MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

DOVILĖ LEVINSKAITĖ

ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SĄSAJOS: VALSTYBINĖS SAUGOMŲ TERITORIJŲ TARNYBOS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SĄSAJOS: VALSTYBINĖS SAUGOMŲ TERITORIJŲ TARNYBOS ATVEJIS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovė

_____doc. dr. R. Dačiulytė

2013 11 21

Recenzentas

_____

2013

Atliko

VAmns2-01 gr. stud.

_____D. Levinskaitė

2013 11 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS 8
1. TEORINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ANALIZĖ 11
1.1.ORGANIZACINĖ KULTŪRA: SAMPRATA, FUNKCIJOS IR TIPAI 11
1.1.1. Organizacinės kultūros samprata 11
1.1.2. Organizacinės kultūros reikšmė ir funkcijos 14
1.1.3. Organizacinės kultūros lygiai 15
1.1.4. Organizacinės kultūros tipai 17
1.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE 23
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata 23
1.2.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas 27
1.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo veiklos ir formos 30
1.3. MOKYMOSI KULTŪRA KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO VEIKSNYS 34
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS 39
2.1. Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos funkcijos ir veiklos specifika 39
2.2. Tyrimo organizavimas 41
3. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS: DARBUOTOJŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIO PANAŠUMAI IR SKIRTUMAI 47
3.1. Darbuotojų mokymo samprata ir vykdomi mokymai: oficialių dokumentų analizė 47
3.2.Organizacinė kultūra ir žmogiškųjų išteklių vystymas darbuotojų požiūriu 49
3.3.Vadovų požiūris į mokymosi kultūros kūrimą ir puoselėjimą 68
3.4.Darbuotojų ir vadovaujančių asmenų požiūrio į mokymosi kultūrą palyginimas 70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS 72
LITERATŪRA 74
ANOTACIJA 82
ANOTATION 83
SANTRAUKA 84
SUMMARY 86
PRIEDAI 88

PAVEIKSLAI

1 pav. E. Schein išskirti trys kultūros lygmenys 16

2 pav. K.S. Cameron ir R.E.Quinn konkuruojančių organizacinės kultūros vertybių modelis ir keturi organizacinės kultūros tipai 21

3 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo procesas 24

4 pav. Sąvokos „vystymas“ keturios galimos reikšmės 26

5 pav. Mokymosi specifika 30

6 pav. Kolbo mokymosi ratas 31

7 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelis, paremtas mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu 37

8 pav. Tyrimo eiga ir naudojamų metodų eiliškumas 42

9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį 49

10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių 50

11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 50

12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje 51

13 pav. Vertybių prioritetinis išdėstymas 54

14 pav. Mokymosi ir tobulėjimo prioritetinio išsidėstymo priklausomumo nuo respondentų darbo stažo tendencijos 55

15 pav. Vertybės *dėmesys taisyklėms ir procedūroms* vertinimo priklausomybės tendencijos nuo respondentų darbo stažo 55

16 pav. Vertybės *orientacija į rezultatus* vertinimo priklausomybės tendencijos nuo respondentų darbo stažo 56

17 pav. Vertybės *nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas* vertinimo priklausomybės tendencijos nuo respondentų darbo stažo 56

18 pav. Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal dominuojančias organizacijos charakteristikas 58

19 pav. Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal valdymo stilių 58

20 pav. Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal vadovavimą darbuotojams 59

21 pav. Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal organizaciją vienijančius elementus 59

22 pav. Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal strateginius tikslus 60

23 pav. Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal sėkmės kriterijus 60

24 pav. Respondentų nuomonė apie investavimą į žmogiškųjų išteklių vystymą 61

25 pav. Respondentų nuomonė apie dalijimąsi individualaus, komandinio darbo patirtimi bei pagalbą mokantis 62

26 pav. Mokymai darbo vietoje pagal dažnumą 64

27 pav. Kvalifikacijos kėlimo kursai pagal dažnumą 64

28 pav. Saviugda pagal dažnumą 65

29 pav. Respondentų mokymosi ir ugdymo būdai 66

30 pav. Respondentų nuomonė ape galimybę kelti kvalifikaciją 66

31 pav. Respondentų turimų žinių įsivertinimas 67

32 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo skatinimą mokytis ir tobulėti 67

33 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo skiriamą dėmesį mokymosi kultūros vystymui 68

LENTELĖS

1 lentelė. Empirinis kiekybinio tyrimo modelis 43

2 lentelė. Vertybių puoselėjimo organizacijoje įvertinimas (proc.) 51

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Kultūra – žinių, įsitikinimų, dorovės normų, papročių, vertybių, požiūrių ir kitų gebėjimų bei įgūdžių rinkinys, žmogų paverčiantis visuomenės dalimi (Tylor, 1987; cit. pagal Walker, 2011, p. 177).

Organizacinė kultūra – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų; ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis“ (Šimanskienė, 2008b).

Mokymas(is) – tai į darbą orientuotas procesas, kuriuo siekiama suteikti darbuotojams žinių ir įgūdžių, reikalingų efektyviai vykdyti konkrečias pareigas (Lucey, 1994; cit. pagal Garalis, 2004, p. 21).

Vystymas – pastangos pagerinti darbuotojų sugebėjimus atlikti įvairaus pobūdžio užduotis, taip pat ugdyti darbuotojų gebėjimus įvairiose srityse (Mathis, 2006).

Besimokanti organizacija - organizacija, kuri sugeba prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir kurios pagrindinė vertybė yra mokymasis (Dačiulytė, 2011b).

Žmogiškųjų išteklių vystymas – procesas, kurio metu, pasitelkiant tokias priemones kaip organizacijos plėtrą ir personalo mokymą ir ugdymą, lavinama darbuotojo kompetencija ir kartu siekiama pagerinti veiklos rezultatus (Swanson, 2001).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Organizacinė kultūra laikoma vienu iš pagrindinių organizacijos efektyvumą ir sėkmę lemiančių veiksnių (Stundžė, 2010). Organizacinė kultūra yra tai, kas net ir ta pačia veikla užsiimančias organizacijas skiria viena nuo kitos (Walker, 2011). Kalbant apie privataus ir viešojo sektoriaus organizacijas, pabrėžtina, jog tai, kas svarbu privataus sektoriaus organizacijų išlikimui, ne visuomet pritaikoma viešojo sektoriaus organizacijoms, tačiau organizacinė kultūra tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje vaidina labai svarbų vaidmenį.

Viena ryškiausių šių laikų vadybos ir administravimo tendencijų yra ta, jog vis labiau akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba organizacijoje, todėl pagrindinis organizacijos sėkmės matas tampa žmogiškasis kapitalas. Organizacijos, norėdamos prisitaikyti prie kasdieninių politinės, ekonominės, teisinės, technologinės ir socialinės aplinkos pokyčių, privalo tobulinti ir vystyti savo žmogiškuosius išteklius. Stiprios, tvirtos ir visus organizacijos narius vienijančios organizacinės kultūros kūrimas ir vystymas yra vienas iš svarbiausių dalykų, norint suformuoti žmogiškųjų išteklių vystymui palankią terpę.

Temos ištirtumas. Organizacinės kultūros reiškinys pakankamai plačiai tyrinėjamas tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkų darbuose. Žymaus organizacinės kultūros tyrinėtojo E. Schein (2004) teigimu, kultūra organizacijoje gali būti analizuojama keliais skirtingais lygmenimis, o lygmuo šiuo atveju reiškia kultūros reiškinio matomumo organizacijos kultūros stebėtojui laipsnį. Savo darbuose autorius taip pat pabrėžia lyderio vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą. Kitas organizacinės kultūros tyrinėtojas F. C. Lunenburg (2011) atkreipė dėmesį į tai, jog organizacijos, kaip ir žmonės, turi asmenybes, o ta asmenybė ir vadinama organizacine kultūra. Tan R., Sun H. (2012) analizavo organizacinės kultūros viešajame sektoriuje pokyčius bei ateities perspektyvas.

Viena žymiausių lietuvių organizacinės kultūros tyrinėtojų L. Šimanskienė (2008) nagrinėja organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros skirtumus, ir organizacinę kultūrą traktuoja kaip įmonės vystymo strategijos veiksnį, daug dėmesio skiria organizacinės kultūros ištyrimo metodams, pateikia 14 etapų organizacinės kultūros keitimo modelį. L. Stundžė (2010) nagrinėja organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajas lyties aspektu. A. Patapas, G. Labenskytė (2011), A. Aleknienė (2007) tyrinėjo organizacinės kultūros ir vertybių raišką viešojo sektoriaus organizacijoje ir atskleidė, jog šiuo metu viešajame sektoriuje dominuoja hierarchinės (biurokratinės) organizacinės kultūros tipas, o ateityje, siekiant suformuoti žmogiškųjų išteklių vystymui palankią terpę, organizacijose turėtų vyrauti klaninės organizacinės kultūros tipas.

Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą nagrinėjo lietuvių ir užsienio mokslininkai: Garalis (2004), Lee (2001), Mankin (2009), Dačiulytė (2011a, 2011b), Gražulis ir kt. (2012), Šiugždinienė (2008), Swanson (2001), Chlivickas (2011, 2012), Korsakienė ir kt. (2011) ir kt. Apibendrintai žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas kaip procesas, kurio metu, pasitelkiant personalo mokymą ir ugdymą bei organizacijos plėtrą, ugdomos ir lavinamos bendrosios ir specialiosios darbuotojų kompetencijos. Mokslininkų darbuose pabrėžiama, jog mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas nėra tas pats, kas žmogiškųjų išteklių vystymas. Žmogiškųjų išteklių vystymas reikalauja mokymą suprasti kaip nuolatinę darbuotojo veiklą, skatinančią žiniomis ir patirtimi nuolat dalintis su kitais organizacijos nariais. Darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą nagrinėjo Teresevičienė, Zuzevičiūtė (2006, 2008), Knowles et al.(2007), Merkys, Šlapšienė (2013), Gustavsson (2009), Senge (2006) ir kt.

Darbo naujumas. Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra dažniausiai nagrinėjama pasitelkiant privataus sektoriaus pavyzdžius ir nesiejant jos su žmogiškųjų išteklių vystymu organizacijoje. Šio darbo naujumas yra tas, jog jame siekiama ne tik identifikuoti organizacinės kultūros, kurios pagrindinė vertybė yra nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, bruožus pasirinktoje viešojo sektoriaus organizacijoje, bet ir susieti organizacinę kultūrą su žmogiškųjų išteklių vystymu.

Tyrimo objektas. Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos organizacinė kultūra.

Problema. Ar Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje formuojama ir plėtojama žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra?

Tikslas – atskleisti organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajas Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje.

Darbo uždaviniai:

1. Mokslinės informacijos šaltinių analizės pagrindu apibrėžti organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąvokas;
2. Išanalizuoti organizacinės kultūros funkcijas, lygius ir pagrindinius tipus;
3. Apibrėžti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą viešojo sektoriaus organizacijose bei išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo proceso reglamentavimą ir mokymosi formas;
4. Apibrėžti mokymosi kultūros esminius bruožus bei jos reikšmę organizacijų valdyme;
5. Ištirti viešojo sektoriaus organizacijos organizacinę kultūrą ir nustatyti jos sąsajas su žmogiškųjų išteklių vystymu.

Darbe naudojami tokie **metodai:** literatūros ir šaltinių analizė, dokumentų analizė, aprašomasis metodas, atvejo analizė, anketinė darbuotojų apklausa, struktūrizuotas interviu, kokybinė turinio analizė, lyginimas, statistinės duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika (procentiniai dažniai), koreliacinė analizė (taikytas *Spearmeno* ranginės koreliacijos koeficientas), neparametrinis *Kruskal-Wallis* kriterijus.

Darbo praktinė reikšmė. Atliktas tyrimas atskleidė, jog tiriamoje viešojo sektoriaus organizacijoje pakankamai gerai išplėtotas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas, tačiau mokymosi kultūros įgyvendinimas kol kas yra tik pradiniame lygmenyje. Žmogiškųjų išteklių vystymą darbuotojai supranta tradiciškai: kaip kvalifikacijos tobulinimą, tuo tarpu vadovaujantys asmenys darbuotojų mokymą interpretuoja plačiau: kaip asmenybės ugdymą ir tobulėjimą įvairiomis prasmėmis. Apibendrinus atliktą mokslinių šaltinių analizę ir vykdyto tyrimo rezultatus, darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos, kaip būtų galima plėtoti mokymosi kultūrą tiriamoje organizacijoje.

Darbo apimtis ir struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: sąvokų žodynas, paveikslų sąrašas, lentelių sąrašas, įvadas, trys skyriai, skirstomi į poskyrius ir skyrelius, išvados ir rekomendacijos, literatūra, anotacijos lietuvių ir anglų kalbomis, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmąjį darbo skyrių sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojama organizacinės kultūros samprata, jos funkcijos, lygiai ir tipai. Antroje pirmo skyriaus dalyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių vystymas viešojo sektoriaus organizacijose, aptariamas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas bei kvalifikacijos tobulinimo veiklos bei formos. Trečioji pirmo skyriaus dalis skirta mokymosi kultūros nagrinėjimui. Antrame darbo skyriuje aprašoma tiriamos organizacijos veiklos specifika bei detalizuojamas tyrimo organizavimas. Trečiame darbo skyriuje analizuojami atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Darbo apimtis 66 – puslapiai, priedai sudaro 14 puslapių. Darbe pateikti 33 paveikslai ir 2 lentelės.

1. TEORINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ANALIZĖ

1.1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA: SAMPRATA, FUNKCIJOS IR TIPAI

1.1.1. Organizacinės kultūros samprata

Organizacinė kultūra neretai aiškinama, remiantis bendrosios kultūros terminu, todėl prieš pradedant gilintis į organizacinės kultūros sąvoką, būtina išnagrinėti kategorijos „kultūra“ esmę. Dažniausiai pasitaikančiuose kultūros apibrėžimuose šis reiškinys aiškinamas išvardijant kultūros elementus. Vienas iš tokių apibrėžimų būtų Tylor (1871; cit. pagal Walker, 2011, p. 177), kuris kultūrą apibūdina kaip rinkinį žinių, įsitikinimų, dorovės normų, papročių, vertybių, požiūrių ir kitų gebėjimų bei įgūdžių, kurie žmogų paverčia visuomenės dalimi. Garsus kultūros fenomeno tyrinėtojas G. Hofstede (2001) kultūrą apibūdina kaip kolektyvines organizacijos nuostatas, skiriančias vienos organizacijos narius nuo kitų. Pasak Čiburienės ir Guščinskienės (2007), kultūra yra individo išsiugdytos žinios, kurias jis naudoja praktikoje, ir kurių pagalba yra kuriamas bei formuojamas individo elgesys. Kultūra, kaip ir daugelis kitų reiškinių, laikui bėgant keičiasi ir įgauna naujų formų. Mikulskienė (2011) teigia, jog kultūra yra individų mąstymo produktas: mintys, vertybės, normos, standartai ir simboliai. Antropologai kultūrą traktuoja kaip sistemą, kurią sudaro tarpusavyje susiję elementai. Vienam kultūros elementui pasikeitus ar išnykus, pokyčiai įvyksta ir likusiose sudedamosiose kultūros dalyse (Minkov, 2011).

Taigi, kultūra bendriausia prasme galime vadinti tai, kas vienija žmones: bendri papročiai, bendros vertybės ir požiūriai, bendros ir daugumai priimtinos elgesio normos, taip pat bendri tikslai. Visų šitų dalykų dažniausiai yra išmokstama ir vėliau jie perduodamos ateities kartoms.

Organizacinės kultūros apibrėžimų tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkų darbuose yra nemažai. Tačiau prieš pradedant analizuoti ir lyginti įvairius šios sąvokos apibrėžimus, būtina atskirti organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros terminus.

Viena žymiausių lietuvių organizacinės kultūros tyrinėtojų Šimanskienė (2008b), nagrinėdama organizacinę kultūrą, atskyrė organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sampratas, kurios neretai mokslinėje literatūroje vartojamos kaip analogiškos sąvokos. Šios dvi sąvokos, anot mokslininkės, skiriasi tuo, jog *organizacijos kultūra* laikoma natūraliai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma bei visą organizaciją apimančios vertybės ir požiūriai, kuriems nei vadovybė, nei organizacijos

darbuotojai nedaro tiesioginės įtakos: „tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia“ (p. 13). Tuo tarpu *organizacinė kultūra* yra „sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų; ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis“ (Šimanskienė, 2008b, p. 13). Šiame darbe laikomasi pastarojo požiūrio ir kultūra, kuri jungia ir vienija darbuotojus, yra vadinama organizacine kultūra.

Vienas iš žymiausių organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų yra E. H. Schein. Šis mokslininkas (2004) organizacinę kultūrą apibūdina kaip svarbiausių (kertinių) prielaidų modelį, išugdytą ar atrastą grupės žmonių, jiems besimokant spręsti problemas, susijusias su prisitaikymu prie išorinių veiksnių bei integravimusi organizacijos viduje; kadangi toks modelis kurį laiką buvo pakankamai veiksmingas, todėl jį imta laikyti pagrįstu ir jis buvo pradėtas siūlyti naujiems nariams kaip vienintelis teisingas suvokimo, mąstymo ir jutimo modelis, sprendžiant įvairias grupės problemas. Vveinhardt ir Petrauskaitės (2013) nuomone, organizacinė kultūra turi būti traktuojama kaip vienas esminių organizacijos valdymo instrumentų, stiprinančių organizacijos narių motyvaciją bei gerą savijautą.

Lunenburg (2011), apibendrinęs organizacinės kultūros tyrinėtojų darbus, teigia, jog organizacijos, kaip ir žmonės, turi asmenybes, kurios išskiria vieną organizaciją iš kitų, ir tai gali būti vadinama organizacine kultūra, kurią autorius apibrėžia naudodamas neretai asmenims apibūdinti vartojamus terminus. Jo nuomone, organizacija gali būti lanksti arba nelanksti, atvira naujovėms arba konservatyvi, paremianti, palaikanti arba priešingai, nedraugiška. Autorius, atkreipdamas dėmesį, jog egzistuoja nemažai organizacinės kultūros apibrėžimų, siūlo išskirti tokias bendras charakteristikas:

- *pastebimi elgesio dėsningumai* – organizacijos nariai, bendraudami tarpusavyje, naudoja bendrą kalbą, terminologiją bei atlieka tam tikrus ritualus ir ceremonijas;
- *normos* – darbo grupėse nuolat plėtojami pageidaujamo elgesio standartai, kurie laikui bėgant tampa priimtini ir įprasti tai žmonių grupei;
- *vyraujančios (dominuojančios) vertybės* – organizacijos nariai palaiko ir dalinasi pagrindinėmis (pamatinėmis) vertybėmis;
- *filosofija* – tai suteikia pagrindą tam, kaip turi būti traktuojami darbuotojai ir klientai;
- *taisyklės* – tai yra elgesio gairės, egzistuojančios visoje organizacijoje, arba tai galima vadinti tam tikrus dalykus, kuriuos naujai atėjęs dirbti žmogus privalo išmokti ir įsisavinti, norėdamas tapti pilnateisiu organizacijos nariu;
- *klimatas* – tai bendra atmosfera, kuri yra perteikiama organizacijoje per jos fizinę struktūrą ir suprantama pagal tai, kaip organizacijos nariai bendrauja su klientais ar kitais asmenimis, nepriklausančiais organizacijai.

Tan ir Sun (2012) pabrėžia vadovaujančio personalo vaidmenį formuojant ir išlaikant organizacinę kultūrą, o pačią organizacinę kultūrą apibūdina kaip tam tikrą vertybinę orientaciją, priimtiną organizacijos nariams ir formuojančią atitinkamą kultūrinę atmosferą visoje organizacijoje. Guščinskienė (2009) organizacinę kultūrą apibūdina taip: „tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų" (p. 143). Zakarevičius P. (2004) organizacinės kultūros terminą siūlo keisti į terminą „vadybos kultūra" ir tokiu būdu išvengti dviejų terminų – „organizacijos kultūra" ir „organizacinė kultūra" tapatinimo, kuris, kaip buvo minėta anksčiau, yra negalimas. Vadybos kultūrą, pasak Zakarevičiaus (2004), apibūdina keturi elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra ir dokumentacijos sistemos kultūra (p. 203). Šis apibrėžimas apima platesnį aspektą dalykų, kurie drauge kuria organizacinę kultūrą. Vveinhardt (2011) išvardija tokias organizacinės kultūros struktūrines dalis: įsitikinimai, mąstymo stereotipizacija, fundamentalios vertybės, grupinė sąmonė, kolektyvinės pasąmonės archetipai ir nuoseklumas (p. 229). Ji, kaip ir L. Šimanskienė, laikosi nuomonės, jog organizacinė kultūra yra dirbtinė, sąmoningai kuriama ir plėtojama kultūra.

Didžiojoje dalyje organizacinės kultūros apibrėžimų, apibūdinant, kokie elementai sudaro organizacinę kultūrą, vartojamas terminas „vertybė". Viešojo sektoriaus organizacijų kultūra dažniausiai diagnozuojama ir įvertinama vertybių pagalba, todėl būtina šią sąvoką panagrinėti plačiau. Vertybė bendriausia prasme gali būti aiškinama kaip tam tikras dalykas, kuriam teikiama pirmenybė kitų dalykų atžvilgiu (Hofstede, 2001). Organizacijos vertybėmis laikomi įvairūs įsitikinimai, principai ir ilgalaikiai troškimai, t.y. tai, ką organizacija ir jos nariai laiko elgesio standartu (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzvickienė, 2009). Malinauskaitė (2012) pastebi, jog organizacijos vertybės yra labai svarbus veiksnys, galintis arba riboti, arba skatinti organizacijoje vykstančius procesus. Atlikti tyrimai (Patapas, Labenskytė, 2011; Aleknienė, 2007; Aleknienė ir kt., 2006) atskleidė, jog viešojo administravimo institucijose yra stipriai įsitvirtinęs biurokratinės organizacinės kultūros tipas. Viešajame sektoriuje remiamasi šiomis pamatinėmis vertybėmis: didelis dėmesys taisyklėms, procedūroms ir reguliavimui, valdžios centralizacija, griežta atskaitomybė.

Analizuojant organizacinės kultūros fenomeną, atkreiptinas dėmesys į tai, kad organizacinė kultūra priklauso ir nuo to, kiek laiko gyvuoja organizacija. Jauna ir vis dar besikurianti organizacija turės ne tokią stiprią organizacinę kultūrą kaip jau ilgus metus gyvuojanti ir sėkmingai savo veiklą vykdanti organizacija. Čia paminėtinas ir vadovo vaidmuo: formuojant naujos organizacijos kultūrą, vadovo vaidmuo yra labai reikšmingas, jo nuomonė ir asmeninės vertybės daro didelę įtaką kuriant bendras organizacijos vertybes ir nuostatas, tuo tarpu brandžioje organizacijoje vadovo vaidmuo

ryškiai sumažėja, kadangi pamatinės vertybės ir nuostatos yra savaime suprantamos ir papildomos jų sklaidos, kuria užsiimtų vadovas, nebereikia (Kvedaravičienė, 2013).

Taigi organizacinė kultūra, būdama glaudžiai susijusi su bendrąja kultūra, yra konkrečių vertybių, įsitikinimų, pažiūrų ir nuostatų visuma, vienijanti tam tikros socialinės grupės - organizacijos, narius. Organizacinė kultūra, kuri yra sąmoningai kuriama ir puoselėjama, reikalinga tam, kad nukreiptų visus organizacijos nariui bendrai veiklai ir bendriems siekiams. Organizacinė kultūra ypatinga tuo, jog formuoja tam tikrą vertybinę orientaciją, išskiriančią vieną organizaciją iš kitų. Nagrinėjant organizacijose vyraujančią organizacinę kultūrą, didelis dėmesys teikiamas vertybėms ir jų įvertinimui. Organizacinės kultūros tyrimų analizė atskleidė, jog viešojo sektoriaus organizacijose šiuo metu vyrauja tokios vertybės kaip griežta atskaitomybė ir atsakomybė, dėmesys taisyklėms ir procedūroms, akcentuojama valdžios centralizacija. Skirtingu metu (2006 m. ir 2011 m.) atlikti tyrimai atskleidė, jog per penkerius metus viešojo sektoriaus organizacijose nepastebimi ryškūs pokyčiai formuojant ir vystant organizacinę kultūrą.

Plačiau apie organizacinės kultūros reikšmę ir funkcijas kalbama kitame poskyryje.

1.1.2. Organizacinės kultūros reikšmė ir funkcijos

Organizacinė kultūra organizacijoje reikalinga dėl daugelio aspektų. Kaip teigia Robbins (2007, p. 287), kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas:

1) apibrėžia organizacijos ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų;
2) organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą;
3) padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas;
4) sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
5) kultūra yra kaip socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti;
6) organizacinė kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Pasak Šimanskienės (2008a), organizacinė kultūra taip pat gali būti laikoma kaip pagrindinė ir dažniausiai nepiniginė valdymo priemonė, ji padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius bei padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pažinimui. Dėka organizacinės kultūros, įtvirtinami draugiški santykiai su bendradarbiais. Stundžės (2010) nuomone, „stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus, didina organizacijos veiklos efektyvumą, o vyraujančios vertybės, normos ir tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo, išskiria ją iš kitų organizacijų" (p. 64). Šimanskienė ir Tarasevičius (2010), nagrinėdami organizacinės kultūros ir vadovavimo tipo ryšį, akcentuoja, jog

organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir vienas iš būdų pasiekti, jog valdymo procesas taptų tobulesnis bei skatinti žmones įsipareigoti organizacijai ir būti jai lojaliems, nes tik tokiu būdu galima pasiekti puikių darbo rezultatų. Šimanskienė ir Seilius (2009), tyrinėdami komandų sampratą, jų kūrimą bei vadovavimą joms, priėjo išvados, jog organizacinė kultūra ypač padeda modeliuojant komandų elgseną: ji nurodo, koks yra bendras grupės tikslas ir tuo pačiu įtraukia komandos narius į bendrus organizacijos reikalus.

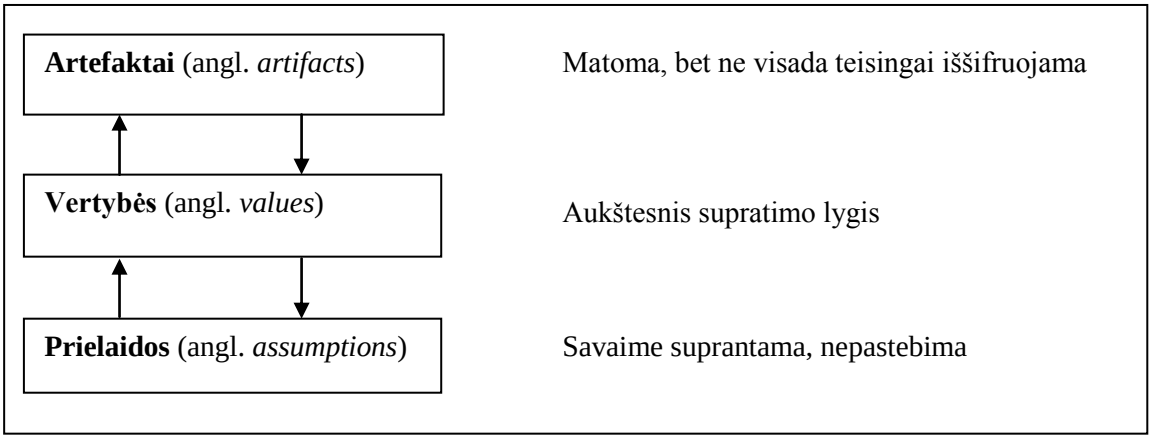
Organizacinė kultūra neabejotinai susijusi su organizacine elgsena, kuri nurodo, kaip individai ir jų grupės elgiasi organizacijoje ir koks yra organizacijos atsakas į ją supančią aplinką. Pasak Kvedaravičienės (2013), organizacinė kultūra gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką organizacijos elgsenai. Viena vertus, organizacinė kultūra nurodo veiklos gaires, padeda apibrėžti pageidaujamo elgesio standartus bei stiprina organizacijos narių tapatumo su organizacija jausmą. Kita vertus, netinkamai suformuota ar nekeičiama organizacinė kultūra, nors to reikalauja besikeičianti aplinka ir kiti faktoriai, trukdo organizacijai tobulėti, tuo pačiu apsunkindama organizacijos prisitaikymo prie išorinės aplinkos procesą.

Kaip matyti iš pateiktų organizacinės kultūros funkcijų, organizacinės kultūra ne tik nustato pamatinius principus, vertybes ir elgesio normas, bet taip pat skatina darbuotojų tapatumo su organizacija jausmą bei suteikia organizacijai savitumo ir unikalumo. Organizacinė kultūra taip pat nurodo, pataria, kaip organizacijos nariai turi reaguoti į išorinę aplinką. Svarbu pabrėžti ir tai, jog organizacijos, atsižvelgdamos į išorinės aplinkos pasikeitimus, privalo atitinkamai keisti savo organizacinę kultūrą, kad organizacija galėtų toliau vystytis ir tobulėti.

1.1.3. Organizacinės kultūros lygiai

Organizacinė kultūra yra pakankamai sudėtingas reiškinys, todėl norint teisingai suprasti organizacinės kultūros esmę, siūloma ją analizuoti pagal tam tikrus organizacinės kultūros lygius.

Pasak Schein (2004), kultūra gali būti analizuojama keliais skirtingais lygmenimis, o lygmuo šiuo atveju reiškia kultūros reiškinio matomumo organizacijos kultūros stebėtojui laipsnį. Pagrindiniai organizacinės kultūros analizės lygmenys yra: artefaktai (angl. *artifacts*), vertybės (angl. *values*) ir prielaidos (angl. *assumptions*). Pabrėžtina, jog visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį. Jei lyderių grupės vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, tuomet palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis (Patapas, Labenskytė, 2011). Žemiau (1 pav.) pateikiamas grafinis Edgar Schein organizacinės kultūros modelio elementų pavaizdavimas.



1 pav. **E. Schein išskirti trys kultūros lygmenys**

Šaltinis: Hatch, Cunliffe, 2006, p. 186

Pateiktas artefaktų, vertybių ir prielaidų santykis gali būti paaiškintas taip: prielaidos daro įtaką vertybių susiformavimui, o vertybės dažnai atvaizduojamos artefaktuose. Šių elementų santykį galima aiškinti ir priešinga kryptimi: vertinant artefaktus, išryškėja tam tikros organizacijos vertybės, o tinkamai įvertinus ir įsigilinus į vertybes, gali būti suprastos ir pamatinės organizacijos prielaidos.

Deal ir Kennedy (1984; cit. pagal Lunenburg, 2011, p. 4-6) identifikavo keturias organizacinės kultūros dimensijas (lygius): vertybės, herojai, ceremonijos ir ritualai bei bendravimo (komunikacijos) tinklai.

Vertybės. Vertybėmis laikomi bendri kriterijai, standartai ar principai, nukreipiantys organizacijos narių elgesį pageidaujama linkme. Vertybės gali būti dviejų tipų: siekiamos ir instrumentinės. Siekiamos vertybės yra trokštamas rezultatas, kurį organizacijos nariai tikisi pasiekti, o instrumentinės vertybės yra trokštamas elgesio būdas. Tokiu būdu organizacinė kultūra susideda iš rezultatų, kuriuos organizacija siekia pasiekti (siekiamos vertybės), ir elgesio būdų (instrumentinės vertybės). Idealiu atveju instrumentinės vertybės padeda organizacijai pasiekti jos siekiamas vertybes.

Herojai. Herojai įamžina organizacijos pamatines vertybes, užtikrina elgesio modelius, yra organizacijos simboliai išorinei aplinkai ir taip pat nustato elgesio standartus.

Ceremonijos ir ritualai. Organizacijos specifiką taip pat nusako kasdieninės veiklos ir šventės. Pačios sėkmingiausios organizacijos jaučia, jog šie ritualai ir simboliniai veiksmai turi būti valdomi. Kai kurios organizacijos netgi susikuria savo išskirtinius apdovanojimų ritualus ir ceremonijas.

Bendravimo (komunikacijos) tinklai. Organizacinę kultūrą galima pažinti ir per komunikavimo tinklus. Būtent per juos yra perduodamos istorijos ir mitai apie organizacijos herojus. Kiekviena organizacija turi savo „istorijų pasakotojus“, kurie interpretuoja viską, kas vyksta organizacijoje, ir vėliau perduoda kitiems. Be abejonės, šių asmenų pateikiama informacijos interpretacija daro įtaką kitų asmenų suvokimui.

Apibendrinat šiuos keturis organizacinės kultūros lygmenis (dimensijas), galima teigti, jog tiek stebint organizacijos ceremonijas ar ritualus, tiek analizuojant herojų asmenybes, jų veiklos ypatumus ar nagrinėjant organizacijos komunikavimo tinklus, galima susidaryti bendrą konkrečios organizacijos organizacinės kultūros vaizdą. Vertybinį lygmenį iš pirmo žvilgsnio identifikuoti yra ganėtinai sunku, bet dėka kitų trijų lygmenų ir pasinaudojant konkrečia organizacinės kultūros tyrimo metodika, tai padaryti yra įmanoma.

Apibendrinant pateiktus organizacinės kultūros lygmenų modelius, aiškiai pastebima, jog visi jie remiasi aiškiai matomų bei suprantamų ir sunkiau pastebimų organizacinės kultūros elementų analizavimu. Remiantis E. Schein išdėstytu organizacinės kultūros lygmenų skirstymu, organizacijos artefaktų žinojimas ir supratimas dar negarantuoja visos organizacinės kultūros išsamaus supratimo, tačiau tikrai priartina prie pamatinių vertybių ir nuostatų suvokimo. Kadangi organizacinė kultūra yra kompleksinis reiškinys, reikalaujantis ją nagrinėti iš skirtingų pozicijų, norint teisingai interpretuoti organizacijoje egzistuojančią organizacinę kultūrą, būtina ne tik suprasti akivaizdžiai matomų dalykų (pvz., ceremonijų, ritualų) esmę, bet ir įsigilinti į sunkiau pastebimus dalykus: vertybes, nuostatas ir prielaidas.

