

ORGANIZACINIS MOKYMASIS LIETUVOS RESPUBLIKOS MINISTERIJOSE

VALENTINA BURKŠIENĖ¹, ERNESTA RAČAITĖ²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Laikantis nuostatos, kad viešojo sektoriaus organizacijos yra labai svarbios šalies vystymuisi, galima teigti, kad ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas aukščiausio lygio valstybės institucijoms – LR ministerijoms, jose inicijuojant organizacinį mokymąsi, kuris padėtų reaguoti į pokyčius, adaptuotis ir pagerinti atliekamas funkcijas bei suplanuotas veiklas. Toks rezultatas leistų tikėtis spartesnio visos šalies vystymosi. Atlikus šių institucijų planavimo dokumentų ir ataskaitų bei ministrų įsakymų turinio analizę, atskleista LR ministerijose inicijuojamo organizacinio mokymosi raiška. Gauti rezultatai parodė, kad dauguma ministerijų neinicijuoja organizacinio mokymosi arba tai daro minimaliai. Taigi daroma išvada, kad nepakankamas ministerijų darbuotojų mokymasis, būtinas norint adaptuotis prie kintančios aplinkos, gali būti viena pagrindinių priežasčių, lemiančių ne tik pačios ministerijos, bet visos jai pavaldžios ūkio valdymo srities (taigi ir šalies ūkio dalies) veiklos sėkmę.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinis mokymasis, organizacinis mokymasis viešajame sektoriuje, Lietuvos Respublikos ministerija.*

JEL KLASIFIKACIJA: H10, I20, I25

Įvadas

Šiandieninėje žinių visuomenėje, kur organizacijų aplinka kinta kasdien ir dauguma pokyčių tampa visa apimantys, reikalauja iš organizacijos narių veiksmingos elgsenos ir atitinkamų gebėjimų, pripažįstama, kad sparti žinių ir aplinkos pokyčių dinamika didina organizacinio mokymosi svarbą organizacijoje. Organizacinis mokymasis suteikia galimybę lanksčiau ir efektyviau reaguoti į išorinėje aplinkoje ir organizacijų viduje vykstančius pokyčius, ugdyti individus, gebančius nuosekliai dalyvauti organizaciniame mokymesi, kurio metu kuriamos organizacijai reikšmingos žinios.

Remiantis besimokančios organizacijos koncepcija (Simonaitienė, 2007; Senge, 2006; Bukantaitė ir Remeikienė, 2007; Jucevičienė, 2007), organizacinis mokymasis turi vykti nuolatos ir apimti tiek pavienį individą, tiek individų grupes, tiek visą organizaciją. Taigi šiuolaikinės organizacijos, siekdamos sėkmingos veiklos rezultatų, turi skatinti savo narius mokytis, kitaip tariant, kurti organizacijai svarbias žinias individualiai, grupėse ir visos organizacijos lygmenyje.

Remiantis G. Haughton (1999), H. Nocon (2004), R. Čiegiu ir R. Zeleniūte (2008), J. H. Meyer-Sahling ir V. Nakrošiu (2009) bei pripažįstant viešojo sektoriaus organizacijų svarbą šalies vystymuisi, galima

¹ Valentina Burkšienė – daktarė (socialiniai mokslai). Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo ir teisės katedros lektorė. Mokslinės kryptys: viešasis administravimas, organizacinis mokymasis, organizacinių žinių kūrimas, darnus vystymasis, strateginis planavimas
El. paštas: v.burksiene@gmail.com
Tel.: 00370 698 850 03

² Ernesta Račaitė – Klaipėdos universiteto viešojo administravimo bakalaurė. Plungės valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos vyr. specialistė. Moksliniai interesai: viešasis administravimas, organizacinis mokymasis
El. paštas: ernessta.rac@gmail.com
Tel.: 00370 606 234 10

teigti, kad ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas aukščiausio lygio valstybės institucijoms – LR ministerijoms, jose inicijuojant organizacinį mokymąsi, kuris padėtų sparčiau reaguoti į vykstančius aplinkos pokyčius, prie jų prisitaikyti ir taip pagerinanti atliekamas funkcijas bei suplanuotą veiklą. Veiksmingai atliekamos funkcijos ir veikla leidžia tikėtis spartesnio visos šalies vystymosi. Taigi LR ministerijose privaloma užtikrinti visuomenės poreikius atitinkantį veiksmingą viešosios politikos įgyvendinimą, kuris nuolat besikeičiančioje aplinkoje įmanomas tik nuolat diegiant ir tobulinant naujus veiklos valdymo bei įgyvendinimo principus. Naujus ar patobulintus principus reikia išmokyti taikyti praktiškai, vadinasi, būtinas organizacinis mokymasis, kad šios inovacijos taptų visiems organizacijos nariams priimtinomis žiniomis.

Problema. Organizacinį mokymąsi, kaip sudėtingą konceptą, vykstantį individų, grupės ir organizacijos lygmenyse, analizuoja D. Vera ir M. Crossan (2003), V. Friedman (2003), A. Casey (2005), J. Yang (2008), P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009).

Organizacinio žinojimo teorijoje organizacinio mokymosi procesus daugiausia gvildeno D. Teece ir I. Nonaka (2001), I. Nonaka, R. Toyama R., N. Konno (2001), I. Nonaka, R. Toyama ir P. Byosiere (2003). Tačiau reikia pažymėti, kad minėti autoriai neišskiria organizacinio mokymosi apsektų viešojo sektoriaus organizacijose. Autorių darbuose visos organizacijos tiriamos bendrame kontekste. Taigi, nors visuotinai pripažįstama, kad organizacinis mokymasis yra viena svarbiausių garantijų, užtikrinančių organizacijos konkurencingumą ir veiklos efektyvumą nuolat besikeičiančioje aplinkoje, organizacinį mokymąsi viešajame sektoriuje apskritai ir Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje konkrečiai analizuojančių darbų nepavyko atrasti.

Tuo tarpu Lietuvos viešasis gyvenimas sparčiai kinta. Didėja visuomenės reikalavimai, kurių neįmanoma patenkinti, esant ribotiems valstybės finansiniams, žmogiškiesiems ir technologijų ištekliams. Lietuvos viešasis sektorius daugeliu atvejų smarkiai atsilieka nuo išsivysčiusių šalių viešojo sektoriaus pažangos lygio. Todėl siekiant užtikrinti Lietuvos konkurencingumą kitų valstybių atžvilgiu būtina sparčiai reaguoti į aplinkos pokyčius, integruojant įvairias inovacijas visame viešajame sektoriuje, ypač ministerijose, kurios kartu su Vyriausybe atsakingos už visų šalies ūkio šakų veiksmingą ir darnų vystymąsi, taigi ir už visos šalies sparčią plėtrą. Todėl minėtose institucijose ypatingas dėmesys turi būti skiriamas organizaciniam mokymuisi – vienam veiksmingiausių prisitaikymo prie pokyčių procesų. Dabartinė Lietuvos viešojo sektoriaus situacija Europos Sąjungos kontekste leidžia teigti, kad ministerijos organizaciniam mokymuisi skiria nepakankamą dėmesį. Kadangi organizacinio mokymosi raiškos Lietuvos viešajame sektoriuje, konkrečiau, vienoje svarbiausių Lietuvos valstybinių institucijų – LR ministerijose – niekas netyrinėjo, šiame darbe keliamas probleminis klausimas, kokia yra organizacinio mokymosi raiška Lietuvos Respublikos ministerijose?

Tikslas: atskleisti organizacinio mokymosi raišką LR ministerijose, patvirtinant ar paneigiant prielaidą, kad LR ministerijose organizacinis mokymasis yra nepakankamas, neįvertinant jo svarbos.

Objektas – organizacinis mokymasis LR ministerijose.

Uždaviniai:

- išanalizuoti organizacinio mokymosi teorinius aspektus;
- pagrįsti organizacinio mokymosi metodus ir raiškos vertinimo rodiklius;
- atskleisti organizacinio mokymosi raiškos ypatumus LR ministerijose.

Metodai. Darbe taikomi mokslinės literatūros, planavimo dokumentų, teisės aktų analizės ir kiti bendrieji mokslinio pažinimo metodai. Pirmojoje dalyje taikoma mokslinės literatūros conceptualioji ir lyginamoji analizės, kurios padeda išsiaiškinti ir įvairių autorių pateikiamas organizacinio mokymosi sampratas, siekiant atskleisti organizacinio mokymosi procesą ir išanalizuoti organizacinį mokymąsi skirtingų teorijų kontekste. Mokslinės literatūros analizės metodas taip pat taikomas antrojoje straipsnio dalyje. Jis leido išgryninti galimus organizacinio mokymosi būdus ir organizacinio mokymosi raiškos vertinimo rodiklius. LR ministerijų planavimo dokumentų ir teisės aktų vertinamoji ir *content* analizės skirtos organizacinio mokymosi LR ministerijose tyrimui ir jo rezultatų atskleidimui: pastarieji metodai padėjo atskleisti organizacinio mokymosi raišką Lietuvos Respublikos ministerijose.

