

BESIMOKANTI ORGANIZACIJA ŠIUOLAIKINIO VIEŠOJO VALDYMO KONTEKSTE

Laima Skrickienė^{1,2}, Daiva Čepuraitė^{1,2}, Kęstutis Štaras^{1,2,3}

¹Mykolo Romerio universitetas, ²VšĮ Centro poliklinika,

³Vilniaus universiteto Medicinos fakultetas

Raktažodžiai: Besimokanti organizacija, mokymasis, šiuolaikinis viešasis valdymas, pokyčių valdymas.

Santrauka

Vertinant Besimokančios organizacijos bruožų raišką šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste ir remiantis Karen E. Watkins ir Victoria J. Marsick sudarytu klausimynu [30], 2017 m. sausio – kovo mėn. atliktas tyrimas viešoje ambulatorinėje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, apklausti 228 darbuotojai. Daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vadyba, vertinimas ir rezultatų analizė tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus institucijų veiklos sudedamąja dalimi. Viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti Besimokančios organizacijos koncepciją, reikia pertvarkyti savo organizacijos valdymo struktūrą. Ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos kritinis darbuotojų mokymosi taškas yra nepakankamas finansinės ir kitos pagalbos skyrimas visų pareigybių specialistams. Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad aukščiausiai įvertintas mokymasis organizaciniame lygmenyje, toliau - grupių/komandų, žemiausiai – individualiame lygmenyje. Galime teigti, kad tyrime dalyvavusios ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos kryptingas organizacinis mokymasis sąlygoja tobulėjimą, didina konkurencinį pranašumą ir leidžia prisitaikyti prie pokyčių bei juos valdyti, o kiekvienam jos darbuotojui suteikiama savirealizacijos galimybė. Tyrimo metu nustatyta, kad didžiausios ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros organizacijos stiprybės: dėmesio kreipimas į kliento (paciento) nuomonę; organizacija suteikia darbuotojams priemones, reikalingas darbui atlikti; darbuotojai geba dirbti komandoje, padeda vieni kitiems mokytis, gerbia kito darbuotojo nuomonę; vadovai dalijasi naujausia informacija apie technologijas, naujoves, kryptis. Nustatyta, kad ši įstaiga atitinka Besimokančios organizacijos koncepciją, tačiau nepakanka organizacijoje vien mokytis, būtina organizacijos valdymą orientuoti į nuolatinį veiklos procesų tobulinimą, parentą šiuolaikinio viešojo valdymo paradigmą.

cija, tačiau nepakanka organizacijoje vien mokytis, būtina organizacijos valdymą orientuoti į nuolatinį veiklos procesų tobulinimą, parentą šiuolaikinio viešojo valdymo paradigmą.

Įvadas

Inovacijos sveikatos sektoriuje skatina sveikatos priežiūros įstaigų vadovus ir darbuotojus nuolat mokytis ir įgyti naujų žinių bei gebėjimų. Auganti konkurencija tarp organizacijų motyvuoja jų vadovus iš naujo peržvelgti organizacijų veiklą ir skirti didesnę dėmesį darbuotojų mokymuisi [14]. Didėjančių naujų technologijų proveržiai išryškina augantį išsilavinusių, kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų poreikį. Nuo turimos darbuotojų kvalifikacijos, žinių bei kompetencijos priklauso ir paslaugų kokybė bei sėkminga organizacijos veikla. Norėdamos išlikti paklausiomis organizacijomis privalo nuolat tobulėti, mokytis, tapti kokybiškai naujomis – Besimokančiomis organizacijomis. Šiuolaikinis viešasis valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, šiandieninės sveikatos priežiūros organizacijos tapti nuolat besimokančia, besivystančia, besikeičiančia, pacientų ir visuomenės poreikius atliepiančia organizacija. Lietuvoje dažniau praktikuojama investicija į tuos darbuotojų įgūdžius, kurių reikia dabartinėje jų veikloje, tačiau žvelgimas į ateitį ugdant darbuotojus yra Besimokančios organizacijos bruožas, o šiuolaikinis viešasis valdymas sudaro puikias galimybes būti sėkmingai dirbančiais. Svarbus yra pats požiūris į sveikatos priežiūros įstaigos valdymą. Ir šis požiūris turi būti integralus, apibrėžiantis nepriekaištingos veiklos formulę, kuri apjungia kokybės vadybos ir edukologijos, vadybos ir sveikatos mokslo teorijas.

Šiuolaikinio viešojo valdymo institucijos stengiasi sukurti lankstesnes organizacines struktūras. Organizacijos lankstumą jos supranta kaip gebėjimą veiksmingai derinti savo struktūrinę sąrangą ir funkcinę veiklą prie besikeičiančio viešojo sektoriaus ir visuomenės poreikio. Organizacinė kultūra ir jos suvokimas nuo organizacinių struktūrų ir procesų iki formų ir metodų parodo, kad galią ir kultūrą galima

panaudoti kaip priemonę pasiekti aukštiesiems tikslams [1]. Mokymasis turi būti integrali naujos kokybės veiklos proceso įgyvendinimo dalis. Visuotinė kokybės vadybos teorija rekomenduoja vadovaujantis naujomis žiniomis sistemingai analizuoti ir modifikuoti veiklos procesus. Besimokančios organizacijos nariai, besimokantys įvaldyti visuotinės kokybės metodus, turi stengtis panaudoti visus galimus organizacijos išteklius [19]. Organizacijos valdymo evoliucijos katalizatorius - inovatyvių valdymo idėjų formavimas, veiklos procesų reinventorizavimo formų ir metodų įtvirtinimas viešojo sektoriaus valdymo praktikoje [20].

Mokslinėje literatūroje Besimokančiai organizacijai priskiriama daug bruožų, modelių, mokymosi metodų. Tyrimuose organizacijų vadovai deklaratyviai akcentuoja mokymosi naudą, efektyvumą, besimokančių darbuotojų palaikymą ir skatinimą, taip sudaromos palankios sąlygos profesiniam tobulėjimui. Vadovai Besimokančioje organizacijoje suvokiami kaip besimokantys lyderiai, strategai, planuotojai bei asmenybės. Anot Wick, Leon [31], lyderiai Besimokančioje organizacijoje geba ne tik nuolat mokytis, bet ir skleisti asmeninės lyderystės tikslus ir skatinti mokytis organizacijos darbuotojus. Hopkins ir kt. teigia [8], jog Besimokančios organizacijos vadovo kompetencijos yra svarbios, tačiau organizacijos kultūra ir ją palaikantys valdymo principai yra bendra kolektyvi veikla, visų organizacijos narių atsakomybė. Song ir kt. [27] teigia, jog „organizacijos, puoselėjančios Besimokančios organizacijos kultūrą, sėkmingai tobulina ir organizacinę veiklą“.