1.1.4. Organizacinės kultūros tipai

Literatūroje, kurioje nagrinėjama organizacinė kultūra, pateikiama įvairių organizacinės kultūros tipų. Vienas iš žymiausių organizacinės kultūros tyrinėtojų G.H. Hofstede (2001) savo darbe išskyrė penkias pagrindines kultūros dimensijas, kurių bruožų pasireiškimo laipsnis formuoja atitinkamą organizacinę kultūrą:

- galios distancija/hierarchiškumas (angl. *power distance*),
- netikrumo vengimas (angl. *uncertainty avoidance*),
- individualizmas ir kolektyvizmas (angl. *individualism and collectivism*),
- vyriškumas ir moteriškumas (angl. *masculinity and femininity*),
- ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija (angl. *long-term and short-term orientation*). Toliau kiekviena iš šių dimensijų aptariama plačiau.

Galios distancijos/hierarchiškumo laipsnis nurodo, kokiu lygiu mažesnę galią turintys organizacijos ar institucijos nariai priima (toleruoja) valdžios pasiskirstymo nelygybę (Hofstede, 2001). Galimas aukštas arba žemas galios distancijos/hierarchiškumo laipsnis. Žemam galios distancijos/hierarchiškumo laipsniui būdinga:

- decentralizuota valdymo struktūra; mažiau valdžios koncentracijos;
- plokščia valdymo struktūra;

- palyginti nedaug kontroliuojančio personalo;
- hierarchija organizacijoje suprantama kaip vaidmenų nelygybė, sukurta dėl naudos;
- idealus vadovas – sumanus demokratas;
- priimtinas konsultavimasis su pavaldiniais;
- patariamasis vadovavimas veda į pasitenkinimą, efektyvumą ir produktyvumą;
- personalas jaučia, jog jų darbas yra tinkamai apmokamas; darbuotojai yra patenkinti savo karjera;
- tiek vadovų, tiek pavaldinių darbas traktuojamas vienodai.

Organizacijoms, kuriose galios distancijos/hierarchiškumo laipsnis yra aukštas, būdingi tokie aspektai:

- centralizuota valdymo struktūra; didesnė valdžios koncentracija;
- hierarchinė valdymo struktūra;
- didelę dalį darbuotojų sudaro kontroliuojantis personalas;
- hierarchija organizacijoje suprantama kaip savaiminė ir natūrali nelygybė tarp skirtingus valdymo lygmenis užimančių darbuotojų;
- idealus vadovas – autokratas;
- veikiama remiantis formaliomis taisyklėmis;
- autoritetingas vadovavimas veda į pasitenkinimą, efektyvumą ir produktyvumą;
- personalas nejaučia, jog jų darbas yra tinkamai apmokamas; darbuotojai nėra patenkinti savo karjera;
- labiau vertinamas „baltųjų apykaklių“, o ne „mėlynųjų apykaklių“ darbas (Hofstede, 2001, p. 107-108).

Kita Hofstede išskirta organizacinės kultūros dimensija yra netikrumo vengimas. **Netikrumo vengimas** nurodo, ar organizacijos darbuotojai, esant neįprastoms situacijoms, jaučiasi patogiai ar ne. Neįprastos situacijos apibrėžiamos kaip nežinomos, netikėtos, stebinančios ir besiskiriančios nuo įprastų situacijų (Hofstede, 2001). Kuomet organizacijoje pasireiškia žemas netikrumo vengimo laipsnis, išryškėja tokie dalykai kaip:

- silpnas lojalumo jausmas darbdaviui;
- skeptiškas požiūris į technologinius sprendimus;
- inovatoriai jaučiasi nevaržomi taisyklių;
- aukščiausieji vadovai yra įtraukiami į strategijų kūrimą;
- aukštesniųjų vadovų galia priklauso nuo užimamos pozicijos ir santykių;
- pabrėžiama orientacija į santykius;
- lankstus darbo grafikas nepriimtinas;

- stiprus tikėjimas generalistais ir sveiku protu.

Aukšto netikrumo vengimo laipsnio atveju organizacijai būdinga:

- stiprus lojalumo jausmas darbdaviui;
- stiprus žavėjimasis technologiniais sprendimais;
- inovatoriai jaučiasi varžomi taisyklių;
- aukščiausieji vadovai yra įtraukiami į procesus;
- aukštesniųjų vadovų galia priklauso nuo neapibrėžtumo kontrolės;
- pabrėžiama orientacija į užduotis;
- priimtinas lankstus darbo grafikas;
- stiprus tikėjimas specialistais ir ekspertais (Hofstede, 2001, p. 169-170).

Individualizmo ir **kolektyvizmo** laipsnis organizacijoje nusako, kaip individai save mato organizacijoje: ar jie veikia individualiai, ar yra labiau linkę save tapatinti su grupe (Hofstede, 2001). Kuomet organizacijoje tvyro kolektyvizmo dvasia, darbuotojai yra labiau suinteresuoti ir linkę dirbti grupėse, o ne individualiai; darbdavio ir darbuotojo santykiai paremti moraliniais principais, o sprendimai priimami kolektyviai. Mokymas tokioje organizacijoje efektyviausias tada, kai yra vykdomas grupėse. Akcentuojama mažesnė darbo sąlygų kontrolė bei trumpesnės darbo valandos. Inovacijų šalininkai siekia į inovacijų kūrimą įtraukti grupės narius. Kolektyvizmui priešinga kategorija yra individualizmas, kuriam būdingi tokie aspektai: darbuotojai yra suinteresuoti veikti individualiai, o inovacijų šalininkai yra labiau linkę rizikuoti vieni, be kitų pagalbos. Įdarbinimas ir paaukštinimas pareigose yra paremtas įgūdžiais ir taisyklėmis, pabrėžiama didesnė darbo sąlygų kontrolė ir ilgesnės darbo valandos. Organizacijose, kuriose stipriai reiškiasi individualizmo dimensija, darbuotojų mokymas efektyviausias, kai yra vykdomas individualiai, taip pat pirmenybė teikiama individualiems sprendimams (Hofstede, 2001, p. 244).

Vyriškumas ir **moteriškumas** yra ketvirtoji G.H. Hofstede (2001) išskirta kultūros dimensija ir ji nurodo emocinių vaidmenų tarp lyčių pasiskirstymą. Ši dimensija priešina „kietą“ vyriškumo stilių su „švelniu“ moterišku stiliumi. Kaip ir aukščiau aptartose dimensijoje, taip ir vyriškumo ir moteriškumo dimensijos yra diametraliai skirtingos. Organizacijose, kuriose vyrauja moteriškumas, darbuotojai dirba tam, kad gyventų, o organizacijose, kuriose pabrėžiamas vyriškumas – darbuotojai gyvena tam, kad dirbtų. Moteriškumo stilius pasižymi didelės svarbos teikimu santykiams, darbo sąlygoms ir procesui, tuo tarpu vyriškumo dimensija didelį dėmesį teikia saugumui, darbo užmokesčiui ir veiklos rezultatams. Moteriškumo stiliumi pasižyminčios organizacijos akcentuoja tokias vertybes kaip lygybė, solidarumas ir darbo kokybė, tuo tarpu vyriškumo stilius pabrėžia nešališkumą, konkurenciją ir veiklos rezultatus. Vyriškumo dimensija taip pat pasižymi ir tuo, jog čia darbo aplinkoje vertinamas ryžtingumas, tvirtumas, konkuravimas ir atkaklumas, tuo tarpu moteriškumu pasižyminčiose organizacijose dažniausiai pasikliaujama intuicija, veikiama remiantis jausmais ir

siekiama konsensuso. Mažiau streso darbo aplinkoje patiriama ten, kur vyrauja moteriškumo stilius. Vyriškumo stiliumi pasižyminčiose organizacijose dažniausiai egzistuoja skirtumas tarp atlyginimų, mokamų moterims, ir atlyginimų, skiriamų vyrams (Hofstede, 2001, p. 318).

Paskutinė, penktoji G.H. Hofstede išskirta dimensija yra **ilgalaikė** ir **trumpalaikė orientacija.** Ši dimensija nusako, kaip greitai organizacijos nariai tikisi rezultatų (Hofstede, 2001). Ilgojo laikotarpio orientacija siejama su ištvermingumu, kantrybe, taupumu, o trumpalaikė orientacija akcentuoja pagarbą tradicijoms ir socialinius įsipareigojimus (Pruskus, Lukoševičius, 2009).

Vadovaudamasis personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Sonnenfeld (cit. Ledlow, Coppola, 2010, 233 p.) išskyrė keturis organizacinės kultūros tipus:

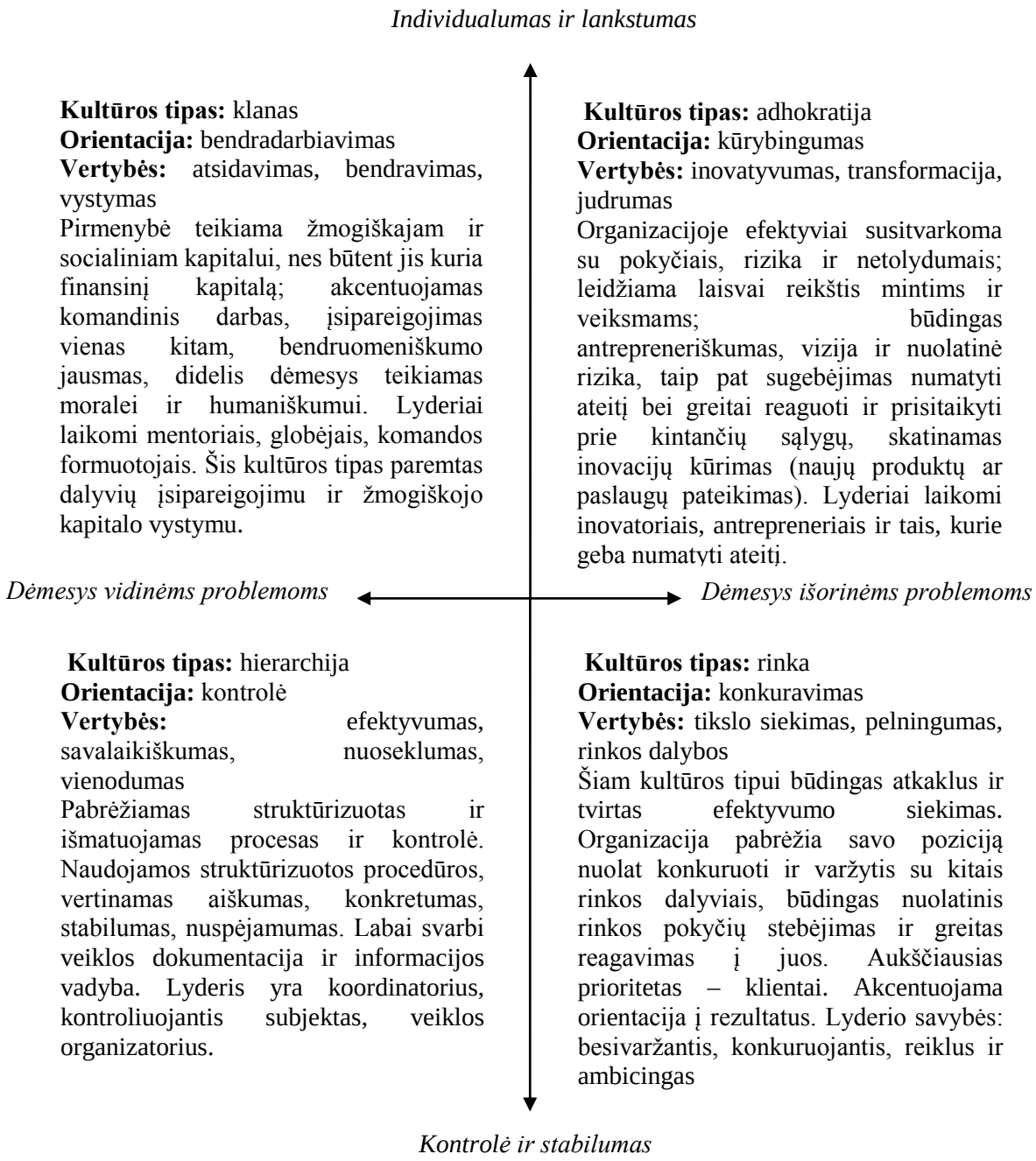
Akademinė kultūra. Darbuotojai yra labai kvalifikuoti ir linkę pasilikti organizacijoje, kadangi turi galimybę kilti karjeros laiptais. Organizacija savo nariams užtikrina stabilią darbo aplinką, todėl darbuotojai gali vystyti savo įgūdžius ir kompetencijas. Akademinės kultūros pavyzdžiais gali būti ligoninės, universitetai, didelės korporacijos ir kt.

Beisbolo komandos kultūra. Darbuotojai vadinamai „laisvaisiais agentais“, turinčiais labai aukštai vertinamų įgūdžių. Jie yra visur labai laukiami ir labai nesunkiai gali rasti naują darbą. Toks organizacinės kultūros tipas būdingas greitai besikeičiančioms, aukšta rizika pasižyminčioms organizacijoms, pvz., užsiimančioms investicine veikla, pramogų verslu ir kt.

Klubo kultūra. Šį organizacinės kultūros tipą turinčių organizacijų nariams keliamas pagrindinis reikalavimas – pritapti, prisiderinti prie grupės. Dažniausiai darbuotojai tokio tipo organizacijoje pradeda savo karjerą nuo žemiausių pareigų ir ilgam pasilieka organizacijoje, taigi labai vertinamas ilgas darbo stažas. Tokio tipo organizacijų pavyzdžiais gali būti karinės struktūros, teisinės įstaigos ir pan.

Tvirtovės kultūra. Tokio tipo organizacijose darbuotojai nežino, ar bus atleisti, ar ne. Tokią organizacinę kultūrą turinčios organizacijos dažnai vykdo įvairias stambias reorganizacijas. Kitas ypatumas yra tas, jog darbuotojai turi specializuotų įgūdžių. Pavyzdžiai: taupymo ir paskolų organizacijos, didelės automobilių kompanijos ir kt.

Kito labai žymaus organizacinės kultūros modelio autoriai yra K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006). Jie siūlo konkuruojančių organizacinės kultūros vertybių modelį, kurį sudaro keturi poliai: „individualumas ir lankstumas“, „dėmesys vidinėms problemoms“, „dėmesys išorinėms problemoms“, „kontrolė ir stabilumas“. Atitinkami šių polių deriniai suformuoja keturis skirtingus organizacinės kultūros tipus: klanas, adhokratija, hierarchija ir rinka. K.S.Cameron ir R.E.Quinn konkuruojančių organizacinės kultūros vertybių modelis pateiktas 2 pav.



2 pav. **K.S. Cameron ir R.E.Quinn konkuruojančių organizacinės kultūros vertybių modelis ir keturi organizacinės kultūros tipai**

Šaltinis: parengta pagal Cameron et al., 2006, p. 32-39

Apibendrinant nagrinėtus organizacinės kultūros tipus, aiškiai matyti, jog tai, kokios vertybės ir nuostatos organizacijoje yra dominuojančios ir laikomos svarbiausiomis, suformuoja vieną ar kitą organizacinės kultūros tipą.

Kitame skyriuje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, analizuojamas ir vertinamas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas, taip pat nagrinėjamos įvairios suaugusiųjų mokymo formos ir metodai.

1.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata

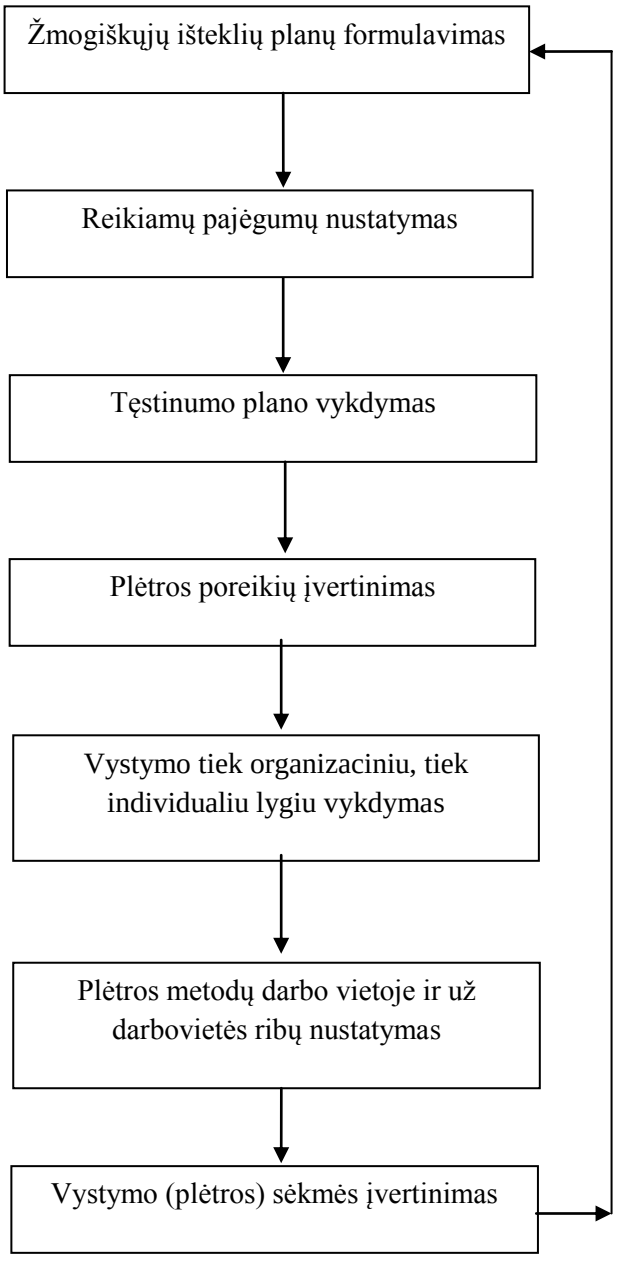
Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis vis labiau akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba organizacijoje, tuo pačiu atsiranda poreikis tobulinti ir vystyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys asmenys yra įpareigoti nuolat mokytis, tobulėti ir prisitaikyti prie kintančios teisinės, politinės ir ekonominės aplinkos. Būtina pabrėžti ir tai, jog valstybės tarnautojams, priešingai nei privačiose organizacijose dirbantiems darbuotojams, keliami aukštesni moralės, dorovės ir kitokio pobūdžio reikalavimai, kadangi už darbą šiems žmonėms yra atlyginama iš valstybės biudžeto. Dėl šių ir kitų priežasčių viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymas yra labai svarbi ir aktuali tema.

Žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoka nėra vienalytė, kadangi skirtingi autoriai žmogiškųjų išteklių vystymą apibūdina skirtingai. Swanson (2001) teigimu, žmogiškųjų išteklių vystymu laikomas procesas, kurio metu, pasitelkiant tokias priemones kaip organizacijos plėtrą ir personalo mokymą ir ugdymą, lavinama darbuotojo kompetencija ir kartu siekiama pagerinti veiklos rezultatus. Hill (2001) žmogiškųjų išteklių vystymą apibūdina išvardindamas tris „šakas“: mokymą ir ugdymą, organizacinį vystymąsi ir organizacinę elgseną. Šiugždinienė (2008) pateikė tokį žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimą: „žmogiškųjų išteklių vystymas – tai procesas, skatinantis ilgalaikių, su darbu susijusių mokymosi ir atsietų nuo mokymosi gebėjimų vystymąsi individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus“ (p. 10). Mokslininkė pabrėžia, jog žmogiškųjų išteklių vystymas neapsiriboja tik formaliu mokymu, tačiau apima ir neformalų ar atsitiktinį mokymąsi.

Nors žmogiškųjų išteklių vystymo esminiai komponentai išlieka mokymas ir ugdymas, organizacinis ir karjeros vystymas, tačiau laikoma, jog žmogiškųjų išteklių vystymo laukas yra platesnis. Tai reiškia, jog žmogiškųjų išteklių vystymo srityje išryškėja tokie elementai kaip etiniai tyrimai ir geroji praktika, platesnis pasaulio ir tarpkultūrinis supratimas, įvairovės ir teisingumo darbo vietoje užtikrinimas, žmogiškojo ir socialinio kapitalo plėtra, organizacijos socialinė atsakomybė, darbo prasmės ir dvasingumo paieškos ir kiti svarbūs organizaciniai ir visuomeniniai aspektai (Torraco, 2005).

Žmogiškųjų išteklių plėtra apima organizacines praktikas, nukreiptas į mokymąsi: apmokymą, mokymą ir vystymą; mokymus, vykdomus darbo vietoje; karjeros plėtrą ir mokymąsi visą gyvenimą bei organizacinį vystymą (Mankin, 2009).

Mathis (2006) pateikė žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje procesą (3 pav.):



3 pav. **Žmogiškųjų išteklių vystymo procesas**

Šaltinis: Mathis, 2006, p. 308

Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti nagrinėjamas skirtingais lygmenimis. Garavan et al. (2004) išskyrė tris galimus žmogiškųjų išteklių vystymo nagrinėjimo lygmenis: individualus (asmeninis), organizacinis ir visuomeninis. Individualusis analizės lygis daugiausia pabrėžia žmogaus aspektą žmogiškųjų išteklių vystymo procese ir nagrinėjami tokie aspektai kaip motyvacija mokytis,

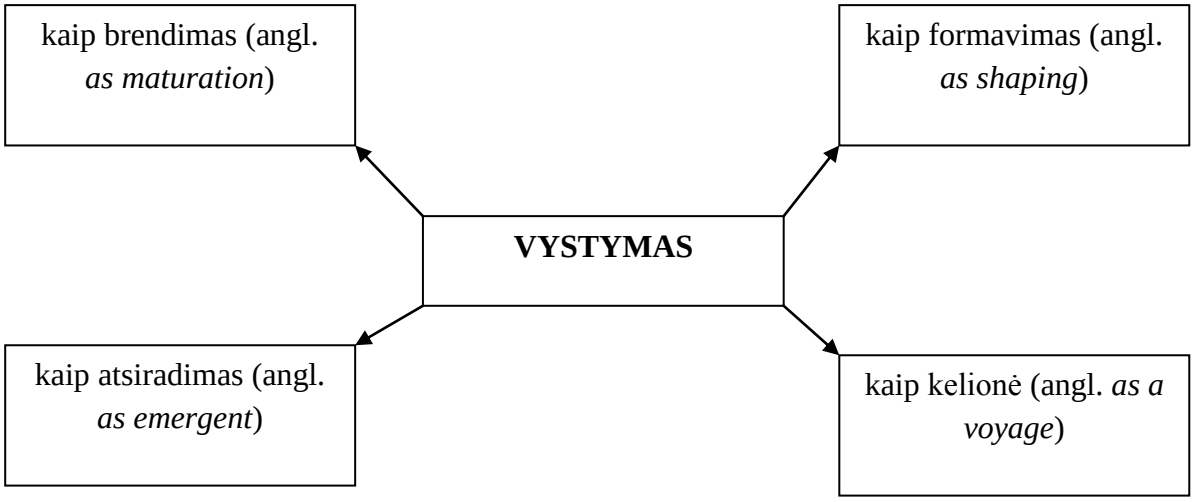
savigarba, asmeninis vystymasis, mokymosi poreikiai ir lūkesčiai ir kt. Kitas žmogiškųjų išteklių vystymo analizės lygmuo yra organizacinis. Šiuo atveju pabrėžiamas išteklių aspektas, todėl pagrindinis analizės organizaciniu lygmeniu tikslas yra produktyvumo padidinimas, darbuotojo potencialo realizavimas, padedantis pasiekti organizacijoje iškeltus tikslus (Garavan et al., 2004).

Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti nagrinėjamas ne tik individualiu ar organizaciniu lygmeniu, bet taip pat ir bendruomeniniu-visuomeniniu mastu. Šiame analizės lygmenyje pabrėžiama bendruomenių ir visuomenės raida nei nacionalinis konkurencingumas. Žmogiškųjų išteklių vystymasis suteikia galimybes padidinti nacionalinį konkurencingumą ir pagerinti piliečių gyvenimo kokybę (Garavan et al., 2004).

Žmogiškųjų išteklių ugdymo (vystymo) sistema apibrėžiama kaip „ugdymo elementai, integruoti į bendrą strateginį organizacijos valdymą ir turintys tikslą palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą“ (Korsakienė R. ir kt., 2011, p. 151). Chlivickas (2012) į žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemą žiūri iš platesnės perspektyvos: pasak mokslininko, „žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymo sistema gali būti apibrėžiama kaip visuma institucijų, įstaigų ir organizacijų, centralizuotų valdymo sprendimų pagrindu mokymo priemonėmis kompleksiškai užtikrinančių valstybės tarnautojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų adekvatumą visuomenės ir valstybės poreikiams“ (p. 23).

Siekiant geriau suprasti, kuo žmogiškųjų išteklių vystymas skiriasi nuo personalo mokymo, būtina šias sąvokas panagrinėti plačiau. Mokymu bendriausia prasme laikomos įvairios priemonės, padedančios naujai įdarbinamam ar jau dirbančiam asmeniui įgyti reikiamų įgūdžių, reikalingų konkrečios užduoties įvykdymui (Garalis, 2004). Mankin (2009) mokymą apibrėžia kaip naujų žinių įgijimą ir pastebi, jog vienareikšmės mokymosi sąvokos nėra, todėl mokymasis dažniausiai suvokiamas iš dviejų perspektyvų: psichologinės (visas mokymosi procesas vyksta žmogaus galvoje) ir sociologinės (mokymąsi įtakoja socialinis kontekstas). Appleby (2003) pateikia tokį mokymo apibrėžimą: „mokymas – tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek darbdaviui“ (p. 373). Mokymasis taip gali būti suprantamas kaip veiksmas ar procesas, kurio metu fiksuojami elgesio pokyčiai, įgyjama žinių, įgūdžių ir pažiūrų (Knowles et al., 2007, p. 21). Mokymai reikalingi tam, kad darbuotojas suprastų organizacijos misiją, susipažintų su naujovėmis, atnaujintų turimus įgūdžius ir įgytų naujų, taip pat mokymas padeda pasiruošti kilimui karjeros laiptais (Rosen, 2007). Taigi, mokymu laikoma tokia veikla, kurios metu darbuotojas įgauna žinių ir įgūdžių, būtinų jo funkcijoms atlikti.

Sąvoką „vystymas“ galima interpretuoti skirtingai. Tokios išvados priėjo mokslininkė Lee (2001), teigianti, jog sąvoka „vystymas“ vartojama keturiomis prasmėmis (4 pav.):



Šaltinis: sudaryta pagal Lee, 2001, p. 331

4 pav. **Sąvokos „vystymas“ keturios galimos reikšmės**

Vystymas kaip brendimas, pasak mokslininkės, reiškia, jog vystymas yra matomas kaip nuolatinis plėtojimasis, pagal kurį asmenys, grupės ir organizacijos suvokiamos kaip galinčios būti plėtojamos pagal iš anksto nustatytą ir iš tam tikrų etapų sudarytą mokymosi modelį. Kalbant apie *vystymą kaip formavimą*, darbuotojai yra ugdomi tam, kad prisitaikytų prie organizacijos. Individai, nors ir turintys savo troškimus, vertybes bei įgūdžius, visgi yra lankstūs ir gali būti priderinti prie platesnės sistemos – grupės ar organizacijos. *Vystymas kaip kelionė*: kuomet darbuotojai vystymą supranta kaip visą gyvenimą trunkančią asmeninę kelionę neatrastais vidiniais keliais, konstruojant savo asmeninį realybės suvokimą, ir šiuo atveju kiekvienas asmuo yra vienintelė varomoji plėtros proceso identifikavimo ir įgyvendinimo jėga. *Vystymas kaip atsiradimas*: kuomet organizacijos vystymas yra laikomas niekuo nesiskiriančiu nuo kitų socialinių sistemų vystymosi ir vystymas šiuo atveju vyksta asmenims bendraujant vieni su kitais.

Vystymas apibūdinamas kaip pastangos pagerinti darbuotojų sugebėjimus atlikti įvairaus pobūdžio užduotis, taip pat ugdyti darbuotojų gebėjimus įvairiose srityse, t.y. ugdyti ne tik darbuotojo atliekamoms funkcijoms būtinas kompetencijas (Mathis, 2006). Appleby (2003) vystymą apibūdina kaip mokomąją veiklą, kuri susijusi su nuostatų, elgesio, darbuotojo galimybių pokyčiais bei karjeros siekimu, ir yra orientuota į organizacijos ateities poreikius. Vystymo metu vykdomos veiklos nustatomos atsižvelgiant tiek į darbuotojo kaip individo poreikius, tiek į visos organizacijos poreikius. (Mankin, 2009).

Žmogiškųjų išteklių vystymas lietuvių autorių darbuose dar vadinamas ugdymu. Korsakienė R. ir kt. (2011) išskyrė du požiūrius, formuojančius ugdymo analizės ir vertinimo principus: edukologijos atstovų požiūris ir vadybos atstovų požiūris. Edukologinis požiūris į ugdymą gali būti suprantamas siaurąją ir plačiąja prasmėmis. Siaurąja prasme tai yra „atskira konkreti ugdymo kryptis: individualus,

socialinis, kultūrinis ir dvasinis ugdymas“, o plačiąja prasme tai yra „visaapimantis ir nuolatinis ugdymo procesas: intencinio, atsitiktinio ugdymo, saviugdos ir nuolatinio mokymosi per visą gyvenimą sistema“ (Korsakienė R. ir kt., 2011, p. 146).

Apibendrinant ugdymo ir mokymo sąvokų skirtumus, aiškiai matyti, jog mokymas yra siauresnė sąvoka nei ugdymas. Pagrindinis skirtumas tarp šių kategorijų yra tas, jog ugdymas orientuotas į ateitį, t.y. vystomi tokie asmens gebėjimai, kurie reikalingi ne tik šiuo metu, bet bus naudingi ateityje. Asmens ugdymas taip pat yra nukreiptas į jo kaip asmenybės vystymą, neapsiribojant tik konkrečių administracinių operacijų įsisavinimu.

Žmogiškųjų išteklių vystymas yra plati sritis ir apima ne tik darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, bet yra orientuotas ir į darbuotojo kaip asmenybės tobulėjimą bei gebėjimų, reikalingų ateityje, ugdymą. Žmogiškųjų išteklių vystymo procese pabrėžiama nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarba, akcentuojamas ne tik formalus, bet ir neformalus, atsitiktinis mokymasis. Darytina išvada, jog organizacija, norinti pasiekti kuo geresnių veiklos rezultatų, didinti savo veiklos efektyvumą ir gebėti prisitaikyti prie permanentiškai kintančios aplinkos, turi vykdyti nenutrūkstamą žmogiškųjų išteklių vystymo procesą.

1.2.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas

Valstybės tarnautojams, kaip ir privataus ar nevyriausybinio sektoriaus darbuotojams, garantuojama teisė į mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Prieš pradedant nagrinėti galimas valstybės tarnautojų mokymo formas, būtina apžvelgti Lietuvos Respublikos įstatymus ir teisės aktus, reglamentuojančius viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos ugdymo proceso organizavimą.

Lietuvos Respublikos teisinėje bazėje yra nemažai teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą. Tokie teisės aktai reikalingi tam, kad užtikrintų, jog viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai gautų kokybiškas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo paslaugas, o mokymo procesas būtų efektyvus ir veiksmingas.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130) laikomas vienu pagrindinių teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų statusą. Įstatymo 45 str. 1 d. nurodytos dvi valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Kvalifikacijos tobulinimas dar skirstomas į keturias grupes: tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas ir žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas.

Kitas valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojantis dokumentas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013

metų strategijos patvirtinimo“. Šiame teisės akte nurodyti tokie prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
- tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
- plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gruodžio 28 d. nutarimas Nr. 1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ nustato valstybės tarnautojų mokymo programų rengimo, įvertinimo, tvirtinimo, pripažinimo negaliojančiomis, valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras ir mokymo kokybės vertinimo sistemą.

Kiti teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą, yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 **„**Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo”, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Valstybės tarnybos departamentas, 2013).

Valstybės tarnautojų mokyme dalyvauja įvairios valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, ir kiekviena iš jų mokymo procese atlieka skirtingas funkcijas. Pagrindinė institucija, valdanti valstybės tarnautojų registrą, skelbianti konkursus į valstybės tarnybą bei organizuojanti ir koordinuojanti valstybės tarnautojų mokymą, yra Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Pagrindinės Valstybės tarnybos departamento funkcijos valstybės tarnautojų mokymo procese yra šios:

- kontroliuoti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, įgyvendinimą;
- rengti teisės aktų projektus;
- tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdyti jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą;
- vertinti asmenis, siekiančius mokyti valstybės tarnautojus, ir teikti vidaus reikalų ministrui pasiūlymus dėl šių asmenų tvirtinimo;
- rengti ir teikti informaciją apie valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms;

- koordinuoti valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą;
- Departamentas gali inicijuoti valstybės tarnautojų mokymo programų rengimą iš savo biudžeto lėšų (Valstybės tarnybos departamentas, 2013).

Valstybės tarnybos departamentas yra pavaldus Vidaus reikalų ministerijai. Ministerijos vadovas valstybės tarnautojų mokyme atlieka šias funkcijas:

- teikia Vyriausybei su valstybės tarnautojų mokymu susijusius teisės aktų projektus;
- pagal kompetenciją tvirtina teisės aktus, susijusius su valstybės tarnautojų mokymu;
- kontroliuoja Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo kontrolę (Valstybės tarnybos departamentas, 2013).