1. Organizacinio mokymosi teoriniai aspektai

Organizacinis mokymasis puikiai suvokiamas ir taikomas šiuolaikinėje organizacijų visuomenėje. Visuotinai pripažįstama, kad tokios sudėtingos konkurencijos laikotarpiu, norėdamos išlikti paklausios, organizacijos privalo tobulėti, tapti kokybiškai naujomis organizacijomis, kurios geba formuluoti veiklos tikslus, kurti vizijas, parengti jų įgyvendinimo strategijas, prisitaikyti prie aplinkos keliamų reikalavimų.

N. Kudokienė ir A. Juodaitytė (2005), C. A. Zulauf (2007), M. G. Edwards (2009) ir K. Trakšėlys (2011) akcentuoja organizacinio mokymosi, kaip esminės organizacijos išgyvenimo besikeičiančioje aplinkoje sąlygos, svarbą. Šių autorių teigimu, nuolatinio pokyčio ir kompleksiško poveikis verčia organizacijų darbuotojus nuolat mokytis ir prisitaikyti.

P. Palowsky (2003), A. Casey (2005), V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2010), apibrėždami organizacinį mokymąsi, akcentuoja ne tik žinių įgijimą, bet ir dalijimąsi jomis. Šių autorių teigimu, organizacinis mokymasis apima veikėjų, simbolių ir procesų sistemą, įgalinančią organizaciją gautą informaciją paversti į dalijamąsias žinias, kurios savo ruožtu užtikrina organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje ir adaptyvius jos gebėjimus.

D. Bukantaitė (2006), D. Bennet ir A. Bennet (2008) pateikia platesnę organizacinio mokymosi sampratą, jie pažymi, kad tai yra visų organizacijos viduje vykstančių mokymosi procesų suma, sisteminis procesas, kai įgyjama naujų žinių, kompetencijų, asmeninių gebėjimų. A. J. DiBella (2003) teigia, kad organizacinis mokymasis apibrėžiamas laike ir erdvėje, jis yra kontekstualizuotas, sudėtinis konceptas, kurio neįmanoma išmatuoti kuriuo nors vienu matu.

Atlikta organizacinio mokymosi sampratų analizė rodo, kad organizacinio mokymosi traktuotė nėra vienalytė. Tačiau išryškėja tam tikri esminiai organizacinio mokymosi sampratų aspektai, leidžiantys teigti, kad vieno visuotinai priimto organizacinio mokymosi apibrėžimo mokslinėje literatūroje nėra (žr. 1 lentelę). Taigi akivaizdu, kad organizacinio mokymosi samprata yra nevienareikšmė ir nagrinėjama skirtingais aspektais. Tačiau visos analizuotos organizacinio mokymosi sampratos turi tarpusavio sąsajų, todėl tarp jų ryškių prieštaravimų nepastebėta.

Autoriai yra vieningi organizacinį mokymąsi laikydami sudėtingu procesu, kuris vyksta generuojant organizacijai reikšmingas žinias. Organizaciniame mokymesi labai svarbus žinių kūrimo, įgijimo ir dalijimosi jomis procesas. Atsižvelgiant į tai, logiška teigti, kad organizacinis mokymasis grindžiamas žiniomis: jų kūrimu, laikymu, perdavimu, dalijimusi. Taigi bendrąja prasme, *organizacinis mokymasis laikomas procesu, kurio metu organizacijos darbuotojai individualiai ir kolektyviai nuolat geba įgyti, kurti, plėsti naujas žinias bei jomis dalintis ir įgyti kompetencijų, kurios svarbios organizacijos veiklai, siekiant prisiderinti prie dinaminės aplinkos keliamų reikalavimų ir gerinti atliekamą veiklą.*

1 lentelė. Organizacinio mokymosi samprata

Autorius	Samprata
N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005); C. A. Zulauf (2007); M. G. Edwards (2009); A. Šalčius (2009); K. Trakšėlys (2011)	Organizacinis mokymasis – esminė organizacijos išgyvenimo besikeičiančioje aplinkoje sąlyga, verčianti organizacijų darbuotojus nuolat mokytis ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos reikalavimų
Ch. Argyris ir D. A. Schon (1995); R. J. Harris (2008); A. Sakalas (2012)	Organizacinis mokymasis – naujų žinių ir įžvalgų, kurios turi potencialą veikti organizacijos elgseną, įgijimas ir plėtra
P. M. Senge (1990); P. Palowsky (2003); A. Casey (2005); V. Zuzevičiūtė ir T. Teresevičius (2008)	Organizacinis mokymasis – veikėjų, simbolių ir procesų sistema, įgalinanti organizaciją gautą informaciją paversti į dalijamąsias žinias
G. W. Maier, Ch. Prange ir L. Rosenstiel (2003); S. Ramanauskienė (2005); M. Holmqvist (2009)	Organizacinis mokymasis – procesas, kurio metu organizacijos ankstesnė patirties apžvalga ir refleksija derinama su dabarties situacija, jos problemomis ir turima informacija, taip siekiant įvaldyti naujas mokymosi veiklas ir įžvalgas
A. J. DiBella (2003); D. Bukantaitė (2006); D. Bennet ir A. Bennet (2008)	Organizacinis mokymasis – visų organizacijos viduje vykstančių mokymosi procesų suma, apimanti procesus visoje organizacijoje, kai kuriamos, įsisąmoninamos, interpretuojamos žinios, būtinos organizacijos išlikimui ir konkurencingumui nuolat besikeičiančioje aplinkoje, ar jomis dalijamasi

Šaltinis: sudaryta autorių

A. Casey (2005) pažymi, kad mokymasis visuose lygmenyse yra būtinas organizacijos išlikimui, ir akcentuoja, kad organizacinis mokymasis įmanomas tik tada, kai organizacijos mokymasis yra kaip sistemos visuma, t. y. organizacijoje egzistuoja ryšys tarp individualaus ir kolektyvinio / grupinio mokymosi. D. Vera ir M. Crossan (2003) taip pat teigia, kad mokymasis pirmiausia prasideda individo improvizacija, tęsiasi pasidalinta interpretacija bei integracija ir baigiasi organizaciniu institucionalizavimu (Vera ir kt., 2003, p. 131).

Jeigu pripažįstame, kad organizacinės žinios kuriamos individualiame ir kolektyviniame lygmenyse, vadinasi, organizacinis mokymasis taip pat vyksta individualiame ir kolektyviniame / grupės lygmenyse. Mokymasis individualiame lygmenyje susietas su konkretaus individo atskirai atliekamu organizacijai reikalingu darbu, tuo tarpu individai kolektyviniame lygmenyje mokosi, kai organizacijos nariai bendrai veikia padaliniuose, grupėse, komandose ar visos organizacijos mastu. Tokio mokymosi rezultatas – įgytos organizacinės žinios, galinčios paveikti organizacijos elgseną.

Nors pripažįstama, kad organizacinio mokymosi procese veikiant individams ir jų grupėms formuojasi bendras organizacijos narių supratimas, įgyjama bendros veiklos patirties ir mokomasi organizaciniu lygmeniu, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad M. Easterby-Smith ir A. Lyles (2003), T. Lawrence, M. Maws ir B. Dyck (2005), E. Wiseman (2007), P. Jucevičienė (2007) teigimu, organizacinis mokymasis atsiranda tik tada, kai individualus ir grupinis / kolektyvinis mokymasis organizacijoje yra institucionalizuotas. Tai reiškia, kad žinios, sukurtos mokantis veikiant ir po veiklos, turi būti įtvirtintos organizacijos veiklos taisyklėse, dokumentuose, sistemose, struktūrose, kultūroje. M. Popper ir R. Lipshitz taip pat akcentuoja, kad „viena svarbiausių sąlygų, kada mokymąsi galime laikyti organizaciniu, yra ta, kad oficialiai nustatyti mokymosi mechanizmai turi būti įtvirtinti organizacijos viduje“ (Popper, Lipshitz, 2000, p. 183).

