nes be žinių ir naujo požiūrio į kasdienes darbinės funkcijas nėra galimybės sukurti kažko naujo, tokiu elgesiu užkertama galimos pažangos prielaida bei noras ieškoti nestandartinių sprendimo būdų atitinkamose situacijose. Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, kad chaotiška, nervinga aplinka slopina kūrybiškumą, užtvirtindama stagnatiškumo bruožus, užkirsdama kelią kūrybai (April, Sharone, Oliver, Amalya, Kalish, Yuval, 2019).

Pasak M. Laužiko, E. Vaiginienės, A. Miliūtės, S. Varnienės (2015), akivaizdu tai, kad prieš prasidedant pokyčių procesams, svarbu įvertinti nuolat besikeičiančias technologijas, intensyvius komunikacijos, aktyvius globalizacijos procesus, socialinę atsakomybę, t.y. vykdant pokyčius įmonės viduje, svarbu reaguoti į neišvengiamus išorinius aplinkos pokyčius.

Apibendrinant analizuotą literatūrą ir remiantis S. April'u, A. Sharone'u, A. Oliver'iu ir Y. Kalish'u (2019) galima teigti, kad idėjų naujumas gali būti pasiekiamas tik per įgyvendinamas pažiūras ir jų kūrybišką pateikimą. Akivaizdu tai, kad dinamiškumas, naujovių diegimas, įgyvendinimas, verslumas tiesiogiai gali būti siejamas su įmonės veiklos konkurencingumu, efektyvumu, pelningumu, finansinės verslo grąžos užtikrinimu.

Anot T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos (2018), T. J. Maurer'io, C. A. Hartnell'io ir M. Lippstreu (2017), T. J. Maurer'io, C. A. Hartnell'o ir M. Lippstreu (2017), nėra abejonių, kad šiuolaikinėje visuomenėje lyderystė, vadovavimo stilius, vadovo emocinis stabilumas ir kitos asmeninės, tokios kaip lankstumas tolerancija klaidoms, gebėjimas prisitaikyti prie čia ir dabar vykstančių pokyčių pozityviai veikia organizacinę kultūrą, paskatina naujovių diegimo ir darbuotojų tobulėjimo darbo vietoje procesus (Cattaneo, Boldrini, 2017).

Darbe keliamos hipotezės:

1. klaidų valdymo kultūra teigiamai susijusi su įmonės veiklos efektyvumu;
2. nesėkmių toleravimas pozityviai veikia darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumo procesų įtvirtinimui darbinėje aplinkoje siekiant suvaldyti inovacinius procesus.
3. palanki pokyčiams bei nesėkmes toleruojanti organizacijos kultūra paskatina kūrybiškumo bei naujovių įgyvendinimo procesus;
4. organizacinė kultūra palankiai veikia inovacijos procesus;
5. mokymosi poveikis organizacijos prisitaikymui bei norui pasikeisti priimant klaidas/ nesėkmes kaip galimybes tobulėti.

Galima daryti prielaidą, kad atvirumas neišvengiamiems pokyčiams, klaidų priėmimas ir jų vertinimas kaip galimybės tobulėti yra įmonės tęstinumo ir efektyvios veiklos garantas, nes tolerancija klaidoms, nesėkmėms paskatina darbuotojus nebijant galimų pasėkmių keisti nusistovėjusius įmonės veiklos procesus, modifikuoti neefektyvias veiklas, ieškoti priemonių,

padėsiančių pagerinti rutininius darbus, žiūrint į juos per kūrybiškumo prizmę, iškeliant naujas, potencialiai naudingas idėjas ir paskatina nešabloniškai spęsti nestandartines situacijas, formuojant alternatyvas, pasitelkus smalsumą. Akivaizdu tai, kad atvirumas sau ir kitiems, motyvacija, dėmesys detalėms, specialios žinios įgūdžiai, t.y. savybės vedančios geresnio rezultato link. Apibendrinant galima teigti, kad vertinimo objektas – kuriama pridėtinė vertė, kuri gali būti pasiekama tik sukūrus tinkamą aplinką, skatinančią tyrinėti, eksperimentuoti, kurti nebijant klęsti, t.y. tobulėjimo variklis, į priekį varanti jėga.

Galima išskirti, kad įvairiose veiklos srityse klaidos yra skirtingos ir požiūris į jas yra kitoks, pvz. versle didžiausias dėmesys skiriamas strategijoms, planams, veiksmų rizikai įvertinti ir analizei, dėl kokių priežasčių veiksmai nedavė laukiamo rezultato; transporto srityje – avarių, katastrofų analizei; žmogiškųjų išteklių, psichologijos srityse – žmogaus būsenos, jausmų, emocijoms vertinti; medicinoje – analizuojama kaip tiksliai nustatyti diagnozę pagal simptomus, vertinti vaistų, gydymo veiksmingumą.

Pasak X. Wang'o, P. Guchait'o, A. Pašamehmetoğlu (2020), kiekviena organizacija prisideda prie darbuotojų psichologinės savijautos, galima išskirti veiksnius, darančius įtaką asmens potyriams ir vidinei būsenai: fizinė darbo aplinka, per didelė kontrolė, patiriamas spaudimas, taisyklės ribojančios sprendimų priėmimo laisvę, reguliavimas, per didelis darbo krūvis, neadekvatūs veiklos lūkesčiai, palaikymo trūkumas, patyčios, priekabiavimas, nedaug karjeros ir tobulėjimo galimybių. Apibendrinant galima teigti, kad visi šie veiksniai mažina darbuotojo kūrybiškumą, įsitraukimą į organizacijos darbinį veiklos procesus.

Todėl šiame darbe analizuojama mokslinė problema – kokios yra sąsajos tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

## 2. Teoriniai darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų sprendimai

### 2.1. Klaidų ir nesėkmių ir jų toleravimo organizacijose analizė

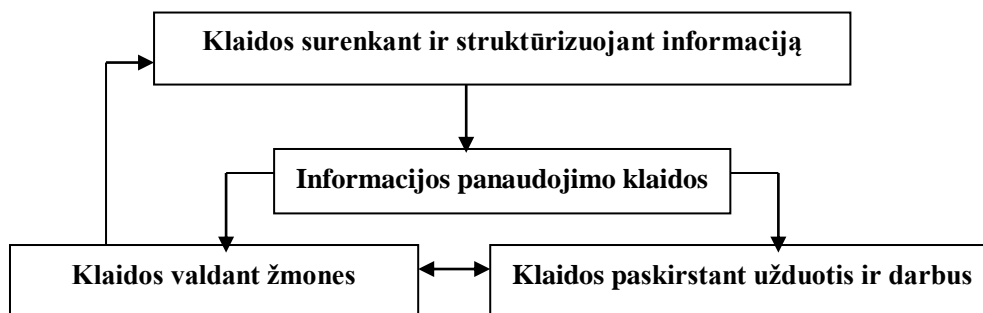
Akivaizdu tai, kad klaidos yra neišvengiamos įmonės veiklos procesuose. M. S. Cardon'as, C. E. Stevens'as, D. R. Potter'is (2011) tvirtina, kad nesėkmės priskiriamos klaidoms, o kai kurios nesėkmės gali kilti padarius klaidas. Klaida gali būti įvardinama kaip ne tas asmens pasirinkimo variantas, t.y. klaidos apibrėžiamos kaip trikdantis veiksnys, galintis sukelti neigiamus padarinius ir reikalaujantis tam tikro elgesio, siekiant susidariusią situaciją suvaldyti, t.y. tinkamai sureaguoti ir susitaikyti su neišvengiama klaidos patirimi ir pasėkmėmis. Pasak M. S. Cardon'io, C. E. Stevens'io ir D. R. Potter'io (2011), klaida yra vertinamasis terminas, apibūdinantis nesėkmingą procesą ar įvardijantis jo veiklos rezultata, t.y. tikslo neįgyvendinimas pripažįstamas nukrypimu nuo pageidaujamų pasekmių, kurios nedvejojant priskiriamas klaidai. Remiantis skirtingais autoriais 1 lentelėje pateikiama santrauka klaidas ir nesėkmes apibūdinančių apibrėžimų.

**1 lentelė.** Nesėkmės/ klaidos apibrėžimai įvairių autorių moksliniuose straipsniuose.

Šaltinis	Apibrėžimas
Cannon, Edmondson, 2005	<b>Nesėkmė</b> yra nukrypimas nuo tikėtino ar norimo rezultato. Tai apima klaidas, kurių galima išvengti ir tokias, kurios neišvengiamos, t.y. neigiami eksperimentų ir rizikos prisiėmimo rezultatai.
Shepherd, 2009	<b>Nesėkmė</b> nėra neigiamas projekto rezultatas.
Frese, Keith, 2015; Hofmann, Frese, 2011	<b>Klaidos</b> organizacijose iš esmės yra netyčiniai ir galbūt neišvengiami nukrypimai nuo organizaciškai apibrėžtų tikslų ir standartų, kurie gali sukelti neigiamų arba teigiamų organizacijai pasekmių.
Van Dyck, Frese, Baer ir Sonnentag, 2005	<b>Klaidos</b> gali reikšti neigiamo grįžtamojo ryšio formą (t.y. tikslo nepasiekimas) ir pateikia asmeniui vertingos informacijos apie tai kaip pakeisti savo veiksmus, norint galiausiai pasiekti savo tikslus
Lei, Naveh, Novikov, 2016	<b>Klaidos</b> yra pasikartojantis organizacinio gyvenimo faktas, galintis sukelti neigiamą arba teigiamą poveikį turinčias pasekmes.
Lei, Naveh, Novikov, 2016	<b>Nesėkmės</b> paremtos neigiamais ar nepageidaujamais organizacijos rezultatais, kuriuos galėjo sąlygoti: klaidų, pažeidimų, rizikos ir atsitiktinių veiksnių derinys.
Zhao, 2011	<b>Klaida</b> yra užduoties neigiamojo grįžtamojo ryšio forma.
Zhao, Olivera, 2006	<b>Klaida</b> buvo apibrėžta kaip asmenų sprendimai ir elgesys, kurie: gali sukelti nepageidaujamą atotrūkį tarp laukiamos ir realios būsenos; arba gali sukelti faktinių ar galimų neigiamų pasekmių organizacijos veiklai, kai to buvo galima išvengti.
Van Dyck, Frese, Baer, ir Sonnentag, 2005	<b>Klaidos</b> apibrėžiamas kaip nenumatytas, netyčinis nukrypimas nuo planų, tikslų ar tinkamojo grįžtamojo proceso, taip pat neteisingi veiksmai, kurie atsiranda dėl žinių stokos.

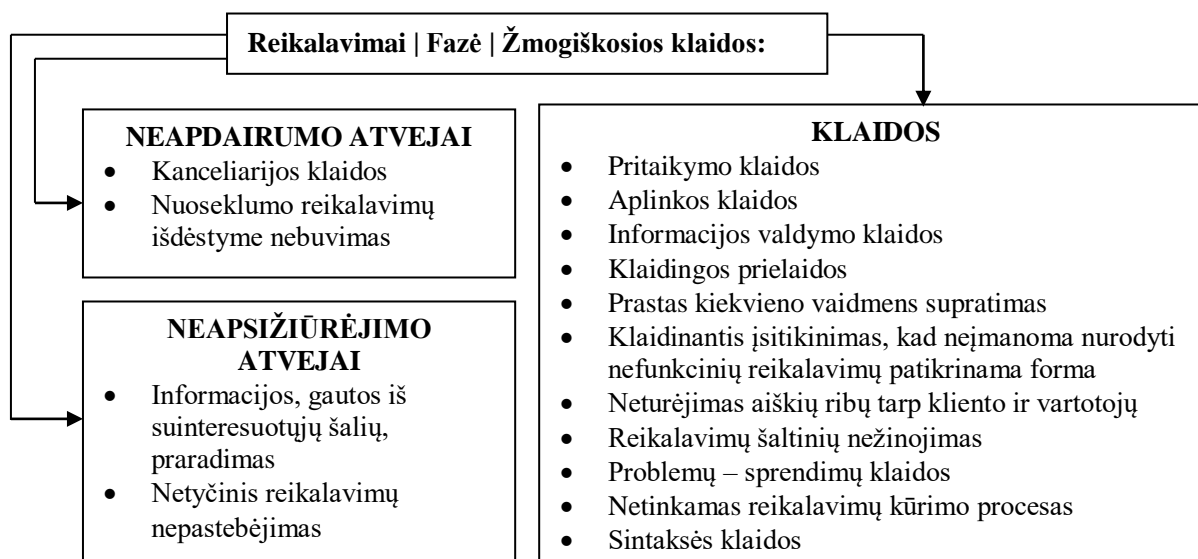
Apibendrinant lentelėje pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad vyrauja du skirtingi požiūriai į nesėkmės padarinius, t.y. ji gali būti vertinama kaip produktyvi arba destruktvyvi, bet kokiu atveju nesėkmė gali būti labai funkcionali ir sudaryti galimybes tobulėti. Akivaizdu tai, kad detalės sudaro visumą ir skirtingais atvejais ta pati situacija gali būti vertinama nevienodai, viskas priklauso nuo situaciją vertinančių asmenų. Galima išskirti, kad dviprasmiški požiūriai padeda suvokti sudėtingą pasaulio prigimtį ir tai, kad nėra vienos teisingos ir visais atvejais priimtinos tiesos.

Apibendrinant pateiktą informaciją ir remiantis S. T. Hunter'iu, B. W. Tate, J. L. Dzieweczynski'iu, K. E. Bedell-Avers'u (2011) galima išskirti, kad klaida gali būti veikimo arba neveikimo priežastimi, t.y. klaidą galima būtų apibūdinti, kaip nenumatytą ar nenuspėjamą įvykių pasekmėmis, kurios nebuvo pirminio tikslo ar veiksmų plano dalimi, siekiamybe. Pasak M. A. Rodriguez'o ir M. A. Griffin'o (2009), galima išskirti, kad klaidos gali būti vertinamos kaip būtina tolesnio vystymosi sąlyga. Bet kokių atveju klaida gali būti suvokiama kaip vengtiną veiksmą, galintis sukelti nukrypimus nuo siekiamo rezultato. Galima pažymėti, kad klaida gali būti siejama ir su nauda, t.y. inicijuoti diskusijų, mokymosi procesus ir sudaryti palankias sąlygas šioms klaidoms nepasikartoti, subjektyviai suvokiant aplink vykstančius procesus priimtino sprendimo paieška – nelengva ir neretai užduotis. A. C. Edmondson'as (2011) prisideda prie klaidų ir nesėkmių atskyrimo, pripažindamas, kad nesėkmių priežastys, gali būti įvairios ir nesėkmės gali būti vertinamos kaip nepageidaujamas klaidų rezultatas. Autoriai vieningai pripažįsta, kad bene svarbiausias momentas vertinant ir analizuojant klaidas nustatyti priežastis, sąlygojančias jų atsiradimą bei atitinkamai jas valdyti. Remiantis S. T. Hunter'iu, B. W. Tate'u, J. L. Dzieweczynski'u, K. E. Bedell-Avers'u (2011) klaidų priežastys gali būti suskirstytos į 4 tipus, žr. 1 pav.



1 pav. Klaidų tipų tarpusavio ryšiai (Hunter, Tate, Dzieweczynski, Bedell-Avers, 2011)

Apibendrinant pateiktą informaciją galima išskirti, kad klaidos svarba ir reikšmė galutiniam rezultatui, tiesiogiai įtakoja ir nulemia klaidos valdymo sąlygas ir tolimesnius žingsnius galimiems padariniams pašalinti. Remiantis 1 paveiksle pateikta informacija galima teiti, kad klaidos gali kilti bet kuriame darbo ar projekto įgyvendinimo etape. Žmogiškųjų klaidų klasifikacija pagal V. Anu, G. Walia, W. Hu, J.C. Carver ir G. Bradshaw (2016) pateikta 2 paveiksle.

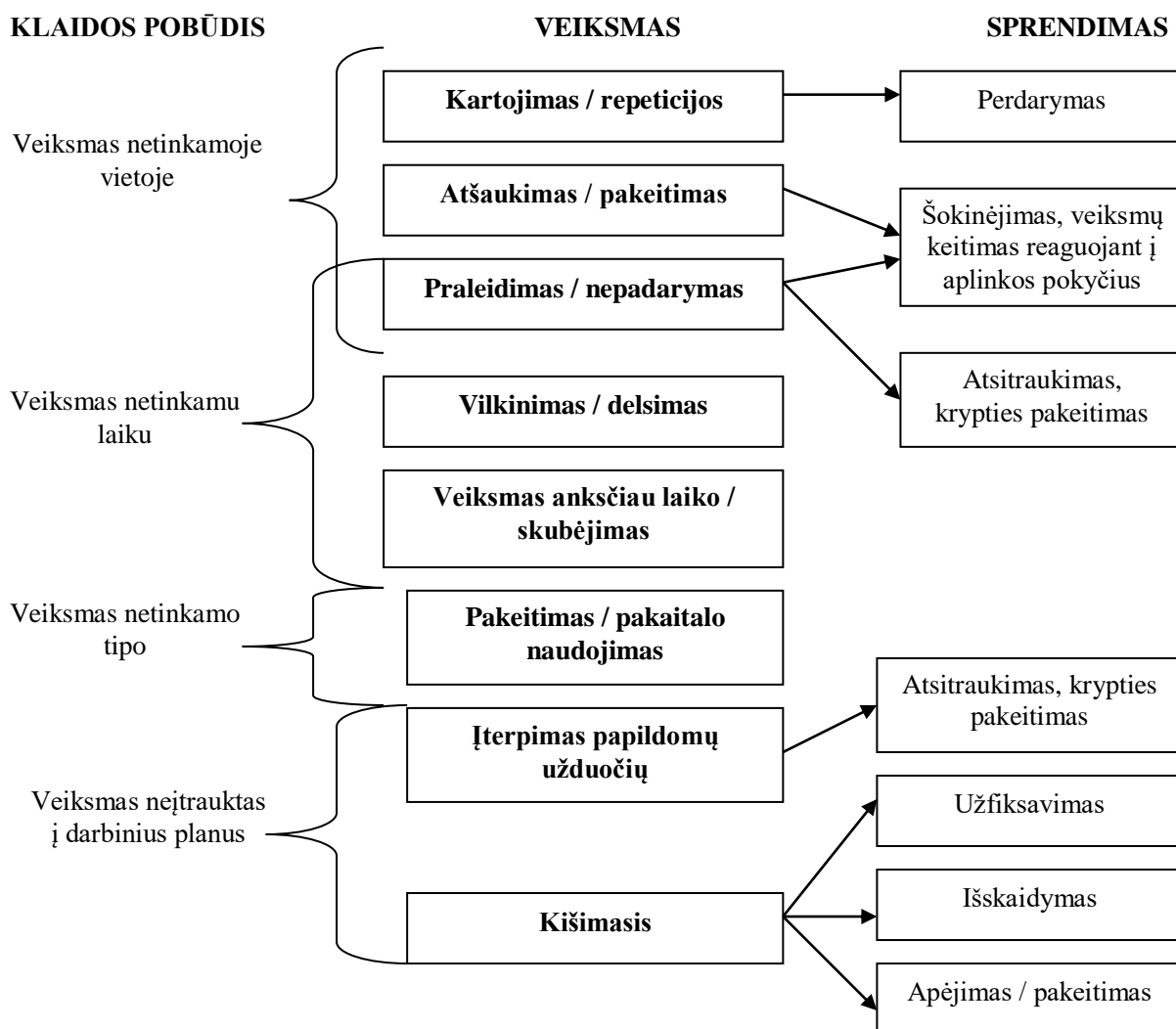


2 pav. Klaidų klaiifikacija (Anu, Walia, Hu, Carver., Bradshaw, 2016).



Apibendrinant 2 pav. pateiktą informaciją galima teigti, kad žmogiškųjų klaidų priežastimi gali tapti nedėmesingumas, nesusitelkimas, konkrečiai užduočiai, kitaip tariant neapdairumas; apsirikimas (neapsižiūrėjimas); nukrypimas nuo laukiamo rezultato (klaida). Neapdairumo priežastimi gali būti klaida atsirandanti darbinio proceso vykdymo etape dėl planavimo etape nenumatytų priežasčių. Tuo tapu klaida gali būti įvardijama kaip netikslumais, neatitikimais planavimo, veiksmų numatymo etapuose.

Galima pažymėti, kad klaidų pobūdis ir priežastys gali būti labai įvairios, pvz.: tam tikras veiksmas netinkamu metu, netinkamoje vietoje ar netinkamo tipo, o gal būt atliktas veiksmas neįtrauktas į darbinį planus. Klaidos priežastimi gali tapti ir neatidumas vykdant paprastas, įprastas užduotis, pamiršimas, planavimo nesklaidumai, 3 paveiksle išskiriamos galimos klaidos ir darbuotojo reakcijos joms įvykus.



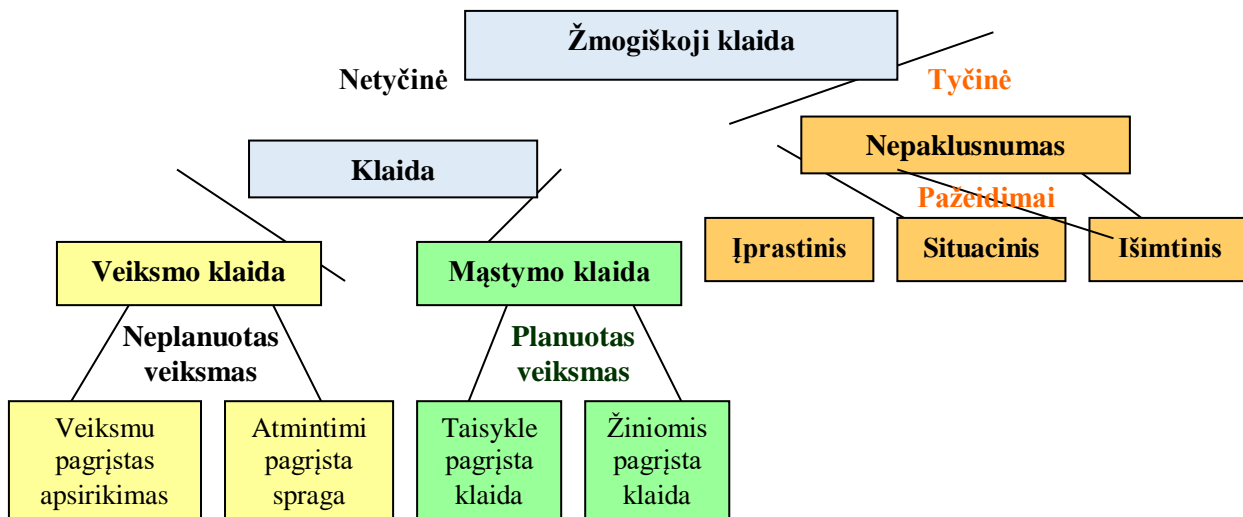
3 pav. Žmogiškųjų klaidų tipai, Trepass, 2003 (cit. pagal (Hollnagel 1993, p. 76)

Apibendrinat paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad procesų stebėjimas, analizė ir savalaikė reakcija sudaro sąlygas pakeisti procesų eigą, pataisyti, pakeisti ir tokiais veiksmais galimai pasiekti laukiamą rezultatą, nes dažnai klaidų priežastis suvokiama kaip psichologinė žmogaus problema su kuria jis turi susidoroti, lemiamą vaidmenį šioje situacijos įgyja žinios, įgūdžiai, taisyklės.

Galima pažymėti, kad pasak D. Trepass'o žmogiškosios klaidos gali būti suskirstytos į tris lygmenis, pagal jų atsiradimą sąlygojančias priežastis:

1. reglamentai, taisyklės, įsitikinimai, tikslai;
2. galimybės, interesai, planai;
3. darbuotojo veiksmų ir aplinkos sąveika.

Akivaizdu tai, kad norint tinkamai situaciją valdyti svarbu suvokti, klaidų tarpusavio ryšius bei identifikuoti galimus tipus, nes situacijos aiškumas užkerta kelią galimoms žmogiškosios klaidoms (žr. 4 pav.).



4 pav. Žmogiškųjų klaidų tipai (Healt and Safety Executive, 1999)

Remiantis 4 paveiksle pateikiamais duomenimis 2 lentelėje išsamiai aprašomi ir analizuojami žmogiškųjų klaidų tipai, t.y. pateikiamas išsamus galimų klaidų tipų apibūdinimas, įvardijant situacijų pavyzdžius bei nusakant valdymo priemones. Apibendrinat teorinę informaciją galima išskirti du požiūriūs į klaidas: priežasties ir tikslo, esmė tame, kad svarbu įvertinti: ar siekiamas tikslas pateisina pasitelktas priemones, veiksmus ir kokios priežastys paskatino klaidų atsiradimą.

2 lentelė. Žmogiškųjų klaidų tipai (Health and Safety Executive, 1999).