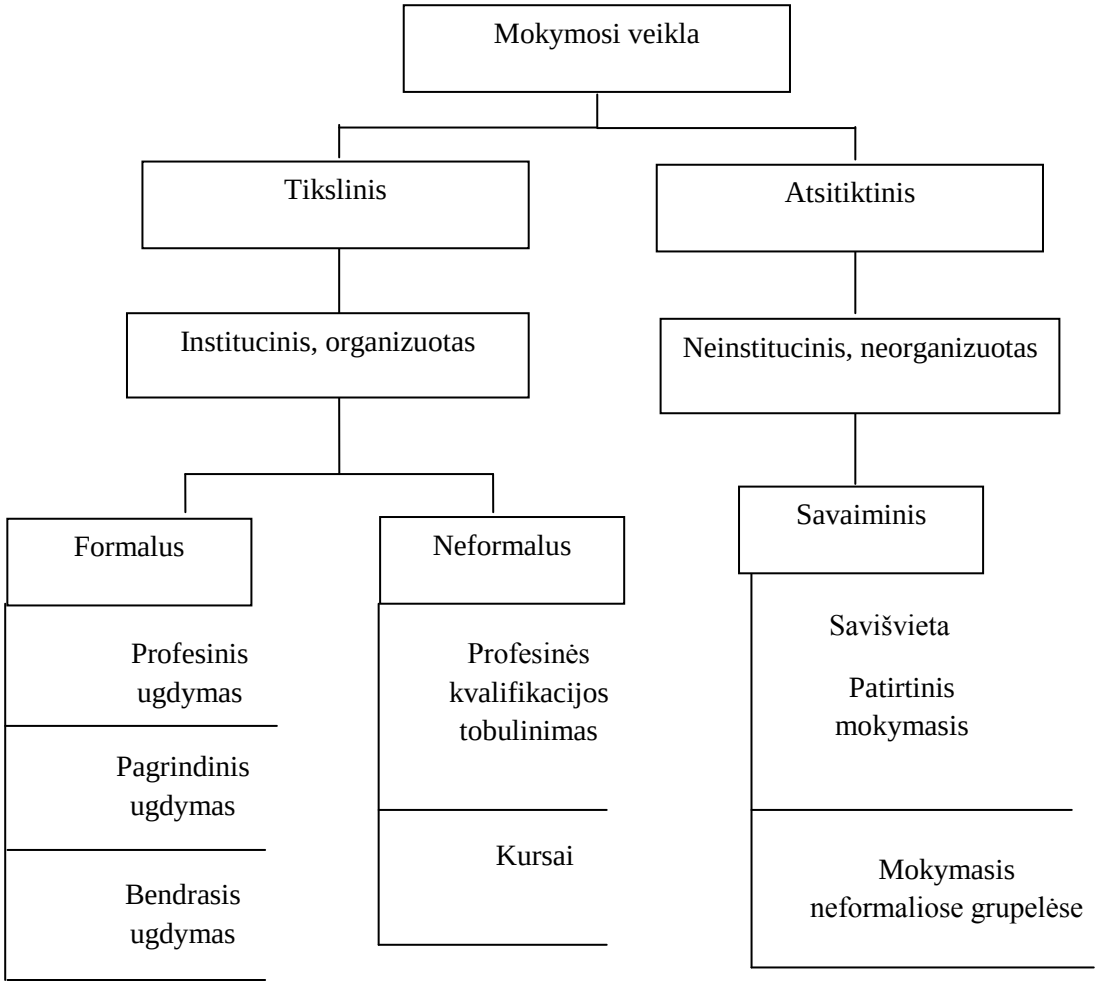
Ne mažiau svarbūs subjektai, dalyvaujantys valstybės tarnautojų mokymo procese, yra asmenys, teikiantys mokymo paslaugas valstybės tarnautojams. Jų pagrindinė užduotis yra teisės aktų nustatyta tvarka rengti valstybės tarnautojų mokymo programas, teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams bei Valstybės tarnybos departamentui kasmet teikti savo veiklos ataskaitas. Valstybės tarnautojų mokyme dalyvauja ne tik valstybės, bet ir savivaldos institucijos ir įstaigos. Šių subjektų pagrindinės funkcijos yra tokios:

- sudaryti valstybės tarnautojų mokymo metinius planus ir juos teikti Valstybės tarnybos departamentui;
- rengti ir teikti Valstybės tarnybos departamentui ataskaitą apie valstybės tarnautojų mokymą;
- gali inicijuoti valstybės tarnautojų mokymo programų rengimą iš įstaigos biudžeto lėšų;
- įstaigos vadovas yra atsakingas už valstybės tarnautojų mokymą iš įstaigos biudžeto lėšų (Valstybės tarnybos departamentas, 2013).

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą reglamentuojančius teisės aktus ir subjektus, dalyvaujančius mokymo procese, akcentuotina, jog teisės aktai numato galimybę mokytis ir tobulėti visų valdymo lygių (tiek valstybės, tiek savivaldybių institucijų ir įstaigų) tarnautojams. Valstybės tarnautojų mokymas vyksta centralizuotai, tačiau pačios įstaigos yra atsakingos už savo darbuotojams būtinų mokymų planų parengimą. Tokio pobūdžio valstybės tarnautojų mokymo planavimas leidžia institucijų ir įstaigų vadovams pasirinkti tokius mokymus, kokių labiausiai reikia jų vadovaujamų organizacijų darbuotojams. Atlikta teisės aktų analizė atskleidė, jog tik valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra reglamentuotas teisės aktais, taigi, teisiškai savaiminis mokymasis kol kas nėra įtvirtintas.

1.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo veiklos ir formos

Suaugusiųjų mokymosi įvairovę andragogikos specialistai skirsto į tris pagrindines formas: formalus, neformalus ir savaiminis mokymasis. Šių mokymosi formų smulkesnis skirstymas pavaizduotas žemiau esančiame paveiksle (5 pav):



5 pav. **Mokymosi specifika**

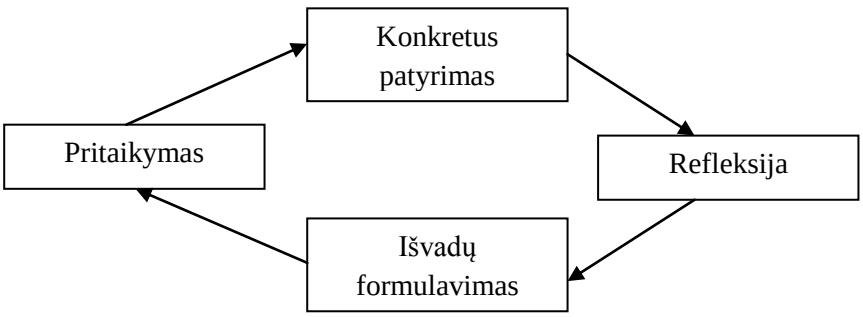
Šaltinis: Teresevičienė ir kt., 2006, p. 31

Formalus mokymas(is) – tai mokymasis, kuris vyksta švietimo įstaigose (pradinėje, pagrindinėje, vidurinėje ar aukštojoje mokykloje) (Dačiulytė, 2012, p. 225). Formalaus mokymosi veikla pasižymi: tikslingumu, organizuotumu, fiksuota trukme ir tvarkaraščiu, aiškiai nustatytais priėmimo reikalavimais ir vertinimo sistema (Teresevičienė ir kt, 2006, p. 30). Baigus formalųjį mokymą, įgyta kvalifikacija patvirtinama diplomais ir sertifikatais (Dačiulytė, 2012, p. 226).

Neformalusis mokymas(is), kaip ir formalusis mokymas(is), yra apgalvotas ir organizuotas. Jis skirtas asmens kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008,

p. 32). Neformalusis mokymas(is) gali būti teikiamas darbo vietoje arba už organizacijos ribų (ne darbo vietoje). Mokymo darbo vietoje būdai gali būti darbų rotacija (kuomet darbuotojai apsikeičia savo funkcijomis su bendradarbiu, siekiant ugdyti gebėjimus dirbant skirtingose pareigose ir atliekant įvairias užduotis), praktika, stažuotės, globėjų (kuratorių) programos (Jančauskas, 2009, p. 77). Pats apibūdinimas „mokymas ne darbo vietoje" iš karto pasako, jog mokymai vykdomi už organizacijos ribų. Kaip pastebi Jančauskas (2009), mokymas ne darbo vietoje gali būti organizuojamas ne tik individualiai, bet ir paremtas grupine veikla. Populiariausias mokymo ne darbo vietoje būdas yra įvairių mokymų vykdymas kursuose ir seminaruose, kuriuos organizuoja įvairios valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikiančios organizacijos. Pagrindinis skirtumas tarp formaliojo ir neformaliojo mokymo(si) yra tas, kad neformaliojo mokymo(si) atveju valstybės akredituoti dokumentai nėra išduodami (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008, p. 32). Smalskio (2011) teigimu, siekiant modernizuoti viešojo administravimo procesus, mokymus darbo vietoje ir mokymus už organizacijos ribų reikėtų integruoti vieną su kitu. Toks požiūris grindžiamas tuo, jog mokymo ir kvalifikacijos kėlimo paslaugų įmonių teikiamos žinios neretai yra „modernesnės negu praktinis viešojo sektoriaus organizacijų darbas" (p. 273).

Trečioji mokymosi veikla yra *savaiminis (arba informalusis) mokymasis*, „kuris vyksta natūraliai savaime, besimokančiajam net ne visada tai suvokiant" (Dačiulytė, 2012, p. 226). Kaip pastebi Teresevičienė ir kt. (2006), skirtingai nei formalusis ir neformalusis mokymasis, savaiminis mokymasis yra mažiau organizuotas, nebūtinai iš anksto apgalvotas ar struktūrizuotas (p. 30). Savaiminis mokymasis vyksta kiekvieną dieną ir yra neatskiriamas nuo kasdienių užduočių ir iškylančių problemų. Tokia mokymosi forma akcentuoja mokymąsi iš patirties, todėl savaiminis mokymasis dar vadinamas patirtiniu mokymusi (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008, p. 33-34). Patirtinį mokymąsi analizavo žymus mokslininkas David Kolb (2009). Jis mokymosi procesą vaizdavo kaip ciklą, susidedantį iš keturių etapų: konkretus patyrimas (angl. *concrete experience*), refleksija (angl. *reflective observation*), konceptualizavimas (išvadų formulavimas) (angl. *abstract conceptualization*) ir pritaikymas (angl. *active experimentation*).



6 pav. **Kolbo mokymosi ratas**

Šaltinis: Kolb, Yeganeh, 2009, p. 15

Arbutavičius (2009) kaip dar vieną savaiminio mokymosi ypatybę įvardija tai, jog toks mokymasis nėra reglamentuotas teisės aktais (įstatymais, registrais ar studijų kokybės dokumentais). Savaiminis mokymasis nuo formalaus mokymosi skiriasi ir tuo, jog čia rečiau pasireiškia mokytojo-mokinio santykiai, todėl jis, vykstantis tiek individualiu, tiek grupiniu lygmeniu, yra silpniau susietas su formalia mokymosi aplinka (Alonderienė, 2009).

Be formalaus, neformalaus ir savaiminio mokymosi, būtina plačiau panagrinėti ir *savivaldų* arba *savarankišką mokymąsi* (angl. *self-directed learning*). Savivaldus mokymasis, kaip teigia Saulius Vaivada (2012), „suprantamas kaip mokymosi strategija, kada besimokantysis pats valdo savo mokymosi procesą bei prisiima visišką atsakomybę už savo mokymosi kokybę ir patirtį“ (p. 120). Kalbant apie savivaldaus mokymosi ypatumus, būtina akcentuoti, jog savivaldaus mokymosi negalima tapatinti su atsitiktiniu mokymusi. Savivaldus mokymasis vyksta planuotai, yra proaktyvus ir apimantis visus mokymosi aspektus, tuo tarpu atsitiktinis mokymasis yra nenumatytas, neplanuotas ir nesuvoktas (Dačiulytė, 2012). Savivaldžiai besimokantysis turi vidinę motyvaciją mokytis, yra savarankiškas ir geba visą savo mokymosi procesą sieti su asmeniniu gyvenimu (Vaivada, 2012).

Suaugusiųjų, tame tarpe ir valstybės tarnautojų, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vyksta įvairiomis **formomis**, iš kurių pagrindinės būtų šios:

Konferencija – teorinis diskusinis susirinkimas/pasitarimas, vykdomas pagal parengtą programą (Ugdymo plėtotės centras, 2013).

Kvalifikacijos kėlimo kursai – „išsamus ir kryptingas, ne mažiau kaip 30 val. trunkantis, mokymas pagal nustatytą privalomąją kvalifikacijos tobulinimo programą, tam tikrai veiklai arba pareigoms atlikti“ (Ugdymo plėtotės centras, 2013).

Modulinis mokymasis – „mokymas, susidedantis iš savarankiškų ir tarpusavyje suderintų programos dalių, apibrėžtų tikslais, turiniu, mokymo ir mokymosi būdais bei įvertinimu“ (Ugdymo plėtotės centras, 2013).

Nuotolinis mokymasis – „mokymas(is), naudojant informacines komunikacines technologijas, be tiesioginio kontakto su dėstytoju“ (Ugdymo plėtotės centras, 2013).

Seminaras – „lektoriaus vadovaujama interaktyvi dalyvių sąveika pagal kvalifikacijos tobulinimo programą, kurios trukmė ne mažiau kaip 6 val.“ (Ugdymo plėtotės centras, 2013).

Stažuotė – „veikla, vykdoma pagal programą, kuria siekiama įgyti praktinės veiklos patirties“ (Ugdymo plėtotės centras, 2013).

Darbų rotacija – veikla, kada darbuotojai apsikeičia savo funkcijomis su bendradarbiu, siekiant ugdyti gebėjimus dirbant skirtingose pareigose ir atliekant įvairias užduotis (Jančauskas, 2009).

Kuratorių (globėjų) programos – veikla, kai organizacijoje ilgą laiką dirbantis darbuotojas padeda adaptuoti ir prisitaikyti naujam organizacijos nariui (Jančauskas, 2009).

Kalbant apie valstybės tarnautojų mokymo formas, akcentuotina tai, jog šiais laikais nebepakanka organizuojant darbuotojų mokymo procesą taikyti tik vienos rūšies mokymą. Būtina integruoti ir mokymus darbo vietoje, ir už organizacijos ribų. Tokiu būdu personalas įgaus įvairaus pobūdžio žinių, įgūdžių ir kompetencijų. Pabrėžtina ir patirtinio mokymosi, kurio metu mokomasi ne tik iš teigiamų dalykų, bet ir iš klaidų ar neteisingų sprendimų, svarba. Šiais ir kitais būdais organizacijoje formuojama visus organizacijos narius vienijanti mokymosi kultūra, kurios savybės, reikšmė ir svarba šiuolaikinėse organizacijose analizuojama kitame skyriuje.

1.3. MOKYMOSI KULTŪRA KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO VEIKSNYS

Kaip parodė atlikta teorinė organizacinės kultūros analizė, organizacinę kultūrą organizacijoje formuoja tam tikros vertybės, požiūriai ir nuostatos. Pažymėtina tai, jog organizacijoje žmogiškieji ištekliai gali būti vystomi tik tokiu atveju, kai nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas yra suvokiamas kaip pagrindinė organizacijos vertybė, vienijanti visus organizacijos narius.

Žmogiškųjų išteklių vystymu ir ugdymu yra suinteresuotos ne tik privataus sektoriaus organizacijos, bet ir viešojo sektoriaus įstaigos ir institucijos. Poreikis viešojo administravimo institucijose plėtoti mokymosi kultūrą argumentuojamas tuo, jog viešojo sektoriaus organizacijos nuolat susiduria su kintančia aplinka ir privalo gebėti prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, todėl teigiama, jog viešojo sektoriaus organizacijos turėtų būti vystomos besimokančios organizacijos kryptimi (Aleknienė ir kt., 2006).

Mokymosi kultūra yra vienas iš esminių besimokančios organizacijos bruožų, todėl būtina plačiau panagrinėti, kas tai yra besimokanti organizacija. Vienas iš žymiausių mokslininkų, tyrinėjusių besimokančias organizacijas, P. Senge (2006) tokio tipo organizaciją apibūdino kaip nuolat besimokančią ir tuo pačiu padrąsinančią mokytis kitus. Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kuri sugeba prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir kurios pagrindinė vertybė yra mokymasis (Dačiulytė, 2011b).

Kumpikaitė (2008) išskiria tokius besimokančios organizacijos bruožus:

- *Tęstinis mokymas(is) ir tobulėjimas* – darbuotojai dalijasi mokymusi su savo kolegomis, o darbas suprantamas kaip galimybė ne tik pritaikyti sukauptas žinias, bet įgyti ir naujų.
- *Žinių kūrimas ir dalijimasis* – besimokančioje organizacijoje kuriamos įvairios sistemos, padedančios kurti, priimti ir dalintis žiniomis.
- *Sisteminiai pokyčiai* – darbuotojai yra drąsinami mąstyti kūrybiškai, akcentuojamas grįžtamasis ryšys, skatinama išbandyti prielaidas.
- *Mokymosi kultūra* – mokymasis yra apmokamas, remiamas ir skatinamas organizacijos vadovų ir suvokiamas kaip organizacijos tikslas.
- *Lankstumo ir eksperimentų skatinimas* – darbuotojai gali netrukdomai imtis rizikos, diegti naujoves, ieškoti naujų idėjų, išbandyti naujus procesus bei vystyti naujus produktus ar paslaugas.
- *Darbuotojų vertinimas* – organizacijoje pagrindinis dėmesys skiriamas vystymo ir gerovės kiekvienam darbuotojui užtikrinimui.

Merkio ir Šlapšienės (2013) teigimu, besimokanti organizacija pasižymi tuo, jog darbo vieta yra ne tik kasdieninių funkcijų atlikimo vieta, bet kartu ir nuolatinio, nenutrūkstamo kolektyvinio mokymosi vieta. Autoriai taip pat pabrėžia, jog besimokančiai organizacijai labai svarbi vidinė komunikacija, kuomet darbuotojai tarpusavyje dalinasi kasdieninėje veikloje įgyta patirtimi, informacija ir žiniomis. Dar vienas besimokančios organizacijos bruožas, pasak mokslininkų, yra tas, jog tokio tipo organizacijoje ugdomas ne tik asmuo, bet kartu ir visa organizacija. Organizacija laikoma besimokančia, jeigu joje užtikrinamos vienodos tobulinomi galimybės visiems darbuotojams, taip pat, jeigu visi organizacijos nariai dalyvauja formuojant organizacijos viziją, misiją ir tikslus. Autoriai pastebi, jog tie darbuotojai, kurie turi galimybę ne tik mokytis patys, bet ir būti mokytojais kitiems, dirba kur kas efektyviau nei tie, kurie nesimoko. Besimokanti organizacija pasižymi mokymusi iš kasdienės veiklos ir patirties. Mokslininkų teigimu, tokia organizacija nesiliauja judėjusi į priekį, jos nariai nuolat mokosi, tokiu būdu stengdamiei prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos (p. 48).

Besimokančioje organizacijoje mokymasis ir darbas vyksta vienu metu, todėl sunku nustatyti, kurioje vietoje baigiasi darbas ir prasideda mokymasis, ir atvirkščiai (Simonaitienė, 2007). Kiekviena užduotis yra matoma kaip galimybė mokytis ir tobulėti ir kiekvienas organizacijos narys mokymą(si) ir asmeninį tobulėjimą suvokia kaip savo teisę ir pareigą (Dačiulytė, 2011a, p. 144). Mokymosi kultūrą turinti organizacija pasižymi tuo, jog mokymasis čia suvokiamas kaip kasdienybės dalis. Tą patvirtina ir Gustavsson (2009) teiginys, jog mokymasis ir darbas yra du integruoti procesai ir kasdieninės užduotys yra puiki galimybė darbuotojams mokytis ir tobulėti (p. 246).

Šiugždienienė (2008) pastebi, jog strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas „sudaro prielaidas palankiai mokymosi kultūrai susiformuoti ir besimokančiai organizacijai sukurti“ (p. 11). Autorės teigimu, sėkmingas žmogiškųjų išteklių vystymas yra tada, kai darbas suprantamas kaip svarbus mokymosi šaltinis, o pats mokymasis laikomas įprasta kasdienio darbo dalimi. Cole (2010) įvardija tokius mokymosi kultūros egzistavimo organizacijoje privalumus:

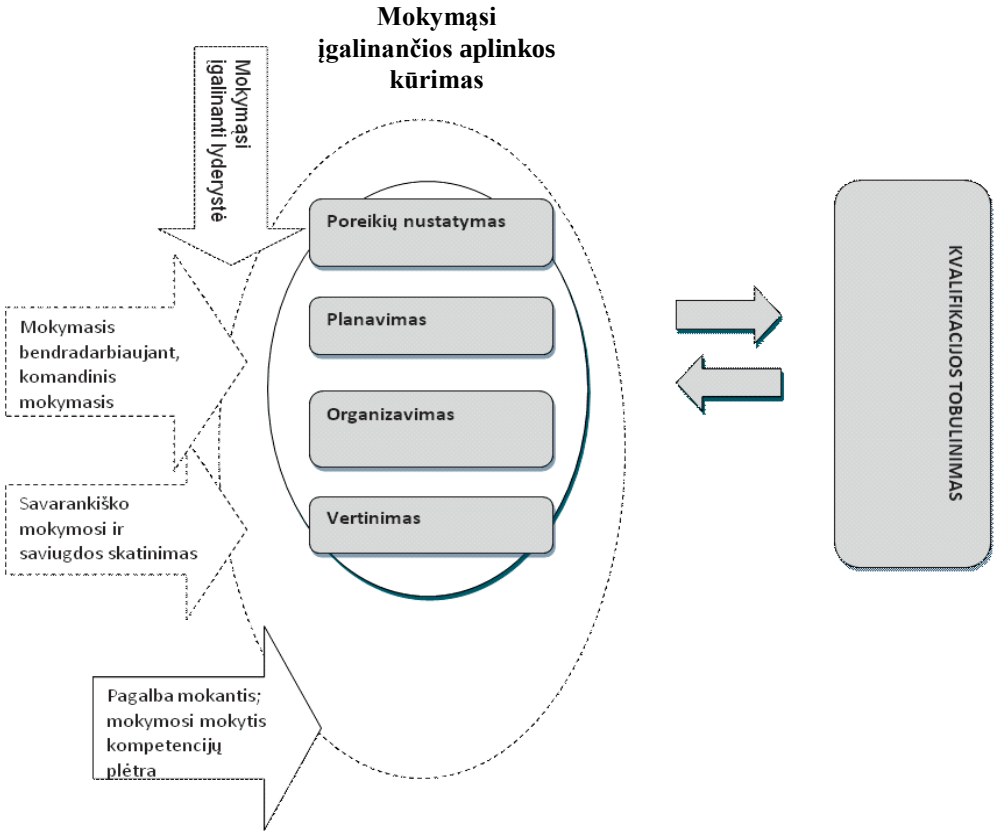
- mokymosi kultūra skatina darbuotojus ir komandas mokytis iš savo patirties, iš savo klientų, tiekėjų, partnerių ir tinklų;
- taip pat padeda darbuotojams ugdyti ir puoselėti šių žinių bazes ir rasti būdų, kaip surinkti ir saugoti prasmingą informaciją;
- mokymosi kultūra skatina klausimų kėlimą ir diskusijas tarp organizacijos narių, taip pat reprezentuoja mažumos požiūrį, apsaugant ją nuo menkinimo ar atstūmimo;
- mokymosi kultūros dėka žmonės yra atviri naujoms idėjoms, geba pamatyti naujas ir skirtingas idėjas ir požiūrius, kurie gali pasitarnauti vystant naujus metodus ir formuluojant sprendimus;
- komandose, kuriose įsitvirtinusi mokymosi kultūra, dalinamasi idėjomis ir žiniomis, o tai padeda įvertinti savo turimas kompetencijas;

- mokymosi ciklas padeda kiekvienam organizacijos nariui nusistatyti, ką jie išmoko ir kaip tai panaudojama jų tiesioginiame darbe;
- kitas mokymosi kultūros privalumas yra tas, jog darbuotojai gali skirti laiko problemų apsvarstymui ir diagnozavimui, taip pat mokytis iš savo patirties bei peržiūrėti organizacijos ar komandos veiklos procesus ir procedūras ir nuspręsti, kokie galimi šių procesų pagerinimo būdai.

Šiugždinienės (2009) teigimu, mokymosi kultūros kūrimas viešojo sektoriaus organizacijose, kuomet valstybės tarnautojui siūlomos įvairios mokymosi galimybės, gali pasitarnauti kaip valstybės tarnautojo įsipareigojimo savo organizacijai stiprinimo faktorius. Chlivickas (2012), nagrinėdamas žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymą, akcentuoja, jog valstybės tarnyboje turėtų būti stengiamasi įgyvendinti „mokymosi visą gyvenimą“ koncepciją (p.163). Pasak autoriaus, kiekviena viešojo sektoriaus organizacija turėtų siekti tapti besimokančia organizacija. Ateities viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turėtų stengtis atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo norus ir kurti bei puoselėti asmeninio tobulėjimo ir tarpusavio paramos kultūrinę atmosferą (Tan ir Sun, 2012).

Pastebima, jog organizacijose vis dažniau *mokymo* kultūra transformuojasi į *mokymosi* kultūrą, kuomet mokymasis traktuojamas ne tik kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, bet ir nebūtinai susietas su mokymu (Jucevičienė, 2007). Kiekviena organizacija, siekianti tapti besimokančia organizacija, turi nuspręsti, kurią paradigmą – mokymo (angl. *teaching*) ar mokymosi (angl. *learning*) pasirinkti. Mokymo paradigma akcentuoja požiūrį, jog darbuotojai mokosi ir tobulėja tik tuomet, kai yra mokomi. Mokymosi paradigma, priešingai, pabrėžia darbuotojų nuolatinį mokymąsi ir vystymąsi, net jei jie nėra mokomi. Organizacijose, kuriose vystoma mokymosi paradigma, darbuotojai mokosi ne tik iš savo, bet ir iš kolegų patirties, tai daro nepriklausomai, tam, kad įvykdytų savo karjeros planus bei pasiektų bendrus organizacijos tikslus (Jucevičienė, Leonavičienė, 2007).

Šiais laikais žmogiškųjų išteklių vystymas negali apsiriboti vien tik mokymų poreikio nustatymu, jų planavimu, organizavimu ir vertinimu. Labai svarbu, jog organizacijoje vyrautų nuolatinio ir nenutrūkstamo mokymosi dvasia. Šiuos teiginius patvirtina ir Dačiulytės (2011b) pateiktas žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelis, paremtas mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu (7 pav.):



7 pav. **Žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelis, paremtas mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu**

Šaltinis: Dačiulytė, 2011, p. 638

7 pav. pateiktame žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelyje matyti, jog mokymosi kultūros formavimuisi ir klestėjimui didelę įtaką daro mokymąsi įgalinančios lyderystės kūrimas, taip pat svarbų vaidmenį vaidina pagalbos mokantis teikimas, komandinis mokymasis, taip pat akcentuojamas ir savarankiško mokymosi ir saviugdos skatinimas. Tokio modelio pranašumai yra *pirma*, visas darbas gali būti organizuojamas kaip mokymosi aplinka, todėl sudaromos sąlygos mokytis pačioje organizacijoje; *antra*, sudaromos sąlygos tobulinti darbuotojų kompetencijas; *trečia*, toks žmogiškųjų išteklių vystymo modelis suteikia galimybes darbuotojui tobulėti kaip asmenybei (Dačiulytė, 2012). Organizacijoje, kurioje žmogiškųjų išteklių vystymas paremtas mokymosi kultūra, darbuotojai vienas kitą palaiko, skatina mokytis ir tobulėti. Tokio tipo organizacijoje darbuotojai noriai dalijasi kursuose ar seminaruose įgytomis žiniomis su savo kolegomis, diskutuoja, analizuoja ir sprendžia iškilusias problemas bei iš jų mokosi.

Siejant mokymosi kultūrą su pirmame darbo skyriuje anksčiau aptartu K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) konkuruojančių organizacinės kultūros vertybių modeliu, pastebėtina, jog tinkamiausias organizacinės kultūros tipas vystytis mokymosi dvasiai būtų *klaninės kultūros tipas*, kadangi šio kultūros tipo pamatinės vertybės yra *atsidavimas, bendravimas, vystymas*. Tokio organizacinės kultūros tipo organizacijose didelis dėmesys teikiamas bendruomeniškumo, komandinio darbo

skatinimui bei dalyvių įsipareigojimui. Akcentuojamas ir lyderių vaidmuo: jie laikomi mentoriais, globėjais ir komandų formuotojais.

Apibendrinant galima teigti, jog mokymosi kultūros kūrimui ir puoselėjimui organizacijoje turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Organizacijos nariai turi mokytis ne tik formalių mokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų ar seminarų metu, bet taip pat ir darbo vietoje, nuolat bendraudami, diskutuodami ir dalindamiesi įgytomis žiniomis su savo kolegomis.

Teorinės dalies apibendrinimas

1. Organizacinė kultūra yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis. Ji traktuojama kaip esminių vertybių, normų, pažiūrų ir elgesio taisyklių visuma, jungianti darbuotojus į vieną visumą ir sutelkiančius juos siekti bendrų organizacijos tikslų ir siekių. Dėka organizacinės kultūros, organizacija išskiria iš kitų panašaus pobūdžio organizacijų. Formuojant ir vystant organizacinę kultūrą, esminis elementas yra organizacijoje įtvirtintos vertybės.
2. Žmogiškųjų išteklių vystymo procesas orientuotas į darbuotojų ilgalaikį ugdymą ir tobulėjimą, siekiant įgyti įgūdžių ir kompetencijų, pasitarnausiančių ateityje. Nuo įprasto mokymosi žmogiškųjų išteklių vystymas skiriasi tuo, jog mokymas daugiau orientuotas į profesinių žinių įgijimą ir tobulinimą, tuo tarpu ugdymas apima ir individo kaip asmenybės tobulėjimą ir saviraišką.
3. Organizacijos, pasižyminčios mokymosi kultūros diegimu ir vystymu, vadinamos besimokančiomis organizacijomis. Tokio tipo organizacijos geba lengvai prisitaikyti prie permanentiškai kintančios teisinės, politinės, socialinės ir ekonominės aplinkos ir adekvačiai reaguoti į iškylančias problemas ar nesklandumus. Besimokanti organizacija pasižymi tuo, jog kiekviena veikla suprantama kaip galimybė mokytis ir tobulėti, mokomasi ne tik dalinantis žiniomis, įgytomis seminarų ar kursų metu, tačiau ir analizuojant padarytas klaidas.
4. Šiuolaikinių organizacijų žmogiškųjų išteklių vystymas turi būti neatsiejamas nuo mokymosi kultūros kūrimo ir puoselėjimo organizacijoje. Kultūra, kurios pagrindinės vertybės yra mokymasis, tobulėjimas, bendruomeniškumas ir palaikymas, padeda pasiekti aukštą personalo kvalifikacijos lygį.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos funkcijos ir veiklos specifika

Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos (toliau – Tarnyba) yra institucija, įgyvendinanti valstybės politiką ir strategiją saugomų teritorijų apsaugos ir tvarkymo srityje ir vykdanti saugomų teritorijų valstybinio valdymo funkcijas (Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba, 2012).

Tarnybos *misija* - išsaugoti arba atkurti ateities kartoms Lietuvos Respublikai būdingą kraštovaizdį, biologinę įvairovę, gamtos vertybes, genofondą (Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos veiklos ataskaita, 2008).

Tarnyba yra finansuojama iš Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijai skirtų valstybės biudžeto asignavimų, tačiau gali turėti kitų įstatymuose numatytų finansavimo šaltinių (Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos nuostatai, 2011).

Tarnybai *pavaldžios valstybinių parkų ir rezervatų direkcijos* atsakingos už kraštovaizdžio, gamtos ir kultūros vertybių apsaugą ir tvarkymą, sąlygų pažintiniam turizmui vystyti sudarymą, ekologinį švietimą 3 valstybiniuose rezervatuose, biosferos rezervate, 4 nacionaliniuose parkuose, 28 regioniniuose parkuose (Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba, 2012). Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. kovo 25 d. įsakymu Nr. D1-255 patvirtinta Tarnybos struktūra ir jos reguliavimo sričiai priskirtų įstaigų schema pateikiama prieduose (žr. 1 priedas).

Tarnybos veiklos **tikslai** yra:

- organizuoti ir koordinuoti Tarnybos reguliavimo sričiai priskirtų valstybinių parkų, valstybinių gamtinių ir biosferos rezervatų direkcijų (toliau – Pavaldžios direkcijos) veiklą kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės, paveldo išsaugojimo, valstybinės saugomų teritorijų kontrolės, taikomųjų mokslinių tyrimų, pažintinio turizmo ir rekreacijos subalansuotos plėtros, kitose srityse, taip pat Tarnybos direktoriaus įsakymu Pavaldžioms direkcijoms priskirtų valstybinių kompleksinių ir gamtinių draustinių, biosferos poligonų ir atkuriamųjų sklypų, kitų teritorijų, kurioms suteiktas „Natura 2000“ teritorijos statusas, apsaugos ir tvarkymo srityse;
- užtikrinti saugomų teritorijų planavimo dokumentų ir tvarkymo projektų rengimą ir jų sprendinių įgyvendinimą, duomenų apie saugomas teritorijas kaupimą, informacijos sklaidą, ekologinį švietimą, organizuoti saugomų teritorijų apsaugą ir tvarkymą;
- įgyvendinti saugomų teritorijų politiką (Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos nuostatai, 2011, II skirsnis, 9 dalis).

Pagrindiniai Tarnybos **uždaviniai:**

- ✓ užtikrinti saugomų teritorijų apsaugą ir racionalų jų naudojimą, kraštovaizdžio stabilumą, kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės išsaugojimą;
- ✓ sudaryti sąlygas pažintiniam turizmui saugomose teritorijose;
- ✓ racionaliai panaudoti Europos Sąjungos paramą teritorijų apsaugai ir tvarkymui (Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba, 2012).

Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba atlieka šias **funkcijas:**

- įgyvendina Pavaldžių direkcijų savininko teises ir pareigas, kontroliuoja jų veiklą užtikrinant nustatyto apsaugos ir naudojimo režimo laikymąsi bei Saugomų teritorijų apsaugos ir tvarkymo tikslinių programų įgyvendinimą;
- kartu su Pavaldžiomis direkcijomis arba savarankiškai įgyvendina konkrečias apsaugos ir tvarkymo priemones Saugomose teritorijose arba organizuoja ir koordinuoja jų įgyvendinimą Saugomose teritorijose;
- organizuoja ir koordinuoja Pavaldžių direkcijų metinių veiklos ataskaitų ir metinių veiklos planų pateikimą, atlieka jų vertinimą, tvirtina jų metines veiklos ataskaitas ir metinius veiklos planus;
- koordinuoja Pavaldžių direkcijų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymus bei jų kvalifikacijos kėlimą;
- užtikrina informacijos sklaidą, teikia informaciją apie Saugomų teritorijų būklę ir tvarkymą, organizuoja leidinių apie Saugomas teritorijas, jų vertybes, būklę leidimą ir platinimą;
- pagal kompetenciją nagrinėja juridinių ir fizinių asmenų prašymus, pasiūlymus, pareiškimus ir skundus;
- konsultuoja kitas institucijas Saugomų teritorijų planavimo, apsaugos ir tvarkymo klausimais;
- bendradarbiauja su Aplinkos ministerijos administracijos padaliniais, įstaigomis prie ministerijos bei reguliavimo sričiai priskirtomis įstaigomis, kitomis valstybės ir savivaldos institucijomis ir įstaigomis Saugomų teritorijų planavimo, apsaugos ir tvarkymo organizavimo klausimais, dalyvauja pasitarimuose, komisijose, darbo grupėse Saugomų teritorijų apsaugos ir tvarkymo klausimais, Aplinkos ministerijos pavedimu atstovauja ministerijai tarptautinėse organizacijose, ruošia medžiagą jų registravimui tarptautiniuose registruose;
- vykdo aplinkos ministro, aplinkos viceministro, Aplinkos ministerijos kanclerio pavedimus, kitas įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestas funkcijas

bei vykdo kitas teisės aktų jai deleguotas funkcijas (Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos nuostatai, 2011).

2.2. Tyrimo organizavimas

Pirmoje darbo dalyje atlikta lietuvių ir užsienio šalių autorių mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog žmogiškųjų išteklių vystymas yra daugiau nei paprastas mokymas ir šis procesas yra orientuotas į darbuotojų ilgalaikį ugdymą ir tobulėjimą, siekiant įgyti įgūdžių ir kompetencijų, pasitarnausiančių ateityje. Mokymasis įgyja vis didesnę reikšmę darbo vietoje ir darbo metu, kai į kiekvieną užduotį žiūrima kaip į dar vieną mokymosi galimybę. Organizacijos, kurių organizacinės kultūros pagrindinės vertybės yra mokymasis, tobulėjimas, bendruomeniškumas ir palaikymas, padeda pasiekti aukštą personalo kvalifikacijos lygį.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti, ar Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje kuriama ir vystoma žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti labiausiai puoselėjamas organizacinės kultūros vertybes ir nustatyti organizacijoje vyraujantį organizacinės kultūros tipą;
2. Ištirti darbuotojų ir vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą bei ugdymą;
3. Nustatyti mokymosi kultūros elementų raišką tiriamoje viešojo sektoriaus organizacijoje;
4. Identifikuoti tobulintinus žmogiškųjų išteklių vystymui palankios organizacinės kultūros kūrimo ir plėtojimo aspektus.

Tyrimo hipotezė: Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje kuriama ir vystoma organizacinė kultūra yra palanki žmogiškųjų ištekliui vystymui.

Tyrimo metodai. Tyrimo strategija – atvejo studija. Atvejo studija apibūdinama kaip konkrečios situacijos, įvykio ar organizacijos tyrimas, apjungiantis kelis skirtingus tyrimo metodus (Easterby-Smith M. et al., 2008, p. 97). Pasirinktas *mišrių metodų prieigos tyrimo tipas*, t.y. atliekamas ir kokybinis, ir kiekybinis tyrimas. Pirmiausia atliekama oficialių dokumentų analizė, siekiant išnagrinėti, koks organizacijos deklaruojamas požiūris į mokymąsi, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei žmogiškųjų išteklių vystymą. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo derinimas pasirinktas dėl to, jog nagrinėjamą objektą siekiama ištirti iš skirtingų pozicijų: kiekybiniu tyrimu siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę, o kokybiniu – Tarnybos direktorės bei Teisės ir personalo skyriaus vedėjos pozicijas nagrinėjama klausimu, kadangi šias pareigas užimantys asmenys priima sprendimus dėl darbuotojų mokymosi bei kvalifikacijos tobulinimo ir taip pat vadina svarbų vaidmenį kuriant ir vystant organizacinę kultūrą.

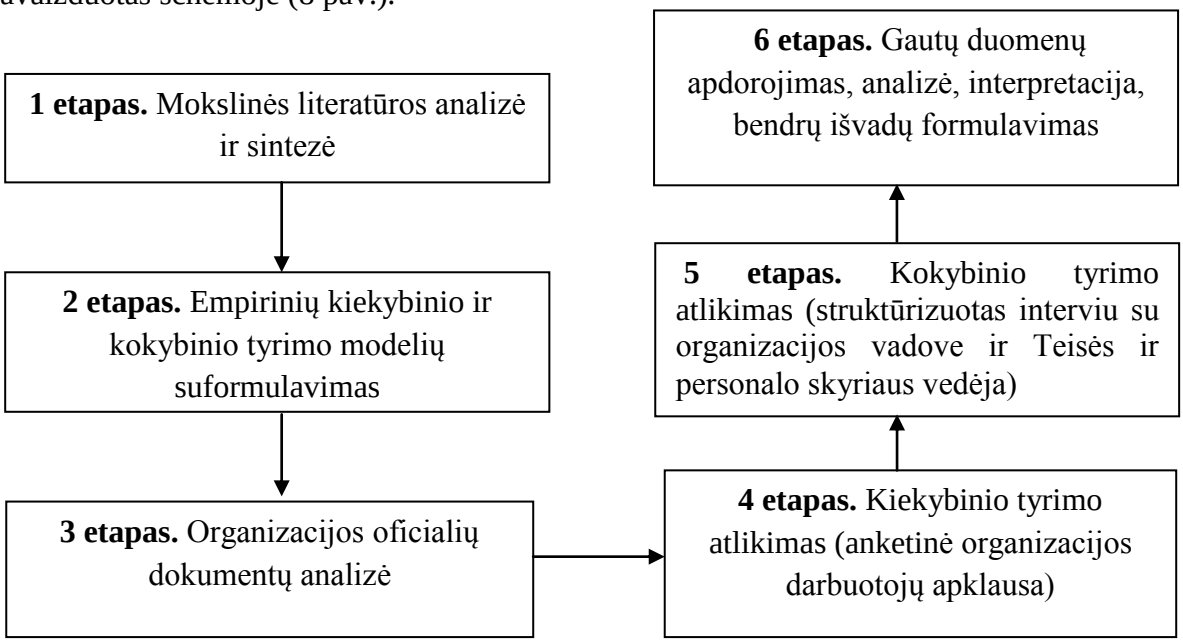
Darbe naudojami tokie metodai: anketinė darbuotojų apklausa, struktūrizuotas interviu, kokybinė turinio analizė, lyginimas, atvejo analizė**,** dokumentų analizė, statistinės duomenų analizės

metodai (aprašomoji statistika (procentiniai dažniai), koreliacinė analizė (taikytas *Spearmeno* ranginės koreliacijos koeficientas), neparametrinis *Kruskal-Wallis* kriterijus.

Mokslinėje literatūroje skiriami trys pagrindiniai mišrių metodų prieigos dizainai (Klassen A.C. et al., 2012, p. 379):

- *lygiagrečiai vykstančių procedūrų dizainas*, kuris pasirenkamas tuomet, kai tyrėjas tuo pačiu metu nori rinkti ir kaupti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis. Duomenų analizė vyksta remiantis kiekybinių ir kokybinių tyrimų rezultatų integravimu.
- *nuosekliai vykstančių procedūrų dizainas*, kuomet kokybiniai ir kiekybiniai duomenys renkami nuosekliai (vienas po kito). Galimi du variantai: pirmiausia tyrėjas atlieka kokybinį tyrimą, siekdamas išsiaiškinti esamą situaciją ir suformuoti išeities pozicijas kiekybiniam tyrimui, ir atvirkščiai, pirmiausia gali būti atliekamas kiekybinis tyrimas, ir po jo – kokybinis.
- *įterpiamųjų procedūrų dizainas*, kai kiekybiniai ir kokybiniai metodai ne tik taikomi kartu, bet ir sujungiami į vieną instrumentą, siekiant surasti naujų įžvalgų ar siekti tobulesnio mąstymo.

Šiame darbe pasirinktas nuosekliai vykstančių procedūrų tipas. Metodų taikymo eiliškumas pavaizduotas schemoje (8 pav.).



8 pav. **Tyrimo eiga ir naudojamų metodų eiliškumas**

Kiekybinis tyrimo metodas. Šiame darbe pasirinkta naudoti vieną iš populiariausių kiekybinio tyrimo metodų – anketinę apklausą. Anketinė apklausa yra vienas iš dažniausiai naudojamų metodų tiriant organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2008). Atliktos teorinės analizės pagrindu parengta anketa skirta Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos darbuotojams. Ją sudaro 35 klausimai, suskirstyti į šešias grupes (blokus) (1 lentelė):

1 lentelė. Empirinis kiekybinio tyrimo modelis

Klausimų grupės	Klausimai
I.Organizacinės kultūros vertybių nustatymas	2, 3-8, 12, 13-18 klausimai
II.Darbuotojų požiūris į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą bei jo formas	9, 10, 19, 20, 22 klausimai
III.Darbuotojų turimų žinių ir įgūdžių įsivertinimas	27, 28, 30 klausimai
IV.Vadovo vaidmuo mokymosi kultūros kūrime ir vystyme	25, 26 klausimai
V.Žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra	1, 11, 21, 23, 24, 29, 31 klausimai
VI.Demografinė anketos dalis	32, 33, 34, 35 klausimai

Sudaryta: autorės, remiantis anketa

I klausimų grupė: Organizacinės kultūros vertybių nustatymas. 2 anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios vertybės yra labiausiai puoselėjamos tiriamoje organizacijoje, t.y. kokios vertybės puoselėjamos stipriau, o kokios – silpniau. Vertybės šiam klausimui parinktos remiantis Aleknienės (2007), Patapo, Labenskytės, (2011) atliktais organizacinės kultūros viešajame sektoriuje tyrimais, taip pat išskirtos vertybės, būdingos mokymosi kultūrai bei pateiktos kelios pagrindinės etinės, kultūrinės vertybės. Iš viso respondentų vertinimui pateikta 20 vertybių.

3-8 ir 13-18 anketos klausimai parengti remiantis žymiu K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2004) organizacinės kultūros įvertinimo klausimynu. Klausimyną sudaro 24 teiginiai, suskirstyti į šešias grupes: dominuojančios (vyraujančios) organizacijos charakteristikos (angl. *dominant characteristics*), valdymo stilius (angl. *organizational leaders),* vadovavimas darbuotojams (angl. *management of employees*), organizaciją vienijantys elementai (angl. *organization glue*), strateginiai tikslai (angl. *strategic emphases*), sėkmės kriterijai (angl. *criteria of success*) (p. 15). Kiekvienas teiginys atitinka skirtingą organizacinės kultūros tipą: A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija (Patapas, Labenskytė, 2011, p. 595). Šiuo klausimynu ištiriama tiek šiuo metu egzistuojanti organizacinė kultūra, tiek siektina (pageidautina) organizacinė kultūra. Respondentų prašoma kiekvienoje grupėje esančius keturis teiginius įvertinti taškais taip, kad bendra taškų suma būtų 100. Antrą kartą pildant klausimyną, respondentų prašoma analogiškai padalinti 100 taškų toms pačioms alternatyvoms, tačiau atsižvelgiant į tai, kokią organizacinę kultūrą jie norėtų matyti savo organizacijoje ateityje (Organizational culture assessment instrument, 2010, p. 3). 12 anketos klausimu norima išsiaiškinti, ką valstybės tarnautojai labiausiai vertina, eidami pareigas valstybės tarnyboje.

II klausimų grupė: Darbuotojų požiūris į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą bei jo formas (9, 10, 19, 20 ir 22 klausimais norima ištirti, ar organizacijos darbuotojams sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, kokios mokymosi formos valstybės tarnautojų požiūriu yra naudingiausios bei kokios darbuotojų mokymosi formos vykdomos dažniausiai).

III klausimų grupė: Darbuotojų turimų žinių ir įgūdžių įsivertinimas (27, 28, 30 klausimais siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie tai, ar jų turimų žinių ir įgūdžių jiems užtenka vykdyti savo funkcijas, taip pat norima ištirti, kokių kompetencijų darbuotojams šiuo metu trūksta, ką jie norėtų patobulinti. Respondentų taip pat klausiama, kokiose srityje jie jaučiasi labiausiai patobulėję).

IV klausimų grupė: Vadovo vaidmuo mokymosi kultūros kūrime ir vystyme (25, 26 klausimai; šiais klausimais norima nustatyti, ar vadovas skatina darbuotojus mokytis, tobulėti ir vystytis).

V klausimų grupė: Žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra (1, 11, 21, 23, 24, 29, 31 klausimai; šių klausimų tikslas – identifikuoti įgyvendinamus mokymosi kultūros aspektus tiriamoje organizacijoje).

VI klausimų grupė: Demografinė anketos dalis, atskleidžianti respondentų amžių, lytį, darbo stažą tiriamoje organizacijoje bei išsilavinimą.

Anketoje pateikiami 30 uždaro ir 5 atviro tipo klausimai. Sudarant anketą naudojamos tokios klausimų skalės:

- *nominalinė skalė (*respondentų lytis ir išsilavinimas).
- *ranginė skalė*. Šio duomenų grupavimo „esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka“ (Kardelis, 2007, p. 191).

Darbe naudotos tokios ranginės skalės:

- ranginė skalė su penkiais vertinimo kriterijais:

1) labai stipriai/ stipriai/ nei stipriai, nei nestipriai/ nestipriai/ visiškai nestipriai
2) labai dažnai/ dažnai/ nei dažnai, nei nedažnai/ retai/ labai retai
3) visiškai sutinku/ sutinku/ nei sutinku, nei nesutinku/ nesutinku/ visiškai nesutinku

- ranginė skalė su keturiais vertinimo kriterijais:

1) taip, visada/ taip, kartais/ ne/ nežinau
2) labai dažnai/ dažnai/ kartais/ visada

- *intervalinė skalė* (darbo stažas, amžius).

Kiekybinio tyrimo instrumentas (anketa) pateikiama 2 priede.

Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis ir pateikiant tyrimo rezultatus, buvo naudotasi *SPSS 16.0* ir *Microsoft Excel* kompiuterinėmis programomis. Anketa buvo išdalinta visiems Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos darbuotojams, išskyrus Tarnybos direktorę bei Teisės ir personalo vedėją. Anketoje respondentams buvo pristatyta darbo tema, tyrimo tikslas, taip pat pabrėžtas respondentų anonimiškumas.

Kokybinis tyrimo metodas. Šiame darbe pasirinkta atlikti struktūrizuotą interviu, kuris pasižymi iš anksto suformuluotais klausimais, kurie interviu metu nekeičiami (Kardelis, 2007, p. 196). Struktūrizuotas interviu skirtas Tarnybos direktorės ir Teisės ir personalo skyriaus vedėjos pozicijoms ištirti. Apklausti šiuos asmenis pasirinkta todėl, jog tai yra žmonės, daugiausiai susiję su personalo

mokymo ir ugdymo organizavimu: Teisės ir personalo skyriaus viena iš funkcijų yra organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą ir dalyvauti formuojant Tarnybos organizacinę kultūrą. Direktorės pozicija ir nuomonė nagrinėjamu klausimu svarbi tuo, jog vadovas organizacijoje vaidina svarbų vaidmenį formuojant ir vystant organizacinę kultūrą.

Interviu sudaro 9 atviro tipo klausimai, kurie atitinkamai suskirstyti į tris grupes.

Pirmąją grupę sudaro klausimai, kuriais siekiama nustatyti, ar informantų nuomone, organizacijoje kuriama ir vystoma žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra (1,2,3,7 klausimai).

Antrąją klausimų grupę sudaro 4, 5, 6 klausimai, kuriais aptariamas darbuotojų mokymasis, galimi mokymosi būdai.

Trečioji klausimų grupė. 8 klausimu siekiama sužinoti, kaip organizacijos vadovas ir skyriaus vedėjas vertina savo indėlį kuriant ir vystant mokymosi kultūrą savo organizacijoje, o 9 klausimu siekiama nustatyti tobulintinus mokymosi kultūros vystymo aspektus.

Interviu klausimai pateikiami prieduose (žr. 3 priedas).

Kokybinio tyrimo (interviu) metu gauti duomenys analizuojami naudojant kokybinės turinio analizės metodą. Analizė susideda iš kelių etapų (Bitinas ir kt., 2008, p. 232-235):

1. Kiekvieno informantų atsakymai skaitomi kelis kartus, ieškant prasminių žodžių ir frazių apie nagrinėjamą objektą;
2. Išskirti prasminiai vienetai grupuojamai į subkategorijas, o subkategorijos grupuojamas į stambesnes grupes – kategorijas;
3. Analizuojamos ir interpretuojamos išskirtos subkategorijos ir kategorijos.

Siekiant kuo išsamiau išnagrinėti tyrimo objektą, atliekama ir oficialių Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos **dokumentų** (veiklos ataskaitų, nuostatų, strateginių planų ir kt.) **analizė**.

Vykdant *anketinę apklausą*, visumos dydis yra palyginti mažas, todėl statistinis imties dydžio nustatymas atliekamas naudojant Paniott‘o formulę (Valackienė, 2004, p. 113):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: *n* – reikiamas respondentų skaičius;

N – visumos narių skaičius;

Δ – paklaidos dydis (5 proc.).

Iš viso Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje dirba 51 darbuotojas. Anketos buvo pateiktos 49 darbuotojams, kadangi su Tarnybos direktore ir Teisės ir personalo skyriaus vedėja buvo atliktas struktūrizuotas interviu. Pagal Paniott‘o formulę reikiamas respondentų skaičius *n* yra 44 darbuotojai.

Atliekant *kokybinį tyrimą* (interviu), tiriamųjų imtis yra tikslinė: pasirinkta apklausti Tarnybos direktorę ir Teisės ir personalo skyriaus vedėją.

Tiek anketa, tiek interviu sudaryta laikantis tyrimo etikos principų - iš klausimynų neįmanoma identifikuoti respondento tapatybės. Informantai, dalyvavę kokybiniame tyrime, koduojami, siekiant užtikrinti jų anonimiškumą.

3. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS: DARBUOTOJŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIO PANAŠUMAI IR SKIRTUMAI

3.1. Darbuotojų mokymo samprata ir vykdomi mokymai: oficialių dokumentų analizė

Prieš pradedant oficialių Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos dokumentų analizę, pirmiausia būtina apsibrėžti, kas laikoma oficialiais dokumentais. Kardelis (2007) pateikia tokį apibrėžimą: „oficialūs dokumentai – tai tarnybinio pobūdžio dokumentai, t.y. tie, kurie buvo surinkti, parengti ir patvirtinti valstybinių ar visuomeninių organizacijų“ (p. 225).

Šia analize siekiama sužinoti, kaip Tarnyboje suprantamas darbuotojų mokymas, ar akcentuojama patirtinio mokymosi svarba bei kiek ir kokių mokymų buvo vykdyta.

Pirmiausia analizuojami įstaigos **strateginiai planai**. 2008-2010 metų Tarnybos strateginiame veiklos plane akcentuojama, jog nors Tarnybai pavaldžių direkcijų darbuotojai pastoviai kelia kvalifikaciją, mokosi, tačiau dėl žemų atlyginimų labai trūksta kvalifikuotų darbuotojų toliau nuo didesnių mokslo centrų nutolusių valstybinių parkų ir rezervatų direkcijose. Atlikus SSGG analizę kaip viena iš pateikiamų išvadų yra ta, jog būtina nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją.

2009-2011 metų ir 2010-2012 metų Tarnybos **strateginiuose planuose** įvardijamos panašios problemos, kaip ir ankstesnių metų dokumente, tačiau įdomu tai, jog kaip viena iš galimybių įvardijamas siekis dalyvauti tarptautiniuose projektuose, padėsiantis kelti darbuotojų kvalifikaciją. Tai galima interpretuoti kaip organizacijos siekį mokytis ne tik formalių mokymų metu, tačiau ir iš praktikos bei patirties. Dokumente akcentuojama tai, jog kvalifikuotų darbuotojų stygių galima pašalinti, diegiant palankias vadybos sistemas.

Siekiant išsiaiškinti, kiek ir kokio pobūdžio mokymų buvo organizuota nagrinėjamoje institucijoje, išnagrinėtos penkios skirtingų metų Tarnybos **veiklos ataskaitos.**

2008 metų Tarnybos **veiklos ataskaitos** duomenimis, Tarnybos darbuotojai kėlė kvalifikaciją įvairiose srityse. Dalyvauta daugiau nei 40 – je įvairių kursų, seminarų, mokymų. Aktualiausi mokymai buvo susiję su: viešaisiais pirkimais, projektų administravimu, vidaus auditorių kvalifikacijos kėlimu, kova su korupcija ir geoinformacinių sistemų valdymu.

2009 metų Tarnybos **veiklos ataskaitoje** užfiksuota, jog ataskaitiniais metais parengtos ir pateiktos vertinimui projektų, susijusių su saugomų teritorijų specialistų kvalifikacijos kėlimu ir bendrųjų bei specialiųjų kompetencijų didinimu, paraiškos už 1.1 mln. Lt.

2010 metų Tarnybos **veiklos ataskaitoje** pateikta informacija apie vykdomą projektą, skirtą saugomų teritorijų specialistų kvalifikacijos kėlimui, bendrosios ir specialiosios kompetencijos didinimui (vertė – 1.346.308 Lt).

2011 metų Tarnybos **veiklos ataskaitoje** pateikta tokia informacija apie organizuotus mokymus Tarnybos ir saugomų teritorijų direkcijų specialistams:

Saugomų teritorijų direkcijų vadovams ir specialistams buvo organizuotos mokomosios išvykos ES šalyse (Škotijoje, Vengrijoje, kt.), kuriose sėkmingai plėtojama reindžerystė, skirtose įgyti patirties pereinant prie reindžerystės saugomose teritorijose. Lietuvoje organizuoti su specializuoti mokymai. Vykdomas projektas „Saugomų teritorijų specialistų kvalifikacijos kėlimas, bendrosios ir specialiosios kompetencijos didinimas“. Projekto tikslas – prisidėti prie saugomų teritorijų valdymo, apsaugos ir tvarkymo optimizavimo, keliant saugomų teritorijų specialistų kvalifikaciją, didinant bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas. Įvykdyti 36 mokymai 24 skirtingomis temomis. Apmokytas 251 saugomų teritorijų specialistas. Specialistai apmokyti rašyti projektus, vykdyti reindžerio funkcijas, pristatyti saugomų teritorijų vertybes visuomenei, vykdyti stebėseną, bendrauti ir kt. Taip pat atnaujinta ir išleista Ilgalaikė saugomų teritorijų sistemos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa ir parengtos atskiros 8 mokymo programos.

2012 metų Tarnybos **veiklos ataskaitoje** nurodyta, jog buvo įvykdyti: 24 dviejų dienų mokymai saugomų teritorijų sistemos darbuotojams; apmokyti 479 specialistai, 20 Tarnybos darbuotojų mokyti anglų kalbos, 41 darbuotojas apmokytas dirbti su nauja finansų valdymo sistema. Užbaigtas įgyvendinti projektas „Saugomų teritorijų specialistų kvalifikacijos kėlimas, bendrosios ir specialiosios kompetencijos didinimas“ (vertė 1.346.308 Lt).

2007 metais, vykdant saugomų teritorijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo projektą, finansuojamą iš Europos Sąungos struktūrinių fondų lėšų, buvo parengta Saugomų teritorijų direkcijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ilgalaikė programa. Rengiant programą, remiamasi prielaida, kad mokymasis turi būti susijęs su gebėjimų (įgūdžių), reikalingų numatytoms užduotims vykdyti, spragų užpildymu (Saugomų teritorijų direkcijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ilgalaikė programa, 2007).

Tarnybos ir saugomų teritorijų direkcijų darbuotojų mokymo veiklos gaires nustato jau anksčiau minėta specialiai parengta *Ilgalaikė kvalifikacijos kėlimo programa*. Dokumentas rengtas įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansuojamą projektą, kurio metu buvo keliama saugomų teritorijų darbuotojų kvalifikacija. Ilgalaikėje kvalifikacijos kėlimo programoje darbuotojų mokymas suvokiamas kaip darbuotojų kvalifikacijos, reikalingos jų užduotims ir funkcijoms atlikti, tobulinimas (Saugomų teritorijų sistemos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ilgalaikė programa, 2011). Programa ilgalaike pavadinta todėl, jog mokymo kursai organizuojami kiekvienais metais ir programa, esant poreikiui, atnaujinama. Projekto metu taip pat buvo parengtos mokymo programos įvairiomis temomis saugomų teritorijų sistemos darbuotojams (saugomų teritorijų sistemos naujų darbuotojų įvadinis

mokymas, bendras vadovavimas ir administravimas, komunikacija ir bendradarbiavimas, saugomų teritorijų tvarkymas, planavimo ir statybų administravimas ir kt.) (Mokymo programos saugomų teritorijų sistemos darbuotojams, 2011).

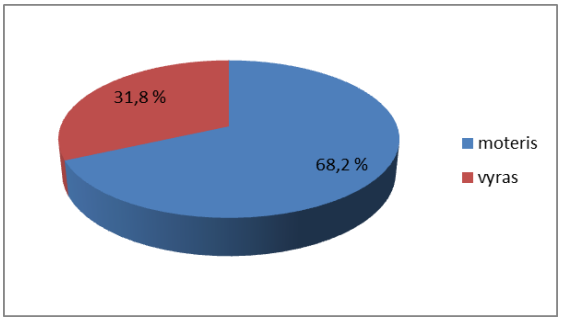
Oficialių dokumentų analizės išvados. Apibendrinant nagrinėtus Tarnybos strateginius planus, pastebima, jog akcentuojamas kvalifikuotų darbuotojų trūkumas mažesniuose miestuose įsikūrusiose saugomų teritorijų direkcijose bei nepakankamas finansavimas valstybės tarnautojų mokymui vykdyti. 2008-2012 metų **Tarnybos ataskaitų** duomenimis, visi organizuoti mokymai yra orientuoti į kvalifikacijos tobulinimą. Tarnybos specialistų mokymas daugiausiai siejamas su kvalifikacijos kėlimu už organizacijos ribų.

Iš pateiktų oficialių dokumentų matyti, jog nagrinėjamoje organizacijoje didelis dėmesys teikiamas kvalifikacijos tobulinimui, organizuojant įvairios tematikos mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus. Mokymas suvokiamas kaip kvalifikacijos tobulinimas ar naujų profesinių žinių įgijimas. Tačiau dokumentuose užsimenama apie mokomųjų išvykų vykdymą, kurios skirtos įgyti patirties pereinant prie reindžerystės saugomose teritorijose. Tai galima traktuoti kaip patirtinio mokymosi užuomazgas tiriamoje organizacijoje.

Tačiau oficialių dokumentų analizė yra tik dalis vykdomos atvejo tyrimo strategijos ir vien išnagrinėjus oficialius institucijos dokumentus, negalima daryti apibendrinančių išvadų. Siekiant išsamiai išnagrinėti Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos organizacinę kultūrą bei žmogiškųjų išteklių vystymo procesą, buvo parengtas klausimynas Tarnybos darbuotojams. Sekančiame poskyryje analizuojami atlikto kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys.

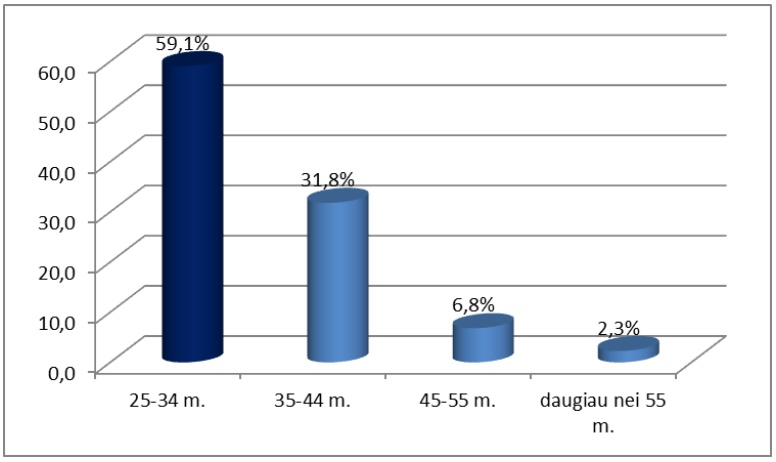
3.2. Organizacinė kultūra ir žmogiškųjų išteklių vystymas darbuotojų požiūriu

Demografinės anketos dalies analizė. Tyrime dalyvavo 44 respondentai: iš jų 30 moterų ir 14 vyrų. Moterys sudaro didžiąją dalį apklaustųjų – 68,2 proc., o vyrai – 31,8 proc. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 9 pav.:



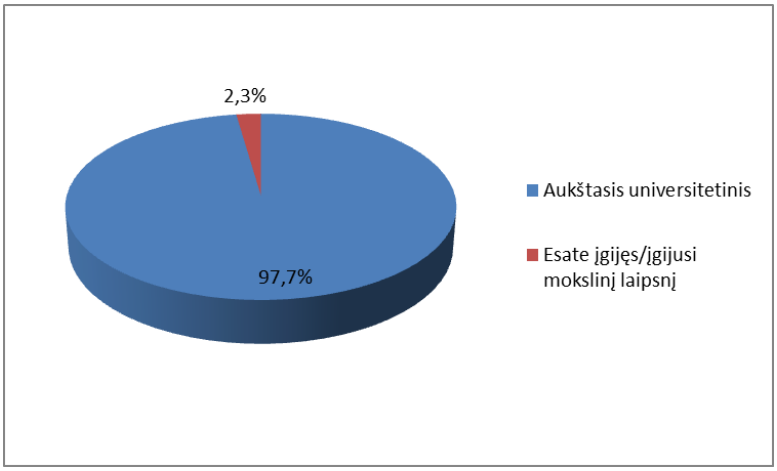
9 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

Anketoje respondentams taip pat buvo užduotas klausimas apie jų amžių. Iš gautų duomenų matyti, jog respondentų daugumą sudaro asmenys, kurių amžius svyruoja nuo 25-34 m. (59,1 proc.), 31,8 proc. respondentai nurodė esantys 35-44 m. amžiaus, o mažiausiai respondentų yra 45-55 m. ir daugiau nei 55 m. amžiaus (atitinkamai 6,8 proc. ir 2,3 proc.). Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, jog nors Tarnyboje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, tačiau didžiąją dalį jų sudaro palyginti jauni žmonės. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 10 pav.



10 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

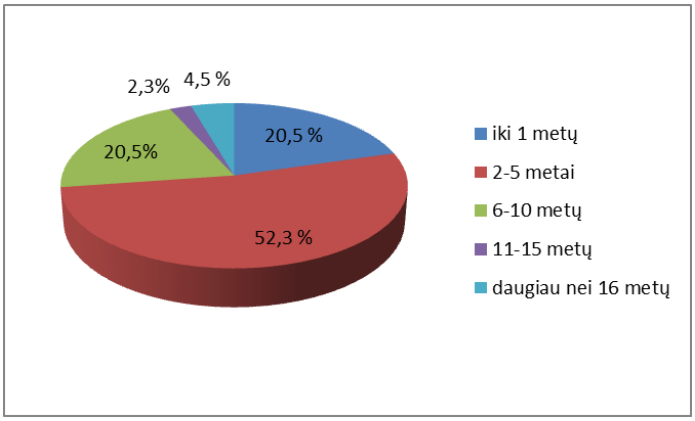
Į klausimą apie turimą išsilavinimą, 97,7 proc. apklaustųjų atsakė, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 2,3 proc. respondentų yra įgiję mokslinį laipsnį. Tai, jog absoliuti dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, galima paaiškinti tuo, jog Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos darbuotojai yra valstybės tarnautojai, kurių pareigybės aprašyme nurodyta A kvalifikacinė klasė, reikalaujanti aukštojo universitetinio išsilavinimo. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 11 pav.



11 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Ketvirtasis demografinės anketos dalies klausimas buvo apie respondentų darbo stažą tiriamoje organizacijoje. Daugiau nei pusė (52,3 proc.) apklaustųjų nurodė, jog Tarnyboje dirba 2-5 metus. Šiek tiek daugiau nei penktadalis (20,5 proc.) respondentų nurodė turintys mažesnį nei vienerių metų darbo

stažą. Tokia pati dalis apklaustųjų (20,5 proc.) nurodė Tarnyboje turintys 6-10 metų darbo stažą. 11-15 metų darbo stažą turi 2,3 proc. respondentų, o daugiau nei 16 metų darbo stažą nurodė 4,5 proc. respondentų. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje pateikiamas 12 pav.