2. Organizacinio mokymosi metodai ir raiškos vertinimo rodikliai

Visuotinai pripažįstama, kad organizacijos veiklos sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų turimų žinių, jų kūrimo, dalijimosi jomis, konversijos laipsnio ir dėl to įgytų kompetencijų bei įgūdžių, kurie svarbūs organizacijos veiklai, tačiau būtina pažymėti, kad šie mokymosi procesai savaime organizacijoje neatsiranda: organizacijos, siekdamos įgyvendinti organizacinį mokymąsi, savo veikloje privalo integruoti įvairius mokymosi metodus.

Šiandieninėje visuomenėje yra įvairių tipų metodų ir rodiklių, leidžiančių pagrįsti ir įvertinti organizacinio mokymosi raišką organizacijoje.

A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė (2011) teigia, kad organizacinio mokymosi metodais laikomi įvairūs būdai ir procesai, kurių metu naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikiama žinių ir įgūdžių, kurie būtini darbui atlikti ar siekiant didinti darbo rezultatų efektyvumą, ir užpildomos trūkstamų žinių spragos.

E. Chlivickas (2010, p. 25) tvirtina, kad siekiant tobulinti administracinius darbuotojų gebėjimus ir veiksmingai plėtoti viešuosius ryšius, skaidriai ir pagrįstai priimti sprendimus, sudaryti demokratijos ir partnerystės principais grindžiamą bendradarbiavimo su visuomene aplinką, skatinti inovacijų diegimą, būtina rengti atitinkamas programas ir pagal jas mokyti viešojo sektoriaus darbuotojus.

T. Sudnickas taip pat akcentuoja, kad organizacinio mokymosi pagrindas yra „išskirtinis užimtumo valdymo metodas, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą per strategiškai išdėstytus labai atsakingus ir kvalifikuotus darbuotojus, naudojant kultūrinės, struktūrinės ir personalo technikas“ (Sudnickas, 2010, p. 254).

S. Ramanauskienė (2005), R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011) pabrėžia išorinio mokymosi svarbą ir teigia, kad siekiant organizacijoje inicijuoti organizacinį mokymąsi, nereikėtų pamiršti tokių išorinio mokymosi metodų, kaip dalyvavimas seminaruose, kurie vyksta už organizacijos ribų. I. Bakanauskienė (2008) taip pat akcentuoja, kad seminarai, kaip organizacinio mokymosi metodas, yra labai svarbūs, nes remiasi grupiniu darbu. Pasak autorės, seminaruose didžiausias dėmesys skiriamas dalyvių įtraukimui į problemų sprendimą ir žinių, reikšmingų visai organizacijai, įgijimui.

N. Chmiel (2005) ir G. Markvaldienė (2007) tvirtina, kad organizacijai siekiant įgyvendinti efektyvų organizacinį mokymąsi, vystyti ir organizacijos darbuotojams sukaupti būtina kokybiškų žinių kiekį, būtina ne tik organizuoti seminarus ir užtikrinti darbuotojų dalyvavimą juose, bet ir rengti kursus, konsultacijas,

kad organizacijos darbuotojai galėtų įgytas žinias įgyvendinti praktiškai atlikdami užduotį. Vykstant šiems procesams, organizacijos viduje sukuriama tokie mokymosi santykiai, kurie leidžia apmąstyti patirtį, kurti ir skleisti organizacijai reikšmingas žinias, tam panaudojant vidinius išteklius: besimokančius darbuotojus, jų idėjas ir vertybes bei patalpas.

N. Thom ir A. Ritz (2004), E. D. Rosen (2007), A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) teigia, kad dar vienas svarbus organizacinio mokymosi metodas yra konferencijos, skirtos organizacijos darbuotojams, nes leidžia vienu metu organizacinių žinių įgyti daugeliui darbuotojų. Autoriai vieningai sutaria, kad konferencijos yra reikšmingas organizacinio mokymosi metodas, lemiantis mokymąsi ne tik individų, bet ir grupės lygmenyje. Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009), tai vienas populiariausių sukauptos informacijos pateikimo ir naujų, organizacijai reikšmingų žinių sklaidos būdas.

R. Ginevičius, N. K. Paliulis, E. Chlivickas kt. (2006), A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė (2011) teigia, kad vienas pagrindinių organizacinio mokymosi išteklių yra informacija ir žinios apie esamus bei būsimus pokyčius, pavyzdžiui, technologijų, dokumentų valdymo, finansų ir informacinėse sistemose. Pasak P. Zakarevičiaus (2012), kompetentingi darbuotojai yra pagrindinis technikos, technologijų, darbo organizavimo vystymosi veiksnys ir pokyčių šiose srityse varomoji jėga, todėl siekiant organizacinio mokymosi efektyvumo, organizacijos darbuotojai turi būti apmokyti tinkamai valdyti naują įdiegtą (pavyzdžiui, dokumentų valdymo, informacinę ar kitą) technologinę sistemą. Taigi galima teigti, kad organizacijoje įdiegus naują dokumentų valdymo, informacinę ar finansų sistemą, būtina organizuoti darbuotojų mokymus, kad jie galėtų įsisąmoninti naujas žinias ir įgyti naujų gebėjimų, kurių reikia siekiant optimalių veiklos rezultatų.

J. Ruževičius (2006), A. Kaziliūnas (2007), J. Mikulis (2007), Z. O. Atkočiūnienė (2010) ir D. Serafinas (2011) teigia, kad organizacijoje įdiegta kokybės vadybos sistema leidžia pagrįsti organizacinį mokymąsi, nes bet kurios kokybės vadybos sistemos įdiegimas skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo ir dalyvauti organizacinio mokymosi procesuose. B. Martinkus, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2010) taip pat pažymi, kad įdiegus visuotinės kokybės vadybos sistemą, organizacinis mokymamsis tampa organizacijos pareiga, įtraukiant kiekvieną darbuotoją ir visą organizaciją į mokymąsi ir tobulėjimą. Pasak E. Chlivicko (2010), įdiegus kokybės vadybos sistemą, organizacinis mokymasis turi vykti individų, grupės ir visos organizacijos lygmenyje, nuolat apmokant organizacijos personalą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir remiantis aukščiau minėtų autorių teiginiais, galima pagrįstai teigti, kad yra nemažai įvairių organizacinio mokymosi metodų. LR ministerijų organizacinio mokymosi raiškos tyrimui atlikti pasirinkti 2 lentelėje išskirti metodai, kurie *content* analizės būdu nustatomi LR ministerijų planavimo dokumentuose, jų įgyvendinimo ataskaitose bei ministrų įsakymuose.

2 lentelė. Organizacinio mokymosi metodai

Autorius	Organizacinio mokymosi metodas
P. Zakarevičius (2012), A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė (2011), R. Ginevičius, N. K. Paliulis, E. Chlivickas ir J. Merkevičius (2006)	Organizacijos darbuotojų mokymai įdiegus dokumentų valdymo, finansų ir informacinės sistemas
G. Markvaldienė (2007), N. Chmiel (2005)	Mokomieji organizacijos darbuotojų kursai ir konsultacijos
R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011), I. Bakanauskienė (2008), S. Ramanauskienė (2005)	Mokomieji organizacijos darbuotojų seminarai
A. Patapas (2009), E. D. Rosen (2007), N. Thom ir A. Ritz (2004)	Konferencijos, skirtos organizacijos personalui
E. Chlivickas (2010), Z. O. Atkočiūnienė (2012), D. Serafinas (2011), B. Martinkus, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2010), A. Kaziliūnas (2007), J. Mikulis (2007), J. Ruževičius (2006)	Personalo mokymai, įdiegus kokybės vadybos sistemą

Šaltinis: sudaryta autorių

Vis dėlto atsakant į šio darbo probleminį klausimą, svarbu ne tik nustatyti organizacinio mokymosi raišką, bet ir šios raiškos vertinimo rodiklius. Organizacinio mokymosi raiškos vertinimo rodikliu laikomas analizuotuose dokumentuose įvardytas, kitaip tariant, formalizuotas faktas apie inicijuojamą, vykstantį ar vykusį mokymąsi tiriamose institucijose.

Organizacinis mokymasis, kaip teigiama šio straipsnio pirmojoje dalyje, turi būti užfiksuotas tam tikruose formaliuose organizacijos dokumentuose. Remiantis M. Arimavičiūte (2012), viešojo sektoriaus organizacijų formaliais dokumentais laikomi planavimo dokumentai, jų ataskaitos, taip pat teisės akto statusą turintys organizacijos dokumentai. Tiriamuoju atveju tokiais dokumentais laikomi ministro įsakymai, kuriuose užfiksuojamas darbo grupių formavimo faktas. Pritariant pirmoje dalyje pagrįstai nuostatai apie organizacinio mokymosi grupėse svarbą, galima teigti, kad ministrų įsakymuose *content* analizės būdu galima nustatyti grupių formavimo, taikant 2 lentelėje įvardintus organizacinio mokymosi būdus, faktą.