	Sąlybės	Klaidos tipas	Pavyzdžiai	Įprastos valdymo priemonės
Veiksmo klaidos	Susijusios su žinomomis užduotimis, kurioms reikia mažai sąmoningo dėmesio. Šios įgūdžiais paremtos klaidos atsiranda, jei dėmesys nukreipiamas nors trumpam.	<b>Apsirikimas (Pavedimas)</b>	Paprastas dažnai atliekamas fizinis veiksmas atliktas neteisingai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• žibintų įjungimas vietoj veikiančios priekinio stiklo plovimo/valymo funkcijos;</li> <li>• jungiklio įjungimas vietoj išjungimo (neteisingas veiksmas ant reikiamo objekto);</li> <li>• skaitymas iš netinkamo dokumento (tinkamas veiksmas, ne tas objektas);</li> <li>• skaitmenų perkėlimas, įvedant duomenis į proceso valdymo sąsają</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į žmogų orientuotas modelis (nuoseklumas, pvz., į viršų visad reiškia išjungti, intuityvus valdymo ir prietaisų išdėstymas; automatizacijos lygis ir t.t.);</li> <li>• kontroliniai sąrašai ir priminimai; procedūros su „vietos žymekliais“ (pažymėti kiekvieną žingsnį);</li> <li>• svarbių užduočių savarankiškas patikrinimas;</li> <li>• dėmesį nukreipiančių objektų ir trukdžių pašalinimas;</li> <li>• pakankamo laiko pasilikimas užduoties įgyvendinimui;</li> <li>• įspėjimai ir pavojaus signalai, padedantys nustatyti klaidas, kurias dažnai daro patyrę, gerai apmokyti ir motyvuoti darbuotojai: <u>papildomas mokymas netinka.</u></li> </ul>
	Galutinis veiksmas neplanuotas: <i>neatlikimas to, ką buvo norima padaryti.</i>	<b>Spraga (Praleidimas)</b>	Trumpalaikės atminties spraga; reikiamo veiksmo atlikimo praleidimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kelio sankryžoje pamirštama įjungti posūkį;</li> <li>• medicininio įrankio, palikimas paciento viduje po operacijos;</li> <li>• lemiamo žingsnio praleidimas ar vietos praleidimas, atliekant saugai svarbią procedūrą;</li> <li>• autocisternos nuėmimas dar nebaigus veiksmo (žarna vis dar prijungta).</li> </ul>	
Mastymo klaida	Sprendimų priėmimo klaidos, vertinimo klaidos (įskaitant psichinius procesus, susijusius su planavimu, informacijos rinkimu, bendravimu ir t.t.).	<b>Taisykle pagrįsta Klaida</b>	Elgesys paremtas įsimintinomis taisyklėmis ir procedūromis, klaida atsiranda dėl geros taisyklės netinkamo pritaikymo arba blogos taisyklės pritaikymo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• neteisingai vertintas lenkimo manevras nepažįstamu, nepakankamai varomu automobiliu;</li> <li>• galvojimas, kad už 20 svarų užpiltų degalų užteks savaitei, bet pamirštama apie kylančias kainas;</li> <li>• ignoravimas pavojaus signalo realioje avarinėje situacijoje, atsižvelgiant į melagingo signalo istoriją.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išankstinis pasiruošimas visiems galimiems veiksniams „o kas jeigu“ (procedūros nutikus sutrikimui, neišprasti ir avariniai scenarijai);</li> <li>• nuolatiniai pasiruošimai / pratimai nutikus sutrikimui / nelaimės atveju;</li> <li>• aiški apžvalga / mąstysenos modelis (aiškus išdėstymas, sistemos grįžtamasis ryšys, efektyvus pamainos perdavimas ir t.t.);</li> <li>• diagnostikos priemonės ir pagalbos priimančios sprendimus (vaizduojamosios diagramos, schemas, pagalba darbe ir t.t.);</li> <li>• kompetencija (žinios ir sistemos supratimas, sprendimų priėmimo technikų mokymasis);</li> <li>• organizacinis mokymasis (neišprastų įvykių patirties užfiksavimas ir dalinimasis).</li> </ul>
	Veiksmas atliekamas kaip planuota, naudojant sąmoningus mastymo procesus, tačiau pasirinkti neteisingi veiksmai: blogo veiksmo atlikimas, galvojant, kad jis geras.	<b>Žiniomis pagrįsta Klaida</b>	Neturėjimas jokių taisyklių ar įprastų veiksmų netipiškose situacijose: remiantis pirminiais principais ir patirtimi problemos išsprendimui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pasikliovimas senu žemėlapiu, planuojant nepažįstamą maršrutą;</li> <li>• netinkamas proceso įvertinimas, nusivylimas ir netinkamų taisyklių veiksmų pasirinkimas (dėl patirties trūkumo ar nepakankamos / neteisingos informacijos ir t.t.).</li> </ul>	

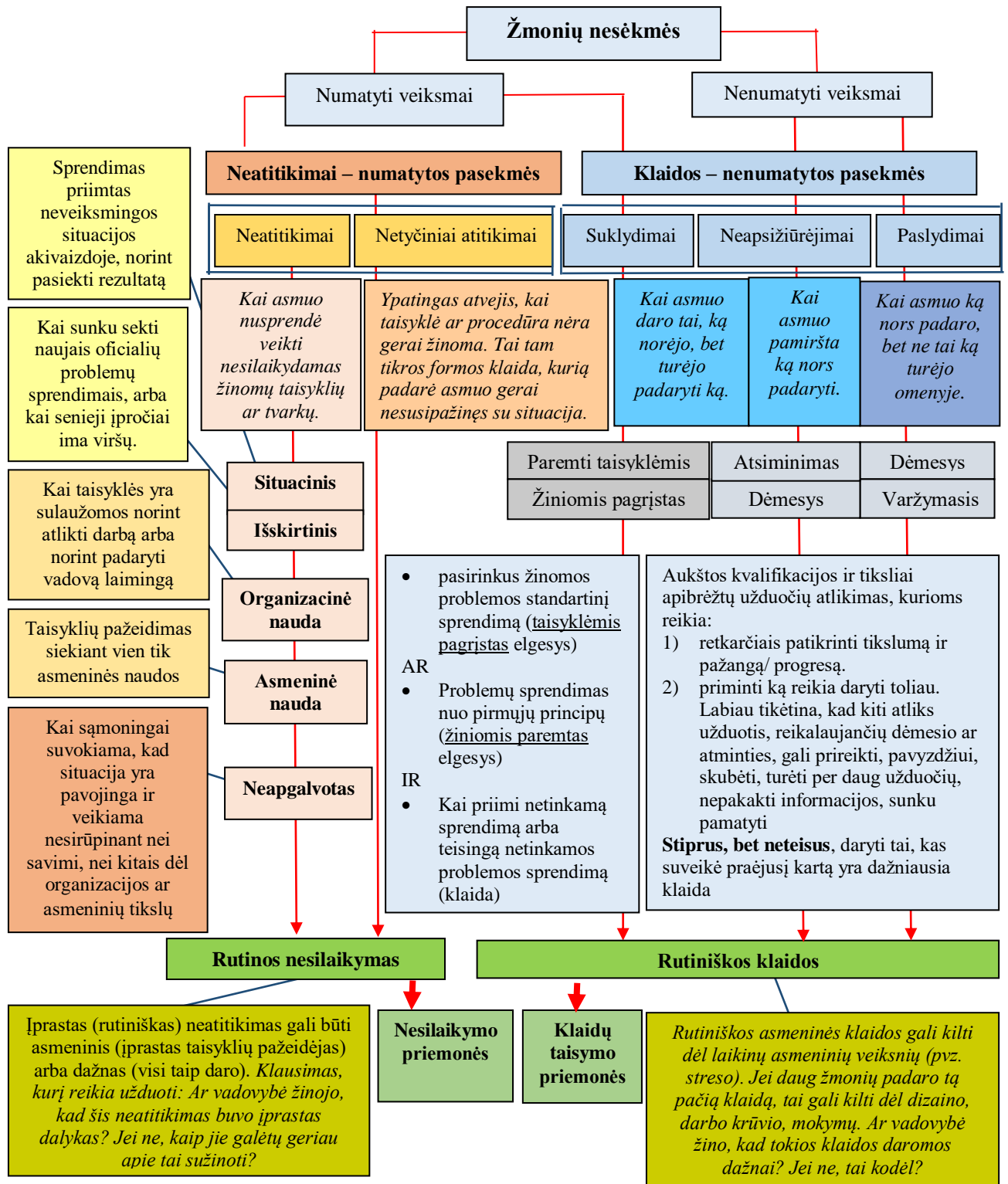
<b>Nepaklusnuas</b>	Sąmoningas nukrypimas nuo taisyklių, procedūrų, nuostatų, taip pat žinoma kaip „pažeidimai“.	<b>Iprastinis</b>	Nepaklusnumas tampa „norma“; bendras sutarimas, kad taisyklės nebetaikomos; būdingas prasmingo vykdymo trūkumas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• didelė vairuotojų dalis greitkeliu važiuoja 80 km/h;</li> <li>• leidimai dirbti įprastai suteikiami be fizinės patikros įmonėje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagerintas rizikos suvokimas; supratimo skatinimas, sąmoningumo didinimas „kodėl“ tai įvyko ir pasekmių analizė (pvz., išpėjimai, procedūrų įterpimas);</li> <li>• padidinimas tikimybės įkliūti;</li> <li>• veiksminga priežiūra;</li> <li>• pašalinimas priešasčių lengvesnio kelio paieškai (prastas darbo planas; nepatogūs reikalavimai; nereikalingos taisyklės; neadekvatus darbo krūvis ir tikslai; nerealių procedūros; neigiami aplinkos veiksniai);</li> <li>• požiūro į organizacinę kultūrą pagerinimas (aktyvus darbo jėgos išitraukimas; skatinimas pranešti apie pažeidimus; nepaklusnumą paverčiant „socialiai“ nepriimtiniu veiksniu pvz. vairavimas apsvaigus).</li> </ul>
	Sąmoningas lengvesnių sprendimų ieškojimas arba procedūrų nesilaikymas, siekiant sutaupyti laiko ar pastangų.	<b>Situacinis</b>	Nepaklusnumas diktuojamas pagal konkrečiai situacijai būdingus veiksnius (laiko stoka; darbo krūvis; netinkami įrankiai ir įranga; oras); nepaklusnumas gali būti vienintelis neįgyvendinamos užduoties sprendimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• furgono vairuotojui nėra kitos išeities, kaip važiuoti greičiau, kad atliktų visus dienos pristatymus.</li> </ul>	
	Paprastai geranoriškas, bet klaidingas (dažnai pablogina nesąmoningas valdžios paskatinimas siekti <i>atlikti reikiamą darbą.</i> )	<b>Išimtinis</b>	Bandytas išspręsti problemas esant itin neįprastoms aplinkybėms (dažnai jei kažkas nutinka ne pagal planą); neįvertinta rizika, laužant taisykles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• po padangos keitimo greičio viršijimas, siekiant nepavėluoti į susitikimą;</li> <li>• atidėti numatomą pristatymo trukmę avarijos metu, kad išvengtume produkcijos praradimo.</li> </ul>	

Apibendrinant lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad klaidos gali būti mąstymo (taisykle pagrįsta klaida, žiniomis pagrįsta klaida), veiksmo (apsirikimas, spraga) arba tiesiog nepaklusnumas (įprastinis, situacinis, išimtinis). Akivaizdu tai, kad klaidų prižastimi gali tapti:

- 1) asmeniniai polinkiai ir individualūs skirtumai;
- 2) Mąstymo klaida (kongnityvinis šališkumas);
- 3) patirtis ir kompetencija, įgytos žinios;
- 4) stresas, nuovargis, aplinkos spaudimas;
- 5) emocijos;
- 6) užduoties pobūdis.

Akivaizdu tai, kad klaidos atsiradimą dažniausiai sąlygoja situacija, kurios atsiradimas nulemia tam tikrus asmens veiksmus, priimtus atsižvelgiant į žinias, patirtį ir kitas subjektyvias priežastis.

Žmonių nesėkmių klasifikacija pateikiama žemiau esančiame paveiksle.



5 pav. Žmonių nesėkmių klasifikacija (Energy Institute, 2009)

Akivaizdu tai, kad suvokus klaidų priežastis ir pasekmes, galima imtis atitinkamų priemonių šiai nepageidaujamai situacijai suvaldyti. Anot T. Maldonado, D. Vera, N Ramos (2018) įmonės gali pasiekti sąmoningų tikslų ir tolerancijos klaidoms trims skirtingais veiksmais, t.y. skatindama:

1. supratimą apie įmonės stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes (SSGG);
2. sveikos rizikos prisiėmimą;

3. palaikydama darbuotojų organizacinę kūrybiškumą.

Įmonės veiklos efektyvumas siejamas su gaunamomis pajamomis ir pelningumo augimu, tokiu būdu galima identifikuoti įmonės būklę, G. Laurence'as, C. Weinzimmer'is, A. Esken'as (2017) išskiria hipotezes:

1. klaidų tolerancija teigiamai susijusi su įmonės veikla;
2. klaidų tolerancija teigiamai įtakoja įmonės mokymosi procesą;
3. įmonės mokymasis teigiamai įtakoja įmonės veiklos procesus;
4. įmonės mokymasis yra tarpininkas tarp tolerancijos klaidoms ir įmonės veiklos.

Remiantis S. McConnell (1996) 3 lentelėje pateikiamos tipinės, klasikinės klaidos.

**3 lentelė.** Klasikinių klaidų santrauka (Mc Connell, 1996)

Klaidos susijusios su:			
ŽMONĖMIS	PROCESAIS	PRODUKTAIS	TECHNOLOGIJOMIS
1. Sugriauta motyvacija	14. Pernelyg optimistiški planai	27. Papildymo reikalavimai	32. Sidabrinės kulkos sindromas
2. Silpnas personalas	15. Nepakankamas rizikos valdymas	28. Savybių pasikeitimas	33. Pervertintos santaupos, gautos iš naujų priemonių ar metodų naudojimo
3. Nekontroliuojamos darbuotojų problemos	16. Rangovo nesėkmės, netinkamas planavimas	29. Programuotojo papildymas	34. Įrankių keitimas vidury projekto
4. Herojiškumas	17. Atsisakymas planuoti esant spaudimui	30. Pastumk – patrauk derybos	35. Automatizuoto įrangos kodo nebuvimas
5. Pavėluotas žmonių įtraukimas į projektus	18. Švaistomas laikas esant neaiškiam išoriniam programavimui	31. Į tyrimus nukreiptas vystymasis	
6. Triukšmingi ir perpildyti biurai	19. Pakeistos priešrovinės veiklos		
7. Trintis tarp kūrėjo ir kliento	20. Netinkamas dizainas		
8. Nerealūs lūkesčiai	21. Pakeistas kokybės užtikrinimas		
9. Nepakankamas, neveiksmingas projekto rėmimas	22. Nepakankamas valdymo kontroliavimas		
10. Nepakankamas suinteresuotų šalių dalyvavimas	23. Per daug ankstyvas arba per dažnas susilieėjimas		
11. Vartotojo indelio trūkumas	24. Nereikalingų užduočių praleidimas įvertinimuose		
12. Turiniui taikoma politika	25. Planavimas pasivyti vėliau		
13. Saviapgaulė	26. „Code-like hell“ programavimas		

Apibendrinat 3 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad klaidų priežastys gali būti labai įvairios: žmonių veiksmai, procesų netobulumas, įvairūs gedimai, produkto vystymo klaidos, technologinio proceso netikslumai, nesklaidumai, neretai jos neišvengiamos ir nepriklausančios nuo konkretaus asmens veiksmų, tačiau sėkmė priklauso nuo to kaip yra pasirengta sureaguoti į nenumatytas situacijas.

### 2.1.1. Klaidų, nesėkmių ir jų toleravimo sampratos

Kadangi klaidų išvengti neįmanoma, todėl svarbiausias klausimas, yra klaidų prevencija, siekiant sumažinti tikėtinus neigiamus padarinius ir kartu didinti galimas teigiamas pasekmes. Akivaizdu tai,

kad organizacijoje puoselėjama kultūra ugdo darbuotojų polinkį prisiimti nesėkmes ir ieškoti galimų išeičių, išnaudojant tuo metu prieinamus išteklius. Galima pažymėti, kad kad norint kažko išmokti, reikia susitaikyti su tuo kas yra neišvengiama t.y. galimomis klaidomis. Akivaizdu, kad noras „veikti“ saugiai ugdo netoleraniją klaidoms.

Nesėkmių valdymas organizaciniame lygmenyje turėtų būti siejamas su organizacijos kultūra (normomis, puoselėjamomis vertybėmis, įprasta veiksmų praktika), galima teigti, kad klaidų valdymo kultūros įtvirtinimas įmonės darbinuose procesuose savo ruožtu neišvengiamai paskatina novatoriškumą ir sudaro pagrindus efektyvumo įtvirtinimui.

Galima teigti, kad *rizika – neišvengiama bet kokio verslo dalis, veikiant nuolat kintančioje sunkiai prognozuojamoje aplinkoje, t.y. verslas nuolat susiduria su nepageidaujamais procesais, veiksmais, pavojais, nuostoliais*, tokiais kaip finansinės rizikos, politinės ekonominės krizės, konkurentai, žmogiškieji ištekliai (veiksmai, priimti sprendimai, nelaimės, nelaimingi atsitikimai). Akivaizdu tai, kad rizika siejama su galimomis klaidomis, nes ne kiekvienas pasirinkimas yra teisingas, tai – natūralus ir neišvengiamas procesas kiekvienoje veikloje, o jų atiradimo priešasčių suvokimas gali padėti atrasti teisingus sprendimus.

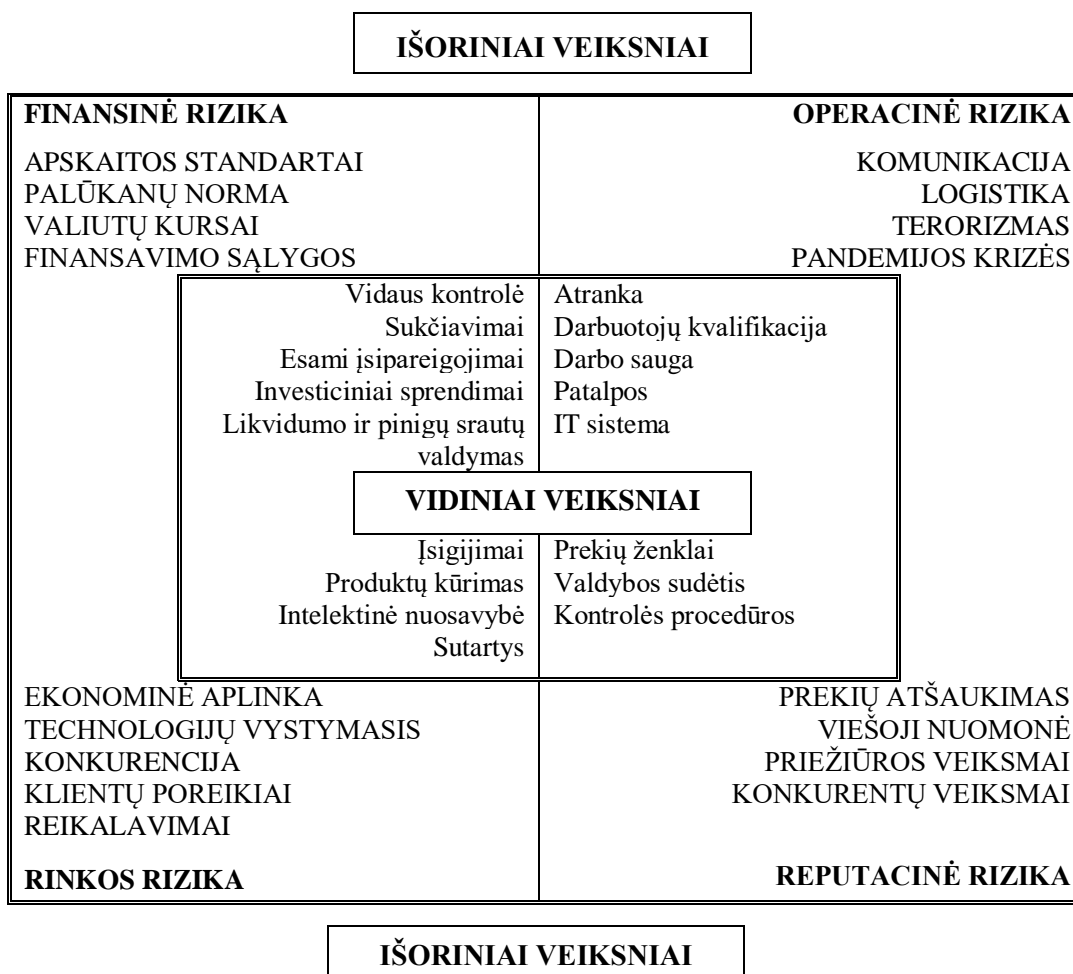
Rizika gali būti įvardijama kaip tikimybė nepasiekti norimo rezultato ar sulaukti tikėtinos grąžos. Galima teigti, kad rizikos valdymas tai – įmonės veiklos vertinimas, kontrolė adekvatus, pagrįstas valdymas, susijęs su ateities situacijos numatymu ir reikalingų, reikšmingų sprendimų priėmimu. Pasak V. Stasytytės (2015) „Pažangių organizacijų veikloje atsirado poreikis aktyviai ir operatyviai reaguoti į pokyčius išorinėje verslo aplinkoje ir vidiniuose procesuose, atsivėlgiant ne tik į esamą padėtį, bet ir siekiant įvertinti galimus pokyčius, prognozuoti ateitį“. Anot M. Bouvard'o, S. Lee (2020) rizikos valdymo vaidmuo yra rinkti, kaupti ir analizuoti informaciją apie rizikos poveikį ir jį atitinkamai valdyti.

Galima išskirti, kad rizikos valdymas yra siejamas su priemonėmis, kurių įgyvendinimu siekiama sumažinti neigiamus/ nepageidaujamus galimų įvykių/ procesų pasekmes ar padarinius, tokiu būdu sumažinant galimus nuostolius ar tam tikrus praradimus jiems įvykus. Apibendrinant galima teigti, kad rizika siejama su broku, defektais, nemokiais klientais, stichinėmis nelaimėmis ir kt. t.y. neigiamo atspalvio padariniais, nors iš dalies šiuos veiksnius galima būtų vertinti kaip galimybes netradiciniams sprendimams įgyvendinti ir tokiu būdu sukurti pridėtinę vertę. Rizikingas aplinkybes galima įvardinti kaip kritines situacijas įmonės pelningumo užtikrinimui, veiklos stabilumo įtvirtinimui. Siekiant suvaldyti nepageidaujamą pasekmes Tarptautinė standartų organizacija paskelbė *ISO 31000:2009, t.y. įmonės rizikos valdymo sistema*, nustatanti esmines gaires galimam rizikos poveikiui suvaldyti. Standarte pateikiami žemiau išvardinti rizikos valdymo standarto pranašumai:

- numato sudėtingas situacijas ateityje;
- prevencija užtikrinama prieš kylant rizikai;
- staigmenos ir nuostoliai yra kuo mažesni;
- padeda greitai ir efektyviai priimti sprendimus;
- taupo laiką;
- užtikrina, kad rizika būtų išlaikoma pagrįstu lygiu;
- užtikrinamas verslo tęstinumas;
- padidėja tikimybė pasiekti tikslus;

- skatina iniciatyvų valdymą;
- žinoti apie poreikį nustatyti ir pašalinti riziką visoje organizacijoje;
- pateikiama galimybių ir grėsmių analizė;
- padeda laikytis atitinkamų teisinių ir norminių reikalavimų bei tarptautinių normų;
- padeda pagerinti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir pasitikėjimą;
- teikia patikimą sprendimų priėmimo ir planavimo pagrindą;
- palengvina efektyvų išteklių paskirstymą ir naudojimą rizikai mažinti;
- suteikia veiklos efektyvumą ir padidina efektyvumą;
- pagerina prevenciją ir atvejų valdymą;
- sukuria atsakomybės jausmą įmonėje;
- sukuria darbuotojų supratimą apie riziką;
- suteikia įmonei konkurencinį pranašumą;
- padidina firmos prekės vertę.

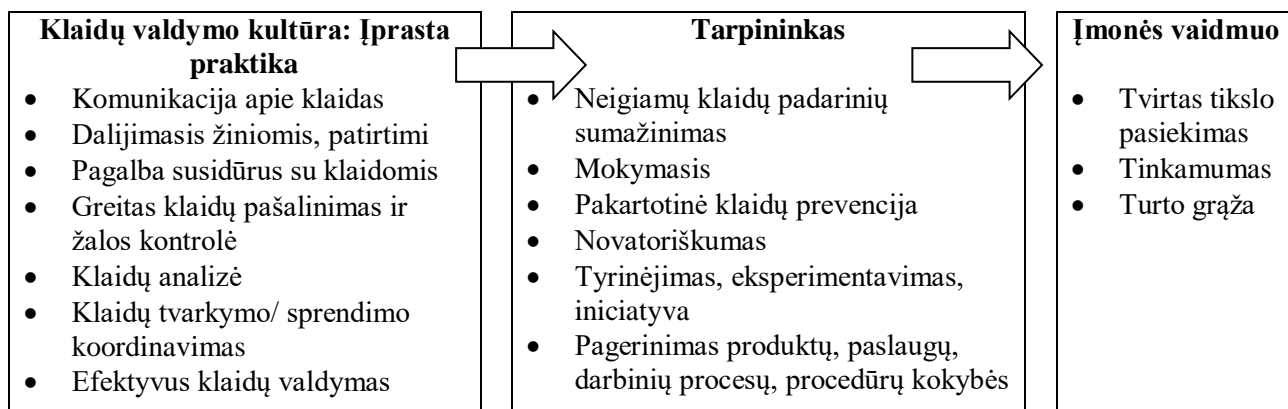
Rizikos veiksniai įtakojantys įmonės veiklos procesus gali būti skirstomi į vidinius ir išorinius veiksnius. Išoriniai veiksniai – sunkiai prognozuojami, netikėti, nepavaldūs įtakai, kylantys staiga, t.y. mokesčiai, įstatymai, partneriai, rinkos pokyčiai, tarptautiniai įvykiai, terorizmo grėsmės, stichinės nelaimės, pandemijos, išaugusi konkurencija, pasikeitusi paklausa, užsakovų poreikiai, atsiradusios alternatyvos. Vidiniai – personalas, jo kaita, motyvacija, disponuojamos žinios, vidiniai procesai. Principinė schema pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. Rizikos veiksniai pagal Airmic, Alarm, Irm, 2010 (cit. pagal Stasytytė, 2015)



Apibendrinant paveiksle pateiktą informaciją gali pažymėti, kad rizikos valdymas, pasak V. Stasytytės (2015) „užtikrina įmonės stabilumą, vertės didinimą, pasitikėjimą ir finansinę naudą“, tiesiogiai įtakoja įmonės veiklos efektyvumą, sumažindamas galimas grėsmes. Darbe pateikiama principinė klaidų valdymo schema.



7 pav. Klaidų valdymo kultūra ir galimas poveikis (Dyck, Frese, Baer, Sonnentag, 2005)

Apibendrinant paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad bene svarbiausias veiksnys klaidų valdymo praktikoje yra komunikacijos procesas bei darbinė aplinka, kuri savo ruošu skatina, įgalina, o kartais ir slopina klaidų valdymo būdus. Akivaizdu tai, kad pats klaidos kaip pasekmės vertinimas kiekvienoje įmonėje yra skirtingas. M. Frese, N. Keith (2015) išskiria du požiūrius:

1. klaidų prevencijos – klaidos kaip neigiamos pasekmės, kurių siekiama išvengti;
2. klaidų valdymo – klaidos kaip mokymosi ir inovacijų galimybės ir įmonė pasirenka jas valdyti bei mokytis.

Pasak C. Harteis'is (2008), klaidų valdymo procesą teigiamai įtakoja tolerantiška darbo vietos kultūra, nes ji nesusetelia į klaidų slėpimą, tačiau jas suvokia kaip mokymosi galimybes, tokioje aplikoje klaidų priežasčių analizė, galimų alternatyvų paieškos procesas daug labiau akcentuojamas nei personalizavimas, siekis priskirti kažka kaltę ar nubausti.

Akivaizdu tai, kad rizika – kaina, kuria mokama už galimą sėkmę. Neteisingai įvertinta informacija ir darbuotojo priimtas sprendimas, atliktas veiksmas gali sukelti kritikas pasekmes arba priešingai atnešti netikėtą sėkmę. Neretai baimės jausmas ir jaučiama psichologinė įtampa skatina susilaikyti nuo galimai rizikingų veiksmų, nes tradicinis požiūris yra toks: įmonės apdovanoja už sėkmę, baudžia už nesėkmę, interpretacijoms sąlygoms nėra sudaromos. Tačiau galima pažymėti, kad tolerancija *nesėkmėms* turėtų būti *priimtina, nes klaidos vertinamos kaip galimybė tobulėti, teikianti vertingas pamokas ateities rezultatams*. Iš organizacinės perspektyvos, įmonės produktyvumas, socialinė atsakomybė, reputacija, tiesiogiai priklauso nuo klaidų ir gali šiuos rodiklius įtakoti, sukeldami ir neigiamas brangiai kainuojančias pasekmes, t.y. pakenkti prekės ženklui, įvaizdžiui, klientų lojalumui, suformuoti nepalankią viešąją nuomonę, (Zhao ir Olivera, 2006) vertinant iš darbuotojo perspektyvos besikartojančios klaidos gali kelti stresą, mažinti pasitenkinimą darbu, sukelti perdegimą, o gal būt ir paskatinti pakeisti darbą.

Akivaizdu tai, kad vadovo, lyderio klaidos yra labiau matomos, vertinamos, gali turėti didesnę mastą vertinant galutines pasekmes bei neišvengiamai turėti įtakos asmeniniam pasitikėjimui (sumenkinti/ sustiprinti).

Remiantis G. L. Weinzimmer'iu, C. A. Esken'u (2017) įmonės tolerancijos klaidoms lygis gali būti įvertintas atsakius į žemiau pateiktus teiginius:

- 1) vadovai toleruoja klaidas;
- 2) darbuotojams leidžiama rizikuoti;
- 3) vadovai yra tolerantiški galimoms klaidoms, kai darbuotojai priima novatoriškus sprendimus;
- 4) įmonė suvokia, kad klaidos yra rizikos dalis;
- 5) rizikingi sprendimai skatinami nebijant bausmės.

### **2.1.2. Darbuotojų nesėkmių vaidmuo darbuotojų kūrybiškume**

Inovacijų tema itin aktuali ne tik dėl ekonominio augimo ir plėtros, bet ir socialinės, politinės raidos požiūriu. Pasak M. C. Bligh'o, J. C. Kohles'o ir Q. Yan'o (2018), įprasta kalbėti apie klaidas ir nesėkmes kaip svarbius mokymosi proceso komponentus, o greitai besikeičiančiame pasaulyje šie komponentai tampa vis svarbesni organizacijos sėkmei. Apibendrinant galima teigti, kad mokymasis iš klaidų – inovatyvios organizacijos pagrindas ir gali būti laikomas vienu iš pačios organizacijos tobulėjimo aspektų, nes aukšti vartotojų lūkesčiai nuolat augantys jų poreikiai skatina nuolat stebėti vyraujančias rinkos tendencijas siekiant išlaikyti patrauklumą ir aktualumą potencialiems klientams.

Akivaizdu tai, kad vykdant veiklą konkurencingoje, dinamiškoje aplinkoje, įmonės nuolat susiduria su neišvengiamais iššūkiais, tad inovacijų diegimas, vienas iš būdų norint išlikti ir kartu įsitvirtinti konkurencingoje aplinkoje. Galima išskirti, kad verslumą skatinančios priežastys yra nelaimės, nesėkmės ir klaidos, kurios apibrėžiamos kaip veiksniai įtakojančios pokyčių ir paieškų procesus. Apibendrinant galima teikti, kad įmonės privalo suspėti keistis tam, kad išgyventų, t.y. privalo orientuotis į neišvengiamus rytojaus pokyčius bei prekius, ieškoti naujų išteklių, atpažinti galimybes ir bet kuriuo metu būti pasiruošus priimti reikiamus, ar tuo metu būtinus sprendimus. Labai svarbu aiškiai suvokti koks yra galutinis pokyčių įgyvendinimo tikslas.