12 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje**

Apibendrinant demografinius respondentų duomenis, matoma, jog didžiąją daugumą apklaustųjų sudaro moterys, o absoliuti dauguma respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Didžioji dauguma apklaustųjų yra iki 34 metų amžiaus, turintys 2-5 metų patirtį tiriamoje organizacijoje. Iš to darytina išvada, jog respondentai gerai žino savo organizaciją ir gali teisingai įvertinti savo organizacijos organizacinę kultūrą.

Vienas iš anketos tikslų buvo nustatyti, kokiomis vertybėmis pasižymi tiriamos organizacijos organizacinė kultūra, taip pat kas valstybės tarnautojams yra svarbiausia dirbant valstybės tarnyboje.

Siekiant nustatyti, kokios profesinės, mokymosi kultūrai būdingos bei bendros etinės vertybės nagrinėjamoje organizacijoje puoselėjamos labiausiai, o kokios – mažiausiai, respondentų buvo prašoma kiekvieną iš 20 pateiktų vertybių įvertinti pasirenkant vieną iš variantų („labai stipriai“, „stipriai“, „nei stipriai, nei nestipriai“, „nestipriai“ ir „visiškai nestipriai“). Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas vaizduojamas žemiau esančioje lentelėje (2 lentelė):

2 lentelė. Vertybių puoselėjimo organizacijoje įvertinimas (proc.)

	Labai stipriai	Stipriai	Nei stipriai, nei nestipriai	Nestipriai	Visiškai nestipriai
Pagarba žmogui	6,8	45,5	29,5	18,2	-
Atsakomybė	13,6	**52,3**	34,1	-	-
Socialinė lygybė	2,3	36,4	38,6	15,9	6,8
Teisingumas	13,6	31,8	29,5	13,6	11,4

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

	Labai stipriai	Stipriai	Nei stipriai, nei nestipriai	Nestipriai	Visiškai nestipriai
Dėmesys taisyklėms ir procedūroms	9,1	**59,1**	18,2	13,6	-
Orientacija į darbuotojus	4,5	20,5	36,4	27,3	11,4
Savarankiškas mokymasis	6,8	31,8	**40,9**	15,9	4,5
Profesionalumas	9,1	**63,6**	20,5	4,5	2,3
Lankstumas	-	40,9	45,5	11,4	2,3
Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	-	**45,5**	11,4	27,3	15,9
Orientacija į rezultatus	20,5	38,6	22,7	11,4	6,8
Komandinis mokymasis	-	31,8	22,7	**34,1**	11,4
Saviugda	-	**40,9**	36,4	15,9	6,8
Efektyvumas	11,4	47,7	20,5	20,5	-
Komandinis darbas/bendradarbiavimas	11,4	27,3	**36,4**	20,4	4,5
Pagalbos kitam teikimas	6,8	**36,4**	34,1	15,9	6,8
Skaidrumas	22,7	**54,5**	22,7	-	-
Nešališkumas	11,4	47,7	29,5	11,4	-
Atvirumas	6,8	27,3	31,8	25,0	9,1
Tarnavimas viešajam interesui	**43,2**	**40,9**	15,9	-	-

Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog dažniausiai respondentai, vertindami vertybių puoselėjimą nagrinėjamoje organizacijoje, rinkosi variantą „stipriai“. Labiausiai vertinime išryškėjusi vertybė yra *tarnavimas viešajam interesui* - 43,2 proc. respondentų įvertino kaip labai stipriai puoselėjamą vertybę. Kitos vertinime išryškėjusios vertybės yra *profesionalumas* – (63,6 proc. respondentų įvertino, jog ši vertybė organizacijoje puoselėjama stipriai), taip pat *dėmesys taisyklėms ir procedūroms* (59,1 proc. respondentų pasirinko variantą „stipriai“). Daugiau nei pusės respondentų nuomone organizacijoje stipriai puoselėjama *atsakomybė* (52,3 proc.) bei *skaidrumas* – (54,5 proc.)..

Mokymosi kultūrai būdingas vertybes (*savarankiškas mokymasis, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, komandinis mokymasis, saviugda, komandinis darbas ir bendradarbiavimas* bei *pagalbos kitam teikimas)* respondentai vertino įvairiai.

Savarankišką mokymąsi 40,9 proc. respondentų vertina neutraliai, pasirinkdami atsakymą „nei stipriai, nei nestipriai“. Vertindami *nuolatinį mokymasį ir tobulėjimą* vertinamas nevienareikšmiškai: 45,5 proc. apklaustųjų pažymėjo variantą „stipriai“, o daugiau nei penktadalis respondentų (27,3 proc.) vertino kaip nestipriai puoselėjamą vertybę. Kita mokymosi kultūrai būdinga vertybė *komandinis mokymasis* 34,1 proc. respondentų įvertinta kaip nestipriai puoselėjama vertybė, o vertybę *saviugda*

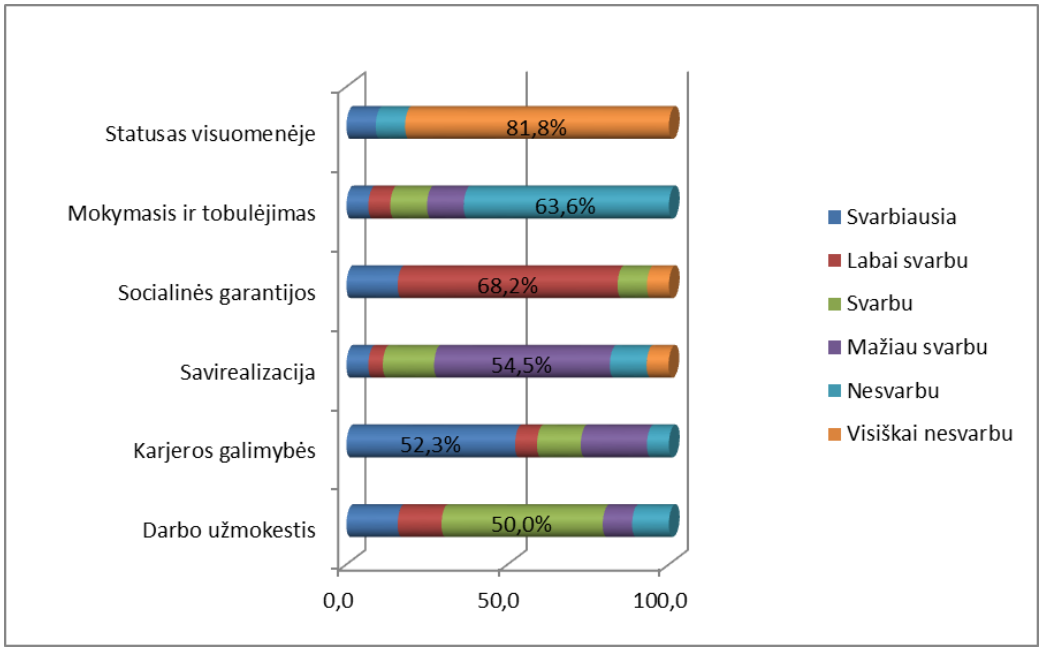
kaip stipriai puoselėjamą įvertino 40,9 proc.apklaustųjų. Vertybė *komandinis darbas ir bendradarbiavimas* 36,4 proc. respondentų teigimu, puoselėjama nei stipriai, nei nestipriai. Vertybė *pagalbos kitam teikimas* kaip stipriai puoselėjama įvertinta 36,4 proc. respondentų.

Apibendrinant gautus duomenis, aiškiai matyti, jog nei viena mokymosi kultūrai būdinga vertybė negavo daugiau nei 50 proc. respondentų balsų ties variantais „stipriai“ arba „labai stipriai“, todėl galima daryti prielaidą, jog mokymosi kultūra tiriamoje organizacijoje nėra puoselėjama. Pastebėtina ir tai, jog daugiau nei pusė respondentų kaip stipriai puoselėjamas vertybes įvardijo profesionalumą, dėmesį taisyklėms ir procedūroms, skaidrumą bei atsakomybę, o tai suponuoja prielaidą, jog organizacijoje labiau vertinamos tradiciniam viešajam administravimui būdingos vertybės.

Analizės metu taip pat buvo nustatinėjami ryšiai tarp skirtingų vertybių. Svarbiausia analizuoti labai stiprią koreliaciją, tačiau tokios koreliacijos nebuvo nustatyta. Analizės metu dviem atatvejais nustatyta **stipri** statistiškai patikima koreliacija. Pirmuoju atveju **stipri** koreliacija nustatyta tarp *orientacijos į rezultatus* ir *efektyvumo* (r=0,722, p<0,01). **Stipri** statistiškai patikima koreliacija taip pat nustatyta tarp *komandinio mokymosi* ir *komandinio darbo ir bendradarbiavimo* (r=0,712, p<0,01).

Nagrinėjant koreliacinius ryšius tarp skirtingų vertybių, **vidutiniška** statistiškai patikima koreliacija buvo nustatyta tarp *pagarbos žmogui* ir *komandinio mokymosi* (r=528, p<0,01), *pagarbos žmogui* ir *komandinio darbo/bendradarbiavimo* (r=0,696, p<0,01), *pagarbos žmogui* ir *pagalbos kitam teikimo* (r=0,607, p<0,01), *teisingumo* ir *nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo* (r=0,502, p<0,01). Taip pat vidutiniška statistiškai patikima koreliacija nustatyta *dėmesio taisyklėms ir procedūroms* ir *komandinio mokymosi* (0,509, p<0,01), *orientacijos į darbuotojus* ir *komandinio mokymosi* (r=0,509, p<0,01), *orientacijos į darbuotojus* ir *komandinio darbo/bendradarbiavimo* (r=0,633, p<0,01). Vertybė *savarankiškas mokymasis* vidutiniškai koreliuoja su *skaidrumu* (r=0,572, p<0,01), *nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas* vidutiniškai koreliuoja su *komandiniu mokymusi* (r=0,679, p<0,01). Efektyvumas vidutiniškai koreliuoja su *atsakomybe* (r=0,530, p<0,01), su *orientacija į darbuotojus* (r=0,548, p<0,01) bei su *komandiniu darbu/bendradarbiavimu* (r=0,501, p<0,01). Vidutiniškai statistiškai patikima korelicija nustatyta ir tarp *komandinio darbo/bendradarbiavimo* ir *pagalbos kitam teikimo* (r=0,589, p<0,01).

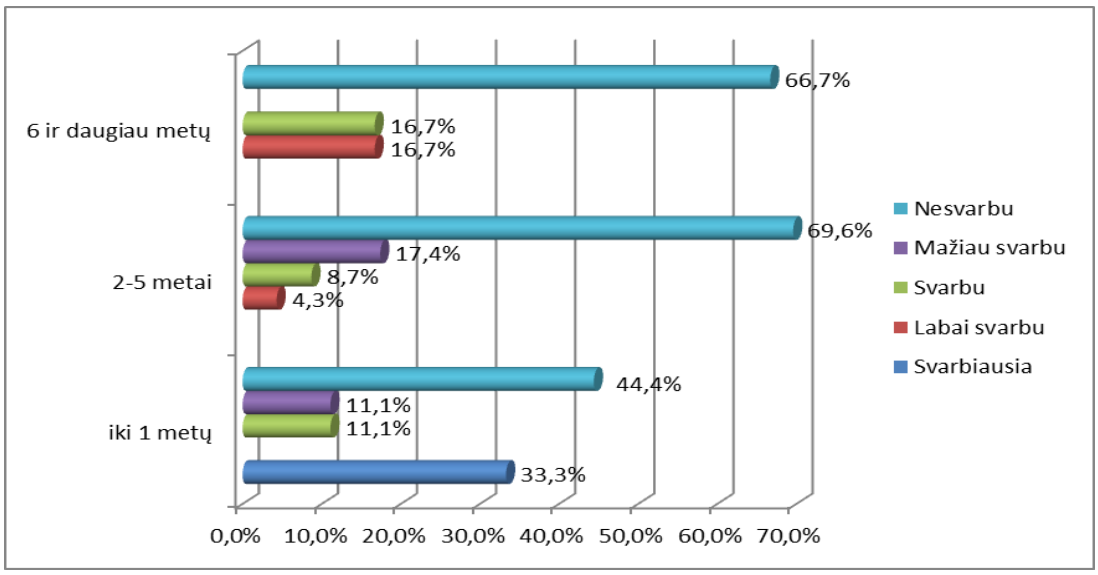
Siekiant sužinoti, kokią vietą vertybių sąraše valstybės tarnautojams užima mokymasis ir tobulėjimas, respondentų buvo prašoma įvertinti balais, kas jiems dirbant valstybės tarnyboje svarbiausia, o kas – mažiausiai svarbu (12 anketos klausimas). Gauti rezultatai pavaizduoti diagramoje (13 pav.):



13 pav. **Vertybių prioritetinis išdėstymas**

Iš 13 pav. pavaizduotos juostinės diagramos matyti, jog kaip svarbiausią dalyką, dirbant valstybės tarnyboje, respondentai įvardijo karjeros galimybes (52,3%). Antroje vietoje pagal svarbumą dirbant valstybės tarnyboje tiriamos organizacijos darbuotojams yra tvirtos socialinės garantijos (68,2 % respondentų). Trečioje vietoje respondentų vertinimu yra darbo užmokestis. Pastebėtina, jog mokymasis ir tobulėjimas atsiduria penktoje vietoje, todėl galima daryti prielaidą, jog respondentams mokymasis ir tobulėjimas valstybės tarnyboje yra nesvarbus (tokią poziciją mokymuisi ir tobulėjimui skyrė 63,6% respondentų). Paskutinėje vietoje, t.y. kaip visiškai nesvarbus dalykas dirbant valstybės tarnyboje, įvardintas statusas visuomenėje.

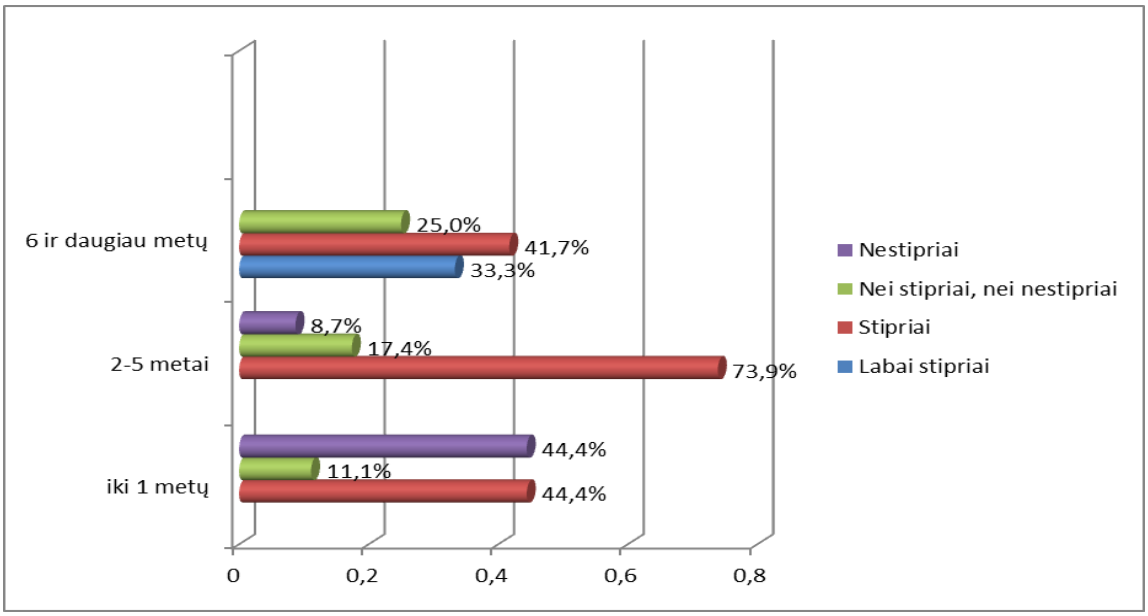
Analizuojant tyrio duomenis, buvo siekiama nustatyti, ar vertybių prioritetinis išdėstymas priklauso nuo respondentų darbo stažo. Vertinant kiekvieną iš šešių respondentų vertinimui pateiktų aspektų: darbo užmokestis, karjeros galimybės, savirealizacija, socialinės garantijos, mokymasis ir tobulėjimas ir statutsas visuomenėje, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo atskleista, tačiau atskleista tendencija, jog pirmus metus dirbantiems respondentams mokymasis ir tobulėjimas yra svarbesnis negu daugiau metų dirbantiems respondentams. Žemiau esančiame paveiksle pateikiamas procentinis respondentų pasiskirstymas:



14 pav. **Mokymosi ir tobulėjimo prioritetinio išsidėstymo priklausomumo nuo respondentų darbo stažo tendencijos**

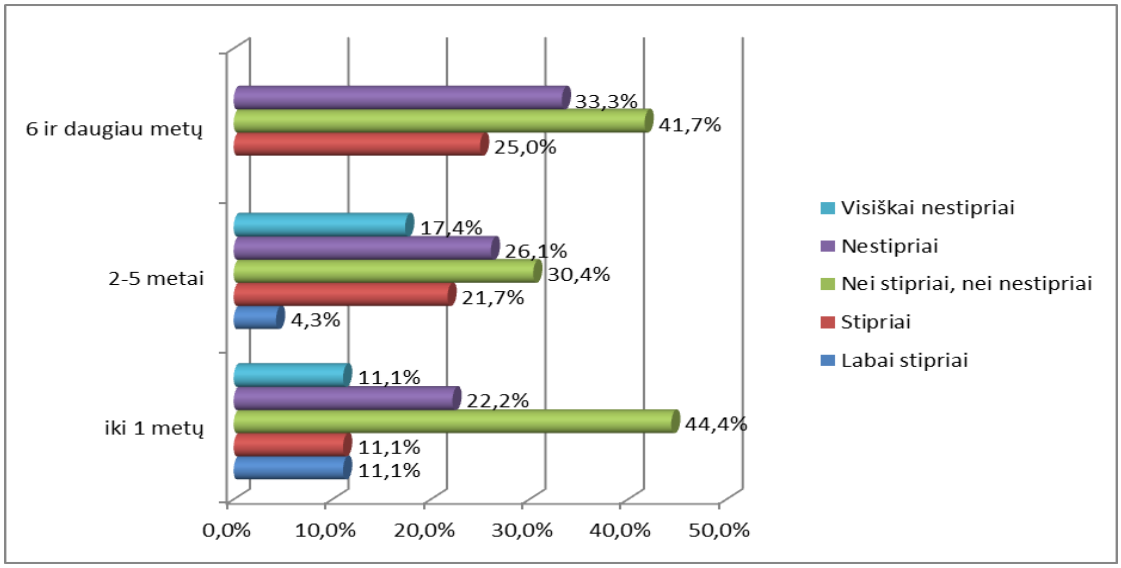
Tyrimu taip pat buvo siekta išsiaiškinti, ar *organizacinės kultūros vertybių puoselėjimo organizacijoje įvertinimas priklauso nuo respondentų darbo stažo*. Atlikus reikiamus skaičiavimus, tokia priklausomybė nebuvo nustatyta, tačiau statistiniai rodikliai parodė tam tikras tendencijas.

Viena iš tokių yra ta, jog didesnė dalis šešių ir daugiau metų darbo stažą turinčių darbuotojų vertybę *dėmėsys taisyklėms ir procedūroms* yra linkę vertinti labai stipriai arba stipriai, tuo tarpu beveik pusė (44,4 proc.) mažesnį nei vienerių metų darbo stažą turinčių asmenų šią vertybę vertina kaip nestipriai puoselėjamą. Respondentų procentinis pasiskirstymas pateikiamas žemiau esančiame paveiksle (15 pav.)



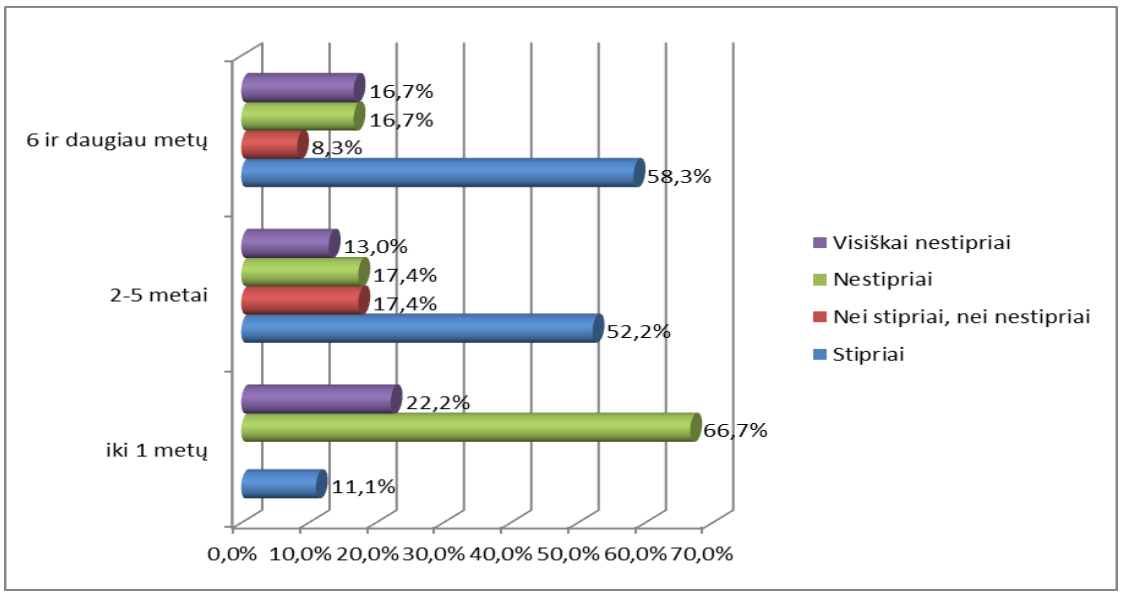
15 pav. **Vertybės *dėmesys taisyklėms ir procedūroms* vertinimo priklausomybės tendencijos nuo respondentų darbo stažo**

Kita analizės metu atskleista vertybių puoselėjimo vertinimo priklausomybės nuo darbo stažo tendencija yra ta, jog didesnė dalis didesnį nei 6 metų darbo stažą turinčių respondentų vertybę *orientacija į rezultatus* vertina kaip stipriai arba labai stipriai puoselėjamą. Daugiau nei pusė respondentų, turinčių mažesnį nei vienerių metų darbo stažą, vertybę orientacija į rezultatus vertina kaip stipriai puoselėjamą. Žemiau esančiame paveiksle pateikiama juostinė diagrama, vaizduojanti procentinį respondentų pasiskirstymą (16 pav.):



16 pav. **Vertybės *orientacija į rezultatus* vertinimo priklausomybės tendencijos nuo respondentų darbo stažo**

Taip pat analizės metu išryškėjo tendencija, jog didėjant darbo stažui, tikėtina, jog vertybė *nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas* vertinama kaip stipriau puoselėjama, o respondentai, turintys mažesnį nei vienerių metų darbo stažą, tikėtina, šią vertybę vertina kaip nestipriai puoselėjamą.



17 pav. **Vertybės *nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas* vertinimo priklausomybės tendencijos nuo respondentų darbo stažo**

Apibendrinant gautus rezultatus, daroma išvada, jog vertybių puoselėjimo vertinimas nepriklauso nuo respondentų darbo stažo. Tokią priklausomybę turėtų parodyti tolimesni organizacinės kultūros tyrimai. Nagrinėjant respondentų atsakymus apie tai, kas jiems yra svarbiausia dirbant valstybės tarnyboje, mokymasis ir tobulėjimas atsiduria priešpaskutinėje vietoje, todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojų požiūris į mokymąsi yra formalus.

Anketa buvo siekta nustatyti, koks organizacinės kultūros tipas pagal Cameron ir Quinn konkuruojančių vertybių modelį tiriamoje organizacijoje egzistuoja dabar ir kokią organizacinę kultūrą darbuotojai norėtų matyti ateityje. Pagal minėtą modelį galimi keturi organizacinės kultūros tipai:

A – organizacinė kultūra, pasižyminti tokiomis vertybėmis kaip *atsidavimas, bendravimas, vystymas.* Tipas - klanas. Pasižymi orientacija į bendradarbiavimą.

B – organizacinė kultūra, pasižyminti tokiomis vertybėmis kaip *inovatyvumas, transformacija, judrumas.* Tipas – adhokratija. Pasižymi orientacija į kūrybingumą.

C - organizacinė kultūra, pasižyminti tokiomis vertybėmis kaip *efektyvumas, savalaikiškumas, nuoseklumas, vienodumas.* Tipas – rinka. Pasižymi orientacija į konkuravimą.

D - Organizacinė kultūra, pasižyminti tokiomis vertybėmis kaip *tikslo siekimas, pelningumas, rinkos dalybos.* Tipas – hierarchija. Pasižymi orientacija į kontrolę ir taisykles (Cameron et al., 2006, p. 32-39).

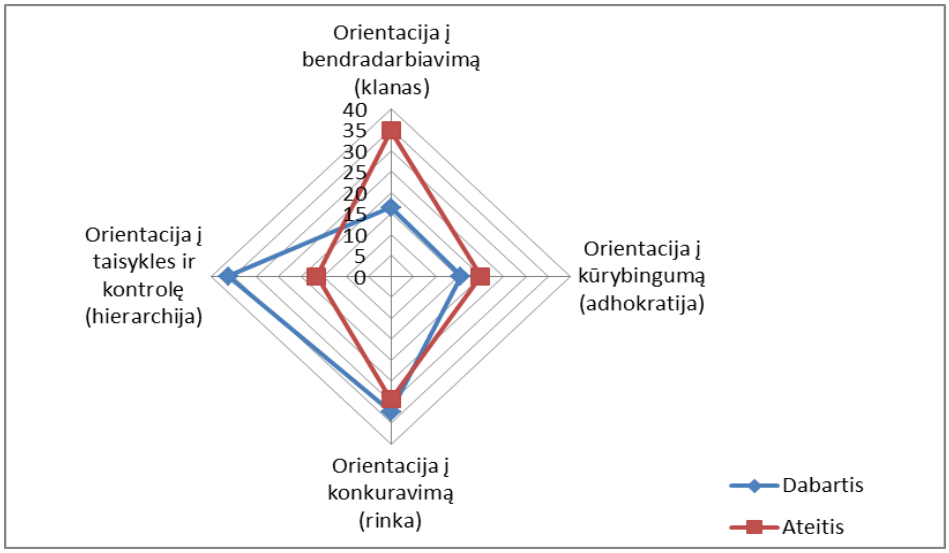
Respondentų vertinimui buvo pateikti šeši blokai po keturis teiginius esamai organizacinei kultūrai įvertinti bei šeši analogiški teiginių blokai siektinai organizacinei kultūrai įvertinti:

1. Dominuojančios organizacijos charakteristikos
2. Valdymo stilius
3. Vadovavimas darbuotojams
4. Organizaciją vienijantys elementai
5. Strateginiai tikslai
6. Sėkmės kriterijai

Respondentų buvo prašoma įvertinti taškais, kiek kiekvienas teiginys būdingas dabartinei organizacinei kultūrai, o vėliau tas pats veiksmas atliktas vertinant siektiną organizacinę kultūrą. Dabartinė ir siektina tiriamos organizacijos organizacinė kultūra nagrinėjama lyginant kiekvieną iš šešių blokų atskirai.

Dominuojančios organizacijos charakteristikos. Tiriamos organizacijos darbuotojai, vertindami dominuojančias organizacijos charakteristikas, daugiausiai taškų skyrė hierachinį organizacinės kultūros tipą apibūdinančiam teiginiui (vidutiniškai 36,1 taško), kuris nurodo, jog

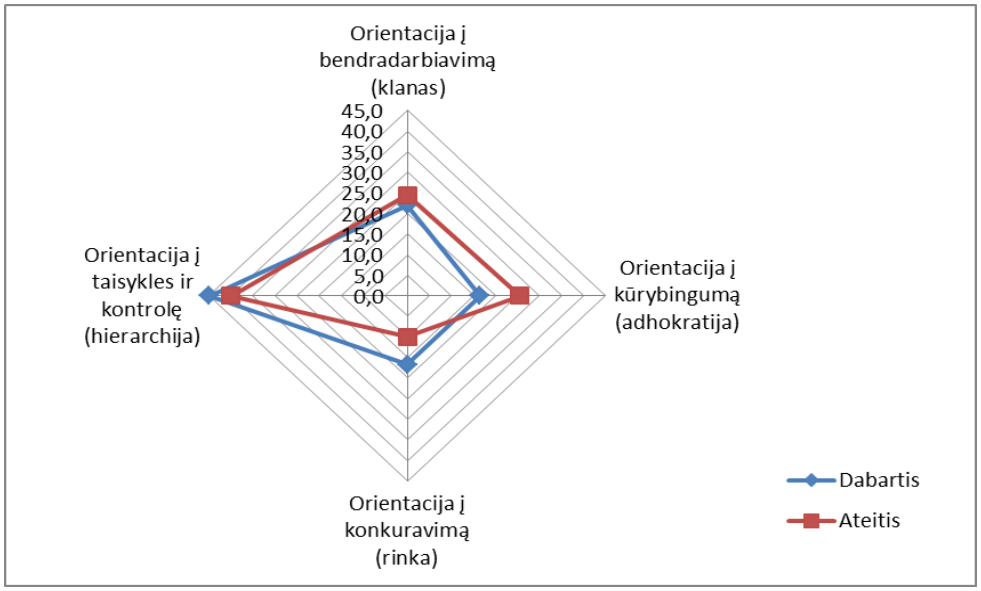
organizacija šiuo metu yra formalizuota ir struktūruota vieta, joje labai svarbu formalios taisyklės ir procedūros. Šiek tiek mažiau – 32,4 taško gavo teiginys, apibūdinantis rinkos organizacinės kultūros tipą. Respondentų nuomone, jų organizacijai šiuo metu mažiausiai būdinga orientacija į kūrybingumą (15,6 taško) ir orientaciją į bendradarbiavimą (16,5 taško). Gauti rezultatai pavaizduoti 18 pav.



18 pav. **Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal dominuojančias organizacijos charakteristikas**

Tačiau kaip matyti iš pateiktos diagramos, ateityje darbuotojai norėtų, jog jų organizacijoje būtų akcentuojama orientacija į bendradarbiavimą (34,7 taško), t.y. ateityje jie pirmenybę teikia klaninės organizacinės kultūros tipui. Respondentų nuomone, ateityje turėtų mažiau dominuoti hierarchiniam organizacinės kultūros tipui būdingas formalizuotumas ir taisyklių viršenybė.

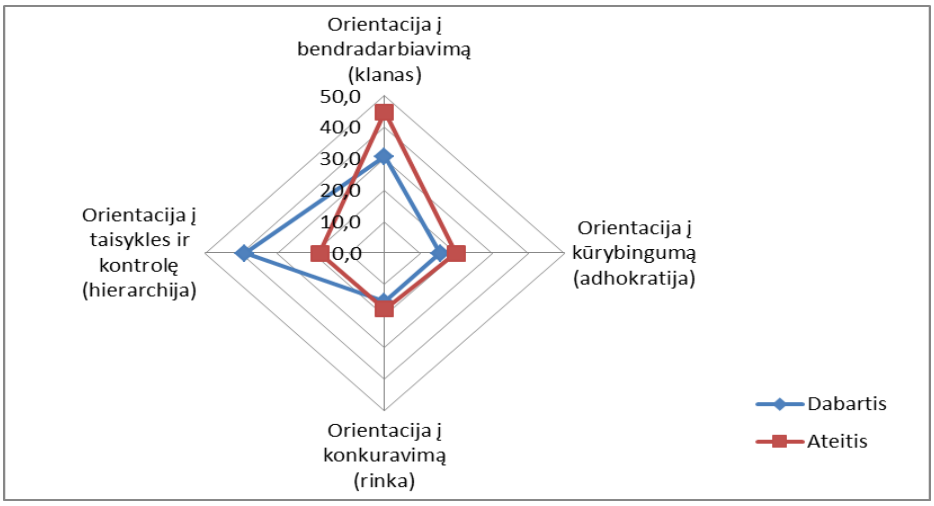
Valdymo stilius. Antras blokas teiginių apibūdina organizacijos valdymo stilių. Gauti rezultatai pateikti 19 pav.



19 pav. **Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal valdymo stilių**

Iš 19 pav. pavaizduotos grafiko matyti, kad esama ir siektina organizacinė kultūra pagal valdymo stilių nelabai skiriasi. Dabartinė organizacinė kultūra pagal valdymo stiliaus dimensiją labiausiai orientuota į taisykles ir kontrolę (44,9 taško), o mažiausiai – į kūrybingumą (16,5 taško). Ateityje, darbuotojų požiūriu, organizacinė kultūra pagal valdymo stiliaus dimensiją turėtų išlikti panaši, tačiau daugiau dėmesio turėtų būti skirta kūrybingumui (25,6) ir bendradarbiavimui (24,4), o mažiau – orientacijai į konkuravimą (10,0).

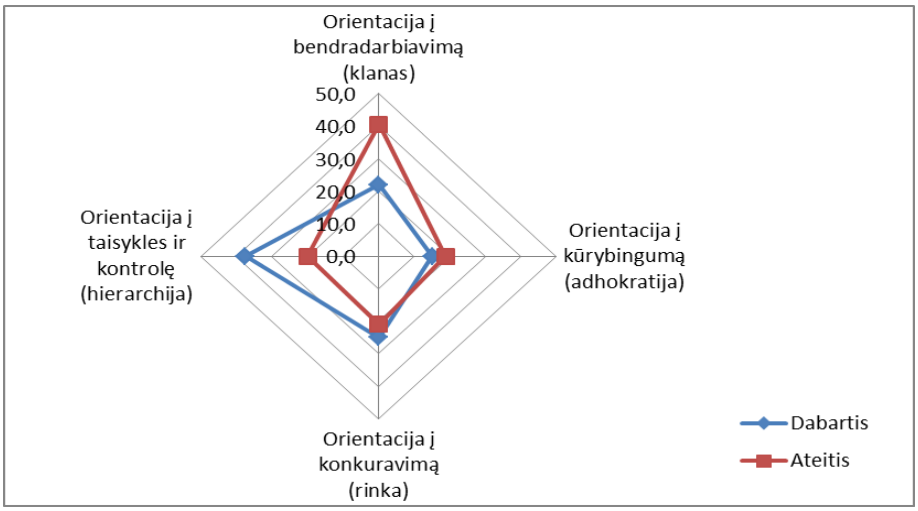
Vadovavimas darbuotojams. Respondentai esamą ir siektiną organizacinęs kultūrą taip pat vertino pagal vadovavimą darbuotojams. Gauti rezultatai pateikti 20 pav.