Taigi nustatyti organizacinio mokymosi raišką galima atlikus LR ministerijų oficialios informacijos ir oficialių dokumentų analizę, šiuo atveju – planavimo dokumentų ir veiklos ataskaitų analizę. Todėl organizacinio mokymosi faktą įrodantys 2 lentelėje įvardyti metodai, paminėti organizacijos planavimo, jų ataskaitų dokumentuose bei ministrų įsakymuose dėl darbo grupių, laikomi organizacinio mokymosi raiškos rodikliais. Taigi organizacinio mokymosi kiekybinė raiška LR ministerijose nustatoma: 1) apskaičiuojant, kiek kartų minėtuose dokumentuose užfiksuotas atitinkamas organizacinio mokymosi metodas (žr. 2 lentelę) ir 2) išskiriant, kiek darbo grupių, susijusių su atitinkamu organizaciniu mokymusi, sudaryta vadovo įsakymu.

Rengiant tyrimo metodologiją pastebėta, kad visose keturiolikoje LR ministerijų kasmet išleidžiama šimtai įvairios paskirties ministrų įsakymų. Taip pat nustatyta, kad ministerijų planavimo dokumentai ir jų ataskaitos yra didelės apimties. Be to, galimai dėl dažnos ministrų kaitos informacija interneto tinklalapiuose nepakankamai susisteminta ilguoju laikotarpiu. Dėl šių priežasčių ir įvertinus *content* analizės tyrimo specifiką, nuspręsta apsibrėžti, kad bus analizuojami tik 2011 ir 2012 metų dokumentai.

Taip pat pastebėta, kad kai kurie ministrai išleido įsakymus dėl darbo grupių sudarymo ir kitiems, nei nurodyta 2 lentelėje, mokymosi būdams taikyti. Siekiant didesnio raiškos objektyvumo, nuspręsta į tyrimą įtraukti ir šiuos dokumentus, kurie apima tą patį 2011 ir 2012 metų tiriamąjį laikotarpį.

3. Organizacinio mokymosi raiška Lietuvos Respublikos ministerijose

Pirmajame šios straipsnio dalies poskyryje pateikiama organizacinio mokymosi ministerijose raiška, nustatyta išanalizavus LR ministerijų 2011 ir 2012 metų veiklos planus bei jų ataskaitas. Antrajame poskyryje pateikiama LR ministerijų organizacinio mokymosi raiška, nustatyta išanalizavus atitinkamos ministerijos vadovo (ministro) 2011 ir 2012 metų įsakymus dėl darbo grupių sudarymo. Duomenys gauti analizuojant dokumentus, pateiktus konkrečios ministerijos oficialioje interneto svetainėje.

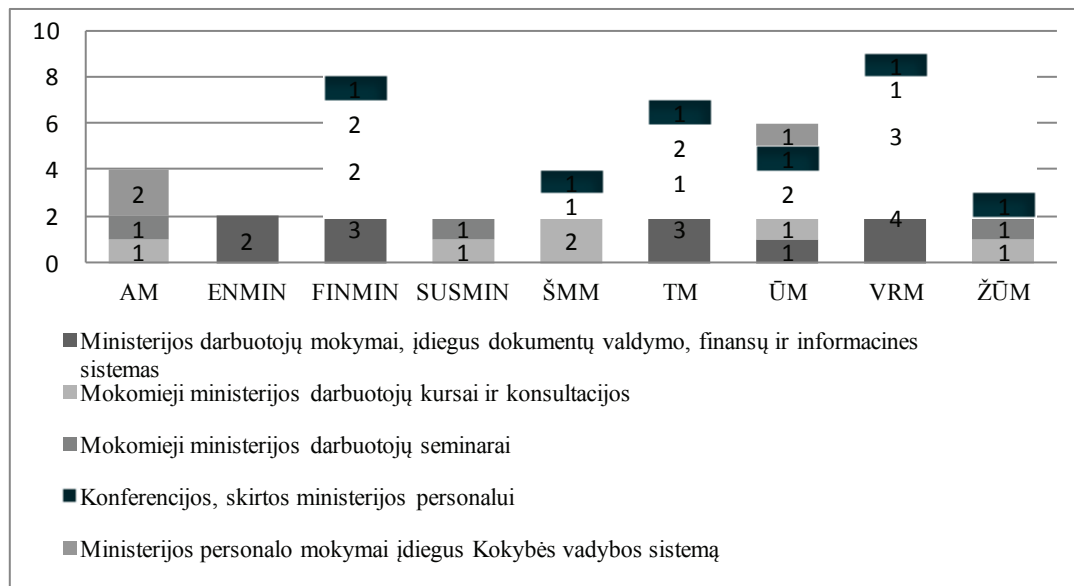
3.1. Organizacinio mokymosi raiška planavimo dokumentuose ir ataskaitose

Organizacinio mokymosi raiška LR ministerijose 2011 metais. Išanalizavus LR ministerijų 2011-ųjų metų veiklos planuose ir jų ataskaitose nustatytus organizacinio mokymosi metodus, galima teigti, kad iš 14-os LR ministerijų, tik viena Ūkio ministerija 2011 metų veiklos plane formalizavo ir savo veikloje inicijavo visus penkis antrojoje straipsnio dalyje išskirtus organizacinio mokymosi metodus (žr. 2 lentelę). Penkios LR ministerijos: Krašto apsaugos, Kultūros, Socialinės apsaugos ir darbo, Sveikatos apsaugos bei Užsienio reikalų, 2011 metais savo planavimo dokumentuose neformalizavo nė vieno organizacinio mokymosi metodo. Likusios ministerijos analizuojamuose 2011 metų planavimo dokumentuose po vieną ar kelis kartus taikė du, tris ar keturis organizacinio mokymosi metodus.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 1 pav.) pateiktos LR ministerijos, kurios 2011 metais taikė vieną ir daugiau organizacinio mokymosi metodų. Skaičiai diagramos stulpeliuose rodo, kiek kartų atitinkamas metodas fiksuotas to laikotarpio dokumentuose. LR ministerijos, kurių 2011 metų analizuojamuose planavimo dokumentuose neužfiksuotas nė vienas organizacinio mokymosi metodas, paveiksle nevaizduojamos. Dėl ribotos teksto apimties paveiksle naudojami LR ministerijų pavadinimų sutrumpinimai³. Kaip minėta, organizacinio

³ AM – Aplinkos ministerija; ENMIN – Energetikos ministerija; FINMIN – Finansų ministerija; SUSMIN – Susisiekimo ministerija; ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija; TM – Teisingumo ministerija; ŪM – Ūkio ministerija; VRM – Vidaus reikalų ministerija; ŽŪM – Žemės ūkio ministerija.

mokymosi raiškos 2011 metais visiškai neįžvelgta Krašto apsaugos, Kultūros, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ministerijų planavimo dokumentuose. Tai leidžia teigti, kad organizacinis mokymasis pastarosiose ministerijose 2011 metais nevyko. Gauti duomenys rodo, kad 2011 metais LR ministerijose organizacinio mokymosi raiška yra nevienoda.



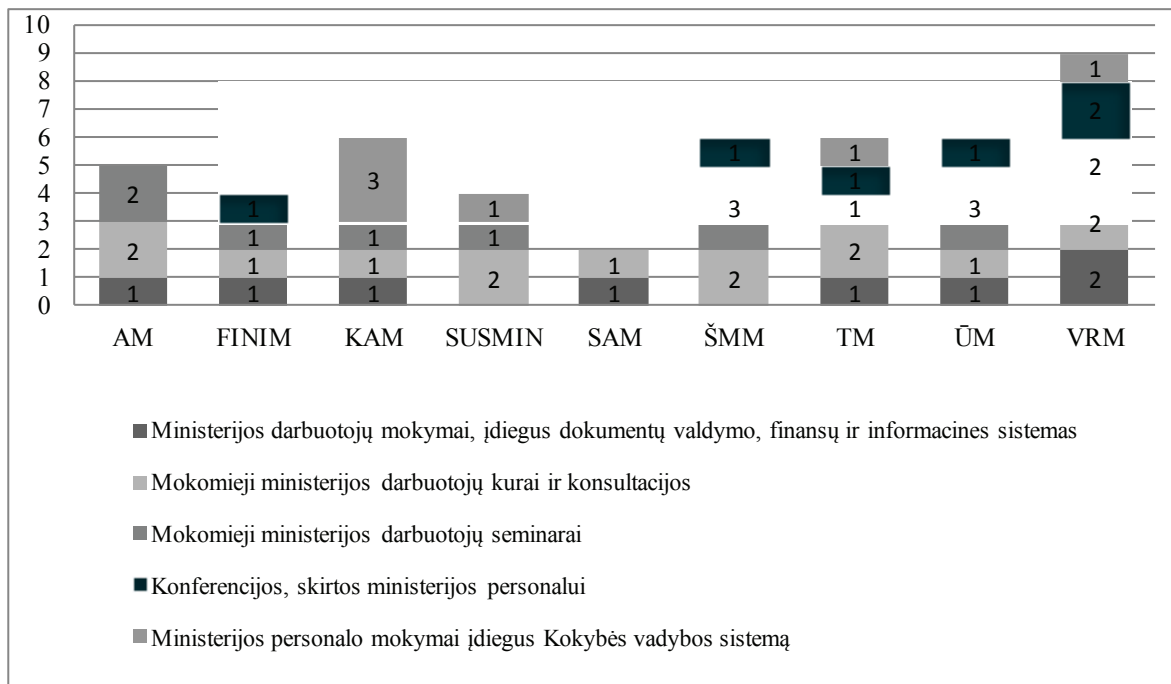
1 pav. Organizacinio mokymosi metodų skaičius ir taikymas LR ministerijose 2011 metais