Šiuolaikinio viešojo valdymo tyrimuose šiandien jau galima išskirti kai kuriuos rodiklius, kurie turi įtakos efektyviai Besimokančios organizacijos sąlygoms ir veiksniams. Sisteminės analizės metodais teoretikai jau yra apibūdinę daug struktūrinių viešojo valdymo elementų, tokių kaip strateginis naujojo viešojo valdymo pobūdis, evoliucionuojantis iš naujosios viešosios vadybos, kaip esminės XX a. pabaigos viešojo valdymo teorinės doktrinos ir geriausios valdymo praktikos. Tarp kitų naujojo viešojo valdymo elementų reikia išskirti labiau humanistinį, socialiai orientuotą visų valdymo lygių pobūdį, telkiantį dėmesį į kompleksinį socialinių visuomenės problemų sprendimų pobūdį globalioje erdvėje, išaugusią socialinę visų rūšių ir lygių organizacijų atsakomybę realizuojant viešosios politikos, kaip esminės viešojo valdymo sudėtinės dalies, programas ir projektus. Todėl išskirtinis dėmesys privalo būti skiriamas socialinių struktūrų vystymui, organizacinės elgsenos teorijos tobulinimui ir praktikos sklaidai, nes tik tokia viešojo valdymo plėtotės trajektorija gali kur kas geriau spręsti pilietinės visuomenės formavimo sudėtingumus bei realizuoti socialinių grupių lūkesčius [22]. Todėl modernus viešasis valdymas, kaip sudėtinga valdymo elementų visumos sistema, yra svarbi visos

visuomenės, valstybės investicija generuojant strategines pokyčių valdymo užduotis viešojo sektoriaus organizacijose ir formuojant struktūrinį ir sisteminį pokyčių valdymo mechanizmų pobūdį. Svarbiausias viešojo valdymo pokyčių siekis visomis prasmėmis (institucinėmis, ideologinėmis, socialinėmis, ekonominėmis, juridinėmis) yra nukreipti viešosios valdymo sferos veiklai optimizuoti, teikiant viešąsias paslaugas ir kuriant viešąją tarpsektorinės ir tarpinstitucinės integracijos vertę, remiantis naujomis viešojo dalyvavimo formomis [21].

Šiuolaikinio viešojo valdymo elementais Besimokanti organizacija turėtų remtis vykstančiais nuolatiniiais pokyčiais, kad būtų įgyvendintos įvairios strategijos, įvertintos perspektyvos, projektuojami strateginiai veiksmai, įvertinti vidiniai organizacijos pajėgumai, darbuotojų kompetencijos, siekiant kokybinių pokyčių į tikslą orientuotais procesais. Jei organizacija sparčių organizacinių pokyčių laikotarpiu nėra linkusi mokytis, tobulėti ir prisitaikyti, akivaizdu, nesugebės išlikti konkurencingomis sąlygomis. Sveikatos priežiūros įstaigos, teikiančios medicininės paslaugas, išgyvena pokyčių laiką, jos turi spėti keistis su sparčiai besikeičiančiomis technologijomis, diegiamomis inovacijomis bei nuolat kintančiais visuomenės ir pacientų poreikiais. Ypač svarbu identifikuoti, kaip vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinant prie besikeičiančios aplinkos. Remiantis Karen E. Watkins ir Victoria J. Marsick [30] klausimynu - sudarytu pagal mokymosi lygius: individualų, grupinį, organizacinį - būtų galima vertinti Besimokančios organizacijos bruožų raišką šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste.

Tikslui pasiekti numatyti uždaviniai: apžvelgti Besimokančios organizacijos koncepciją; pateikti pokyčių valdymo aspektus Besimokančioje organizacijoje; iširti, kaip reiškiiasi Besimokančios organizacijos bruožai mokymosi lygmenyse (individualiame, komandiniame, organizaciniame).

Tyrimo metodai – pirminių ir antrinių šaltinių duomenų analizė, metaanalizė, sisteminimas, teorinis modeliavimas, empirinis tyrimas, analizavimas ir interpretavimas.

Straipsnį sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje analizuojama Besimokančios organizacijos koncepcija, bruožų raiška šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. Antroje dalyje esminis dėmesys skiriamas sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų nuostatoms į mokymosi lygmenis.

Besimokančios organizacijos koncepcija, bruožų raiška. Nuolatinis, pastovus, svarbią reikšmę turintis organizacijos ir jos narių mokymasis bei tobulėjimas tampa neįkainojamu turtu organizacijos veikloje. Vienas iš veiksmų, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą, yra Besimokančios organizacijos koncepcijos realizavimas, užtikrinantis

nuolatinį mokymąsi ir tobulinimąsi, tiesiogiai susijusį su darbuotojo kasdieniniu darbu ir tobulėjimu [16]. Organizacijos mokymasis grindžiamas sukauptos patirties įprasminimu, gebėjimu generuoti ir kaupti žinias, o pragmatiniu požiūriu - pasiekti strateginį pranašumą prieš kitas organizacijas. Pastaruoju metu vis labiau nagrinėjama Besimokanti organizacija (angl. *The Learning Organization*), o vykdat veiklą bei kartu mokantis, susiformavo ir Besimokančios organizacijos samprata. Besimokančios organizacijos yra tokios organizacijos, kuriose žmonės nuolat didina savo kompetenciją, siekdami rezultatų, kur laisvai plečiami komandiniai siekiai, ir kur žmonės be perstojo mokosi pamatyti visumą. Pagrindiniu Besimokančios organizacijos teorijos pagrindu laikomas mokymasis per veikimą, kai mokymasis vyksta įgyvendinant savo praktiką, ją apgalvojant, įgyjant naujos patirties, ją valdant bei sukuriant naujas mokymosi galimybes [28]. L. Stoll ir D. Fink [29] teigia, kad Besimokančios organizacijos „kryptingai auga, gerai suvokia tikrovę ir padėtį; kurios efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja, kurių sudėtinė kultūros dalis yra nuolatinė plėtra ir tobulėjimas“. Fiol, Lyles [6], Kim [9], Murray, Donegan [15] teigia, jog bendrieji gebėjimai yra svarbūs Besimokančios organizacijos personalui, tačiau mokslininkai šiuos gebėjimus papildė Besimokančios organizacijos personalui būdingais specifiniais gebėjimais ir pateikia šias kompetencijų grupes: vadybinės kompetencijos (komunikacijos, lyderio, organizavimo); technologinės kompetencijos (technologijų naudojimo, aplinkos kūrimo); mokymosi kompetencijos (individualaus, komandinio, organizacinio mokymosi, žinių kūrimo); operacinės kompetencijos (finansų valdymo, finansų srautų sistemos išmanymo, procesų administravimo, greito reagavimo). Mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, įgalinantis ją geriau keistis, t. y. susitvarkyti su pokyčiais, ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Mokslinėje literatūroje pateikiama daug ir įvairių bruožų, charakteristikų, apibūdinančių Besimokančios organizacijos veiklos ypatybes: strategijos kūrimas, investicijos į savo ateitį, bendradarbiavimas, aplinkos stebėjimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir sprendimą, didelių informacijos srautų apdorojimas ir taikymas, reagavimas bei vidinių ir išorinių pokyčių nuspėjimas. Yra daugybė organizacijų, peržiūrinių mokymo ir mokymosi procesą kaip būdą įgyti konkurencinį pranašumą [12]. Atsižvelgiant į tai, su kokiais kompleksiniais pokyčiais ir iššūkiais susiduria viešosios sveikatos priežiūros įstaigos, būtina nagrinėti kaip Besimokančią organizaciją šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste.