20 pav. **Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal vadovavimą darbuotojams**

Vertindami vadovavimą darbuotojams, respondentai daugiausiai taškų skyrė hierarchinį organizacinės kultūros tipą apibūdinančiam teiginiui (38,8), o mažiausiai – orientacijai į konkuravimą (15,4). Ateityje vadovavimas darbuotojams turėtų pasižymėti komandiniu darbu, sutarimu ir dalyvavimu bendroje veikloje (44,6) ir mažiau nei dabar – nuspėjamumu ir ilgaamžiškumu (18).

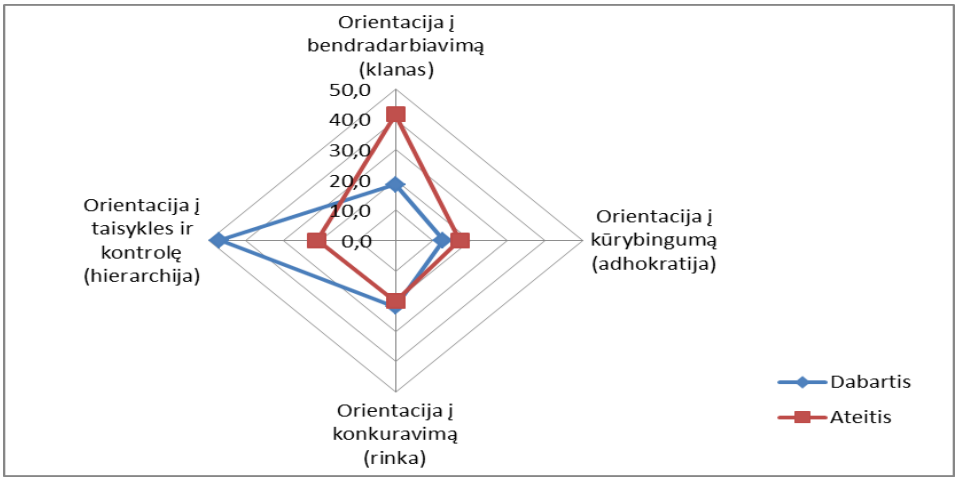
Organizaciją vienijantys elementai. Ketvirta dimensija, kurią vertino respondentai, yra organizaciją vienijantys elementai.



21 pav. **Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal organizaciją vienijančius elementus**

Kaip matyti iš pateiktos diagramos, dabartinė organizacinė kultūra pagal organizaciją vienijančius elementus, respondentų nuomone, labiausiai pasižymi orientacija į taisykles ir kontrolę (37,4), o mažiausiai – į kūrybingumą (15,1). Ateityje, anot respondentų, organizaciją vienijantys elementai turėtų būti lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas, t.y. turėtų vyrauti klaninės organizacinės kultūros tipas (40,5).

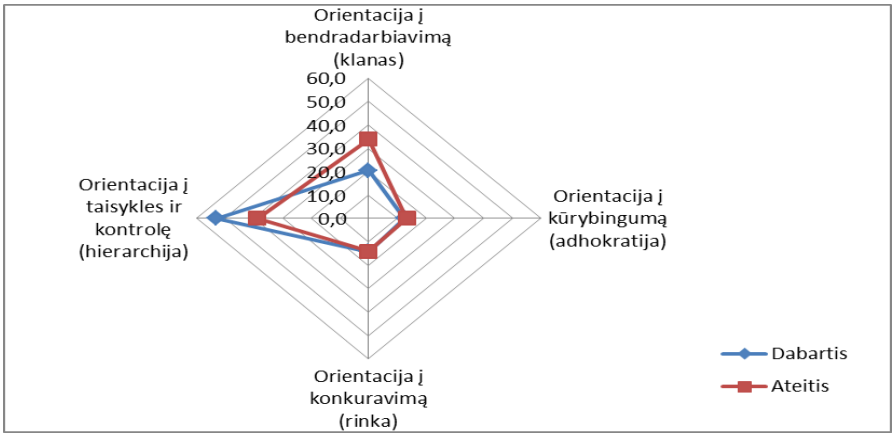
Strateginiai tikslai. Penktoji dimensija, kurią vertino respondentai, yra strateginiai organizacijos tikslai. Esama ir siektina organizacinė kultūra pagal šią dimensiją pateikiama 18 pav.



22 pav. **Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal strateginius tikslus**

Kaip matyti iš 22 pav. pateiktų duomenų, respondentai daugiausiai taškų (47) skyrė hierarchinį organizacinės kultūros tipą apibūdinančiam teiginiui. Apklaustųjų teigimu, šiuo metu organizacijoje pabrėžiamas pastovumas ir stabilumas. 21,9 balo respondentai teikia rinkos organizacinės kultūros tipą apibūdinančiam teiginiui, 18,4 balo – klaninės organizacinės kultūros tipą apibūdinančiams teiginiui, o 12,7 balo – adhokratinį organizacinės kultūros tipą pagal strateginius tikslus apibūdinančiam teiginiui. Ateities organizacinė kultūra pagal strateginius organizacijos tikslus turėtų pasižymėti darbuotojų vystymu, turėtų būti akcentuojamas aukšto lygio pasitikėjimas, atvirumas ir dalyvavimas (41,6 balo).

Sėkmės kriterijai. Šeštoji esamos ir siektinos organizacinės kultūros dimensija yra organizacijos sėkmės kriterijai.

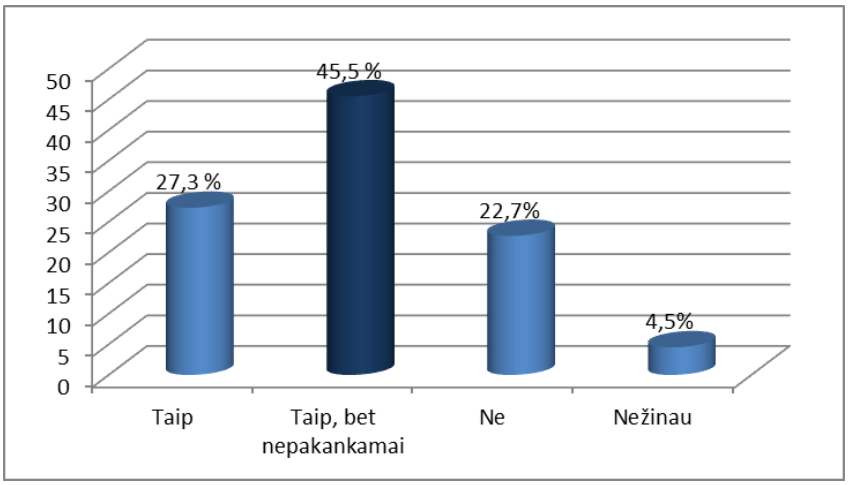


23 pav. **Dabartinė ir siektina organizacinė kultūra pagal sėkmės kriterijus**

Dabartinė organizacinė kultūra pagal sėkmės kriterijų dimensiją labiausiai pasižymi efektyvumu, sklandžiu planavimu ir mažai kaštų reikalaujančia veikla, t.y. atitinka hierarchinį organizacinės kultūros tipą (53 balai). 14,1 balo respondentai teikė rinkos organizacinės kultūros tipą apibūdinančiam teiginiui, 12,4 balo – adhokratiją apibūdinančiam teiginiui, o 20,5 – klano organizacinę kultūrą apibūdinančiam teiginiui. Ateityje respondentų teigimu, kalbant apie sėkmės kriterijus, klano organizacinė kultūra turėtų išryškėti labiau (33,9 balo) negu yra dabar, o sėkmės kriterijai, būdingi hierarchinei organizacinei kultūrai, lyginant su dabartimi, turėtų silpnėti (38,7 balo), tačiau vis tiek dominuoti.

Taigi, apibendrinant respondentų esamos ir siektinos organizacinės kultūros dimensijų įvertinimus, darytina išvada, jog dabartinėje kultūroje iš šešių dimensijų visoms būdingas hierarchinis organizacinės kultūros tipas. Ateities organizacinė kultūra keturiose dimensijose – dominuojančios organizacijos charakteristikos, vadovavimas darbuotojams, organizaciją vienijantys elementai ir strateginiai tikslai – turėtų pasižymėti klaninės organizacinės kultūros tipui būdingomis savybėmis, valdymo stiliaus dimensijoje – adhokratijos ypatybėmis, o sėkmės kriterijai – hierarchiniam organizacinės kultūros tipui būdingais bruožais. Apibendrinant galima sakyti, jog respondentų teigimu, ateityje organizacinė kultūra turėtų pasižymėti orientacija į bendradarbiavimą. Šis organizacinės kultūros tipas yra tinkamiausias mokymosi kultūros vystymui ir plėtojimui, kadangi čia pabrėžiamas bendruomeniškumas bei komandinis darbas ir bendradarbiavimas.

Siekiant ištirti, ar organizacijos organizacinė kultūra yra palanki žmogiškųjų išteklių vystymui, respondentų buvo klausiama, ar jų nuomone, organizacijoje investuojama į žmogiškuosius išteklius. Apklaustųjų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 24 pav.

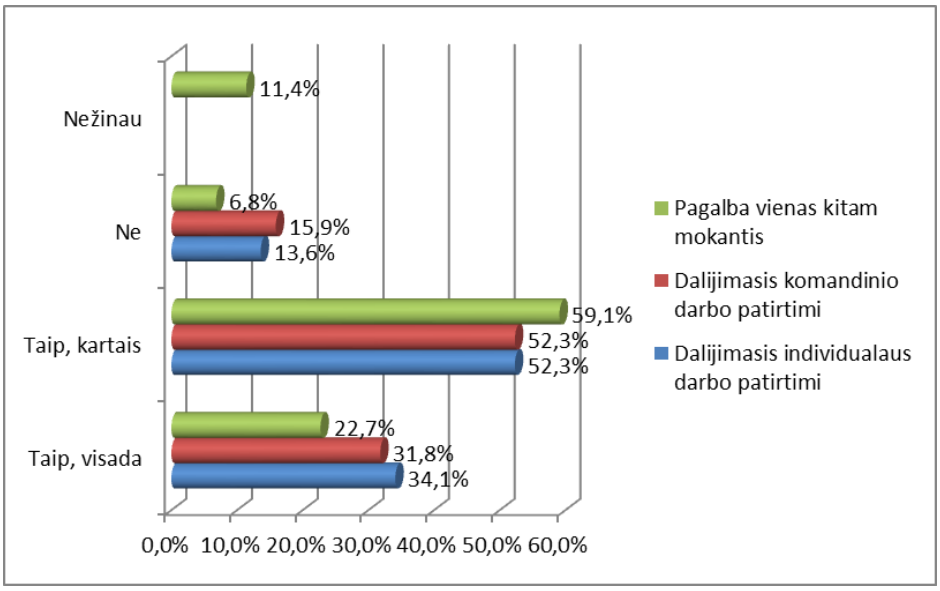


24 pav. **Respondentų nuomonė apie investavimą į žmogiškųjų išteklių vystymą**

Kaip matyti iš pateiktos stulpelinės diagramos, beveik pusė apklaustųjų (45,5 proc.) teigia, jog organizacijoje nors yra investuojama į žmogiškuosius išteklius, tačiau nepakankamai. 27,3 proc.

respondentų nuomone, organizacijoje pakankamai investuojama į žmogiškuosius išteklius. Šiek tiek daugiau nei penktadalis (22,7 proc.) apklaustųjų teigia, jog organizacijoje nėra investuojama į žmogiškuosius išteklius ir jų vystymą. Neutralios pozicijos laikosi 4,5 proc. apklaustųjų.

Anketa taip pat siekta sužinoti, ar tiriamoje organizacijoje vyksta dalijimasis individualaus ir komandinio darbo patirtimi, taip pat ar darbuotojai padeda vienas kitam mokytis. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje diagramoje:



25 pav. **Respondentų nuomonė apie dalijimąsi individualaus, komandinio darbo patirtimi bei pagalbą mokantis**

Kaip matyti iš 25 pav. pavaizduotos diagramos, daugiau nei pusė respondentų (52,3 proc.) teigia, jog tiek individualaus, tiek komandinio darbo patirtimi organizacijoje dalijamasi kartais. 59,1 proc. apklaustųjų atsakė, jog darbuotojai teikia pagalbą vienas kitam mokantis taip pat tik kartais. Iš šių duomenų darytina išvada, jog mokymosi kultūrai būdingi bruožai: dalijimasis individualaus ir komandinio darbo patirtimi, taip pat pagalba mokantis, yra įgyvendinami nestipriai.

Respondentų buvo klausiama, ar, jų nuomone, organizacijoje vyraujanti darbo ir socialinė aplinka skatina nuolat mokytis ir tobulėti. Teigiamai atsakė 43,2% respondentų, neigiamai 38,6%, o 18,2% apklaustųjų atsakė „nežinau“. Respondentų taip pat buvo klausiama, ar jie sutinka su teiginiu, jog jiems yra sudarytos sąlygos tobulėti kaip asmenybei. Lygiai pusė (50 proc.) apklaustųjų iš dalies sutiko su jiems pateiktu teiginiu, 36,4 proc. respondentų atsakė neigiamai, o 13,6 proc. respondentų teigia, jog jiems yra sudarytos sąlygos tobulėti kaip asmenybėms. Darytina išvada, jog organizacijoje vyraujanti aplinka tik iš dalies sudaro sąlygas darbuotojams tobulėti kaip asmenybėms, kadangi respondentų procentinio pasiskirstymo skirtumas tarp atsakymų „taip“ ir „ne“ yra palyginti nežymus. Galima teigti, kad darbuotojai skirtingai suvokia, ką reiškia mokymąsi ir tobulėjimą skatinanti darbo aplinka.

Organizacinė kultūra, kurios viena iš pagrindinių vertybių yra mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas, pasižymi ir tuo, jog tokioje organizacijoje visi darbuotojai dalyvauja formuojant bendrą organizacijos politiką, t.y. dalyvauja formuojant viziją, misiją ir tikslus. Siekiant sužinoti, ar tiriamos organizacijos darbuotojai dalyvauja tokiame procese, respondentų buvo prašoma sutikti arba nesutikti su pateiktais teiginiais, nusakančiais būdus dalyvauti bendros organizacijos politikos formavime.

Pirmas teiginys, pateiktas respondentų vertinimui, skamba taip: „kiekvienais metais rengiami susitikimai, kurių metu visi organizacijos nariai bendrai kuria ir performuluoja viziją, misiją ir tikslus“. Su šiuo teiginiu sutiko 27,3 proc. apklaustųjų, neutralios pozicijos („nei sutinku, nei nesutinku“) laikėsi 36,4 proc. apklaustųjų. Nesutiko ar visiškai nesutiko atitinkamai 11,4 proc. ir 25 proc. respondentų.

Kito teiginio, apibūdinančio darbuotojų dalyvavimą organizacijos politikos formavime („misijos, vizijos ir tikslų tobulintini aspektai aptariami skyriaus ribose ir pateikiami vadovui“) vertinimas yra toks: beveik pusė (47,7 proc.) apklaustųjų atsakė „visiškai sutinku“, sutinku – 2,3 proc., neutralios pozicijos laikėsi šiek tiek daugiau nei penktadalis (20,5 proc.), tiek pat respondentų su šiuo teiginiu nesutiko, o visiškai nesutiko 9,1 proc. respondentų. Su teiginiu „vadovui asmeniškai pateikiu savo nuomonę apie šiuos dalykus“ sutiko 27,3 proc., visiškai sutiko 6,8 proc., nesutiko 11,4 proc., visiškai nesutiko 18,2 proc., o daugiausiai respondentų (36,4 proc.) laikėsi neutralios pozicijos.

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad tiriamoje organizacijoje vizijos, misijos ir tikslų formulavimas vyksta skyrių ribose ir tuomet sprendimai perduodami organizacijos vadovui.

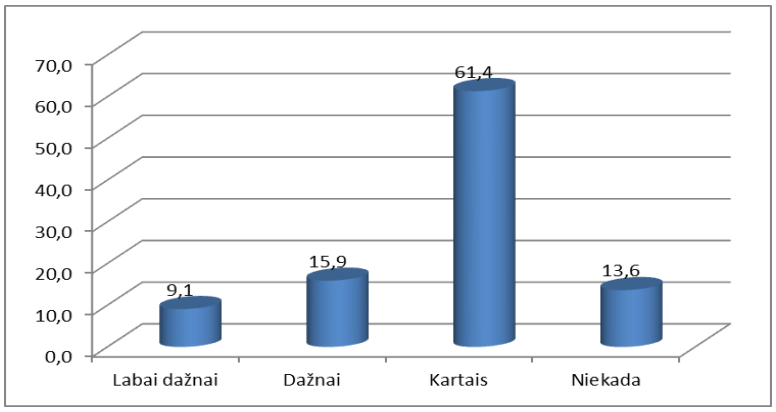
Anketa taip pat buvo siekta sužinoti, kaip tiriamos organizacijos darbuotojai suvokia žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoką. Pateikiami keli gauti atsakymai, nusakantys, su kuo respondentai sieja žmogiškųjų išteklių vystymą:

- *„darbuotojų lojalumo/motyvacijos skatinimas bei kvalifikacijos kėlimas“;*
- *„tobulėjimas profesine, dvasine, kultūrine prasme“;*
- *„žmogiškųjų išteklių vystymas sietinas su geresniais darbo rezultatais“;*
- *„darbuotojams suteikiama galimybė keti kvalifikaciją, analizuojamas jų darbo efektyvumas: teigiamos, neigiamos savybės, padedama adaptuotis, atskleisti ir vystyti savo gebėjimus, talentus, suteikiama galimybė/ skatinama priimti įšukius“;*
- *„darbuotojų kompetencijos atitikimas jo vykdomoms funkcijoms, sąlygos kokybei, prefesionalumui“;*
- *„darbinių įgūdžių, reikalingų vykdant pavestas funkcijas, tobulinimas“*

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, dažniausiai žmogiškųjų išteklių vystymas darbuotojų suprantamas tradiciškai: kaip kvalifikacijos kėlimas ir tobulinimas. Deja, buvo gauta palyginti nedaug atsakymų į šį klausimą, todėl tvirtų apibendrinančių išvadų apie visą tiriamą organizaciją šiuo aspektu daryti negalima.

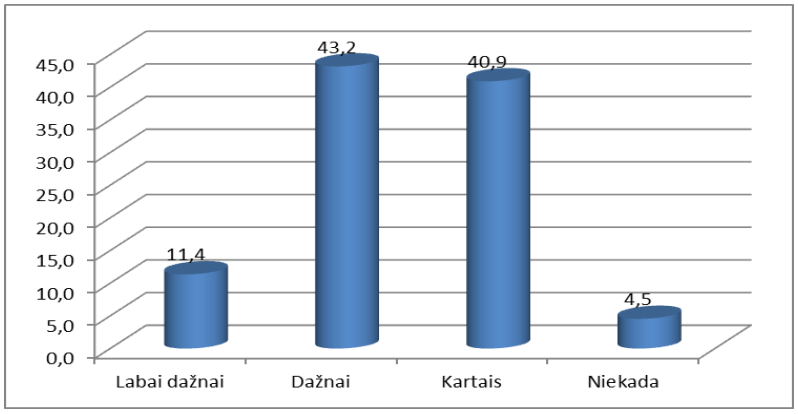
Respondentų taip pat buvo prašoma nuo vieno iki dešimties balų įvertinti, kiek, jų nuomone, mokymosi kultūra yra svarbi šiuolaikinėms organizacijoms. Gautas respondentų vertinimų vidurkis yra 8,57. Iš to galima daryti išvadą, jog respondentų nuomone, mokymosi kultūros kūrimas ir vystymas šiuolaikinėms organizacijoms yra svarbus dalykas.

Siekiant ištirti darbuotojų požiūrį į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą, respondentų buvo klausiama, kokiu dažnumu organizacijoje darbuotojai mokosi skirtingomis formomis. 61,4 proc. respondentų nurodė, jog mokymai darbo vietoje vyksta kartais. Variantą, jog darbuotojai darbo vietoje mokosi dažnai, pasirinko 15,9 proc. respondentų, o labai dažnai – 9,1 proc. 13, 6 proc. atsakė, jog tokie mokymai organizacijoje nevyksta niekada.



26 pav. **Mokymai darbo vietoje pagal dažnumą**

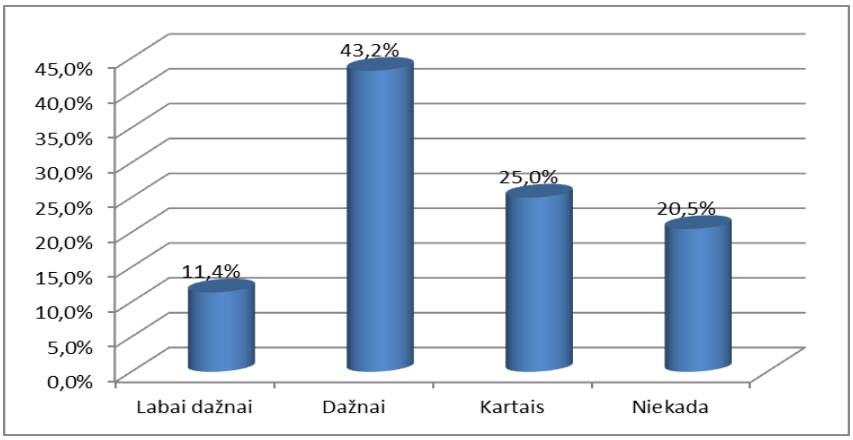
Respondentų pasiskirstymas į klausimą, kiek dažnai kvalifikacijos kėlimo kursai vyksta organizacijoje, yra toks: 43,2 proc. atsakė, jog dažnai, 40,9 proc., jog kartais, 11,4 proc. atsakė, jog labai dažnai ir 4,5 proc. respondentų atsakė, jog kvalifikacijos kėlimo kursai nevyksta niekada.



27 pav. **Kvalifikacijos kėlimo kursai pagal dažnumą**

Iš 26 ir 27 pav. pateiktų duomenų darytina išvada, jog mokymai darbo vietoje tiriamoje organizacijoje vyksta retai. Įdomu tai, jog vertindami kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo ir vykdymo dažnumą, panaši dalis respondentų (apie 40 proc.) pasirinko variantus „dažnai“ ir „kartais“. Darytina išvada, jog ne visiems tiriamos organizacijos nariams pakanka organizuojamų kvalifikacijos kėlimo kursų.

Į klausimą, kaip dažnai darbuotojai mokosi ir tobulėja savarankiškai, 43,2 proc. atsakė, jog dažnai, 25 proc. pasisakė, jog saviugda užsiima kartais. Atsakymą „labai dažnai" pasirinko 11,4 proc. apklaustųjų, o 20,5 proc. teigia, jog niekada neužsiima saviugda.

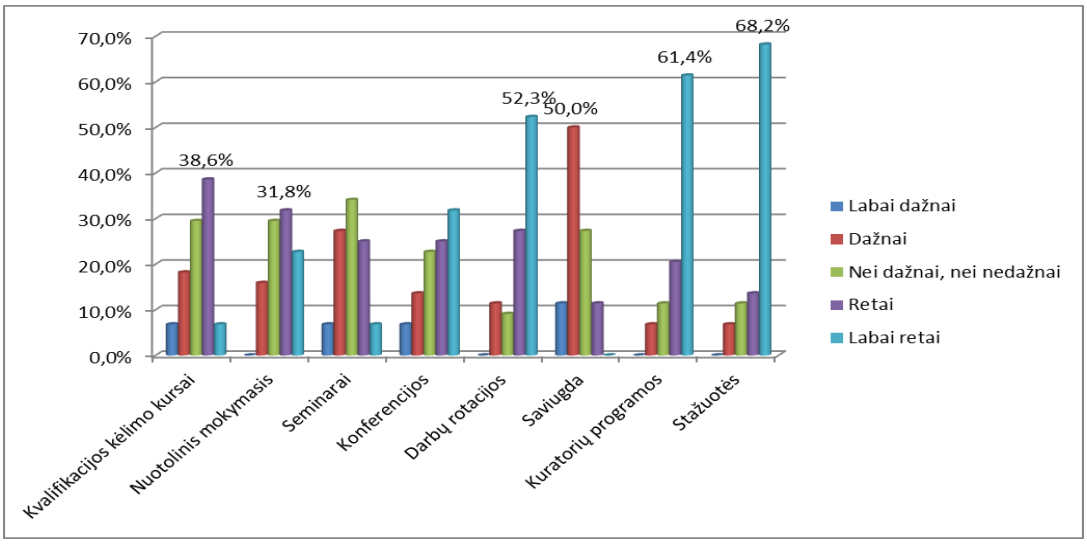


28 pav. **Saviugda pagal dažnumą**

Iš gautų duomenų darytina išvada, jog organizacijoje darbuotojai dažniausiai tobulinasi savarankiškai ir dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose ir seminaruose, o mokymai darbo vietoje vyksta retai. Darytina išvada, jog mokymosi kultūra, kuriose esmė – komandinis mokymasis, dalijimasis žiniomis, nėra stipriai puoselėjama. Taip įrodo ir anksčiau aptarti respondentų atsakymai apie dalijimąsi individualaus ir komandinio darbo patirtimi bei pagalbą mokantis – dažniausiai buvo pasirenkamas variantas „kartais".

Į klausimą, kokia mokymosi forma yra naudingiausia, 52,3% respondentų atsakė, jog jiems didžiausios naudos suteikia dalyvavimas *kvalifikacijos kėlimo kursuose*. 31,8% apklaustųjų teigia, jog jiems tinkamiausias mokymasis yra darbo vietoje, atliekant kasdienes savo funkcijas. Mažiau nei šeštadalis (13,6%) respondentų nurodė, jog jies tinkamiausias mokymąsis yra studijos aukštojoje mokykloje. Taip pat respondentams buvo leista pateikti ir kitus jiems naudingiausios mokymosi formos variantus. Respondentų nuomone, naudinga mokymosi forma yra „*kasdieninis darbas su nekasdieniškomis užduotimis*", „*kasdienė veikla*", „*patirties perėmimas iš kolegų*".

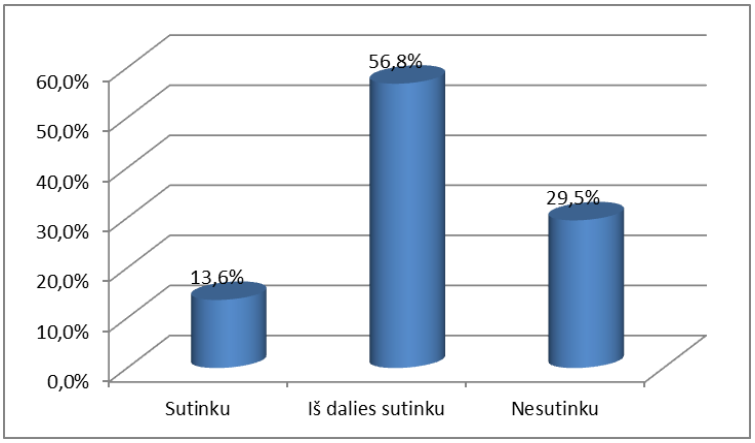
Respondentų buvo klausiama, kokiais būdais darbuotojai dažniausiai mokosi ir ugdo savo kompetencijas. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje diagramoje:



29 pav. **Respondentų mokymosi ir ugdymo būdai**

50% visų apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog dažnai užsiima saviugda. Labai retai taikomos mokymosi ir ugdymo formos, pasak daugiau nei pusės respondentų, yra stažuotės, kuratorių programos ir darbų rotacijos.

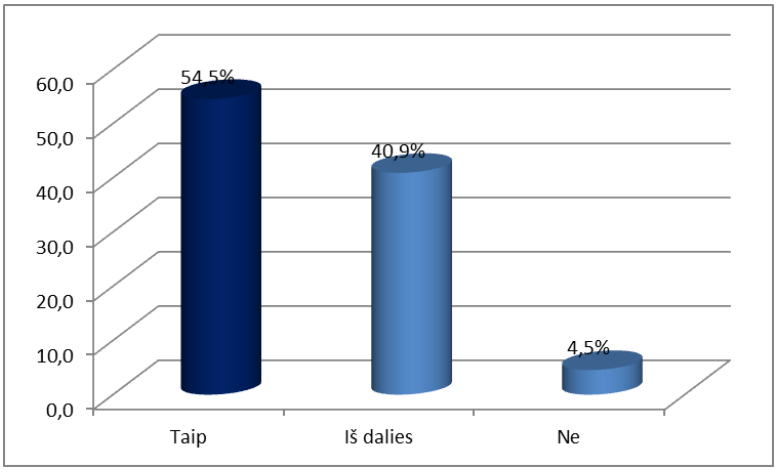
Siekiant išsiaiškinti, kaip tiriamoje organizacijoje organizuojamas ir vykdomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, respondentų buvo klausiama, ar jie sutinka su teiginiu: “man sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją”. Gauti rezultatai pavaizduoti žemiau esančioje diagramoje:



30 pav. **Respondentų nuomonė ape galimybę kelti kvalifikaciją**

Kaip matyti iš paveiksle pateiktos diagramos, daugiau nei pusė (56,8 proc.) respondentų iš dalies sutiko su teiginiu, jog jiems sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją. Daugiau nei penktadalis (29,5 proc.) respondentų nesutiko su jiems pateiktu teiginiu, o 13,6 proc. respondentų nuomone, jiems suteiktos sąlygos tobulinti kvalifikaciją.

Respondentų taip pat buvo klausiama, ar jiems pakanka turimų žinių ir įgūdžių vykdant kasdienes savo funkcijas. Gauti tokie rezultatai:

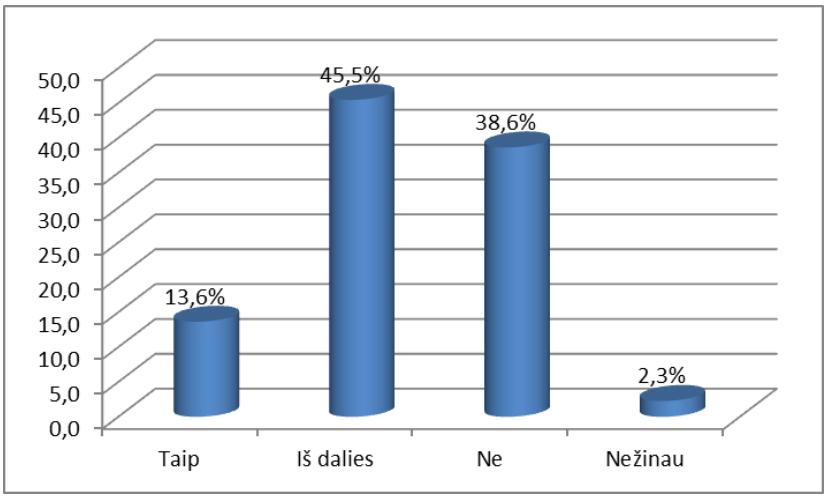


31 pav**. Respondentų turimų žinių įsivertinimas**

Daugiau nei pusė (54,5 proc.) apklaustųjų atsakė, jog jiems pakanka turimų žinių ir įgūdžių, 40,9 proc. respondentų teigia, jog turimų žinių ir įgūdžių užtenka iš dalies, o 4,5 proc. į jiems pateiktą klausimą atsakė neigiamai.

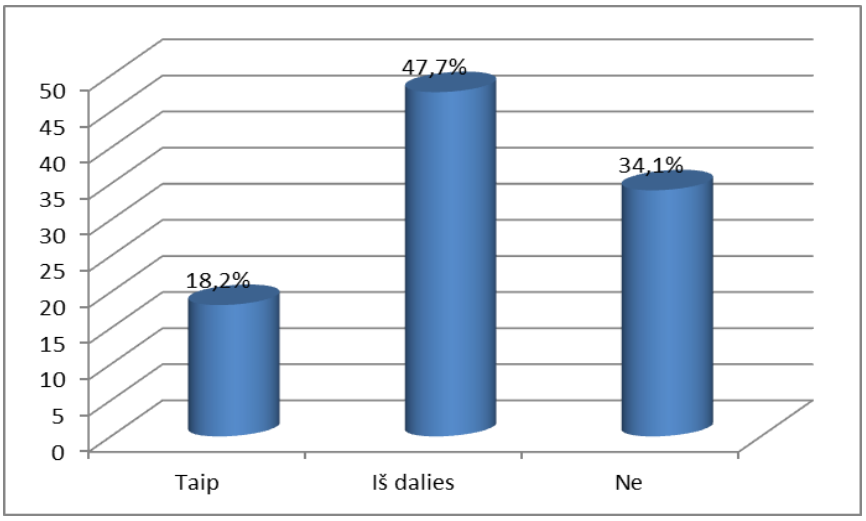
Apibendrinant respondentų atsakymus į klausimus apie mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą, darytina išvada, jog darbuotojų nuomone, naudingiausia mokymosi forma yra kvalifikacijos kėlimo kursai, tačiau pagal aukščiau pateiktus rezultatus, šių kursų užtenka ne visiems darbuotojams. Analizė taip pat atskleidė, jog darbuotojai dažnai užsiima saviugda. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, jog tiriamoje organizacijoje retai taikomos mokymosi kultūrai būdingos mokymosi formos: stažuotės, kuratorių programos ir darbų rotacijos.

Organizacijos vadovas yra tas žmogus, kuris vaidina didelį vaidmenį formuojant ir vystant organizacinę kultūrą, todėl siekiant visapusiškai ištirti organizacijos organizacinę kultūrą, respondentams buvo užduoti keli klausimai, apibūdinantys vadovo vaidmenį mokymosi kultūros kūrime ir vystyme. Vienas iš tokių klausimų buvo, ar vadovas skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti.