Šaltinis: sudaryta autorių

Organizacinio mokymosi raiška LR ministerijose 2012 metais. Išanalizavus LR ministerijų 2012-ųjų metų veiklos planus ir jų ataskaitas, galima teigti, kad iš 14-os LR ministerijų dvi ministerijos – Vidaus reikalų ir Teisingumo – 2012 metais savo veikloje taikė visus penkis organizacinio mokymosi metodus. Ūkio ir Finansų ministerijos analizuojamuose planavimo dokumentuose formalizavo keturis skirtingus organizacinio mokymosi metodus. Tuo tarpu net penkios ministerijos – Energetikos, Kultūros, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ir Žemės ūkio – 2012 metais neformalizavo nė vieno organizacinio mokymosi metodo. Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad šiose ministerijose 2012 metais tiriami organizacinio mokymosi metodai netaikyti. Likusios ministerijos analizuojamuose 2012 metų planavimo dokumentuose po du ar tris kartus taikė du, tris ar keturis skirtingus organizacinio mokymosi metodus (žr. 2 pav.).

LR ministerijos, kurių 2012 metų analizuojamuose planavimo dokumentuose neužfiksuotas nė vienas organizacinio mokymosi metodas, paveiksle nevaizduojamos. Paveiksle naudojami LR ministerijų pavadinimų sutrumpinimai. Skaičiai diagramos stulpeliuose rodo, kiek kartų atitinkamas metodas fiksuotas dokumentuose.

Nustatyta, kad Vidaus reikalų ministerijoje (devynis kartus formalizuoti įvairūs organizacinio mokymosi metodai) ir Teisingumo ministerijoje (šešis kartus formalizuoti įvairūs organizacinio mokymosi metodai) 2012 metais organizacinio mokymosi raiška, vertinama pagal analizuojamuose planavimo dokumentuose užfiksuotus tiriamuosius organizacinio mokymosi metodus, buvo didžiausia. Tuo tarpu mažiausia organizacinio mokymosi raiška įžvelgta Sveikatos apsaugos ministerijoje (tiriami organizacinio mokymosi metodai formalizuoti tik du kartus) bei Krašto apsaugos ir Susisiekimo ministerijų planavimo dokumentuose (abiejose ministerijose organizacinio mokymosi metodai užfiksuoti tris kartus). Organizacinio mokymosi raiška 2012 metais visai nepastebėta Energetikos, Kultūros, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ministerijų planavimo dokumentuose.

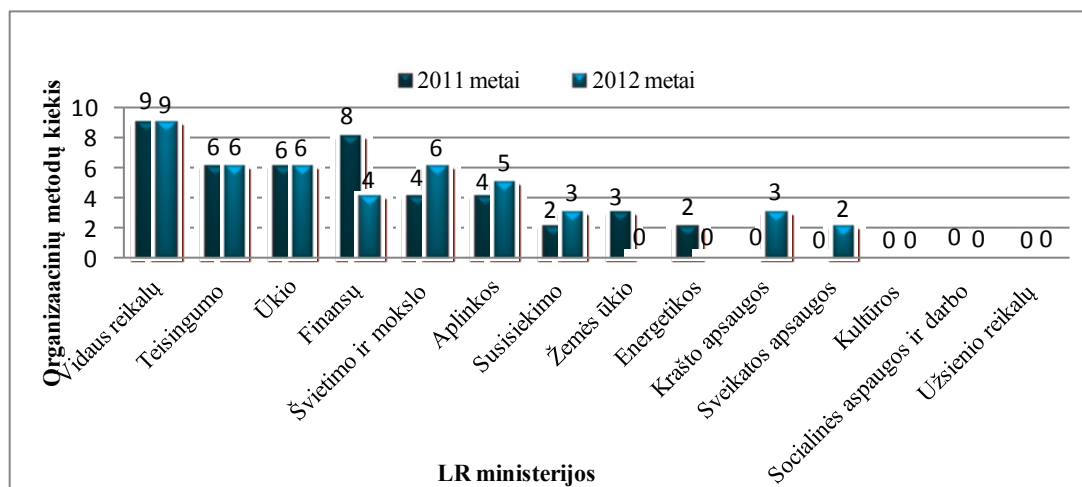


2 pav. Organizacinio mokymosi metodų skaičius ir taikymas LR ministerijose 2012 metais

Šaltinis: sudaryta autorių

Kaip matyti iš pateiktų duomenų (žr. 1 ir 2 pav.), ministerijose skirtingais analizuotais metais formalizuotas nevienodas organizacinio mokymosi metodų skaičius. Žemiau pateikiamas paveikslas, kuriame, palyginus duomenis, pavaizduotas 2011 ir 2012 metais taikytų organizacinio mokymosi metodų skaičiaus pokytis kiekvienoje ministerijoje (žr. 3 pav.).

Taigi atlikus LR ministerijų 2011 ir 2012 metų veiklos planų ir jų ataskaitų turinio analizę, nustatyta, kad Kultūros, Socialinės apsaugos ir darbo bei Užsienio reikalų ministerijų analizuojamuose planavimo dokumentuose tiek 2011, tiek 2012 metais neformalizuotas nė vienas organizacinio mokymosi metodas. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Energetikos ir Žemės ūkio ministerijos organizacinio mokymosi metodus inicijavo tik 2011 metais, tuo tarpu Krašto apsaugos ir Sveikatos apsaugos ministerijose organizacinio mokymosi metodų raiška pastebima tik 2012 metais.



3 pav. Organizacinio mokymosi metodų skaičiaus pokytis LR ministerijose

Šaltinis: sudaryta autorių

Pažymėtina ir tai, kad lyginant 2011 ir 2012 metų laikotarpius ministerijose, kurios 2011 ir 2012 metais savo veiklos planuose ir jų ataskaitose formalizavo kelis tiriamuosius organizacinio mokymosi metodus, nustatyta, kad 2011 metais daugiau organizacinių metodų taikyta Finansų ministerijoje, 2012 metais – Aplinkos ir Susisiekimo ministerijose. Reikia pažymėti, kad organizacinio mokymosi raiška (taikyta daugiau metodų) didėjo penkiose – Aplinkos, Krašto apsaugos, Susisiekimo, Sveikatos apsaugos ir Švietimo ir mokslo – ministerijose; tuo tarpu mažėjo trijose ministerijose: Energetikos, Finansų ir Žemės ūkio. Nekintanti organizacinio mokymosi raiška tiriamuoju laikotarpiu nustatyta Teisingumo, Ūkio ir Vidaus reikalų ministerijose.

Apibendrinant LR ministerijų 2011 ir 2012 metų veiklos planų ir jų ataskaitų analizę, galima teigti, kad analizuotu laikotarpiu LR ministerijose nustatyta nevienoda organizacinio mokymosi raiška.