Besimokančios organizacijos kūrimas nulemtas įvairių pokyčių ir organizacijos siekio mokytis. Kaip teigia Ghazali ir kt. [7], Besimokančioji organizacija - tai vieta, kurioje

žmonės, norėdami išplėsti savo žinias ir įgūdžius, stipriai mokosi patys ir kolektyviai. Analizuojant Besimokančios organizacijos sampratą, galima įžvelgti ir kitą svarbų aspektą – mokymosi lygius, kur mokymasis apjungia individualų, gupių/komandų ir organizacijos lygmenis. Watkins, Marsick [30] išskiria individo-grupės/komandos-organizacijos lygmenyse vykstantį mokymąsi, orientuotą į organizacijos tikslus, strategiją ir vizijos siekį. Mokymasis pagal šiuos lygmenis vyksta vienu metu. Individualus mokymasis vyksta kaskart, kai žmogus naudojami informacija, eksperimentuoja ir įsivertina savo veiklos rezultatus, ieškodamas grįžtamojo ryšio iš aplinkos. Grįžtamasis ryšys gali būti aktyvus (kažkas iš aplinkos įvertina jo pasiekimus) arba pasyvus. Komandinis mokymasis vyksta tuomet, kai du ar daugiau individų mokosi kartu veikdami. Šis mokymosi tipas gali įnešti naujus komandos narių atsakomybės būdus ir sąveikos tarp komandos narių aspektus (komunikaciją). Organizacinis mokymasis, kai organizacija išvysto sisteminį organizacijos žinių gavimo, naudojimo ir komunikavimo procesą [5]. Saugią paciento priežiūrą palengvina individualus profesinis mokymasis; tarpdisciplininis komandinis mokymasis ir sisteminis organizacinis mokymasis, apimantis modifikuotą konkretaus konteksto mokymąsi iš kelių grupių ir komandos narių sveikatos priežiūros organizacijoje. Organizacinis mokymasis asmens sveikatos priežiūros įstaigoje yra būtinas mokymosi reikalavimų valdymui sudėtinguose organizacijos struktūros lygmenyse, kuriose visi privalo turėti bendrąsias pagrindines žinias kartu su bendromis žiniomis apie vaidmenis ir atsakomybę, kad galėtų vykdyti priskirtas funkcijas, bendrauti ir perduoti atitinkamos informacijos srautą ir kartu užtikrinti saugią paciento priežiūrą. Organizacinis mokymasis asmens sveikatos priežiūros įstaigoje yra nuolatinis organizacinis reiškinys, vykstantis formaliojo ir savaiminio mokymosi metu, susietas su organizaciniais pokyčiais. Dėl to organizaciniai pokyčiai atskleidžia organizacinį mokymąsi ir organizacinį mokymą, įgyvendina naujas žinias ir praktiką organizacinių pokyčių kūrimui [25]. Organizacinis mokymasis laikomas būtinumu bet kuriai įstaigai, nepriklausomai nuo kultūros ar veiklos srities, dėl to išauga išgyvenimo galimybės darbo rinkoje bei gebėjimas būti lanksčiam ir prisitaikyti [24]. Apibendrinant, galima teigti, kad Besimokanti organizacija - organizacija, kuri mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo darbuotojus bei palaiko savo darbuotojų keitimąsi naujausia ir aktuausia informacija, sukuria lanksčią organizaciją, kurios darbuotojai turi bendrą viziją ir lengvai priima naujas idėjas bei prisitaiko prie pokyčių. Mokslinėje literatūroje galima rasti gana daug ir gana įvairių Besimokančios organizacijos bruožų, kurie yra būdingi būtent Besimokančiai organizacijai. Skirtingi mokslininkai koncentruojasi į skirtingas detales, o ir patys bruožai yra išskiriami gana įvairiai – vieni

mokslininkai juos labai smulkiai detalizuoja, kiti jungia į stambesnes grupes, tačiau natūralu, kad vieno mokslininko išskirti Besimokančios organizacijos bruožai gali būti kito mokslininko išskirtų bruožų sudėtine dalimi. Besimokanti organizacija pagal K.E. Watkins ir V.J. Marsick pasižymi šiais bruožais: 1) sudaroma galimybė nepertraukiamam mokymuisi; 2) skatinami tyrinėjimai, eksperimentavimas bei dalijimasis žiniomis bei palaikomos pastangos kurti kultūrą, grįstą tyrinėjimu, grįžtamoju ryšiu ir eksperimentavimu; 3) remiamas bendradarbiavimas ir komandinis mokymasis, kai tokioje organizacijoje siekiama sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos nariams, kurti bendrą mokymosi sistemą, kurioje vyktų dalijimasis mokymo(si) metodais bei žiniomis. Tokioje organizacijoje akcentuojamas bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis, lankstumas; 4) sukurti bendrą mokymosi sistemą, kur organizacija turi užtikrinti tobulėjimą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros kūrimą, kuomet visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas; 5) suteikti įgaliojimus siekti kolektyvinės vizijos, kur darbuotojai yra suburiami bendram tikslui, jiems suteikiami įgaliojimai ir visa tai didina motyvaciją mokytis; 6) prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos; 7) skatinti strateginę lyderystę – tai vadovų gebėjimas naudoti mokymąsi pokyčiams įgyvendinti bei sąlygų planingam ir sistemingam darbuotojų mokymuisi sudarymas. Vadovai turi kurti saugią ir mokymuisi palankią aplinką, kurioje žmonės gali eksperimentuoti, klysti, mokytis ir suprasti, ko iš jų tikimasi. Jei organizacinio mokymosi nepalaiko organizacijos lyderiai, mokymasis bus mažiau sėkmingas ir turės mažiau teigiamos įtakos organizacijos rezultatams [4]. Vadovas tokioje organizacijoje – labiau lyderis, organizacinio dizaino kūrėjas, strategas, sugebantis numatyti tolimą ateitį ir net aplenkti lūkesčius, tam kompleksiskai panaudodamas visas savo žinias ir mąstymo gebėjimus, asmeninę gyvenimo patirtį.