Nesėkmė neatsiejama inovacijų proceso dalis, todėl klaidos kylančios dėl naujų idėjų, galimybių paieškos yra priimtinos ir toleruotinos, priešingai nei klaidos kylančios dėl netinkamo įgyvendinimo ar aplaidumo. Galima teigti, kad neretai permainų procesas sukelia svarstymus, pasipriešinimą dėl pačių inovacijų reikalingumo/ būtinumo, nes darbuotojai – įpročių, nusistovėjusių procesų, tvarkų vergai, sunkiai priimančios pokyčius ir keičiantys savo elgseną, nes pasipriešinimas naujovėms natūralus procesas, o motyvavus pokyčių svarbą mažinami barjerai. Akivaizdu tai, kad sėkmė gali būti pasiekama tik darbuotojų iniciatyvos, empatiškumo ir dalyvavimo dėka. Pasak Z. Zhong'o (2018), darbuotojų noras save realizuoti juos paskatina įsitraukti ir dalyvauti įvairiose darbinėse veiklose ir kartu prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo.

Vertėtų atkreipti dėmesį į sąvoką „Antreprenerystė“ t.y. verslumas, pokyčių procesas, kuriantis naują vertę. Tokiu terminu paprastai apibūdinamos novatoriškos, iniciatyvios, kūrybingos įmonės, nebijančios rizikuoti, o kartu ir drąsiai prisiimančios socialines, finansines, psichologines rizikas ir kartu sutelkiančios visas pastangas ir resursus siekdamos prasmingo, laukiamo, konkretaus rezultato ar idėjų įgyvendinimo. Pasak M. Laužiko, E. Vaiginienės, A. Miliūtės, S. Varnienės (2015) „Antreprenerystė – tai individo ar organizacijos atsakas į greit kintančią aplinką, pasižymintis tam tikromis savybėmis, tokiomis kaip proaktyvumas, novatoriškumas, galimybių pastebėjimas ir išnaudojimas“. Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, kad išnaudotos aplinkos sąlygos iš dalies gali būti vertinamos kaip sėkmės pagrindas tolimesnėje įmonės veikloje. Akivaizdu tai, kad

aukštas antreprenerystės lygis gali būti tiesiogiai siejamas su augančiu ekonomikos lygiu, nes kuriamas naujas verslas (startuoliai), savo ruožtu didina konkurenciją darbo rinkoje, o nauji technologiniai sprendimai tapatinami su našumu, efektyvumu. Tinkamai išnaudotos verslo galimybės prisideda prie ekonominės plėtros. Pasak V. Giedraitytės ir A. Raipos (2012) yra keletas inovacijas apsunkinančių, o neretai ir sustabdančių veiksnių tokių kaip nepakankamas biudžetas, tinkamo pasirengimo, strategijos nebuvimas, valdymo įgūdžių stoka, žemas darbuotojų kompetencijos lygis, nepasitenkinimas, nenoras prisiimti atsakomybę už būsimas pasekmes. Galima išskirti, kad nežinomybė darbuotojus baugina, paskatindama interpretacijų, situacijų modeliavimo procesus, nes jiems svarbu suvokti pokyčių būtinumą ir laukiamas naudas, t.y. reikalingas aiškus įvardijamas, kas jiems iš to bus ir kodėl šie pokyčiai yra neišvengiami.

Kūrybiškumas gali būti apibūdinamas kaip naujų ir naudingų idėjų generavimas komandos bendroje veikloje, t.y. gebėjimas įsitraukti į procesus, kurių metu sukuriama naujos idėjos ar tam tikra vertė pačiai organizacijai. Pasak S. April'o (2019) inovacija yra apibrėžiama kaip sėkmingas kūrybinių idėjų įgyvendinimas organizacijoje, natūraliai atsirandantis dėl organizacijos veiklos. Galima išskirti, kad kūrybiškumo, naujovių sąvokos šiek tiek susijusios, turinčios šiek tiek panašumą. Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumas gali būti įvardijamas kaip nematerialus išteklius, apibūdinantis įmonės galimybes ir lankstumą prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų siekiant padidinti pridėtinę vertę.

Pasak M. Castaner'o (2016), kūrybiškumas turėtų būti apibūdinamas kaip gebėjimas asmens įsitraukti į procesą, kurio metu sukuriama nauji organizacijos objektai ar idėjos, o naujoves galima būtų apibrėžti kaip procesą, kuriame naują idėją reikia paversti kažkuo naudinga. Galima išskirti, kad tai tam tikrų idėjų seka, kurių metu generuojamas pokytis. Pasak J. Dementjevos, R. Stašio (2020) „Sėkmingai valdant kūrybiškumą kuriama neapčiuopiama vertė, didinanti organizacijos intelektinį kapitalą, formuojanti jos unikalias kompetencijas“.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, inovacijų kūrimas yra produkto, proceso charakteristikų, valdymo, administravimo arba techninės formos inovacijos, kurios gali būti sukurtos pasitelkiant organizacijos resursus siekiant procesų efektyvumo, finansinio našumo arba reaguojant į vietos/ aplinkos poreikius, t.y. pasitelkiant turimas žinias, įgyjant naujas, sujungiant jas originaliu būdu remiantis išradingumu.

Akivaizdu tai, kad naujovių diegimas gali būti siejamas su konkurencinio pranašumo įtvirtinimu, t.y. pokyčių proceso metu sukurtų galimybių išnaudojimu. Akivaizdu tai, kad organizacijos pokyčiai gali būti įgyvendinami tik dėl valdymo procesų efektyvumo, nes tikėtis teigiamų savaiminių pasikeitimų gali būti per daug rizikinga.

Pasak S. Harvey (2014) sujungus išteklius per kūrybinės sintezės procesą gali padidėti tikimybė, kad įgyvendinta idėja gali tapti lūžiu tolimesniuose įmonės veiklos procesuose. Galima išskirti, kad darbuotojų skirtingos nuomonės, požiūriai ir iš to kylančios diskusijos gali paskatinti pokyčius organizacijos viduje, t.y. atvira organizacinė aplinka garantuoja, kad krizės sąlygomis įmonėje savaime bus paskatinti bei inicijuoti kūrybiškumo procesai.

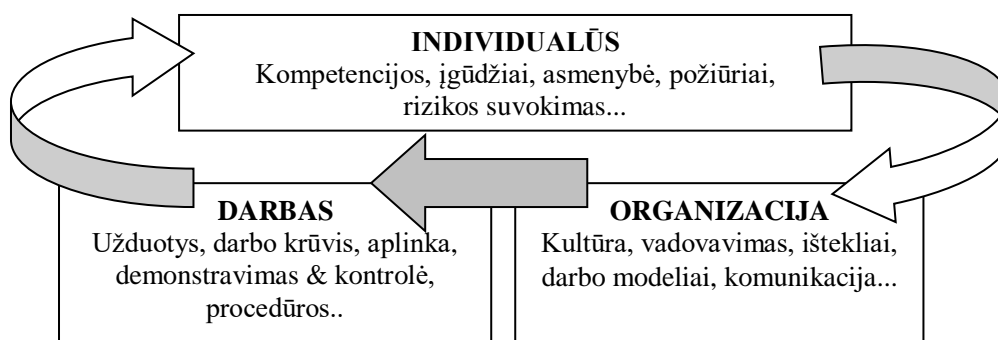
Svarbus momentas yra priimti pokyčius, kaip neišvengiamas pasekmės, naujovių kūrimo procese, galima pažymėti, kad inovacijų procesai iš prigimties gali būti apibrėžiami kaip neaiškus, rizikingi ir keliantys įtampą įmonės viduje, tik atsakingi, apgalvoti veiksniai gali sumažinti galimas neigiamas pasekmes. Svarbu tinkamai įgyvendinti valdymo priemones pasitelkiant inovacijų

valdymo mechanizmus. Galima išskirti tai, kad organizacijų veikla – dinamiškas, nuolat kintantis procesas, kur neretai ne visada aiški priežasties ir pasekmės grandinė, nes procesai tarpusavyje persipina.

Būtent kūrybiškumas ir naujovės tie elementai, kurie įgyja strateginę reikšmę tolimesnėje įmonės veikloje ir bene didžiausia problema su kuria susiduria įmonės yra tinkamas procesų valdymas t.y. optimalių sprendimų priėmimas pokyčių akivaizdoje. Inovacijos gali būti generuojamos įmonės viduje arba perimamos remiantis, kitų gerą patirtimi. Integruotas kūrybiškumas, savalaikis trūkstumų žinių, reikiamų kompetencijų įgijimas, neišvengiamų išlaidų subalansavimas ir finansinės pusiausvyros pasiekimas, tai elementai, kurių įtvirtinimas organizacijos veikloje nulemia sėkmingus rezultatus. Pasak S. R. Bollinger'io (2019) inovacijų procesas yra tęstinis procesas, pradedantis nuo idėjos generavimo ir galiausiai duodantis rezultatą, naują produktą ar paslaugą. Akivaizdu tai, kad trūkumas gali paskatinti naujovių kūrimą, priešingai nei gausa ir šiuo atveju labai reikšmingas rodiklis yra laikas, kuris išskiriamas kaip ribotas šaltinis.

## 2.2 Darbuotojų nesėkmių toleravimo kultūros analizė

Organizacijos kultūros, kūrybiškumo bei inovacijų sąsajos priklausomybė yra sėkmingo konkurencinio pranašumo prielaida, nėra abejonių, kad kultūra, vadovavimo stilius yra potencialus ugdymo, tobulinimo, novatoriškumo šaltinis, naujovių įgyvendinimo veiksnys įmonėje, akivaizdu tai, kad tik besimokančios organizacijos gali pasiekti sėkmingų veiklos rezultatų ir galima teigti, kad šis veiksnys yra tam tikras įmonės veiklos tęstinumo garantas. 8 pav. pateikiami faktoriai, nuo kurių priklauso įmonės kultūra.

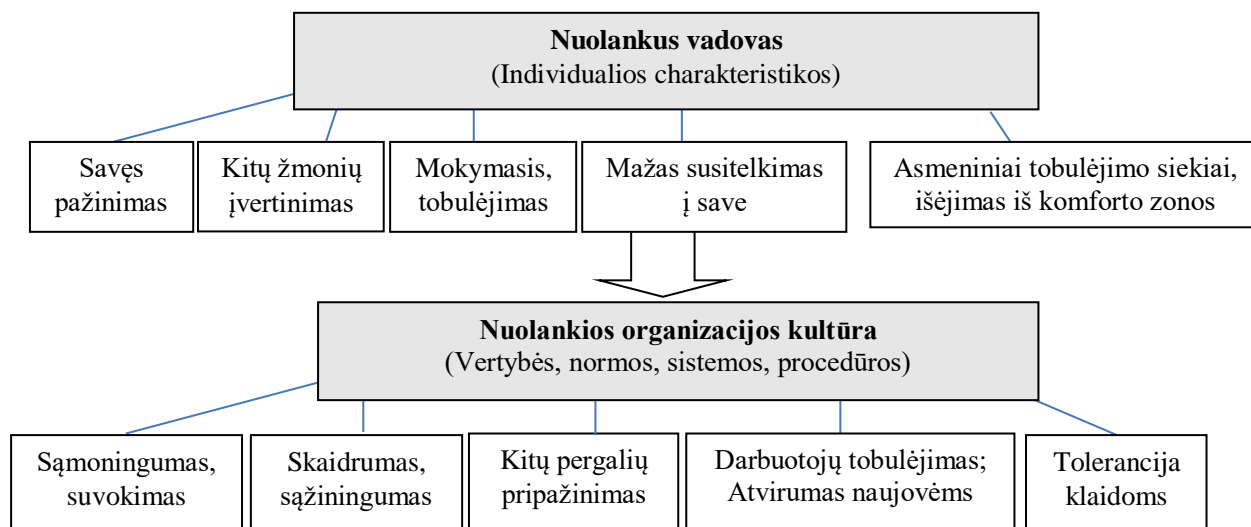


8 pav. Faktoriai, įtakojantys įmonės veiklos procesus (Health and safety guidance (HSG), 1999).

Akivaizdu ir tai, kad organizacijos aplinka, kultūra daro įtaką emocinei, pažintinei asmens motyvacijai bei paskatina tam tikrą elgesio normų pasireiškimą, t.y. atsaką į konkrečią situaciją. Galima teigti, kad žmonėms būdingas prasmės ir tiesos ieškojimas, t.y. svarbus visuomenės pripažinimas, kad jo elgesys yra priimtinas ir vertinamas.

Galima pažymėti, kad mokymasis iš klaidų apibūdina procesus su labai skirtingomis pasekmėmis, tačiau nespaisant visų skirtumų kiekvienu atveju, kaida reiškia pripažinimą nukrypęs nuo iš anksto apibrėžto ir numatyto tikslo. Akivaizdu tai, kad klaidos gali paskatinti ar paspartinti naujovių įgyvendinimą ir pasireikšti kaip katalizatorius galintis inspiruoti pokyčių procesus. Galiausiai darbinuose procesuose besikartojančios klaidos atskleidžia silpnąsias vietas ir keistinus procesus. Akivaizdu tai, kad subjektyvus nekorektiško proceso/ įvykio svarbos įvertinamas sudaro motyvacinį pagrindą pokyčių procesams inicijuoti, patobulinant esamą praktiką ir išvengiant tų pačių klaidų pasikartojimo. Galima išskirti, kad mokymosi proceso esmė užkirsti kelią klaidų pasikartojimui.

Pasak C. Harteis'is (2008), mokymasis iš klaidų tarnauja įvairiems tikslams, pirma, tai gali užkirsti kelią tolesnėms tos pačios rūšies klaidoms ir kartu patobulinti esamą praktiką, o žinios išmoktos iš klaidų lieka inertiškomis. Toliau esančiame paveiksle pateikiama principinė besimokančios organizacijos schema, sudaryta remiantis T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos (2018).



9 pav. Besimokanti organizacija (Maldonado, Vera, Ramos, 2018)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra gali būti vertinama ne tik kaip pokyčių priežastis ir pasekmė, bet ir kaip trukdantis barjeras pokyčiams įgyvendinti. Akivaizdu, kad vadovo remiamos vertybės, nuostatos, įsitikinimai, vadovavimo etika, kultūra, elgesio normos, tarpusavio komunikacija, tiesiogiai įtakoja darbuotojų kūrybinį aktyvumą (dalyvavimas priimant sprendimus, naujų idėjų siūlymas, aktyvumas susirinkimuose, mokymasis, žinių atnaujinimo procesas, motyvacijos, poreikių patenkinimas, nesėkmių toleravimas), kuris tiesiogiai siejamas su organizacijos veiklos efektyvumu.

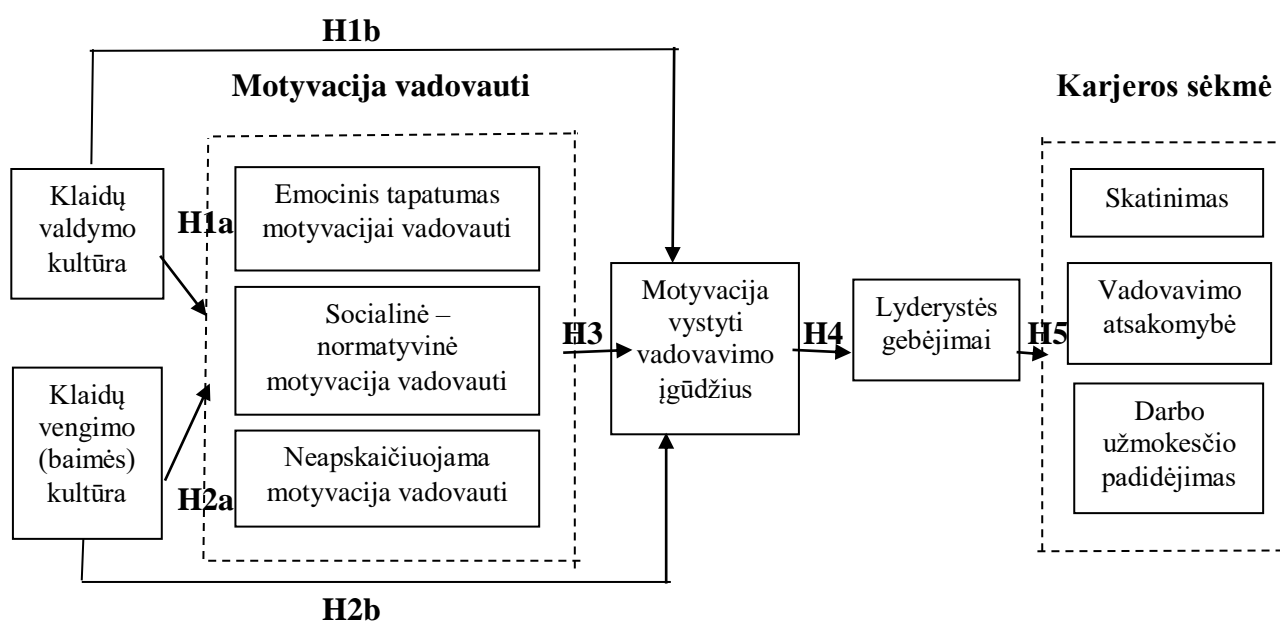
4. lentelė. Nuolankios organizacinės kultūros modelis (Maldonado, Vera, Ramos, 2018)

Nuolanki organizacinė kultūra		
Kategorijos	Elgesio normos	Veiksmai
Žvilgsnis į priekį	Skatinamas išvalgus supratimas	Skatinti įmonės tikslų SSGG žinojimą
	Toleruojamos kompetentingos klaidos	Skatinti sveiką riziką
		Skatinti kūrybiškumą
Išvalgumas	Atlyginama už skaidrumą ir sąžiningumą	Prisiimti kaltę ir pripažinti silpnąsias vietas
	Atvirumas kitų idėjoms yra vertinamas ir modeliuojamas	Aktyviai siekti naujų idėjų ir grįžtamojo ryšio iš įvairių šaltinių
Apdairumas	Prioritetas teikiamas darbuotojų tobulėjimui	Dėmesį skirti darbuotojų mokymui
		Skatinti siekti sudėtingų tikslų
	Darbuotojai yra reguliariai pripažįstami	Turėti efektyvias atpažinimo programas
		Būti dosniems šlovės atžvilgiu
		Atkreipti dėmesį į kitų pasiekimus

T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos (2018), išskiria vertybes, normas nuo kurių priklauso įmonės konkurencinis pranašumas: Darbuotojų tobulėjimas; Tolerancija klaidoms; Skaidrumas; Sąmoningumas; Pripažinimas. Klaidoms tolerantiška organizacijos kultūra, skatina darbuotojus klaidas priimti kaip natūralų neišvengiamą veiklos rezultata. Galima pažymėti, kad mokymosi iš klaidų kultūros įtvirtinimu organizacijoje siekiama maksimaliai padidinti darbuotojo veiklos efektyvumą per patirtis. Pasak C. Harteis'is, J. Bauer'iu, H. Gruber'iu (2008) atsižvelgiant į

klaidų neišvengiamumą, klaidos vis dėl to suteikia galimybę mokintis praktikoje per patirtis, kuria galėtų pasinaudoti organizacijos ir jos darbuotojai tam, kad pagerintų veiklos procesus, procedūras ar rezultatus. Pasak W. Kucharska, D. A. D. Bedford'o (2020) paradoksalu, bet dauguma besimokančių organizacijų tikisi, kad žmonės mokysis nepadarydami klaidų, o daugelis organizacijų iš vis mažai toleruoja klaidas. Organizacijos klimatas apibrėžiamas kaip bendras narių suvokimas, koks elgesys palaikomas, laukiamas įmonės viduje ir darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi, būtent būtent suvokimas, šių veiksmų visuma ir formuoja atmosferą skatinančią mokintis. Klimatas gali būti apibūdinamas kaip bendras įmonės darbuotojų procesų, procedūrų, veikos suvokimas už kurį gaunamas atlygis, palaikymas ir kurio tikimasi jų aplinkoje. Komandos nariai supranta, kad jiems suteikiamos galimybės tyrinėti, eksperimentuoti, atrasti ir tokiu būdu įgyti naujos informacijos, identifikuoti naujas strategijas, taisykles, principus per savo pačių inicijuotą ir kontroliuojamą veiklą. Galima pažymėti, kad darbuotojų savirealizacijos poreikis priklauso nuo lankstumo, t.y. nuo galimybės dirbti ne pagal griežtus standartus, numatytas instrukcijas, tvarkas ir apibrėžtas ribas. Pasak T. Katz-Navon'o, E. Naveh'o ir Z. Stern'o (2009) aktyvus mokymosi klimatas palengvina naujų žinių įgijimą, skatindamas darbuotojus užduoti klausimus, ieškoti grįžtamojo ryšio, apmąstyti galimus rezultatus, tyrinėti ir eksperimentuoti. Galima išskirti, kad mokymasis darbo vietoje, apibrėžia procesus, vedančius į kompetencijų ugdymą, įgūdžių tobulinimą. Pasak C. Harteis'is, J. Bauer'io, H. Gruber'io (2008) produktyvus mokymasis iš klaidų nevyksta spontaniškai tam, kad jis būtų sėkmingas procesas turi būti palaikomas, jam vadovaujama. Akivaizdu tai, kad klaidų apmastytas yra pirmas žingsnis vedantis į pokyčius.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima išskirti, kad darbuotojų suvokimas apie organizacijos kultūrą neišvengiamai įtakoja jų asmeninės lyderystės saviraišką, motyvaciją veikti ir kartu ryžtą reikiamu metu imtis iniciatyvos. Galima teigi, kad lyderystė motyvuoja ir skatina siekti geresnių rezultatų, o klaidos akivaizdoje, kritinėje situacijoje jos vaidmuo gali būti lemiamas. Akivaizdu tai, kad organizacijos kultūra veikia darbuotojų norą išsiskirti iš minios, dėl šių priežasčių darbuotojų iniciatyva, vadovavimas gali būti daugiau ar mažiau patraukus. Galima teigti, kad darbuotojų nenoras tobulėti ar ištraukti į įmonės veiklos procesus gali atsirasti dėl tarpusavio komunikacijos spragų, 10 paveiksle pateikiamas vadovavimo motyvacijos modelis.



10 pav. Vadovavimo motyvacijos modelis (Maurer, Hartnell ir Lippstreu, 2017)

Apibendrinant paveiksle pateiktą informaciją ir pasak C. Van Dyck'o, M. Frese, M. Baer'io ir S. Sonnentag'o (2005), klaidų valdymo kultūra priešingai yra teigiamas, iniciatyvus požiūris, kuris skatina: aptikti, bendrauti, dalintis, analizuoti ir ištaisyti klaidas.

Dažnai sėkmingi projektai, vadovų suvokiami taip, kad jeigu viskas vyksta sklandžiai pokyčiai nėra būtini, tačiau toks požiūris klaidingas, laikui bėgant tokia įmonė praranda užimamas pozicijas tapdama rinkoje nekonkurencinga. Iš dalies galima teigti, kad inovatyvių sprendimų paieškų procesą paskatina neigiama patirtis. Pasak C. Van Dyck'o, M. Frese, M. Baer'io ir S. Sonnentag'o (2005), klaidų vengimo (baimės) kultūra, vengiantis, reaktyvus požiūris į klaidas, kuriose klaidos yra uždengiamos arba už jas baudžiama, sukeliant psichologinę įtampą.

Apibendrinant paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad sukūrus aplinką, kurioje tinkamai valdomos klaidos pastebima, kad sustiprėja vadovavimo motyvacija, vadovavimo gebėjimai (elgesys, vystymosi potencialas) visa tai galima būtų įvardinti kaip pagrindą karjeros sėkmei. Galima išskirti, kad motyvacija ugdyti vadovavimo įgūdžius apima šias išvardintas veiklas: planavimą, organizavimą, užduočių ir procesų koordinavimą, gryžtamosios informacijos surinkimą. Klaidų valdymo kultūra pabrėžia darbuotojų tobulėjimo galimybes klaidų akivaizdoje, kartu paskatina veikti kūrybiškai netradicinėse situacijose. Galima išskirti, kad palanki aplinka skatina darbuotojų lyderystės siekius ir kompetencijų ugdymą. Išskiriamos hipotezės (Maurer, Hartnell ir Lippstreu, 2017):

1. hipotezė **1a**. Klaidų valdymo suvokimas teigiamai susijęs su motyvacija vadovauti;
2. hipotezė **1b**. Klaidų valdymo suvokimas teigiamai susijęs su motyvacija tobulinti vadovavimo įgūdžius;
3. hipotezė **2a**. Klaidų vengimo suvokimas siejamas su neigiama motyvacija vadovauti;
4. hipotezė **2b**. Klaidų vengimo suvokimas neigiamai paveiks motyvaciją tobulinti vadovavimo įgūdžius;
5. hipotezė **3**. Motyvacija vadovauti, teigiamai siejama su motyvacija lavinti lyderystės įgūdžius;
6. hipotezė **4**. Motyvacija lavinti lyderystės įgūdžius bus teigiamai susijusi su vadovavimo gebėjimais;
7. hipotezė **5**. Lyderystės gebėjimai bus teigiamai siejami su karjeros sėkme (t.y. paaukštinimai, atlyginimas ir k.t.).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvaciją galima būtų įvardinti kaip atsaką, t.y. norą imtis atitinkamų priemonių. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad klaidų valdymo suvokimas, turėjo reikšmingą netiesioginį poveikį lyderystės vystymuisi, vadovavimo atsakomybei. Šis tyrimas ne tik susiejo klaidų valdymo kultūrą su vadovavimo motyvais ir karjeros sėkme, bet ir suteikė pirminę paramą *motyvacijai pirmauti* atskirti nuo *motyvacijos ugdyti lyderystės įgūdžius*. Galima pažymėti, kad darbuotojų suvokimas apie klaidų valdymą ir vengimo klaidų kultūrą nevienodai įtakoja vadovavimo motyvaciją. Galima išskirti, kad į mokymosi procesą orientuota klaidų valdymo kultūra yra kasdieninis, nepertraukiamas kiekvieno komandos nario darbas

*Psichologiniai suvaržymai susidūrus su galimomis klaidomis, vertinamas poveikis darbuotojui.* Dažniausiai klaidos, nesėkmės asocijuojasi tik su rizika ir galimomis neigiamomis pasekmėmis. Galima teigti, kad nesėkmės baimė yra pirmoji priežastis, kodėl žmonės nėra novatoriški ar kūrybingi, nes klaidos asocijuojasi su negatyviomis emocijomis: liūdesiu, nerimu, pykčiu, kalte, baime, stresu. A. R. Bolinger'is ir K. D. Brown'as (2015) teigia, kad asmens savybės ir patirtis daro

didelę įtaką asmens elgesiui po nesėkmės. Akivaizdu, kad šiuolaikiniame gyvenime, klaidų vengiama, bandoma jas paslėpti, nerimauja dėl padarinių, galimo smerkimo, neretai nusiviliama, nors tiesą pasakius, klaidos pripažintos, išanalizuotos ir ištaisytos, gali duoti keletą pagrindinių privalumų, nes klaidos gali būti vertinamos kaip stimulus, silpnas vietas galima paversti galimybėmis. Svarbiausia identifikuoti skirtumą tarp nesėkmių atsiradusių dėl nepateisinamų priežasčių tokių kaip aplaidumas, netinkamas pasiruošimas, nepasverta rizika, ar viršijimas savo kaip darbuotojo kompetencijos ribas ir klaidų, kurios suteikia galimybę mokintis.

Akivaizdu tai, kad dalis įmonių linkusios bausti už klaidas, tokiomis priemonėmis sumažina galimą komunikaciją apie nemalonius įvykius ir atima galimybę dalintis patirtimi, žiniomis ir kaip elgtis iniciatyviai ieškant efektyvių sprendimų nepageidaujamų situacijų akivaizdoje.

Galima pažymėti, kad darbuotojai nevisada geba pripažinti savo klaidas, tai siejama su žinių trūkumu, klaidos nesuvokimu, negebėjimu išvelgti trūkumą savo veiksmuose. Apibendrinant galima teigti, kad sunku suvaldyti, sukontroliuoti darbuotojų elgesį, kurį sąlygoja darbdavio, aplinkos tolerancija klaidoms.