Taip pat galima teigti, kad organizacinis mokymasis LR ministerijose, analizuojant pagal organizacinio mokymosi metodų taikymą ir lyginant 2011 ir 2012 metų rodiklius, nebuvo aktyvus – jo raiška didėjo mažiau nei pusėje visų ministerijų. Dauguma LR ministerijų 2012 metais, lyginant su 2011 metais, taikė mažiau organizacinio mokymosi metodų arba jų skaičius išliko nepakitęs. Trijose ministerijose organizacinis mokymasis visai neužfiksuotas. Todėl vertinant analizės rezultatus pagal pirmąjį vertinimo rodiklį ir atsakant į straipsnyje suformuluotą probleminį klausimą, galima teigti, kad LR ministerijos (ypač jų vadovai) nepakankamą dėmesį skiria naujų ir reikšmingų ministerijai žinių kūrimui bei gebėjimų ugdymui nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

3.2. Organizacinio mokymosi raiška planavimo dokumentuose ir ataskaitose

Pirmoje šio straipsnio dalyje pagrįsta, kad mokymasis darbo grupėse organizacijai yra reikšmingas. B. Mikulskienės, B. Pitėnaitės ir D. Jankauskienės (2010) teigimu, darbo grupių ministerijose subūrimo tikslas yra konsultacijos, problemų sprendimas, įrodymų ir pagrindimų ieškojimas, dalijimasis turimomis žiniomis ir naujos informacijos sklaida. Ministerijų darbuotojų mokymasis grupėse sudaro sąlygas optimaliai pritaikyti organizacines žinias ir įgūdžius praktikoje.

Atsižvelgiant į tai logiška teigti, kad darbo grupių sudarymas ministerijose leidžia pagrįsti vykstantį organizacinį mokymąsi. Vadinasi, organizacinio mokymosi raišką LR ministerijose gali atskleisti ir antrasis tyrimo rodiklis – LR ministrų įsakymų dėl darbo grupių sudarymo *content* analizė. LR ministrų įsakymai turi ministerijos teisės aktų statusą, yra oficialūs dokumentai, todėl laikomi patikimais šio tyrimo analizės šaltiniais. Taigi analizuojant LR ministrų įsakymus dėl darbo grupių sudarymo 2011 ir 2012 metais, siekiama iširti, kiek darbo grupių, kurios susijusios su organizaciniu mokymusi, minėtu laikotarpiu sudaryta LR ministerijose.

Tiriant organizacinio mokymosi raišką LR ministerijose, darbo grupių sudarymas vertinamas teigiamai, nes parodo, kad ministerija (jos vadovas) supranta šiuolaikinių organizacijų veiklos specifiką, taiko komandinio darbo principus ir skatina aktyvų kiekvieno organizacijos nario dalyvavimą, taip kuria organizacijai svarbias žinias, kitaip tariant, mokosi, planuodamos bei įgyvendindamos organizacijos (tiriamuoju atveju ministerijos) veiklas.

Išanalizavus LR ministrų įsakymus, svarbu pabrėžti, kad tokių darbo grupių sudarymas, deja, nustatytas ne visose ministerijose. Atskleista, kad tik kai kuriose ministerijose tiriamuoju laikotarpiu sudarytos darbo grupės, susijusios su organizacinio mokymosi metodų, pagrįstų antroje šio straipsnio dalyje (žr. 2 lentelę), taikymu.

Atliekant tyrimą atskleista, kad LR ministerijose sudaromos ir kitokio pobūdžio organizacinio mokymosi darbo grupės, nesusijusios su penkiais antroje dalyje pagrįstais organizacinio mokymosi metodais, pvz.: LR Kultūros ministro įsakymas dėl darbo grupės, skirtos muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijos naujai redakcijai parengti, sudarymo; LR Žemės ūkio ministro įsakymas dėl darbo grupės, skirtos projekto „Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimas“ vertinimui atlikti, sudarymo; LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas dėl darbo grupės, skirtos neįgalių vaikų, likusių be tėvų globos vaikų, suaugusių neįgalių asmenų socialinės globos namų deinstitutionalizacijos programos projektui parengti, sudarymo. Daugiausia tokių darbo grupių sudaryta įvairiems projektams ar programoms

rengti; taip pat teikti siūlymų dėl įvairių teisės aktų keitimo ar tobulinimo; pasirengti tinkamai panaudoti Europos Sąjungos struktūrinę paramą; LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl darbo grupės, skirtos tėvų, mokinių ir mokytojų teisių ir pareigų santykio suderinimo pasiūlymams parengti. Siekiant rezultatų objektyvumo, nuspręsta į analizę įtraukti ir tokio pobūdžio darbo grupės fiksuojančius įsakymus.

Atlikus analizę galima teigti, kad 2011 metais didžiausia organizacinio mokymosi raiška, vertinant pagal darbo grupių sudarymo rodiklį, nustatyta Vidaus reikalų ministerijoje. Trys darbo grupės sudarytos Žemės ūkio, dvi – Ūkio ministerijoje. Tuo tarpu mažiausia organizacinio mokymosi raiška pagal darbo grupių rodiklį išvelgta Susisiekimo bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijose (po vieną darbo grupę).

Reikia pažymėti, kad 2011 metais net devyniose ministerijose – Aplinkos, Energetikos, Finansų, Krašto apsaugos, Kultūros, Sveikatos apsaugos, Švietimo ir mokslo, Teisingumo ir Užsienio reikalų nesudaryta nė viena darbo grupė. Todėl galima teigti, kad šiose ministerijose organizacinis mokymasis 2011 metais, vertinant pagal šį rodiklį, nevyko.

Atlikus LR ministrų įsakymų dėl darbo grupių sudarymo 2012 metais analizę konstatuojama, kad 2012 metais tik dviejose ministerijose – Finansų ir Vidaus reikalų – užfiksuoti ministrų įsakymai dėl darbo grupių, susijusių su penkių antroje darbo dalyje išskirtų organizacinio mokymosi metodų taikymu, sudarymo. Šiose ministerijose 2012 metais suburta po vieną tokią darbo grupę. Taigi 2012 metais užfiksuotas dar mažesnis organizacinio mokymosi raiškos darbo grupėse rodiklis. Tai vertinama kaip rimta problema, parodanti, kad LR ministerijose tiriamiems organizacinio mokymosi metodams taikyti skiriama nepakankamai dėmesio.

Tačiau nustatyta, kad 2012 metais sudaryta kitokio pobūdžio darbo grupių, kurios taip pat leidžia pagrįsti organizacinio mokymosi vyksmą organizacijoje. Taigi, vertinant bendrai su organizaciniu mokymusi susijusių darbo grupių sudarymo faktą, nustatyta, kad 2012 metais daugiausia darbo grupių (po tris) suburta Kultūros, Vidaus reikalų ir Žemės ūkio ministerijose. Į tai atsižvelgiant teigiama, kad būtent šiose organizacijose 2012 metais vyko didžiausia organizacinio mokymosi raiška darbo grupėse. Dvi darbo grupės sudarytos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, tuo tarpu mažiausia organizacinio mokymosi raiška darbo grupėse išvelgta Aplinkos, Energetikos, Finansų, Švietimo ir mokslo ministerijose, kuriose sudaryta tik po vieną darbo grupę.

Reikia pažymėti, kad 2012 metais šešiose ministerijose – Krašto apsaugos, Susisiekimo, Sveikatos apsaugos, Teisingumo, Užsienio reikalų ir Ūkio – nesudaryta nė viena darbo grupė. Todėl teigiama, kad jose organizacinis mokymasis 2012 metais, sudarant darbo grupes, nevyko.

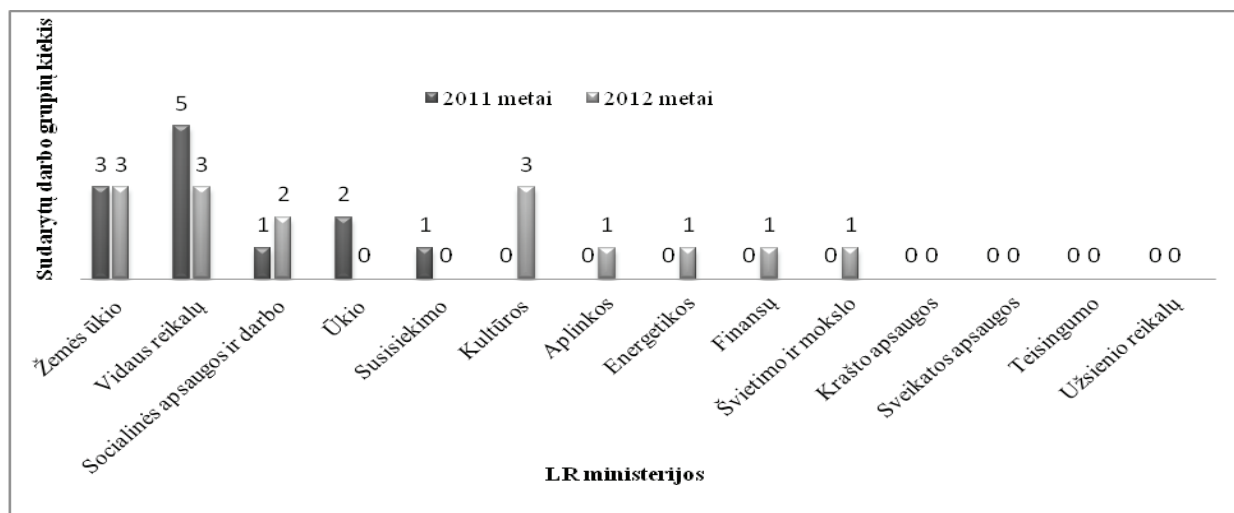
Gauti lyginamojo periodo analizės duomenys susisteminti ir pateikti 3 lentelėje. Čia nurodytas kiekvienos LR ministerijos vadovo (ministro) bendras įsakymų dėl darbo grupių sudarymo skaičius (faktas) 2011 ir 2012 metais. Skliausteliuose šalia bendrojo rodiklio nurodoma, kiek sudaryta darbo grupių, susijusių su antroje straipsnio dalyje išskirtais penkiais organizacinio mokymosi metodais.