Kompleksinis pokyčių valdymas viešojo sektoriaus besimokančioje organizacijoje. Kompleksinis pokyčių valdymas šiandien kelia itin aukštus reikalavimus viešojo sektoriaus Besimokančių organizacijų kokybiniais parametrams, t. y. pokyčių valdymo planavimui, veiklos vadybai, racionaliam išteklių valdymui, organizacinei lyderystei, sprendimų rengimui ir įgyvendinimui, nepertraukiamo mokymosi galimybei, žinių dalijimosi, bendro mokymosi sistemai bei kitiems kompleksinio pokyčių valdymo struktūriniais elementams. Todėl, analizuojant pokyčių valdymo proceso tobulinimo dekompoziciją, neišvengiamai susiduriama su organizacijų pasirengimo priimti pokyčius, inovatyvias idėjas, formuoti palankią aplinką valdymo reformų ideologijai įgyvendinti vertinimu [3]. Vertinant Besimokančių organizacijų pasirengimą valdyti pokyčius, dominuoja kompleksinis požiūris į organizacijų veiklos vadybą kaip tikslų,

priemonių, formų ir metodų visumą. Galima konstatuoti, kad daugelyje valstybių viešojo sektoriaus institucijų veiklos vadyba, vertinimas ir rezultatų analizė tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus institucijų veiklos sudedamąja dalimi, naudojama kur kas daugiau veiklos vadybos vertinimo kriterijų ir rodiklių, tarp kurių vyrauja kompleksinio pobūdžio bendrieji (tvarios plėtros, funkcionalumo, legitimumo) ir specifiniai rodikliai, fiksuojantys specifinį instrumentinį vadybos funkcijų realizavimo lygmenį, atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tikslus, decentralizavimo lygmenį, funkcinę paskirtį ir kt. [2]. Viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti Besimokančios organizacijos koncepciją, reikia pertvarkyti savo organizacijos valdymo struktūrą [10]. Šiandieninis viešojo valdymo raidos etapas kelia itin didelius reikalavimus viešosios politikos sprendimų rengimo ir įgyvendinimo dalyviams, tiesiogiai atsakingiems už sprendimų kokybę, įvairiomis partnerystės formomis susietais su sprendimų rezultatų kokybe suinteresuotais vartotojais, klientais, piliečiais kaip sprendimų procesų dalyviais. Globalių procesų poveikis suponuoja ir naujų viešųjų sprendimų būdų paieškos formų, metodologijų, procedūrų įvairovę [23]. Tenka konstatuoti, kad įvairiose šalyse šiuolaikinio viešojo valdymo doktrina įgauna specifinių bruožų globaliame viešojo valdymo reformų kontekste. Modernus valdymas šiuolaikiniame etape charakterizuojamas kaip naujų inovacinių veiklos vadybos modelių paieška ir diegimas, fokusuojant viešųjų organizacijų veiklos procesus į kompleksinių – integracinių struktūrų vietos ir vaidmens valdymo procesų kaitą.

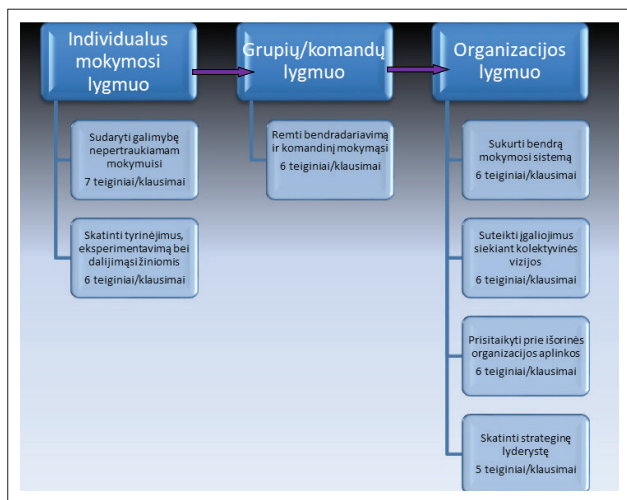
Organizacijų lyderiai XXI a. pradžioje turi gebėti sutelkti organizacijos personalą strateginių užduočių, kuriant viešąją vertę, realizavimui, mokėti racionaliai ir efektyviai naudotis išorės ekspertų ir ekspertizių sistemų galimybėmis formuojant palankią aplinką Besimokančiai organizacijai. Viešųjų organizacijų vadovai ir aukščiausio lygio vadybininkai turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, pokyčių ir reformų poreikio, būtinumo suvokimu, postmodernaus valdymo geriausios praktikos ir patirties panaudojimu savo organizacinėse struktūrose [18].

Efektyvesnę Besimokančios organizacijos veiklą sąlygotų sistemingas valdymas [17]. Tyrimai rodo, kad, siekiant efektyvesnio viešojo valdymo, itin svarbi pačių Besimokančios organizacijos vadovų ir darbuotojų aktyvi pozicija ir netgi agresyvios pastangos, įveikiant esamus trūkumus ir kliūtis. Plačiąja prasme efektyvus administravimas yra pozityvios administratorių veiklos produktas, gebėjimų realizavimas, pasitikėjimas savo jėgomis, t.y. “can-do” požiūris.

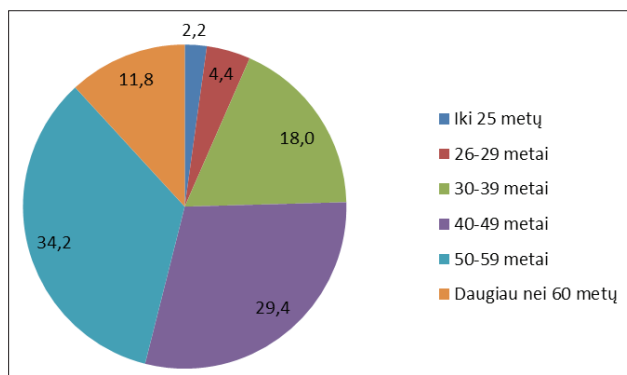
Tyrimo tikslas: atskleisti Besimokančios organizacijos bruožų raišką šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste.

Tyrimo metodika

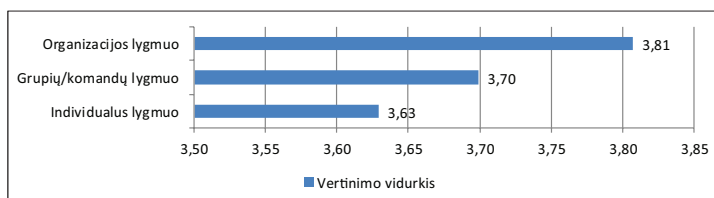
Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro K.E. Watkins ir V.J. Marsick [30] aprašytas Besimokančios organizacijos modelis, kuris teigia, kad mokymasis organizacijose turi vykti individo, komandos ir organizacijos lygmenimis. Besimokančios organizacijos metmenų klausimynas (angl. *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) sudarytas iš K.E. Watkins ir V.J. Marsick tyrinėjimų ir matuoja svarbius poslinkius organizacijos klimato, kultūroje, sistemoje bei struktūroje. Klausimyno patikimumas buvo įrodytas daugeliu tyrimų, kurie buvo atlikti įvairiose pasaulio šalyse ir skirtingose veiklos sferose. Besimokančios organizacijos bruožų raiškos pagal dimensijas klausimynas sudarytas iš 62 teiginių, kurie įvertinti Likerto (Likert) 6 rangų skalėje nuo 1 (niekada) iki 6 (visada). Pagal teorinį Besimokančios organizacijos modelį parengtas empirinis Besimokančios organizacijos tyrimo instrumentas - standartizuota anketa.