### **2.2.1. Klaidų ir nesėkmių valdymo kultūra įmonės veiklos procesuose**

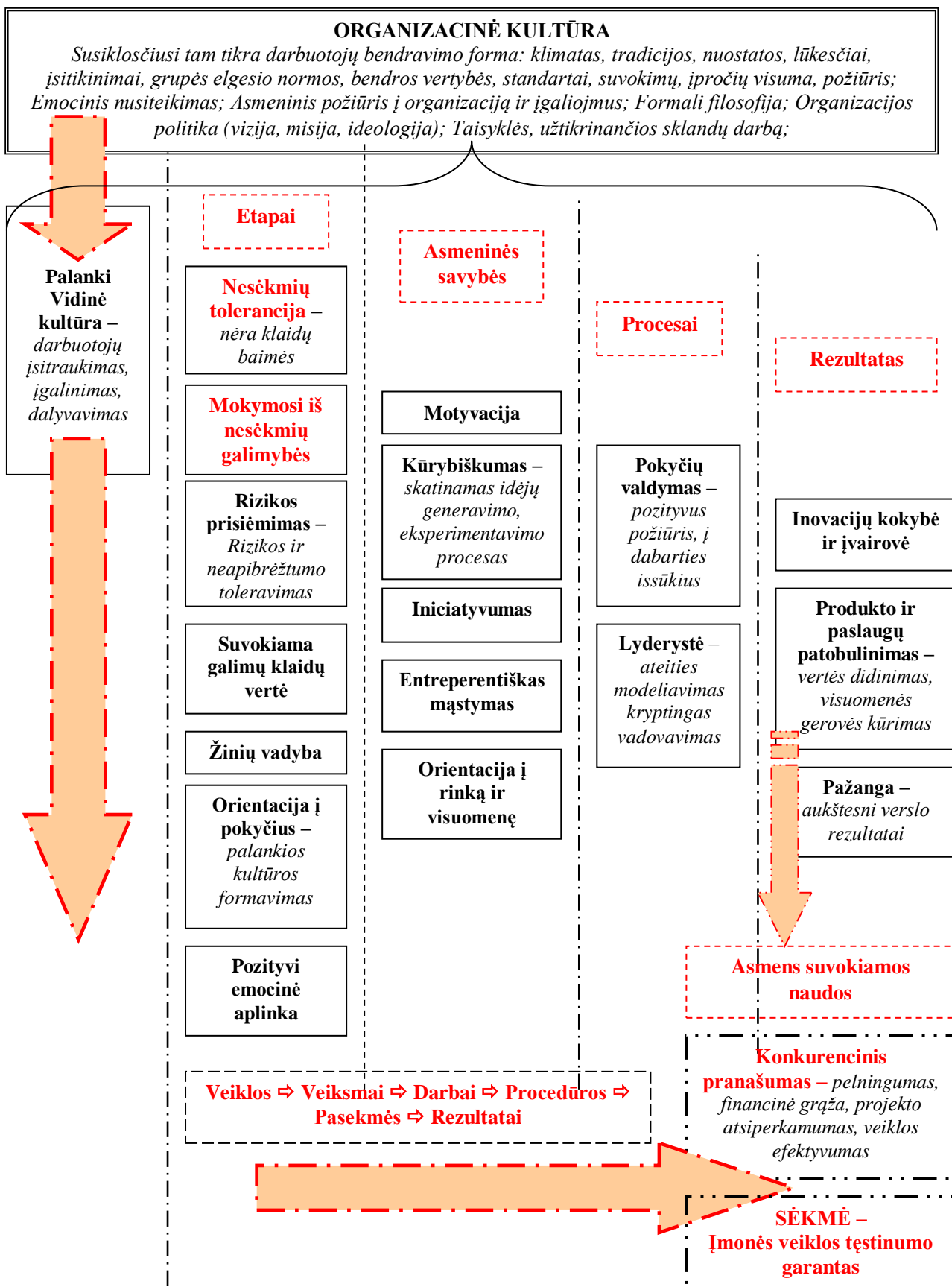
Mokymosi procesą galima būtų apibūdinti kaip elgesio pokyčius kilusius iš patirties. Pasak D. A. Shepherd'o, H. Patzelt'o ir M. Wolfe'o (2011) mokymasis iš nesėkmės apibrėžiamas kaip suvokimas, kurį žmogus įgyja, o tuo metu gautas žinias ir įgūdžius gali pritaikyti po nesėkmės. Anot H. M. Weiss'o (1990) mokymąsi galima apibūdinti kaip santykinai nuolatinį žinių ar įgūdžių pokytį iš patirties. M. Dodgson'as (1993) pabrėžia dvejopą mokymosi pobūdį, t.y. mokymasis kaip procesas (informacijos išvelgimas, suvokimas ir apdorojimas ir iš to kylanti patirtis) ir kaip rezultatas (modifikuotos žinios ar įgūdžiai).

Pasak M. C. Bligha, J. C. Kohlesb ir Q. Yana (2018) jei nepadarote klaidų, tikėtina, kad nebandote nieko naujo, o tai jau savaime yra klaida, nes klaidos generuoja idėjas, t.y. atspirties taškas, tai yra tam tikras išėjimas iš komforto zonos, paskatinantis atradimo tikimybę, anot L. G. Weinzimmer'io, C. A. Esken'o (2017) organizacijos turi galimybę mokytis ir iš sėkmės ir iš nesėkmės. Akivaizdu tai, kad norint mokintis iš nesėkmės, būtina įspėti, įmonės darbuotojus, kad jiems suteikiama galimybė suklysti, žinant, tai kad klaidos priimtinos gali paskatinti juos mokintis.

Pasak S. Torgersen'o (2009) mokymasis reiškia ne tik mokymąsi iš praeities klaidų, bet ir naują suvokimą, supratimą. Galima pažymėti, kad žmonės nėra linkę sąmoningai daryti klaidų, klaidos priežastis gali būti klaidingai interpretuota situacija, pervertintos galimybės rizikingos situacijos akivaizdoje ar incidentas kilęs dėl žmogiško išradingumo. Galima teigti, kad pati nesėkmė gali suteikti labai daug naudingos informacijos. Pasak X. Wang'o, P. Guchait'o ir A. Pašamehmetoğlu (2020) pagrindinis klaidų valdymo būdas yra klaidų toleravimas, anot L. G. Weinzimmer'io and C. A. Esken'o (2017) klaidų tolerancija, apibūdinamos kaip sąlygos, kurios sudaro sąlygas organizacijos nariams rizikuoti, ieškoti novatoriškų sprendimų ir tobulėti, nebijant suklysti.



Toliau pateikiamas organizacinės kultūros, nesėkmių valdymo ir inovacijų proceso įgyvendinimo sąsajų modelis.

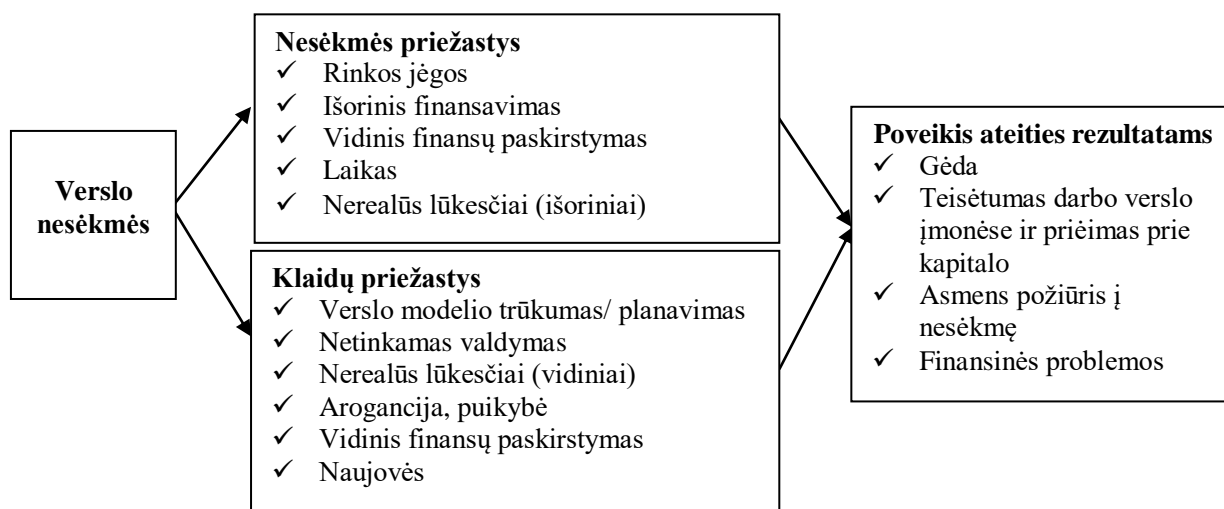


11 pav. Nesėkmių valdymo ir pokyčių įgyvendinimo modelis (sudaryta autorės remiantis Maldonado, Vera, Ramos, 2018.)

Apibendrinant informaciją, galima teigti, kad 11 paveiksle sudarytame modelyje siekiama atvaizduoti organizacinės kultūros svarbą įmonės inovacijos procesuose, kuri turi įtaką gebėjimui spręsti problemas.

Pastaraisiais metais organizacijų gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius / įtakas yra pagrindinė organizacijų studijų tema, analizuojamas ir vertinamas organizacijų gebėjimas įsisavinti naujoves (administracines, technines), atitinkančias nuolat kintančius aplinkos poreikius (Montes, Moreno, Morales, 2005). Galima teigti, kad organizacijos konkurencingumas ir geresnių rezultatų pasiekimas priklauso nuo jos pajėgumų ir noro tęsti nuolatinę kovą su nuolat veikiančiais išorinės aplinkos pokyčiais. Akivaizdu tai, kad organizacijos struktūra ir procesai turi adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos.

Pasak J. Reason'o (2000), C. Van Dyck'o (2005), vadybinis klaidų valdymo požiūris paaiškinamas taip, darbuotojai keičiasi informacija apie klaidas, diskutuoja su bendradarbiais kaip jų išvengti ir patobulinti esamą kompetenciją. Galima teigti, kad galimybė suklysti darbuotojus skatina mokintis iš klaidų ir būti kūrybiškesniems, šiuo metu jau neabejojama mokymosi svarba įmonės veiklos procesuose, kurių dabartiniai rezultatai įtakoja būsimus, tad įmonė privalo mokintis iš praeities nesėkmių, nes išmoktos pamokos, patirtis, gauta analizuojant klaidas ir nesėkmes, turi įtakos veiklos efektyvumui ir ateities rezultatams. Galima teigti, kad kritinių situacijų planavimas ir modeliavimas gali palengvinti gelbėjimo procesus. 12 paveiksle išskiriami verslo nesėkmių priežastys ir identifikuotas galimas poveikis tolimesnėje veikloje.



12 pav. Kultūrinis nesėkmių suvokimas ir jų poveikis (Cardon, 2011)

Galima išskirti, kad dalis klaidų/ nesėkmių yra nekontroliuojamos, t.y. nepriklausomos nuo darbuotojų veiksmų ir jos įvyksta nepriklausomai nuo darbuotojo reakcijos, kitas svarbus momentas, kokų veiksmų jis imasi norėdamas sumažinti galimus padarinius, čia svarbus momentas kultūrinis nesėkmių suvokimas, gyvenamas regionas. Tyrime analizuojamos ataskaitos, straipsniai apie nesėkmes vesle, kurie buvo patalpinti 7 didžiuosiuose laikraščiuose JAV (389 publikacijos) ir 331 publikacijos apie poveikį įmonei. Vertinant tyrimo rezultatus 49% įmonių neįgyvendina savo tikslų dėl patirtų nesėkmių, tokių kaip: rinkos jėgos (20%); finansavimas (15%); finansai (7%); laikas, terminai (4%); neįgyvendinami lūkesčiai (3%). Tuo tarpu 51% susiduria su darbo procese padarytomis klaidomis, tokiomis kaip: verslo modelio/ plano trūkumai (23%); netinkamas valdymas (17%); neįgyvendinami lūkesčiai (6%); puikybė (2%); finansai (2%); naujovės, inovacijos (1%).

Klaidų ir nesėkmių priežastimi gali tapti arba jas įtakoti: gėda (38%); individualios priežastys (22%); finansai (19%); teisėtumas (13%); prieinamumas prie kapitalo (8%).

Apibendrinant pateiktus duomenis galima teigti, kad įmonės veikla yra sąlygojama daugybe išorinių veiksnių, kurie yra neišvengiamai siejami su iš to kylančiomis pasekmėmis, tokiomis kaip: rinkos ekonomikos keliama finansiniai sunkumai, akcininkų nenoras investuoti, kapitalo trūkumas, vadovo riboti gebėjimai ir nesugebėjimas įgyvendinti realistiško, konkurencingo, verslo plano, netinkamas valdymas (bendravimas su klientais, tiekėjais, investuotojais, darbuotojais). Galima išskirti, kad dalis klaidų kyla ir dėl lūkesčių neatitikimo, galimybių ribotumo ar per didelio darbuotojo pasitikėjimo savimi ir nepasvertos rizikos.

Pasak M. C. Bligha, J. C. Kohlesb ir Q. Yana (2018), egzistuoja svarbus nesėkmių darbo vietoje paradoksas, klaidos dažniausiai suvokiamos kaip neigiamų veiklos pasekmių rezultatas, tačiau tuo pačiu jos gali suteikti ir impulsą reikšmingiems pokyčiams, bei paskatinti individo ar įmonės lygmens mokymosi procesus. Remiantis D. Putz'u, J. Schilling'u, A. Kluge, C. Stangenberg'u (2012), galima teigti, kad gebėjimas mokintis iš klaidų atlieka svarbią funkciją organizacijose, nes nuolatinis tobulėjimo procesas ir naujovių diegimas didina konkurencingumą rinkose. M. C. Bligh'as, C. J. Kohles ir Q. Yan'as (2017) pažymi, kad nesėkmė yra neigiama ar nepageidaujama baigtis, kuri yra arba gali būti susijusi su klaida ar tam tikru suklydimu. Pasak L. Eskreis-Winkler'io, A. Fishbach'io (2020), nesėkmę mes suprantame, kaip, kaip veiksmą, kuris nepasiekė numatyto tikslo. Remiantis B. Zhao ir F. Olivera (2006) vertėtų pažymėti tai, kad klaidos skiriasi nuo neoptimalių rezultatų, nesėkmių, eksperimentavimo, pažeidimų. Pasak F. Azizzadeh'o, A. Shirvani'io, H. Bahrami'o ir M. Nafa (2015), mokymasis iš klaidų yra kas kita nei mokymasis iš neigiamo projekto rezultato.

Galima teigti, kad neretai klaidos sunkiai identifikuojamos ir gali pasislėpti po kitais darbiniais procesais. Remiantis Health and safety guidance (HSG) (1999) žmogiška nesėkmė, gali būti sąlygota įvairių priežasčių: netyčinis veiksmas arba sąmoningas ir apgalvotas; tai gali būti veiksmo, proceso arba mąstymo klaida; planuota, neplanuota; neatitikimas/ pažeidimas gali būti sąlygotas: rutinos, tam tikros situacijos ar išskirtinių, netikėtų aplinkybių. Klaida gali kilti ir dėl proceso klaidos, žinių stokos. Pasak A. C. Edmondson'o (2011), klaidos priežastis gali būti išsiblaškytas, nepastebėjimas, pajėgumų stoka, neefektyvūs procesai, iššūkių reikalaujanti veikla, proceso sudėtingumas, netikrumas.

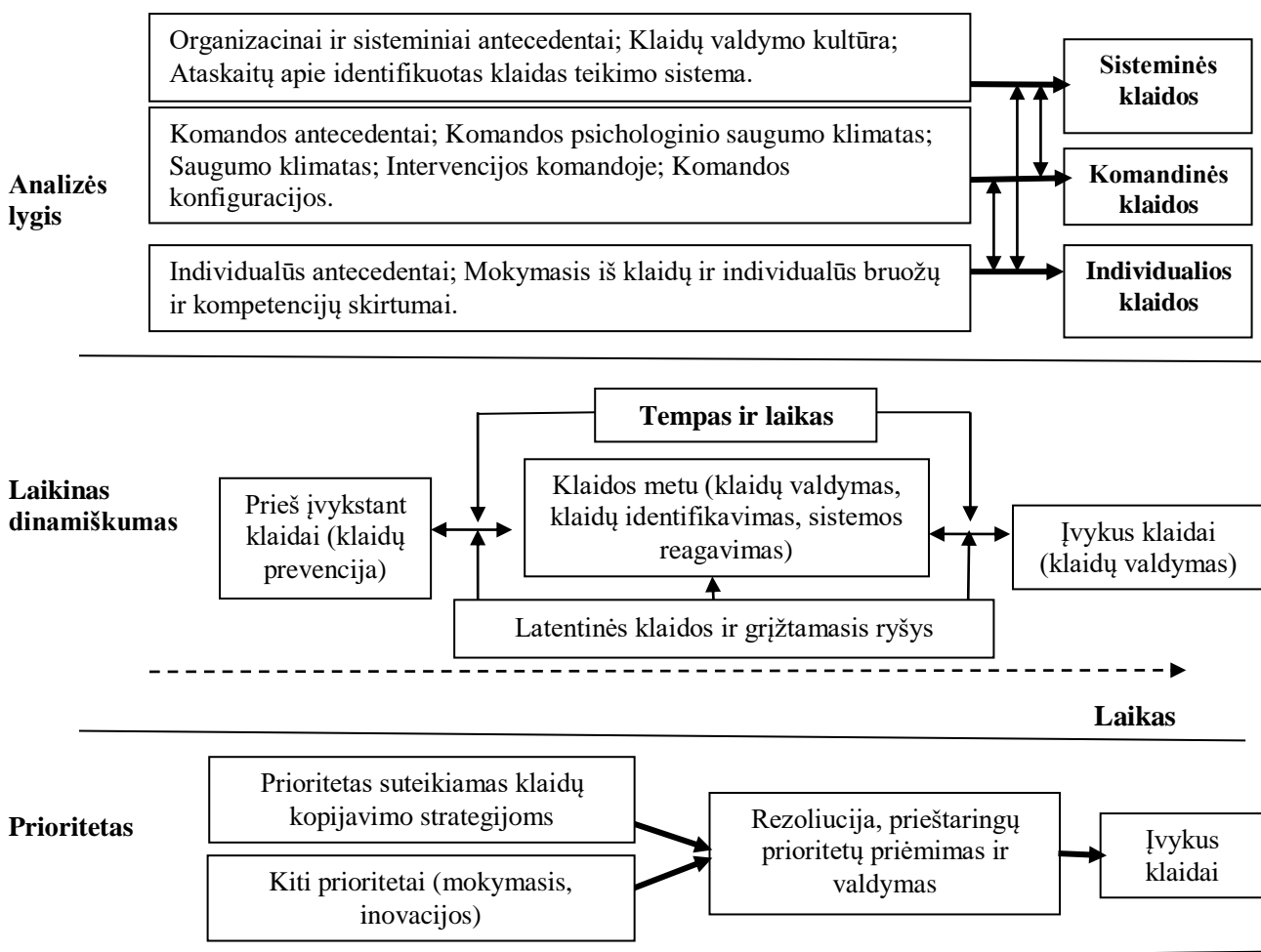
Pasak C. Van Dyck'o, M. Frese, M. Frese, M. Baer'io, S. Sonnentag'o (2005), kalbant apie mokymąsi iš klaidų, klaidų valdymas panaudoja klaidas kaip galimybes ir skatina tyrinėti bei eksperimentuoti, t.y. mokymasis iš klaidų siejamas su poreikiu atsiverti pokyčiams kai to reikia.

Pasak Zh. Lei, E. Naveh'o, Zh. Novikov'os (2016), ne visos klaidos lemia nesėkmę – kai tik jos pastebimos ir ištaisomos, kai kurios klaidos gali duoti teigiamų rezultatų, tokių kaip mokymasis ar naujovės. Pasak B. Zhao (2010), mokymasis iš klaidų yra daug pastangų reikalaujanti veikla – ji apima tikslingą apmąstymą, klaidų analizę ir naujų žinių pritaikymą priimant sprendimus ar veiksmus. K. E. Weick'as ir S. J. Ashford'as (2001) pažymi, kad mokymasis iš klaidų yra kontroliuojama ir protinga veikla.

Pasak K. Rhaiem'o (2018), įmonės gali daug išmokti iš nesėkmių ir klaidų, kai įžvalgos yra fiksuojamos, analizuojamos, o išmoktomis pamokomis pasidalinama ir imamas priemonių. W. B. Rowe ir A. Boyle'as (2007) pabrėžia, kad pagrindinis organizacinio mokymosi ir apskritai

organizacinių pokyčių iššūkis yra įveikti neigiamus praeities potyrius, siekiant sukurti aplinką, kurioje žmonės galėtų mokintis. Pasak D. Stace ir D. Dunphy (1994), organizacinis mokymasis yra ypač svarbus kritinių pokyčių laikotarpiais. Galima teigti, kad organizacija išmokyta iš savo nesėkmių, ji turi atpažinti klaidas, o pozityvesnė, bendraujanti aplinka, garantuoja tai, kad ta pati klaida nesikartos, t.y. mokymasis iš nesėkmių, gali pagerinti naujovių diegimą išvengiant praeities nesėkmių. Pasak S. Torgersen'o (2009), mokymasis nėra būdas išvengti konflikto, tai yra galimybė turėti naują supratimą apie praeities klaidas. Pasak M. A. Rodriguez'o and M. A. Griffin'o (2009), veiklos stebėjimas ir kontrolė gali prieštarauti naujovėms arba plėtoti veiklą.

Akivaizdu, tai kad svarbu identifikuoti nelankstumo priežastis ir laiku jas pašalinti. Remiantis L. G. Weinzimmer'iu, C. A. Esken'u (2017), tolerancija klaidoms leidžia organizacijoms labiau įsitraukti į mokymų procesą, ieškant geresnių sprendimų, kurie vėliau duos našesnius rezultatus. Pasak M. McCall'o (1994), kai žmonės pripažįsta savo klaidas ir tai atsispindi jų veiksmuose, jie įgauna daugiau žinių apie turimas galimybes (žr. 13 pav.).



13 pav. Klaidų valymo schema. (Lei, Naveh, Novikov, 2016)

Pasak X. Wang'o, P. Guchait'o ir A. Pašamehmetoğlu (2020), galima pažymėti, kad nepakantumas klaidoms ar baudžiamumo požiūris nėra optimalus klaidų valdymo sprendimas.

Apibendrinant pateiktą paveikslą galima teigti, kad klaidų valdymas, reakcijos, vengimo ir prevencijos mechanizmai, mokymai yra tam tikras atradimų šaltinis, nes klaidos vertingos dėl kuriamo grįžtamojo ryšio. Pasak Z. Lei, E. Naveh'o, Zh. Novikov'os (2016), išskiria dvi kryptis,

viena kryptis sutelkta į mokymosi iš klaidų vaidmenį arba klaidų valdymo mokymą (*error training—either error management training (EMT)*); kita kryptis – klaidų vengimo/ prevencijos mokymo įtvirtinimas (*error avoidance/prevention training (EAT)*), kurios tikslas – mažinti individualių klaidų tikimybę ir skatinti individualų mokymą.

## 2.2.2 Mokymosi iš klaidų esmė įmonės veiklos procesuose

Analizuojant teorinę informaciją galima teigti, kad besimokančiai iš klaidų organizacijai būdingos 3 savybės: palanki mokymuisi aplinka (psichologinis klimatas, saugi aplinka, skirtumų toleravimas, priėmimas, atvirumas naujovėms), kryptingas proceso vystymas (informacijos rinkimas, analizė, mokymasis, bendradarbiavimas), lyderystė (pripažintas vadovavimas).

Ch. Harteis'is, J. Bauer'is, H. Gruber'is (2008) pažymi, kad mokymosi iš klaidų procese galima išskirti du veiksmus: galimų ir tikėtinų klaidų analizavimą; veiksmų, alterantvų nustatymą ir argumentavimą. Toliau lentelėje pateikiami galimi mokymosi tipai.

**5 lentelė.** Mokymosi tipai (Azizzadeh, Shirvani, Bahrami, Nafar, 2015)

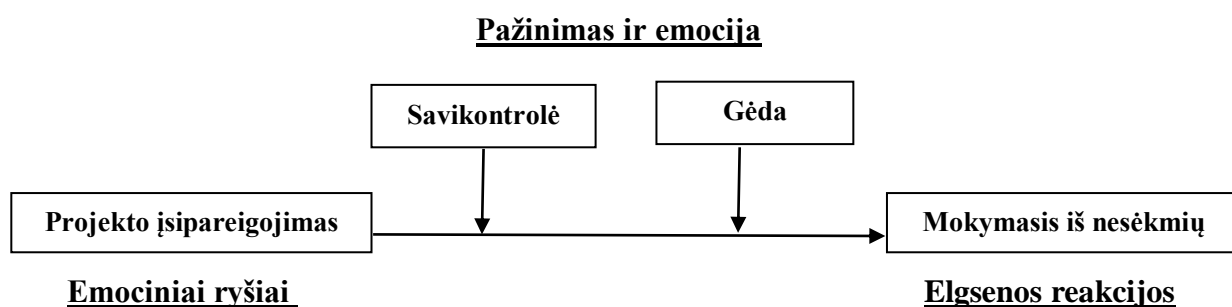
Eil.Nr.	Mokymosi tipas	Apibūdinimas
1.	<b>Vienos grandies mokymasis</b> ( <i>Single-loop learning</i> )	Mokymosi tipas susijęs su klaidų identifikavimu, strategijos veiksmų palaikymu, siekiant su jomis susidoroti. Tikslas – ištaisyti esamus trūkumus, siejamus su faktine patirtimi, siekis – išmokti viską daryti geriau.
2.	<b>Mokymasis išnaudojant oficialaus mokymo galimybes</b> ( <i>Learning through formal training</i> )	Mokymosi esmė yra išnaudoti mokymosi galimybes darbo vietoje, tai kur kas informatyviau nei formalūs mokymai.
3.	<b>Kolektyvinis mokymasis</b> ( <i>Collective learning</i> )	Mokymosi procesas, kuris apie komandos narių mokymąsi vieniems iš kitų, tokiu būdu padidėja grupės kompetencija, kolektyvinės žinios.
4.	<b>Mokymasis iš klaidų kibernetinėje erdvėje</b> ( <i>Learning from mistakes in cyberspace</i> )	Gerosios praktikos perėmimas.
5.	<b>Klaidų valdymas</b> ( <i>Error management</i> )	Skatinamas teigiamas požiūris į klaidas, išskiriant jas kaip galimybes tobulinat, keičiant neveiksmingus procesus.
6.	<b>Individualus mokymasis</b> ( <i>Individual learning</i> )	Darbuotojo tobulėjimas, apima darbuotojo veiklas, skirtas įsisavinti užduotis, pareigas, siekiant pagilinti žinias, kompetenciją.
7.	<b>Organizacinis mokymasis</b> ( <i>Organizational learning</i> )	Besimokanti organizacija pasižymi nenutrūkstamu tobulėjimo procesu, nuolat prisitaikanti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų siekianti žinių ir panaudojanti jas praktikoje. Darbuotojų žinios ir įgūdžiai nuolat atnaujinami.
8.	<b>Dviejų grandžių mokymasis</b> ( <i>Double-loop learning</i> )	Esamų tvarkų tobulinimas.
9.	<b>Triciklis mokymasis</b> ( <i>Tri-cyclic learning</i> )	Mokymasis per tradicinių tiesų, žinių interpretacijas.
10.	<b>Generatyvinis mokymasis</b> ( <i>Generative learning</i> )	Turimų žinių integravimas su naujai atrastomis tiesomis, žiniomis.
11.	<b>Pažintinis mokymasis</b> ( <i>Cognitive learning</i> )	Pažintinio mokymosi tikslas spręsti realias žmonių problemas, įgyjant tam trūkstamų žinių.
12.	<b>Adaptyvus mokymasis</b> ( <i>Adaptive learning</i> )	Organizuotas sistemingas mokymasis, išnaudojantis turimas žinias, ankstesnius pasiekimus, naudojant kaip pagrindą tolimesnei veiklai, išnaudojant sėkmingas patirtis.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, kad nuoseklus darbas, nuolatinis, sistemingas mokymasis iš savo klaidų, skatina inovacijas, užpildo žinių spragas, mažina pažeidimų, incidentų,

nelaimingų atsitikimų skaičių, augina darbuotojų kompetencijas bei atvirumą naujovėms. Galima teigti, kad nuolatinis mokymasis yra visa ko varomoji jėga, siejamas su galimybėmis visose gyvenimo srityse.

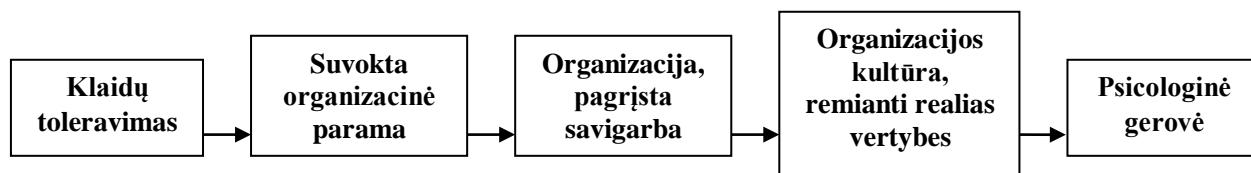
### 2.3 Darbuotojų nesėkmių, mokymosi iš klaidų ir nesėkmių toleravimo kultūros modelių analizė

W. Wan'as, B. Wang'as, K. Yang'as, C. Yang'as, W. Yuan'as ir S. Song'as (2018), išplėtojo B. Zhao and F. Olivera's modelį, paaiškinatį elgesio reakcijas po nesėkmės, emociniai ryšiai nulemia, visus išteklius naudojamus po nesėkmės, pažinimas ir emocija – jų paskirstymą. Modelis paaiškina pažinimo ir emocijų vaidmenį, tarp įsijautimo į projektą ir galimybės mokintis iš nesėkmės. Galima teigti, kad reakcijos į konkrečias situacijas gali būti sėkmės arba nesėkmės priežastimi.