32 pav**. Respondentų nuomonė apie vadovo skatinimą mokytis ir tobulėti**

Iš pateiktos diagramos matyti, kad beveik pusė (45,5 proc.) respondentų atsakė, jog iš dalies jaučia vadovo paskatinimą mokytis ir tobulėti, 38,6 proc. apklaustųjų atsakė, jog tokio paskatinimo nejaučia, o 13,6 proc. į jiems pateiktą klausimą atsakė teigiamai. Taip pat respondentų buvo klausiama, ar, jų nuomone, vadovas skiria pakankamai dėmesio mokymosi kultūros vystymui organizacijoje. Gauti tokie rezultatai:



33 pav. **Respondentų nuomonė apie vadovo skiriamą dėmesį mokymosi kultūros vystymui**

Kaip matyti iš pateiktos diagramos, 18,2 proc. respondentų atsakė, jog vadovas skiria pakankamai dėmesio mokymosi kultūros kūrimui ir vystymui. 47,7 proc. respondentų atsakė „iš dalies“, o 34,1 proc. į jiems pateiktą klausimą atsakė neigiamai.

Darytina išvada, jog vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti mokymosi kultūros kūrimui, t.y. stengtis būti globėju, mentoriumi, suteikti pagalbą darbuotojams besimokant.

Kitame poskyryje analizuojami atlikto kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai.

3.3. Vadovų požiūris į mokymosi kultūros kūrimą ir puoselėjimą

Siekiant sužinoti asmenų, turinčių didžiausią įtaką formuojant ir vystant mokymuisi palankią organizacinę kultūrą, poziciją, buvo atliktas kokybinis tyrimas (interviu), kurio metu tiriamos organizacijos direktorės ir Teisės ir personalo vedėjos buvo klausiama, ar jų organizacijai būdinga mokymosi kultūra, kiek tai svarbu viešojo sektoriaus organizacijoms, kaip organizacijoje siekiama, jog tobulėjimas taptų kasdienės veiklos dalimi, kaip darbuotojai reaguoja į iškilusias problemas: ar tai mato kaip dalyką, kurio reiktų vengti, ar priešingai, kaip galimybę mokytis. Taip pat informantų buvo prašoma įvertinti savo kaip vadovaujančio asmens vaidmenį formuojant ir vystant žmogiškųjų išteklių vystymui palankią organizacinę kultūrą bei pateikti pasiūlymų, kaip būtų galima ją plėtoti.

Interviu metu gauti informantų atsakymai analizuojami, taikant kokybinę turinio analizę, kurios metu, skaitant informantų atsakymus į pateiktus klausimus, išskiriami reikšminiai vienetai, kurie grupuojami į subkategorijas, o vėliau subkategorijos grupuojamos į kategorijas.

Analizės metu buvo išskirtos penkios kategorijos ir dešimt subkategorijų. Kiekvieną subkategoriją pagrindžia informantų teiginiai (pasisakymai). Išskirtos kategorijos, subkategorijos ir jas pagrindžiantys informantų teiginiai pateikti 4 priede.

Pirma analizės metu išskirta kategorija yra *Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas*. Kategoriją sudaro dvi subkategorijos: kvalifikacijos tobulinimo būdai ir kvalifikacijos kėlimo kursų ribotumas. Pirmąją subkategoriją (kvalifikacijos tobulinimo būdai) pagrindžiantys teiginiai yra tokie: „organizuojam daug mokymosi projektų“; „rengta daug kvalifikacijos kėlimo kursų“, „vykdomos specialios mokymo programos“. Antrąją subkategoriją (kvalifikacijos kėlimo kursų ribotumas) pagrindžiantys teiginiai: „mokymasis neapsiriboja specializuotais mokymais“, „formalus mokymasis nepakankamas“, „žmonės turi tobulėti kaip specialistai iš moralinės pusės“.

Apibendrinant galima teigti, jog tiriamoje organizacijoje yra pakankamai gerai išvystytas kvalifikacijos tobulinimo procesas. Kalbėdamos apie kvalifikacijos tobulinimą, informantės pabrėžė, jog vien tik kvalifikacijos kėlimo kursų šiais laikais nepakanka: būtina, jog darbuotojai tobulėtų ir iš dvasinės ir moralinės pusės.

Antra analizės metu išskirta kategorija yra *Žmogiškųjų išteklių vystymui palankios organizacinės kultūros bruožai*. Jai priskirtinos keturios subkategorijos: horizontalus bendravimas, mokymasis iš realių situacijų ir praktikos, pagalbos kitam teikimas ir savarankiškas darbuotojų mokymas.

Išanalizavus informančių atsakymus į tam tikrus klausimus, paaiškėjo, jog organizacijoje pakankamai plačiai įgyvendinamas horizontalus bendravimas („susitikimai su dirbančiais įvairiuose regionuose padeda sužinoti labai daug“, „susitikę žmonės dalijasi žiniomis ir turima patirtimi“, „organizuojame pasitarimus saugomų teritorijų direkcijų direktoriaus ir skyriaus vedėjams“), kurio metu keičiamasi įgyta patirtimi, žiniomis ir problemų sprendimo būdais. Tiriamai organizacijai taip pat, pasak informančių, būdingas ir mokymasis iš realių situacijų ir praktikos („darbuotojai stengiasi iš to pasimokyti“, „būtina mokytis iš probleminių situacijų“, „reikia mokytis iš darbo ir iš įvykusių pokyčių“). Pagalbos kitam teikimas įgyvendinamas ta prasme, jog darbuotojai, kurie dalyvavo mokymuose, dalijasi įgytomis žiniomis ir informacija su negalėjusiais dalyvauti asmenimis („darbuotojai patys gali būti mokytojais“, „vertybė yra tai, jog tie žmonės, kurie dalyvauja tuose mokymuose, gali apmokyti kitus ir perteikti žinias“). Informantės pabrėžia, jog jų organizacijai taip pat būdingas ir savarankiškas darbuotojų mokymas („yra žmonių, kurie daro didžiulę pažangą“, „individualus mokymasis gali būti organizuojamas pagal poreikį“, „tikrai turim tokių asmenų“).

Trečia analizės metu išskirta kategorija yra *Darbuotojų motyvacija mokytis*. Ją sudaro dvi subkategorijos: darbuotojo iniciatyva augti ir tobulėti ir motyvacijos mokytis nebuvimas. Interviu metu

abi informantės ypatingai akcentavo, jog darbuotojas turi pats norėti mokytis, tobulėti ir augti („žmogus turi būti pakankamai sąmoningas, kad suvoktų, jog jam pačiam yra svarbu žinoti, ką daryti“, „žmogus neturėtų sakyti, kad žinios per menkos ir nedėti jokių pastangų“, visada turi būti žmogaus noras augti, tobulėti“), ir pabrėžia, jog jei nėra darbuotojo motyvacijos mokytis ir tobulėti, priverstinai lankomi mokymai neduoda jokios naudos („priverstiniai mokymai nėra labai efektyvūs“, „jeigu mokymasis tampa tik panacėja dalyvauti kursuose, tai matyt, kažkur yra perlenkta“).

Ketvirta analizės metu išskirta kategorija yra *Mokymosi kultūros vystymas*. Šią kategoriją sudaro dvi subkategorijos: vadovo vaidmuo mokymosi kultūros vystyme ir išvažiuojamųjų kelionių teikiama nauda. Informančių teigimu, vadovaujantis asmuo turėtų būti pavyzdžiu savo pavaldiniams, t.y. turi elgtis būtent taip, kaip nori, kad elgtųsi kiti organizacijos nariai („neišauklėsi vaiko, nebūdamas pavyzdžiu“, „pradėk nuo savęs ir pats daryk taip, kaip nori, kad kiti darytų“). Informančių teigimų, didelę naudą teikia išvažiuojamieji mokymai, kurių metu galima pasisemti gerosios praktikos bei pasimokyti spręsti analogiškas problemas, kylančias organizacijoje („labai svarbu – išvažiuojamieji mokymai į kitas šalis ar vietas“, „patys efektyviausi mokymai yra išvažiuojamieji mokymai, kelionės“).

Paskutinė analizės metu išskirta kategorija apima *pasiūlymus, kaip būtų galima plėtoti mokymosi kultūrą ateityje*. Šiuo aspektu informančių nuomonės išsiskyrė: A informantė pabrėžė kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo būtinumą, tuo tarpu B informantė teikia mažesnį prioritetą formalizuotiems mokymams ir norėtų, jog organizacijoje būtų daugiau dėmesio skiriama tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui.

Interviu metu informantų taip pat buvo prašoma plačiau pakomentuoti, kas yra organizacijos oficialiuose dokumentuose minima palanki vadybos sistema, kuria siekiama sumažinti kvalifikuotų darbuotojų trūkumą. Informantų atsakymų analizė atskleidė, jog tai yra specialiai parengta schema, kurioje pavaizduotas veiklos planavimo ir vertinimo procesas.

3.4. Darbuotojų ir vadovaujančių asmenų požiūrio į mokymosi kultūrą palyginimas

Apibendrinant anketinės darbuotojų apklausos rezultatus, akcentuotini tokie dalykai:

- ✓ Vertybių puoselėjimo stiprumo laipsnis: nei viena mokymosi kultūrai būdinga vertybė negavo daugiau nei 50 proc. respondentų balsų ties variantais „stipriai“ arba „labai stipriai, todėl galima teigti, kad darbuotojų požiūris į mokymuisi palankią organizacinę kultūrą yra formalus.
- ✓ tiriamoje organizacijoje labiausiai vertinamos tradiciniam viešajam administravimui būdingos vertybės (profesionalumas, skaidrumas, dėmesys taisyklėms ir procedūroms);

- ✓ dabartinėje kultūroje iš šešių dimensijų visoms, pasak respondentų, būdingas hierarchinis organizacinės kultūros tipas, o ateityje, respondentų nuomone, turėtų dominuoti klaninės organizacinės kultūros tipas;
- ✓ respondentai žmogiškųjų išteklių vystymą supranta kaip kvalifikacijos kėlimą ir tobulinimą, tačiau dėl mažo gautų atsakymų skaičiaus negalima daryti apibendrinančių išvadų apie visą tiriamą visumą;
- ✓ organizacijoje darbuotojai dažniausiai tobulinasi savarankiškai arba dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose ir seminaruose, o mokymai darbo vietoje (kuratorių programos, darbų rotacijos) vyksta retai. Organizacijoje retai dalijamasi individualaus ir komandinio darbo patirtimi, taip pat retai teikiama pagalba mokantis.

Apibendrinant atlikto struktūrizuoto interviu rezultatus, pabrėžtini tokie aspektai:

- ✓ abiejų informančių teigimu, tiriamoje organizacijoje yra pakankamai gerai išplėtotas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas;
- ✓ tiriamoje organizacijoje, pasak informančių, vykdomas horizontalus bendravimas, kuomet dalijamasi įvairiomis žiniomis ir patirtimi, taip pat organizacijai būdingas patirtinis mokymasis.
- ✓ organizacijoje darbuotojai ne tik mokosi savarankiškai ir tokiu būdu ugdo savo kompetencijas, bet taip pat yra ir mokytojai savo kolegoms;

Palyginus darbuotojų atsakymus ir vadovaujančių asmenų pasisakymus, atskleistas vieningas požiūris, jog tiriamoje organizacijoje yra pakankamai gerai išplėtotas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas. Atlikta įvairių organizacinės kultūros vertybių analizė atskleidė, jog dabartinė tiriamos organizacijos organizacinė kultūra nėra palanki mokymosi kultūros vystymui, tačiau darbuotojai ateityje norėtų, jog organizacijoje vyrautų bendruomeniškumo, komandinio darbo ir bendradarbiavimo bei paramos dvasia.

Tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog tiriamoje organizacijoje plačiai paplitęs savarankiškas darbuotojų mokymas. Anketinės apklausos rezultatų duomenimis, organizacijoje retai dalijamasi individualaus ir komandinio darbo patirtimi, o informančių teigimu, organizacijoje plačiai taikomas keitimasis įgyta patirtimi, žiniomis ir problemų sprendimų būdais. Darbuotojų nuomonė apie vadovo vaidmenį formuojant mokymosi kultūrą suponuoja išvadą, jog vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti mokymosi kultūros vystymui - tokios pačios nuomonės laikosi ir viena iš informančių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikta teorinė mokslinių šaltinių analizė atskleidė, jog organizacinė kultūra, būdama neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis, yra esminių vertybių, normų ir elgesio taisyklių visuma, jungianti darbuotojus į vieną bendrą visumą. Nors organizacinės kultūros formavimui įtakos turi daug įvairių aspektų, tačiau vienas iš esminių elementų yra organizacijoje puoselėjamos vertybės. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą, pabrėžtina, jog tai yra daugiau nei tik darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Žmogiškųjų išteklių vystymas reiškia, jog darbuotojai tobulėja ne tik profesine, bet ir dvasine prasme, jiems suteikiamos galimybės saviraiškai ir asmenybės tobulėjimui.

2. Kaip parodė atlikta mokslinių šaltinių analizė, organizacinė kultūra atlieka nemažai funkcijų, iš kurių svarbiausios būtų pamatinių principų, vertybių ir elgesio normų nustatymas, darbuotojų tapatumo su organizacija jausmo stiprinimas bei bendrumo jausmo tarp visų organizacijos narių sukūrimas. Organizacinė kultūra dažniausiai nagrinėjama vertinant skirtingus jos lygius, pirmiausia vertinant akivaizdžiai matomus aspektus, o vėliau gilinantis į vertybes bei pamatines nuostatas.

3. Žmogiškųjų išteklių vystymas pasižymi tuo, jog čia akcentuojama nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarba, siekiant turėti aukštos kvalifikacijos personalą. Žmogiškųjų išteklių vystymas apima ne tik formalų mokymą(si), bet pabrėžia ir neformalaus, atsitiktinio ir patirtinio mokymosi svarbą ir reikšmę. Valstybės tarnautojų mokymo proceso reglamentavimo analizė atskleidė, jog dabartinė teisinė bazė nustato tik valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tvarką, taigi, kol kas savaiminis mokymasis yra nereglamentuojamas. Valstybės tarnautojams suteikiamos galimybės mokytis ir kelti kvalifikaciją įvairiomis formomis ir būdais.

4. Organizacinė kultūra, kurios viena iš pagrindinių vertybių yra nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, vadinama mokymosi kultūra, o tokia kultūra pasižyminčios organizacijos laikomos besimokančiomis organizacijomis. Organizacija, pasižyminti vertybine orientacija į nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, taip pat į mokymąsi iš patirties, geba greitai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos.

5. Atlikta tyrimo rezultatų analizė parodė, jog mokymosi kultūros realizavimas tiriamoje viešojo sektoriaus organizacijoje yra pradiniame etape. Tirtoje organizacijoje pakankamai gerai išplėtotas darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, tačiau mokymai darbo vietoje, kuratorių programos ar darbų rotacijos kaip mokymo būdai taikomi retai, todėl darbe iškelta hipotezė, jog tiriamos organizacijos organizacinė kultūra yra palanki žmogiškųjų išteklių vystymui, nepasitvirtino. Tačiau mokymosi kultūros formavimosi užuomazgos pastebimos nagrinėjant kokybinio tyrimo rezultatus, kadangi informantės pateikia keletą mokymosi kultūros bruožų, įgyvendinamų tiriamoje organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių vystymą darbuotojai supranta tradiciškai: kaip kvalifikacijos tobulinimą, tuo tarpu vadovaujantys asmenys mokymą supranta plačiau: kaip asmenybės ugdymą ir tobulėjimą įvairiomis prasmėmis. Vertybių analizė atskleidė, jog šiuo metu organizacijoje vyrauja hierarchiniam organizacinės kultūros tipui būdingi bruožai, tačiau darbuotojų nuomone, ateities organizacinėje kultūroje mokymosi kultūros bruožai turėtų būti ryškesni.

Remiantis atlikta teorine analize bei kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais, formuluojamos tokios **rekomendacijos**:

1. Viešojo sektoriaus organizacijos turėtų didesnį dėmesį skirti mokymosi kultūros kūrimui. Mokymosi kultūros kūrimas ir vystymas, priešingai nei kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimas ir rengimas, nereikalauja papildomų finansinių išteklių, todėl vykdant viešojo valdymo reformą ir vis labiau apkarpant viešojo sektoriaus institucijoms skiriamas lėšas, mokymosi kultūros kūrimas organizacijoje būtų puiki išeitis, siekiant turėti aukštos kvalifikacijos personalą.
2. Už mokymosi kultūros kūrimą ir vystymą atsakingi asmenys turėtų skirti daugiau dėmesio savo darbuotojams, būti globėjais ir mentoriais, paskatinti mokytis ir tobulėti, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir svarbūs.
3. Organizacijoje turėtų būti ne tik toliau plėtojamas kvalifikacijos tobulinimo procesas, bet ir derinamos skirtingos mokymosi formos, pvz. kuratorių programos bei patirtinis mokymasis. Organizacija turėtų ir toliau vystyti horizontalų bendravimą ir bendradarbiavimą, suteikiantį galimybę dalintis įgytomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi.

LITERATŪRA

1. **Aleknienė A. ir kt.** Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra // Public Administration. – 2006, Issue 10, p. 27-36. – ISSN 1648-4541 http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&sid=60a41a71-5f25-4968-af5a-e86f458f9177%40sessionmgr115&hid=117 [žiūrėta 2013 04 15]
2. **Aleknienė A.** Viešojo administravimo institucijų vertybių ir organizacinės kultūros sąveikos analizė (rankraštis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). – Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2007. – 129 p.
3. **Alonderienė R.** Vadovų savaiminio mokymosi įtaka įmonės veiklos rezultatams: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas 2009. – 223 p. URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090911_130515-33538/DS.005.0.01.ETD [žiūrėta 2013 10 06]
4. **Appleby R.**C. Šiuolaikinio verslo administravimas. - Vilnius: Charibdė, 2003. – 488 p. – ISBN 9986-745-63-2
5. **Arbutavičius G.** Neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgytų mokymosi pasiekimų vertinimo Šiaurės šalyse ir Prancūzijoje lyginamoji analizė // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 2009, Nr. 18., p. 40-56. ISSN 1392–6241 http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a807e160-f0e6-4315-aef2-71b5286bad90%40sessionmgr15&vid=1&hid=11 [žiūrėta 2013 10 05]
6. **Bacevičiūtė A., Juknevičienė V.** Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2009, Nr. 1 (14), p. 13-24. ISSN 1648-9098 http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21654.pdf [žiūrėta 2013 05 24]
7. **Bitinas B. ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija. – Klaipėda: S.Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 304 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
8. **Cameron K.S. et al.** Competing values leadership. Creating value in organizations. - Cheltenham; Northampton (Mass.): Edward Elgar, 2006. – 174 p. – ISBN 1-84542-735-1
9. **Cameron K. S.** A process for changing organizational culture, 2004. http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf [žiūrėta 2013 10 10]

10. **Chlivickas E.** Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. Raipa A. ir kt. – Kaunas: Vitae Litera, 2012, p. 145-164. – ISBN 978-609-454-050-9
11. **Chlivickas E.** Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra // Public administration, 2012, Vol. 2 Issue 34, p. 16-26. – ISSN 16484541 http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=ef9bed85-06cc-418f-8b9d-e076533a74fd%40sessionmgr114&hid=124 [žiūrėta 2013 05 10]
12. **Čiburienė J. ir Guščinskienė J.** Kultūra, jos dimensijos ir vartojimo pasikeitimai globalizacijos sąlygomis // Ekonomika ir vadyba, 2007, Nr. 12, p. 705-712. – ISSN 1822-6515 http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=884df2ab-34e6-48b1-b580-234e344d0f8d%40sessionmgr111&hid=128 [žiūrėta 2013 05 22]
13. **Dačiulytė R.** Development of features of the learning organization in Lithuanian public organizations / Human potential management in a company. Manager features: monography. - Zagreb: Damir Jelačić, 2011a. – 169 p. – ISBN 953-97777-5-5
14. **Dačiulytė R.** Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011b, T. 10, Nr. 4, p. 633–641. – ISSN 1648-2603
15. **Dačiulytė R.** Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje / Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija. Gražulis ir kt. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 210-253. – ISBN 978-9955-19-452-1
16. **Easterby-Smith M. et al.** Management research / third ed. - London: Thousand Oaks (Calif.): New Delhi: SAGE Publications, 2008. – 351 p. – ISBN 978-1-84787-176-3
17. **Garalis A.** Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas // Mokytojų ugdymas, 2004, Nr. 3, p. 18-28. – ISSN 1822-119X http://archive.minfolit.lt/arch/1501/1901.pdf [žiūrėta 2013 05 20]
18. **Garavan et al.** Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach // Human Resource Development Review, 2004, Vol. 3, No. 4, p. 417-441 http://hrd.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/3/4/417.full.pdf+html [žiūrėta 2013 05 20]
19. **Gustavsson M.** Facilitating expansive learning in a public sector organization // Studies in Continuing Education, 2009, Vol. 31, No. 3, p. 245-259. – ISSN 1470-126X http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ed329463-5fe2-4f9c-8562-5ce81b36bc15%40sessionmgr15&vid=1&hid=10 [žiūrėta 2013 09 11]
20. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2009. – 179 p. – ISBN 9789955257349

21. **Hatch M. J., Cunliffe A.L.** Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives/second edition. - Oxford : Oxford University Press, 2006. – 370 p. – ISBN 978-0-19-926021-8
22. **Hill R.** Researching HRD in small organizations // edited by McGoldrick J. et al. Understanding human resource development. A research-based approach. – London ; New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group, 2001, p. 122-145. – ISBN 0-415-22610-4
23. **Hofstede G.H.** Culture's consequences :comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations/2nd edition. - Thousand Oaks (Calif.); London; New Delhi: SAGE Publications, 2001. - 596 p. - ISBN 978-0-8039-7324-1
24. **Yeganeh B., Kolb D.** Mindfulness and experiental learning // OD Practitioner, 2009, Vol. 41, No. 3, p. 13-18. http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1d4b065f-4a9a-45cd-a902-dc3bccfb7983%40sessionmgr12&hid=24 [žiūrėta 2013 06 13]
25. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba. Sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas. – Vilnius, VVAM, 2009. – 110 p. – ISBN 978-9955-528-17-3
26. **Jucevičienė P.** Besimokantis miestas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – 407 p. – ISBN 9955-25-183-2
27. **Jucevičienė P., Leonavičienė R.** The change of human resource development concepts in the process of becoming a learning organisation // Ekonomika ir vadyba, 2007, Nr. 12, p. 569-575. – ISSN 1822-6515 http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1d290e61-5fe2-4465-9c8b-aef14be07789%40sessionmgr4&hid=19 [žiūrėta 2013 09 15]
28. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis – Kaunas: Judex, 2007. – 400 p. – ISBN 9986-948-65-7
29. **Klassen A.C. et al.** Best practices in mixed methods for quality of life research // Quality of life research, 2012, Vol. 21, Issue 3, p. 377-380. – ISSN 1573-2649 http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cc3f6f3a-6604-49f1-b966-a5d001ecf6b1%40sessionmgr13&vid=1&hid=28 [žiūrėta 2013 10 25]
30. **Knowles M. S. et al.** Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą. - Vilnius: Danielius, 2007. – 335 p. – ISBN 978-9955-476-54-2
31. **Korsakienė R.** ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga. - Vilnius: Technika, 2011. – 222 p. – ISBN 978-9955-28-871-8
32. **Kumpikaitė V.** Human resource development in learning organization // Journal of business economics and management, 2008, Nr. 9(1), p. 25-31. – ISSN 1611-1699 http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/1611-1699.2008.9.25-31 [žiūrėta 2013 09 18]

33. **Kvedaravičienė I.** Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2013, Nr. 65, p. 33-44. - http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=15f37682-8910-4674-9fbd-7ff954ad6aba%40sessionmgr104&hid=117 [žiūrėta 2013 05 17]
34. **Ledlow G., Coppola N.** Leadership for health professionals. - Jones & Bartlett Learning, 2010. – 407 p. – ISBN 978-0763781514 http://books.google.lt/books?id=3uiHJSgjD4sC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q=jeffrey%20sonnenfeld%20culture&f=false [žiūrėta 2013 05 26]
35. **Lee M.** A refusal to define HRD // Human resource development international, 2001, 4/3, p. 327-341. http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=4c9e5ebb-e996-47ec-9ca0-aae1bde7a9ac%40sessionmgr112&hid=103 [žiūrėta 2013 05 22]
36. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas** // Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130
37. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20** „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2011, Nr. 6-230
38. **Lunenburg F. C.** Understanding organizational culture: a key leadership asset // National forum of educational administration and supervision journal, 2011, Vol. 29, No. 4, p. 1-12. http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Luneneburg,%20Fred%20C%20Understanding%20Organizational%20Culture%20NFEASJ%20V29%20N4%202011.pdf [žiūrėta 2012 10 12]
39. **Malinauskaitė J.** Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veiklos rezultatams / 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys, 2012, p. 1-7. – ISSN 2029-7149 http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2012/paper/viewFile/21/68 [žiūrėta 2013 09 18]
40. **Mankin D.** Human resource development. - Oxford: Oxford University Press, 2009. - 503 p. – ISBN 978-0-19-928328-6
41. **Mathis R.L. et al.** Human resource management. 11th edition. - Mason (Ohio): Thomson/ South-Western, 2006. - 606 p. – ISBN 0-324-28958-8
42. **Merkys L., Šlapšienė O.** Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida // Studies in modern society, 2013, Vol. 4, Issue 1, p. 43-54. http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7613720d-2ec7-43a6-9a55-58b816e2e896%40sessionmgr12&vid=1&hid=26 [žiūrėta 2013 09 18]
43. **Mikulskienė B.** Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. – Vilnius, MES, 2011. – 267 p. - ISBN 978-6099-52-023-0

44. **Minkov M.** Cultural differences in a globalizing world. Foreword by Geert Hofstede. - Bingley: Emerald, 2011.- 293 p. - ISBN 978-0-85724-613-4
45. **Mokymo programos saugomų teritorijų sistemos darbuotojams**. – Vilnius: 2011. Saugomų teritorijų specialistų kvalifikacijos kėlimas, bendrosios ir specialiosios kompetencijos didinimas. Projekto numeris: VP1-4.1-VRM-03-V-01-057
46. **Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzvickienė L.** Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja // Ekonomika ir vadyba, 2009, Nr. 14, p. 315-322. – ISSN 1822-6515 http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7ba65460-42d7-46e1-bd0d-20fc136af3be%40sessionmgr104&hid=123 [žiūrėta 2013 05 27]
47. **Organizational culture assessment instrument.** Public administration, 2010. http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/dmcrc/documents/OCAIProExampleReport.pdf [žiūrėta 2013 10 09]
48. **Patapas A., Labenskytė G.** Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, T. 10, Nr. 4, p. 589-603. – ISSN 1648-2603
49. **Pruskus V., Lukoševičius V.** Organizacijų kultūra: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009. – 204 p. – ISBN 978-9955-20-479-4
50. **Robbins S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2007. - 374 p. – ISBN 9986-850-56-0
51. **Rosen E.D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. – 286 p. – ISBN 9789955443339
52. **Saugomų teritorijų direkcijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ilgalaikė programa**. Vilnius: 2007 (Projektas „Saugomų teritorijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas”. Projekto numeris: 2004/16-925 0203)
53. **Saugomų teritorijų sistemos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ilgalaikė programa. –** Vilnius: 2011 (Projektas „Saugomų teritorijų specialistų kvalifikacijos kėlimas, bendrosios ir specialiosios kompetencijos didinimas”. Projekto numeris: VP1-4.1-VRM-03-V-01-057)
54. **Schein E. H.** Organizational culture and leadership. – San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2004. – 437 p. – ISBN 0-7879-7597-4
55. **Senge P.M.** The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. - New York (N.Y.): Doubleday: Currency, 2006. – 445 p. – ISBN 0385517823
56. **Simonaitienė B.** Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. – Kaunas: Tecnologija, 2007. - 100 p. – ISBN 9955-25-164-6
57. **Smalskys V.** Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose // Viešoji politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 2, p. 271-282. – ISSN 1648-2603

58. **Stundžė L.** Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu // Informacijos mokslai: mokslo darbai, 2010, Nr. 53, p. 63-85. – ISSN 1392-0561 http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=114&sid=a28db651-a60d-4813-b8b9-ed28ae58c77d%40sessionmgr115 [žiūrėta 2012 10 15]
59. **Swanson R.A.** Human resource development and its underlying theory // Human resource development international, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 299-312. – ISSN 1469-8374 http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fc8b5c32-dac8-4278-86e6-b63cc0903b44%40sessionmgr114&vid=1&hid=103 [žiūrėta 2013 05 10]
60. **Šimanskienė L**. Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika: metodinė mokomoji knyga. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008a. – 86 p. – ISBN 978-9955-18-310-5
61. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai, 2008b, Nr. 4 (15), p. 1-6. – ISSN 1822-6760 http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=22&sid=a1ddbf05-06ec-4bf8-8411-33959bc378a7%40sessionmgr13 [žiūrėta 2012 10 11]
62. **Šimanskienė L., Tarasevičius T.** Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // Management theory and studies for rural business and infrastructure development: research papers, 2010, Nr. 1 (20), p. 146-153. - ISSN 1822-6760 http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=22&sid=a1ddbf05-06ec-4bf8-8411-33959bc378a7%40sessionmgr13 [žiūrėta 2012 10 11]
63. **Šimanskienė L., Seilius A.** Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009. – 346 p. – ISBN 978-9955-18-411-9
64. **Šiugždinienė J.** Development and substantiation of the human resource development model // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, p. 26-35. – ISSN 1648-2603
65. **Šiugždinienė J.** Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas, 2008. – 25 p. URL: http://en.ktu.lt/sites/default/files/JURGITA_SIUGZDINIENE.pdf [žiūrėta 2012 11 15]
66. **Tan R., Sun H.** Transformations of organizational culture in the public sector // Cross-Cultural Communication, 2012, Vol. 8 No. 4 p. 46-52. – ISSN 1923-6700 http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=22&sid=a1ddbf05-06ec-4bf8-8411-33959bc378a7%40sessionmgr13 [žiūrėta 2012 11 30]
67. **Teresevičienė M. ir kt.** Andragogika: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 352 p. – ISBN 9955-12-121-1

68. **Torraco R.J.** Human resource development transcends disciplinary boundaries // Human resource development review, 2005, No. 4, p. 251-253 http://hrd.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/4/3/251.full.pdf+html [žiūrėta 2013 05 15]
69. **Ugdymo plėtotės centras, 2013.** *Rekomenduojamos kvalifikacijos tobulinimo formos.* http://www.google.com/cse?cx=010400933286988687328%3Akkr2lcmgsfm&q=Rekomenduojamos++kvalifikacijos+tobulinimo+formos&Submit=Search&siteurl=www.upc.smm.lt%2Fveikla%2Fapie.php&ref=www.upc.smm.lt%2F&ss=99478j9332676340j5#gsc.tab=0&gsc.q=Rekomenduojamos%20kvalifikacijos%20tobulinimo%20formos&gsc.page=1 [žiūrėta 2013 10 11]
70. **Vaivada S.** Savivaldžiai besimokančiojo charakteristikos mokymosi visą gyvenimą kontekste // Profesinės studijos: teorija ir praktika: mokslinių straipsnių rinkinys, 2012, Nr. 10, p. 116-121. – ISSN 1822-3648
http://pstp.svako.lt/ps10/p116-121.PDF [žiūrėta 2013 09 09]
71. **Valackienė A.** Sociologinis tyrimas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2004. – 147 p. – ISBN 9955-09-763-9
72. **Valstybės tarnybos departamentas, 2013.** *Valstybės tarnautojų mokymo pagrindinės nuostatos.* http://www.vtd.lt/index.php?-959998339 [žiūrėta 2013 05 14]
73. **Valstybės tarnybos departamentas, 2013.** *Valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bei kitų asmenų funkcijos*. http://vtd.lt/index.php?-1308413874 [žiūrėta 2013 09 20]
74. **Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba, 2012.** *Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos misija ir uždaviniai*. http://www.vstt.lt/VI/index.php#r/29 [žiūrėta 2013 10 07]
75. **Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos nuostatai**, patvirtinti Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2002 m. liepos 23 d. įsakymu Nr. 377 (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2010 m. rugsėjo 21 d. įsakymo Nr. D1-787, Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. gegužės 16 d. įsakymo Nr. D1-404 redakcija) http://www.vstt.lt/VI/index.php#r/30 [žiūrėta 2013 10 07]
76. **Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 metų ataskaitos** http://www.vstt.lt/VI/index.php#r/33 [žiūrėta 2013 10 06]
77. **Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos 2008-2010, 2009-2011, 2010-2012 metų strateginiai veiklos planai** http://www.vstt.lt/VI/index.php#r/32 [žiūrėta 2013 10 06]
78. **Vveinhardt J., Petrauskaitė L.** Išsigimusių organizacijos kultūrų ir nepotizmo organizacijoje įžvalgos // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: Scientific Journal, 2013, Vol. 35. No. 1. – ISSN 1822-6760

http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bef79b70-a668-40fa-8e13-fe70142c75d0%40sessionmgr13&vid=1&hid=24 [žiūrėta 2013 09 16]

79. **Vveinhardt J.** Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos // Management theory and studies for rural business and infrastructure development: research papers, 2011, Nr. 5 (29), p. 221-230. – ISSN 1822-6760 http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=22&sid=a1ddbf05-06ec-4bf8-8411-33959bc378a7%40sessionmgr13 [žiūrėta 2012 10 01]
80. **Walker A.** Organizational behaviour in construction. – Chichester: John Wiley: Wiley-Blackwell, 2011. – 326 p. – ISBN 978-1-4051-8967-6
81. **Zuzevičiūtė V.**, Teresevičienė M. Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva: mokslo studija – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 220 p. – ISBN 978-9955-12-386-6

Levinskaitė D. Organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajos: Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos atvejis / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 102 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta organizacinės kultūros reikšmė ir svarba šiuolaikinių organizacijų valdyme bei jos sąsajos su žmogiškųjų išteklių vystymu ir ugdymu. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamos organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąvokos, organizacinės kultūros funkcijos, lygiai ir tipai, taip pat analizuojamas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas, pagrindinės valstybės tarnautojų mokymosi formos bei išskiriami pagrindiniai mokymosi kultūros bruožai ir ypatumai. Metodologinėje darbo dalyje aprašoma tiriamos organizacijos veiklos specifika ir tyrimo organizavimo procesas. Analitinėje darbo dalyje pateikiami atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimo viešojo sektoriaus institucijoje rezultatai, taip pat išskiriami darbuotojų ir vadovų požiūrių į mokymosi kultūrą panašumai ir skirtumai bei pateikiamos rekomendacijos mokymosi kultūros tobulinimui ir vystymui.