1 pav. Besimokančios organizacijos bruožų raiškos modelis. Sudarytas autorių pagal K.E. Watkins ir V.J. Marsick (2003)



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)



3 pav. Besimokančios organizacijos bruožai (3 lygmenys), vertinimo vidurkis

Sudarytas Besimokančios organizacijos bruožų raiškos modelis (1 pav.). Į sudarytą klausimyną įtraukti 48 teiginiai, kitų buvo atsisakyta, nes šiai ambulatorinei asmens sveikatos priežiūros įstaigos organizacijos kultūrai tai neaktualu. Faktoriinės analizės būdu klausimynas tikrintas pagal teiginių pasiskirstymą septyniose potemėse ir trijuose diagnostiniuose blokuose respondentų nuostatomis organizacijoje įvertinti individualų, grupių/komandos ir organizacinį mokymosi lygmenį. Tyrimas buvo atliekamas 2017 m. sausio – kovo mėn. pasirinktoje ambulatorinėje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje.

Tyrimo imtis. Šiame darbe tikslinė populiacija - ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai. Tyrimo erdvė – viena ambulatorinė asmens sveikatos priežiūros įstaiga. Imties struktūros nustatymas. Pasirinkti darbuotojai iš įvairių įstaigos padalinių, įvairių pareigybių, siekiant apriboti kuo platesnę tyrimo geografiją, kad duomenys būtų įvairesni. Imties didumo parinkimas. Empiriniam tyrimui atlikti suformuluota lizdinė imtis. Visa populiacija pagal tam tikrą požymį buvo suskirstoma į lizdus (klasterius). Iš visų lizdų aibės paprastosios atsitiktinės imties būdu atrinktos dalys. Į imtį pakliuvo visi atrinktųjų lizdų elementai. Kadangi tiriama visos įstaigos Besimokančios organizacijos bruožų raiška praktinėje situacijoje, o įstaigoje yra 952 darbuotojai, todėl vieno padalinio darbuotojai atitinka vieną lizdą. Atsitiktinai buvo parinkta dešimt padalinių, o tai tikimybinė imtis ir rezultatai apibendrinti visai populiacijai (organizacijai).

Duomenų analizė. Apklausos duomenys analizuoti statistine programa SPSS (angl. – *Statistical Package for the Social Sciences*), pateikti naudojant MS Excel programą. Lyginant imtis pagal tai, kaip respondentai vertino teiginius, naudota atsakymų (kintamųjų reikšmių) aritmetinių vidurkių (angl. – *Mean*) reikšmės. Vienos imties vidurkių palyginimui naudotas One-Sample T Testas. Tikrinant statistines hipotezes naudotas 0,05 reikšmingumo lygmuo. Kai tikimybė - $p < 0,05$ - vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingi, kai $p > 0,05$ - statistiškai nereikšmingi.

Respondentų charakteristikos. Tyrime dalyvavo 228 respondentai, iš kurių absoliučią daugumą (93 proc.) sudarė moterys. Respondentai pateikė atsakymus apie savo amžių, naudodami klausimyne pateiktas 6-ias amžiaus kategorijas.

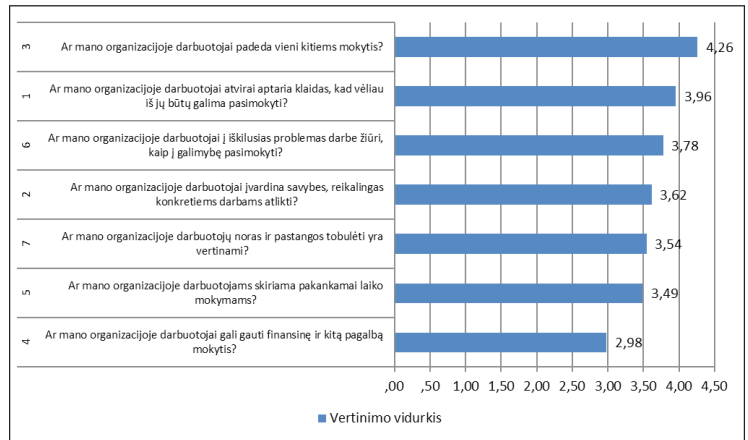
Respondentai iki 25 m. ir 26-29 m. sudaro mažiausią imties dalį – atitinkamai 2,2 proc. ir 4,4 proc., Beveik kas dešimtas respondentas (11,8 proc.) – vyresnis nei 60 metų. Kas penktas respondentas (18 proc.) priklauso 30-39 m. amžiaus kategorijai, 40-49 m. respondentai sudaro 29,4 proc., o didžiausią imties dalį (34,3 proc.) sudaro 50-59 metų respondentai (2 pav.).

Padalinių vadovų dalis tarp visų apklaustųjų – 7,9 proc., gydytojų – 30,3 proc., slaugytojų – 46,9 proc. (jos sudarė kone pusę apklaustųjų), o kitų pareigų darbuotojų (kineziterapeutų, ergoterapeutų, medicinos psichologų, medicinos biologų, laborantų) – 14,9 proc.

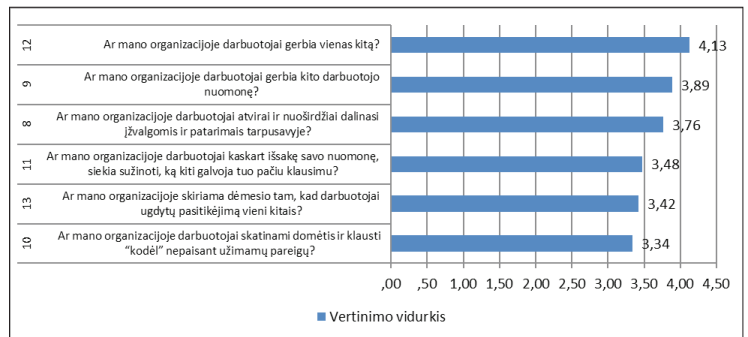
Tyrimo rezultatai

Atlikus Besimokančios organizacijos bruožų raiškos analizę individualiame, grupių/komandų bei organizacijos lygmenyje, nustatyta, kad aukščiausiai įvertintas mokymasis organizacijos lygmenyje (bendras vertinimo vidurkis – 3,81 balo), kiek žemiau – mokymasis grupių/komandų lygmenyje (3,7 balo) ir žemiausiai – mokymasis individualiame lygmenyje (3,63 balo). Mokymosi organizacijos lygmenyje bendras vidurkis yra aukštesnis ir statistiškai reikšmingai skiriasi (One-Sample Test, T Test rezultatas $p=0,004$; $p<0,05$) nuo mokymosi individualiame lygmenyje bendro vidurkio (3 pav.).