14 pav. Asmens reakcijų modelis (Wang, Wang, Yang, Yang, Yuan ir Song, 2018)

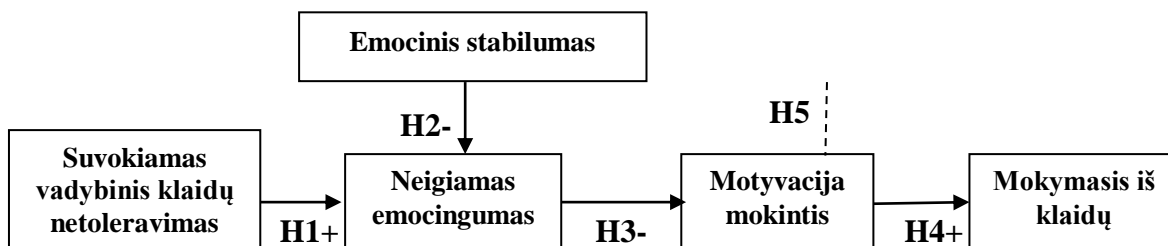
Apibendrinant paveiksle pateiktą informaciją, galima išskirti, kad asmens patirtos emocijos gali paveikti motyvaciją ir veiksmus, t.y. žmogaus elgesys vertinamas per emocijų prizmę (pažinimas, neigiamos emocijos). Psichologiniame kontekste emocijos verčia mus suvokti, mąstyti ir veikti tam tikrais būdais. Akivaizdu tai, kad psichologinė darbuotojų gerovė tiesiogiai siejama su darbo rezultatais, žr. 15 pav.



15 pav. Darbuotojų psichologinės gerovės ir darbo rezultatų ryšys, sudaryta autorės (remiantis Wang, Guchait ir Pašamehmetoğlu, 2020)

Galima teigti, kad darbuotojo įsitraukimas, noras dalyvauti projekte tikėjimas jo sėkme, vertybėmis ir įgyvendinimo būtinumu, nesėkmės atveju daug labiau sukrečia, nes būdamas labiau įsitraukęs psichologiškai, pasižymi didesniu atsidavimu ir emocionalumu, neretai trukdančiu racionaliai įvertinti situaciją, nors pasak W. Wang'o, B. Wang'o, K. Yang'o, C. Yang'o, W. Yuan'o ir S. Song'o (2018), komandos nariai, turintys įsipareigojimus ir pasižymintys dideliu įsitraukimu į projektą yra labiau motyvuoti mokytis iš nesėkmės bei pasiryžę atitinkamai koreguoti savo elgesį, tam, kad būtų įgyvendinti projekto tikslai ir pasiekti geresni rezultatai, galima teigti, kad tokie darbuotojai labiau linkę pasinaudoti įgyta patirtimi ir pasimokyti iš nesėkmės. Kaltė, gėda, pyktis, asmeninis nusivylimas, reputacija neigiami jausmai, kurie taip pat gali kili darbuotojui susidūrus su nesėkme ar nepageidaujamomis pasekmėmis. Pasak W. Wang'o, B. Wang'o, K. Yang'o, C. Yang'o, W. Yuan'o ir S. Song'o (2018), kuo gėdos jausmas stipresnis tuo didesnės galimybės pasimokyti iš nesėkmės ir nebekartoti tų pačių klaidų ateityje, nes gėda yra moralinė emocija, stipriai susijusi su

socialiniu kontekstu. Galima teigti, kad asmens reakcijos yra priklausomos nuo jo suvokimo apie įmonę, kurioje dirba bei tiesiogiai įtakojamos vadovo žodžių, elgsenos, veiksmų susidūrus su klaidomis, t.y. veikia darbuotojų emocinį, pažintinį ir elgesio atsaką į klaidas.



16 pav. Mokymosi iš klaidų modelis (ZHAO, 2011)

Apibendrinant schemoje pateiktus duomenis galima išskirti, kad B. Zhao (2011) pateikė prielaidas klaidų modelio pagrindimui.

1. *Suvokiamas vadybinis klaidų netoleravimas yra teigiamai susijęs su neigiamuoju emocionalumu, kurį darbuotojai patiria dėl pačių padarytų klaidų.*

Vadovų tolerancija klaidoms priklauso nuo masto, t.y. linkę toleruoti mažas klaidas. Dėl paplitusios kaltinimo kultūros, nemalonūs jausmai kylantys dėl padarytų klaidų įprasta reakcija. Galima teigti, kad pastebima vadovų netolerancija sustiprina neigiamas emocijas klaidos atveju.

2. *Emocinis stabilumas yra neigiamai susijęs su neigiama darbuotojų emocionalumo patirtimi dėl pačių padarytų klaidų.*

Emocinis stabilumas (žemas neurotiškumas) siejamas su asmens jautrumu neigiamoms emocijoms ir gebėjimui jas valdyti ir priimti sprendimus. Galima teigti, kad asmenys su dideliu emociniu stabilumu yra mažiau jautrūs neigiamoms emocijoms, pozityviau žiūri į juos supančią aplinką geba efektyviai veikti ir greičiau susitaiko su neigiama patirtimi.

3. *Neigiamas emocionalumas yra neigiamai susijęs su motyvacija mokintis.*

Galima teigti, kad neigiamos emocijos turi neigiamą poveikį pažinimo siekimui ir norui mokintis.

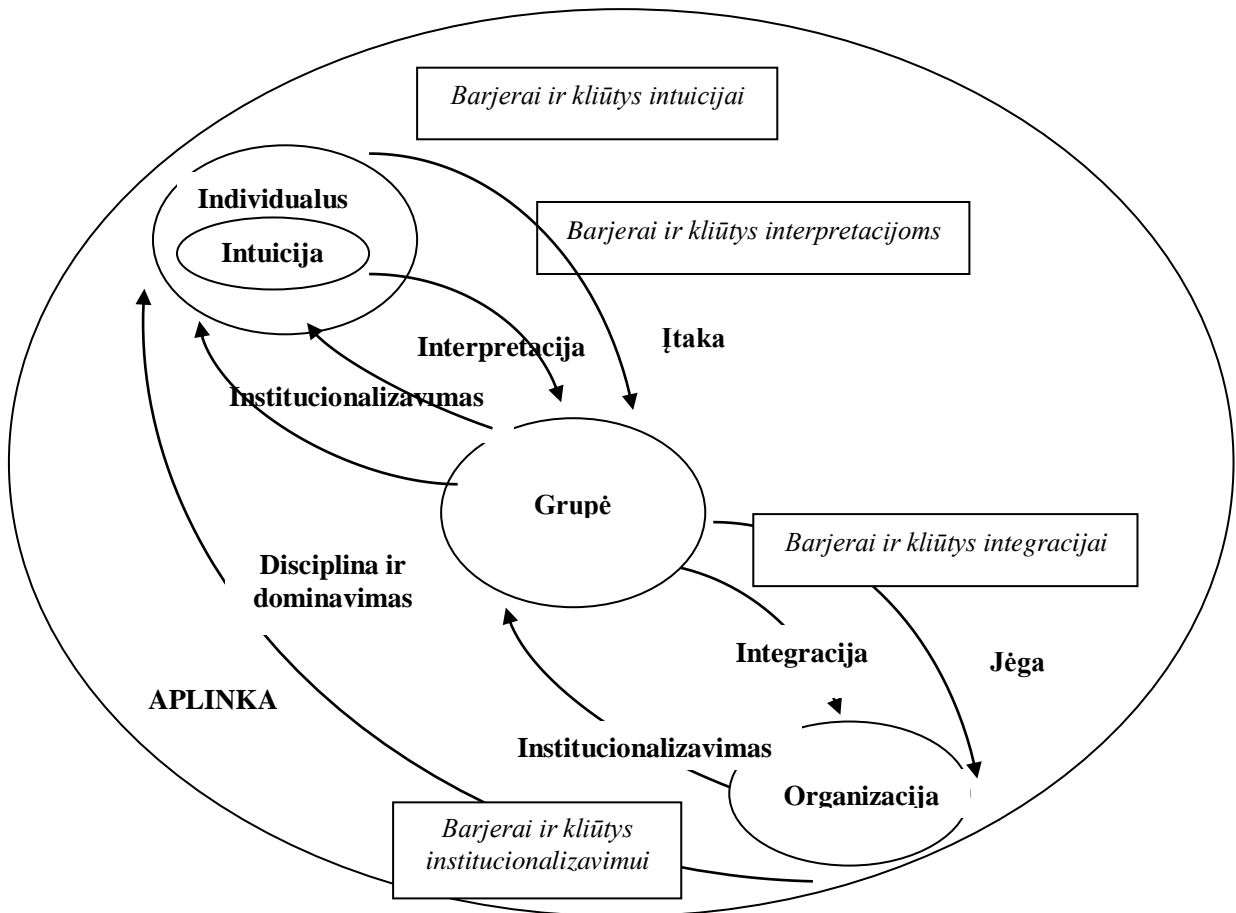
4. *Motyvacija mokintis yra teigiamai susijusi su mokymusi iš klaidų.*

Atkaklumas, imlumas, galima pažymėti tai, kad kuo didesnė motyvacija tuo labiau tikėtina, kad asmenys mokysis iš klaidų.

5. *Motyvacija mokintis tarpininkauja neigiamų emocijų poveikiui mokymuisi iš klaidų.*

Galima teigti, kad motyvacija pagrindinė varomoji jėga tiesiogiai skatinanti mokymosi procesą darbo vietoje. Apibendrinat galima teigti, kad šio tyrimo išvados rodo, kad kuriant teoriją apie mokymąsi iš klaidų būtina atsižvelgti į neigiamą emociją skatinantį ir trukdantį vaidmenį.

Žemiau paveiksle pateikiami mokymosi iš klaidų barjerai pagal Schilling, Jan & Kluge, Annette (2009).



17 pav. Mokymosi iš klaidų barjerai. (Schilling, Jan & Kluge, Annette, 2009)

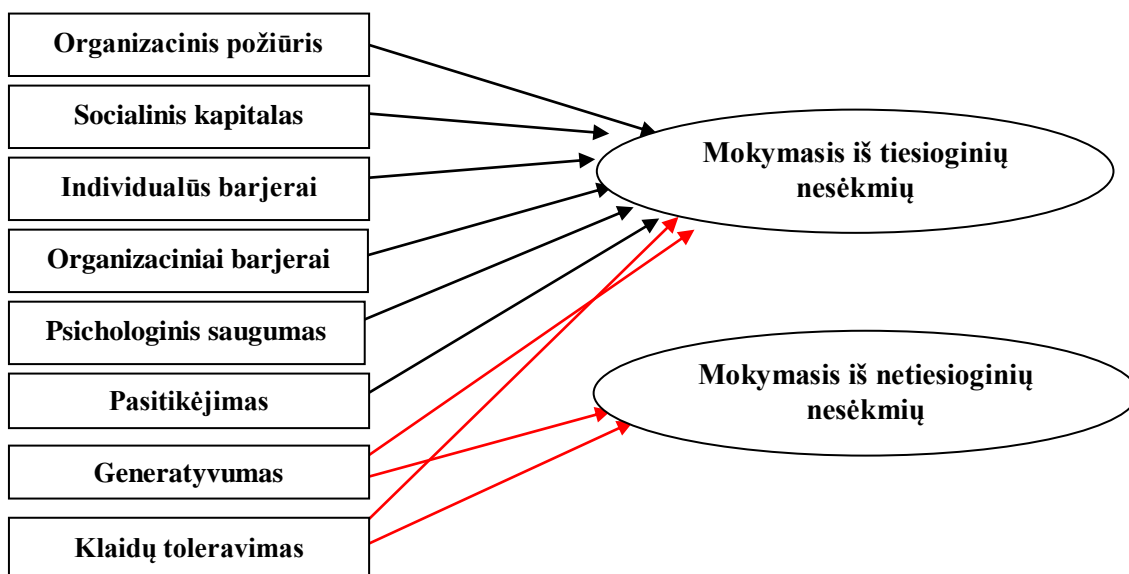
Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad suvokiamas vadovų nepakantumas klaidoms yra didesnis, esant suvokiamai netolerancijai. Akivaizdu tai, kad darbuotojai jaučiantys stiprų norminį spaudimą išlaikyti aukštus veiklos standartus jaučia kaltę suklydus, nusivylimą ir nėra linkę mokintis iš padarytų klaidų. Įmonės galimybė mokintis gali būti įvertinta pagal T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos (2018) suformuluotus teiginius:

1. organizacijoje mokymosi procesas yra nuolat pabrėžiamas;
2. darbuotojai atvirai dalijasi informacija vieni su kitais;
3. įmonė atvira pokyčiams;
4. mokymas, lavinimo procesas yra suderinta su įmonės tikslais;
5. įmonės strateginė kryptis yra aiški ir žinoma visiems darbuotojams;
6. įmonės tikslai yra aiškiai susiję su įmonės misija, vizija ir strategija;
7. yra skiriama pakankamai dėmesio išsamiai informacijai surinkti;
8. įmonė investuoja į darbuotojų tobulėjimą;
9. įmonė skatina novatorišką mąstymą bei reguliariai rengia efektyvius planavimo susirinkimus.

Pasak K. Rhaiem'o (2018) yra galimybė mokintis iš tiesioginių ir netiesioginių nesėkmių, pasak M. D. Cannon'o, A. C. Edmondson'o (2005), mokymosi iš nesėkmės procesas apima nesėkmių



nustatymą, aptardami ir analizuodami jas, spręsdami konfliktus, nesusitarimus produktyviai. Galima perimti sėkmingas kitų organizacijų patirtis, įgauti žinių tiesiog stebint.



18 pav. Mokymosi iš tiesioginių ir netiesioginių nesėkmių sistema (Rhaiem, 2018)

Apibendrinant paveiksle pateiktą informaciją, galima teigti, kad pripažinimas, jog projektas įgijo nenumatytų, nepageidaujamų padarinių sudaro prielaidas sumažinti jų atsiradimo tikimybę netolimoje ateityje, tam tiesiog reikia identifikuoti problemą, surasti sprendinius ir įgyvendinti juos praktikoje, keičiant įprastą elgesį ar diegiant procesinius pokyčius. Mokymasis iš tiesioginių nesėkmių yra mokymasis per savo patirtis ir pojūčius. Galima teigti, kad mokymasis iš netiesioginių nesėkmių – tai yra žinios įgytos stebint ir analizuojant sėkmingas įmonių strategijas.

	<b>Klaidų identifikavimas</b>	<b>Priskyrimas ir emocionalus kopijavimas</b>	<b>Analizė ir korekcijos</b>	<b>Patirties susijusios su klaida platinimas</b>
<b>Vadovo elgesys</b>	Vadovas informuoja apie galimas klaidų priežastis ir pasekmes	Vadovas pripažįsta savo klaidas	Vadovas padeda ištaisyti klaidas	Vadovas skatina darbuotojus dalintis patirtimi, kaip susidoroti su klaidomis
<b>Kolegų elgesys</b>	Kolegos padeda ištaisyti/ išspręsti klaidas	Kolegos sukuria atmosferą, kurioje klaidos gali būti laisvai aptariamoms	Kolegos padeda vieni kitiems analizuoti klaidas	Kolegos prašo vieni kitų pagalbos suklydus
<b>Darbiniai procesai, užduočių struktūra</b>	Darbuotojai yra supažindinti su kiekvienos dienos darbo standartais	Darbuotojai nėra baudžiami dėl padarytų klaidų	Darbuotojams suteikiama informacija, reikalinga klaidoms analizuoti	Klaidos dažnai aptariamoms susitikimų/ susirinkimų metu
<b>Organizacijos principai ir vertybės</b>	Veikiantys skaičiai yra orientuoti į maksimalų skaidrumą	Klaidos iš esmės laikomos neišvengiamomis	Vertinami klaidų analizės rezultatai	Žinių apie klaidų skleidimas yra pagrindinė problema

19 pav. Su klaidomis susijusio mokymosi kultūros struktūra (Putz, Schilling, Kluge ir Stangenberg, 2012)

Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, paveiksle pateikiama veiksmų visuma sudaranti palankias aplinkybes mokymosi kultūros įtvirtinimui įmonėje. Pasak G. Schanz'o (1992), mokymasis kaip terminas įmonės veikloje turi dvejopą reikšmę:

- institucinė – organizacija kaip socialinė narių, siekiančių bendrų tikslų, sistema.
- instrumentinę – organizacija kaip struktūros ir taisyklės, reglamentuojančios žmonių elgesį darbo vietoje.

Lentelėje analizuojamos ir vertinamos mokymosi galimybės įmonės veikloje.

**6 lentelė.** Organizacijos mokymosi perspektyvos (Schilling, Kluge, 2009)

	Organizacija kaip <b>SOCIALINĖ SISTEMA</b>	Organizacija kaip <b>STRUKTŪRA IR TAISYKLĖS</b>
Mokymasis kaip <b>PROCESAS</b>	<p><b>Kolektyvinis mokymosi procesas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupės (praktiškų bendruomenių kūrimas)</li> <li>• Organizacinis vystymasis (organizacijos narių mąstymo modelių keitimas)</li> <li>• Informacijos apdorojimas (bendrų organizacijos žinių įgijimas, apdorojimas ir paskirstymas)</li> <li>• Organizacinė politika (kelio užkirtimas bendrų žinių įgijimui, apdorojimui ir paskirstymui per mikropolitinę veiklą)</li> </ul>	<p><b>Struktūrizuotas mokymosi procesas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacinės technologijos (informacijos saugojimas ir paskirstymas socialinėse sistemose IT priemonėmis)</li> <li>• Žinių valdymas (informacijos ir žinių planavimas, valdymas bei kontroliavimas socialinėse sistemose)</li> </ul>
Mokymasis kaip <b>REZULTATAS</b>	<p><b>Kolektyvinio mokymosi rezultatas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacinė kultūra (kultūra kaip sukurtų, išmoktų ir paskirstytų materialių ir nematerialių artefaktų sandėlis ir simbolis)</li> </ul>	<p><b>Mokymosi rezultatas, gautas įgyvendinant struktūras ir taisykles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginis valdymas (konkurenciniai pranašumai, paremti tyrimų sistemomis ir prisitaikymu prie aplinkos)</li> <li>• Našumo valdymas (efektyvumo ir našumo padidėjimas, paremtas įtvirtintomis nuolatinio tobulėjimo sistemomis)</li> </ul>

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad organizacinis mokymosi procesas gali būti suvokiamas ir vertinamas dvejopai, t.y. kaip mokymosi procesas ir kaip mokymosi rezultatas ir veikiamas organizacinės aplinkos.

#### **2.4 Teorinis darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų modelis.**

Darbuotojų veiklos vertinimas nuolatinis, nenutrūkstamas procesas. Apibendrinant teorinėje dalyje pateiktą informaciją galima teigti, kad mokymasis, kūrybiškumas, iniciatyvumas, motyvacija ir kt. gali būti įvardijami kaip nesėkmių toleravimo pozityvus rezultatas. Galima išskirti organizacijos brožus, kurie įtakoja darbuotojų reakcijas ir priimamus sprendimus (žr. 6 lentelėje).

**7 lentelė.** Organizacinio klimato bruožai.

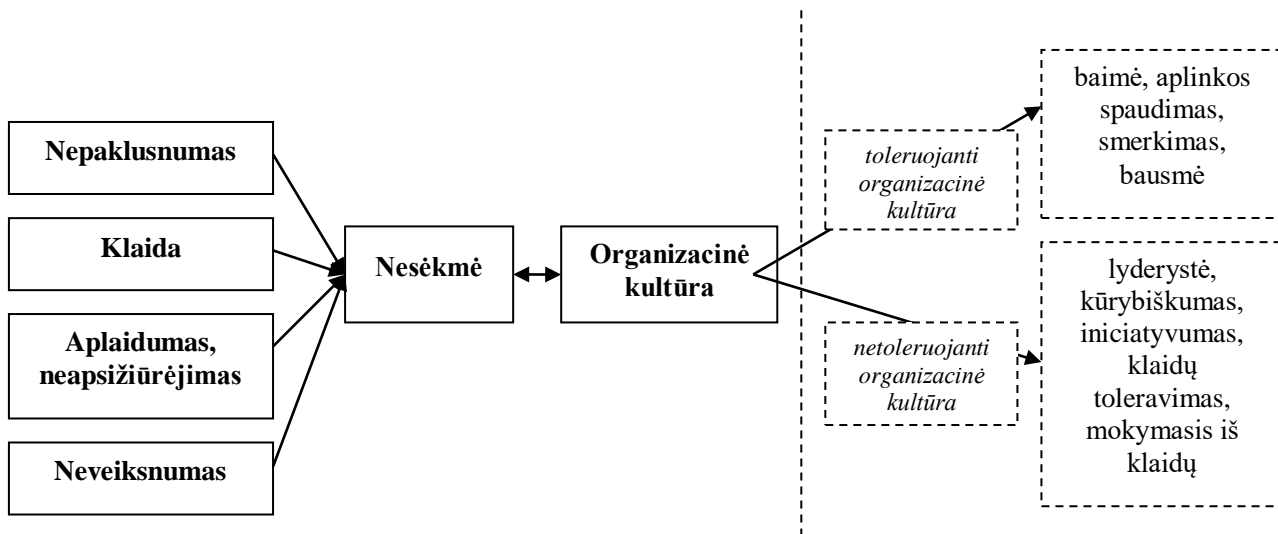
<b>Humaniška organizacija</b>	<b>Stagnatiška organizacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aiškiai suformuluoti organizacijos tikslai;</li> <li>• aukšti kokybės standartai;</li> <li>• darbuotojų įsitraukimas, emocinis prierašumas;</li> <li>• skatinimas rizikuoti;</li> <li>• technologinių naujovių diegimas;</li> <li>• smalsumo skatinimas;</li> <li>• besimokančios organizacijos koncepcija;</li> <li>• asmeninių ir organizacinių siekių suderinamumas;</li> <li>• lankstus požiūris į taisykles, procedūras, procesus;</li> <li>• skatinimas abejoti prielaidomis ir kelti klausimus;</li> <li>• lankstus darbo grafikas;</li> <li>• bendradarbiavimas;</li> <li>• atvira komunikacija;</li> <li>• saugi aplinka idėjų pasidalijimui;</li> <li>• dėmesys kūrybiškumo skatinimui;</li> <li>• leidimas klysti;</li> <li>• tarpusavio parama;</li> <li>• tolerantiška aplinka;</li> <li>• kompetetingi darbuotojai;</li> <li>• novatoriškas požiūris;</li> <li>• permainų nebijojimas;</li> <li>• siekis keisti ir tobulėti;</li> <li>• orientacija į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncervatyvumas;</li> <li>• biurokratiška aplinka, pripažįstanti procedūras ir tvarkas;</li> <li>• orientuota į giežtas, formalias taisykles;</li> <li>• oficiali politika ir jos laikymasis;</li> <li>• nelanksti pokyčiams;</li> <li>• stabilus darbo grafikas;</li> <li>• rutiniška aplinka;</li> <li>• įtarumas naujovėms;</li> <li>• netolerantiška klaidoms aplinka;</li> <li>• rizikingų sprendimų netoleravimas;</li> <li>• stabilumas, nuspėjamumas, kontrolė;</li> </ul>

Remiantis pateikta lentele galima teigti, kad organizacijos klimatas, toleruojamas ir laukiamas jos narių elgesys tiesiogiai įtakoja priimamus sprendimus ir galimas darbuotojų reakcijas. Darbe pateikiamas 7 lentelėje nesėkmių toleravimo ir darbdavio reakcijų modelis, kuris priklauso nuo organizacijos puoselėjamos kultūros.

**8. lentelė.** Darbuotojo nesėkmių ir darbdavio reakcijų sąsajos.

<i>Nesėkmės tipas</i>	<i>Priežastis</i>	<i>Reakcija/ veiksmas</i>	<i>Asmeninės elgesio priežastys</i>	<i>Rezultatas, įmonės darbinuose procesuose</i>	<i>Pasireiškianti savybė</i>	<i>Organizacinė kultūra</i>	<i>Darbdavio reakcija: toleravimas/ ne toleravimas</i>
<b>Klaida</b>	<b>1. surenkant ir apdorojant informaciją</b>	1.1 neigimas, slėpimas	Bausmės, nesupratimo, pasmerkimo baimė	Finansiniai praradimai; nepalanki klientų nuomonė, susvyravusi reputacija	Kaltė, nusivylimas, gėda	Stagnatiška	NE
		1.2 pastangos klaidos ištaisymui	Darbštumas, atsakomybės prisiėmimas, vadovo įvertinimo tikimybė: finansinė nauda (premijos, priedai), karjeros galimybės, palankus kolektyvo vertinimas	Veiklos efektyvumas, finansinė nauda, kasdieninių procesų patobulinimas	Motyvacija, iniciatyvumas, kūrybiškumas	Humaniška	TAIP
	<b>2. valdant darbuotojus → netinkamas užduočių, darbų paskirstymas</b>	2.1 nepripažinimas	Žinių, patirties stoka	Finansiniai praradimai, neigiama aplinkos nuomonė	Nekompetencija	Stagnatiška	NE
		2.2 pastangos peržiūrėti struktūrą, atsakingus asmenis ir perdėlioti darbus	Atsakomybė, noras sumažinti galimas pasekmes	Galimi finansiniai praradimai, neigiama aplinkos nuomonė;	Kompetencija, lyderystė	Humaniška	TAIP
	<b>3. procesiniai nesklandumai, technologiniai gedimai</b>	3.1 susitaikymas su neišvengiama situacija ir atitinkamų veiksmų priėmimas	Atsakomybė už rezultatus	Galimas veiklos neefektyvumas, gamybiniai praradimai	Kompetencija, iniciatyvumas, kūrybiškumas	Stagnatiška ir humaniška	TAIP
		<b>4. abejingumas – sprendimo nepriėmimas reikiamu momentu</b>	4.1 neigimas, slėpimas	Atsakomybės baimė, žinių, patirties stoka	Veiklos neefektyvumas, finansiniai nuostoliai, neigiama aplinkos vertinimas	Nekompetencija	Stagnatiška ir humaniška
<b>Nepaklusnumas</b>	<b>5. savavališka veikla</b>	5.1 nurodymų nepaisymas, ribų peržengimas	Didelis pasitikėjimas, ego	Veiklos efektyvumas arba finansiniai praradimai	Nekompetencija	Stagnatiška ir humaniška	NE
<b>Neveiksnumas</b>	<b>6. reikiamų priemonių nesiėmimas</b>	6.1 aplaidumas, neveiksnumas	Motyvacijos stoka, abejingumas	Mažėjantis veiklos efektyvumas, ekonominiai praradimai	Nekompetencija	Stagnatiška ir humaniška	NE

Remiantis 7 lentelėje pateikta informacija apie nesėkmių tipus, jas sąlygojančias priežastis, poveikį darbuotojams ir jų reakcijas lemiamas aplinkos yra sudarytas nesėkmių valdymo kultūros ir mokymosi iš nesėkmių sąsajų modelis pagal galimas nesėkmių priežastis ir pobūdį.



**20 pav.** Darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos

20 paveiksle pavaizduota organizacinės kultūros svarba nesėkmių valdymo procese, nurodant sąsajas tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų nesėkmių toleravimo proceso. Galima teigti, kad žmogiškųjų klaidų analizė turėtų būti pagrindu prieš rengiant planus, pradedant darbus. Iššūkis – identifikuoti klaidų priežastis ir užkirsti kelią galimoms pasekmėms ir besikartojančioms nesėkmėms.

### 3. Empirinio darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų tyrimo metodologija

**Tyrimo problema.** kūrybiškumo, iniciatyvumo, mąstymo originalumo, atvirumo naujovėms, lankstumo kompetencijų svarba organizacijos darbiniuose procesuose, pasireiškia kaip teigiama klaidų toleravimo pasekmė. Skatinant tolerantiškos aplinkos įtvirtinimą organizacijos veikloje galima įtakoti darbuotojų požiūrį, elgseną, priimamus sprendimus. Galima išskirti, kad toleruojanti organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojo kūrybiškumą, nes darbas nebijant nesėkmių ir galimų pasekmių neslopina jo saviraiškos, paieškų proceso, naujovių poreikio.