3 lentelė. LR ministrų įsakymai dėl darbo grupių sudarymo 2011 ir 2012 metais

LR ministerijos	Ministro įsakymai 2011 metais	Ministro įsakymai 2012 metais
Aplinkos	0	1 (0)
Energetikos	0	1 (0)
Finansų	0	1 (1)
Krašto apsaugos	0	0
Kultūros	0	3 (0)
Socialinės apsaugos ir darbo	1 (0)	2 (0)
Susisiekimo	1 (0)	0
Sveikatos apsaugos	0	0
Švietimo ir mokslo	0	1 (0)
Teisingumo	0	0
Užsienio reikalų	0	0
Ūkio	2 (1)	0
Vidaus reikalų	5 (3)	3 (1)
Žemės ūkio	3 (1)	3 (0)

Šaltinis: sudaryta autorių

Žemiau pateikiamas paveikslas, kuriame pavaizduotas 2011 ir 2012 metais sudarytų darbo grupių skaičiaus pokytis kiekvienoje ministerijoje, leidžiantis dar aiškiau pamatyti darbo grupių organizacinio mokymosi tendencijas konkrečiose ministerijose (žr. 4 pav.).



4 pav. Darbo grupių sudarymo pokytis LR ministerijose 2011 ir 2012 metais

Šaltinis: sudaryta autorių

Išanalizavus LR ministrų įsakymus dėl darbo grupių sudarymo 2011 ir 2012 metais ir palyginus duomenis, nustatyta, kad abiejų analizuotų metų laikotarpiu net keturiose ministerijose nesudaryta nė viena darbo grupė. Šis faktas vertinamas labai neigiamai, nes netaikant organizacinio mokymosi grupėse individualių ir kolektyvinių žinių judėjimas bei konversija tarp skirtingų organizacijos lygmenų gerokai sulėtėja ir gali net patirti sąstingį individų lygmenyje (kitais tariant, tapti slypinčiomis individualiomis žiniomis), taip ir nepasiekęs visos organizacijos išreikštų formalių ir kiekvienam jos nariui privalomų organizacinių žinių lygmenų.

Tuo tarpu geriausi darbo grupių sudarymo rodikliai užfiksuoti Vidaus reikalų ir Žemės ūkio ministerijose. Aštuoniose ministerijose ministrų įsakymų dėl darbo grupių sudarymo skaičius svyruoja nuo vieno iki trijų. Verta akcentuoti, kad keturiose ministerijose organizacinis mokymasis darbo grupėse 2012 metais kažkodėl neinicijuotas. Į tai atsižvelgiant galima teigti, kad LR ministerijos nesupranta organizacinio mokymosi svarbos, todėl neskatina jo kolektyviniame lygmenyje.

Susisteminti organizacinio mokymosi raiškos duomenys ministerijose, remiantis darbo grupių sudarymo rodikliu, pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinio mokymosi raiška LR ministerijų darbo grupėse 2011 ir 2012 metais

Kriterijai	LR ministerijos
Darbo grupės nesudarytos 2011 ir 2012 metais	KAM, SAM, TM, URM
Darbo grupės nesudarytos 2011 metais	AM, ENMIN, FINMIN, KAM, KM, SAM, ŠMM, TM, URM, ŪM
Darbo grupės nesudarytos 2012 metais	KAM, SUSMIN, SAM, TM, URM, ŪM
Nepakitęs sudarytų darbo grupių skaičius 2011 ir 2012 metais	ŽŪM
Sudarytos darbo grupės, kurių skaičius 2012 metais išaugo	SOCMIN
Sudarytos darbo grupės, kurių skaičius 2012 metais sumažėjo	VRM

Šaltinis: sudaryta autorių

Apibendrinant LR ministrų įsakymų dėl darbo grupių sudarymo 2011 ir 2012 metais analizę, galima teigti, kad 2011 ir 2012 metų tiriamuoju laikotarpiu ministerijose sudarytų organizaciniam mokymuisi būtinų darbo grupių skaičius skiriasi. Nustatyta, kad organizacinio mokymosi raiška, vertinant pagal sudarytų darbo grupių skaičių, didžiausia Vidaus reikalų ir Žemės ūkio ministerijose. Mažiausia organizacinio mokymosi raiška pagal darbo grupių rodiklį atskleista Aplinkos, Energetikos, Finansų, Susisiekimo, Švietimo ir mokslo ministerijose.

Taigi atlikus LR ministerijų analizę pagal du organizacinio mokymosi raiškos vertinimo rodiklius: 1) 2011 ir 2012 metų veiklos planus bei jų ataskaitas ir 2) atitinkamos ministerijos vadovo (ministro) 2011 ir 2012 metų įsakymus dėl darbo grupių sudarymo, bei susistemintus gautus duomenis, nustatyta, kad LR ministerijose organizacinis mokymas inicijuojamas skirtingai ir nepakankamai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Organizacinio mokymosi raiška LR ministerijose 2011 ir 2012 metais

Vertinimo kriterijai	2011 metai			2012 metai			2011 ir 2012 metai
	OM raiška, vertinant OM metodų taikymo aspektu	OM raiška, vertinant darbo grupių aspektu	OM rodiklių skaičius	OM raiška, vertinant OM metodų taikymo aspektu	OM raiška, vertinant darbo grupių aspektu	OM rodiklių skaičius	OM raiškos kiekybinė išraiška
LR ministerijos	A	B	A+B	C	D	C+D	(A+B)+(C+D)
AM	4	0	4	5	1	6	10
ENMIN	2	0	2	0	1	1	3
FINMIN	8	0	8	4	1	5	13
KAM	0	0	0	3	0	3	3
KM	0	0	0	0	3	3	3
SOCMIN	0	1	1	0	2	2	3
SUSMIN	2	1	3	3	0	3	6
SAM	0	0	0	2	0	2	2
ŠMM	4	0	4	6	1	7	11
TM	6	0	6	6	0	6	12
URM	0	0	0	0	0	0	0
ŪM	6	2	8	6	0	6	14
VRM	9	5	14	9	3	12	26
ŽŪM	3	3	6	0	3	3	9

Šaltinis: sudaryta autorių

Akcentuotina, kad lyginant 2011 ir 2012 metų duomenis pagal pasirinktus du vertinimo rodiklius iš 14-os LR ministerijų tik šešiose – Aplinkos, Krašto apsaugos, Kultūros, Socialinės apsaugos ir darbo, Sveikatos apsaugos, Švietimo ir mokslo – pastebėtas organizacinio mokymosi raiškos didėjimas. Likusiose ministerijose įžvelgtas organizacinio mokymosi raiškos mažėjimas. Atsižvelgiant į tai daroma išvada, kad dauguma LR ministerijų nesupranta organizacinio mokymosi svarbos, todėl neinicijuoja šio proceso arba inicijuoja nepakankamai. Tokia situacija vertinama neigiamai, nes šiuolaikinėje nuolat kintančioje aplinkoje organizacinio mokymosi integravimas į viešojo sektoriaus organizacijos veiklą yra viena svarbiausių efektyvios veiklos sąlygų, siekiant šalies pažangos visose srityse.

Išvados

Organizacinis mokymasis yra ilgas, kompleksinis ir sudėtingas procesas, tačiau labai veiksmingas, siekiant pagerinti šiuolaikinių organizacijų veiklos rezultatus. Organizacija, siekianti tapti konkurencinga ir išlikti sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, privalo sutelkti dėmesį į aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių kūrimą ir sistemingą integruotų organizacinio mokymosi metodų, kai įgyjama organizacijai reikšmingų naujų žinių bei gebėjimų, taikymą organizacijos veikloje. Tai ypač aktualu viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios atsakingos už konkrečios šalies ir jos visuomenės socialinę, ekonominę ir visokeriopą gerovę.