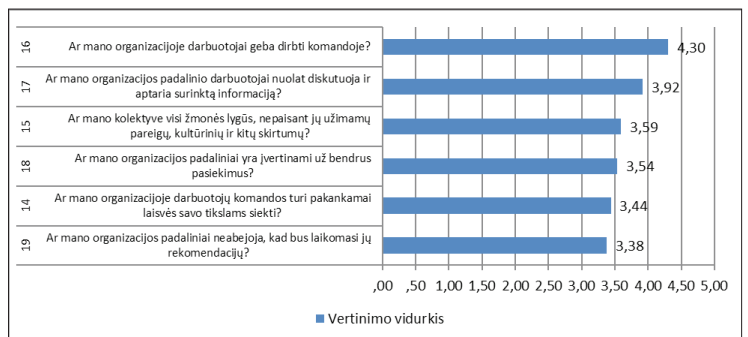
Besimokančios organizacijos bruožų raiškos vertinimas. Individualaus mokymosi lygmens bendras vertinimo vidurkis – 3,63 balo. Šios dimensijos bruožų raiškai organizacijoje identifikuoti pasitelkta 13 diagnostinių teiginių, kurie suskirstyti į dvi potemes: Sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi ir Skatinti tyrinėjimus, eksperimentavimą bei dalijimąsi žiniomis. Nagrinėjant Besimokančios organizacijos bruožų raišką atskirose potemėse, nustatyta, jog potemėje Sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi (4 pav.) geriausiai vertinama „darbuotojai padeda vieni kitiems mokytis“ (3 teiginys, vidurkis 4,26), antroje vietoje – „darbuotojai atvirai aptaria klaidas, kad iš jų vėliau būtų galima pasimokyti“ (1 teiginys, vidurkis 3,96) bei trečioje vietoje – „darbuotojai į iškilusias problemas žiūri kaip į galimybę pasimokyti“ (6 teiginys, vidurkis 3,78). Šių teiginių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi (One-Sample Test, T Test rezultatas (tarp 3-io ir 1-o teiginių) $p=0,001$; 1:6 $p=0,034$, 6:2 $p=0,035$). Prasčiausiai šioje potemėje buvo vertintas tei-



4 pav. Individualaus mokymosi lygmens potemės „Sudaryti galimybę nepertraukiamam mokymuisi“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai



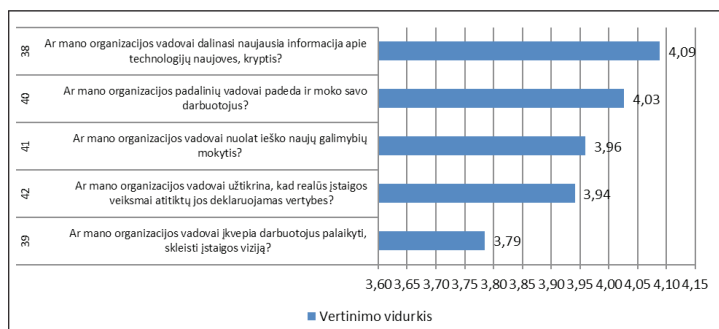
5 pav. Individualaus mokymosi lygmens potemės „Skatinti tyrinėjimus, eksperimentavimą bei dalijimąsi žiniomis“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai



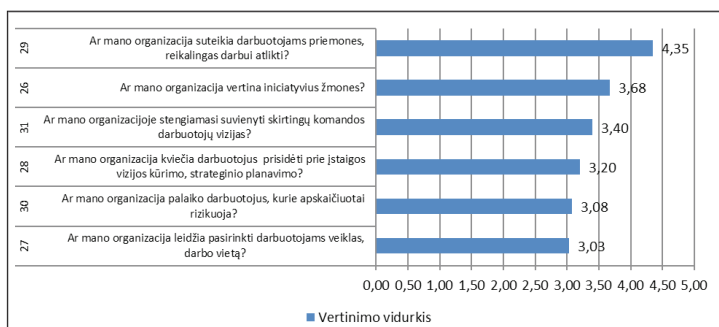
6 pav. Grupių/ komandų lygmens „Remti bendradarbiavimą ir komandinį mokymąsi“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai

gins „darbuotojai gali gauti finansinę ir kitą pagalbą mokytis“ (4 teiginys, vidurkis 2,98) (One-Sample T Test, rezultatas 5:4 $p=0,000$). Kitų teiginių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria (4 pav.).

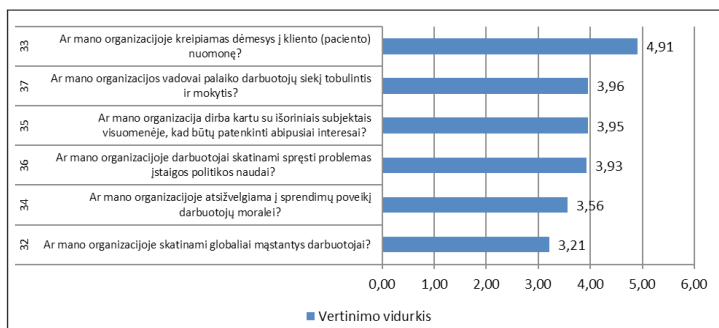
Besimokančios organizacijos bruožų raiškos potemėje Skatinti tyrinėjimus, eksperimentavimą bei dalijimąsi žiniomis (5 pav.) geriausiai vertinama „darbuotojai gerbia vienas kitą“ (12 teiginys, vidurkis 4,13),



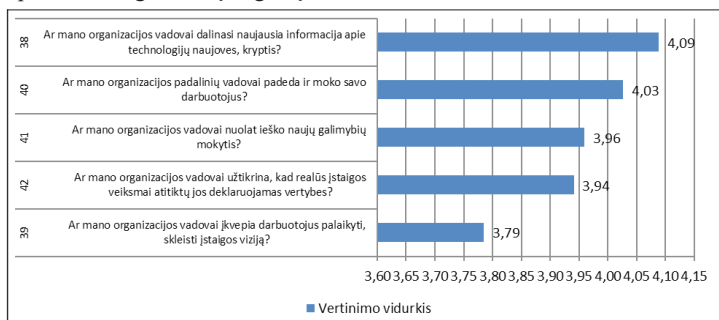
7 pav. Organizacijos lygmens potėmės „Susikurti bendrą mokymosi sistemą“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai



8 pav. Organizacijos lygmens potėmės „Suteikti įgaliojimus siekiant kolektyvinės vizijos“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai



9 pav. Organizacijos lygmens potėmės „Prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai



10 pav. Organizacijos lygmens potėmės „Skatinti strateginę lyderystę“ diagnostinių teiginių vertinimo vidurkiai

kiek žemiau – „darbuotojai gerbia kito darbuotojo nuomonę“ (9 teiginys, vidurkis 3,89) ir „darbuotojai nuoširdžiai dalinasi įžvalgomis ir patarimais tarpusavyje“ (8 teiginys, vidurkis 3,76). Šių teiginių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi (One Sample Test, T–test rezultatas 12:9 $p=0,004$, 12:8 $p=0,000$) ir žemiausiai – „darbuotojai, kaskart išsakę savo nuomonę, siekia sužinoti, ką kiti galvoja tuo pačiu klausimu“ (11 teiginys, vidurkis 3,48), „organizacijoje skiriama dėmesio tam, kad darbuotojai ugdytų pasitikėjimą vieni kitais“ (13 teiginys, vidurkis 3,42) ir „darbuotojai skatinami domėtis ir klausti „kodėl“ nepaisant užimamų pareigų“ (10 teiginys, vidurkis 3,34). (One-Sample T Test, T–test rezultatas 8:11 $p=0,000$, 11:13 $p=0,471$, 13:10 $p=0,380$).