Analizuojant mokslinę literatūrą pasigendama empirinių tyrimų, kurie leistų sužinoti, kokios klaidos yra priimtinos ir leistinos įmonės veiklos procesuose ir kaip šią situaciją įtakoja įmonės organizacinė kultūra. Todėl nutarta atlikti empirinį darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų tyrimą.

**Tyrimo objektas** – nesėkmės ir jų toleravimo kultūra.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti empirines sąsajas tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Identifikuoti darbuotojų patiriamas nesėkmes.
2. Nustatyti nesėkmių toleravimo kultūros ypatumus.
3. Nustatyti sąsajas tarp darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros.

**Tyrimo metodai:**

1. Anketinė apklausa;
2. Struktūruotas interviu.

#### 3.1. Anketinės apklausos metodika.

**Tyrimo tipas** – kiekybinis, kurį galima apibrėžti kaip sistemingą informacijos rinkimą, kuris sudaro galimybes sužinoti statistinį tiriamo reiškinių vertinimą. Galima išskirti, kad tyrimas natūralioje aplinkoje, pasižymintis lankstumu ir sudarantis sąlygas interpretacijoms, kartu atskleidžiantis situacijos ir asmens elgesio ryšius.

**Kiekybinio tyrimo metodas** – anketinė apklausa. Šio tyrimo metodo pasirinkimas sudarė sąlygas plačiau įvertinti grupei būdingą požiūrį ir kartu išmatuoti didesnės tiriamųjų grupės mintis. Sužinoti įsitikinimus, atskleisti respondentų vertybinį paveikslą, nuostatas, suvokimą apie nesėkmių toleranciją ir kūrybiškumo sąsajas. Tyrimo metu siekiama statistiškai pagrįsti.

Statistiškai apibendrinus duomenis, galima analizuoti ir vertinti pagal norimus kriterijus, nagrinėjant jų sąsajas ir tarpusavio ryšius. Tokiu metodu patikrinti hipotezes analizuojant surinktus kiekybinius duomenis. Vertinant kiekybinių tyrimų duomenis buvo taikyta aprašomoji statistika, duomenų sisteminio ir grafinio vaizdavimo metodas.

**Tyrimo populiacija** – Druskininkų miesto paslaugų sektoriaus įmonių darbuotojai.

**Tyrimo imtis** – Tyrimo imtis buvo formuojama laikantis atsitiktinumo principu. Tyrime dalyvavo trijų darbuotojai: A įmonės darbuotojų skaičius – 135; B įmonės darbuotojų skaičius – 185; C įmonės darbuotojų skaičius – 250; Generalinė aibė – 568 darbuotojai.

Imties dydis buvo apskaičiuotas pasinaudojus skaičiuokle:  
<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Parinktas patikimumo intervalo rodiklis 8, kuris yra priimtinas socialiniuose moksluose; Reikiamas respondentų skaičius: 119

**Tyrimo atrankos metodas:** netikimybinė/ tikslinė. Patogioji atranka: tyrimui atlikti buvo pasitelkti lengviausiai prieinami darbuotojai, patogumo atrankos metodas. Anketavimas vyko pildant elektroniniu paštu atsiųstą anketą ir prašant ją pasidalinti su savo kolegomis. Tyrimo metu ne visi darbuotojai turėjo galimybę užpildyti anketą.

**Tyrimui buvo naudojamas:** anoniminis vienkartinis anketinės apklausos metodas.

**Tyrimo instrumentas:** anketa sudaryta naudojantis internetiniu portalu [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt)

**Duomenų rinkimo metodas:** Darbuotojamas anketa išsiunčiama elektroniniu paštu.

**Duomenų analizės metodas:** koreliacinė duomenų analizė. Duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel programą.

**Sunkumai ir kliūtys su kuriais susidurta tyrimo metu:** tyrimo metu tyrimo organizavimo ir vykdymo kliūčių neiškilo.

**Pasirinktas nuomonių vertinimo metodas** – Likerto skalė. Respondentui buvo pateikta tiek pozityvūs, tiek negatyvūs teiginiai ir paprašyta penkiabalėje sistemoje įvertinti ir pažymėti sutikimo, pritarimo ar nesutikimo, nepritarimo su kiekvienu teiginiu laipsnį nuo 1 iki 5 balų skalėje. Respondentų prašoma įvertinti teiginius šioje skalėje pagal tai, kiek kiekviena situacija yra artima ir dažna jo darbinėje veikloje. Likerto skalės metodo pasirinkimą nulėmė tai, kad šis metodas tinkamas įvertinti savybei, veiksniai, panaudojus keletą kontrolinių teiginių. Duomenys analizuojami susumavus respondento atsakymus ir paskaičiavus vidurkį. Galima pažymėti tai, kad toks metodas leidžia sužinoti kokia tiriama savybė ar situacija yra vertinama respondento palankiau. Tokiu metodu iš dalies sužinoma daugumos nuomonė.

**Tyrimo instrumentas:** Tyrimo instrumentą (klausimyną) sudaro dvi dalys: bendrieji duomenys apie respondentą, atskleidžiantys sociodemografines charakteristikas (lytis, amžius, užimamos pareigos ir dirbamų metų skaičius įmonėje). Kita dalis, suskirstyta į keturis blokus, kiekviename iš jų yra keletas kontrolinių teiginių, skirtų respondentų požiūriui atskleisti ir nuomonei apie vertinamą situaciją susidaryti. Pirmo bloko teiginiais siekiama 5 balėje sistemoje įvertinti įmonės organizacinę kultūrą, kiek ji yra atvira naujovėms, palanki pokyčiams, toleruojanti darbuotojo sprendimus, veiksmus ir poelgius netradicinėse situacijose. Teiginiai sudaryti remiantis T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos (2018), išskirtomis vertybėmis, įtvirtinančiomis palankią organizacinę kultūrą ir kartu sudarančioms sąlygas įmonės konkurenciniam pranašumui augti, tokioms kaip darbuotojų tobulėjimas, tolerancija klaidoms, skaidrumas, sąmoningumas, pripažinimas, atvirumas.

Antras blokas, skirtas indentifikuoti pasitaikančių nesėkmių tipų dažnumą pagal Health and Safety Executive (1999) pateikiamą nesėkmių klasifikavimą, 8 lentelėje pateikiami nesėkmės tipai ir teiginiai, kurių vertinimas leistų sužinoti respondentų nuomonę apie jų darbinėje veikloje pasitaikančias, nepasitaikančias nesėkmes.

**9 lentelė.** Nesėkmių tipai ir jas patvirtinantys teiginiai.

<b>Nesėkmės tipas</b>	<b>Teiginys</b>
<b>Nepaklusnumas</b>	Kaip dažnai įmonėje pasitaiko, kad darbuotojai nepaklūsta savo vadovo nurodymams ir darbą padaro savaip. Kaip dažnai darbuotojai vykdo vadovų užduotis, net jei joms nepitaria.
<b>Aplaidumas, neapsižiūrėjimas</b>	Kaip dažnai pasitaiko, kad darbuotojai negali ar tiesiog nedaro, tai ką turėtų daryti.
<b>Klaida</b>	Kaip dažnai pasitaiko, kad darbuotojų veiksmai nesukuria laukiamo rezultato
<b>Neveiksnumas</b>	Kaip dažnai įmonėje pasitaiko, kad dėl kažkokių priežasčių darbuotojai negali vykdyti savo darbinių funkcijų Kaip dažnai įmonėje pasitaiko situacijų, kad darbuotojai nesiima jokių veiksmų, o tik stebi iš šalies

Atitinkamas respondento pasirinkimas leis įvertinti nesėkmių dažnumą darbuotojų veiklose, procesuose.

Trečiojo bloko teiginiais siekiama įvertinti nesėkmių toleravimo kultūrą įmonėje. Teiginiai sudaryti remiantis T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos'u (2018); G. Laurence'o, C. Weinzimmer'io, A. Eskeno (2017) išskirtomis hipotezėmis: kad klaidų tolerancija teigiamai susijusi su įmonės veikla; klaidų tolerancija teigiamai įtakoja įmonės mokymosi procesą; įmonės mokymasis yra tarpininkas tarp tolerancijos klaidoms ir įmonės veiklos. C. Harteis'is (2008) teigia, kad klaidų valdymo procesą teigiamai įakoja tolerantiška darbo vietos aplinka, tad trečiojo bloko teiginiais siekiama ši teiginį patvirtinti. G. L. Weinzimmer'io, C. A. Esken'o (2017) išskirti teiginiai, kuriais galima įvertinti įmonės tolerancijos klaidoms lygį buvo įtraukti į trečios dalies teiginių bloką.

Ketvirtasis blokas nesėkmių valdymo kultūra, šiame bloke pateiktais teiginiais siekiama įvertinti, nesėkmių valdymo kultūrą įmonėje. Klausimai sudaryti remiantis C. Van Dyck'u, M. Frese, M. Baer'iu, S. Sonnentag'u (2005) teiginiu, kad klaidų valdymo kultūra yra teigiamas požiūris skatinantis identifikuoti, analizuoti ir ieškoti išeičių.

### **3.2. Struktūrinio interviu metodika.**

**Tyrimo tipas** – kokybinis. Tyrimo metodo pasirinkimu siekiama patvirtinti hipotezes ne kiekio, o gylio verte, sužinant respondentų nuomonę apie nesėkmes jų toleravimo, valdymo kultūrą pagal jų asmenines patirtis, susiformavusį požiūrį. Šio metodo pasirinkimu buvo siekiama surinkti kuo daugiau informacijos apie tiriamą problemą.

Kokybinio tyrimo metodas – struktūruotas interviu.

**Kokybinio tyrimo dizainas** – Grindžiamoji teorija, siekiama patvirtinti arba paneigti surinktą teorinę informaciją ir iškeltas hipotezes.

**Tyrimo populiacija** – Druskininkų miesto paslaugų sektoriaus įmonių/ padalinių vadovai.

**Tyrimo imtis:** tyrime dalyvavo trys vadovai, kurie, užtikrinant jų anonimiškumą, užkoduoti kaip **A** įmonės vadovas vadovauja pardavimų skyriui apgyvendinimo paslaugas teikiančioje įmonėje; **B**; ir **C**. **A** įmonės vadovas – pardavimo vadovas paslaugų sektoriaus įmonėje; **B** įmonės vadovas – personalo vadovas viename iš didžiausių poilsio ir sveikatingumo kompleksų Druskininkų mieste. Komplekse dirba apie 190 žmonių. Galima išskirti, kad teikiamų paslaugų spektras yra platus: apgyvendinimas kelių skirtingų lygių viešbučiuose, maitinimas, gydomosios ir grožio puoselėjimo



procedūros, baseinas, modernus konferencijų centras. C įmonės vadovas – vadovauja 4 žvaigždučių, vidutinio dydžio tinkliniam viešbučiui, vykduantis direktorius.

**Tyrimo atrankos būdas:** netikimybinis / neatsitiktinis. Asmenys dalyvaujantys interviu, parinkti neatsitiktinai, o remiantis asmeniniu sprendimu apie jų kompetenciją analizuojama tema. Netikimybinės atrankos metodas – **Ekspertinė atranka**, respondento pasirinkimą lėmė asmeninė pozicija apie asmens tinkamumą.

**Duomenų rinkimo metodas:** interviu pateiktas respondentui elektroniniu paštu.

**Duomenų analizės metodas:** kokybinė turinio analizė.

**Tyrimo instrumentas:** Struktūruoto interviu metu pateikta 6 atviri klausimai, kuriais tikimasi įvertinti įmonės organizacinę kultūrą, vadovo ir darbuotojo reakcijas nesėkmės akivaizdoje. Pirmasis klausimas leidžia suprasti į organizacinę kultūrą, kiek jam yra svarbi įmonės veikloje. Klausimas sudarytas remiantis T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos (2018). Antrojo klausimo pateikimu norima sužinoti, kas vadovui darbinuose procesuose prilygsta nesėkmei ir kaip dažnai tai pasikartojo, ar vadovo nesėkmės suvokimas prilygsta mokslininkų pateiktiems apibrėžimams (Cannon, Edmondson, 2005; Sheppherd, 2009; Frese, Keith, 2015; Lei, Naveh, Novikov, 2016). Trečiasis interviu klausimas pateikiamas siekiant identifikuoti vadovo požiūrį į nesėkmes ir kartu sužinoti ar jis pritaria C. Harteis'is, J. Bauer'io, H. Gruber'io (2008) teiginiui, kad klaidos suteikia galimybę mokintis per patirtis ir sudaro sąlygas pagerinti darbinus procesus. Tyrėjai išskiria klaidų neišvengiamumo aspektą ir pateikia jį kaip tikėtiną veiksmo ar proceso tobulėjimo prielaidą. Remiantis C. Harteis'is (2008) mokymasis iš klaidų užkerta kelią tos pačios rūšies pasikartojimui. Pateikiant šį klausimą siekiama sužinoti vadovo toleranciją nesėkmės akivaizdoje. Uždavus ketvirtąjį klausimą siekiama išsiaiškinti ar organizacijos aplinka yra priimanti netradicines situacijas ir yra tolerantiška nesėkmėms, nes remiantis X. Wang'u, P. Guchait'u ir A. Pasamehmetoglu (2020) lemiamas klaidų valdymo būdas yra jų toleravimas. Penktuoju klausimu siekiama atskleisti kūrybiškumo svarbą remiantis M. Castaner'u (2016); S. Harvey (2014). Šeštasis klausimas pateiktas siekiant išsiaiškinti mokslo, inovacijų svarbą įmonės veikloje ir ar į šių procesų vystymą investuoja pati įmonė. Klausimas sudarytas remiantis T. Katz-Navon'o, E. Naveh'o ir Z. Stern'o (2009) teiginiu, kad mokymasis darbo vietoje, veda įgūdžių tobulinimą, kompetencijų ugdymą.

Struktūruoto interviu apklausa vykdyta apklausiant respondentus raštu, interviu klausimus išsiunčiant elektroniniu paštu.

Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu: tyrimo metu tyrimo organizavimo ir vykdymo kliūčių neiškilo.

#### 4. Darbuotojo nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajos tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje darbo dalyje pateikiama kiekybinio ir kokybinio tyrimų eiga, gautų tyrimo rezultatų analizė. Empirinis tyrimas buvo vykdomas 2020 m. lapkričio mėn. 16 – gruodžio mėn. 7 dienomis. Tyrimo respondentais buvo pasirinkta 3 paslaugų sektoriaus įmonės, kurių pagrindinė paslaugas – apgyvendinimas. **A įmonė** teikia apgyvendinimo, maitinimo paslaugas, atlieka unikalią diagnostiką, veikia SPA gydyklos ir vykdomos reabilitacijos paslaugos, svečių patogumui – erdvi baseino ir pirčių zona; įmonė veiklą praėjo vykdyti 2016 metais, kaip moderniausias sveikatingumo ir reabilitacijos centras šiaurės europoje, galima išskirti, kad centro specializacija yra judamojo aparato sutrikimai. Darbuotojų skaičius įmonėje – 135. **B įmonė** kompleksą sudaro 3 skirtingų kategorijų viešučiai: vienas iš jų 3 žvaigždučių, kuriame yra 179 skirtingų tipų kambariai, kitas 4 žvaigždučių viešbutį sudaro 59 erdvūs kambariai ir 4 plus žvaigždučių apartamentinis viešbutis. Centras teikia gydymo, sveikatinimo, kūno puoselėjimo ir priežiūros procedūras. Svečių poilsiui baseinas ir pirčių kompleksas, vaikų žaidimų kompleksas, profesionalus konferencijų centras, darbuotojų skaičius – 185; **C įmonė** gydomasis ir poilsio centras, kurį sudaro 4 žvaigždučių viešbutis ir sveikatingumo kompleksas. Įmonėje darbuotojų skaičius – 250;

##### 4.1. Kiekybinio tyrimo metodika ir rezultatų analizė

**Demografinė statistika.** Empiriniame tyrime dalyvavo 139 respondentai (generalinė imtis – 568). Vertinant tiriamuosius pagal lytį matyti, kad tyrime dominuoja moterys (72,7 %). Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių nustatyta, kad didžioji dalis tiriamųjų yra 31-35 metų amžiaus (41%). Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal darbo patirtį matyti, kad daugiausiai tiriamųjų turi nuo 1 iki 5 metų (41%) darbo patirtį. Tyrimo metu taip pat tiriamųjų buvo klausiamos jų pareigos įmonėje. Dauguma atsakiusiųjų nurodė, jog dirba kitose pareigose, nepateiktose šioje lentelėje (37,4%), o penktadalis tiriamųjų yra administratoriai (20,1 %). Vadovai ir vadybininkai sudaro, atitinkamai, 15,8 % ir 16,5 %. Mažiausia dalis yra darbuotojų (10,1 %) (10 lentelė).

**10 lentelė.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.

		Tiriamųjų skaičius	Procentas
Lytis	Moteris	101	72,7
	Vyras	38	27,3
Amžius	18-24	3	2,2
	25-30	19	13,7
	31-35	57	41,0
	36-40	25	18,0
	41-50	21	15,1
	51 ir daugiau	14	10,1
Darbo patirtis įmonėje	Daugiau kaip 10 metų	32	23,0
	Iki metų	18	12,9
	Nuo 1 iki 5 metų	57	41,0
	Nuo 6 iki 10 metų	32	23,0
Pareigos	Administratorius (-ė)	28	20,1
	Darbuotojas (-a)	14	10,1
	Vadovas (-ė)	22	15,8
	Vadybininkas (-ė)	23	16,5
	Kita	52	37,4

Galima teigti, kad tarp tiriamųjų nurodžiusių kitas pareigas buvo: medicinos sesuo, kineziterapeutė (-as), masažuotoja (-as), ūkio darbuotojas, specialistė (-as), darbuotoja (-as) ir kt.

Empiriniui tyrimui atlikti buvo pasitelkti 3 statistiniai metodai: koreliacija, regresija ir dispersinė analizė siekiant atskleisti siekiant atskleisti darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajas.

**Matavimo instrumentų patikimumas.** Tolimesniame analizės etape patikrintas anketos/klausimyno blokų vidinis suderinamumas. Tyrime analizuoti 4 klausimų blokai, kurie matuoja tolerantiškos aplinkos organizacijoje aspektą, nesėkmių darbe aspektą, tolerantiškos bei netolerantiškos kultūros aspektus.

Tam tikslui, kiekvienai skalei (blokui) apskaičiuoti Cronbach alfa koeficientai. Iš 11 lentelės matyti, kad visų skalių vidinis suderinamumas yra priimtinas, nes Cronbach alfa reikšmės yra didesnės nei 0,7, o tai reiškia, kad šios skalės gali būti naudojamos tyrime – skalių blokų elementai tarpusavyje pakankamai stipriai susiję.

**11 lentelė.** Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai.

Skalė	Cronbach Alpha	Anketos klausimų skaičius
Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,84	10
Nesėkmė	0,75	6
Tolerantiška kultūra	0,86	10
Netolerantiška kultūra	0,86	9

Skalių įverčius sudaro apskaičiuotas vidurkis iš klausimų, kurie patenka į klausimų bloką, įverčių.

**Analizuojamų skalių normalumo tikrinimas.** Tolimesniame tyrimo etape analizuotas sudarytų skalių duomenų normalumas. Skalių duomenų normalumo tikrinimas atliktas tam, kad išsiaiškinti, kokie statistiniai metodai (parametriniai ar neparametriniai) yra tinkami naudoti statistinėje analizėje bei kokie koreliacijos koeficientai yra tinkami naudoti, vertinant sąsajas tarp minėtų tiriamųjų skalių. Skalių normalumo tikrinimui naudotas Shapiro-Wilk kriterijus.

Gauti rezultatai parodė, kad visoms sudarytomis skalėms, išskyrus matuojančios tolerantiškos kultūros ( $p = 0,165 > 0,05$ ), normalumo prielaida nėra tenkinama, nes Shapiro-Wilk kriterijaus,  $p < 0,05$ , visoms skalėms (žr. 12 lentelę). Galima teigti, kad tolerantiškos kultūros skalė yra pasiskirsčiusi pagal normalųjį skirstinį ir šios skalės analizei, tolimesniame etape, bus taikomi parametriniai kriterijai. Tuo tarpu, kitos skalės, nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį ir joms tolimesniame etape, bus taikoma neparametriniai kriterijai.

**12 lentelė.** Analizuojamų skalių duomenų normalumo rezultatai.

Skalė	Shapiro-Wilk testo statistika	p-reikšmė
Nesėkmė	0,980	0,042
Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,948	0,000
Tolerantiška kultūra	0,986	0,165
Netolerantiška kultūra	0,958	0,000

**Ryšys tarp nesėkmių tipų ir organizacinės kultūros tipų išreikštumo.** Tolimesniame tyrimo etape analizuota, kaip skirtingų organizacinės kultūros tipų išreikštumas bei tolerantiškos aplinkos darbe aspektas yra susijęs su darbuotojų nesėkmėmis darbe. Siekta nustatyti, kuri organizacinė kultūra labiau lemia nesėkmes bei kaip tolerantiška aplinka veikia situacijas, kai darbuotojo veiksmai nedavė laukiamo rezultato. Tam tikslui, apskaičiuoti Spearman koreliacijos koeficientai.

Pirmiausiai, analizuota bendra tiriamųjų imtis, tam, kad nustatyti, ar sąsajos yra charakteringos visai tiriamųjų imčiai ar ryšiai tarp rodiklių yra stebimi tik tam tikrose demografinėse grupėse.

Gauti rezultatai parodė, kad bendroje tiriamųjų imtyje, tolerantiška aplinka organizacijoje yra susijusi tiesioginiu ir statiškai reikšmingu ryšiu su netolerantiška kultūra ( $r = 0,492, p < 0,05$ ). Be to, nesėkmių skalė susijusi tiesioginiu ir statiškai reikšmingu ryšiu su tolerantiška kultūra ( $r = 0,411, p < 0,05$ ) (13 lentelė). Galima teigti, tose organizacijose, kuriose yra labiau išreikšta tolerantiška aplinka, dažniausiai vyrauja netolerantiška kultūra. Be to, nustatyta, kad patiriamos didesnės darbuotojų nesėkmės organizacijoje yra labiau interpretuojamos kaip pozityvūs dalykai (nuostatos, vertybės ir tikslai), iš kurių reikėtų ateityje pasimokyti.

**13 lentelė.** Koreliacija tarp nesėkmės ir organizacinės kultūros.

	Nesėkmė	Tolerantiška kultūra	Netolerantiška kultūra
Nesėkmė		0,411*	-0,112
Tolerantiška aplinka organizacijoje	-0,031	0,096	0,492*

\* koreliacija yra statistiškai reikšminga kai  $p < 0,05$

Toliau analizuotos rodiklių koreliacijos vyrų ir moterų grupėse. Siekta nustatyti, ar tam tikros sąsajos tarp rodiklių yra labiau būdingos vyrams nei moterims. Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad vyrų ir moterų tarpe, koreliacijos tarp skirtingų organizacinės kultūros tipų išreikštumo bei tolerantiškos aplinkos darbe aspekto, yra panašios kaip ir bendroje imtyje, nes stipriausios koreliacijos, abiejose grupėse, stebimos tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje vertinimų ir netolerantiškos kultūros vertinimų (vyrų:  $r = 0,454, p < 0,05$ , moterų:  $0,502, p < 0,05$ ). Be to, nesėkmių skalė susijusi tiesioginiu ir statiškai reikšmingu ryšiu su tolerantiška kultūra (vyrų:  $r = 0,332, p < 0,05$ , moterų:  $0,449, p < 0,05$ ) (14 lentelė).

Vertinant koreliacijų stiprumą, skirtingose grupėse, matyti, kad nesėkmės, moterų grupėje, susijusios stipresniu ryšiu su tolerantiška kultūra nei vyrų grupėje. Tai leidžia manyti, kad būtent moterų grupėje, patiriamos didesnės nesėkmės organizacijoje yra labiau interpretuojamos kaip pozityvūs dalykai (nuostatos, vertybės ir tikslai), iš kurių reikėtų ateityje pasimokyti nei vyrų grupėje.

**14 lentelė.** Koreliacija tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje, nesėkmių ir tolerantiškos/ netolerantiškos kultūros išreikštumo (vyrų ir moterų tarpe)

		Nesėkmė	Tolerantiška kultūra	Netolerantiška kultūra
<b>Moterys</b>	Nesėkmė		0,449*	-0,158
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	-0,056	0,017	0,502*
	Tolerantiška kultūra			-0,076
<b>Vyrai</b>	Nesėkmė		0,332*	0,083
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,037	0,312	0,454*
	Tolerantiška kultūra			0,37*

\* koreliacija yra statistiškai reikšminga kai  $p < 0,05$

Toliau analizuotos analogiškos koreliacijos tarp skirtingo amžiaus tiriamųjų. Siekta nustatyti, ar sąsajos tarp darbuotojų nesėkmių darbe ir organizacinės aplinkos tipo, skiriasi tarp jaunesnių ir mažiau patyrusių darbuotojų bei vyresnių darbuotojų.

Remiantis koreliacijos koeficientais matyti, kad jauniausiųjų, iki 24 m., grupėje, yra tik 3 respondentai, todėl visos koreliacijos nėra statistiškai reikšmingos. Tuo tarpu, 25-30 m. tiriamųjų tarpe, imties dydis pakankamas ( $n = 19$ ), tačiau sąsajos tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje,

nesėkmių ir tolerantiškos/ netolerantiškos kultūros išreikštumo, nėra statistiškai reikšmingos. Analizuojant 31-25 m. ir 36-40 m. amžiaus grupes, koreliacijos yra panašaus stiprumo. Reikšmingos sąsajos stebėtos tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje vertinimų ir netolerantiškos kultūros vertinimų ( $p < 0,05$ ). Be to, nesėkmių skalė susijusi tiesioginiu ir statiškai reikšmingu ryšiu su tolerantiška kultūra ( $p < 0,05$ ) (žr. 15 lentelę). Tai rodo, kad 31-40 m. tiriamųjų tarpe, egzistuoja tos pačios sąsajos tarp rodiklių, kaip ir bendroje imtyje, nes nustatyta, jog organizacijose, kuriose yra labiau išreikšta tolerantiška aplinka, dažniausiai vyrauja netolerantiška kultūra. Be to, 31-40 m. amžiaus grupėje, patiriamos didesnės darbuotojų nesėkmės organizacijoje yra labiau interpretuojamos kaip pozityvūs dalykai (nuostatos, vertybės ir tikslai), iš kurių reikėtų ateityje pasimokyti.

Analizuojant 41-50 m. tiriamųjų amžiaus grupę matyti, kad šioje grupėje egzistuoja tiesioginė ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp netolerantiškos kultūros ir tolerantiškos aplinkos išreikštumo organizacijoje ( $r = 0,581$ ,  $p < 0,05$ ). Galima teigti, kad 41-50 m. amžiaus darbuotojai dirbdami tolerantiškoje darbo aplinkoje dažniau susiduria su situacijomis, kuriose jų nesėkmės vertinamos, kaip kritinės situacijos.

Analizuojant vyriausius darbuotojus, 51 m. ir vyresnius, matyti, kad šioje grupėje stebima tiesioginė ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp nesėkmės ir tolerantiškos aplinkos vertinimo ( $r = 0,682$ ,  $p < 0,05$ ), (15 lentelė). Tai rodo, kad šių darbuotojų nepaklusnumas, klaidos, aplaidumas, neveiksmumas dažniausiai interpretuojamas per labiau išreikštą tolerantišką kultūrą.

**15 lentelė.** Koreliacija tarp tolerantiškos aplinkos organizacijoje, nesėkmių ir tolerantiškos/ netolerantiškos kultūros išreikštumo (skirtingo amžiaus tiriamųjų tarpe)

		Nesėkmė	Tolerantiška kultūra	Netolerantiška kultūra
<b>18-24</b>	Nesėkmė		-0,866	-1
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	-0,5	0,866	0,5
	Tolerantiška kultūra			0,866
<b>25-30</b>	Nesėkmė		0,43	-0,113
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	-0,002	0,265	0,219
	Tolerantiška kultūra			0,066
<b>31-35</b>	Nesėkmė		0,405*	-0,013
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,035	0,24	0,58*
	Tolerantiška kultūra			0,133
<b>36-40</b>	Nesėkmė		0,401*	-0,147
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	-0,179	-0,334	0,677*
	Tolerantiška kultūra			-0,146
<b>41-50</b>	Nesėkmė		0,347	-0,223
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	-0,037	0,031	0,581*
	Tolerantiška kultūra			-0,19
<b>51 ir daugiau</b>	Nesėkmė		0,682*	-0,357
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,236	0,508	0,34
	Tolerantiška kultūra			0,022

koreliacija yra statistiškai reikšminga kai  $p < 0,05$

**Reakcijų į nesėkmės poveikis organizacinei kultūrai.** Tolimesniame tyrimo etape analizuota, ar nesėkmės ir tolerantiška darbo aplinka veikia tolerantišką ir netolerantišką kultūrą. Siekta nustatyti, laisvės veikti ir darbuotojų nepaklusnumas, klaidos sąlygoja nusotatų, vertybių ir tikslų siekimą ar vis gi nesėkmės vertinamos kaip kritinės situacijos ir visumoje minėtų darbuotojų veiksmų efektas, galutiniam darbo rezultatui, yra negatyvus. Norint įvertinti nesėkmės ir tolerantiškos aplinkos organizacijoje poveikį tolerantiškai ir netolerantiškai kultūrai, sudaryti du daugialypės tiesinės regresijos modeliai. Gauti rezultatai parodė, kad nesėkmės turi tiesioginį poveikį tiek tolerantiškai kultūrai ( $b = 0,53$ ,  $p < 0,05$ ), tiek netolerantiškai kultūrai ( $b = 0,54$ ,  $p < 0,05$ ) (16 lentelė). Nesėkmių poveikio stiprumas organizacinėms kultūroms yra labai panašus. Galima teigti, kad didesnis darbuotojų nepaklusnumas, klaidos, aplaidumas ir neveiksmumas dažniausiai susijęs tiek su didesnėmis vertybėmis ir didesniu tikslų siekimu, tiek su negatyvesniu nesėkmių vertinimu, kuomet jos vertinamos, kaip kritinės klaidos.