Tyrimo empirinės dalies rezultatai atskleidė faktą, kad organizacinio mokymosi raiška skirtingose LR ministerijose nevienoda. Akivaizdu, kad LR ministerijose, vienos svarbiausių valstybės institucijų, organizacinis mokymasis yra nepakankamas. Dauguma LR ministerijų vis didėjančiame aplinkos kompleksiško, neapibrėžtumo ir pokyčių spartos kontekste nesupranta organizacinio mokymosi svarbos.

LR ministerijose, kuriose visiškai nevyksta organizacinis mokymasis ir kuriose nustatytas organizacinio mokymosi raiškos mažėjimas, nesudaromos sąlygos nuolatiniam ministerijai reikšmingų žinių kūrimui, įgijimui, dalijimuisi, ministerijos darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų tobulinimui. Ši problema turi būti kuo greičiau sprendžiama, nes ministerijų gebėjimas įgyti ir skleisti žinias, jomis remiantis kurti inovacijas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių ne tik pačios ministerijos, bet ir visos jai pavaldžios ūkio valdymo srities (taigi ir šalies ūkio dalies) efektyvios plėtros sėkmę.

Literatūra

- Argyris, Ch., Schön, D. A. (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 11, nr. 4, p. 581–594.
- Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, nr. 52, p. 14–22.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Bennet, D., Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *The journal of information and knowledge management systems*, vol. 38 (1), p. 72–94.
- Bukantaitė, D., Remeikienė, D. (2007). Tikslinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 43, p. 23–40.
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning. A sociological model. *SAGE. Management Learning*, vol. 36 (2), p. 131–147.
- Chlivickas, E. (2010). Viešasis administravimas Europos Sąjungoje: žmogiškųjų išteklių vadyba. *Viešasis administravimas*, nr. 3–4 (27–28), p. 25–36.
- Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Čiegis, R., Zeleniūtė, R. (2008). Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. *Taikomoji ekonomika: statistiniai tyrimai*, nr. 2, p. 11–28.
- DiBella, A. J. (2003). *Organizations as Learning Portfolios*. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell Publishing.
- Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 31, p. 77–90.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Edwards, M. G. (2009). An integrative metatheory for organizational learning and sustainability in turbulent times. *The Learning Organization*, vol. 16 (3), p. 189–207.
- Friedman, V. J. (2003). *The Individual as Agent of Organizational Learning*. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford.
- Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E. ir kt. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.

- Harris, R. J. (2008). *Bridging the Gap with TE3: The development of a Collaborative Learning Environment through the Technology Enhanced Enterprise Education (TE3) Funding Initiative*. *Education & Training*, vol. 50, no. 8–9, p. 674–686.
- Haughton, G. (1999). Environmental Justice and Sustainable City. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 18 (3), p. 233–243.
- Holmqvist, M. (2009). Complicating the Organization: A New Prescription for the Learning Organization? *Management Learning*, vol. 40 (3), p. 275–287.
- Yang, J. (2008). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism management*, vol. 29, p. 345–353.
- Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
- Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 1129–1138.
- Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius.
- Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
- Kudokienė, N., Juodaitytė, A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, nr. 1 (5), p. 34–42.
- Lawrence, T. B., Maws, M., Dyck, B. (2005). The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, vol. 30 (1), p. 180–191.
- Markvaldienė, G. (2007). Kolegijos tapimo besimokančia organizacija galimybių analizė. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, nr. 13, p. 152–169.
- Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
- Maier, W. G., Prange, Ch., Rosenstiel, L. (2003). *Psychological Perspectives of Organizational Learning*. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Blackwell Publishing.
- Meyer-Sahling, J. H., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešojo politika ir administravimas*, nr. 27, p. 7–15.
- Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. *Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
- Mikulskienė, B., Pitrenaitė, B., Jankauskienė, D. (2010). Darbo grupių vieta Sveikatos apsaugos ministerijos organizacinėje struktūroje. *Sveikatos politika ir valdymas*, nr. 64, p. 64–83.
- Nocon, H. D. (2004). Sustainability as process: community education and expansive collaborative activity. *Journal of Educational Policy*, vol. 18 (5), p. 710–732.
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, P. (2003). *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2001). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*. I. Nonaka, D. Teece (Eds.), p. 13–43.
- Palowsky, P. (2003). *The Treatment of Organizational Learning in Management Science*. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Blackwell Publishing.
- Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešojo politika ir administravimas*, nr. 28, p. 79–88.
- Popper, M., Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning. *Management Learning*, vol. 31 (2), p. 181–196.
- Ramanauskienė, S. (2005). Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, nr. 35, p. 80–93.
- Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius.
- Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijos veiklos tobulinimui*. Vilnius.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland.
- Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
- Sudnickas, T. (2010). *Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje*. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Šalčius, A. (2009). *Organizacijos valdymas*. Vilnius.
- Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.
- Teece, D., Nonaka, I. (2001). *Managing Industrial Knowledge – Creation, Transfer and Utilization*. USA, California.
- Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius.
- Trakšėlysis, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika*, nr. 101, p. 98–105.
- Vera, D., Crossan, M. ir kt. (2003). *Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford.
- Wiseman, E. (2007). The Institutionalization of Organizational Learning: An Insitutional Perspective. *Proceedings of*

the Organizational learning and knowledge conference – Learning Fusion, p. 1112–1135.

Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 64, p. 135–144.

Zulauf, C. A. (2007). Learning to think systemically: what does it take? *Journal the Learning Organization*, vol. 14 (6), p. 489–498.

Zuzevičiūtė, V., Teresevičius, T. (2008). Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 45, p. 115–126.

ORGANIZATIONAL LEARNING IN MINISTRIES OF REPUBLIC OF LITHUANIA

VALENTINA BURKŠIENĖ, ERNESTA RAČAITĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Organizational learning is evaluated as issue of essential importance in modern organizations performing in contemporary society of knowledge. It is claimed that organizational learning is a very appropriate tool for adapting to the changing environment and for integration of various innovations into organizational activities. Different authors emphasize that learning in organizations occurs in individual, group or collective and organizational levels. But only learning formalized and documented in official organization legislation is named as organizational learning and is meant to be necessary for an organization for gaining its new knowledge.

Public organizations play particular role in a development of any single country's economy and social life. Therefore the authors of this paper claim that organizational learning needs to be initiated and formalized in public institutions of Lithuania and in the Ministries in particular. Ministries of Republic of Lithuania are responsible for all spheres of country development. They must ensure high quality of life for society in rapidly changing environment and growing complexity, so organizational learning would help to integrate and modernize principles of new management and achieve better results in performance of various activities and in this way to seek higher development results of the country.

Evaluation of Lithuanian public organizations in the context of European Union allows to state that Lithuanian ministries pay inadequate attitude to their organizational learning. Therefore the authors aim to reveal the situation of organizational learning in ministries of Lithuania in 2011 and 2012 years.

Using literature analysis five main organizational learning methods (learning during implementation of document, finance and information systems management; training courses and consultations; training seminars; conferences; learning during implementation of quality management system) were excluded and decided to be checked in strategic plans and reports of every ministry. In conformity with statement that organizational learning in formal groups is a very useful tool for creation of collective and organizational knowledge, bylaws of ministers were also analyzed to reveal any type of organizational learning in such groups.

Official internet websites of all fourteen ministries of Lithuania were used as primary information sources for data collection. Using content analysis the amount of five organizational learning methods mentioned in planning documents and their reports of every ministry was calculated. Also the amount of formalized work groups for organizational learning in the ministries was counted. When analyzing minister bylaws it was noticed that there were more working groups formed than only for above mentioned five methods. Therefore for more objectivity the authors decided to calculate all formed groups related to any organizational learning.

Obtained data revealed that organizational learning in ministries of Republic of Lithuania occurred on a very different level and is insufficient. Maybe because that most of ministries or their leaders do not understand importance of the learning in the rapidly changing environment, growing complexity and uncertainty of the world. Reasons should be researched in future works.

The best organizational learning result belongs to the Ministry of Interior Affairs. And the worst results are revealed for the Ministry of Foreign Affairs. Compared data of two years (2011 and 2012) showed that grow in organizational learning was obvious only in six ministries. Remaining eight ministries decreased organizational learning in year 2012 or stayed it unchanged. Referring to that the authors of the paper claim that leaders of most ministries do not encourage appropriate conditions for organizational learning or in other words for creation, gaining and sharing new knowledge, important to increase skills of public servants and other organization members. The problem should be solved as soon as possible in order the ministries gained higher competence to integrate innovations and in this way enabled appropriate conditions for effective development of the country.

KEYWORDS: *organizational learning, organizational learning in public institutions, Ministry of Republic of Lithuania.*

JEL CODES: H10, I20, I25