Mokymasis grupių/komandų lygmenyje. Mokymosi grupių/ komandų lygmenyje bendras vertinimo vidurkis – 3,70 balo. Šios dimensijos raiškiai organizacijoje identifikuoti pasitelkta 6 diagnostiniai teiginiai. Nagrinėjant Besimokančios organizacijos bruožų raišką grupių/komandų lygmenyje – remti bendradarbiavimą ir komandinę mokymąsi (6 pav.), nustatyta, kad aukščiausiu vidurkiu įvertintas teiginys „darbuotojai geba dirbti komandoje“ (16 teiginys, vidurkis 4,3), antroje pozicijoje – „mano padalinio darbuotojai nuolat diskutuoja ir aptaria surinktą informaciją“ (vidurkis (3,92). Šių teiginių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi (One-Sample T Test, T–test rezultatas $p=0,000$). Likusių teiginių (15, 18, 14 ir 19) vertinimo vidurkiai reikšmingai nesiskiria.

Mokymasis organizacijos lygmenyje. Atlikta duomenų analizė rodo, jog mokymosi organizacijos lygmenyje bendras vertinimo vidurkis – 3,81 balo. Šios dimensijos raiškiai organizacijoje identifikuoti pasitelkta 23 diagnostiniai teiginiai, kurie suskirstyti į keturias potemes: Sukurti bendrą mokymosi sistemą; Suteikti įgaliojimus siekiant kolektyvinės vizijos; Prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos; Skatinti strateginę lyderystę. Nagrinėjant Besimokančios organizacijos bruožų raišką atskirose potėmėse, nustatyta, jog potėmėje Sukurti bendrą mokymosi sistemą geriausiai vertinama du teiginiai „organizacijoje tobulinimosi galimybės ir informacija yra prieinama visiems darbuotojams“ (24 teiginys, vidurkis 4,09) ir „darbuotojai gali gauti reikiamos informacijos bet kuriuo metu, greitai ir lengvai“ (21 teiginys, vidurkis 3,96). Šių teiginių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria (One Sample Test, T–test rezultatas 24:21 $p=0,116$).

Prasčiausiai buvo vertintas teiginys „organizacija įvertina mokymosi laiką ir sąnaudas bei gautus mokymosi rezultatus“ (25 teiginys, vidurkis 3,45) (One-Sample T Test, T–test rezultatas 20:25 $p=0,000$) (7 pav.).

Potemėje Suteikti įgaliojimus siekiant kolektyvinės vizijos geriausiai vertinama „organizacija suteikia darbuotojams priemones, reikalingas darbui atlikti“ (29 teiginys, vidurkis 4,35), antroje vietoje – „organizacija vertina iniciatyvius žmones“ (26 teiginys, vidurkis 3,68) ir trečioje – „organizacijoje stengiamasi suvienyti skirtingų komandos darbuotojų vizijas“ (31 teiginys, vidurkis 3,40). Šių teiginių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi (One-Sample T Test, T–test rezultatas 29: 26 $p=0,000$, 26:31 $p=0,003$, 31: 28 $p=0,022$). Likusių diagnostinių teiginių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria (8 pav.).

Potemėje Prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos (9 pav.) geriausiai įvertintas teiginys „organizacijoje kreipiamas dėmesys į kliento (paciento) nuomonę“ (33 teiginys, vidurkis 4,91). Jis reikšmingai skiriasi nuo pagal vidurkį žemiau išsidėsčiusių teiginių (One Sample Test, T–test rezultatas 33:37 $p=0,000$). Žemiausiais vidurkiais įvertinti šios potemės teiginiai priešpaskutinėje vietoje – „organizacijoje atsižvelgiama į sprendimų poveikį darbuotojų moralei“ (34 teiginys, vidurkis 3,56) ir paskutinėje vietoje – „organizacijoje skatinami globaliai mąstantys darbuotojai“ (32 teiginys, vidurkis 3,21). Šių teiginių vidurkiai reikšmingai skiriasi ir skiriasi nuo aukščiau už juos išsidėsčiusių teiginių (One-Sample Test, T–test rezultatas 34:32 $p=0,000$, 34:36 $p=0,000$).

Potemėje Skatinti strateginę lyderystę vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria (One-Sample Test, T–test rezultatas 38:40 $p=0,534$, 40:41 $p=0,462$, 41:42 $p=0,829$, 42:39 $p=0,081$) (10 pav.).

Nustatyta, kad organizacinis mokymasis laikomas būtinu organizacijos gebėjimu lanksčiai reaguoti į vidinius ir išorinius pokyčius šiuolaikinės Besimokančios organizacijos kontekste.

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę apie Besimokančios organizacijos koncepciją galima teigti, kad Besimokanti organizacija viešojo valdymo kontekste – tai organizacija, kuri mokosi individualiame, grupių/komandų, organizacijos lygmenyse. Tokia organizacija mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo darbuotojus bei palaiko darbuotojų keitimąsi naujausia ir aktualiausia informacija, sukuria lanksčią organizaciją, kurios darbuotojai turi bendrą viziją, didelį dėmesį skiria vadybinėms ir technologinėms inovacijoms, lengvai priima naujas idėjas bei prisitaiko prie pokyčių, padedančių organizacijai tapti inovatyvia, konkurencinga. Galima kons-

tatuoti, kad daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vadyba, vertinimas ir rezultatų analizė tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus institucijų veiklos sudedamąja dalimi. Viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti Besimokančios organizacijos koncepciją, reikia pertvarkyti savo organizacijos valdymo struktūrą. Viešųjų organizacijų vadovai ir aukščiausio lygio vadybininkai turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, pokyčių ir reformų poreikio, būtinumo suvokimu, postmodernaus valdymo geriausios praktikos ir patirties panaudojimu savo organizacinėse struktūrose, o efektyvesnę Besimokančios organizacijos veiklą sąlygotų sistemingas valdymas.

2. Tyrimai rodo, kad efektyvus šiuolaikinis viešasis valdymas itin svarbus Besimokančios organizacijos vadovų ir darbuotojų pozicijai bei pastangoms priimti ir valdyti pokyčius, kompleksiskai pertvarkant organizacijos valdymo struktūrą. Plačiąja prasme efektyvus valdymas yra pozityvios veiklos produktas, gebėjimų realizavimas ir pasitikėjimas savo jėgomis.