**16 lentelė.** Nesėkmių ir tolerantiškos aplinkos poveikis skirtingų organizacinių kultūrų išreikštumui įmonėse

Priklausomas kintamasis	Veiksnys	B	t	p
Tolerantiška kultūra (1*)	(Konstanta)	1,37	2,95	0,000
	Nesėkmė	0,53	5,84	<b>0,000*</b>
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,12	1,28	0,200
Netolerantiška kultūra (2*)	(Konstanta)	1,63	3,53	0,000
	Nesėkmė	0,54	5,81	<b>0,000*</b>
	Tolerantiška aplinka organizacijoje	0,06	0,65	0,520

R2 (1\*): 0,206; R2 (2\*): 0,348

\* koreliacija yra statistiškai reikšminga kai  $p < 0,05$

**Organizacinės aplinkos, nesėkmių ir organizacinės kultūros tipų išreikštumas tarp skirtingų demografinių grupių.** Tolimesniame tyrimo etape analizuota, kaip organizacinės aplinkos, nesėkmių ir organizacinės kultūros tipų vertinimai skiriasi tarp vyrų ir moterų bei skirtingas pareigas užimančių darbuotojų. Siekta nustatyti, ar skirtingų grupių tiriamieji dažniau patiria nesėkmės darbe, kokioje darbo aplinkoje dirba, bei kokia organizacinė kultūra yra labiau išreikšta. Tam tikslui, analizuojamų skalių vidurkiai palyginti skirtingose demografinėse grupėse. Norint nustatyti, ar skalių vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingai skiriasi, pritaikyti vidurkių palyginimo statistiniai testai. Naudoti parametriniai ir neparametriniai testai, priklausomai nuo to, ar skalė tenkina normalumo apibrėžimą.

Pirmiausiai analizuota, ar vyrų ir moterų nesėkmių darbe pasireiškimas bei organizacinės kultūros aspektai statistiškai reikšmingai skiriasi. Gauti rezultatai parodė, kad toleruojančios organizacinės kultūros skalės įverčiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes parametrinio Studento t-kriterijaus,  $t = -2,2$ ;  $p = 0,028 < 0,05$ . Galima teigti, kad vyrų tarpe toleruojanti organizacinė kultūra yra labiau paplitusi (3,54 balo) nei moterų tarpe (3,22 balo). Iš to seka, kad vyrų tarpe dažniau vyrauja kultūra paremta nuostatų, vertybinių dalykų kūrimu bei tikslų siekimu nei moterų tarpe. Tuo tarpu, kitų skalių įverčiai, statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes Mann-Whitney kriterijaus,  $p > 0,05$  (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė.** Organizacinės aplinkos, nesėkmių ir organizacinės kultūros skalių vidurkiai, vyrų ir moterų grupėse

Skalė	Grupė	Vidurkis ± SN	Statistinis testas
Nesėkmė	Moteris	2,66 ± 0,7	W = 1716; p = 0,337 > 0,05
	Vyras	2,79 ± 0,6	
Netolerantiška kultūra	Moteris	3,85 ± 0,7	W = 1973,5; p = 0,798 > 0,05
	Vyras	3,86 ± 0,5	
Tolerantiška aplinka organizacijoje	Moteris	3,99 ± 0,7	W = 1904; p = 0,945 > 0,05
	Vyras	4,01 ± 0,6	
Tolerantiška kultūra	Moteris	3,22 ± 0,8	<b>t = -2,2; p = 0,028 &lt; 0,05</b>
	Vyras	3,54 ± 0,7	

\* koreliacija yra statistiškai reikšminga kai  $p < 0,05$

Toliau analizuota, ar skirtingas pareigas užimančių darbuotojų nesėkmių darbe pasireiškimas bei organizacinės kultūros aspektai statistiškai reikšmingai skiriasi. Šiame etape, taip pat, nustatyta, kad tolerantiškos kultūros skalės įverčiai statistiškai reikšmingai skiriasi, priklausomai nuo darbuotojo pareigų, nes parametrinio ANOVA kriterijaus,  $F = 6,6; p = 0 < 0,05$ .

Galima teigti, kad tolerantiška kultūra yra labiausiai paplitusi tarp vadybininkų (3,68 balo) ir administratorių (3,67 balo), o mažiausiai būtinga – tarp vadovų (2,92 balo). Iš to seka, kad administratorių ir vadybininkų tarpe dažniau vyrauja kultūra paremta nuostatų, vertybinių dalykų kūrimu bei tikslų siekimu nei vadovų tarpe. Tuo tarpu, kitų skalių įverčiai, statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes Mann-Whitney kriterijaus,  $p > 0,05$  (žr. 18 lentelę).

**18 lentelė.** Organizacinės aplinkos, nesėkmių ir organizacinės kultūros skalių vidurkiai, skirtingas pareigas užimančių tiriamųjų grupėse

Skalė	Grupė	Vidurkis ± SN	Statistinis testas
Nesėkmė	Administratorius (-e)	3,02 ± 0,6	KW Chi2 = 9,1; p = 0,059 > 0,05
	Darbuotojas (-a)	2,71 ± 0,8	
	Kita	2,52 ± 0,7	
	Vadovas (-e)	2,61 ± 0,5	
	Vadybininkas (-e)	2,79 ± 0,6	
Netolerantiška kultūra	Administratorius (-e)	3,93 ± 0,4	KW Chi2 = 6,8; p = 0,147 > 0,05
	Darbuotojas (-a)	3,52 ± 0,6	
	Kita	3,92 ± 0,7	
	Vadovas (-e)	3,87 ± 0,7	
	Vadybininkas (-e)	3,79 ± 0,7	
Tolerantiška aplinka organizacijoje	Administratorius (-e)	4,16 ± 0,6	KW Chi2 = 2,7; p = 0,61 > 0,05
	Darbuotojas (-a)	3,85 ± 0,9	
	Kita	3,96 ± 0,7	
	Vadovas (-e)	3,95 ± 0,5	
	Vadybininkas (-e)	4 ± 0,6	
Tolerantiška kultūra	Administratorius (-e)	3,67 ± 0,7	<b>F = 6,6; p = 0 &lt; 0,05</b>
	Darbuotojas (-a)	2,99 ± 0,8	
	Kita	3,19 ± 0,9	
	Vadovas (-e)	2,92 ± 0,7	
	Vadybininkas (-e)	3,68 ± 0,6	

Apibendrinant galima teigti, kad vyrai dažniau nei moterys dirba organizacijose, kuriose vyrauja toleruojanti organizacinė kultūra kai kultūra paremta nuostatų, vertybinių dalykų kūrimu bei tikslų siekimu. Be to, ši kultūra yra labiau paplitusi tarp darbuotojų, kurie užima administratoriaus ar vadybininko pareigas, o vadovų tarpe, ši kultūra mažiausiai paplitusi.

## 4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Empiriniam tyrimui panaudotas kokybinis tyrimo metodas. Giluminio struktūrizuoto interviu tikslas – pagrįsti teorinį modelį. Tyrime dalyvavo 3 įmonių vadovai, tyrimo metu vadovams buvo pateikti 6 klausimai, kurių tikslas išsiaiškinti vadovų požiūrį į galimas nesėkmes, darbuotojų kūrybiškumo saviraišką įmonės veikloje.

Interviu metu siekiama suprasti ar vadovai toleruoja nesėkmes įmonės veikloje, kokios nesėkmės jų manymu gali būti toleruojamos ir priimtinos, kaip jie elgiasi, kokius veiksmus priima nesėkmių akivaizdoje. Interviu metu pateikti atviri klausimai, sudaryti remiantis išanalizuota teorine informacija, atlikta duomenų analizė ir struktūravimas.

**19 lentelė.** Kokybinio tyrimo Vadovų interviu analizė pagal kodus ir temas.

Eil. Nr.	Tema	Kodai
1.	<b>Vadovų parama kūrybiškumui, iniciatyvumui</b>	-Darbuotojo iniciatyva naujų paslaugų kūrime, kuria naudas;
2.	<b>Vadovų parama procesams</b>	-Pokyčiai turi būti struktūrizuoti, apibrėžtas galutinis tikslas; -Numatyti projekto vystymo etapai; -Idėjų generavimas, vystymas;
3.	<b>Pasverta rizika</b>	-„Protingos“ rizikos prisiėmimas;
4.	<b>Nesėkmės darbinuose procesuose</b>	-Klaidos metiniame biudžete; -Netinkama darbuotojų atranka; -Neįvertintos galimybės; -Terminų pradelsimas;
5.	<b>Psichologinės būsenos</b>	-Patiriama kaltė; -Stresas; -Psichologinis spaudimas; -Situacijos analizė
6.	<b>Nesėkmių toleravimas</b>	-Charakterio savybės; -Kompetencijos stoka; -Noras tobulėti, gilinti žinias; -Nesėkmė kaip pamoka; -Pozityvi reakcija į nesėkmes; -Nesėkmės, kurios nesukuria ženklios žalos
7.	<b>Vadovo parama mokymuisi</b>	-Neskiriama; -Sudaromas mokymosi planas pagal poreikius; -Skatinamas mokymasis savo lėšomis;
8.	<b>Kūrybiškumo trukdžiai</b>	-Akcininkai; -Taisyklės; -Standartai; -Procedūros;

Atlikus kokybinių duomenų teminę analizę, buvo išskirtos aštuonios pagrindinės temos: vadovų parama kūrybiškumui, iniciatyvumui; vadovų parama procesams; pasverta rizika; nesėkmės darbinuose procesuose; psichologinės būsenos; nesėkmių toleravimas; vadovo parama mokymuisi; kūrybiškumo trukdžiai. Tyrimo metu išskirti kodai, pagrindžiantys kiekvienos iš temų aktualumą ir reikšmingumą.

Tolimesnėje darbo analizėje išskiriami vadovų teiginiai, pagrindžiantys temas, tyrimo dalyviai užkoduoti, t.y. žymimi raide **r** ir kodo raide: **rA, rB, rC** (žr. 20 lentelę).



20 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų apie vadovų toleranciją nesėkmėms klasifikacija.

Kategorija	Tema	Pagrindžiantys teiginiai
Nesėkmių tolerancijos veiksniai	Nesėkmės darbinuose procsuose	<p><b>rA:</b> „&lt;...&gt;metinio biudžeto plano netinkamumas; neteisingai parinktas konkrečiai darbo vietai darbuotojas.“</p> <p><b>rB:</b> „&lt;...&gt;nespėsime atlikti to, ką manėme galį&lt;...&gt;neatliksime ar nesugebėsime; Neapskaičiuojame savo galimybių &lt;...&gt;palikti nebaigtą&lt;...&gt;atliekame ne laiku.“</p>
	Vadovų parama procesams	<p><b>rB:</b> „&lt;...&gt;turi būti struktūrizuotas &lt;...&gt;aiškiai apibrėžtas, apimantis ne vien naujų idėjų generavimą, tačiau ir įgyvendinimą.“</p> <p><b>rB:</b> „&lt;...&gt;projektai ir lieka neišvystyti iki galo, nes procesas nebūna iki galo apibrėžtas.“</p>
	Psichologinės būsenos	<p><b>rA:</b> „&lt;...&gt;jautiesi kad padarei klaidą, kaltini save, analizuoti kodėl priėmėi tokį sprendimą.“</p> <p><b>rA:</b> „&lt;...&gt;darbuotojas jaučia įtampa, stresą, dažnai nesupranta iki galo savo kaltės.“</p> <p><b>rB:</b> „&lt;...&gt;patiriame stresą&lt;...&gt;intensyvus &lt;...&gt;pasikartojantis &lt;...&gt;atsiliepia &lt;...&gt;vadovo darbui, kuris persiduoda pavaldiems darbuotojams.“</p> <p><b>rB:</b> „&lt;...&gt;darbuotojai dirba patirdami spaudimą.“</p> <p><b>rC:</b> „&lt;...&gt;jautiesi nesmagiai ir mėgini atsekti įvykių eigą, &lt;...&gt;darai viską, kad ta pati klaida nepasikartotų.“</p> <p><b>rC:</b> „&lt;...&gt;darbuotojas patiria stresą, neretai bado klaidą ištaisyti, kol ji neiškilo į viešumą.</p>
	Nesėkmių toleravimas	<p><b>rA:</b> „&lt;...&gt;grūdina, mokina mus.“</p> <p><b>rA:</b> „&lt;...&gt;verčia mus tobulėti.“</p> <p><b>rC:</b> „&lt;...&gt;pozityvi reakcija.“</p> <p><b>rC:</b> „&lt;...&gt;priimtinos ir toleruotinos tos, kurios nesukėlė ženklios žalos.“</p> <p><b>rA:</b> „Galima pateisinti kompetencijos &lt;...&gt;jaučiamas pačio specialisto noras tobulėti, gilinti toje sferoje žinias.“</p> <p><b>rB:</b> „&lt;...&gt;pamoka.“</p> <p><b>rC:</b> „toleruojama iki to laiko, kol duoda rezultatą.“</p>

A įmonės vadovas pripažįsta, kad jis profesinėje veikloje nesėkmės patiria **dažnai – 4**; B ir C įmonių vadovai **retai – 3**; Tačiau visi trys pripažįsta, kad nesėkmės asocijuojasi su patiriamomis neigiamomis emocijomis, tokiomis kaip stresas, baimė, kaltė. Vadovai teigia, kad patyrus nesėkmės jie analizuoja galimas priežastis ir kaip nepalankios situacijos galėjo išvengti. A vadovas išskiria, kad nesėkme gali būti konkrečiai darbo vietai netinkamai parinktas darbuotojas, netikslumai metiniame biudžete, tačiau pripažįsta, kad klaidos mokina ir grūdina. B įmonės vadovas teigia, kad išstingančios nesėkmės ir to pasekoje patiriamas stresas turi įtakos jo kaip vadovo darbui. Jo praktikoje pasitaikančios nesėkmės tai pervertintos galimybės, darbai atlikti ne laiku, pradelsti terminai.

Visi trys įmonių vadovai nesėkmės vertina palankiai, kaip sudarančias galimybes tobulėti, jeigu jos išnaudojamos tinkamai, išanalizavus ir pasimokius iš jų pasekmių, jos gali būti kaip vertinga pamoka tolimesnėje įmonės veikloje. Gilinant žinias ir mažinant kompetencijos stoką patirtos nesėkmės gali būti naudingos. C įmonės vadovas teigia, kad nesėkmės priimtinos ir toleruotinos tos, kurios nesukėlė ženklios žalos, galima pažymėti, kad C įmonės vadovas atsargiai žiūri į logika neparemtus, rizikingus sprendimus.

A įmonės vadovas pripažįsta, kad charakterio savybės kolektyve ne visada toleruojamos, priešingai nei įgytos žinios ir turima kompetencija ji yra ir turi būti toleruojama. B įmonės vadovas teigia, kad jo įmonėje yra toleruojamos kolegų nuomonės ir charakterių savybės, tačiau užsimena apie

nuomonių formuotojus, neformalius lyderius galinčius įtakoti kolegų veiksmus, apkalbos ir pašaipos gali būti išgyvendinamos tik neabejingumu, pokalbiais su konkrečiais darbuotojais. C įmonės vadovas teigia, kad veiklos efektyvumas toleranciją didina.

**21 lentelė.** Kokybinio tyrimo rezultatų kūrybiškumą įtakančius veiksnius klasifikacija.

Kategorija	Tema	Pagrindžiantys teiginiai
Kūrybiškumą įtakoiantys veiksniai	Vadovų parama kūrybiškumui, iniciatyvumui	<p>rA: „&lt;...&gt;Darbuotojo iniciatyva &lt;...&gt;naujų paslaugų sukūrimo procese, atnešė&lt;...&gt;naudos.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt; turi prisitaikyti prie permainų&lt;...&gt; panaudoti inovatyvias verslo praktikas, paslaugas, procesus.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt;darbuotojas motyvuojamas priedu prie atlyginimo arba paslauga.“</p> <p>rC: „&lt;...&gt;netradiciniai sprendimai &lt;...&gt;naujų pasiūlymų kūrime.“</p> <p>rA: „Nuomonės įmonėje yra ir turi būti toleruojamos.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt;toleruojamos skirtingos kolegų nuomonės ir charakterių savybės&lt;...&gt; pasitaiko &lt;...&gt;apkalbų &lt;...&gt;siekiant išvengti &lt;...&gt;kalbamės su darbuotojais, stengiamės išgyvendinti visiškai.</p>
	Vadovo parama mokymuisi	<p>rA: „Neskiria.“</p> <p>rB: „,Taip&lt;...&gt;vadovai sprendžia kokio pobūdžio mokymų/ kokių žinių trūksta darbuotojams.</p> <p>rC: „&lt;...&gt;lėšos &lt;...&gt;nėra skiriamos. Tačiau jei darbuotojas studijuoja pats, savo iniciatyva sudaromos sąlygos dalyvauti paskaitos ir atsiskaitymuose.“</p>
	Pasverta rizika	rC: „<...>Rizikuoti reikia „protingai“.“
	Kūrybiškumo trukdžiai	<p>rA: „&lt;...&gt;nužudo akcininkas.“</p> <p>rC: „&lt;...&gt;riboja taisyklės, tvarkos.“</p> <p>rA: „charakterio savybės nevisada toleruojamos.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt;pasitaiko&lt;...&gt;apkalbų ir pašaipų dėl kai kurių darbuotojų charakterio savybių“</p> <p>rB: „&lt;...&gt;lyderiai/ nuomonės formuotojai&lt;...&gt;nusveria savo nuomonę ir patraukia savo pusėn daugiau kolegų.“</p>

Visi trys vadovai darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius, rizikingus sprendimus **skatina – 4**. Vadovai pažymi, kad iniciatyvūs, kūrybiški darbuotojai gali būti naudingi įgyvendinant įmonės bendruosius tikslus ir prisidėti kuriant naujus pasiūlymus. B įmonės vadovas teigia, kad šiuo nelengvu pandeminiu laikotarpiu kūrybiškumas gali įgauti lemiamą reikšmę tolimesniuose įmonės veiklos etapuose siekiant konkurencingumo ir palankių rezultatų įtvirtinimo. B įmonės vadovas išskiria, kad pokyčių, permainų įgyvendinimo procesai turi būti atitinkamai valdomi, sruktūrizuoti, kontroliuojami siekiant išvengti chaotiškų procesų eigos. Jis pažymi, kad neretai darbuotojai būna idėjų generatoriai, bet negebantys jų realizuoti praktinėje veikloje, todėl pokyčių eigos stebėjimas padėtų panašių situacijų išvengti. C įmonės vadovas rizikingus sprendimus vertina atsargiai, teigdamas, kad rizikingi veiksmai turi būti pasverti ir apgalvoti.

A ir C įmonių vadovai pripažįsta, kad papildomas dėmesys darbuotojų apmokymams ir seminarams nėra skiriamas, galima daryti išvadą, kad ypač mažosios įmonės šiuo metu patiria nemenkus finansinius išbandymus, siejamus su COVID – 19 taikomais ribojimais paslaugų teikimui. C įmonės vadovas teigia, kad darbuotojų tobulėjimas savomis lėšomis yra priimtinas ir skainamas. B įmonės vadovo pozicija įmonėje visai kitokia, papildomas dėmesys darbuotojų tobulėjimui yra skiriamas, sudarinėjami planai, kokių žinių, įgūdžių darbuotojams trūksta.

A ir C įmonių vadovai teigia, kad kūrybiškumą slopina darbinė aplinka, taisyklės, standartai, įdiegtos tvarkos. Tokia standartizuota aplinka, nesudaro sąlygų interpretacijoms, saviveiklai,

kūrybiškumo sklaidai. B įmonės vadovas darbuotojų kūrybiškumą skatina ir motyvuoja darbuotojus piniginiu priedu arba darbuotojo pasirinkta paslauga. Darbuotojai skatinami varžytis, teigti savo idėjas vadovams.

### 4.3 Tyrimų rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Apibendrinat kokybinio tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad respondentų atsakymai patvirtina darbe aprašytą nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajų modelį. Buvo atlikta koreliacinė analizė, siekiant išsiaiškinti, kiek kintamieji yra priklausomi arba nepriklausomi vieni nuo kitų.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad tolerantiška aplinka organizacijoje yra susijusi tiesioginiu ir statistškai reikšmingu ryšiu su netolerantiška kultūra ( $r = 0,492$ ,  $p < 0,05$ ). Tyrimo metu nustatyta, kad patiriamos darbuotojų nesėkmės organizacijoje yra labiau interpretuojamos kaip pozityvūs dalykai (nuostatos, vertybės ir tikslai), iš kurių ateityje reikėtų pasimokyti. Galima teigti, kad tai patvirtino ir interviu metu apklausiami įmonių vadovai, nes jų manymu darbuotojų nesėkmės sudaro sąlygas tobulėti, pagerinti neefektyvius procesus, pakeisti neveiksmingus sprendimus, tuo atveju jeigu iš jų pasimokoma ir sutelktos visos pastangos, kad nemalonus situacijos ateityje nepasikartotų. Nesėkmės jų nuomone turėtų būti pripažįstamos, kaip galimybės keisti ateities rezultatus. Vertinant koreliacijų stiprumą galima teigti, kad moterys stipriau susijusios su tolerantiška kultūra ( $0,449$ ,  $p < 0,05$ ) ir jos daromu poveikiu jų veikloms rezultatams. Gautus rezultatus galėjo įtakoti ir tai, kad didžioji dalis dirbančiųjų paslaugų/ aptarnavimo sektoriuje, svetingumo srityje yra moterys, vyrai sudaro tik nedidelę dalį, 27,3 % visų dalyvavusių tyrime.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad nesėkmės darbinėje aplinkoje daro įtaką tiek tolerantiškai kultūrai ( $b = 0,53$ ,  $p < 0,05$ ), tiek netolerantiškai kultūrai ( $b = 0,54$ ,  $p < 0,05$ ). Galima daryti išvadą, kad didesnis darbuotojų nepaklusnumas, klaidos, aplaidumas ir neveiksmumas dažniausiai susijęs su didesnėmis vertybėmis ir didesniu tikslų siekimu bei su negatyvesniu nesėkmių vertinimu, kuomet jos pripažįstamos, kaip kritinės klaidos.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad vyrų tarpe tolerantiška kultūra yra labiau paplitusi (3,54 balo) nei moterų tarpe (3,22 balo), galima teigti, kad vyrų tarpe dažniau vyrauja kultūra paremta nuostatų, vertybinių dalykų kūrimu bei tikslų siekimu nei moterų tarpe. Tuo tarpu, kitų skalių įverčiai, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Vertinant rezultatus galima teigti, kad tolerantiška kultūra yra labiausiai paplitusi tarp vadybininkų (3,68 balo) ir administratorių (3,67 balo), o mažiausiai būdinga – tarp vadovų (2,92 balo). Iš to seka, kad administratorių ir vadybininkų tarpe dažniau vyrauja kultūra paremta nuostatų, vertybinių dalykų kūrimu bei tikslų siekimu nei vadovų tarpe. Tuo tarpu, kitų skalių įverčiai, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Kokybinio tyrimo metu buvo įvertinti nesėkmės ir kūrybiškumą įtakojantys veiksniai. Buvo išskirti nesėkmės toleruojantys veiksniai ir suskirstyti temas (nesėkmės darbinuose procesuose; vadovų parama procesams; psichologinės būsenos; nesėkmių toleravimas) ir kūrybiškumą įtakojančius veiksnius išskirti į temas (vadovų parama kūrybiškumui, iniciatyvumui; vadovų parama mokymuisi; pasverta rizika; kūrybiškumo trikdžiai); Interviu metu vadovai pritarė, kad nesėkmės darbinėje veikloje yra neišvengamos ir toleruotinos tos, kurios nesukelia reikšmingos žalos ir iš jų pasimokoma.

Empirinio tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino T. Maldonado, D. Vera, N. Ramos'u (2018); G. Laurence'o, C. Weinzimmer'io, A. Eskeno (2017) išskirtas hipotezes, kad: klaidų tolerancija teigiamai susijusi su įmonės veikla; klaidų tolerancija teigiamai įtakoja įmonės mokymosi procesą; įmonės mokymasis yra tarpininkas tarp tolerancijos klaidoms ir įmonės veiklos.

C. Harteis'is (2008) teiginys, kad klaidų valdymo procesą teigiamai įakoja tolerantiška darbo vietos aplinka, taip pat buvo patvirtintas tyrimo metu, nes darbuotojo veiksmai tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų veiksmų toleravimo kultūros. Aplinka neskatina slėpti klaidų, nerimaujant dėl galimų pasekmių ar bausmės, o nesėkmės suvokia kaip mokymosi galimybes, iškant alternatyvų, kaip susidariusią situaciją ištaisyti. Empirinio tyrimo metu vadovai pritarė M. A. Rodriguez'o ir M. A. Griffin'o (2009) teiginiui, kad klaidos gali būti vertinamos kaip būtina tolesnio vystymosi sąlyga. Tyrimo metu vadovai išskyrė rizikos faktorių, kuris turi būti tinkamai įvertintas.

Tyrimo metu buvo patvirtintas B. Zhao, F. Olivera'os, (2006) teiginys, kad besikartojančios klaidos kelia stresą, mažina pasitenkinimą darbu, gali sukelti perdegimą, o gal būt ir paskatinti pakeisti darbą. Empirinio tyrimo metu buvo patvirtinta, kad klaidos yra neišvengiamos ir suteikia galimybę mokintis praktikoje per patirtis, kuria galėtų pasinaudoti organizacijos ir jos darbuotojai tam, kad pagerintų veiklos procesus, procedūras ar rezultatus (Harteis, Bauer, Gruber, 2008).

Tyrimo metu buvo patvirtintas W. Wan'as, B. Wang'as, K. Yang'as, C. Yang'as, W. Yuan'as ir S. Song'as (2018) modelis, išplėtotas B. Zhao and F. Olivera's paaiškinantis pažinimo ir emocijų vaidmenį, tarp įsijautimo į projektą ir galimybės mokintis iš nesėkmės. Galima teigti, kad reakcijos į konkrečias situacijas gali būti sėkmės arba nesėkmės priežastimi. Darbuotojo veiksmai priklauso nuo to kokia organizacinė kultūra yra palaikoma įmonėje (tolerantiška/ netolerantiška), nes patiriamos emocijos neišvengiamai įtakoja tolimesnius sprendimus, veiksmus, t.y. psichologinė darbuotojų gerovė tiesiogiai siejama su rezultatais.