Pagrindiniai žodžiai: organizacinė kultūra, vertybės, žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas, darbuotojų mokymas(is) ir kvalifikacijos kėlimas.

Levinskaitė D. The links between organizational culture and human resource development: the case of State office for protected areas / Master's Work in Public Administration. Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 102 p.

ANOTATION

The master's work analyzes and evaluates the significance of organizational culture and its importance in the modern organizations management and also its relationship with human resources development and training. The theoretical part of this work deals with the concepts of organizational culture and human resource development, functions, levels and types of organizational culture, as well as analyze the legal regulation of civil servants' training and professional development, also the main forms of learning for civil servants and also mark the features and peculiarities of the learning culture. Methodological part of the paper describes the specificity of the testing organization and defines the process of research. The analytical part of the work presents the results of a quantitative and qualitative analysis of the public sector institution and marks the similarities and differences of learning culture by employees and provides recommendations for improving the learning culture.

Key Words: organizational culture, values, human resources, human resources development, empployee's training and qualification

Levinskaitė D. Organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajos: Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos atvejis / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 102 p.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema aktuali, nes šiais laikais vis labiau akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba organizacijose, o stiprios, tvirtos ir visus organizacijos narius vienijančios organizacinės kultūros kūrimas ir vystymas yra vienas iš svarbiausių dalykų, norint suformuoti žmogiškųjų išteklių vystymui palankią terpę. Organizacinė kultūra, kurios viena iš pagrindinių vertybių yra nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, padeda pasiekti aukštą personalo profesionalumo lygį. Darbe siekiama ne tik identifikuoti mokymosi kultūros bruožus pasirinktoje viešojo sektoriaus organizacijoje, bet ir atrasti sąsajų su žmogiškųjų išteklių vystymu, o tai sąlygoja darbo naujumą. Tyrimo problema: ar viešojo sektoriaus organizacijoje formuojama ir plėtojama žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra. Tyrimo objektas – viešojo sektoriaus organizacijos organizacinė kultūra.

Darbo tikslas - atskleisti organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajas viešojo sektoriaus institucijoje. Darbo uždaviniai: mokslinės informacijos šaltinių analizės pagrindu apibrėžti organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąvokas; išanalizuoti organizacinės kultūros funkcijas, lygius ir pagrindinius tipus; apibrėžti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą bei išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo proceso reglamentavimą ir mokymosi formas; apibrėžti mokymosi kultūros esminius bruožus bei jos reikšmę organizacijų valdyme; ištirti viešojo sektoriaus organizacijos organizacinę kultūrą ir nustatyti jos sąsajas su žmogiškųjų išteklių vystymu. Darbe iškeliama hipotezė: tiriamoje viešojo sektoriaus organizacijoje kuriama ir vystoma žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra. Darbe naudoti tokie metodai: literatūros ir šaltinių analizė, dokumentų analizė, aprašomasis metodas, atvejo analizė, anketinė darbuotojų apklausa, struktūrizuotas interviu, turinio (content) analizė, lyginimas, statistinės duomenų analizės metodai. Darbe iškelta hipotezė nepasitvirtino, t.y. tiriamoje viešojo sektoriaus organizacijos mokymosi kultūros įgyvendinimas yra pradiniame lygmenyje.

Darbą sudaro teorinė dalis, kurioje nagrinėjama organizacinė kultūra, jos funkcijos, lygiai ir tipai, taip pat analizuojama žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo reglamentavimas bei įvairios mokymosi formos, aptariama mokymosi kultūra ir jai būdingi bruožai; metodologinė dalis, kurioje aprašoma tiriamos viešojo sektoriaus organizacijos

specifika bei tyrimo organizavimas; analitinė dalis, kurioje pateikiami atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, apibendrinančios išvados ir rekomendacijos.

Levinskaitė D. The links between organizational culture and human resource development: the case of State office for protected areas / Master's Work in Public Administration. Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 102 p.

SUMMARY

Public administration master's thesis topic is relevant because in nowadays there is more and more emphasizing on the importance of human resources in organizations, and creation and development of a strong, durable and all members of the organization unifying organizational culture is one of the most important things in order to create a supportive environment for human resource development. Organizational culture, with one of the core values of continuous learning and development, helps to achieve a high level of professionalism of the staff . The paper aims not only to identify the characteristics of a learning culture in selected public sector organization , but also to find links to human resources development, which leads to the novelty of the work. The problem of research is does public sector organization form and develop organizational culture, which is conducive for human resource development.

The object of research - the organizational culture of public sector organization. The aim of research - to reveal the relationships between organizational culture and human resource development in the public sector organization. The goals of research are: to define the concepts of the organizational culture and human resource development; to analyze the functions and the main types of organizational culture; to define the concept of human resource development and training of civil servants, to examine the regulation process of civil servants's training and forms of learning; to define the main aspects of learning culture and it's importance in management of organizations; to explore the organizational culture in public sectora organization and to determine its relationship with human resource development.

The hypothesis: public sector organization has the organizational culture which is conducive to human resource development. Methods of research: analysis of scientific literature and articles, document analysis, descriptive method, case study, a questionnaire survey of employees, structured interview, content analysis, comparative method and statistical methods of data analysis. The hypothesis of the research was disproved, it means that learning culture in public sector organization are in initial implementation level.

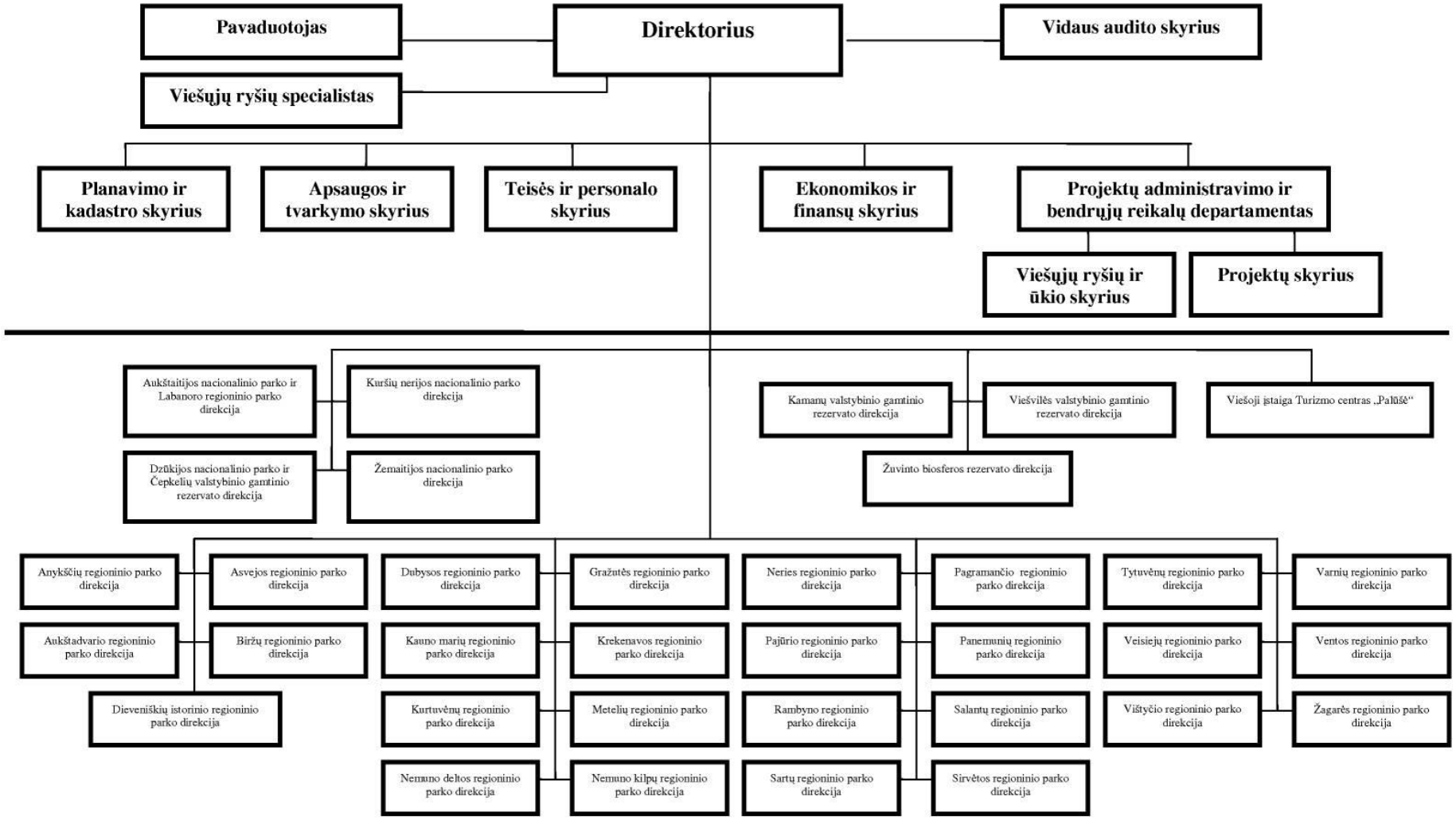
The work consists of a theoretical part, which deals with the concept of organizational culture, it's functions, levels and types, as well as analysis of the concept of human resource development,

training of civil servants and regulations of training, and various forms of learning and the main characteristics of learning culture; the methodological part, which describes the public sector organization, which are investigated, and also describes organization of research; analytical part, which gives the results of quantitative and qualitative methods, conclusions and recommendations.

PRIEDAI

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos aplinkos ministro
2011 m. kovo 25 d. įsakymu Nr. D1-255

Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos administracijos struktūra ir jos reguliavimo sričiai priskirtų įstaigų schema



1 PRIEDAS

2 PRIEDAS

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų II kurso studentė Dovilė Levinskaitė. Rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tema **„Organizacinė kultūros ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajos“**. Šio tyrimo tikslas – nustatyti, ar organizacijoje kuriama ir plėtojama žmogiškųjų išteklių vystymui palanki organizacinė kultūra.

Anketa yra anoniminė. Duomenys bus pateikti apibendrintai ir naudojami tik magistro baigiamajame darbe. Maloniai prašau atidžiai perskaityti pateiktus klausimus ir pasirinkti jums tinkamiausius atsakymų variantus arba parašyti savo nuomonę

1. **Jūsų nuomone, ar jūsų organizacijoje investuojama į žmogiškuosius išteklius ir jų vystymą?**
   - Taip
   - Taip, bet nepakankamai
   - Ne
   - Nežinau

2. **Kaip stipriai Jūsų organizacijoje puoselėjamos žemiau išvardintos vertybės?**

	Labai stipriai	Stipriai	Nei stipriai, nei nestipriai	Nestipriai	Visiškai nestipriai
Pagarba žmogui	□	□	□	□	□
Atsakomybė	□	□	□	□	□
Socialinė lygybė	□	□	□	□	□
Teisingumas	□	□	□	□	□
Dėmesys taisyklėms ir procedūroms	□	□	□	□	□
Orientacija į darbuotojus	□	□	□	□	□
Savarankiškas mokymasis	□	□	□	□	□
Profesionalumas	□	□	□	□	□
Lankstumas	□	□	□	□	□
Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	□	□	□	□	□
Orientacija į rezultatus	□	□	□	□	□
Komandinis mokymasis	□	□	□	□	□
Saviugda	□	□	□	□	□
Efektyvumas	□	□	□	□	□
Komandinis darbas/bendradarbiavimas	□	□	□	□	□
Pagalbos kitam teikimas	□	□	□	□	□
Skaidrumas	□	□	□	□	□
Nešališkumas	□	□	□	□	□
Atvirumas	□	□	□	□	□
Tarnavimas viešajam interesui	□	□	□	□	□

ESAMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS CHARAKTERISTIKOS

3-8 klausimais siekiama išsiaiškinti, **KOKIA ORGANIZACINĖ KULTŪRA ŠIUO METU EGZISTUOJA JŪSŲ ORGANIZACIJOJE**.

Kiekvieno klausimo bloką sudaro keturi teiginiai. Visiems keturiems atsakymo variantams skirta po 100 balų. Šiuos 100 balų padalinkite pagal tai, kiek vienas ar kitas teiginys, Jūsų nuomone, **DABAR** būdingas organizacijai, pvz., A - 15, B - 25, C - 45, D - 15.

3. ***Dominuojančios organizacijos charakteristikos***	***Dabartis***
A. Organizacija yra labai ypatinga vieta. Tai lyg artima šeima. Darbuotojai noriai dalijasi informacija tarpusavyje.	
B. Organizacija yra labai dinamiška vieta. Žmonės linkę imtis rizikos.	
C. Organizacija yra labai orientuota į rezultatus. Pagrindinis rūpestis – kad darbas būtų padarytas. Darbuotojai yra labai konkurencingi ir orientuoti į pasiekimus.	
D. Organizacija yra labai formalizuota ir struktūruota vieta. Formalios procedūros nurodo, ką žmonės turi daryti.	
Suma:	**100 taškų**

4. ***Valdymo stilius***	***Dabartis***
A. Organizacijos vadovai suvokiami kaip patarėjai, globėjai, tėviškos figūros.	
B. Organizacijos vadovai - inovatoriai ir riziką mėgstantys asmenys.	
C. Organizacijos vadovai suvokiami kaip nuolat besivaržantys ir konkuruojantys.	
D. Organizacijos vadovai suvokiami kaip organizatoriai, koordinatoriai arba efektyvumo ekspertai.	
Suma:	**100 taškų**

5. ***Vadovavimas darbuotojams***	***Dabartis***
A. Vadovavimo stilius organizacijoje pasižymi komandiniu darbu, susitarimu ir dalyvavimu bendroje veikloje.	
B. Vadovavimo stilius organizacijoje pasižymi individualios rizikos prisiėmimu, inovacijomis, lankstumu ir unikalumu.	
C. Vadovavimo stilius organizacijoje pasižymi konkurencingumu, nukreipimu į tikslo siekimą bei pasiekimų įvertinimu.	
D. Vadovavimo stilius pasižymi nuolatiniu darbo našumo stebėjimu, nuspėjamumu ir ilgaamžiškumu.	
Suma:	**100 taškų**

6. *Organizaciją vienijantys elementai*	**Dabartis**
A. Organizaciją vienijantys elementai yra lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Akcentuojamas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.	
B. Organizaciją vienijantys elementai yra bendra orientacija į inovacijas ir vystymą.	
C. Organizaciją vienijantys elementai yra orientacija į veiklos našumą ir tikslų įgyvendinimą.	
D. Organizaciją vienijantys elementai yra formalios taisyklės ir politika. Labai svarbu išlaikyti sklandžiai dirbančią organizaciją.	
Suma:	**100 taškų**

7. *Strateginiai tikslai*	**Dabartis**
A. Organizacijoje pabrėžiamas žmogaus vystymasis. Akcentuojamas aukšto lygio pasitikėjimas, atvirumas ir dalyvavimas.	
B. Organizacijoje pabrėžiamas naujų išteklių įsigyjimas ir naujų iššūkių priėmimas. Vertinamas naujų dalykų išbandymas ir naujų galimybių tyrinėjimas.	
C. Organizacijoje akcentuojami konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Vyraujantis bruožas - tikslų ir planų įgyvendinimo įvertinimas.	
D. Organizacijoje pabrėžiamas pastovumas ir stabilumas. Svarbu efektyviai ir sklandžiai atlikti įvairias veiklas.	
Suma:	**100 taškų**

8. *Sėkmės kriterijai*	**Dabartis**
A. Organizacijos sėkmė apibrėžiama žmogiškųjų išteklių vystymo, komandinio darbo ir rūpestingumo žmogui sąvokomis.	
B. Organizacijos sėkmė - unikalaus ar naujausias produktas.	
C. Organizacijos sėkmė apibrėžiama skverbimusi į rinką ir rinkos dalies turėjimu.	
D. Organizacijos sėkmė apibrėžiama efektyvumo pagrindu. Sklandus planavimas, mažai kaštų reikalaujanti veikla yra labai svarbūs sėkmingos organizacijos veiklos bruožai.	
Suma:	**100 taškų**

9. Jūsų organizacijoje darbuotojų mokymai dažniausiai vyksta:

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Niekada
Darbo vietoje	□	□	□	□
Kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose ir pan.	□	□	□	□
Darbuotojai mokosi ir tobulėja savarankiškai	□	□	□	□

10. Kokia mokymosi forma Jums yra naudingiausia?

- o Kai tobulinate savo kvalifikaciją aukštojoje mokykloje ar kitoje švietimo įstaigoje (mokotės formaliai)
- o Kai tobulinate kvalifikaciją įvairiuose kursuose, seminaruose ir pan.
- o Kai mokotės darbo vietoje, atlikdamas (-a) kasdienes savo funkcijas
- o Kita (įrašykite).....

11. Kiekvienam iš žemiau esančių klausimų parinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą:

	Taip, visada	Taip, kartais	Ne	Nežinau
Ar darbuotojai tarpusavyje dalijasi individualaus darbo patrtimi?	□	□	□	□
Ar darbuotojai tarpusavyje dalijasi komandinio darbo patirtimi?	□	□	□	□
Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai padeda vienas kitam mokytis?	□	□	□	□

12. Įvertinkite, kas Jums yra svarbiausia dirbant valstybės tarnyboje? (1 – svarbiausia, 6 – mažiausiai svarbu)

	Darbo užmokestis
	Karjeros galimybės
	Savirealizacija
	Socialinės garantijos
	Mokymasis ir tobulėjimas
	Statusas visuomenėje

BŪSIMOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS CHARAKTERISTIKOS

13-18 klausimais siekiama išsiaiškinti, **KOKIĄ ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ NORĖTUMĖTE MATYTI ATEITYJE.**
Kiekvieno klausimo bloką sudaro keturi teiginiai. Visiems keturiems atsakymo variantams skirta po 100 balų. Šiuos 100 balų padalinkite pagal tai, kokiais, Jūsų nuomone, bruožais **ATEITYJE** turėtų pasižymėti Jūsų organizacija, pvz., A - 25, B - 15, C - 15, D - 45.

13. ***Dominuojančios organizacijos charakteristikos***	***Ateitis***
A. Organizacija yra labai ypatinga vieta. Tai lyg artima šeima. Darbuotojai noriai dalijasi informacija tarpusavyje.	
B. Organizacija yra labai dinamiška vieta. Žmonės linkę imtis rizikos.	
C. Organizacija yra labai orientuota į rezultatus. Pagrindinis rūpestis – kad darbas būtų padarytas. Darbuotojai yra labai konkurencingi ir orientuoti į pasiekimus.	
D. Organizacija yra labai formalizuota ir struktūruota vieta. Formalios procedūros nurodo, ką žmonės turi daryti.	
Suma:	**100 taškų**

14. ***Valdymo stilius***	***Ateitis***
A. Organizacijos vadovai suvokiami kaip patarėjai, globėjai, tėviškos figūros.	
B. Organizacijos vadovai - inovatoriai ir riziką mėgstantys asmenys.	
C. Organizacijos vadovai suvokiami kaip nuolat besivaržantys ir konkuruojantys.	
D. Organizacijos vadovai suvokiami kaip organizatoriai, koordinatoriai arba efektyvumo ekspertai.	
Suma:	**100 taškų**

15. ***Vadovavimas darbuotojams***	***Ateitis***
A. Vadovavimo stilius organizacijoje pasižymi komandiniu darbu, susitarimu ir dalyvavimu bendroje veikloje.	
B. Vadovavimo stilius organizacijoje pasižymi individualios rizikos prisiėmimu, inovacijomis, lankstumu ir unikalumu.	
C. Vadovavimo stilius organizacijoje pasižymi konkurencingumu, nukreipimu į tikslo siekimą bei pasiekimų įvertinimu.	
D. Vadovavimo stilius pasižymi nuolatiniu darbo našumo stebėjimu, nuspėjamumu ir ilgaamžiškumu.	
Suma:	**100 taškų**

16. ***Organizaciją vienijantys elementai***	***Ateitis***
A. Organizaciją vienijantys elementai yra lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Akcentuojamas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.	
B. Organizaciją vienijantys elementai yra bendra orientacija į inovacijas ir vystymą.	
C. Organizaciją vienijantys elementai yra orientacija į veiklos našumą ir tikslų įgyvendinimą.	
D. Organizaciją vienijantys elementai yra formalios taisyklės ir politika. Labai svarbu išlaikyti sklandžiai dirbančią organizaciją.	
Suma:	**100 taškų**

17. ***Strateginiai tikslai***	***Ateitis***
A. Organizacijoje pabrėžiamas žmogaus vystymasis. Akcentuojamas aukšto lygio pasitikėjimas, atvirumas ir dalyvavimas.	
B. Organizacijoje pabrėžiamas naujų išteklių įsigyjimas ir naujų iššūkių priėmimas. Vertinamas naujų dalykų išbandymas ir naujų galimybių tyrinėjimas.	
C. Organizacijoje akcentuojami konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Vyraujantis bruožas - tikslų ir planų įgyvendinimo įvertinimas.	
D. Organizacijoje pabrėžiamas pastovumas ir stabilumas. Svarbu efektyviai ir sklandžiai atlikti įvairias veiklas.	
Suma:	**100 taškų**

18. ***Sėkmės kriterijai***	***Ateitis***
A. Organizacijos sėkmė apibrėžiama žmogiškųjų išteklių vystymo, komandinio darbo ir rūpestingumo žmogui sąvokomis.	
B. Organizacijos sėkmė - unikalaus ar naujausias produktas.	
C. Organizacijos sėkmė apibrėžiama skverbimusi į rinką ir rinkos dalies turėjimu.	
D. Organizacijos sėkmė apibrėžiama efektyvumo pagrindu. Sklandus planavimas, mažai kaštų reikalaujanti veikla yra labai svarbūs sėkmingos organizacijos veiklos bruožai.	
Suma:	**100 taškų**

19. Kokiais būdais Jūs mokotės ir ugdote savo kompetencijas?

	Labai dažnai	**Dažnai**	**Nei dažnai, nei nedažnai**	**Retai**	**Labai retai**
Dalyvaujate kvalifikacijos kėlimo kursuose	□	□	□	□	□
Mokotės nuotolinio mokymosi būdu	□	□	□	□	□
Dalyvaujate seminaruose	□	□	□	□	□
Vykstate į konferencijas	□	□	□	□	□
Dalyvaujate vykdant darbų rotacijas[1]	□	□	□	□	□
Mokotės savarankiškai, užsiimate saviugda	□	□	□	□	□
Dalyvaujate kuratorių programose[2]	□	□	□	□	□
Vykstate į stažuotes	□	□	□	□	□

[1]*Darbų rotacija* - veikla, kuomet darbuotojai apsikeičia savo funkcijomis su bendradarbiu, siekiant ugdyti gebėjimus dirbant skirtingose pareigose ir atliekant įvairias užduotis

[2]*Kuratorių programos* - veikla, kai organizacijoje ilgą laiką dirbantis darbuotojas padeda adaptuotis ir prisitaikyti naujam organizacijos nariui.

20. Kokie dar, be jau paminėtų darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo būdų, naudojami Jūsų organizacijoje?

……

21. Ar Jūsų organizacijoje vyraujanti darbo ir socialinė aplinka skatina nuolat mokytis ir tobulėti?

- o Taip
- o Ne
- o Nežinau

22. Ar sutinkate su teiginiu: „Man sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją“:

- o Sutinku
- o Iš dalies sutinku
- o Nesutinku

23. Ar sutinkate su teiginiu: „Man sudarytos sąlygos tobulėti kaip asmenybei“:

- o Sutinku
- o Iš dalies sutinku
- o Nesutinku

24. Kokiais būdais esate įtraukiamas į savo organizacijos vizijos, misijos ir strateginių tikslų formavimą?

	Visiškai sutinku	**Sutinku**	**Nei sutinku, nei nesutinku**	**Nesutinku**	**Visiškai nesutinku**
Kiekvienais metais rengiami susitikimai, kurių metu visi organizacijos nariai bendrai kuria ar performuluoja viziją, misiją ir tikslus.	□	□	□	□	□
Misijos, vizijos ir tikslų tobulintini aspektai aptariami skyriaus ribose ir pateikiami vadovui	□	□	□	□	□
Vadovui asmeniškai pateikiu savo nuomonę apie šiuos dalykus	□	□	□	□	□
Nei asmeniškai, nei komandoje nedalyvauju vizijos, misijos ir tikslų formulavime	□	□	□	□	□

25. Ar jaučiate paskatinimą ir paramą iš savo vadovo nuolat mokytis ir tobulėti?

- o Taip
- o Iš dalies
- o Ne
- o Nežinau

26. Kaip manote, ar vadovas skiria pakankamai dėmesio mokymosi kultūros vystymui Jūsų organizacijoje?

- o Taip
- o Iš dalies
- o Ne
- o Nežinau

27. Ar Jums pakanka žinių ir įgūdžių vykdant kasdienes savo funkcijas?

- o Taip (pereikite prie 29 klausimo)
- o Iš dalies
- o Ne
- o Nežinau

28. Kokių žinių, įgūdžių ar kompetencijų Jums trūksta, atliekant savo funkcijas?

.....

29. Parašykite, su kuo Jums asocijuojasi sąvoka „žmogiškųjų išteklių vystymas“?

.....

30. Per visą savo darbo VSTT laiką, kurioje srityje jaučiatės labiausiai patobulėjęs (patobulėjusi)?

.....

31. Nuo 1 iki 10 įvertinkite, kiek šiuolaikinėms organizacijoms svarbu kurti ir vystyti mokymosi kultūrą? (1 – visai nesvarbu, 10 – labai svarbu)

....

32. Jūsų lytis:

- moteris
- vyras

33. Jūsų amžius:

- 18-24 m.
- 25-34 m.
- 35-44 m.
- 45-54 m.
- daugiau nei 55 m.

34. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Esate įgiję (įgijusi) mokslinį laipsnį

35. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- iki 1 metų
- 2-5 metai
- 6-10 metų
- 11-15 metų
- daugiau nei 16 metų

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!

3 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Jūsų nuomone, ar Jūsų organizacijai būdinga mokymosi kultūra, kurios viena iš pagrindinių vertybių yra nuolatinis ir nenutrūkstamas mokymasis ir tobulėjimas? Kiek tokia kultūra svarbi viešojo sektoriaus organizacijoms?
2. Jūsų manymu, ar Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje egzistuoja sąlygos visapusiškam darbuotojo vystymuisi ir ugdymui?
3. Kaip Jūsų organizacijoje siekiama, kad tobulėjimas taptų kasdienės veiklos dalimi? Gal galėtumėte pateikti pavyzdį, kaip Jūsų organizacijoje yra kuriama ir vystoma mokymosi kultūra?
4. Ar Jūsų organizacijoje yra išsiskiriančių darbuotojų, kurie patys mokosi, stiprina savo kompetencijas?
5. Koks mokymosi ir tobulėjimo būdas yra labiausiai paplitęs Jūsų organizacijoje: ar darbuotojai dažniau tobulinasi kvalifikacijos kėlimo kursuose ar mokosi savarankiškai?
6. Ar įvykus neplanuotiems pokyčiams, iškilus problemoms ar susidūrus su kliūtimis, darbuotojai tai mato kaip neigiamą dalyką, kurio reikia vengti, ar priešingai, kaip dar vieną galimybę mokytis?
7. Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos strateginiame plane pateikiama, jog savo organizacijoje kvalifikuotų darbuotojų stygių siekiama pašalinti, diegiant palankias vadybos sistemas. Gal galėtumėte plačiau pakomentuoti, kas tai yra?
8. Kaip apibrėžtumėte savo indėlį į mokymosi kultūros kūrimą ir vystymą savo organizacijoje?
9. Pateikite pasiūlymų, kaip būtų galima plėtoti mokymosi kultūrą Jūsų organizacijoje?

4 PRIEDAS

KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI: KATEGORIJOS, SUBKATEGORIJOS IR INFORMANTŲ PASISAKYMAI

		Informantų pasisakymai	
Kategorija	**Subkategorija**	**A informantas**	**B informantas**
1. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas	Kvalifikacijos tobulinimo būdai	„turėjome du didelius Europinius projektus, kurių metu buvo numatyti ir įvyko mokymai“; „buvo apmokyta didžiulė žmonių grupė“; „parengtos mokymo programos“, „daug dėmesio skirta mokymams“	„organizuojam daug mokymosi projektų“; „vykdomos specialios mokymo programos“, „ rengta daug kvalifikacijos kėlimo kursų“; „ vykdėme du labai rimtus projektus“
	Kvalifikacijos kėlimo kursų ribotumas	.„yra daug sričių, kuriose valstybės tarnautojas gali mokytis“, „mokymasis neapsiriboja specializuotais mokymais“, .„žmonės turi tobulėti kaip specialistai iš moralinės pusės“	„formalus mokymasis nepakankamas“, „formaliam mokyme gausi žinių, kur rasti informaciją, bet to neužtenka“
2. Žmogiškųjų išteklių vystymui palankios organizacinės kultūros bruožai	Horizontalaus bendravimas	„susitikimai su dirbančiais įvairiuose regionuose padeda sužinoti labai daug“ „susitikę žmonės dalijasi žiniomis ir turima patirtimi“; horizontalus bendravimas ir bendradarbiavimas ryškiausiai pastebimas per mokymus“	„organizuojame pasitarimus ir saugomų teritorijų direkcijų direktoriams, ir skyriaus vedėjams“
	Mokymasis iš realių situacijų ir praktikos	„darbuotojai stengiasi iš to pasimokyti“;	„būtina mokytis iš probleminių situacijų“ „reikia mokytis iš darbo ir iš įvykusių pokyčių“, „reikia stengtis spėti su pokyčiais“; „mokymas turi būti susietas su praktika“

	Pagalbos kitam teikimas	.„vertybė yra tai, jog tie žmonės, kurie dalyvauja tuose mokymuose, gali apmokyti kitus ir perteikti žinias“	„darbuotojai patys gali būti mokytojais“
	Savarankiškas darbuotojų mokymasis	.„yra žmonių, kurie daro didžiulę pažangą“; .„mūsų kolektyvas stengiasi tobulėti įvairiapusiškai“, „individualus mokymasis gali būti organizuojamas pagal poreikį“	„tikrai turim tokių asmenų“; „jei nėra specialių programų- tada daugiau savarankiško mokymosi“
3. Darbuotojų motyvacija mokytis	Darbuotojo iniciatyva augti ir tobulėti	„žmogus turi būti pakankamai sąmoningas, kad suvoktų, jog jam pačiam yra svarbu žinoti, ką daryti“ „jeigu asmuo pats netobulės, tai jis netobulės ir darbine prasme“ „žmogus neturėtų sakyti, kad žinios per menkos ir nedėti jokių pastangų“; .„jeigu žmogus pats netobulėja ne tik darbine prasme, bet ir kitose srityse, tuomet negalima tikėtis gero rezultato“	„jeigu žmogus neauga dirbdamas ir nesvarbu, kokioj sistemoj, tai jo paslaugų greitai nebereikės“, „visada turi būti žmogaus noras augti, tobulėti“, „jei tu neturi intencijos tobulėti, tuomet neisi pirmyn“; „jeigu tu neaugi, pasidarai stabdžiu ir tu pačiam yra labai negerai“; „jeigu tu pats nesidomėsi, o tave tiktai vadovas ar personalo skyrius siųs mokytis tai bus labai blogai“
	Motyvacijos mokytis nebuvimas	.„kai tu siunti tą žmogų tokiu metu mokytis, tuomet jis mokytis eina ne dėl to, kad jam pačiam reikia, o dėl to, kad jį verčia įstaiga“ „priverstiniai mokymai nėra labai efektyvūs“	„jeigu mokymąsis tampa tik panacėja dalyvauti kursuose, tai matyt, kažkur yra perlenkta“
4. Mokymosi kultūros vystymas	Vadovo vaidmuo mokymosi kultūros vystyme	„analizuoju, kam reikia mokytis, kas galėtų kokiose srityse patobulėti“	„neišauklėsi vaiko, nebūdamas pavyzdžiu“, „pradek nuo savęs ir pats daryk taip, kaip nori, kad kiti darytų“, „pasakyk, ką sužinojai, parodyk,

			kur galima rasti“; „bandai parodyti, sudaryti sąlygas pirmiausia žmogui, kad jis suprastų, jog jam taip pat reikia mokytis“
	Išvažiuojamųjų mokymų teikiama nauda	„labai svarbu – išvažiuojamieji mokymai į kitas šalis ar vietas, nes parvažiavęs iš jų pamatai, kad ir ten egzistuoja panašios problemos“	„patys efektyviausi mokymai yra išvažiuojamieji mokymai, kelionės: tai palieka neišdildomą įspūdį“
5. Pasiūlymai, kaip būtų galima plėtoti mokymosi kultūrą ateityje		„svarbiausia – nesustoti vietoje“ „svarbu rengti projektą, stengtis gauti finansavimą ir vėl mokyti specialistus“	„turėti daugiau laiko bendravimui, pasišnekėjimui apie esminius dalykus“, „mažesnį prioritetą teikiu formalizuotiems mokymams“