3. Atlikus Besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos bruožų tyrimą, nustatyta, kad:

- ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos kritinis darbuotojų mokymosi taškas yra nepakankamas finansinės ir kitos pagalbos skyrimas visų pareigybių specialistams;
- aukščiausiai įvertintas mokymasis organizaciniame lygmenyje, toliau - grupių/komandų, žemiausiai – individualiame lygmenyje;
- didžiausia ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros organizacijos stiprybė - dėmesio kreipimas į kliento (paciento) nuomonę;
- organizacija suteikia darbuotojams priemones, reikalingas darbui atlikti;
- darbuotojai geba dirbti komandoje, padeda vieni kitiems mokytis, gerbia kito darbuotojo nuomonę;
- vadovai dalinasi naujausia informacija apie technologijas, naujoves.

Galime teigti, kad tirtos ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos kryptingas organizacinis mokymasis sąlygoja tobulėjimą, didina konkurencinį pranašumą ir leidžia prisitaikyti prie pokyčių bei įgalina juos valdyti, o kiekvienas jos darbuotojas gali realizuoti save. Atlikti tyrimai patvirtina, kad tyrime dalyvavusi organizacija atitinka Besimokančios organizacijos koncepciją, o organizacijos valdymas orientuotas į nuolatinį veiklos procesų tobulinimą, paremtą šiuolaikinio viešojo valdymo paradigma.

Literatūra

1. Bolman LG, Deal, Deal TE. Reframing organizations. San Francisco: Jessey Bass Publishers 2017.

- <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
2. Bouckaert G, Halligan J. *Managing performance. international comparisons*. London: Routledge 2008.
 3. Chlivickas E. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Public Administration*, 2012; 2(34):16-26.
 4. Dačiulytė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse // *Viešojo politika ir administravimas*, 2011; 10:4.
 5. Dixon N. *Organizational learning*. Ottawa; conference Board of Canada Report 1993; 11-93.
 6. Fiol CM, Lyles MA. *Organizational learning*. *Academy of Management Review* 1985; 10(4):803–813.
 7. Ghazali MFIM, Kassim NA, Khalib LH, Jaafar MN, Idris MA. Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performan. *Journal International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2015; 5(1); 147-154.
 8. Hopkins D, Ainscow M, West M. *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius. Tyto alba, 1998.
 9. Ji Hoon Song, Doo Hun Lim, In Gu Kang, Woocheol Kim, Team Kim D. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. No. Fall 1993; 37–50.
 10. Klemsdal L, *From bureaucracy to learning organization: critical minimum specification design as space for sensemaking*, *Systemic Practice and Action Research* 2013; 26:39-52. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9267-3>
 11. Lim DH, Song JH, Yoon SW. Trends and issues in integrating knowledge management and organizational learning for workplace performance improvement. In Chalofsky NE, Rocco TS, Morris ML. (Eds.) *Handbook of human resource development* 2014; 369-385. Hoboken, NJ: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch22>
 12. Mahapatra P, Kumar Kar A. From Organizational Learning to the Learning Organization: A Paradigm Shift. *IJARIIIE* 2016; 2(6).
 13. Marsick VJ, Watkins KE. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* May 2003; 5(2):132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
 14. Merkys L., Šlapšienė O., *Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida*. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 2013; 4(1):43-54.
 15. Murray P, Donegan K. Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization* 2003; 10(1):51–62. <https://doi.org/10.1108/09696470310457496>
 16. Norashikin H, Nurain Anis AR & Muhamad Khalil O. Learning Organization and work engagement: an empirical evidence of a higher Learning Institution in Malaysia. *Journal Information Management and Business Review* 2017; 9(1); 17-22. <https://doi.org/10.22610/imbr.v9i1.1592>
 17. Osborne D, Gaebler T. *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector: reading mass*, Addison. Wesley 1992; 7-8.
 18. Osborne St, Brown L. *Innovation, Public Policy and Public Service Delivery in the UK*. *Public Administration Review* 2011; 65(6):713-727.
 19. Puškorius, Raipa. *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. *Viešojo politika ir administravimas*, 2002; 2.
 20. Raipa A. *Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis*, 2014.
 21. Raipa A., Bartkus E. V. *Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai*. *Viešasis administravimas*, 2013; 3(39):28-38.
 22. Raipa A., Dūda M. *Naujasis viešasis valdymas: viešojo ir privataus sektorių partnerystė*. *Viešasis administravimas*, 2011; 2(30):17-26.
 23. Raipa A., Buškevičiūtė J. *Piliečių dalyvavimas priimančiam sprendimui: naujojo viešojo valdymo kontekstas*. *Viešasis administravimas* 2011; 2(30):27-35.
 24. Palos R, Stancovici VV. *Learning in organization*. *The Learning Organization* 2016; 23(1):2-22. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2015-0001>
 25. Ratnapalan S, Uleryk E. *Organizational Learning in Health Care Organizations*. *Systems* 2014; 2:24-33. <https://doi.org/10.3390/systems2010024>
 26. Schein EH. *Organizational culture and Leadership*. (3rd edition). New York: Wiley Publishers 2004.
 27. Song JH. ir kt. *Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement*, *The Learning Organization* 2014; 21(5):290-309. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2012-0049>
 28. Senge PM. *The fifth discipline: the art and practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday/ Currency 1990.
 29. Stoll L, Fink D. *Keičiame mokyklą*. – Vilnius. Margi raštai, 1998.
 30. Watkins KE & Marsick VJ. *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass 2003.
 31. Wick CW, Leon LS. *The learning edge: how smart managers and smart companies stay ahead*. NY: McGraw-Hill 1993.

LEARNING ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THE MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras

Key words: Learning organization, modern public management, change management, public sector.

Summary

According to Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick's questionnaire (1993) which is based on the levels of learning: individual, group, and organizational, in order to assess the expression of the characteristics of the Learning Organization in the context of contemporary public administration, the study was conducted in 2016. In October - December, 228 employees were interviewed at

an outpatient health care institution. In many public sector organizations, the management, evaluation and performance analysis of activities are becoming an increasingly important component of the activities of public sector institutions. Public sector organizations seeking to implement the concept of a learning organization need to reorganize their organization's governance structure. An outpatient personal health care institution's critical point in the training of employees is the inadequate allocation of financial and other assistance to all jobseekers. The highest rated organizational learning levels were found, hereinafter referred to as groups / teams, and at the lowest level on an individual level. We can say that goal-oriented organizational learning in an out-patient health care institution determines the development, increases the competitive advantage and allows adaptation to change and management, and gives each employee an opportunity for self-realization. The study found that the largest strength of an outpatient person's health care organization was focusing on the client's (patient's) opinion; The

organization provides employees with the tools necessary to carry out their work; employees are able to work in a team, help each other learn, respect the opinion of another employee; managers share the latest information on technologies, innovations, trends. We can say that this institution seeks to become a learning organization, but is not enough to learn alone; it is imperative that the organization's management should be oriented towards continuous improvement of the processes and based on the paradigm of contemporary public management. Purpose of the research: To reveal the expression of the characteristics of the learning organization in the context of contemporary public administration.

Correspondence to: laima.skrickiene@pylimas.lt

Gauta 2018-02-02