B. Zhao (2011) klaidų valdymo modelis buvo pagrįstas tyrimo metu, t.y. *Suvokiamas vadybinis klaidų netoleravimas yra teigiamai susijęs su neigiamuoju emocionalumu, kurį darbuotojai patiria dėl pačių padarytų klaidų; Emocinis stabilumas yra neigiamai susijęs su neigiamu darbuotojų emocionalumo patirtimi dėl pačių padarytų klaidų. Neigiamas emocionalumas yra neigiamai susijęs su motyvacija mokintis. Motyvacija mokintis yra teigiamai susijusi su mokymusi iš klaidų. Motyvacija mokintis tarpininkauja neigiamų emocijų poveikiui mokymuisi iš klaidų.*

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų nesėkmės ir jų toleravimo kultūra yra glaudžiai susijusios ir įtakojančios viena kitą. Kuo didesnė nesėkmių toleravimo kultūra, tuo emociškai stabiliau ir laisviau jaučiasi darbuotojai. Organizacinė kultūra, atvira, palanki pokyčiams, pasižyminti lankstumu, laisve, tolerancija nesėkmėms, skirtingoms nuomonėms pasieks produktyvesnių, efektyvesnių rezultatų. Galima išskirti, kad nesėkmės baimė yra viena iš priežasčių, kodėl žmonės nėra aktyvūs. Tik darbuotojas nebijantis galimų pasekmių klaidos akivaizdoje gali turėti vidinės motyvacijos veikti, neabejotinai organizacinė kultūra šiuos procesus gali sustiprinti. Darbuotojai nebijantys klysti ir patirti nesėkmes gali lengvai kalbėti apie problemas, siūlyti vadovams jų manymu priimtinus sprendimus, nebijanti atskleisti realios situacijos. Akivaizdu tai, kad dėl galimų pasekmių neapibrėžtumo reikia drąsos naujiems sprendimams įgyvendinti, o galimos nesėkmės yra neišvengiama kiekvienos veiklos dalis, kaip ir rizika.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Darbuotojų nesėkmės yra laukiamo rezultato nepasiekimas, neįgyvendinimas, tiek dėl klaidų kurių darbuotojas galėjo išvengti ir tiek dėl to kas nėra jo valioje (aplinkos veiksniai, stichinės nelaimės, katastrofos, ekonominės krizės, rinkos pokyčiai, technologijos ir kt.). Nesėkmės galima įvardinti kaip nepageidaujamą bet kokios veiklos rezultatą ir suklasifikuoti galimas jas į nepaklusnumą, klaidas, aplaidumą, neapsižiūrėjimą, neveikumą. Nesėkme galima įvardinti tikslo nepasiekimą, t.y. atotrūkį tarp realios situacijos ir laukiamo rezultato, kurį gali sukelti darbuotojų veiksmai, sprendimai, galintys atsirasti dėl žinių stokos.
2. Nesėkmių toleravimo kultūra apibūdiną oganizacijos požiūrį į darbuotojų nepaklusnumą, klaidas, aplaidumą, neapsižiūrėjimą ar neveiksumą. Suvokiant tai, kad nesėkmės yra neišvengiamas reiškinys svarbu, šią situaciją atitinkamai valdyti. Galimas nesėkmės suvokiant kaip vertingas pamokas ateities rezultatams ir galimybę tobulėti iš jų pasimokius kuriama nesėkmės toleruojanti organizacinės kultūra. Nesėkmės vertinant kaip kritines, netoleruotinas situacijas kuriama nemaloni psichologinė aplinka, nes atsakas į nesėkmes, galimos aplinkos reakcijos, nulemia elgesį skatinantį darbuotojų veiksmus, kuo aplinka tolerantiškesnė, pozityvesnė, palaikanti pokyčius, rizikingus sprendimus tuo darbuotojo įsitraukimas yra didesnis, o kartų ir noras tobulėti. Teigiama klaidų toleravimo pasekmė yra darbuotojų iniciatyvumas, mokymasis iš klaidų, neefektyvių procesų tobulinimas, problemų sprendimas, praktinės naudos pasiekimas.
3. Organizacinė kultūra nulemia aplinkos reakcijas į darbuotojų nepaklusnumo, klaidos, aplaidumo, neapsižiūrėjimo, neveiksumo sukeltas nesėkmes. Požiūrį į nesėkmes nulemia organizacinė kultūra, kuri gali būti toleruojanti arba netoleruojanti. Nesėkmių netoleruojanti kultūra, nesėkmės akivaizdoje darbuotojams gali kelti baimę, stresą, spaudimą, mažinti pasitenkinimą darbu. Tolerantiška aplinka ugdo lyderystę, kūrybiškumą, iniciatyvumą, mokymosi iš klaidų galimybes.
4. Empirinio tyrimo tikslas buvo atskleiti darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajas, tikslui įgyvendinti buvo atlikti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. Tyrimo rezultatai parodė organizacinė kultūra yra susijusi su nesėkmių vertinimų organizacijoje ir darbuotojų elgesiu. Kuo aplinka tolerantiškesnė tuo darbuotojų noras veikti, rizikuoti, priimti nestandartiškus sprendimus yra didesnis. Pabrėžiant tai, kad nesėkmės yra neišvengiama kiekvienos veiklos dalis tolerantiška organizacinė kultūra, mokymasis iš nesėkmių priimant jas kaip pamokas gali užtikrinti palankesnius veiklos rezultatus.

**Rekomendacijos tolimesniems tyrimams.** Šio tyrimo rezultatai parodė darbuotojų nesėkmių ir jų toleravimo kultūros sąsajas ir atskleidė tolerantiškos organizacinės kultūros svarbą darbuotojo veiksmuose nesėkmės akivaizdoje. Atliekant panašaus pobūdžio tyrimus, rekomenduojama vykdyti tyrimą platesniu mastu ir įtraukti daugiau respondentų, tyrimą vykdyti net tik pasirinkus 3 paslaugų sektoriaus įmones, bet ir ištirti, kaip kinta darbuotojų požiūris priklausomai nuo jo vykdomos veiklos ar darbinių funkcijų pasirinkus ne paslaugų sektoriaus įmones. Tolimesni tyrimai taip pat gali būti skirti klausimams, kaip organizacinė kultūra veikia darbuotojų kūrybiškumą iniciatyvumą susidūrus su nesėkmėmis ir kokios darbuotojo asmeninės sąvybės išryškėja. Didesniems šios srities tyrimams siūloma įtraukti daugiau demografinių kriterijų –

tyrimo objekto analizė padėtų suformuluoti tikslesnes rekomendacijas darbuotojų nesėkmių valdymui ir organizacijų tobulinimui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Anu, V., Walia, G., Hu, W., Carver, J.C., & Bradshaw, G. (2016). Effectiveness of Human Error Taxonomy during Requirements Inspection: An Empirical Investigation. *SEKE*. <http://dx.doi.org/10.18293/SEKE2016-177>
2. April, Sh., Oliver, A & Kalish, Y. (2019). Organizational Creativity-Innovation Process and Breakthrough Under Time Constraints: Mid-Point Transformation. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 318-328. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12326>
3. Alonso-Rodriguez, M., Griffin, M. (2009). From error prevention to error learning: The role of error management in global leadership. In W. H. Mobley, Y. Wang, & M. Li (Eds.). *Advances in global leadership*, 5, 93-112. <https://doi.org/10.1108/S1535-1203>
4. Azizzadeh F., Shirvani A., Bahrami H., Nafa M. (2015). Contingency model of learning from mistakes in public sector of Iran. *I J A B E R*, 13(5), 2469-2500.
5. Berubea J., Demersb C. (2019). Creative organizations: when management fosters creative work. *Creative industries journal*, 12(3), 314–340. <https://doi.org/10.1080/17510694.2019.1621619>
6. Bligh, M., C., Kohles, J. C., Qing, Y. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change, *Journal of Change Management*, 18(2), 116–141.
7. Bollinger, S.R. (2019), Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices. *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214-229. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0153>
8. Bolinger, A. R., Brown, K. D. (2015). Entrepreneurial failure as a threshold concept: the effects of student experiences. *J. Manag. Educ.*, 39, 452–475.
9. Boman, J., Yeo M. (2020). Exploring and learning from failure in facilitation, *International Journal for Academic Development*, 25(1), 19-30.
10. Bouvard, M., Lee, S. (2020). Risk Management Failures, *The Review of Financial Studies*, 33(6), 2468–2505. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz115>
11. Cannon, M. D., Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, 38 (3), 299 – 319.
12. Cattaneo, A., A. P., Boldrini, E. (2017). You Learn by your Mistakes. Effective Training Strategies Based on the Analysis of Video-Recorded Worked-out Examples. *Vocations and Learning*, 10, 1–26. <http://dx.doi.org/10.1007/s12186-016-9157-4>
13. Cardon, M. S., Stevens, C. E., Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79–92.
14. Castañer, X. (2016). Redefining creativity and innovation in organizations: Suggestions for redirecting research. *International Journal of Innovation Management*, 20. <https://doi.org/10.1142/S1363919616400016>
15. Dementjeva, J., Stašys, R. (2019). Organizacijos kūrybiškumo valdymas kaip konkurencinio pranašumo šaltinis. Mokslinė konferencija „Iššūkiai vadybos moksle ir studijose“ skirta prof. habil. dr. Antanui Seiliui atminti TEZIŲ RINKINYS Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros.
16. Dyck, C. V., Frese, M., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1228 – 1240. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
17. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375– 394
18. Eskreis-Winkler, E., Fishbach, A. (2020). Hidden failures, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 57- 67. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.007>

19. Frese, M., Keith, N. (2015). Action errors, error management and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66, 661-687
20. Giedraitytė, V., Raipa A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame sektoriuje. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(2), 187-197. Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/130/002\\_Raipa.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/130/002_Raipa.pdf)
21. Han, S., Kim, C. (2020). Employment stability and corporate innovation, *Applied Economics Letters*, <http://dx.doi.org/10.1080/13504851.2020.1716936>
22. Harteis, C., Bauer, J., Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47, 223-231. <http://dx.doi.org/10.1016/J.IJER.2008.07.003>
23. Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39, 324–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0224>
24. Health and safety guidance (HSG) (1999) Reducing error and influencing behaviour, ISBN 978 0 7176 2452 2, 73 [Žiūrėta 2020-07-08] Prieiga per internetą: [http://athena.ecs.csus.edu/~buckley/CSc233/McConnell\\_Classic%20Mistakes%20Enumerated.pdf](http://athena.ecs.csus.edu/~buckley/CSc233/McConnell_Classic%20Mistakes%20Enumerated.pdf)
25. Hofmann, D. A., Frese, M. (2011). Errors, error taxonomies, error prevention, and error management: Laying the groundwork for discussing errors in organizations. In Hofmann, D. A., Frese, M. (Eds.), *Errors in organizations: 1-44*. New York: Routledge.
26. Hunter, S. T., Tate a, B. W., Dzieweczynski, J. L., Bedell-Avers, K. E. (2011). Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why, *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.001>
27. Health and Safety Executive (1999). Reducing error and influencing behaviour [žiūrėta 2020-08-07]. Prieiga per internetą: <https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/types.pdf>
28. Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
29. Katz-Navon, T., Naveh, E., Stern, Z. (2009). Active learning: When is more better? The case of resident physicians' medical errors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1200–1209. <https://doi.org/10.1037/a0015979>
30. Kucharska, W., Bedford, D.A.D. (2020). Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0052>
31. Kuklytė, J., Vveinhardt, J. (2017). Maximization of Created Social Value: Social Business Models and Their Application Tendencies in Lithuania, *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 57-79. doi: <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0004>
32. Laužikas, M., Vaiginienė, E., Miliūtė, A., Varnienė, S. (2015). Verslumo dinamikos ir verslo plėtros tvarumo užtikrinimas, diegiant inovacijas. Monografija. Vilniaus universiteto tarptautinio verslo mokykla.
33. Lei, Z., Naveh, E., Novikov, Z. (2016). Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses. *Journal of Management*, 42(5), 1315–1343. <https://doi.org/10.1177/0149206316633745>
34. Maldonado, T., Vera, D., Ramos, N. (2018). How humble is your company culture? And, why does it matter? *Business Horizons*, 61, 745 –753.
35. Maurer, T. J., Hartnell, C. A., Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12181>
36. McCall, M. (1994), Identifying leadership potential in future international executives: Developing a concept, *Consulting Psychology Journal*, 46, 49-63.
37. Montes, J.L., Moreno, A.R., Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation* 25, 1159–1172. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.002>



38. Naveh, E., Katz-Nqvon, T., Stern, Z. (2015). Active learning climate and employee errors: The moderating effects of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.* 36, 441–459. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2000>
39. Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., Stangenberg, C. (2012). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, 33, 511–536. <http://dx.doi.org/10.1177/1350507612444391>
40. Rhaïem, K. (2018). Lessons learned from failures: how innovative entrepreneurs can learn from direct and indirect experiences of failures? A scoping review of the literature. ICETM 2018: Proceedings of the 2018 International Conference on Education Technology Management. 63–70. <https://doi.org/10.1145/3300942.3300955>
41. Rodriguez, M., A., and Griffin, M. A. (2009). From error prevention to error learning: the role of error management in global leadership. *Advances in Global Leadership*, 5, 93–112, ISSN: 1535-1203. [http://dx.doi.org/10.1108/S1535-1203\(2009\)0000005008](http://dx.doi.org/10.1108/S1535-1203(2009)0000005008)
42. Schanz, G. (1992). Organisation [Organization]. In Frese, E. (ed.), *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart, Germany: Poeschel, 1459–1471.
43. Schilling, J., Kluge, A. (2009) Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11 (3). 337-360. ISSN 1460-8545, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
44. Shepherd, D. A., Patzelt, H., Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Acad. Manag. J.* 54, 1229–1259.
45. Shepherd, D. A. (2009) Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *J. B.V.* 24(1), 81-97.
46. Simpson, A., Maltese, A. (2017). “Failure is a major component of learning anything”: the role of failure in the development of stem professionals. *J. Sci. Educ. Technol.* 26, 223–237. <http://dx.doi.org/10.1007/s10956-016-9674-9>
47. Stasytytė, V., Aleksienė, L. (2015). Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice Issn 1648-0627 / eIssn 1822-4202 <http://www.btp.vgtu.lt> 2015 16(2): 140–148. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2015.568>
48. Trepass, D. (2003). A Classification Model for Human Error in Collaborative Systems. Submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy. School of Computing, Staffordshire University, UK. [Žiūrėta 2020-11-27] Prieiga per internetą: <https://www.hcibook.net/docs/Dave-Trepass-PHD.pdf>
49. Vomberg, A., Homburg, C., Gwinner, O. (2020). Tolerating and Managing Failure: An Organizational Perspective on Customer Reacquisition Management. *Journal of Marketing*, 20(10), 1–20. <https://doi.org/10.1177%2F0022242920916733>
50. Wang, X., Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 1987-2006. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-10-2019-0869>; Corpus ID: 218959501
51. Wang, W., Wang, B., Yang, K., Yang, C., Yuan, W., Song S. (2018). When Project Commitment Leads to Learning from Failure: The Roles of Perceived Shame and Personal Control. *Front. Psychol.* 9:86. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00086>
52. Weick, K. E., Ashford, S. J. (2001). Learning in organizations. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, California: Sage. 704–731.
53. Weinzimmer, L., G., Esken, C., A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 322 –348.
54. Weiss, H., M. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D. and Hough, L.E. (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1, 171–221.

55. Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 435–463. <http://dx.doi.org/10.1002/job.696>
56. Zhao, B., Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31, 1012–1030.
57. Zhong, Z. (2018). Brain Mechanism of Decision-making Behavior in Enterprise Employee Innovation Management. *NeuroQantology*, 16(5), 226-233. <http://dx.doi.org/10.14704/nq.2018.16.5.1395>

## Priedai

### 1. Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.

#### ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Apklausa vykdo Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo specialybės magistrantūros studentė Virginija Grigelytė. Tyrimas atliekamas, rengiant magistro baigiamąjį darbą tema: Darbuotojų nesėkmių ir klaidų valdymo kultūros sąsajos. Apklausa yra anoniminė - gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrinti.

Prašau Jūsų skirti kelias minutes ir užpildyti šią anketa, pasirenkant geriausiai Jūsų situaciją atspindinčius atsakymus (pažymėkite savo pasirinkimą X arba V)

<b>Įvertinkite kiekvieną veiksni, kiek jis svarbus Jūsų organizacijoje:</b>		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Sunku pasakyti	Svarbu	Labai svarbu
1.	Kūrybiškumas, novatoriškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bendradarbiavimas komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Aukštas atsakomybės lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Saugios rizikos ribų apibrėžimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Aplinka, skatinanti kūrybiškumą ir naujoves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Požiūris į nesėkmes, kaip į galimybę tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Nevisai aiškių situacijų toleravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Nukrypimų nuo normų toleravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Įvertinkite kiekvienos situacijos dažnumą</b>		Nepasitaiko	Retai	Kartais	Dažnai	Nuolat
1.	Kaip dažnai įmonėje pasitaiko, kad darbuotojai nepaklūsta savo vadovo nurodymams ir darbą padaro savaip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Kaip dažnai darbuotojai vykdo vadovų užduotis, net jei joms nepitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Kaip dažnai pasitaiko, kad darbuotojai negali ar tiesiog nedaro, tai ką turėtų daryti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Kaip dažnai įmonėje pasitaiko, kad dėl kažkokių priežasčių darbuotojai negali vykdyti savo darbinių funkcijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Kaip dažnai pasitaiko, kad darbuotojų veiksmai nesukuria laukiamo rezultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kaip dažnai įmonėje pasitaiko situacijų, kad darbuotojai nesiima jokių veiksmų, o tik stebi iš šalies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Įvertinkite nesėkmių toleravimo kultūrą įmonėje:</b>		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Labai sutinku
1.	Klysdami darbuotojai jaučia stresą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Apskritai, šios įmonės darbuotojai jaučia gėdą suklydę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Šioje įmonėje darbuotojai dažnai bijo suklysti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Įvykus nesėkmei įmonės darbuotojai nuliūsta ir susierzina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Darbuotojai dažnai nerimauja, kad dirbant gali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	atsirasti klaidų					
6.	Mūsų devizas yra „Kodėl pripažinti klaidą, kai niekas to nesužinos?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Gali būti kenksminga atskleisti savo nesėkmes kitiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ar sutinkate, kad darbuotojams yra privalumų pridengiant, nuslepiant savo nesėkmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Darbuotojai nori nesėkmes pasilikti sau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Darbuotojai, kurie pripažįsta savo nesėkmes, gali turėti nemalonumų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Įvertinkite, nesėkmių valdymo kultūrą įmonėje</b>		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Labai sutinku
1.	Nesėkmės yra labai naudingos tobulinant darbinius procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Suklydus darbuotojai galvoja, kaip situaciją ištaisyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Įvykus nesėkmei, ji bendrai nuodugniai išanalizuojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Jei kažkas nutiko ne taip, darbuotojai skiria laiko pasvarstyti galimas priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Įvykus nesėkmei darbuotojai bando išanalizuoti bei identifikuoti jos atsiradimo priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Šioje įmonėje darbuotojai daug galvoja apie tai, kaip būtų galima išvengti nesėkmių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Nesėkmės suteikia svarbią informaciją tęsiant darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Įsisavinę užduotį, darbuotojai gali daug ko išmokti iš savo nesėkmių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Nors mes susiduriame su nesėkmėmis, bet mes neatsisakome galutinio tikslo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. Lytis:**

- Moteris
- Vyras

**V. Amžius:**

- 18-24
- 25-30
- 31-35
- 36-40
- 41-50
- 51 ir daugiau

**VI. Dirbate šioje įmonėje:**

- Iki metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Daugiau kaip 10 metų

**VII. Jūsų užimamos pareigos įmonėje:**

- Administratorė (-ius)
- Vadybininkė (-as)
- Vadovė (-as)
- Kita (įrašykite): \_\_\_\_\_

## Priedai

### 2 priedas. Struktūruoto atvirų klausimų interviu anketa.

#### Struktūruotas atvirų klausimų interviu

Gerbiamas Respondente,

Ineriu raštu vykdo Kauno technologijos universiteto, Įmonių valdymo specialybės magistrantūros studentė Virginija Grigelytė

Tyrimas atliekamas, rengiant magistrinį baigiamąjį darbą tema: Darbuotojų nesėkmių ir klaidų valdymo kultūros sąsajos.

<p><b>1. Kaip vertinate darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius, rizikingus sprendimus?</b> Prašau Jūsų įvertinti 5 balų skalėje: 1- nepalaikote; 2- labai nepalaikote; 3- nei skatinate, nei nepalaikote; 4- skatinate; 5- labai skatinate Gal galite pateikti pavyzdžių kuomet Jūsų ar Jūsų darbuotojų iniciatyvumas, nestandartiniai sprendimai davė geriausių/ ar netikėtų (gerąja prasme) rezultatus?</p>
<p><b>1. Ar yra pasitaikę Jūsų darbinėje veikloje nesėkmių? Kaip dažnai tai pasikartojo?</b> Prašau Jūsų įvertinti 5 balų skalėje: 1- niekada; 2- labai retai; 3- retai; 4- dažnai; 5- labai dažnai Gal galite pateikti pavyzdžių? Gal galite apibūdinti kaip tada jautėtės Jūs? Jūsų darbuotojai? Ko iš to pasimokėte Jūs? Jūsų darbuotojai?</p>
<p><b>3. Kaip Jūs žiūrite į nesėkmes? Kokios Jūsų nuomone, darbuotojų nesėkmės gali būti priimtinos ir leistinos? Gal galite pateikti pavyzdžių</b></p>
<p><b>4. Kaip Jūs manote, kiek įmonėje toleruojamos skirtingos kolegų nuomonės ir charakterių savybės, kad ir kokios jos būtų? Gal galite pateikti pavyzdžių</b></p>
<p><b>5. Ar įmonėje sudaromos sąlygos darbuotojo kūrybiškumui pasireikšti? Gal galite įvardinti kokiais atvejais tą leidžiate? Jei taip, gal galite pateikti pavyzdžių</b></p>
<p><b>6. Ar Jūsų organizacija skiria papildomo dėmesio darbuotojų apmokymams bei seminarams?</b></p>

Ar būtų galima esant poreikiui susisiekti vėliau ir papildyti klausimų atsakymus? Taip/ Ne.

**Tikslinė grupė:** vadovai

## Priedai

### 3 priedas. Struktūruoto atvirų klausimų interviu Respondentų atsakymai.

Klausimas	A įmonės vadovas	B įmonės vadovas	C įmonės vadovas
<p><b>1. Kaip vertinate darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius, rizikingus sprendimus?</b>                      Prašau Jūsų įvertinti 5 balų skalėje: 1- nepalaikote; 2- labai nepalaikote; 3- nei skatinate, nei nepalaikote; 4- skatinate; 5- labai skatinate                      Gal galite pateikti pavyzdžių kuomet Jūsų ar Jūsų darbuotojų iniciatyvumas, nestandartiniai sprendimai davė geriausių/ ar netikėtų (gerąją prasme) rezultatus?</p>	<p><u>4- skatinate</u>                      Darbuotojo iniciatyva dalyvaujant naujų paslaugų sukūrimo procese, atnešė įmonei naudos.</p>	<p><u>4- skatinate</u>                      Organizacija turi prisitaikyti prie permainų (labai svarbu šiuo pandemijos metu), panaudoti inovatyvias verslo praktikas, paslaugas, procesus. Kūrybiški darbuotojai gali padėti organizacijai pasiekti geriausių rezultatų. Tačiau procesas turi būti struktūrizuotas bei aiškiai apibrėžtas, apimantis ne vien naujų idėjų generavimą, tačiau ir įgyvendinimą. Dažnai mano praktikoje pasitaiko darbuotojai, kurie yra tik idėjų generatoriai, tačiau dažnai projektai ir lieka neišvystyti iki galo, nes procesas nebūna iki galo apibrėžtas.</p>	<p><u>4- skatinate</u>                      Iniciatyvumas, kūrybiškumas, netradiciniai sprendimai vertinami palankiai. Išskirčiau ypač naujų pasiūlymų kūrime. Rizikingus sprendimus vertinu atsargiai. Rizikuoti reikia „protingai“</p>
<p><b>2. Ar yra pasitaikę Jūsų darbinėje veikloje nesėkmių? Kaip dažnai tai pasikartojo?</b>                      Prašau Jūsų įvertinti 5 balų skalėje: 1- niekada; 2- labai retai; 3- retai; 4- dažnai; 5- labai dažnai                      Gal galite pateikti pavyzdžių?                      Gal galite apibūdinti kaip tada jautėtės Jūs? Jūsų darbuotojai? Ko iš to pasimokėte Jūs? Jūsų darbuotojai?</p>	<p><u>4- dažnai</u>                      Įmonės sudaryto metinio biudžeto plano netinkamumas; neteisingai parinktas konkrečiai darbo vietai darbuotojas. Pats jautiesi kad padarei klaidą, kaltini save, analizuoti kodėl priėmėi tokį sprendimą. Klaidą padaręs darbuotojas jaučia įtampa, stresą, dažnai nesupranta iki galo savo kaltės. Klaidos grūdina, mokina mus.</p>	<p><u>3 – retai</u>  <b>Mano situacijos:</b>                      Įvykus didesnei ar mažesnei nesėkmei, dažniausiai patiriame stresą. Jeigu <b>stresas</b> pernelyg intensyvus ir trunkantis ilgiau, <b>dažnai</b> pasikartojantis, tai atsiliepia mano, kaip vadovo darbui, kuris persiduoda pavaldiems darbuotojams. Tokiu atveju darbuotojai dirba patirdami spaudimą. Dažniausiai pasitaikančių atvejų/ nesėkmių pavyzdžiai: suvokiame, kad nespėsime atlikti to, ką manėme galį atlikti; Bijome, kad ko nors neatliksime ar nesugebėsime; Neapskaičiuojame savo galimybių atlikti kokio nors projekto ir esame priversti užduotį palikti nebaigtą; Svarbią darbo užduotį atliekame ne laiku.</p>	<p><u>3 – retai</u>                      Tuo metu jautiesi nesmagiai ir mėgini atsekti įvykių eigą, galvodamas kur galėjai suklysti. Ko pasekoje darai viską, kad ta pati klaida nepasikartotų. Suklydęs darbuotojas patiria stresą, neretai bado klaidą ištaisyti, kol ji neiškilo į viešumą.</p>
<p><b>3. Kaip Jūs žiūrėte į nesėkmes? Kokios Jūsų nuomone, darbuotojų nesėkmės gali būti priimtinos ir leistinos? Gal galite pateikti pavyzdžių</b></p>	<p>Nesėkmės verčia mus tobulėti. Galima pateisinti kompetencijos stoką vienoje ar kitoje srityje, prie tam tikrų sąlygų, tačiau su sąlyga, kad jaučiamas pačio specialisto noras tobulėti, gilinti toje sferoje žinias.</p>	<p>Geras, motyvuotas <b>darbuotojas</b> sieks savo tikslų tol, kol juos pasieks, o jei jį ištiks <b>nesėkmė</b>, tai bus pamoka. Įvertinęs ir padaręs išvadas, pripažinęs klaidas, iš jų tiesiog pasimokys.</p>	<p>Svarbiausia – pozityvi reakcija į nesėkmes. Nesėkmės priimtinos ir toleruotinos tos, kurios nesukėlė ženklios žalos.</p>

<p><b>4. Kaip Jūs manote, kiek įmonėje toleruojamos skirtingos kolegų nuomonės ir charakterių savybės, kad ir kokios jos būtų? Gal galite pateikti pavyzdžių</b></p>	<p>Nuomonės įmonėje yra ir turi būti toleruojamos, atsižvelgiant į turimą kompetenciją viejoje ar kitoje srityje. Charakterio savybės nevisada toleruojamos.</p>	<p>Mūsų Bendrovėje toleruojamos skirtingos kolegų nuomonės ir charakterių savybės. Tačiau, kaip ir visoje visuomenėje, taip ir Bendrovėje yra lyderiai/nuomonės formuotojai, kurie nusveria savo nuomonę ir patraukia savo pusėn daugiau kolegų. Taip pat pasitaiko (ypač tarp ne specialistų) apkalbų ir pašaipų dėl kai kurių darbuotojų charakterio savybių. Siekiant išvengti tokių dalykų, apie tai kalbamės su darbuotojais, stengiamės išgyvendinti visiškai.</p>	<p>Toleruojama iki to laiko, kol duoda rezultatą.</p>
<p><b>5. Ar įmonėje sudaromos sąlygos darbuotojo kūrybiškumui pasireikšti? Gal galite įvardinti kokiais atvejais tą leidžiate? Jei taip, gal galite pateikti pavyzdžių</b></p>	<p>Nesudarytos. Kūrybingumą nužudo akcininkas.</p>	<p>Taip, visada. Jeigu užduotis yra kūrybinė, Bendrovėje skelbiamas konkursas. Pvz.: Eglutės idėja miesto eglių parkui. Išrinkus geriausią idėją, darbuotojas motyvuojamas priedu prie atlyginimo arba paslauga.</p>	<p>Iš dalies, kūrybiškumo pasireiškimą riboja taisyklės, tvarkos.</p>
<p><b>6. Ar Jūsų organizacija skiria papildomo dėmesio darbuotojų apmokymams bei seminarams?</b></p>	<p>Neskiria.</p>	<p>Taip, tvirtinant biudžetą sekantiems metams, visi padalinių vadovai sprendžia kokio pobūdžio mokymų/ kokių žinių trūksta darbuotojams. Poreikį teikia personalo skyriui.</p>	<p>Ne, papildomos lėšos mokymams šiuo metu nėra skiriamos. Tačiau jei darbuotojas studijuoja pats, savo iniciatyva sudaromos sąlygos dalyvauti paskaitos ir atsiskaitymuose.</p>